WISSENS- UND TRANSFERMANAGEMENT · KAPITEL 1.5

Personalentwicklung

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)
Rahmenplan 8.1 · Kapitel 1, Teil 2 von 3: Personalentwicklung als Bestandteil der Unternehmensentwicklung

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 1.5 im Überblick

7
Abschnitte 1.5.1 bis 1.5.7

19/23
Prüfungen mit Aufgaben zum Thema

59
MC-Aufgaben mit Lösungen

Was Sie erwartet

- PE-Ziele aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitenden, Träger der PE
- Entwicklungsbedarf: Kompetenzmatrix, Netzdiagramm, Altersstruktur
- Potenzialanalyse und Assessment Center mit Übungen und Ablauf
- Personalentwicklungsgespräch in sechs Phasen, 360°-Feedback
- Maßnahmen für Zielgruppen, Nachfolge, Lerntransfer

So oft kam es in 23 IHK-Prüfungen vor

Thema	Prüfungen
1.5.1 Ziele und Träger der Personalentwicklung	★★★ 8×
1.5.3 Leistungs- und Potenzialeinschätzung, Assessment Center	★★★ 8×
1.5.5 Maßnahmen der Personalentwicklung	★★★ 8×
1.5.4 Feedback und Personalentwicklungsgespräch	★★★ 6×
1.5.2 Entwicklungsbedarf ermitteln	★★☆ 4×
1.5.6 Laufbahn- und Nachfolgeplanung	★★☆ 4×
1.5.7 Lerntransfer und Erfolgskontrolle	★☆☆ 2×

Fahrplan durch Kapitel 1.5

1.5.1 ★★★
Ziele und Träger der Personalentwicklung
ÜB S. 41–42

1.5.2 ★★☆
Entwicklungsbedarf ermitteln
ÜB S. 42–43

1.5.3 ★★★
Leistungs- und Potenzialeinschätzung, Assessment Center
ÜB S. 43–45

1.5.4 ★★★
Feedback und Personalentwicklungsgespräch
ÜB S. 45–46

1.5.5 ★★★
Maßnahmen der Personalentwicklung
ÜB S. 46–50

1.5.6 ★★☆
Laufbahn- und Nachfolgeplanung
ÜB S. 50

1.5.7 ★☆☆
Lerntransfer und Erfolgskontrolle
ÜB S. 50–51

Lernteil
Übungen Ebene 1 bis 3 mit Lösungen
ÜB S. 53

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 1.5

- Nachfolge im Prüffeld (Georg Bichler)
- Talentpool und Meisternachwuchs
- Schulung der Monteure in Jönköping
- Weiterbildung: 24 Stunden je Jahr

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Sie sind Assistenz der Geschäftsführung in der Stabsstelle Unternehmensentwicklung und unterstützen Geschäftsführung, Personalentwicklung und Projektleitungen. Bis 2030 gehen sieben von zwölf Meistern in den Ruhestand. Sie sollen PE-Ziele formulieren, ein Assessment Center planen, ein Entwicklungsgespräch vorbereiten und Maßnahmen für Zielgruppen empfehlen.

ÜB S. 41

Der rote Faden: Wissen sitzt in den Köpfen

- **Personalentwicklung (PE)** ist der wichtigste Hebel des Wissensmanagements.
- Sie sorgt dafür, dass Mitarbeitende mit den Anforderungen wachsen, ihr Wissen weitergeben und dem Unternehmen erhalten bleiben.
- Prüfungs-Dauerbrenner: **PE-Ziele und -Maßnahmen**, **Potenzialanalyse und Assessment Center**, **PE-Gespräch**.

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Bis 2030 gehen 18 % der Belegschaft der Loisachtal Pumpenwerke GmbH in den Ruhestand, darunter sieben von zwölf Meistern. Für Jönköping werden Fachkräfte gebraucht. Die Personalentwicklung muss Nachwuchs aufbauen – und zwar schnell.

PRÜFUNGSTIPP

PE-Aufgaben verlangen fast immer einen **Bezug zur Zielgruppe**: Für Meisternachwuchs passen andere Maßnahmen als für neue Monteure in Schweden.

