

Organisations- und Personalentwicklung

Ausformuliertes Skript für Wirtschaftsfachwirte

Rahmenplannummer 5.2
Modul Betriebliches Management

Planung, Wandel und Lernen bilden eine Einheit: Organisationsentwicklung verändert Strukturen und Zusammenarbeit, Personalentwicklung schafft die dafür erforderlichen Kompetenzen.

Einführung und Lernziele

Unternehmen müssen ihre Ziele, Strukturen und Kompetenzen fortlaufend überprüfen. Technologischer Wandel, internationaler Wettbewerb, neue Kundenanforderungen, demografische Veränderungen und der Einsatz künstlicher Intelligenz führen dazu, dass einmal gefundene Lösungen nur begrenzte Zeit tragen. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung verbinden die strategische Planung mit der konkreten Veränderung von Aufbau, Abläufen, Zusammenarbeit und Qualifikationen.

Dieses Skript folgt der Gliederung des Foliensatzes. Es erläutert zunächst die Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf Organisations- und Personalentwicklung. Danach stehen Ziele, Formen und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung im Mittelpunkt. Der dritte Teil behandelt Ziele, Instrumente, Lernorte und Erfolgskontrolle der Personalentwicklung. Beispiele und Prüfungsmerksätze übertragen die Modelle auf typische betriebliche Situationen.

Lernziele

Nach der Bearbeitung können Sie

- Umweltdynamik mit den Begriffen Dynaxität, VUCA und BANI beschreiben und passende Führungsprinzipien aus VOPA+ ableiten.
- geplanten und ungeplanten Wandel sowie evolutionäre und revolutionäre Veränderungen unterscheiden.
- Ziele, Beteiligte und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung erklären und das Drei Phasen Modell von Kurt Lewin anwenden.
- Planungsverfahren des Veränderungsmanagements beurteilen und die lernende Organisation einordnen.
- Ziele und Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung aus Unternehmens- und Mitarbeitendensicht darstellen.
- Entwicklungsbedarf ermitteln, geeignete Maßnahmen auswählen und den Erfolg einschließlich Praxistransfer kontrollieren.

Gliederung

1. Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf Organisations- und Personalentwicklung
2. Organisationsentwicklung
3. Personalentwicklung

Prüfungsmerksatz: Organisationsentwicklung und Personalentwicklung dürfen nicht isoliert geplant werden. Eine neue Organisation benötigt passende Kompetenzen, und neue Kompetenzen entfalten ihren Nutzen erst unter geeigneten organisatorischen Bedingungen.

1 Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse

1.1 Stetiger Wandel und betriebliche Planung

Betriebliche Planung legt fest, welche Ziele ein Unternehmen erreichen will und mit welchen Maßnahmen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten dies geschehen soll. Planung ist deshalb mehr als eine Prognose. Sie schafft Orientierung, koordiniert Entscheidungen und ermöglicht spätere Kontrollen. Weil sich die Umwelt verändert, muss Planung regelmäßig überprüft, angepasst oder vollständig neu ausgerichtet werden.

Besonders wirksam sind technologische Veränderungen, der zunehmende Wettbewerb und heterogene Kundenbedürfnisse. Digitalisierung und künstliche Intelligenz verkürzen Innovationszyklen. Globale Lieferketten eröffnen Chancen, erhöhen aber Abhängigkeiten. Kunden erwarten individualisierte Leistungen, kurze Reaktionszeiten und zugleich hohe Qualität. Diese Entwicklungen wirken unmittelbar auf Arbeitsteilung, Prozesse, Führungsrollen und Qualifikationsanforderungen.

Aus einer neuen Unternehmensplanung folgen daher regelmäßig zwei Aufgaben. Die Organisationsentwicklung gestaltet Strukturen, Prozesse und Kultur passend zur Strategie. Die Personalentwicklung sorgt dafür, dass die Beschäftigten ihre gegenwärtigen und künftigen Aufgaben bewältigen können. Beide Bereiche bilden die Umsetzungsseite der Planung.

Prüfungsmerksatz: Planungsänderung führt zu Organisationsbedarf und Kompetenzbedarf. In Situationsaufgaben sollte diese Wirkungskette ausdrücklich dargestellt werden.

1.2 Dynaxität

Dynaxität verbindet die Begriffe Dynamik und Komplexität. Dynamik bezeichnet die Geschwindigkeit und Häufigkeit von Veränderungen. Komplexität beschreibt die Vielzahl miteinander verbundener Einflussgrößen, deren Zusammenwirken schwer vollständig zu überblicken ist. Treffen beide Merkmale zusammen, werden langfristige Prognosen unsicherer und einfache Ursache Wirkungs Annahmen verlieren an Aussagekraft.

Typische Folgen sind Trendbrüche, Diskontinuitäten, kürzere Entscheidungsfristen und ein wachsender Bedarf an flexiblen Methoden. Unternehmen benötigen einerseits klare strategische Orientierung, andererseits Lern- und Anpassungsfähigkeit. Starre Detailpläne werden durch Szenarien, rollierende Planung, kurze Rückkopplungsschleifen und dezentrale Entscheidungen ergänzt.

Merkmal	Betriebliche Auswirkung	Mögliche Antwort
Hohe Dynamik	Planannahmen veralten schneller	Kürzere Planungszyklen und regelmäßige Reviews
Hohe Komplexität	Nebenwirkungen sind schwer vorhersehbar	Interdisziplinäre Teams und Szenarioanalysen
Trendbrüche	Vergangenheitsdaten verlieren Erklärungskraft	Frühwarnindikatoren und alternative Szenarien
Zeitdruck	Entscheidungen müssen mit unvollständigen Informationen getroffen werden	Klare Entscheidungsrechte und transparente Annahmen

1.3 VUCA und BANI

VUCA beschreibt ein Umfeld mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Volatilität meint starke und schnelle Schwankungen. Unsicherheit liegt vor, wenn Ereignisse oder ihre Wahrscheinlichkeiten nur begrenzt vorhersehbar sind. Komplexität entsteht durch zahlreiche Abhängigkeiten. Mehrdeutigkeit bedeutet, dass Informationen verschiedene plausible Deutungen zulassen.

VUCA Element	Bedeutung	Konsequenz für Führung und Planung
Volatility	Instabile, stark schwankende Bedingungen	Reserven, Szenarien und schnelle Anpassung
Uncertainty	Begrenzte Vorhersagbarkeit	Informationsgewinn, Experimente und Entscheidungen unter Unsicherheit
Complexity	Viele vernetzte Einflussgrößen	Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg und Systemdenken
Ambiguity	Mehrere mögliche Interpretationen	Dialog, Hypothesen und eindeutige Kommunikation

BANI verschärft die Perspektive. Brittle steht für scheinbar stabile, tatsächlich aber brüchige Systeme. Anxious beschreibt Unsicherheit und Entscheidungsangst. Non linear weist darauf hin, dass kleine Ursachen große Wirkungen haben können und umgekehrt. Incomprehensible bezeichnet Entwicklungen, die trotz großer Datenmengen schwer verständlich bleiben. BANI macht damit auch die psychologische Belastung des Wandels sichtbar.

BANI Element	Risiko	Gestaltungsansatz
Brittle	Plötzlicher Ausfall ohne ausreichende Puffer	Resilienz, Redundanz und Notfallplanung
Anxious	Überforderung und Entscheidungslähmung	Orientierung, Beteiligung und psychologische Sicherheit
Non linear	Unverhältnismäßige oder verzögerte Wirkungen	Kleine Experimente, Monitoring und schnelle Rückkopplung
Incomprehensible	Datenfülle ohne ausreichendes Verständnis	Transparenz, verständliche Modelle und gemeinsames Lernen

1.4 VOPA als Führungsantwort

VOPA+ bündelt Prinzipien, die Zusammenarbeit in einem dynamischen Umfeld unterstützen. Vertrauen ermöglicht dezentrale Entscheidungen. Vernetzung verbindet Wissen über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen. Offenheit schafft Zugang zu Informationen und macht Fehler sowie Unsicherheiten besprechbar. Partizipation bindet Betroffene in Entscheidungen ein. Das Plus steht häufig für Agilität und ergänzt die Grundprinzipien um kurze Lernzyklen und schnelle Anpassungsfähigkeit.

