

Formale Instrumente der Personalentwicklung und deren Anwendung

42

Entscheidungshilfen für die Praxis

2. überarbeitete und erweiterte Auflage 1997

Personalentwicklung als zentraler Schwerpunkt eines modernen Personalmanagements erfordert in einer Zeit raschen technologischen Wandels mit immer kürzer werdenden „Halbwertzeiten“ von Qualifikationsprofilen ein systematisches, geplantes und gewolltes Vorgehen.

Um die definierten Unternehmensziele zu erreichen, sind Konzepte zu entwickeln, die der Personalentwicklung die Richtung geben und konkrete Handlungen wie z.B. Bildungsmaßnahmen, Jobrotations etc. eingangsetzen.

Neben den qualitativen Instrumenten der Personalentwicklung, wie z.B. Führung, Kommunikation, Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel etc. sind formale Instrumente der Personalentwicklung zu unterscheiden, die die Grundlagen für eine individuelle wie auch kollektive Förderung der Mitarbeiter darstellen.

So gesehen findet Personalentwicklung ihre Ausgangspunkte in anforderungsgerechten und spezifischen Stellenprofilen, den daraus resultierenden Anforderungsprofilen und der darauf aufbauenden Personalauswahl, Mitarbeiter Einführung und Mitarbeiterbeurteilung.

Die vorliegende Checkliste gibt dem Personalentwickler Planungs- und Entscheidungshilfen für den Einsatz der o.g. einzelnen formalen Personalentwicklungs-Instrumente. Sie zeigt Stärken auf und weist auf Schwächen hin, um die Anwendung der Instrumente transparent zu machen.

Autor: Walter Braun, Diplom-Psychologe
Geschäftsführer der
SYSTEM-MANAGEMENT
Braun, Rasche + Partner GmbH
42579 Heiligenhaus

ISBN: 3-922118-42-9

Gliederung	Seite
1. Personalentwicklung als Erfolgsfaktor der sozialen Marktwirtschaft	5
1.1 Was ist qualitative Personalentwicklung?	9
2. Ausgangspunkte für Personalentwicklung	17
2.1 Stellenprofil	17
● Welche Ziele werden beim Stellenprofil erfüllt?	17
● Welche Inhalte sollte ein Stellenprofil haben?	21
● Wie erarbeiten Sie ein Stellenprofil?	23
● Ablaufplan zur Erarbeitung und Einführung von Stellenprofilen	25
2.2 Das Anforderungsprofil	38
● Was ist ein Anforderungsprofil?	38
● Wie ermittelt man Stellenanforderungen?	42
● Welche Aspekte sind bei der Ermittlung der Anforderungen zu berücksichtigen?	44
2.3 Personalauswahl als Ausgangspunkt von Personalentwicklung	46
2.4 Einführung neuer Mitarbeiter	50
2.5 Mitarbeiter-Beurteilung	54
● Was heißt Beurteilen?	56
● Der Beurteilungs-Prozess	60
● Verfahrensschritte bei der Beurteilung	62
● Gängige Arten von Beurteilungsverfahren	70
● Fehlerquellen bei der Beurteilung	74
● Leitlinien für den Aufbau von Mitarbeiter-Beurteilungs-Verfahren	78
● Leitlinien zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern	80
● Leitlinien für die Anwendung von Mitarbeiter-Beurteilungs-Verfahren	82

Gliederung	Seite
2.6 Das Mitarbeitergespräch	84
● Zielpunkt der Beurteilung, Ausgangspunkt der Personalentwicklung	84
● Ablauf des Mitarbeiter-Gesprächs	88
● Grundsätze für ein Motivierungsgespräch	90
3. Erfassung des Weiterbildungs-Bedarfs	92
4. Die Umsetzung konkreter Personal-Entwicklungs-Maßnahmen	104
4.1 Innerbetriebliche/überbetriebliche Möglichkeiten	108
4.2 Lerntransfer	112
Nachwort	114
Literaturverzeichnis	115