

Evidenzbasiertes Personal-Management



Viktor Lau

# Personalentwicklung

Grundlagen, Prozesse, Outsourcing



Steinbeis-Edition



*Viktor Lau*  
Personalentwicklung



**Dr. Viktor Lau**, (Jahrgang 1966) hat Betriebswirtschaftslehre, Germanistik, Geschichte und Philosophie studiert. Er gilt heute als einer der führenden Experten für die Personalwirtschaft in Deutschland. Seine Schwerpunkte liegen in den Themenfeldern Strategisches Personalmanagement, Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung. Dr. Lau hat zahlreiche Beiträge und Bücher zur Personalwirtschaft verfasst, zuletzt „Die Mitarbeiterbeurteilung. Leistungen bewerten – Kompetenzen einschätzen – Potenziale identifizieren.“ (Steinbeis-Edition 2015).

Evidenzbasiertes Personal-Management



Viktor Lau

# Personalentwicklung

Grundlagen, Prozesse, Outsourcing



Steinbeis-Beratungszentrum  
Evidenzbasiertes  
Personal-Management

## **Impressum**

© 2017 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Evidenzbasiertes Personal-Management

Viktor Lau

Personalentwicklung. Grundlagen – Prozesse – Outsourcing

2., durchgesehene, aktualisierte und erweiterte Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-069-9

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©iStockphoto.com/Dmitriy Shironosov

Druck: Frick Kreativbüro & Onlinedruckerei e.K., Krumbach

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

184204-2017-03 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Geleitwort

Im Jahr 2016 wurde der Ausdruck „postfaktisch“ von der Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) zum Wort des Jahres gekürt. Begründet wurde diese Wahl u.a. wie folgt: „Die Jahreswortwahl richtet das Augenmerk auf einen tiefgreifenden politischen Wandel. Das Kunstwort postfaktisch verweist darauf, dass es heute zunehmend um Emotionen anstelle von Fakten geht. [...] Nicht der Anspruch auf Wahrheit, sondern das Aussprechen der »gefühlten Wahrheit« führt zum Erfolg.“ (GfdS)

Auch in der personalwirtschaftlichen Praxis hat das postfaktische Zeitalter längst begonnen. Anders ist es nicht zu erklären, dass in vielen Beratungs- und Coachingprojekten Themen individualisiert bzw. psychologisiert werden, die eigentlich auf der Ebene der Organisationsentwicklung zu behandeln sind. Grenzen zu therapeutischen Indikationen werden häufig nicht erkannt bzw. sind fließend.

Wer sich auf den postfaktischen Diskurs einlässt, verliert oft das kritisch-rationale Urteils- und Unterscheidungsvermögen, weiß am Ende nicht mehr, was wahr und falsch, was gut und böse ist. Das kann nicht toleriert werden. Im politischen Diskurs nicht, im Alltag nicht, und auch im betriebs- und personalwirtschaftlichen Kontext nicht. Bei aller Orientierung am menschlichen Maß geht es in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung gerade auch darum, rational zu entscheiden und zu handeln.

Die Steinbeis-Edition begründet daher mit dieser Ausgabe des von Viktor Lau verfassten Titels zur Personalentwicklung die Publikationsreihe „Evidenzbasiertes Personalmanagement“. Das Attribut „evidenzbasiert“ mag in diesem Zusammenhang befremdlich wirken, ist es doch allenfalls aus dem medizinischen Kontext heraus geläufig. Gleichwohl ist mit vielleicht etwas sperrigen Bezeichnung ein ernstgemeinter Anspruch annonciert:

Evidenzbasiertes Personalmanagement setzt Verfahren, Methoden und Instrumente ein, deren Wirksamkeit und Unbedenklichkeit im Zuge von unabhängigen empirischen Studien und Meta-Analysen mit hinreichender Signifikanz

nachgewiesen worden sind. Verfahren, Methoden und Instrumente, die diesen Ansprüchen nicht genügen, kommen im evidenzbasierten Personalmanagement nicht zum Zuge. Der Härtegrad der empirischen Prüfung kann dabei durchaus unterschiedlich sein und von der statistischen Auswertung betriebsinterner Daten bis hin zu randomisierten und kontrollierten Studien (RCTs), dem Goldstandard evidenzbasierter Medizin, reichen. Konzepte aber, die sich der empirischen Prüfung absichtsvoll entziehen, sind dann ohne hinreichende Legitimation.

