

Organisations- und Personalentwicklung

Zusammenfassung in Stichpunkten für Wirtschaftsfachwirte

Rahmenplannummer 5.2
Prüfungswissen auf einen Blick

Zentrale Begriffe, Modelle, Unterschiede und Anwendungsbezüge zur schnellen Wiederholung.

1 Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse

Zusammenhang von Planung, OE und PE

- Betriebliche Planung: Ziele, Maßnahmen, Ressourcen, Termine und Verantwortlichkeiten festlegen.
- Veränderte Unternehmensziele führen zu Anpassungen von Strukturen, Prozessen und Kompetenzen.
- Organisationsentwicklung OE: Organisation, Abläufe, Zusammenarbeit und Kultur weiterentwickeln.
- Personalentwicklung PE: Kompetenzen für gegenwärtige und künftige Aufgaben erhalten und aufbauen.
- OE und PE bilden eine Einheit: Neue Strukturen benötigen neue Kompetenzen; Kompetenzen benötigen Anwendungsmöglichkeiten.

Prüfungsmerksatz: Planungsänderung führt zu Organisationsbedarf und Kompetenzbedarf.

Treiber des Wandels

- Technologischer Wandel, Digitalisierung und künstliche Intelligenz
- Globaler Wettbewerb und veränderte Lieferketten
- Heterogene und steigende Kundenanforderungen
- Demografischer Wandel und Fachkräftemangel
- Gesetzliche Änderungen und gesellschaftlicher Wertewandel

Dynaxität, VUCA und BANI

Konzept	Bestandteile	Kernaussage
Dynaxität	Dynamik und Komplexität	Veränderungen erfolgen schnell und hängen vielfältig zusammen.
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity	Umwelt ist schwankend, unsicher, komplex und mehrdeutig.
BANI	Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible	Systeme wirken brüchig; Wandel erzeugt Angst, nicht lineare Wirkungen und Unverständlichkeit.

VOPA als Führungsantwort

Element	Bedeutung
Vertrauen	Entscheidungsspielräume schaffen und Verantwortung übertragen
Vernetzung	Wissen über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen verbinden
Offenheit	Informationen, Fehler und Unsicherheiten transparent behandeln
Partizipation	Betroffene angemessen an Entscheidungen beteiligen
Plus Agilität	In kurzen Lernzyklen handeln und schnell anpassen

Prüfungsmerksatz: VUCA und BANI beschreiben die Herausforderung. VOPA+ beschreibt geeignete Prinzipien der Zusammenarbeit.

Folgen für die Arbeitswelt

- Mehr Projekt-, Prozess- und Lernarbeit
- Kürzere Wissens- und Innovationszyklen
- Mehr digitale Zusammenarbeit und wechselnde Teams

- Wachsende Bedeutung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz
- Lernzeit und Wissenstransfer als Bestandteile der Arbeit

Arten des Wandels

Art	Kennzeichen	Beispiel
Passiv abwartend	Entwicklung beobachten, zunächst nicht eingreifen	Neuen Markttrend prüfen
Reaktiv	Auf eingetretene oder erwartete Veränderung reagieren	Lieferantenausfall bewältigen
Geplant	Zielgerichtet, organisiert und kontrolliert verändern	ERP System mit Projektplan einführen

Mitarbeitende im Wandel

Typische Reaktionen

- Aktive Unterstützung: Veränderung fördern und mitgestalten
- Abwartende Haltung: Nutzen und Folgen zunächst beobachten
- Opportunistische Zustimmung: äußerlich zustimmen, innerlich nicht überzeugt sein
- Offener Widerstand: Bedenken und Ablehnung sichtbar äußern
- Verdeckter Widerstand: Veränderung indirekt verzögern oder unterlaufen

Typen sind keine festen Eigenschaften. Verhalten kann sich durch Information, Beteiligung, Erfahrungen und persönliche Auswirkungen verändern.

