Unternehmensführung · Kapitel 3

Personalentwicklung



Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-, Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)

fachwirt24.de **Wolfgang Möckel** · ohne Gewähr

Vorlesungsfolien · kostenloser Download auf
www.fachwirt24.de
UF0012 · Stand November 2026

Die Prüfung im Überblick

90
Minuten laut Prüfungsverordnung

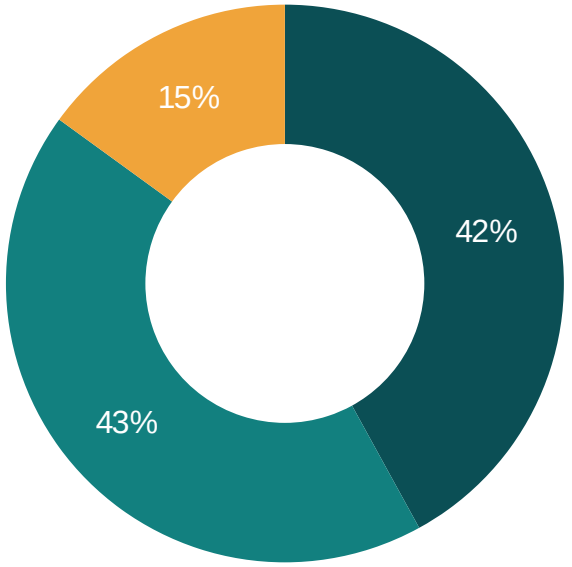
ca. 5
situationsbezogene Aufgaben*

100
Punkte maximal*

Was Sie erwartet

- Die Aufgaben beziehen sich auf eine beschriebene Unternehmenssituation (Situation lesen!)
- Gefragt ist angewandtes Wissen – Fallbezug bringt die Punkte
- Der Punktwert jeder Teilaufgabe zeigt, wie ausführlich Sie antworten sollen

Punkteanteil je Kapitel



** So in den ausgewerteten Prüfungen; Aufgaben und Punkte können je Termin abweichen. Eigene Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen von 2015 bis 2026, kaufmännische Fassung, Punkte je Teilaufgabe nach Schwerpunkt zugeordnet. Keine Prognose.*

Fahrplan durch Kapitel 3

3.1 Arten der Personalentwicklung

- Begriff, Humankapital, PE vs. OE
- Ziele und Vorteile der PE
- Funktionszyklus und Bedarf
- Laufbahn- und Nachfolgeplanung
- Ausbildung nach BBiG
- Fortbildung und Lernorte
- Job Rotation, Coaching, Mentoring

218 P. · in 16 von 23

3.2 Potenzialanalyse

- Handlungskompetenz
- Kompetenzprofil und -matrix
- Assessment-Center
- Personalbeurteilung
- Beurteilungsgespräch
- Beurteilungsfehler

90 P. · in 8 von 23

3.3 Kosten und Nutzen der PE

- Nutzen und Folgen fehlender PE
- direkte und indirekte Kosten
- Bildungscontrolling
- Kosten-Nutzen-Rechnung
- Kennzahlen der PE

35 P. · in 2 von 23

Kapitel 3 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt in 23 IHK-Prüfungen (F 2015 – F 2026)

3.1 Arten der Personalentwicklung

Ziele, Phasen, Aus- und Fortbildung, Förderung



218 P. in 16 von 23

3.2 Potenzialanalyse und Beurteilung

Assessment-Center, Beurteilung, Fehler



90 P. in 8 von 23

3.3 Kosten-Nutzen-Analyse der PE

Bildungscontrolling, Kosten, Nutzen, Kennzahlen



35 P. in 2 von 23

3.3 im Detail: 2021 Phasen des Bildungscontrollings (18 P.) · H 2024 Kosten-Nutzen-Analyse (17 P.)

Eigene Auswertung (nur kaufmännische Fassung, Zuordnung nach Schwerpunkt) – keine Prognose

Spitzenreiter: 3.1 kam in 16 von 23 Prüfungen vor und bringt fast zwei Drittel der Kapitelpunkte (218 von 343).

Dauerbrenner in Kapitel 3

Ziele/Vorteile der PE (beide Seiten)	9×
Potenzialanalyse, Assessment-Center	4×
Phasen bzw. Konzept der PE	3×
Personalbeurteilung	3×
Strategische Ziele, operative PE	2×
Auswahl externer Bildungsträger	2×
Enrichment, Coaching, Mentoring	2×

Häufiger seit 2024

- Kosten-Nutzen-Analyse der PE (H 2024: 17 P.)
- 3.3 im Schnitt 3,4 P. (vorher 0 bis 1,8 P.)

Unser Fallunternehmen: Lindwerk IT-Services

Lindwerk

IT-Services GmbH, Leipzig

neu in Kapitel 3

Standorte	**Leipzig (Zentrale)** **Dresden (Niederlassung)**
Beschäftigte	**280 + 18 Azubis** **+ 6 dual Studierende**
Umsatz	**38 Mio. €**
Weiterbildung	**2.500 € je Kopf und Jahr**
Mitbestimmung	**Betriebsrat · kein Tarif**

„Wir lernen jeden Tag – für Lösungen, die morgen noch tragen."

Drei Geschäftsfelder

Softwareentwicklung

Individualsoftware und Apps für den Mittelstand

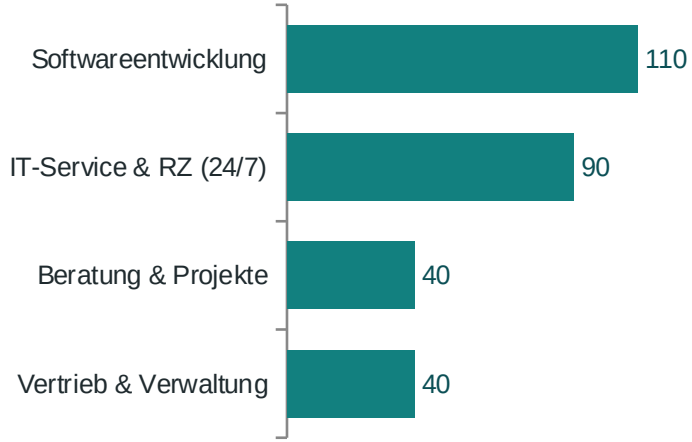
Managed Services

Cloud, Rechenzentrum, Support rund um die Uhr

Beratung & Schulung

IT-Sicherheit, KI-Einführung, Anwenderschulungen

280 Beschäftigte nach Bereich



Wer ist wer?

Nadine Brandt	Geschäftsführerin
Julia Sommer	Leiterin Personalentwicklung
Tobias Lenz	Bereichsleiter Software
Murat Aydın	Teamleiter Support
Claudia Frenzel	Ausbildungsleiterin
Stefan Kühn	Betriebsratsvorsitzender
Lena Wolf	Fachinformatikerin

3.1

Arten der Personalentwicklung

Begriff, Ziele und Phasen der PE, Laufbahnen – und die Berufsausbildung als erste Stufe



Was ist Personalentwicklung?

3.1

Personalentwicklung (PE) = alle systematisch geplanten, durchgeführten und kontrollierten Maßnahmen, die die Qualifikation der Beschäftigten erhalten, anpassen und erweitern – im Interesse des Unternehmens *und* der Mitarbeitenden.

PE stärkt das immaterielle Kapital – vor allem das Humankapital

Humankapital

Wissen und Können, das an die Menschen gebunden ist: Qualifikationen, Spezialwissen, Erfahrung

Lindwerk: *Cloud-Know-how der Entwicklerinnen und Entwickler*

Strukturkapital

Wissen, das im Unternehmen bleibt: Aufbau- und Ablauforganisation, Qualitätsbewusstsein, Dokumentation

Lindwerk: *Ticketsystem und Wissensdatenbank im Support*

Beziehungskapital

Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern, Medien und Öffentlichkeit

Lindwerk: *langjährige Rahmenverträge mit Mittelstandskunden*

Einflussfaktoren auf das immaterielle Kapital

Fachkompetenz	**Motivation**	**Führungskompetenz**
transparente Prozesse	**gelebtes Leitbild**	**nachhaltige Politik**

Prüfungsfalle: Ablauforganisation und Qualitätsbewusstsein zählen zum Strukturkapital, Kundenbeziehungen zum Beziehungskapital.

Personal- und Organisationsentwicklung

3.1

	Personalentwicklung (PE)	Organisationsentwicklung (OE)
Ansatzpunkt	einzelne Mitarbeitende und Teams: Wissen, Können, Verhalten	Strukturen, Prozesse und Kultur des ganzen Unternehmens
Kern	systematisch geplante, durchgeführte und kontrollierte Förderung	geplanter Veränderungsprozess der Organisation
Zeithorizont	kurz- bis mittelfristig, je Maßnahme	langfristig angelegt, prägt die Unternehmenskultur
Lindwerk	*Support-Team erwirbt ein ITIL-Zertifikat für IT-Servicemanagement*	*Umbau zu agilen, bereichsübergreifenden Produktteams*



Wechselseitige Abhängigkeit: Ohne passende Strukturen verpufft PE – ohne entwickelte Mitarbeitende scheitert jede neue Organisation.

Bezug Kap. 1: Managementsysteme (z. B. ISO 9001, ISO 27001) setzen beides voraus.