VOPA+ ersetzt weder Verantwortung noch Führung. Führungskräfte setzen Ziele, schaffen Entscheidungsräume und sichern die Koordination. Sie müssen kontrollieren, ob Ergebnisse und Regeln eingehalten werden, ohne

jede Einzelfrage zentral zu entscheiden. Damit verändert sich Führung von der Detailsteuerung hin zur Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen.

Prüfungsmerksatz: VUCA und BANI beschreiben Herausforderungen. VOPA+ beschreibt Prinzipien, mit denen Organisationen darauf reagieren können.

1.5 Folgen für die Arbeitswelt

Mit steigender Veränderungsgeschwindigkeit wächst der Anteil von Projekt-, Prozess- und Lernarbeit. Beschäftigte führen nicht nur Routinetätigkeiten aus. Sie arbeiten häufiger in wechselnden Teams, gestalten Prozesse mit und müssen neues Wissen in kurzer Zeit anwenden. Besonders wichtig werden digitale Kompetenzen, Kollaboration, agiles Arbeiten, ethische Urteilsfähigkeit und die Fähigkeit, Informationen kritisch zu bewerten.

Für die Personalplanung reicht eine Fortschreibung heutiger Stellenprofile daher nicht aus. Unternehmen müssen künftige Aufgaben und Kompetenzfelder aus der Strategie ableiten. Gleichzeitig sollte die Organisation Lernzeit, Wissensaustausch und Experimentierräume vorsehen. Ohne solche Rahmenbedingungen bleibt Weiterbildung häufig ohne Transferwirkung.

1.6 Arten des Wandels

Ungeplanter Wandel entsteht ohne vorausgehendes Veränderungskonzept. Eine Unternehmensleitung kann zunächst passiv abwarten, ob eine Entwicklung dauerhaft relevant wird. Sie kann auch reaktiv handeln, wenn eine Veränderung bereits eingetreten oder unmittelbar zu erwarten ist. Reaktives Handeln ist notwendig, wenn keine ausreichende Vorwarnzeit besteht. Es birgt jedoch das Risiko von Zeitdruck, höheren Kosten und geringerer Beteiligung.

Geplanter Wandel umfasst zielgerichtete, organisierte und kontrollierte Anstrengungen, mit denen ein Unternehmen einen gewünschten Zustand erreichen will. Ausgangspunkt sind eine Diagnose, klare Ziele und ein Veränderungskonzept. Die Umsetzung wird begleitet, kontrolliert und bei Bedarf angepasst. Geplanter Wandel erhöht die Gestaltbarkeit, kann aber nicht jede unerwartete Entwicklung ausschließen.

Form	Kennzeichen	Beispiel
Passiv abwartend	Entwicklung wird beobachtet, noch keine gezielte Reaktion	Ein neuer Markttrend wird zunächst analysiert
Reaktiv handelnd	Reaktion auf bereits eingetretene oder erkennbare Veränderung	Lieferantenausfall zwingt zur kurzfristigen Neuorganisation
Geplant	Zielgerichtete und kontrollierte Veränderung	Einführung eines neuen ERP Systems mit Projekt- und Qualifizierungsplan

1.7 Mitarbeitertypen im Wandel

Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderungen. Typologien helfen, Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen zu planen. Sie dürfen jedoch nicht als starre Etiketten verwendet werden. Verhalten hängt von persönlichen Interessen, Erfahrungen, Informationsstand und der konkreten Veränderung ab und kann sich im Prozess wandeln.

Typisches Verhalten	Mögliche Ursache	Führungsansatz
Aktive Unterstützung	Erkannter Nutzen und hohe Veränderungsbereitschaft	Früh beteiligen und als Multiplikator einsetzen
Abwartende Neutralität	Unklarer persönlicher Nutzen oder Informationsmangel	Konkrete Auswirkungen erklären und Dialog ermöglichen
Opportunistische Zustimmung	Anpassung ohne innere Überzeugung	Verbindlichkeit durch konkrete Beiträge und Feedback prüfen
Offener Widerstand	Befürchtete Nachteile oder sachliche Einwände	Einwände ernst nehmen, Interessen klären und Lösungen verhandeln
Verdeckter Widerstand	Angst vor Sanktionen oder geringe Vertrauensbasis	Sichere Gesprächsräume und anonyme Rückmeldungen ermöglichen

1.8 Promotoren und Opponenten

Promotoren fördern Innovations- oder Veränderungsprozesse mit besonderem Engagement. Sie überwinden Willens-, Wissens- und Strukturbarrieren. Ein Machtpromotor nutzt hierarchische Befugnisse und stellt Ressourcen bereit. Ein Fachpromotor bringt das erforderliche Fachwissen ein. Ein Prozesspromotor kennt Abläufe, Schnittstellen und informelle Regeln. Ein Beziehungspromotor gewinnt Schlüsselpersonen über persönliche Netzwerke.

Opponenten wenden sich gegen eine Neuerung. Ein Fachopponent stellt fachliche Argumente gegen die Veränderung, ein Machtopponent nutzt seine Position. Widerstand ist nicht grundsätzlich schädlich. Sachliche Kritik kann auf Risiken hinweisen und das Konzept verbessern. Problematisch wird Widerstand, wenn Informationen zurückgehalten, Entscheidungen unterlaufen oder Personen angegriffen werden.

Rolle	Beitrag oder Barriere	Geeigneter Umgang
Machtpromotor	Legitimation, Priorität und Ressourcen	Verantwortung und Entscheidungsrechte klären
Fachpromotor	Objektspezifisches Wissen	In Konzeption und Qualifizierung einbinden
Prozesspromotor	Kenntnis interner Abläufe	Schnittstellen und Umsetzung koordinieren
Beziehungspromotor	Zugang zu Schlüsselpersonen	Akzeptanz und informelle Kommunikation unterstützen
Fachopponent	Sachliche Gegenargumente	Argumente prüfen und Risiken sichtbar bearbeiten
Machtopponent	Hierarchischer Widerstand	Interessen klären und Entscheidung auf geeigneter Ebene sichern

Prüfungsmerksatz: Promotoren überwinden Barrieren. Opponenten machen Widerstände sichtbar. Erfolgreiches Veränderungsmanagement nutzt Unterstützung und bearbeitet Einwände sachlich.

2 Organisationsentwicklung

2.1 Begriff und Verbindung zur Personalentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein längerfristig angelegter, geplanter Veränderungsprozess einer Organisation. Sie bezieht Strukturen, Prozesse, Zusammenarbeit und Kultur ein und macht Betroffene möglichst zu Beteiligten. Ziel ist sowohl eine höhere Leistungsfähigkeit der Organisation als auch eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit.

Personalentwicklung umfasst Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeitenden. Sie schafft die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Voraussetzungen für neue Aufgaben. Beide Bereiche sind eng verbunden: Eine Prozessänderung benötigt neue Kompetenzen, während eine Weiterbildung ohne veränderte Aufgaben, Befugnisse oder Lerngelegenheiten häufig wirkungslos bleibt.

2.2 Ziele der Organisationsentwicklung

Die Ziele der Organisationsentwicklung werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet. Sie lassen sich in ökonomisch organisatorische und mitarbeiterbezogene Ziele gliedern. Zwischen beiden Gruppen besteht kein zwingender Gegensatz. Bessere Arbeitsbedingungen, Beteiligung und Kompetenz können die Qualität, Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit verbessern.

