Betriebliches Management · Kapitel 2

Organisations- und Personalentwicklung

Multiple-Choice-Training mit mehreren richtigen Antworten

Zum Testen wie in der Prüfung – mit Erklärung zu jeder Antwort und Seitenverweisen auf das Arbeits- und Übungsbuch Fach 5

Prüfungswissen · Prüfungstraining · Prüfungsreife

Abschnitt	Thema	Prüfungsrelevanz	Aufgaben	Arbeits- und Übungsbuch
2.1	Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung	★ ★ ★	4	S. 42–43
2.2	Organisationsstrukturen	★ ★ ★	15	S. 43–47
2.3	Organisationsentwicklung	★ ★ ★	14	S. 47–50
2.4	Lernende Organisation und Change-Management	★ ★ ★	8	S. 50–51
2.5	Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept	★ ★ ★	12	S. 52–53
2.6	Instrumente der Personalentwicklung	★ ★ ★	17	S. 54–56
2.7	Einsatzfelder und Umsetzung	★ ★ ★	14	S. 56–59
2.8	Ausbildung als Personalentwicklung	★ ★ ★	16	S. 59–62
2.9	Fachkräfte gewinnen und binden	★ ★ ★	9	S. 62–63
	Gesamt		**109**	

So funktioniert das Multiple-Choice-Training

- Bei jeder Aufgabe können eine, zwei oder drei Antworten richtig sein. Wie viele es sind, steht in Klammern hinter der Frage.
- Eine Aufgabe zählt nur dann als gelöst, wenn Sie genau die richtigen Antworten angekreuzt haben – nicht mehr und nicht weniger.
- Kreuzen Sie einen ganzen Abschnitt an, bevor Sie in den Lösungsteil schauen. Markieren Sie Antworten, bei denen Sie geraten haben, mit einem „?“.
- Die Lösung erklärt jede einzelne Antwort: warum sie richtig (✔) oder falsch (✘) ist. Der Merksatz fasst den Kern zusammen, „Nachlesen“ nennt die Seite im Arbeits- und Übungsbuch.

- Tragen Sie Ihr Ergebnis in den Auswertungsbogen ein. Falsch beantwortete und geratene Themen wiederholen Sie nach zwei, sieben und vierzehn Tagen.
- Grundlage ist der DIHK-Rahmenplan, Handlungsbereich 5.2. Die Sterne zeigen, wie oft das Thema in 22 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026) vorkam.

BC0011 · Stand Oktober 2026 · Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · www.fachwirt24.de

2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung

★★★

Aufgabe 1 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung

Was bedeutet der Satz „structure follows strategy“ (Alfred Chandler)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Strategie richtet sich nach dem bestehenden Organigramm.
- ☐ **B)** Jede Strategie braucht eine Matrixorganisation.
- ☐ **C)** Die Organisation wird so gestaltet, dass sie die gewählte Strategie umsetzen kann.
- ☐ **D)** Strukturen dürfen nach einer Strategieänderung nicht verändert werden.

Aufgabe 2 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung

Welche Aussagen zur Personalplanung sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die qualitative Planung fragt, welche Qualifikationen die Mitarbeitenden haben müssen.
- ☐ **B)** Aus der Lücke entsteht immer Bedarf an Neueinstellungen.
- ☐ **C)** Die qualitative Planung legt die Zahl der Stellen fest.
- ☐ **D)** Die quantitative Planung fragt, wie viele Mitarbeitende zu welchem Zeitpunkt gebraucht werden.

Aufgabe 3 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung

Wie hängen Organisations- und Personalentwicklung zusammen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Personalentwicklung ist überflüssig, wenn die Struktur stimmt.
- ☐ **B)** Beide schließen sich gegenseitig aus.
- ☐ **C)** Eine neue Abteilung ohne qualifizierte Mitarbeitende scheitert.
- ☐ **D)** Organisationsentwicklung verändert Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeit, Personalentwicklung entwickelt die Menschen.

Aufgabe 4 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung

Warum braucht eine Strategie Organisations- und Personalentwicklung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Weil Personalentwicklung die Strategieplanung ersetzt
- ☐ **B)** Weil das Gesetz es für jede Strategie vorschreibt
- ☐ **C)** Weil eine Strategie nur so gut ist wie die Organisation und die Menschen, die sie umsetzen
- ☐ **D)** Weil die Strategie sonst nicht im Handelsregister eingetragen werden kann

2.2 Organisationsstrukturen ★★★

Aufgabe 5 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Begriffe der Aufbauorganisation sind richtig erklärt? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Leitungsspanne: Zahl der Hierarchieebenen
- ☐ **B)** Gliederungstiefe: Zahl der Mitarbeitenden einer Abteilung
- ☐ **C)** Instanz: Stelle ohne Weisungsbefugnis
- ☐ **D)** Instanz: Stelle mit Leitungs- und Weisungsbefugnis
- ☐ **E)** Stelle: kleinste Einheit, der Aufgabenbereich einer gedachten Person

Aufgabe 6 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Aussagen zur Ablauforganisation sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie regelt, wie, wann, wo und in welcher Reihenfolge Aufgaben erledigt werden.
- ☐ **B)** Zusätzliche Papierfreigaben beschleunigen den Ablauf.
- ☐ **C)** Weniger Schnittstellen und parallele Arbeitsschritte verbessern Abläufe.
- ☐ **D)** Sie legt fest, wer wem unterstellt ist.

Aufgabe 7 2.2 Organisationsstrukturen

Nach welchen Prinzipien werden Stellen gebildet? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nach der Verrichtung, z. B. Einkauf, Produktion, Vertrieb
- ☐ **B)** Nach dem Alter der Stelleninhaber
- ☐ **C)** Nach dem Objekt, z. B. Produkte, Regionen, Kundengruppen
- ☐ **D)** Nach dem Anfangsbuchstaben der Abteilung

Aufgabe 8 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Merkmale und Folgen hat das Einliniensystem? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nachteil: lange Dienstwege und Überlastung der Spitze
- ☐ **B)** Jede Stelle hat genau einen Vorgesetzten (Fayol).
- ☐ **C)** Typisch sind Kompetenzkonflikte durch widersprüchliche Weisungen.
- ☐ **D)** Eine Stelle hat mehrere fachlich zuständige Vorgesetzte.
- ☐ **E)** Vorteil: klare Zuständigkeit und Verantwortung, einfache Kontrolle

Aufgabe 9 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Aussagen zum Mehrliniensystem sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nachteile sind Kompetenzkonflikte und widersprüchliche Weisungen.
- ☐ **B)** Vorteile sind Spezialisierung und kurze Wege.
- ☐ **C)** Eine Stelle hat mehrere fachlich zuständige Vorgesetzte.
- ☐ **D)** Es ist das System mit den längsten Dienstwegen.

Aufgabe 10 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Aussagen zum Stabliniensystem sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Stabsstellen erteilen der Linie Weisungen.
- ☐ **B)** Vorteil: Entlastung der Leitung und Fachwissen für Entscheidungen
- ☐ **C)** Es ist ein Einliniensystem, ergänzt um Stabsstellen ohne Weisungsbefugnis.
- ☐ **D)** Nachteil: Die Einheit der Leitung geht verloren.

Aufgabe 11 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Aussagen zur Spartenorganisation sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Jede Stelle hat zwei Vorgesetzte.
- ☐ **B)** Nachteil: Der Erfolg der einzelnen Sparten ist nicht messbar.
- ☐ **C)** Die zweite Ebene wird nach Objekten gegliedert, z. B. nach Produktgruppen.
- ☐ **D)** Vorteile sind Markt- und Kundennähe und ein messbarer Erfolg je Sparte.

Aufgabe 12 2.2 Organisationsstrukturen

Was kennzeichnet die Matrixorganisation? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Jede Stelle hat genau einen Vorgesetzten.
- ☐ **B)** Nachteil: Kompetenzkonflikte, hoher Abstimmungsaufwand, Unsicherheit der Mitarbeitenden
- ☐ **C)** Vorteil: Es gibt keine Kompetenzkonflikte.
- ☐ **D)** Funktionen und Objekte werden überlagert; Stellen haben zwei Vorgesetzte.

Aufgabe 13 2.2 Organisationsstrukturen

Wie zeichnen Sie eine Stabsstelle richtig in ein Organigramm ein? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Als eigene Ebene unterhalb aller Bereiche
- ☐ **B)** Seitlich an die Linie der Instanz, der sie zuarbeitet
- ☐ **C)** Oft abgesetzt durch eine andere Form oder Farbe
- ☐ **D)** Über dem Vorstand

Aufgabe 14 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Stellen sind typische Stabsstellen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Assistenz der Geschäftsleitung
- ☐ **B)** Datenschutz und Recht
- ☐ **C)** Vertrieb
- ☐ **D)** Produktion
- ☐ **E)** Controlling

Aufgabe 15 2.2 Organisationsstrukturen

Was spricht dafür, das Controlling als Stabsstelle beim Vorstand anzusiedeln? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es berät die Unternehmensleitung direkt.
- ☐ **B)** Es hat besonders viel Durchsetzungskraft.
- ☐ **C)** Es kann Planungs- und Berichtsvorgaben verbindlich anordnen.
- ☐ **D)** Es ist unabhängig von den Bereichen, die es kontrolliert.

Aufgabe 16 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Aussagen zu den Konzepten der Vertriebsorganisation sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Gebietsorientiert: Kundennähe, kurze Reisewege, ein fester Ansprechpartner je Kunde
- ☐ **B)** Sortimentsorientiert: tiefes Produktwissen und gute Beratung bei erklärungsbedürftigen Geräten
- ☐ **C)** Gebietsorientiert: besonders tiefes Wissen zu jedem einzelnen Produkt
- ☐ **D)** Sortimentsorientiert: Nachteil, dass mehrere Verkäufer zum selben Kunden fahren

Aufgabe 17 2.2 Organisationsstrukturen

Mit welchen Instrumenten legen Sie Kompetenzen und Berichtswege dauerhaft fest? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Funktionendiagramm
- ☐ **B)** Aktuelles Organigramm und Stellenbeschreibungen
- ☐ **C)** Unterschriften- und Vollmachtenregelung mit Wertgrenzen sowie ein Berichtswesen
- ☐ **D)** Eine Mindmap aus dem letzten Workshop

Aufgabe 18 2.2 Organisationsstrukturen

Wofür gibt es beim Zeichnen eines Organigramms in der Prüfung Punkte? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Für jede richtig eingeordnete Stelle
- ☐ **B)** Für farbige Schrift
- ☐ **C)** Für möglichst viele zusätzliche erfundene Stellen
- ☐ **D)** Für die korrekt dargestellte Stabsstelle

Aufgabe 19 2.2 Organisationsstrukturen

Welche Maßnahmen gehören zur Arbeitsplatzgestaltung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ergonomische Gestaltung, z. B. Hebehilfen und höhenverstellbare Tische
- ☐ **B)** Einführung eines Mehrliniensystems
- ☐ **C)** Festlegung der Dividende
- ☐ **D)** Sichere Gestaltung durch Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung

2.3 Organisationsentwicklung ★★★

Aufgabe 20 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Aussagen zur Organisationsentwicklung sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie wird ausschließlich von oben verordnet.
- ☐ **B)** Sie beruht auf dem Lernen aller Betroffenen.
- ☐ **C)** Sie will die Leistungsfähigkeit steigern und die Qualität des Arbeitslebens verbessern.
- ☐ **D)** Sie ist ein kurzfristiges Einzelprojekt.
- ☐ **E)** Sie ist ein langfristig angelegter, geplanter Veränderungsprozess der Organisation und ihrer Menschen.

Aufgabe 21 2.3 Organisationsentwicklung

Was ist ein Change Agent? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ein Software-Werkzeug für Änderungen im ERP
- ☐ **B)** Ein Berater oder Moderator, der den Veränderungsprozess begleitet
- ☐ **C)** Der Machtpromotor, der den Wandel per Weisung durchsetzt
- ☐ **D)** Ein Mitarbeiter, der sich gegen den Wandel stellt

Aufgabe 22 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Gründe für Organisationsentwicklung sind extern? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Steigende Kosten und Qualitätsprobleme
- ☐ **B)** Generationswechsel in der Führung
- ☐ **C)** Digitalisierung
- ☐ **D)** Hohe Fluktuation und Fehlzeiten
- ☐ **E)** Veränderte Kundenwünsche und Wettbewerb

Aufgabe 23 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Ziele verfolgt Organisationsentwicklung für die Mitarbeitenden? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Höhere Produktivität und schnellere Anpassung an den Markt
- ☐ **B)** Mehr Beteiligung und Verantwortung
- ☐ **C)** Kosten senken und Abläufe verbessern
- ☐ **D)** Bessere Zusammenarbeit und höhere Arbeitszufriedenheit

Aufgabe 24 2.3 Organisationsentwicklung

Wie heißen die drei Phasen der Veränderung nach Kurt Lewin? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Planen, Durchführen, Kontrollieren
- ☐ **B)** Forming, Storming, Norming
- ☐ **C)** Schock, Ablehnung, Integration
- ☐ **D)** Unfreezing (Auftauen), Moving (Verändern), Refreezing (Stabilisieren)

Aufgabe 25 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Maßnahmen gehören in die Phase Unfreezing (Auftauen)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Neue Regeln im Handbuch dokumentieren
- ☐ **B)** Pilotbereiche testen
- ☐ **C)** Ängste ernst nehmen, Kick-off und Betriebsrat einbinden
- ☐ **D)** Die Notwendigkeit der Veränderung erklären
- ☐ **E)** Frühzeitig informieren und Betroffene beteiligen

Aufgabe 26 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Maßnahmen gehören in die Phase Moving (Verändern)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Neue Strukturen einführen und Projektgruppen bilden
- ☐ **B)** Anreize anpassen, damit niemand in alte Muster zurückfällt
- ☐ **C)** Schulen und coachen
- ☐ **D)** Pilotbereiche testen und Widerstände bearbeiten
- ☐ **E)** Die Notwendigkeit erklären

Aufgabe 27 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Maßnahmen gehören in die Phase Refreezing (Stabilisieren)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Anreize anpassen und Rückfall verhindern
- ☐ **B)** Betroffene zu einem Kick-off einladen
- ☐ **C)** Erfolge messen und Feedback einholen
- ☐ **D)** Regeln dokumentieren und Stellenbeschreibungen anpassen
- ☐ **E)** Projektgruppen für die neuen Abläufe bilden

Aufgabe 28 2.3 Organisationsentwicklung

Im Praxisbeispiel werden zwei Servicestandorte zusammengelegt. Welche Zuordnungen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Prozesse im Handbuch festschreiben: Unfreezing
- ☐ **B)** Gemischtes Projektteam erarbeitet neue Abläufe, Schulung im Ticketsystem: Moving
- ☐ **C)** Schulung im Ticketsystem: Refreezing
- ☐ **D)** Betriebsversammlung mit Begründung und Einladung zu Workshops: Unfreezing

Aufgabe 29 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Aussagen zu den Veränderungsrichtungen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Gegenstrom: Die Basis entscheidet allein, die Leitung wird nur informiert.
- ☐ **B)** Top-down: schnell und einheitlich, aber wenig Akzeptanz
- ☐ **C)** Center-out: Der Wandel startet beim Vorstand.
- ☐ **D)** Bottom-up: hohe Akzeptanz und Praxisnähe, aber langsam und ohne Gesamtblick

Aufgabe 30 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Ursachen von Widerstand und Gegenmaßnahmen passen zusammen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nicht-Wollen → Beteiligung, Gespräche und Anreize
- ☐ **B)** Nicht-Wollen → Abmahnung als erste Maßnahme
- ☐ **C)** Nicht-Können → Information
- ☐ **D)** Nicht-Wissen → Information

Aufgabe 31 2.3 Organisationsentwicklung

Woran erkennen Sie verdeckten Widerstand? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** An Dienst nach Vorschrift
- ☐ **B)** An Gerüchten
- ☐ **C)** An Vorschlägen zur Verbesserung
- ☐ **D)** An offenem Widerspruch in der Besprechung

Aufgabe 32 2.3 Organisationsentwicklung

Welche Faktoren fördern den Erfolg einer Veränderung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sichtbare Unterstützung durch die Unternehmensleitung
- ☐ **B)** Frühe, offene und laufende Kommunikation
- ☐ **C)** Qualifizierung und ausreichende Ressourcen
- ☐ **D)** Veränderung wird von oben verordnet
- ☐ **E)** Ständig wechselnde Ziele

Aufgabe 33 2.3 Organisationsentwicklung

Wie kündigen Sie eine Veränderung in Schritten an? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Danach eine Belegschaftsversammlung, dann Teamrunden und laufende Berichte
- ☐ **B)** Zuerst Führungskräfte und Betriebsrat vorab informieren
- ☐ **C)** Gar nicht, damit keine Unruhe entsteht
- ☐ **D)** Zuerst die Presse, danach die Belegschaft

2.4 Lernende Organisation und Change-Management ★☆☆

Aufgabe 34 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Was kennzeichnet eine lernende Organisation? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sie ist eine Organisation, die Ausbildung anbietet.
- ☐ **B)** Sie lernt fortlaufend aus Erfahrungen, Fehlern, Kundenrückmeldungen und dem Wissen der Mitarbeitenden.
- ☐ **C)** Sie verändert sich nur, wenn eine Krise sie zwingt.
- ☐ **D)** Sie schickt alle Mitarbeitenden jährlich auf dasselbe Seminar.