Promotoren und Opponenten

Rolle	Beitrag oder Barriere
Machtpromotor	Nutzt hierarchische Befugnisse, setzt Prioritäten und stellt Ressourcen bereit.
Fachpromotor	Bringt objektspezifisches Wissen ein und überwindet Wissensbarrieren.
Prozesspromotor	Kennt Abläufe und Schnittstellen und koordiniert die Umsetzung.
Beziehungspromotor	Gewinnt Schlüsselpersonen über persönliche Netzwerke.
Fachopponent	Bringt fachliche Argumente gegen eine Neuerung vor.
Machtopponent	Nutzt seine Position, um die Neuerung zu verhindern.

Prüfungsmerksatz: Widerstand kann auf reale Risiken hinweisen. Einwände prüfen, Interessen klären und Lösungen transparent begründen.

2 Organisationsentwicklung

Begriff

- Längerfristiger, geplanter Veränderungsprozess
- Bezieht Strukturen, Prozesse, Zusammenarbeit und Kultur ein
- Macht Betroffene möglichst zu Beteiligten
- Verbindet wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit menschengerechter Arbeitsgestaltung

Ziele der Organisationsentwicklung

Ökonomisch und organisatorisch	Mitarbeiterbezogen
Effizienz und Ressourcennutzung verbessern	Persönlichkeitsentfaltung ermöglichen
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erhöhen	Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz verbessern
Problemlösungsfähigkeit stärken	Kooperative Führung und Beteiligung fördern
Veränderungsbereitschaft erhöhen	Identifikation und Motivation stärken
Bürokratie und unnötige Schnittstellen abbauen	Lernförderliche Arbeitsgestaltung schaffen

Erfolgsbedingungen

- Ziele aus der Unternehmensstrategie ableiten und messbar formulieren
- Führungskräfte früh beteiligen und als Vorbilder gewinnen
- Mitarbeitende rechtzeitig informieren und ernsthaft einbeziehen
- Entscheidungsspielräume der Beteiligung transparent machen
- Ausreichenden Zeitrahmen und realistische Etappenziele festlegen
- Externe Beratung für Methodenwissen nutzen; Verantwortung bleibt im Unternehmen

Formen der Veränderung

Verbesserung, Change, Innovation und Transformation

Begriff	Kennzeichen	Beispiel
Verbesserung KVP	Bestehende Lösung schrittweise verbessern	Rüstzeit reduzieren
Change	Bekannten Ausgangszustand in definierten Zielzustand überführen	Neues Schichtmodell
Innovation	Idee in neue oder wesentlich verbesserte Lösung umsetzen	KI gestützte Wartung
Transformation	Organisation grundlegend in einen noch nicht vollständig bekannten Zustand entwickeln	Digitales Geschäftsmodell

Wandel erster und zweiter Ordnung

Merkmal	Evolutionärer Wandel erster Ordnung	Revolutionärer Wandel zweiter Ordnung
Reichweite	Anpassung im bestehenden Bezugsrahmen	Grundlegende Veränderung des Bezugsrahmens
Verlauf	Kontinuierlich, langfristig und in kleinen Schritten	Diskontinuierlich, radikal und zeitlich konzentriert
Führung	Coach und Prozessmoderation	Richtungsentscheidung und konsequente Steuerung
Mitarbeitende	Aktive Mitgestaltung	Bei hohem Zeitdruck oft begrenzte Mitgestaltung
Anlass	Fortlaufende Verbesserung	Krise oder strategischer Bruch

Prüfungsmerksatz: Erste Ordnung: Veränderung im Bezugsrahmen. Zweite Ordnung: Veränderung des Bezugsrahmens.

Drei Phasen Modell von Kurt Lewin

Phase	Ziel	Maßnahmen
Auftauen Unfreezing	Veränderungsbereitschaft erzeugen	Notwendigkeit erklären, informieren, diskutieren, Bedenken erheben
Verändern Changing	Neue Lösung entwickeln und einführen	Beteiligen, qualifizieren, pilotieren, Feedback auswerten
Stabilisieren Refreezing	Neue Arbeitsweise im Alltag verankern	Regeln, Stellenbeschreibungen, Kennzahlen und Anerkennung anpassen

- Treibende Kräfte fördern den Wandel.
- Hemmende Kräfte stabilisieren den bisherigen Zustand.
- Hemmnisse verringern ist häufig nachhaltiger als zusätzlichen Druck aufzubauen.