1.5.1

Ziele und Träger der Personalentwicklung

Was Unternehmen und Mitarbeitende von PE erwarten – und wer sie trägt

Prüfungsrelevanz ★★★ in 8 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 41–42

ÜB S. 41–42

Personalentwicklung: Begriff und Ziele

DEFINITION

Personalentwicklung umfasst alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, mit denen die Qualifikation der Mitarbeitenden an heutige und künftige Anforderungen angepasst wird.

Ziele aus Sicht des Unternehmens	Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden
Fach- und Führungskräfte aus eigenen Reihen sichern	fachliche und persönliche Weiterentwicklung, sicherer Arbeitsplatz
Wissen halten und weitergeben (Nachfolge)	Aufstieg, höheres Einkommen, mehr Verantwortung
Wettbewerbs- und Innovationskraft stärken	interessantere Aufgaben, Selbstverwirklichung
Motivation und Bindung erhöhen, Fluktuation senken	bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt
Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding)	Anerkennung und Wertschätzung

ÜB S. 41–42

Wer trägt die Personalentwicklung?

Träger	Rolle
Geschäftsleitung	gibt Ziele und Budget vor
Personalabteilung	konzipiert, koordiniert, berät
Führungskräfte	wichtigste Personalentwickler: beurteilen, Gespräche führen, delegieren, Transfer fördern
Betriebsrat	Mitbestimmung und Mitwirkung bei der Berufsbildung (§§ 96–98 BetrVG)
Mitarbeitende	Verantwortung für das eigene Lernen

PRAXIS LOISACHTAL: PE-ZIELE 2027

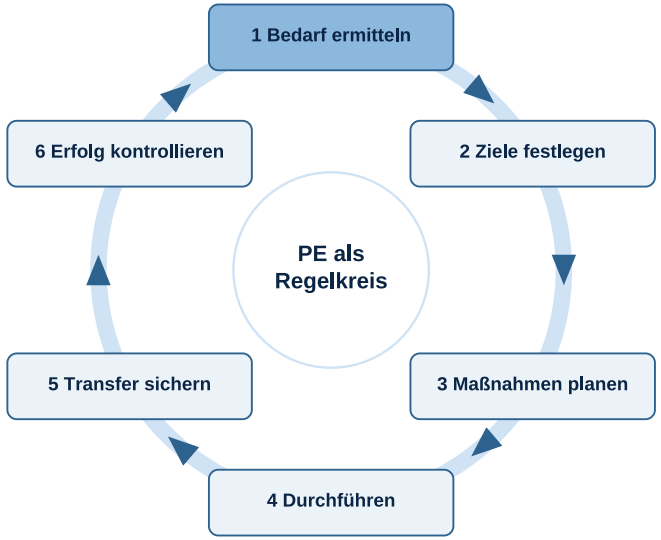
1. 80 % der frei werdenden Meisterstellen werden intern besetzt.
2. Für jede Schlüsselposition gibt es bis Ende 2026 mindestens einen benannten Nachfolger.
3. Jede/r Mitarbeitende erhält mindestens 24 Stunden Weiterbildung pro Jahr.
4. Die Fluktuation in den ersten zwei Jahren sinkt von 12 % auf unter 8 %.

PRÜFUNGSTIPP

„Ziele der PE nennen“: immer **beide Seiten** zeigen – Unternehmen und Mitarbeitende.

ÜB S. 41–42

PE als Regelkreis



- Ohne **Bedarfsanalyse** wird am Bedarf vorbei geschult.
- Ohne **Erfolgskontrolle** weiß niemand, ob sich die Investition gelohnt hat.

PRÜFUNGSTIPP

„Beschreiben Sie, wie PE eingeführt werden kann“: mit dem Regelkreis antworten und jeden Schritt mit der Situation füllen. Dazu: Leitlinien der Geschäftsführung, Betriebsrat beteiligen, Belegschaft informieren, Führungskräfte schulen.

