

Inhaltsverzeichnis

	Orientierung für die Leserinnen und Leser	14
–	Grundlagen der Personalentwicklung	18
1.1	Personalentwicklung in Zeiten des Umbruchs	18
1.2	Was ist Personalentwicklung?	20
1.2.1	Definitionen	20
1.2.2	Merkmale der Personalentwicklung	21
1.2.3	Funktionen und Ziele der Personalentwicklung	24
1.2.4	Personalentwicklung im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Individualisierung	26
1.3	Strategische Personalentwicklung und Modernisierung der Verwaltungen	28
1.3.1	Strategische Anforderungen der Verwaltungsmodernisierung	28
1.3.2	Die Bedeutung der Ressource Personal	30
1.3.3	Entwicklungsmöglichkeiten im Meinungsbild der Beschäftigten	32
1.3.4	Kritische Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung	33
1.4	Personalentwicklung als Bestandteil des Personalmanagements	35
1.4.1	Personalmanagementfelder	36
1.4.2	Personalmanagementfunktionen	37
1.4.3	Idealtypische Entwicklungsphasen des Personalwesens	38
1.4.4	Ganzheitliches und integriertes Personalmanagement	40
1.5	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	41
1.6	Übersicht der Personalentwicklungsbereiche	42
2.	Bedarfsermittlung	46
2.1	Anforderungen und Schwierigkeiten der Bedarfsermittlung	46
2.2	Welcher Bedarf ist zu ermitteln?	47
2.3	Instrumente zur Bedarfsermittlung	49
2.3.1	Mitarbeiterbefragung	50
2.3.2	Zielvereinbarungs- und Fördergespräch	50
2.3.3	Personalgesprächsrunden	50
2.3.4	Strategie-Workshop	51
2.3.5	Stellen- und Funktionsbeschreibung	52
2.3.6	Anforderungsprofil	63
3.	Personalförderung	70
3.1	Das Mitarbeitergespräch	72
3.1.1	Grundtypen des Mitarbeitergesprächs	73
3.2	Zielvereinbarungs- und Fördergespräch	74
3.2.1	Ziele und Nutzen	75
3.2.2	Grundlagen zum Führen mit Zielen	77
3.2.3	Grundsätze des Zielvereinbarungs- und Fördergesprächs	80
3.2.4	Verlauf und Inhalt	81
3.2.5	Mitarbeitergespräch: Widerstände und Argumente	84
3.2.6	Einführungsvoraussetzungen	86

3.2.7	Einführungsstrategie	88
3.2.8	Literatur: Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs- und Fördergespräch	95
3.3	Förder- und Entwicklungsplanung	96
3.3.1	Leitlinien der Förder- und Entwicklungsgestaltung	97
3.3.2	Förder- und Entwicklungsmaßnahmen	98
3.3.3	Nachwuchskräfteentwicklung als integriertes System	99
3.3.4	Schwierigkeiten im öffentlichen Dienst	101
3.4	Anreizsysteme	102
3.4.1	Funktion und Wirkung von Anreizsystemen	102
3.4.2	Einflußvariablen für die Arbeitsmotivation	104
3.4.3	Immaterielle Anreize	107
	Führung und Zusammenarbeit	108
	Arbeits- und Aufgabengestaltung – Beispiel Teamarbeit	109
	Arbeitszeitgestaltung	112
3.4.4	Cafeteria-System	115
3.4.5	Materielle Anreize	117
3.4.6	Literatur: Anreizsysteme	121
3.5	Personalbeurteilung	122
3.5.1	Ziele und Funktionen	122
3.5.2	Probleme von Beurteilungsverfahren	124
3.5.3	Alternativen zu jetzigen Beurteilungsverfahren	127
	Teilung des Systems	127
	Vorgesetztenbeurteilung	127
	Kollegen- und Selbstbeurteilung	128
	Mitarbeitergespräch	128
3.5.4	Rechtliche Grundlagen	129
3.5.5	Literatur: Personalbeurteilung	131
3.6	Auswahlverfahren	132
3.6.1	Voraussetzungen für Auswahlverfahren	133
3.6.2	Instrumente des Auswahlprozesses	134
	Analyse der Bewerbungsunterlagen	135
	Auswahlgespräch bzw. -interview	138
	Assessment Center	140
3.6.3	Literatur: Auswahlverfahren	153
4.	Arbeitsstrukturierung	156
5.	Weiterbildung	160
5.1	Situation der Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung	162
5.2	Qualifikationsstrategie und Qualifikationsverständnis	164
5.3	Verwaltungsmodernisierung und neue Qualifikationsanforderungen	166
5.4	Gestaltung von Lern- und Qualifizierungsprozessen	176
5.4.1	Selbstgesteuertes Lernen	176
5.4.2	Organisationales Lernen	179
5.5	Zielgruppen und Qualifizierungskonzepte	182
5.5.1	Führungskräfteentwicklung	182

5.5.2	Nachwuchsqualifizierung	195
5.5.3	Literatur: Führungs- und Nachwuchsentwicklung	199
5.5.4	Mitarbeiterqualifizierung	200
5.5.5	Technikqualifizierung	203
	Technikqualifizierung als Daueraufgabe	204
	Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsziele	206
	Didaktisch-methodische Gestaltung der Technikqualifizierung	209
	Planung und Organisation der Technikqualifizierung	210
	Dezentrale Betreuungs- und Beratungsstruktur	214
	Literatur: Technikqualifizierung	216
5.6	Evaluierung von Weiterbildung und Personalentwicklung	216
5.7	Literatur: Weiterbildung	225
6.	Organisation der Personalentwicklungsarbeit	228
6.1	Anforderungen an die Personalarbeit	228
6.2	(Re-)Organisationskonzepte	229
6.3	Organisation der Personalentwicklung in kleinen und mittleren Verwaltungen	232
6.4	Literatur: Organisation der Personalentwicklungsarbeit	232
7.	Konzept und Umsetzung der Personalentwicklung	234
7.1	Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes	234
7.2	Wer erstellt das Personalentwicklungskonzept?	235
7.3	Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes	237
7.4	Literatur: Personalentwicklungskonzept	238
	Anhang	240
	Literatur	240
	Abbildungsverzeichnis	248
	Index	251