Zielbereich	Konkrete Ziele
Leistungsfähigkeit	Effizienz steigern, Ressourcen besser nutzen und Bürokratie abbauen
Anpassungsfähigkeit	Schneller und angemessen auf Umweltveränderungen reagieren
Problemlösung	Fähigkeit der Organisationsmitglieder zur eigenständigen Lösung verbessern
Veränderungsbereitschaft	Akzeptanz und aktive Mitgestaltung von Veränderungen erhöhen
Identifikation	Unternehmensziele verstehen und mit dem eigenen Handeln verbinden
Humanisierung	Persönlichkeitsentfaltung, Gesundheitsschutz und kooperative Führung fördern
Arbeitsgestaltung	Aufgaben durch Jobrotation, Jobenlargement und Jobenrichment lernförderlich gestalten

Ziele sollten konkret genug sein, um Maßnahmen und Kontrollen daraus abzuleiten. Die Aussage, die Zusammenarbeit solle besser werden, reicht nicht aus. Geeigneter wären messbare Ziele wie kürzere Abstimmungszeiten, weniger Schnittstellenfehler oder ein höherer Anteil selbst gelöster Kundenanfragen.

2.3 Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitenden

Führungskräfte sind für die Umsetzung in ihren Bereichen entscheidend. Werden sie früh beteiligt, können sie praktische Anforderungen einbringen, Zielkonflikte erkennen und als glaubwürdige Vorbilder handeln. Ohne Beteiligung droht eine Lücke zwischen zentralem Konzept und betrieblicher Realität.

Auch Mitarbeitende sollten rechtzeitig informiert und ehrlich nach ihrer Einschätzung gefragt werden. Beteiligung bedeutet nicht, dass jede Entscheidung gemeinsam getroffen wird. Die Unternehmensleitung muss den Entscheidungsspielraum transparent machen: Welche Punkte stehen fest, welche können beeinflusst werden und nach welchen Kriterien fällt die Entscheidung? Unklare Scheinbeteiligung beschädigt Vertrauen.

Der beteiligungsorientierte Ansatz beruht auf einem positiven Menschenbild. Mitarbeitende wollen Verantwortung übernehmen, besitzen ungenutzte Potenziale und können durch Gestaltungsmöglichkeiten motiviert werden. Beteiligung erschließt Wissen aus der Praxis und erhöht die Chance, dass neue Lösungen akzeptiert und angewendet werden.

2.4 Zeitrahmen und externe Beratung

Organisationsentwicklung benötigt meist mehr Zeit als zunächst angenommen. Zu knappe Zeitpläne verkürzen Diagnose, Beteiligung, Erprobung und Lernen. Dadurch steigt die Gefahr, dass Symptome behandelt werden, während die Ursachen bestehen bleiben. Gleichzeitig darf ein Veränderungsprozess nicht unbegrenzt offenbleiben. Etappenziele, Verantwortlichkeiten und regelmäßige Entscheidungen verbinden Sorgfalt mit Verbindlichkeit.

Externe Beratende können Methodenwissen, Vergleichserfahrungen und eine unabhängige Sicht einbringen. Sie sollten ähnliche Projekte kennen, die Unternehmensleitung beraten und interne Beteiligte befähigen. Die Verantwortung für Ziele und Entscheidungen bleibt im Unternehmen. Externe Beratung darf die interne Auseinandersetzung nicht ersetzen.

2.5 Gründe für Organisationsveränderungen

Externe Gründe liegen außerhalb der direkten Steuerung des Unternehmens. Dazu gehören verändertes Kundenverhalten, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Globalisierung oder Deglobalisierung, Gesetzesänderungen, demografischer Wandel, gesellschaftliche Werte und internationale Verflechtungen. Interne Gründe entstehen beispielsweise durch Qualitätsprobleme, hohe Kosten, Wachstum, Fusionen, neue Strategien, Fachkräftemangel oder Konflikte an Schnittstellen.

Eine fundierte Diagnose trennt Anlass, Ursache und Symptom. Sinkende Kundenzufriedenheit kann der Anlass sein. Die Ursache kann in langen Freigabewegen liegen. Häufige Beschwerden sind ein Symptom. Erst diese Unterscheidung ermöglicht eine passende organisatorische Maßnahme.

2.6 Verbesserung, Veränderung, Innovation und Transformation

Begriff	Kernidee	Beispiel
Verbesserung oder KVP	Bestehende Lösung schrittweise auf ein höheres Niveau bringen	Rüstzeit eines bestehenden Prozesses senken
Veränderung oder Change	Organisation von einem bekannten Ausgangszustand in einen definierten Zielzustand führen	Neues Schichtmodell einführen
Innovation	Ideen in neue oder wesentlich verbesserte Leistungen, Prozesse oder Systeme überführen	KI gestützte Wartungsprognose entwickeln
Transformation	Organisation grundlegend in einen noch nicht vollständig bestimmbar Zustand entwickeln	Vom Produktanbieter zum digitalen Lösungsanbieter wechseln

Die Begriffe unterscheiden sich vor allem nach Neuheitsgrad, Zielklarheit und Reichweite. Eine Verbesserung behält die konzeptionelle Basis bei. Change verfolgt einen grundsätzlich bekannten Zielzustand. Innovation schafft eine neue Lösung. Transformation verändert Geschäftsmodell, Fähigkeiten und häufig auch Identität der Organisation über einen längeren Zeitraum.

2.7 Wandel erster und zweiter Ordnung

Wandel erster Ordnung verändert die Arbeitsweise schrittweise, ohne den grundlegenden Bezugsrahmen der Organisation aufzugeben. Strategie, Werte und zentrale Strukturen bleiben im Kern erhalten. Solche evolutionären Veränderungen erfolgen kontinuierlich, fördern Lernen und beteiligen Mitarbeitende. Führungskräfte handeln eher als Coach oder Prozessmoderator.

Wandel zweiter Ordnung verändert den Bezugsrahmen selbst. Strategie, Geschäftsmodell, Kultur oder grundlegende Strukturen werden neu ausgerichtet. Der Wandel verläuft häufig diskontinuierlich und löst größere Unsicherheit aus. In akuten Krisen kann eine schnelle, zentral geführte Neugestaltung erforderlich sein. Dennoch bleiben Kommunikation, Fairness und Qualifizierung wichtig.

Merkmal	Evolutionärer Wandel	Revolutionärer Wandel
Reichweite	Schrittweise Anpassung innerhalb des bestehenden Rahmens	Grundlegende Neugestaltung des Bezugsrahmens
Zeitverlauf	Kontinuierlich und langfristig	Diskontinuierlich und zeitlich konzentriert
Führungsrolle	Coach und Prozessmoderation	Richtungsentscheidung und konsequente Umsetzung
Mitarbeiterrolle	Aktive Mitgestaltung	Oft begrenzte Gestaltung bei hohem Zeitdruck
Typischer Anlass	Fortlaufende Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen	Krise oder grundlegender strategischer Bruch

Beide Formen sind nicht vollständig getrennt. Viele kleine Veränderungen können einen qualitativ neuen Zustand erzeugen. Umgekehrt benötigt eine radikale Neuausrichtung anschließend kontinuierliche Verbesserungen, damit sie im Alltag funktioniert.

Prüfungsmerksatz: Erster Ordnung bedeutet Veränderung im bestehenden Bezugsrahmen. Zweiter Ordnung bedeutet Veränderung des Bezugsrahmens.

2.8 Das Drei Phasen Modell von Kurt Lewin

Lewin betrachtet Organisationen als Kräftefelder. Treibende Kräfte fördern eine Veränderung, hemmende Kräfte stabilisieren den bisherigen Zustand. Veränderungsmanagement kann treibende Kräfte stärken oder hemmende Kräfte verringern. Die Reduktion von Hemmnissen ist oft nachhaltiger, weil zusätzlicher Druck sonst Gegendruck erzeugt.

