

Inhaltsverzeichnis

Die Autorin	XXI
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabelleverzeichnis	XXVII
1 Einleitung	1
1.1 Nutzen strategischer Personalentwicklung in der Praxis	1
1.2 Was zeichnet dieses Buch aus?	3
1.3 Praxisbeispiele der 3. Auflage	4
Literatur	4
2 Strategische Personalentwicklung in der Praxis	5
2.1 Abgrenzung von Weiterbildung und strategischer Personalentwicklung	5
2.1.1 Definition betriebliche Weiterbildung	5
2.1.2 Definition Personalentwicklung	6
2.1.3 Definition strategische Personalentwicklung	7
2.2 Verständnis strategischer Personalentwicklung in der Praxis	10
2.2.1 PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	11
2.2.2 Siemens AG	11
2.2.3 arvato AG	12
2.2.4 Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG	12
2.2.5 Phoenix Contact GmbH & Co. KG	12
2.2.6 SKF GmbH	13
2.3 Personalentwicklung als Management- und Führungsaufgabe	13
2.4 Zusammenhang von Personal- und Organisationsentwicklung	15
2.5 Kernaussagen zum Verständnis von strategischer Personalentwicklung in der Praxis	17
Literatur	17

3 Methoden der Personalentwicklung	19
3.1 Rahmenbedingungen der Personalentwicklung	19
3.1.1 Innerbetriebliche Einflussfaktoren	19
3.1.2 Externe Einflussfaktoren	21
3.2 Steuerung des Lernens im Rahmen von Personalentwicklung	21
3.2.1 Lernformen	21
3.2.2 Passive und aktive Lehr- und Lernmethoden	22
3.2.3 Veranstaltungsformen der Personalentwicklung	25
3.3 Lernkonzepte	25
3.3.1 Selbstorganisierter Lernansatz	26
3.3.2 Handlungsorientierung in der Personalentwicklung	28
3.3.3 Lernbedingungen	29
3.3.4 Methode des „Open Space“	29
3.3.5 Methode des „Action Learning“	30
3.4 Erfolgskritische Faktoren und Qualitätssicherung in der Personalentwicklung	31
3.5 Kernaussagen zu Methoden der Personalentwicklung	34
Literatur	34
4 Instrumente der Personalentwicklung	37
4.1 Struktur der Personalentwicklungsinstrumente	37
4.2 Maßnahmen into the Job (Einführung in den Arbeitsplatz)	38
4.2.1 Arbeitseinweisung	38
4.2.2 Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter	38
4.2.3 Begleitung der Einarbeitung durch einen Paten	42
4.3 Maßnahmen on the Job (Lernen am Arbeitsplatz)	43
4.3.1 Erfahrungslernen am Arbeitsplatz	44
4.3.2 Mentoring	44
4.3.3 Coaching	48
4.3.4 Supervision und kollegiale Beratung	52
4.3.5 Selbststudium	52
4.3.6 Auslandsentsendung als Instrument der Personalentwicklung	55
4.4 Maßnahmen off the Job (Lernen außerhalb des regulären Arbeitsplatzes)	60
4.4.1 Interne betriebliche Weiterbildung	60
4.4.2 Externe betriebliche Weiterbildung	61
4.4.3 Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement)	63
4.4.4 Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation)	63
4.5 Maßnahmen near the Job (Arbeitsplatznahe Maßnahmen)	64
4.5.1 Gruppenarbeit	65
4.5.2 Planspiel	67
4.5.3 Projektarbeit	68