1.5.2

Entwicklungsbedarf ermitteln

Soll minus Ist: Anforderungsprofil, Kompetenzmatrix, Netzdiagramm

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 4 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 42–43

ÜB S. 42–43

Entwicklungsbedarf: die Lücke zwischen Soll und Ist

DEFINITION

Der **Entwicklungsbedarf** ist die Lücke zwischen den Anforderungen einer Stelle (Soll) und der Qualifikation der Person (Ist).

betriebliche Gründe

neue Technik, Qualitätsprobleme, neue Produkte, Gesetze, Generationenwechsel

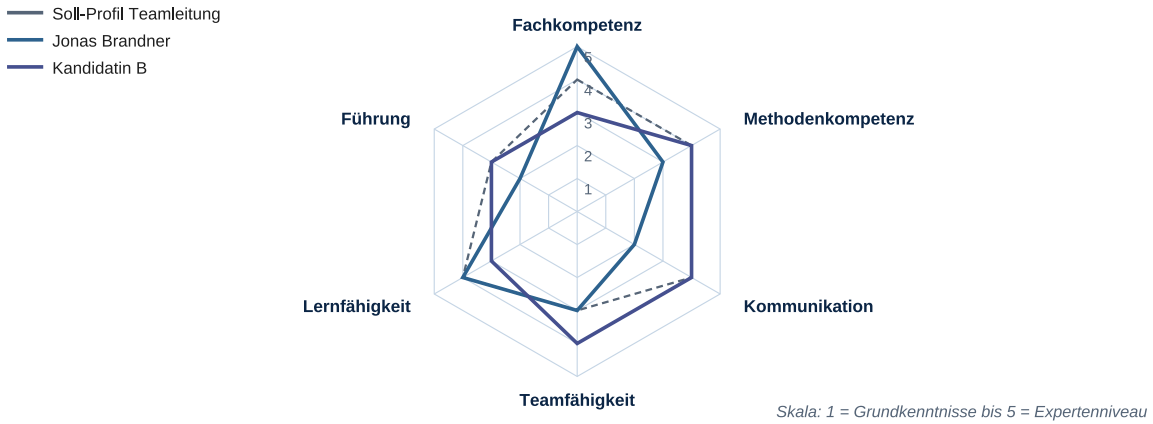
individuelle Gründe

Karrierewunsch, Wiedereinstieg nach Elternzeit

Instrument	Nutzen
Anforderungsprofil	Soll der Stelle nach Kompetenzbereichen
Beurteilung, Gespräch	Ist aus Sicht der Führungskraft, Wünsche
Kompetenzmatrix	wer im Team was wie gut kann (+ / ++ / +++)
Netzdiagramm	Soll und Ist einer Person grafisch
Kennzahlen, Befragung	Fehlerquoten, Reklamationen, Fehlzeiten
Altersstrukturanalyse	wann welches Wissen in Rente geht

ÜB S. 43

Das Netzdiagramm macht Lücken sichtbar



Skala: 1 = Grundkenntnisse bis 5 = Expertenniveau

PRAXIS LOISACHTAL

Jonas Brandner übertrifft das Soll der Teamleitung bei der **Fachkompetenz**, hat aber Lücken in **Kommunikation und Führung**. Folge: Führungskräftetraining und ein Mentor statt eines weiteren Technikseminars.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

„Kompetenzbereiche“ sind **Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz** – keine Tätigkeiten. Zu jedem Bereich konkrete Kriterien nennen, etwa Sozialkompetenz = Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit.

1.5.3

Leistungs- und Potenzialeinschätzung, Assessment Center

Zurückblicken, nach vorn schauen – und Potenzial sichtbar machen

Prüfungsrelevanz ★★★ in 8 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 43–45

Leistung blickt zurück, Potenzial blickt nach vorn



Begriff	Frage
Leistungseinschätzung	Wie gut hat jemand seine heutigen Aufgaben erfüllt?
Potenzialanalyse	Welche Aufgaben kann jemand künftig übernehmen, wenn er gefördert wird?

MERKE

Der beste Monteur ist nicht automatisch der beste Meister. Gute Leistung heute beweist keine Führungseignung morgen.

ÜB S. 44

Potenzialanalyse: sequenziell oder absolut

sequenziell
Ist jemand für die **nächste Stufe** geeignet?

absolut
Wie groß ist das **gesamte** Entwicklungspotenzial?

