

Werkzeugkasten für die Personalentwicklung

Starter-Set für kleine und mittelständische Unternehmen

Nichts ist zu wenig, doch mehr ist nicht immer besser – diese Faustregel gilt auch für die Personalentwicklung. Sicher sollte man nicht auf jeder Modewelle mitsurfen, die im HR-Management in Erscheinung tritt. Doch in bewegter See Nichtschwimmer zu bleiben, ist sträflich. Auf der Basis empirischer Ergebnisse zum Status quo und zu zukünftigen Bedarfen beschreibt der Autor einen einfachen Weg, wie mit einer systematischen Personalentwicklung begonnen werden kann.

DER AUTOR



PROF. DR.
MICHAEL KRÄMER ►
Wirtschaftspsychologe
an der Fachhochschule
Münster

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) leisten sich in der Regel keine Fachkraft für die Personalentwicklung (PE). Viele verfügen nicht einmal über eine (ausschließlich) für die Personalleitung ausgewiesene Stelle. Dennoch sollen die Beschäftigten bestens qualifiziert und motiviert ihre Aufgaben erfüllen. Wenn dies nicht gelingt, wird eher nach einem einzelnen Schuldigen statt nach einem Fehler im System gesucht.

Zwar scheint die Wichtigkeit der PE zunehmend erkannt zu werden, aber dies reicht noch nicht zum effizienten Handeln. Ein möglicher Grund dafür ist, dass das Wissen fehlt, wie ein sinnvoller Start in die Personalentwicklung gestaltet werden kann. Aufkeimendes Interesse im Unternehmen lässt sich leicht mit den Argumenten, keine Zeit und kein Geld zu haben, ersticken, und selbst wenn die Geschäftsleitung davon überzeugt ist, dass in Sachen PE Hand-

lungsbedarf besteht, bleiben Maßnahmen oft punktuell und willkürlich (vgl. Hofmann 2008). Ein vereinzelter Vortrag zum Thema Motivation, eine Rückenschulung zur Gesundheitsförderung oder ein Besuch im Klettergarten als Teamtraining haben in der Regel nicht den gewünschten nachhaltigen Effekt. Schlechte Erfahrungen mit solchen Einzelaktionen verringern wiederum die Bereitschaft, in die eigene Mannschaft zu investieren. Von externen Anbietern ist dabei keine uneigennützig Beratung zu erwarten. Es stellt sich also die Frage, was wirklich gebraucht wird.

KLÄRUNGSBEDARF

In KMU ist das Thema PE häufig bei der Geschäftsführung angesiedelt. Dass die Entscheider im Unternehmen dafür Verantwortung übernehmen, ist von Vorteil, aber sie verfügen in der Regel nicht über die fachliche PE-Kompetenz, genauso wie



Getriebemontage bei der Werkzeugmaschinenfabrik Adolf Waldrich Coburg GmbH & Co. KG in Coburg.

die Verwaltungskräfte, an die sie die Umsetzung delegieren. Allzu oft fehlen konkrete Hinweise auf einen einfachen Einstieg in die PE-Thematik.

Um Theorie und Praxis abzugleichen, wurde 2010 eine Interviewstudie mit Geschäftsführern und – soweit vorhanden – Fachkräfte aus dem Personalmanagement durchgeführt. Themen waren der Status quo und die Zukunftsperspektive der PE aus Sicht der Praktiker. Folgende Fragen wurden unter anderem gestellt:

- Wie ist der Stellenwert der PE in Ihrem Unternehmen?
- Welche fachliche PE-Expertise ist vorhanden?
- Welche Instrumente und Methoden der PE werden aktuell eingesetzt?
- Wie ist die Zukunftsperspektive der PE in Ihrem Unternehmen?
- Welche Themen werden zukünftig wichtig werden?

An den leitfadengestützten Interviews nahmen 21 Personen teil. Elf Befragte arbeiteten in Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten; zehn Befragte in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Die Stichprobe wurde nicht nach Repräsentativitätskriterien ausgewählt und kann somit nur Tendenzen verdeutlichen. Es wurde die vertrauliche Behandlung der erhobenen Äußerungen zugesichert, und die Verweigerungsquote war mit zwei Absagen gering.

