

# Inhaltsverzeichnis

Zur Einführung .....	13
Begrüßung .....	13
Zum Aufbau und zur Handhabung .....	15
Zur Lesbarkeit .....	18
 <b>Teil I: Wesen und Anliegen der Personalentwicklung</b> .....	 <b>19</b>
 <b>1 Was ist und was will Personalentwicklung?</b> .....	 <b>21</b>
1.1 Wurzeln der Personalentwicklung .....	21
1.2 Personalentwicklung – strategisch denken .....	22
1.2.1 Ziele .....	23
1.2.2 Ebenen und Inhalte .....	26
1.2.3 Akteure .....	29
1.2.4 Kontext .....	29
1.2.5 Methode .....	30
1.3 Personalentwicklung – systematisch anlegen .....	31
1.3.1 Erste Phase: Ist-Stand der Personalentwicklung analysieren ...	31
1.3.2 Zweite Phase: Unternehmensstrategie beachten .....	32
1.3.3 Dritte Phase: Strategie für die PE erarbeiten .....	32
1.3.4 Vierte Phase: Businessplan aufstellen .....	35
1.3.5 Fünfte Phase: Umsetzung planen .....	36
1.4 Personalentwicklung – methodisch überlegen .....	38
1.4.1 Bedarfsanalyse .....	39
1.4.2 Ziele setzen .....	41
1.4.3 Kreatives Gestalten .....	42
1.4.4 Durchführung .....	43
1.4.5 Erfolgskontrolle .....	44
1.4.6 Transfersicherung .....	46
1.4.7 Umsetzungsbeispiel .....	48
1.5 Personalentwicklung für Führungskräfte – was heißt das nun? .....	50
 <b>2 Wer beschäftigt sich mit Personalentwicklung?</b> .....	 <b>53</b>
2.1 Welche Besonderheiten haben unterschiedliche Organisationstypen im Bereich Personalentwicklung? .....	53
2.1.1 Wirtschaftsunternehmen – Schwerpunkt KMU .....	53
2.1.2 Öffentlicher Dienst .....	61
2.2 Rollen, Aufgaben und strategische Einordnung der unternehmens-internen Akteure .....	71
2.2.1 Organisatorische Einordnung der PE in der Organisation .....	72

2.2.2	Unternehmensleitung .....	74
2.2.3	Personalabteilung .....	77
2.2.4	Mitarbeitervertretung .....	78
2.2.5	Mitarbeiter .....	80
2.2.6	Führungskräfte .....	81
<b>3</b>	<b>An wen richten sich die Angebote der Personalentwicklung? .....</b>	<b>85</b>
3.1	Die unterschiedlichen Generationen in der Organisation .....	86
3.1.1	Die jüngsten Arbeitnehmer (Generation Z, ab Jahrgang 2000) ..	86
3.1.2	Die jungen Arbeitnehmer (Generation Y, Jahrgänge 1982–2000)	88
3.1.3	Arbeitnehmer mittleren Alters (Generation X; Jahrgänge 1961–1982) .....	89
3.1.4	Ältere Arbeitnehmer (Generation Babyboomer; Jahrgänge 1943–1960) .....	91
3.2	Anliegen ausgewählter Mitarbeitergruppen .....	92
3.2.1	Auszubildende .....	92
3.2.2	Die Neuen .....	94
3.2.3	Leistungsgeminderte .....	95
3.2.4	Formal niedrig qualifizierte Beschäftigte .....	96
3.2.5	Mitarbeiter mit langfristig zu betreuenden Familienan- gehörigen .....	100
3.2.6	Leaving Experts .....	102
3.2.7	Führungskräfte .....	105
<b>Teil II:</b>	<b>Grundlegende Herausforderungen der Personalentwicklung .....</b>	<b>115</b>
<b>4</b>	<b>Wie gelingt es, Mitarbeiter in Veränderungen mitzunehmen? .....</b>	<b>117</b>
4.1	Die Bereitschaft und Akzeptanz für Entwicklung erringen .....	118
4.1.1	An Bedürfnisse und Motive andocken .....	119
4.1.2	Widerstände analysieren und auffangen .....	122
4.1.3	Proaktiv sein – reicht es nicht aktiv zu sein? .....	125
4.2	Die Organisation veränderungsfreundlich gestalten .....	131
4.2.1	Einen kulturellen Rahmen finden .....	131
4.2.2	Eine veränderungsfreundliche Struktur aufbauen .....	133
4.3	Mitarbeiterbindung, Eigenverantwortung und Führung .....	148
<b>5</b>	<b>Worüber fördern Sie die Entwicklung von Mitarbeitern? .....</b>	<b>157</b>
5.1	Mit Mitarbeitern sprechen .....	157
5.1.1	Entwicklungs- und Fördergespräche .....	160
5.1.2	Gespräche zum Feedback .....	162
5.1.3	Konfliktgespräche .....	166

