

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