Phase	Zweck	Typische Maßnahmen
Auftauen Unfreezing	Veränderungsbereitschaft erzeugen und bisherigen Zustand hinterfragen	Notwendigkeit erklären, Betroffene informieren, Diskussionen und Befragungen durchführen
Verändern Changing	Neue Lösung entwickeln, erproben und einführen	Beteiligung, Schulung, Pilotierung, Fortschrittsinformation und Feedback
Stabilisieren Refreezing	Neue Arbeitsweise im Alltag verankern	Stellenbeschreibungen, Standards, Kennzahlen, Anerkennung und regelmäßige Überprüfung anpassen

Beispiel Betriebliches Vorschlagswesen

Ein Unternehmen möchte ein betriebliches Vorschlagswesen einführen. In der Auftauphase erläutert die Geschäftsführung Ziele wie Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Prozessverbesserung. Führungskräfte informieren ihre Teams. Eine Befragung sammelt Erwartungen und Bedenken. Eine Projektgruppe entwickelt daraus ein Konzept und stellt es an allen Standorten zur Diskussion.

In der Veränderungsphase führt das Unternehmen die digitale Einreichung und ein Bewertungsgremium ein. Beschäftigte und Führungskräfte lernen Regeln, Bewertungskriterien und Abläufe kennen. Die Projektleitung berichtet über Fortschritt und erste Erfahrungen. Unklare Zuständigkeiten oder zu lange Bearbeitungszeiten werden korrigiert.

In der Stabilisierungsphase werden Verantwortlichkeiten, Arbeitsanweisungen und Kennzahlen verbindlich festgelegt. Halbjährliche Übersichten zeigen eingereichte und umgesetzte Ideen sowie ausgezahlte Prämien. Führungskräfte greifen das Thema in Teamsitzungen auf. Stabilisierung bedeutet dabei keine Erstarrung. Das Verfahren bleibt überprüfbar und kann weiter verbessert werden.

2.9 Planungsverfahren im Veränderungsmanagement

Verfahren	Vorgehen	Vorteile	Nachteile
Top down	Ziele und Ansätze werden an der Spitze entwickelt und nach unten konkretisiert	Strategiebezug und schnelle Grundsatzentscheidung	Praxiswissen kann ungenutzt bleiben, geringere Identifikation
Bottom up	Vorschläge entstehen an der Basis und werden nach oben verdichtet	Nutzung von Erfahrungswissen und hohe Beteiligung	Hoher Zeitbedarf, mögliche Abweichung von strategischen Zielen
Gegenstrom	Topmanagement setzt Rahmenziele, Ebenen entwickeln und überprüfen die Konkretisierung wechselseitig	Verbindet Strategie und Praxiswissen	Mehrere Abstimmungsrunden und hoher Koordinationsbedarf
Center out	Veränderung beginnt bei den Kernprozessen der Wertschöpfung	Direkter Bezug zu Kundennutzen und Leistungserstellung	Unterstützungsprozesse können zu spät einbezogen werden
Multiple nucleus	Mehrere innovative Keimzellen erproben Veränderungen und werden verbunden	Paralleles Lernen und lokale Initiative	Gefahr uneinheitlicher Lösungen und schwieriger Skalierung

Die Wahl hängt von Zeitdruck, strategischer Tragweite, Fachwissen und Unternehmenskultur ab. Das Gegenstromverfahren eignet sich häufig für umfassende Veränderungen, weil es strategische Orientierung mit Erfahrungswissen verbindet. In einer akuten Krise kann eine stärkere Top down Steuerung erforderlich sein. Bei lokalen Verbesserungen bietet Bottom up Vorteile.

2.10 Die lernende Organisation

Eine lernende Organisation ermöglicht und fordert das Lernen ihrer Mitglieder und nutzt die gewonnenen Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Lernen umfasst nicht nur Schulungen. Es entsteht

auch in Projekten, durch Feedback, Fehleranalyse, Erfahrungsaustausch und die bewusste Überprüfung bisheriger Annahmen.

Fördernde Bedingungen sind klare Visionen, überschaubare Hierarchien, kundenorientierte Teams, kooperative Führung, offene Rückmeldungen, funktionierende Informationsprozesse und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. Fehlertoleranz bedeutet nicht Gleichgültigkeit. Wiederholte Nachlässigkeit bleibt zu bearbeiten. Lernorientierung bedeutet, Ursachen offen zu untersuchen und Verbesserungen verbindlich umzusetzen.

Ansätze des Change Managements

Ansatz	Schwerpunkt
Lean Production und Lean Management	Verschwendung vermeiden, Wertschöpfung am Kundennutzen ausrichten und fortlaufend verbessern
Business Reengineering	Geschäftsprozesse durchgreifend neu gestalten und messbare Größen wie Zeit, Kosten, Qualität und Service verbessern
Business Process Reengineering	Geschäftsprozesse fundamental überdenken und häufig radikal neu gestalten
Total Quality Management	Qualität als umfassende Führungsaufgabe in allen Bereichen verankern
Kaizen und KVP	Ständige Verbesserung unter Einbeziehung der Mitarbeitenden
EFQM Modell	Organisation ganzheitlich beurteilen und nachhaltige Leistungsfähigkeit entwickeln
Netzwerke	Zielbezogene Zusammenarbeit über formale Organisationsgrenzen hinweg
Agile Organisation	Mit kurzen Lernzyklen, crossfunktionalen Teams und Kundenorientierung anpassungsfähig handeln
Digitale Organisation	Digitale Technologien, Daten und Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Partnern nutzen

Prüfungsmerksatz: Eine lernende Organisation verbindet individuelles Lernen mit organisatorischer Veränderung. Wissen muss in Prozesse, Regeln, Systeme und Zusammenarbeit eingehen.

3 Personalentwicklung

3.1 Begriff und Zielgruppen

Personalentwicklung umfasst alle geplanten Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen die gegenwärtigen und künftigen Kompetenzen seiner Mitarbeitenden erhält oder erweitert. Ein ganzheitliches Verständnis berücksichtigt sowohl Unternehmensziele als auch Interessen und Entwicklungsvorstellungen der Beschäftigten. Personalentwicklung richtet sich deshalb nicht nur an Führungskräfte oder Nachwuchskräfte, sondern grundsätzlich an alle Mitarbeitenden.

Sie kann Bildung, Förderung und Organisationsgestaltung verbinden. Bildung vermittelt Wissen und Fähigkeiten. Förderung bereitet auf anspruchsvollere oder veränderte Aufgaben vor. Organisationsbezogene Maßnahmen schaffen lernförderliche Aufgaben, Verantwortungsräume und Laufbahnen.

3.2 Ziele aus Sicht des Unternehmens

- Qualifizierte Mitarbeitende und Führungskräfte in der erforderlichen Anzahl, am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitstellen.
- Motivation, Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen stärken.
- Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt erhöhen und Nachwuchs aus den eigenen Reihen entwickeln.
- Arbeitgeberimage und Attraktivität für Bewerbende verbessern.
- Sozialverhalten und Zusammenarbeit fördern sowie Schlüsselqualifikationen vermitteln.
- Strategische Veränderungen durch rechtzeitigen Kompetenzaufbau ermöglichen.

Personalentwicklung ist damit ein Instrument der strategischen Personalplanung. Sie wirkt jedoch nicht automatisch motivierend. Maßnahmen müssen nachvollziehbar ausgewählt, fair zugänglich und mit realistischen Einsatzmöglichkeiten verbunden sein. Wer umfangreich qualifiziert wird, das Gelernte aber nicht anwenden darf, erlebt eher Frustration als Bindung.

3.3 Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden

- Fachliche Qualifikation erhalten und verbessern, um veränderte Anforderungen bewältigen zu können.
- Klare Karriere-, Fach- und Entwicklungsperspektiven erhalten.
- Einkommenschancen und Mobilität auf dem Arbeitsmarkt verbessern.
- Die erreichte berufliche Stellung sichern und Beschäftigungsfähigkeit erhalten.
- Größere Verantwortung übernehmen und persönliche Interessen verwirklichen.

