

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

Michael Müller-Vorbrüggen/Jürgen Radel

# Handbuch Personalentwicklung

Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung  
und Arbeitsstrukturierung

**4., überarbeitete und erweiterte Auflage**

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3520-8 Bestell-Nr. 20665-0002  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3521-5 Bestell-Nr. 20665-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart, Abbildung MEV Verlag, GmbH, Augsburg  
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
November 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

ell kompetent handeln kann. Im Begriff Handlungskompetenz schwingen somit zu Recht auch die aktuellen Evaluations- und Kostenaspekte mit. Das Grundparadigma der gesamten Personalarbeit in der Praxis und Lehre wird die Aufgliederung der Handlungskompetenz in operationalisierbare Teilkompetenzen sein. Ein solches Kompetenzmodell gliedert sich meist in die Grund- oder Wurzelkompetenzen: *Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz*.

Dieses Kompetenzmuster bietet insbesondere der Personalentwicklung eine nicht zu unterschätzende Hilfestellung, weil damit die grundsätzlich verschiedenen Ansatzpunkte der Personalentwicklung charakterisiert und in ihrer Wirkweise herausgestellt werden können.

Vor dem Hintergrund des Kompetenzmodells haben wir uns für die Gliederung der Personalentwicklungsinstrumente in drei Bereiche oder Säulen entschieden:

1. Personalbildung
2. Personalförderung
3. Arbeitsstrukturierung.

Die Form des Sammelbandes haben wir nach wie vor gewählt, weil der Systematisierungsprozess sich, auch in der vierten Auflage, noch im Fluss befindet und thematische Besonderheiten, gerade in der schnelllebigen Zeit, besser von ausgewiesenen Fachleuten dargestellt werden können als von einem oder zwei Autoren.

Zudem hebt sich das Werk aus unserer Sicht von rein akademischen Veröffentlichungen durch seine Verständlichkeit ab und von rein praxisbezogenen Publikationen durch seine Fundierung. Die einzelnen Instrumente der Personalentwicklung können nicht erschöpfend dargestellt werden. Hierzu und für eine wissenschaftliche Vertiefung wird jeweils auf die einschlägige Spezialliteratur verwiesen, teilweise auch in Form von weiterführender Literatur, am Ende eines Kapitels, falls diese aus Platzgründen nicht mehr im eigentlichen Text Berücksichtigung finden konnte.

Wir haben fast 50 renommierte Praktiker/-innen und hervorragend ausgewiesene Wissenschaftler/-innen gefunden, die sich gemeinsam mit uns der Mühe unterzogen haben, Personalentwicklung unter den besagten Vorzeichen ebenso systematisch wie am Puls der Praxis neu zu erfassen. Dem anerkannten, verlässlichen Team des Schäffer-Poeschel Verlags, vor allem Herrn Frank Katzenmayer und Frau Adelheid Fleischer, danken wir für die Unterstützung. Genauso danken wir den Studierenden Daria Kamluk, Melanie Binnewies, Marc Akid und Elina Korobow aus dem Seminar Personalentwicklung im Masterstudiengang Wirtschaft der Hochschule Niederrhein ganz herzlich für die Unterstützung bei der redaktionellen Arbeit.

Dabei gibt es nicht nur Weiterentwicklungen in thematischer Sicht, sondern auch das Team der Herausgeber hat sich verändert und baut auf der hervorragenden Arbeit auf, die der Kollege Prof. Dr. Rainer Bröckermann von der ersten bis zur dritten Auflage mitgestaltet hat. An dieser Stelle sei Rainer Bröckermann für seine umsichtige und sehr fundierte Arbeit am Handbuch ganz herzlich gedankt.

Gleichzeitig freut sich Michael Müller-Vorbrüggen darüber, dass er in Jürgen Radel, Professor für Personalmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, einen neuen Mitherausgeber für diese 4. Auflage gefunden hat. Neben der neuen

Perspektive aus praktischer und wissenschaftlicher Sicht, kommt die schöne Besonderheit hinzu, dass Jürgen Radel zur ersten Generation der von Michael Müller-Vorbrüggen betreuten Studierenden zählt. Die Veränderung der Herausgeberschaft und die gemeinsame Arbeit, die nun fortgeführt wird, ist aus Sicht der Herausgeber eine erfolgreiche, angewandte Personalentwicklung, wie sie in diesem Sammelband teilweise dargestellt wird.