AUSGANGSBASIS

„Personalentwicklung ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele“ (Krämer 2012, 15). Von diesem Grundverständnis geht die Untersuchung aus. Der Mitarbeiter sollte nicht als Objekt der Entwicklungsmaßnahmen betrachtet, sondern als eigenverantwortliches Subjekt gesehen und angesprochen werden. Eine Person entwickelt sich fortwährend auch ohne Zutun anderer. In der Personalentwicklung erhält sie dabei zielge-

richtete Unterstützung, damit sie ihren Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen erfüllen kann. Jemanden gegen seinen Willen fördern zu wollen, ist fragwürdig und wenig Erfolg versprechend.

Zentrale Leitfragen in der Personalentwicklung sind demnach, was möglich ist (pragmatischer Aspekt), was gerechtfertigt (normativer Aspekt) und was wirtschaftlich ist (ökonomischer Aspekt). Ein Werkzeugkasten mit einfach einsetzbaren Instrumenten erleichtert kleinen und mittleren Unternehmen den Einstieg in die Personalentwicklung. Die Befragungsergebnisse dienen als Entscheidungshilfe, was in diesen Werkzeugkasten hineingehört.

ERGEBNISSE

Personalentwicklung heute In der Teilgruppe der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten ist durchschnittlich weniger als eine Vollzeitkraft mit PE-Themen befasst (im Durchschnitt 0,9 Personen), bei den größeren Unternehmen sind es 3,7 Personen, die sich – wenn auch nicht ausschließlich – mit PE-Themen beschäftigen. Bezogen auf die folgenden Fragen waren kaum bedeutsame Unterschiede der Antworten hinsichtlich der Unternehmensgröße festzustellen.

Der Stellenwert der Personalentwicklung heute wird im Durchschnitt als hoch bezeichnet, und zwar mit 4,2 auf einer 6-Punkte-Skala (von 1 = sehr niedrig bis 6 = sehr hoch). Für die Zukunft wird ein Anstieg auf einen Mittelwert von 5,2 erwartet. Die im Unternehmen vorhandene PE-Expertise wird auf der gleichen Skala knapp über dem Mittelwert im positiven Bereich lokalisiert (im Durchschnitt mit 3,8 bewertet), wenn auch mit deutlicher Schwankungsbreite.

Aktuell dienen 51 Prozent der Maßnahmen zur Stärkung der Fachkompetenz. Methoden-, Sozialkompetenz und persönliche Kompetenz folgen in deutlichem Abstand. Eine hohe Schwankungsbreite der

Antworten liegt ausschließlich bei der Zielgröße Fachkompetenz vor. Etwa die Hälfte der PE-Maßnahmen wird mit externer Unterstützung durchgeführt (53 %), die andere Hälfte mit eigenem Personal (47 %).

Führungskräfte nehmen mit durchschnittlich 4,5 Tagen pro Jahr am intensivsten von allen Beteiligten an PE-Maßnahmen teil. Gleichrangig folgen die Geschäftsleitung und die Gruppe der Mitarbeiter mit durchschnittlich 3,3 Tagen pro Jahr. Die Kosten werden bei fast allen Befragten vollständig vom Unternehmen übernommen (96 %). Durchgeführte Maßnahmen wurden nach dieser Rangfolge genannt:

1. Fachschulungen,
2. Führungskräfte trainings,
3. Mitarbeitergespräche sowie EDV- und IT-Trainings,
4. Potenzialanalysen,
5. Fremdsprachentrainings,
6. Coaching, Projektmanagementtrainings und Arbeitssicherheitsschulungen.

Personalentwicklung zukünftig Im Vergleich zum heutigen Stand wird die Wichtigkeit der Personalentwicklung insgesamt zukünftig noch weiter zunehmen. Allerdings wird nach Einschätzung der Befragten der Anteil der Maßnahmen, die auf Fachkompetenz zielen, abnehmen, aber dennoch an erster Stelle stehen. Ihrer Wichtigkeit nach fast gleichrangig werden Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz sein. Diese Kompetenzfelder werden nach Meinung der Befragten zukünftig Zuwächse verzeichnen (vgl. Abb.).

