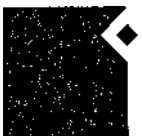


Jurij Ryschka
Marc Solga
Axel Mattenklott (Hrsg.)

Praxishandbuch Personalentwicklung

Instrumente, Konzepte, Beispiele

3., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



GABLER

III ZIEII JU

U

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.....	47
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.....	62
2.2.5 Kompetenzen und Kompetenzmodelle.....	64
2.3 Personalanalyse: Beurteilung der Leistungen und Potenziale von Mitarbeitern.....	68
2.3.1 Vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung.....	69
2.3.2 Zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik und Potenzialanalyse.....	72
2.4 Abschluss der Analyse des PE-Bedarfs.....	83
3 Instrumente der Personalentwicklung	93
3.1 Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze <i>von Jurij Ryschka und Kim-Oliver Tietze</i>	95
3.1.1 Mitarbeitergespräch.....	96
3.1.2 Coaching.....	102

3.1.3	Mentoring.....	108
3.1.4	Kollegiale Beratung.....	114
3.1.5	360°-Feedback, Führungsfeedback und Peer-Feedback.....	119
3.1.6	Karriereberatung.....	127
3.2	Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung <i>von Falk Richter und Andreas Pohlandt.....</i>	137
3.2.1	Kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben.....	139
3.2.2	Kompetenzförderliche Gestaltung der Unternehmensorganisation. . .	155
3.2.3	Die wichtige Rolle der Führungskräfte.....	158
3.2.4	Problemlöse- und Mitarbeitergruppen.....	159
3.2.5	Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM).....	161
3.2.6	Vereinbarung von Zielen als unterstützendes Element der Kompetenzentwicklung.....	164
3.2.7	Kompetenzförderliche Lohn-bzw. Anreizgestaltung.....	166
3.2.8	Fazit.....	169
3.3	Konstruktivistische und computerbasierte Ansätze der Personalentwicklung <i>von Katrin Allmendinger.....</i>	177
3.3.1	Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung.....	177
3.3.2	Computer- und netzbasierte Personalentwicklung.....	187
3.4	Teamorientierte Personalentwicklungsansätze <i>von Jan Martin Schmidt,Hajo Koppen, Nadine Breimer-Haas und Barbara Leppkes.....</i>	199
3.4.1	Teamentwicklung.....	201
3.4.2	Outdoor-Training.....	213
3.5	Verhaltenstrainings <i>von Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt und Michael Hess.....</i>	223
3.5.1	Kommunikations- und Gesprächsführungstraining.....	229
3.5.2	Präsentationstraining.....	233
3.5.3	Moderationstraining.....	236
3.5.4	Stressmanagementtraining.....	240
3.5.5	Verhandlungs- und Konfliktbeilegungstraining.....	246
3.5.6	Führungstraining.....	254
3.5.7	Kundenorientierungstraining.....	261
3.5.8	Interkulturelles Kompetenztraining.....	266

Basistechniken der Personalentwicklung

<i>von Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt, Michael Hess, Marc Solga und Jurij Ryschka.....</i>	273
--	-----

4.1 Simulative Techniken.....	274
-------------------------------	-----

4.2	Feedback-Techniken.....	282
4.3	Verhaltensmodellierung.....	289
4.4	Kognitive Techniken.....	295
4.5	Erlebnisorientierte Techniken.....	299
4.6	Präsentationstechniken.....	307
4.7	Moderationstechniken.....	312
4.8	Fallarbeit.....	319
4.9	Systemische Techniken.....	325
5	Förderung von Lerntransfer	
	<i>von Marc Solga</i>	339
5.1	Grundlegende Konzepte und Begrifflichkeiten.....	342
5.1.1	Lerntransfer.....	342
5.1.2	Lerntransfermanagement.....	343
5.2	Lerntransfermanagement im Lernfeld.....	346
5.2.1	Identität von Lern- und Anwendungsumgebung herstellen.....	346
5.2.2	Generelle Prinzipien vermitteln und wechselnde Kontexte einsetzen.....	348
5.2.3	Konstruktivistische Ausgestaltung der Lernumgebung.....	349
5.2.4	Lerntransferprobleme erörtern und bearbeiten.....	350
5.2.5	Selbstwirksamkeit der Teilnehmer stärken.....	351
5.3	Lerntransfermanagement im Anwendungsfeld.....	352
5.3.1	Was ist das Lerntransferklima?.....	353
5.3.2	Anwendungsgelegenheiten für das Gelernte schaffen und sichtbar machen.....	358
5.3.3	Anreize für Lerntransferprozesse setzen.....	359
5.3.4	Lerntransferprozesse unterstützen.....	360
5.3.5	Führungskräfte involvieren.....	362
5.4	Fazit.....	363
6	Evaluation der Personalentwicklung	
	<i>von Marc Solga</i>	369
6.1	Die Funktionen der PE-Evaluation.....	370
6.2	Die Aufgaben der PE-Evaluation.....	372
6.2.1	Zielanalyse.....	374
6.2.2	Umfeldanalyse.....	374
6.2.3	Konzeptanalyse.....	375

