Unternehmensführung · Kapitel 2

Personalführung und Personalplanung

Super-Multiple-Choice

Zum Testen wie in der Prüfung – mit Seitenverweisen auf Kompaktbuch, Arbeits- und Übungsbuch und Gesamtbuch

Prüfungswissen · Prüfungstraining · Prüfungsreife

Abschnitt	Thema	Aufgaben	Kompakt- / Arbeits- / Gesamtbuch
2.1	Ziele, Führungsleitbild und Personalpolitik	9	S. 57 / S. 127 / S. 490
2.2	Arten der Führung	30	S. 59 / S. 134 / S. 492
2.3	Führungsstile	19	S. 67 / S. 149 / S. 497
2.4	Führen von Gruppen	18	S. 72 / S. 159 / S. 503
2.5	Personalplanung	19	S. 77 / S. 170 / S. 508
2.6	Personalbeschaffung	27	S. 82 / S. 182 / S. 512
2.7	Personalanpassung	13	S. 91 / S. 198 / S. 520
2.8	Entgeltformen	15	S. 95 / S. 206 / S. 523
	Gesamt	**150**	

So funktioniert das Super-Multiple-Choice

- Eine oder mehrere Antworten sind richtig. Wie viele, steht bei jeder Aufgabe in Klammern.
- 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 zu jeder Antwort, warum sie richtig oder falsch ist – mit Rechenweg, Merksatz und an vielen Stellen mit der passenden Grafik.
- Zu jeder Aufgabe nennt die Lösung die Seiten im Kompaktbuch, im Arbeits- und Übungsbuch und im Gesamtbuch, auf denen Sie das Thema nacharbeiten.
- Tragen Sie Ihr Ergebnis in den Auswertungsbogen ein. Falsch beantwortete und geratene Themen wiederholen Sie nach zwei, sieben und vierzehn Tagen.
- Die Fallbeispiele beziehen sich auf die frei erfundene TransKontor Logistik GmbH, ein Logistikdienstleister aus Hamburg.

UC0011 · Stand November 2026 · Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel · www.fachwirt24.de

2.1 Ziele, Führungsleitbild und Personalpolitik

Aufgabe 1 2.1.1 Personalpolitik, Personalmanagement, Personalführung

Geschäftsführerin Katrin Albers legt fest: „Die Fluktuation bei unseren Berufskraftfahrern soll sinken.“ Welcher Ebene ist diese Entscheidung zuzuordnen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Personalplanung – sie berechnet den Nettopersonalbedarf
- ☐ **B)** Personalpolitik – sie legt ein Personalziel fest (das „Was“)
- ☐ **C)** Personalführung – sie steuert das Verhalten der Fahrer direkt
- ☐ **D)** Personalmanagement – es setzt die Vorgabe mit Maßnahmen um

Aufgabe 2 2.1.1 Zusammenhang der drei Ebenen

Bei TransKontor soll die Fahrerfluktuation sinken. Welche Aussagen ordnen die Beteiligten und Begriffe richtig ein? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Personalführung legt fest, welche Personalziele im Unternehmen gelten sollen.
- ☐ **B)** Die Personalplanung übersetzt das Ziel in konkrete Zahlen, Qualifikationen und Termine; sie ist ein Instrument des Personalmanagements.
- ☐ **C)** Die Personalpolitik steht neben der Unternehmenspolitik und ist von ihr unabhängig.
- ☐ **D)** Jens Kowalski vereinbart mit seinen Fahrern Ziele und gibt regelmäßig Rückmeldung – das ist Personalführung.
- ☐ **E)** Ole Petersen startet eine Recruitingkampagne und entwickelt mit dem Betriebsrat neue Schichtmodelle – das ist Personalmanagement.

Aufgabe 3 2.1.2 Personalpolitische Grundsätze ableiten

TransKontor hat die Werte Verlässlichkeit, Respekt und Sicherheit. Welcher personalpolitische Grundsatz ist aus dem Wert „Sicherheit“ abgeleitet und zugleich überprüfbar formuliert? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Stellen werden allein nach Eignung besetzt; Diskriminierung und Mobbing werden nicht geduldet.
- ☐ **B)** Arbeitsschutz hat Vorrang vor Tempo; jede neue Kraft erhält vor dem ersten Einsatz eine Sicherheitsunterweisung.
- ☐ **C)** Wir wollen ein sicheres Unternehmen sein, in dem sich alle Beschäftigten wohlfühlen.
- ☐ **D)** Schichtpläne stehen vier Wochen im Voraus fest; Zusagen zur Übernahme werden eingehalten.

Aufgabe 4 2.1.2 Demografie und Fachkräftemangel

In den nächsten fünf Jahren gehen 30 der 160 Berufskraftfahrer von TransKontor in Rente; Nachwuchs ist kaum zu finden. Welche Maßnahmen antworten sinnvoll auf diese Herausforderung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Arbeitsplätze altersgerecht gestalten, etwa mit Hebehilfen und angepassten Touren
- ☐ **B)** Berufskraftfahrer im eigenen Haus ausbilden
- ☐ **C)** Die Lohnabrechnung an einen externen Dienstleister auslagern
- ☐ **D)** Tandems aus erfahrenen und neuen Fahrern bilden, damit Wissen weitergegeben wird
- ☐ **E)** Keine Bewerbungen von Personen über 50 Jahren mehr berücksichtigen

Aufgabe 5 2.1.2 Herausforderungen und Maßnahmen zuordnen

Welche Zuordnung von personalpolitischer Herausforderung und passender Maßnahme ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Wertewandel – Anwesenheitskontrollen verschärfen und Schichttausch untersagen
- ☐ **B)** Vielfalt – auf Sprachkurse verzichten, damit alle gleich behandelt werden
- ☐ **C)** Demografie – Ausbildungsplätze abbauen, um Kosten für ältere Beschäftigte zu decken
- ☐ **D)** Digitalisierung – Beschäftigte für das neue Lagerverwaltungssystem qualifizieren und früh beteiligen

Aufgabe 6 2.1.3 Gesinnungs- und Verantwortungsethik

Lagerleiterin Sevda Yıldız lässt eine neue Aushilfe trotz Termindruck erst nach der Sicherheitsunterweisung auf den Stapler – auch wenn eine Lieferung dadurch später rausgeht. Ihre Begründung: „Sicherheit geht vor, ohne Ausnahme." Welche ethische Haltung zeigt sie? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Moral als Wissenschaft vom richtigen Handeln
- ☐ **B)** Gesinnungsethik – sie bleibt einem festen Prinzip treu
- ☐ **C)** Verantwortungsethik – sie wägt die Folgen im Einzelfall ab
- ☐ **D)** Verhaltenskodex – sie wendet eine schriftliche Regel an

Aufgabe 7 2.1.3 Führungspersönlichkeit

TransKontor erstellt einen Führungsleitfaden. Welche Fähigkeiten nennt das Buch als Kernfähigkeiten einer Führungspersönlichkeit? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Tiefes Spezialwissen in einem einzelnen Fachgebiet
- ☐ **B)** Durchsetzung allein über formale Weisungsbefugnis
- ☐ **C)** Koordination
- ☐ **D)** Kommunikation
- ☐ **E)** Mitarbeiterorientierung

Aufgabe 8 2.1.4 Die vier „Richtigen"

Ole Petersen notiert für das Weihnachtsgeschäft: „Wir brauchen 60 zusätzliche Kommissionierkräfte, am Scanner geschult, ab Mitte Oktober." Welche der vier „Richtigen" der Personalbereitstellung fehlt noch in der Planung? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** die richtige Zeit
- ☐ **B)** der richtige Ort – Verteilung auf Billbrook und Lehrte
- ☐ **C)** die richtige Qualifikation
- ☐ **D)** die richtige Anzahl

Aufgabe 9 2.1.4 Organisation des Personalmanagements

Bei TransKontor werden Entgeltabrechnung und Arbeitsrecht zentral in Hamburg bearbeitet, Schichtplanung und Aushilfeneinsatz dagegen vor Ort in den Lagern. Welche Aussagen treffen zu? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Die zentrale Abrechnung bündelt Fachkompetenz und sorgt für einheitliche Regelungen.
- ☐ **B)** Würde die Abrechnung an einen Dienstleister ausgelagert, brächte das Spezialwissen, aber auch Abhängigkeit und Datenschutzfragen.
- ☐ **C)** Das ist eine typische Kombination aus zentraler und dezentraler Lösung.
- ☐ **D)** Personalmanagement ist in mittleren Unternehmen allein Aufgabe der Personalabteilung.
- ☐ **E)** Die Zielvereinbarungsgespräche mit den Lagerbeschäftigten führt die Personalabteilung in Hamburg.

2.2 Arten der Führung

Aufgabe 10 2.2.1 Führungstechnik und Führungsstil

Wie unterscheidet sich eine Führungstechnik von einem Führungsstil? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Der Stil ist ein Verfahren, womit geführt wird; die Technik beschreibt das Verhalten.
- ☐ **B)** Eine Technik schließt einen bestimmten Stil aus und kann nicht mit ihm kombiniert werden.
- ☐ **C)** Die Technik ist ein Verfahren, womit geführt wird; der Stil beschreibt, wie sich die Führungskraft verhält.
- ☐ **D)** Beide Begriffe bedeuten dasselbe und werden gleichbedeutend verwendet.

Aufgabe 11 2.2.1 Management by Exception mit Toleranzgrenze

Die Disposition bei TransKontor entscheidet im Nahverkehr selbst. Bei Fuhrparkleiter Jens Kowalski meldet sie sich nur, wenn die Pünktlichkeit unter 95 % fällt. Im Oktober wurden 2.400 Touren gefahren, 138 davon kamen verspätet an. Was folgt daraus? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Verspätungsquote 5,75 % – sie liegt weit unter 95 %, also ist kein Eingriff nötig.
- ☐ **B)** Pünktlichkeit 94,25 % – die Toleranzgrenze ist unterschritten, die Disposition meldet sich bei Kowalski.
- ☐ **C)** Pünktlichkeit 94,25 % – Kowalski muss nicht eingreifen, weil die Abweichung nur knapp ist.
- ☐ **D)** Pünktlichkeit 95,75 % – die Grenze ist eingehalten, die Disposition entscheidet weiter allein.

Aufgabe 12 2.2.1 Management-by-Techniken zuordnen

Welche Aussagen zu den Management-by-Techniken sind richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Beim Management by Results gibt die Führungskraft Ziele einseitig vor und kontrolliert die Ergebnisse.
- ☐ **B)** Beim Management by Delegation werden Aufgaben samt den erforderlichen Befugnissen und der Handlungsverantwortung übertragen.
- ☐ **C)** „Kulanz bis 300 € entscheidet der Kundenservice selbst“ ist ein Beispiel für Management by Decision Rules.
- ☐ **D)** Management by Exception ist ein eigenständiges, umfassendes Führungsmodell.
- ☐ **E)** Beim Management by Objectives schreibt die Führungskraft den Weg zum Ziel genau vor.

Aufgabe 13 2.2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Teamleiter Lukas Meinke arbeitet neue Aushilfen gern ein, weil es ihm Freude macht, Wissen weiterzugeben. Eine Prämie bekommt er dafür nicht. Welche Motivationsart liegt vor? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Intrinsische Motivation – der Antrieb kommt aus ihm selbst
- ☐ **B)** Extrinsische Motivation – der Antrieb kommt von außen
- ☐ **C)** Hygienefaktor – er verhindert lediglich Unzufriedenheit
- ☐ **D)** Negative Motivation – er will Kritik vermeiden

Aufgabe 14 2.2.2 Wirkung von Motivationsarten

Welche Aussagen zur Motivation entsprechen dem Arbeits- und Übungsbuch? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Motivation entsteht vor allem durch klare Anweisungen der Führungskraft.
- ☐ **B)** Negative Motivation erzeugt kurzfristig Gehorsam, zerstört aber Vertrauen und Eigeninitiative.
- ☐ **C)** Extrinsische Anreize wirken häufig schnell, aber oft nur kurzfristig.
- ☐ **D)** Extrinsische Anreize sind der stärkste Hebel und wirken dauerhaft, solange sie gezahlt werden.
- ☐ **E)** Intrinsische Motivation kann insbesondere durch Autonomie, interessante Aufgaben, Erfolgserleben und Verantwortung gefördert werden.

