

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
<b>1. Kapitel</b>	
Grundlagen der Personalentwicklung .....	1
<b>2. Kapitel</b>	
Personalentwicklungsbedarf der Unternehmung .....	29
<b>3. Kapitel</b>	
Eignungspotenzial und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter .....	63
<b>4. Kapitel</b>	
Instrumente der Förderung .....	117
<b>5. Kapitel</b>	
Qualifikationsvermittlung durch Bildungsmaßnahmen .....	169
<b>6. Kapitel</b>	
Gestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen .....	225
<b>7. Kapitel</b>	
Kontrolle der Personalentwicklung .....	259
<b>8. Kapitel</b>	
Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung .....	295
Sachverzeichnis .....	309

VII

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht.....	VII

## 1. Kapitel

<b>Grundlagen der Personalentwicklung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Begriff und Bereiche .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Förderung und Bildung der Mitarbeiter durch Personal- entwicklung .....	1
1.1.2 Internes Personalmarketing durch Personalentwicklung	3
1.1.3 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ....	4
1.1.4 Personalentwicklung für alle Mitarbeiter .....	5
1.1.5 Bereiche der Personalentwicklung .....	6
<b>1.2 Ziele der Personalentwicklung .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Ziele der Unternehmung .....	10
1.2.2 Ziele der Mitarbeiter .....	11
1.2.3 Zielkonflikte sind nicht völlig auszuschließen .....	12
<b>1.3 Träger der Personalentwicklung .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Unternehmensleitung .....	15
1.3.2 Personal- und Bildungsabteilung .....	15
1.3.3 Vorgesetzte .....	16
1.3.4 Betriebsrat .....	17
1.3.5 Mitarbeiter .....	18
<b>1.4 Konzept der Personalentwicklung .....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Personalentwicklungsbedarf und Eignungspotenzial ....	21
1.4.2 Förder- und Bildungsmaßnahmen .....	25
1.4.3 Evaluierung und Information .....	26

<b>2. Kapitel</b>	
<b>Personalentwicklungsbedarf der Unternehmung .....</b>	29
<b>2.1 Einflussfaktoren auf die Personalentwicklung .....</b>	29
2.1.1 Gesellschaftspolitik .....	29
2.1.2 Technologischer Wandel .....	30
2.1.3 Arbeitsmarkt .....	32
2.1.4 Interne Einflussfaktoren .....	35
<b>2.2 Einbindung der Personalentwicklung in die betriebliche Personalwirtschaft .....</b>	35
2.2.1 Personalbedarfsermittlung .....	36
2.2.2 Personalbeschaffung .....	36
2.2.3 Personalfreistellung .....	38
2.2.4 Personaleinsatz .....	39
<b>2.3 Organisatorische Hilfsmittel der Personalentwicklung ..</b>	40
2.3.1 Organisations- und Stellenpläne .....	40
2.3.2 Stellenbesetzungspläne .....	41
2.3.3 Stellenbeschreibungen .....	41
<b>2.4 Ermittlung der Arbeitsanforderungen .....</b>	49
2.4.1 Inhalte von Anforderungsprofilen .....	50
2.4.2 Auswahl der Anforderungskriterien .....	51
2.4.3 Einführung von Anforderungsprofilen .....	58
2.4.4 Profilvergleich .....	60
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Eignungspotenzial und Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter .....</b>	63
<b>3.1 Personalakten und Personaldateien .....</b>	63
<b>3.2 Leistungs- und Potenzialerfassung durch Mitarbeiterbeurteilungen .....</b>	65
3.2.1 Aufgaben, Dimensionen und Zuständigkeiten .....	66
3.2.2 Verfahren der Beurteilung .....	70
3.2.3 Beurteilungskriterien, Gewichtung, Skalierung .....	72
3.2.4 Beurteilungsbogen .....	76
3.2.5 Ablauf der Mitarbeiterbeurteilung .....	80