Ziele der PE: Unternehmen und Mitarbeitende

3.1

Sicht des Unternehmens

1. qualitativen Personalbedarf aus eigenen Reihen decken
2. Qualifikation an heutige und künftige Anforderungen anpassen
3. Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern
4. Leistungsträger binden, Fluktuation senken
5. Fach- und Führungsstellen intern besetzen
6. Beschaffungskosten senken, Arbeitgeberimage stärken

Win-win

Interessen ergänzen sich

Sicht der Mitarbeitenden

1. Qualifikation und Marktwert steigern
2. bessere Karriere- und Verdienstchancen
3. interessantere Aufgaben, Potenziale nutzen
4. mehr Zufriedenheit und Selbstvertrauen
5. sichererer Arbeitsplatz
6. persönliche Entwicklung, Anerkennung

Dauerbrenner (9×): Ziele bzw. Vorteile immer getrennt nach beiden Seiten nennen und auf den Fall beziehen – z. B. „Lindwerk bindet knappe Cloud-Fachkräfte und spart Recruitingkosten.“

Strategische PE-Ziele, operative Maßnahmen

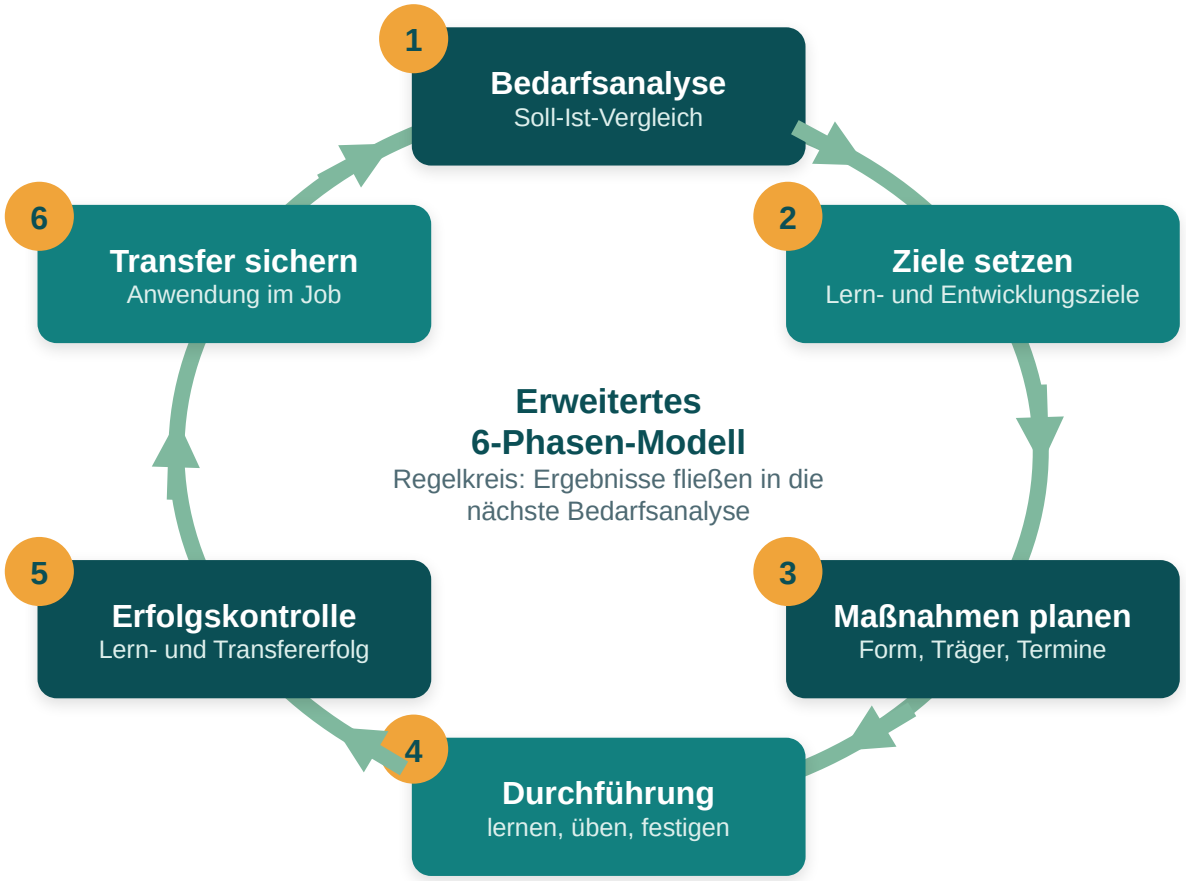
3.1

Strategisches PE-Ziel langfristig · Geschäftsführung · gibt Richtung vor	Operative PE-Maßnahmen kurz- bis mittelfristig · PE und Führungskräfte · konkret: wer, was, bis wann		
Beratungsfeld KI bis 2028 verdoppeln →	KI-Zertifikatskurs für 12 Beratende	Communities of Practice zu KI	Training on the Job im Kundenprojekt
70 % der Führungsstellen intern besetzen →	Nachwuchsprogramm mit Assessment-Center	Mentoring durch Bereichsleitungen	Seminar „Erste Führungsaufgabe“
Fluktuation in der Entwicklung unter 8 % →	Fach- und Projektlaufbahn einführen	jährliches Entwicklungsgespräch	Budget 2.500 € je Kopf für Zertifikate
IT-Sicherheit als Qualitätsversprechen →	Security-E-Learning für alle (Pflicht)	Ausbildung zum ISO-27001-Auditor	Notfallübung im Rechenzentrum

Prüfungstipp (2×): Aus einem strategischen Ziel des Falls passende operative Maßnahmen ableiten – messbar formulieren und begründen, warum sie das Ziel stützen.

Der Funktionszyklus der Personalentwicklung

3.1



Vereinfachte 4-Phasen-Darstellung

1 Zielsetzung	Unternehmens- und Mitarbeiterziele abgleichen, Entwicklungsziel vereinbaren
2 Planung	mit dem Bildungsträger Form, Inhalte, Termine festlegen
3 Durchführung	Lernphase, Festigung, oft Prüfung oder Zertifikat
4 Kontrolle	Auswertung; Führungskraft prüft die Anwendung im Job

Prüfungstipp (3×): Phasen mit Inhalt und Fallbeispiel beschreiben. Die Kontrolle der Anwendung am Arbeitsplatz ist Transfer – nicht Durchführung.

Den Entwicklungsbedarf ermitteln

3.1

Anforderungen
Soll: Stellenprofil heute und morgen

–

Qualifikation
Ist: Kompetenzen der Beschäftigten

=

PE-Bedarf
Lücke, die PE schließen soll

Woher kommt der Bedarf?

betrieblich

- Strategie, neue Produkte
- neue Technik und Software
- Beurteilungen, Fehlerquoten

extern

- Gesetze, Normen
- Kundenanforderungen
- Arbeitsmarkt, Wettbewerb

individuell

- Entwicklungsgespräch
- Laufbahnwünsche
- Potenzialanalyse (→ 3.2)

Instrumente: Mitarbeitergespräch, Befragung der Führungskräfte, Kompetenzmatrix, Auswertung von Beurteilungen und Stellenbeschreibungen

Rechenbeispiel Lindwerk

Wie viele Beschäftigte müssen bis Ende 2027 intern zum Cloud-Architekten qualifiziert werden?

Soll Ende 2027 (Strategie)	**30**
Ist heute (zertifiziert)	**18**
– erwartete Abgänge	**– 3**
= verfügbar Ende 2027	**15**
– geplante externe Einstellungen	**– 4**
= intern zu qualifizieren	**11**

Ansatz Soll 30 – (Ist 18 – Abgänge 3) – extern 4 = 11 Personen

Budget: 11 × 2.200 € (Annahme: Kurs und Prüfung) = 24.200 €

Laufbahn- und Nachfolgeplanung

3.1

Laufbahnplan = Positionen, die eine entwicklungsfähige Person zu bestimmten Zeitpunkten erreichen kann, und die Maßnahmen dafür – Beispiel Lena Wolf:



2026	2027	2028	2030
Fachinformatikerin Projektarbeit im Team Cloud	**Cloud-Spezialistin** Zertifikat, Mentoring durch Senior	**Teilprojektleitung** Seminar Projektmanagement	**Projektleiterin** Fortbildung Bachelor Professional

Nachfolgeplanung = rechtzeitig festlegen, wer eine Schlüsselstelle übernimmt (kann Teil der Laufbahnplanung sein)

positionsbezogen

Mehrere Kandidaten kommen für eine bestimmte Stelle infrage.

Murat Aydın wechselt 2027 in die Beratung – drei Supportkräfte bilden den Pool für seine Nachfolge.

personenbezogen

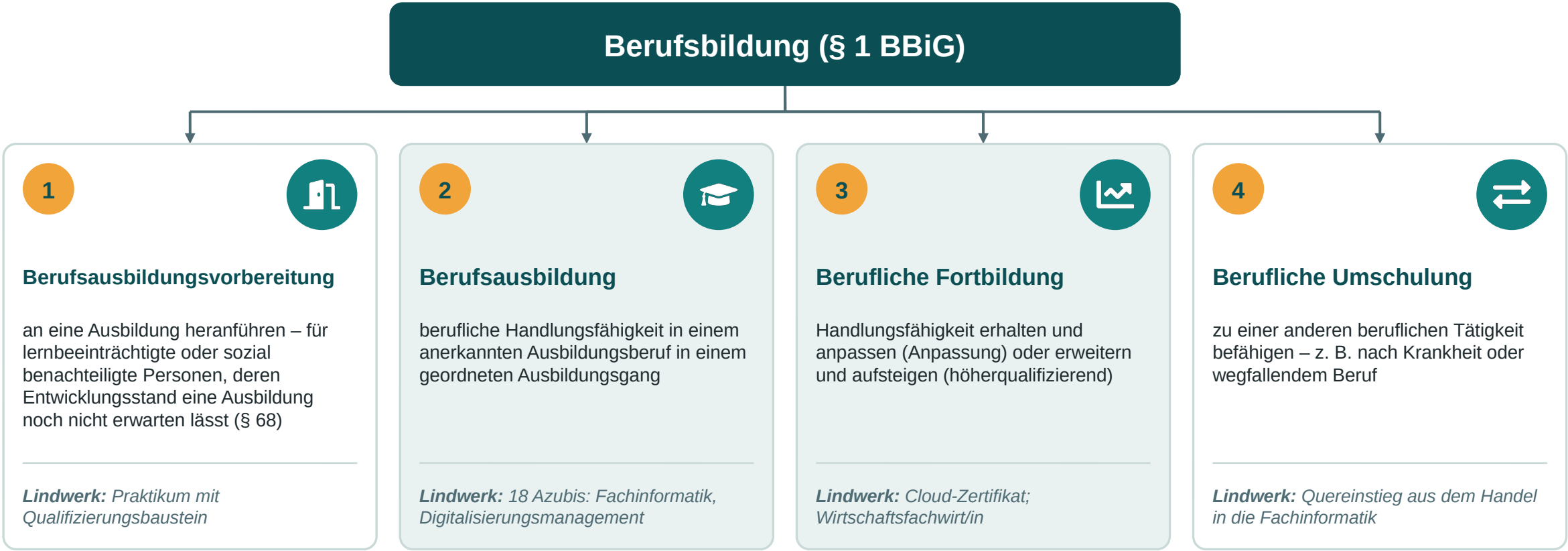
Eine bestimmte Person wird gezielt als Nachfolger aufgebaut.

Lena Wolf wird planmäßig für die Leitung von Kundenprojekten aufgebaut.

Praxisempfehlung: Je dringlicher die Nachfolge, desto konkreter der Plan. Typische Inhalte: Schlüsselposition, Anforderungsprofil, Nachfolgerpool, Entwicklungsmaßnahmen.