Aufgabe 15 2.2.3 Maslow: Reihenfolge der Stufen

In welcher Reihenfolge ordnet Maslow die Bedürfnisse von unten nach oben? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Physiologische Bedürfnisse – soziale Bedürfnisse – Sicherheit – Wertschätzung – Selbstverwirklichung
- ☐ **B)** Physiologische Bedürfnisse – Sicherheit – Wertschätzung – soziale Bedürfnisse – Selbstverwirklichung
- ☐ **C)** Sicherheit – physiologische Bedürfnisse – soziale Bedürfnisse – Wertschätzung – Selbstverwirklichung
- ☐ **D)** Physiologische Bedürfnisse – Sicherheit – soziale Bedürfnisse – Wertschätzung – Selbstverwirklichung

Aufgabe 16 2.2.3 Maslow in der Führung nutzen

Eine Saisonaushilfe bei TransKontor weiß nicht, ob sie nach Weihnachten weiterbeschäftigt wird. Ein Angebot zur Weiterbildung lässt sie kalt. Welche Maßnahme setzt nach Maslow an der richtigen Stufe an? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Weiterbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik verbindlich vorgeben
- ☐ **B)** Ernennung zur Vertretung der Schichtleitung
- ☐ **C)** Einladung zum Sommerfest des Schichtteams
- ☐ **D)** Zusage: „Wer gut arbeitet, wird im Januar übernommen."

Aufgabe 17 2.2.3 Maßnahmen den Stufen zuordnen

Welche Maßnahmen bei TransKontor sind der richtigen Stufe der Bedürfnispyramide zugeordnet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Tariflohn, Pausenraum und Kantine – physiologische Bedürfnisse
- ☐ **B)** Weiterbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik – Sicherheit
- ☐ **C)** Guter Arbeitsschutz im Lager – soziale Bedürfnisse
- ☐ **D)** Feste Schichtteams – soziale Bedürfnisse
- ☐ **E)** Lob im Team und Vertretung der Schichtleitung – Wertschätzung

Aufgabe 18 2.2.4 Herzberg: Lohn als Hygienefaktor

TransKontor erhöht die Löhne in der Kommissionierung um 3 %. Was erwarten Sie nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Zufriedenheit und Unzufriedenheit liegen auf einer Skala, daher steigt die Zufriedenheit im gleichen Maß.
- ☐ **B)** Die Erhöhung hat keinerlei Wirkung, weil Entgelt in der Theorie nicht vorkommt.
- ☐ **C)** Die Erhöhung wirkt als Motivator und steigert die Zufriedenheit dauerhaft.
- ☐ **D)** Die Erhöhung baut Unzufriedenheit ab, schafft aber keine dauerhafte Zufriedenheit.

Aufgabe 19 2.2.4 Herzberg: Motivatoren erkennen

Fuhrparkleiter Jens Kowalski möchte erfahrene Fahrer stärker an TransKontor binden. Welche Maßnahmen wirken nach Herzberg als Motivatoren? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Alle Lkw erhalten klimatisierte Kabinen.
- ☐ **B)** Erfahrene Fahrer übernehmen die Patenschaft für neue Kolleginnen und Kollegen.
- ☐ **C)** Gute Leistungen werden in der Teambesprechung ausdrücklich anerkannt.
- ☐ **D)** Wer will, kann sich im eigenen Haus zum Fahrlehrer weiterentwickeln.
- ☐ **E)** Der Lohn wird künftig garantiert pünktlich überwiesen.

Aufgabe 20 2.2.5 Nicht monetäre Anreize

Der Markt für Berufskraftfahrer ist leergefegt; beim Lohn kann TransKontor nur begrenzt mithalten. Welche der folgenden Anreize sind immateriell (nicht monetär)? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Mitsprache bei der Ausstattung der Fahrzeuge
- ☐ **B)** Ein Zuschuss zur betrieblichen Altersvorsorge
- ☐ **C)** Ein Jobticket für den Weg zum Betriebshof
- ☐ **D)** Patenschaften für neue Fahrerinnen und Fahrer
- ☐ **E)** Feste Touren mit planbaren Heimfahrten

Aufgabe 21 2.2.5 Materielle und immaterielle Anreize vergleichen

Welche Aussage zum Vergleich materieller und immaterieller Anreize ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Immaterielle Anreize sprechen höhere Bedürfnisse an und wirken häufig nachhaltiger, verlangen aber eine glaubwürdige Führungskraft.
- ☐ **B)** Immaterielle Anreize kosten nichts und wirken ohne weiteres Zutun der Führungskraft.
- ☐ **C)** Die Wirkung materieller Anreize steigt, je länger sie gewährt werden.
- ☐ **D)** Materielle Anreize lassen sich jederzeit ohne Folgen wieder zurücknehmen.

Aufgabe 22 2.2.5 Nutzen von Anreizen berechnen

Von den 160 Berufskraftfahrern bei TransKontor kündigen jährlich 24 selbst. Ole Petersen führt ein Paket nicht monetärer Anreize ein (Kosten 40.000 € pro Jahr). Danach kündigen nur noch 16 Fahrer im Jahr. Eine Ersatzeinstellung kostet im Schnitt 8.000 €. Welche Aussage ist richtig (Fluktuationsquote vereinfacht: Eigenkündigungen ÷ Beschäftigte)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Fluktuationsquote sinkt von 15 % auf 10 %; der Nettovorteil beträgt 64.000 € pro Jahr.
- ☐ **B)** Die Fluktuationsquote sinkt von 15 % auf 10 %; das Paket verursacht nur Mehrkosten von 40.000 €.
- ☐ **C)** Die Fluktuationsquote sinkt von 24 % auf 16 %; der Nettovorteil beträgt 24.000 € pro Jahr.
- ☐ **D)** Die Fluktuationsquote sinkt von 15 % auf 10 %; der Nettovorteil beträgt 24.000 € pro Jahr.

Aufgabe 23 2.2.6 Warnsignale von Demotivation

Die Aufgabe lautet: „Nennen Sie Signale, an denen Sie Demotivation erkennen.“ Welche Antworten passen zu diesem Operator? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es wird nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht.
- ☐ **B)** Die Tätigkeit ist monoton und lässt keine Spielräume.
- ☐ **C)** Die Führungskraft spricht keine Anerkennung aus.
- ☐ **D)** Es kommen keine Verbesserungsvorschläge mehr.
- ☐ **E)** Fehlzeiten und Unpünktlichkeit nehmen zu.

Aufgabe 24 2.2.6 Demotivation: erster Schritt

Seit der Einführung des neuen Lagerverwaltungssystems arbeitet ein langjähriger Kommissionierer nur noch das Nötigste ab und ist häufiger krank. Was sollte Teamleiter Lukas Meinke zuerst tun? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ein Gespräch führen, seine Beobachtungen offen ansprechen und nach den Gründen fragen
- ☐ **B)** Eine schriftliche Ermahnung wegen nachlassender Leistung aussprechen
- ☐ **C)** Ihn ohne Rücksprache in ein anderes Team versetzen
- ☐ **D)** Eine Leistungsprämie anbieten, damit er wieder mehr schafft

Aufgabe 25 2.2.6 Ursachen von Demotivation

Welche Ursachen von Demotivation sind dem richtigen Bereich zugeordnet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Rahmen: ein als ungerecht empfundenes Entgelt
- ☐ **B)** Führung: Mobbing unter Kolleginnen und Kollegen
- ☐ **C)** Team: fehlende Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
- ☐ **D)** Aufgabe: Über- oder Unterforderung und Monotonie
- ☐ **E)** Führung: kein Feedback und schlechte Information

Aufgabe 26 2.2.7 Zielhierarchie top-down

Für die Kontraktlogistik soll bei TransKontor eine Zielhierarchie entstehen. Welche Abfolge zeigt die Zielkaskade richtig von oben nach unten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Kundenzufriedenheit steigern → Kommissionierfehler im Lager Hamburg deutlich senken → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 % → Scanner-Schulung bis 31.03. abschließen
- ☐ **B)** Kommissionierfehler im Lager senken → Kundenzufriedenheit steigern → Scanner-Schulung bis 31.03. → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 %
- ☐ **C)** Kundenzufriedenheit steigern → Scanner-Schulung bis 31.03. → Kommissionierfehler im Lager senken → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 %
- ☐ **D)** Scanner-Schulung bis 31.03. abschließen → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 % → Kommissionierfehler im Lager senken → Kundenzufriedenheit steigern

Aufgabe 27 2.2.7 SMART-Ziel erkennen

Welches Ziel für das Retourenteam im Lager Hannover-Lehrte ist vollständig nach SMART formuliert? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Bearbeitungszeit einer Retoure sinkt von 48 auf 24 Stunden.
- ☐ **B)** Bis 30.09.2027 werden alle Retouren sofort nach Eingang bearbeitet.
- ☐ **C)** Die durchschnittliche Bearbeitungszeit einer Retoure sinkt bis 30.09.2027 von 48 auf 24 Stunden (Auswertung im Lagerverwaltungssystem); vereinbart mit dem Team.
- ☐ **D)** Die Retouren sollen künftig deutlich schneller bearbeitet werden.

Aufgabe 28 2.2.7 SMART-Formel: Bedeutung der Buchstaben

Welche Buchstaben der SMART-Formel sind nach der im Arbeits- und Übungsbuch verwendeten Definition richtig erklärt? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** A – akzeptiert (auch: anspruchsvoll): gemeinsam vereinbart, fordernd
- ☐ **B)** T – terminiert: klarer Stichtag
- ☐ **C)** M – motivierend: das Ziel macht Freude
- ☐ **D)** R – rentabel: das Ziel bringt Gewinn
- ☐ **E)** S – spezifisch: konkret und eindeutig

Aufgabe 29 2.2.7 Soll-Ist-Vergleich beim Zwischencheck

Das Team von Lukas Meinke hat vereinbart, die Kommissionierfehlerquote bis zum Jahresende von 0,6 % auf 0,3 % zu senken. Beim Zwischencheck am 30.06. zeigt das Lagerverwaltungssystem für das erste Halbjahr 180.000 kommissionierte Positionen und 720 Fehler. Wie ist der Stand? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ist-Quote 0,4 % – zwei Drittel der vereinbarten Senkung sind erreicht.
- ☐ **B)** Ist-Quote 0,4 % – das Ziel ist bereits erreicht.
- ☐ **C)** Ist-Quote 0,4 % – erst ein Drittel der vereinbarten Senkung ist erreicht.
- ☐ **D)** Ist-Quote 4 % – die Fehler sind stark gestiegen.

Aufgabe 30 2.2.7 Arten von Zielen und Zielvereinbarungen

Welche Aussagen zu Zielarten und zum Zustandekommen von Zielvereinbarungen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** „Abstimmung mit der Disposition verbessern“ ist ein Verhaltensziel.
- ☐ **B)** Wenn Mitarbeitende ihre Ziele selbst entwerfen und mit der Führungskraft abstimmen, liegt keine Zielvereinbarung vor.
- ☐ **C)** Legt der Personalleiter die Ziele ohne Gespräch fest, ist das ebenfalls MbO.
- ☐ **D)** „Fehlerquote im Team auf 0,3 % senken“ ist ein Leistungsziel.
- ☐ **E)** „Ausbildereignungsprüfung bis Ende 2027 ablegen“ ist ein Entwicklungsziel.

Aufgabe 31 2.2.8 Voraussetzungen von MbO

Katrin Albers will MbO im ganzen Unternehmen einführen. Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Ziele sind messbar bzw. überprüfbar.
- ☐ **B)** Die Mitarbeitenden haben Handlungsspielraum, Kompetenzen und Ressourcen.
- ☐ **C)** Auf Zwischenkontrollen wird verzichtet, um Vertrauen zu zeigen.
- ☐ **D)** Die Führungskraft führt autoritär, damit die Ziele sicher erreicht werden.
- ☐ **E)** Die Ergebnisse lassen sich den Mitarbeitenden eindeutig zurechnen.

Aufgabe 32 2.2.8 Kritik an MbO

Welche Punkte gehören zu den Nachteilen und Kritikpunkten von MbO? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fehlentwicklungen werden unter Umständen erst am Stichtag sichtbar.
- ☐ **B)** Vereinbarung und Kontrolle der Ziele verursachen hohen Zeit- und Verwaltungsaufwand.
- ☐ **C)** Es besteht die Gefahr, nur leicht messbare Kennzahlen zu vereinbaren.
- ☐ **D)** Vorgesetzte werden stärker belastet, weil sie jeden Arbeitsweg vorgeben müssen.
- ☐ **E)** MbO bietet keine Grundlage für eine leistungsgerechte Vergütung.

