

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zielsetzung und Aufbau des Praxishandbuches</b> .....	<b>11</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>17</b>
<b>Die Philosophie der Personalentwicklung</b> .....	<b>19</b>
Die Ausgangslage in den Unternehmen .....	19
Anspruch und Selbstverständnis der Personalentwicklung .....	21
«Lernen für den Wandel» als Leitziel .....	24
<b>Teil I Grundlagen der Personalentwicklung</b> .....	<b>27</b>
<b>1 Begriff, Ursprünge und Aufgaben der Personalentwicklung</b> .....	<b>29</b>
1.1 Ursprünge und Definition .....	29
1.2 Kernaufgaben und Schnittstellen im Unternehmen .....	33
1.3 Der Nutzen für Unternehmen und Mitarbeitende .....	34
<b>2 Personalentwicklung als Managementaufgabe (Modell)</b> .....	<b>37</b>
2.1 Normative und strategische Kernfragen .....	37
2.2 Steuerung der operativen Prozesse .....	41
Phase I: Entwicklungsbedarf abklären .....	41
Phase II: Entwicklungsmassnahmen planen .....	42
Phase III: Massnahmen realisieren und begleiten .....	42
Phase IV: Erfolg kontrollieren .....	42
2.3 Die Wirksamkeit der Massnahmen und ihre Überprüfung .....	43
2.4 Kompetenzen, Ressourcen und Organisation der Personalentwicklung ...	46
<b>3 Lernkultur, Beteiligung und Wandel im Unternehmen</b> .....	<b>53</b>
3.1 Lernkultur und «lernende Organisation» .....	53
3.2 Lernen durch Arbeitsgestaltung und Beteiligung .....	57
Lernort «Beteiligungsprojekt» .....	58
Lernförderliche Gestaltung von Gruppenarbeit .....	59
Beteiligungskultur und Innovation .....	61
3.3 Überprüfung der Lern- und Beteiligungskultur im Unternehmen .....	61
Ebene der Unternehmensstrategie .....	62
Ebene der operativen Prozesse .....	63
3.4 «Lernen für den Wandel» .....	65

<b>Teil II Konzeption und Verankerung der Personalentwicklung im Unternehmen</b> .....	<b>67</b>
<b>4 Standortbestimmung und Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes</b> ..	<b>69</b>
4.1 Schritte zur Standortbestimmung der Personalentwicklung .....	69
4.2 Nutzen einer Gesamtkonzeption der Personalentwicklung .....	71
4.3 Aufbau und Inhalte des Personalentwicklungskonzeptes .....	73
Themenbereich I: Strategische Ausrichtung .....	75
Themenbereich II: Leistungsangebot .....	77
Themenbereich III: Organisation, Ressourcen und Verfahren .....	79
4.4 Erarbeitung und Einführung des Konzepts .....	81
<b>5 Personalentwicklung in der Linie</b> .....	<b>85</b>
5.1 Mitwirkung verschiedener Anspruchsgruppen .....	85
5.2 Personalentwicklungsaufgaben der Führungskräfte .....	88
5.3 Einführung der Führungskräfte in ihre Aufgaben .....	91
<b>Teil III Das Know-how professioneller Personalentwicklung</b> .....	<b>93</b>
<b>6 Entwicklungsbedarf von Mitarbeitenden und Teams erfassen</b> .....	<b>95</b>
6.1 Ursachen und Faktoren von Entwicklungsbedarf .....	95
6.2 Vorgehen und Instrumente der Bedarfsabklärung .....	97
6.3 Ablauf der Bedarfsabklärung .....	100
Schritt 1: Klärung des Firmenbereichs und der Qualifikationsbasis .....	100
Schritt 2: Bestimmung des Vorgehens und der Instrumente .....	101
Schritt 3: Organisatorische Vorbereitung und Durchführung .....	104
Schritt 4: Auswertung, Dokumentation, Information der Zielgruppe .....	105
Schritt 5: Ableitung des Entwicklungsbedarfs .....	106
Schritt 6: Überprüfung der Entwicklungsmöglichkeiten im Arbeitsfeld ...	108
6.4 <b>Fallbeispiel:</b> Bedarfsabklärung in der Verkaufsabteilung eines Pharmaunternehmens .....	109
<b>7 Personalentwicklungsmassnahmen planen</b> .....	<b>115</b>
7.1 Die Systematik der Planung .....	115
7.2 Ziele, Wirkungsfelder und Indikatoren festlegen .....	117
Überprüfbare Ziele im Lernfeld .....	118
Überprüfbare Ziele im Arbeitsfeld .....	118
Überprüfbare Ziele in der Abteilung .....	118
Überprüfbare Ziele im Geschäftsfeld .....	119