In der Konsequenz heißt das beispielsweise, dass in der praktischen Personalarbeit nur eignungsdiagnostische Verfahren zum Einsatz kommen, die auf einer definierten Theorie basieren, nach dem Stand der aktuellen Forschung konstruiert und empirisch mit allen erforderlichen Gütekriterien unterlegt worden sind. Mit Herrn Lau hat die Steinbeis-Edition für diese Ausgabe und für die Reihe „Evidenzbasiertes Personalmanagement“ einen Verfasser gefunden, der schon lange in diesem Geiste denkt, schreibt und handelt.

Die Reihe solle neue theoretische und praxisbezogene Aussichten auf das Personalmanagement eröffnen oder ermöglichen, zum Widerspruch anregen, zur Kontroverse und zum kritischen Diskurs. Denn das sind in jedem Falle Umgebungsfaktoren, in denen das postfaktische Denken nicht gedeiht. Schon heute kann das evidenzbasierte Personalmanagement zahlreiche substantielle und erfahrungsgesättigte Instrumente und Techniken für alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen und Prozesse zur Verfügung stellen. Zur Erweiterung dieses Repertoires sollen laufend neue Beiträge und Publikationen in die Reihe aufgenommen werden.

Zum Gelingen dieses ersten Bandes in der Reihe „Evidenzbasiertes Personalmanagement“ hat das Team der Steinbeis-Edition durch professionelle, unbürokratische und zupackende Unterstützung maßgeblich beigetragen. Im Namen der Steinbeis-Stiftung bedanke ich mich dafür ganz herzlich.

*August Musch,  
Geschäftsführer Steinbeis-Beratungszentren GmbH  
Stuttgart 2017*

## Vorwort zur zweiten Auflage

Die Vorbereitung einer zweiten Auflage ist für den Verfasser stets eine erfreuliche Angelegenheit. Ganz offenkundig hat das nunmehr abverkaufte Werk einigen Anklang bei den Lesern gefunden, bei der anvisierten Zielgruppe und vielleicht auch darüber hinaus. Im vorliegenden Fall hängt die Akzeptanz des Werkes sicher stärker am ausgewählten Gegenstandsbereich als an den literarischen Talenten des Autors.

Die Personalentwicklung gehört heute ohne Zweifel zu den zentralen Funktionen betrieblicher Personalarbeit. Angesichts der bereits in der ersten Auflage beschriebenen demografischen Situationen, angesichts der Angebotsschwächen am externen Arbeitsmarkt sowie der strukturellen Mängel im sekundären und tertiären Bildungssektor kann die Bedeutung der Personalentwicklung im Sinne einer internen Personalrekrutierung gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Zu einer solchen Einschätzung bedarf es längst keines hohl-phrasigen Managementjargons mehr. Ob die Personalentwicklung „strategisch“ ist oder nicht, ob sie einen „Wertschöpfungsbeitrag“ leistet oder nicht oder ob sie, um die neueste Managementmode nicht unerwähnt zu lassen, „agil“ ist oder nicht – all diese Erwägungen sind mit Blick auf die Dringlichkeit der Personalentwicklung nachrangig.

Dieser Dringlichkeit verdankt sich ganz offenkundig die Notwendigkeit einer zweiten Auflage. Um weiterhin einen substantiellen Beitrag zur Diskussion leisten zu können, wurden sämtliche Grafiken erneuert, der Text durchgesehen und revidiert und alle Fußnoten und Literaturhinweise überprüft und ergänzt.

Ich bedanke mich bei allen Lesern, die diese Neuauflage möglich bzw. notwendig gemacht haben; besonders bedanke ich mich bei Frau Yvonne Hübner und dem gesamten Team der Steinbeis-Edition für die gewohnt professionelle, unbürokratische und zügige Umsetzung. Alle weiterhin vorhandenen inhaltlichen oder formalen Fehler gehen allein zu meinen Lasten. Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre und freue mich über jede Rückmeldung zu dieser Arbeit.