Aufgabe 33 2.2.8 MbO und Management by Results

Wie lassen sich MbO und Management by Results vereinfacht voneinander abgrenzen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Beim MbR findet keine Ergebniskontrolle statt, beim MbO schon.
- ☐ **B)** Beim MbR werden Ziele gemeinsam vereinbart, beim MbO einseitig vorgegeben.
- ☐ **C)** Beim MbR werden Aufgaben übertragen, beim MbO Entscheidungsregeln festgelegt.
- ☐ **D)** Beim MbO werden Ziele gemeinsam vereinbart, beim MbR einseitig vorgegeben; damit fehlt beim MbR ein Teil der Motivationswirkung.

Aufgabe 34 2.2.8 MbO im Fall beurteilen

Die Aufgabe lautet: „Beurteilen Sie, ob MbO für die Kommissionierung bei TransKontor geeignet ist.“ Welche Antwort erfüllt den Operator am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Geeignet, weil die Fehlerquote messbar und dem Team zurechenbar ist; für Qualität und Zusammenarbeit sollten zusätzlich Verhaltensziele vereinbart werden.
- ☐ **B)** Vorteile: Motivation, Entlastung. Nachteile: Aufwand, Leistungsdruck.
- ☐ **C)** Nicht geeignet, weil in der Kommissionierung grundsätzlich nichts messbar ist.
- ☐ **D)** MbO ist eine Führungstechnik, bei der Ziele gemeinsam vereinbart werden.

Aufgabe 35 2.2.9 Handlungs- und Führungsverantwortung

Sevda Yıldız überträgt Lukas Meinke dauerhaft die Einsatzplanung der Spätschicht. Im ersten Monat fehlen wegen eines Planungsfehlers zwei Kräfte. Wie ist die Verantwortung verteilt? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Yıldız trägt allein die Verantwortung, weil Meinke nur ausführt.
- ☐ **B)** Mit der Delegation ist die gesamte Verantwortung auf Meinke übergegangen.
- ☐ **C)** Die Verantwortung liegt bei der Personalabteilung, weil es um Personaleinsatz geht.
- ☐ **D)** Meinke trägt die Handlungsverantwortung für den Plan; Yıldız behält die Führungsverantwortung für Auswahl, Information und Kontrolle.

Aufgabe 36 2.2.9 Grundsätze der Delegation

Welche Grundsätze der Delegation nennt das Arbeits- und Übungsbuch? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Mit der Aufgabe die erforderlichen Befugnisse und die Handlungsverantwortung übertragen
- ☐ **B)** Alle relevanten Informationen weitergeben
- ☐ **C)** Inhalt und Befugnisse nur mündlich vereinbaren, um flexibel zu bleiben
- ☐ **D)** Möglichst anspruchsvolle Aufgaben übertragen, auch wenn die Person überfordert ist
- ☐ **E)** Aufgaben dauerhaft übertragen, nicht nur im Einzelfall

Aufgabe 37 2.2.9 Kontrolle als Teil der Führungsverantwortung

In welcher Reihenfolge laufen die Arbeitsschritte der Kontrolle ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Abweichungen analysieren – Sollwerte festlegen – Istwerte erfassen – vergleichen – Maßnahmen einleiten
- ☐ **B)** Istwerte erfassen – Maßnahmen einleiten – Sollwerte festlegen – vergleichen – Abweichungen analysieren
- ☐ **C)** Sollwerte festlegen – Istwerte erfassen – vergleichen – Abweichungen analysieren – Maßnahmen einleiten
- ☐ **D)** Sollwerte festlegen – vergleichen – Istwerte erfassen – Maßnahmen einleiten – Abweichungen analysieren

Aufgabe 38 2.2.9 Eisenhower-Matrix

Jens Kowalski sortiert seine Aufgaben mit der Eisenhower-Matrix. Welche Zuordnungen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Werbenewsletter lesen – B: terminieren und selbst erledigen
- ☐ **B)** Routinerückfragen zu Lieferscheinen beantworten – C: delegieren
- ☐ **C)** Bei der Einordnung wird zuerst die Dringlichkeit geprüft.
- ☐ **D)** Nach einem Lkw-Unfall ein Ersatzfahrzeug organisieren – A: sofort selbst erledigen
- ☐ **E)** Nachfolge für Fahrer planen, die in zwei Jahren in Rente gehen – B: terminieren und selbst erledigen

Aufgabe 39 2.2.9 MbD und MbO abgrenzen

Welche Aussagen zur Abgrenzung von Management by Delegation und Management by Objectives treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Beim MbD geht auch die Führungsverantwortung auf die Mitarbeitenden über.
- ☐ **B)** Delegation ist ein einfaches, unvollständiges Prinzip, weil sie die Vereinbarung von Zielen nicht regelt.
- ☐ **C)** Beim MbD wird eine Aufgabe übertragen, beim MbO wird ein Ergebnis vereinbart und der Weg bleibt offen.
- ☐ **D)** MbO ist das umfassendere Konzept.
- ☐ **E)** MbO kommt ohne Handlungsspielraum und Befugnisse der Mitarbeitenden aus.

2.3 Führungsstile

Aufgabe 40 2.3.1 Begriff Führungsstil

Personalleiter Ole Petersen bereitet ein Führungstraining für die Schichtleitungen vor. Welche Aussage beschreibt den Begriff „Führungsstil“ zutreffend? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das typische, immer wiederkehrende Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden
- ☐ **B)** Ein Verfahren zur Steuerung der Mitarbeitenden, etwa das Führen mit Zielvereinbarungen
- ☐ **C)** Die einmalige Reaktion einer Führungskraft auf eine besondere Ausnahmesituation
- ☐ **D)** Die schriftlich festgelegten Führungsgrundsätze im Führungsleitbild des Unternehmens

Aufgabe 41 2.3.1 Ein-, zwei- und mehrdimensionale Führungsstile

Welche Zuordnungen von Führungsstilmodellen zur Zahl ihrer Dimensionen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Lewin (autoritär, kooperativ, laissez-faire): eindimensional
- ☐ **B)** Hersey und Blanchard (situatives Führen): mehrdimensional
- ☐ **C)** Tannenbaum und Schmidt: zweidimensional, weil sie sieben Stufen unterscheiden
- ☐ **D)** Blake und Mouton (Managerial Grid): zweidimensional
- ☐ **E)** Reddin (3-D-Theorie): zweidimensional, weil er die Achsen von Blake und Mouton übernimmt

Aufgabe 42 2.3.2 Kriterienvergleich der Lewin-Stile

Welche Aussagen zum Vergleich der drei Führungsstile nach Lewin sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Autoritär: Informationen fließen von oben nach unten, und zwar nur das Nötigste.
- ☐ **B)** Autoritär: Das Verhältnis ist von Partnerschaft und gegenseitigem Vertrauen geprägt.
- ☐ **C)** Kooperativ: Kontrolliert wird vor allem über Ergebnis- und Selbstkontrolle.
- ☐ **D)** Laissez-faire: Die Führungskraft kontrolliert eng anhand der Arbeitsergebnisse.
- ☐ **E)** Kooperativ: Dem Stil liegt eher das Menschenbild der Theorie Y zugrunde.

Aufgabe 43 2.3.2 Kooperativer Stil bei Systemeinführung

Im Lager Hannover-Lehrte werden neue Handscanner eingeführt. Lagerleiterin Sevda Yıldız lässt zwei erfahrene Kommissionierer die Geräte vorab testen, das Team bestimmt die Schulungsform mit, und Einwände fließen in die Planung ein. Welche Folge ist für dieses Vorgehen typisch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Einführung dauert länger, dafür wird das System eher akzeptiert und Probleme im Ablauf fallen früher auf.
- ☐ **B)** Sevda Yıldız gibt die Verantwortung für das Ergebnis vollständig an das Team ab.
- ☐ **C)** Die Einführung gelingt schneller als bei autoritärem Vorgehen, weil keine Abstimmung nötig ist.
- ☐ **D)** Die Motivation sinkt, weil die Beschäftigten zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen.

Aufgabe 44 2.3.2 Vor- und Nachteile des kooperativen Stils

Welche Aussagen nennen Vorteile des kooperativen Führungsstils? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Motivation der Mitarbeitenden steigt.
- ☐ **B)** Entscheidungen fallen schneller als bei anderen Stilen.
- ☐ **C)** Wissen und Kreativität des Teams werden genutzt.
- ☐ **D)** An die Mitarbeitenden werden geringere Anforderungen gestellt.
- ☐ **E)** Die Führungskraft wird entlastet.

Aufgabe 45 2.3.2 Wann vom kooperativen Stil abweichen?

TransKontor bekennt sich zum kooperativen Führungsstil. In welchen Situationen ist autoritäres Handeln einer Führungskraft trotzdem angebracht? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Für die Verladung von Gefahrgut gelten gesetzliche Vorschriften ohne Spielraum.
- ☐ **B)** Neue Saisonaushilfen stehen in ihrer ersten Arbeitswoche am Kommissionierband.
- ☐ **C)** Das Team plant den Ablauf eines gemeinsamen Teamfrühstücks.
- ☐ **D)** Erfahrene Disponentinnen und Disponenten sollen ohne Zeitdruck ein neues Tourenkonzept entwickeln.
- ☐ **E)** In der Halle in Billbrook bricht ein Brand aus; die Schichtleitung ordnet die Räumung an.

Aufgabe 46 2.3.2 Anforderungen des kooperativen Stils

Welche Anforderungen stellt der kooperative Führungsstil an Führungskräfte und Mitarbeitende? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Führungskraft muss nach einer Diskussion auch selbst entscheiden können.
- ☐ **B)** Die Mitarbeitenden brauchen kaum Fachwissen, da die Führungskraft die Verantwortung trägt.
- ☐ **C)** Die Mitarbeitenden müssen bereit sein, gemeinsam getroffene Entscheidungen mitzutragen.
- ☐ **D)** Die Führungskraft lässt jede Frage abstimmen und richtet sich stets nach der Mehrheit.
- ☐ **E)** Die Führungskraft braucht Moderationsfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben.

Aufgabe 47 2.3.2 Nachteil autoritärer Führung: Machtvakuum

Eine Schichtleitung in Billbrook trifft seit Jahren alle Entscheidungen allein. Als sie sechs Wochen krankheitsbedingt ausfällt, stockt die Arbeit: Niemand traut sich, über Reihenfolge und Personaleinsatz zu entscheiden. Welcher typische Nachteil des autoritären Stils zeigt sich hier? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Lange Entscheidungswege durch ausführliche Diskussionen
- ☐ **B)** Gruppendenken, weil das Team abweichende Meinungen unterdrückt
- ☐ **C)** Kompetenzstreit, weil die Führungskraft kaum eingreift
- ☐ **D)** Ein Machtvakuum, weil niemand gewohnt ist, selbst zu entscheiden

Aufgabe 48 2.3.3 Managerial Grid: Werte deuten

Eine Mitarbeiterbefragung in Billbrook ordnet eine Schichtleitung im Managerial Grid beim Wert 9.1 ein. Was bedeutet das? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Mittlere Werte auf beiden Achsen – Kompromissmanagement
- ☐ **B)** Hohe Aufgaben- und hohe Mitarbeiterorientierung – Teammanagement
- ☐ **C)** Hohe Aufgaben-, geringe Mitarbeiterorientierung – Befehl-Gehorsam-Management
- ☐ **D)** Hohe Mitarbeiter-, geringe Aufgabenorientierung – Glacéhandschuh-Management

Aufgabe 49 2.3.3 Managerial Grid: Grundstile

Welche Aussagen zum Managerial Grid nach Blake und Mouton sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Das Gitter hat 25 Felder, weil beide Achsen von 1 bis 5 reichen.
- ☐ **B)** Der 1.9-Stil verbindet hohe Leistung mit einem schlechten Betriebsklima.
- ☐ **C)** Beim 5.5-Stil bleiben Leistungs- und Motivationsreserven ungenutzt.
- ☐ **D)** Der 1.1-Stil ist das Minimalmanagement mit Verzicht auf Führung.
- ☐ **E)** Blake und Mouton halten den 9.9-Stil in allen Situationen für überlegen.