Aufgabe 35 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Welche der folgenden gehören zu den fünf Disziplinen nach Peter Senge? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Systemdenken
- ☐ **B)** Mentale Modelle
- ☐ **C)** Kostenführerschaft
- ☐ **D)** Job Enlargement
- ☐ **E)** Personal Mastery

Aufgabe 36 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Die Reklamationsquote steigt und die Endkontrolle wird verschärft. Welche Lernebene liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Single-Loop-Learning (Anpassungslernen)
- ☐ **B)** Refreezing
- ☐ **C)** Deutero-Learning
- ☐ **D)** Double-Loop-Learning

Aufgabe 37 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Welche Aussagen zu den Lernebenen nach Argyris und Schön sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Deutero-Learning ist dasselbe wie Anpassungslernen.
- ☐ **B)** Beim Double-Loop-Learning stellt die Organisation die Regeln selbst infrage.
- ☐ **C)** Beim Single-Loop-Learning werden die Regeln grundsätzlich geändert.
- ☐ **D)** Beim Deutero-Learning verbessert sie ihre Lernprozesse.

Aufgabe 38 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Welche Aussagen zum Change-Management sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Change-Management ist dasselbe wie Controlling.
- ☐ **B)** Es steuert konkrete Veränderungsvorhaben von der Analyse bis zur Verankerung.
- ☐ **C)** Die Abgrenzung zur Organisationsentwicklung wird in der Literatur unterschiedlich gezogen.
- ☐ **D)** Change-Management und Organisationsentwicklung sind gesetzlich klar voneinander abgegrenzt.

Aufgabe 39 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Welche Promotoren und Rollen sind richtig beschrieben? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fachpromotor: bringt das Fachwissen ein
- ☐ **B)** Machtpromotor: setzt den Wandel mit hierarchischer Macht durch
- ☐ **C)** Fachpromotor: genehmigt das Budget
- ☐ **D)** Prozesspromotor: setzt den Wandel per Weisung durch

Aufgabe 40 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Welche Aussagen zur Change-Kurve sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die emotionale Akzeptanz kommt direkt nach dem Schock.
- ☐ **B)** Leistung und Stimmung sinken im Wandel zunächst.
- ☐ **C)** Führungskräfte informieren im Schock und hören in der Ablehnung zu.
- ☐ **D)** Die Leistung steigt vom ersten Tag an stetig.

Aufgabe 41 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Welche Merkmale haben wirksame Teams als Motor der lernenden Organisation? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Konstruktiver Umgang mit Konflikten und regelmäßige Reflexion
- ☐ **B)** Möglichst wenig Austausch, damit jeder ungestört arbeitet
- ☐ **C)** Gemeinsames Ziel und klare Rollen
- ☐ **D)** Offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen

2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept ★★★

Aufgabe 42 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Welche Aussagen zur Definition der Personalentwicklung sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie umfasst alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.
- ☐ **B)** Sie erhält, verbessert und passt die Qualifikation an künftige Anforderungen an.
- ☐ **C)** Sie richtet sich nur nach den Wünschen der Mitarbeitenden.
- ☐ **D)** Sie umfasst nur Seminare außerhalb des Betriebs.

Aufgabe 43 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Was gehört zur Personalentwicklung im engen Sinn (Bildung)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ausbildung
- ☐ **B)** Umschulung
- ☐ **C)** Organisationsentwicklung
- ☐ **D)** Fort- und Weiterbildung
- ☐ **E)** Coaching und Mentoring

Aufgabe 44 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Welche Ziele und Nutzen hat Personalentwicklung für das Unternehmen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fach- und Führungskräfte aus eigenen Reihen sichern
- ☐ **B)** Aufstieg und höheres Einkommen
- ☐ **C)** Selbstverwirklichung und interessantere Aufgaben
- ☐ **D)** Qualität, Produktivität und Innovationsfähigkeit steigern

Aufgabe 45 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Welche Nutzen bringt Personalentwicklung den Mitarbeitenden? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kosten der externen Personalbeschaffung sparen
- ☐ **B)** Unabhängigkeit des Unternehmens vom Arbeitsmarkt
- ☐ **C)** Aufstieg, mehr Verantwortung und höheres Einkommen
- ☐ **D)** Kenntnisse erweitern und Beschäftigungsfähigkeit erhöhen

Aufgabe 46 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Wer trägt welche Verantwortung für die Personalentwicklung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Unternehmensleitung legt Strategie, Budget und PE-Grundsätze fest.
- ☐ **B)** Die Personalabteilung trägt die alleinige Verantwortung für den Transfer.
- ☐ **C)** Der Betriebsrat hat bei der Berufsbildung Beratungs- und Mitbestimmungsrechte (§§ 96 bis 98 BetrVG).
- ☐ **D)** Die Mitarbeitenden tragen keinerlei Verantwortung.

Aufgabe 47 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Thermaro plant Gruppenarbeit in der Montage, ein neues Beurteilungsverfahren und Schulungen für Monteure, deren Tätigkeit sich ändert. Welche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind einschlägig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Gruppenarbeit: § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG
- ☐ **B)** Qualifizierung bei geänderter Tätigkeit: § 97 Abs. 2 BetrVG
- ☐ **C)** Es genügt, den Betriebsrat nach der Einführung zu informieren.
- ☐ **D)** Allgemeine Beurteilungsgrundsätze: § 94 BetrVG

Aufgabe 48 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

In welcher Reihenfolge läuft der Kreislauf der Personalentwicklung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Bedarfsanalyse → Ziele festlegen → Maßnahmen planen → Durchführung → Erfolgskontrolle → Transfersicherung
- ☐ **B)** Maßnahmen planen → Ziele festlegen → Bedarfsanalyse → Transfer
- ☐ **C)** Durchführung → Bedarfsanalyse → Ziele → Erfolgskontrolle
- ☐ **D)** Erfolgskontrolle → Durchführung → Ziele → Bedarfsanalyse

Aufgabe 49 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Wie wird der Personalentwicklungsbedarf ermittelt? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Durch einen Soll-Ist-Vergleich zwischen künftigen Anforderungen und vorhandenen Qualifikationen
- ☐ **B)** Die Ist-Seite liefert die Unternehmensstrategie.
- ☐ **C)** Die Soll-Seite liefern Strategie, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.
- ☐ **D)** Durch die Zahl der freien Seminarplätze beim Anbieter

Aufgabe 50 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Welche Ebenen der Erfolgskontrolle unterscheidet Kirkpatrick? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Verhalten am Arbeitsplatz
- ☐ **B)** Ergebnis für das Unternehmen (Kennzahlen, Kosten und Nutzen)
- ☐ **C)** Zahl der verteilten Teilnahmebescheinigungen
- ☐ **D)** Zufriedenheit der Teilnehmenden und Lernerfolg (Test)

Aufgabe 51 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Welche Maßnahmen dienen der Transfersicherung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Lernpartner
- ☐ **B)** Nachbereitungsgespräch mit der Führungskraft
- ☐ **C)** Transferprojekt
- ☐ **D)** Teilnahmebescheinigung abheften

Aufgabe 52 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Welches Lernziel ist SMART formuliert? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Die Servicekräfte sollen besser mit IT umgehen."
- ☐ **B)** „Bis Ende des Jahres bedienen alle 14 Servicekräfte das neue Ticketsystem selbstständig."
- ☐ **C)** „Schulung zum Ticketsystem durchführen."
- ☐ **D)** „Möglichst viele Servicekräfte schulen."

Aufgabe 53 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Die Aufgabe verlangt: „Phasen des PE-Konzepts mit je zwei Maßnahmen". Wie sichern Sie die Punkte? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Allgemeine Maßnahmen ohne Bezug zum Fall
- ☐ **B)** Eine Phase sehr ausführlich, die anderen weglassen
- ☐ **C)** Je Phase ein Satz zur Phase und zwei Sätze mit Maßnahmen aus dem Fall
- ☐ **D)** Nur die Phasennamen aufzählen

2.6 Instrumente der Personalentwicklung ★★★

Aufgabe 54 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Aussagen zur Stellenbeschreibung sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie beschreibt die Persönlichkeit des Stelleninhabers.
- ☐ **B)** Sie beschreibt die Stelle, nicht die Person.
- ☐ **C)** Sie ist dasselbe wie ein Arbeitszeugnis.
- ☐ **D)** Sie ist die schriftliche, verbindliche Darstellung einer Stelle.

Aufgabe 55 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Bestandteile gehören in eine Stellenbeschreibung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Hobbys des Stelleninhabers
- ☐ **B)** Stellenbezeichnung, organisatorische Einordnung und Stellvertretung
- ☐ **C)** Das Gehalt des aktuellen Stelleninhabers
- ☐ **D)** Befugnisse, Verantwortung und Kommunikationsbeziehungen
- ☐ **E)** Ziel der Stelle und Hauptaufgaben

Aufgabe 56 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Was bedeutet „aktive“ und „passive“ Stellvertretung in der Stellenbeschreibung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Passiv: die Vertretung im Urlaub des Vorstands
- ☐ **B)** Passiv: von wem der Stelleninhaber vertreten wird
- ☐ **C)** Aktiv: wen der Stelleninhaber vertritt
- ☐ **D)** Aktiv: wer den Stelleninhaber vertritt

Aufgabe 57 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Argumente sprechen für Stellenbeschreibungen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Klare Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen, weniger Konflikte und Doppelarbeit
- ☐ **B)** Grundlage für Stellenausschreibung, Personalauswahl und Einarbeitung
- ☐ **C)** Sie macht Beurteilungsgespräche überflüssig.
- ☐ **D)** Sie veralten nie.

Aufgabe 58 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Grenzen haben Stellenbeschreibungen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Hoher Aufwand für Erstellung und Pflege
- ☐ **B)** Sie verhindern jede Personalauswahl.
- ☐ **C)** Schnelles Veralten in dynamischen Bereichen
- ☐ **D)** Gefahr von Starrheit („Das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung“)

Aufgabe 59 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Aussagen zum Anforderungsprofil sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es nutzt oft Gewichtungen oder Ausprägungsstufen sowie Muss- und Kann-Kriterien.
- ☐ **B)** Es leitet aus den Aufgaben der Stelle ab, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften gebraucht werden.
- ☐ **C)** Es wird für jede Bewerberin individuell neu formuliert.
- ☐ **D)** Es beschreibt die Aufgaben und Befugnisse der Stelle.

Aufgabe 60 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Zuordnungen von Kriterien zu Kompetenzbereichen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Teamfähigkeit → Methodenkompetenz
- ☐ **B)** Konfliktfähigkeit → Sozialkompetenz
- ☐ **C)** Belastbarkeit → Fachkompetenz
- ☐ **D)** Englischkenntnisse → Fachkompetenz
- ☐ **E)** Moderationstechnik → Methodenkompetenz

Aufgabe 61 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Merkmale gehören zur persönlichen Kompetenz? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Belastbarkeit
- ☐ **B)** Branchenkenntnis
- ☐ **C)** Präsentationstechnik
- ☐ **D)** Eigeninitiative und Zuverlässigkeit
- ☐ **E)** Lernbereitschaft

Aufgabe 62 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Vorteile hat ein Anforderungsprofil? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Objektivere Auswahl am gleichen Maßstab
- ☐ **B)** Gezielte Stellenanzeigen und Interviewfragen
- ☐ **C)** Es ersetzt das Vorstellungsgespräch vollständig.
- ☐ **D)** Passgenaue Personalentwicklung

Aufgabe 63 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Aussagen zur Potenzialanalyse sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie bewertet ausschließlich die Leistung des letzten Jahres.
- ☐ **B)** Sie sucht Fähigkeiten, die die Person in ihrer jetzigen Stelle noch nicht zeigen kann.
- ☐ **C)** Eine einzige Methode genügt, weil sie das ganze Potenzial zeigt.
- ☐ **D)** Sie fragt nach vorn: Für welche künftigen Aufgaben ist eine Person geeignet?

Aufgabe 64 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Methoden eignen sich für eine Potenzialanalyse? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Assessment-Center
- ☐ **B)** Auswertung der Kantinenumsätze
- ☐ **C)** 360-Grad-Feedback durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende und Kunden
- ☐ **D)** Bewährungsaufgaben wie Stellvertretung oder Projektleitung

Aufgabe 65 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Merkmale hat ein Assessment-Center? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein einzelner Beobachter bewertet nach freiem Eindruck.
- ☐ **B)** Mehrere geschulte Beobachter bewerten anhand vorher festgelegter Kriterien aus dem Anforderungsprofil.
- ☐ **C)** Es dauert in der Regel eine Stunde.
- ☐ **D)** Mehrere Teilnehmende werden in mehreren Übungen beurteilt.

Aufgabe 66 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche AC-Übungen und beobachteten Kompetenzen passen zusammen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fallstudie mit Präsentation → nur Teamfähigkeit
- ☐ **B)** Gruppendiskussion ohne Leiter → Sozialverhalten, Durchsetzung, Teamfähigkeit
- ☐ **C)** Rollenspiel (Kritikgespräch) → Führungs- und Sozialkompetenz
- ☐ **D)** Postkorb → Organisationsgeschick, Methodenkompetenz, Belastbarkeit

Aufgabe 67 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Vor- und Nachteile hat ein Assessment-Center? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Nachteile: hoher Aufwand, Stress und „Schauspielern“
- ☐ **B)** Vorteil: sehr geringe Kosten
- ☐ **C)** Vorteile: realitätsnah, mehrere Beobachter, Gleichbehandlung
- ☐ **D)** Nachteil: Frust abgelehnter interner Kandidaten

Aufgabe 68 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Eine Bewerberin präsentiert brillant und wird deshalb auch fachlich als stark eingeschätzt. Welcher Beurteilungsfehler liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Mildetendenz
- ☐ **B)** Halo-Effekt
- ☐ **C)** Recency-Effekt
- ☐ **D)** Kontrasteffekt

Aufgabe 69 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Beurteilungsfehler sind richtig beschrieben? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kontrasteffekt: Stereotype bestimmen die Bewertung.
- ☐ **B)** Primacy-Effekt: Der erste Eindruck prägt das Urteil.
- ☐ **C)** Sympathieeffekt: Unsympathische Personen werden besser bewertet.
- ☐ **D)** Mittetendenz: Der Beurteiler bewertet alles „durchschnittlich“.

Aufgabe 70 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Welche Maßnahmen verringern Beobachtungs- und Beurteilungsfehler? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Mehrere unabhängige Beobachter mit Beobachterkonferenz
- ☐ **B)** Nur ein Beobachter, der alle Übungen allein bewertet
- ☐ **C)** Trennung von Beobachten und Bewerten sowie Rotation der Beobachter
- ☐ **D)** Beobachterschulung und verhaltensverankerte Kriterien mit Beobachtungsbögen

2.7 Einsatzfelder und Umsetzung ★★★

Aufgabe 71 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Zuordnungen von PE-Maßnahmen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Off the job: außerhalb des Arbeitsplatzes – systematisch, aber teuer und mit Transferproblem
- ☐ **B)** Near the job: in der Nähe des Arbeitsplatzes, z. B. Qualitätszirkel
- ☐ **C)** Off the job: Unterweisung am eigenen Arbeitsplatz
- ☐ **D)** On the job: am Arbeitsplatz, während der Arbeit – praxisnah und günstig

Aufgabe 72 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Maßnahmen gehören zur PE „into the job“? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Seminar zum Fachwirt
- ☐ **B)** Ausbildung
- ☐ **C)** Einarbeitung und Praktikum
- ☐ **D)** Outplacement
- ☐ **E)** Traineeprogramm

Aufgabe 73 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Maßnahmen gehören zu „along the job“ und „out of the job“? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Laufbahn- und Nachfolgeplanung (along the job)
- ☐ **B)** Ruhestandsvorbereitung und Outplacement (out of the job)
- ☐ **C)** Qualitätszirkel (along the job)
- ☐ **D)** Praktikum (out of the job)

Aufgabe 74 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Ein Monteur baut nicht nur die Tür ein, sondern auch Dichtung und Griff. Welche Maßnahme liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Coaching
- ☐ **B)** Job Enlargement
- ☐ **C)** Job Rotation
- ☐ **D)** Job Enrichment

Aufgabe 75 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Aussagen zum Job Enrichment sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es ist ein geplanter Wechsel durch mehrere Abteilungen.
- ☐ **B)** Es ist eine horizontale, quantitative Erweiterung.
- ☐ **C)** Es eignet sich, um Führungsbereitschaft zu testen und zu fördern.
- ☐ **D)** Es überträgt höherwertige Aufgaben mit mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung.