Die dritte Auflage des vorliegenden Handbuchs, wie auch schon die zweite, war nach kurzer Zeit ausverkauft. Der rasche Verkauf sowie die vielen positiven Rückmeldungen und Rezensionen haben uns Herausgeber natürlich sehr gefreut. Wir sehen damit die Konzeption des Buches bestätigt. Es wird von Praktikerinnen und Praktikern, aber auch in der Lehre benutzt. Gleichzeitig haben wir konstruktive Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge erhalten. Viele davon und auch einige eigene Ideen haben wir aufgegriffen und uns mit Hochdruck an eine neue Auflage gemacht.

So legen wir zusammen mit den Autorinnen und Autoren ein noch einmal erweitertes, aber auch in einigen Teilbereichen deutlich verändertes Werk vor. Diesmal sind es die Beiträge *Talent Analytics und Potenzial* sowie *eLearning*, die aus aktuellem Anlass hinzugefügt wurden. Der Verlag sowie die Leserschaft mögen es uns nachsehen, wenn das Buch nochmals erweitert und verändert wurde. Wir hoffen, dass die Leserinnen und Leser unsere Einschätzung wieder teilen können. Über Rückmeldungen und etwaige Verbesserungsvorschläge oder Ergänzungen — bitte an den Verlag gerichtet — würden wir uns freuen.

Eschweiler und Berlin, im Herbst 2016

Michael Müller-Vorbrüggen und  
Jürgen Radel

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur vierten Auflage</b> .....	<b>V</b>
<b>Teil I</b>	
<b>Management der Personalentwicklung</b> .....	<b>1</b>
1 Struktur und Strategie der Personalentwicklung .....	3
2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen .....	23
3 Bedarfsanalyse .....	51
4 Diversity Management, Cross Cultural Management und Unternehmenskultur .....	69
5 Ethik .....	89
6 Profil und Tätigkeit des Personalentwicklers .....	119
<b>Teil II</b>	
<b>Grundlagen der Personalentwicklung</b> .....	<b>135</b>
1 Pädagogisch-psychologische Motivationstheorien .....	137
2 Kompetenzmodelle .....	159
3 Potenzial .....	185
4 Selbstorganisiertes Lernen und Lernende Organisation .....	201
5 Employability-Management .....	225
6 Unternehmens-Akademien/Corporate University .....	241
7 IT-Unterstützung .....	257
<b>Teil III</b>	
<b>Instrumente der Personalentwicklung</b> .....	<b>277</b>
1 OnBoarding .....	279
2 Berufsausbildung .....	297
3 Bildungsmaßnahmen-into-the-Job und Reintegration .....	315
4 Bildungsmaßnahmen-on-the-Job und Training-near-the-Job .....	337
5 Bildungsmaßnahmen-off-the-Job .....	351
6 eLearning .....	371
7 Berufsbegleitende Studiengänge .....	383

**Teil IV**

<b>Instrumente der Personalförderung</b> .....	409
1 Assessment Center und psychologische Testverfahren .....	411
2 Traineeprogramme .....	425
3 Personalentwicklung und Karrieremanagement .....	439
4 Moderation und Fachberatung .....	455
5 Verhaltenstrainings .....	473
6 Outdoor-Training, insbesondere Teambildung und Teamentwicklung .....	495
7 Mentoring und Patenschaft .....	507
8 Coaching und Supervision .....	525

**Teil V**

<b>Instrumente der Arbeitsstrukturierung</b> .....	551
1 Remote Working, Telearbeit und Home Office .....	553
2 Job Rotation und Laufbahnplanung .....	567
3 Job-Enlargement und Job-Enrichment .....	575
4 Teilautonome Arbeitsgruppe und Fertigungsinsel .....	589
5 Projektgruppe und Task Force Group .....	603
6 Stellvertretung .....	619
7 Versetzung und Beförderung .....	633
8 Entsendung und Auslandseinsatz .....	651

**Teil VI**

<b>Planung und Ergebnissicherung der Personalentwicklung</b> .....	671
1 Mitarbeitergespräche und Leistungsbewertung .....	673
2 360°-Feedback .....	691
3 Evaluation und Controlling .....	707
4 Talent Analytics .....	729

<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	750
-----------------------------------	-----