Berufsbildung nach BBiG: vier Bereiche

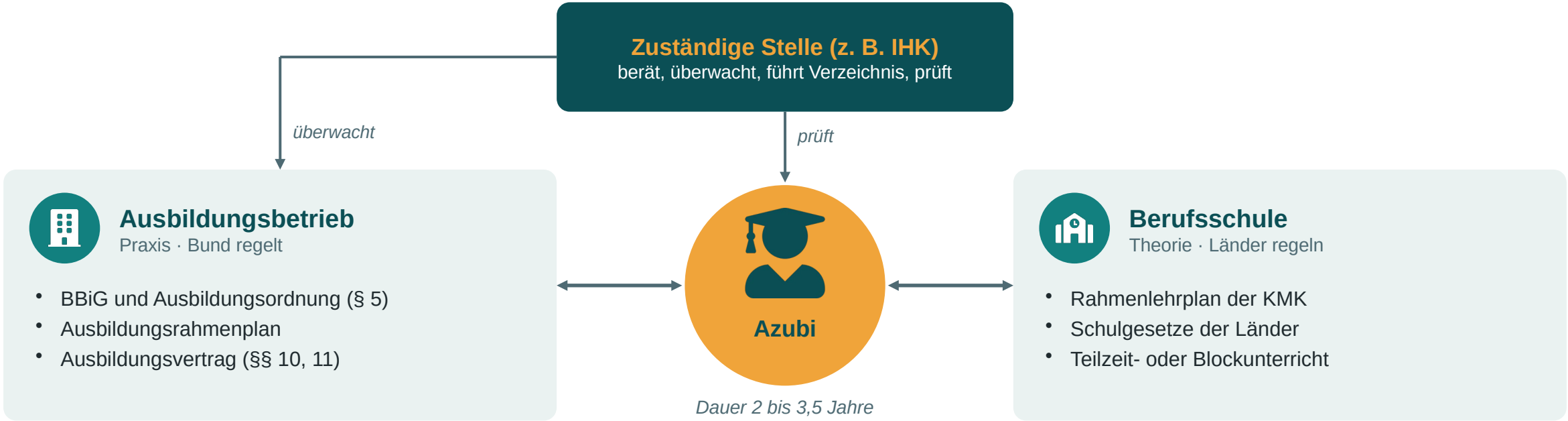
3.1



Praxis: Der Schwerpunkt liegt auf Aus- und Fortbildung – gute PE nutzt aber alle vier. Qualifizierungsbausteine stellt das BIBB in einer Datenbank bereit.

Ausbildung im dualen System

3.1



Wer darf ausbilden? (§§ 27–30 BBiG)

Ausbildungsstätte

nach Art und Einrichtung geeignet; Azubi-Zahl passt zu Plätzen und Fachkräften – sonst Ausbildungsverbund

Ausbildende (Betrieb)

schließt den Vertrag; muss persönlich geeignet sein (§ 28 Abs. 1)

Ausbilder/in

wer tatsächlich ausbildet: persönlich und fachlich geeignet (§§ 28–30, inkl. AEVO)

Pflichten im Ausbildungsverhältnis

3.1

Ausbildende (§§ 14–17 BBiG)

- berufliche Handlungsfähigkeit vermitteln, Ausbildung planen
- geeignete Ausbilder/innen ausdrücklich beauftragen
- Ausbildungsmittel kostenlos stellen
- für Berufsschule und Prüfungen freistellen
- zum Ausbildungsnachweis anhalten, ihn durchsehen
- nur ausbildungsdienliche Aufgaben übertragen
- charakterlich fördern, nicht gefährden
- angemessen vergüten (§ 17), Mehrarbeit ausgleichen
- Zeugnis unaufgefordert ausstellen (§ 16)

Auszubildende (§ 13 BBiG)

- Lernpflicht: sich um Handlungsfähigkeit bemühen
- Aufgaben sorgfältig ausführen
- an Berufsschule und Prüfungen teilnehmen
- Weisungen befolgen
- Ordnung beachten, Geräte pfleglich behandeln
- Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse wahren
- Ausbildungsnachweis führen

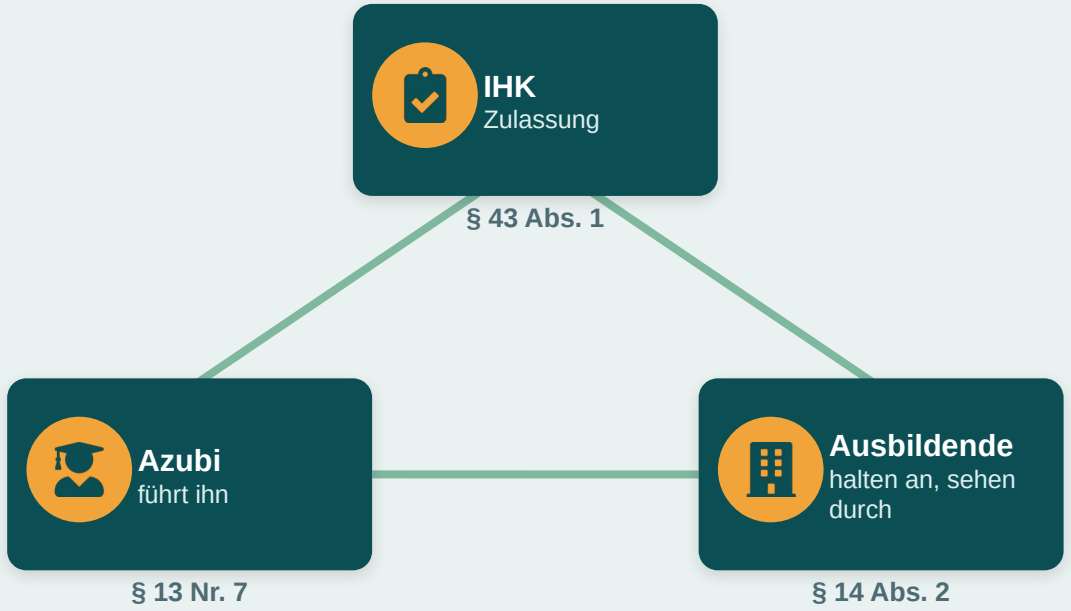
Nichtig: Bindung über das Ausbildungsende hinaus (Ausnahme: Azubi erklärt es selbst in den letzten 6 Monaten) und Entschädigung für die Ausbildung

Zeugnis: einfach ohne Aufforderung, Verhalten und Leistung nur auf Verlangen

Ausbildungsnachweis und Abschlussprüfung

3.1

Der Ausbildungsnachweis im Dreieck



schriftlich oder elektronisch führen · regelmäßig durchsehen

Zulassung zur Abschlussprüfung (§ 43 BBiG)

1. Ausbildungszeit beendet oder endet spätestens 2 Monate nach dem Prüfungstermin
2. an der Zwischenprüfung bzw. Teil 1 teilgenommen
3. Ausbildungsnachweis vorgelegt
4. Ausbildungsverhältnis im IHK-Verzeichnis eingetragen

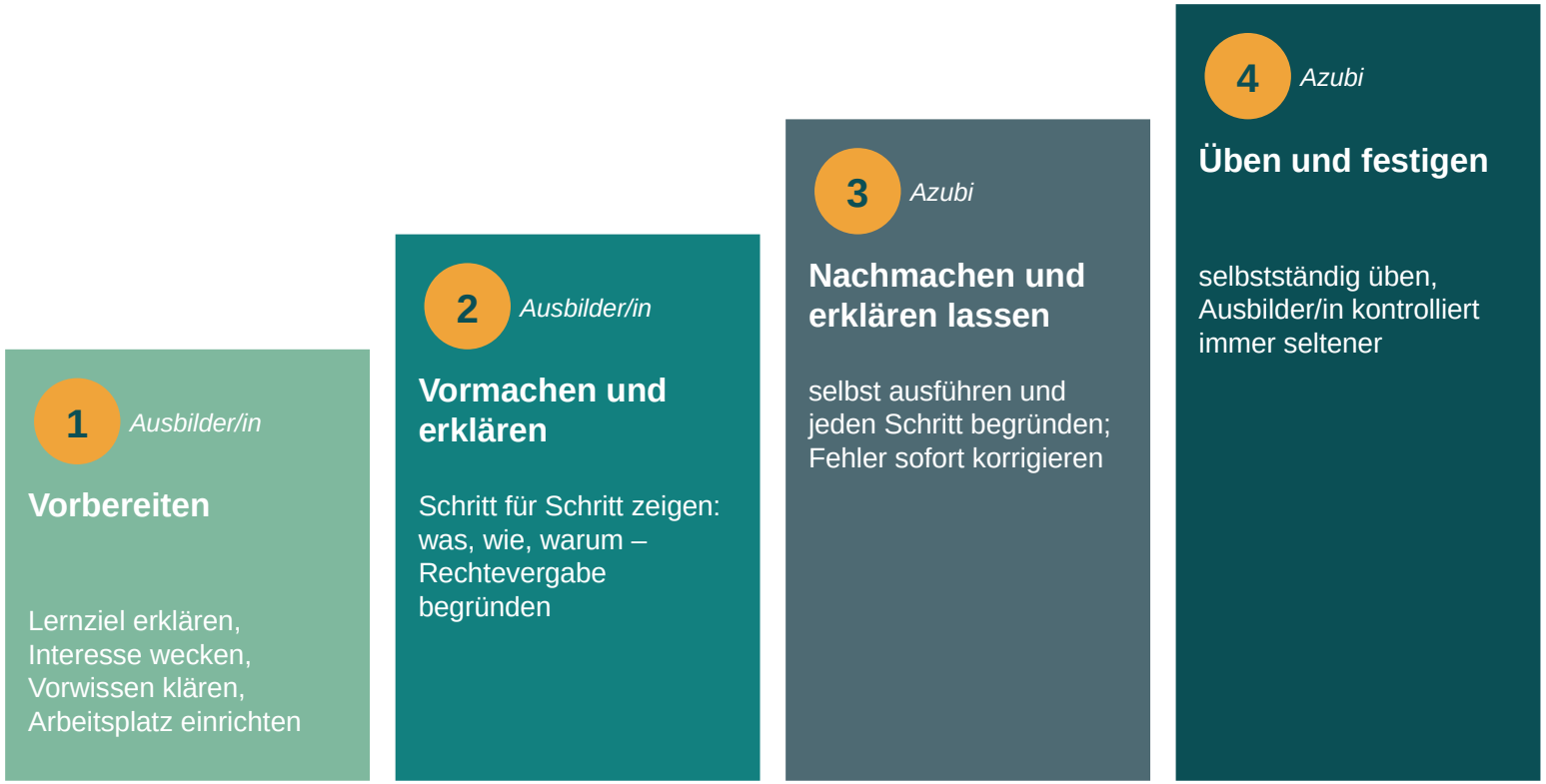
Nicht bestanden? Auf Verlangen der bzw. des Auszubildenden verlängert sich die Ausbildung bis zur nächsten Wiederholungsprüfung, höchstens um ein Jahr.

Prüfungsfallen: Der Nachweis ist kein Prüfungsbestandteil und wird nicht benotet · er ist für die Zulassung vorzulegen – ohne Nachweis keine Zulassung

Ausbildungsmethoden: die Vier-Stufen-Methode

3.1

Beispiel Lindwerk: Claudia Frenzel zeigt einem Azubi, wie man im Service-Desk ein Benutzerkonto sicher anlegt.



