

Dipl.-Kfm. Andreas Dotzauer M.A. · HR-Berater, Trainer, Business Coach, Hochschuldozent, Doktorand

Impulse

für die Professionalisierung des Karriere- bzw. Talentmanagements im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung

Aus einer fundierten und praxisorientierten Perspektive werden überblicksartig folgende Leitfragen beantwortet:

- Welche Karrieremöglichkeiten bieten Unternehmen an?
- Was zeichnet ein zeitgemäßes Karriere- bzw. Talentmanagement aus?
- Wie wird die Eignung der Kandidaten bzw. der Erfolg der Maßnahmen sichergestellt?
- Welche Rolle haben Personalentwickler/innen (künftig) inne?
- Welchen Beitrag liefert eine betriebswirtschaftliche, (wirtschafts-)psychologische bzw. erwachsenenpädagogische Betrachtungsweise?

Ziel dieser Impulse ist die professionellere Gestaltung der vernetzten Themen rund um (interne) Beratung, Bildung, Karriere bzw. Beschäftigung.

Grundsätzliche Karrieremöglichkeiten und deren Gestaltung

Etymologisch bedeutet Karriere ursprünglich Rennbahn, Fahrstraße bzw. Karre (vgl. Kluge, 2011, S. 476). In der personalwirtschaftlich geprägten Literatur wird zudem der Begriff Laufbahn(-gestaltung) verwendet (vgl. bspw. Krisor et al., 2015, S. 173). Dies suggeriert etwas Vorgezeichnetes, Planbares, Geradliniges.

Die Arbeitswelt erscheint jedoch zunehmend volatil, unsicher, komplex und ambig (vgl. Akronym VUKA (vgl. Wippermann, 2016, S. 89 f.)). Wissenschaftlich betrachtet sind Berufsverläufe jedoch relativ stabil, können aber durchaus durch Fragmentierung oder Unsicherheit geprägt sein (vgl. Wihler et al., 2014, S. 373). Hinzu kommen individuelle und veränderliche Erwartungen der Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeit bzw. Karriere (zur Thematik Karriereorientierung bzw. Lebensphasen vgl. bspw. Becker, 2013, S. 632-641). Typische Lebensentwürfe können als Basis für eine individualisierte Personalpolitik dienen (vgl. berufundfamilie Service, 2015). Geeigneter scheint daher, von Berufs-/Karrieremustern bzw. individuellen Karriereverläufen zu sprechen.

” *In der Praxis dominieren oft Kostenaspekte.*

Das vielschichtige Berufs- bzw. Karrierethema sollte zwischen den verantwortlichen Personen (Mitarbeiter/in, Führungskraft, ggf. Personaler/in sowie Externe (bspw. Berater, Trainer oder Coaches)) individuell geklärt, vereinbart und regelmäßig überprüft werden. Geeignete Basis ist ein sorgfältig vorbereitetes und dialogisch geführtes (jährliches) Mitarbeitergespräch (vgl. ausführlich Fiege et al., 2014), das anlassbezogen um weitere Gespräche ergänzt wird. Trotz belegter positiver Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Engagement bzw. Commitment werden Mitarbeitergespräche nicht in allen Unternehmen geführt – meist nur mit einem Teil der Mitarbeitenden, mit relativ kurzer Dauer und oft primär zur Beurteilung (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 6 f.).

Klassisch bieten Unternehmen Führungs-, Fach- und Projektkarrieren, damit einhergehend eine Karriere-/Nachfolgeplanung und vorbereitende bzw. begleitende Fördermaßnahmen an. Zugangsvoraussetzungen sind – neben den erwähnten Gesprächen – häufig Potenzialanalysen. U. a. können auf Basis der fachlichen Breite und bisherigen Leistungen Einschätzungen hinsichtlich des künftigen Berufserfolgs vorgenommen werden. Zum relativen Vergleich dient meist die Darstellung als sog. Portfolio bzw. 4-Felder-Matrix (vgl. Becker, 2013, S. 627-632).

