

Unternehmensführung · Grundlage: Kompaktbuch (KB), Arbeits- und Übungsbuch (AB) und Gesamtbuch (GB) · Fallunternehmen Lindwerk IT-Services GmbH

Stand Oktober 2026



Hauptziel: qualitativen **KB 97 · AB 261 · GB 558**
Personalbedarf möglichst intern decken · Unternehmen:
 Qualifikation anpassen, wettbewerbsfähig bleiben,
 Leistungsträger binden · Mitarbeitende: Marktwert,
 Karriere, anspruchsvollere Aufgaben

strategisch: langfristig, ganzes Unternehmen, aus der Strategie abgeleitet · operativ: konkrete Schritte – wer macht was bis wann? · Maßnahmen gegen Fachkräftemangel nach Zeithorizont ordnen **↔ 2.5.5**

Bedarfsanalyse → Ziele setzen → **KB 99 · AB 267 · GB 560**
Maßnahmen planen → Durchführung → Erfolgskontrolle
→ Transfer sichern · Entwicklungsbedarf = Soll-
Qualifikation minus Ist-Qualifikation

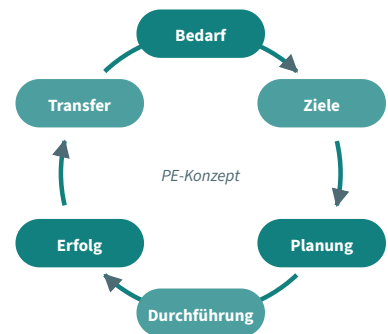
duales System: Betrieb und Berufsschule, zuständige Stelle berät, überwacht, prüft · Ausbildungsplan: was, wo, wann, durch wen · Vier-Stufen-Methode · Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung · Umschulung

on, near, off the Job (Lernort) · **KB 102 · AB 277 · GB 562**
 into, along, out of the Job (Phase) · Enlargement = mehr
 vom Gleichen · Enrichment = mehr Verantwortung ·
 Rotation = Wechsel ohne Aufstieg · Coaching, Mentoring

Führungslaufbahn (führt **KB 103 · AB 281 · GB 564**
Menschen), Fachlaufbahn (führt Wissen),
Projektlaufbahn (führt Projekte) · Nachfolgeplanung
positions- oder personenbezogen: Schlüsselposition,
Profil, Nachfolgerpool

Kriterien: Anbieter und Ruf, **KB 104 · AB 283 · GB 564**
 Inhalte, Dozierende, Organisation, Kosten, Abschluss
 und Transfer · Nutzwertanalyse: K.-o.-Kriterien vorab,
 dann Gewicht $\times$ Punkte

KB S. 96 · AB S. 259 · GB S. 557



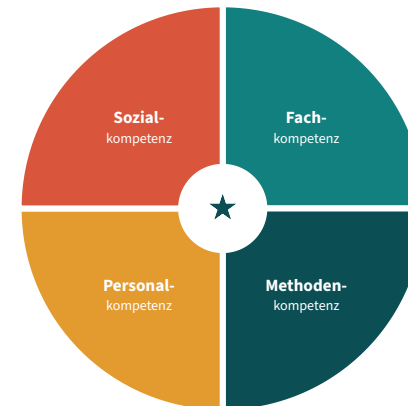
Step	Description
1	vorbereiten
2	vormachen, erklären
3	nachmachen lassen
4	üben, festigen

	Führungsaufbahn führt Menschen	Fachlaufbahn führt Wissen	Projektsaufbahn führt Projekte
Stufe 3			
Stufe 2			
Stufe 1			

Das Diagramm zeigt den PDCA-Zyklus mit drei nummerierten Knoten in Kreisen: 3.1 (blau), 3.2 (grün) und 3.3 (rot). Die Knoten sind durch gestrichelte orangefarbene Pfeile verbunden, die im Uhrzeigersinn verlaufen. Zwischen den Knoten befinden sich drei orangefarbene Textfelder:

- Zwischen 3.1 und 3.2: *zeigt den Bedarf*
- Zwischen 3.2 und 3.3: *Verhalten beurteilen*
- Zwischen 3.3 und 3.1: *Erfolg kontrollieren*

KB S. 105 · AB S. 286 · GB S. 566



Kategorie	Ist (Dunkelblau)	Soll (Rot)	Lücke = Entwicklung (Rosa)
Fachwissen	~95%	~95%	~0%
Methoden	~45%	~95%	~50%
Kommunikation	~65%	~95%	~30%
Teamarbeit	~85%	~65%	~0%
Belastbarkeit	~95%	~85%	~10%

3.1.3 → 3.3.2 Erfolgskontrolle und Transfer im Funktionszyklus = Bildungscontrolling.