Aufgabe 76 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Aussagen zur Job Rotation sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie bedeutet, dass die Stelle selbst mit höherwertigen Aufgaben angereichert wird.
- ☐ **B)** Nachteil: In jeder Station ist Einarbeitungszeit nötig.
- ☐ **C)** Die Person lernt Zusammenhänge kennen und knüpft Kontakte.
- ☐ **D)** Sie ist ein geplanter Arbeitsplatzwechsel, z. B. durch Vertrieb, Produktion und Controlling.

Aufgabe 77 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Laufbahnen bieten moderne Unternehmen an? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Seniorenlaufbahn
- ☐ **B)** Fachlaufbahn: Aufstieg nur mit Personalverantwortung
- ☐ **C)** Projektlaufbahn
- ☐ **D)** Führungslaufbahn

Aufgabe 78 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Was gehört zu einer geplanten Einarbeitung (Onboarding)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kontakt vor dem ersten Arbeitstag
- ☐ **B)** Pate und Feedbackgespräche
- ☐ **C)** Neue Mitarbeitende sollen sich alles selbst erschließen.
- ☐ **D)** Einarbeitungsplan mit Stationen in Schnittstellenbereichen

Aufgabe 79 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Aussagen zur Leittextmethode sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie fördert Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zugleich.
- ☐ **B)** Der Ausbilder macht alles vor, die Lernenden machen es nach.
- ☐ **C)** Sie besteht aus vier Stufen.
- ☐ **D)** Lernende erarbeiten eine Aufgabe anhand von Leitfragen und Informationsmaterial selbstständig.

Aufgabe 80 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

In welcher Reihenfolge laufen die sechs Stufen der Leittextmethode ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ausführen → Kontrollieren → Informieren → Planen → Entscheiden → Bewerten
- ☐ **B)** Informieren → Ausführen → Planen → Bewerten → Entscheiden → Kontrollieren
- ☐ **C)** Informieren → Planen → Entscheiden → Ausführen → Kontrollieren → Bewerten
- ☐ **D)** Planen → Informieren → Ausführen → Entscheiden → Bewerten → Kontrollieren

Aufgabe 81 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Aussagen unterscheiden Mentoring und Coaching richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Beim Mentoring gibt eine erfahrene Führungskraft aus dem eigenen Haus ihr Erfahrungswissen und ihre Kontakte weiter.
- ☐ **B)** Beim Coaching hilft ein neutraler, ausgebildeter Coach mit Fragen und Feedback, eine eigene Lösung zu finden.
- ☐ **C)** Coaching übernimmt immer der direkte Vorgesetzte.
- ☐ **D)** Mentoring ist meist auf fünf bis zehn Sitzungen befristet.

Aufgabe 82 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Beispiele aus der Thermaro AG sind Coaching? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein Techniker kurz vor der Rente gibt einem neuen Kollegen im Tandem seine Kniffe bei der Fehlersuche weiter.
- ☐ **B)** Kai Brückner klärt nach seinem Aufstieg zum Teamleiter mit einem externen Coach, wie er gegenüber früheren Kollegen auftritt.
- ☐ **C)** Marco Petersen nimmt einen jungen Außendienstler zu Großkunden mit und öffnet ihm sein Netzwerk.
- ☐ **D)** Selin Arslan reflektiert nach wiederholten Konflikten mit der Produktion mit einem Coach ihr eigenes Verhalten.

Aufgabe 83 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Schritte gehören zur Nachfolgeplanung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Stelle erst nach dem Ausscheiden ausschreiben
- ☐ **B)** Nachfolger gezielt entwickeln und eine Übergabephase planen
- ☐ **C)** Schlüsselpositionen und den Zeitpunkt des Wechsels ermitteln
- ☐ **D)** Anforderungsprofil aktualisieren und interne Kandidaten mit Potenzialanalyse auswählen

Aufgabe 84 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Welche Nachteile kann eine interne Nachbesetzung haben? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie spart Kosten und Einarbeitungszeit.
- ☐ **B)** Enttäuschung oder Neid übergangener Kollegen
- ☐ **C)** Autoritätsprobleme gegenüber ehemals gleichrangigen Kollegen
- ☐ **D)** Betriebsblindheit und begrenzte Auswahl

2.8 Ausbildung als Personalentwicklung ★★★

Aufgabe 85 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Warum gilt Ausbildung als nachhaltigste Form der Personalentwicklung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Weil Auszubildende keine Vergütung erhalten
- ☐ **B)** Es spart Kosten für Suche und Einarbeitung externer Kräfte.
- ☐ **C)** Es bindet die Nachwuchskräfte früh.
- ☐ **D)** Das Unternehmen bildet die Fachkräfte von morgen nach seinen Bedürfnissen aus.

Aufgabe 86 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Was regelt § 27 BBiG? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Eignung der Ausbildungsstätte nach Art und Einrichtung
- ☐ **B)** Die Dauer der Probezeit
- ☐ **C)** Ein angemessenes Verhältnis der Zahl der Auszubildenden zur Zahl der Ausbildungsplätze oder Fachkräfte
- ☐ **D)** Fehlen Inhalte, darf der Betrieb grundsätzlich nicht ausbilden.

Aufgabe 87 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Aussagen zu § 28 BBiG sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Auszubildende einstellen darf nur, wer persönlich geeignet ist.
- ☐ **B)** Jede Mitarbeiterin darf ohne Weiteres ausbilden.
- ☐ **C)** Ausbilden darf nur, wer persönlich und fachlich geeignet ist.
- ☐ **D)** Ausbildungsbeauftragte in den Fachabteilungen dürfen unter Verantwortung des Ausbilders mitwirken.

Aufgabe 88 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Wer ist nach § 29 BBiG persönlich nicht geeignet? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wer jünger als 40 Jahre ist
- ☐ **B)** Wer wiederholt oder schwer gegen das BBiG oder darauf beruhende Vorschriften verstoßen hat
- ☐ **C)** Wer keine AEVO-Prüfung abgelegt hat
- ☐ **D)** Wer Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf, etwa nach Verurteilungen (§ 25 JArbSchG)

Aufgabe 89 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Was gehört zur fachlichen Eignung nach § 30 BBiG? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Berufliche Fertigkeiten, in der Regel Abschlussprüfung in der Fachrichtung und angemessene Praxis
- ☐ **B)** Berufs- und arbeitspädagogische Fertigkeiten, nachgewiesen nach der AEVO
- ☐ **C)** Ein einwandfreies Führungszeugnis
- ☐ **D)** Mindestens zehn Jahre Betriebszugehörigkeit

Aufgabe 90 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Handlungsfelder beschreibt die AEVO? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
- ☐ **B)** Ausbildungsvergütung festsetzen und auszahlen
- ☐ **C)** Ausbildung durchführen und Ausbildung abschließen
- ☐ **D)** Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung mitwirken

Aufgabe 91 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Aussagen zur Ausbildereignungsprüfung sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wirtschaftsfachwirte sind von der gesamten AEVO-Prüfung befreit.
- ☐ **B)** Wer die Handlungsspezifischen Qualifikationen des Wirtschaftsfachwirts bestanden hat, ist vom schriftlichen Teil befreit.
- ☐ **C)** Der praktische Teil besteht aus Präsentation oder praktischer Durchführung mit Fachgespräch, zusammen höchstens 30 Minuten.
- ☐ **D)** Sie hat einen schriftlichen Teil mit fallbezogenen Aufgaben (drei Stunden).

Aufgabe 92 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Was legt die Ausbildungsordnung nach § 5 Abs. 1 BBiG mindestens fest? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Prüfungsanforderungen
- ☐ **B)** Die Namen der Ausbildungsbeauftragten
- ☐ **C)** Ausbildungsberufsbild und Ausbildungsrahmenplan
- ☐ **D)** Bezeichnung des Ausbildungsberufs und Ausbildungsdauer
- ☐ **E)** Die Höhe der Ausbildungsvergütung im Betrieb

Aufgabe 93 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Was enthält der betriebliche Ausbildungsplan? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ausbildungsabteilungen oder -orte und die Ausbildungsbeauftragten
- ☐ **B)** Berufsschulzeiten, Urlaub, Prüfungstermine und Lernerfolgskontrollen
- ☐ **C)** Die Prüfungsanforderungen der IHK
- ☐ **D)** Ausbildungsinhalte nach Rahmenplan sowie zeitliche Abfolge und Dauer

Aufgabe 94 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Aussagen zur Probezeit in der Ausbildung sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie darf bis zu sechs Monate betragen.
- ☐ **B)** Nach der Probezeit kann der Betrieb jederzeit ordentlich mit Frist kündigen.
- ☐ **C)** Meist empfehlen sich die vollen vier Monate.
- ☐ **D)** Sie beträgt nach § 20 BBiG mindestens einen und höchstens vier Monate.
- ☐ **E)** In ihr können beide Seiten ohne Kündigungsfrist und ohne Angabe von Gründen kündigen, aber nur schriftlich.

Aufgabe 95 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Wie gestalten Sie die Probezeit bewusst? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Rückmeldung der Berufsschule und monatliche Feedbackgespräche
- ☐ **B)** Einsatz in mehreren Abteilungen und Beobachtungsbögen
- ☐ **C)** Den Auszubildenden vier Monate nur kopieren lassen
- ☐ **D)** Einführungstage, Paten und ein Azubi-Projekt

Aufgabe 96 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Aussagen zur Weiterbeschäftigung nach der Ausbildung sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Der Auszubildende darf sich erst in den letzten sechs Monaten der Ausbildung zur Weiterarbeit verpflichten.
- ☐ **B)** Der Betrieb kann die Übernahme jederzeit einseitig zusagen; das bindet nur den Betrieb.
- ☐ **C)** Wird er ohne ausdrückliche Vereinbarung weiterbeschäftigt, entsteht ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.
- ☐ **D)** Eine Verpflichtung des Auszubildenden ist schon bei Vertragsschluss wirksam.

Aufgabe 97 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Ein erfahrener Mitarbeiter ohne Berufsabschluss arbeitet seit fünf Jahren in einem dreijährigen Ausbildungsberuf. Welche Aussagen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Er kann über die Externenprüfung nach § 45 Abs. 2 BBiG zugelassen werden.
- ☐ **B)** Seit 2025 kommt das Validierungsverfahren nach §§ 50b ff. BBiG in Frage.
- ☐ **C)** Zulassung ist erst nach zehn Jahren möglich.
- ☐ **D)** Er muss zuerst eine vollständige Ausbildung absolvieren.

Aufgabe 98 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Kanäle nutzt wirksames Ausbildungsmarketing? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Schulkooperationen, Praktika und Elternabende
- ☐ **B)** Social Media mit Azubis als Botschaftern
- ☐ **C)** Nur eine Anzeige im Wirtschaftsteil der Tageszeitung
- ☐ **D)** Handybewerbung ohne Anschreiben

Aufgabe 99 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Angebote sind den Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow richtig zugeordnet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Soziales: Auslandspraktikum
- ☐ **B)** Wertschätzung: Azubi des Monats, eigenes Azubi-Projekt
- ☐ **C)** Selbstverwirklichung: Jobticket
- ☐ **D)** Sicherheit: Übernahmezusage, Lernhilfe
- ☐ **E)** Grundbedürfnisse: Vergütung, Fahrtkostenzuschuss, Jobticket

Aufgabe 100 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Welche Berührungspunkte mit der IHK hat ein Ausbildungsbetrieb? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Anmeldung zur Zwischen- und Abschlussprüfung vor dem Prüfungsausschuss
- ☐ **B)** Ausbildungsberater der IHK
- ☐ **C)** Eintragung des Ausbildungsvertrags
- ☐ **D)** Festlegung der Probezeitdauer durch die IHK

2.9 Fachkräfte gewinnen und binden ★★★

Aufgabe 101 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Welche Aussagen zum Personalmarketing sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es positioniert das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber nach außen und nach innen.
- ☐ **B)** Kanäle sind Karriereseite, Jobbörsen, Social Media, Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter und Hochschulkontakte.
- ☐ **C)** Das Ergebnis ist eine starke Arbeitgebermarke (Employer Branding).
- ☐ **D)** Es richtet sich ausschließlich nach außen.

Aufgabe 102 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Mit welchen Maßnahmen gewinnen Sie Fachkräfte für einen Standort im ländlichen Raum? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Werksbus, Jobticket, Dienstrad oder Fahrgemeinschaftsbörse
- ☐ **B)** Die Vorteile des Standorts verschweigen
- ☐ **C)** Hilfe bei Wohnungssuche, Umzug, Kinderbetreuung und Partnerjobs
- ☐ **D)** Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten

Aufgabe 103 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Welche Merkmale schützt § 1 AGG vor Benachteiligung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Religion oder Weltanschauung, Behinderung
- ☐ **B)** Fehlende Berufserfahrung
- ☐ **C)** Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht
- ☐ **D)** Familienstand und Wohnort

Aufgabe 104 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Welche Maßnahmen fördern Diversität bei der Personalbesetzung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Anonymisierte Bewerbungsverfahren
- ☐ **B)** Anforderungsprofile ohne unnötige Hürden
- ☐ **C)** Stellenanzeigen nur für „junge, dynamische Mitarbeiter“
- ☐ **D)** Gemischt besetzte Auswahlgremien

Aufgabe 105 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Wie analysieren Sie die Mitarbeiterzufriedenheit faktenbasiert? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Anonyme, standardisierte Mitarbeiterbefragung
- ☐ **B)** Kennzahlen wie Fluktuationsquote, Fehlzeiten und Krankenquote
- ☐ **C)** Gerüchte in der Kantine sammeln
- ☐ **D)** Strukturierte Mitarbeitergespräche und Austrittsgespräche

Aufgabe 106 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Was versteht man unter Ghosting im Recruiting? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine anonyme Bewerbung ohne Foto
- ☐ **B)** Auch Unternehmen können ghosten, indem sie Bewerbenden nicht antworten.
- ☐ **C)** Plötzlichen Abbruch des Kontakts ohne Erklärung
- ☐ **D)** Auch das Nichterscheinen trotz unterschriebenem Vertrag zum ersten Arbeitstag

Aufgabe 107 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Welche Folgen hat Ghosting für das Unternehmen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Planungsunsicherheit
- ☐ **B)** Verlorene Zeit und Kosten im Auswahlverfahren
- ☐ **C)** Länger unbesetzte Stellen mit Mehrarbeit im Team
- ☐ **D)** Sinkende Kosten in der Personalabteilung

Aufgabe 108 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Welche Maßnahmen wirken gegen Ghosting? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Preboarding zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag mit Willkommenspaket und festem Ansprechpartner
- ☐ **B)** Transparenz über Ablauf und Entscheidungstermine
- ☐ **C)** Schnelle Rückmeldungen und kurze Prozesse
- ☐ **D)** Bewerbungsverfahren über mehrere Monate strecken

Aufgabe 109 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Welche Gründe führen häufig zu Ghosting durch Bewerbende? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine zu schnelle Zusage des Unternehmens
- ☐ **B)** Konfliktscheu („Absagen ist unangenehm“)
- ☐ **C)** Ein besseres Angebot der Konkurrenz
- ☐ **D)** Lange und intransparente Auswahlprozesse

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 **C**	2 **A, D**	3 **C, D**	4 **C**	5 **D, E**	6 **A, C**
7 **A, C**	8 **A, B, E**	9 **A, B, C**	10 **B, C**	11 **C, D**	12 **B, D**
13 **B, C**	14 **A, B, E**	15 **A, D**	16 **A, B, D**	17 **A, B, C**	18 **A, D**
19 **A, D**	20 **B, C, E**	21 **B**	22 **C, E**	23 **B, D**	24 **D**
25 **C, D, E**	26 **A, C, D**	27 **A, C, D**	28 **B, D**	29 **B, D**	30 **A, D**
31 **A, B**	32 **A, B, C**	33 **A, B**	34 **B**	35 **A, B, E**	36 **A**
37 **B, D**	38 **B, C**	39 **A, B**	40 **B, C**	41 **A, C, D**	42 **A, B**
43 **A, B, D**	44 **A, D**	45 **C, D**	46 **A, C**	47 **A, B, D**	48 **A**
49 **A, C**	50 **A, B, D**	51 **A, B, C**	52 **B**	53 **C**	54 **B, D**
55 **B, D, E**	56 **B, C**	57 **A, B**	58 **A, C, D**	59 **A, B**	60 **B, D, E**
61 **A, D, E**	62 **A, B, D**	63 **B, D**	64 **A, C, D**	65 **B, D**	66 **B, C, D**
67 **A, C, D**	68 **B**	69 **B, D**	70 **A, C, D**	71 **A, B, D**	72 **B, C, E**
73 **A, B**	74 **B**	75 **C, D**	76 **B, C, D**	77 **C, D**	78 **A, B, D**
79 **A, D**	80 **C**	81 **A, B**	82 **B, D**	83 **B, C, D**	84 **B, C, D**
85 **B, C, D**	86 **A, C**	87 **A, C, D**	88 **B, D**	89 **A, B**	90 **A, C, D**
91 **B, C, D**	92 **A, C, D**	93 **A, B, D**	94 **C, D, E**	95 **A, B, D**	96 **A, B, C**
97 **A, B**	98 **A, B, D**	99 **B, D, E**	100 **A, B, C**	101 **A, B, C**	102 **A, C, D**
103 **A, C**	104 **A, B, D**	105 **A, B, D**	106 **B, C, D**	107 **A, B, C**	108 **A, B, C**
109 **B, C, D**					

> **Zur Erinnerung:** Eine Aufgabe gilt nur als gelöst, wenn genau die angegebenen Buchstaben angekreuzt sind.

