

## Handbuch Personalentwicklung Die Praxis Der Perso

Studienarbeit aus dem Jahr 2009 im Fachbereich Padagogik - Berufserziehung, Berufsbildung, Weiterbildung, Note: 2,3, Ruhr-Universität Bochum (Institut für Erziehungswissenschaften), Veranstaltung: Personalbeurteilung und Personalentwicklung, Sprache: Deutsch, Abstract: In der Personalpsychologie werden viele verschiedene Definitionen von Personalentwicklung genannt. So versteht STAEHLE unter dem Begriff der Personalentwicklung eine zielorientierte Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter, indem diese ihre Qualifikationen erweitern und vertiefen. Gegenstand dieser Ausarbeitung ist es die Outplacementberatung als einen Beratungsprozesses zur Freisetzung von Mitarbeitern zu untersuchen, ob dieser Bereich mit in das Konzept der Personalentwicklung integriert werden kann.

Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen und Verwaltungen das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter optimal ausschöpfen. Doch wie wird eine theoretisch, konzeptionell, inhaltlich und methodisch ausgereifte Personalentwicklung für Mitarbeiter aller Ebenen gestaltet und umgesetzt? Das Standardlehrbuch gibt präzise und anwendungsorientiert Auskunft. Mit aktuellen Themen für eine zeitgemäße und wettbewerbsfähige Personalentwicklung.

Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel schafft dynamische Herausforderungen für Unternehmen und Arbeitskräfte, weil diese sich der steigenden Komplexität bei Arbeitsanforderungen, Fragen zur Demografie und einer rasanten Geschwindigkeit bei Veränderungen stellen müssen. Für Individuen gelten neue Anforderungen und Flexibilitätserfordernisse, die zugleich mit einer Beschäftigungsunsicherheit einhergehen können. Betriebe müssen sich dagegen mehr der Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fach- und Führungskräften widmen, was grundlegend ein Mehr an Beachtung von individuellen Interessen, Neigungen und Kompetenzen im Zusammenhang mit einer personalpolitischen Ausrichtung nach einer Work-Life-Balance einfordert. Daher kann die Beachtung von Laufbahnmodellen zur beruflichen Entwicklung eine solide Grundlage für ein innovatives Personalmanagement bilden. Dieses Buch beschreibt deshalb den wirksamen Zusammenhang zwischen Aspekten der beruflichen Laufbahnentwicklung und Vorgehensweisen im Human Resource Management unter den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarkts.

Industrie 4.0, Führung und Innovation, Globales Talentmanagement - die Herausforderungen sind vielfältig. Wie sieht nun die Personalarbeit der Zukunft aus? Wie steigert Personalentwicklung die Wettbewerbsfähigkeit? In 34 Beiträgen vermitteln Vordenker aus Wissenschaft und Unternehmen Einblicke in die Zukunft von HR. Profitieren Sie von den neuesten Erkenntnissen aus der Wissenschaft und von Best-Practice-Erfahrungen namhafter Unternehmen, u. a. Bertelsmann, Boehringer Ingelheim, Continental, Deutsche Bahn, Diehl, Freudenberg, Haniel, Miele, Puma, Stihl, Talanx, Vodafone u. v. m. Inhalte: Arbeiten 4.0: Personalentwicklung im digitalen Wandel 70-20-10: Neues Lernen in der Aus- und Weiterbildung Von den Besten lernen: Best-Practice-Cases von 34 international erfolgreichen Marktführern aus unterschiedlichen Branchen Strategisches Personalmanagement und innovative Führungskulturen Globales Talentmanagement und weltweite

Weiterbildung Neue Wege der Weiterbildung & Mitarbeiterentwicklung Bildungsmanagement und strategische Erfolgssteuerung Aktuelle Managementliteratur und relevante Internetlinks Mehr als 150 nationale und internationale Managementstudien

Kooperationsorientiertes Personalmanagement für die Hotellerie

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen

Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis

Chancen und Grenzen des Beratungsansatzes

Systematische Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2017

Ob in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs oder in Krisenphasen, Fragen der Personalentwicklung sind immer relevant und gewinnen mit zunehmender Digitalisierung der Wirtschaft sogar noch an Dringlichkeit. Wodurch zeichnet sich erfolgreiche Personalentwicklung aus? Was bewirken einzelne Instrumente? Konsequenz praxisbezogen klären rund 50 Personalfachleute renommierter Unternehmen alle wichtigen Aspekte. Indem sich die Autoren hin zur Handlungskompetenz der Beschäftigten wenden, verabschieden sie sich von der reinen Qualifikationsorientierung. Die Personalentwicklung wird auf ein neues Fundament gestellt.