Wie Führungskräfte die Informationslücke schließen

Signaling
Mitarbeitende zeigen durch Nachweise und Verhalten, was sie können

Screening
die Führungskraft beobachtet systematisch nach messbaren Kriterien, z. B. im AC

Anreize
Aufgaben so gestalten, dass das Eigeninteresse genutzt wird

ÜB S. 44

Das Assessment Center und seine Übungen

DEFINITION

Im **Assessment Center (AC)** werden mehrere Teilnehmende in simulierten Arbeitssituationen von mehreren geschulten Beobachtern nach vorher festgelegten Kriterien bewertet – zur Auswahl und zur Potenzialanalyse.

Übung	Ablauf	beobachtete Kompetenz
Postkorbübung	viele Vorgänge in kurzer Zeit nach Priorität bearbeiten	Organisation, Entscheidung, Belastbarkeit
Gruppendiskussion (führerlos)	Gruppe löst ein Problem ohne Leitung	Kommunikation, Durchsetzung, Teamfähigkeit
Rollenspiel	Mitarbeiter-, Kritik- oder Konfliktgespräch	Führungsverhalten, Einfühlungsvermögen
Präsentation	Thema vorbereiten, vortragen, Fragen beantworten	Struktur, Auftreten, Überzeugungskraft
Fallstudie	betriebliches Problem analysieren, Lösung vorschlagen	analytisches Denken, Fachwissen
Interview, Tests	strukturiertes Einzelgespräch, Fragebögen	Motivation, Selbstbild

Ein Assessment Center planen

1. Anforderungsprofil der Zielposition festlegen, Beobachtungskriterien ableiten
2. Übungen auswählen, die die Kriterien sichtbar machen; Zeitplan
3. Beobachter auswählen und **schulen**
4. Durchführung über ein bis zwei Tage, mehrere Beobachter je Person
5. **Beobachterkonferenz:** Ergebnisse zusammenführen und gewichten
6. Feedbackgespräch und Entwicklungsmaßnahmen

Vorteile	Nachteile
mehrere Beobachter senken subjektive Fehler	hoher Zeit- und Kostenaufwand
realitätsnahe Situationen	Stress verfälscht das Verhalten
gleiche Bedingungen, vergleichbar	„AC-Profis“ bereiten sich gezielt vor
ausführliches Feedback	Nicht-Ausgewählte können demotiviert sein

Beurteilungsfehler vermeiden

Fehler	Bedeutung
Halo-Effekt	ein Merkmal überstrahlt alle anderen
Nikolaus-Effekt	nur die letzten Wochen zählen
Tendenz zur Mitte	aus Unsicherheit nur mittlere Werte
Milde, Strenge	systematisch zu gut oder zu schlecht
Sympathie, Vorurteile	persönliche Einstellung färbt das Urteil

GEGENMITTEL

- klare, vorher festgelegte Kriterien
- mehrere Beobachter
- Beobachterschulung
- laufende Notizen über das ganze Jahr

PRAXIS LOISACHTAL

Im internen AC für die Nachfolge im Prüffeld beobachten Andreas Rieger, Sabine Kreuzer und ein externer Psychologe jede Person in mindestens zwei Übungen.