Lösungen 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung

Aufgabe 1 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung **Richtig: C**

Was bedeutet der Satz „structure follows strategy“ (Alfred Chandler)?

✘ A) Die Strategie richtet sich nach dem bestehenden Organigramm. – Das wäre umgekehrt.
✘ B) Jede Strategie braucht eine Matrixorganisation. – Die passende Struktur hängt von der Strategie ab.
✔ C) **Die Organisation wird so gestaltet, dass sie die gewählte Strategie umsetzen kann. –** Die Struktur folgt der Strategie.
✘ D) Strukturen dürfen nach einer Strategieänderung nicht verändert werden. – Gerade dann müssen sie angepasst werden.

Merke: Will Thermaro in Polen verkaufen, braucht es eine Exportabteilung, neue Abläufe und passende Mitarbeitende.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.1, S. 42

Aufgabe 2 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung **Richtig: A, D**

Welche Aussagen zur Personalplanung sind richtig?

✔ A) **Die qualitative Planung fragt, welche Qualifikationen die Mitarbeitenden haben müssen. –** Sie ermittelt die Anforderungen.
✘ B) Aus der Lücke entsteht immer Bedarf an Neueinstellungen. – Die Lücke kann auch durch Personalentwicklung geschlossen werden.
✘ C) Die qualitative Planung legt die Zahl der Stellen fest. – Das ist quantitative Planung.
✔ D) **Die quantitative Planung fragt, wie viele Mitarbeitende zu welchem Zeitpunkt gebraucht werden. –** Sie ermittelt die Zahl.

Merke: Quantitativ = wie viele, qualitativ = welche Qualifikation.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.1, S. 43

Aufgabe 3 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung **Richtig: C, D**

Wie hängen Organisations- und Personalentwicklung zusammen?

✘ A) Personalentwicklung ist überflüssig, wenn die Struktur stimmt. – Eine neue Struktur braucht qualifizierte Menschen.
✘ B) Beide schließen sich gegenseitig aus. – Sie ergänzen sich.
✔ C) **Eine neue Abteilung ohne qualifizierte Mitarbeitende scheitert. –** Struktur allein reicht nicht.
✔ D) **Organisationsentwicklung verändert Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeit, Personalentwicklung entwickelt die Menschen. –** Beides gehört zusammen.

Merke: OE und PE immer zusammen denken.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.1, S. 43

Aufgabe 4 2.1 Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung **Richtig: C**

Warum braucht eine Strategie Organisations- und Personalentwicklung?

✘ A) Weil Personalentwicklung die Strategieplanung ersetzt – Sie setzt die Strategie um, ersetzt sie aber nicht.
✘ B) Weil das Gesetz es für jede Strategie vorschreibt – Es gibt keine solche Vorschrift.
✔ C) **Weil eine Strategie nur so gut ist wie die Organisation und die Menschen, die sie umsetzen –** Das ist der Grundgedanke von Kapitel 2.
✘ D) Weil die Strategie sonst nicht im Handelsregister eingetragen werden kann – Das hat damit nichts zu tun.

Merke: Strategie → Struktur → Menschen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.1, S. 42

Lösungen 2.2 Organisationsstrukturen

Aufgabe 5 2.2 Organisationsstrukturen — **Richtig: D, E**

Welche Begriffe der Aufbauorganisation sind richtig erklärt?

✘ **A)** Leitungsspanne: Zahl der Hierarchieebenen – Das ist die Gliederungstiefe; die Leitungsspanne ist die Zahl der direkt unterstellten Stellen.
✘ **B)** Gliederungstiefe: Zahl der Mitarbeitenden einer Abteilung – Die Gliederungstiefe ist die Zahl der Hierarchieebenen.
✘ **C)** Instanz: Stelle ohne Weisungsbefugnis – Das beschreibt eine Stabsstelle.
✔ **D)** **Instanz: Stelle mit Leitungs- und Weisungsbefugnis –** Mehrere Stellen unter einer Instanz bilden eine Abteilung.
✔ **E)** **Stelle: kleinste Einheit, der Aufgabenbereich einer gedachten Person –** Die Stelle ist unabhängig vom konkreten Inhaber.

Merke: Stelle, Instanz, Abteilung, Leitungsspanne, Gliederungstiefe.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 6 2.2 Organisationsstrukturen — **Richtig: A, C**

Welche Aussagen zur Ablauforganisation sind richtig?

✔ **A)** **Sie regelt, wie, wann, wo und in welcher Reihenfolge Aufgaben erledigt werden. –** Sie heißt auch Prozessorganisation.
✘ **B)** Zusätzliche Papierfreigaben beschleunigen den Ablauf. – Digitale Workflows statt Papierlauf verbessern Abläufe.
✔ **C)** **Weniger Schnittstellen und parallele Arbeitsschritte verbessern Abläufe. –** Das sind typische Ansatzpunkte.
✘ **D)** Sie legt fest, wer wem unterstellt ist. – Das ist Aufbauorganisation.

Merke: Aufbau = wer, Ablauf = wie, wann, wo, in welcher Reihenfolge.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 7 2.2 Organisationsstrukturen — **Richtig: A, C**

Nach welchen Prinzipien werden Stellen gebildet?

✔ **A)** **Nach der Verrichtung, z. B. Einkauf, Produktion, Vertrieb –** Das ist die funktionale Gliederung.
✘ **B)** Nach dem Alter der Stelleninhaber – Stellen sind unabhängig von Personen.
✔ **C)** **Nach dem Objekt, z. B. Produkte, Regionen, Kundengruppen –** Das ist die objektorientierte Gliederung.
✘ **D)** Nach dem Anfangsbuchstaben der Abteilung – Das ist kein Organisationsprinzip.

Merke: Verrichtung oder Objekt.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 8 2.2 Organisationsstrukturen — **Richtig: A, B, E**

Welche Merkmale und Folgen hat das Einliniensystem?

✔ **A)** **Nachteil: lange Dienstwege und Überlastung der Spitze –** Alle Informationen laufen über die Linie.
✔ **B)** **Jede Stelle hat genau einen Vorgesetzten (Fayol). –** Der Dienstweg läuft über die Linie.
✘ **C)** Typisch sind Kompetenzkonflikte durch widersprüchliche Weisungen. – Das ist ein Nachteil des Mehrliniensystems.
✘ **D)** Eine Stelle hat mehrere fachlich zuständige Vorgesetzte. – Das ist das Mehrliniensystem nach Taylor.
✔ **E)** **Vorteil: klare Zuständigkeit und Verantwortung, einfache Kontrolle –** Jeder weiß, wem er berichtet.

Merke: Einlinie = Fayol, Mehrlinie = Taylor.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 9 2.2 Organisationsstrukturen — **Richtig: A, B, C**

Welche Aussagen zum Mehrliniensystem sind richtig?

✔ **A)** **Nachteile sind Kompetenzkonflikte und widersprüchliche Weisungen. –** Mitarbeitende wissen nicht, wem sie folgen sollen.
✔ **B)** **Vorteile sind Spezialisierung und kurze Wege. –** Fachleute weisen direkt an.
✔ **C)** **Eine Stelle hat mehrere fachlich zuständige Vorgesetzte. –** Das Prinzip geht auf Taylor zurück.
✘ **D)** Es ist das System mit den längsten Dienstwegen. – Das gilt für das Einliniensystem.

Merke: Mehrlinie: Fachwissen, aber Konflikte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 10 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zum Stabliniensystem sind richtig?

✘ A) Stabsstellen erteilen der Linie Weisungen. – Stabsstellen beraten nur.
✔ B) **Vorteil: Entlastung der Leitung und Fachwissen für Entscheidungen –** Der Stab bereitet vor, die Linie entscheidet.
✔ C) **Es ist ein Einliniensystem, ergänzt um Stabsstellen ohne Weisungsbefugnis. –** Die Einheit der Leitung bleibt erhalten.
✘ D) Nachteil: Die Einheit der Leitung geht verloren. – Sie bleibt erhalten, weil der Stab keine Weisungen erteilt.

Merke: Stab berät, Linie entscheidet und weist an.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 11 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: C, D**

Welche Aussagen zur Spartenorganisation sind richtig?

✘ A) Jede Stelle hat zwei Vorgesetzte. – Das ist die Matrixorganisation.
✘ B) Nachteil: Der Erfolg der einzelnen Sparten ist nicht messbar. – Gerade die Messbarkeit des Erfolgs je Sparte ist ein Vorteil.
✔ C) **Die zweite Ebene wird nach Objekten gegliedert, z. B. nach Produktgruppen. –** Oft als Profitcenter geführt.
✔ D) **Vorteile sind Markt- und Kundennähe und ein messbarer Erfolg je Sparte. –** Die Spitze wird entlastet.

Merke: Sparten = Objektgliederung auf der zweiten Ebene.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Aufgabe 12 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: B, D**

Was kennzeichnet die Matrixorganisation?

✘ A) Jede Stelle hat genau einen Vorgesetzten. – Das ist das Einliniensystem.
✔ B) **Nachteil: Kompetenzkonflikte, hoher Abstimmungsaufwand, Unsicherheit der Mitarbeitenden –** Zwei Chefs bedeuten Abstimmungsbedarf.
✘ C) Vorteil: Es gibt keine Kompetenzkonflikte. – Kompetenzkonflikte sind gerade der typische Nachteil der Matrix.
✔ D) **Funktionen und Objekte werden überlagert; Stellen haben zwei Vorgesetzte. –** Zwei Dimensionen zugleich.

Merke: Matrix = zwei Dimensionen, zwei Vorgesetzte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 46

Aufgabe 13 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: B, C**

Wie zeichnen Sie eine Stabsstelle richtig in ein Organigramm ein?

✘ A) Als eigene Ebene unterhalb aller Bereiche – Dann sähe sie wie eine Linienstelle aus.
✔ B) **Seitlich an die Linie der Instanz, der sie zuarbeitet –** So wird deutlich, dass sie nicht in der Weisungslinie steht.
✔ C) **Oft abgesetzt durch eine andere Form oder Farbe –** Das erleichtert das Lesen.
✘ D) Über dem Vorstand – Die oberste Instanz steht immer oben.

Merke: Organigramm: Rechtecke für Stellen, senkrechte Linien für Weisungswege, Stab seitlich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 46

Aufgabe 14 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: A, B, E**

Welche Stellen sind typische Stabsstellen?

✔ A) **Assistenz der Geschäftsleitung –** Sie bereitet Entscheidungen vor.
✔ B) **Datenschutz und Recht –** Fachliche Beratung ohne Weisung.
✘ C) Vertrieb – Das ist ein Linienbereich.
✘ D) Produktion – Das ist ein Linienbereich.
✔ E) **Controlling –** Es berät die Unternehmensleitung.

Merke: Auch QM und Unternehmenskommunikation sind oft Stabsstellen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 46

Aufgabe 15 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: A, D**

Was spricht dafür, das Controlling als Stabsstelle beim Vorstand anzusiedeln?

✔ A) **Es berät die Unternehmensleitung direkt. –** Kurze Wege zum Vorstand.
✘ B) Es hat besonders viel Durchsetzungskraft. – Gerade die fehlt dem Stab.
✘ C) Es kann Planungs- und Berichtsvorgaben verbindlich anordnen. – Das kann nur eine Linienstelle.
✔ D) **Es ist unabhängig von den Bereichen, die es kontrolliert. –** Es steht neben der Linie.

Merke: In mittelgroßen Unternehmen wird meist der Stab empfohlen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 46

Aufgabe 16 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: A, B, D**

Welche Aussagen zu den Konzepten der Vertriebsorganisation sind richtig?

✔ A) **Gebietsorientiert: Kundennähe, kurze Reisewege, ein fester Ansprechpartner je Kunde –** Jede Einheit betreut alle Produkte einer Region.
✔ B) **Sortimentsorientiert: tiefes Produktwissen und gute Beratung bei erklärungsbedürftigen Geräten –** Jede Einheit betreut eine Produktgruppe im ganzen Markt.
✘ C) Gebietsorientiert: besonders tiefes Wissen zu jedem einzelnen Produkt – Das Produktwissen ist breiter und weniger tief.
✔ D) **Sortimentsorientiert: Nachteil, dass mehrere Verkäufer zum selben Kunden fahren –** Die Kosten steigen.

Merke: Möglich ist auch eine kundenorientierte Gliederung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 46

Aufgabe 17 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: A, B, C**

Mit welchen Instrumenten legen Sie Kompetenzen und Berichtswege dauerhaft fest?

✔ A) **Funktionendiagramm –** Es zeigt je Aufgabe, wer entscheidet, mitwirkt oder informiert wird.
✔ B) **Aktuelles Organigramm und Stellenbeschreibungen –** Sie zeigen Einordnung, Aufgaben und Befugnisse.
✔ C) **Unterschriften- und Vollmachtenregelung mit Wertgrenzen sowie ein Berichtswesen –** Sie legen Befugnisse und Berichtswege fest.
✘ D) Eine Mindmap aus dem letzten Workshop – Sie dient der Ideensammlung, nicht der Regelung.

Merke: Organigramm, Stellenbeschreibung, Funktionendiagramm, Vollmachten, Berichtswesen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 47

Aufgabe 18 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: A, D**

Wofür gibt es beim Zeichnen eines Organigramms in der Prüfung Punkte?

✔ A) **Für jede richtig eingeordnete Stelle –** Bezeichnungen aus der Anlage übernehmen.
✘ B) Für farbige Schrift – Die Gestaltung bringt keine Punkte.
✘ C) Für möglichst viele zusätzliche erfundene Stellen – Gefragt sind die Stellen aus der Situation.
✔ D) **Für die korrekt dargestellte Stabsstelle –** Sie steht seitlich an der Linie.

Merke: Mit Lineal, oberste Instanz oben, Linienstellen auf einer Ebene, Stab seitlich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 47

Aufgabe 19 2.2 Organisationsstrukturen **Richtig: A, D**

Welche Maßnahmen gehören zur Arbeitsplatzgestaltung?

✔ A) **Ergonomische Gestaltung, z. B. Hebehilfen und höhenverstellbare Tische –** Sie schützt die Gesundheit.
✘ B) Einführung eines Mehrliniensystems – Das ist Aufbauorganisation.
✘ C) Festlegung der Dividende – Das ist eine Finanzentscheidung.
✔ D) **Sichere Gestaltung durch Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung –** Sie verhindert Unfälle.

Merke: Auch Arbeitsplätze sind Teil der Organisation.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.2, S. 43

Lösungen 2.3 Organisationsentwicklung

Aufgabe 20 2.3 Organisationsentwicklung — **Richtig: B, C, E**

Welche Aussagen zur Organisationsentwicklung sind richtig?

✘ **A)** Sie wird ausschließlich von oben verordnet. – Typisch ist gerade die Beteiligung.
✔ **B)** **Sie beruht auf dem Lernen aller Betroffenen. –** Betroffene werden zu Beteiligten.
✔ **C)** **Sie will die Leistungsfähigkeit steigern und die Qualität des Arbeitslebens verbessern. –** Beide Ziele gelten zugleich.
✘ **D)** Sie ist ein kurzfristiges Einzelprojekt. – Sie ist langfristig angelegt.
✔ **E)** **Sie ist ein langfristig angelegter, geplanter Veränderungsprozess der Organisation und ihrer Menschen. –** So lautet die Definition.

Merke: OE: geplant, langfristig, mit den Betroffenen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 47

Aufgabe 21 2.3 Organisationsentwicklung — **Richtig: B**

Was ist ein Change Agent?

✘ **A)** Ein Software-Werkzeug für Änderungen im ERP – Gemeint ist eine Person.
✔ **B)** **Ein Berater oder Moderator, der den Veränderungsprozess begleitet –** Er unterstützt die Beteiligten.
✘ **C)** Der Machtpromotor, der den Wandel per Weisung durchsetzt – Das ist eine andere Rolle.
✘ **D)** Ein Mitarbeiter, der sich gegen den Wandel stellt – Das wäre Widerstand.

Merke: Change Agent = Begleiter des Wandels.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 22 2.3 Organisationsentwicklung — **Richtig: C, E**

Welche Gründe für Organisationsentwicklung sind extern?