Zwischen Unternehmens- und Mitarbeitendenzielen können Zielkonflikte entstehen. Das Unternehmen benötigt möglicherweise eine bestimmte Qualifikation, während eine Person andere Karrierepläne verfolgt. Ein Personalentwicklungsgespräch soll Interessen offenlegen und tragfähige Vereinbarungen ermöglichen. Eine Maßnahme ist besonders erfolgversprechend, wenn betrieblicher Bedarf, persönliche Motivation und spätere Anwendung zusammenpassen.

3.4 Verantwortlichkeiten

Beteiligte	Zentrale Aufgaben
Unternehmensleitung	Unternehmensziele und Grundsätze festlegen, finanziellen Rahmen und Zuständigkeiten

Beteiligte	Zentrale Aufgaben
	bestimmen
Personal- oder PE Abteilung	Bedarf analysieren, beraten, Konzepte und Maßnahmen planen, Anbieter auswählen, koordinieren und kontrollieren
Führungskräfte	Bereichsziele ableiten, Leistung und Potenzial einschätzen, Entwicklungsgespräche führen, Lernen am Arbeitsplatz begleiten
Betriebsrat	Im Rahmen der gesetzlichen Beteiligungsrechte mitwirken
Mitarbeitende	Ziele mitentwickeln, Eigeninitiative zeigen, Lernchancen nutzen und Transfer verantworten

Personalentwicklung ist eine gemeinsame Führungsaufgabe. Die Personalabteilung bietet Verfahren und Beratung, kennt aber den Arbeitsalltag nicht in jedem Detail. Führungskräfte erkennen Bedarf und ermöglichen Transfer. Mitarbeitende bringen Ziele, Erfahrungen und Lernbereitschaft ein. Die Unternehmensleitung sorgt für strategischen Bezug und Ressourcen.

3.5 Prozess der Personalentwicklung

1. Entwicklungsziele und Entwicklungsbedarf bestimmen
2. Geeignete Entwicklungsmaßnahmen gestalten
3. Maßnahmen durchführen
4. Entwicklungserfolg und Transfer evaluieren

Der Prozess ähnelt dem Managementkreislauf. Kontrolle beendet ihn nicht, sondern liefert Informationen für eine erneute Analyse. Wird beispielsweise nach einer Schulung kein Transfer festgestellt, kann dies an der Maßnahme, an fehlender Übung, an widersprüchlichen Prozessen oder an mangelnder Unterstützung durch Führungskräfte liegen.

3.6 Entwicklungsbedarf feststellen

Der Entwicklungsbedarf ergibt sich aus dem Vergleich zwischen Sollanforderungen und vorhandenen Kompetenzen. Bleibt die Arbeitsaufgabe unverändert, liefert die aktuelle Stellenbeschreibung den Ausgangspunkt. Bei Versetzung, Beförderung oder technisch, organisatorisch beziehungsweise marktbedingt veränderten Aufgaben ist das zukünftige Anforderungsprofil maßgeblich.

Ein Bedarf besteht nur, wenn eine relevante Lücke vorliegt und Qualifizierung zur Schließung beitragen kann. Nicht jedes Leistungsproblem ist ein Qualifikationsproblem. Fehlende Ressourcen, widersprüchliche Ziele, ungeeignete Prozesse oder mangelnde Motivation benötigen andere Maßnahmen.

Analyseebene	Leitfrage	Typische Informationsquelle
Organisation	Welche Kompetenzen verlangt die Strategie künftig?	Strategie, Investitionsplan, Markt- und Technologieanalyse
Aufgabe oder Stelle	Welche Anforderungen entstehen aus Aufgaben und Verantwortung?	Stellenbeschreibung, Prozessanalyse, Anforderungsprofil

Analyseebene	Leitfrage	Typische Informationsquelle
Person	Welche Kompetenzen sind vorhanden und entwickelbar?	Gespräch, Beurteilung, Arbeitsprobe, Potenzialanalyse

3.7 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung dokumentiert die organisatorische Einordnung, Aufgaben, Ziele, Befugnisse, Verantwortung und Anforderungen einer Stelle. Sie unterstützt die Arbeitsorganisation, Personalauswahl, Beurteilung und Entwicklungsplanung. Damit sie als Planungsgrundlage geeignet bleibt, muss das Unternehmen sie regelmäßig aktualisieren.

Bestandteil	Inhalt
Stellenkennzeichnung	Stellenname und Stellennummer
Einordnung	Linien- oder Stabsstelle, Abteilung, vorgesetzte und nachgeordnete Stellen
Aufgaben	Dauerhaft übertragene Tätigkeiten und wesentliche Arbeitsergebnisse
Ziele	Möglichst eindeutige und überprüfbare Beiträge der Stelle
Befugnisse	Entscheidungs-, Anweisungs-, Informations- und Unterschriftsbefugnisse
Verantwortung	Verantwortungsbereich passend zu Aufgaben und Befugnissen
Anforderungen	Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz

Nach dem organisatorischen Kongruenzprinzip müssen Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung übereinstimmen. Wer für ein Ergebnis verantwortlich ist, benötigt die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Befugnisse. Umgekehrt müssen weitreichende Befugnisse mit entsprechender Verantwortung verbunden sein.

Prüfungsmerksatz: Stellenbeschreibung beschreibt die Stelle. Anforderungsprofil beschreibt die für eine erfolgreiche Stellenwahrnehmung erforderlichen Merkmale.

3.8 Anforderungsprofil und Kompetenzmodell

Das Anforderungsprofil übersetzt Aufgaben und Ziele einer Stelle in beobachtbare oder überprüfbare Anforderungen. Typische Merkmalsgruppen sind stellenkennzeichnende und allgemeine Merkmale, Kenntnisse, körperliche Anforderungen sowie Persönlichkeitsmerkmale. In kompetenzorientierten Modellen werden Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen unterschieden.

Ein überladenes Idealprofil ist ungeeignet, weil kaum jemand sämtliche Anforderungen maximal erfüllen kann. Deshalb werden Musskriterien und wünschenswerte Kriterien getrennt und nach Bedeutung gewichtet. Anforderungen müssen tätigkeitsbezogen, diskriminierungsfrei und hinreichend konkret sein.

Kompetenzbereich	Beispiele für eine Vertriebsleitung
Fachkompetenz	Branchenwissen, Vertriebserfahrung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und verhandlungssichere Sprachen

Kompetenzbereich	Beispiele für eine Vertriebsleitung
Methodenkompetenz	Verhandlung, Präsentation, Analyse, Planung und Mitarbeiterführung
Sozialkompetenz	Kommunikation, Teamfähigkeit und konstruktive Konfliktlösung
Selbstkompetenz	Belastbarkeit, Flexibilität, Lernbereitschaft und verantwortliches Handeln

Zukunftsorientierte Profile berücksichtigen technologische Kompetenzen, digitale Zusammenarbeit, agiles Arbeiten, Kreativität, Resilienz, interkulturelle Kommunikation sowie Veränderungs- und Dialogfähigkeit. Bei künstlicher Intelligenz gehören auch kritische Ergebnisprüfung, Datenschutz, Verantwortungsbewusstsein und ein angemessener Umgang mit Unsicherheit dazu.

3.9 Matching und Personalentwicklungsgespräch

Matching bezeichnet den systematischen Abgleich zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil. Übereinstimmungen zeigen einsetzbare Stärken. Lücken können Entwicklungsbedarf anzeigen. Überqualifikation oder ungenutzte Kompetenzen weisen auf mögliche Aufgabenerweiterung oder Laufbahnschritte hin. Der Abgleich liefert eine Gesprächsgrundlage, aber keine automatische Entscheidung.

