

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis		XVII
Tabellenverzeichnis		XIX
Abkürzungsverzeichnis		XXI
1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Ziel und Gang der Untersuchung	4
1.3	Aufbau der Arbeit	7
2	Die Genossenschaftsbanken	13
2.1	Entstehung und Aufbau	15
2.2	Entwicklung	18
2.3	Das Genossenschaftsprofil	19
2.4	Entwicklungen am Bankenmarkt	20
2.4.1	Technisierung	21
2.4.2	Wettbewerb und Kundenverhalten	22
2.4.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	23
2.4.4	Gemeinsame Strategie des genossenschaftlichen FinanzVerbundes	23
2.4.5	Handlungsempfehlungen	24
2.4.6	Maßnahmen	25
2.4.7	Zwischenfazit	26
3	Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken	27
3.1	Definition	28
3.2	Bedeutung	30
3.3	Ziele der Personalentwicklung	32
3.4	Organisation der Personalentwicklung	36

3.4.1	Organisationsformen	38
3.4.2	Organisationsmodell des BVR für Genossenschaftsbanken	39
3.4.3	Träger	40
3.5	Ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung	42
3.5.1	Die Leistungsbeurteilung	44
3.5.2	Das Fördergespräch	46
3.5.3	Assessment Center	46
3.5.4	Zwischenfazit	50
3.6	Ausgewählte Maßnahmen am phasenorientierten Modell der Personalentwicklung	51
3.6.1	Systematische Einarbeitung	52
3.6.2	Traineeprogramme	55
3.6.3	Job-rotation	56
3.6.4	Projektarbeit	56
3.6.5	Coaching	57
3.6.6	Systematische Vorbereitung auf den Ruhestand	59
3.7	Zwischenfazit	62
3.8	Operative Personalentwicklung	63
3.9	Strategieorientierte und strategische Personalentwicklung	64
3.10	Strategieorientierte Personalentwicklung und Unternehmensleitbild	65
4	Betriebliche Weiterbildung im Kontext der Personalentwicklung	67
4.1	Historische Entwicklung	67
4.2	Definition	68
4.3	Organisation	75
4.4	Bedeutung	76
4.4.1	Lebenslanges Lernen	77
4.4.2	Informelles Lernen	78
4.4.3	Entberuflichung	80
4.4.4	Zwischenfazit	82
4.5	Ablaufprozess	83
4.5.1	Bedarfsanalyse	85
4.5.2	Maßnahmenplanung	87

4.5.3	Durchführung	88
4.5.3.1	Vorbereitungsphase	89
4.5.3.2	Durchführungsphase	90
4.5.3.3	Nachbereitungsphase	90
4.5.4	Wissenstransfer	91
4.5.4.1	Transferförderung	91
4.5.4.2	Transferhemmnisse	92
4.5.4.3	Faktischer Transfererfolg	93
4.5.5	Evaluation	95
4.5.5.1	Evaluationsebenen	96
4.5.5.2	Erweitertes Evaluationsverständnis	97
4.5.5.3	Ziele und Ablauf	98
4.6	Strategieorientierte Weiterbildung	100
5	Bildungskonzeption der Volksbanken und Raiffeisenbanken	105
5.1	Grundgedanken von GenoPE	105
5.2	Aufbau der Bildungskonzeption (GenoPE)	109
5.3	Weiterführende Qualifizierung	112
6	Gesamtmodell der strategieorientierten Personalentwicklung	115
6.1	Weiterbildung als Teilbereich des Gesamtmodells	115
6.2	Einführung einer strategieorientierten Personalentwicklung	119
7	Empirische Untersuchung zur strategieorientierten Personalentwicklung in Genossenschaftsbanken	123
7.1	Die Untersuchung im Zeitablauf	123
7.2	Forschungsleitende Fragen und Hypothesenbildung	125
7.3	Auswahl der Erhebungsmethode	128
7.4	Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung	128
7.4.1	Konstruktion des Fragebogens	128
7.4.1.1	Formulierung von Fragen und Antwortkategorien	129
7.4.1.2	Aufbau des Fragebogens	130
7.4.2	Der Pretest	132
7.4.3	Die schriftliche Befragung als Forschungsmethode	133
7.4.3.1	Das Begleitschreiben	133
7.4.3.2	Design und Länge des Fragebogens	134