3.2.6 Beurteilungsgespräch .....	82
3.2.7 Beurteilungsfehler .....	85
<b>3.3 Leistungs- und Potenzialermittlung über Zielvereinbarungen .....</b>	<b>89</b>
3.3.1 Führen durch Zielvereinbarungen .....	89
3.3.2 Arten von Zielen .....	91
3.3.3 Kriterien für eine Zielvereinbarung .....	93
3.3.4 Zielvereinbarungsgespräch .....	97
3.3.5 Zielorientierte Beurteilung .....	100
<b>3.4 Potenzialerhebung durch Befragungen .....</b>	<b>102</b>
3.4.1 Befragung der Mitarbeiter .....	102
3.4.2 Befragung der Vorgesetzten .....	104
<b>3.5 Assessment Centers .....</b>	<b>105</b>
3.5.1 Durchführung eines Assessment Centers .....	106
3.5.2 Inhalte des Assessment Centers .....	108
3.5.3 Bewerbervorauswahl durch E-Assessment Centers .....	110
<b>3.6 Innerbetriebliche Stellenausschreibung .....</b>	<b>111</b>
3.6.1 Bedeutung für die Personalentwicklung .....	111
3.6.2 Ablauf der innerbetrieblichen Stellenausschreibung .....	112
3.6.3 Behandlung interner Bewerbungen .....	115
<b>4. Kapitel</b>	
<b>Instrumente der Förderung .....</b>	<b>117</b>
<b>4.1 Fördergespräch .....</b>	<b>117</b>
4.1.1 Gesprächsvorbereitung, Gesprächsregeln, Gesprächstechniken .....	118
4.1.2 Ablauf und Inhalt des Fördergesprächs .....	126
<b>4.2 Karrieresicherung durch Laufbahnplanung .....</b>	<b>132</b>
4.2.1 Nutzen der Laufbahnplanung .....	133
4.2.2 Gestaltungsmöglichkeiten .....	135
4.2.3 Klarheit durch eindeutige Regelungen .....	136
4.2.4 Individuelle Laufbahnpläne .....	138
4.2.5 Allgemeine Laufbahnmodelle .....	139

<b>4.3 Vakanzen vermeiden durch Nachfolgeplanung .....</b>	141
4.3.1 Nachfolgeplanung bedeutet Nachwuchssicherung .....	141
4.3.2 Nutzen der Nachfolgeplanung .....	143
4.3.3 Instrumente der Nachfolgeplanung .....	144
4.3.4 Beteiligte Personen .....	145
4.3.5 Planungshorizont und Planungsablauf .....	148
<b>4.4 Coaching .....</b>	149
4.4.1 Anlässe für eine Coaching-Beratung .....	150
4.4.2 Coaching-Prozess .....	151
4.4.3 Coaching-Gespräch .....	154
<b>4.5 Mentoring .....</b>	155
<b>4.6 Outplacement .....</b>	159
4.6.1 Ziele einer Outplacement-Beratung .....	160
4.6.2 Ablauf der Beratung .....	161
4.6.3 Kosten einer Outplacement-Beratung .....	165
<b>4.7 Arbeitsgestaltung .....</b>	166
4.7.1 Job Enlargement .....	167
4.7.2 Job Enrichment .....	167
4.7.3 Job Rotation .....	168
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Qualifikationsvermittlung durch Bildungsmaßnahmen .....</b>	169
<b>5.1 Inhalt der betrieblichen Bildungsarbeit .....</b>	169
5.1.1 Qualifikation und Qualifikationspotenzial .....	169
5.1.2 Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Haltung .....	170
5.1.3 Von der Qualifikation zur beruflichen Handlungskompetenz .....	173
5.1.4 Bildungsmethoden im Überblick .....	176
<b>5.2 Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (Training-on-the-job) .....</b>	181
5.2.1 Planmäßige Unterweisung .....	182
5.2.2 Job Rotation .....	186
5.2.3 Traineeprogramme .....	189
5.2.4 Übertragung begrenzter Verantwortung .....	193

