Betriebliches Management · Kapitel 2

Organisations- und Personalentwicklung

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · ohne Gewähr

BF0011 · Stand Oktober 2026

Kapitel 2 im Überblick

9

Abschnitte (ÜB S. 42–79)

21

von 22 Prüfungen mit Fragen zu 5.2

20–40

Punkte – der zweitwichtigste Bereich des Fachs

Was Sie erwartet

- Organisation gestalten: Organigramm, Stab, Sparten, Matrix
- Wandel steuern: Lewin, Change-Kurve, Widerstände
- Menschen entwickeln: PE-Konzept, Stellenbeschreibung, AC
- Nachwuchs sichern: BBiG, AEVO, Fachkräfte, Ghosting

Häufig in 22 Prüfungen

Maßnahmen on/near/off the job	9×
Ausbildung nach BBiG, AEVO	8×
Organigramm, Stabsstelle	7×
PE-Ziele und PE-Konzept	6×
Stellenbeschreibung, AC	6×
Fachkräfte, Diversität	6×
Lewin, Organisationsentwicklung	5×
Teamarbeit im Wandel	1×

Fahrplan durch Kapitel 2

2.1	**Von der Planung zur OE und PE**	structure follows strategy, Personalplanung
2.2	**Organisationsstrukturen**	Aufbau und Ablauf, Leitungssysteme, Organigramm, Stabsstelle
2.3	**Organisationsentwicklung**	Gründe, Ziele, Lewin, Veränderungsrichtungen, Widerstände
2.4	**Lernende Organisation, Change**	Senge, Single-/Double-Loop, Promotoren, Change-Kurve
2.5	**Personalentwicklung und PE-Konzept**	Ziele für beide Seiten, Akteure, Kreislauf in sechs Phasen
2.6	**Instrumente der PE**	Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Potenzialanalyse, AC
2.7	**Einsatzfelder und Umsetzung**	on/near/off the job, Job Enrichment, Leittextmethode, Nachfolge
2.8	**Ausbildung als PE**	§§ 27–30 BBiG, AEVO, Ausbildungsplan, Probezeit, Übernahme
2.9	**Fachkräfte gewinnen und binden**	Employer Branding, ländlicher Raum, Diversität, Ghosting

Struktur folgt Strategie

„structure follows strategy“

Alfred Chandler: Die Organisation folgt der Strategie. Will Thermaro in Polen verkaufen, braucht sie eine Exportabteilung, neue Abläufe und Mitarbeitende mit Sprach- und Marktkenntnissen.

Personalplanung

- **quantitativ:** wie viele Mitarbeitende, wann?
- **qualitativ:** welche Qualifikationen?
- Lücke = Bedarf an PE oder Beschaffung

Strategie (Kapitel 1) → **Organisation (2.2–2.4)** → **Personal (2.5–2.9)**

Merke: Organisationsentwicklung verändert **Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeit**, Personalentwicklung entwickelt die **Menschen** – beides gehört zusammen. Eine neue Abteilung ohne qualifizierte Leute scheitert ebenso wie ein Seminar ohne Platz im Alltag.

Abschnitt 2.1 ☆☆☆ – Grundlagenwissen für jede Aufgabe des Kapitels. ÜB S. 42

2.2

Organisationsstrukturen



Aufbau, Ablauf, Leitungssysteme und das Organigramm

Aufbau- und Ablauforganisation

2.2

Aufbauorganisation: wer?

- **Stelle:** kleinste Einheit, Aufgabenbereich einer gedachten Person
- **Instanz:** Stelle mit Leitungs- und Weisungsbefugnis
- **Abteilung:** mehrere Stellen unter einer Instanz
- **Leitungsspanne:** direkt unterstellte Stellen
- **Gliederungstiefe:** Zahl der Hierarchieebenen

Ablauforganisation: wie, wann, wo?

- regelt Reihenfolge, Zeit und Ort der Aufgaben
- verbessern: weniger Schnittstellen, parallele Schritte
- Checklisten, digitale Workflows
- klare Prozessverantwortliche, Kennzahl Durchlaufzeit

Stellenbildung

nach **Verrichtung** (Einkauf, Produktion, Vertrieb) oder nach **Objekt** (Produkte, Regionen, Kunden)

Arbeitsplatzgestaltung

ergonomisch (Hebehilfen, höhenverstellbare Tische) und sicher (Gefährdungsbeurteilung)

