KAPITEL 4

Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

Rahmenplan 9.4 · Buch S. 85 bis 96

4.1 Personalentwicklung als Steuerungsinstrument

- Warum Personalentwicklung? Die Begründung aus Unternehmenszielen
- Alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
- Passt Qualifikationen an heutige und künftige Anforderungen an
- Verbindet Unternehmensziele mit Entwicklungswünschen
- Investition, kein Sozialprogramm
- Fachkräfte sichern trotz leerem Arbeitsmarkt
- Anpassung an technischen Wandel

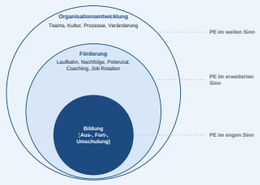


Abb. 61 · Buch S. 86

4.2 Methoden der Personalentwicklung

- Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment
- Coaching und Mentoring
- Into the job: Ausbildung, Trainee, Einarbeitung
- Near the job: Qualitätszirkel, Lernstatt
- Off the job: Seminar, Lehrgang, E-Learning
- Enlargement: horizontal, mehr gleichartige Aufgaben
- Enrichment: vertikal, Planung, Entscheidung, Kontrolle



Abb. 64 · Buch S. 88

4.3 Die Potenzialanalyse

- Die Potenzialanalyse als Instrument des Entwicklungsprozesses
- Kriterien der Potenzialeinschätzung
- Blickt in die Zukunft: Was kann die Person künftig leisten?
- Kriterien: Fachqualifikation, Lernbereitschaft, Beweglichkeit
- Organisationsgeschick, Sozialverhalten
- Stärken-Schwächen-Profil: Soll der Zielposition vs. Ist
- Vorgesetzteneinschätzung: günstig, aber subjektiv

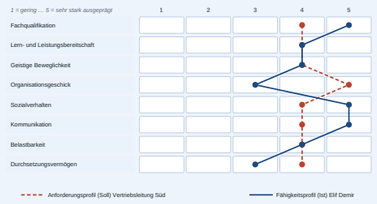


Abb. 67 · Buch S. 91

4.4 Leistung und Potenzial: das Talent-Portfolio

- Talente: fördern, fordern
- Leistungsträger: binden, Nachfolge
- Stützen: wertschätzen, Fachlaufbahn
- Problemfälle: Ursachen klären, Ziele, ggf. versetzen

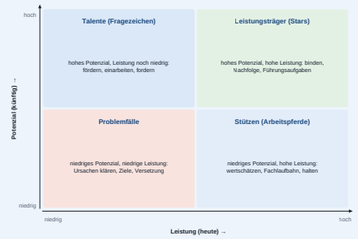


Abb. 69 · Buch S. 93

4.5 Personaleinschätzung umsetzen: Gespräche

- Rückzahlungsklausel
- Potenzialeinschätzungen werden in Gesprächen gewonnen, vermittelt und in Vereinbarungen umgesetzt
- Bei einer freiwilligen Aufstiegsfortbildung (z
- Fachwirt) werden Kosten, Freistellung und Lernzeit gesondert vereinbart
- dauerhafte Arbeitsunfähigkeit) müssen ausgenommen sein (BAG, 9 AZR 260/21)
- Eine Musterklausel ersetzt keine Einzelfallprüfung

4.6 Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

- Schlüsselpositionen → Anforderungsprofile → Kandidaten → Übergabe
- Intern: bekannt, günstig, bindend – aber Betriebsblindheit
- Wissenssicherung: Tandems, Dokumentation, Wissenslandkarten
- Lessons Learned und Senior-Experten
- Entwickeln und übergeben
- Lessons-Learned- und Expertengespräche

4.7 Erfolg der Personalentwicklung messen

- 1 Reaktion: Zufriedenheit der Teilnehmenden
- 2 Lernen: Test, Prüfung, Arbeitsprobe
- 3 Verhalten: Anwendung am Arbeitsplatz
- 4 Ergebnisse: Wirkung auf Kennzahlen
- Personalentwicklung umfasst Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.
- Bildungscontrolling

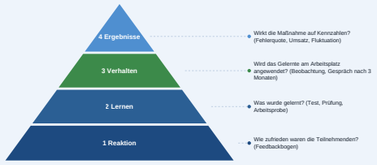


Abb. 70 · Buch S. 95

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de