

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
Einleitung	15
1 Grundlagen der Personalentwicklung	19
1.1 Definition Personalentwicklung	19
1.2 Selbstverständnis und Ziele der Personalentwicklung	21
1.3 Selbstverständnis und Ziele der Personalentwickler:in	23
1.4 Prozessmodell der Personalentwicklung	29
1.5 Evolutionsstufen von Personalentwicklung – Strategische PE	32
2 Schritt 1: Analyse des Personalentwicklungsbedarfs	49
2.1 Organisationsanalyse	53
2.1.1 SWOT-Analyse	54
2.1.2 Weitere Methoden der Organisationsanalyse	58
2.1.3 Agile Methoden der Organisationsanalyse	67
2.1.4 Organisationsanalysen in Ausnahmesituationen: Lernen aus einer Krise	75
2.2 Aufgabenanalyse	84
2.2.1 Tätigkeitsanalyse-Instrumente	87
2.2.2 Arbeitsplatzbeobachtungen	93
2.2.3 Critical Incidents Technique (CIT)	96
2.2.4 Anforderungs- oder Kompetenzprofil	98
2.3 Personenanalyse	108
2.3.1 Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	113
2.3.2 Psychometrische Verfahren als Teil der Personenanalyse	115
2.3.3 Interview	121
2.3.4 Assessmentverfahren	135
2.3.5 Integrationsrunden	158
2.3.6 Bildungsbedarfsanalyse	161
2.3.7 Die schwierige Seite der Personalentwicklung – der vermeintlich »hoffnungslose Fall«	163

3	Schritt 2: Personalentwicklungskonzeption –	
	Entwicklung von PE-Maßnahmen	173
3.1	Lernen und Wissensdimensionen	173
3.2	PE-Maßnahmenentwicklungsschritte	176
3.2.1	Übergeordnete Ziele	177
3.2.2	Lernziele	177
3.2.3	Arbeitsbezogene Einbettung	180
3.2.4	Zugangsbedingungen	180
3.2.5	Didaktische Konzeption anhand ausgewählter Lerntheorien	181
3.2.6	Umsetzung	189
3.3	Blended Learning	190
4	Schritt 3: Instrumente der Personalentwicklung	195
4.1	Feedbackbezogene Verfahren	197
4.1.1	Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	197
4.1.2	Psychometrische Verfahren zum Einsatz in Training, Teamentwicklung, Beratung	199
4.1.3	Potenzialanalysen und Assessments	202
4.2	Training, Seminare und Schulungen	213
4.2.1	Kommunikationstraining	219
4.2.2	Konfliktmanagementtraining	220
4.2.3	Verhandlungstraining	222
4.2.4	Führungstraining	223
4.2.5	Training zum Thema Motivation	224
4.2.6	Changemanagement für Führungskräfte	226
4.2.7	Strategische Personalentwicklung für Führungskräfte	227
4.2.8	Präsentationstraining	228
4.2.9	Argumentations- und Rhetoriktraining	230
4.2.10	Vertriebskommunikations- und Kundenorientierungstraining	231
4.2.11	Training zur Teamentwicklung und -steuerung	232
4.2.12	Moderationstraining	234
4.2.13	Problemlöse- und Kreativitätstraining	235
4.2.14	Selbst- und Zeitmanagementtraining	236
4.2.15	Stress- und Gesundheitsmanagementtraining	237
4.2.16	Training zur sozialen Wahrnehmung	239
4.2.17	Führen auf Distanz	240
4.3	Maßnahmen mit prozessbegleitendem Charakter	243
4.3.1	Teamentwicklung	246
4.3.2	Konfliktbearbeitung und Mediation	250
4.3.3	Weitere prozessbegleitenden Maßnahmen: einige Beispiele	256

4.4	Coaching	273
4.4.1	Supervision	281
4.4.2	Kollegiale Fallberatung	283
4.5	On-the-Job-Maßnahmen	288
4.5.1	Personalentwicklung durch Aufgabengestaltung	289
4.5.2	Fachlaufbahn	292
4.5.3	Jobrotation	295
4.5.4	Mentoring und Patenschaften	298
4.5.5	Einsatz als AC-Beobachter:innen	304
4.5.6	Feedback-/Reflexionstagebuch	305
4.6	Führungsbezogene Personalentwicklungsinstrumente	307
4.6.1	Mitarbeiterbeurteilungssysteme	308
4.6.2	Mitarbeitergespräche	313
4.6.3	Zielvereinbarungen	317
4.6.4	Delegation	327
4.7	Modulares PE-Programm – am Beispiel eines Führungskräftenachwuchs-Pools	331
4.7.1	Ausgangssituation und Anforderungen an den Führungskräftenachwuchs-Pool	332
4.7.2	Zentrale methodische Aspekte der Maßnahme	334
4.7.3	Vernetzung mit den Prozessen des Unternehmens	336
4.7.4	A – Auswahl der Pool-Kandidat:innen	337
4.7.5	B – Qualifizierungsprogramm FKN-Pool: Gesamtübersicht	344
4.8	Personalentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	350
5	Schritt 4: Transfer und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen	357
5.1	Funktionen der Evaluation	357
5.2	Ziele einer Evaluation und Wirkungsanalyseformen	359
5.2.1	Inputbezogene Wirkungsanalysen	359
5.2.2	Prozessbezogene Wirkungsanalysen	359
5.2.3	Outputbezogene Wirkungsanalysen	361
5.2.4	Wirkungsanalyse als Vergleichsanalyse	362
5.3	Evaluationsprozess	363
5.3.1	Phase 1: Planen	366
5.3.2	Phase 2: Instrumente bereitstellen	368
5.3.3	Phase 3: Daten erheben	369
5.3.4	Phase 4: Daten auswerten	369
5.3.5	Phase 5: Abschlussbericht mit Gestaltungsvorschlägen	369
5.3.6	Phase 6: Anpassung der PE-Maßnahme	369
5.3.7	Phase 7: Veröffentlichung der Erkenntnisse und Erfahrungen	370
5.4	»Concept and Instruments for Evaluation of Learning Tools« (CIELT)	370

6	HR-Analytics: Evidenzbasierte Personal- und Organisationsentwicklung	375
6.1	Evidenzbasiertes People Management (EPM) auf einen Blick	375
6.2	Die Vorgehensweise von EPM im Detail	383
6.2.1	Phase 1: Daten analysieren	385
6.2.2	Phase 2: Informationen bewerten	389
6.2.3	Phase 3: Interventionen designen	391
6.3	Chancen und Risiken von EPM	393
6.3.1	EPM als Chance	393
6.3.2	EPM als Risiko	394
6.3.3	Umgang mit Daten	394
6.3.4	Kernpunkte des EPM	395
6.4	EPM – ein Fallbeispiel	396
	Digitale Extras zum Buch	401
	Literaturverzeichnis	403
	Stichwortverzeichnis	415