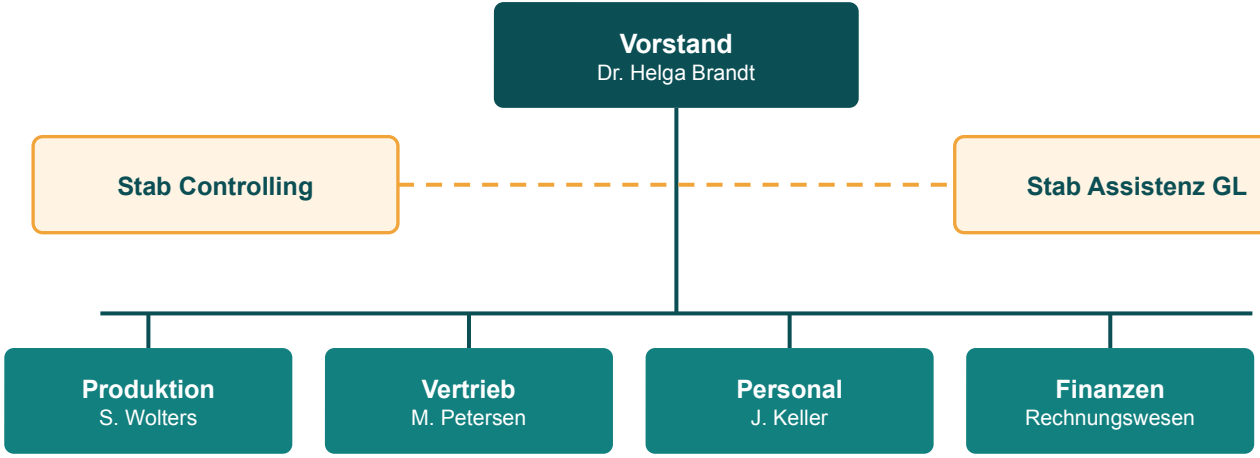
Leitungssysteme im Vergleich

2.2

System	Merkmal	Vorteile	Nachteile
Einliniensystem	genau ein Vorgesetzter (Fayol)	klare Zuständigkeit, einfache Kontrolle	lange Dienstwege, Überlastung der Spitze
Mehrliniensystem	mehrere fachliche Vorgesetzte (Taylor)	Spezialisierung, kurze Wege	Kompetenzkonflikte, widersprüchliche Weisungen
Stabliniensystem	Einlinie plus Stäbe ohne Weisungsbefugnis	Entlastung, Fachwissen, Einheit der Leitung	Konflikte Stab – Linie, Stab ohne Macht, Kosten
Spartenorganisation	2. Ebene nach Objekten, oft Profitcenter (Thermaro: Wärmepumpen, Lüftung, Service)	Marktnähe, Erfolg je Sparte messbar	Doppelarbeit, Spartenegoismus
Matrixorganisation	Funktionen × Objekte, zwei Vorgesetzte	Spezialwissen und Objektsicht	Kompetenzkonflikte, Abstimmungsaufwand

Das Organigramm mit Stabsstellen

2.2



Stablinienorganisation der Thermaro AG (Ausschnitt)

Stabsstelle

- berät, bereitet Entscheidungen vor
- keine Weisung an die Linie
- seitlich an die Instanz zeichnen
- z. B. Controlling, Recht, QM, Datenschutz

Prüfungstipp: Organigramm mit Lineal: oberste Instanz, Linienstellen auf einer Ebene, Stabsstellen seitlich, alle Bezeichnungen aus der Anlage. Punkte gibt es je richtig eingeordneter Stelle.

Wohin gehört das Controlling?

2.2

Als Stabsstelle beim Vorstand

- + unabhängig von den kontrollierten Bereichen
- + berät die Leitung direkt
- – keine Durchsetzungskraft, keine Weisungen

Als Linienstelle

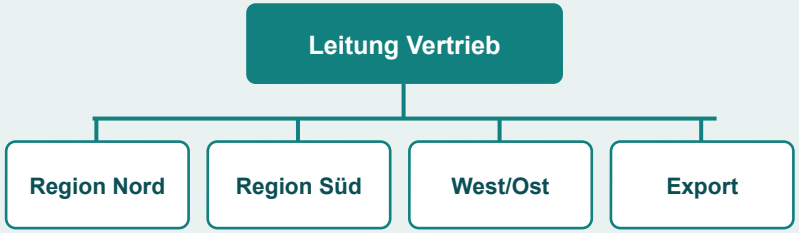
- + kann Planungs- und Berichtsvorgaben anordnen
- – stärker in die Hierarchie eingebunden
- – wirkt als Kontrolleur statt Berater

Empfehlung: In mittelgroßen Unternehmen wird meist der **Stab** empfohlen. Kompetenzen und Berichtswege legen Sie dauerhaft fest mit Organigramm, Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramm, Unterschriftenregelung mit Wertgrenzen und festem Berichtswesen.

Vertriebsorganisation: nach Gebieten oder Sortiment?

2.2

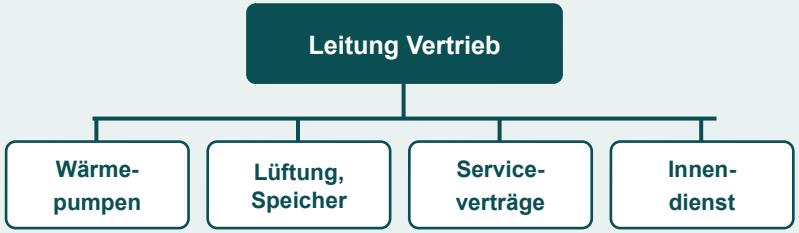
A Gebietsorientiert



Stärke: Kundennähe, kurze Reisewege, fester Ansprechpartner

Schwäche: Produktwissen breiter, aber weniger tief

B Sortimentsorientiert



Stärke: tiefes Produktwissen, gute Beratung bei erklärungsbedürftigen Geräten

Schwäche: mehrere Verkäufer beim selben Kunden, höhere Kosten

Auch eine kundenorientierte Gliederung ist möglich. ÜB S. 46

2.3

Organisationsentwicklung



Wandel planen – mit den Betroffenen

Organisationsentwicklung: Begriff, Gründe, Ziele

2.3

Definition

Langfristig angelegter, **geplanter Veränderungsprozess** einer Organisation und der Menschen darin. Er beruht auf dem Lernen aller Betroffenen.

Betroffene werden zu **Beteiligten**; oft begleitet ein Change Agent.

