

Inhaltsverzeichnis

1 Personalentwicklung – Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln	1
1.1 Was ist Personalentwicklung (PE)?	1
1.1.1 Ausbildung	4
1.1.2 Weiterbildung	5
1.1.3 Führungskräfteentwicklung	5
1.1.4 Organisationsentwicklung	6
1.1.5 Personalmarketing	6
1.2 Ansätze der Personalentwicklung	7
1.2.1 Weiterbildungsansatz	8
1.2.2 Problemlösungsansatz	11
1.2.3 Strategieumsetzender Ansatz der Personalentwicklung	13
1.2.4 Die Ansätze der Personalentwicklung im Überblick	16
1.3 Personalentwicklung im Umbruch	23
1.3.1 Personalentwicklung im Spiegel der aktuellen Veränderung der Unternehmen	23
1.3.2 Personalentwicklung am Wendepunkt?	26
1.3.3 Die Ursachen des Bedeutungsverlusts	27
1.3.4 Veränderungen der Personalentwicklung in großen Unternehmen	30
1.3.4.1 Personalentwicklung als Unterstützung der Strategieumsetzung	34
1.3.4.2 Personalentwicklung als interne Consultingabteilung	35
1.3.4.3 PE-Rolle Führungskräfteentwicklung	35
1.3.4.4 PE als Vollfunktion	36
1.3.4.5 PE als zentrale allgemeine Weiterbildungsabteilung	36
1.3.5 Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen	37
1.4 Die Zukunft der Personalentwicklung	39
1.4.1 Für Sinnstiftung sorgen	41
1.4.2 Zugehörigkeit vermitteln	42
1.4.3 Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit erhöhen	42
1.4.4 PE soll Kooperations- und Koppelungsfähigkeit erhöhen	43

1.4.5	Beschäftigungsfähigkeit sichern	44
1.4.6	Kommunikation und Verarbeitung von Veränderung.	45
1.4.7	Internationale Kommunikation und kulturelle Sensibilität	46
1.4.8	System- und Professions-Monitoring unterstützen	47
1.4.9	Virtuelle Führungs- und Kooperationsmodelle	49
1.4.10	Bildung von Communities of Practice.	50
1.5	Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensentwicklung	51
1.6	Lernen im Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln	56
1.7	Aktuelle Strömungen und Tendenzen für Personalentwicklung	62
1.7.1	Zunehmender Bedarf an Lernen	62
1.7.2	Virtualisierung der Unternehmen.	63
1.7.3	Internationalisierung und Globalisierung	64
1.7.4	Auflösung und Wandel von Arbeitsstrukturen.	68
1.7.5	Verstärkter Wettbewerb	72
1.7.6	Älter werdende Belegschaften.	73
	Literatur.	77
2	Fehlentwicklungen in der Personalentwicklung	81
2.1	Methodische Einseitigkeit	81
2.2	Der systemische Ansatz in Training und Beratung	82
2.3	Psychologisierung und Esoterik.	84
2.4	Die „Zollstock-Personalentwicklung“	89
2.5	Problematisches Selbstverständnis von Personalentwicklern	91
2.6	Konzentration auf Spitzenkräfte und High-Potentials	93
	Literatur.	95
3	Konzeption der Personalentwicklung im Unternehmen	97
3.1	Unternehmensstrategie als Impulsgeber	98
3.2	Unternehmenskultur als Handlungsfeld und Einflussgröße.	99
3.3	Verantwortung für Personalentwicklung im Unternehmen	107
3.3.1	Woran Sie als Geschäftsführer oder Vorstand denken sollten	107
3.3.2	Woran Sie als Manager oder Abteilungsleiter denken sollten	112
3.3.3	Woran Sie als Personalleiter denken sollten	114
3.3.4	Woran Sie als Leiter Personalentwicklung denken sollten	116
3.3.5	Woran Sie als Mitarbeiter denken sollten	119
3.3.6	Woran Sie als Betriebsrat denken sollten.	120
3.4	Konzeptioneller Rahmen für professionelle Personalentwicklungskonzepte	122
3.5	Lernen und Entwicklung im Unternehmen als Praxislernen	128
3.6	Organisation der Personalentwicklung im Unternehmen	129
3.7	Aufbau einer Funktion PE im Unternehmen	134
3.7.1	Richtig anfangen	134
3.7.2	Positionierung der PE im Unternehmen sichern	135

