
Inhaltsverzeichnis

Zur Einführung	13
Begrüßung	13
Zum Aufbau und zur Handhabung	15
Zur Lesbarkeit	18
Teil I: Wesen und Anliegen der Personalentwicklung.....	19
1 Was ist und was will Personalentwicklung?	21
1.1 Wurzeln der Personalentwicklung	21
1.2 Personalentwicklung – strategisch denken	22
1.2.1 Ziele	23
1.2.2 Ebenen und Inhalte	26
1.2.3 Akteure	29
1.2.4 Kontext	29
1.2.5 Methode	30
1.3 Personalentwicklung – systematisch anlegen	31
1.3.1 Erste Phase: Ist-Stand der Personalentwicklung analysieren ...	31
1.3.2 Zweite Phase: Unternehmensstrategie beachten	32
1.3.3 Dritte Phase: Strategie für die PE erarbeiten	32
1.3.4 Vierte Phase: Businessplan aufstellen	35
1.3.5 Fünfte Phase: Umsetzung planen	36
1.4 Personalentwicklung – methodisch überlegen	38
1.4.1 Bedarfsanalyse	39
1.4.2 Ziele setzen	41
1.4.3 Kreatives Gestalten	42
1.4.4 Durchführung	43
1.4.5 Erfolgskontrolle	44
1.4.6 Transfersicherung	46
1.4.7 Umsetzungsbeispiel	48
1.5 Personalentwicklung für Führungskräfte – was heißt das nun?	50
2 Wer beschäftigt sich mit Personalentwicklung?	53
2.1 Welche Besonderheiten haben unterschiedliche Organisationstypen im Bereich Personalentwicklung?	53
2.1.1 Wirtschaftsunternehmen – Schwerpunkt KMU	53
2.1.2 Öffentlicher Dienst	61
2.2 Rollen, Aufgaben und strategische Einordnung der unternehmens-internen Akteure	71
2.2.1 Organisatorische Einordnung der PE in der Organisation	72

2.2.2	Unternehmensleitung	74
2.2.3	Personalabteilung	77
2.2.4	Mitarbeitervertretung	78
2.2.5	Mitarbeiter	80
2.2.6	Führungskräfte	81
3	An wen richten sich die Angebote der Personalentwicklung?	85
3.1	Die unterschiedlichen Generationen in der Organisation	86
3.1.1	Die jüngsten Arbeitnehmer (Generation Z, ab Jahrgang 2000)	86
3.1.2	Die jungen Arbeitnehmer (Generation Y, Jahrgänge 1982–2000)	88
3.1.3	Arbeitnehmer mittleren Alters (Generation X; Jahrgänge 1961–1982)	89
3.1.4	Ältere Arbeitnehmer (Generation Babyboomer; Jahrgänge 1943–1960)	91
3.2	Anliegen ausgewählter Mitarbeitergruppen	92
3.2.1	Auszubildende	92
3.2.2	Die Neuen	94
3.2.3	Leistungsgeminderte	95
3.2.4	Formal niedrig qualifizierte Beschäftigte	96
3.2.5	Mitarbeiter mit langfristig zu betreuenden Familienangehörigen	100
3.2.6	Leaving Experts	102
3.2.7	Führungskräfte	105
Teil II:	Grundlegende Herausforderungen der Personalentwicklung	115
4	Wie gelingt es, Mitarbeiter in Veränderungen mitzunehmen?	117
4.1	Die Bereitschaft und Akzeptanz für Entwicklung erringen	118
4.1.1	An Bedürfnisse und Motive andocken	119
4.1.2	Widerstände analysieren und auffangen	122
4.1.3	Proaktiv sein – reicht es nicht aktiv zu sein?	125
4.2	Die Organisation veränderungsfreundlich gestalten	131
4.2.1	Einen kulturellen Rahmen finden	131
4.2.2	Eine veränderungsfreundliche Struktur aufbauen	133
4.3	Mitarbeiterbindung, Eigenverantwortung und Führung	148
5	Worüber fördern Sie die Entwicklung von Mitarbeitern?	157
5.1	Mit Mitarbeitern sprechen	157
5.1.1	Entwicklungs- und Fördergespräche	160
5.1.2	Gespräche zum Feedback	162
5.1.3	Konfliktgespräche	166