Externe Gründe

- Digitalisierung
- Kundenwünsche, Wettbewerb
- Gesetze
- Fachkräftemangel

Interne Gründe

- Fusion, Zusammenlegung
- Kosten, Qualität
- Fluktuation, Fehlzeiten
- Generationswechsel

Ziele für das Unternehmen

- Produktivität, Flexibilität, Kosten senken
- Abläufe, Qualität, Innovationskraft

Ziele für die Mitarbeitenden

- Beteiligung, Verantwortung, Zusammenarbeit
- Entwicklung, Zufriedenheit, sichere Arbeitsplätze

Die drei Phasen der Veränderung nach Lewin

2.3

1 Unfreezing – Auftauen	2 Moving – Verändern	3 Refreezing – Stabilisieren
1a Notwendigkeit klären Ist-Lage mit Zahlen belegen, Dringlichkeit begründen, Ziel und Vision	**2a Neues erproben** Projektgruppen, Betroffene zu Beteiligten machen, Pilotbereich testen	**3a Neues verankern** Regeln, Prozesse, Stellenbeschreibungen anpassen, Anreize und Kennzahlen
1b Betroffene gewinnen Betriebsrat und Führungskräfte zuerst, Kick-off, Ängste und Widerstände ernst nehmen	**2b Neues einführen** Workshops, schulen, coachen, Widerstände bearbeiten, Erfolge feiern	**3b Erfolg sichern** Ergebnisse messen, nachsteuern, Rückfälle verhindern, KVP etablieren

Achtung: Ziele: Bereitschaft schaffen, Neues einführen, Neues dauerhaft verankern. Die sechs Schritte sind eine **didaktische Unterteilung** des Drei-Phasen-Modells, kein Originalmodell. Maßnahmen immer **aus dem Fall** – nicht „planen, durchführen, kontrollieren“.

Lewin am Fall: zwei Servicestandorte werden einer

2.3

1 **Auftauen** Dr. Brandt erklärt auf der Betriebsversammlung die Gründe (Doppelarbeit, Wartezeiten) und lädt beide Teams zu Workshops ein.

2 **Verändern** Ein gemischtes Projektteam erarbeitet neue Abläufe; alle werden im neuen Ticketsystem geschult.

3 **Stabilisieren** Neue Prozesse im Handbuch festgeschrieben, Erstlösungsquote monatlich veröffentlicht.

Kraftfeld nach Lewin

Treibende und bremsende Kräfte halten sich die Waage.

Damit sich etwas bewegt, muss das alte Gleichgewicht erst **aufgetaut** werden.

Veränderungsrichtungen

2.3

Top-down	Bottom-up	Gegenstrom	Center-out
Leitung plant und gibt nach unten weiter: schnell, einheitlich – wenig Akzeptanz	Ideen von der Basis: Akzeptanz, Praxisnähe – langsam, ohne Gesamtblick	Leitung gibt Rahmen vor, Ebenen konkretisieren und melden zurück	Start in der mittleren Ebene (Teamleiter), strahlt nach oben und unten aus

Prüfungstipp: Bei OE-Aufgaben wird oft eine Ankündigung verlangt: Führungskräfte und Betriebsrat vorab, dann Belegschaftsversammlung, Teamrunden, laufende Berichte.

Widerstände, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

2.3

Ursache	Gegenmittel
Nicht-Wissen	Information
Nicht-Können	Qualifizierung
Nicht-Wollen	Beteiligung, Gespräche, Anreize

Widerstand ist **normal** und ein Signal: Er zeigt, wo Menschen etwas verlieren könnten.

Er zeigt sich **offen** (Widerspruch) oder **verdeckt** (Gerüchte, Dienst nach Vorschrift).

Erfolgsfaktoren	Misserfolgsfaktoren
sichtbare Unterstützung der Leitung	Leitung zieht sich zurück
klares Ziel, überzeugende Begründung	unklare, wechselnde Ziele
frühe, offene Kommunikation	Gerüchte, späte Information
Beteiligung, Betriebsrat	Veränderung verordnet
Qualifizierung, Ressourcen	Zusatzaufgabe ohne Zeit



Prüfungstipp: Faktoren als **Gegensatzpaare** formulieren bringt Punkte.

2.4

Lernende Organisation und Change-Management

Fortlaufend lernen, Veränderungen steuern



Die lernende Organisation

2.4

Fünf Disziplinen nach Senge

- **Personal Mastery:** persönliche Weiterentwicklung
- **mentale Modelle** hinterfragen
- **gemeinsame Vision**
- **Team-Lernen** im offenen Dialog
- **Systemdenken:** Zusammenhänge statt Einzelteile

1 **Single-Loop** Fehler innerhalb der Regeln korrigieren: Endkontrolle verschärfen

2 **Double-Loop** Regeln selbst infrage stellen: Warum entstehen Fehler?

3 **Deutero-Learning** lernen, wie man lernt

Lernebenen nach Argyris und Schön

Merke: Werkzeuge: Lessons Learned, Qualitätszirkel, Wissensdatenbanken (Kapitel 3) und eine offene Fehlerkultur.

Change-Management und Promotoren

2.4

Change-Management

Steuerung **konkreter** Veränderungsvorhaben – von Analyse und Planung über Kommunikation bis zur Verankerung.

Die Abgrenzung zur OE wird unterschiedlich gezogen, oft als konkretes, zeitlich begrenztes Vorhaben; Kotter verfeinert Lewin in acht Stufen.