Aufgabe 50 2.3.3 Beratung bei Streuung im Grid

Die Befragung der Schichtleitungen in Billbrook zeigt im Managerial Grid Werte von 1.9 bis 9.1. Ole Petersen soll die Geschäftsführerin Katrin Albers beraten. Welche Empfehlungen sind sinnvoll? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein Führungstraining mit dem Ziel 9.9 anbieten und nach einem Jahr erneut messen
- ☐ **B)** Alle Schichtleitungen auf den 5.5-Stil verpflichten, weil der Mittelweg Konflikte vermeidet
- ☐ **C)** Gemeinsame Führungsgrundsätze für alle Schichtleitungen vereinbaren
- ☐ **D)** Die Streuung belassen, weil jede Schichtleitung ihren Stil frei wählen sollte
- ☐ **E)** Kollegiale Beratung unter den Schichtleitungen einführen

Aufgabe 51 2.3.4 3-D-Theorie: Effektivität

In der Saisonspitze mit 40 % mehr Paketen führt Teamleiter Lukas Meinke mit klaren Prioritäten und knappen Ansagen; das Team erlebt ihn als „Macher“. Im ruhigen Januar führt er genauso und wirkt nun wie ein „Autokrat“. Wie erklärt die 3-D-Theorie nach Reddin diesen Unterschied? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Der Macher ist der effektive Beziehungsstil, der Autokrat der ineffektive.
- ☐ **B)** Lukas Meinke wechselt vom Integrationsstil in den Verfahrensstil.
- ☐ **C)** Derselbe Aufgabenstil ist in der Saisonspitze effektiv, im Januar ineffektiv.
- ☐ **D)** Der Autokrat ist ein fünfter Grundstil, der bei Blake und Mouton fehlt.

Aufgabe 52 2.3.4 3-D-Theorie: Ausprägungen zuordnen

Welche Zuordnung zur 3-D-Theorie nach Reddin ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Beziehungsstil: effektiv „Macher", ineffektiv „Kneifer"
- ☐ **B)** Integrationsstil: effektiv „Förderer", ineffektiv „Gefälligkeitsapostel"
- ☐ **C)** Aufgabenstil: effektiv „Integrierer", ineffektiv „Kompromissler"
- ☐ **D)** Verfahrensstil: effektiv „Bürokrat", ineffektiv „Kneifer"

Aufgabe 53 2.3.5 Reifegrad R3 erkennen

Ein Kommissionierer in Billbrook beherrscht seit Jahren alle Abläufe. Seit der Umstellung auf das neue Lagerverwaltungssystem ist er frustriert, arbeitet nur noch nach Vorschrift und meldet sich in Besprechungen nicht mehr. Welcher Reifegrad und welcher Stil nach Hersey und Blanchard passen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** R2 – S2 Argumentieren: Regeln erklären und eng begleiten
- ☐ **B)** R3 – S3 Beteiligen: Meinung einholen, Verbesserungsvorschläge umsetzen lassen
- ☐ **C)** R1 – S1 Diktieren: klare Anweisungen, tägliche Kontrolle
- ☐ **D)** R4 – S4 Delegieren: Verantwortung übertragen, selten kontrollieren

Aufgabe 54 2.3.5 Reifegrad R2 erkennen

Eine Auszubildende zur Fachkraft für Lagerlogistik ist hoch motiviert. Sie wechselt gerade ins Gefahrgutlager, dessen Regeln sie noch nicht kennt. Welches Führungsverhalten ist nach Hersey und Blanchard angemessen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** R2 – S2 Argumentieren: Regeln begründen, Fragen beantworten, eng begleiten
- ☐ **B)** R2 – S4 Delegieren: Weil sie motiviert ist, kann sie selbstständig arbeiten.
- ☐ **C)** R1 – S1 Diktieren: knappe Anweisungen ohne Erklärung, tägliche Kontrolle
- ☐ **D)** R3 – S3 Beteiligen: Sie entscheidet über die Abläufe im Gefahrgutlager mit.

Aufgabe 55 2.3.5 Reifegrade im Schichtteam bestimmen

Lukas Meinke analysiert sein Schichtteam nach dem Reifegradmodell. Welche Zuordnungen von Reifegrad und Führungsstil sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein neuer Berufskraftfahrer ist sehr motiviert, kennt die Touren aber noch nicht: R3, S3 Beteiligen.
- ☐ **B)** Eine Saisonaushilfe in der ersten Oktoberwoche kennt den Scanner nicht und sieht den Job nur als Übergang: R1, S1 Diktieren.
- ☐ **C)** Ein erfahrener Staplerfahrer beherrscht alle Abläufe, hat aber seit Monaten keine Lust mehr: R3, S3 Beteiligen.
- ☐ **D)** Eine Kommissioniererin mit zehn Jahren Erfahrung soll erstmals Gefahrgut verladen: R4, S4 Delegieren, weil sie erfahren ist.
- ☐ **E)** Disponentin Marie Hoffmann ist kompetent und engagiert: R4, S4 Delegieren – sie plant die Touren für die Region Hannover eigenverantwortlich.

Aufgabe 56 2.3.5 Grundgedanke des situativen Führens

Welche Aussagen zum situativen Führen nach Hersey und Blanchard sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Hersey und Blanchard übernehmen die acht Stilausprägungen von Reddin unverändert.
- ☐ **B)** Die Beziehungsorientierung steigt zunächst und sinkt bei hoher Reife wieder.
- ☐ **C)** Mit steigendem Reifegrad nimmt die Aufgabenorientierung der Führungskraft ab.
- ☐ **D)** Bei R4 ist die Beziehungsorientierung am höchsten, weil die Person viel Anerkennung braucht.
- ☐ **E)** Der Reifegrad setzt sich aus Können und Wollen bezogen auf die jeweilige Aufgabe zusammen.

Aufgabe 57 2.3.6 Einheitliche Führungsgrundsätze

Welche Aussagen zu uneinheitlichen Führungsstilen und Führungsgrundsätzen bei TransKontor sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Wer von Hamburg nach Hannover-Lehrte wechselt, ist bei völlig anderem Führungsverhalten verunsichert.
- ☐ **B)** Uneinheitliche Stile sind erwünscht, weil sie automatisch die Kreativität erhöhen.
- ☐ **C)** Führungsgrundsätze machen situatives Führen überflüssig, weil jede Situation geregelt ist.
- ☐ **D)** Darf ein Team mitreden und ein anderes nicht, fühlen sich Beschäftigte ungerecht behandelt.
- ☐ **E)** Führungsgrundsätze geben einen Rahmen vor, innerhalb dessen situativ geführt wird.

Aufgabe 58 2.3.6 Probleme beim Wechsel des Führungsstils

Eine neue Schichtleitung in Hannover-Lehrte stellt ein bisher autoritär geführtes Team von heute auf morgen auf kooperative Führung um. Welche Probleme sind dabei typisch? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Die Beschäftigten misstrauen der plötzlichen Offenheit.
- ☐ **B)** Die Leistung steigt sofort, weil Beteiligung unmittelbar motiviert.
- ☐ **C)** Unter Druck fällt die Führungskraft in alte Muster zurück.
- ☐ **D)** Die Beschäftigten sind Eigenverantwortung nicht gewohnt.
- ☐ **E)** Der Stilwechsel ist ohne Zustimmung des Betriebsrats unwirksam.

2.4 Führen von Gruppen

Aufgabe 59 2.4.1 Informelle Gruppen erkennen

Welche der folgenden Gruppen bei TransKontor sind informelle Gruppen? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Einige Berufskraftfahrer, die sich privat zum Angeln treffen und einen eigenen Chat haben
- ☐ **B)** Die Kickerrunde in der Mittagspause
- ☐ **C)** Das Projektteam zur Einführung des neuen Lagerverwaltungssystems
- ☐ **D)** Die Fahrgemeinschaft von fünf Beschäftigten nach Hannover-Lehrte
- ☐ **E)** Die Frühschicht Kommissionierung in Billbrook

Aufgabe 60 2.4.1 Formelle und informelle Gruppen abgrenzen

Welche Aussage grenzt formelle und informelle Gruppen zutreffend ab? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Formelle Gruppen entstehen aus Sympathie, informelle durch eine Anordnung der Leitung.
- ☐ **B)** Formelle Gruppen bildet das Unternehmen bewusst; informelle entstehen ungeplant und unabhängig vom Organigramm.
- ☐ **C)** Informelle Gruppen schaden dem Betrieb grundsätzlich und sollten aufgelöst werden.
- ☐ **D)** Informelle Gruppen haben keine Führungsperson; geführt wird nur in formellen Gruppen.

Aufgabe 61 2.4.2 Einflussfaktoren der Gruppenkohäsion

Welche Faktoren stärken nach dem Arbeits- und Übungsbuch die Kohäsion einer Gruppe? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Eine möglichst große Gruppe, damit sich viele kennenlernen
- ☐ **B)** Ein hohes Ansehen der Gruppe nach außen, etwa durch Erfolge
- ☐ **C)** Eine gemeinsame, als sinnvoll erlebte Aufgabe
- ☐ **D)** Ein Gruppenklima mit Vertrauen und Anerkennung
- ☐ **E)** Ein häufiger Wechsel der Mitglieder, damit neue Impulse kommen

Aufgabe 62 2.4.2 Maßnahmen zur Stärkung der Kohäsion

Im neuen Retourenteam in Hannover-Lehrte bleiben die sechs Beschäftigten aus Hamburg unter sich, die acht neu eingestellten ebenfalls. Welche Maßnahmen sind geeignet, den Zusammenhalt zu stärken? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Zu einem gemeinsamen Teamfrühstück einladen
- ☐ **B)** Wöchentlich ein Leistungsranking „Hamburger gegen Neue“ aushängen
- ☐ **C)** Gemischte Arbeitspaare aus „alten“ und neuen Kräften bilden
- ☐ **D)** Ein gemeinsames Teamziel zur Bearbeitungszeit je Retoure einführen
- ☐ **E)** Hamburger und Neue in getrennten Schichten einsetzen, um Reibung zu vermeiden

Aufgabe 63 2.4.3 Tuckman-Phase erkennen

Drei Wochen nach dem Start streitet das Retourenteam in Hannover-Lehrte um die beliebte Frühschicht. Die Beschäftigten aus Hamburg sehen sich als „Stammkräfte“ im Vorrecht, die Neuen wollen gleich behandelt werden. In welcher Phase befindet sich das Team, und was ist die Aufgabe der Teamleitung? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Storming – Konflikte offen ansprechen, moderieren und Spielregeln durchsetzen
- ☐ **B)** Norming – Vereinbarungen festhalten und Verantwortung übertragen
- ☐ **C)** Performing – delegieren und Freiraum lassen
- ☐ **D)** Forming – Ziele klären und das Kennenlernen ermöglichen

Aufgabe 64 2.4.3 Phasenfolge nach Tuckman

Welche Aussage zur Phasenfolge nach Tuckman ist richtig? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Klassisch: Forming, Storming, Norming, Performing; das erweiterte Modell ergänzt Adjourning.
- ☐ **B)** Klassisch: Forming, Norming, Storming, Performing.
- ☐ **C)** Das klassische Modell umfasst fünf Phasen; Adjourning ist immer die letzte Phase jedes Teams.
- ☐ **D)** Die Phasen laufen stets geradlinig ab; ein Rückfall in eine frühere Phase ist ausgeschlossen.

Aufgabe 65 2.4.3 Performing: Führungsaufgaben

Sechs Monate nach dem Start organisiert das Retourenteam in Hannover-Lehrte seine Arbeit weitgehend selbst. Das rollierende Schichtsystem ist akzeptiert, Meinungsverschiedenheiten werden sachlich zur Verbesserung genutzt. Welche Aussagen treffen für diese Phase zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Teamleitung leitet das Adjourning ein, weil auf Performing immer die Auflösung folgt.
- ☐ **B)** Die Teamleitung delegiert Aufgaben und lässt dem Team Freiraum.
- ☐ **C)** Die Teamleitung kontrolliert wieder eng, weil sich das Team sonst auflöst.
- ☐ **D)** Kommen zwei neue Mitglieder dazu, kann das Team in eine frühere Phase zurückfallen.
- ☐ **E)** Die Teamleitung erkennt die Ergebnisse des Teams sichtbar an.