3.7.3	Personalentwicklung als Managementfunktion und Rolle des PE-Managers	139
Literatur.	141
4	Handlungsfelder der Personalentwicklung	143
4.1	Ausbildung als wichtiger Baustein der Personalentwicklung	144
4.2	Potenzialermittlung und Karriereplanung	146
4.3	Führungskräfteentwicklung	150
4.3.1	Allgemeines zur Führungskräfteentwicklung	151
4.3.2	Konzeptionelle und strategische Kompetenz	161
4.3.3	Global Leadership Development	163
4.3.4	Virtuelle Führung	166
4.3.5	Umgang mit Komplexität und Dynamik	168
4.3.6	Entwicklung des Top-Managements	170
4.3.7	Kritik der Führungskräfteentwicklung	171
4.4	Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern	175
4.4.1	Bedarfsorientierte Weiterbildung	175
4.4.2	Potenzialfördernde Weiterbildung	177
4.4.3	Fachliche Qualifizierung und Entwicklung	179
4.4.4	Qualifizierung von Experten	182
4.5	Lerngemeinschaft von Praktikern und Tacit Knowledge	183
4.6	Problemlösung und Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen	187
4.7	Wissensmanagement und Knowledge-Management	190
4.8	Personalentwicklung und Change-Management	191
4.8.1	Unterstützung von Veränderungsprozessen	192
4.8.2	Change-Management Qualifizierung von Führungskräften	193
4.8.3	Anpassungsqualifizierung von Mitarbeitern	195
4.9	Controlling der Personalentwicklung	196
4.10	Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung	199
Literatur.	200
5	Bedarfsklärung als Schlüssel für wertsteigernde Personalentwicklung	203
5.1	Den Bedarf konsequent aus der Unternehmensstrategie ableiten	203
5.2	Bedarfsklärung zur Entwicklung des Gesamtkonzepts der PE	205
5.3	Strategische Bedarfsklärung für das Jahresprogramm der PE	207
5.4	Bedarfsermittlung zur Entwicklung bestimmter Maßnahmen der PE	207
5.5	HR-Potenzial als strategische Planungsgröße	209
Literatur.	215
6	Ausgewählte Konzepte, Instrumente und Methoden der Personalentwicklung	217
6.1	Qualifizierung durch Seminare	217
6.2	Lernintensive Phasen und Stationen gezielt nutzen	223
6.3	Workshops zur Problemlösung	224

6.4	E- oder Digital Learning: Online-Training und Workshops	226
6.5	Kollegiale Beratung	228
6.6	Aktionsorientierte Entwicklung – Handeln und Reflexion	230
6.6.1	Aktionslernen – Action Learning.	233
6.6.2	Aktionserforschung (Action Science)	237
6.6.3	Aktionslernen und Aktionserforschung – Bewertung für die Praxis	239
6.7	Den eigenen Bereich entwickeln – Instrument zur Standortbestimmung	240
6.8	„SALTO“ – eine Methode des Aktionslernens	244
6.9	Lernen in Projekten	248
6.10	Job Enlarge ment und Job Enrichment	250
6.11	Job-Rotation	251
6.12	Coaching – worauf es ankommt.	253
6.13	Mentoring	262
6.14	Feedback und Mitarbeitergespräch	263
6.15	Führen durch Zielvereinbarung	267
6.16	Management Audit.	278
6.17	Assessment und Development Center	279
6.18	360° Feedback	280
6.19	Geplante Mitarbeiterentwicklung	284
6.20	Systemaufstellungen	286
6.21	Teamentwicklung	287
6.21.1	Virtuelle Teams	288
6.21.2	Fluide Teams	294
6.21.3	High-Performance X-Teams	296
6.21.4	Flexible Belegschaftsmodelle	297
6.22	Auswertung von Maßnahmen	299
	Literatur.	300
7	Führung als Förderung und Entwicklung von Mensch und Unternehmen	303
7.1	Entwicklungsorientierte Führung.	303
7.2	Systemführung fördert Lernen und Entwicklung	305
7.3	Führung geht nach allen Seiten – vertikale und laterale Führung zur Weiterentwicklung des Systems.	307
7.3.1	Führung nach unten	309
7.3.2	Führung nach oben.	314
7.3.3	Führung zur Seite nach links und rechts	318
7.4	Führung erfolgt im Team	325

7.4.1	Das Führungsdreieck	329
7.4.2	Das Führungsteam als Heimat	332
7.4.3	Führungskommunikation als Regelkommunikation auf drei Ebenen	333
7.4.4	Die Einführung des teamorientierten Führungsansatzes	337
7.4.5	The Learning Leader	340
Literatur		342
8	Externe Dienstleister – Auswahl von Beratern und Trainern	343
8.1	Gestaltung der Zusammenarbeit	343
8.2	Auswahl externer Berater, Trainer und Institute	345
8.3	Externe Berater, Trainer und Institute einsetzen und steuern	351
8.4	Führungstrainer	355
8.5	Honorargestaltung und Preise im Markt	358
Literatur		360