Promotoren treiben den Wandel

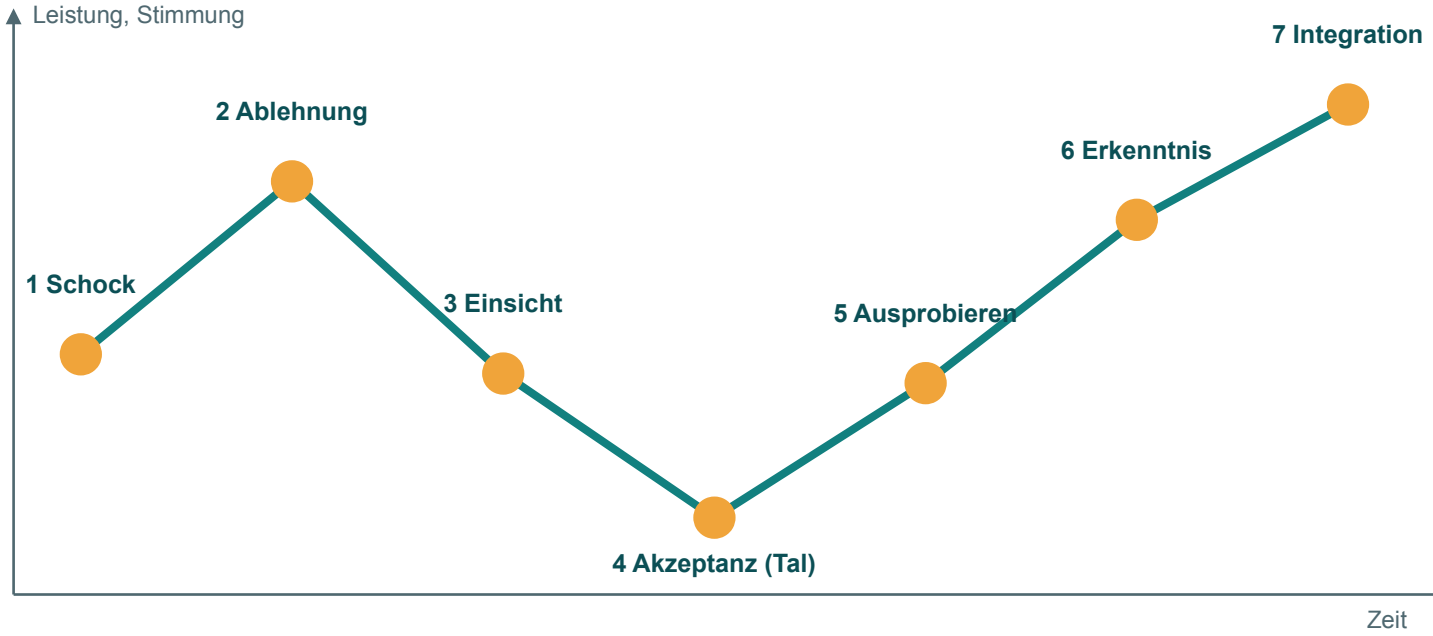
1. **Machtpromotor** setzt mit hierarchischer Macht durch
2. **Fachpromotor** bringt Fachwissen ein
3. **Prozesspromotor** verbindet beide, hält den Prozess in Gang

Wirksame Teams als Motor (einmal in der Prüfung)

- gemeinsames, klares Ziel · klare Rollen · offene Kommunikation · gegenseitiges Vertrauen
- konstruktiver Umgang mit Konflikten · regelmäßige Reflexion · Teambefragung macht Defizite sichtbar

Die Change-Kurve

2.4



Rolle:
Führung: informieren, zuhören, unterstützen, Erfolge anerkennen

„Das hat bei uns noch nie funktioniert“ – Ablehnung ist eine normale Phase. ÜB S. 50

2.5

Personalentwicklung und PE-Konzept

Ziele, Verantwortung, Kreislauf in Phasen

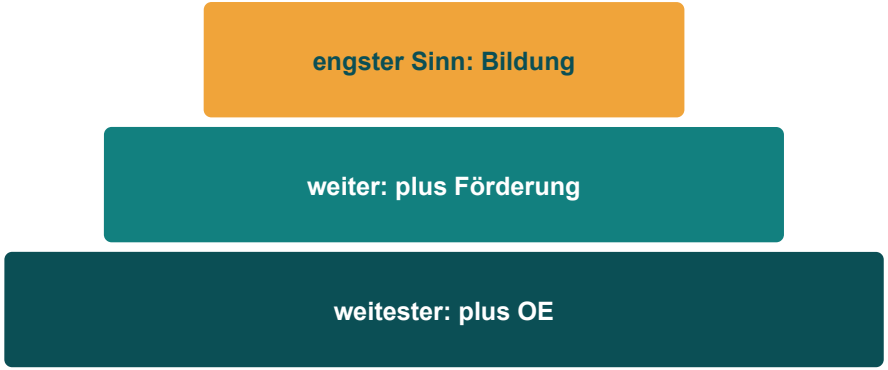


Personalentwicklung: Begriff und Umfang

2.5

Definition

Alle **geplanten Maßnahmen** der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die Qualifikationen erhalten, verbessern und an künftige Anforderungen anpassen.
Verbindet Unternehmensziele mit Entwicklungswünschen.



Nutzen für das Unternehmen	Nutzen für die Mitarbeitenden
Fach- und Führungskräfte aus eigenen Reihen	Kenntnisse erweitern, Arbeitsplatz sichern
Qualität, Produktivität, Innovationsfähigkeit	Aufstieg, Verantwortung, Einkommen
Bindung, Image, weniger Beschaffungskosten	Anerkennung, Sicherheit im Wandel

Wer ist für Personalentwicklung verantwortlich?

