Deutsche Akademie
für Management

Ihre persönliche Akademie.
Für Bildung, die zählt.

Personalentwicklung

Prof. Dr. Erwin Hoffmann

www.akademie-management.de

Modul 2172

Impressum

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

mail@akademie.biz
www.akademie-management.de

Tel. 030/40508883-0
Fax. 030/40508883-9

4. Version August 2025

© 2025 Deutsche Akademie für Management, Berlin.
Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Verfasser

Prof. Dr. Erwin Hoffmann
ist Professor für Personal- und Organisationsentwicklung an der Hochschule Fresenius in Düsseldorf. Davor hat er Lehraufträge an verschiedenen deutschen Hochschulen wahrgenommen, u. a. an der Universität Karlsruhe, der Bergischen Universität Wuppertal, der Universität Duisburg-Essen, der Düsseldorf Business School, der Hochschule Niederrhein und der Fachhochschule Münster. Neben seiner Hochschultätigkeit ist er als Organisationsberater, Coach und Management-trainer in verschiedenen Branchen tätig. Er hat 14 Jahre lang als interner leitender Personal- und Organisationsentwickler eines großen mittelständischen Beratungs-unternehmens gearbeitet..

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmenden.

Gendergerechte Sprache

Gendergerechte Sprache ist ein weites Feld. Die einen sehen sie als zwingend an, die anderen lehnen sie kategorisch ab – und zwar geschlechterübergreifend. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, ob gegendert wird oder nicht, sondern auch in welchem Ausmaß und nach welchem System.

So gibt es beispielsweise das Del-On-Se-System (Bsp.: „Del Lehreron gibt derl Schüleron das Buch."), den g-Genus (Bsp.: „Hen ist meineo beste Freundis."), das NoNa-System (Bsp.: „Hen ist meint beste Freund*in."), die SYLVAIN-Konventionen (Bsp.: „Eyn bekanntey Autor_in erzählt.", das vii-System (Bsp.: „Aufgabe einvis Lehrvis ist es, viis Schülviis das Lernen angenehm zu gestalten.") und zahlreiche andere Möglichkeiten.*

Einen Königsweg scheint es noch nicht zu geben.

Auch wir an der Deutschen Akademie für Management müssen zum Gendern Stellung beziehen. Dabei haben wir neben der Genderfairness auch pädagogische und didaktische Anforderungen zu berücksichtigen. Die in der Pädagogik aktuell stark diskutierte Sprachsensibilität von Unterrichtsmaterialien beispielsweise fordert, die problemlose kommunikative Teilhabe von Lernenden mit unterschiedlichen individuellen Kommunikationskompetenzen zu ermöglichen und zu fördern.

Die Deutsche Akademie für Management betrachtet die Gleichbehandlung aller Geschlechter als essenziell. Unsere Lernmaterialien und unser Unterricht sollen für alle Menschen ein möglichst einheitliches und einfaches Verständnis ermöglichen. Um dies zu erreichen, verwenden wir das aktuellen Kommunikationsgewohnheiten entsprechende grammatikalische Maskulinum. Dieses sprachliche Geschlecht soll dabei in keinem Zusammenhang mit dem sozialen oder biologischen Geschlecht stehen. Insofern sprechen wir mit unseren Lernmaterialien und in unserem Unterricht alle Geschlechter gleichberechtigt und gleichermaßen wertschätzend an.

* Beispiele entnommen aus dem Nichtbinär-Wiki (https://nibi.space/geschlechtsneutrale_sprache).