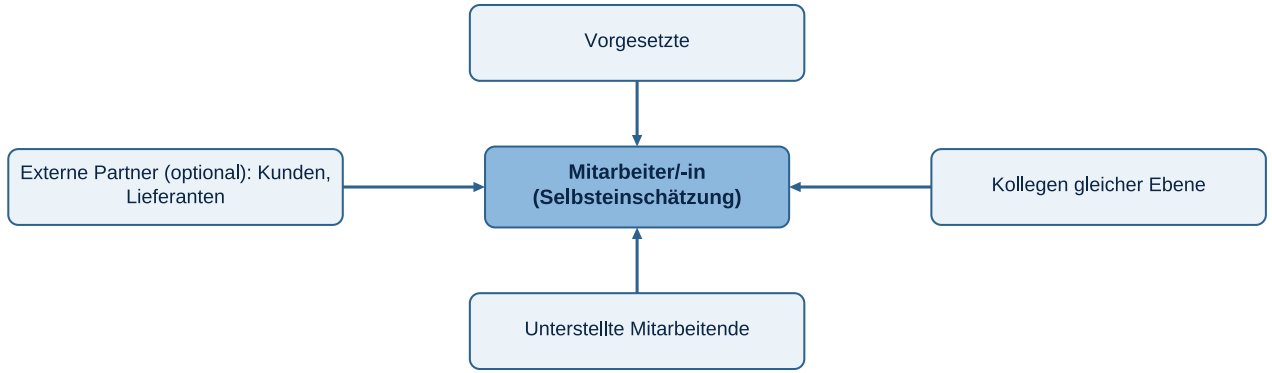
1.5.4

Feedback und Personalentwicklungsgespräch

360°-Feedback, Gesprächsphasen und Anlässe im Mitarbeiterlebenszyklus

Prüfungsrelevanz ★★★ in 6 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 45–46

Multi-Rater- und 360°-Feedback



- Eine Führungskraft sieht nur einen **Ausschnitt** der Arbeit.
- **360°-Feedback:** Vorgesetzte, Kollegen und unterstellte Mitarbeitende geben Rückmeldung, die mit dem **Selbstbild** verglichen wird.
- Kunden oder Lieferanten können hinzukommen.

BEZEICHNUNGEN IN DIESEM BUCH

180° = Selbstbild und Vorgesetzte · 270° = zusätzlich Kollegen · 360° = zusätzlich unterstellte Mitarbeitende

Das PE-Gespräch vorbereiten

Aspekt	Beispiele
Organisatorisch	Termin ein bis zwei Wochen vorher, ungestörter Raum, 60–90 Minuten, Unterlagen bereitlegen
Inhaltlich	Beurteilung, Zielerreichung, Anforderungsprofil, Weiterbildungsangebot und Budget prüfen; Leitfaden und Ziele festlegen
Persönlich	eigene Haltung klären, Wertschätzung, mögliche Einwände durchdenken; Mitarbeitende um Selbsteinschätzung bitten

PRÜFUNGSTIPP

Die Prüfung gliedert die Vorbereitung gern in **organisatorisch, inhaltlich, persönlich**. Nennen Sie je zwei Punkte mit Fallbezug – das sind sechs klar erkennbare Punkte.

ÜB S. 46

Das PE-Gespräch in sechs Phasen

1. **Eröffnung** — Anlass, Ablauf, Vertrauen
2. **Sicht Mitarbeitende** — Selbsteinschätzung, Ziele
3. **Sicht Führungskraft** — sachlich, Stärken zuerst
4. **Abgleich** — Unterschiede klären
5. **Vereinbarung** — Ziele, Maßnahmen, Termine
6. **Abschluss** — zusammenfassen, festhalten

NACHBEREITUNG

Protokoll für beide Seiten, Weitergabe an die Personalentwicklung, Anmeldung zu Maßnahmen, **Folgetermin** zur Fortschrittskontrolle.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Die Führungskraft beginnt mit ihrer eigenen Bewertung und lässt den Mitarbeitenden kaum zu Wort kommen. Die Sicht der Mitarbeitenden kommt **vor** der Sicht der Führungskraft.

ÜB S. 46

Gesprächsanlässe im Mitarbeiterlebenszyklus

Anlass	Inhalt
Einarbeitungs-, Probezeitgespräch	Ankommen, Feedback zur Einarbeitung, Ende der Probezeit
Jahres-, Zielvereinbarungsgespräch	Rückblick, Zielerreichung, neue Ziele
Personalentwicklungsgespräch	Potenzial, Wünsche, Maßnahmen, Laufbahn
Feedback-, Kritikgespräch	zeitnahe Rückmeldung zu Verhalten oder Leistung
Rückkehrgespräch	nach Elternzeit oder Krankheit: Wiedereinstieg
Austritts-, Übergabegespräch	Gründe erfragen, Wissen übergeben

PRÜFUNGSTIPP: FEEDBACK-GESPRÄCH

Feedbackgeber: konkret beobachtetes Verhalten, Ich-Botschaften, zeitnah.
Feedbacknehmer: zuhören, nachfragen, nicht rechtfertigen. Ziel: Selbst- und Fremdbild angleichen (blinder Fleck im Johari-Fenster).