Eine Herausforderung bei diesen Karriereformen ist, einen Wechsel bzw. eine Änderung zu ermöglichen. Gerade die Führungskarriere erscheint noch häufig als Einbahnstraße oder Sackgasse, wenn es um Themen wie Elternzeit, Teilzeit, Auszeit (Sabbatical) oder Downsizing geht. Dabei bedeuten erfolgreich gestaltete bzw. begleitete Karrierethemen eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. Aus Unternehmenssicht geht es über Themen der Personalentwicklung hinaus insbesondere um die Steigerung der Unternehmensattraktivität bzw. generell der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit.

Zuletzt hatte man sich in Unternehmen (zu) sehr auf die Erwartungen der Jüngeren, der sogenannten „Generation Y“, konzentriert. Als (weiterer) Trend zeichnet sich ab, Karriereplanung lebensphasenorientiert auszurichten (vgl. bspw. Rump/Eilers, 2014 oder Gerlmaier et al., 2016). Dies entspricht zudem einer alter(n)s-

gerechteren Personalpolitik. Altersstereotype (bspw. hinsichtlich Motivation, Belastbarkeit oder Gesundheit) führen zur Benachteiligung. Zum Beispiel werden in manchen Unternehmen mit älteren Beschäftigten keine Mitarbeitergespräche geführt. Nicht nur aus Diversity-Aspekten geht es vielmehr um ein ausgewogenes und intelligentes „Fordern und Fördern“ gerade auch der älteren Mitarbeitergenerationen.

Geeignete Bemühungen rund um Förderung von Beschäftigung bzw. Karriere lassen sich somit mit den Begriffen „Individualisierung“ bzw. „Flexibilisierung“ zusammenfassen. Ziel ist die Gewinnung, Bindung und Entwicklung der Mitarbeitenden und dadurch die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität (Personalmarketing-Perspektive). Herrscht zudem noch eine geeignete Unternehmens-/Führungskultur bzw. ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, fördert dies eine langfristige, motivierende sowie gesundheits- und familienverträgliche Beschäftigung. Die skizzierten Zusammenhänge lassen sich wissenschaftlich belegen (vgl. u. a. Stichwort „transformationale Führung“).

Karriere- bzw. Talentmanagement: Begriff, Merkmale, Zusammenhänge

Die Notwendigkeit eines gezielten betrieblichen Karrieremanagements (zu Begriff, Mechanismen und Logiken rund um Karriere vgl. bspw. Litz, 2012), resultiert nicht nur aus den demografischen Veränderungen bzw. dem sich abzeichnenden Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials (vgl. Wilke, 2016, S. 221 f.). Wie bereits skizziert, geht es wegen sich ändernder Karriereerwartungen weniger um hierarchischen Aufstieg. „Alternative“, durchlässige Karriereformen bzw. -wege (neben üblichen Führungs- insbesondere Fach-, Projekt- sowie sog. Portfolio-/Mosaikkarrieren, vgl. Kels et al., 2015, S. 95-120) zielen ebenfalls auf die Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden ab, ggf. unternehmensseitig fokussiert auf strategisch besonders wichtige Schlüsselfunktionen bzw. Talente.

Studien belegen jedoch regelmäßig, dass die Motivation bzw. Zufriedenheit der Mitarbeitenden begrenzt ist (vgl. Gallup, 2016) bzw. eine latente Wechsel- bzw. Kündigungsbereitschaft vorherrscht (vgl. bspw. Deloitte & Touche, 2016). Aus austauschtheoretischer Sicht bzw. mit Blick auf die Thematik des impliziten „psychologischen Vertrags“ (vgl. Litz, 2012, S. 33-46) ist anzunehmen, dass Mitarbeitende häufig keine ausreichende Balance von „Fordern und Fördern“ wahrnehmen. Die einseitige „Vertragsverletzung“ bzw. Enttäuschung führt zur Verhaltensänderung und letztlich zu motivationalen bzw. ökonomisch spürbaren Auswirkungen (bspw. „Dienst nach Vorschrift“, (innere) Kündigung).

