WISSENS- UND TRANSFERMANAGEMENT · KAPITEL 1.1–1.4

Zielsystem, Organisation und Organisationsentwicklung

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)
Rahmenplan 8.1 · Kapitel 1, Teil 1 von 3: Zielsystem, Bedeutung des Wissensmanagements, betriebliche Organisation, Organisationsentwicklung

Vorlesungsfolien zum **Arbeits- und Übungsbuch Wissens- und Transfermanagement (Fach 8)**
Seitenverweise „ÜB S." beziehen sich auf dieses Buch · ISBN 978-3-913327-19-8

kostenloser Download · fachwirt24.de

Kapitel 1.1–1.4 im Überblick

7
Abschnitte 1.1.1 bis 1.4.2

16/23
Prüfungen mit Aufgaben zum Thema

61
MC-Aufgaben mit Lösungen

Was Sie erwartet

- Zielsystem, Zielbeziehungen und Wissensziele nach SMART
- Leitbild: Funktionen, Leitsätze, Gründe für das Scheitern
- Wissenstreppe, Wissensmanagement und Transfermanagement
- Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Organisationsformen beurteilen
- Veränderungsprozess nach Lewin, Widerstände, lernende Organisation

So oft kam es in 23 IHK-Prüfungen vor

Thema	Prüfungen
1.3.1 Aufbauorganisation	★★★ 10×
1.4.1 Organisationsentwicklung und Veränderungsprozess	★★★ 8×
1.4.2 Die lernende Organisation	★★★ 6×
1.2 Bedeutung des Wissensmanagements für Unternehmen	★★☆ 4×
1.1.1 Zielsystem, Zielbeziehungen und Wissensziele	★★☆ 3×
1.1.2 Das Unternehmensleitbild	★☆☆ 3×
1.3.2 Ablauforganisation und Prozessdarstellung	★☆☆ 2×

Fahrplan durch Kapitel 1.1–1.4

1.1.1 ★★☆
Zielsystem, Zielbeziehungen und Wissensziele
ÜB S. 17–18

1.1.2 ★☆☆
Das Unternehmensleitbild
ÜB S. 18–19

1.2 ★★☆
Bedeutung des Wissensmanagements für Unternehmen
ÜB S. 19–20

1.3.1 ★★★
Aufbauorganisation
ÜB S. 20–23

1.3.2 ★☆☆
Ablauforganisation und Prozessdarstellung
ÜB S. 23–25

1.4.1 ★★★
Organisationsentwicklung und Veränderungsprozess
ÜB S. 25–27

1.4.2 ★★★
Die lernende Organisation
ÜB S. 27–28

Lernteil
Übungen Ebene 1 bis 3 mit Lösungen
ÜB S. 30

MERKE

Die Sterne zeigen, wie oft ein Thema in 23 IHK-Prüfungen (Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026) vorkam: ★★★ fünfmal oder öfter, ★★ drei- bis viermal, ★ ein- bis zweimal. Sie sind keine Garantie für künftige Prüfungen.

Unser Fallunternehmen: Loisachtal Pumpenwerke GmbH

Branche	Hersteller von Garten-, Industrie- und Umwälzpumpen, dazu Ersatzteile und Service
Größe	rund 520 Mitarbeitende, 148 Mio. € Umsatz, Exportanteil 38 %
Standorte	Verwaltung, Entwicklung, Vertrieb und Prüffeld in Wolfratshausen; Montagewerk in Penzberg
Tochter	Loisachtal Pumps AB in Jönköping (Schweden), im Aufbau bis Ende 2027
Organisation	Stabliniensystem nach Funktionen; Stabsstellen Unternehmensentwicklung, QM und IT
Lage	Durchschnittsalter 47 Jahre; 18 % gehen bis 2030 in Rente, darunter 7 von 12 Meistern

PERSONEN

- Dr. Katharina Wendl, Geschäftsführerin
- Michael Obermaier, kaufm. Geschäftsführer
- Sabine Kreuzer, Leiterin Personal und PE
- Tobias Haslinger, Leiter Entwicklung, PL Jönköping
- Lena Sommer, Projektleiterin PumpWiki
- Georg Bichler, Meister Prüffeld, 61

PROJEKTE IN KAPITEL 1.1–1.4

- Standort Jönköping: neue Organisation
- PumpWiki: Wissen sichern
- Matrix für drei Produktgruppen
- Generationenwechsel bei den Meistern

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Sie sind Assistenz der Geschäftsführung in der Stabsstelle Unternehmensentwicklung und unterstützen Geschäftsführung, Personalentwicklung und Projektleitungen. Die Geschäftsführung will die Organisation neu ausrichten. Sie sollen eine Organisationsform empfehlen, eine Stellenbeschreibung entwerfen und den Veränderungsprozess mit Maßnahmen planen.

Der rote Faden: Ziele brauchen Wissen, Wissen braucht Organisation

1. **Ziele** legen fest, wohin das Unternehmen will – auch welches Wissen es dafür braucht.
2. **Organisation** regelt, wer was tut und wie Informationen fließen.
3. **Organisationsentwicklung** verändert Strukturen und Kultur gemeinsam mit den Menschen.
4. Ideal ist die **lernende Organisation**, die sich aus eigenem Antrieb ständig verbessert.

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Die Loisachtal Pumpenwerke GmbH baut einen Standort in Schweden auf, entwickelt die Gartenpumpe AquaFlow 800 und verliert bis 2030 sieben von zwölf Meistern. Prüfungsaufgaben verlangen dann: Organisationsform empfehlen, Stelle beschreiben, Wandel planen.