Weitere Methoden

Lehrgespräch
Wissen im Dialog erarbeiten

Leittextmethode
planen, ausführen, kontrollieren

Projektmethode
echte Aufgabe im Team lösen

Fallstudie, Planspiel
Entscheidungen simulieren

E-Learning
zeit- und ortsunabhängig

Prüfung (2×): Stufen in der richtigen Reihenfolge, mit Rolle und Fallbeispiel.

Fortbildung und Umschulung im Überblick

3.1

Berufliche Fortbildung erhält, passt an oder erweitert die berufliche Handlungsfähigkeit – meist nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung. **Umschulung** befähigt zu einer anderen beruflichen Tätigkeit.

Fortbildung (§§ 53 ff. BBiG)

Anpassungsfortbildung

Wissen erhalten und an neue Anforderungen anpassen (auch: Erhaltungsfortbildung)

Lindwerk: *Support lernt das neue Ticketsystem und die aktuellen Datenschutzregeln.*

Erweiterungsfortbildung

zusätzliche Kenntnisse erwerben – ohne beruflichen Aufstieg

Lindwerk: *Eine Entwicklerin lernt die Grundlagen der Projektkalkulation.*

Aufstiegsfortbildung

höherqualifizierende Berufsbildung: anerkannter Abschluss für Fach- und Führungsaufgaben

Lindwerk: *Ein Supporter wird Geprüfter Wirtschaftsfachwirt und übernimmt eine Teamleitung.*

Umschulung (§§ 58 ff. BBiG)

Umschulung

neue berufliche Tätigkeit, z. B. aus gesundheitlichen Gründen oder weil der Beruf kaum noch gefragt ist

Lindwerk: *Ein Lagerlogistiker wird in zwei Jahren zum Fachinformatiker umgeschult.*

Prüfungstipp: „Arten beruflicher Fortbildung“ war in F 2022 gefragt (6 P.). Nennen Sie Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung, grenzen Sie die Umschulung ab und belegen Sie jede Art mit einem Beispiel aus dem Fall.

Höherqualifizierende Berufsbildung: 3 Stufen

3.1

Drei Fortbildungsstufen nach BBiG

Lernumfang „soll mindestens“ (§§ 53b–53d BBiG), Zulassung nach Fortbildungsordnung; die Stufen müssen nicht nacheinander durchlaufen werden.

1 — DQR 5

Geprüfte/r Berufsspezialist/in

≥ 400 Std. Lernumfang

Zugang: in der Regel anerkannter Ausbildungsabschluss

2 — DQR 6

Bachelor Professional

≥ 1.200 Std. Lernumfang

Zugang: nach Fortbildungsordnung

Ziel: Fach- und Führungsfunktionen eigenständig ausüben

z. B. Geprüfte/r Fachwirt/in, Industriemeister/in

3 — DQR 7

Master Professional

≥ 1.600 Std. Lernumfang

Zugang: in der Regel Abschluss Stufe 2

Ziel: Organisation verantwortlich führen, Verfahren weiterentwickeln

z. B. Geprüfte/r Betriebswirt/in

Basis: in der Regel abgeschlossene Berufsausbildung, z. B. Fachinformatiker/in – je nach Fortbildungsordnung plus Berufspraxis

€ Aufstiegs-BAföG (AFBG)

- grundsätzlich ab 400 Unterrichtsstunden à 45 Min. (Teilzeit, Stufe 1: ab 200)
- Zuschuss und Darlehen für Gebühren, ggf. Unterhalt
- unabhängig vom Alter, Voll- oder Teilzeit
- Anbieter muss Qualitätsanforderungen erfüllen

Ihr eigener Abschluss: Fachwirt/in (Wirtschaft, Industrie, Technik) gehört zur Stufe 2, DQR 6 – vergleichbares Niveau (gleichwertig, nicht gleichartig), kein akademischer Grad; die Bezeichnung regelt die Fortbildungsordnung

Falle: Stufe 1 ist keine Pflicht für Stufe 2. 400 / 1.200 / 1.600 Std. = Soll-Lernumfang nach BBiG, keine Lehrgangsdauer und nicht die AFBG-Unterrichtsstunden.

Fortbildungsbedarf ermitteln

3.1

Betrieblich – intern

Zertifizierungen, neue Führungskräfte, neue Produkte und Strategie

Betrieblich – extern

technischer Fortschritt (Cloud, KI), Wettbewerb, neue Gesetze

Individuell

Karrierepläne und Wünsche aus dem Mitarbeitergespräch

Bildungsbedarfsanalyse

Soll: Anforderungsprofil der Stelle



Ist: Qualifikationsprofil der Person



Soll − Ist = Fortbildungsbedarf

Instrumente: Mitarbeitergespräch, Beurteilung und Potenzialanalyse (→ 3.2), Kompetenzmatrix, Befragung, Fehler- und Kundenanalysen

Ergebnis der Analyse

1. **Welche Kompetenzfelder?**
   Wer braucht was – fachlich, methodisch, sozial?
2. **Welche Maßnahmen?**
   on, near oder off the Job, intern oder extern
3. **Wie wird kontrolliert?**
   Lern- und Transfererfolg festlegen (→ 3.3)

Lindwerk, Managed Services: Für neue Cloud-Kunden braucht das Team 17 zertifizierte Cloud-Administratoren (Soll), 5 sind vorhanden (Ist). Fortbildungsbedarf: 12 Zertifizierungen – Kandidaten werden in den Mitarbeitergesprächen ausgewählt.

Lernorte: Training on, near, off … the Job

3.1

Wo wird gelernt?

Training
on the Job

direkt am Arbeitsplatz, während der Arbeit

Lindwerk: *Ein neuer Supporter löst Tickets unter Anleitung von Murat Aydın.*

Training
near the Job

im Unternehmen, arbeitsplatznah, aber nicht direkt bei der Arbeit

Lindwerk: *Qualitätszirkel im Support analysiert monatlich häufige Störungen.*

Training
off the Job

außerhalb der Arbeitsausführung, auch im Betrieb möglich

Lindwerk: *Cloud-Kurs in der Lindwerk Akademie, E-Learning oder externer Anbieter*

Wann im Berufsleben?

Training
into the Job

Hinführung zum Beruf oder zur neuen Aufgabe

Lindwerk: *Ausbildung der 18 Azubis, Onboarding, Traineeprogramm*

Training
along the Job

berufsbegleitend: Laufbahn, Coaching, Mentoring

Lindwerk: *Lena Wolf mit Mentor und berufsbegleitender Fortbildung*

Training
out of the Job

Vorbereitung auf das Ausscheiden, Wissen übergeben

Lindwerk: *Ein Schichtleiter im Rechenzentrum übergibt sein Wissen im Tandem.*

Prüfungstipp: In F 2023 waren Lernorte der Förderung (on, off, near the Job) mit Beispielen gefragt – 12 P. Immer Begriff, Erklärung und ein Beispiel aus dem Fall nennen.

On oder off the Job? Vor- und Nachteile

3.1

	Vorteile	Nachteile
on the Job	• Gelerntes sofort in der echten Arbeitssituation anwendbar • gewohnte Umgebung, kein Reiseaufwand • kaum Transferprobleme, geringe Kosten	• Hintergrundwissen fehlt evtl. • Störungen durch das Tagesgeschäft • Qualität hängt stark von der anleitenden Person ab
off the Job	• konzentriertes Lernen ohne Störungen • systematisches Wissen, Austausch mit anderen • Abstand vom Alltag fördert neue Ideen	• oft weniger praxisnah, betriebliche Beispiele fehlen • Transferproblem: Fragen tauchen erst beim Umsetzen auf • Kosten und Ausfallzeit

Formen der Weiterbildung off the Job

Lehrgang	Seminar	Tagung	Konferenz	Kongress	E-/Blended Learning
länger, mit Abschluss (z. B. Fachwirt)	kleine Gruppe, interaktiv, feste Lernziele	viel Information, wenig Diskussion	Austausch zu einem Thema	mehrtägig, viele Vorträge parallel	online, zeitflexibel oder kombiniert

Checkliste: externe Bildungseinrichtung

3.1

Anbieter und Ruf

- [x] Referenzen, Erfahrung, Bewertungen
- [x] Zertifizierung des Anbieters (z. B. AZAV, ISO 9001)
- [x] Bestehensquoten bei Prüfungen

Inhalte und Didaktik

- [x] Lernziele passen zum Bedarf
- [x] Praxisbezug, firmenspezifische Anpassung möglich
- [x] Methodenmix, aktuelle Unterlagen

Dozierende

- [x] fachliche Qualifikation
- [x] didaktische und praktische Erfahrung
- [x] Branchenkenntnis (hier: IT)

Organisation und Ort

- [x] Lage, Erreichbarkeit, Online-Option
- [x] Termine, Dauer, Gruppengröße
- [x] Ausstattung: Räume, Technik, Verpflegung

Kosten und Vertrag

- [x] Preis inkl. Prüfung und Material
- [x] Storno- und Zahlungsbedingungen
- [x] Fördermöglichkeiten (z. B. AFBG)

Abschluss und Transfer

- [x] anerkanntes Zertifikat oder Abschluss
- [x] Lernerfolgskontrolle, Feedback
- [x] Nachbetreuung, Transferhilfen

Dauerbrenner: F 2015 (12 P.) und H 2019 (16 P.) verlangten Kriterien zur Auswahl einer externen Bildungseinrichtung. Kriterien nennen und jeweils kurz begründen – am besten mit Bezug zum Fall.

Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment

3.1

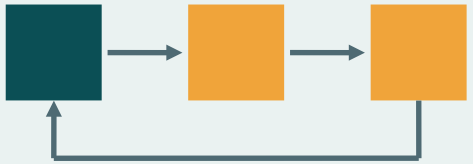


Job Enlargement

Aufgabenerweiterung · horizontal · quantitativ

zusätzliche Aufgaben auf gleichem Anforderungsniveau – gegen Monotonie und einseitige Belastung

Lindwerk: *Ein Supporter bearbeitet neben Telefon-Tickets auch Chat-Anfragen und Passwort-Resets.*

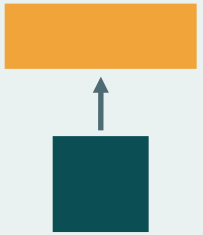


Job Rotation

Arbeitsplatzwechsel · ohne Beförderung

planmäßiger Wechsel zwischen Stellen nach Wochen oder Monaten – mehr Überblick und Flexibilität

Lindwerk: *Junior-Entwickler wechseln alle 4 Monate zwischen App-Team, Cloud-Betrieb und Kundenprojekt.*



Job Enrichment

Aufgabenbereicherung · vertikal · qualitativ

anspruchsvollere Aufgaben mit mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung – oft nach einer Fortbildung

Lindwerk: *Eine erfahrene Supporterin arbeitet Neue ein und entscheidet selbst über Eskalationen.*

Merkhilfe: Enlargement = mehr vom Gleichen (horizontal) · Enrichment = mehr Verantwortung (vertikal) · Rotation = Wechsel ohne Aufstieg. Enlargement und Enrichment werden in Prüfungen gern vertauscht!