Tatsächlich existiert bei zentralen Handlungsthemen für stärkere Mitarbeiterbindung bzw. Motivation – nämlich wertschätzende Unternehmenskultur, interessante Arbeitsaufgaben, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation, Personalentwicklung

(Förder- und Entwicklungsprogramme) sowie marktgerechte Entlohnung – eine zum Teil deutliche Umsetzungslücke (vgl. Hays, 2014, S. 22 f.). Auch beim ebenfalls erfolgskritischen Handlungsfeld der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (mit den Themen lebenslanger Fort-/Weiterbildung, direkte Führungskraft als Personalentwickler, Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance, Maßnahmen zur Gesunderhaltung/-heitsförderung und Veränderung der Tätigkeiten) besteht Optimierungsbedarf (vgl. Hays, 2014, S. 28 f.).

Neben führungs- und personalpolitischen Aspekten sollten daher die Angebote insbesondere einer klassisch geprägten, reaktiven Personalentwicklung überprüft, angepasst bzw. erweitert werden. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass generell die Potenzialerkennung/-nutzung verbesserbar ist. Wichtiger Aspekt ist zudem das bessere Matching (künftiger) betrieblicher Anforderungen und individueller Voraussetzungen bzw. Ziele. Erweiterbar ist neben der Transparenz (generelle Entwicklungsperspektiven, Voraussetzungen, individuelle Chancen etc.) auch die fachliche und persönliche Kompetenz der (internen) Ansprechpartner (vgl. u.). Hilfreich kann zudem die konsequente Ausrichtung der Maßnahmen der Personalentwicklung an einem zusätzlichen, übergeordneten Kompetenzmodell bzw. -katalog sein (vgl. Klug, 2011, S. 65-68).

Weitere typische Handlungsfelder sind:

- Erstellung bzw. Revitalisierung von Führungsleitlinien (Rolle von Führungskräften bei der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, klar definierte und kommunizierte Erwartungen an Kandidaten)
- systematische Mitarbeitergespräche
- zeitgemäße Qualifizierungsangebote (Training, Coaching, Mentoring, Förderkreis, kollegiale Beratung u.v.a.m.)
- Weiterentwicklung von Stellenprofilen etc.

Parallel dazu könnten Unternehmen die vorherrschende Vielfalt vermeintlich motivierender Titel bzw. Funktionsbezeichnungen bereinigen. Stattdessen sollte der Blick stärker auf Aufgaben, Kompetenzen bzw. Verantwortung, Eignung, Neigung etc. gelegt werden.

Bei der Beschäftigung mit Optimierungsmöglichkeiten wird somit offensichtlich, wie vielfältig die Zusammenhänge bzw. Wechselwirkungen im Bereich Personalentwicklung sind.

Erfolgsmessung: Felder und Ebenen

Wegen der Ursache-Wirkungs-Problematik bleibt eine aussagekräftige Qualitäts- und Erfolgskontrolle (in) der Personalentwicklung eine Herausforderung. Sofern vorhanden, basieren konzeptionelle Überlegungen auf den vier Ebenen des Modells von Kirkpatrick (1994). Eine umfassende Darstellung der Evaluations-thematik findet sich bspw. bei Solga (2011). In der Praxis dominieren oft Kostenaspekte (Budgetierung, Kosten-Nutzen-Analysen). In größeren Unternehmen werden externe Berater, Trainer und Coaches sogar über die Beschaffungsabteilung „eingekauft“. Aspekte

wie Qualität, Passung, kontinuierliche Verbesserung etc. stehen somit nicht immer im Vordergrund.

Regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche zur Diagnose bzw. Prognose können pragmatisch über die „technische“ Zurechnungsproblematik hinweghelfen. Periodische Mitarbeiterbefragungen bieten zudem aggregierte Informationen über die Entwicklung der Zufriedenheitswerte bzw. eventuelle Handlungsfelder rund um Entwicklung und Karriere. Für die Führungsebenen kann die Durchführung eines 360 Grad Feedback (vgl. Ryschka/Tietze, 2011, S. 119-125) mit verbindlicher Ableitung von Folgeprozessen zielführend sein. Durch den umfassenden Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung können übergeordnet erforderliche Veränderungen der Führungskultur bzw. Zusammenarbeit angestoßen werden.