2.5

Unternehmensleitung

Strategie, Budget, PE-Grundsätze

Personalabteilung

plant und organisiert

Führungskraft

erkennt Bedarf, sichert den Transfer

Mitarbeitende

tragen Eigenverantwortung

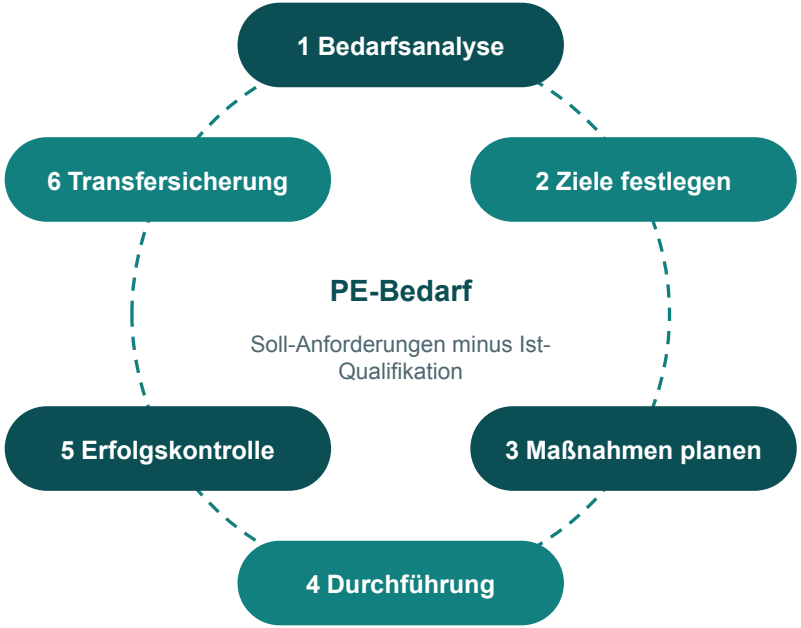
Betriebsrat

Beratung und Mitbestimmung, §§ 96–98 BetrVG, z. B. § 97 Abs. 2 bei geänderter Tätigkeit

Prüfungstipp: Gründe und Ziele der PE kamen in sechs Prüfungen. Unterscheiden Sie immer die Sicht des **Unternehmens** und die der **Teilnehmenden** – nach den Vorteilen für Teilnehmende wird gern gefragt.

Der Kreislauf der Personalentwicklung

2.5



1. **Bedarf** Soll-Ist-Vergleich: Anforderungsprofil vs. Beurteilung
2. **Ziele** SMART formulieren
3. **Planung** Inhalte, Methoden, Termine, Budget, Anbieter
4. **Durchführung** informieren, freistellen, begleiten
5. **Kontrolle** Kirkpatrick: Zufriedenheit, Lernerfolg, Verhalten, Ergebnis
6. **Transfer** Nachgespräch, Transferprojekt, Lernpartner

Prüfungsaufgabe: PE-Konzept in Phasen

2.5

So lautet die Aufgabe

Die 14 Servicekräfte der Thermaro AG sollen das neue Ticketsystem beherrschen.

Stellen Sie ein PE-Konzept in fünf Phasen mit je zwei Maßnahmen dar (10 P.).

1. **Bedarfsanalyse** Anforderungen des Systems mit Kenntnissen vergleichen; Gespräche mit Teamleitern
2. **Ziele** „Bis Jahresende bedienen alle 14 Servicekräfte das System selbstständig."
3. **Planung** Schulung beim Anbieter buchen; Termine im Schichtplan festlegen
4. **Durchführung** Teilnehmende freistellen; Key-User als Ansprechpartner
5. **Erfolgskontrolle** Test nach der Schulung; Erstlösungsquote nach drei Monaten

Je Phase: ein Satz zur Phase und zwei Maßnahmen aus dem Fall – bloße Phasennamen bringen höchstens die Hälfte.

2.6

Instrumente der Personalentwicklung

Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Potenzialanalyse



Die Stellenbeschreibung

2.6

Bestandteil	Beispiel: Leitung Controlling
Bezeichnung und Rang	Leiter/in Controlling, Abteilungsleitung
Einordnung	Stabsstelle beim Vorstand, zwei Controller unterstellt
Stellvertretung	aktiv: niemand · passiv: Senior-Controller
Ziel der Stelle	Vorstand rechtzeitig mit Plan-Ist-Daten versorgen
Hauptaufgaben	Planung koordinieren, Monatsbericht, Investitionen bewerten
Befugnisse	Datenzugriff, Unterschrift bis 10.000 €
Verantwortung	Richtigkeit, Termintreue, Führung des Teams
Kommunikation, Anforderungen	Bereichsleitungen, Wirtschaftsprüfer · Anforderungsprofil

Argumente dafür

- klare Aufgaben und Kompetenzen
- Grundlage für Ausschreibung, Einarbeitung, Beurteilung, Vergütung
- Soll-Größe für die PE

Grenzen

- Aufwand für Erstellung und Pflege
- veraltet schnell, Starrheit

Anforderungsprofil und Kompetenzbereiche

2.6



+ Führungskompetenz: führen, motivieren, delegieren – bereichsübergreifend, nur bei Stellen mit Führungsverantwortung

Anforderungsprofil

- leitet aus den Aufgaben ab, was der Inhaber können muss
- Gewichtung, Stufen 1–5, Muss- und Kann-Kriterien
- Profilvergleich zeigt Entwicklungsbedarf

Achtung: Englisch = Fach, Moderation = Methode, Konfliktfähigkeit = Sozial, Belastbarkeit = persönlich. Jedes Kriterium mit einer **Aufgabe der Stelle** begründen – dafür gibt es die zweite Hälfte der Punkte.

Potenzialanalyse und Assessment-Center

2.6

Potenzialanalyse – Blick nach vorn

- Gespräch, Auswertung von Beurteilungen
- biografische Analyse, Tests
- 360-Grad-Feedback, Bewährungsaufgaben
- Assessment-Center · **Methodenmix** empfehlen

AC-Übung	beobachtete Kompetenz
Postkorb	Organisation, Methode, Belastbarkeit
Gruppendiskussion	Sozialverhalten, Durchsetzung
Rollenspiel	Führungs- und Sozialkompetenz
Fallstudie, Präsentation	Fachwissen, Analyse, Auftreten
Interview	Motivation, Selbstreflexion

Assessment-Center

Klassisch als Gruppen-AC, häufig ein bis drei Tage: mehrere Übungen, mehrere geschulte Beobachter, Kriterien aus dem Anforderungsprofil. Varianten wie das Einzel-AC sind möglich.