1.5.5

Maßnahmen der Personalentwicklung

Vom Job Enrichment bis zum Blended Learning – passend zur Zielgruppe

Prüfungsrelevanz ★★★ in 8 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 46–50

ÜB S. 47

PE-Maßnahmen nach der Nähe zum Arbeitsplatz

into the job	on the job	near the job	off the job	along the job	out of the job
Einarbeitung, Trainee, Ausbildung	Jobrotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Stellvertretung	Qualitätszirkel, Lernstatt, Projektarbeit	Seminare, Fortbildung (z. B. Industriefachwirt), E-Learning	Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Coaching, Mentoring	Ruhestandsvorbereitung, Outplacement, Wissenssicherung

PRÜFUNGSTIPP

Die Einteilung into, on, near, off, along und out of the job hilft, in der Prüfung schnell passende Beispiele zu finden – und jedes Beispiel richtig zuzuordnen.

ÜB S. 47

Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation

Job Enlargement Aufgabenerweiterung	Job Enrichment Aufgabenbereicherung	Job Rotation Aufgabenwechsel
horizontal: mehr Aufgaben auf gleichem Niveau	vertikal: anspruchsvollere Aufgaben, mehr Verantwortung	geplanter Wechsel zwischen Arbeitsplätzen
Beispiel: Monteur montiert zusätzlich die Steuerung	*Beispiel: Monteur plant die Schicht und prüft selbst*	*Beispiel: Wechsel Montage – Prüffeld – Versand*

Job Enlargement
mehr gleichartige Aufgaben (horizontal): verhindert Monotonie und einseitige Belastung

Job Enrichment
anspruchsvollere Aufgaben mit mehr Verantwortung (vertikal): passt nach einer Fortbildung

Job Rotation
planmäßiger Wechsel der Arbeitsplätze: flexibler einsetzbar, versteht Zusammenhänge; aber Einarbeitungsaufwand

ÜB S. 47

Berufliche Fortbildung: vier Arten

Art	Ziel und Beispiel
Aufstiegsfortbildung	Qualifikation für höhere Verantwortung: Industriefachwirt/-in, Industriemeister/-in (IHK), gefördert nach dem AFBG
Anpassungsfortbildung	an veränderte Anforderungen anpassen: Schulung zum neuen ERP-System
Erweiterungsfortbildung	zusätzliche Kenntnisse ohne Aufstieg: Schweißschein, Englisch für den Service
Erhaltungsfortbildung	Wissensverlust ausgleichen: nach Elternzeit oder langer Krankheit

MERKE

Merkhilfe: **Auf**stieg = höher · **An**passung = Neues am selben Platz · **Er**weiterung = mehr im eigenen Beruf · **Er**haltung = Verlorenes zurückholen.

ÜB S. 48

Training, Coaching, Mentoring

Instrument	Ziel und Merkmale	Beispiel Loisachtal
Training	Fertigkeiten und Wissen gezielt aufbauen, meist in der Gruppe	Moderationstraining für neue Teamleiter
Coaching	individuelle, **zeitlich begrenzte** Begleitung durch einen oft externen Coach; Hilfe zur Selbsthilfe	Coaching für Dr. Wendl beim Aufbau der Doppelspitze
Mentoring	**langfristige** Begleitung durch eine erfahrene Person; Erfahrungswissen und Netzwerk	Georg Bichler begleitet seinen Nachfolger
Reverse Mentoring	Jüngere geben Wissen an Ältere weiter	Azubis zeigen Meistern Wiki und Tablet-App

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Coaching und Mentoring werden oft verwechselt: Coaching ist **individuell und befristet**, Mentoring **langfristig durch eine erfahrene Person**.

ÜB S. 49

Schulungs- und Lernmethoden

passiv	interaktiv	aktiv
Vortrag	fragend-entwickelndes Lehrgespräch	Vier-Stufen-Methode, Leittext, Fallstudie, Rollenspiel, Planspiel, Projektmethode

Digitales Lernen

- **E-Learning, Web-Based-Training, Lernvideos:** orts- und meist zeitunabhängig
- **virtueller Klassenraum:** ortsunabhängig, aber fester Termin
- **Blended Learning:** Präsenz- und Onlinephasen kombiniert

PRAXIS LOISACHTAL

Für die neuen Monteure in Jönköping ist **Blended Learning** die naheliegende Wahl: Präsenzschulung an der Montagestation, dazu Lernvideos zur AquaFlow 800.

