



**Deutsche Akademie
für Management**

Ihre persönliche Akademie.
Für Bildung, die zählt.

Personalentwicklung

Prof. Dr. Erwin Hoffmann



Deutsche Akademie für Management

Ihre persönliche Akademie.
Für Bildung, die zählt.

Verfasser:

Prof. Dr. Erwin Hoffmann
ist Dekan für Wirtschaftspsychologie und
Professor für Personal- und Organisations-
entwicklung 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 Hoch-
schule Niederrhein und der Fachhochschule
Münster. Neben seiner Hochschultätigkeit
ist er als Organisationsberater, Coach und
Managementtrainer in verschiedenen Bran-
chen tätig. Er hat 14 Jahre lang als interner
leitender Personal- und Organisations-
entwickler eines großen mittelständischen
Beratungsunternehmens gearbeitet.

Impressum

DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

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

Tel. 030/40508883-0

Fax. 030/40508883-9

3. Version Februar 2022

© 2022 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

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

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. Sämt-

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und 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 Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	6
Einleitung	7
1 Personalentwicklung als Teil der Organisation und der Personalwirtschaft	8
1.1 Personalentwicklung als betriebliche Leistung	8
1.2 Definitionen	10
1.3 Arbeitsbereiche der Personalentwicklung	12
2 Strategische Personalentwicklung	21
2.1 Unternehmensstrategie und Personalentwicklung	21
2.2 Zielsetzung und Orientierung an Zielen	22
2.3 Von der Zielsetzung zur Planung und Umsetzung	24
2.4 Bedarfsanalyse	26
2.5 Die Planung der Personalentwicklung	29
3 Die Durchführung der Personalentwicklung	39
3.1 Verteilte Verantwortung	39
3.2 Notwendige Kompetenzen	40
3.3 Die Verantwortung der Führungskräfte	42

4 Personalentwicklungscontrolling	44
4.1 Ziele	45
4.2 Unterschiedliche Perspektiven und Ziele	46
4.3 Mangelnde Nachhaltigkeit und Transferlücke	47
4.4 Prozesscontrolling	48
4.5 Klassische Instrumente	50
Zusammenfassung	54
Antworten zu den Kontrollfragen	55
Literaturverzeichnis	59
Stichwortverzeichnis	62
Literaturempfehlungen	64

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

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.

1

Personalentwicklung als Teil der Organisation und der Personalwirtschaft

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. So wird im Ergebnis auch eine stärkere Sensibilisierung des Managements für Prozesse der Personalentwicklung im Kontext organisationaler Veränderungen sichtbar (vgl. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung 2006, S. 16 f.). Eine Möglichkeit zur organisatorischen Verortung der Personalentwicklung zeigt Abbildung 2.

Auch wenn die Personalentwicklung im obigen Beispiel (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 Organisationsentwicklungsprojekte