✘ **A)** Steigende Kosten und Qualitätsprobleme – Das sind interne Gründe.
✘ **B)** Generationswechsel in der Führung – Das ist ein interner Grund.
✔ **C)** **Digitalisierung –** Sie kommt von außen.
✘ **D)** Hohe Fluktuation und Fehlzeiten – Das ist ein interner Grund.
✔ **E)** **Veränderte Kundenwünsche und Wettbewerb –** Der Markt verändert sich.

Merke: Intern: Fusion, Kosten, Qualitätsprobleme, Parallelstrukturen, Fluktuation, Generationswechsel.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 23 2.3 Organisationsentwicklung — **Richtig: B, D**

Welche Ziele verfolgt Organisationsentwicklung für die Mitarbeitenden?

✘ **A)** Höhere Produktivität und schnellere Anpassung an den Markt – Das sind Ziele für das Unternehmen.
✔ **B)** **Mehr Beteiligung und Verantwortung –** Die Betroffenen gestalten mit.
✘ **C)** Kosten senken und Abläufe verbessern – Das sind Ziele für das Unternehmen.
✔ **D)** **Bessere Zusammenarbeit und höhere Arbeitszufriedenheit –** Die Qualität des Arbeitslebens steigt.

Merke: OE nützt Unternehmen und Mitarbeitenden.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 24 2.3 Organisationsentwicklung — **Richtig: D**

Wie heißen die drei Phasen der Veränderung nach Kurt Lewin?

✘ **A)** Planen, Durchführen, Kontrollieren – Das sind Projektphasen – der typische Fehler.
✘ **B)** Forming, Storming, Norming – Das sind Phasen der Teamentwicklung.
✘ **C)** Schock, Ablehnung, Integration – Das sind Stationen der Change-Kurve.
✔ **D)** **Unfreezing (Auftauen), Moving (Verändern), Refreezing (Stabilisieren) –** Das ist das Drei-Phasen-Modell.

Merke: Lewin ist der absolute Dauerbrenner dieses Kapitels.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 25 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: C, D, E**

Welche Maßnahmen gehören in die Phase Unfreezing (Auftauen)?

✘ A) Neue Regeln im Handbuch dokumentieren – Das ist Refreezing.
✘ B) Pilotbereiche testen – Das ist Moving.
✔ C) **Ängste ernst nehmen, Kick-off und Betriebsrat einbinden –** Das löst das alte Gleichgewicht.
✔ D) **Die Notwendigkeit der Veränderung erklären –** Ziel ist die Bereitschaft zur Veränderung.
✔ E) **Frühzeitig informieren und Betroffene beteiligen –** So entsteht Vertrauen.

Merke: Auftauen = Bereitschaft schaffen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 26 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: A, C, D**

Welche Maßnahmen gehören in die Phase Moving (Verändern)?

✔ A) **Neue Strukturen einführen und Projektgruppen bilden –** Jetzt wird das Neue umgesetzt.
✘ B) Anreize anpassen, damit niemand in alte Muster zurückfällt – Das ist Refreezing.
✔ C) **Schulen und coachen –** Die Betroffenen lernen die neuen Abläufe.
✔ D) **Pilotbereiche testen und Widerstände bearbeiten –** Auch Zwischenerfolge werden gefeiert.
✘ E) Die Notwendigkeit erklären – Das ist Unfreezing.

Merke: Verändern = neue Strukturen und Verhaltensweisen einführen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 27 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: A, C, D**

Welche Maßnahmen gehören in die Phase Refreezing (Stabilisieren)?

✔ A) **Anreize anpassen und Rückfall verhindern –** Das Neue wird zur Gewohnheit.
✘ B) Betroffene zu einem Kick-off einladen – Das ist Unfreezing.
✔ C) **Erfolge messen und Feedback einholen –** Es wird nachgesteuert.
✔ D) **Regeln dokumentieren und Stellenbeschreibungen anpassen –** Das Neue wird verbindlich.
✘ E) Projektgruppen für die neuen Abläufe bilden – Das ist Moving.

Merke: Stabilisieren = das Neue dauerhaft verankern.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 48

Aufgabe 28 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: B, D**

Im Praxisbeispiel werden zwei Servicestandorte zusammengelegt. Welche Zuordnungen sind richtig?

✘ A) Prozesse im Handbuch festschreiben: Unfreezing – Festschreiben verankert das Neue, das ist Refreezing.
✔ B) **Gemischtes Projektteam erarbeitet neue Abläufe, Schulung im Ticketsystem: Moving –** Das Neue wird eingeführt.
✘ C) Schulung im Ticketsystem: Refreezing – Schulung gehört zum Verändern.
✔ D) **Betriebsversammlung mit Begründung und Einladung zu Workshops: Unfreezing –** Bereitschaft wird geschaffen.

Merke: Nennen Sie zu jeder Phase konkrete Maßnahmen aus dem Fall.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 50

Aufgabe 29 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: B, D**

Welche Aussagen zu den Veränderungsrichtungen sind richtig?

✘ A) Gegenstrom: Die Basis entscheidet allein, die Leitung wird nur informiert. – Beim Gegenstrom gibt die Leitung Rahmen und Ziele vor.
✔ B) **Top-down: schnell und einheitlich, aber wenig Akzeptanz –** Die Leitung gibt die Veränderung nach unten weiter.
✘ C) Center-out: Der Wandel startet beim Vorstand. – Center-out startet in der mittleren Ebene, etwa bei den Teamleitern.
✔ D) **Bottom-up: hohe Akzeptanz und Praxisnähe, aber langsam und ohne Gesamtblick –** Ideen entstehen an der Basis.

Merke: Top-down, Bottom-up, Gegenstrom, Center-out.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 50

Aufgabe 30 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: A, D**

Welche Ursachen von Widerstand und Gegenmaßnahmen passen zusammen?

✔ **A)** **Nicht-Wollen → Beteiligung, Gespräche und Anreize –** Ängste und Motive werden ernst genommen.
✘ **B)** Nicht-Wollen → Abmahnung als erste Maßnahme – Druck verstärkt Widerstand meist.
✘ **C)** Nicht-Können → Information – Gegen Nicht-Können hilft Qualifizierung; Information hilft gegen Nicht-Wissen.
✔ **D)** **Nicht-Wissen → Information –** Fehlende Information wird ausgeglichen.

Merke: Widerstand ist normal und ein wichtiges Signal.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 50

Aufgabe 31 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: A, B**

Woran erkennen Sie verdeckten Widerstand?

✔ **A)** **An Dienst nach Vorschrift –** Die Leistung sinkt still.
✔ **B)** **An Gerüchten –** Widerstand wird nicht offen ausgesprochen.
✘ **C)** An Vorschlägen zur Verbesserung – Das ist konstruktive Beteiligung.
✘ **D)** An offenem Widerspruch in der Besprechung – Das ist offener Widerstand.

Merke: Offen: Widerspruch. Verdeckt: Gerüchte, Dienst nach Vorschrift.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 50

Aufgabe 32 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: A, B, C**

Welche Faktoren fördern den Erfolg einer Veränderung?

✔ **A)** **Sichtbare Unterstützung durch die Unternehmensleitung –** Gegenstück: Leitung zieht sich zurück.
✔ **B)** **Frühe, offene und laufende Kommunikation –** Gegenstück: Gerüchte durch späte Information.
✔ **C)** **Qualifizierung und ausreichende Ressourcen –** Gegenstück: Zusatzaufgabe ohne Zeit und Budget.
✘ **D)** Veränderung wird von oben verordnet – Das ist ein Misserfolgsfaktor.
✘ **E)** Ständig wechselnde Ziele – Das ist ein Misserfolgsfaktor.

Merke: Formulieren Sie Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren als Gegensatzpaare.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 50

Aufgabe 33 2.3 Organisationsentwicklung **Richtig: A, B**

Wie kündigen Sie eine Veränderung in Schritten an?

✔ **A)** **Danach eine Belegschaftsversammlung, dann Teamrunden und laufende Berichte –** So erreicht die Information alle.
✔ **B)** **Zuerst Führungskräfte und Betriebsrat vorab informieren –** Sie müssen Fragen beantworten können.
✘ **C)** Gar nicht, damit keine Unruhe entsteht – Fehlende Information erzeugt Gerüchte.
✘ **D)** Zuerst die Presse, danach die Belegschaft – Die Mitarbeitenden dürfen es nicht aus der Zeitung erfahren.

Merke: Information gegen Nicht-Wissen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.3, S. 50

Lösungen 2.4 Lernende Organisation und Change-Management

Aufgabe 34 2.4 Lernende Organisation und Change-Management — **Richtig: B**

Was kennzeichnet eine lernende Organisation?

✘ A) Sie ist eine Organisation, die Ausbildung anbietet. – Gemeint ist das Lernen der ganzen Organisation.
✔ B) **Sie lernt fortlaufend aus Erfahrungen, Fehlern, Kundenrückmeldungen und dem Wissen der Mitarbeitenden. –** Nicht erst in der Krise.
✘ C) Sie verändert sich nur, wenn eine Krise sie zwingt. – Das ist gerade nicht gemeint.
✘ D) Sie schickt alle Mitarbeitenden jährlich auf dasselbe Seminar. – Lernen ist mehr als Seminare.

Merke: Werkzeuge: Lessons Learned, Qualitätszirkel, Wissensdatenbanken, offene Fehlerkultur.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 35 2.4 Lernende Organisation und Change-Management — **Richtig: A, B, E**

Welche der folgenden gehören zu den fünf Disziplinen nach Peter Senge?

✔ A) **Systemdenken –** Zusammenhänge statt Einzelteile betrachten.
✔ B) **Mentale Modelle –** Eingefahrene Denkmuster hinterfragen.
✘ C) Kostenführerschaft – Das ist eine Wettbewerbsstrategie.
✘ D) Job Enlargement – Das ist eine PE-Maßnahme on the job.
✔ E) **Personal Mastery –** Jeder entwickelt sich persönlich weiter.

Merke: Dazu kommen die gemeinsame Vision und das Team-Lernen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 36 2.4 Lernende Organisation und Change-Management — **Richtig: A**

Die Reklamationsquote steigt und die Endkontrolle wird verschärft. Welche Lernebene liegt vor?

✔ A) **Single-Loop-Learning (Anpassungslernen) –** Fehler werden innerhalb der bestehenden Regeln korrigiert.
✘ B) Refreezing – Das ist eine Lewin-Phase.
✘ C) Deutero-Learning – Dabei lernt die Organisation, wie sie lernt.
✘ D) Double-Loop-Learning – Dabei würde man fragen, warum die Fehler überhaupt entstehen.

Merke: Argyris und Schön: Single-Loop, Double-Loop, Deutero.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 37 2.4 Lernende Organisation und Change-Management — **Richtig: B, D**

Welche Aussagen zu den Lernebenen nach Argyris und Schön sind richtig?

✘ A) Deutero-Learning ist dasselbe wie Anpassungslernen. – Anpassungslernen ist Single-Loop.
✔ B) **Beim Double-Loop-Learning stellt die Organisation die Regeln selbst infrage. –** Warum entstehen die Fehler?
✘ C) Beim Single-Loop-Learning werden die Regeln grundsätzlich geändert. – Single-Loop bleibt innerhalb der Regeln.
✔ D) **Beim Deutero-Learning verbessert sie ihre Lernprozesse. –** Sie lernt, wie sie lernt.

Merke: Anpassen → Verändern → Lernen lernen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 38 2.4 Lernende Organisation und Change-Management — **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zum Change-Management sind richtig?

✘ A) Change-Management ist dasselbe wie Controlling. – Controlling unterstützt die Führung mit Informationen.
✔ B) **Es steuert konkrete Veränderungsvorhaben von der Analyse bis zur Verankerung. –** Es umfasst Planung und Kommunikation.
✔ C) **Die Abgrenzung zur Organisationsentwicklung wird in der Literatur unterschiedlich gezogen. –** Häufig versteht man Change-Management als Steuerung eines konkreten, zeitlich begrenzten Vorhabens, OE als langfristigen Lernprozess.
✘ D) Change-Management und Organisationsentwicklung sind gesetzlich klar voneinander abgegrenzt. – Es gibt keine verbindliche Definition; die Abgrenzung variiert.

Merke: Change-Management = Steuerung konkreter Veränderungen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 39 2.4 Lernende Organisation und Change-Management **Richtig: A, B**

Welche Promotoren und Rollen sind richtig beschrieben?

✔ **A)** **Fachpromotor: bringt das Fachwissen ein –** Er überzeugt inhaltlich.
✔ **B)** **Machtpromotor: setzt den Wandel mit hierarchischer Macht durch –** Meist ein Mitglied der Leitung.
✘ **C)** Fachpromotor: genehmigt das Budget – Das ist eher Sache des Machtpromotors.
✘ **D)** Prozesspromotor: setzt den Wandel per Weisung durch – Das ist der Machtpromotor; der Prozesspromotor verbindet und hält den Prozess in Gang.

Merke: Macht, Fach, Prozess.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 40 2.4 Lernende Organisation und Change-Management **Richtig: B, C**

Welche Aussagen zur Change-Kurve sind richtig?

✘ **A)** Die emotionale Akzeptanz kommt direkt nach dem Schock. – Erst folgen Ablehnung und rationale Einsicht, die Akzeptanz kommt im Tal.
✔ **B)** **Leistung und Stimmung sinken im Wandel zunächst. –** Auf den Schock folgt Ablehnung.
✔ **C)** **Führungskräfte informieren im Schock und hören in der Ablehnung zu. –** Im Tal unterstützen sie, beim Ausprobieren erkennen sie Erfolge an.
✘ **D)** Die Leistung steigt vom ersten Tag an stetig. – Typisch ist der Einbruch.

Merke: Schock, Ablehnung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis, Integration.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 50

Aufgabe 41 2.4 Lernende Organisation und Change-Management **Richtig: A, C, D**

Welche Merkmale haben wirksame Teams als Motor der lernenden Organisation?

✔ **A)** **Konstruktiver Umgang mit Konflikten und regelmäßige Reflexion –** So lernt das Team.
✘ **B)** Möglichst wenig Austausch, damit jeder ungestört arbeitet – Das verhindert Team-Lernen.
✔ **C)** **Gemeinsames Ziel und klare Rollen –** Jeder weiß, wofür und mit welcher Aufgabe.
✔ **D)** **Offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen –** Grundlage der Zusammenarbeit.

Merke: Eine Teambefragung macht Defizite sichtbar (Teamentwicklung 4.3.2).

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.4, S. 51

Lösungen 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept

Aufgabe 42 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept — **Richtig: A, B**

Welche Aussagen zur Definition der Personalentwicklung sind richtig?

✔ **A)** **Sie umfasst alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. –** So lautet die Definition.
✔ **B)** **Sie erhält, verbessert und passt die Qualifikation an künftige Anforderungen an. –** Sie ist zukunftsgerichtet.
✘ **C)** Sie richtet sich nur nach den Wünschen der Mitarbeitenden. – Sie verbindet Unternehmensziele und Entwicklungswünsche.
✘ **D)** Sie umfasst nur Seminare außerhalb des Betriebs. – Auch Förderung und Maßnahmen am Arbeitsplatz zählen.

Merke: PE = Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 52

Aufgabe 43 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept — **Richtig: A, B, D**

Was gehört zur Personalentwicklung im engen Sinn (Bildung)?

✔ **A)** **Ausbildung –** Sie ist Teil der Bildung.
✔ **B)** **Umschulung –** Auch sie gehört zur Bildung.
✘ **C)** Organisationsentwicklung – Das ist der weiteste Sinn.
✔ **D)** **Fort- und Weiterbildung –** Ebenfalls Bildung.
✘ **E)** Coaching und Mentoring – Das ist Förderung (weiter Sinn).

Merke: Eng: Bildung. Weit: + Förderung. Weitest: + OE.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 52

Aufgabe 44 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept — **Richtig: A, D**

Welche Ziele und Nutzen hat Personalentwicklung für das Unternehmen?

✔ **A)** **Fach- und Führungskräfte aus eigenen Reihen sichern –** Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt.
✘ **B)** Aufstieg und höheres Einkommen – Das ist ein Nutzen für die Mitarbeitenden.
✘ **C)** Selbstverwirklichung und interessantere Aufgaben – Das ist ein Nutzen für die Mitarbeitenden.
✔ **D)** **Qualität, Produktivität und Innovationsfähigkeit steigern –** Bessere Qualifikation bringt bessere Ergebnisse.

Merke: PE ist für beide Seiten ein Gewinn.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 52

Aufgabe 45 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept — **Richtig: C, D**

Welche Nutzen bringt Personalentwicklung den Mitarbeitenden?

✘ **A)** Kosten der externen Personalbeschaffung sparen – Das ist ein Nutzen für das Unternehmen.
✘ **B)** Unabhängigkeit des Unternehmens vom Arbeitsmarkt – Das ist ein Unternehmensnutzen.
✔ **C)** **Aufstieg, mehr Verantwortung und höheres Einkommen –** Entwicklung eröffnet Karrieren.
✔ **D)** **Kenntnisse erweitern und Beschäftigungsfähigkeit erhöhen –** Der Arbeitsplatz wird sicherer.

