FACH 9
4
KAPITEL

Kapitel 4

Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung

Multiple-Choice-Aufgaben mit Lösungen · 25 Aufgaben

Geprüfte Industriefachwirte (IHK) · Rahmenplan 9.4 Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung fachwirt24.de

So arbeitest du: Jede Aufgabe hat genau eine richtige Antwort. Kreuze sie an, ohne vorher ins Buch zu schauen. Die Lösungen mit kurzer Erklärung findest du am Ende unter **„Lösungen“**. Alles, was du falsch hattest, wiederholst du im Arbeits- und Übungsbuch, Kapitel 4, Seite 85 bis 96, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 97. Die Aufgaben folgen der Gliederung des Buchs.

4.1 Personalentwicklung als Steuerungsinstrument

1 **Was umfasst Personalentwicklung im weiten Sinn?**

- **A** ☐ Personalbeschaffung und Personalfreisetzung
- **B** ☐ Nur die betriebliche Berufsausbildung
- **C** ☐ Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
- **D** ☐ Ausschließlich externe Seminare

2 **Wie lässt sich Personalentwicklung aus den Unternehmenszielen begründen?**

- **A** ☐ Sie ist eine freiwillige Sozialleistung ohne wirtschaftlichen Nutzen.
- **B** ☐ Sie sichert Fachkräfte, passt Qualifikationen an den technischen Wandel an und bringt Führungsnachwuchs aus eigenen Reihen hervor.
- **C** ☐ Sie dient vor allem dazu, Personalkosten kurzfristig zu senken.
- **D** ☐ Sie ist gesetzlich für alle Unternehmen in gleicher Höhe vorgeschrieben.

3 **Welches Ziel der Personalentwicklung ist vorrangig ein Ziel der Mitarbeitenden?**

- **A** ☐ Arbeitgeberattraktivität erhöhen
- **B** ☐ Fluktuation senken
- **C** ☐ Führungsnachwuchs aus eigenen Reihen gewinnen
- **D** ☐ Den eigenen Arbeitsmarktwert steigern

4 **Womit beginnt der Regelkreis der Personalentwicklung?**

- **A** ☐ Mit der Auswahl eines Seminaranbieters
- **B** ☐ Mit der Bedarfsermittlung durch einen Soll-Ist-Vergleich der Qualifikationen
- **C** ☐ Mit dem Transfer an den Arbeitsplatz
- **D** ☐ Mit der Erfolgskontrolle

5 **Welche Rechte hat der Betriebsrat bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen?**

- **A** ☐ Beratungs- und Mitbestimmungsrechte nach §§ 96 bis 98 BetrVG, u. a. Vorschläge zur Auswahl der Teilnehmenden
- **B** ☐ Nur ein Informationsrecht nach Abschluss der Maßnahme
- **C** ☐ Keine, Weiterbildung ist allein Sache des Arbeitgebers
- **D** ☐ Ein Vetorecht gegen jede externe Weiterbildung

4.2 Methoden der Personalentwicklung

6 **Zu welcher Kategorie gehört ein Traineeprogramm für Hochschulabsolventen?**

- **A** ☐ Out of the job
- **B** ☐ On the job
- **C** ☐ Into the job
- **D** ☐ Off the job

7 **Welche Maßnahme ist eine typische „near the job"-Methode?**

- **A** ☐ Job Rotation
- **B** ☐ Ruhestandsvorbereitung
- **C** ☐ Qualitätszirkel
- **D** ☐ Seminar beim externen Anbieter

8 **Was ist ein typischer Nachteil von „off the job"-Maßnahmen wie Seminaren?**

- **A** ☐ Lernen unter Zeitdruck im Tagesgeschäft
- **B** ☐ Abhängigkeit vom direkten Vorgesetzten als Lehrer
- **C** ☐ Fehlende neue Impulse von außen
- **D** ☐ Das Transferproblem: Gelerntes wird am Arbeitsplatz oft nicht angewendet.