Vor- und Nachteile

- + realitätsnah, mehrere Beobachter, Gleichbehandlung
- – Aufwand, Stress, „Schauspielern“, Frust abgelehnter Kandidaten

Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

2.6

Halo-Effekt
ein Merkmal überstrahlt alle anderen

Primacy, Recency
erster oder letzter Eindruck prägt (Nikolaus-Effekt)

Milde, Strenge, Mitte
nur ein Teil der Skala wird genutzt

Sympathie, Ähnlichkeit
Sympathische werden besser bewertet

Kontrasteffekt
neben einem sehr Starken wirkt man schwächer

Vorurteil, Kleben
Stereotype, Hierarchie, frühere Urteile

Gegenmaßnahmen

Beobachterschulung · verhaltensverankerte Kriterien und Beobachtungsbögen · mehrere unabhängige Beobachter mit Beobachterkonferenz · Beobachten und Bewerten trennen · laufende Notizen · Rotation · allgemeine Beurteilungsgrundsätze mit dem Betriebsrat vereinbaren (§ 94 BetrVG)

2.7

Einsatzfelder und Umsetzung

Maßnahmen nach Nähe zum Arbeitsplatz und Lebensphase



Systematik der PE-Maßnahmen

2.7



into	on	near	off	along	out of
Ausbildung, Trainee, Einarbeitung, Praktikum	Unterweisung, Job Rotation, Job Enrichment, Projektarbeit, Coaching	Qualitätszirkel, Lernstatt, Mentoring, Erfa-Gruppen	Seminare, Lehrgänge, Fachwirt, Studium, E-Learning	Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Versetzung	Ruhestandsvorbereitung, Outplacement, Teilzeit im Alter

… the job – vom Eintritt bis zum Austritt. Die Zuordnung folgt der beschriebenen Durchführung; je nach Lernsetting sind andere Einordnungen begründbar (Coaching etwa auch off the job).

on the job	near the job	off the job
am Arbeitsplatz: praxisnah, günstig – aber störanfällig	nahe am Arbeitsplatz, z. B. Qualitätszirkel	außerhalb: systematisch, neue Impulse – aber teuer, Transferproblem

Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation

2.7

Job Enlargement	Job Enrichment	Job Rotation
gleichartige Aufgaben auf derselben Ebene ergänzen Monteur baut auch Dichtung und Griff ein · horizontal, quantitativ	**höherwertige Aufgaben mit mehr Entscheidung und Verantwortung** Monteur plant die Schichtbesetzung · vertikal, qualitativ – testet Führungsbereitschaft	**geplanter Arbeitsplatzwechsel** Nachwuchskraft durch Vertrieb, Produktion, Controlling · Zusammenhänge, Kontakte – Einarbeitung je Station

Merke: **Teilautonome Arbeitsgruppen** verbinden alle drei: Die Gruppe verteilt Aufgaben selbst und trägt gemeinsam Verantwortung. Bei der Einführung von Gruppenarbeit bestimmt der Betriebsrat mit (§ 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG).

Laufbahnen, Einarbeitung und Leittextmethode

2.7

Drei Laufbahnen

- Führungslaufbahn
- Fachlaufbahn (Experte)
- Projektlaufbahn

Onboarding

- Kontakt vor dem ersten Tag
- Einarbeitungsplan mit Stationen
- Pate, Feedbackgespräche

Stufe der Leittextmethode	gefördert
1 Informieren: Leitfragen beantworten	Fach, Methode
2 Planen: Schritte, Hilfsmittel, Zeit	Selbstorganisation
3 Entscheiden: Fachgespräch mit Ausbilder	Kommunikation
4 Ausführen: selbstständig, oft im Team	Fach, Sozial
5 Kontrollieren: Kontrollbogen	Qualitätsbewusstsein
6 Bewerten: Abschlussgespräch	Reflexion

Handlungsorientiert nach dem Modell der vollständigen Handlung – fördert Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zugleich.

Mentoring und Coaching im Vergleich

2.7

	Mentoring: Erfahrung weitergeben	Coaching: eigene Lösung finden
Wer begleitet?	erfahrene Führungskraft aus dem eigenen Haus, nicht der direkte Chef	ausgebildeter Coach, intern oder extern, neutral
Worum geht es?	langfristige Entwicklung, Karriere, Netzwerk, Erfahrungswissen	konkretes Anliegen: neue Rolle, Konflikt, Veränderung
Rolle	Ratgeber und Vorbild: „So habe ich es geschafft.“	Prozessbegleiter: „Wie willst du es lösen?“ – Hilfe zur Selbsthilfe
Dauer	oft ein bis zwei Jahre, lockere Treffen	befristet, meist fünf bis zehn Sitzungen
Thermaro	Sabine Wolters begleitet eine Nachwuchskraft der Produktion ein Jahr lang	externer Coach begleitet Lena Hoffmann in ihre erste Projektleitung



Prüfungstipp: Gemeinsam: freiwillig, vertraulich, fördern die Person. Im Buch: Mentoring near the job, Coaching on the job – je nach Durchführung auch anders begründbar.

Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen

2.7

1 Schlüsselposition, Zeitpunkt → 2 Profil aktualisieren → 3 Kandidaten auswählen → 4 Nachfolger entwickeln

Potenzialanalyse für interne Kandidaten, externe Alternativen prüfen, Übergabephase mit Einarbeitung durch den Vorgänger planen.