3.2.1 → 3.1.3 Potenzialanalyse und Beurteilung zeigen den Entwicklungsbedarf.

3.1.2 ← 2.5.5 Fachkräftemangel macht PE zur strategischen Aufgabe.

3.2.3 ➔ 2.6.5 Assessment-Center: in der Auswahl und in der Potenzialanalyse.

3.2.2 ➔ 2.4.6 Handlungskompetenz ist auch Anforderung an Führungskräfte.

3.1.1.1 ← 1.1.1 PE-Ziele leiten sich aus Leitbild und Unternehmenszielen ab.

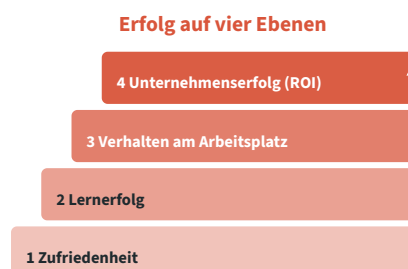
3.1.1 Ziele und Vorteile

- ✓ Ziele der PE unter zwei Überschriften ordnen: Unternehmen und Mitarbeitende, jeweils mit Fallbezug.
- ✓ Bildungscontrolling nach den drei Phasen gliedern; Zufriedenheit allein belegt keinen Erfolg.
- ✓ Rechnungen: Formel, eingesetzte Werte und Ergebnis mit Einheit untereinander schreiben.

★★★★ in mindestens 5 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen · ★★★ in 3-4 · ★★ in 1-2 · ★ bisher nicht direkt geprüft

KB = Kompaktbuch · AB = Arbeits- und Übungsbuch · GB = Gesamtbuch
Wirtschaftsbezogene Qualifikationen (Seitenzahlen) · **↔ 2.2.4** = Querverbindung zu diesem Abschnitt · gestrichelte Pfeile = Zusammenhänge zwischen den Teilgebieten

KB S. 110 · AB S. 301 · GB S. 570



(Nutzen – Kosten) ÷ Kosten × 100
Amortisation = Kosten ÷ Jahresnutzen × 12 Mona

erkennt Lern-, Entwicklungs- und Führungspotenzial · Methoden: Assessment-Center, Beurteilung, Kompetenzprofil und -matrix, Tests, Entwicklungsgespräch · sequenziell (nächste Stufe) oder absolut (Gesamtpotenzial)

Fähigkeit und Bereitschaft, **KB 106 · AB 291 · GB 566**
berufliche Aufgaben sachgerecht, durchdacht sowie
eigen- und sozialverantwortlich zu lösen · Fach-,
Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz **↔ 2.4.6**

- praxisnahe Übungen: Postkorb, Rollenspiel, Gruppendiskussion, Präsentation · mehrere geschulte Beobachtende, einheitliche Kriterien · Objektivität, Reliabilität, Validität **↔ 2.6.5**

Gründe: rechtlich, **KB 109 · AB 294 · GB 568**
Arbeitszeugnis, Unternehmen, Mitarbeitende ·
Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale · freie oder
gebundene Beurteilung · gewichteter
Beurteilungsbogen

Bewertung → Gespräch → Auswertung · Gespräch in sechs Schritten mit Vereinbarung · Fehler: Halo, Recency, Kleber, Tendenz zur Mitte, Hierarchie-Effekt

direkt (unmittelbar zurechenbar): Gebühren, Honorare, Lernmittel, Reisekosten · indirekt: Arbeitsausfall, Organisation, Vertretung · Opportunitätskosten = entgangener Deckungsbeitrag

planen, steuern, kontrollieren **KB 111 · AB 304 · GB 571**
nach Kosten und Nutzen · drei Phasen: Planung,
Durchführung, Transfer · vier Erfolgsebenen:
Zufriedenheit, Lernerfolg, Verhalten,
Unternehmenserfolg

Entscheidung · quantitativer Nutzen (Fehlerquote, Zeit) und qualitativer Nutzen (Motivation, Image) · ROI, Amortisation, Weiterbildungsquote