6.2.4	Lehrprozessanalyse.....	376
6.2.5	Wirksamkeitsanalyse.....	377
6.2.6	Effizienzanalyse.....	377
6.3	Wirksamkeitsanalyse.....	378
6.3.1	Die Ebenen der Wirksamkeitsanalyse und ihre Kriterien.....	379
6.3.2	Evaluationsdesigns.....	384
6.4	Effizienzanalyse.....	389
6.4.1	Kostenkontrolle.....	390
6.4.2	Kosten-Nutzen-Analysen.....	392
6.4.3	Kosten-Effektivitäts-Analysen.....	394
7	Arbeitsrecht und Personalentwicklung	
	<i>von Christian Kämper.....</i>	401
7.1	Arbeitsrechtliche Grundbegriffe.....	402
7.2	Der Begriff „Personalentwicklung“ im arbeitsrechtlichen Kontext.....	405
7.3	Gesetzlicher Rahmen.....	406
7.4	Kollektivrechtliche Regelungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen.....	407
7.5	Vertragliche Ansprüche auf berufliche Fortbildung.....	410
7.6	Mitbestimmung bei Fortbildungsmaßnahmen.....	413
7.7	Entscheidungshilfen für den Arbeitgeber.....	420
7.8	Personalentwicklung bei besonderen Mitarbeitergruppen.....	426
7.9	Datenschutz.....	430
7.10	Rahmenbedingung bei Evaluationsprojekten.....	432
7.11	Haftungsfragen bei Personalentwicklungsmaßnahmen.....	434
7.12	Zusammenfassung und Fazit.....	434
8	Praxisbeispiele.....	437
8.1	Konsistentes Projektmanagement in der Deutschen Bank am Beispiel des IT-Bereichs <i>von Manuela Egloff und Beate Heidler.....</i>	439
8.1.1	Philosophie.....	439
8.1.2	Hintergrund und Bedarfsanalyse.....	439
8.1.3	Vorbereitung und Konzept.....	440
8.1.4	Umsetzung.....	444
8.1.5	Evaluation.....	448

8.1.6	Erfahrungen.....	450
8.2	Bedarfsanalyse für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm von <i>Dirk Seeling und Marc Solga</i>	451
8.2.1	Auftraggeber, Projektziele und Projektplanung.....	451
8.2.2	Organisationsanalyse.....	454
8.2.3	Aufgabenanalyse.....	459
8.2.4	Personalanalyse.....	463
8.2.5	Fazit.....	465
8.3	Werteorientierte Führungskultur durch strategische Personalentwicklung: Von Führungsgrundsätzen zur gelebten Führungskultur von <i>Frauke Ewert</i>	467
8.3.1	Das Unternehmen.....	467
8.3.2	Die Personal- und Organisationsentwicklung.....	468
8.3.3	Führungsgrundsätze in der VR LEASING.....	469
8.3.4	Fazit.....	476
8.4	Ausbildungsbegleitendes Seminarkonzept für IT-Auszubildende und Studierende eines Finanzdienstleisters von <i>Christina Demmerle, Volker Rockstroh, Horst Stein und Jurij Ryschka</i>	479
8.4.1	Bedarfsanalyse.....	480
8.4.2	Konzeption und Durchführung.....	481
8.4.3	Erfahrungen und Evaluation.....	487
8.5	Führungskräfteentwicklung im Rahmen eines Nearshoring-Projekts bei Clearstream von <i>Jurij Ryschka, Marc Solga und Andreas Wolf</i>	489
8.5.1	Hintergrund: Unternehmen, Rahmenbedingungen, Ziele.....	489
8.5.2	Fundierung des Trainings- und Beratungskonzept.....	490
8.5.3	Umsetzung.....	493
8.5.4	Trainingsevaluation, Projektergebnisse und Ausblick.....	503
	Stichwortverzeichnis	505
	Die Autoren	515
	Die Herausgeber	521