Planungsverfahren

Verfahren	Vorteil	Nachteil
Top down	Strategiebezug und schnelle Entscheidung	Praxiswissen und Akzeptanz können fehlen
Bottom up	Praxiswissen, Beteiligung und Motivation	Zeitaufwand und möglicher fehlender Strategiebezug
Gegenstrom	Verbindet strategische Rahmenziele mit Praxiswissen	Hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand
Center out	Beginn bei wertschöpfenden Kernprozessen	Unterstützungsprozesse eventuell zu spät beteiligt
Multiple nucleus	Mehrere Keimzellen erproben parallel	Uneinheitliche Lösungen und schwierige Skalierung

Lernende Organisation

- Ermöglicht und fordert Lernen der Mitarbeitenden.
- Überführt individuelles Lernen in Prozesse, Regeln, Systeme und Zusammenarbeit.
- Entwickelt hohe Anpassungs- und Innovationsfähigkeit.
- Nutzt Feedback, Projekte, Erfahrungsaustausch und Fehleranalysen als Lernquellen.

Fördernde Bedingungen

- Klare Vision und verständliche Ziele
- Kooperative Führung und Beteiligung
- Flache beziehungsweise durchlässige Hierarchien
- Kundenorientierte und fachübergreifende Teams
- Offene Feedback- und Lernkultur
- Funktionierende Informations- und Wissensprozesse
- Konstruktiver Umgang mit Fehlern und verbindliche Verbesserungen

Ansätze des Change Managements

Ansatz	Schwerpunkt
Lean Production und Lean Management	Verschwendung vermeiden und Wertschöpfung am Kunden ausrichten

Ansatz	Schwerpunkt
Business Reengineering	Prozesse durchgreifend verändern und Leistung verbessern
Business Process Reengineering	Geschäftsprozesse fundamental und häufig radikal neu gestalten
TQM	Qualität als umfassende Führungsaufgabe
Kaizen und KVP	Ständige Verbesserung mit Beteiligung der Mitarbeitenden
EFQM	Organisation ganzheitlich bewerten und nachhaltige Leistungsfähigkeit entwickeln
Agile Organisation	Kurze Lernzyklen, crossfunktionale Teams und Kundenorientierung
Digitale Organisation	Digitale Technologien, Daten und Zusammenarbeit umfassend nutzen

3 Personalentwicklung

Begriff und Zielgruppen

- Geplante Erhaltung und Entwicklung gegenwärtiger und künftiger Kompetenzen
- Berücksichtigt Unternehmensziele und Interessen der Mitarbeitenden
- Richtet sich grundsätzlich an alle Beschäftigten
- Umfasst Bildung, Förderung und lernförderliche Arbeitsgestaltung

Ziele im Vergleich

Sicht des Unternehmens	Sicht der Mitarbeitenden
Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden sichern	Fachliche Qualifikation erhalten und verbessern
Nachwuchs intern entwickeln	Karriere- und Entwicklungsperspektiven erhalten
Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt erhöhen	Einkommenschancen und Arbeitsmarktchancen verbessern
Motivation, Bindung und Identifikation stärken	Berufliche Stellung und Beschäftigungsfähigkeit sichern
Sozialverhalten und Schlüsselkompetenzen fördern	Verantwortung übernehmen und Selbstverwirklichung ermöglichen

Prüfungsmerksatz: PE ist besonders wirksam, wenn betrieblicher Bedarf, persönliche Motivation und spätere Anwendung zusammenpassen.

Verantwortlichkeiten und Bedarfsermittlung

Beteiligte

Beteiligte	Aufgaben
Unternehmensleitung	Ziele, Grundsätze, finanziellen Rahmen und Zuständigkeiten festlegen
Personal- oder PE Abteilung	Analysieren, beraten, planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren
Führungskräfte	Bedarf erkennen, beurteilen, Gespräche führen und Transfer begleiten
Betriebsrat	Im Rahmen gesetzlicher Beteiligungsrechte mitwirken

Beteiligte	Aufgaben
Mitarbeitende	Ziele einbringen, Eigeninitiative zeigen, lernen und Gelerntes anwenden

Grundprozess der Personalentwicklung

- 1. Entwicklungsziele und Entwicklungsbedarf bestimmen
- 2. Geeignete Maßnahmen gestalten
- 3. Maßnahmen durchführen
- 4. Lernerfolg, Transfer und betriebliche Wirkung evaluieren

Bedarf ermitteln

- Soll Anforderungen mit vorhandenen Kompetenzen vergleichen.
- Aktuelle Stelle: Stellenbeschreibung und heutige Anforderungen nutzen.
- Veränderte oder neue Stelle: zukünftiges Anforderungsprofil zugrunde legen.
- Nicht jedes Leistungsproblem ist ein Qualifikationsproblem: auch Prozesse, Ressourcen, Ziele oder Motivation prüfen.