Die drei Förderformen: Vor- und Nachteile

3.1

	Vorteile	Nachteile
Job Enlargement	• weniger Monotonie und einseitige Belastung • breiterer Überblick, flexibler einsetzbar • geringer Aufwand, keine Fortbildung nötig	• mehr Arbeitsmenge, Überlastung möglich • kein Qualifikationssprung – Motivationseffekt verpufft
Job Rotation	• Verständnis für Zusammenhänge im Unternehmen • Vertretung gesichert, flexibler Personaleinsatz • gute Vorbereitung auf Führungsaufgaben	• Einarbeitungszeit und Organisationsaufwand • Unruhe, Vorbehalte gegen Veränderungen • setzt qualifizierte, motivierte Beschäftigte voraus
Job Enrichment	• höhere Motivation und Selbstverwirklichung • Potenziale werden genutzt, stärkere Bindung • bereitet den Aufstieg vor	• Überforderung und Fehlentscheidungen möglich • meist Weiterbildung nötig • Erwartung einer höheren Vergütung

Prüfungstipp: F 2016 fragte nach Job Enrichment und Job Enlargement mit Vorteilen (8 P.), H 2021 nach Enrichment, Enlargement, Rotation, Coaching und Mentoring (9 P.). Erst den Begriff erklären, dann Vorteile nennen.

Coaching, Mentoring und Training

3.1

	Coaching	Mentoring	Training
Wer begleitet?	interner oder externer, professionell ausgebildeter Coach	erfahrene Fach- oder Führungskraft, meist nicht der eigene Vorgesetzte	Fachexperte oder Dozent
Für wen?	meist einzelne Führungs- oder Fachkräfte, auch Teams	meist eine einzelne Nachwuchskraft (Mentee)	meist Gruppen, auch Einzeltraining
Ansatz	Hilfe zur Selbsthilfe bei einem konkreten Problem, Selbstreflexion	Erfahrung und implizites Wissen weitergeben, Netzwerke öffnen	Wissen und Fertigkeiten systematisch vermitteln
Dauer	wenige Sitzungen, anlassbezogen	langfristig, oft ein bis zwei Jahre	Stunden bis mehrere Tage
Anforderung	Vertraulichkeit, Empathie, hohe Methodenkompetenz	Zeit, Vorbild, Bereitschaft zum Teilen	fachliche und didaktische Kompetenz
Lindwerk	*Murat Aydın klärt mit einem externen Coach einen Konflikt in seinem Team.*	*Tobias Lenz begleitet Lena Wolf – sie zeigt ihm im Gegenzug neue KI-Tools.*	*Ein Akademie-Trainer schult 15 Beschäftigte in IT-Sicherheit.*

Falle: Der Coach liefert keine fertigen Lösungen. Der Mentor muss nicht die Führungskraft sein. Unterscheiden Sie nach Ziel, Rolle und Vorgehen, nicht nach Gruppengröße.

Onboarding als Personalentwicklung

3.1

1 Vorbereitung vor dem 1. Arbeitstag

- Gespräch mit der Führungskraft, erste Ziele
- Unterweisungen und Schulungen planen
- Arbeitsplatz und Zugänge bereitstellen

Lindwerk: *Laptop und Accounts sind fertig, Pate ist benannt.*

2 Orientierung die ersten Wochen

- Unternehmen, Team, Abläufe kennenlernen
- Unterweisungen: Datenschutz, IT-Sicherheit
- erste Schulungen und Lernpfade

Lindwerk: *Lernpfad in der Lindwerk Akademie, Rundgang im Rechenzentrum*

3 Integration bis Ende der Probezeit

- im Team angekommen, eigenverantwortlich
- Abschluss- und Feedbackgespräch
- Entwicklungsziele vereinbaren

Lindwerk: *Feedbackgespräch mit Entwicklungsplan vor Ende der Probezeit*

Folgen misslungener Integration

- Neue: Unzufriedenheit, Orientierungslosigkeit, frühe Kündigung
- Unternehmen: Startschwierigkeiten, Fehler, geringere Leistung
- Team: Konflikte zwischen „Alten“ und „Neuen“
- Kosten für Suche und Einarbeitung fallen erneut an

Aufwand für das Onboarding

- Personalkosten für Infomaterial und Organisation
- Bedarfsanalyse, Planung und Durchführung der Schulungen
- anteilige Arbeitszeit von Paten und Mentoren
- Zeit für Feedback- und Beurteilungsgespräche

Merke: Onboarding = Eingliederung ins Unternehmen + Einarbeitung in die Aufgaben. Als PE-Maßnahme gehört es zum Training into the Job (Beschaffungssicht → Kapitel 2).

Fachkräftemangel: PE-Maßnahmen nach Zeithorizont

3.1

kurzfristig bis 1 Jahr → **mittelfristig** 1 bis 3 Jahre → **langfristig** über 3 Jahre → Zeit

Lücken schließen

- Azubis und Werkstudierende übernehmen
- Teilzeit aufstocken, Zeitarbeit, Freelancer
- Personaleinsatz besser planen
- kurze Anpassungsschulungen

Lindwerk: *6 Azubis werden nach der Prüfung in den Support übernommen.*

eigene Fachkräfte entwickeln

- Umschulung und Quereinstieg
- mehr Ausbildungsplätze, duales Studium
- Job Rotation und Enrichment, Akademie-Programme
- Kooperationen mit Hochschulen

Lindwerk: *Quereinsteiger-Programm „Lindwerk Restart“ zum Fachinformatiker*

Fachkräfte binden

- Karrierepfade: Führungs-, Fach-, Projektlaufbahn
- Gesundheit, Vereinbarkeit, mobiles Arbeiten
- kooperative Führung, Freiraum für Ideen
- leistungsgerechte Vergütung, Arbeitgebermarke

Lindwerk: *Weiterbildungsbudget 2.500 € pro Kopf als Bindungsargument*

Prüfungstipp: H 2016 fragte nach mittelfristigen Strategien gegen den Fachkräftemangel (8 P.). Achten Sie genau auf den Zeithorizont in der Aufgabe und begründen Sie, warum die Maßnahme dazu passt.

Fallbeispiel: Selbst entwickeln statt einkaufen

3.1

Situation: Managed Services braucht bis Mitte 2026 sechs zusätzliche Cloud-Administratoren. Julia Sommer vergleicht für Nadine Brandt: sechs Fachkräfte extern einstellen – oder sechs Supportkräfte intern qualifizieren?

A Extern einstellen

Personalberatung	**16.000 €**
25 % von 64.000 € Jahresgehalt	
Einarbeitung	**8.000 €**
3 Monate × 5.333 € × 50 % Minderleistung	
je Person	**24.000 €**
besetzt nach ca. 6 Monaten	

6 Personen: 144.000 €

B Intern qualifizieren

Kurs + Prüfung	**2.400 €**
direkte Kosten (Weiterbildungsbudget)	
Arbeitszeit	**4.400 €**
80 h × 55 €/h (indirekte Kosten)	
je Person	**6.800 €**
einsatzbereit nach ca. 4 Monaten	

6 Personen: 40.800 €

Vorteile für Lindwerk

1. **Bedarf aus eigenen Reihen:** 6 Stellen 2 Monate früher besetzt
2. **Kosten senken:** 103.200 € weniger Einmalkosten
3. **Wissen binden:** Leistungsträger bleiben, Fluktuation sinkt

Vorteile für die sechs

1. **Marktwert:** anerkanntes Cloud-Zertifikat
2. **Verdienst:** Gehaltsband 52.000 € → 58.000 € (+11,5 %)
3. **Perspektive:** anspruchsvollere Aufgaben beim Kunden

Ergebnis: Intern qualifizieren kostet einmalig 40.800 € statt 144.000 € – 103.200 € weniger – und die Stellen sind zwei Monate früher besetzt. Die direkten Kosten (6 × 2.400 € = 14.400 €) liegen im Budget (6 × 2.500 € = 15.000 €). Unternehmen und Mitarbeitende gewinnen: ein echtes Win-win.

3.2

Potenzialanalyse



Welche Kompetenzen stecken in unseren Beschäftigten – und wie beurteilen wir Leistung fair und nachvollziehbar?

Potenzialanalyse: Begriff und Erkenntnisse

3.2

Potenzialanalyse = systematische Untersuchung der Fähigkeiten, der Motivation und der Persönlichkeit von Beschäftigten – abgeglichen mit den heutigen und künftigen Anforderungen. Ziel: fähigkeitsgerechter Einsatz ohne Über- oder Unterforderung und gezielte Förderung.

Was soll die Potenzialanalyse erkennen?

- **Fachkenntnisse und Fertigkeiten**
- **Eigenverantwortung und Selbstständigkeit**
- **Methodenkompetenz**
- **Belastbarkeit**
- **soziale und kommunikative Kompetenz**
- **Flexibilität und Lernfähigkeit**
- **Motivation und Engagement**
- **Führungskompetenz**

Methoden zur Ermittlung

- Assessment-Center
- Leistungsbeurteilung
- Kompetenzprofil und -matrix
- Persönlichkeits- und Intelligenztests
- Personalentwicklungsgespräche

Prüfungstipp: „Welche Erkenntnisse liefert eine Potenzialanalyse?“ kam 2017 und 2022 mit je 6 Punkten.

Berufliche Handlungskompetenz

3.2

Berufliche Handlungskompetenz = Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Aufgaben sachgerecht, durchdacht sowie eigen- und sozialverantwortlich zu lösen.