Die zunehmende Internationalisierung und der demografische Wandel in der Bevölkerung verlangen die Entwicklung neuer Managementkonzepte zum Umgang mit Diversität in Krankenhäusern. Das Fachbuch stellt ein ganzheitliches, praxisorientiertes Konzept zum Management von Diversität vor. Aktuelle Erkenntnisse zum Umgang mit Diversität werden zusammengefasst, zudem wird eine Strategie aufgezeigt, um die damit verbundenen Vorteile zu nutzen, bzw. Risiken zu reduzieren. Die Darstellung eines ganzheitlichen Managementansatzes wird durch praktische Beispiele und Leitfragen ergänzt.

Für die Hotellerie wird eine mitarbeiter- und zugleich gewinnorientierte Personalpolitik künftig noch mehr zum Schlüsselement erfolgreicher Unternehmensführung. Sowohl Hoteliers als auch Kammern und Fachgesellschaften sind allerdings aufgerufen, gerade in dieser von menschlicher Leistung überproportional stark abhängigen Branche die Erwartungen der verfügbaren Arbeitskräfte und auch nachfolgender Generationen frühzeitig aufzunehmen und die Branchenspezifika darauf anzupassen. Bisher fehlt ein allumfassender Netzwerkgedanke, der alle Branchenakteure an einen Tisch führt, um gemeinsam kreative Ideen und innovative Konzepte zu entwickeln. Dieses Fachbuch soll deshalb auch als Impuls dienen, diese Entwicklung aktiv zu

begleiten. Dabei gibt es nicht die eine allumfassende Antwort auf die großen betrieblichen Herausforderungen in der Hotellerie, sondern viele Bausteine müssen kooperativ zusammengefügt werden. Mit individuellen und flexiblen Ansätzen kann aus Lernen und Wissen ein wirtschaftlicher Vorteil abgeleitet werden, so dass Bildungs- und Nachwuchsmanagement zum Markenkern eines guten Arbeitgebers wird. Dabei erfährt der Gedanke der Personalentwicklung durch den Ansatz fortwährender Mitarbeiterbildung zusätzliche Stärke und durch eine »privilegierte Bildungspartnerschaft« entsteht ein Erfolgsansatz für die langfristige Mitarbeiterloyalisierung. Es stellt sich daher nicht mehr die Frage, ob Kooperationen zur Mitarbeiterakquise und Personalentwicklung sinnvoll sind, sondern, wer sie sich am besten zunutze macht. Dafür liefert das vorliegende Fachbuch umfangreiche praxisorientierte Lösungsansätze und konkrete Hilfestellungen für eine effektive Umsetzung.

Vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens aufgrund der Komplexität unserer derzeitigen Umwelt steigt die Bedeutung von unterschiedlichsten Weiterbildungsmaßnahmen in der beruflichen Praxis, auch und vor allem für Führungskräfte, da an diese besonders hohe Anforderungen gestellt werden. Viele dieser Weiterbildungsmaßnahmen basierten in der Vergangenheit auf der Weiterentwicklung von fachlichen und methodischen Fähigkeiten. Mittlerweile stehen soziale und persönliche Fähigkeiten im Vordergrund und dies aus sehr vielfältigen Gründen. In diesem Zusammenhang entstanden in den letzten Jahren sehr unterschiedliche Trainingskonzepte und -maßnahmen. Auch Führungskräftetrainings mit Pferden finden zunehmende Verbreitung, jedoch wurden die Verfahren bisher wissenschaftlich kaum untersucht. Folgende Fragestellungen werden diesbezüglich geklärt: Können Menschen von Tieren lernen? Können Tiere einen Teil dazu beitragen, die Persönlichkeit des Menschen zu entwickeln? Können Menschen mit Hilfe von Tieren ihr Verhalten positiv verändern? Welche Einsatzmöglichkeiten von Tieren im therapeutischen Bereich sind vorstellbar? Trainings mit Pferden werden derzeit insbesondere für Führungskräfte ausgearbeitet und angeboten, da mit der Hilfe von Pferden insbesondere soziale Kompetenzen trainiert und reflektiert werden können, die in der täglichen Arbeit einer Führungskraft von hoher Bedeutung sind. Daher werden anhand der vorliegenden Arbeit Hinweise auf die Wirksamkeit von Pferden im Bereich Kompetenzentwicklung für Führungskräfte gegeben. Zum einen werden theoretische Grundlagen der Arbeit mit Pferden gegeben und erarbeitet, weiterhin wird ein Konzept für ein Führungskräftetraining mit Pferden erstellt, reflektiert und auch kritisch betrachtet.