Im Personalentwicklungsgespräch klären Führungskraft und Mitarbeitender die künftigen Anforderungen, Interessen, Stärken und Entwicklungsfelder. Die Führungskraft bereitet Informationen über Unternehmens- und Bereichsziele, mögliche Laufbahnen, Nachfolgeplanung und Rahmenbedingungen vor. Der Mitarbeitende reflektiert gewünschte Aufgaben, persönliche Ziele, benötigte Unterstützung und mögliche Karriereschritte.

Gesprächsleitfaden

1. Gesprächsziel, Vertraulichkeit und zeitlichen Rahmen klären.
2. Künftige Ziele und Veränderungen des Unternehmensbereichs erläutern.
3. Aktuelle Aufgaben, Leistungen und Kompetenzen gemeinsam einschätzen.
4. Berufliche Interessen, Entwicklungswünsche und mögliche Einsatzfelder besprechen.
5. Konkrete Kompetenzziele und geeignete Maßnahmen vereinbaren.
6. Unterstützung, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Termine festlegen.
7. Transfer und Erfolgskontrolle vereinbaren und Ergebnisse dokumentieren.

Das Gespräch sollte dialogorientiert geführt werden. Beobachtbare Beispiele sind hilfreicher als pauschale Bewertungen. Vereinbarungen benötigen klare Ziele und realistische Rahmenbedingungen. Vertrauliche Angaben dürfen nur im vereinbarten und rechtlich zulässigen Umfang weitergegeben werden.

3.10 Potenzialanalyse

Potenzial bezeichnet Fähigkeiten und Leistungsreserven, die bei geeigneter Entwicklung künftig zur Entfaltung kommen können. Potenzial ist damit zukunftsbezogen und darf nicht mit gegenwärtiger Leistung gleichgesetzt werden. Eine Person kann in der heutigen Aufgabe sehr gute Leistungen zeigen, ohne für eine grundlegend andere Rolle geeignet zu sein. Umgekehrt kann vorhandenes Potenzial wegen fehlender Gelegenheit noch nicht sichtbar geworden sein.

Zu den Verfahren zählen Assessment Center, Tests, Beurteilungen, Beobachtung am Arbeitsplatz, Projektarbeit mit anschließender Auswertung, Computersimulationen und Planspiele. Eine belastbare Einschätzung kombiniert mehrere Informationsquellen und bezieht sich auf klar definierte Anforderungen.

Methode	Stärke	Grenze
Arbeitsplatzbeobachtung	Hohe Nähe zum realen Verhalten	Beobachterfehler und begrenzte Vergleichbarkeit
Projektarbeit	Reale Problemlösung und Zusammenarbeit werden sichtbar	Ergebnis hängt auch von Team und Projektbedingungen ab
Assessment Center	Mehrere Übungen und Beobachtende ermöglichen Vergleich	Hoher Aufwand, Laborsituation und trainierbares Verhalten
Test	Standardisierte Erfassung ausgewählter Merkmale	Aussage nur für geprüfte Merkmale und Qualitätsabhängigkeit
Planspiel	Komplexe Entscheidungen und Zusammenhänge werden erlebbar	Vereinfachtes Modell und mögliche Technik- oder Spielerfahrungseffekte

Bei Assessment Centern sind insbesondere Validität und Authentizität zu prüfen. Messen die Übungen tatsächlich die relevanten Merkmale? Entspricht das gezeigte Verhalten dem späteren Arbeitsalltag? Gute Vorbereitung allein ist kein Gegenargument, solange die Übungen anforderungsbezogen sind und mehrere Beobachtungen zusammengeführt werden.

3.11 Qualifikationsstand, Potenzial und Personalportfolio

Gezielte Förderung berücksichtigt den gegenwärtigen Qualifikationsstand und das Entwicklungspotenzial. Daraus können unterschiedliche Maßnahmen folgen. Leistungsstarke Personen mit hohem Potenzial kommen für anspruchsvollere Aufgaben infrage. Bei hoher Leistung und begrenztem Aufstiegs Potenzial können Expertenlaufbahnen, Wissenstransfer oder anspruchsvolle Fachaufgaben sinnvoll sein. Bei erkennbarem Potenzial, aber noch geringer Leistung sind Ursachen, Einarbeitung und Unterstützung zu klären.

Das Personalportfolio ordnet Mitarbeitende in einer Vier Felder Matrix nach Eignung beziehungsweise Potenzial und Leistung. Es schafft einen Überblick, darf aber komplexe Personen nicht auf ein Etikett reduzieren. Kriterien müssen transparent, beobachtbar und regelmäßig überprüft werden. Portfolioentscheidungen sollten durch Gespräche und weitere Informationen ergänzt werden.

Leistung	Potenzial	Mögliche Entwicklungsrichtung
hoch	hoch	Nachfolgeplanung, herausfordernde Projekte und vertikale oder diagonale Entwicklung
hoch	eher begrenzt	Expertenlaufbahn, Anerkennung, Wissenstransfer und Aufgabensicherung
noch nicht ausreichend	hoch	Gezielte Einarbeitung, Coaching, passende Aufgaben und Ursachenanalyse
noch nicht ausreichend	eher begrenzt	Anforderungen klären, Unterstützung bieten und alternative Einsatzmöglichkeiten prüfen

3.12 Upskilling, Reskilling und Deskilling

Begriff	Bedeutung	Beispiel
Upskilling	Zusätzliche Kompetenzen für die aktuelle oder weiterentwickelte Stelle erwerben	Sachbearbeitung lernt Datenanalyse und den verantwortlichen Einsatz von KI
Reskilling	Neue Kompetenzen für eine andere Tätigkeit erwerben	Montagemitarbeiter wird für die Instandhaltung automatisierter Anlagen qualifiziert
Deskilling	Anforderungsniveau sinkt, weil Technik Teile der bisherigen Kompetenz ersetzt	Software übernimmt Diagnose, während die Tätigkeit auf standardisierte Eingaben reduziert wird

Deskilling kann kurzfristig Einarbeitung vereinfachen, langfristig aber Abhängigkeit von Technik, Motivationsverlust und einen Abbau kritischer Urteilsfähigkeit verursachen. Unternehmen sollten deshalb prüfen, welche Kompetenzen auch bei Automatisierung erhalten bleiben müssen, um Fehler zu erkennen, Ausnahmen zu bearbeiten und Verantwortung zu übernehmen.

3.13 Einsatzfelder Jobenlargement und Jobenrichment

Personalentwicklung bedeutet nicht zwangsläufig Beförderung. Jobenlargement erweitert eine Stelle um qualitativ gleichwertige Tätigkeiten. Der Aufgabenbereich wird breiter, das Anforderungsniveau bleibt im Wesentlichen gleich. Jobenrichment reichert eine Stelle um anspruchsvollere, planende, kontrollierende oder entscheidende Aufgaben an. Dadurch steigt die Handlungstiefe und häufig auch die Verantwortung.

Gestaltungsform	Richtung	Beispiel	Entwicklungswirkung
Jobenlargement	Horizontal	Mitarbeitender bearbeitet zusätzlich weitere Varianten desselben Prozesses	Mehr Abwechslung und breiteres Prozessverständnis
Jobenrichment	Vertikal	Mitarbeitender plant Reihenfolge, prüft Qualität und entscheidet bei Abweichungen	Mehr Verantwortung und höhere Kompetenzanforderung
Jobrotation	Wechsel	Geplanter Tausch zwischen mehreren Arbeitsplätzen	Bereichsüberblick, Flexibilität und Wissenstransfer

3.14 Neuqualifizierung und langfristige Bindung

Fachkräftemangel und demografische Veränderungen erhöhen die Bedeutung interner Qualifizierung. Unternehmen kombinieren beispielsweise duale Ausbildung mit Hochschulabschlüssen oder fördern berufsbegleitende Aufstiegsfortbildungen und Studiengänge. Solche Maßnahmen benötigen eine sorgfältige Auswahl, verlässliche Lernzeit und eine mittel- bis langfristige Personalplanung. Zwischen Beginn und Abschluss können mehrere Jahre liegen.