Rolle der Personalentwicklung und ausgewählte (lern-)kulturelle Aspekte

Die Personalentwicklung ist ein entscheidender Teil der (strategischen) Personalarbeit im Unternehmen. Der Personalbereich wird oft nach dem Modell von Ulrich (1997) ausgerichtet. Er definiert im Rahmen des „HR Business Partner“-Konzeptes typische Rollen bzw. Funktionen, die sich u. a. durch die Nähe zum (internen) Kunden, die Fachexpertise bzw. nach dem Standardisierungsgrad der Aufgaben unterscheiden lassen.

In letzter Zeit wurde jedoch neben dem abweichenden Selbstbild der Personaler bzw. der mangelnden Professionalität der Personalarbeit generell (vgl. Spilker et al., 2014) die begrenzte Strategieorientierung, Proaktivität bzw. Qualifikation kritisiert (vgl. Krings, 2015, S. 4-12). Aktuelle Kritikpunkte sind der Umgang mit der Thematik Digitalisierung (vgl. Cornerstone OnDemand, 2016) bzw. die Bewältigung der zumindest in Teilen erforderlichen personellen Neuaufstellung in Unternehmen (vgl. Kienbaum, 2016). Tatsächlich wird der Personalbereich gern für den Quereinstieg genutzt und führt meist zu isolierten Kamin-karrieren. Einheitliche Standards für die Aus- bzw. Weiterbildung fehlen (vgl. Krings, 2015, S. 10-12). Nicht selten fokussieren sich



Andreas Dotzauer (geb. 1966) ist Bank-kfm., Diplom-Kfm. (Univ.) und Master of Arts (Univ.). Er besitzt langjährige Berufs-, Projekt- und Führungserfahrung als Leiter Personal(entwicklung) im Mittelstand und Konzernunternehmen. Seit 2011 ist er freiberuflicher Berater, Trainer, Moderator und Business Coach. Im Fokus steht die Professionalisierung der Personalarbeit, die Förderung eines mitarbeiter- bzw. dialogorientierten Führungsverhaltens, die Stärkung der Zusammenarbeit sowie die Gestaltung zukunftsfähiger und zielorientierter Lern-, Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesse.

Seit 2012 ist Andreas Dotzauer zudem Lehrbeauftragter mit Schwerpunkt Human Resources an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Hochschulzentrum Mannheim). Seit 2015 ist er Doktorand. Parallel ist er für weitere Akademien, Hochschulen, Unternehmen sowie Kooperationspartner tätig und arbeitet an Veröffentlichungen. Zahlreiche Zusatzqualifikationen und die langjährige, engagierte Mitgliedschaft in Berufsverbänden sowie Förderkreisen runden sein Profil ab.

die Aktivitäten der Personalentwicklung auf das Angebot bzw. die Verwaltung von Seminaren. Tatsächlich gibt es jedoch eine Vielzahl möglicher Förderaktivitäten (vgl. bspw. Becker, 2013, S. 447-718). Eine Rückbesinnung auf die Bedeutung der knappen bzw. wertvollen „Humanressourcen“ sowie ihrer intensiven individuellen Förderung wäre wünschenswert.

Auch auf dem erwähnten Business Partner-Konzept aufbauend, lässt sich eine Professionalisierung vollziehen (vgl. Breßler/Gehde, 2015). Generell sollte die Personalarbeit bzw. die Personalentwicklung „agiler“ werden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2016). Ist eine entsprechende Basis gelegt, kann ggf. gezielt relevanten Trends im Bereich Corporate Learning nachgegangen werden (vgl. Fandel-Meyer/Meier, 2016, S. 20 f.).