Cross-Border Staff Mobility

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich

Personalentwicklung

Spiritualität in der Managementpraxis

Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Grundwerk

**Jedes Jahr treten Millionen von Arbeitnehmern ihre erste Stelle an oder wechseln ihren Arbeitsplatz. Für die Auswahl neuer Mitarbeiter werden in der Praxis oft weder Kosten noch Mühen gescheut. So zahlen Unternehmen viel Geld für Personalberater, professionelles Personalmarketing oder ausführliche Tests, um die „richtigen“ Mitarbeiter zu finden. In Anbetracht dieser Kosten erscheint es logisch, dass ein Unternehmen daran interessiert sein müsste, die neuen Mitarbeiter möglichst lange an sich zu binden. Dennoch verpassen viele Organisationen die schnelle und reibungsarme Eingliederung der Newcomer in das neue Arbeitsumfeld. Um dieses zu erleichtern, wird mit dem Sozialisationscontrolling ein Instrument vorgestellt, das die Unternehmen bei der Steuerung und Kontrolle des Sozialisationsprozesses neuer Mitarbeiter unterstützt. Durch die Durchführung des Sozialisationscontrollings mit seinen Maßnahmen soll der neue Mitarbeiter die genaue Definition seiner Position und seine Rolle im Unternehmen kennen lernen, alle fachlichen Qualifikationen und technischen Fertigkeiten zur Ausübung der Stelle erlernen, soziale Beziehungen aufbauen, Werte und Normen der Organisation verinnerlichen und die herausfordernden Aufgaben motiviert angehen. Dieses Buch führt den Leser in das österreichische Krankenhauswesen ein. Im ersten, dem theoretischen Teil werden die Themenkreise Bedürfnis, Motivation und deren Instrumente, Personalmanagement und -entwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und deren Maßnahmen und speziell Coaching und Supervision sowie die Führung in Grundzügen dargestellt. Im zweiten, dem empirischen Teil werden Studien zu Arbeitsmotivation und Coaching sowie Führung in Krankenhäusern präsentiert. Die Untersuchungen, welche mit Krankenhaustätigen durchgeführt wurden, bestehen dabei aus einem qualitativen Teil mit explorativen Interviews und einem quantitativen Teil mit repräsentativen Online-Umfragen. Abschließend werden diese Untersuchungen analysiert und dessen Ergebnisse zusammengefasst.**

**Fokus Personalentwicklung' ist ein Handbuch zu allen wichtigen Aspekten von Personalentwicklung im Bildungsbereich. Leserinnen und Leser finden darin klar und verständlich aufbereitetes Grundlagenwissen sowie auf die Schule abgestimmte praxisrelevante Konzepte, Instrumente und Anregungen: Das Werk zeigt Bezüge zwischen Personal-, Team-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung auf. Es thematisiert Personalentwicklung als Führungsinstrument und beleuchtet wichtige Hintergrundaspekte zu Arbeit, Gesundheit und Berufslaufbahnen. Es beschreibt anschaulich, was unter einem Personalentwicklungskonzept für Schulen zu verstehen ist und welche Instrumente sich in welcher Form für den Bildungsbereich eignen. Personalentwicklung ist ein zentraler Eckpfeiler für eine gelingende Schulentwicklung und gleichzeitig eine große Herausforderung. Das Buch bietet bei der praktischen Umsetzung eine essenzielle Unterstützung für alle Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Lehrkräfte, Dozierende an Hochschulen, Beratungsfachleute und Mitarbeitende von Bildungsverwaltungen. Des Weiteren enthält es einen profilierten Gastbeitrag von Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, einem der bedeutendsten Arbeits- und**

**Organisationspsychologen im Bereich der Personalentwicklung. Das Werk erscheint als komplett überarbeitete und ergänzte Neuauflage.**

