

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 Personanalyse: 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 Köppen, 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
4	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 <i>von 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 <i>von 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 <i>von 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 <i>von 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