

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis.....	IX
1. Kapitel	
Grundlagen der Personalentwicklung	1
2. Kapitel	
Die richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz (Personalentwicklungsbedarf der Unternehmung)	27
3. Kapitel	
Eignungspotenzial und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter	59
4. Kapitel	
Weichenstellung im Fördergespräch	109
5. Kapitel	
Instrumente der Förderung	137
6. Kapitel	
Qualifikationsvermittlung durch Bildungsmaßnahmen	171
7. Kapitel	
Gestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	225
8. Kapitel	
Kontrolle der Personalentwicklung	259
9. Kapitel	
Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung	295
Literaturhinweise	307
Sachverzeichnis	309

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsübersicht.....	VII
1. Kapitel	
Grundlagen der Personalentwicklung	1
1.1 Begriff und Bereiche	1
1.1.1 Förderung und Bildung der Mitarbeiter durch Personalentwicklung	1
1.1.2 Internes Personalmarketing durch Personalent- wicklung	3
1.1.3 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	4
1.1.4 Personalentwicklung für alle Mitarbeiter	5
1.1.5 Bereiche der Personalentwicklung	6
1.2 Ziele der Personalentwicklung	9
1.2.1 Ziele der Unternehmung	10
1.2.2 Ziele der Mitarbeiter	11
1.2.3 Zielkonflikte sind nicht völlig auszuschließen	12
1.3 Träger der Personalentwicklung	13
1.3.1 Unternehmensleitung	14
1.3.2 Personal- und Bildungsabteilung	15
1.3.3 Vorgesetzte	16
1.3.4 Betriebsrat	17
1.3.5 Mitarbeiter	18
1.4 Konzept der Personalentwicklung	18
1.4.1 Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial	20
1.4.2 Förder- und Bildungsmaßnahmen	25
1.4.3 Evaluierung und Information	25

2. Kapitel

**Die richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz
(Personalentwicklungsbedarf der Unternehmung) 27**

2.1 Einflussfaktoren auf die Personalentwicklung 27

2.1.1 Arbeitsmarkt 27

2.1.2 Technologischer Wandel 28

2.1.3 Gesellschaftspolitik 29

2.1.4 Interne Einflussfaktoren 31

**2.2 Einbindung der Personalentwicklung in die betriebliche
Personalwirtschaft 31**

2.2.1 Personalbedarfsermittlung 31

2.2.2 Personalbeschaffung 32

2.2.3 Personalfreistellung 33

2.2.4 Personaleinsatz 35

**2.3 Organisatorische Hilfsmittel der Personal-
entwicklung 36**

2.3.1 Organisations- und Stellenpläne 36

2.3.2 Stellenbesetzungspläne 36

2.3.3 Stellenbeschreibungen 37

2.4 Ermittlung der Arbeitsanforderungen 44

2.4.1 Inhalte von Anforderungsprofilen 45

2.4.2 Auswahl der Anforderungskriterien 47

2.4.3 Einführung von Anforderungsprofilen 55

2.4.4 Profilvergleich 56

3. Kapitel

**Eignungspotenzial und Entwicklungs-
bedürfnisse der Mitarbeiter 59**

3.1 Personalakten und Personaldateien 59

**3.2 Leistungs- und Potenzialfassung durch Mitarbeiter-
beurteilungen 61**

3.2.1 Aufgaben, Dimensionen und Zuständigkeiten 61

3.2.2 Verfahren der Beurteilung 65

3.2.3 Beurteilungskriterien, Gewichtung, Skalierung 68

3.2.4 Beurteilungsbogen	72
3.2.5 Ablauf der Mitarbeiterbeurteilung	76
3.2.6 Beurteilungsfehler	78
3.3 Leistungs- und Potenzialermittlung über Zielvereinbarungen	83
3.3.1 Führen durch Zielvereinbarungen	83
3.3.2 Arten von Zielen	85
3.3.3 Kriterien für eine Zielvereinbarung	87
3.3.4 Zielvereinbarungsgespräch und Kontrolle	91
3.3.5 Zielorientierte Beurteilung	91
3.4 Potenzialerhebung durch Befragungen und Beurteilungsseminare	93
3.4.1 Befragung der Mitarbeiter	94
3.4.2 Befragung der Vorgesetzten	95
3.4.3 Beurteilungsseminare (Assessment Centers)	97
3.5 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	102
3.5.1 Bedeutung für die Personalentwicklung	102
3.5.2 Ablauf der innerbetrieblichen Stellenausschreibung	103
3.5.3 Behandlung interner Bewerbungen	106
4. Kapitel	
Weichenstellung im Fördergespräch	109
4.1 Das Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung	109
4.2 Gesprächstechniken	111
4.2.1 Keine Mitarbeitergespräche unter Zeitdruck	112
4.2.2 Fragetechnik	112
4.2.3 Argumente und Einwendungen ernst nehmen	117
4.2.4 Aktiv zuhören	120
4.2.5 Feedback geben	121
4.3 Gesprächsvorbereitung	123
4.4 Gesprächsdurchführung	126
4.4.1 Fördergespräch	126