**Das Buch stellt die aktuelle Struktur der Personalentwicklung in Deutschland mit dem Schwerpunkt der beruflichen Weiterbildung dar. Es analysiert das Weiterbildungsverhalten von Unternehmen, speziell der KMU und beschreibt ausführlich die Instrumente der Personalentwicklung. Dabei liegt der Fokus auf den wirtschaftlich günstigen internen Maßnahmen. Ein wichtiger Teil widmet sich dem Bildungscontrolling mit den Möglichkeiten, die Effektivität und ökonomische Vorteilhaftigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen zu überprüfen. Dabei stehen Überlegungen im Vordergrund, wie Personalentwicklungsmaßnahmen nicht erst nach ihrer Durchführung, sondern schon vor ihrer Genehmigung ökonomisch gerechtfertigt werden können. Durch zahlreiche Vorlagen und Checklisten für die Planung und Durchführung von Maßnahmen bietet es einen unmittelbar praktischen Nutzen. Das Glossar wird jedem gute Dienste leisten, der sich mit den Begriffen der Personalentwicklung bzw. des Bildungscontrollings vertraut machen möchte. Der Band richtet sich an Personalverantwortliche der in der Fachliteratur bisher eher vernachlässigten Unternehmensgruppe der KMU. Für sie haben wir insbesondere die internen, im Allgemeinen nicht mit Kosten verbundenen Möglichkeiten ausführlich dargestellt, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu steigern. Es ist aber auch für Personalentwickler und Studierende von praktischem Nutzen, die sich einen Überblick über die Weiterbildungssituation in Deutschland und die Möglichkeiten der Personalentwicklung und des Bildungscontrollings speziell in KMU verschaffen wollen.**

**die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung**

**Personalentwicklung in der Kommunalverwaltung: Die bayerischen Landkreise**

**Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis**

**Arbeitsintegriertes Lernen in der Personal- und Organisationsentwicklung**

**Menschen und Arbeitsaspekte in der Organisation Krankenhaus: Fokus Arbeitsmotivation, Coaching, Führung**

**Fallstudien zu Führung, Personalmanagement und Organisation**

**Welche Auswirkung hat Christliche Spiritualität auf das berufliche Leben? Handeln spirituelle Führungskräfte erkennbar anders - womöglich besser? Dieser Band klärt, was Spiritualität ist und welche Anwendungsfelder es auf organisationaler Ebene gibt. Er legt dar, wo und wie Spiritualität mit modernem Management und Führung, Organisationskultur und Wertemanagement positiv verbunden werden kann. Veranschaulicht wird das an Beispielen "angewandter Spiritualität" aus der Praxis eines Bistums, eines Klosters, der Gesundheits- sowie der freien Wirtschaft.**

**Lernprozesse, Kommunikation und Wissensmanagement in Organisationen erfolgreich gestalten In diesem Herausgeberband werden neue Ansätze und Denkrichtungen im Kontext des individuellen und organisationalen Lernens vorgestellt: Der Mensch hat die Fähigkeit und steht vor der Notwendigkeit über die gesamte Lebensspanne hinweg zu lernen. Die Dynamik digitaler, lokaler und globaler Veränderungen auf individueller, organisationaler und gesamtgesellschaftlicher Ebene trägt dazu bei, dass Lebenslanges Lernen mehr denn je zur zentralen Voraussetzung erfolgreicher Lebens- und**

*Organisationsgestaltung avanciert. Aus dem Inhalt Auswirkungen der Digitalisierung auf das Lernen: Vor- und Nachteile des digitalen und analogen Lernens Potenziale ganzheitlicher Lernprozesse für nachhaltigen Unternehmenserfolg in einer agilen Arbeitswelt 4.0 Zusammenspiel und Mehrwert pädagogischer Arbeit in wirtschaftlichen Kontexten Kommunikation in Unternehmen: Peer Review als neue Form der Mitarbeitergespräche Neue Lernarchitektur durch Micro-Learning Interdisziplinäre Betrachtung auf die Entwicklungschancen durch krisenhafte Situationen in der Arbeitswelt Damit Lernprozesse in Organisationen nachhaltig wirken können, müssen diese in eine entsprechende Kultur, Strategie und Struktur eingebunden werden. Daher ist Lernen im organisationalen Kontext eng mit Personal- und Organisationsentwicklung verbunden. Das Fachbuch richtet sich an Praktiker aus Personal- und Organisationsentwicklung, Pädagogik- und Bildungsexperten sowie Studierende mit dem Schwerpunkt Personal und Bildung.*

*The book addresses several research gaps in the study of organisations and rarely analysed areas such as the non-profit sector (NPOs). It combines approaches from HRM, business studies and organisation research, and incorporates micro- and macro-perspectives on organisations and institutions by using situational and neo-institutionalist frames.*