PRÜFUNGSTIPP

Dieser erste Teil von Kapitel 1 liefert das Handwerkszeug für fast jede Situationsaufgabe: Wer eine Maßnahme vorschlägt, begründet sie mit den Zielen und der Organisation des Unternehmens.

1.1.1

Zielsystem, Zielbeziehungen und Wissensziele

Stakeholder, Zielinhalte, Zielbeziehungen und Wissensziele

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 3 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 17–18

ÜB S. 17–18

Viele Anspruchsgruppen – viele Erwartungen

Anspruchsgruppe	typische Erwartung	Beispiel Loisachtal
Gesellschafter	Gewinn, Wertsteigerung, Ausschüttung	Familie Wendl erwartet mindestens 6 % Umsatzrendite
Geschäftsführung	Wachstum, Handlungsspielraum	Aufbau des Standorts in Schweden
Mitarbeitende, Betriebsrat	sichere Arbeitsplätze, faire Vergütung, Entwicklung	Homeoffice in der Verwaltung, Weiterbildungsbudget
Kunden	Qualität, Preis, Lieferzeit, Service	Fachhandel will 48-Stunden-Ersatzteilservice
Lieferanten, Kreditgeber	pünktliche Zahlung, Bonität	Hausbank finanziert die neue Montagehalle
Staat, Öffentlichkeit	Steuern, Arbeitsplätze, Umweltschutz	Stadt achtet auf Lärm und Verkehr

DEFINITION

Das **Zielsystem** ordnet alle Ziele eines Unternehmens: oben Vision und Leitbild, darunter strategische Ziele (3 bis 5 Jahre), daraus abgeleitet operative Ziele für Abteilungen, Teams und Stellen.

ÜB S. 17–18

Ökonomisch, ökologisch, sozial: die drei Zielinhalte

Ökonomische Ziele

in Geld oder Mengen messbar: Umsatz, Gewinn, Rentabilität, Marktanteil, Liquidität

Ökologische Ziele

Nachhaltigkeit: Energie und Rohstoffe sparen, Emissionen und Abfall senken, langlebige Produkte

Soziale Ziele

Menschen im Unternehmen: sichere Arbeitsplätze, Gesundheit, Vereinbarkeit, Weiterbildung, Betriebsklima

PRAXIS LOISACHTAL

AquaFlow 800 soll deutlich weniger Strom verbrauchen als das Vorgängermodell: Das ist ein **ökologisches** Ziel, das zugleich den Absatz (**ökonomisch**) fördert.

MERKE

In der Prüfung jedes Ziel einer Gruppe zuordnen **und** mit einem Beispiel aus der Situation belegen. Ein Begriff ohne Fallbezug bringt meist nur die Hälfte der Punkte.

ÜB S. 17–18

Zielbeziehungen: komplementär, konkurrierend, indifferent

komplementär	konkurrierend	indifferent
Ziele fördern sich gegenseitig	**Ein Ziel behindert das andere**	**Ziele beeinflussen sich nicht**
Beispiel: Schulung der Monteure → weniger Reklamationen und höhere Kundenzufriedenheit	Beispiel: höhere Qualität bei gleichzeitig niedrigeren Preisen	Beispiel: neues Kantinengericht und günstigere Normteile

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Bei „konkurrierend“ muss ein echter Konflikt vorliegen: Wird das eine Ziel besser erreicht, wird das andere schlechter erreicht. „Lagerbestand senken und Lieferbereitschaft erhöhen“ passt; „Umsatz und Gewinn steigern“ ist meist komplementär.

- **komplementär:** Ziele fördern sich gegenseitig
- **konkurrierend:** Ziele behindern sich, es braucht eine Rangfolge oder einen Kompromiss
- **indifferent:** Ziele beeinflussen sich nicht

ÜB S. 17–18

Wissensziele: Wissen gehört ins Zielsystem

- Wissen ist neben Arbeit, Betriebsmitteln und Werkstoffen ein eigener **Produktionsfaktor**.
- **Wissensziele** sagen, welches Wissen bis wann aufgebaut, gesichert oder geteilt wird.
- Formulierung nach **SMART**: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert.

PRAXIS LOISACHTAL: DREI WISSENSZIELE

1. Bis Ende 2027 ist das Erfahrungswissen aller Meister in Prüffeld und Montage im Wiki dokumentiert (mindestens 150 Prozessartikel).
2. Jede Schlüsselstelle hat bis Mitte 2027 eine qualifizierte Stellvertretung.
3. Ab 2027 erhält jede und jeder Mitarbeitende mindestens 24 Stunden Weiterbildung im Jahr.

PRÜFUNGSTIPP

„Wissen soll besser geteilt werden“ ist kein Ziel, sondern ein Wunsch. Prüfen Sie jedes Ziel: Inhalt, Ausmaß, Termin?

1.1.2

Das Unternehmensleitbild

Wofür wir stehen – und warum viele Leitbilder nur an der Wand hängen

Prüfungsrelevanz ★★★ in 3 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 18–19

ÜB S. 18–19

Was ein Leitbild leistet

DEFINITION

Das **Unternehmensleitbild** beschreibt in wenigen Sätzen den Zweck (Mission), das Zukunftsbild (Vision) und die Werte des Unternehmens. Es wirkt nach innen und nach außen.