Großer Optimierungsbedarf wird bei den Themen Führung und Nachwuchsförderung gesehen, Optimierungsbedarf im mittleren Umfang attestieren die Befragten den Bereichen Potenzialanalyse, Information und Kommunikation, Zielvereinbarung und -kontrolle, Teamentwicklung und Konfliktmanagement, betriebliche Gesundheitsförderung und Leistungsbeurteilung. Zwanzig unterschiedliche Nennungen gab es bei der Frage nach fehlenden

Instrumenten und Methoden der PE im eigenen Unternehmen. Die Rangfolge der Nennungen lautet hier:

1. Potenzialanalysen,
2. Wissensmanagement sowie Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung,
3. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungssysteme, Bedarfsanalyse, Anforderungs- und Stellenbeschreibungen, systematische Evaluation, PE-spezifische Software.

Der Prozess der PE umfasst in der Regel die folgenden sechs Schritte: Ziel- und Strategiedefinition, Konzeption, Bedarfsanalyse, Planung und Organisation, Durchführung sowie Transfersicherung und Erfolgskontrolle. Ausgehend von diesem Prozess erhalten auf die Frage nach Ansatzpunkten zur Prozessoptimierung hin die Transfersicherung sowie die Erfolgskontrolle die höchste Priorität, gefolgt von der Zielformulierung und Strategie. Auf den Rängen drei und vier folgen die Bedarfsanalyse und die PE-Konzeption. Der geringste Bedarf wird bei der Planung und Organisation sowie der Durchführung gesehen. Wie hier gibt es auch bei den Antworten zur Relevanz spezifischer PE-Themen in der Zukunft keine bedeutsamen Abweichungen zwischen den Teilgruppen. Die Rangfolge der zukünftig relevanten PE-Themen lautet:

1. Führung und Leadership,
2. Nachfolgeplanung,
3. Kundenorientierung,
4. Change Management,
5. demografischer Wandel und Mitarbeiterbindung,
6. Personalmarketing und Innovation.

ERGEBNISSE ANDERER STUDIEN

Heymann (2009) führte eine Studie durch, an der 50 mittelständische Unternehmen teilnahmen. Eines der Ergebnisse zur Personalentwicklung ist das Primat externer Weiterbildungen. Inhalte sind primär fachbezogene Themen, gefolgt von Vertriebsschulungen und Kommunikationstrainings. In 16 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen werden jährliche Mitarbeiter-

gespräche geführt. Heymann (2009, 60) stellt fest, dass PE als ein Schwerpunkt des Personalmanagements betrachtet werde, aber die „Häufigkeit der Schulung eher gering“ sei.

Dold und Schneider (2011) beschreiben die Ergebnisse einer Fragebogenerhebung, an der 404 Unternehmen teilnahmen. Neunzig Prozent der Stichprobe hatten bis zu 150 Beschäftigte. Die Befragten gehen von einer Zunahme der Bedeutung der Personalentwicklung aus. Sowohl als Entscheider als auch als Akteur wird die Unternehmensleitung genannt. In 60 Prozent der Fälle fehle es aber an fachkundigem Personal in diesem Bereich. Die Möglichkeit, innerbetrieblich jemanden für PE-Aufgaben weiterzuqualifizieren, findet deutlich mehr Zustimmung, als eine Fachkraft einzustellen. Als zukünftige Top-Themen werden Weiterbildung, Nachwuchsförderung, Mitarbeiterbeurteilung, Ausbildung und Führungskräfteentwicklung und als Hemmnisse systematischer Personalentwicklung unter anderem Zeitmangel, organisatorische Defizite, eine wenig förderliche Unternehmenskultur und Personalmangel genannt.

WAS IN DEN WERKZEUGKASTEN GEHÖRT

Die Teilnehmer der Interviewstudie wurden nach der Auswertung der Befragung in einer Veranstaltung über die Ergebnisse informiert. Es bestand Gelegenheit zum vertiefenden Erfahrungsaustausch. Ein Teilnehmer äußerte hierbei, dass er ein mindestens jährlich durchgeführtes Mitarbeitergespräch als Schlüsselement der PE ansehe. Wichtig bei der Implementierung seien die Unterstützung der Unternehmensleitung und die Schulung der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Die Kunst dabei sei es, „alle Führungskräfte vom Mitarbeitergespräch zu überzeugen, damit sie dieses Instrument gegenüber den Mitarbeitern auch leben“. Dass bei der innerbetrieblichen Kommunikation Handlungsbedarf besteht, betont auch Ute Mast: „Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher interner Kommunikation sind Führungs-

kräfte als Kommunikatoren“ (Schönefeldt 2010, 39).