*Viktor Lau,  
Wiesbaden 2017*

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	11
Einführung .....	13
Grundlagen der Personalentwicklung.....	35
Prozesse der Weiterbildung .....	48
Qualifizierungsplanung.....	51
Bildungsbedarfsanalyse.....	56
Bildungskonzeption .....	81
Organisation und Durchführung.....	107
Transferbegleitung .....	115
Evaluation .....	121
Prozesse der Personalentwicklung .....	131
Mitarbeiterbeurteilung.....	133
Laufbahnentwicklung .....	153
Potenzialorientierte Nachfolgeplanung .....	177
Aspekte der Vergütung .....	181
Outsourcing.....	200
Ausblick.....	237
Literatur.....	246
Stichwortverzeichnis .....	309

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rollenmodell des HR-Business-Partner-Konzepts von Dave Ulrich .....	14
Abbildung 2: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland 2008 bis 2050 .....	25
Abbildung 3: Saarbrücker Formel zur Wert-Berechnung des Humankapitals...	32
Abbildung 4: Definition der Personalentwicklung .....	40
Abbildung 5: Prozesse der Personalentwicklung .....	46
Abbildung 6: Prozesse der Weiterbildung (Bildungsprozessmanagement).....	49
Abbildung 7: Prozesse der Bildungsbedarfsanalyse .....	62
Abbildung 8: Direkte und indirekte Kosten der Weiterbildung .....	70
Abbildung 9: Direkte und indirekte Kosten je Mitarbeiter ohne Auszubildende nach Weiterbildungsform in € (IW-Weiterbildungserhebung 2014).....	72
Abbildung 10: Allokation des Weiterbildungsbudgets (in €) – fiktive Angaben .....	73
Abbildung 11: Budgetverteilung auf Kompetenzbereiche (in €) – fiktive Angaben .....	76
Abbildung 12: Budgetverteilung auf externe Partner (in €) – fiktive Angaben ..	77
Abbildung 13: Schematische Fertigstellungsanalyse .....	79
Abbildung 14: Prozesse der Bildungskonzeption .....	83
Abbildung 15: Schema einer Nutzwertanalyse.....	93
Abbildung 16: Methodisch-didaktische Negativliste.....	98
Abbildung 17: Methoden der Weiterbildung.....	99
Abbildung 18: Anwendungsarchitektur von Learning Management Systemen (LMS).....	102
Abbildung 19: Prozesse der Organisation und der Durchführung.....	114
Abbildung 20: Qualifizierungsmodell der GPM (PM-Zert) .....	120
Abbildung 21: Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick.....	122
Abbildung 22: Prozessmodell der integrierten Mitarbeiterbeurteilung.....	137
Abbildung 23: Elemente und Konsequenzen der Mitarbeiterbeurteilung.....	139

---

Abbildung 24: Schema einer Beurteilungsskala .....	145
Abbildung 25: Exemplarisches Kompetenzrad .....	146
Abbildung 26: Vorgehensmodell zur Einführung eines Kompetenzmodells.....	147
Abbildung 27: Schema einer Zielvereinbarung / Zielerreichungsmessung.....	151
Abbildung 28: Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn im Verhältnis zueinander .....	166
Abbildung 29: Schematisches Karrieresystem (Beispiel Commerzbank AG)...	171
Abbildung 30: Prozess der potenzialorientierten Nachfolgeplanung.....	178
Abbildung 31: Schema für Personalrisiko-, Vertreter- und Nachfolgesituation.....	179
Abbildung 32: Potenzialportfolio .....	180
Abbildung 33: Vergütungsbestandteile.....	186
Abbildung 34: Schematisches Vergütungssystem .....	194
Abbildung 35: Zusatzleistungen.....	196
Abbildung 36: Schematisches Total-Compensation-Modell .....	198
Abbildung 37: Zentrale Aspekte eines (Business-Process-) Outsourcing-Vorhabens.....	205
Abbildung 38: Schema der Hauptprozessverdichtung (Prozesskostenrechnung).....	218
Abbildung 39: Schematische Entscheidungsmatrix für das Bildungsoutsourcing.....	219
Abbildung 40: Führende Business Innovation Transformation Partner (BITP) in Deutschland 2015 .....	231
Abbildung 41: Schematisches Vorgehensmodell für Bildungsoutsourcing-Projekte .....	235

# Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AT	Außer Tarif
B2B	Business-to-Business
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmensberater e. V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BITP	Business Innovation Transformation Partner
BPM	Business Process Management
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CoE	Center(s) of Expertise
Ders. / ders.	Derselbe / derselbe
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Dies. / dies.	Dieselbe(n) / dieselbe(n)
DIN	Deutsches Institut für Normung
DISG	Dominant-Initiativ-Stetig-Gewissenhaft
Ebd. / ebd.	Ebenda / ebenda
EMDR	Eye Movement Desensitization and Reprocessing
ERA	Entgelt-Rahmen-Abkommen
ERP	Enterprise Resource Planning
f./ff.	folgende / fortfolgende
FiBu	Finanzbuchhaltung
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Hg./hg.	Herausgeber/in / herausgegeben
HR	Human Resources

IHK	Industrie- und Handelskammer
IPMA	International Project Management Association
IT	Informationstechnologie
ITIL	IT Infrastructure Library
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
LCMS	Learning Content Management System
LMS	Learning Management System
MbO	Management by Objectives
MBTI	Myers-Briggs-Type-Indicator
MMI	Multimodales Interview
NLP	Neuro-Linguistisches Programmieren
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
PMI	Project Management Institute
PM-Zert	Zertifizierungsstelle der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (ursprünglich Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung)
ReWe	Rechnungswesen
ROI	Return on Invest
SLA	Service Level Agreement
SLR	Service Level Requirement
SSC	Shared Service Center
TA	Transaktionsanalyse
TNT	Teilnehmertagessatz
TQM	Total Quality Management
Vgl. / vgl.	Vergleiche / vergleiche

# Einführung

Gegenstand der folgenden Ausführungen ist die Grundlegung der betrieblichen Personalentwicklung. Dabei stehen Prozesse, Systeme und Instrumente der Personalentwicklung im Zentrum der Betrachtung. Ziel dieser Grundlegung ist die Modellierung einer Personalentwicklung, die geeignet ist, nachhaltig zur personellen und personalwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen beizutragen.<sup>1</sup>

Eine solche Grundlegung muss sich der engeren und weiteren Kontextfaktoren vergewissern. Die Personalentwicklung ist betriebsinternen Anforderungen und organisationsexternen Einflüssen in hohem Maße ausgesetzt. Das Referat dieser Faktoren soll in den Gegenstandsbereich dieser Arbeit hineinführen.

Angeführt wird diese Übersicht von einer kurzen Reflexion auf das Modell des sogenannten „HR Business Partners“. Es steht zwar aufgrund seiner nach innen gerichteten Perspektivierung quer zu den großen, überbetrieblichen Transformationsprozessen – „Reflexive Modernisierung“, demografischer Wandel, Internationalisierung und Globalisierung oder „Wertewandel“ –, hat aber die Personalfunktion und die Personalarbeit in den letzten Jahren stark beeinflusst.

## Vergangenheitsbewältigung: Das HR-Business-Partner-Modell

Im Zentrum der jüngeren personalwirtschaftlichen Diskussion stand das durch den amerikanischen Hochschullehrer Dave Ulrich bekannt gemachte Modell des HR Business Partners. Es handelt sich dabei um ein Modell, das die Personalarbeit im Unternehmen, konzentriert auf vier strategische Kernfunktionen, näher an die betriebliche Wertschöpfung heranführen sollte. Ulrichs Argumentation folgt dabei der These, dass einzig ein messbarer Wertschöpfungsbeitrag der Personalarbeit ihre institutionelle Existenz langfristig gewährleisten kann.<sup>2</sup>

---

1 Vgl. J. C. Hoeppe / V. Lau: Erfolgsfaktor für die betriebliche Wertschöpfung; dies.: Nachhaltig arbeiten; V.Lau / E. Hauptenthal: HR Performance Management; dies.: HR Performance Controlling.

2 D. Ulrich: Human Resource Champions, S. VII.