Aufgabe 66 2.4.4 Rollen erkennen und reagieren

Die Teamleitung des Retourenteams in Hannover-Lehrte beobachtet verschiedene Verhaltensweisen. Welche Zuordnungen von Rolle und Reaktion sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine Kollegin schließt sich immer der Mehrheit an: Mitläufer – fördern durch die anspruchsvollsten Aufgaben.
- ☐ **B)** Ein Kollege macht in jeder Besprechung Witze und lenkt vom Thema ab: Clown – bremsen, Grenzen setzen.
- ☐ **C)** Ein im Team sehr anerkannter Kollege gibt informell den Ton an: informeller Leitwolf – bremsen und gegen ihn führen.
- ☐ **D)** Eine schüchterne Kollegin traut sich nicht, Fragen zu stellen: ermutigen, Zutrauen zeigen.
- ☐ **E)** Ein neuer Kollege wird bei Fehlern stets als Schuldiger genannt: Sündenbock – integrieren, Ausgrenzung stoppen.

Aufgabe 67 2.4.4 Rollen nach Integrationsgrad

Gruppenrollen lassen sich nach dem Grad ihrer Integration ordnen. Welche Reihenfolge von innen nach außen ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Formelle und informelle Führungsperson – Mitläufer – Außenseiter und Sündenböcke
- ☐ **B)** Sündenböcke – Mitläufer – informelle Führungsperson – formelle Führungsperson
- ☐ **C)** Mitläufer – formelle und informelle Führungsperson – Außenseiter und Sündenböcke
- ☐ **D)** Formelle Führungsperson – Außenseiter – Mitläufer – informelle Führungsperson

Aufgabe 68 2.4.5 Chancen und Risiken der Teamarbeit

Welche Aussagen nennen Chancen der Teamarbeit gegenüber der Einzelarbeit? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Anerkennung und Zugehörigkeit befriedigen soziale Bedürfnisse.
- ☐ **B)** Konflikte zwischen verschiedenen Teams sind ausgeschlossen.
- ☐ **C)** Machtkämpfe entfallen, weil alle dasselbe Ziel haben.
- ☐ **D)** Wissen und Erfahrung werden untereinander ausgetauscht.
- ☐ **E)** Synergieeffekte führen zu besseren Lösungen.

Aufgabe 69 2.4.5 Altersgemischte Teams

Für den Betrieb des neuen Lagerverwaltungssystems bildet Sevda Yıldız ein Team aus erfahrenen Lagerfachkräften kurz vor dem Ruhestand und jungen Auszubildenden. Welcher Vorteil altersgemischter Teams steht dabei im Vordergrund? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Schulungen zum neuen System werden überflüssig, weil die Jüngeren es schon kennen.
- ☐ **B)** Konflikte werden ausgeschlossen, weil sich die Generationen nicht in die Quere kommen.
- ☐ **C)** Erfahrung der Älteren und Technikaffinität der Jüngeren ergänzen sich, und Wissen geht beim Renteneintritt nicht verloren.
- ☐ **D)** Die Personalkosten sinken, weil jüngere Beschäftigte ältere ersetzen.

Aufgabe 70 2.4.5 Projektteam zusammenstellen

Für die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems in Hannover-Lehrte soll Ole Petersen ein Projektteam zusammenstellen. Worauf sollte er achten? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fachkompetenz für die Aufgabe, etwa aus IT und Lagerlogistik
- ☐ **B)** Vertretung der betroffenen Bereiche wie Lager, Disposition und IT
- ☐ **C)** Verfügbarkeit und Zeitbudget der Mitglieder neben dem Tagesgeschäft
- ☐ **D)** Eine möglichst große Zahl an Mitgliedern, damit alle Beschäftigten beteiligt sind
- ☐ **E)** Möglichst ähnliche Persönlichkeiten, damit keine Meinungsverschiedenheiten entstehen

Aufgabe 71 2.4.6 Konfliktart erkennen: Zielkonflikt

Der Vertrieb verspricht einem Neukunden Same-Day-Versand für alle Bestellungen bis 18 Uhr. Die Lagerleitung besteht auf planbaren Schichten, die um 22 Uhr enden. Um welche Konfliktart handelt es sich? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Verteilungskonflikt
- ☐ **B)** Zielkonflikt
- ☐ **C)** Beziehungskonflikt
- ☐ **D)** Beurteilungskonflikt

Aufgabe 72 2.4.6 Ablauf eines Konflikts

Welche Aussage beschreibt den Ablauf eines Konflikts nach dem Arbeits- und Übungsbuch richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Entstehung – Analyse – Wahrnehmung – Handhabung; die Wahrnehmung ist objektiv
- ☐ **B)** Entstehung – Wahrnehmung – Handhabung; eine Analyse ist nur bei Mobbing nötig
- ☐ **C)** Wahrnehmung – Entstehung – Handhabung – Analyse; die Analyse folgt erst nach der Lösung
- ☐ **D)** Entstehung – Wahrnehmung – Analyse – Handhabung; bei Erfolg Erfahrungen sichern und vorbeugen, ohne Erfolg zurück in die Analyse

Aufgabe 73 2.4.7 Konfliktlösungsstrategie erkennen

Disponentin Marie Hoffmann will kurzfristig vier Zusatztouren für einen Großkunden. Fuhrparkleiter Jens Kowalski lehnt wegen Lenk- und Ruhezeiten und Wartungsterminen ab. Gemeinsam vereinbaren beide: Spitzen übernehmen Subunternehmer, und Zusatztouren werden künftig bis 14 Uhr gemeldet. Welche Strategie liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Vermeidung (Rückzug), weil das Thema auf später verschoben wird
- ☐ **B)** Durchsetzung (Kampf) mit einer Win-lose-Lösung
- ☐ **C)** Kompromiss (Verhandlung), weil beide nachgeben
- ☐ **D)** Konsens (Kooperation) mit einer Win-win-Lösung

Aufgabe 74 2.4.7 Strategien und Ergebnisse

Welche Aussagen zu Konfliktstrategien und ihren Ergebnissen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Vermeidung kann bei Bagatellen oder zur Deeskalation kurzfristig sinnvoll sein.
- ☐ **B)** Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto schlechter werden die erreichbaren Ergebnisse.
- ☐ **C)** Durchsetzung führt zu einer Win-win-Lösung, weil schnell entschieden wird.
- ☐ **D)** Win-win, Win-lose und Lose-lose sind die Eskalationsstufen eines Konflikts.
- ☐ **E)** Beim Kompromiss geben beide Seiten nach, keine ist ganz zufrieden.

Aufgabe 75 2.4.8 Spannungsfeld der Führungskraft

Im Dezember verlangt die Lagerleitung von Teamleiter Lukas Meinke zusätzliche Samstagsschichten. Sein Team wünscht sich planbare freie Tage vor Weihnachten. Wie löst er diesen Widerspruch nach dem Arbeits- und Übungsbuch am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sich auf die Seite des Teams stellen und die Samstagsschichten ablehnen
- ☐ **B)** Die Entscheidung vollständig der Betriebsratsvorsitzenden Anja Wiese überlassen
- ☐ **C)** Die Weisung unkommentiert weitergeben und die Schichten allein festlegen
- ☐ **D)** Kooperativ: Alternativen offenlegen, das Team beteiligen und gerecht entscheiden

Aufgabe 76 2.4.8 Autorität und Handlungskompetenz

Welche Aussagen zu Autorität und beruflicher Handlungskompetenz einer Führungskraft sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Erworbene Autorität setzt sich aus fachlicher und persönlicher Autorität zusammen.
- ☐ **B)** Planen und Entscheiden gehören zur Fachkompetenz.
- ☐ **C)** Verliehene Autorität (Amtsautorität) hängt an der Position, nicht an der Person.
- ☐ **D)** Verliehene Autorität reicht aus, um ein Team dauerhaft zu führen.
- ☐ **E)** Die Reflexionskompetenz, das eigene Führungsverhalten möglichst objektiv zu bewerten, zählt zur Sozialkompetenz.

2.5 Personalplanung

Aufgabe 77 2.5.1 Teilbereiche der Personalplanung: Zuordnung

TransKontor automatisiert 2027 das Kleinteilelager in Hamburg. Personalleiter Ole Petersen klärt, welche Lagerkräfte in Lehrgängen zu Anlagenbedienerinnen und Anlagenbedienern qualifiziert werden. Welcher Teilplan der Personalplanung ist hier gefragt? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Personalentwicklungsplanung
- ☐ **B)** Personalanpassungsplanung
- ☐ **C)** Personalbedarfsplanung
- ☐ **D)** Personaleinsatzplanung

Aufgabe 78 2.5.1 Teilpläne und ihre Leitfragen

Welche Zuordnungen von Teilplan und Leitfrage sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Personalanpassungsplanung – Wie bauen wir eine Überdeckung ab?
- ☐ **B)** Personalbeschaffungsplanung – Wie schließen wir Qualifikationslücken der vorhandenen Belegschaft?
- ☐ **C)** Personaleinsatzplanung – Wer arbeitet wann an welchem Arbeitsplatz?
- ☐ **D)** Personalkostenplanung – Was kostet das Personal, und wie entwickeln sich die Kosten?
- ☐ **E)** Personalbedarfsplanung – Über welche Wege gewinnen wir neue Beschäftigte?

Aufgabe 79 2.5.1 Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

Ole Petersen sammelt Einflussfaktoren für die Personalplanung 2027. Welche davon sind externe Einflussfaktoren? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein neuer Tarifvertrag, der die Wochenarbeitszeit verkürzt
- ☐ **B)** Die Saisonspitze im Weihnachtsgeschäft der belieferten Onlinehändler
- ☐ **C)** Die Entscheidung, im Lager Lehrte ein neues Schichtmodell einzuführen
- ☐ **D)** Der gestiegene Krankenstand im Lager Hamburg
- ☐ **E)** Der demografische Wandel, durch den weniger junge Fahrkräfte nachrücken

Aufgabe 80 2.5.2 Arten des Personalbedarfs

Welche Zuordnungen von Situation und Bedarfsart bei TransKontor sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein neuer Onlinehändler bringt dauerhaft 24 zusätzliche Stellen – Mehrbedarf.
- ☐ **B)** Vier Kommissionierstellen in Hamburg sind seit Monaten mangels Bewerbungen frei – Nachholbedarf.
- ☐ **C)** Ein Springerpool mit 12 Lagerkräften für Krankheitsausfälle – Neubedarf.
- ☐ **D)** Von Oktober bis Dezember setzt das Lager 60 Zeitarbeitskräfte ein – Mehrbedarf.
- ☐ **E)** Eine Disponentin geht im März in den Ruhestand, die Stelle wird wieder besetzt – Ersatzbedarf.

Aufgabe 81 2.5.2 Reservebedarf und Urlaub

Ole Petersen hat bei der Berechnung der Nettoarbeitszeit bereits 30 Urlaubstage je Beschäftigten abgezogen. Teamleiter Lukas Meinke schlägt vor, für den Urlaub zusätzlich einen Reservebedarf von drei Stellen einzuplanen. Wie beurteilen Sie den Vorschlag? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Abzulehnen: Der Urlaub würde doppelt gezählt; Reservebedarf ist für nicht planbare Ausfälle gedacht.
- ☐ **B)** Sinnvoll: Urlaub ist immer Teil des Reservebedarfs und muss dort zusätzlich erscheinen.
- ☐ **C)** Sinnvoll: Urlaub ist ein Nachholbedarf, weil Stellen in dieser Zeit unbesetzt sind.
- ☐ **D)** Abzulehnen: Für Urlaub darf grundsätzlich überhaupt kein Personalbedarf eingeplant werden.

Aufgabe 82 2.5.3 Stellenplan und Stellenbesetzungsplan

Betriebsratsvorsitzende Anja Wiese möchte sehen, welche Stellen in der Disposition derzeit mit wem besetzt sind. Welches Instrument legt Ole Petersen vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Den Stellenplan
- ☐ **B)** Den Stellenbesetzungsplan
- ☐ **C)** Die Personalstatistik
- ☐ **D)** Die Stellenbeschreibungen

Aufgabe 83 2.5.3 Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Welche Aussagen zu den Instrumenten der Personalplanung treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Nachfolgeplanung geht von einer künftig frei werdenden Stelle aus und bereitet geeignete Kandidaten vor.
- ☐ **B)** Die Laufbahnplanung geht vom Menschen aus und legt fest, welche Stationen eine Nachwuchskraft durchläuft.
- ☐ **C)** Der Stellenbesetzungsplan macht den Stellenplan überflüssig, weil er nur die Namen der Beschäftigten auflistet.
- ☐ **D)** Der geplante Weg von Lukas Meinke zur stellvertretenden Lagerleitung ist ein Beispiel für Nachfolgeplanung.
- ☐ **E)** Die Personalstatistik beschreibt Aufgaben und Befugnisse der einzelnen Stellen.

