

Achim Weiland

# **Personalentwicklung für die Praxis**

Werkzeuge für die Umsetzung

UNIVERSITÄT  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

2011  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Verzeichnis der ergänzenden Unterlagen zum Download .....	VII
1 Grundsätzliches zur Personalentwicklung .....	1
1.1 Ziele und Aufgaben .....	1
1.2 Zusammenspiel mit anderen Personalfunktionen .....	4
1.3 Der Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten als Intervention... ..	5
1.4 Relevante Rahmenbedingungen .....	11
1.4.1 Unternehmensspezifische Faktoren .....	11
1.4.2 Rechte des Betriebsrates .....	13
1.5 Auftragsklärung .....	15
1.6 Funktionszyklus der Personalentwicklung .....	19
2 Bedarfsanalyse und Ableitung einer Personalentwicklungsstrategie....	22
2.1 Ableitung aus der Unternehmensstrategie .....	22
2.1.1 Strategischer Bedarfsklärungsworkshop .....	22
2.1.2 Organisationale Fähigkeiten .....	25
2.2 Ableitung aus Kompetenzen und Kompetenzprofilen .....	27
2.3 Ableitung aus Stellenbeschreibungen .....	35
3 Diagnose und Selektion .....	37
3.1 Leistungsbeurteilung .....	38
3.1.1 Was soll beurteilt werden? .....	40
3.1.2 Messinstrumente und Testverfahren .....	44
3.2 Potenzialanalyse .....	46
3.3 Jährliches Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen .....	47
3.4 Assessment-Center/Development-Center .....	51
3.5 Management Appraisal .....	56
3.6 Personalentwicklungsrunden .....	58
3.7 Personalportfolio .....	60
4 Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	63
4.1 Instrumente für einzelne Mitarbeiter .....	67
4.1.1 Individueller Qualifizierungsplan .....	67
4.1.2 Neue Mitarbeiter einarbeiten .....	69
4.1.3 Unterweisung am Arbeitsplatz/Job-Instruction-Training .....	73
4.1.4 Entwicklungsfördernde Arbeitsaufgaben/Job Assignment .....	76
4.1.5 Jobrotation .....	80
4.1.6 Auslandsaufenthalte vorbereiten .....	83
4.1.7 Lernerfahrungen auswerten/Debriefing .....	85
4.1.8 Feedback .....	90
4.1.9 Coaching .....	92
4.1.10 Persönlichkeitstests .....	96

4.1.11	Action-Learning .....	103
4.1.12	Blended Learning .....	106
4.1.13	Duale Berufsausbildung .....	109
4.2	Instrumente für Führungskräfte .....	110
4.2.1	Neue Führungskräfte einarbeiten .....	110
4.2.2	Integrationsworkshop für neue Führungskräfte .....	115
4.2.3	Bilanzierungs- und Reflexionsübungen .....	119
4.3	Instrumente für Mitarbeitergruppen .....	128
4.3.1	Seminare planen und durchführen .....	129
4.3.2	Aktivierende Lehrmethoden .....	134
4.3.3	Lerntransfer .....	138
4.3.4	Trainer und Berater auswählen .....	141
4.3.5	Förderprogramme für spezielle Zielgruppen .....	143
4.3.6	Train-the-trainer-Programm .....	147
4.4	Instrumente zur Unterstützung von Kooperationsverhältnissen .....	149
4.4.1	Qualifizierungsmatrix für Teams .....	149
4.4.2	Teamentwicklung .....	151
4.4.3	Teamrollen .....	155
4.4.4	Teamcheck .....	158
4.4.5	Analyse des Kunden-Lieferanten-Verhältnisses .....	162
4.4.6	Mitarbeiterbefragungen .....	166
4.4.7	Moderation von Workshops .....	170
5	Verwertung und Positionsbesetzung .....	174
5.1	Nachfolgeplanung .....	174
5.2	Laufbahnmodelle und Beförderung .....	177
5.3	Unterstützung durch Datenbanken .....	180
6	Personalentwicklungssysteme .....	182
6.1	Personalentwicklungsinstrumente aufeinander abstimmen .....	182
6.2	Das Nachhalten von Personalentwicklungssystemen .....	185
7	Evaluation und Erfolgskontrolle .....	188
7.1	Evaluation .....	188
7.2	Evaluationsmethoden im Überblick .....	192
7.3	Kostenkontrolle, Kennzahlen und Kosten-Nutzen-Analyse .....	194
7.4	Beurteilungsbogen für Seminare .....	196
8	Statt eines Schlusswortes .....	198
	Literaturverzeichnis .....	201
	Stichwortverzeichnis .....	209