9 **Zu welcher Kategorie gehören Coaching, Mentoring und Laufbahnplanung?**

- **A** ☐ Along the job
- **B** ☐ Near the job
- **C** ☐ Into the job
- **D** ☐ Out of the job

10 **Ein Monteur plant künftig die Reihenfolge seiner Aufträge selbst und prüft die Qualität eigenverantwortlich. Welche Form liegt vor?**

- **A** ☐ Job Enrichment
- **B** ☐ Job Rotation
- **C** ☐ Outplacement
- **D** ☐ Job Enlargement

11 **Welche Form der Arbeitsgestaltung spricht nach Herzberg am stärksten die Motivatoren an?**

- **A** ☐ Keine der Formen berührt die Motivatoren
- **B** ☐ Job Enlargement, weil mehr gleichartige Aufgaben übernommen werden
- **C** ☐ Job Rotation, weil der Arbeitsplatz gewechselt wird
- **D** ☐ Job Enrichment, weil es Verantwortung und Entscheidungsspielraum bringt

12 **Worin unterscheiden sich Coaching und Mentoring?**

- **A** ☐ Coaching: meist externer, ausgebildeter Coach hilft, eigene Lösungen zu finden. Mentoring: erfahrene Person aus dem Unternehmen gibt Rat und Kontakte.
- **B** ☐ Beim Coaching gibt der Coach die Lösungen vor, beim Mentoring nie.
- **C** ☐ Beide Begriffe bezeichnen dasselbe Verfahren.
- **D** ☐ Coaching ist nur für Auszubildende, Mentoring nur für Führungskräfte.

4.3 Die Potenzialanalyse

13 **Was unterscheidet die Potenzialanalyse von der Leistungsbeurteilung?**

- **A** ☐ Sie schätzt künftige, heute noch nicht genutzte Fähigkeiten ein, statt auf vergangene Leistung zu blicken.
- **B** ☐ Sie bewertet ausschließlich die Arbeitsmenge des letzten Jahres.
- **C** ☐ Sie ersetzt das Arbeitszeugnis.
- **D** ☐ Sie wird nur bei Kündigungen durchgeführt.

14 **Welches Argument spricht für eine Potenzialanalyse?**

- **A** ☐ Sie ersetzt jede weitere Personalentwicklungsmaßnahme.
- **B** ☐ Sie verhindert Fehlbesetzungen, etwa wenn die beste Fachkraft automatisch Führungskraft wird.
- **C** ☐ Sie macht Mitarbeitergespräche überflüssig.
- **D** ☐ Sie ermöglicht Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip.

15 **Welche Kriterien nennt der Rahmenplan beispielhaft für die Potenzialeinschätzung?**

- **A** ☐ Betriebszugehörigkeit und Gehaltshöhe
- **B** ☐ Ausschließlich Schulnoten und Abschlusszeugnis
- **C** ☐ Alter, Geschlecht, Herkunft und Familienstand
- **D** ☐ Fachqualifikation, Lern- und Leistungsbereitschaft, geistige Beweglichkeit, Organisationsgeschick, Sozialverhalten

16 **Was vergleicht ein Stärken-Schwächen-Profil?**

- **A** ☐ Das Anforderungsprofil einer Zielposition mit dem Fähigkeitsprofil einer Person
- **B** ☐ Die Kosten zweier Weiterbildungsanbieter
- **C** ☐ Die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Wettbewerb
- **D** ☐ Die Leistung zweier Mitarbeitender im Rangordnungsverfahren

17 **Was ist ein typisches Merkmal des Assessment-Centers?**

- **A** ☐ Eine einzelne Führungskraft schätzt den Mitarbeitenden aus dem Alltag ein.
- **B** ☐ Es handelt sich um einen reinen schriftlichen Intelligenztest.
- **C** ☐ Mehrere geschulte Beobachter bewerten mehrere Kandidaten in anforderungsnahen Übungen wie Rollenspiel, Präsentation oder Postkorb.
- **D** ☐ Es wird nur für Auszubildende im ersten Lehrjahr eingesetzt.

18 **Für welche Situation lohnt sich ein Assessment-Center am ehesten?**

- **A** ☐ Für die Einarbeitung einer Aushilfe
- **B** ☐ Für ein Nachwuchsführungsprogramm mit zehn Teilnehmenden
- **C** ☐ Für die Nachfolge eines einzelnen Meisters in einem kleinen Betrieb
- **D** ☐ Für die jährliche Leistungsbeurteilung aller Beschäftigten

4.4 Leistung und Potenzial: das Talent-Portfolio

19 **Wie heißen im Leistungs-Potenzial-Portfolio Mitarbeitende mit hoher Leistung, aber geringem Potenzial für weitere Aufstiege?**

- **A** ☐ Problemfälle
- **B** ☐ Talente (Fragezeichen)
- **C** ☐ Leistungsträger (Stars)
- **D** ☐ Stützen (Arbeitspferde)