Funktion	Bedeutung
Orientierung	Mitarbeitende richten Entscheidungen daran aus
Integration	Wir-Gefühl über Abteilungen und Standorte, etwa Wolfratshausen und Jönköping
Motivation	gemeinsame Werte stärken die Identifikation
Legitimation, Image	zeigt Kunden, Bewerbern und Öffentlichkeit, wofür das Unternehmen steht

ÜB S. 18–19

Leitsätze formulieren – und warum Leitbilder scheitern

MUSTERFORMULIERUNG: DREI LEITSÄTZE

Kurz, positiv, in der Wir-Form:

- „Wir entwickeln Pumpen, die mit möglichst wenig Energie möglichst lange zuverlässig arbeiten."
- „Wir arbeiten partnerschaftlich mit unseren Lieferanten zusammen."
- „Wir teilen unser Wissen, weil das Wissen jedes Einzelnen das Können aller stärkt."

Warum ein Leitbild nicht gelebt wird

- **Leere Floskeln** ohne Orientierung
- **Veraltet**, passt nicht mehr zur Strategie
- **Nicht kommuniziert** in Einarbeitung und Führung
- **Keine Vorbildwirkung** der Führungskräfte
- **Ohne Beteiligung** erstellt

MERKE

Fehlt das Leitbild, entscheiden Abteilungen nach eigenen Maßstäben, die Kultur bleibt unklar, neue Mitarbeitende brauchen länger zur Orientierung.

1.2

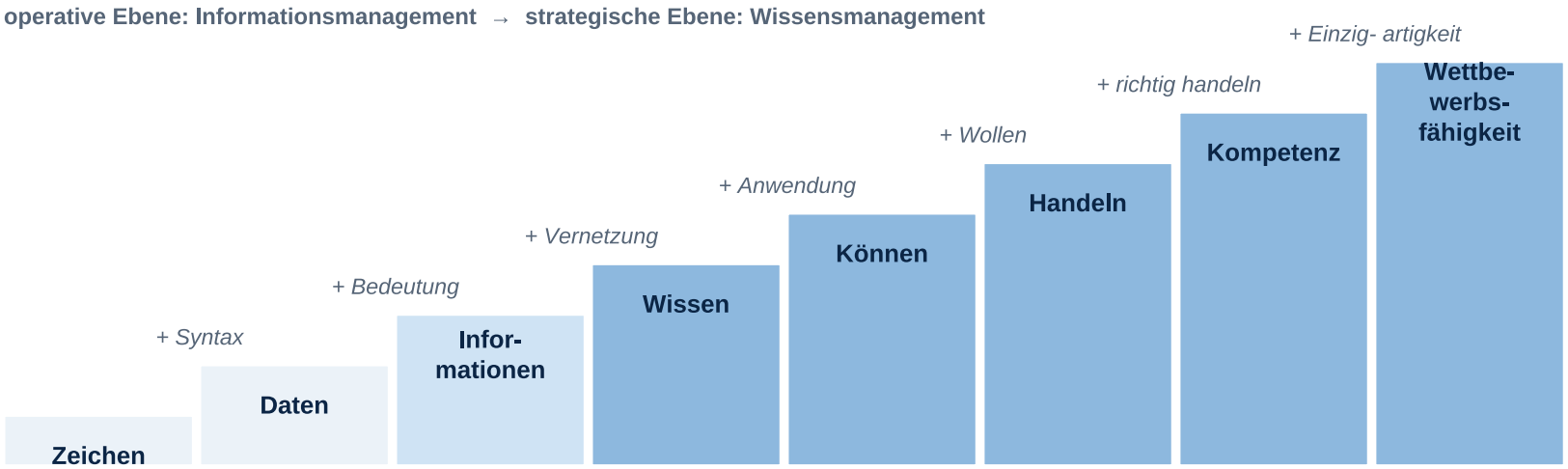
Bedeutung des Wissensmanagements für Unternehmen

Von der Wissenstreppe bis zur Wissenskultur

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 4 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 19–20

ÜB S. 19–20

Die Wissenstreppe: vom Zeichen zur Wettbewerbsfähigkeit



DEFINITION

Daten: „4,2“ · **Information:** „Förderdruck 4,2 bar“ · **Wissen:** „Bei 4,2 bar und diesem Laufrad wird die Pumpe zu heiß – wir brauchen das größere Gehäuse.“

- Durch **Anwendung** wird Wissen zu Können, erst durch **Wollen** wird Können zu Handeln.
- Wissen ist an Menschen gebunden und befähigt zum Handeln.

ÜB S. 19–20

Informations-, Wissens- und Transfermanagement

Begriff	Aufgabe	Stufen der Treppe
Informationsmanagement	Daten und Informationen beschaffen, speichern, verteilen	untere Stufen
Wissensmanagement	Rahmenbedingungen und Prozesse so gestalten, dass das benötigte Wissen in Tiefe und Umfang bereitsteht	obere Stufen
Transfermanagement	sorgt dafür, dass Wissen in allen Bereichen tatsächlich **angewendet** wird	Können, Handeln

Intellektuelles Kapital ist gefährdet

- **Wissensverlust:** Wissensträger gehen in Ruhestand, Daten gehen verloren
- **Wissensabfluss:** Spionage, Abwerbung, ungesicherte Systeme

MERKE

Vorbeugen ist billiger als reagieren: Ist der Prüffeldmeister erst in Rente, muss sein Wissen mühsam und teuer neu aufgebaut werden.

ÜB S. 19–20

Wie viel Wissensmanagement braucht ein Unternehmen?

Typ	Merkmale	Schwerpunkt im Wissensmanagement
kostenorientiert	Standardprodukte, hohe Effizienz	Wissen zentral speichern, einfach abrufbar; Kosten senken
wissensorientiert	hochwertige Produkte, Service braucht Wissensbasis	Mitarbeitende und Abteilungen vernetzen, schneller Zugriff, Kunden und Lieferanten einbinden
innovationsorientiert	schnelle Neuentwicklungen, Patente, Kundenlösungen	erweiterbare Systeme, Ideen jederzeit erfassen, externe Partner

PRAXIS LOISACHTAL

Die Loisachtal Pumpenwerke GmbH ist **wissensorientiert** mit innovationsorientierter Entwicklung: anspruchsvolle Technik, Service lebt vom Erfahrungswissen, AquaFlow 800 muss schnell auf den Markt.