ÜB S. 46

Maßnahmen für Zielgruppen

Zielgruppe	geeignete Maßnahmen
Führungskräfte und Nachwuchs	Führungskräftetraining, Coaching, Mentoring, Assessment Center, Projektleitung, Traineeprogramm
Fachkräfte	Anpassungs- und Erweiterungsfortbildung, Job Enrichment, Fachlaufbahn, Spezialisten-Communities
An- und Ungelernte	Teilqualifizierung, Job Rotation, Unterweisung am Arbeitsplatz, Nachqualifizierung zum Facharbeiter
Auszubildende	Ausbildungsplan, Lernplattform, Azubi-Projekte, Auslandspraktikum in Jönköping, Übernahmegarantie
Ältere Mitarbeitende	altersgerechte Arbeitsgestaltung, Erhaltungsfortbildung, Mentorenrolle, Wissensdokumentation

PRÜFUNGSTIPP

„Ordnen Sie drei Zielgruppen je zwei Maßnahmen zu“: Zielgruppe nennen, Maßnahme nennen, **in einem Satz begründen**, warum sie zu genau dieser Gruppe passt.

1.5.6

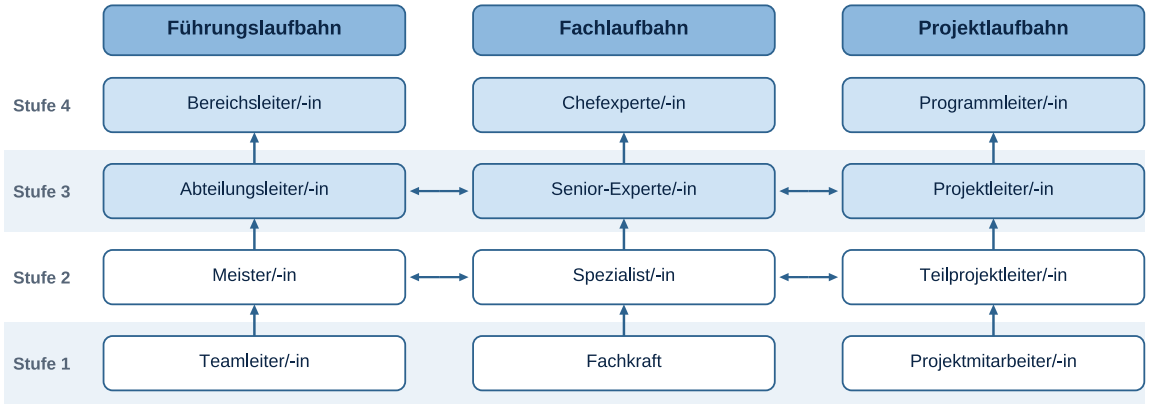
Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Von der Person aus und von der Stelle aus denken

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 4 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 50

ÜB S. 50

Laufbahnplanung und Nachfolgeplanung



senkrechte Pfeile: Aufstieg · waagrechte Pfeile: Wechsel zwischen den Laufbahnen auf gleicher Stufe

Laufbahnplanung	Nachfolgeplanung
geht von der Person aus	geht von der **Stelle** aus
Welche Positionen kann sie wann erreichen?	Wer übernimmt, wenn der Inhaber ausscheidet?

- Führungs-, **Fach-** und **Projektlaufbahn** gleichwertig
- **Durchlässigkeit:** Wechsel auf vergleichbarer Stufe
- Voraussetzung: gleiche Vergütung und gleiches Ansehen

ÜB S. 50

Nachfolge planen: fünf Schritte

1. Schlüsselpositionen festlegen, Risiko des Ausscheidens bewerten
2. Anforderungsprofil aktualisieren
3. Interne Kandidaten über Potenzialanalyse ermitteln, **Talentpool**
4. Nachfolger qualifizieren: Stellvertretung, Projekte, Mentoring, Fortbildung
5. Übergabe planen: Einarbeitung, Wissensübergabe, Einführung bei Team und Kunden

PRAXIS LOISACHTAL: NACHFOLGE IM PRÜFFELD

Georg Bichler (61) geht in 18 Monaten in den Ruhestand. Zwei Kandidaten aus dem Talentpool durchlaufen ein internes AC. Der ausgewählte Teamleiter wird Stellvertreter, beginnt die Fortbildung zum Industriemeister und arbeitet ein Jahr im **Tandem** mit Herrn Bichler.