20 **Welche Normstrategie passt zu „Talenten" (hohes Potenzial, Leistung noch niedrig)?**

- **A** ☐ Sofort in die Geschäftsführung befördern
- **B** ☐ Ursachen klären, ggf. versetzen
- **C** ☐ Wertschätzen und in einer Fachlaufbahn halten
- **D** ☐ Fördern, einarbeiten und fordern

4.5 Personaleinschätzung umsetzen: Gespräche

21 **Welche Gesprächsform dient vor allem dazu, eine laufende Entwicklungsmaßnahme zu begleiten und Schwierigkeiten früh zu erkennen?**

- **A** ☐ Interview
- **B** ☐ Betreuungsgespräch
- **C** ☐ Beratungsgespräch
- **D** ☐ Austrittsgespräch

22 **Wann ist eine Rückzahlungsklausel für eine teure Weiterbildung nach der Rechtsprechung eher wirksam?**

- **A** ☐ Auch dann, wenn das Unternehmen selbst den Grund für das Ausscheiden gesetzt hat.
- **B** ☐ Wenn die Weiterbildung dem Beschäftigten einen echten beruflichen Vorteil bringt und die Bindungsdauer angemessen nach Kosten und Dauer gestaffelt ist.
- **C** ☐ Immer, sobald sie im Arbeitsvertrag steht.
- **D** ☐ Nur wenn die Bindungsdauer mindestens zehn Jahre beträgt.

4.6 Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

23 **Was ist der erste Schritt der Nachfolgeplanung?**

- **A** ☐ Den Stelleninhaber in den Ruhestand verabschieden
- **B** ☐ Den Nachfolger sofort ernennen
- **C** ☐ Schlüsselpositionen bestimmen, die kritisch und schwer zu besetzen sind
- **D** ☐ Externe Stellenanzeigen schalten

24 **Welcher Nachteil ist mit einer internen Stellenbesetzung typischerweise verbunden?**

- **A** ☐ Gefahr der Betriebsblindheit und Enttäuschung übergangener Kollegen
- **B** ☐ Längere Einarbeitung als bei Externen
- **C** ☐ Höheres Fehlbesetzungsrisiko, weil der Kandidat unbekannt ist
- **D** ☐ Fehlende Kenntnis der Unternehmenskultur

4.7 Erfolg der Personalentwicklung messen

25 **Welche Ebene nach Kirkpatrick prüft, ob das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird?**

- **A** ☐ Ebene 1: Reaktion
- **B** ☐ Ebene 2: Lernen
- **C** ☐ Ebene 3: Verhalten
- **D** ☐ Ebene 4: Ergebnisse

Lösungen · Kapitel 4

Richtige Antwort, kurze Erklärung und die passende Seite im Arbeits- und Übungsbuch

1 C	2 B	3 D	4 B	5 A	6 C	7 C	8 D	9 A	10 A	11 D	12 A	13 A	14 B	15 D	16 A	17 C
18 B	19 D	20 D	21 B	22 B	23 C	24 A	25 C									

1 C Im engen Sinn ist PE Bildung (Aus-, Fort-, Weiterbildung, Umschulung); im erweiterten Sinn kommt Förderung hinzu (Laufbahn, Coaching, Mentoring), im weiten Sinn auch Organisationsentwicklung. → **Abschnitt 4.1 · Buch S. 86**

2 B PE ist eine Investition, kein Sozialprogramm: Fachkräftesicherung, Anpassung an Wandel, Führungsnachwuchs, Bindung und Arbeitgeberattraktivität. → **Abschnitt 4.1 · Buch S. 86**

3 D Mitarbeitende wollen Fachwissen, Aufstieg, Sicherheit, Selbstverwirklichung und Marktwert. PE verbindet diese Ziele mit denen des Unternehmens. → **Abschnitt 4.1 · Buch S. 86**

4 B Ablauf: Bedarf ermitteln – Ziele festlegen – Maßnahmen planen – durchführen – Erfolg kontrollieren – Transfer sichern. → **Abschnitt 4.1 · Buch S. 86**

5 A Der Betriebsrat kann z. B. bei der Auswahl der Teilnehmenden an betrieblichen Bildungsmaßnahmen eigene Vorschläge machen. → **Abschnitt 4.1 · Buch S. 86**