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis		**8**
Einleitung		**9**
1.	**Personalentwicklung als Teil der Organisation und der Personalwirtschaft**	**10**
1.1	Personalentwicklung als betriebliche Leistung	10
1.2	Definitionen	13
1.3	Arbeitsbereiche der Personalentwicklung	14
2.	**Strategische Personalentwicklung**	**26**
2.1	Unternehmensstrategie und Personalentwicklung	26
2.2	Zielsetzung und Orientierung an Zielen	28
2.3	Von der Zielsetzung zur Planung und Umsetzung	30
2.4	Bedarfsanalyse	32
2.5	Die Planung der Personalentwicklung	36
3.	**Die Durchführung der Personalentwicklung**	**49**
3.1	Verteilte Verantwortung	49
3.2	Notwendige Kompetenzen	50
3.3	Die Verantwortung der Führungskräfte	52

4. Personalentwicklungscontrolling **55**

4.1 Ziele 56

4.2 Unterschiedliche Perspektiven und Ziele 57

4.3 Mangelnde Nachhaltigkeit und Transferlücke 59

4.4 Prozesscontrolling 61

4.5 Klassische Instrumente 63

Zusammenfassung **68**

Antworten zu den Kontrollfragen **69**

Literaturverzeichnis **74**

Stichwortverzeichnis **78**

Literaturempfehlungen **80**

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
BL	Blended Learning
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KNR	Kosten-Nutzen-Relation
OE	Organisationsentwicklung
SOL	Selbstorganisiertes Lernen
PE	Personalentwicklung
ROI	Return on Investment
WBT	Web-Based Training

Einleitung

Die Personalentwicklung ist Teil der Personalarbeit im Unternehmen. Sie ist eine betriebliche Funktion und leitet ihren Auftrag aus den Unternehmenszielen ab.

Neben der Unterstützung der betrieblichen Wertschöpfung und dem Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele beinhaltet die Personalentwicklung auch die Mitarbeiterperspektive, indem sie die Bemühungen um Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützt und damit gleichzeitig einen Beitrag zur Verbesserung der Berufs- und Lebenschancen der im Unternehmen arbeitenden Menschen leistet. Dabei hat die Personalentwicklung für die bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen, Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden auf der einen und den Anforderungen der Arbeitsplätze auf der anderen Seite zu sorgen.

Die Personalentwicklung ist ebenso dafür verantwortlich, dass die Beschäftigten – als die eigentlichen Wertschöpfenden im Unternehmen – die Möglichkeiten erhalten, motiviert und produktiv arbeiten zu können. Hierzu gehören auch Konzepte zur Stärkung der Kernkompetenzen, zur Identifizierung von Innovationsfeldern und zur Verbesserung der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften, damit diese sich an der Personalentwicklungsaufgabe vor Ort beteiligen können.

Nur wenn Personalentwicklung systematisch und methodisch effektiv geplant und umgesetzt wird, erhält sie auch den für ihre strategische Rolle erforderlichen Status im Unternehmen (vgl. Michalk und Ney, 2018, S. 23).

Allgemeine Kompetenzziele:

allgemeine kompetenzziele

Nachdem Sie dieses Modul durchgearbeitet haben, ...

- sind Ihnen die grundsätzlichen Aufgaben der Personalentwicklung in Unternehmen – auch unter den Bedingungen und Möglichkeiten der Digitalisierung – bekannt;
- kennen Sie die Herausforderungen, die strategische Personalentwicklungsarbeit und prozessbegleitendes Personalentwicklungscontrolling bieten;
- wissen Sie, welches Anforderungsprofil an eine Person gestellt werden sollte, die sich hauptamtlich mit Personalentwicklung befasst;
- kennen Sie die aktuellen Trends der Personalentwicklung.

1. Personalentwicklung als Teil der Organisation und der Personalwirtschaft

kompetenzziele

Kompetenzziele:

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitel sollten Sie in der Lage sein, …

- Personalentwicklung als Teil der Unternehmensstruktur und der personalwirtschaftlichen Abläufe zu erklären;
- Personalentwicklung zu definieren;
- die wesentlichen Aufgabengebiete der Personalentwicklung zu beschreiben;
- die Verantwortlichen der Personalentwicklung zu benennen.

1.1 Personalentwicklung als betriebliche Leistung

Allgemein kann Personalentwicklung (PE) als Bündel aller Maßnahmen verstanden werden, welches die Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeitenden, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation mittel- und langfristig zur Deckung bringt. Die Personalentwicklung sorgt als interne Organisationseinheit mit dafür, dass die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele des Unternehmens erreicht werden (siehe Abb. 1).

