

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	28
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	66
2.1.4 Organisationsanalysen in Ausnahmesituationen: Lernen aus einer Krise	73
2.2 Aufgabenanalyse	83
2.2.1 Tätigkeitsanalyse-Instrumente	86
2.2.2 Arbeitsplatzbeobachtungen	92
2.2.3 Critical Incidents Technique (CIT)	94
2.2.4 Anforderungs- oder Kompetenzprofil	96
2.3 Personenanalyse	106
2.3.1 Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	110
2.3.2 Psychometrische Verfahren als Teil der Personenanalyse	112
2.3.3 Interview	118
2.3.4 Assessmentverfahren	131
2.3.5 Integrationsrunden	153
2.3.6 Bildungsbedarfsanalyse	156
2.3.7 Die schwierige Seite der Personalentwicklung – der vermeintlich »hoffnungslose Fall«	158
3 Schritt 2: Personalentwicklungskonzeption – Entwicklung von PE-Maßnahmen	167
3.1 Lernen und Wissensdimensionen	167
3.2 PE-Maßnahmenentwicklungsschritte	170
3.2.1 Übergeordnete Ziele	171
3.2.2 Lernziele	171
3.2.3 Arbeitsbezogene Einbettung	174

3.2.4	Zugangsbedingungen	174
3.2.5	Didaktische Konzeption anhand ausgewählter Lerntheorien	175
3.2.6	Umsetzung	182
3.3	Blended Learning	183
3.4	KI in der Personalentwicklung	186
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	198
4.1.3	Potenzialanalysen und Assessments	201
4.2	Training, Seminare und Schulungen	213
4.2.1	Kommunikationstraining	218
4.2.2	Konfliktmanagementtraining	220
4.2.3	Verhandlungstraining	221
4.2.4	Präsentationstraining	222
4.2.5	Argumentations- und Rhetoriktraining	223
4.2.6	Vertriebskommunikations- und Kundenorientierungstraining	224
4.2.7	Training zur Teamentwicklung und -steuerung	226
4.2.8	Moderationstraining	227
4.2.9	Problemlöse- und Kreativitätstraining	228
4.2.10	Selbst- und Zeitmanagementtraining	229
4.2.11	Stress- und Gesundheitsmanagementtraining	231
4.2.12	Training zur sozialen Wahrnehmung	232
4.2.13	Führungstraining	234
4.2.14	Training zum Thema Motivation	235
4.2.15	Changemanagement für Führungskräfte	236
4.2.16	Strategische Personalentwicklung für Führungskräfte	238
4.2.17	Führen auf Distanz	239
4.2.18	Die Führungskraft als Coach	242
4.3	Maßnahmen mit prozessbegleitendem Charakter	244
4.3.1	Teamentwicklung	247
4.3.2	Konfliktbearbeitung und Mediation	251
4.3.3	Weitere prozessbegleitenden Maßnahmen: einige Beispiele	256
4.4	Coaching	273
4.4.1	Supervision	281
4.4.2	Kollegiale Fallberatung	282
4.5	On-the-Job-Maßnahmen	287
4.5.1	Personalentwicklung durch Aufgabengestaltung	288
4.5.2	Fachlaufbahn	291
4.5.3	Jobrotation	294

4.5.4	Mentoring und Patenschaften	297
4.5.5	Einsatz als AC-Beobachter:innen	302
4.5.6	Feedback-/Reflexionstagebuch	303
4.6	Führungsbezogene Personalentwicklungsinstrumente	305
4.6.1	Mitarbeiterbeurteilungssysteme	306
4.6.2	Mitarbeitergespräche	310
4.6.3	Zielvereinbarungen	315
4.6.4	Delegation	325
4.7	Modulares PE-Programm – am Beispiel eines Führungskräftenachwuchs-Pools	328
4.7.1	Ausgangssituation und Anforderungen an den Führungskräftenachwuchs-Pool	329
4.7.2	Zentrale methodische Aspekte der Maßnahme	331
4.7.3	Vernetzung mit den Prozessen des Unternehmens	333
4.7.4	A – Auswahl der Pool-Kandidat:innen	334
4.7.5	B – Qualifizierungsprogramm FKN-Pool: Gesamtübersicht	340
4.8	Personalentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	346
5	Schritt 4: Transfer und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen	353
5.1	Funktionen der Evaluation	353
5.2	Ziele einer Evaluation und Wirkungsanalyseformen	355
5.2.1	Inputbezogene Wirkungsanalysen	355
5.2.2	Prozessbezogene Wirkungsanalysen	355
5.2.3	Outputbezogene Wirkungsanalysen	357
5.2.4	Wirkungsanalyse als Vergleichsanalyse	358
5.3	Evaluationsprozess	359
5.3.1	Phase 1: Planen	362
5.3.2	Phase 2: Instrumente bereitstellen	364
5.3.3	Phase 3: Daten erheben	365
5.3.4	Phase 4: Daten auswerten	365
5.3.5	Phase 5: Abschlussbericht mit Gestaltungsvorschlägen	365
5.3.6	Phase 6: Anpassung der PE-Maßnahme	365
5.3.7	Phase 7: Veröffentlichung der Erkenntnisse und Erfahrungen	365
5.4	»Concept and Instruments for Evaluation of Learning Tools« (CIELT)	366
6	HR Analytics: Evidenzbasiertes People Management (EPM)	371
6.1	Eine Annäherung an EPM	371
6.2	Die Vorgehensweise des EPM im Detail	381
6.2.1	Phase 1: Analyse	383
6.2.2	Phase 2: Bewertung	388
6.2.3	Phase 3: Gestaltung	391
6.2.4	Phase 4: Wirkung	392

6.3	Chancen und Risiken von EPM	393
6.3.1	EPM als Chance im Vergleich zu »einfach etwas tun«	393
6.3.2	EPM als Risiko für eine »Pseudorationalisierung«	393
6.3.3	Umgang mit Daten	394
6.3.4	Kernpunkte des EPM	395
6.4	EPM – ein Fallbeispiel	395
	Digitale Extras zum Buch	401
	Literaturverzeichnis	403
	Stichwortverzeichnis	417