Eine stärker erwachsenenpädagogische Ausrichtung kann ebenfalls dazu beitragen, die Rollen der Beteiligten kritisch zu reflektieren und professioneller zu gestalten. Für die Durchführung bzw. Bewältigung betrieblicher Veränderungen sind insbesondere entsprechende (überfachliche) Kompetenzen (vgl. Arnold, 2010, S. 172 f.) hilfreich. Um ihrer (künftigen) Rolle gerecht zu werden, benötigen (gerade) auch Personalentwickler/innen vielfältige Kompetenzen (vgl. Arnold, 2014, S. 123 f.). Der ermöglichungs- didaktische Ansatz (vgl. bspw. Hoffmann/ Nüssli, 2015 oder Erpenbeck et al., 2016, S. 1-9) liefert für die betriebliche Personal- bzw. Führungsentwicklung wichtige Impulse (vgl. bspw. Arnold, 2015a u. Arnold, 2015b). Dies würde u. a. eine Abkehr von einer Haltung der Personaler als Verwalter oder gar „Macher“ von Wissen, Können bzw. Karrieren hin zum Dienstleister, individuellen Unterstützer bzw. Ermöglicher bedeuten. Der Ansatz hätte auch entsprechende Auswirkungen auf die Haltung bzw. Rolle der Berater, Trainer und Coaches. Zudem werden Themen wie Kompetenz, Lernkultur, Selbststeuerung,

Interaktion, Praxisbezug etc. – und somit nachhaltige, erwachsenengerechte Entwicklung – stärker betont. Aktuelle Unternehmensnachrichten belegen eindrucksvoll entsprechenden Bedarf – insbesondere bei den Themenfeldern ethisches Handeln, Führung, Zusammenarbeit und Innovation.

Fazit: Interdisziplinäre Professionalisierung

Versucht wurde, die Bedeutung und Potenziale der Personalentwicklung zu skizzieren. Die oft verwendete Bereichsbezeichnung „Human Resources“ spiegelt die primär betriebswirtschaftliche Ausrichtung wider. Angeklungen ist, dass auch (wirtschafts-)psychologische Aspekte bedeutsam sind. Beispiele sind geeignete Auswahlverfahren (Potenzialanalyse, Eignungsdiagnostik) oder die stärkere Berücksichtigung von Themen wie Motivation bzw. Arbeitszufriedenheit. Aus dem Bereich Erwachsenenpädagogik wurden ermöglichungsdiaktische Aspekte genannt.

Von einer professionellen und interdisziplinär ausgerichteten Herangehensweise können alle Beteiligten profitieren. Aufgrund tendenziell begrenzter personeller bzw. finanzieller Kapazitäten im Personalbereich im Mittelstand scheint insbesondere dort Potenzial hinsichtlich Personalentwicklung zu bestehen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 5). Grundsätzlich sind neben einer stärkeren Professionalität mehr Agilität, Individualität und Flexibilität zielführend.

Literaturverzeichnis

Arnold, R. (2010): Kompetenz, in: R. Arnold/S. Nolda/E. Nuissl (Hrsg.), Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2. Aufl., Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2010, S. 172-173

Arnold, R. (2014): Durch Lernen zum kompetenten Unternehmen: Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie (Pädagogische Materialien der Technischen Universität Kaiserslautern), Kaiserslautern: Techn. Univ., Fachgebiet Pädagogik

Arnold, R. (2015a): Wie man führt, ohne zu dominieren: 29 Regeln für ein kluges Leadership, 3. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer

Arnold, R. (2015b): Wie man lehrt, ohne zu belehren: 29 Regeln für eine kluge Lehre. Das LENA-Modell, 3. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer

Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

berufundfamilie Service (Hrsg.) (2015): Vereinbarkeit 2020: Eine Studie zu familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik im Zeitalter der Individualisierung, vereinbarkeit2020.berufundfamilie.de/ (Zugriff 22.04.2016)

Breßler, J./Gehde, K. (2015): Betriebliche Bildungsmanager als Business Partner: Professionalisierung und Kompetenzen (Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management (BWL IX), TU Chemnitz, No. 5-1), hdl.handle.net/10419/124181 (Zugriff 22.04.2016)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2016): Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Zugriff 22.04.2016)

Cornerstone OnDemand (Hrsg.) (2016): eLearning-Szenarien im betrieblichen Einsatz - Teilstudie „Talent Management“ (Benchmarking Studie 2016), go.cornerstoneondemand.com/DE_2016_04_SubsurveyTM_EML_Survey_LP.html (Zugriff 22.04.2016)