5.1.4	Coaching veranlassen	168
5.1.5	Kommunikation in Veränderungen	169
5.2	Mitarbeiter einführen und einarbeiten	171
5.2.1	Bedarf bestimmen	171
5.2.2	Ziele bestimmen	173
5.2.3	Planen und Gestalten	174
5.2.4	Durchführen	180
5.2.5	Erfolgskontrolle	180
5.2.6	Transfersicherung	182
5.2.7	Unterstützung beim Start von jungen, formal niedrig qualifizierten Mitarbeitern	182
5.2.8	Unterstützung beim Start von Führungskräften	186
5.3	Talente fördern	188
5.3.1	Talente erkennen	188
5.3.2	Karriereplanung	189
5.3.3	Nachfolgeplanung	191
5.4	Ausscheiden kompetenter Mitarbeiter	192
6	Wie legen Sie die betriebliche Weiterbildung für Mitarbeiter an?	199
6.1	Betriebliches Bildungsmanagement	200
6.2	Bildungsbedarfserhebung	204
6.3	Bildungs- und Lernziele vereinbaren	210
6.4	Systematisch planen	212
6.5	Zur Auswahl und Mitgestaltung von Lernarrangements	217
6.5.1	Möglichkeiten off-the-job	218
6.5.2	Möglichkeiten near- und on-the-job	226
6.6	Erfolgssicherung und Transfer	240
6.7	Gut beraten in Sachen Lernen	242
Teil III: Aufgaben in Handlungsfeldern der Personalentwicklung		247
7	Wie gehen Sie mit den Folgen des demografischen Wandels um?	249
7.1	Der demografische Wandel und der Arbeitsmarkt	251
7.2	Strategische Personalpolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels	253
7.3	Handlungsfelder und Maßnahmen	256
7.3.1	Personalpolitik (Worauf muss besonders geachtet werden?)	256
7.3.2	Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte	258
7.3.3	Weiterbildung und Qualifizierung	259
7.3.4	Gesundheitsmanagement	261
7.3.5	Führungskultur	261
7.3.6	Wissensmanagement	263

7.4	Ausgewählte Zielgruppe: ältere Arbeitnehmer	263
7.4.1	Arbeitsfähigkeit erhalten	264
7.4.2	Altersgerechtes Lernen	264
7.4.3	Austritt aus dem Berufsleben	267
8	Wie berücksichtigen Sie die Vielfalt Ihrer Beschäftigten?	271
8.1	Was ist Diversity Management (DIM)?	271
8.2	Die Relevanz des Diversity Managements	272
8.3	Die Dimensionen der Diversität	274
8.4	Wie entwickelt man ein Diversity-Konzept?	281
8.5	Welche Maßnahmen bieten sich im DIM an?	284
8.6	Was bedeutet DIM im Bereich Personalentwicklung?	290
8.6.1	Personalrekrutierung	290
8.6.2	Qualifikation	291
8.6.3	Zusammenarbeit/Konfliktmanagement	293
9	Wie können Sie die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten sicherstellen?	299
9.1	Was ist Gesundheitsmanagement	299
9.2	Gesundheit	301
9.3	Vorgehen im BGM	303
9.3.1	Diagnose	307
9.3.2	Maßnahmenplanung	309
9.3.3	Evaluation	311
9.4	Rolle der Führungskräfte	312
9.4.1	Gesunde Führung	312
9.4.2	Einflussmöglichkeiten aus der Sicht der Führungskräfte	314
9.4.3	Grenzen gesundheitsfördernder Führung	315
9.5	Rolle der PE	317
Teil IV: Begleiter für die Praxis		321
10	Werkzeugkiste / Arbeitshilfen online	323
10.1	Übersicht Arbeitshilfen	323
10.2	Arbeitshilfe 21: Ablauf Führungskräfte-Feedback	325
10.3	Arbeitshilfe 22: Briefing des Dozenten	327
10.4	Arbeitshilfe 23: Führungskräfteentwicklung – Seminarkonzept	328
10.5	Arbeitshilfe 24: Gesprächsregeln	330
10.6	Arbeitshilfe 25: Gesprächsvorbereitung	333
10.7	Arbeitshilfe 26: Personalentwicklungsplan für eine Nachwuchsführungskraft	334
10.8	Arbeitshilfe 27: Seminarkonzept Umgang mit Konflikten	335

10.9	Arbeitshilfe 28: Kreativitätstechniken	336
10.9.1	Methode 365	336
10.9.2	Morphologische Analyse	336
10.10	Arbeitshilfe 29: Leittextmethode in sechs Stufen	338
10.11	Arbeitshilfe 30: Planung und Beispielablauf eines Mentoring- Programms	339
10.12	Arbeitshilfe 31: Eigenschaften eines geeigneten Mentors	340
10.13	Arbeitshilfe 32: Tätigkeitsprofil des Mentors	341
10.14	Arbeitshilfe 33: Grundregeln für Mitarbeitergespräche	342
10.15	Arbeitshilfe 34: Ablaufplanung für ein erfolgreiches Mitarbeiter- gespräch	343
10.16	Arbeitshilfe 35: Nachfolgeplanung – Ablaufschritte und Maßnahmen	345
10.17	Arbeitshilfe 36: Nachfolgeplanung – Nachfolgeerhebung, Anforderungen	346
10.18	Arbeitshilfe 37: Potenzialermittlung	347
10.19	Arbeitshilfe 38: Planmäßige Unterweisung – Vorgehen	349
10.20	Arbeitshilfe 39: Rolle der Führungskraft im Veränderungsprozess	350
10.21	Arbeitshilfe 40: Teamentwicklung – Qualifizierungsbedarf	353
10.22	Arbeitshilfe 41: Spielregeln im Team	355
10.23	Arbeitshilfe 42: Veränderungen einführen und umsetzen	356
11	Glossar	359
	Abbildungsverzeichnis	379
	Tabellenverzeichnis	381
	Literaturverzeichnis	383
	Stichwortverzeichnis	391