

Inhaltsverzeichnis

1	DER BEGRIFF DER PERSONALENTWICKLUNG	1
1.	Definition	1
2.	Erweiterung der Kompetenzen	2
3.	Ziele aus der Sicht des Arbeitgebers	3
4.	Ziele aus der Sicht der Mitarbeiter	3
5.	Der Systemcharakter der Personalentwicklung	4
6.	Alternativen zur Personalentwicklung	4
2	ABGRENZUNG ZUR WEITERBILDUNG, FORTBILDUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG	5
1.	Typische Missverständnisse	5
2.	Die Institutionalisierung der Personalentwicklung	5
3.	Abgrenzung zur Weiterbildung	6
4.	Abgrenzung zur Fortbildung	9
5.	Abgrenzung zur Organisationsentwicklung	9
3	POTENTIALANALYSE	12
1.	Was sind Potentiale?	12
2.	Das Inventar an Potentialen	14
3.	Methoden zur Potentialanalyse	19
4	KOLLEKTIVE PERSONALENTWICKLUNG	38
1.	Notwendige Parallelität von Fach- und Führungslaufbahnen	38
2.	Voraussetzungen für die kollektive Personalentwicklung	39
3.	Prüfung der Vergleichbarkeit bei den Eingangsbedingungen	39
4.	Beispiele für kollektive Personalentwicklungsmaßnahmen	40
5	INDIVIDUELLE PERSONALENTWICKLUNG	53
1.	Die Notwendigkeit der individuellen Personalentwicklung	53
2.	Individuelle Personalentwicklung, eine Gemeinschaftsleistung	53
3.	Beispiel einer erfolgreichen Personalentwicklungsmaßnahme	54
4.	Weitere Maßnahmen der individuellen Personalentwicklung	54
5.	Assistentenstellen	55
6.	Nachfolgeplanung	57
7.	Individuelle Personalentwicklung über Zielvereinbarungen	58
6	ERFOLGREICHE ÜBERZEUGUNGSARBEIT FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG	63
1.	Wesentliche Aspekte erfolgreichen Überzeugens	63
2.	Das Gewinnen der Geschäftsleitung auf Dauer	63
3.	Die Zusammenarbeit mit den Hauptabteilungsleitern	67
4.	Das Abteilungsentwicklungsgespräch	69

5.	Das Nein autoritärer Vorgesetzter	70
6.	Positiv eingestellte Vorgesetzte	71
7.	Widerstände bei den zu Fördernden	71
7	PERSONALENTWICKLUNG INTO THE JOB	74
1.	Notwendige umfassende Einarbeitung neuer Mitarbeiter	74
2.	Das Erlernen der Organisationskultur	75
3.	Mentorenprogramme	76
4.	Karriereentwicklungssysteme	84
8	PERSONALENTWICKLUNG AM ARBEITSPLATZ	86
1.	Job-Enlargement	86
2.	Job-Enrichment	87
3.	Job-Rotation	88
9	ARBEITSPLATZNAHE PERSONALENTWICKLUNG (= NEAR-THE-JOB)	93
1.	Moderation	93
2.	Qualitätszirkel (QC)	101
3.	Für Gruppenarbeit geeignete Methoden	106
4.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	107
5.	Lernstatt	110
6.	Projektarbeit	114
7.	Workshop	145
8.	Die Aufgaben des Mediators	147
9.	Teamarbeit	151
10.	Reverse Mentoring	159
11.	Coaching	160
12.	Supervision	163
10	FÖRDERGESPRÄCHE	166
1.	Das Personalentwicklungsgespräch	166
2.	Das Zielvereinbarungsgespräch	170
11	GRENZEN DER PERSONALENTWICKLUNG	174
1.	Persönlichkeitseigenschaften im engeren Sinne	174
2.	Intellektuelle Fähigkeiten	174
3.	Personalentwicklung älterer Arbeitnehmer	175
4.	Genetische Faktoren	181
5.	Einstellungen als Verhaltensdeterminanten	182
6.	Einstellungsänderung	183
7.	Der Spielraum für das Lernen	184

12	PERSONALENTWICKLUNG IM ZEICHEN DES PERSONALABBAUS	186
1.	Der Abbau von Führungspositionen (= Lean-Management)	186
2.	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umstrukturierung	187
3.	Erwartungen der Leitung an die Mitarbeiterschaft	187
4.	Die Erwartungen der Mitarbeiter	188
5.	Negative Auswirkungen verfehlter Kommunikation	188
6.	Typische Reaktionen der Führungskräfte	189
7.	Beispiele für Fehler der Mitarbeiter der Personalabteilung	190
8.	Schaffung von Employability	190
9.	Outplacement	195
10.	Vorbereitung auf den Ruhestand	200
13	ERFOLGSKONTROLLE	
	BEI PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN	206
1.	Off-the-Job-Maßnahmen (= Seminare)	206
2.	Maßnahmen zur Evaluation und Qualitätssicherung	220
3.	Kontrolle der Weiterbildung	223
14	ANFORDERUNGEN AN EINEN PERSONALENTWICKLER	228
1.	Institutionalisierte Personalentwickler	228
2.	Fachkompetenz	228
3.	Methodenkompetenz	229
4.	Persönlichkeitskompetenz	229
5.	Sozialkompetenz	230
6.	Workshops mit Kunden	231
7.	Beispiel für ein Qualifizierungsprogramm	233
15	ZU BEACHTENDE RECHTLICHE ASPEKTE	236
1.	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	236
2.	Individualrecht	244
3.	Muster für eine Betriebsvereinbarung	246
	ANHANG	254
	LITERATURVERZEICHNIS	261
	STICHWORTVERZEICHNIS	266