7.5	Von der Theorie zur Praxis: Der Fragebogen in der vorgelegten Untersuchung	135
7.5.1	Aufbau des Fragebogens	135
7.5.2	Formulierung von Fragen und Antwortkategorien	136
7.5.3	Das Begleitschreiben	138
7.5.4	Güte der Untersuchung	140
7.5.4.1	Objektivität	140
7.5.4.2	Validität (Gültigkeit)	141
7.5.4.3	Reliabilität (Zuverlässigkeit)	142
7.5.4.4	Repräsentativität	143
7.5.5	Die Pretests	145
7.5.5.1	Die fachwissenschaftliche Expertenbeurteilung	146
7.5.5.2	Die Beurteilung der Experten aus Praxissicht	147
7.5.5.3	Gemeinsame Kritik der Experten	148
7.6	Versand und Rücklauf	149
7.7	Datenauswertung	150
7.8	Darstellung der Ergebnisse	150
7.9	Transformation der Ergebnisse	152
8	Untersuchungsergebnisse	155
8.1	Strukturdaten	155
8.1.1	Organisation der Personalarbeit	155
8.1.2	Anzahl der Beschäftigten und Anzahl der Führungskräfte	156
8.1.3	Rücklaufquote und Repräsentativität der Untersuchung	158
8.1.4	Veränderungsprozesse in Genossenschaftsbanken	161
8.1.5	Träger der Personalentwicklung	163
8.1.6	Ziele der Personalentwicklung	163
8.1.7	Gesamtbetrachtung der an der Studie beteiligten VR-Banken	165
8.2	Organisation der Personalentwicklung	166
8.2.1	Organisation der Personalarbeit im Kontext operativer Personalentwicklung	167
8.2.2	Organisation der Personalarbeit im Kontext strategischer Personalentwicklung	173
8.2.3	Bewertung der Teilhypothese 1	179

8.3	Betriebliche Bildung im Fokus der Personalentwicklung	180
8.3.1	Maßnahmen der Personalentwicklung	181
8.3.2	Konzentration auf betriebliche Bildungsarbeit	184
8.3.3	Bewertung der Teilhypothese 2	185
8.4	Personalentwicklung in Abhängigkeit von Funktion und Tätigkeit	186
8.4.1	PE-Instrumente in Vertriebsbanken	187
8.4.2	PE-Maßnahmen in Vertriebsbanken	188
8.4.3	PE-Instrumente in Produktionsbanken	190
8.4.4	PE-Maßnahmen in Produktionsbanken	191
8.4.5	PE-Instrumente in Führungspositionen	194
8.4.6	PE-Maßnahmen in Führungspositionen	196
8.4.7	Weiterbildungsplanung nach Funktionen und Hierarchiestufen	198
8.4.8	Bewertung der Teilhypothese 3	199
8.5	Veränderungsprozesse und Personalentwicklung	200
8.5.1	Veränderungsprozesse und operative Personalentwicklung	201
8.5.1.1	Fusionen	201
8.5.1.2	Strukturänderungen	207
8.5.2	Veränderungsprozesse und strategieorientierte Personalentwicklung	212
8.5.2.1	Fusionen	212
8.5.2.2	Strukturänderungen	217
8.5.3	Bewertung der Teilhypothese 4	221
8.6	Strategieorientierte Personalentwicklung	224
8.7	Zusammenfassende Hypothesenbewertung	230
8.7.1	Teilhypothesen	230
8.7.2	Ausgangshypothesen	230
8.7.2.1	Hypothese 1: Personalentwicklung und Organisation	231
8.7.2.2	Hypothese 2: Personalentwicklung und betriebliche Bildungsarbeit	235
8.7.2.3	Hypothese 5: Strategieorientierte Personalentwicklung	236
8.7.2.4	Hypothese 6: Personalentwicklung und PE-Strategie	239
9	Ausblick und Handlungsempfehlungen	243

Anhang	249
Anhangsverzeichnis	249
Anhang I: Begleitschreiben zur Erhebung	250
Anhang II: Fragebogen	253
Anhang III: Namen der Experten	265
Anhang IV: Anschreiben an die Experten aus Praxissicht	266
Anhang V: Fragenkatalog (fachwissenschaftliche Experten)	267
Anhang VI: Fragenkatalog (Experten aus Praxissicht)	268
Anhang VII: Auszug aus den Kommentaren zur Frage 8	269
Literaturverzeichnis	271
Webseitenverzeichnis	291
Weiterführende Literaturhinweise	293