4.6	Lernmethoden mit elektronischen Medien	69
4.6.1	Computergestütztes Lernen (Computer-based Training)	70
4.6.2	Internetgestütztes Lernen (Web-based Training)	71
4.6.3	Neuere Formen des Online-Lernens	72
4.6.4	Erfolgsfaktoren für Lernkonzepte mit elektronischen Medien ...	74
4.7	Kernaussagen zu Instrumenten der Personalentwicklung	76
4.8	Anhang Kapitel 4	77
4.8.1	Checkliste für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter	77
4.8.2	Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter	78
4.8.3	Programm für eine Werksführung	79
4.8.4	Leitfragen für ein Feedbackgespräch während der Einarbeitungszeit	79
4.8.5	Checkliste Mentoring: Rollen, Verantwortlichkeiten, Ablauf und Rahmenbedingungen	80
4.8.6	Vorbereitung des Coachings	82
4.8.7	Möglicher Ablauf eines Coachingprozesses	82
4.8.8	Prozess der am Coaching Beteiligten	83
4.8.9	Checkliste zur Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz	84
	Literatur	85
5	Zielsysteme und Möglichkeiten zur Steuerung strategischer Personalentwicklung	87
5.1	Ermittlung von strategisch relevanten Themenstellungen für die Personalentwicklung	87
5.2	Praxisbeispiel: Personalwirtschaftliche Trendarbeit in der Commerzbank AG	89
5.2.1	Die Rolle der Personalabteilung bei der Einführung der Trendarbeit	89
5.2.2	Die Prozessschritte der HR-Trendarbeit	90
5.2.3	Nutzen und Erfolgsfaktoren einer HR-Trendarbeit in der Praxis	94
5.3	Methoden der Weiterbildungsbedarfsermittlung	97
5.4	Der strategische Personalentwicklungsprozess in der Übersicht	101
5.5	Das Führungsinstrument der „Balanced Scorecard“	103
5.6	Praxisbeispiel: Einsatz der „HR-Strategie“ sowie der „HR-Balanced Scorecard“ bei der Sick AG	104
5.7	Praxisbeispiel: Einsatz der Balanced Scorecard zur strategischen Personalarbeit bei der Phoenix Contact GmbH & Co. KG	110
5.8	Relevanz der Personalplanung für die Personalentwicklung	112
5.8.1	Rahmenbedingungen einer systematischen Personalplanung	112
5.8.2	Ziele einer systematischen Personalplanung für die strategische Personalentwicklung	115
5.8.3	Das Instrument der „Szenariotechnik“	116

5.9 Praxisbeispiel: Die Einführung einer strategischen Personalplanung bei der Commerzbank AG	117
5.9.1 Zielsetzung und Pilotierung einer strategischen Personalplanung	117
5.9.2 Die fünf Schritte der strategischen Personalplanung im Pilotprojekt	118
5.9.3 Die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines strategischen Personalplanungsprozesses	121
5.10 Praxisbeispiel: Strategische Personalplanung mit Szenariosimulation – die Verbindung von Unternehmensstrategie und Personalstrategie bei der AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen	123
5.10.1 Herausforderungen in der strategischen Personalplanung	123
5.10.2 Praxisnahe Umsetzung mit einem dynamischen Planungsmodell	124
5.10.3 Das Personalprognosemodell der AOK Hessen	126
5.10.4 Vernetzung des Personalsystems mit dem Umfeld	126
5.10.5 Die strategische Personalplanung als Brücke zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie	127
5.10.6 Ergebnisse der Personalszenarien 2020	129
5.11 Kernaussagen zu Instrumenten und Zielsystemen zur Steuerung strategischer Personalentwicklung	131
5.12 Anhang Kapitel 5	131
5.12.1 Leitfragen zum Mitarbeitergespräch	131
5.12.2 Beurteilungs- und Zielvereinbarungsbogen Phoenix Contact GmbH Co. KG (Teil I)	132
5.12.3 Beurteilungs- und Zielvereinbarungsbogen Phoenix Contact GmbH Co. KG (Teil II)	133
Literatur	133
6 Auswahl und Bindung von Mitarbeitern als Basis strategischer Personalentwicklung in Unternehmen	135
6.1 Die Rolle des Personalmarketings für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern	135
6.1.1 Relevanz des Personalmarketings im Unternehmenskontext	136
6.1.2 Instrumente und Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung, -bindung und -motivation	137
6.2 Auswahl von geeigneten Mitarbeitern für Unternehmen	139
6.2.1 Instrumente der Personalauswahl	141
6.2.2 Das Vorstellungsgespräch zur Potenzialeinschätzung von Bewerbern	143
6.2.3 Kritische Betrachtung des Assessment-Center-Verfahrens	146