Eine nachhaltige Personal- und Kompetenzentwicklung erfolgt am ehesten, wenn diese strukturell und prozessual institutionalisiert wird. Voraussetzung und Erfolgsfaktor hierfür ist der Wille der Unternehmensleitung, betriebliche Personalentwicklung als strategisch orientiertes und integriertes Instrument der Unternehmensentwicklung zu erkennen, zu etablieren und zu unterstützen. Auch die Beschäftigten erwarten von ihrem Arbeitgeber eine systematische, konzeptionell abgesicherte Personalentwicklung, welche die erforderliche Befähigung in allen Phasen der unternehmerischen Tätigkeit und für die individuelle Karriere sicherstellt (vgl. Becker 2023, S. 192). Eine Möglichkeit zur organisatorischen Verortung der Personalentwicklung zeigt Abbildung 2.

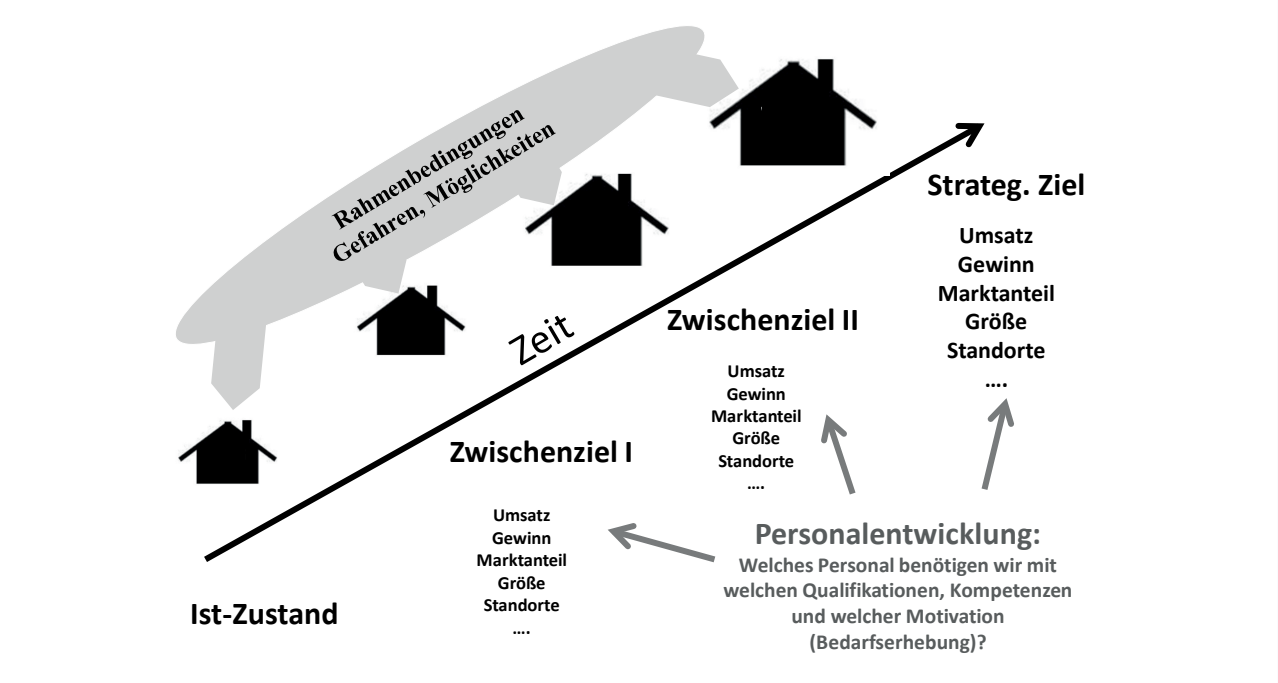

Abbildung 1: Aufgaben und Nutzen der Personalentwicklung im Rahmen der Unternehmensstrategie

(Quelle: eigene Darstellung.)