4.4.2 Beurteilungsgespräch	129
4.4.3 Zielvereinbarungsgespräch	131
4.4.4 Jahresmitarbeitergespräch	134
5. Kapitel	
Instrumente der Förderung	137
5.1 Karrieresicherung durch Laufbahnplanung	137
5.1.1 Nutzen der Laufbahnplanung	138
5.1.2 Gestaltungsmöglichkeiten	140
5.1.3 Klarheit durch eindeutige Regelungen	142
5.1.4 Individuelle Laufbahnpläne	143
5.1.5 Allgemeine Laufbahnmodelle	144
5.2 Vakanzen vermeiden durch Nachfolgeplanung	146
5.2.1 Nachfolgeplanung bedeutet Nachwuchssicherung	147
5.2.2 Nutzen der Nachfolgeplanung	148
5.2.3 Instrumente der Nachfolgeplanung	149
5.2.4 Beteiligte Personen	150
5.2.5 Planungshorizont und Planungsablauf	153
5.3 Coaching	154
5.3.1 Anlässe für eine Coaching-Beratung	156
5.3.2 Coaching-Prozess	158
5.4 Outplacement	160
5.4.1 Ziele einer Outplacement-Beratung	161
5.4.2 Ablauf der Beratung	163
5.4.3 Kosten einer Outplacement-Beratung	167
5.5 Arbeitsgestaltung	167
5.5.1 Job Enlargement	168
5.5.2 Job Enrichment	169
5.5.3 Job Rotation	169
6. Kapitel	
Qualifikationsvermittlung durch Bildungsmaßnahmen	171
6.1 Inhalt der betrieblichen Bildungsarbeit	171
6.1.1 Qualifikation und Qualifikationspotenzial	171

6.1.2	Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Haltung	172
6.1.3	Von der Qualifikation zur beruflichen Handlungs- kompetenz	175
6.1.4	Bildungsmethoden im Überblick	177
6.2	Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (Training-on-the-job)	183
6.2.1	Planmäßige Unterweisung	184
6.2.2	Job Rotation	188
6.2.3	Traineeprogramme	191
6.2.4	Übertragung begrenzter Verantwortung	195
6.2.5	Sonderaufgaben	196
6.2.6	Auslandseinsatz	196
6.2.7	Einführungsprogramme	199
6.3	Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job)	200
6.3.1	Lehrvortrag	200
6.3.2	Lehrgespräch	201
6.3.3	Moderationsmethode	204
6.3.4	Gruppenarbeit/Rollenspiel/Gruppendynamisches Training	209
6.3.5	Fallmethode/Planspiel	211
6.3.6	Multiples Management/Juniorvorstand	213
6.3.7	Qualitätszirkel/Lernstatt/Ausbildungswerkstatt	213
6.3.8	Förderkreise/Erfahrungsaustauschgruppen	214
6.3.9	Projektgruppen	215
6.4	E-Learning	216
6.4.1	Lernen mit elektronischer Unterstützung	216
6.4.2	E-Learning-Systeme	217
6.4.3	Voraussetzungen für erfolgreiches E-Learning	219
6.4.4	Blended Learning	220
6.4.5	E-Learning in der Personalentwicklung	221

7. Kapitel	
Gestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	225
7.1 Interne oder externe Durchführung	225
7.2 Planung interner Bildungsveranstaltungen	229
7.2.1 Formulierung der Lernziele	230
7.2.2 Abgrenzung der Lerngruppen	235
7.2.3 Programm- und Zeitplanung	237
7.2.4 Bestimmung der Lehrmethoden	239
7.2.5 Nominierung der Referenten	241
7.3 Auswahl externer Bildungsträger	244
7.3.1 Auswahlkriterien	244
7.3.2 Organisation der Zusammenarbeit	246
7.4 Bildungsarbeit durch zwischenbetriebliche Kooperation	249
7.5 Praxisbeispiel: Qualifizierung gewerblicher Mitarbeiter für künftige Veränderungen in der Produktion	254
7.5.1 Ausgangssituation und Projektziele	254
7.5.2 Projektbeschreibung	255
8. Kapitel	
Kontrolle der Personalentwicklung	259
8.1 Kontrollbereiche	259
8.2 Kostenkontrolle	260
8.2.1 Aufgaben der Kostenkontrolle	261
8.2.2 Abgrenzung der Kostenarten	263
8.2.3 Gliederung der Kostenarten	268
8.2.4 Kostenverrechnung	269
8.2.5 Kostenvergleichsrechnungen	273
8.2.6 Budgetierung	274
8.3 Erfolgskontrolle	276
8.3.1 Probleme der Erfolgskontrolle	277
8.3.2 Kontrolle der Lernerfolge	279
8.3.3 Kontrolle der Transfererfolge	281
8.3.4 Kontrollmethoden	283

8.4 Rentabilitätskontrolle	290
9. Kapitel	
Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung	295
9.1 Betriebsverfassungsgesetz	295
9.1.1 Beteiligung des Betriebsrats an allgemeinen personellen Angelegenheiten	296
9.1.2 Beteiligungsrechte des Betriebsrates an der Berufs- bildung	297
9.2 Bundesdatenschutzgesetz	298
9.3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	299
9.4 Berufsbildungsgesetz	303
9.4.1 Berufliche Fortbildung	304
9.4.2 Berufliche Umschulung	304
Literaturhinweise	307
Sachverzeichnis	309