6 C Into the job führt in den Beruf hinein: Ausbildung, Traineeprogramm, Einarbeitung. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

7 C Near the job: arbeitsplatznah, z. B. Qualitätszirkel, Lernstatt, Werkstattgespräch, KVP-Gruppe. Job Rotation ist on the job. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

8 D Off the job bietet Konzentration und neue Impulse, verursacht aber Kosten, Ausfallzeit und Transferprobleme. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

9 A Along the job begleitet die Laufbahn individuell und langfristig; das bindet, ist aber aufwendig. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

10 A Job Enrichment erweitert die Aufgabe vertikal um Planung, Entscheidung und Kontrolle. Job Enlargement erweitert horizontal um gleichartige Tätigkeiten. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

11 D Job Enlargement und Job Rotation erhöhen vor allem die Abwechslung. Job Enrichment ist zudem eine gute Vorbereitung auf Führungsaufgaben. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

12 A Beides fördert die Persönlichkeit und die Bindung an das Unternehmen. → **Abschnitt 4.2 · Buch S. 88**

13 A Potenzial = Fähigkeiten, die künftig durch Entwicklung eingesetzt werden könnten. → **Abschnitt 4.3 · Buch S. 90**

14 B Weitere Gründe: Nachfolgeplanung, passgenaue Maßnahmen statt Gießkanne, Motivation durch Perspektiven, Grundlage für Entwicklungsvereinbarungen. → **Abschnitt 4.3 · Buch S. 90**

15 D Für Führungspotenzial kommen Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit und Belastbarkeit hinzu. → **Abschnitt 4.3 · Buch S. 90**

16 A Lücken unterhalb der Anforderungen zeigen konkrete Entwicklungsfelder, z. B. Stellvertretung, Projektleitung oder Coaching. → **Abschnitt 4.3 · Buch S. 90**

17 C Strukturiertes Verfahren mit mehreren anforderungsbezogenen Übungen und geschulten Beobachtenden; die Dauer richtet sich nach dem Ziel. Vorteile: weniger Beurteilungsfehler, Vergleichbarkeit. Nachteile: Kosten, künstliche Situation, Stress, trainierbar. → **Abschnitt 4.3 · Buch S. 90**

18 B Die Auswahl des Verfahrens hängt von Aufwand und Zielgruppe ab. Für Einzelfälle reichen meist Vorgesetzteneinschätzung und Potenzialgespräch. → **Abschnitt 4.3 · Buch S. 90**

19 **D** Stützen tragen das Tagesgeschäft. Sie brauchen Wertschätzung und eine Fachlaufbahn, in der sie ohne Führungsaufgabe aufsteigen können. → **Abschnitt 4.4 · Buch S. 93**

20 **D** Leistungsträger werden gebunden und auf Nachfolge vorbereitet, Problemfälle erhalten Ursachenklärung, Ziele und ggf. eine Versetzung. → **Abschnitt 4.4 · Buch S. 93**

21 **B** Interview: Informationen gewinnen. Beratungsgespräch: bei Entwicklungsentscheidungen unterstützen. Betreuungsgespräch: Stand, Belastung, Unterstützungsbedarf. → **Abschnitt 4.5 · Buch S. 93**

22 **B** Rückzahlungsklauseln sind nicht automatisch wirksam. Ausgenommen sein muss u. a. das vom Unternehmen veranlasste Ausscheiden und die unverschuldete personenbedingte Eigenkündigung (BAG, 9 AZR 260/21). Pflichtfortbildungen nach § 111 GewO sind kostenfrei. → **Abschnitt 4.5 · Buch S. 93**

23 **C** Danach: Anforderungsprofile erstellen – Kandidaten identifizieren – entwickeln und übergeben. → **Abschnitt 4.6 · Buch S. 94**

24 **A** Vorteile intern: Kenntnis von Betrieb und Kultur, bekannte Leistung, Bindung, geringere Kosten. Nachteile: Betriebsblindheit, Enttäuschung, Rollenkonflikt, Lücke an der alten Stelle. → **Abschnitt 4.6 · Buch S. 94**

25 **C** 1 Reaktion (Akzeptanz), 2 Lernen (Test), 3 Verhalten (Transfer), 4 Ergebnisse (Kennzahlen). Die Ebenen liefern unterschiedliche Informationen; positive Reaktionen beweisen weder Lernen noch Transfer. → **Abschnitt 4.7 · Buch S. 95**