ÜB S. 19–20

Kosten, Nutzen, Barrieren und Verantwortung

Kosten

Zeit für Dokumentieren, Pflegen, Schulen; Geld für Software, Server, Beratung; Aufmerksamkeit der Führung

Nutzen

kürzere Suchzeiten, weniger Fehler und Doppelarbeit, schnellere Einarbeitung, bessere Qualität, Innovationskraft

Barrieren

Furcht vor Zeitaufwand, kein erkennbarer Nutzen, fehlende Erfahrung, gescheute IT-Kosten

Wer ist verantwortlich?

- **Wissensarbeiter:** alle Mitarbeitenden
- **Wissensmanager:** Führungskräfte koordinieren und fördern
- **Wissensträger:** Schlüsselpersonen im Wissensträgerverzeichnis

MERKE

Ohne **Wissenskultur**, in der Teilen belohnt und nicht bestraft wird, bleibt jedes Wiki leer.

1.3.1

Aufbauorganisation

Stellen, Stellenbeschreibung, Leitungssysteme und Organisationsformen

Prüfungsrelevanz ★★★ in 10 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 20–23

ÜB S. 20–23

Aufbau- und Ablauforganisation: Skelett und Bewegung

Begriff	Bedeutung
Stelle	kleinste Einheit, Aufgabenbereich für eine gedachte Person
Instanz	Stelle mit Leitungsbefugnis
Stabsstelle	berät und unterstützt, keine Weisungsbefugnis
Abteilung	mehrere Stellen unter einer Instanz

DEFINITION

Die **Aufbauorganisation** legt die Struktur fest: Stellen, Abteilungen, Über- und Unterstellung, Befugnisse. Die **Ablauforganisation** legt die Prozesse fest: Reihenfolge, Zeit, Ort.

MERKE

Die Stellenbeschreibung beschreibt die **Stelle**, nicht die Person, und enthält in der Regel keine Vergütung.

ÜB S. 21

Die Stellenbeschreibung: Projektleitung Standortaufbau Schweden

Element	Inhalt
Stellenbezeichnung	Projektleiter/in Standortaufbau Schweden
Ziel der Stelle	Aufbau des Standorts Jönköping bis Ende 2027 im Rahmen von Budget und Zeitplan
Einordnung	untersteht dem kaufm. Geschäftsführer; fachlich weisungsbefugt gegenüber dem Projektteam
Stellvertretung	vertritt und wird vertreten durch die Leiterin Unternehmensentwicklung
Aufgaben	Projektplanung und -steuerung, Personalauswahl vor Ort, Berichte, Abstimmung mit Behörden
Kompetenzen	Budget bis 2.000 € je Einzelausgabe, Unterschriftsvollmacht für Projektaufträge
Anforderungen	Studium oder Fortbildung, 5 Jahre Führungserfahrung, Schwedisch A2, ERP, Reisebereitschaft
Rahmenbedingungen	Vollzeit, Dienstsitz Wolfratshausen, regelmäßig in Schweden

PRÜFUNGSTIPP

„Formulieren Sie eine Stellenbeschreibung mit sechs Elementen“: als Tabelle mit Begriff links und fallbezogenem Inhalt rechts. „Aufgaben: diverse“ bringt keinen Punkt.

ÜB S. 21

Anforderungsprofil: Welche Kompetenzen braucht die Stelle?

Kompetenzbereich	Anforderungen Projektleitung Schweden
Fachkompetenz	Pumpentechnik und Montage, PM-Methoden, ERP-System
Methodenkompetenz	Zeitmanagement, Präsentation, Moderation, Problemlösung
Sozialkompetenz	interkulturelle Sensibilität, Kommunikation, Konfliktfähigkeit
Persönliche Kompetenz	Belastbarkeit, Eigeninitiative, Zuverlässigkeit
Führungskompetenz	Entscheidungsfähigkeit, Delegation, Zielvereinbarung

MERKE

Die Lücke zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil ist der **Entwicklungsbedarf** – der Startpunkt der Personalentwicklung (Kapitel 1.5).

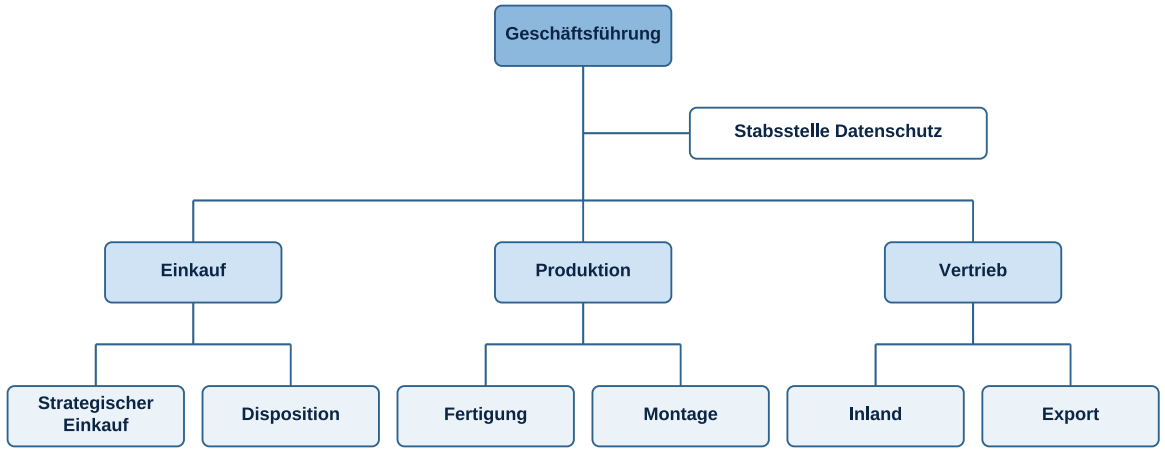
PRÜFUNGSTIPP

Gewichten Sie die Anforderungen (muss, soll, kann). Das macht Profile vergleichbar.