Aufgabe 84 2.5.3 Krankheitsquote berechnen

In Disposition und Kundenservice arbeiten 90 Beschäftigte mit je 210 Soll-Arbeitstagen im Jahr. Im letzten Jahr fielen 1.323 Krankheitstage an. Wie hoch ist die Krankheitsquote? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 7,0 %
- ☐ **B)** 4,0 %
- ☐ **C)** 14,7 %
- ☐ **D)** 5,9 %

Aufgabe 85 2.5.4 Methoden der Bedarfsermittlung

Welche Aussagen zu den Methoden der Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Trendextrapolation eignet sich besonders, wenn ein Strukturbruch wie ein automatisches Lager bevorsteht.
- ☐ **B)** Die Stellenplanmethode liefert neben der Zahl der Stellen auch die qualitativen Anforderungen.
- ☐ **C)** Die Delphi-Methode befragt mehrere Fachleute mehrstufig und standardisiert; die Ergebnisse jeder Runde gehen an alle zurück.
- ☐ **D)** Die Kennzahlenmethode setzt voraus, dass die Produktivität stabil bleibt.
- ☐ **E)** Das Schätzverfahren ist objektiver als die Delphi-Methode, weil eine erfahrene Führungskraft allein entscheidet.

Aufgabe 86 2.5.4 Nettopersonalbedarf: Saisonspitze Weihnachtsgeschäft

Das Team Retourenmanagement in Hamburg hat 40 Stellen, davon sind 38 besetzt. Für das Weihnachtsgeschäft genehmigt Geschäftsführerin Katrin Albers ab Oktober 15 zusätzliche, befristete Stellen. Bis Oktober gehen 2 Beschäftigte in den Ruhestand, 1 Beschäftigte beginnt ihre Elternzeit. 1 Beschäftigter kehrt aus der Elternzeit zurück, und 2 neue Arbeitsverträge sind bereits unterschrieben. Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf für Oktober? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 17 Beschäftigte (Unterdeckung)
- ☐ **B)** 16 Beschäftigte (Unterdeckung)
- ☐ **C)** 15 Beschäftigte (Unterdeckung)
- ☐ **D)** 2 Beschäftigte (Unterdeckung)

Aufgabe 87 2.5.4 Nettopersonalbedarf mit Fluktuation und Ruhestand

Fuhrparkleiter Jens Kowalski plant das Fahrpersonal für 2027. Der Stellenplan umfasst 166 Stellen, besetzt sind 160. Für einen neuen Nahverkehrskunden kommen 8 Stellen hinzu. Die Fluktuationsquote liegt seit Jahren bei 7,5 % des durchschnittlichen Bestands von 160; mit so vielen Eigenkündigungen wird auch 2027 gerechnet. 9 Beschäftigte gehen in den Ruhestand. 6 Auszubildende werden übernommen, 4 Quereinsteigende haben ihren Vertrag schon unterschrieben. Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 17 Beschäftigte (Unterdeckung)
- ☐ **B)** 25 Beschäftigte (Unterdeckung)
- ☐ **C)** 19 Beschäftigte (Unterdeckung)
- ☐ **D)** 13 Beschäftigte (Unterdeckung)

Aufgabe 88 2.5.4 Nettopersonalbedarf: Ruhestand und Elternzeit

Disposition und Kundenservice: Stellenplan 92 Stellen, 90 Beschäftigte. 4 Stellen kommen für einen Retourenkunden hinzu, 3 Stellen entfallen durch eine automatische Sendungsverfolgung. Im Planjahr gehen 3 Beschäftigte in den Ruhestand, 2 beginnen ihre Elternzeit, 1 wechselt in den Vertrieb und 2 haben gekündigt. 1 Beschäftigte kehrt aus der Elternzeit zurück, 2 Auszubildende werden übernommen. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die beiden Elternzeiten werden nicht abgezogen, weil das Arbeitsverhältnis fortbesteht; netto ergeben sich daher 6.
- ☐ **B)** Der Nettopersonalbedarf beträgt 8; es liegt eine Unterdeckung vor.
- ☐ **C)** Der fortgeschriebene Personalbestand beträgt 85 Beschäftigte.
- ☐ **D)** Der Bruttopersonalbedarf beträgt 93 Stellen.
- ☐ **E)** Der Bruttopersonalbedarf beträgt 91, weil vom Ist-Bestand ausgegangen wird (90 + 4 − 3).

Aufgabe 89 2.5.4 Abgangs-Zugangs-Tabelle

Im Team Wareneingang Hamburg sind 36 Stellen vorgesehen. Am 1. Oktober arbeiten dort 35 Beschäftigte. Im Oktober gibt es 1 Abgang und 2 Zugänge, im November 2 Abgänge und keinen Zugang. Wie hoch ist der Endbestand Ende November, und wie groß ist die Abweichung zum Soll? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 34 Beschäftigte – Überdeckung von 2
- ☐ **B)** 36 Beschäftigte – keine Lücke
- ☐ **C)** 34 Beschäftigte – Lücke von 2
- ☐ **D)** 32 Beschäftigte – Lücke von 4

Aufgabe 90 2.5.5 Soll-Personal über den Arbeitszeitbedarf

Die Konfektionierung (Value-Added Services) braucht 2027 voraussichtlich 57.400 Arbeitsstunden. Je Vollzeitkraft gelten 250 Arbeitstage zu 8 Stunden. Abwesend sind die Beschäftigten im Schnitt 30 Tage Urlaub, 10 Tage Krankheit und 2 Tage Schulung. Wie viele Vollzeitkräfte sind erforderlich? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 29 Vollzeitkräfte
- ☐ **B)** 35 Vollzeitkräfte
- ☐ **C)** 34 Vollzeitkräfte
- ☐ **D)** 42 Vollzeitkräfte

Aufgabe 91 2.5.5 Personalbedarf im Projekt mit festem Endtermin

Für Inventur und Umlagerung in ein neues Hochregal im Lager Lehrte sind 960 Personentage Arbeit in 20 Arbeitstagen geplant. Die Fehlquote durch Krankheit und Urlaub liegt bei 20 %. Verfügbar sind 48 Beschäftigte mit 8 Stunden pro Tag. Welche Aussage trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Rechnerisch sind 60 Beschäftigte nötig; 10-Stunden-Tage sind ohne Grenze zulässig, der Betriebsrat ist nur zu informieren.
- ☐ **B)** Rechnerisch sind 60 Beschäftigte nötig; das bedeutet 25 % Mehrarbeit, also 2 Stunden täglich. 10 Stunden sind nur bei Ausgleich auf durchschnittlich 8 Stunden zulässig, und der Betriebsrat muss zustimmen.
- ☐ **C)** Rechnerisch sind 58 Beschäftigte nötig; das bedeutet rund 21 % Mehrarbeit, also etwa 1 Stunde 40 Minuten täglich.
- ☐ **D)** Die 48 Beschäftigten reichen aus; Mehrarbeit ist nicht nötig.

Aufgabe 92 2.5.6 Employee und Management Self Service

Im HR-System von TransKontor werden verschiedene Vorgänge erledigt. Welcher Vorgang ist ein Beispiel für Management Self Service (MSS)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Eine Lagerkraft lädt ihre Entgeltabrechnung herunter.
- ☐ **B)** Eine Disponentin trägt ihre neue Bankverbindung ein.
- ☐ **C)** Ein Fahrer stellt im Portal einen Urlaubsantrag für August.
- ☐ **D)** Teamleiter Lukas Meinke korrigiert die Stempelzeit einer Kommissioniererin seines Teams.

Aufgabe 93 2.5.6 Personaleinsatzplanung nach Zeithorizont

Zu Beginn der Frühschicht fehlen im Versand Hamburg drei Kräfte. Lukas Meinke setzt kurzerhand drei Beschäftigte aus dem Wareneingang in den Versand um. Welche Stufe der Personaleinsatzplanung liegt vor? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Langfristige Einsatzplanung (über 1 Jahr)
- ☐ **B)** Personaldisposition (Stunden bis Tage)
- ☐ **C)** Kurzfristige Einsatzplanung (Wochen)
- ☐ **D)** Mittelfristige Einsatzplanung (Monate bis 1 Jahr)

Aufgabe 94 2.5.7 Folgen des Fachkräftemangels

Geschäftsführerin Katrin Albers bittet Ole Petersen, die Folgen des Fachkräftemangels für TransKontor darzustellen. Welche Punkte sind Folgen für das Unternehmen? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Erfahrungswissen über Touren, Kunden und Abläufe geht mit den Ruheständen verloren.
- ☐ **B)** Die Personalkosten sinken, weil weniger Beschäftigte bezahlt werden müssen.
- ☐ **C)** Mehrarbeit des Stammpersonals erhöht Krankheitsausfälle und Unzufriedenheit.
- ☐ **D)** Transportaufträge im Nahverkehr müssen abgelehnt oder verschoben werden, weil Fahrpersonal fehlt.
- ☐ **E)** TransKontor startet eine Ausbildungsoffensive mit sechs Auszubildenden pro Jahr.

Aufgabe 95 2.5.7 Altersstruktur auswerten

Die Altersstruktur des Fahrpersonals (160 Beschäftigte): unter 30 Jahre 12, 30–39 Jahre 24, 40–49 Jahre 38, 50–59 Jahre 58, 60 Jahre und älter 28. Welche Aussage ist richtig? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Rund 54 % sind 50 Jahre oder älter; mehr als die Hälfte geht in zehn bis fünfzehn Jahren in Rente, daher muss die Nachwuchssicherung jetzt beginnen.
- ☐ **B)** Rund 36 % sind 50 Jahre oder älter; das entspricht dem Branchendurchschnitt.
- ☐ **C)** Rund 54 % sind 50 Jahre oder älter; Handlungsbedarf besteht erst, wenn die ersten in Rente gehen.
- ☐ **D)** Rund 18 % sind 50 Jahre oder älter; ein Handlungsbedarf besteht daher nicht.

2.6 Personalbeschaffung

Aufgabe 96 2.6.1 Internes und externes Personalmarketing

Welche Maßnahme von TransKontor gehört zum internen Personalmarketing? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Eine Anzeige in einem regionalen Jobportal wirbt um Fachkräfte für Lagerlogistik.
- ☐ **B)** Auf der Karriereseite berichten Fahrerinnen und Fahrer in kurzen Videos aus ihrem Alltag.
- ☐ **C)** TransKontor stellt sich auf einer Hochschulmesse in Hamburg vor.
- ☐ **D)** Teamleitungen erhalten ein Entwicklungsprogramm mit Aufstiegsperspektive zur Schichtleitung.

Aufgabe 97 2.6.1 Arbeitgeberattraktivität für Fahrpersonal

Ole Petersen will die Arbeitgebermarke von TransKontor für Fahrpersonal stärken. Welche Maßnahmen sind geeignet und glaubwürdig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Auf der Karriereseite flexible Homeoffice-Tage für das Fahrpersonal versprechen
- ☐ **B)** Führerschein CE und Grundqualifikation für Neueinsteigende finanzieren
- ☐ **C)** Bewerbungen nur per Post mit vollständiger Mappe annehmen, damit sich nur Ernsthafte melden
- ☐ **D)** Planbare Nahverkehrstouren mit Heimkehr am Abend anbieten
- ☐ **E)** Moderne Lkw mit Assistenzsystemen einsetzen und das in der Ansprache zeigen

Aufgabe 98 2.6.2 Ablauf der Personalbeschaffung

TransKontor sucht drei neue Fahrkräfte. In welcher Reihenfolge laufen die Schritte der Personalbeschaffung logisch ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Anforderungsprofil erstellen → Bedarf ermitteln → ausschreiben → Bewerbungen auswerten → entscheiden und einstellen → Gespräche → dokumentieren
- ☐ **B)** Bedarf ermitteln → Stelle beschreiben und Anforderungsprofil erstellen → ausschreiben → Bewerbungen auswerten → Gespräche und weitere Instrumente → entscheiden und einstellen → dokumentieren
- ☐ **C)** Bedarf ermitteln → Anforderungsprofil erstellen → ausschreiben → Gespräche → Bewerbungen auswerten → entscheiden und einstellen → dokumentieren
- ☐ **D)** Bedarf ermitteln → ausschreiben → Anforderungsprofil erstellen → Bewerbungen auswerten → Gespräche → entscheiden und einstellen → dokumentieren

Aufgabe 99 2.6.2 Anforderungsprofil einer Führungskraft

Lagerleiterin Sevda Yıldız erstellt das Anforderungsprofil für eine Schichtleitung im Nachtdienst. Welche Zuordnungen zu den Kompetenzbereichen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Steuerung über Kennzahlen wie Pickleistung und Fehlerquote – Methodenkompetenz
- ☐ **B)** Kenntnis des Lagerverwaltungssystems und Staplerschein – Fachkompetenz
- ☐ **C)** Konfliktfähigkeit und Teamführung – Sozialkompetenz
- ☐ **D)** Kommunikationsstärke im Umgang mit dem Betriebsrat – Fachkompetenz
- ☐ **E)** Belastbarkeit und Entscheidungsfreude – Methodenkompetenz

Aufgabe 100 2.6.3 Vorteile der internen Beschaffung im Fall

Für die neue Schichtleitung im Nachtdienst wählt Sevda Yıldız den Teamleiter Lukas Meinke aus. Welche Vorteile der internen Besetzung treffen hier zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Seine Stärken und Schwächen sind bekannt; das Risiko einer Fehlbesetzung ist geringer.
- ☐ **B)** Die Auswahl an Bewerbenden ist besonders groß.
- ☐ **C)** Er kennt Lagerverwaltungssystem und Schichtabläufe; eine lange Einarbeitung entfällt.
- ☐ **D)** Der Aufstieg motiviert ihn und zeigt der Belegschaft, dass man sich bei TransKontor entwickeln kann.
- ☐ **E)** An anderer Stelle entsteht keine Lücke.