5.1.4	Coaching veranlassen	168
5.1.5	Kommunikation in Veränderungen	169
5.2	Mitarbeiter einführen und einarbeiten	171
5.2.1	Bedarf bestimmen	171
5.2.2	Ziele bestimmen	173
5.2.3	Planen und Gestalten	174
5.2.4	Durchführen	180
5.2.5	Erfolgskontrolle	180
5.2.6	Transfersicherung	182
5.2.7	Unterstützung beim Start von jungen, formal niedrig qualifizierten Mitarbeitern	182
5.2.8	Unterstützung beim Start von Führungskräften	186
5.3	Talente fördern	188
5.3.1	Talente erkennen	188
5.3.2	Karriereplanung	189
5.3.3	Nachfolgeplanung	191
5.4	Ausscheiden kompetenter Mitarbeiter	192
<b>6</b>	<b>Wie legen Sie die betriebliche Weiterbildung für Mitarbeiter an?</b>	<b>199</b>
6.1	Betriebliches Bildungsmanagement	200
6.2	Bildungsbedarfserhebung	204
6.3	Bildungs- und Lernziele vereinbaren	210
6.4	Systematisch planen	212
6.5	Zur Auswahl und Mitgestaltung von Lernarrangements	217
6.5.1	Möglichkeiten off-the-job	218
6.5.2	Möglichkeiten near- und on-the-job	226
6.6	Erfolgssicherung und Transfer	240
6.7	Gut beraten in Sachen Lernen	242
<b>Teil III: Aufgaben in Handlungsfeldern der Personalentwicklung</b>		<b>247</b>
<b>7</b>	<b>Wie gehen Sie mit den Folgen des demografischen Wandels um?</b>	<b>249</b>
7.1	Der demografische Wandel und der Arbeitsmarkt	251
7.2	Strategische Personalpolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels	253
7.3	Handlungsfelder und Maßnahmen	256
7.3.1	Personalpolitik (Worauf muss besonders geachtet werden?)	256
7.3.2	Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte	258
7.3.3	Weiterbildung und Qualifizierung	259
7.3.4	Gesundheitsmanagement	261
7.3.5	Führungskultur	261
7.3.6	Wissensmanagement	263

7.4	Ausgewählte Zielgruppe: ältere Arbeitnehmer .....	263
7.4.1	Arbeitsfähigkeit erhalten .....	264
7.4.2	Altersgerechtes Lernen .....	264
7.4.3	Austritt aus dem Berufsleben .....	267
<b>8</b>	<b>Wie berücksichtigen Sie die Vielfalt Ihrer Beschäftigten? .....</b>	<b>271</b>
8.1	Was ist Diversity Management (DIM)? .....	271
8.2	Die Relevanz des Diversity Managements .....	272
8.3	Die Dimensionen der Diversität .....	274
8.4	Wie entwickelt man ein Diversity-Konzept? .....	281
8.5	Welche Maßnahmen bieten sich im DIM an? .....	284
8.6	Was bedeutet DIM im Bereich Personalentwicklung? .....	290
8.6.1	Personalrekrutierung .....	290
8.6.2	Qualifikation .....	291
8.6.3	Zusammenarbeit/Konfliktmanagement .....	293
<b>9</b>	<b>Wie können Sie die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten sicherstellen? .....</b>	<b>299</b>
9.1	Was ist Gesundheitsmanagement .....	299
9.2	Gesundheit .....	301
9.3	Vorgehen im BGM .....	303
9.3.1	Diagnose .....	307
9.3.2	Maßnahmenplanung .....	309
9.3.3	Evaluation .....	311
9.4	Rolle der Führungskräfte .....	312
9.4.1	Gesunde Führung .....	312
9.4.2	Einflussmöglichkeiten aus der Sicht der Führungskräfte .....	314
9.4.3	Grenzen gesundheitsfördernder Führung .....	315
9.5	Rolle der PE .....	317
<b>Teil IV: Begleiter für die Praxis .....</b>		<b>321</b>
<b>10</b>	<b>Werkzeugkiste / Arbeitshilfen online .....</b>	<b>323</b>
10.1	Übersicht Arbeitshilfen .....	323
10.2	Arbeitshilfe 21: Ablauf Führungskräfte-Feedback .....	325
10.3	Arbeitshilfe 22: Briefing des Dozenten .....	327
10.4	Arbeitshilfe 23: Führungskräfteentwicklung – Seminarkonzept .....	328
10.5	Arbeitshilfe 24: Gesprächsregeln .....	330
10.6	Arbeitshilfe 25: Gesprächsvorbereitung .....	333
10.7	Arbeitshilfe 26: Personalentwicklungsplan für eine Nachwuchsführungskraft .....	334
10.8	Arbeitshilfe 27: Seminarkonzept Umgang mit Konflikten .....	335

10.9	Arbeitshilfe 28: Kreativitätstechniken .....	336
10.9.1	Methode 365 .....	336
10.9.2	Morphologische Analyse .....	336
10.10	Arbeitshilfe 29: Leittextmethode in sechs Stufen .....	338
10.11	Arbeitshilfe 30: Planung und Beispielablauf eines Mentoring- Programms .....	339
10.12	Arbeitshilfe 31: Eigenschaften eines geeigneten Mentors .....	340
10.13	Arbeitshilfe 32: Tätigkeitsprofil des Mentors .....	341
10.14	Arbeitshilfe 33: Grundregeln für Mitarbeitergespräche .....	342
10.15	Arbeitshilfe 34: Ablaufplanung für ein erfolgreiches Mitarbeiter- gespräch .....	343
10.16	Arbeitshilfe 35: Nachfolgeplanung – Ablaufschritte und Maßnahmen ..	345
10.17	Arbeitshilfe 36: Nachfolgeplanung – Nachfolgeerhebung, Anforderungen .....	346
10.18	Arbeitshilfe 37: Potenzialermittlung .....	347
10.19	Arbeitshilfe 38: Planmäßige Unterweisung – Vorgehen .....	349
10.20	Arbeitshilfe 39: Rolle der Führungskraft im Veränderungsprozess .....	350
10.21	Arbeitshilfe 40: Teamentwicklung – Qualifizierungsbedarf .....	353
10.22	Arbeitshilfe 41: Spielregeln im Team .....	355
10.23	Arbeitshilfe 42: Veränderungen einführen und umsetzen .....	356
<b>11</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>359</b>
	Abbildungsverzeichnis .....	379
	Tabellenverzeichnis .....	381
	Literaturverzeichnis .....	383
	Stichwortverzeichnis .....	391