1. **Stellenbeschreibung** – Was gehört zur Stelle?
2. **Anforderungsprofil** – Was muss man können?
3. **Abgleich mit Eignungsprofil** – Wo gibt es Lücken?
4. **Personalentwicklung** – Lücken gezielt schließen

ÜB S. 22

Leitungssysteme: Einlinie, Stablinie, Mehrlinie



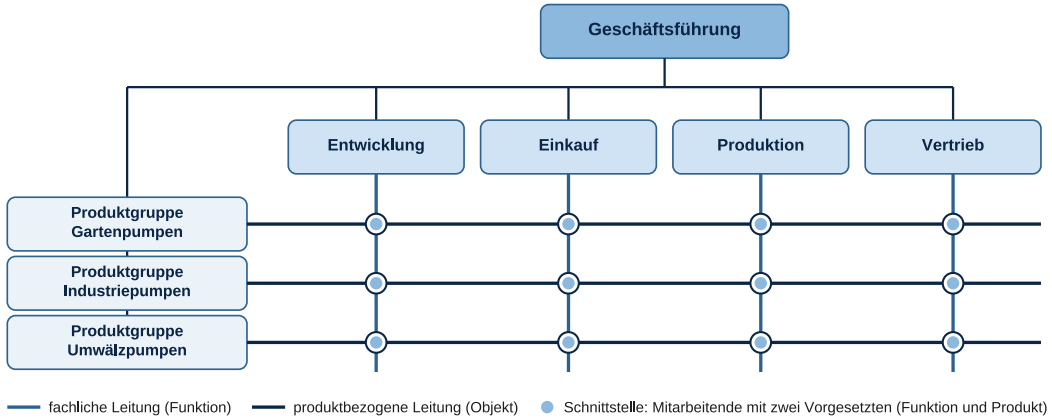
System	Bewertung
Einlinie	eindeutige Wege, klare Zuständigkeit; aber lange Informationswege, Überlastung oben
Stablinie	Stab entlastet mit Fachwissen; aber Konflikte Stab – Linie, Stab entscheidet nicht
Mehrlinie	Spezialwissen, kurze Wege; aber Kompetenzkonflikte

PRAXIS LOISACHTAL

Die Loisachtal Pumpenwerke GmbH arbeitet heute im **Stabliniensystem** nach Funktionen mit den Stäben Unternehmensentwicklung, QM und IT.

ÜB S. 22

Die Matrixorganisation

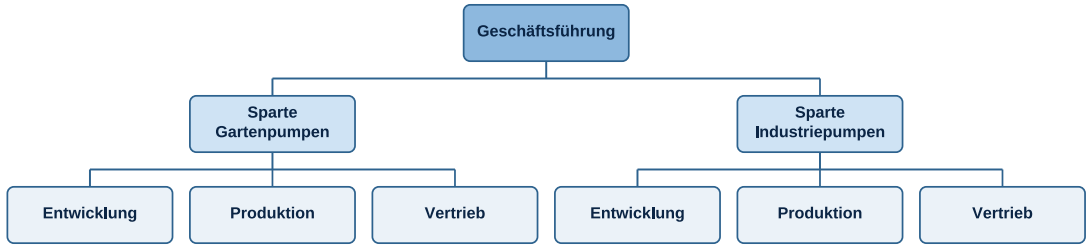


- Kombiniert **Funktionen** (Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb) mit **Objekten** (Produktgruppen, Regionen, Projekte).

Vorteile	Nachteile
kurze Kommunikationswege	Kompetenzgerangel Funktion – Produkt
abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	zwei Vorgesetzte können überfordern
schnelle operative Entscheidungen	hoher Abstimmungsaufwand
Entlastung der Geschäftsführung	bei Konflikten langsam; Lösung oft Lenkungsausschuss

ÜB S. 23

Spartenorganisation und marktorientierte Organisation



DEFINITION

Die **Spartenorganisation** gliedert auf der zweiten Ebene nach Objekten. Jede Sparte hat eigene Funktionsbereiche und kann als **Profitcenter** geführt werden.

Vorteile	Nachteile
Markt- und Kundennähe	doppelte Strukturen, höhere Personalkosten
klare Ergebnisverantwortung	Bereichsegoismus
Flexibilität	schwächere Synergien
Schule für Nachwuchsführung	Koordination der Sparten nötig

PRAXIS LOISACHTAL

Die **marktorientierte Organisation** nach Kundengruppen (Fachhandel, Industrie, Export) passt, wenn Kunden über lange Entscheidungswege klagen.