Fachkompetenz

berufliches Wissen und Können fachgerecht anwenden

Lindwerk: *Entwickler setzt eine Cloud-Architektur sicher um.*

Methodenkompetenz

Probleme strukturiert lösen, Informationen beschaffen, Arbeit planen

Lindwerk: *Supportteam analysiert Störungen nach Ursachen und arbeitet agil mit Scrum.*

Sozialkompetenz

kommunizieren, im Team arbeiten, Konflikte lösen, Kunden verstehen

Lindwerk: *Berater erklärt dem Kunden ein IT-Risiko verständlich und bleibt ruhig.*

Personalkompetenz

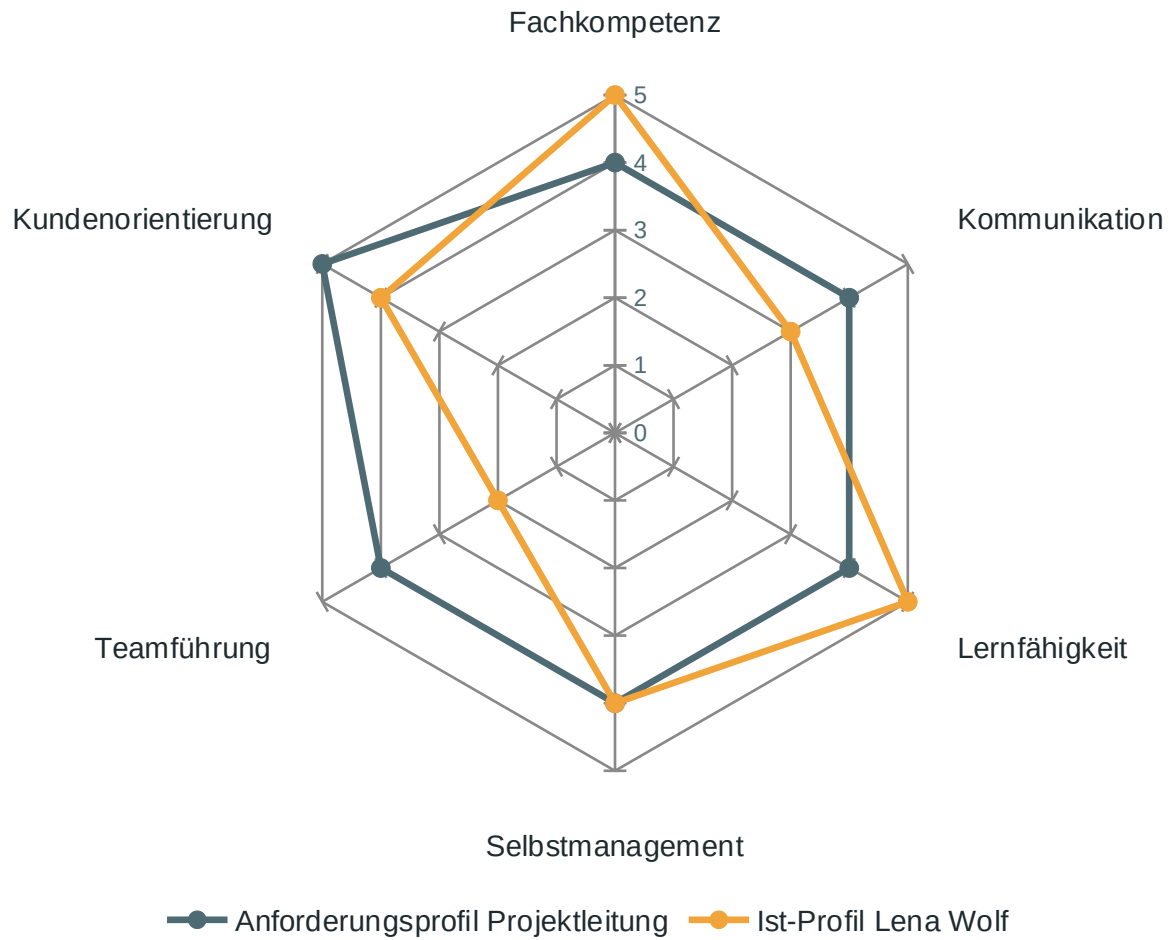
Selbstständigkeit, Lernbereitschaft, Belastbarkeit, Selbstreflexion

Lindwerk: *Lena Wolf bereitet sich eigenständig auf eine Zertifizierung vor.*

Prüfungstipp H 2018: Begriff (3 P.) plus vier Teilkompetenzen mit Beispielen (12 P.) – zu jeder Teilkompetenz ein eigenes Beispiel aus dem Fall nennen. Personalkompetenz heißt auch Selbstkompetenz.

Positionsbestimmung: das Kompetenzprofil

3.2



Skala: 1 = kaum ausgeprägt … 5 = sehr stark ausgeprägt

Merkmal	Soll	Ist	Abweichung
Fachkompetenz	4	5	+1
Kommunikation	4	3	−1
Lernfähigkeit	4	5	+1
Selbstmanagement	4	4	±0
Teamführung	4	2	−2
Kundenorientierung	5	4	−1

Was folgt daraus?

Stärken nutzen: Fachwissen und Lernfähigkeit über dem Soll

Lücke Teamführung (−2): Führungstraining, Mentoring

Kommunikation, Kunden (−1): Workshop, Kundentermine begleiten

Kompetenzmatrix und Analyseformen

3.2

Kompetenzmatrix Team Rechenzentrum (Ausschnitt)

Kompetenz	Jana	Tim	Selin	Paul
Cloud-Plattformen	+++	++	+	++
IT-Sicherheit	+	–	+	+
ITIL-Prozesse	++	+++	++	+
Kundenkommunikation	++	+	+++	+
Englisch (Fachsprache)	+++	++	++	+
Schichtkoordination	+	++	–	+++

+++ ausgezeichnet ++ sehr gut + gut – nicht erkennbar

Engpass erkannt: Niemand im Team ist bei IT-Sicherheit mindestens „sehr gut“. Murat Aydın plant deshalb für Jana und Selin eine Security-Zertifizierung – gezielte Förderung statt Gießkanne.

Sequenzielle Analyse

Ist die Person für die nächste Entwicklungsstufe geeignet?

z. B. Kann Tim in einem Jahr die Schichtleitung übernehmen?

Absolute Analyse

Welches Potenzial steckt insgesamt in der Person?

z. B. Passt zu Lena Wolf langfristig eher die Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahn?

Merke: sequenziell = nächste Stufe, absolut = Gesamtpotenzial.

Assessment-Center: Ablauf und Übungen

3.2

Assessment-Center (AC) = mehrere Teilnehmende lösen praxisnahe Übungen, mehrere geschulte Beobachter bewerten nach einheitlichen Kriterien – für Personalauswahl und Potenzialanalyse.

1 **Anforderungsprofil festlegen** → 2 **Übungen wählen, Beobachter schulen** → 3 **Übungen durchführen** → 4 **Beobachterkonferenz** → 5 **Feedback und Förderplan**

Typische Übungen – mit Beispielen aus einem Lindwerk-AC für Nachwuchs-Teamleitungen

Strukturiertes Interview
gleiche Fragen für alle, Leitfaden

Postkorbübung
25 Tickets und Mails in 45 Minuten priorisieren

Rollenspiel
Gespräch mit verärgertem Kunden nach Serverausfall

Gruppendiskussion
Team diskutiert den Einsatz von KI im Support

Präsentation
Lösungskonzept vor der „Geschäftsführung“

Fallstudie und Tests
Logik- und Konzentrationsaufgaben

Assessment-Center: Güte, Vor- und Nachteile

3.2

Gütekriterien

Objektivität
Ergebnis hängt nicht davon ab, wer beobachtet und auswertet

Reliabilität
Zuverlässigkeit: stabile Messung unter vergleichbaren Bedingungen

Validität
Gültigkeit: misst, was gemessen werden soll

Vorteile

- realitätsnahe Simulation
- mehrere Beobachter: objektiver
- viele Kompetenzen zugleich sichtbar
- gleiche Bedingungen für alle
- ausführliches Feedback
- Selbsterkenntnis der Teilnehmenden

Nachteile

- hoher Zeit- und Kostenaufwand
- Stress kann Verhalten verzerren
- Momentaufnahme an 1–2 Tagen
- AC-Erfahrene sind im Vorteil
- Beobachter müssen geschult werden
- Enttäuschung bei Absage

Lindwerk: Internes AC mit acht Kandidatinnen und Kandidaten; beobachten Tobias Lenz, Murat Aydın und Julia Sommer. Der Betriebsrat um Stefan Kühn wird beteiligt: Bei allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen hat er nach § 94 Abs. 2 BetrVG ein Zustimmungsrecht – ob ein AC darunter fällt, hängt von seiner Ausgestaltung ab.

Personalbeurteilung: Gründe und Anlässe

3.2

Personalbeurteilung = planmäßige Einschätzung von Leistung und Verhalten über einen längeren Zeitraum – auf Basis von Beobachtungen und einheitlichen Kriterien.

Rechtliche Gründe

- § 82 Abs. 2 BetrVG: Beschäftigte können verlangen, dass ihre Beurteilung mit ihnen erörtert wird
- § 94 BetrVG: Zustimmung des Betriebsrats zu allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen
- Arbeitszeugnis (Anspruch § 109 GewO) vorbereiten

Sicht des Unternehmens

- Leistung objektiv einschätzen
- Grundlage für Beförderung, Versetzung, Entgelt
- Entwicklungsbedarf erkennen
- Fehlverhalten belegen (Abmahnung)

Sicht der Mitarbeitenden

- regelmäßige Rückmeldung
- eigene Karrierechancen einschätzen
- Schutz vor subjektiven Urteilen
- Entwicklungswünsche einbringen

Planmäßige Anlässe

- vor Ende der Probezeit
- vor Beginn des Kündigungsschutzes (nach 6 Monaten)
- regelmäßig, z. B. jährlich im Mitarbeitergespräch

Außerplanmäßige Anlässe

- vor Beförderung oder Versetzung
- vor und nach größeren Fortbildungen
- Wechsel der Führungskraft, Wunsch der Person, Ausscheiden

Kriterien, Maßstäbe und Grundsätze

3.2

Beurteilungskriterien

Leistungsmerkmale
Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Selbstständigkeit, Arbeitsorganisation, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit

Persönlichkeitsmerkmale
Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Vorgesetzten, Teamfähigkeit, Auftreten, Auffassungsgabe, Kreativität

gut

objektivierbar

schwer

Beurteilungsmaßstab (Beispiel 6 Stufen)

1	weit über den Erwartungen
2	über den Erwartungen
3	erfüllt die Erwartungen voll
4	entspricht im Allgemeinen den Erwartungen
5	entspricht selten den Erwartungen
6	entspricht überhaupt nicht

Einfach: eine Skala für alle Merkmale. **Komplex:** je Merkmal verbal beschriebene Stufen – feiner, aber aufwendiger. Außerdem möglich: Punkte, Ja/Nein, Gewichtung.

Grundsätze einer fairen Beurteilung

1. für alle Vergleichbaren gleich
2. nur tätigkeitsbezogene Merkmale
3. System ist allen bekannt
4. Ergebnisse dokumentieren
5. Einsicht und Gespräch

Freie oder gebundene Beurteilung?

3.2

Freie Beurteilung

Beurteilende formulieren in eigenen Worten – ohne vorgegebene Kriterien und Skala.

Chancen

- individuell, Besonderheiten erfassbar
- wenig Vorbereitung nötig
- flexibel für jede Stelle

Risiken

- kaum vergleichbar, subjektiv
- abhängig von der Ausdrucksfähigkeit
- Lücken, wichtige Punkte fehlen

Gebundene Beurteilung

Vorgegebene Kriterien und Stufen im Beurteilungsbogen – Einstufung je Merkmal.