5.2.5 Sonderaufgaben .....	194
5.2.6 Auslandseinsatz .....	194
5.2.7 Einführungsprogramme .....	197
<b>5.3 Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job) .....</b>	<b>198</b>
5.3.1 Lehrvortrag .....	198
5.3.2 Lehrgespräch .....	199
5.3.3 Moderationsmethode .....	202
5.3.4 Gruppenarbeit/Rollenspiel/Gruppendynamisches Training .....	207
5.3.5 Fallmethode/Planspiel .....	209
5.3.6 Multiples Management/Juniorvorstand .....	211
5.3.7 Qualitätszirkel/Lernstatt/Ausbildungswerkstatt .....	211
5.3.8 Förderkreise/Erfahrungsaustauschgruppen .....	212
5.3.9 Projektgruppen .....	213
<b>5.4 E-Learning .....</b>	<b>214</b>
5.4.1 E-Learning-Systeme .....	214
5.4.2 Voraussetzungen für erfolgreiches E-Learning .....	217
5.4.3 Pro und Contra E-Learning .....	218
5.4.4 Blended Learning .....	220
5.4.5 E-Learning in der Personalentwicklung .....	222
<b>6. Kapitel</b>	
<b>Gestaltung betrieblicher Bildungsmaßnahmen .....</b>	<b>225</b>
<b>6.1 Interne oder externe Durchführung .....</b>	<b>225</b>
<b>6.2 Planung interner Bildungsveranstaltungen .....</b>	<b>229</b>
6.2.1 Formulierung der Lernziele .....	230
6.2.2 Abgrenzung der Lerngruppen .....	236
6.2.3 Programm- und Zeitplanung .....	237
6.2.4 Bestimmung der Lehrmethoden .....	239
6.2.5 Nominierung der Referenten .....	241
<b>6.3 Auswahl externer Bildungsträger .....</b>	<b>244</b>
6.3.1 Auswahlkriterien .....	244
6.3.2 Organisation der Zusammenarbeit .....	246

<b>6.4 Bildungsarbeit durch zwischenbetriebliche Kooperation</b>	249
<b>6.5 Praxisbeispiel: Qualifizierung gewerblicher Mitarbeiter für künftige Veränderungen in der Produktion .....</b>	254
6.5.1 Ausgangssituation und Projektziele .....	254
6.5.2 Projektbeschreibung .....	255
<b>7. Kapitel</b>	
<b>Kontrolle der Personalentwicklung .....</b>	259
<b>7.1 Kontrollbereiche .....</b>	259
<b>7.2 Kostenkontrolle .....</b>	260
7.2.1 Aufgaben der Kostenkontrolle .....	261
7.2.2 Abgrenzung der Kostenarten .....	263
7.2.3 Gliederung der Kostenarten .....	268
7.2.4 Kostenverrechnung .....	269
7.2.5 Kostenvergleichsrechnungen .....	273
7.2.6 Budgetierung .....	273
<b>7.3 Erfolgskontrolle .....</b>	277
7.3.1 Probleme der Erfolgskontrolle .....	277
7.3.2 Kontrolle der Lernerfolge .....	279
7.3.3 Kontrolle der Transfererfolge .....	281
7.3.4 Kontrollmethoden .....	283
<b>7.4 Rentabilitätskontrolle .....</b>	290
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung .....</b>	295
<b>8.1 Betriebsverfassungsgesetz .....</b>	295
8.1.1 Beteiligung des Betriebsrats an allgemeinen personellen Angelegenheiten .....	296
8.1.2 Beteiligungsrechte des Betriebsrates an der Berufsbildung .....	297
<b>8.2 Bundesdatenschutzgesetz .....</b>	298
<b>8.3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz .....</b>	299
<b>8.4 Berufsbildungsgesetz .....</b>	303

8.4.1 Berufliche Fortbildung .....	304
8.4.2 Berufliche Umschulung .....	304
Literaturhinweise .....	307
Sachverzeichnis .....	309