ÜB S. 23

Eine Organisationsform empfehlen

Situation	spricht für	Begründung
Wachstum, viele unterschiedliche Produkte, neue Märkte	Sparte oder marktorientierte Organisation	Kundennähe, Ergebnisverantwortung
viele bereichsübergreifende Entwicklungsaufgaben	Matrix	Spezialwissen bündeln, kurze Wege
kleines Unternehmen, wenige Produkte	Stablinie	einfach, klar, Fachwissen im Stab

PRÜFUNGSTIPP

Zählen Sie nicht nur Vor- und Nachteile auf: Schreiben Sie einen Satz, der beide Seiten **mit der Situation** abwägt, und einen klaren Schlusssatz mit Empfehlung.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Eine Empfehlung ohne Bezug zur Situation („Die Matrix ist modern“) bringt kaum Punkte – auch wenn alle Vorteile richtig sind.

ÜB S. 23

Zentralisation, Dezentralisation und Lean Management

Zentralisation

gleichartige Aufgaben an einer Stelle bündeln, z. B. Einkauf für alle Werke: Spezialisierung, Mengenvorteile, einheitliches Vorgehen

Dezentralisation

Entscheidungen auf untere Ebenen oder Standorte verlagern: Nähe, kurze Wege, Motivation; aber Doppelarbeit, Abstimmung

Lean Management

alles ohne Wertschöpfung für den Kunden vermeiden: flache Hierarchie, Teams, KVP; kürzere Durchlaufzeiten, weniger Kosten

PRAXIS LOISACHTAL

Für Jönköping bietet sich **Dezentralisation** an: Der Standort entscheidet über Personal vor Ort selbst, der Einkauf für Kaufteile bleibt **zentral** in Wolfratshausen.

1.3.2

Ablauforganisation und Prozessdarstellung

Prozesse sichtbar machen – vom Flussdiagramm bis zum Workflow

Prüfungsrelevanz ★★★ in 2 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 23–25

ÜB S. 23

Prozesse darstellen

Darstellung	Einsatz
Balkendiagramm (Gantt)	Abfolge und Dauer von Vorgängen in Projekten
Netzplan	Abhängigkeiten, kritischer Weg, Puffer
Flussdiagramm	wiederkehrende Abläufe mit Entscheidungen
Arbeitsablaufdiagramm	Tätigkeiten je Stelle in Spalten, zeigt Schnittstellen
Workflow	IT-gestützter Ablauf, leitet Aufgaben automatisch weiter

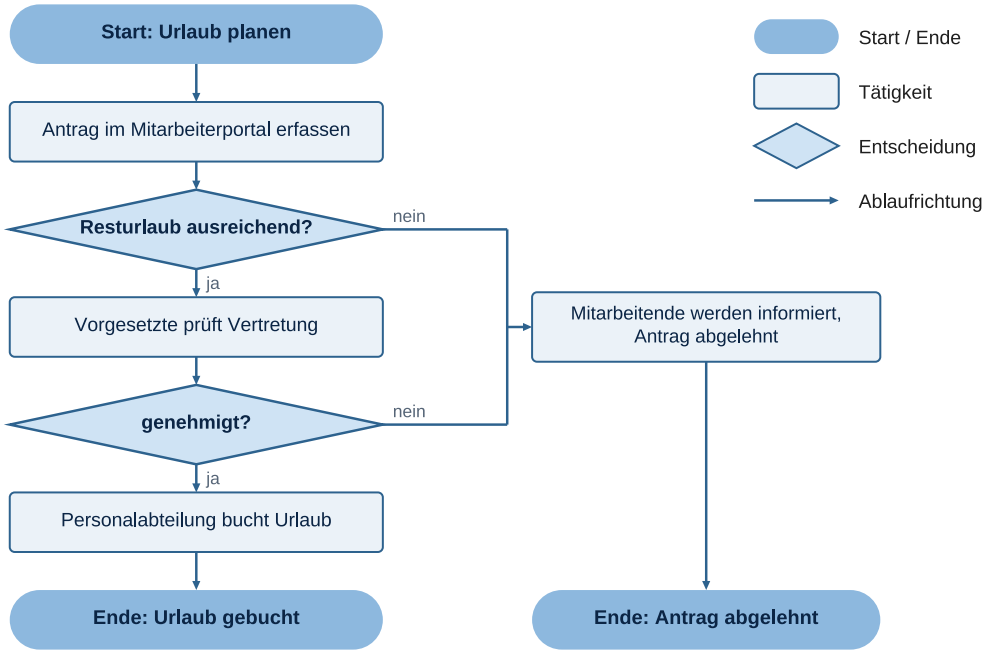
DEFINITION

Ein **Prozess** ist eine Folge von Tätigkeiten mit definiertem Anfang, Ende und Ergebnis für einen Kunden. Gut beschriebene Prozesse sind gespeichertes Wissen.

MERKE

Vorteile: einheitlich, übersichtlich, klare Verantwortung, schnellere Einarbeitung. Nachteile: Aufwand für Pflege, Gefahr der Unflexibilität.

Das Flussdiagramm: Urlaubsantrag als Workflow



- **Oval:** Start und Ende
- **Rechteck:** Tätigkeit
- **Raute:** Entscheidung mit Ja und Nein
- **Pfeil:** Ablaufrichtung

PRÜFUNGSTIPP

Jede Raute braucht zwei beschriftete Ausgänge. Prüfen Sie am Ende: Führt jeder Weg zu einem Ende?

Planungsrichtung: top-down, bottom-up, Gegenstrom

Verfahren	Vorgehen	Bewertung
Top-down	Geschäftsführung gibt Ziele vor, die nach unten heruntergebrochen werden	schnell, einheitlich; aber wenig Motivation und Detailwissen
Bottom-up	Abteilungen planen, Pläne werden nach oben verdichtet	Detailwissen, Motivation; aber Bereichsegoismus, schwer abzustimmen
Gegenstrom	Rahmen von oben, Teilpläne von unten, gemeinsame Abstimmung	realistisch und akzeptiert; aber aufwendig und zeitintensiv

PRAXIS LOISACHTAL

Die Wissensziele des PumpWiki gibt die Geschäftsführung als Rahmen vor (150 Artikel bis 2027); welche Artikel zuerst kommen, schlagen die Meister vor: **Gegenstromverfahren**.