Aufbauend auf den Untersuchungsergebnissen ist eine Grundausrüstung der PE bestehend aus dem a) Mitarbeitergespräch, einer b) systematischen Analyse der Potenziale und des Qualifizierungsbedarfs sowie c) kompetenzbezogener Qualifizierung und Weiterbildung zu empfehlen.

Mitarbeitergespräch Im Zentrum steht das Mitarbeitergespräch (MAG), das als Führungsmittel für die Erledigung des Tagesgeschäfts und die PE von großer Bedeutung ist (vgl. Hossiep et al. 2008). Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte sollten zunächst sensibilisiert und in der Strukturierung und Durchführung des MAG trainiert werden. Ein gutes MAG stellt hohe Anforderungen an die Führungskraft und sollte nicht nebenbei stattfinden.

Durch ein Training kann die Führungskompetenz maßgeblich gefördert werden. Das Argument, Vorgesetzte redeten bereits im Tagesgeschäft mit ihren Mitarbeitern, überzeugt nicht. Solche Gespräche können kein gut vorbereitetes, strukturiertes, im jährlichen Rhythmus durchgeführtes MAG ersetzen. Während dies in vielen größeren Unternehmen mittlerweile zum Standard gehört, ist es in KMU noch die Ausnahme. Die Praxis zeigt, dass auch bei erfahrenen Führungskräften Unsicherheit in Bezug auf das systematische MAG vorhanden ist. Viele vermeiden es eher, anstatt es zur Aufgabenerfüllung zu nutzen.

Das MAG dient sowohl dem informellen Feedback als auch der systematischen Leistungsbeurteilung. Wenn es im Unternehmen gut verankert worden ist, können daran in einem Folgeschritt Zielvereinbarungen gekoppelt werden. Damit verknüpfte Instrumente sind zum Beispiel Anforderungsprofile für spezielle Tätigkeiten und Funktionen, ferner ein Leistungsbeurteilungssystem, das zur Dokumentation dient und die Vergleichbarkeit sicherstellt, sowie ein Ziel-

vereinbarungssystem, das den Bezug der vereinbarten individuellen Ziele und Fördermaßnahmen zu den Abteilungs- und Unternehmenszielen herstellt und die Ergebnisse überprüfbar macht.

Systematische Analysen Ergänzt werden kann das MAG durch eine systematische Analyse der Potenziale und des Qualifizierungsbedarfs (vgl. Rohrschneider et al. 2010). Dabei sollte die Möglichkeit bestehen, die Einschätzung eigener Stärken und Schwächen mit der Fremdeinschätzung abzugleichen. Ein Vergleich der Vorgesetztenbeurteilung mit einer Einschätzung aus neutraler Perspektive kann sehr hilfreich sein. Das Unternehmen erhält so einen Überblick über die vorhandenen Potenziale und wertvolle Daten für die Zukunftsplanung (z. B. hinsichtlich Mitarbeiterbindung oder demografischem Wandel). Eine systematische Potenzialanalyse mit externer Unterstützung ergänzt die Sicht des Vorgesetzten. Sie bedient sich eines Methoden-Mix und schließt eine für die einbezogenen Beschäftigten und Vorgesetzten verständliche Rückmeldung mit ein.

Kompetenzbezogene Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen Die gezielte Weiterbildung und Ausbildung der Mitarbeiter sind weitere Elemente der Grundausrüstung (vgl. Brinkmann 2011). Dabei stehen fachliche Schulungen (zu technischen, kaufmännischen, rechtlichen Themen) im Vordergrund und werden ergänzt durch Trainings der Methodenkompetenz (z. B. Softwarenutzung, Projektmanagement). Weiterhin werden je nach Zielgruppe und Bedarf persönliche Kompetenzen trainiert (z. B. Selbst- und Stressmanagement) und die Sozialkompetenz gefördert (z. B. Führung, Konfliktmanagement). Zudem sollte die PE-Grundausrüstung von einem zielgerichteten Controlling und konsequenter Evaluation begleitet werden, um den Transfer zu verbessern (vgl. Ryschka et al. 2011).