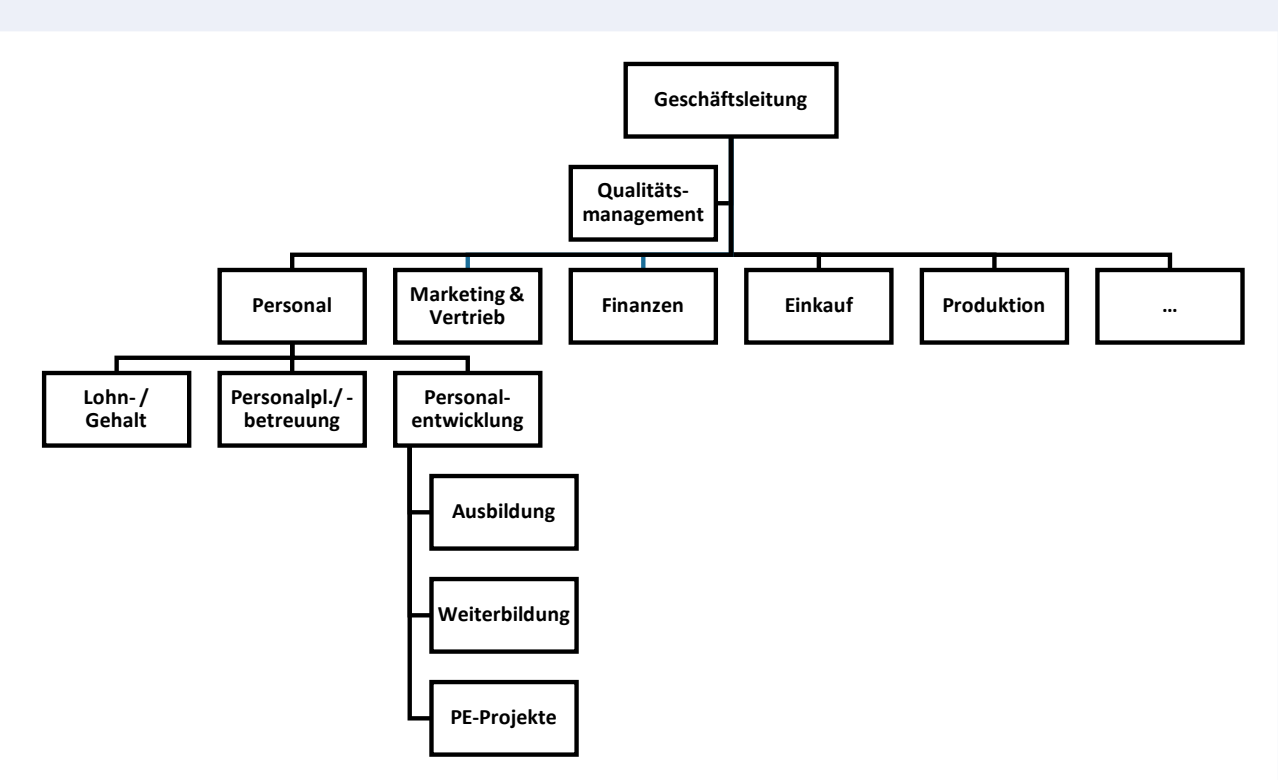

Abbildung 2: Organisatorische Verankerung der Personalentwicklung

(Quelle: eigene Darstellung.)

Auch wenn die Personalentwicklung in der Abbildung 2 (nur) der Personalleitung zugeordnet ist, sollte sie jede Gelegenheit ergreifen, auch direkt mit der Geschäftsleitung – als Business-Partner – zusammenzuarbeiten. Dies ist umso wichtiger, wenn die verantworteten PE-Projekte auch gleichzeitig Organisationsprojekte (OE-Projekte) sind. Die wichtigsten Formen dieser „Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ stellen die Beteiligung an Strategiesitzungen, an jährlichen Planungssitzungen (z. B. zur Fixierung des jährlichen Schulungsplans) und an allen Meetings zur Initiierung und Begleitung von OE-Prozessen dar.