1.5.7

Lerntransfer und Erfolgskontrolle

Was im Seminar gelernt wird, muss am Arbeitsplatz ankommen

Prüfungsrelevanz ★★★ in 2 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 50–51

Lerntransfer sichern: vor, während, nach

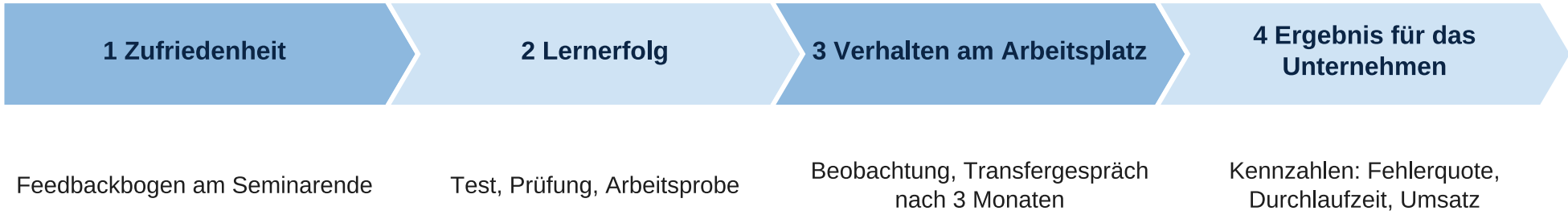
Zeitpunkt	Maßnahmen
vor der Maßnahme	Bedarf und Ziele im Gespräch klären, passende Maßnahme wählen, Vertretung regeln
während der Maßnahme	praxisnahe Fälle aus dem eigenen Betrieb, Aktionsplan, Lernpartnerschaften
nach der Maßnahme	Transfergespräch, Gelegenheit zur Anwendung, Wissen im Team weitergeben (Kurzvortrag, Wiki), Nachtreffen

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Transfersicherung beginnt nicht erst nach dem Seminar. Wer nur „Nachgespräch führen“ nennt, verschenkt Punkte für vorher und währenddessen.

ÜB S. 51

Erfolgskontrolle auf vier Ebenen



Kosten kontrollieren

- **direkt:** Seminargebühr, Reise, Trainer
- **indirekt:** Arbeitsausfall

Kennzahlen

- Weiterbildungskosten und -tage je Mitarbeitendem
- Quote interner Besetzungen, Fluktuation nach Qualifizierung

Auf einen Blick: Kapitel 1.5

- **PE-Ziele** aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitenden; Träger: Geschäftsleitung, Personalabteilung, Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeitende
- **Regelkreis:** Bedarf → Ziele → Maßnahmen → Durchführung → Transfer → Erfolgskontrolle
- **Bedarf** = Soll minus Ist; Kompetenzmatrix, Netzdiagramm, Altersstruktur
- **Leistung** blickt zurück, **Potenzial** nach vorn; AC: mehrere Beobachter, Übungen, Kriterien
- **PE-Gespräch:** organisatorisch, inhaltlich, persönlich vorbereiten; sechs Phasen; Protokoll und Folgetermin
- **Maßnahmen:** into, on, near, off, along, out of the job; Coaching befristet, Mentoring langfristig
- **Laufbahn** von der Person, **Nachfolge** von der Stelle aus
- **Transfer** vor, während, nach der Maßnahme; Erfolg auf vier Ebenen

Kapitel 1.5 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeiten Sie das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 1.5 und schließen Sie Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3, ab S. 53).

Multiple-Choice-Training
WC0012 · mit Lösungen

Mindmap Kapitel 1.5
WM0012 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube
Kanal @fachwirt24

Weiter geht's
Kapitel 1.6: Projektmanagement