*In 17 Beiträgen wird überzeugend dargestellt, dass Kompetenz bedeutend mehr als (Fach-)Wissen ist und Fachwissen bei weitem keine Fachkompetenz ist - als die es jedoch im Alltag häufig ausgewiesen wird. Schlüsselkompetenzen sind weder nur fachlich noch nur überfachlich, sondern bilden in ihrer praktischen Wirksamkeit eine Einheit von Wissen, Qualifikation und diversen Handlungsfähigkeiten, Selbstorganisationsfähigkeiten. Dieser Zusammenhang wird in den hier versammelten Beiträgen nachvollziehbar dargestellt: Kompetenzorientierung und -entwicklung in der Bildung, in großen und mittleren Organisationen (Profit- und Nonprofit-Organisationen), in den Bereichen Flughafensicherheit/Flugsicherheit/Luftsicherheit, in Militär und Polizei (international), im Leistungssport, in Anwaltskanzleien, im Konfliktmanagement, bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt - ergänzt durch Überlegungen zur Kompetenzbilanzierung mit monetärer Wertermittlung sowie bei der Entwicklung eines softwaregestützten Verfahrens zum kompetenzorientierten Rekrutieren. Dieser Band vereint jahrelange Erfahrungen prominenter Organisationen und Personen, Best-Practice-Beispiele und vielfältige Ermutigungen zum Beschreiten unabdingbarer zukunftssträchtiger Wege. Er richtet sich an Entscheider in Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen, an Wissenschaftler und Praktiker insbesondere in den Bereichen Aus-, Weiter- und Fortbildung, an Organisations- und Personalentwickler offenen Blickes auf das Heute und das Morgen.*

*Handbuch Führungsethik*

*Weiterbildung im Mittelstand*

*Teil I: Systematik und maßgebliche Denkrichtungen*

*Entwicklung interkultureller Kompetenz*

*Praxis der Wirtschaftspsychologie III*

*Die Outplacementberatung als Instrument der Personalentwicklung*

**Das vorliegende Personal-Lehrbuch bietet einen Einblick in die zentralen Aufgabenfelder eines modernen Personalmanagements sowie einen umfangreichen Überblick über vertiefende Literatur zu spezifischen Themenbereichen. Ausgehend von den grundsätzlichen Zielen und Aufgaben des Personalmanagements sowie den aktuellen Tendenzen in der Personalpolitik behandeln die Autoren Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -einsatz und -verwaltung, Entlohnung und Sozialpolitik, Personalentwicklung, -abbau und -controlling. Das Lehrbuch ist genau auf die Anforderungen (Kompetenzziele, Lehrinhalte) des Bachelor-Studiums im Studienbereich Wirtschaft der Berufsakademien und Dualen Hochschulen zugeschnitten sowie für alle betriebswirtschaftlichen Bachelorstudiengänge als Einführung für das Fach Personalmanagement geeignet. Eine Vielzahl von Abbildungen, Hintergrundinformationen und Praxisbeispielen tragen zu einer hohen Verständlichkeit der behandelten Themenfelder bei. Die enthaltenen Kontrollfragen bieten dem Leser die Möglichkeit, das eigene Verständnis direkt zu überprüfen. Die 3. Auflage wurde ergänzt - die Autoren haben die neuesten Trends eingearbeitet und Praxisbeispiele und Hintergrundinformationen aktualisiert.**

**Motivierte Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens. Dies gilt in besonderem Maße für Einrichtungen im Gesundheitswesen, denn Patienten wissen engagierte Zuwendung besonders zu schätzen. Das Handbuch richtet sich an Führungskräfte des mittleren Pflegemanagements in der stationären und ambulanten Kranken- und Altenpflege. Die Autoren erläutern Strategien zur Mitarbeiterführung und -motivation. Dabei vermitteln sie einerseits die theoretischen Grundlagen und geben Lesern andererseits konkrete Instrumente an die Hand.**

**Wie die Personalentwicklung von der Bedarfsanalyse über Zielplanung, Realisierung und Erfolgskontrolle bis zur Transfersicherung systematisch geplant, kostengünstig realisiert und der Erfolg transparent überprüft werden kann, zeigt das bewährte Buch, das jetzt in der 2. Auflage vorliegt. Die Personalarbeit wird stärker betriebswirtschaftlich ausgerichtet und wandelt sich zu einem "Performance Improvement Department". So wird - gerade in Krisenzeiten - eine nachhaltige Personalentwicklung gewährleistet.**