Aufgabe 101 2.6.3 Nachteile der internen Beschaffung

Welcher der folgenden Punkte ist ein typischer Nachteil der internen Personalbeschaffung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Als neue Vorgesetzte wird die Person von früheren Kolleginnen und Kollegen eventuell wenig akzeptiert.
- ☐ **B)** Durch Anzeigen und Vermittler entstehen hohe Beschaffungskosten.
- ☐ **C)** Das Risiko einer Fehlbesetzung steigt, weil die Leistung der Person unbekannt ist.
- ☐ **D)** Die Einarbeitung dauert länger, weil Betrieb und Abläufe unbekannt sind.

Aufgabe 102 2.6.3 Interne Ausschreibung und Betriebsrat

Betriebsratsvorsitzende Anja Wiese besteht darauf, dass eine frei werdende Disponentenstelle zuerst intern ausgeschrieben wird. Welche Aussage trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Der Wunsch ist unverbindlich; der Betriebsrat ist bei Einstellungen nur zu informieren.
- ☐ **B)** Der Betriebsrat kann das nach § 93 BetrVG verlangen; fehlt die Ausschreibung, kann er die Zustimmung zur Einstellung nach § 99 BetrVG verweigern.
- ☐ **C)** Eine interne Ausschreibung ist auch ohne Betriebsrat in jedem Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben.
- ☐ **D)** Der Betriebsrat darf nach § 99 BetrVG selbst bestimmen, wer die Stelle erhält.

Aufgabe 103 2.6.4 Vorteile der externen Beschaffung

Welche Punkte sind Vorteile der externen Personalbeschaffung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Geringeres Risiko einer Fehlbesetzung
- ☐ **B)** Kürzere Einarbeitung, weil die Person Abläufe schnell versteht
- ☐ **C)** Größere Auswahl an Bewerbenden
- ☐ **D)** Neues Wissen und neue Ideen, weniger Betriebsblindheit
- ☐ **E)** Keine Lücke an anderer Stelle im Unternehmen

Aufgabe 104 2.6.4 Beschaffungsweg für eine Führungsposition

TransKontor sucht eine neue Leitung IT, die die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems verantwortet. Geeignete Personen sind rar und meist ungekündigt in Verantwortung. Welcher Beschaffungsweg passt am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Eine Zeitarbeitsfirma, damit die Stelle schnell besetzt ist
- ☐ **B)** Ein Personalberater (Headhunter) mit diskreter Direktansprache, ergänzt durch Active Sourcing in beruflichen Netzwerken
- ☐ **C)** Ein Aushang am Schwarzen Brett und das Warten auf Initiativbewerbungen
- ☐ **D)** Die kostenlose Vermittlung der Bundesagentur für Arbeit

Aufgabe 105 2.6.4 Passende Beschaffungswege nach Zielgruppe

Welche Zuordnungen von Stelle und Beschaffungsweg bei TransKontor sind sinnvoll begründet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Leitung IT – Anzeige in der regionalen Tageszeitung, weil sie die breite Bevölkerung erreicht
- ☐ **B)** Aushilfen für das Weihnachtsgeschäft – Zeitarbeitsfirma: schnell, befristet, kein Kündigungsaufwand
- ☐ **C)** Fahrpersonal – Empfehlungsprogramm, weil Fahrkräfte selten aktiv suchen und Kollegen Kollegen kennen
- ☐ **D)** Aushilfen für das Weihnachtsgeschäft – Headhunter, weil er besonders schnell arbeitet
- ☐ **E)** Nachwuchs für die Disposition – Hochschulmesse und duales Studium

Aufgabe 106 2.6.5 Inhalte einer Stellenanzeige

Ole Petersen entwirft eine Anzeige für eine Fachkraft für Lagerlogistik. Welche Inhalte gehören hinein? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Bezeichnung (m/w/d), Aufgaben, Arbeitsort und Schichtmodell
- ☐ **B)** Entgeltrahmen, Zusatzleistungen und Eintrittstermin
- ☐ **C)** Ein gewünschtes Höchstalter, damit das Team ausgewogen bleibt
- ☐ **D)** Ansprechperson, Frist und ein einfaches Online-Formular
- ☐ **E)** Eine ausführliche Firmengeschichte seit der Gründung statt Angaben zum Angebot

Aufgabe 107 2.6.5 Gründe für eine erfolglose Stellenanzeige

Eine Anzeige für Fahrpersonal erschien nur in einer überregionalen Wirtschaftszeitung. Sie nennt kein Entgelt, verlangt zehn Jahre Berufserfahrung, Gefahrgutschein und fließendes Englisch, und Bewerbungen werden nur per Post angenommen. Es kam keine Bewerbung. Welche Gründe sind wahrscheinlich? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Anzeige nennt eine konkrete Ansprechperson.
- ☐ **B)** Überzogene Anforderungen, die kaum jemand erfüllt
- ☐ **C)** Falsches Medium: Die Zielgruppe liest diese Zeitung kaum.
- ☐ **D)** Fehlende Entgeltangabe und ein umständliches Bewerbungsverfahren
- ☐ **E)** Die Bezeichnung „Berufskraftfahrer (m/w/d)“ schreckt Bewerbende ab.

Aufgabe 108 2.6.5 AGG-konforme Formulierungen

Welche Formulierungen in einer Stellenanzeige von TransKontor sind mit dem AGG vereinbar? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** „Berufskraftfahrer (m/w/d) mit Führerschein CE und Schlüsselzahl 95“
- ☐ **B)** „Junges, dynamisches Team sucht Verstärkung bis 35 Jahre“
- ☐ **C)** „Belastbarer Lagerarbeiter gesucht“
- ☐ **D)** „Deutsch als Muttersprache“
- ☐ **E)** „Gute Deutschkenntnisse für den täglichen Kundenkontakt“

Aufgabe 109 2.6.6 Stufen des Auswahlverfahrens

Für drei Fahrerstellen gehen 48 Bewerbungen ein. Welche Reihenfolge der Auswahlstufen ist bei TransKontor typisch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Vorauswahl nach Unterlagen → Fachtest → Gespräch mit Probetour → medizinischer Eignungsnachweis, soweit vorgeschrieben → Entscheidung mit Beteiligung des Betriebsrats → Zusage und Vertrag
- ☐ **B)** Gespräch mit allen 48 Bewerbenden → Vorauswahl nach Unterlagen → Fachtest → Entscheidung
- ☐ **C)** Vorauswahl nach Unterlagen → Fachtest → Gespräch mit Probetour → Zusage und Vertrag → Beteiligung des Betriebsrats
- ☐ **D)** Medizinischer Eignungsnachweis aller 48 Bewerbenden → Vorauswahl nach Unterlagen → Gespräch → Entscheidung

Aufgabe 110 2.6.6 Instrumente der Personalauswahl

Welche Zuordnungen von Auswahlinstrument und Aussagekraft treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Referenzen – dürfen auch ohne Einverständnis der Bewerbenden eingeholt werden
- ☐ **B)** Vorstellungsgespräch – persönlicher Eindruck von Motivation, Auftreten und Kommunikation
- ☐ **C)** Personalfragebogen – ersetzt das Vorstellungsgespräch, weil alle Daten vorliegen
- ☐ **D)** Eignungstest – misst etwa Konzentration, Rechnen oder Fachwissen
- ☐ **E)** Arbeitsprobe oder Probetour – zeigt, wie jemand tatsächlich arbeitet

Aufgabe 111 2.6.6 Assessment-Center

Welche Aussagen zum Assessment-Center treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es ist eine Einzelprüfung ohne Vergleich mehrerer Bewerbender und ohne künstliche Situationen.
- ☐ **B)** Es macht Sozial- und Methodenkompetenz sichtbar, die sich in Unterlagen kaum zeigt.
- ☐ **C)** Mehrere geschulte Beobachter beurteilen mehrere Bewerbende gleichzeitig; das macht das Urteil objektiver.
- ☐ **D)** Es lohnt sich vor allem bei Führungs- und Schlüsselstellen, etwa beim Aufbau einer neuen Abteilung.
- ☐ **E)** Für die drei Fahrerstellen ist ein Assessment-Center das angemessene Standardverfahren.

Aufgabe 112 2.6.6 Bewertungsmatrix für die Auswahlentscheidung

Für die Teamleitung Versand bleiben zwei Personen übrig. Die Kriterien sind gewichtet: Führungserfahrung 40 %, Kenntnisse Lagerverwaltungssystem 30 %, Kommunikation 30 %. Kandidat C erhält 3, 4 und 5 Punkte, Kandidatin D 5, 3 und 4 Punkte (jeweils in dieser Reihenfolge). Wer erhält die Zusage? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Keiner von beiden – mit je 12 Punkten herrscht Gleichstand.
- ☐ **B)** Kandidat C mit 4,1 gewichteten Punkten
- ☐ **C)** Kandidat C, weil er in der Kommunikation die höchste Einzelnote hat
- ☐ **D)** Kandidatin D mit 4,1 gewichteten Punkten

Aufgabe 113 2.6.7 Prüfkriterien für Bewerbungsunterlagen

Ole Petersen prüft Bewerbungen für eine Fahrerstelle. Welche Kriterien sind für die Vorauswahl geeignet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Bewerbungen ohne Foto werden aussortiert, weil ein Foto vorgeschrieben ist.
- ☐ **B)** Anschreiben: erkennbarer Bezug zur Stelle und nachvollziehbare Motivation, kein Serienbrief
- ☐ **C)** Familienstand und Hobbys sind das wichtigste Auswahlkriterium.
- ☐ **D)** Lebenslauf: lückenloser, schlüssiger Werdegang; Lücken und häufige Wechsel
- ☐ **E)** Nachweise: Führerschein CE und Schlüsselzahl 95 liegen vor

Aufgabe 114 2.6.7 Zeugnissprache

Ein Arbeitszeugnis enthält den Satz: „Sie erledigte ihre Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit.“ Wie wird diese Formulierung überwiegend eingeordnet? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Als gute Leistung
- ☐ **B)** Als befriedigende Leistung
- ☐ **C)** Als sehr gute Leistung
- ☐ **D)** Als ausreichende Leistung

Aufgabe 115 2.6.8 Gründe für einen Personalfragebogen

TransKontor erhält für die Kommissionierung viele unterschiedlich aufgebaute Bewerbungen. Welche Gründe sprechen für einen Personalfragebogen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Mit dem Fragebogen entfällt die Beteiligung des Betriebsrats.
- ☐ **B)** Im schriftlichen Fragebogen darf auch nach einer Schwangerschaft gefragt werden.
- ☐ **C)** Gleiche Fragen in gleicher Reihenfolge erleichtern den Vergleich und die Vorauswahl.
- ☐ **D)** Angaben wie Staplerschein, Bereitschaft zur Nachtschicht oder Kündigungsfrist lassen sich gezielt abfragen.
- ☐ **E)** Alle für die Stelle wichtigen Angaben liegen vollständig vor.