Deloitte & Touche (Hrsg.) (2016): Generation Y ist überfordert (Pressemitteilung „Deloitte Millennial Survey 2016“ vom 13.01.2016), www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/studie-2016-millennial-survey.html (Zugriff 22.04.2016)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.) (2016): Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement (Reihe DGFP-PraxisPapiere – Best Practices 01/2016), static.dgfp.de/assets/publikationen/2016/2016-02-09-Praxispapieragileorganisationen.pdf (Zugriff 22.04.2016)

Erpenbeck, J./Sauter, S./Sauter, W. (2016): Social Workplace Learning: Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz in der Enterprise 2.0,

Wiesbaden: Springer Gabler

Fandel-Meyer, T./Meier, C. (2016): Trends im Corporate Learning, in: HR Today, 2016, Nr. 3, S. 20-21

Fiège, R./Muck, P. M./Schuler, H. (2014): Mitarbeitergespräche, in: H. Schuler/U. P. Kanning (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2014, S. 765-811

Gallup (Hrsg.) (2016): Engagement Index Deutschland: Die Ergebnisse der bekanntesten Studie zur Mitarbeiterbindung, www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx (Zugriff 22.04.2016)

Gerlmaier, A./Gül, K./Hellert, U./Kämpf, T./Latniak, E. (Hrsg.) (2016): Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern, Wiesbaden: Springer Gabler

Hays (Hrsg.) (2014): HR-Report 2014/2015 Schwerpunkt Führung, www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunkt-fuehrung-2014-2015.pdf (Zugriff 22.04.2016)

Hoffmann, N./Nuissl, E. (2015): Ermöglichungsdiaktik in der Weiterbildung aus der Perspektive zukünftiger Anforderungen, in: R. Arnold/I. Schüßler (Hrsg.), Ermöglichungsdiaktik: Erwachsenenpädagogische Grundlagen und Erfahrungen, 2. Aufl., Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren, 2015, S. 100-107

Kels, P./Clerc, I./Artho, S. (2015): Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung, Wiesbaden: Springer Gabler

Kienbaum (Hrsg.) (2016): Workforce Transformation: Kienbaum-Studie zu Personalveränderungen [Pressemitteilung vom 6.04.2016], www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-68/149_read-3920/148_read-194/ (Zugriff 22.04.2016)

Kirkpatrick, D. L. (1994): Evaluating Training Programs: The Four Levels, San Francisco: Berrett-Koehler

Klug, A. (2011): Analyse des Personalentwicklungsbedarfs, in: J. Ryschka/M. Solga/A. Mattenklott (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente Konzepte Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 35-91

Kluge, F. (2011): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 25. Aufl., Berlin: De Gruyter

Krings, T. (2015): Erfolgsfaktoren strategischen Personalmanagements, Wiesbaden: Springer Gabler

Krisor, S. M./Rowold, J./Block, C. (2015): Personalentwicklung, in: J. Rowold, Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 2015, S. 173-185

Litz, S. (2012): Karrieremanagement: Dynamik, Ansätze, Beispiele, Wiesbaden: Springer Gabler

Rump, J./Eilers, S. (Hrsg.) (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler

Ryschka, J./Tietze, K.-O. (2011): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze, in: J. Ryschka/M. Solga/A. Mattenklott (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente Konzepte Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 95-135

Solga, M. (2011): Evaluation der Personalentwicklung, in: J. Ryschka/M. Solga/A. Mattenklott (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente Konzepte Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 369-399

Spilker, M./Roehl, H./Hollmann, D. (2014): Die Akte Personal: Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte, 2. Aufl., Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

Ulrich, D. (1997): Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston: Harvard Business School Press

Wihler, A./Solga, M./Blickle, G. (2014): Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung, in: H. Schuler/K. Moser (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. Aufl., Bern: Huber, 2014, S. 369-405

Wilke, C. B. (2016): Demografie und Arbeitsmarkt, in: Wirtschaftsdienst, 2016, 96. Jg., Nr. 3, S. 220-222, DOI: 10.1007/s10273-016-1960-x

Wippermann, F. (2016): Change Management in komplexen Situationen: Werkzeuge – Organisation – Führung, Berlin: Erich Schmidt Verlag