**In Zeiten rasanter Veränderungen in Organisationen und der Wirtschaft insgesamt sind auch Bildungsfachleute und Personalentwickler gefordert, ihre Kernaufgaben neu zu definieren. Dazu bietet die angewandte Psychologie einen Orientierungsrahmen. In dem Band vermitteln Praktiker die psychologischen Grundlagen für eine moderne, nachhaltige betriebliche Bildungsarbeit und Personalentwicklung. Dabei greifen sie auch aktuelle Themen wie E-Learning, erlebnisorientiertes Lernen, Bildungsmarketing, Performance Management oder Corporate Learning auf.**

**Kompetenz ist viel mehr**

**Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich fördern und weiterbilden**

**Diversität managen**

**Fokus Personalentwicklung**

**Coaching als Instrument der Personalentwicklung: Chancen und Herausforderungen bei der Einführung in Unternehmen**

### **Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis**

Aufgrund der Veränderungen innerhalb und außerhalb von Unternehmen wird deren Existenzsicherung immer schwieriger. Bei dieser Existenzsicherung kommt Personalentwicklung von Führungskräften in Zeiten von Change ebenso eine Schlüsselfunktion zu wie beim Erhalt der Mitarbeitermotivation. Mitarbeiter benötigen immer mehr Wissen, das zudem ständig verbessert werden muss. Lebenslanges Lernen ist unerlässlich. Nicht nur Individuen stehen vor der Herausforderung, sich stetig weiterzuentwickeln, sondern auch Unternehmen. Organisationales Lernen ist vonnöten. Das setzt Organisationsstrukturen voraus, in denen organisationales Lernen möglich ist und individuelles Wissen nutzbar gemacht wird. Auf diese Weise wird Personalentwicklung zum Motor des Fortschritts und trägt zur Erneuerung der Wissensbasis bei. Diese Arbeit gibt vor diesem Hintergrund Antwort auf die Frage: „Was kann die Personalentwicklung von Führungskräften dazu beitragen, dass Unternehmen in Zeiten steigender Komplexität und stetigen Wandels dauerhaft erfolgreich sein können?“ Betriebswirtschaftslehre, Systemwissenschaften und Wirtschaftspädagogik liefern den Unternehmen theoretische Grundlagen, um den heutigen Herausforderungen zu begegnen. Allerdings ermöglicht nur die vernetzte Betrachtung dieser Disziplinen ein erfolgversprechendes, zukunftssträchtiges Ergebnis. Aus diesem Grund wurde ein interdisziplinärer Ansatz gewählt. Komplexe Systeme wie Unternehmen lassen sich unter anderem durch Rahmenbedingungen wirkungsvoll steuern, innerhalb deren Grenzen sich das System in eine gewünschte Richtung entfalten kann. Dies ist erfolgsträchtiger als die explizite Regelung aller Details. Diese Arbeit enthält 20 Heuristiken, die die Personalentwicklung von Führungskräften wirksam dabei unterstützen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Unternehmen in Zeiten steigender Komplexität und stetigen Wandels dauerhaft erfolgreich machen.

Die Personalentwicklung ist ein essentieller Gegenstand des Personalmanagements, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und zu optimieren. Die Nutzung effektiver Instrumente zur Angleichung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsplatzanforderungen sowie die Erhöhung der Mitarbeiterflexibilität, deren Zufriedenheit und die Befriedigung individueller Bedürfnisse sind dabei wesentliche Bestandteile der Zielverfolgung. Der gegenwärtige permanente Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft bietet zahlreiche Chancen und Risiken für die Unternehmen, die es zu erkennen und mit dem wirksamsten Konzept zu bewältigen gilt. Hierbei sollte das Spannungsfeld zwischen den individuellen Bedürfnissen des jeweiligen Mitarbeiters und den Anforderungen des Unternehmens beachtet werden,



um alle Parteien zufrieden zu stellen. Hierbei kann Coaching 'ein innovatives Instrument der Personalentwicklung' darstellen, da es zur Verbesserung der Problemlösungs- und Lernfähigkeit sowie zur Steigerung individueller Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter beiträgt. Darüber hinaus kann es das Spannungsfeld zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen, hinsichtlich der einzunehmenden Rolle und den übergeordneten Zielen des Unternehmens, im Gleichgewicht halten. In der vorliegenden Bachelorarbeit werden die Vorzüge von Coaching und die Entscheidungen, die bei der Einführung getroffen werden müssen, herausgearbeitet und kritisch betrachtet.