Interne Nachbesetzung: Vorteile

- motiviert, zeigt Aufstiegschancen
- spart Kosten und Einarbeitungszeit
- Person und Unternehmen kennen sich

Nachteile

- Betriebsblindheit, begrenzte Auswahl
- Enttäuschung übergangener Kollegen
- Lücke auf der alten Stelle
- Autorität gegenüber Ex-Kollegen

2.8

Ausbildung als Personalentwicklung

BBiG, AEVO, Ausbildungsplan, Probezeit, Übernahme



Wer darf ausbilden? §§ 27 bis 30 BBiG

2.8

Vorschrift	Inhalt
§ 27 Ausbildungsstätte	nach Art und Einrichtung geeignet, angemessene Zahl Azubis; Lücken über Verbund oder überbetriebliche Lehrgänge
§ 28 Ausbildende, Ausbilder	Einstellen: persönlich geeignet · Ausbilden: persönlich und fachlich geeignet · Ausbildungsbeauftragte wirken mit
§ 29 persönliche Eignung	nicht geeignet: wer Jugendliche nicht beschäftigen darf oder wiederholt gegen das BBiG verstößt
§ 30 fachliche Eignung	berufliche Fähigkeiten (Abschluss und Praxis; seit 2025 auch festgestellte vollständige Vergleichbarkeit, § 30 Abs. 2 Nr. 2) und berufs- und arbeitspädagogische Eignung nach AEVO

Merke: Zuständige Stelle für Industrie und Handel ist die **IHK**. Ausbildung ist die nachhaltigste Form der PE: Fachkräfte nach eigenem Bedarf, frühe Bindung.

Die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
2. Ausbildung vorbereiten, bei der Einstellung mitwirken
3. Ausbildung durchführen
4. Ausbildung abschließen

Vier Handlungsfelder der AEVO

Nach § 6 AEVO zählen auch andere Nachweise (z. B. Meisterprüfung); Befreiung auf Antrag möglich.

Ausbildereignungsprüfung (IHK)

- schriftlich: drei Stunden, fallbezogen
- praktisch: Präsentation oder Durchführung plus Fachgespräch, max. 30 Min.

Für Wirtschaftsfachwirte

Wer die HQ bestanden hat, ist nach § 11 Abs. 2 WFachwPrV vom **schriftlichen Teil** befreit; den praktischen Teil weist man gesondert nach.

Ausbildungsordnung und betrieblicher Ausbildungsplan

2.8

Ausbildungsordnung (§ 5 BBiG)

- Bezeichnung des Berufs
- Ausbildungsdauer: zwei bis drei Jahre
- Ausbildungsberufsbild
- Ausbildungsrahmenplan
- Prüfungsanforderungen

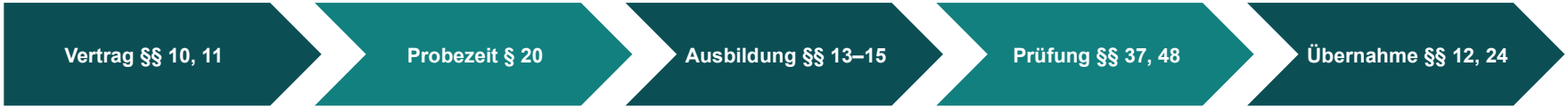
Betrieblicher Ausbildungsplan

- Inhalte nach Rahmenplan
- zeitliche Abfolge und Dauer
- Abteilungen, Ausbildungsbeauftragte
- Berufsschule, Urlaub, Prüfungen
- liegt dem Vertrag bei

Merke: Die Ausbildungsordnung ist **verbindlicher Mindeststandard**: Alles aus dem Rahmenplan muss vermittelt werden – was der Betrieb nicht kann, organisiert er über Verbund oder überbetriebliche Lehrgänge.

Stationen der Ausbildung nach dem BBiG

2.8



Vertrag §§ 10, 11	Probezeit § 20	Ausbildung §§ 13–15	Prüfung §§ 37, 48	Übernahme §§ 12, 24
Plan beilegen, Eintragung bei der IHK, ggf. Erstuntersuchung (U18)	1 bis 4 Monate, Kündigung ohne Frist, schriftlich	betrieblicher Plan, Berufsschule, Ausbildungsnachweis	Zwischenprüfung oder Teil 1, Abschlussprüfung	Bindung erst in den letzten 6 Monaten

Probezeit (§§ 20, 22 BBiG)

- mindestens 1, höchstens 4 Monate – meist die vollen 4
- Kündigung ohne Frist und ohne Grund, aber schriftlich (nicht elektronisch)
- Schutzrechte (z. B. Mutterschutz) und ggf. Betriebsratsanhörung beachten

Übernahme und Weiterarbeit

- § 12: Azubi verpflichtet sich erst in den **letzten 6 Monaten**
- Betrieb kann jederzeit einseitig zusagen
- § 24: Weiterarbeit ohne Vereinbarung = unbefristet