Bindung entsteht nicht allein durch die Finanzierung einer Weiterbildung. Entscheidend sind realistische Perspektiven, geeignete Aufgaben nach Abschluss, Unterstützung durch Führungskräfte und faire Vereinbarungen. Rückzahlungsklauseln oder Bindungsabreden erfordern eine rechtliche Prüfung und müssen angemessen gestaltet sein.

3.15 Lernorte und Formen der Personalentwicklung

Form	Lernort und Zweck	Beispiele
Into the job	Vorbereitung und Integration in eine neue Tätigkeit	Berufsausbildung, Traineeprogramm, Patenprogramm und Onboarding
On the job	Lernen unmittelbar in realen Aufgaben	Projektarbeit, Stellvertretung, Sonderaufgabe, Jobrotation und E Learning im Arbeitsprozess
Along oder parallel to the job	Berufsbegleitende Unterstützung	Coaching und Mentoring
Near the job	Arbeitsplatznah im Unternehmen	Inhouse Schulung, Lernstatt, Qualitätszirkel und interner Workshop
Off the job	Außerhalb des unmittelbaren Arbeitsplatzes	Seminar, Konferenz, Barcamp, Fallstudie und Planspiel
Out of the job	Vorbereitung auf das Ausscheiden	Ruhestandsvorbereitung und Outplacement

Die Begriffe werden in der Literatur nicht immer einheitlich verwendet. Entscheidend ist die didaktische Logik: Je näher das Lernen an realen Aufgaben liegt, desto leichter kann der Transfer sein. Lernformen außerhalb des Arbeitsplatzes bieten dagegen Abstand, systematische Reflexion und konzentrierten Wissensaufbau. Häufig verbindet Blended Learning mehrere Formen.

3.16 Instrumente on the job

Instrument	Nutzen	Zu beachten
Projektarbeit	Reale Probleme, fachübergreifende Zusammenarbeit und sichtbare Ergebnisse	Auftrag, Rolle, Lernziel und Feedback klar festlegen
Assistenz oder Nachfolgeposition	Schrittweise Übernahme ausgewählter Verantwortung	Keine dauerhafte Schattenrolle ohne Entscheidungsspielraum
Stellvertretung	Einblick in Aufgaben und Entscheidungen einer anderen Funktion	Befugnisse und Zeitraum eindeutig regeln
Sonderaufgabe	Gezielte Erfahrung außerhalb der Routine	Anspruch an Kompetenzziel ausrichten
Jobrotation	Breiteres Wissen und Flexibilität	Geplante Stationen, Einarbeitung und Auswertung sicherstellen

On the job Maßnahmen verbinden Lernen und Leistungserstellung. Ohne Anleitung besteht jedoch die Gefahr, dass sich Fehler verfestigen oder der Arbeitsdruck Lernzeit verdrängt. Ein klarer Lernauftrag, eine unterstützende Ansprechperson und regelmäßige Reflexion sind deshalb notwendig.

3.17 Instrumente off the job

Instrument	Schwerpunkt
------------	-------------

Instrument	Schwerpunkt
Vortrag oder Seminar	Strukturierte Wissensvermittlung und fachliche Diskussion
Workshop	Gemeinsame Analyse und Erarbeitung von Problemlösungen
E Learning	Zeit- und ortsflexibles Lernen mit Webinaren, Videos, Lernplattformen, Simulationen oder Gamification
Fallstudie	Bearbeitung realer oder fiktiver betrieblicher Probleme
Planspiel	Simulation komplexer Entscheidungen und ihrer Wechselwirkungen
Rollenspiel	Übung von Kommunikation, Verkauf, Führung und Konfliktbearbeitung
Förderkreis	Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften und Nachwuchskräften
Barcamp	Teilnehmende gestalten Themen und Sessions auf Basis ihres Bedarfs
Hackathon	Intensive, zeitlich begrenzte Entwicklung von Lösungen oder Prototypen

Digitale Medien erweitern die Möglichkeiten, ersetzen aber keine didaktische Planung. Ein Video kann Grundlagen vermitteln, während Unterrichtszeit für Anwendung und Diskussion genutzt wird. Lernplattformen unterstützen Wiederholung und Lernstandsdiagnose. KI kann Erklärungen, Übungsvarianten oder Feedback bereitstellen. Inhalte müssen fachlich geprüft, Datenschutz und Urheberrecht beachtet und Lernende zur kritischen Nutzung angeleitet werden.

3.18 Evaluation des Entwicklungserfolgs

Evaluation prüft, ob eine Maßnahme die vorgesehenen Ziele erreicht hat und ob sich der Aufwand rechtfertigt. Eine reine Zufriedenheitsbefragung direkt nach einem Seminar reicht nicht aus. Sie zeigt die Akzeptanz, aber noch keinen Kompetenzzuwachs und keine Anwendung am Arbeitsplatz.

Erfolgsebene	Leitfrage	Mögliche Kennzahl oder Methode
Zufriedenheit	Wie beurteilen Teilnehmende Inhalt, Durchführung und Relevanz?	Kurzbefragung und qualitative Rückmeldung
Lernen	Welche Kenntnisse oder Fähigkeiten wurden erworben?	Test, Arbeitsprobe, Simulation oder Präsentation
Transfer	Wird das Gelernte im Arbeitsalltag angewendet?	Beobachtung, Transfergespräch und Praxisauftrag
Geschäftserfolg	Welche betriebliche Wirkung ist erkennbar?	Qualität, Durchlaufzeit, Fehlerquote oder Kundenzufriedenheit
Investitionserfolg	Steht der Nutzen in einem vertretbaren Verhältnis zu den Kosten?	Kosten Nutzen Vergleich oder Return on Investment, soweit zurechenbar

Die Zurechnung betrieblicher Wirkungen zu einer einzelnen Maßnahme ist häufig schwierig. Umsatz, Qualität oder Produktivität hängen von mehreren Faktoren ab. Deshalb sollten Ziele und Indikatoren bereits vor der Maßnahme festgelegt und qualitative sowie quantitative Informationen kombiniert werden.

3.19 Weiterbildungsprozess und Transfersicherung

1. Bedarfsanalyse: Anforderungen, vorhandene Kompetenzen und Ursachen der Lücke ermitteln.
2. Ziele setzen: konkrete Lern-, Kompetenz- und Transferziele formulieren.
3. Maßnahme gestalten: Lernform, Inhalte, Methoden, Anbieter, Zeit und Kosten planen.
4. Durchführung: Lernprozess unterstützen und auf Zielerreichung achten.
5. Erfolgskontrolle: Zufriedenheit, Lernen, Transfer und betriebliche Wirkung prüfen.
6. Transfersicherung: Anwendung vereinbaren, Hindernisse beseitigen und Umsetzung begleiten.

Transfersicherung beginnt vor der Weiterbildung. Führungskraft und Mitarbeitender klären, wofür das Gelernte benötigt wird. Während der Maßnahme werden Praxisaufträge und Beispiele genutzt. Danach sorgen Anwendungsmöglichkeiten, Feedback, Zeit und geeignete Systeme dafür, dass neues Verhalten im Alltag bestehen kann.

3.20 Phasenmodell für ein Personalentwicklungskonzept

Phase	Inhalt und Ergebnis
1 Analyse der Istsituation	Istwerte erheben und mit Unternehmenszielen sowie Planung vergleichen. Ergebnis ist eine Fähigkeits- oder Anforderungslücke.
2 Weiterbildungsbedarf ermitteln	Bedarf einmalig oder laufend mit Gesprächen, Beurteilungen, Tests, Beobachtungen oder Assessment Verfahren bestimmen.
3 Ergebnisse verdichten und bewerten	Aktionsfelder ableiten und nach Dringlichkeit, strategischer Bedeutung und Zielgruppe priorisieren.
4 Maßnahmen planen	Lernziele, Kontrolle, Anbieter, Methoden, Termine, Lernort, Teilnehmende, Kosten und Freistellung festlegen.
5 Konzeption realisieren	Geplante Maßnahmen durchführen, begleiten und bei erkennbaren Problemen anpassen.
6 Kontrolle, Transfer und Weiterentwicklung	Erfolg und Anwendung prüfen. Konzept aufgrund der Ergebnisse und neuer Anforderungen fortlaufend aktualisieren.