Für diese Fallstudiensammlung wurden 50 praxisrelevante, aktuelle und „typische“ Fälle aus den Führungsetagen zu verschiedenen Themenfeldern der Personalführung aufbereitet. Im Vordergrund steht die Beschreibung alltäglicher Führungs- und Managementsituationen, d. h. konkreter Verhaltensweisen und Handlungsabfolgen von Führenden und Geführten in Non-Profit- sowie For-Profit-Organisationen. Kurzzusammenfassungen, Falleinstufungen, „Teaching Notes“, Literaturempfehlungen und ein Stichwortverzeichnis verschaffen Dozierenden einen raschen Überblick.

Der Fach- und Führungskräfte-mangel führt im Gesundheitswesen zu einem Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchsführungskräfte. Damit wächst der Druck auf die Unternehmen geeignete Nachwuchsführungskräfte zu rekrutieren, zu fördern und langfristig zu binden. Diese Master-Thesis soll Antworten auf die Frage liefern, inwieweit Nachwuchsführungskräfte gezielt auf ihre künftige Rolle als Führungskraft vorbereitet werden können, um einen optimalen Start ins Berufsleben sicher zu stellen. Mithilfe einer Literaturrecherche wurden theoretische Grundlagen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung zusammengetragen. In Bezug auf die Forschungsfrage wurde deutlich, dass die Einarbeitung, das Coaching, das Mentoring und Trainee-Programme genutzt werden können, um Nachwuchsführungskräfte für die Übernahme von Führungsaufgaben zu befähigen. Für die wachsende Zielgruppe der (Fach-)Hochschulabsolventen/-innen eignen sich besonders Trainee-Programme. Um zu erfahren, wie diese Programme im Gesundheitswesen derzeit gestaltet sind und welcher Handlungsbedarf besteht, wurden mithilfe einer Checkliste Dokumente zu 17 existierenden Programmen in stationären Einrichtungen (Krankenhäuser und Alten-/ Pflegeheime) analysiert und miteinander verglichen. Resultat dieser Dokumentenanalyse war die Erarbeitung eines Katalogs von Gestaltungsempfehlungen zur Konzeption eines erfolgreichen Trainee-Programmes im Gesundheitswesen. Durch die Nutzung dieser Empfehlungen können künftige Trainee-Programme

qualitativ hochwertig gestaltet und bestehende Konzepte optimiert werden.

Verschiedene Perspektiven aus Praxis und Theorie

Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung

A Comparative Study of Profit and Non-Profit Organisations

Personalentwicklung von Führungskräften in Zeiten von Change

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung

Personalmanagement

Dieser Sammelband greift das vielfältige Wirkungsfeld des internationalen Personalmanagements auf und präsentiert aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Implikationen und Perspektiven für die Praxis. Internationales Personalmanagement zeichnet sich durch erhöhte Komplexität und vielschichtige Herausforderungen aus, da sich die unternehmerische Tätigkeit auf zwei oder mehr Länder erstreckt. Es gilt unterschiedliche rechtliche Regelungen, kulturspezifische Besonderheiten und Erfordernisse verschiedener MitarbeiterInnengruppen zu berücksichtigen. Darüber hinaus verändert ein erweitertes Aufgabenspektrum die Rolle von HR und erfordert neue Kompetenzen. Als strategischer Partner leistet HR somit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die AutorInnen der Beiträge werfen einen kritischen Blick auf die Aufgaben, neuen Rollen und alternativen Ansätze im Personalmanagement.

Das Handbuch schließt eine grundlegende Lücke in der weit verzweigten und verbreiteten Literatur zu guter Führung von Unternehmen. Erstmals werden Theorien und Modelle von Führung in die Kontexte der Wirtschafts- und Unternehmensethik eingeordnet, ihre Stimmigkeit überprüft, sie kritisch miteinander verglichen und nach einer entsprechenden Praxistauglichkeit gefragt. Der Autor stellt die in der aktuellen Diskussion maßgeblichen Theorien guter Führung vor, die mit dem Anspruch der Ethik auftreten, so etwa der systemische, ökonomische, diskursethische, christliche Ansatz. Einer Offenlegung der Wertgrundlagen mit den entsprechenden führungsethischen Konsequenzen folgt jeweils eine kritische Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen aus ethischer Sicht.

Das komplette Konzept zur Personalentwicklung. Moderne Personalentwicklung bedeutet Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Qualifizierte Mitarbeiter sind eine unerlässliche Voraussetzung, um mit dem raschen technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel und im zunehmenden Wettbewerb Schritt halten zu können. Lösungsorientierte Ansätze Dieses Buch enthält ein vollständiges Konzept der Personalentwicklung, das sich von der Bedarfsfeststellung über die Planung und Durchführung der Förder- und Bildungsmaßnahmen bis zur Kosten- und

Erfolgskontrolle erstreckt. Die zahlreichen Beispiele und Arbeitshilfen erlauben es auch Klein- und Mittelbetrieben für ihre Verhältnisse geeignete Lösungen zu finden.