Analyseebene	Leitfrage	Informationsquelle
Organisation	Welche Kompetenzen verlangt die Strategie?	Strategie, Markt- und Technologieanalyse
Stelle	Welche Anforderungen entstehen aus Aufgaben und Verantwortung?	Stellenbeschreibung, Prozess- und Anforderungsanalyse
Person	Welche Kompetenzen sind vorhanden und entwickelbar?	Gespräch, Beobachtung, Beurteilung und Potenzialanalyse

Stellenbeschreibung

- Stellenname und organisatorische Einordnung
- Aufgaben und möglichst messbare Stellenziele
- Befugnisse und Verantwortung
- Anforderungen an Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz
- Regelmäßig aktualisieren

Prüfungsmerksatz: Kongruenzprinzip: Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung müssen zusammenpassen.

Anforderungsprofil

- Übersetzt Aufgaben in erforderliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensmerkmale.
- Musskriterien von wünschenswerten Kriterien trennen.
- Anforderungen nach Bedeutung gewichten.
- Künftige technologische, digitale, klassische und transformative Kompetenzen berücksichtigen.
- Konkrete, tätigkeitsbezogene und diskriminierungsfreie Merkmale verwenden.

Gespräch, Potenzial und Arbeitsgestaltung

Matching

- Abgleich von Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil
- Übereinstimmungen zeigen unmittelbar nutzbare Stärken.
- Lücken können Entwicklungsbedarf anzeigen.

- Überqualifikation weist auf ungenutzte Kompetenzen oder neue Aufgaben hin.
- Matching liefert eine Gesprächsgrundlage, keine automatische Entscheidung.

Personalentwicklungsgespräch

- Unternehmens- und Bereichsziele erläutern
- Aktuelle Aufgaben, Leistungen und Kompetenzen einschätzen
- Interessen, Entwicklungswünsche und Einsatzfelder besprechen
- Konkrete Kompetenzziele und Maßnahmen vereinbaren
- Unterstützung, Ressourcen, Termine und Verantwortlichkeiten festlegen
- Transfer und Erfolgskontrolle vereinbaren und dokumentieren

Potenzialanalyse

Potenzial = künftig entfaltbare Fähigkeiten und Leistungsreserven. Potenzial ist zukunftsbezogen und nicht mit aktueller Leistung gleichzusetzen.

Methode	Stärke	Grenze
Arbeitsplatzbeobachtung	Realitätsnähe	Beobachterfehler
Projektarbeit	Reale Problemlösung und Zusammenarbeit	Einfluss von Team und Projektsituation
Assessment Center	Mehrere Übungen und Beobachtende	Hoher Aufwand und Laborsituation
Test	Standardisierte Erfassung	Erfasst nur ausgewählte Merkmale
Planspiel	Komplexe Entscheidungen erlebbar	Vereinfachte Simulation

Personalportfolio

Leistung	Potenzial	Mögliche Richtung
hoch	hoch	Nachfolgeplanung und herausfordernde Aufgaben
hoch	begrenzt	Expertenlaufbahn, Anerkennung und Wissenstransfer
noch nicht ausreichend	hoch	Einarbeitung, Coaching und passende Lernaufgaben
noch nicht ausreichend	begrenzt	Ursachen prüfen und alternative Einsatzmöglichkeiten klären

Upskilling, Reskilling und Deskillling

Begriff	Bedeutung
Upskilling	Zusätzliche Kompetenzen für die aktuelle beziehungsweise weiterentwickelte Stelle
Reskilling	Neue Kompetenzen für eine andere Stelle oder Tätigkeit
Deskillling	Anforderungsniveau sinkt durch Technik; Kompetenzen können verloren gehen