7.3	Personalentwicklungsmassnahmen konzipieren .....	119
	Lerninhalte, Trainingsarten und Lernformen bestimmen .....	119
	Lernvoraussetzungen und didaktische Grundsätze klären .....	121
	Anforderungen an das Trainingspersonal definieren .....	123
	Die Umsetzung des Gelernten planen (Umsetzungsstrategie) .....	124
7.4	Erfolgskontrolle planen .....	125
	Erfolgskontrolle im Lernfeld .....	126
	Erfolgskontrolle im Arbeitsfeld .....	127
	Erfolgskontrolle in der Abteilung .....	127
	Erfolgskontrolle im Geschäftsfeld .....	128
7.5	Ressourcen und Erträge planen .....	128
	Finanzbedarf kalkulieren .....	128
	Erträge abschätzen .....	130
	Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag der Massnahmen .....	130
7.6	Ablaufplan für alle konzeptuellen und organisatorischen Schritte erstellen .....	131
7.7	<b>Fallbeispiel:</b> Trainingskonzept für den Aussendienst eines Laborgeräte-Herstellers .....	133
<b>Teil IV Netzwerke der Personalentwicklung .....</b>		<b>139</b>
<b>8</b>	<b>Das Management externer Angebote und Kooperationen .....</b>	<b>141</b>
8.1	Orientierung am Weiterbildungsmarkt .....	142
8.2	Problemfelder und formeller Regelungsbedarf .....	145
8.3	Leitfaden für das interne Qualitätsmanagement bei der Zusammenarbeit mit Bildungsanbietern .....	147
	Schritt 1: Internen Handlungsbedarf klären .....	148
	Schritt 2: Beurteilungsgrundlagen beschaffen .....	148
	Schritt 3: Das Trainings- bzw. Kooperationskonzept im Detail beurteilen .....	149
	Schritt 4: Elemente auf die Firma «zuschneiden» lassen .....	150
	Schritt 5: Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festlegen .....	150
	Schritt 6: Vorkehrungen zur Qualitätssicherung treffen .....	151
<b>9</b>	<b>Netzwerke der Personalentwicklung in der Region .....</b>	<b>153</b>
9.1	Unternehmenskooperation in der Personalentwicklung .....	154
	Die aktuelle Praxis .....	154
	Vorteile der Unternehmenskooperation .....	156
	Das Beispiel der «Lernortkooperation» in der Lehrlingsausbildung .....	156
	Ansatzpunkte für Unternehmenskooperationen .....	158

---

9.2 Kooperation mit Bildungs- und Know-how-Trägern .....	159
Stand der Forschung und des Wissenstransfers in die Unternehmen .....	159
Ansatzpunkte zu einer Vernetzungsstrategie in der Region .....	161
<b>Teil V Management-Informationssystem zur Personalentwicklung .....</b>	<b>165</b>
<b>10 Prozessbezogenes Controlling und Management der Personalentwicklung .....</b>	<b>167</b>
10.1 Controlling als Grundlage für Managemententscheide .....	167
10.2 Übergeordnete Ziele der Unternehmens- und Personalentwicklung .....	169
10.3 Die Bezugsfelder des Controllings .....	171
10.4 Ein Informationssystem für das Management .....	172
Informationen zum Ist-Zustand .....	173
Informationen zum Soll-Zustand .....	174
Informationen zu den Ressourcen und Methoden .....	175
Informationen zu den Ergebnissen .....	176
10.5 Verknüpfung von Management- und Handlungsebene .....	177
<b>Anhang: Instrumente der Personalentwicklung .....</b>	<b>179</b>
Übersicht .....	179
Literatur .....	217
Stichwortverzeichnis .....	221