

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Zielsetzung und Aufbau des Praxishandbuches | 11 |
| Einleitung | 17 |
| Die Philosophie der Personalentwicklung | 19 |
| Die Ausgangslage in den Unternehmen | 19 |
| Anspruch und Selbstverständnis der Personalentwicklung | 21 |
| «Lernen für den Wandel» als Leitziel | 24 |
| Teil I Grundlagen der Personalentwicklung | 27 |
| 1 Begriff, Ursprünge und Aufgaben der Personalentwicklung | 29 |
| 1.1 Ursprünge und Definition | 29 |
| 1.2 Kernaufgaben und Schnittstellen im Unternehmen | 33 |
| 1.3 Der Nutzen für Unternehmen und Mitarbeitende | 34 |
| 2 Personalentwicklung als Managementaufgabe (Modell) | 37 |
| 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 |
| 3 Lernkultur, Beteiligung und Wandel im Unternehmen | 53 |
| 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 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Teil II Konzeption und Verankerung der Personalentwicklung im Unternehmen | 67 |
| 4 Standortbestimmung und Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes | 69 |
| 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 |
| 5 Personalentwicklung in der Linie | 85 |
| 5.1 Mitwirkung verschiedener Anspruchsgruppen | 85 |
| 5.2 Personalentwicklungsaufgaben der Führungskräfte | 88 |
| 5.3 Einführung der Führungskräfte in ihre Aufgaben | 91 |
| Teil III Das Know-how professioneller Personalentwicklung | 93 |
| 6 Entwicklungsbedarf von Mitarbeitenden und Teams erfassen | 95 |
| 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 Fallbeispiel: Bedarfsabklärung in der Verkaufsabteilung eines Pharmaunternehmens | 109 |
| 7 Personalentwicklungsmassnahmen planen | 115 |
| 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 | Fallbeispiel: Trainingskonzept für den Aussendienst eines Laborgeräte-Herstellers | 133 |
| Teil IV Netzwerke der Personalentwicklung | | 139 |
| 8 | Das Management externer Angebote und Kooperationen | 141 |
| 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 |
| 9 | Netzwerke der Personalentwicklung in der Region | 153 |
| 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 |
| Teil V Management-Informationssystem zur Personalentwicklung | 165 |
| 10 Prozessbezogenes Controlling und Management der Personalentwicklung | 167 |
| 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 |
| Anhang: Instrumente der Personalentwicklung | 179 |
| Übersicht | 179 |
| Literatur | 217 |
| Stichwortverzeichnis | 221 |