Arbeitsgestaltung

Form	Richtung	Bedeutung
Jobenlargement	Horizontal	Zusätzliche, qualitativ gleichwertige Aufgaben

Form	Richtung	Bedeutung
Jobenrichment	Vertikal	Anspruchsvollere Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung
Jobrotation	Wechsel	Geplanter Arbeitsplatztausch für breiteres Wissen

Instrumente der Personalentwicklung

Lernorte

Form	Kennzeichen	Beispiele
Into the job	Vorbereitung und Integration	Ausbildung, Trainee, Patenprogramm, Onboarding
On the job	Lernen in realen Aufgaben	Projektarbeit, Stellvertretung, Sonderaufgabe, Jobrotation
Along oder parallel to the job	Berufsbegleitende Begleitung	Coaching und Mentoring
Near the job	Arbeitsplatznah im Unternehmen	Inhouse Schulung, Lernstatt, Qualitätszirkel
Off the job	Außerhalb des Arbeitsplatzes	Seminar, Konferenz, Barcamp, Fallstudie, Planspiel
Out of the job	Vorbereitung auf Ausscheiden	Ruhestandsvorbereitung und Outplacement

On the job

- Projektarbeit: reale Probleme, Zusammenarbeit und Ergebnisverantwortung
- Assistenz oder Nachfolgeposition: schrittweise Verantwortungsübernahme
- Stellvertretung: Einblick in Aufgaben und Entscheidungen einer anderen Funktion
- Sonderaufgabe: gezielte Erfahrung außerhalb der Routine
- Jobrotation: systematischer Arbeitsplatzwechsel

Voraussetzungen: klarer Lernauftrag, Anleitung, Lernzeit, Feedback und Auswertung.

Off the job und digitale Formate

- Vortrag oder Seminar: strukturierte Wissensvermittlung
- Workshop: gemeinsame Analyse und Problemlösung
- E Learning: Webinare, Lernplattformen, Videos, Simulationen und Gamification
- Fallstudie: reale oder fiktive betriebliche Probleme bearbeiten
- Planspiel: komplexe Entscheidungen und Wechselwirkungen simulieren
- Rollenspiel: Kommunikation, Verkauf, Führung und Konflikte üben
- Barcamp: Teilnehmende bestimmen Themen und Sessions
- Hackathon: Lösungen oder Prototypen in begrenzter Zeit entwickeln

Digitale und KI gestützte Medien benötigen fachliche Prüfung, Datenschutz, Urheberrechtsbeachtung und Anleitung zur kritischen Nutzung.

Auswahl geeigneter Instrumente

- Lernziel und Zielgruppe
- Praxisnähe und Transfermöglichkeit
- Vorwissen und Lernpräferenzen
- Zeit, Kosten und Verfügbarkeit
- Interne oder externe Durchführung

- Möglichkeit der Lernzielkontrolle

Evaluation und Transfersicherung

Erfolgsebenen

Ebene	Leitfrage	Beispiel
Zufriedenheit	Wie wird die Maßnahme beurteilt?	Befragung
Lernen	Welche Kenntnisse oder Fähigkeiten wurden erworben?	Test oder Arbeitsprobe
Transfer	Wird das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet?	Beobachtung oder Transfergespräch
Geschäftserfolg	Welche betriebliche Wirkung ist erkennbar?	Qualität, Zeit, Fehlerquote oder Kundenzufriedenheit
Investitionserfolg	Steht Nutzen in angemessenem Verhältnis zu Kosten?	Kosten Nutzen Vergleich oder ROI

Prüfungsmerksatz: Zufriedenheit ist noch kein Lernerfolg. Lernerfolg ist noch kein Transfer. Transfer ist noch nicht automatisch Geschäftserfolg.

Sechs Schritte des Weiterbildungsprozesses

- 1. Bedarfsanalyse: Anforderungen, Kompetenzen und Ursachen der Lücke prüfen.
- 2. Ziele setzen: Lern-, Kompetenz- und Transferziele formulieren.
- 3. Kreativ gestalten: Lernform, Inhalte, Methoden, Anbieter, Zeit und Kosten planen.
- 4. Durchführung: Lernprozess begleiten und Zielbezug sichern.
- 5. Erfolgskontrolle: Zufriedenheit, Lernen, Transfer und Wirkung prüfen.
- 6. Transfersicherung: Anwendung ermöglichen, Hindernisse beseitigen und Umsetzung begleiten.