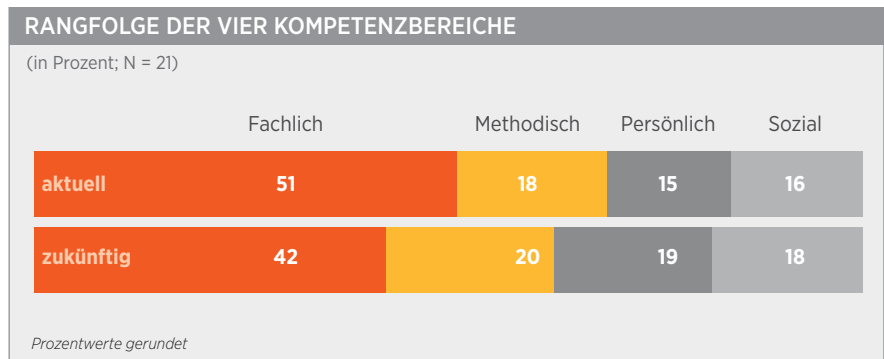
Feinschliff Erst wenn dieses Grundkonzept erfolgreich implementiert wurde und noch personelle Kapazität sowie Budget verfügbar sind, sollte an Erweiterungen gedacht werden. Eine primär aufgabenbezogene Erweiterung wäre zum Beispiel die Kommunikation von strategischen Unternehmenszielen in Form einer gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeiteten Vision und Mission. Auch eine systematische Begleitung der Einstiegs- und Einarbeitungsphase durch einen Verantwortlichen, dessen Funktion über die eines Paten hinausreicht, könnte sinnvoll sein, ebenso wie die Etablierung von Elementen kollegialer Beratung oder auch die Einführung einer konsequenten Transferunterstützung der Trainingsmaßnahmen. Falls nicht schon im Unternehmen selbstverständlich, können eine engere Verzahnung von Organisationsentwicklung und PE sowie die Verbindung von Qualitätsmanagement und PE hergestellt werden.

Eine primär mitarbeiterbezogene Erweiterung der PE-Basis bewirkt die Einführung einer systematischen Nachfolgeplanung, die mit transparent formulierten Laufbahnmodellen hinterlegt werden kann. Weiterhin kann ein Programm zur systematischen Nachwuchsförderung eingeführt und ergänzend die betriebliche Gesundheitsförderung intensiviert werden. Vision und Mission lassen sich durch die Entwicklung von Führungsgrundsätzen ergänzen.

Die hier beschriebenen Optionen sollten an die konkreten Bedingungen im Unternehmen angepasst werden und können durch Ad-hoc-Maßnahmen ergänzt werden.

HEMNMISSE ERKENNEN UND VERMEIDEN

Ein wesentliches Hemmnis der Einführung einer systematischen PE liegt vor, wenn kein ausreichendes Budget für eine kompetente externe Begleitung der ersten Schritte zur Verfügung gestellt wird, um die Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Ziele, den Ablauf und die Ergebnisdokumentation vorzubereiten. Ein weiteres Hemm-



nis liegt vor, wenn nach einem erfolgreichen Start die Umsetzung der im Mitarbeitergespräch besprochenen Inhalte nicht erfolgt (vgl. Bissels et al. 2007). Ein erfolgreicher erster Durchlauf garantiert keine dauerhafte Etablierung. Der Geschäftsleitung kommt als Promotor und Vorbild eine wichtige Rolle zu. Ansonsten steigt das Risiko, dass das Interesse nachlässt und die gute Absicht im Sand verläuft.

Auch der Versuch, zeitgleich ein Leistungsbeurteilungssystem, ein Zielvereinbarungssystem und ein Vorgesetztenfeedback einzuführen, ist nicht ratsam. Wenn noch keine (vergangenheitsbezogene) Leistungsbeurteilung im Unternehmen etabliert ist, fehlt für eine (zukunftsbezogene) Zielvereinbarung die Basis, da Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt überprüft und der Zielerreichungsgrad konstruktiv zurückgemeldet werden müssen. Wenn Vorgesetzte selbst noch unsicher sind, wie sie die Leistungen (und Defizite) ansprechen sollen, werden sie selten aufgeschlossen dafür sein, Kritik vonseiten des Mitarbeiters anzunehmen. Auch hier ist weniger mehr, da zu viel Neues auf einmal alle Beteiligten überfordert.

Weiterhin lassen sich kurzfristige geschäftliche Ziele nicht durch erst langfristig wirksame PE-Maßnahmen realisieren. Die Gewinnung der Führungskräfte für PE-Themen braucht genauso Zeit wie dauerhafte Verhaltensveränderungen.