6.2.4 Beobachtungs- oder Beurteilungsfehler bei der Auswahl von Mitarbeitern	148
6.3 Praxisbeispiel: Umsetzung strategischer HR-Initiativen der Phoenix Contact GmbH & Co. KG zur Platzierung des Unternehmens im Markt und zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern	150
6.4 Kernaussagen zur Ermittlung von Personalentwicklungsbedarf in der Praxis	153
6.5 Anhang Kapitel 6	154
6.5.1 Übersicht von kurz- und langfristigen Personalmarketingmaßnahmen zur Personalgewinnung	154
6.5.2 Muster einer Stellenbeschreibung	158
6.5.3 Möglicher Ablauf eines Vorstellungsgesprächs	159
Literatur	160
 7 Schwerpunkt Berufsausbildung 4.0: Der erste Schritt strategischer Personalentwicklung	161
7.1 Anforderungen der Industrie 4.0 an Unternehmen	161
7.2 Das Verständnis der Berufsausbildung als erster Schritt der Personalentwicklung	162
7.2.1 Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Berufsausbildung	162
7.2.2 Neue Wege der Ansprache und Gewinnung von Auszubildenden	163
7.3 Praxisbeispiel: Der Ansatz der Berufsausbildung bei der Phoenix Contact GmbH & Co. KG	165
7.3.1 Das Angebot des „dualen Studiums“	166
7.3.2 Die „Junior Business Unit“ als Unternehmen im Unternehmen	167
7.4 Praxisbeispiel: Integrative Berufsausbildung der TRUMPF GmbH + Co. KG	169
7.4.1 Zielsetzung des strategischen Personalmarketingkonzepts	170
7.4.2 Aktivitäten und Projekte mit Schülern	171
7.4.3 Die Gewinnung von Auszubildenden über Web 2.0	173
7.4.4 Mitarbeiterauswahl ohne Noten am Beispiel von TRUMPF	174
7.4.5 Zielgruppe zukünftige Auszubildende: „Take-off-Phase“	178
7.4.6 „Take-off-Phase“ in der Ausbildung: „Lernen im Raum – der TRUMPF CUBE“	179
7.4.7 Bündnis für Bildung	180
7.4.8 Die neue Rolle des Ausbilders	181
7.5 Kernaussagen zur Berufsausbildung 4.0	181
7.6 Anhang 7	182
7.6.1 Interviewleitfaden für Auszubildende der TRUMPF GmbH + Co. KG	182

7.6.2	Musterfrage zu „Allgemeine Intelligenz“ der Bewerber bei der TRUMPF GmbH + Co. KG	186
7.6.3	Musterfrage zu „Soziale Kompetenz“ der Bewerber bei der TRUMPF GmbH + Co. KG	187
Literatur	188
8	Konzepte strategischer Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen	191
8.1	Sicherung von Schlüsselpositionen	191
8.1.1	Schlüsselkompetenzen als Basis der Personalentwicklung	191
8.1.2	Konzeption und Ausrichtung einer Karriere- und Laufbahnplanung	193
8.1.3	Nachfolgeplanung in der Praxis	194
8.2	Praxisbeispiel: Konzeption und Einführung der Nachfolgeplanung bei der s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG	197
8.3	Entwicklungskonzepte für spezielle Zielgruppen im Unternehmen	204
8.3.1	Entwicklungsprogramme für Potenzialträger	204
8.3.2	Entwicklungsprogramme für Hochschulabsolventen (Traineeiprogramme)	205
8.4	Praxisbeispiel: Strategische Führungskräftenachwuchsentwicklung bei der Novartis Pharma GmbH	208
8.4.1	Definition der aktuellen Herausforderungen für die Führungskräfteentwicklung	208
8.4.2	Dreidimensionale Anforderungen an die Führungskräfte des Unternehmens	209
8.4.3	Übersicht der Konzepte strategischer Führungskräftenachwuchsentwicklung	210
8.5	Entwicklungsprogramme für Führungskräfte	214
8.6	Praxisbeispiel: Führungskräfteentwicklung bei der Novartis Pharma GmbH	215
8.7	Begleitung von Veränderungsprozessen	217
8.8	Praxisbeispiel: „Achilles Werkstatt Zukunft“ – Realisierung eines Veränderungsprozesses in einem Unternehmen mit 750 Mitarbeitern	218
8.9	Lernen im Erfahrungsaustausch	225
8.9.1	Informeller Austausch mit Top-Führungskräften	225
8.9.2	Praxisbeispiel: Dialog und persönlicher Kontakt in der Unternehmenspraxis der Novartis Pharma GmbH	226
8.10	Kernaussagen zu Konzepten strategischer Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen	227

