

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Autorin</b> .....	<b>XXI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>Tabelleverzeichnis</b> .....	<b>XXVII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Strategische Personalentwicklung in der Praxis</b> .....	<b>5</b>
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

<b>3 Methoden der Personalentwicklung</b>	<b>19</b>
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
<b>4 Instrumente der Personalentwicklung</b>	<b>37</b>
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
<b>5</b>	<b>Zielsysteme und Möglichkeiten zur Steuerung strategischer Personalentwicklung .....</b>	<b>87</b>
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	<b>Auswahl und Bindung von Mitarbeitern als Basis strategischer Personalentwicklung in Unternehmen .....</b>	<b>135</b>
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
<b>7</b>	<b>Schwerpunkt Berufsausbildung 4.0: Der erste Schritt strategischer Personalentwicklung .....</b>	<b>161</b>
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
<b>8</b>	<b>Konzepte strategischer Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen .....</b>	<b>191</b>
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 (Traineeprogramme) .....	205
8.4	Praxisbeispiel: Strategische Führungskräfteentwicklung 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 Führungskräfteentwicklung .....	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
<b>9 Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen .....</b>	<b>239</b>
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

<b>10 Handlungsempfehlungen</b> .....	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
 <b>Die Experten</b> .....	 277
 <b>Pressestimmen zum Buch</b> .....	 285
 <b>Sachverzeichnis</b> .....	 287