PC-basierte Verfahren zum Beispiel zur Potenzialanalyse und zur Weiterbildungsbedarfsanalyse, die in Lizenz vertrieben werden, sind auf den ersten Blick für KMU attraktiv, da sie schnell einsetzbar und einfach zu handhaben sind. Ein kurzes Training im Umgang mit der Software reicht jedoch nicht zur kompetenten Bearbeitung der komplexen Themen, selbst wenn Anbieter dies behaupten. Skepsis ist bei standardisierten Verfahren angebracht. Sie berücksichtigen weder die konkrete Situation des Unternehmens noch kann man mit ihnen auf spezifische Fragen der Beschäftigten eingehen.

Nicht nur zum Erfahrungsaustausch, sondern auch für die Realisierung der PE-Maßnahmen wird in der Literatur auf überbetriebliche Netzwerke verwiesen (Linsel 2006, 86 ff.; Höllwarth 2007, 46). In der Praxis bleibt ihr Nutzen aber begrenzt, da die spezifischen Bedürfnisse der beteiligten Unternehmen mit ihnen schwer realisierbar sind und der Koordinierungsaufwand bremsend wirkt.

FAZIT

In kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind den Investitionen in die Personalentwicklung enge Grenzen gesetzt. Daher muss die Grundausrüstung überschaubar bleiben. Einige Kernelemente wie das Mitarbeitergespräch sind mit angemessenem Aufwand realisierbar und genügen als ein erster Schritt, um zum Erreichen der Unternehmensziele durch eine gute PE beizutragen. Wenn es das Budget zulässt, sind Erweiterungen je nach Bedarf möglich. Dabei sind aufgaben- und mitarbeiterbezogene Lösungen denkbar, wobei der Nutzen nachgewiesen werden sollte.

Angesichts der Vielfalt der Aufgaben sind diejenigen, die in KMU Verantwortung für die Entwicklung des Personals übernehmen, nicht in der Lage, dies allein zu bewältigen (vgl. Krämer 2010). Bei allem Engagement im Tagesgeschäft werden Themen offenbleiben und Prioritäten wechseln. Höllwarth (2007, 40) verweist auf das Risiko der Überforderung, wenn als wichtig erkannte Themen nebenbei erledigt werden sollen.

Nicht alles, was im Rahmen der PE nützlich ist, muss der Personalentwickler selbst umsetzen können. Handlungsmöglichkeiten und -grenzen zu kennen, darf aber erwartet werden. Leider vernachlässigen viele in diesem Berufsfeld Tätige ihre eigene Weiterbildung. Auf dem neuesten Stand zu bleiben und die Werkzeuge zu beherrschen, ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung in diesem vielfältigen und zukunftssträchtigen Tätigkeitsfeld.

Literatur

- Bissels, Th. / Neuhäuser, M. / Gießelmann, F. (2007): Einführung des PEQO-Mitarbeitergesprächs, in: *Personalführung*, 40 (8), 58–63
- Brinkmann, R. D. (2011): *Techniken der Personalentwicklung*, 3. Aufl., Hamburg
- Dold, E. / Schneider, St. (2011): *Unternehmensbefragung Personalentwicklung 2010*, IHK Koblenz, Januar 2011, www.ihk-koblenz.de
- Heymann (2009): *Das Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen*, Hamburg
- Höllwarth, T. (2007): *Qualifikationsbedarf in Klein- und Mittelbetrieben*, Saarbrücken
- Hofmann, E. (2008): *Personalentwicklung: Wie es in der Praxis wirklich läuft*, Bern
- Hossiep, R. / Bittner, J. E. / Berndt, W. (2008): *Mitarbeitergespräche*, Göttingen
- Krämer, M. (2010): *Zauberlehrlinge zwischen Optimismus und Resignation. Chancen und Grenzen im Handlungsfeld Personalentwicklung*, in: *Personalführung*, 43 (3), 52–61
- Krämer, M. (2012): *Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung*, 2. Aufl., Göttingen
- Linsel, S. (2006): *KMU und Personalentwicklung*, Saarbrücken
- Rohrschneider, U. / Friedrichs, S. / Lorenz, M. (2010): *Erfolgsfaktor Potenzialanalyse*, Wiesbaden
- Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenklott, A. (2011): *Praxishandbuch Personalentwicklung*, 3. Aufl., Wiesbaden
- Schönefeldt, U. (2010): *Situation und Entwicklung der internen Kommunikation. Interview mit Prof. Dr. Claudia Mast*, in: *Personalführung*, 43 (11), 38–39