

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
1 Grundlagen der Personalentwicklung	15
1.1 Definition Personalentwicklung	15
1.2 Selbstverständnis und Ziele der Personalentwicklung	18
1.3 Selbstverständnis und Ziele des Personalentwicklers	20
1.4 Prozessmodell der Personalentwicklung	25
1.5 Evolutionsstufen von Personalentwicklung – Strategische PE	29
2 Schritt 1: Analyse des Personalentwicklungsbedarfs	33
2.1 Organisationsanalyse	37
2.1.1 SWOT-Analyse	39
2.1.2 Weitere Methoden der Organisationsanalyse	43
2.2 Aufgabenanalyse	49
2.2.1 Tätigkeitsanalyse-Instrumente / Fragebogen	53
2.2.2 Arbeitsplatzbeobachtungen	59
2.2.3 Critical Incidents-Technique (CIT)	62
2.2.4 Anforderungs- oder Kompetenzprofil	64
2.3 Personenanalyse	73
2.3.1 Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	79
2.3.2 Psychometrische Verfahren als Teil der Personenanalyse	80
2.3.3 Interview	88
2.3.4 Assessmentverfahren	101
2.3.5 Integrationsrunden	126
2.3.6 Bildungsbedarfsanalyse	129
3 Schritt 2: Personalentwicklungs-Konzeption – Entwicklung von PE-Maßnahmen	133
3.1 Lernen und Wissensdimensionen	133
3.2 PE-Maßnahmenentwicklungsschritte	136
3.2.1 Übergeordnete Ziele	137
3.2.2 Lernziele	138
3.2.3 Arbeitsbezogene Einbettung	141
3.2.4 Zugangsbedingungen	141
3.2.5 Didaktische Konzeption anhand ausgewählter Lerntheorien ...	142
3.2.6 Umsetzung	151

4	Schritt 3: Instrumente der Personalentwicklung	153
4.1	Feedbackbezogene Verfahren	156
4.1.1	Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	156
4.1.2	Psychometrische Verfahren zum Einsatz in Training, Teamentwicklung, Beratung	157
4.1.3	Potenzialanalysen / Assessments	161
4.2	Training / Seminare / Schulungen	173
4.2.1	Kommunikationstraining	179
4.2.2	Konfliktmanagementtraining	181
4.2.3	Verhandlungstraining	182
4.2.4	Führungstraining	184
4.2.5	Training zum Thema Motivation	185
4.2.6	Changemanagement für Führungskräfte	186
4.2.7	Strategische Personalentwicklung für Führungskräfte	188
4.2.8	Präsentationstraining	189
4.2.9	Argumentations- / Rhetoriktraining	191
4.2.10	Vertriebskommunikations- / Kundenorientierungstraining	192
4.2.11	Training zur Teamentwicklung und -steuerung	194
4.2.12	Moderationstraining	195
4.2.13	Problemlöse- und Kreativitätstraining	196
4.2.14	Selbst- und Zeitmanagementtraining	197
4.2.15	Stress- und Gesundheitsmanagementtraining	199
4.2.16	Training zur sozialen Wahrnehmung	201
4.3	Maßnahmen mit prozessbegleitendem Charakter	202
4.3.1	Teamentwicklung	205
4.3.2	Konfliktbearbeitung / Mediation	210
4.3.3	Weitere prozessbegleitenden Maßnahmen: einige Beispiele	216
4.4	Coaching	231
4.4.1	Supervision	240
4.4.2	Kollegiale Fallberatung	242
4.5	On-the-Job-Maßnahmen	247
4.5.1	Personalentwicklung durch Aufgabengestaltung	248
4.5.2	Fachlaufbahn	251
4.5.3	Jobrotation	255
4.5.4	Mentoring / Patenschaften	258
4.5.5	Einsatz als AC-BeobachterInnen	264
4.5.6	Feedback- / Reflexionstagebuch	265
4.6	Führungsbezogene Personalentwicklungs-Instrumente	268
4.6.1	Mitarbeiterbeurteilungssysteme	269
4.6.2	Mitarbeitergespräche	274

4.6.3	Zielvereinbarungen	279
4.6.4	Delegation	290
4.7	Modulares PE-Programm – am Beispiel eines Führungskräftenachwuchs-Pools	294
4.7.1	Ausgangssituation und Anforderungen an den Führungskräftenachwuchs-Pool	295
4.7.2	Zentrale methodische Aspekte der Maßnahme	297
4.7.3	Vernetzung mit den Prozessen des Unternehmens	299
4.7.4	A – Auswahl der Pool-KandidatInnen	301
4.7.5	B – Qualifizierungsprogramm FKN-Pool: Gesamtübersicht	308
5	Schritt 4: Transfer und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen	315
5.1	Funktionen von Evaluation	315
5.2	Ziele einer Evaluation und Wirkungsanalyseformen	317
5.2.1	Inputbezogene Wirkungsanalysen	317
5.2.2	Prozessbezogene Wirkungsanalysen	317
5.2.3	Outputbezogene Wirkungsanalysen	319
5.2.4	Wirkungsanalyse als Vergleichsanalyse	320
5.3	Evaluationsprozess	322
5.3.1	Phase 1: Planen	324
5.3.2	Phase 2: Instrumente bereitstellen	327
5.3.3	Phase 3: Daten erheben	327
5.3.4	Phase 4: Daten auswerten	328
5.3.5	Phase 5: Abschlussbericht mit Gestaltungsvorschlägen	328
5.3.6	Phase 6: Anpassung der PE-Maßnahme	328
5.3.7	Phase 7: Veröffentlichung der Erkenntnisse und Erfahrungen ..	328
6	Ausblick: Evidenzbasierte Personal- und Organisationsentwicklung ..	329
6.1	EPM auf einen Blick	329
6.2	EPM Schritte im Detail	337
6.2.1	Daten analysieren	339
6.2.2	Informationen bewerten	342
6.2.3	Interventionen designen	344
6.3	Chancen und Risiken von EPM	345
6.3.1	EPM als Chance	345
6.3.2	EPM als Risiko	346
6.3.3	Umgang mit Daten	346
6.3.4	Kernpunkte des Evidenzbasierten People Management	347
6.4	EPM Fallbeispiel	348

Checklistenverzeichnis (Arbeitshilfen online)	355
Exkursverzeichnis (Arbeitshilfen online)	357
Literaturverzeichnis	359
Stichwortverzeichnis	369