Chancen

- vergleichbar und transparent
- objektiver, vollständig
- auswertbar mit Punkten und Gewichtung

Risiken

- starres Raster, Besonderheiten fehlen
- Aufwand für die Entwicklung des Bogens
- Tendenz zur Mitte, Ankreuzen ohne Nachdenken

Prüfungstipp F 2025: Unterschied (4 P.) plus Chancen und Risiken beider Formen (8 P.). Praxis-Lösung: gebundener Bogen mit freiem Feld für Bemerkungen.

Beispiel: Beurteilungsbogen bei Lindwerk

Merkmal	Gewicht	1	2	3	4	5	6	Gewicht × Note
Fachwissen	20 %	●						0,20 × 1 = 0,20
Arbeitsqualität	25 %		●					0,25 × 2 = 0,50
Arbeitsmenge	15 %			●				0,15 × 3 = 0,45
Selbstständigkeit	15 %		●					0,15 × 2 = 0,30
Kundenorientierung	15 %		●					0,15 × 2 = 0,30
Zusammenarbeit	10 %			●				0,10 × 3 = 0,30
Gesamt	**100 %**	**gewichtete Gesamtnote**						**2,05**

1 = weit über den Erwartungen … 3 = erfüllt die Erwartungen voll … 6 = entspricht überhaupt nicht

Freies Feld – Bemerkungen und Entwicklungsziele: *„Sehr sicher in Cloud-Themen, hilft Kollegen gern. Ziel bis Juni: Security-Zertifizierung, danach Einstieg in die Schichtkoordination.“ – Unterschriften: Mitarbeiterin, Führungskraft*

Kopfdaten

Mitarbeiterin im 2nd-Level-Support, Leipzig

Beurteiler: Murat Aydın

Zeitraum: Jan.–Dez. 2025

Gesamtnote 2,05

= über den Erwartungen

ungewichtet: 13 ÷ 6 = 2,17



H 2020 (11 P.): Bogen entwerfen – Merkmale, Skala, Gewichtung, Bemerkungsfeld.

Ablauf der Beurteilung und Beurteilungsgespräch

3.2

1 Beobachtung → 2 Beschreibung → 3 Bewertung → **4 Beurteilungsgespräch** → 5 Auswertung

1 Eröffnung
Atmosphäre schaffen, Anlass und Ablauf erklären – nicht mit Kritik beginnen

2 Positives
Stärken und Fortschritte konkret würdigen

3 Kritikpunkte
sachlich, belegt, nie gegen die Person

4 Stellungnahme
Mitarbeitende reden mehr, Führungskraft hört aktiv zu

5 Entwicklung
Ziele, Weiterbildung, berechtigte Einwände berücksichtigen

6 Abschluss
Maßnahmen vereinbaren, Protokoll beidseitig unterschreiben

Gut vorbereitet

Phasen 1–3 abgeschlossen, Gesprächsziel klar, Termin rechtzeitig mitteilen, ungestörter Raum, genug Zeit, Beobachtungen belegbar.

Typische Fehler der Führungskraft

mit Kritik beginnen, Bogen stur abarbeiten, Monolog statt Dialog, Person statt Sache kritisieren, nur die letzten Wochen sehen, kein Protokoll.

Typische Beurteilungsfehler

3.2

Wahrnehmungsfehler – was wird verzerrt gesehen?

Halo-Effekt
ein auffälliges Merkmal überstrahlt alle anderen

Primacy-Effekt
der erste Eindruck prägt das ganze Urteil

Recency-/Nikolaus-Effekt
die letzten Wochen vor dem Termin zählen zu stark

Kleber-Effekt
frühere Beurteilungen werden fortgeschrieben

Lorbeer-Effekt
alte Erfolge zählen, nicht die aktuelle Leistung

Hierarchie-Effekt
höhere Position führt zu besserer Bewertung

Selektive Wahrnehmung
nur bestimmte Situationen werden beachtet

Logischer Fehler, Vorurteil
„pünktlich, also auch zuverlässig“

Bewertungsfehler – wie wird verzerrt bewertet?

Tendenz zur Mitte
aus Unsicherheit nur mittlere Stufen

Milde-Effekt
systematisch zu gute Bewertungen

Strenge-Effekt
systematisch zu schlechte Bewertungen

Sympathie/Antipathie
Zu- oder Abneigung verschiebt das Urteil



H 2017 (8 P.): Fehler nennen und erklären. **Gegenmittel:** Beobachtungen laufend notieren, gebundener Bogen, mehrere Beurteilende, Beurteilerschulung.

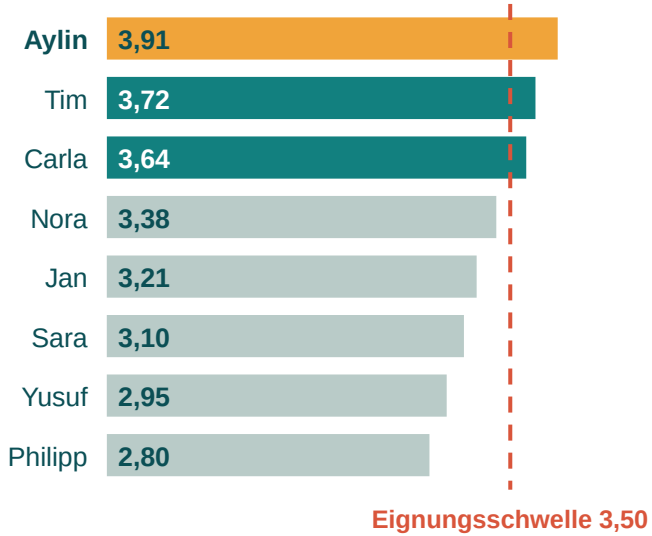
Fallbeispiel: AC-Beobachtungsmatrix auswerten

3.2

Situation: Internes AC für Nachwuchs-Teamleitungen: 8 Teilnehmende, beobachtet von Tobias Lenz, Murat Aydın und Julia Sommer (Skala 1–5, Mittelwert der drei Urteile). Hier die Matrix von Aylin.

Kriterium (Gewicht)	Postkorb	Rollenspiel	Gruppendiskussion	Präsentation	Ø	gewichtet
Führung (30 %)	–	4,0	3,0*	–	3,50	1,05
Kommunikation (25 %)	–	4,0	3,5	4,5	4,00	1,00
Problemlösung (25 %)	4,5	–	–	4,0	4,25	1,06
Belastbarkeit (20 %)	3,5	4,5	–	–	4,00	0,80
gewichteter Gesamtwert						**3,91**

Gewichtete Gesamtwerte aller 8 Teilnehmenden



* **Beobachterkonferenz:** Urteile 2 / 3 / 4 → Ø 3,0, Spannweite 2 – besprochen und mit Beispielen belegt

Ergebnis: Aylin liegt mit 3,91 über der Schwelle – wie Tim (3,72) und Carla (3,64). Schwächster Wert: Führung in der Gruppendiskussion (3,0). Förderplan: Moderationstraining und Schichtkoordination auf Probe (Job Enrichment).

Fallbeispiel: Beurteilungsfehler im Bogen erkennen

3.2

Situation: Julia Sommer prüft die Beurteilungen 2025 einer neuen Schichtleitung im Rechenzentrum Dresden (Skala 1 = weit über den Erwartungen … 6). Was fällt auf?

Beschäftigte	K1	K2	K3	K4	K5	Ø	Bemerkung im Bogen
K. Senior, 12 Jahre	1	1	2	1	1	1,2	*„Als Senior selbstverständlich Spitze.“*
R. Admin, 4 Jahre	3	3	3	3	3	3,0	*„Erfüllt die Erwartungen – war schon immer eine 3.“*
S. Admin, 2 Jahre	1	1	1	1	1	1,0	*„Großes Kundenlob nach dem Serverausfall im November.“*
T. Admin, 6 Jahre	2	2	3	2	2	2,2	*„Hat 2023 die Migration des Rechenzentrums gerettet.“*
Team gesamt (20 Noten)						1,85	**Lindwerk gesamt: Ø 2,90**

Hierarchie-Effekt
höhere Position → automatisch bessere Noten

Tendenz zur Mitte + Kleber-Effekt
nur die mittlere Stufe, alte Note fortgeschrieben

Halo- + Recency-Effekt
ein Kundenlob im November überstrahlt das ganze Jahr

Lorbeer-Effekt
Erfolg von 2023 statt Leistung 2025 bewertet

möglicher Milde-Effekt
Team Ø 1,85 statt 2,90 – Leistung und Aufgaben prüfen

K1 Fachwissen · K2 Arbeitsqualität · K3 Arbeitsmenge · K4 Zuverlässigkeit · K5 Zusammenarbeit

Gegenmittel: Beobachtungen das ganze Jahr notieren, erst beschreiben, dann bewerten. Kalibrierungsrunde mit den anderen Schichtleitungen und Beurteilerschulung – danach werden die Bögen neu besprochen.

3.3

Kosten- und Nutzenanalyse der PE



Was kostet Personalentwicklung, was bringt sie – und wie weisen wir das mit Bildungscontrolling und Kennzahlen nach?

Nutzen der PE – und Folgen fehlender PE

3.3

Nutzen gut geplanter PE

- Fachkräfte selbst entwickeln statt teuer einkaufen
- geringere Fluktuation, stärkere Bindung
- höhere Motivation und Zufriedenheit
- bessere Qualität und Produktivität
- schnelle Anpassung an neue Technik (Cloud, KI)
- attraktiver Arbeitgeber, leichtere Beschaffung

Folgen fehlender PE

- Aufträge bleiben liegen: Umsatzverluste
- sinkende Qualität, Kundenbeschwerden
- sinkende Marktanteile
- Abwanderung verstärkt den Mangel
- überalterte Belegschaft, wenig Innovation
- teure externe Spezialisten nötig

PE-Bedarf nach Unternehmenstyp

steigender PE-Bedarf → Lindwerk: wissens- bis innovationsorientiert

kostenorientiert
Standardleistungen: Produktivität steigern, Kosten senken

→

wissensorientiert
hochwertige Leistungen plus Service: Wissen vernetzen

→

innovationsorientiert
Spitzenreiter mit neuen Lösungen: intensivste PE

Kosten der PE: direkt und indirekt

3.3

Direkte Kosten
unmittelbar der Maßnahme zurechenbar

- Seminargebühren, Trainer- und Dozentenhonorare
- Lehr- und Lernmittel, E-Learning-Lizenzen
- Prüfungs- und Zertifizierungsgebühren
- Reise-, Übernachtungs- und Verpflegungskosten
- Raummiete, Technik

Indirekte Kosten
entstehen zusätzlich, oft übersehen

- Arbeitsausfall: Entgelt während der Freistellung
- oder Opportunitätskosten: entgangener Beitrag, z. B. nicht berechnete Beratertage – nicht doppelt zählen
- Planung und Organisation durch Personalabteilung und Führung
- Vertretung, Überstunden im Team
- Verwaltungs-Sachkosten

Lindwerk: Beraterin besucht ein 3-tägiges KI-Seminar

vereinfacht: Tagessatz = entgangener Beitrag

Seminargebühr	+ Reisekosten	= direkte Kosten	+ 3 Tage × 1.100 € Tagessatz	= Gesamtkosten
1.950 €	**250 €**	**2.200 €**	**3.300 €**	**5.500 €**

Bildungscontrolling in drei Phasen

3.3

Bildungscontrolling = Planung, Steuerung und Kontrolle der Bildungsarbeit nach Kosten und Nutzen. „Controlling“ heißt steuern – nicht nur kontrollieren.