Je nach Größe des betroffenen Unternehmens kann die PE-Stelle selbst unterschiedlich ausgestattet sein. Bei kleineren Unternehmen wird es eher eine einzige für die Personalentwicklung zuständige Person – gegebenenfalls unterstützt durch ein Sekretariat – sein. Mit zunehmender Größe sollten auch die damit zunehmenden Aufgaben schon in der Abteilung auf mehrere Personen verteilt werden. Für eine Führungskraft in der Position „Leitung Personalentwicklung“ sind dann als Unterstützung zusätzlich eine fachliche Assistenz und festangestellte interne Trainer und Trainerinnen, Dozierende und Coaches vorstellbar. Ab einem bestimmten jährlichen Umfang an internen Schulungen, Workshops und ähnlichen Veranstaltungen sollte dann über die Wirtschaftlichkeit eigener fester Schulungs- und Veranstaltungsräume und deren professionelle Ausstattung nachgedacht werden.

Die Personalentwicklung ist Teil der Personalarbeit des Unternehmens und erfüllt somit unterstützend den Prozess des Umgangs mit und der Förderung von Mitarbeitenden (siehe Abb. 3). Sie ist dabei eng verzahnt mit dem Personaleinsatz, der Personalführung und der Personalbeurteilung.

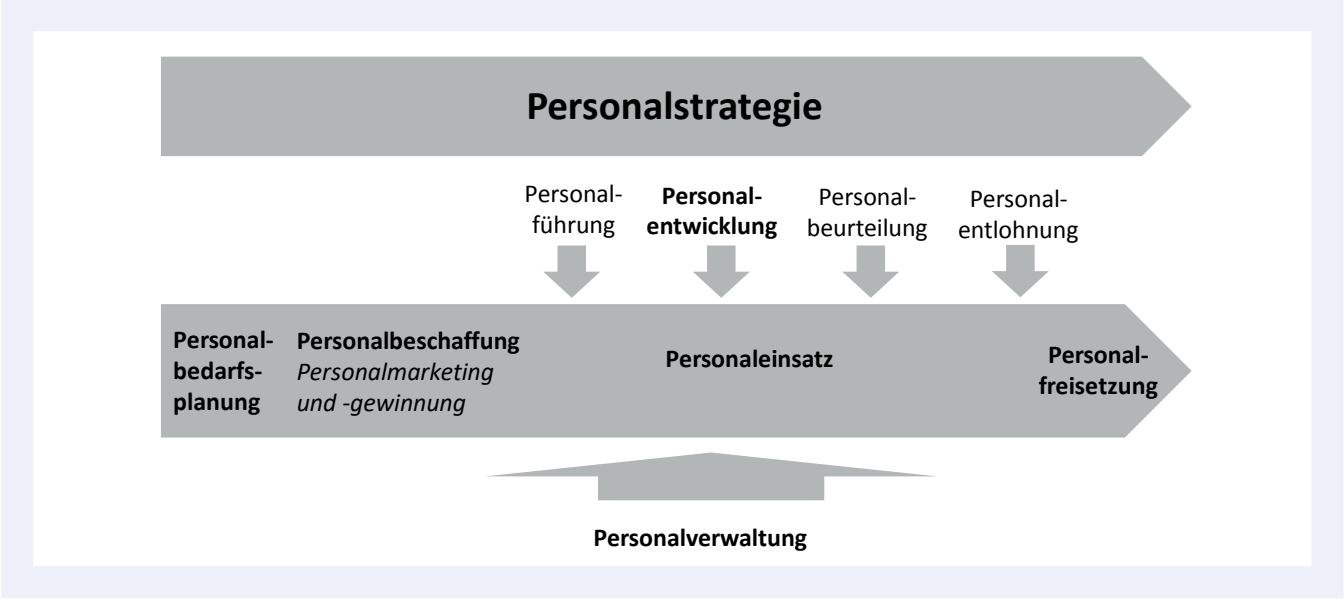

Abbildung 3: Personalentwicklung als Teil der Personalwirtschaft

(Quelle: eigene Darstellung.)