1.4.1

Organisationsentwicklung und Veränderungsprozess

Auslöser, Phasen nach Lewin, Widerstände und Kommunikation

Prüfungsrelevanz ★★★ in 8 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 25–27

Organisationsentwicklung: Auslöser und Ziele

DEFINITION

Organisationsentwicklung (OE) umfasst langfristige Prozesse, mit denen ein Unternehmen Strukturen, Abläufe und Kultur **gemeinsam mit den Menschen** verändert. Ziele: Leistungsfähigkeit steigern **und** Zufriedenheit verbessern.

Wie reagiert die Führung?

- **passiv:** beobachten
- **reaktiv:** auf Druck reagieren
- **präventiv:** Veränderungen vorausdenken

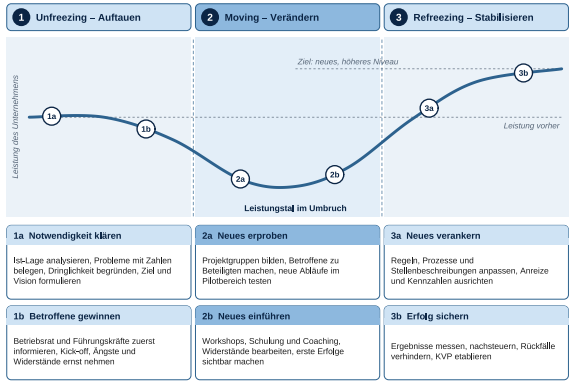
Auslöser	Beispiele
extern	Globalisierung, Digitalisierung, Gesetze, Kundenanforderungen, Fachkräftemangel
intern	Wachstum, neue Strategie und Produkte, Managementsystem, Kostendruck, Generationenwechsel

PRAXIS LOISACHTAL

Bei Loisachtal treffen gleich drei Auslöser zusammen: Standort Schweden, Generationenwechsel und Umstellung der Montage auf Teamarbeit.

ÜB S. 25

Das Phasenmodell nach Lewin



PRÜFUNGSTIPP

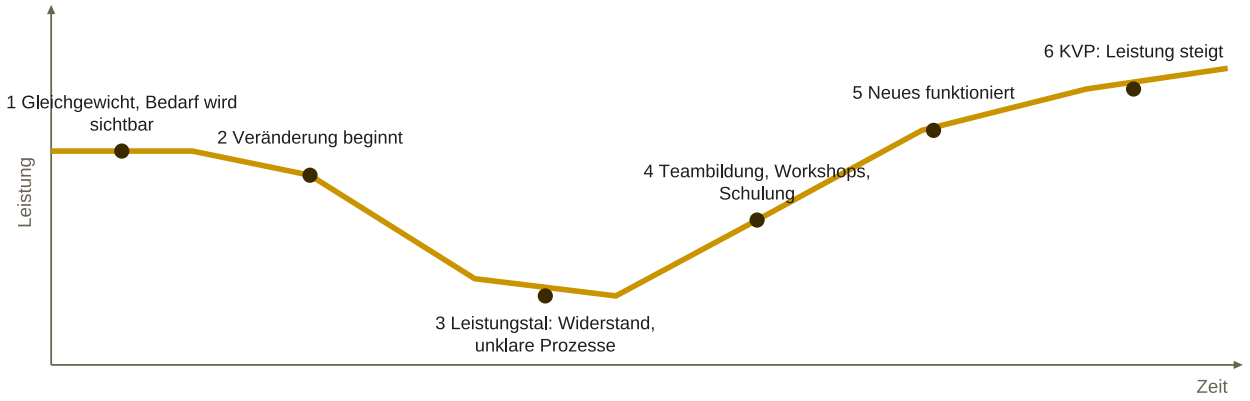
„Schlagen Sie für drei Phasen je zwei Maßnahmen vor“: die Phasen nach Lewin als Gliederung, jeder Phase zwei konkrete Maßnahmen mit Fallbezug. Häufiger Fehler: nur Maßnahmen für die Umsetzung.

PRAXIS LOISACHTAL: TEAMARBEIT IN PENZBERG

Auftauen: Betriebsversammlung, Workshop mit Montage.
Verändern: Pilotgruppe, Schulung der Teamsprecher.
Stabilisieren: Kennzahlen im Team, Erfolge im Newsletter.

ÜB S. 26–27

Das Leistungstal im Veränderungsprozess



- Nach Beginn der Veränderung **sinkt die Leistung** zunächst: Prozesse unklar, Aufgaben ungewohnt, Widerstände binden Energie.
- Gute Führung **verkürzt und mildert** das Tal: Teambildung, Workshops, Schulungen, offene Information.
- Danach steigt die Leistung über das alte Niveau; der **KVP** trägt weiter.

Widerständen begegnen

Woher Widerstand kommt

- Angst vor Verlust von Arbeitsplatz, Status, Gewohnheit, Kompetenz
- Unsicherheit über das Neue
- schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungen
- fehlende Information

> **MERKE**
> Widerstand ist normal – er zeigt, dass den Menschen etwas wichtig ist.