Merke: Nennen Sie in der Prüfung Nutzen aus Sicht der richtigen Seite.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 52

Aufgabe 46 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept — **Richtig: A, C**

Wer trägt welche Verantwortung für die Personalentwicklung?

✔ **A)** **Die Unternehmensleitung legt Strategie, Budget und PE-Grundsätze fest. –** Sie setzt den Rahmen.
✘ **B)** Die Personalabteilung trägt die alleinige Verantwortung für den Transfer. – Den Transfer sichert vor allem die Führungskraft.
✔ **C)** **Der Betriebsrat hat bei der Berufsbildung Beratungs- und Mitbestimmungsrechte (§§ 96 bis 98 BetrVG). –** Er ist zu beteiligen.
✘ **D)** Die Mitarbeitenden tragen keinerlei Verantwortung. – Sie tragen Eigenverantwortung.

Merke: Personalabteilung plant und organisiert.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 52

Aufgabe 47 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: A, B, D**

Thermaro plant Gruppenarbeit in der Montage, ein neues Beurteilungsverfahren und Schulungen für Monteure, deren Tätigkeit sich ändert. Welche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind einschlägig?

✔ A) **Gruppenarbeit: § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG –** Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit sind mitbestimmungspflichtig.

✔ B) **Qualifizierung bei geänderter Tätigkeit: § 97 Abs. 2 BetrVG –** Der Betriebsrat kann hier Maßnahmen der Berufsbildung mitbestimmen.

✘ C) Es genügt, den Betriebsrat nach der Einführung zu informieren. – Einschlägige Mitbestimmung ist vor der Einführung zu klären, erforderliche Einigungen sind herbeizuführen.

✔ D) **Allgemeine Beurteilungsgrundsätze: § 94 BetrVG –** Sie bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats.

Merke: Informieren allein reicht nicht: Mitbestimmung vor der Einführung klären.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 52

Aufgabe 48 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: A**

In welcher Reihenfolge läuft der Kreislauf der Personalentwicklung?

✔ A) **Bedarfsanalyse → Ziele festlegen → Maßnahmen planen → Durchführung → Erfolgskontrolle → Transfersicherung –** Das ist der Kreislauf in sechs Phasen.

✘ B) Maßnahmen planen → Ziele festlegen → Bedarfsanalyse → Transfer – Ziele leiten sich aus dem Bedarf ab.

✘ C) Durchführung → Bedarfsanalyse → Ziele → Erfolgskontrolle – Ohne Bedarfsanalyse fehlt die Grundlage.

✘ D) Erfolgskontrolle → Durchführung → Ziele → Bedarfsanalyse – Die Kontrolle folgt der Durchführung.

Merke: Je nach Aufgabe fünf oder sechs Phasen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 53

Aufgabe 49 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: A, C**

Wie wird der Personalentwicklungsbedarf ermittelt?

✔ A) **Durch einen Soll-Ist-Vergleich zwischen künftigen Anforderungen und vorhandenen Qualifikationen –** Die Lücke ist der PE-Bedarf.

✘ B) Die Ist-Seite liefert die Unternehmensstrategie. – Die Strategie beschreibt das Soll; das Ist zeigen Beurteilung, Mitarbeitergespräch und Potenzialanalyse.

✔ C) **Die Soll-Seite liefern Strategie, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil. –** Sie zeigen die künftigen Anforderungen.

✘ D) Durch die Zahl der freien Seminarplätze beim Anbieter – Das Angebot bestimmt nicht den Bedarf.

Merke: PE-Bedarf = Soll-Anforderungen minus Ist-Qualifikation.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 53

Aufgabe 50 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: A, B, D**

Welche Ebenen der Erfolgskontrolle unterscheidet Kirkpatrick?

✔ A) **Verhalten am Arbeitsplatz –** Wird das Gelernte angewendet?

✔ B) **Ergebnis für das Unternehmen (Kennzahlen, Kosten und Nutzen) –** Die höchste Ebene.

✘ C) Zahl der verteilten Teilnahmebescheinigungen – Das sagt nichts über den Erfolg.

✔ D) **Zufriedenheit der Teilnehmenden und Lernerfolg (Test) –** Die ersten beiden Ebenen.

Merke: Reaktion, Lernen, Verhalten, Ergebnis.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 53

Aufgabe 51 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: A, B, C**

Welche Maßnahmen dienen der Transfersicherung?

✔ A) **Lernpartner –** Gegenseitige Unterstützung im Alltag.

✔ B) **Nachbereitungsgespräch mit der Führungskraft –** Das Gelernte wird auf den Alltag übertragen.

✔ C) **Transferprojekt –** Das Wissen wird sofort angewendet.

✘ D) Teilnahmebescheinigung abheften – Das sichert keinen Transfer.

Merke: Transfer = das Gelernte in den Alltag bringen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 53

Aufgabe 52 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: B**

Welches Lernziel ist SMART formuliert?

✘ A) „Die Servicekräfte sollen besser mit IT umgehen.“ – Weder messbar noch terminiert.
✔ B) **„Bis Ende des Jahres bedienen alle 14 Servicekräfte das neue Ticketsystem selbstständig.“ –** Inhalt, Umfang und Termin sind klar.
✘ C) „Schulung zum Ticketsystem durchführen.“ – Das ist eine Maßnahme, kein Ziel.
✘ D) „Möglichst viele Servicekräfte schulen.“ – Nicht messbar.

Merke: Lern- und Entwicklungsziele SMART formulieren (1.3).

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 53

Aufgabe 53 2.5 Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept **Richtig: C**

Die Aufgabe verlangt: „Phasen des PE-Konzepts mit je zwei Maßnahmen“. Wie sichern Sie die Punkte?

✘ A) Allgemeine Maßnahmen ohne Bezug zum Fall – Der Fallbezug bringt die Punkte.
✘ B) Eine Phase sehr ausführlich, die anderen weglassen – Jede Phase bringt eigene Punkte.
✔ C) **Je Phase ein Satz zur Phase und zwei Sätze mit Maßnahmen aus dem Fall –** So ist jede Phase vollständig.
✘ D) Nur die Phasennamen aufzählen – Das bringt höchstens die Hälfte der Punkte.

Merke: Bei zehn Punkten für fünf Phasen bringt jede Phase zwei Punkte.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.5, S. 53

Lösungen 2.6 Instrumente der Personalentwicklung

Aufgabe 54 2.6 Instrumente der Personalentwicklung — **Richtig: B, D**

Welche Aussagen zur Stellenbeschreibung sind richtig?

- ✘ A) Sie beschreibt die Persönlichkeit des Stelleninhabers. – Das tut sie gerade nicht.
- ✔ B) **Sie beschreibt die Stelle, nicht die Person. –** Sie gilt unabhängig vom Inhaber.
- ✘ C) Sie ist dasselbe wie ein Arbeitszeugnis. – Das Zeugnis bewertet eine Person.
- ✔ D) **Sie ist die schriftliche, verbindliche Darstellung einer Stelle. –** Ziel, Einordnung, Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung.

Merke: Stellenbeschreibung verbindet Organisation und Personalentwicklung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 54

Aufgabe 55 2.6 Instrumente der Personalentwicklung — **Richtig: B, D, E**

Welche Bestandteile gehören in eine Stellenbeschreibung?

- ✘ A) Die Hobbys des Stelleninhabers – Die Stellenbeschreibung ist personenunabhängig.
- ✔ B) **Stellenbezeichnung, organisatorische Einordnung und Stellvertretung –** Wo steht die Stelle?
- ✘ C) Das Gehalt des aktuellen Stelleninhabers – Das gehört in den Arbeitsvertrag.
- ✔ D) **Befugnisse, Verantwortung und Kommunikationsbeziehungen –** Was darf und muss die Stelle?
- ✔ E) **Ziel der Stelle und Hauptaufgaben –** Was soll die Stelle leisten?

Merke: Dazu: Anforderungen (Verweis auf Anforderungsprofil), Datum und Unterschriften.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 54

Aufgabe 56 2.6 Instrumente der Personalentwicklung — **Richtig: B, C**

Was bedeutet „aktive“ und „passive“ Stellvertretung in der Stellenbeschreibung?

- ✘ A) Passiv: die Vertretung im Urlaub des Vorstands – Das ist zu eng.
- ✔ B) **Passiv: von wem der Stelleninhaber vertreten wird –** Beispiel: wird vom Senior-Controller vertreten.
- ✔ C) **Aktiv: wen der Stelleninhaber vertritt –** Beispiel: vertritt niemanden.
- ✘ D) Aktiv: wer den Stelleninhaber vertritt – Das ist die passive Stellvertretung.

Merke: Aktiv = ich vertrete, passiv = ich werde vertreten.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 54

Aufgabe 57 2.6 Instrumente der Personalentwicklung — **Richtig: A, B**

Welche Argumente sprechen für Stellenbeschreibungen?

- ✔ A) **Klare Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen, weniger Konflikte und Doppelarbeit –** Jeder weiß, was er darf und muss.
- ✔ B) **Grundlage für Stellenausschreibung, Personalauswahl und Einarbeitung –** Die Anforderungen sind klar.
- ✘ C) Sie macht Beurteilungsgespräche überflüssig. – Sie ist Maßstab für die Beurteilung, ersetzt sie aber nicht.
- ✘ D) Sie veralten nie. – Schnelles Veralten ist eine Grenze.

Merke: Grenzen: Aufwand, Veralten, Starrheit.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 54

Aufgabe 58 2.6 Instrumente der Personalentwicklung — **Richtig: A, C, D**

Welche Grenzen haben Stellenbeschreibungen?

- ✔ A) **Hoher Aufwand für Erstellung und Pflege –** Sie müssen laufend aktualisiert werden.
- ✘ B) Sie verhindern jede Personalauswahl. – Sie sind gerade die Grundlage dafür.
- ✔ C) **Schnelles Veralten in dynamischen Bereichen –** Aufgaben ändern sich.
- ✔ D) **Gefahr von Starrheit („Das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung“) –** Sie kann Flexibilität bremsen.

Merke: Stellenbeschreibungen regelmäßig pflegen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 54

Aufgabe 59 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: A, B**

Welche Aussagen zum Anforderungsprofil sind richtig?

✔ **A)** **Es nutzt oft Gewichtungen oder Ausprägungsstufen sowie Muss- und Kann-Kriterien. –** So wird es vergleichbar.

✔ **B)** **Es leitet aus den Aufgaben der Stelle ab, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften gebraucht werden. –** Es beschreibt die nötigen Kompetenzen.

✘ **C)** Es wird für jede Bewerberin individuell neu formuliert. – Es beschreibt die Anforderungen der Stelle, nicht einer Person.

✘ **D)** Es beschreibt die Aufgaben und Befugnisse der Stelle. – Das tut die Stellenbeschreibung.

Merke: Stellenbeschreibung = Stelle, Anforderungsprofil = Kompetenzen, Potenzialanalyse = Person.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 54

Aufgabe 60 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: B, D, E**

Welche Zuordnungen von Kriterien zu Kompetenzbereichen sind richtig?

✘ **A)** Teamfähigkeit → Methodenkompetenz – Teamfähigkeit ist Sozialkompetenz.

✔ **B)** **Konfliktfähigkeit → Sozialkompetenz –** Umgang mit anderen.

✘ **C)** Belastbarkeit → Fachkompetenz – Belastbarkeit ist persönliche Kompetenz.

✔ **D)** **Englischkenntnisse → Fachkompetenz –** Fachwissen, Sprachen, IT.

✔ **E)** **Moderationstechnik → Methodenkompetenz –** Techniken und Problemlösung.

Merke: Fach, Methode, Sozial, Persönlich = Handlungskompetenz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 61 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: A, D, E**

Welche Merkmale gehören zur persönlichen Kompetenz?

✔ **A)** **Belastbarkeit –** Persönliche Eigenschaft.

✘ **B)** Branchenkenntnis – Fachkompetenz.

✘ **C)** Präsentationstechnik – Methodenkompetenz.

✔ **D)** **Eigeninitiative und Zuverlässigkeit –** Haltung und Selbststeuerung.

✔ **E)** **Lernbereitschaft –** Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.

Merke: Begründen Sie jedes Kriterium mit einer Aufgabe der Stelle.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 62 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: A, B, D**

Welche Vorteile hat ein Anforderungsprofil?

✔ **A)** **Objektivere Auswahl am gleichen Maßstab –** Alle Bewerber werden gleich gemessen.

✔ **B)** **Gezielte Stellenanzeigen und Interviewfragen –** Die Kriterien sind bekannt.

✘ **C)** Es ersetzt das Vorstellungsgespräch vollständig. – Es ist eine Grundlage, kein Ersatz.

✔ **D)** **Passgenaue Personalentwicklung –** Lücken werden sichtbar.

Merke: Bei Führungsstellen kommt die Führungskompetenz hinzu.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 63 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: B, D**

Welche Aussagen zur Potenzialanalyse sind richtig?

✘ **A)** Sie bewertet ausschließlich die Leistung des letzten Jahres. – Das ist die Leistungsbeurteilung.

✔ **B)** **Sie sucht Fähigkeiten, die die Person in ihrer jetzigen Stelle noch nicht zeigen kann. –** Das ist das verborgene Potenzial.

✘ **C)** Eine einzige Methode genügt, weil sie das ganze Potenzial zeigt. – Jede Methode zeigt nur einen Ausschnitt; ein Methodenmix ist zuverlässiger.

✔ **D)** **Sie fragt nach vorn: Für welche künftigen Aufgaben ist eine Person geeignet? –** Die Leistungsbeurteilung schaut zurück.

Merke: Leistungsbeurteilung = Vergangenheit, Potenzialanalyse = Zukunft.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 64 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: A, C, D**

Welche Methoden eignen sich für eine Potenzialanalyse?

✔ **A)** **Assessment-Center –** Mehrere Übungen, mehrere Beobachter.
✘ **B)** Auswertung der Kantinenumsätze – Das sagt nichts über Potenzial.
✔ **C)** **360-Grad-Feedback durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende und Kunden –** Viele Perspektiven.
✔ **D)** **Bewährungsaufgaben wie Stellvertretung oder Projektleitung –** Potenzial zeigt sich in neuen Aufgaben.

Merke: Dazu: Potenzialgespräch, Beurteilungen, biografische Analyse, Tests.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 65 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: B, D**

Welche Merkmale hat ein Assessment-Center?

✘ **A)** Ein einzelner Beobachter bewertet nach freiem Eindruck. – Gerade das soll vermieden werden.
✔ **B)** **Mehrere geschulte Beobachter bewerten anhand vorher festgelegter Kriterien aus dem Anforderungsprofil. –** Das sichert Objektivität.
✘ **C)** Es dauert in der Regel eine Stunde. – Ein klassisches AC dauert häufig ein bis drei Tage.
✔ **D)** **Mehrere Teilnehmende werden in mehreren Übungen beurteilt. –** Das ist das klassische Gruppen-AC; Varianten wie das Einzel-AC sind möglich.

Merke: AC: mehrere Teilnehmende, Übungen, Beobachter, feste Kriterien.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 66 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: B, C, D**

Welche AC-Übungen und beobachteten Kompetenzen passen zusammen?

✘ **A)** Fallstudie mit Präsentation → nur Teamfähigkeit – Sie zeigt Fachqualifikation, analytisches Denken und Auftreten.
✔ **B)** **Gruppendiskussion ohne Leiter → Sozialverhalten, Durchsetzung, Teamfähigkeit –** Etwa die Verteilung eines Budgets.
✔ **C)** **Rollenspiel (Kritikgespräch) → Führungs- und Sozialkompetenz –** Mit einem Rollenspieler.
✔ **D)** **Postkorb → Organisationsgeschick, Methodenkompetenz, Belastbarkeit –** Viele Aufgaben in kurzer Zeit priorisieren.

Merke: Interview: Motivation und Selbstreflexion.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 55

Aufgabe 67 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: A, C, D**

Welche Vor- und Nachteile hat ein Assessment-Center?

✔ **A)** **Nachteile: hoher Aufwand, Stress und „Schauspielern“ –** Teilnehmende verhalten sich anders als im Alltag.
✘ **B)** Vorteil: sehr geringe Kosten – Der Aufwand ist hoch.
✔ **C)** **Vorteile: realitätsnah, mehrere Beobachter, Gleichbehandlung –** Das macht es aussagekräftig.
✔ **D)** **Nachteil: Frust abgelehnter interner Kandidaten –** Interne Bewerber bleiben im Unternehmen.

Merke: AC lohnt sich vor allem bei wichtigen Positionen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 56

Aufgabe 68 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: B**

Eine Bewerberin präsentiert brillant und wird deshalb auch fachlich als stark eingeschätzt. Welcher Beurteilungsfehler liegt vor?