Prüfungsmerksatz: Ein vollständiges Personalentwicklungskonzept folgt dem Regelkreis Analyse, Zielsetzung, Planung, Durchführung, Kontrolle und Weiterentwicklung.

4 Zusammenführung in einer betrieblichen Situation

Fallbeispiel Einführung eines KI gestützten Servicesystems

Ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen will Kundenanfragen künftig mit einem KI gestützten Assistenzsystem bearbeiten. Die Planung verspricht kürzere Reaktionszeiten und eine einheitlichere Dokumentation. Mitarbeitende befürchten Kontrollverlust, fehlerhafte Antworten und den Abbau anspruchsvoller Tätigkeiten.

Organisationsentwicklung

Zunächst analysiert das Unternehmen Kundenprozess, Datenschutz, Entscheidungsrechte und Schnittstellen. Ein Gegenstromverfahren verbindet strategische Ziele der Unternehmensleitung mit Erfahrungen aus Service und IT. Fach-, Prozess- und Beziehungspromotoren wirken gemeinsam. Ein Pilotteam testet das System. Regeln legen fest, welche Antworten automatisch erstellt werden dürfen und wann ein Mensch entscheiden muss. Qualitätskennzahlen und ein Eskalationsweg werden in den Prozess aufgenommen.

Personalentwicklung

Aus dem zukünftigen Prozess entstehen Kompetenzanforderungen: Mitarbeitende müssen das System bedienen, Ergebnisse kritisch prüfen, Datenschutzregeln anwenden und schwierige Gespräche weiterhin selbst führen. Ein Matching zeigt individuelle Entwicklungsfelder. E Learning vermittelt Grundlagen, Workshops bearbeiten reale Fälle und begleitetes Training on the job sichert den Transfer. Führungskräfte führen Entwicklungsgespräche und geben Feedback.

Anwendung des Lewin Modells

Phase	Maßnahmen im Fallbeispiel
Auftauen	Nutzen und Risiken offen erklären, Sorgen erheben, Prozessdaten zeigen und Pilotteam beteiligen
Verändern	System pilotieren, Rollen und Regeln testen, Mitarbeitende qualifizieren und Erfahrungen auswerten
Stabilisieren	Prozessbeschreibung, Stellenprofile, Qualitätskontrolle und regelmäßige Kompetenzupdates verankern

Evaluation

Die Evaluation verbindet Lerntests mit der Beobachtung realer Fälle. Betriebliche Indikatoren sind Reaktionszeit, Fehlerquote, Eskalationen und Kundenzufriedenheit. Zusätzlich wird geprüft, ob Mitarbeitende das System kritisch nutzen oder ungeprüft übernehmen. So werden Technik, Organisation und Kompetenzentwicklung gemeinsam kontrolliert.

Prüfungsmerksatz: In einer Situationsaufgabe sollten Sie Ausgangslage, Ziel, Maßnahmen der Organisationsentwicklung, Maßnahmen der Personalentwicklung und Erfolgskontrolle logisch verknüpfen.

5 Prüfungsvorbereitung

Typische Operatoren

Operator	Erwartete Leistung
Nennen	Begriffe oder Aspekte knapp aufzählen
Beschreiben	Merkmale und Ablauf geordnet darstellen
Erläutern	Sachverhalt erklären und durch Zusammenhänge oder Beispiele verdeutlichen

Operator	Erwartete Leistung
Vergleichen	Gemeinsamkeiten und Unterschiede anhand gleicher Kriterien gegenüberstellen
Beurteilen	Kriterien anwenden, Argumente abwägen und ein begründetes Urteil formulieren
Entwickeln	Passende Maßnahmen für die Situation ableiten und nachvollziehbar ausgestalten

Bearbeitungsschema für Situationsaufgaben

1. Auftrag und Operator genau bestimmen.
2. Relevante Informationen aus der Situation herausarbeiten.
3. Passendes Modell oder Fachkonzept nennen und knapp erklären.
4. Jeden Vorschlag konkret auf das Unternehmen beziehen.
5. Wirkung, Voraussetzung oder mögliches Risiko erläutern.
6. Bei Beurteilungen Kriterien abwägen und ein begründetes Ergebnis formulieren.

Kontrollfragen

1. Warum führen veränderte Planungsannahmen regelmäßig zu Aufgaben für Organisations- und Personalentwicklung?
2. Worin unterscheiden sich VUCA und BANI, und welche Antworten bietet VOPA+?
3. Erläutern Sie geplanten und ungeplanten Wandel anhand je eines Beispiels.
4. Welche Rollen übernehmen Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungspromotoren?
5. Vergleichen Sie evolutionären und revolutionären Wandel.
6. Wenden Sie das Drei Phasen Modell von Lewin auf die Einführung eines neuen ERP Systems an.
7. Beurteilen Sie Top down, Bottom up und Gegenstromverfahren für eine umfassende Prozessänderung.
8. Welche Merkmale kennzeichnen eine lernende Organisation?
9. Wie unterscheiden sich Ziele der Personalentwicklung aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht?
10. Wie wird aus einer Stellenbeschreibung ein Entwicklungsbedarf abgeleitet?
11. Worin unterscheiden sich gegenwärtige Leistung und Potenzial?
12. Vergleichen Sie Jobenlargement, Jobenrichment und Jobrotation.
13. Ordnen Sie fünf Personalentwicklungsinstrumente nach ihrem Lernort ein.
14. Wie lassen sich Lernerfolg, Transfererfolg und Geschäftserfolg unterscheiden?
15. Entwickeln Sie Maßnahmen zur Transfersicherung nach einer Führungskräfte-schulung.

6 Kompakte Zusammenfassung

Betriebliche Planung gibt Ziele und Rahmenbedingungen vor. Dynamische und komplexe Umwelten erhöhen den Anpassungsdruck. Dynaxität, VUCA und BANI beschreiben unterschiedliche Seiten dieser Entwicklung. VOPA+ betont Vertrauen, Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität als geeignete Prinzipien der Zusammenarbeit.

Organisationsentwicklung ist ein längerfristiger und geplanter Prozess, der Leistungsfähigkeit und Arbeitsbedingungen verbessern soll. Beteiligung, ausreichende Zeit, klare Ziele und geeignete Promotoren erhöhen die Erfolgchancen. Wandel kann evolutionär oder revolutionär verlaufen. Lewins Modell gliedert ihn in Auftauen, Verändern und Stabilisieren. Eine lernende Organisation macht Erfahrungen und Wissen dauerhaft für Strukturen, Prozesse und Kultur nutzbar.

Personalentwicklung erhält und erweitert Kompetenzen. Sie verbindet strategischen Bedarf mit Interessen und Potenzialen der Mitarbeitenden. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Gespräche und Potenzialanalysen unterstützen die Bedarfsermittlung. Maßnahmen reichen vom Lernen am Arbeitsplatz über Coaching und Inhouse Formate bis zu Seminaren, digitalen Angeboten und Planspielen. Die Evaluation betrachtet Zufriedenheit, Lernen, Transfer, Geschäftserfolg und gegebenenfalls Investitionserfolg.

Die zentrale Verbindung lautet: Organisationsentwicklung gestaltet das System der Arbeit. Personalentwicklung befähigt die Menschen, in diesem System wirksam zu handeln und es weiterzuentwickeln.