Maßnahme	Beispiel Loisachtal
offen informieren	Betriebsversammlung, Intranet-FAQ, Sprechstunde der GF
beteiligen	Prozessworkshops mit Montage, Betriebsrat im Lenkungskreis
qualifizieren	Schulung zum neuen ERP-System vor dem Start
Promotoren nutzen	angesehene Meister als Botschafter
Erfolge zeigen	erste Verbesserungen im Werksnewsletter
Ängste ernst nehmen	Einzelgespräche, Beschäftigungssicherung, Coaching

ÜB S. 27

Interventionsebenen und Kommunikation

Individuum
Coaching, Mentoring, Schulung, Mitarbeitergespräch

Team
Workshops, Teamentwicklung, Supervision

Organisation
Feedbacksysteme, Leitbildprozess, neue Strukturen

Kommunikation nach innen

- Betriebsversammlung, Abteilungsbesprechung
- Intranet, Wiki, Mitarbeiterzeitung, Newsletter
- persönliches Gespräch der Führungskraft

Kommunikation nach außen

- Kunden, Lieferanten: Außendienstbesuch, Kundenschreiben, Portal, Homepage
- Öffentlichkeit: Pressemitteilung, Social Media, Veranstaltungen

1.4.2

Die lernende Organisation

Eine Kultur, die aus Erfahrung lernt

Prüfungsrelevanz ★★★ in 6 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 27–28

ÜB S. 27

Merkmale der lernenden Organisation

DEFINITION

Eine **lernende Organisation** verändert sich ständig aus eigenem Antrieb. Sie lernt aus eigenen Erfahrungen, von Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern; Wissen wird bereitwillig geteilt. Sie ist das **Idealziel der OE**.

PRAXIS LOISACHTAL

Nach jeder Reklamation hält das Prüffeld in einer Lessons-Learned-Runde fest, was künftig anders läuft – der Eintrag landet im PumpWiki.

Merkmal	Bedeutung
gemeinsame Vision	Ziele, die alle tragen
Hinterfragen	Denkweisen prüfen, nicht nur Abläufe optimieren
Lernen im Team	Austausch und Kooperation
Eigenverantwortung	selbstständig im Gesamtinteresse handeln
Fehlerkultur	Fehler als Lernchance, offen besprochen

ÜB S. 27

Eine Kultur des Lernens schaffen

Handlungsfelder

- **Führung:** Vorbild, Freiräume, nach Ideen fragen
- **Fehlerkultur:** Analyse ohne Schuldzuweisung (Lessons Learned, 8D)
- **Wissensaustausch:** Wiki, Expertenverzeichnis, Communities of Practice
- **Beteiligung:** KVP, Ideenmanagement, Zirkel
- **Personalentwicklung:** Zeit und Budget, Jobrotation, Mentoring

Lernprozesse anstoßen

- Projektarbeit in gemischten Teams
- Benchmarking, Kundenbefragungen, Reklamationsanalysen
- Messebesuche, Lernplattformen
- Patenschaften und Rückblicke nach Projekten

ÜB S. 28

Mentoring sichert Erfahrungswissen

DEFINITION

Beim **Mentoring** begleitet eine erfahrene Führungs- oder Fachkraft (Mentor) eine Nachwuchskraft (Mentee) über längere Zeit, gibt Erfahrungswissen weiter, öffnet Netzwerke und berät zur Laufbahn. Der Mentor ist meist **nicht** der direkte Vorgesetzte.

PRÜFUNGSTIPP

Lernende Organisation und Mentoring kommen in der Prüfung fast immer **zusammen** vor. Nennen Sie den Nutzen für beide Seiten und für das Unternehmen.

PRAXIS LOISACHTAL: TANDEM IM PRÜFFELD

Georg Bichler (61, Ruhestand in 18 Monaten) wird Mentor von Jonas Brandner (34). Feste Termine alle zwei Wochen, gemeinsame Prüfstandsdiagnosen, jedes Gespräch ergibt einen Wiki-Artikel.

Nutzen für	Beispiel
Unternehmen	Wissen gesichert, Nachfolge vorbereitet, Bindung
Mentee	Erfahrung, Netzwerk, schnellere Entwicklung
Mentor	Wertschätzung, neue Perspektiven

ÜB S. 17–28

Auf einen Blick: Kapitel 1.1–1.4

- **Zielsystem:** ökonomisch, ökologisch, sozial; komplementär, konkurrierend, indifferent; Wissensziele nach SMART
- **Leitbild:** Orientierung, Integration, Motivation; scheitert an Floskeln, fehlender Kommunikation und Vorbildwirkung
- **Wissenstreppe:** Zeichen → Daten → Information → Wissen → Können → Handeln → Kompetenz → Wettbewerbsfähigkeit
- **Stellenbeschreibung** beschreibt die Stelle, nicht die Person; Anforderungsprofil nach Kompetenzbereichen
- **Organisationsformen:** Einlinie, Stablinie, Mehrlinie, Matrix, Sparte; Empfehlung immer mit Situationsbezug
- **Abläufe:** Flussdiagramm, Arbeitsablaufdiagramm, Workflow; top-down, bottom-up, Gegenstrom
- **OE:** Auslöser, Lewin (Auftauen, Verändern, Stabilisieren), Widerstände durch Information, Beteiligung, Qualifizierung abbauen
- **Lernende Organisation:** Vision, Hinterfragen, Teamlernen, Fehlerkultur; Mentoring sichert Erfahrungswissen

Kapitel 1.1–1.4 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeiten Sie das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 1.1–1.4 und schließen Sie Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3, ab S. 30).

Multiple-Choice-Training
WC0011 · mit Lösungen

Mindmap Kapitel 1.1–1.4
WM0011 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube
Kanal @fachwirt24

Weiter geht's
Kapitel 1.5: Personalentwicklung