8.11 Anhang Kapitel 8	228
8.11.1 Fragebogen zur Ermittlung von Potenzialträgern bei der s. Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG	228
8.11.2 Kompetenzprofil für die Einschätzung von Nachwuchskräften der s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG im Rahmen der Nachfolgeplanung (Teil I)	229
8.11.3 Kompetenzprofil für die Einschätzung von Nachwuchskräften der s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG im Rahmen der Nachfolgeplanung (Teil II)	230
8.11.4 Musterkonzept zur Umsetzung eines Traineeprogramms	231
8.11.5 Checkliste Gestaltung von Traineeprogrammen	232
8.11.6 Übersicht: Herausforderungen bei der Umsetzung von Traineeprogrammen	233
Literatur	235
 9 Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen	239
9.1 Erfolgsermittlung im Rahmen einer prozessorientierten Personalentwicklung	239
9.1.1 Budgetplanung von Personalentwicklungsmaßnahmen	240
9.1.2 Bedarfsermittlung als Basis der Erfolgskontrolle	240
9.1.3 Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme	241
9.1.4 Erfolgskontrolle bei Personalentwicklungsmaßnahmen	242
9.1.5 Transferevaluation	244
9.2 Ausrichtung von Personalentwicklung an Unternehmenszielen	248
9.3 Berücksichtigung von Lernhindernissen	248
9.4 Einsatz von Personalinformationssystemen	249
9.4.1 Personalinformationssysteme im Rahmen der Personalentwicklung	249
9.4.2 Kostenmäßige Erfassung von Weiterbildungsaktivitäten	251
9.4.3 Auswahlkriterien für ein Personalinformationssystem	252
9.4.4 Datenschutz beim Einsatz von Personalinformationssystemen	254
9.5 Kernaussagen zur Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen	254
9.6 Anhang Kapitel 9	255
9.6.1 Formular für die Bedarfsermittlung einer Personalentwicklungsmaßnahme	255
9.6.2 Beispiel: Seminarbeurteilungsbogen	256
9.6.3 Beispiel: Transferevaluationsbogen	257
Literatur	258

10 Handlungsempfehlungen	259
10.1 Neue Lernkonzepte als Antwort auf die aktuellen Herausforderungen	259
10.1.1 Förderung von lebenslangem Lernen	260
10.1.2 Übernahme der Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung durch die Mitarbeiter	260
10.1.3 Zielgruppendifferenzierte Weiterbildungsangebote	261
10.1.4 Vermittlung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen	262
10.1.5 Integration arbeitsbereichsbezogener Lernfelder in den Berufsalltag	262
10.2 Bausteine und Kriterien eines unternehmensweiten strategischen Personalentwicklungskonzepts	262
10.3 Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis	264
10.4 Personalentwicklungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen	265
10.5 Praxisbeispiel: Verständnis eines visionären Personalmanagements bei der Phoenix Contact GmbH & Co. KG	267
10.6 Zusammenfassung und Ausblick	273
10.7 Kernaussagen zu Handlungsempfehlungen beim Einsatz von strategischer Personalentwicklung in der Praxis	274
Literatur	274
Die Experten	277
Pressestimmen zum Buch	285
Sachverzeichnis	287