Externenprüfung und Ausbildungsmarketing

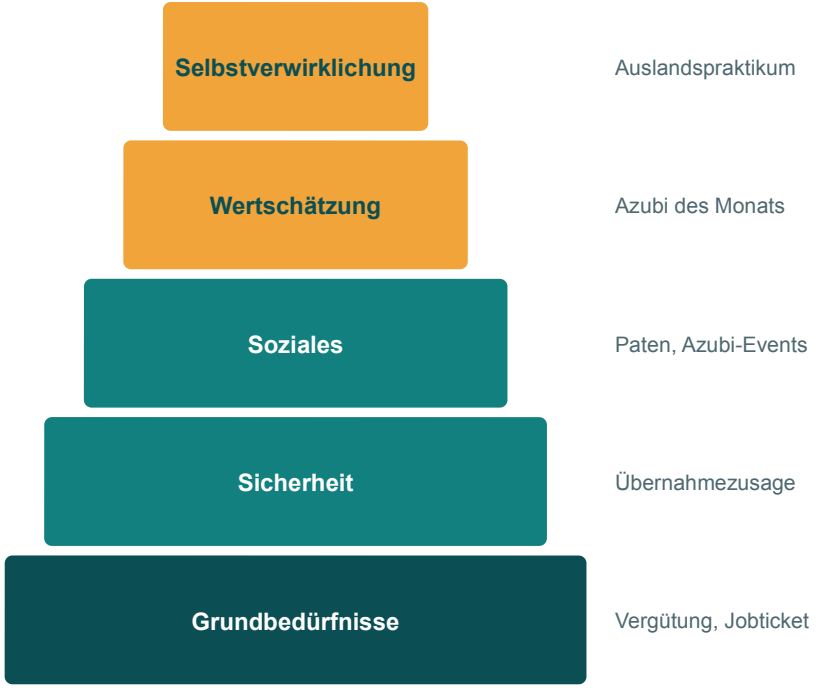
2.8

Externenprüfung (§ 45 Abs. 2 BBiG)

Zulassung ohne Ausbildung, wenn mindestens das **1,5-Fache** der Ausbildungszeit im Beruf gearbeitet wurde – bei drei Jahren also 4,5 Jahre.

Seit 2025: Validierungsverfahren (§§ 50b ff. BBiG) stellt Vergleichbarkeit fest, ist aber kein Berufsabschluss; i. d. R. ab 25 Jahren.

Kanäle: Social Media mit Azubis als Botschaftern, Handybewerbung, Schulkooperationen, Praktika, Messen, IHK-Lehrstellenbörse, Elternabende



Maslow ist ein idealtypisches Orientierungsmodell: Bedürfnisse können gleichzeitig wirken, die Reihenfolge ist nicht zwingend.

2.9

Fachkräfte gewinnen und binden

Personalmarketing, Diversität, Zufriedenheit, Ghosting



Personalmarketing und Fachkräfte im ländlichen Raum

2.9

Employer Branding

Personalmarketing positioniert das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber – **nach außen** (gewinnen) und **nach innen** (halten).

Kanäle: Karriereseite, Jobbörsen, Social Media, Mitarbeiter werben Mitarbeiter, Hochschulen

Am Fall: Nachteile wie lange Wege ausgleichen und Vorteile wie niedrige Lebenshaltungskosten und Lebensqualität betonen.

Maßnahmen im ländlichen Raum

- Werksbus, Jobticket, Dienstrad, Fahrgemeinschaften
- Hilfe bei Wohnungssuche und Umzug
- mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten
- Kinderbetreuung, Jobs für Partner
- Rückkehrer und Pendler ansprechen
- eigene Ausbildung, Quereinsteiger

Diversität und Mitarbeiterzufriedenheit

2.9

Diversität

- Vielfalt nach Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, Fähigkeiten, Orientierung
- AGG § 1: keine Benachteiligung – Anzeigen neutral
- anonymisierte Bewerbung, gemischte Auswahlgremien
- Profile ohne unnötige Hürden, Sprachkurse, Mentoring

Zufriedenheit faktenbasiert messen

- anonyme Mitarbeiterbefragung
- Kennzahlen: Fluktuation, Fehlzeiten, Krankenquote
- Mitarbeitergespräche
- Austrittsgespräche

Merke: Auf jede Befragung müssen **sichtbare Maßnahmen** folgen.

Ghosting im Recruiting

2.9

Definition

Plötzlicher **Kontaktabbruch ohne Erklärung** – Bewerbende melden sich nicht mehr oder erscheinen trotz Vertrag nicht. Auch Unternehmen ghosten.

Folgen

- Zeit und Kosten verloren
- Stellen länger unbesetzt
- Planungsunsicherheit

Gründe

- besseres Angebot
- lange, intransparente Prozesse
- Konfliktscheu

Gegenmaßnahmen

1. **Schnell** rasche Rückmeldungen, kurze Prozesse, Transparenz
2. **Preboarding** zwischen Vertrag und erstem Tag: Willkommenspaket, fester Ansprechpartner

Das Wichtigste aus Kapitel 2

2.1–2.2	Struktur folgt Strategie · Stelle, Instanz, Abteilung · Einlinie, Mehrlinie, Stablinie, Sparte, Matrix · Stabsstelle berät ohne Weisungsbefugnis · Organigramm sauber zeichnen
2.3–2.4	Lewin: Auftauen, Verändern, Stabilisieren – sechs Schritte als Lernhilfe, Maßnahmen aus dem Fall · Widerstände: Nicht-Wissen, -Können, -Wollen · Change-Kurve · Promotoren
2.5–2.6	PE-Kreislauf: Bedarf, Ziele, Planung, Durchführung, Erfolgskontrolle, Transfer · Stellenbeschreibung = Stelle, Anforderungsprofil = Kompetenzen, Potenzialanalyse = Person · Beurteilungsfehler
2.7–2.9	on/near/off the job · Job Enrichment vertikal · BBiG: Probezeit 1–4 Monate, Kündigung schriftlich, Übernahmebindung erst in den letzten 6 Monaten, Eignung §§ 27–30 · Employer Branding, Diversität, Ghosting

Weiter geht’s

Kapitel 2 geschafft!

Üben Sie Kapitel 2 mit dem Multiple-Choice-Training und zeichnen Sie ein Organigramm Ihres eigenen Betriebs.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training