✘ **A)** Mildetendenz – Dabei wird alles zu gut bewertet.
✔ **B)** **Halo-Effekt –** Ein auffälliges Merkmal überstrahlt alle anderen.
✘ **C)** Recency-Effekt – Dabei prägt der letzte Eindruck das Urteil.
✘ **D)** Kontrasteffekt – Dabei wirkt jemand neben einem sehr starken oder schwachen Teilnehmenden anders.

Merke: Halo = Überstrahlung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 56

Aufgabe 69 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: B, D**

Welche Beurteilungsfehler sind richtig beschrieben?

✘ **A)** Kontrasteffekt: Stereotype bestimmen die Bewertung. – Beim Kontrasteffekt wirkt eine Person neben sehr starken oder schwachen Teilnehmenden anders; Stereotype sind Vorurteile.

✔ **B)** **Primacy-Effekt: Der erste Eindruck prägt das Urteil. –** Recency: der letzte Eindruck.

✘ **C)** Sympathieeffekt: Unsympathische Personen werden besser bewertet. – Sympathische oder ähnliche Personen werden besser bewertet.

✔ **D)** **Mittetendenz: Der Beurteiler bewertet alles „durchschnittlich". –** Er nutzt nur einen Teil der Skala.

Merke: Kurz vor dem Beurteilungsgespräch heißt der Recency-Effekt auch Nikolaus-Effekt.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 56

Aufgabe 70 2.6 Instrumente der Personalentwicklung **Richtig: A, C, D**

Welche Maßnahmen verringern Beobachtungs- und Beurteilungsfehler?

✔ **A)** **Mehrere unabhängige Beobachter mit Beobachterkonferenz –** Einzelne Fehler gleichen sich aus.

✘ **B)** Nur ein Beobachter, der alle Übungen allein bewertet – Das erhöht die Fehlergefahr.

✔ **C)** **Trennung von Beobachten und Bewerten sowie Rotation der Beobachter –** Das verhindert vorschnelle Urteile.

✔ **D)** **Beobachterschulung und verhaltensverankerte Kriterien mit Beobachtungsbögen –** Alle beobachten nach demselben Maßstab.

Merke: Laufende Notizen über den ganzen Zeitraum helfen gegen Primacy und Recency.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.6, S. 56

Lösungen 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung

Aufgabe 71 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung — **Richtig: A, B, D**

Welche Zuordnungen von PE-Maßnahmen sind richtig?

- ✔ A) **Off the job: außerhalb des Arbeitsplatzes – systematisch, aber teuer und mit Transferproblem –** z. B. Seminare, Lehrgänge.
- ✔ B) **Near the job: in der Nähe des Arbeitsplatzes, z. B. Qualitätszirkel –** Arbeitsnah, aber außerhalb der eigentlichen Tätigkeit.
- ✘ C) Off the job: Unterweisung am eigenen Arbeitsplatz – Das ist on the job.
- ✔ D) **On the job: am Arbeitsplatz, während der Arbeit – praxisnah und günstig –** z. B. Job Rotation, Unterweisung.

Merke: Die Einteilung richtet sich nach der Nähe zum Arbeitsplatz.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 56

Aufgabe 72 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung — **Richtig: B, C, E**

Welche Maßnahmen gehören zur PE „into the job“?

- ✘ A) Seminar zum Fachwirt – Das ist off the job.
- ✔ B) **Ausbildung –** Hinführung zur Tätigkeit.
- ✔ C) **Einarbeitung und Praktikum –** Vorbereitung auf die Stelle.
- ✘ D) Outplacement – Das ist out of the job.
- ✔ E) **Traineeprogramm –** Systematischer Einstieg.

Merke: into, on, near, off, along, out of the job.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 73 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung — **Richtig: A, B**

Welche Maßnahmen gehören zu „along the job“ und „out of the job“?

- ✔ A) **Laufbahn- und Nachfolgeplanung (along the job) –** Sie begleiten das Berufsleben.
- ✔ B) **Ruhestandsvorbereitung und Outplacement (out of the job) –** Sie bereiten den Austritt vor.
- ✘ C) Qualitätszirkel (along the job) – Das ist near the job.
- ✘ D) Praktikum (out of the job) – Das ist into the job.

Merke: Systematik nach dem Zeitpunkt im Berufsleben.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 74 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung — **Richtig: B**

Ein Monteur baut nicht nur die Tür ein, sondern auch Dichtung und Griff. Welche Maßnahme liegt vor?

- ✘ A) Coaching – Das ist eine individuelle Begleitung.
- ✔ B) **Job Enlargement –** Aufgabenerweiterung um gleichartige Aufgaben (horizontal, quantitativ).
- ✘ C) Job Rotation – Das wäre ein geplanter Arbeitsplatzwechsel.
- ✘ D) Job Enrichment – Das wären höherwertige Aufgaben mit mehr Verantwortung.

Merke: Enlargement = mehr vom Gleichen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 56

Aufgabe 75 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung — **Richtig: C, D**

Welche Aussagen zum Job Enrichment sind richtig?

- ✘ A) Es ist ein geplanter Wechsel durch mehrere Abteilungen. – Das ist Job Rotation.
- ✘ B) Es ist eine horizontale, quantitative Erweiterung. – Das ist Job Enlargement.
- ✔ C) **Es eignet sich, um Führungsbereitschaft zu testen und zu fördern. –** Beispiel: Der Monteur plant die Schichtbesetzung seiner Gruppe.
- ✔ D) **Es überträgt höherwertige Aufgaben mit mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung. –** Vertikale, qualitative Erweiterung.

Merke: Job Enrichment ist vertikal.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 76 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: B, C, D**

Welche Aussagen zur Job Rotation sind richtig?

✘ A) Sie bedeutet, dass die Stelle selbst mit höherwertigen Aufgaben angereichert wird. – Das ist Job Enrichment.
✔ B) **Nachteil: In jeder Station ist Einarbeitungszeit nötig. –** Die Produktivität sinkt anfangs.
✔ C) **Die Person lernt Zusammenhänge kennen und knüpft Kontakte. –** Sie verbreitet auch Wissen (Kapitel 3).
✔ D) **Sie ist ein geplanter Arbeitsplatzwechsel, z. B. durch Vertrieb, Produktion und Controlling. –** Typisch für Nachwuchskräfte.

Merke: Teilautonome Arbeitsgruppen verbinden alle drei Formen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 77 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: C, D**

Welche Laufbahnen bieten moderne Unternehmen an?

✘ A) Seniorenlaufbahn – Keine Laufbahnform im ÜB.
✘ B) Fachlaufbahn: Aufstieg nur mit Personalverantwortung – Die Fachlaufbahn ist die Expertenlaufbahn ohne Personalverantwortung.
✔ C) **Projektlaufbahn –** Vom Teilprojektleiter zum Programmleiter.
✔ D) **Führungslaufbahn –** Aufstieg mit Personalverantwortung.

Merke: Nicht jeder gute Fachmann will führen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 78 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: A, B, D**

Was gehört zu einer geplanten Einarbeitung (Onboarding)?

✔ A) **Kontakt vor dem ersten Arbeitstag –** Der Start beginnt vor dem ersten Tag.
✔ B) **Pate und Feedbackgespräche –** Feste Ansprechpartner und Rückmeldung.
✘ C) Neue Mitarbeitende sollen sich alles selbst erschließen. – Das verlängert die Einarbeitung und erhöht Frühfluktuation.
✔ D) **Einarbeitungsplan mit Stationen in Schnittstellenbereichen –** Neue lernen die Zusammenhänge kennen.

Merke: Onboarding bindet und verkürzt die Einarbeitung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 79 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: A, D**

Welche Aussagen zur Leittextmethode sind richtig?

✔ A) **Sie fördert Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zugleich. –** Das ist ihr großer Vorteil.
✘ B) Der Ausbilder macht alles vor, die Lernenden machen es nach. – Das ist die Vier-Stufen-Methode.
✘ C) Sie besteht aus vier Stufen. – Sie folgt dem Modell der vollständigen Handlung in sechs Stufen.
✔ D) **Lernende erarbeiten eine Aufgabe anhand von Leitfragen und Informationsmaterial selbstständig. –** Sie ist handlungsorientiert.

Merke: Leittext = selbstständig lernen mit Leitfragen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 80 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: C**

In welcher Reihenfolge laufen die sechs Stufen der Leittextmethode ab?

✘ A) Ausführen → Kontrollieren → Informieren → Planen → Entscheiden → Bewerten – Ausführen kommt nach der Entscheidung.
✘ B) Informieren → Ausführen → Planen → Bewerten → Entscheiden → Kontrollieren – Planen und Entscheiden kommen vor dem Ausführen.
✔ C) **Informieren → Planen → Entscheiden → Ausführen → Kontrollieren → Bewerten –** Das ist die vollständige Handlung.
✘ D) Planen → Informieren → Ausführen → Entscheiden → Bewerten → Kontrollieren – Zuerst muss man sich informieren.

Merke: In Stufe 3 (Entscheiden) führen Lernende das Fachgespräch mit dem Ausbilder.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 81 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: A, B**

Welche Aussagen unterscheiden Mentoring und Coaching richtig?

✔ A) **Beim Mentoring gibt eine erfahrene Führungskraft aus dem eigenen Haus ihr Erfahrungswissen und ihre Kontakte weiter. –** Der Mentor ist Ratgeber und Vorbild, meist nicht der direkte Vorgesetzte.

✔ B) **Beim Coaching hilft ein neutraler, ausgebildeter Coach mit Fragen und Feedback, eine eigene Lösung zu finden. –** Hilfe zur Selbsthilfe – der Coach gibt keine Lösung vor.

✘ C) Coaching übernimmt immer der direkte Vorgesetzte. – Der Coach ist neutral und unabhängig, intern oder extern.

✘ D) Mentoring ist meist auf fünf bis zehn Sitzungen befristet. – Das gilt eher für Coaching; Mentoring läuft oft ein bis zwei Jahre.

Merke: Mentoring = Erfahrung weitergeben, Coaching = eigene Lösung finden.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 82 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: B, D**

Welche Beispiele aus der Thermaro AG sind Coaching?

✘ A) Ein Techniker kurz vor der Rente gibt einem neuen Kollegen im Tandem seine Kniffe bei der Fehlersuche weiter. – Auch das ist Mentoring.

✔ B) **Kai Brückner klärt nach seinem Aufstieg zum Teamleiter mit einem externen Coach, wie er gegenüber früheren Kollegen auftritt. –** Konkretes Anliegen: neue Führungsrolle.

✘ C) Marco Petersen nimmt einen jungen Außendienstler zu Großkunden mit und öffnet ihm sein Netzwerk. – Das ist Mentoring: Erfahrung und Kontakte weitergeben.

✔ D) **Selin Arslan reflektiert nach wiederholten Konflikten mit der Produktion mit einem Coach ihr eigenes Verhalten. –** Anliegen Konflikt, Lösung kommt von ihr selbst.

Merke: Im Buch: Mentoring near the job, Coaching on the job – je nach Durchführung auch anders begründbar.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 83 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: B, C, D**

Welche Schritte gehören zur Nachfolgeplanung?

✘ A) Die Stelle erst nach dem Ausscheiden ausschreiben – Dann entsteht eine Lücke.

✔ B) **Nachfolger gezielt entwickeln und eine Übergabephase planen –** Der Vorgänger arbeitet ein.

✔ C) **Schlüsselpositionen und den Zeitpunkt des Wechsels ermitteln –** Das ist der erste Schritt.

✔ D) **Anforderungsprofil aktualisieren und interne Kandidaten mit Potenzialanalyse auswählen –** Externe Alternativen werden geprüft.

Merke: Ziel: Schlüsselpositionen ohne Lücke besetzen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 57

Aufgabe 84 2.7 Einsatzfelder und Umsetzung **Richtig: B, C, D**

Welche Nachteile kann eine interne Nachbesetzung haben?

✘ A) Sie spart Kosten und Einarbeitungszeit. – Das ist ein Vorteil.

✔ B) **Enttäuschung oder Neid übergangener Kollegen –** Das belastet das Team.

✔ C) **Autoritätsprobleme gegenüber ehemals gleichrangigen Kollegen –** Rollenwechsel ist schwierig.

✔ D) **Betriebsblindheit und begrenzte Auswahl –** Neue Impulse fehlen.

Merke: Interne Nachbesetzung motiviert, hinterlässt aber eine Lücke auf der bisherigen Stelle.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.7, S. 59

Lösungen 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung

Aufgabe 85 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung — **Richtig: B, C, D**

Warum gilt Ausbildung als nachhaltigste Form der Personalentwicklung?

- ✘ A) Weil Auszubildende keine Vergütung erhalten – Auszubildende haben Anspruch auf Vergütung.
- ✔ B) **Es spart Kosten für Suche und Einarbeitung externer Kräfte. –** Ausgebildete kennen den Betrieb.
- ✔ C) **Es bindet die Nachwuchskräfte früh. –** Bindung entsteht in der Ausbildung.
- ✔ D) **Das Unternehmen bildet die Fachkräfte von morgen nach seinen Bedürfnissen aus. –** Passgenaue Qualifikation.

Merke: Zuständige Stelle für Industrie und Handel ist die IHK.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 86 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung — **Richtig: A, C**

Was regelt § 27 BBiG?

- ✔ A) **Die Eignung der Ausbildungsstätte nach Art und Einrichtung –** Der Betrieb muss geeignet sein.
- ✘ B) Die Dauer der Probezeit – Das regelt § 20 BBiG.
- ✔ C) **Ein angemessenes Verhältnis der Zahl der Auszubildenden zur Zahl der Ausbildungsplätze oder Fachkräfte –** So bleibt Ausbildung betreubar.
- ✘ D) Fehlen Inhalte, darf der Betrieb grundsätzlich nicht ausbilden. – Fehlende Inhalte dürfen durch Verbund oder überbetriebliche Lehrgänge ausgeglichen werden.

Merke: § 27 Ausbildungsstätte, § 28 Personen, § 29 persönlich, § 30 fachlich.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 87 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung — **Richtig: A, C, D**

Welche Aussagen zu § 28 BBiG sind richtig?

- ✔ A) **Auszubildende einstellen darf nur, wer persönlich geeignet ist. –** Das gilt für den Ausbildenden.
- ✘ B) Jede Mitarbeiterin darf ohne Weiteres ausbilden. – Eignung ist Voraussetzung.
- ✔ C) **Ausbilden darf nur, wer persönlich und fachlich geeignet ist. –** Das gilt für den Ausbilder.
- ✔ D) **Ausbildungsbeauftragte in den Fachabteilungen dürfen unter Verantwortung des Ausbilders mitwirken. –** Sie brauchen die nötigen beruflichen Fähigkeiten und persönliche Eignung.

Merke: Wer selbst nicht fachlich geeignet ist, bestellt einen Ausbilder.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 88 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung — **Richtig: B, D**

Wer ist nach § 29 BBiG persönlich nicht geeignet?

- ✘ A) Wer jünger als 40 Jahre ist – Das Alter spielt keine Rolle.
- ✔ B) **Wer wiederholt oder schwer gegen das BBiG oder darauf beruhende Vorschriften verstoßen hat –** Das zeigt fehlende Zuverlässigkeit.
- ✘ C) Wer keine AEVO-Prüfung abgelegt hat – Das betrifft die fachliche (berufs- und arbeitspädagogische) Eignung.
- ✔ D) **Wer Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf, etwa nach Verurteilungen (§ 25 JArbSchG) –** Schutz der Jugendlichen.

Merke: Belegt wird die persönliche Eignung meist durch Erklärung und Führungszeugnis.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 89 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung — **Richtig: A, B**

Was gehört zur fachlichen Eignung nach § 30 BBiG?

- ✔ A) **Berufliche Fertigkeiten, in der Regel Abschlussprüfung in der Fachrichtung und angemessene Praxis –** Fachliche Seite; seit 2025 ist auch die festgestellte vollständige Vergleichbarkeit ein Weg (§ 30 Abs. 2 Nr. 2 BBiG).
- ✔ B) **Berufs- und arbeitspädagogische Fertigkeiten, nachgewiesen nach der AEVO –** Pädagogische Seite.
- ✘ C) Ein einwandfreies Führungszeugnis – Das betrifft die persönliche Eignung.
- ✘ D) Mindestens zehn Jahre Betriebszugehörigkeit – Das ist keine Voraussetzung.

Merke: Fachlich = beruflich + berufs- und arbeitspädagogisch.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 90 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, C, D**

Welche Handlungsfelder beschreibt die AEVO?

✔ **A)** **Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen –** Handlungsfeld 1.
✘ **B)** Ausbildungsvergütung festsetzen und auszahlen – Das ist kein Handlungsfeld der AEVO.
✔ **C)** **Ausbildung durchführen und Ausbildung abschließen –** Handlungsfelder 3 und 4.
✔ **D)** **Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung mitwirken –** Handlungsfeld 2.

