

Jurij Ryschka | Marc Solga |
Axel Mattenklott (Hrsg.)

Praxishandbuch Personalentwicklung

Instrumente, Konzepte, Beispiele

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
1 Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren <i>von Marc Solga, Jurij Ryschka und Axel Mattenklott</i>	19
1.1 Definition: Personalentwicklung	19
1.2 Prozessmodell der Personalentwicklung	22
1.3 Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung	28
2 Analyse des Personalentwicklungsbedarfs <i>von Andreas Klug</i>	35
2.1 Organisationsanalyse: Analyse der strategischen Unternehmensziele und PE-Rahmenbedingungen	36
2.1.1 Erfolgsbedingungen für die Organisationsanalyse	37
2.1.2 Die Ziele der Organisation	37
2.1.3 Äußere Einflussfaktoren und Zwänge	43
2.1.4 Personalentwicklungsbedarf gemeinsam mit Mitarbeitern erheben ...	45
2.1.5 Offenheit für Personalentwicklung	46
2.2 Aufgabenanalyse: Analyse der Leistungsanforderungen	49
2.2.1 Klassen von Anforderungen	50
2.2.2 Zugänge zu den Anforderungen	53
2.2.3 Konkrete Verfahren zur Anforderungsanalyse	56
2.2.4 Fazit zur Aufgaben- und Anforderungsanalyse	60
2.2.5 Kompetenzen und Kompetenzmodelle	63
2.3 Personanalyse: Beurteilung der Leistungen und Potenziale von Mitarbeitern	68
2.3.1 Vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung	68
2.3.2 Zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik und Potenzialanalyse	72
2.4 Abschluss der Analyse des PE-Bedarfs	82
3 Instrumente der Personalentwicklung	91
3.1 Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze <i>von</i> <i>Jurij Ryschka und Kim-Oliver Tietze</i>	93
3.1.1 Mitarbeitergespräch	94
3.1.2 Coaching	99
3.1.3 Mentoring	104
3.1.4 Kollegiale Beratung	109

3.1.5	360°-Feedback, Führungs-Feedback und Peer-Feedback	114
3.1.6	Karriereberatung	122
3.2	Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung von <i>Falk Richter und Andreas Pohlandt</i>	131
3.2.1	Kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben	133
3.2.2	Kompetenzförderliche Gestaltung der Unternehmensorganisation.....	146
3.2.3	Die wichtige Rolle der Führungskräfte	149
3.2.4	Problemlöse- und Mitarbeitergruppen	150
3.2.5	Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM)	152
3.2.6	Vereinbarung von Zielen als unterstützendes Element der Kompetenzentwicklung	155
3.2.7	Kompetenzförderliche Lohn- bzw. Anreizgestaltung	156
3.2.8	Fazit	160
3.3	Aufgabenorientierte Personalentwicklung: Konstruktivistische und computerbasierte Ansätze von <i>Katrin Allmendinger</i>	167
3.3.1	Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung	167
3.3.2	Computer- und netzbasierte Personalentwicklung.....	176
3.4	Teamorientierte Personalentwicklungsansätze von <i>Jan Martin Schmidt, Hajo Köppen und Nadine Breimer-Haas</i>	189
3.4.1	Teamentwicklung.....	191
3.4.2	Outdoortraining.....	202
3.5	Verhaltenstrainings von <i>Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt und Michael Hess</i>	211
3.5.1	Kommunikations- und Gesprächsführungstraining	215
3.5.2	Präsentationstraining.....	218
3.5.3	Moderationstraining.....	221
3.5.4	Stressmanagementtraining	225
3.5.5	Verhandlungs- und Konfliktbeilegungstraining.....	230
3.5.6	Führungstraining	237
3.5.7	Kundenorientierungstraining	243
3.5.8	Interkulturelles Kompetenztraining	248
4	Basistechniken der Personalentwicklung von <i>Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt, Michael Hess, Peter Schneider und Jurij Ryschka</i>	253
4.1	Simulative Techniken	254
4.2	Feedback-Techniken	261
4.3	Verhaltensmodellierung	267
4.4	Kognitive Techniken.....	273
4.5	Erlebnisorientierte Techniken	277
4.6	Präsentationstechniken	285
4.7	Moderationstechniken.....	290