Planungsphase vor der Maßnahme	Durchführungsphase während der Maßnahme	Transferphase nach der Maßnahme
Bedarfscontrolling Soll-Ist-Vergleich der Qualifikation	**Prozesscontrolling** Ablauf, Teilnahme, Zufriedenheit	**Transfercontrolling** Anwendung am Arbeitsplatz prüfen
Zielcontrolling Lern- und Transferziele messbar festlegen	**Outputcontrolling** Lernerfolg: Test, Zertifikat	**Erfolgscontrolling** Wirkung auf Kennzahlen, Kosten-Nutzen
Inputcontrolling Budget, Anbieter, Konzept prüfen		

Regelkreis: Ergebnisse fließen in die nächste Bedarfsplanung ein

Prüfungstipp F 2021: Phasen des Bildungscontrollings mit Inhalten – eine einzige Aufgabe mit 18 Punkten! Je Phase die Controlling-Arten nennen und mit einem Beispiel füllen.

Kosten-Nutzen-Analyse: Vorgehen und Kriterien

3.3

Vorgehen in sechs Schritten

1. **Ziele festlegen:** Welches Problem soll die Maßnahme lösen? Messbare Ziele formulieren.
2. **Kosten erfassen:** direkte und indirekte Kosten vollständig, auch je Teilnehmenden
3. **Nutzenkriterien bestimmen:** Kennzahlen wählen und den Ausgangswert vorher messen
4. **Nutzen messen und bewerten:** Vorher-nachher-Vergleich, ggf. Kontrollgruppe, in Euro umrechnen
5. **Gegenüberstellen:** Nettonutzen, ROI und Amortisationsdauer berechnen
6. **Interpretieren und entscheiden:** qualitative Effekte würdigen, Maßnahme fortführen oder anpassen

Bewertungskriterien für den Nutzen

quantitativ – messbar, bei belastbarer Bewertung in €

Fehlerquote, Bearbeitungszeit, Produktivität, Umsatz je Beschäftigtem, eingesparte Fremdleistungen, Fluktuations- und Krankenquote

qualitativ – schwer in Zahlen zu fassen

Motivation, Zufriedenheit, Betriebsklima, Kundenzufriedenheit, Image, Innovationskraft

ROI der PE = (Nutzen − Kosten) ÷ Kosten × 100

Prüfung H 2024: Kriterien 5 P. + Vorgehen 12 P.

Rechenbeispiel: Cloud-Zertifizierung bei Lindwerk

3.3

Position	Rechnung	Betrag
A Direkte Kosten		
Trainingsanbieter	12 × 1.800 €	21.600 €
Prüfungsgebühren	12 × 300 €	3.600 €
Lernplattform	pauschal	2.400 €
Reisekosten Dresden	4 × 450 €	1.800 €
B Indirekte Kosten		
Arbeitsausfall	12 × 40 h × 55 €/h	26.400 €
Organisation (PE)	30 h × 60 €/h	1.800 €
= Gesamtkosten	29.400 € + 28.200 €	**57.600 €**
C Nutzen im ersten Jahr		
weniger externe Cloud-Experten	400 h × 110 €/h	44.000 €
schnellere Störungsbehebung	300 h × 55 €/h	16.500 €
vermiedene Kündigung (Schätzung)	1 × 20.000 €	20.000 €
= Nutzen		**80.500 €**

Ausgangslage

12 Beschäftigte aus Managed Services (Leipzig 8, Dresden 4), 5 Trainingstage à 8 h; Ziel: weniger externe Spezialisten

Nettonutzen: 22.900 €
80.500 € − 57.600 €

ROI: 39,8 %
22.900 € ÷ 57.600 € × 100

Amortisation: 8,6 Monate
57.600 € ÷ 80.500 € × 12 – lineare Schätzung

Direkte Kosten je Person: 29.400 € ÷ 12 = 2.450 € – im Budget von 2.500 €

Kennzahlen der Personalentwicklung

3.3

Kennzahl	Formel	Lindwerk 2025	Ergebnis
Weiterbildungsquote Bezug: 280 reguläre Beschäftigte	Teilnehmende ÷ Beschäftigte × 100	238 ÷ 280 × 100	**85,0 %**
Weiterbildungskosten je Beschäftigtem	Weiterbildungskosten ÷ Beschäftigte	728.000 € ÷ 280	**2.600 €**
Weiterbildungskosten je Teilnehmendem	Weiterbildungskosten ÷ Teilnehmende	728.000 € ÷ 238	**3.058,82 €**
Weiterbildungstage je Beschäftigtem	Weiterbildungstage ÷ Beschäftigte	1.540 ÷ 280	**5,5 Tage**
Budgetausschöpfung	Ist-Kosten ÷ Budget × 100	728.000 € ÷ 700.000 € × 100	**104,0 %**
Fluktuationsquote	Abgänge ÷ Ø Personalbestand × 100	21 ÷ 280 × 100	**7,5 %**

Annahmen: 280 reguläre Beschäftigte (ohne Auszubildende und dual Studierende), Budget 280 × 2.500 € = 700.000 €

Datenarten im Personalcontrolling
Istdaten: aktuelle Werte aus dem Personalsystem
Vorausschaudaten: sehr wahrscheinlich, aus der Planung
Prognosedaten: ungesichert, aus Trends hochgerechnet



Deutung: Budget um 28.000 € (4 %) überschritten. Eine Kennzahl allein sagt wenig – immer mit Vorjahr, Ziel oder Branche vergleichen.

Fallbeispiel: Bildungscontrolling der Cloud-Zertifizierung

3.3

Situation: 2025 werden 12 Beschäftigte aus Managed Services zu Cloud-Administratoren zertifiziert (→ Rechenbeispiel). Julia Sommer steuert die Maßnahme mit Soll-Ist-Werten in allen drei Phasen.

Planungsphase vor der Maßnahme	Durchführungsphase während der Maßnahme	Transferphase nach der Maßnahme
Bedarfscontrolling ●	**Prozesscontrolling** Ebene 1 ●	**Transfercontrolling** Ebene 3 ●
Soll 17 zertifizierte Admins, Ist 5 **Bedarf: 12 Zertifizierungen**	Anwesenheit Soll ≥ 90 %: Ist 96 % **Zufriedenheit 4,3 von 5**	nach 3 Monaten: Kundensysteme selbstständig **Ist: 11 von 12 (91,7 %)**
Zielcontrolling ●	**Outputcontrolling** Ebene 2 ●	**Erfolgscontrolling** Ebene 4 ●
12 Zertifikate bis 30.06.2025 **Lösungszeit −20 %, 400 h weniger Externe**	Soll 12 Zertifikate **Ist 11 im 1. Versuch (91,7 %), 1 nach Wiederholung**	Lösungszeit 5,0 → 3,9 h = −22 % **Externe −380 h (Soll −400 h)**
Inputcontrolling ●		
Plan: 29.400 € direkt (2.450 € je Kopf) **Ist: 29.700 € = 101,0 %**		

Regelkreis: Ist-Werte gehen in die Kosten-Nutzen-Rechnung und in die nächste Bedarfsanalyse – 2026 werden 2 Abgänge erwartet, also 2 weitere Zertifizierungen. Ebene 1–4 = Erfolgsebenen nach Kirkpatrick.

● Ziel erreicht ● Abweichung, gesteuert

Ergebnis: 12 von 12 zertifiziert (eine Wiederholung), Lösungszeit −22 % statt −20 %, externe Stunden −380 statt −400. Die Wiederholungsprüfung erklärt 300 € Mehrkosten (101,0 % des Plans).

Prüfungstaktik Kapitel 3

1. **Zwei Perspektiven**
   Ziele und Vorteile der PE immer für Unternehmen und Mitarbeitende getrennt nennen.

2. **Immer Fallbezug**
   Jedes Argument mit dem Unternehmen aus der Aufgabe belegen – nicht allgemein bleiben.

3. **Abläufe nummerieren**
   Phasen der PE, Beurteilung, Gespräch, Bildungscontrolling in richtiger Reihenfolge.

4. **Tabellen zeichnen**
   Beurteilungsbogen, Vor-/Nachteile und Kosten-Nutzen als Tabelle darstellen.

5. **Operator beachten**
   Nennen = Stichworte, Erläutern = mit Begründung, Beurteilen = mit eigenem Fazit.

Große Aufgaben der letzten Jahre

F 2021	Phasen des Bildungscontrollings	18 P.
H 2024	Kosten-Nutzen-Analyse: Kriterien und Vorgehen	17 P.
H 2018	Handlungskompetenz: Begriff und Teilkompetenzen	15 P.
F 2025	freie vs. gebundene Beurteilung, Gespräch	17 P.
H 2020	Gründe der Beurteilung, Bogen entwerfen	17 P.
H 2017	Kriterien, Anforderungen, Beurteilungsfehler	18 P.

Dauerbrenner: Ziele und Vorteile der PE (9×)

Das Wichtigste aus Kapitel 3

3.1	Humankapital, PE vs. OE, Ziele für Unternehmen und Mitarbeitende, Phasenmodell, Laufbahn- und Nachfolgeplanung.
3.2	Potenzialanalyse: Erkenntnisse, Handlungskompetenz, Kompetenzprofil und -matrix, sequenziell vs. absolut, Assessment-Center.
3.1	Berufsbildung nach BBiG: Ausbildung im dualen System, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung, drei Fortbildungsstufen, Umschulung.
3.2	Beurteilung: Gründe, Kriterien, freie vs. gebundene Form, Bogen mit Gewichtung, fünf Phasen, Gespräch in sechs Schritten, Fehler.
3.1	Lernorte on/near/off the job, Job Enlargement, Rotation, Enrichment, Coaching, Mentoring, Onboarding, Fachkräftemangel.
3.3	Nutzen und Kosten (direkt/indirekt), Bildungscontrolling in drei Phasen, Kosten-Nutzen-Analyse mit ROI, PE-Kennzahlen.

Kapitel 3 geschafft

Viel Erfolg in der Prüfung!

Üben Sie Kapitel 3 mit den Lernerfolgskontrollen und rechnen Sie alle Beispiele noch einmal selbst nach.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training

fachwirt24.de **Wolfgang Möckel** · ohne Gewähr

UF0012 · Stand November 2026