Das Werk behandelt die Entwicklung betrieblicher Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement-Systeme sowie unterstützende IT-Tools und deren Implementierung. Zehn Fallbeispiele aus verschiedenen Branchen bieten Hilfestellung bei der Umsetzung eines erfolgreichen Kompetenzmanagements. Für die 2. Auflage wurden die Beiträge und Unternehmensbeispiele überarbeitet und neue Unternehmensbeispiele ergänzt. Neu ist ein Ausblick auf zukünftige Perspektiven und aktuelle Trends, wie z. B.: Employer Branding Leadership Branding Talent Management Wie Krankenhäuser das Beste aus personeller Vielfalt machen

Integrierte Qualitäts- und Kompetenzentwicklung

Praxisnahe Bildungspartner einbinden, Branchennachwuchs stärken, Existenz sichern

Handbuch E-Learning

Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis

Eine Betrachtung aus Sicht des systemorientierten Managements

**Anhand eines klassischen Funktionszyklus erläutert der Autor die wichtigsten Prozessetappen und Instrumente. Dabei geht er systematisch in vier Schritten vor: Bedarfsanalyse Diagnose / Selektion Durchführung von Maßnahmen Verwertung / Positionsbesetzung Beispielhaft ausgefüllte Checklisten und Formulare helfen bei der Umsetzung. Für einen optimalen Einsatz der Instrumente im eigenen Unternehmen stehen die Vorlagen auch zum Download zur Verfügung. Zuverlässiger Leitfaden mit zahlreichen Praxishinweisen.**

**Aktueller Praxisquerschnitt. Ob in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs oder in Krisenphasen, Fragen der Personalentwicklung sind immer relevant. Wodurch zeichnet sich erfolgreiche Personalentwicklung aus? Was bewirken einzelne Instrumente? Konsequenz praxisbezogen klären rund 50 Personalfachleute renommierter Unternehmen alle wichtigen Aspekte. Indem sich die Autoren hin zur Handlungskompetenz der Beschäftigten wenden, verabschieden sie sich von der reinen Qualifikationsorientierung. Die Personalentwicklung wird auf ein neues Fundament gestellt. Die Förderung der Humanressourcen gehört weltweit zu den vernachlässigten Themenbereichen der Verwaltungsmodernisierung, obwohl das Personal immer wieder als die bedeutendste Ressource beschworen wird. Generell lässt sich jedoch feststellen, dass das Humankapital als zentrale Ressource für den Modernisierungsprozess in vielen Kommunen erst in einer sehr späten Phase des jeweiligen Reformprozesses 'entdeckt' wurde. Die verfügbaren empirischen Daten zeigen sehr deutlich, dass namentlich die Personalentwicklung große Defizite aufweist. Das vorliegende Werk ist der ganzheitlichen Betrachtung der Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung verhaftet und gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil erfolgt zunächst ein Überblick über die Thematik sowie eine begriffliche Eingrenzung der Personalentwicklung (PE). Anschließend wird auf deren Zielsetzung**

**eingegangen und das diesem Buch zugrunde liegende Modell einer ganzheitlichen PE skizziert. Danach erfolgt ein Überblick über weitere Aktionsfelder der Personalentwicklung. Im empirischen Teil erläutert der Autor - ausgehend von den zugrunde gelegten Forschungshypothesen - zunächst die Zielsetzung, Methodik, Durchführung sowie Auswertung, bevor abschließend die Ergebnisse der Befragung vorgestellt werden und ein Fazit mit Empfehlungen für die Praxis gezogen wird.**

**Ein kompakter und praxisnaher Leitfaden zur strategieorientierten Personalentwicklung. Systematisch und fundiert wird das Arbeitsfeld der Personalentwicklung in über 20 gut lesbaren Einzelbeiträgen beleuchtet. Sehr ausführlich behandelt das Buch die zahlreichen Instrumente der PE-Umsetzung. Jetzt in der 2., überarbeiteten Auflage mit einem neuen Beitrag über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Personalarbeit sowie neuen Praxisbeispielen.**

**Personalentwicklung und Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen**

**Werkzeuge für die Umsetzung**

**von Fach- und Führungskräften durch Training und Coaching**

**Führungskraftetraining mit Pferden. Können Menschen von Tieren lernen?**

**Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung**

**Handbuch Personalentwicklung**