4.8 Fallarbeitstechniken	297
5 Förderung des Lerntransfers von Marc Solga	303
5.1 Grundlegende Konzepte und Begrifflichkeiten.....	305
5.1.1 Lerntransfer.....	305
5.1.2 Lerntransfermanagement	306
5.2 Lerntransfermanagement im Lernfeld.....	309
5.2.1 Identität von Lern- und Anwendungsumgebung herstellen	310
5.2.2 Generelle Prinzipien vermitteln und wechselnde Kontexte einsetzen	311
5.2.3 Konstruktivistische Ausgestaltung der Lernumgebung	312
5.2.4 Lerntransferprobleme erörtern und bearbeiten.....	313
5.2.5 Selbstwirksamkeit der Teilnehmer stärken	314
5.3 Lerntransfermanagement im Anwendungsfeld	315
5.3.1 Was ist das Lerntransferklima?.....	316
5.3.2 Anwendungsgelegenheiten für das Gelernte schaffen und sichtbar machen	321
5.3.3 Anreize für Lerntransferprozesse setzen.....	322
5.3.4 Lerntransferprozesse unterstützen	323
5.3.5 Führungskräfte involvieren	325
5.4 Fazit	326
6 Evaluation der Personalentwicklung von Marc Solga	333
6.1 Die Funktionen der PE-Evaluation	334
6.2 Die Aufgaben der PE-Evaluation.....	336
6.2.1 Zielanalyse.....	337
6.2.2 Umfeldanalyse	338
6.2.3 Konzeptanalyse.....	339
6.2.4 Lehrprozessanalyse.....	340
6.2.5 Wirksamkeitsanalyse	341
6.2.6 Effizienzanalyse.....	341
6.3 Wirksamkeitsanalyse	341
6.3.1 Die Ebenen der Wirksamkeitsanalyse und ihre Kriterien	343
6.3.2 Evaluationsdesigns.....	348
6.4 Effizienzanalyse.....	353
6.4.1 Kostenkontrolle.....	354
6.4.2 Kosten-Nutzen-Analysen.....	356
6.4.3 Kosten-Effektivitäts-Analysen.....	358

7	Arbeitsrecht und Personalentwicklung von Christian Kämper	365
7.1	Arbeitsrechtliche Grundbegriffe	366
7.2	Der Begriff „Personalentwicklung“ im arbeitsrechtlichen Kontext	369
7.3	Gesetzliche Bestimmungen zur beruflichen Bildung der Arbeitnehmer	370
7.4	Kollektivrechtliche Regelungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen	371
7.5	Vertragliche Ansprüche des Arbeitnehmers auf berufliche Fortbildung	373
7.6	Mitbestimmung bei Fortbildungsmaßnahmen	377
7.7	Entscheidungshilfen für den Arbeitgeber	384
7.8	Personalentwicklung bei besonderen Mitarbeitergruppen	389
7.9	Datenschutz	393
7.10	Rahmenbedingungen bei Evaluationsprojekten	395
7.11	Haftungsfragen bei Personalentwicklungsmaßnahmen	396
7.12	Zusammenfassung und Fazit	396
8	Praxisbeispiele	401
8.1	Konsistentes Projektmanagement in der Deutschen Bank am Beispiel des IT-Bereichs von <i>Manuela Egloff und Beate Heidler</i>	403
8.1.1	Philosophie	403
8.1.2	Hintergrund und Bedarfsanalyse	403
8.1.3	Vorbereitung und Konzept	404
8.1.4	Umsetzung	408
8.1.5	Evaluation	412
8.1.6	Erfahrungen	414
8.2	Bedarfsanalyse für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm von <i>Dirk Seeling und Marc Solga</i>	415
8.2.1	Auftraggeber, Projektziele und Projektplanung	415
8.2.2	Organisationsanalyse	419
8.2.3	Aufgabenanalyse	423
8.2.4	Personalanalyse	427
8.2.5	Fazit	428
8.3	Strategische Personalentwicklung in der VR Leasing von <i>Frauke Ewert</i>	431
8.3.1	Das Unternehmen und seine Grundausrichtung	431
8.3.2	Strategische Personalentwicklung – was bedeutet das in der VR Leasing?	431
8.3.3	Drei Kernelemente der strategischen Personalentwicklung	433
8.3.4	„Lessons Learned“ und Ausblick	442
8.4	Ausbildungsbegleitendes Seminarkonzept für IT-Auszubildende und Studierende eines Finanzdienstleisters von <i>Christina Demmerle, Volker Rockstroh, Horst Stein und Jurij Ryschka</i>	443
8.4.1	Bedarfsanalyse	444
8.4.2	Konzeption und Durchführung	445

8.4.3 Erfahrungen und Evaluation	451
Stichwortverzeichnis	453
Die Autoren	463
Die Herausgeber	467