Transfersicherung

- Vorher: Anwendungszweck und erwartetes Verhalten vereinbaren.
- Währenddessen: Praxisfälle, Übungen und Transferaufträge nutzen.
- Nachher: konkrete Anwendungsmöglichkeiten und Zeit bereitstellen.
- Führungskraft: Feedback geben und Hindernisse beseitigen.
- Organisation: Prozesse, Systeme und Befugnisse anpassen.
- Später: Anwendung und Wirkung erneut überprüfen.

Personalentwicklungskonzept

Phase	Ergebnis
1 Istsituation analysieren	Fähigkeits- oder Anforderungslücke
2 Bedarf ermitteln	Konkreter Entwicklungsbedarf
3 Ergebnisse bewerten	Priorisierte Aktionsfelder
4 Maßnahmen planen	Lernziele, Methoden, Termine, Anbieter, Kosten und Kontrolle
5 Maßnahmen realisieren	Durchgeführte und begleitete Lernaktivitäten
6 Kontrollieren und weiterentwickeln	Erfolg, Transfer und aktualisiertes Konzept

Prüfungsteil auf einen Blick

Typische Unterscheidungen

Begriff A	Begriff B	Entscheidender Unterschied
OE	PE	Organisation gestalten gegenüber Kompetenzen entwickeln
Geplanter Wandel	Ungeplanter Wandel	Zielgerichtete Steuerung gegenüber zufälliger oder reaktiver Entwicklung
Erste Ordnung	Zweite Ordnung	Veränderung im gegenüber Veränderung des Bezugsrahmens
Jobenlargement	Jobenrichment	Horizontal gleichwertige gegenüber vertikal anspruchsvolleren Aufgaben
Leistung	Potenzial	Gegenwärtiges Ergebnis gegenüber künftig entfaltbarer Fähigkeit
Upskilling	Reskilling	Kompetenzen für aktuelle gegenüber neuer Tätigkeit
Lernerfolg	Transfererfolg	Kompetenz erworben gegenüber am Arbeitsplatz angewendet

Bearbeitungsschema für Situationsaufgaben

- Operator beachten: nennen, beschreiben, erläutern, vergleichen, beurteilen oder entwickeln.
- Ausgangslage und Problem aus dem Fall herausarbeiten.
- Passendes Modell kurz und fachlich korrekt erklären.
- Maßnahmen konkret auf das Unternehmen beziehen.
- Wirkung, Voraussetzung und mögliche Risiken erläutern.
- Bei Beurteilungen Kriterien abwägen und ein begründetes Ergebnis formulieren.

Zentrale Prüfungssätze

- OE und PE müssen aus den Unternehmenszielen abgeleitet und miteinander abgestimmt werden.
- Beteiligung erhöht Praxisbezug und Akzeptanz, ersetzt aber nicht die Verantwortung der Führung.
- Lewin gliedert Veränderung in Auftauen, Verändern und Stabilisieren.
- Das Gegenstromverfahren verbindet strategische Vorgaben mit Erfahrungswissen der Mitarbeitenden.
- Eine lernende Organisation überführt individuelles Lernen in organisatorisches Wissen.
- Entwicklungsbedarf entsteht aus der Lücke zwischen Sollanforderung und Istkompetenz.
- Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung müssen nach dem Kongruenzprinzip zusammenpassen.
- Personalentwicklung ist erst erfolgreich, wenn Lernen in die betriebliche Praxis übertragen wird.

Mini Selbstcheck

- Kann ich VUCA, BANI und VOPA+ voneinander abgrenzen?
- Kann ich Promotorenrollen mit Beispielen erläutern?
- Kann ich evolutionären und revolutionären Wandel vergleichen?
- Kann ich Lewins Modell auf einen betrieblichen Fall anwenden?
- Kann ich Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil und Matching verbinden?
- Kann ich Instrumente nach Lernorten einordnen?
- Kann ich Erfolgsebenen und Transfersicherung erklären?