
Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
1 Grundlagen der Personalentwicklung	15
1.1 Definition Personalentwicklung	15
1.2 Selbstverständnis und Ziele der Personalentwicklung	18
1.3 Selbstverständnis und Ziele des Personalentwicklers	20
1.4 Prozessmodell der Personalentwicklung	25
1.5 Evolutionsstufen von Personalentwicklung – Strategische PE	29
2 Schritt 1: Analyse des Personalentwicklungsbedarfs	41
2.1 Organisationsanalyse	45
2.1.1 SWOT-Analyse	46
2.1.2 Weitere Methoden der Organisationsanalyse	50
2.2 Aufgabenanalyse	59
2.2.1 Tätigkeitsanalyse-Instrumente / Fragebogen	62
2.2.2 Arbeitsplatzbeobachtungen	68
2.2.3 Critical Incidents-Technique (CIT)	71
2.2.4 Anforderungs- oder Kompetenzprofil	73
2.3 Personenanalyse	83
2.3.1 Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	88
2.3.2 Psychometrische Verfahren als Teil der Personenanalyse	90
2.3.3 Interview	96
2.3.4 Assessmentverfahren	110
2.3.5 Integrationsrunden	133
2.3.6 Bildungsbedarfsanalyse	136
2.3.7 Die schwierige Seite der Personalentwicklung – der vermeintlich »hoffnungslose Fall«	138
3 Schritt 2: Personalentwicklungs-Konzeption – Entwicklung von PE-Maßnahmen	149
3.1 Lernen und Wissensdimensionen	149
3.2 PE-Maßnahmenentwicklungsschritte	152
3.2.1 Übergeordnete Ziele	153
3.2.2 Lernziele	153
3.2.3 Arbeitsbezogene Einbettung	156
3.2.4 Zugangsbedingungen	156

3.2.5	Didaktische Konzeption anhand ausgewählter Lerntheorien	157
3.2.6	Umsetzung	165
3.3	Blended Learning	166
4	Schritt 3: Instrumente der Personalentwicklung	171
4.1	Feedbackbezogene Verfahren	173
4.1.1	Selbstbild-Fremdbild-Abgleich	173
4.1.2	Psychometrische Verfahren zum Einsatz in Training, Teamentwicklung, Beratung	175
4.1.3	Potenzialanalysen und Assessments	178
4.2	Training, Seminare und Schulungen	189
4.2.1	Kommunikationstraining	195
4.2.2	Konfliktmanagementtraining	196
4.2.3	Verhandlungstraining	197
4.2.4	Führungstraining	199
4.2.5	Training zum Thema Motivation	200
4.2.6	Changemanagement für Führungskräfte	201
4.2.7	Strategische Personalentwicklung für Führungskräfte	203
4.2.8	Präsentationstraining	204
4.2.9	Argumentations- und Rhetoriktraining	206
4.2.10	Vertriebskommunikations- und Kundenorientierungstraining	207
4.2.11	Training zur Teamentwicklung und -steuerung	209
4.2.12	Moderationstraining	210
4.2.13	Problemlöse- und Kreativitätstraining	211
4.2.14	Selbst- und Zeitmanagementtraining	212
4.2.15	Stress- und Gesundheitsmanagementtraining	214
4.2.16	Training zur sozialen Wahrnehmung	216
4.2.17	Führen auf Distanz	217
4.3	Maßnahmen mit prozessbegleitendem Charakter	219
4.3.1	Teamentwicklung	221
4.3.2	Konfliktbearbeitung und Mediation	226
4.3.3	Weitere prozessbegleitenden Maßnahmen: einige Beispiele	232
4.4	Coaching	246
4.4.1	Supervision	255
4.4.2	Kollegiale Fallberatung	257
4.5	On-the-Job-Maßnahmen	262
4.5.1	Personalentwicklung durch Aufgabengestaltung	263
4.5.2	Fachlaufbahn	266
4.5.3	Jobrotation	270
4.5.4	Mentoring und Patenschaften	273

4.5.5	Einsatz als AC-BeobachterInnen	278
4.5.6	Feedback-/Reflexionstagebuch	279
4.6	Führungsbezogene Personalentwicklungsinstrumente	281
4.6.1	Mitarbeiterbeurteilungssysteme	283
4.6.2	Mitarbeitergespräche	287
4.6.3	Zielvereinbarungen	292
4.6.4	Delegation	302
4.7	Modulares PE-Programm – am Beispiel eines Führungskräftenachwuchs-Pools	306
4.7.1	Ausgangssituation und Anforderungen an den Führungskräftenachwuchs-Pool	307
4.7.2	Zentrale methodische Aspekte der Maßnahme	309
4.7.3	Vernetzung mit den Prozessen des Unternehmens	311
4.7.4	A – Auswahl der Pool-KandidatInnen	312
4.7.5	B – Qualifizierungsprogramm FKN-Pool: Gesamtübersicht	319
5	Schritt 4: Transfer und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen	327
5.1	Funktionen von Evaluation	327
5.2	Ziele einer Evaluation und Wirkungsanalyseformen	329
5.2.1	Inputbezogene Wirkungsanalysen	329
5.2.2	Prozessbezogene Wirkungsanalysen	329
5.2.3	Outputbezogene Wirkungsanalysen	331
5.2.4	Wirkungsanalyse als Vergleichsanalyse	332
5.3	Evaluationsprozess	333
5.3.1	Phase 1: Planen	336
5.3.2	Phase 2: Instrumente bereitstellen	338
5.3.3	Phase 3: Daten erheben	339
5.3.4	Phase 4: Daten auswerten	339
5.3.5	Phase 5: Abschlussbericht mit Gestaltungsvorschlägen	339
5.3.6	Phase 6: Anpassung der PE-Maßnahme	339
5.3.7	Phase 7: Veröffentlichung der Erkenntnisse und Erfahrungen	339
5.4	»Concept and Instruments for Evaluation of Learning Tools« (CIELT)	340
6	Ausblick: Evidenzbasierte Personal- und Organisationsentwicklung	345
6.1	EPM auf einen Blick	345
6.2	EPM Schritte im Detail	353
6.2.1	Daten analysieren	355
6.2.2	Informationen bewerten	358
6.2.3	Interventionen designen	359

6.3	Chancen und Risiken von EPM	361
6.3.1	EPM als Chance	361
6.3.2	EPM als Risiko	361
6.3.3	Umgang mit Daten	362
6.3.4	Kernpunkte des Evidenzbasierten People Managements	363
6.4	EPM Fallbeispiel	363
	Arbeitshilfen online	369
	Literaturverzeichnis	371
	Abbildungsverzeichnis	381
	Tabellenverzeichnis	383
	Stichwortverzeichnis	385