Merke: Vier Handlungsfelder der AEVO.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 91 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: B, C, D**

Welche Aussagen zur Ausbildereignungsprüfung sind richtig?

✘ **A)** Wirtschaftsfachwirte sind von der gesamten AEVO-Prüfung befreit. – Den praktischen Teil weisen sie gesondert nach.
✔ **B)** **Wer die Handlungsspezifischen Qualifikationen des Wirtschaftsfachwirts bestanden hat, ist vom schriftlichen Teil befreit. –** § 11 Abs. 2 WFachwPrV.
✔ **C)** **Der praktische Teil besteht aus Präsentation oder praktischer Durchführung mit Fachgespräch, zusammen höchstens 30 Minuten. –** So regelt es die AEVO.
✔ **D)** **Sie hat einen schriftlichen Teil mit fallbezogenen Aufgaben (drei Stunden). –** Aus allen Handlungsfeldern.

Merke: Andere anerkannte Nachweise (z. B. Meisterprüfung) und Befreiungen nach § 6 AEVO.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 60

Aufgabe 92 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, C, D**

Was legt die Ausbildungsordnung nach § 5 Abs. 1 BBiG mindestens fest?

✔ **A)** **Prüfungsanforderungen –** Was in der Prüfung verlangt wird.
✘ **B)** Die Namen der Ausbildungsbeauftragten – Sie stehen im betrieblichen Ausbildungsplan.
✔ **C)** **Ausbildungsberufsbild und Ausbildungsrahmenplan –** Inhalte und sachliche und zeitliche Gliederung.
✔ **D)** **Bezeichnung des Ausbildungsberufs und Ausbildungsdauer –** Die Dauer soll zwei bis drei Jahre betragen.
✘ **E)** Die Höhe der Ausbildungsvergütung im Betrieb – Das regeln Vertrag und Tarif.

Merke: Die Ausbildungsordnung erlässt der Bund; sie ist verbindlicher Mindeststandard.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 93 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, B, D**

Was enthält der betriebliche Ausbildungsplan?

✔ **A)** **Ausbildungsabteilungen oder -orte und die Ausbildungsbeauftragten –** Wer bildet wo aus?
✔ **B)** **Berufsschulzeiten, Urlaub, Prüfungstermine und Lernerfolgskontrollen –** Die Planung des ganzen Ablaufs.
✘ **C)** Die Prüfungsanforderungen der IHK – Sie stehen in der Ausbildungsordnung.
✔ **D)** **Ausbildungsinhalte nach Rahmenplan sowie zeitliche Abfolge und Dauer –** Er setzt den Rahmenplan betrieblich um.

Merke: Der Ausbildungsplan liegt dem Ausbildungsvertrag bei.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 94 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: C, D, E**

Welche Aussagen zur Probezeit in der Ausbildung sind richtig?

✘ **A)** Sie darf bis zu sechs Monate betragen. – Höchstens vier Monate.
✘ **B)** Nach der Probezeit kann der Betrieb jederzeit ordentlich mit Frist kündigen. – Danach nur noch aus wichtigem Grund.
✔ **C)** **Meist empfehlen sich die vollen vier Monate. –** Sie ist die einzige einfache Ausstiegsmöglichkeit.
✔ **D)** **Sie beträgt nach § 20 BBiG mindestens einen und höchstens vier Monate. –** Gesetzliche Spanne.
✔ **E)** **In ihr können beide Seiten ohne Kündigungsfrist und ohne Angabe von Gründen kündigen, aber nur schriftlich. –** § 22 BBiG; die elektronische Form ist ausgeschlossen, Schutzvorschriften wie der Mutterschutz gelten weiter.

Merke: Probezeit bewusst gestalten: Eignung, Neigung, Integration prüfen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 95 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, B, D**

Wie gestalten Sie die Probezeit bewusst?

✔ **A)** **Rückmeldung der Berufsschule und monatliche Feedbackgespräche –** Lernfortschritt wird geprüft.
✔ **B)** **Einsatz in mehreren Abteilungen und Beobachtungsbögen –** Eignung wird sichtbar.
✘ **C)** Den Auszubildenden vier Monate nur kopieren lassen – So lässt sich die Eignung nicht feststellen.
✔ **D)** **Einführungstage, Paten und ein Azubi-Projekt –** Integration und Beobachtung.

Merke: Am Ende wissen Sie, ob Eignung, Neigung und Integration passen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 96 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, B, C**

Welche Aussagen zur Weiterbeschäftigung nach der Ausbildung sind richtig?

✔ **A)** **Der Auszubildende darf sich erst in den letzten sechs Monaten der Ausbildung zur Weiterarbeit verpflichten. –** § 12 Abs. 1 Satz 2 BBiG.
✔ **B)** **Der Betrieb kann die Übernahme jederzeit einseitig zusagen; das bindet nur den Betrieb. –** Eine Zusage ist erlaubt.
✔ **C)** **Wird er ohne ausdrückliche Vereinbarung weiterbeschäftigt, entsteht ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. –** § 24 BBiG.
✘ **D)** Eine Verpflichtung des Auszubildenden ist schon bei Vertragsschluss wirksam. – Sie wäre nichtig.

Merke: § 12 schützt den Auszubildenden, § 24 regelt die stillschweigende Weiterarbeit.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 97 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, B**

Ein erfahrener Mitarbeiter ohne Berufsabschluss arbeitet seit fünf Jahren in einem dreijährigen Ausbildungsberuf. Welche Aussagen sind richtig?

✔ **A)** **Er kann über die Externenprüfung nach § 45 Abs. 2 BBiG zugelassen werden. –** Er braucht das Eineinhalbfache der Ausbildungszeit, hier 4,5 Jahre.
✔ **B)** **Seit 2025 kommt das Validierungsverfahren nach §§ 50b ff. BBiG in Frage. –** Es stellt die Vergleichbarkeit seiner beruflichen Handlungsfähigkeit fest, verleiht aber keinen regulären Berufsabschluss; Mindestalter in der Regel 25 Jahre.
✘ **C)** Zulassung ist erst nach zehn Jahren möglich. – Das Eineinhalbfache der Ausbildungszeit genügt.
✘ **D)** Er muss zuerst eine vollständige Ausbildung absolvieren. – Die Externenprüfung ist gerade der Weg ohne Ausbildung.

Merke: Von der Mindestzeit kann abgesehen werden, wenn die Handlungsfähigkeit glaubhaft gemacht wird.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 98 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, B, D**

Welche Kanäle nutzt wirksames Ausbildungsmarketing?

✔ **A)** **Schulkooperationen, Praktika und Elternabende –** Persönlicher Kontakt überzeugt.
✔ **B)** **Social Media mit Azubis als Botschaftern –** Die Zielgruppe ist dort unterwegs.
✘ **C)** Nur eine Anzeige im Wirtschaftsteil der Tageszeitung – Erreicht Jugendliche kaum.
✔ **D)** **Handybewerbung ohne Anschreiben –** Senkt die Hürde.

Merke: Dazu: Messen und IHK-Lehrstellenbörse.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 99 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: B, D, E**

Welche Angebote sind den Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow richtig zugeordnet?

✘ **A)** Soziales: Auslandspraktikum – Das ist Selbstverwirklichung.
✔ **B)** **Wertschätzung: Azubi des Monats, eigenes Azubi-Projekt –** Anerkennung.
✘ **C)** Selbstverwirklichung: Jobticket – Das ist ein Grundbedürfnis.
✔ **D)** **Sicherheit: Übernahmezusage, Lernhilfe –** Planbare Zukunft.
✔ **E)** **Grundbedürfnisse: Vergütung, Fahrtkostenzuschuss, Jobticket –** Materielle Basis.

Merke: Soziales: Einführungstage, Paten, Azubi-Events. Maslow ist ein Orientierungsmodell, keine starre Reihenfolge.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Aufgabe 100 2.8 Ausbildung als Personalentwicklung **Richtig: A, B, C**

Welche Berührungspunkte mit der IHK hat ein Ausbildungsbetrieb?

✔ **A)** **Anmeldung zur Zwischen- und Abschlussprüfung vor dem Prüfungsausschuss –** §§ 37, 48 BBiG.
✔ **B)** **Ausbildungsberater der IHK –** Beratung und Überwachung während der Ausbildung.
✔ **C)** **Eintragung des Ausbildungsvertrags –** §§ 10, 11 BBiG, Vertrag mit Plan.
✘ **D)** Festlegung der Probezeitdauer durch die IHK – Die Probezeit vereinbaren Betrieb und Azubi im Rahmen von § 20.

Merke: Stationen: Vertrag, Probezeit, Ausbildung, Prüfung, Übernahme.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.8, S. 61

Lösungen 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden

Aufgabe 101 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden — **Richtig: A, B, C**

Welche Aussagen zum Personalmarketing sind richtig?

- ✔ A) **Es positioniert das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber nach außen und nach innen. –** Gewinnen und halten.
- ✔ B) **Kanäle sind Karriereseite, Jobbörsen, Social Media, Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter und Hochschulkontakte. –** Vielfalt der Kanäle.
- ✔ C) **Das Ergebnis ist eine starke Arbeitgebermarke (Employer Branding). –** Die Marke zieht Bewerbende an.
- ✘ D) Es richtet sich ausschließlich nach außen. – Es wirkt auch nach innen.

Merke: Employer Branding = Arbeitgebermarke.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 62

Aufgabe 102 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden — **Richtig: A, C, D**

Mit welchen Maßnahmen gewinnen Sie Fachkräfte für einen Standort im ländlichen Raum?

- ✔ A) **Werksbus, Jobticket, Dienstrad oder Fahrgemeinschaftsbörse –** Lange Wege werden ausgeglichen.
- ✘ B) Die Vorteile des Standorts verschweigen – Niedrige Lebenshaltungskosten und Lebensqualität sollten betont werden.
- ✔ C) **Hilfe bei Wohnungssuche, Umzug, Kinderbetreuung und Partnerjobs –** Der Wechsel wird erleichtert.
- ✔ D) **Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten –** Pendeln wird reduziert.

Merke: Dazu: Rückkehrer und Pendler ansprechen, eigene Ausbildung, Quereinsteiger.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 62

Aufgabe 103 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden — **Richtig: A, C**

Welche Merkmale schützt § 1 AGG vor Benachteiligung?

- ✔ A) **Religion oder Weltanschauung, Behinderung –** Ebenfalls geschützt.
- ✘ B) Fehlende Berufserfahrung – Das ist ein sachliches Auswahlkriterium.
- ✔ C) **Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht –** Diskriminierungsmerkmale nach § 1 AGG.
- ✘ D) Familienstand und Wohnort – Diese Merkmale nennt § 1 AGG nicht.

Merke: Stellenanzeigen müssen deshalb neutral formuliert sein.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Aufgabe 104 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden — **Richtig: A, B, D**

Welche Maßnahmen fördern Diversität bei der Personalbesetzung?

- ✔ A) **Anonymisierte Bewerbungsverfahren –** Merkmale wie Name und Foto beeinflussen die Vorauswahl nicht.
- ✔ B) **Anforderungsprofile ohne unnötige Hürden –** Mehr Bewerbergruppen werden angesprochen.
- ✘ C) Stellenanzeigen nur für „junge, dynamische Mitarbeiter“ – Das verstößt gegen das AGG.
- ✔ D) **Gemischt besetzte Auswahlgremien –** Mehr Perspektiven.

Merke: Vielfalt erschließt neue Bewerbergruppen und bringt kreativere Lösungen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Aufgabe 105 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden — **Richtig: A, B, D**

Wie analysieren Sie die Mitarbeiterzufriedenheit faktenbasiert?

- ✔ A) **Anonyme, standardisierte Mitarbeiterbefragung –** Ehrliche, vergleichbare Antworten.
- ✔ B) **Kennzahlen wie Fluktuationsquote, Fehlzeiten und Krankenquote –** Objektive Hinweise.
- ✘ C) Gerüchte in der Kantine sammeln – Das ist nicht faktenbasiert.
- ✔ D) **Strukturierte Mitarbeitergespräche und Austrittsgespräche –** Gründe werden direkt erfragt.

Merke: Auf jede Befragung müssen sichtbare Maßnahmen folgen.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Aufgabe 106 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden **Richtig: B, C, D**

Was versteht man unter Ghosting im Recruiting?

✘ A) Eine anonyme Bewerbung ohne Foto – Das ist ein anonymisiertes Verfahren.
✔ B) **Auch Unternehmen können ghosten, indem sie Bewerbenden nicht antworten. –** Ghosting geht in beide Richtungen.
✔ C) **Plötzlichen Abbruch des Kontakts ohne Erklärung –** Bewerbende melden sich nicht mehr.
✔ D) **Auch das Nichterscheinen trotz unterschriebenem Vertrag zum ersten Arbeitstag –** Eine besonders teure Form.

Merke: Ghosting = Kontaktabbruch ohne Erklärung.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Aufgabe 107 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden **Richtig: A, B, C**

Welche Folgen hat Ghosting für das Unternehmen?

✔ A) **Planungsunsicherheit –** Niemand weiß, ob die Person kommt.
✔ B) **Verlorene Zeit und Kosten im Auswahlverfahren –** Der Aufwand war umsonst.
✔ C) **Länger unbesetzte Stellen mit Mehrarbeit im Team –** Die Lücke bleibt.
✘ D) Sinkende Kosten in der Personalabteilung – Die Kosten steigen.

Merke: Gründe: besseres Angebot, lange Prozesse, Konfliktscheu.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Aufgabe 108 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden **Richtig: A, B, C**

Welche Maßnahmen wirken gegen Ghosting?

✔ A) **Preboarding zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag mit Willkommenspaket und festem Ansprechpartner –** Die Bindung beginnt vor dem ersten Tag.
✔ B) **Transparenz über Ablauf und Entscheidungstermine –** Unsicherheit sinkt.
✔ C) **Schnelle Rückmeldungen und kurze Prozesse –** Bewerbende bleiben im Kontakt.
✘ D) Bewerbungsverfahren über mehrere Monate strecken – Lange Prozesse fördern Ghosting.

Merke: Preboarding bindet neue Mitarbeitende vor dem Start.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Aufgabe 109 2.9 Fachkräfte gewinnen und binden **Richtig: B, C, D**

Welche Gründe führen häufig zu Ghosting durch Bewerbende?

✘ A) Eine zu schnelle Zusage des Unternehmens – Schnelle Zusagen wirken eher dagegen.
✔ B) **Konfliktscheu („Absagen ist unangenehm“) –** Die Person meldet sich lieber gar nicht.
✔ C) **Ein besseres Angebot der Konkurrenz –** Die Person hat sich anders entschieden.
✔ D) **Lange und intransparente Auswahlprozesse –** Das Interesse erlischt.

Merke: Gegen Ghosting hilft Tempo plus Kontakt.

Nachlesen: Arbeits- und Übungsbuch Fach 5, Abschnitt 2.9, S. 63

Auswertungsbogen – unsichere Themen erneut trainieren

Zählen Sie je Abschnitt die vollständig richtig gelösten Aufgaben. Geratene Treffer zählen als unsicher. Liegt ein Abschnitt unter der vollen Punktzahl, arbeiten Sie die angegebenen Seiten nach und lösen die Aufgaben nach zwei, sieben und vierzehn Tagen erneut.

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	unsicher	Nacharbeiten
2.1	Von der Planung zur Organisations- und Personalentwicklung ★ ★ ★	1–4	___ / 4	___	ÜB S. 42–43
2.2	Organisationsstrukturen ★ ★ ★	5–19	___ / 15	___	ÜB S. 43–47
2.3	Organisationsentwicklung ★ ★ ★	20–33	___ / 14	___	ÜB S. 47–50
2.4	Lernende Organisation und Change-Management ★ ★ ★	34–41	___ / 8	___	ÜB S. 50–51
2.5	Personalentwicklung: Ziele, Verantwortung, PE-Konzept ★ ★ ★	42–53	___ / 12	___	ÜB S. 52–53
2.6	Instrumente der Personalentwicklung ★ ★ ★	54–70	___ / 17	___	ÜB S. 54–56
2.7	Einsatzfelder und Umsetzung ★ ★ ★	71–84	___ / 14	___	ÜB S. 56–59
2.8	Ausbildung als Personalentwicklung ★ ★ ★	85–100	___ / 16	___	ÜB S. 59–62
2.9	Fachkräfte gewinnen und binden ★ ★ ★	101–109	___ / 9	___	ÜB S. 62–63
	Gesamt		**___ / 109**	___	

ÜB = Betriebliches Management, Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 (ISBN 978-3-913327-13-6), Fachwirt24 Verlag

Und dann?
Wiederholen Sie die Zusammenhänge mit den Vorlesungsfolien und der A3-Mindmap zu Kapitel 2. Im Arbeits- und Übungsbuch üben Sie danach mit Lernkarten, Aufgaben im IHK-Stil und Fallaufgaben in drei Ebenen. Alle Unterlagen gibt es kostenlos auf www.fachwirt24.de.