Aufgabe 116 2.6.8 Zulässige Fragen im Personalfragebogen

Welche Fragen darf der Personalfragebogen für Bewerbende im Fahrdienst enthalten? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Welche Krankheiten hatten Sie in den letzten fünf Jahren?
- ☐ **B)** Sind Sie Mitglied einer Gewerkschaft?
- ☐ **C)** Bestehen gesundheitliche Einschränkungen für das Führen eines Lkw?
- ☐ **D)** Gibt es Vorstrafen wegen Verkehrsdelikten?
- ☐ **E)** Planen Sie in den nächsten Jahren Kinder?

Aufgabe 117 2.6.9 Phasen des Vorstellungsgesprächs

Ole Petersen bereitet einen Gesprächsleitfaden vor. Welche Reihenfolge der Phasen ist logisch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Begrüßung → Vertragsbedingungen → persönliche Situation und Werdegang → fachliche Fragen → Information über die Stelle → Fragen der Bewerbenden → Abschluss
- ☐ **B)** Information über Unternehmen und Stelle → Begrüßung → fachliche Fragen → Werdegang → Vertragsbedingungen → Abschluss → Fragen der Bewerbenden
- ☐ **C)** Begrüßung → persönliche Situation und Werdegang → fachliche und situative Fragen → Information über Unternehmen und Stelle → Fragen der Bewerbenden → Vertragsbedingungen → Abschluss
- ☐ **D)** Begrüßung → fachliche Fragen → Abschluss → persönliche Situation und Werdegang → Information über die Stelle → Vertragsbedingungen

Aufgabe 118 2.6.9 Beurteilungsfehler im Gespräch

Nach einem Gespräch sagt Jens Kowalski: „Der Bewerber war so sympathisch und souverän – der kann bestimmt auch Ladung perfekt sichern." Welcher Beurteilungsfehler liegt nahe, und was hilft dagegen? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Halo-Effekt – ein freies Gespräch ohne Leitfaden, damit sich der Eindruck besser entfalten kann
- ☐ **B)** Halo-Effekt – ein strukturierter Leitfaden, mehrere Interviewende mit unabhängiger Bewertung und die Probetour
- ☐ **C)** Kein Fehler – der erste Eindruck ist das zuverlässigste Auswahlkriterium
- ☐ **D)** Ähnlichkeitsfehler – er lässt sich nur durch ein Assessment-Center vermeiden

Aufgabe 119 2.6.10 Phasen des Onboardings

Berufskraftfahrer Milan Novak hat seinen Vertrag unterschrieben und erhält zwei Wochen vor Beginn eine Willkommensmail mit Ablaufplan. Zu welcher Phase des Onboardings gehört das nach dem Modell des Buchs? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Auswahlphase
- ☐ **B)** Eintrittsphase
- ☐ **C)** Vorbereitungsphase
- ☐ **D)** Integrationsphase

Aufgabe 120 2.6.10 Checkliste erster Arbeitstag

Welche Punkte gehören auf die Checkliste für den ersten Arbeitstag eines neuen Fahrers bei TransKontor? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Persönlicher Empfang durch Fuhrparkleiter Jens Kowalski zu einer festen Uhrzeit
- ☐ **B)** Erste Fernverkehrstour allein, um die Belastbarkeit zu testen
- ☐ **C)** Probezeitgespräch mit abschließender Beurteilung
- ☐ **D)** Unterweisung in Arbeitssicherheit und Ladungssicherung
- ☐ **E)** Vorstellung des Paten, Ausgabe der Arbeitskleidung und Prüfung der persönlichen Fahrerkarte

Aufgabe 121 2.6.11 Krankheitswelle überbrücken

Im November fallen im Lager Lehrte für zwei Wochen zwölf Kommissionierkräfte wegen einer Krankheitswelle aus. Welche Maßnahmen sind zur Überbrückung geeignet? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Zwölf Kommissionierkräfte unbefristet einstellen
- ☐ **B)** Den Springerpool einsetzen
- ☐ **C)** Als erste Maßnahme Aufträge ablehnen
- ☐ **D)** Zusätzliche Zeitarbeitskräfte für den Versand buchen
- ☐ **E)** Teilzeitkräfte um eine befristete Aufstockung bitten

Aufgabe 122 2.6.11 Mehrarbeit: rechtliche Grenzen

Sevda Yıldız will die tägliche Arbeitszeit im Lager für das Weihnachtsgeschäft vorübergehend verlängern. Welche Aussage trifft zu? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Mehrarbeit ist ungeeignet, weil sie erst nach Wochen wirkt.
- ☐ **B)** In der Saison sind ohne Ausgleich bis zu 12 Stunden täglich zulässig.
- ☐ **C)** Mehrarbeit kann die Lagerleitung allein anordnen; der Betriebsrat ist nur zu informieren.
- ☐ **D)** Grundsätzlich gelten 8 Stunden werktäglich; bis zu 10 Stunden sind möglich, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen durchschnittlich 8 Stunden eingehalten werden. Der Betriebsrat bestimmt mit.

2.7 Personalanpassung

Aufgabe 123 2.7.1 Zeitweise (indirekte) Anpassungsmaßnahmen

Im Lager Hannover-Lehrte gibt es für einige Monate zu viel Personal. Welche der folgenden Maßnahmen sind zeitweise (indirekt) wirksame Maßnahmen, die die Kapazität senken, ohne den Personalbestand zu verringern? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Altersteilzeit für ältere Lagerfachkräfte
- ☐ **B)** Versetzung oder Abordnung von Fachkräften nach Hamburg-Billbrook
- ☐ **C)** Abbau von Überstunden und Arbeitszeitguthaben
- ☐ **D)** Einstellungsstopp und Nichtbesetzung frei werdender Stellen
- ☐ **E)** Kurzarbeit für einen Teil der Lagerbelegschaft

Aufgabe 124 2.7.1 Grundentscheidung: vorübergehend oder dauerhaft

In Hannover-Lehrte geht 2027 eine automatische Sortieranlage in Betrieb. Sie ersetzt auf Dauer die Arbeit von rund 25 angelernten Kommissionierkräften. Wie sollte Personalleiter Ole Petersen nach dem Buch vorgehen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sofort 25 betriebsbedingte Kündigungen aussprechen, weil der Bedarf eindeutig dauerhaft sinkt
- ☐ **B)** Überstunden und Arbeitszeitkonten abbauen, weil dann niemand gehen muss
- ☐ **C)** Dauerhaft wirksame Maßnahmen wählen, zuerst sozialverträgliche wie Fluktuation nutzen und Befristungen auslaufen lassen, Kündigung nur als letztes Mittel
- ☐ **D)** Kurzarbeit beantragen, bis sich der Personalbedarf wieder erholt

Aufgabe 125 2.7.1 Folgen hoher Fluktuation

Lagerleiterin Sevda Yıldız beklagt die hohe Fluktuation bei Aushilfen und neuen Kommissionierkräften. Welche Folgen hoher Fluktuation nennt das Buch zutreffend? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Das Stammteam wird durch Mehrarbeit belastet, Betriebsklima und Arbeitgeberimage leiden.
- ☐ **B)** Direkte Kosten für Stellenanzeigen, Auswahl, Einarbeitung und Zeitarbeit steigen.
- ☐ **C)** Erfahrungswissen geht verloren, Fehler und Unfälle nehmen zu.
- ☐ **D)** Fluktuation ist in jeder Lage schädlich, auch bei einer Personalüberdeckung.
- ☐ **E)** Die Personalkosten sinken dauerhaft, weil Neueingestellte weniger verdienen.

Aufgabe 126 2.7.2 Kurzarbeit: Voraussetzungen

TransKontor erwägt Kurzarbeit für das Lager Hannover-Lehrte. Welche Aussagen zu den Voraussetzungen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es muss ein erheblicher, vorübergehender und nicht vermeidbarer Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegen.
- ☐ **B)** Der Arbeitgeber darf Kurzarbeit einseitig anordnen; die Anzeige bei der Agentur für Arbeit ist freiwillig.
- ☐ **C)** Arbeitsrechtlich braucht TransKontor eine Grundlage in Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag; der Betriebsrat bestimmt nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mit.
- ☐ **D)** Kurzarbeit eignet sich auch, wenn die Aufträge dauerhaft wegfallen.
- ☐ **E)** In jedem Anspruchsmonat muss mindestens ein Drittel der Beschäftigten des Betriebs einen Bruttoentgeltausfall von mehr als 10 % haben.

Aufgabe 127 2.7.2 Alternativen zur Kurzarbeit bewerten

Für die 45 Fachkräfte für Lagerlogistik in Lehrte prüft Ole Petersen Alternativen zur Kurzarbeit. Welche Bewertungen sind zutreffend? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine Schulung im neuen Lagerverwaltungssystem nutzt die auftragsarme Zeit und kann ggf. von der Agentur für Arbeit gefördert werden.
- ☐ **B)** Insourcing bedeutet, eigene Lagerarbeiten an Fremdfirmen zu vergeben, und senkt so die Personalkosten.
- ☐ **C)** Die Abordnung nach Billbrook nutzt den Bedarf im Weihnachtsgeschäft, belastet die Beschäftigten aber durch Fahrwege oder Unterkunft.
- ☐ **D)** Freiwillige Teilzeit kann TransKontor für alle Fachkräfte einseitig festlegen und so schnell Kosten sparen.
- ☐ **E)** Der Abbau von Arbeitszeitkonten wirkt sofort und kostet kaum zusätzlich, reicht aber meist nur für einige Wochen.

Aufgabe 128 2.7.2 Reihenfolge der Maßnahmen im Fall

Ein Großkunde kündigt den Kontraktlogistikvertrag; in Lehrte fallen rund 60 % der Kommissioniermenge weg. Ersatzkunden werden in 9 bis 12 Monaten erwartet. Betroffen sind 45 Fachkräfte, 55 angelernte Kräfte und 20 Zeitarbeitskräfte. Welche Vorgehensweise entspricht dem Buch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Zuerst die Zeitarbeitseinsätze beenden, dann Zeitkonten abbauen, Fachkräfte abordnen und schulen; Kurzarbeit erst, wenn das nicht reicht
- ☐ **B)** Allen Angelernten betriebsbedingt kündigen und die Fachkräfte normal weiterbeschäftigen
- ☐ **C)** Den Fachkräften Aufhebungsverträge anbieten, weil sie am meisten verdienen
- ☐ **D)** Sofort Kurzarbeit für alle 120 Betroffenen einschließlich der Zeitarbeitskräfte anzeigen

Aufgabe 129 2.7.2 Kurzarbeit: Vor- und Nachteile

Betriebsratsvorsitzende Anja Wiese bittet um eine Einschätzung der Kurzarbeit. Welche Aussagen sind zutreffend? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kurzarbeit hat für die Beschäftigten keine Nachteile, weil das Kurzarbeitergeld den Ausfall voll ersetzt.
- ☐ **B)** Fachkräfte bleiben im Betrieb, und TransKontor kann schnell hochfahren, wenn die Aufträge zurückkommen.
- ☐ **C)** Remanenzkosten bleiben bestehen, z. B. für Urlaub, Feiertage und Teile der Sozialversicherungsbeiträge.
- ☐ **D)** Die Personalkosten für die ausgefallene Arbeitszeit fallen vollständig weg.
- ☐ **E)** Die Bezugsdauer beträgt grundsätzlich bis zu zwölf Monate; eine befristete Sonderregel erlaubt bis zu 24 Monate, längstens bis zum 31.12.2026.

Aufgabe 130 2.7.2 Reichweite der Arbeitszeitkonten

Die 45 Fachkräfte in Lehrte haben durchschnittlich 76 Stunden Zeitguthaben. Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt 38 Stunden pro Woche, der Arbeitsausfall 40 %. Wie lange überbrückt der Abbau der Zeitkonten den Ausfall, und was folgt daraus? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 5 Wochen – damit ist die Lücke überbrückt, Kurzarbeit ist nicht mehr nötig
- ☐ **B)** 2 Wochen – danach ist sofort Kurzarbeit nötig
- ☐ **C)** 5 Wochen – das reicht für die erwartete Lücke von 9 bis 12 Monaten nicht; danach sind weitere Alternativen oder Kurzarbeit nötig
- ☐ **D)** Rund 3,3 Wochen – danach ist sofort Kurzarbeit nötig

Aufgabe 131 2.7.3 Aufhebungsvertrag

TransKontor bietet angelernten Kommissionierkräften in Lehrte freiwillige Aufhebungsverträge an. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Der Aufhebungsvertrag braucht die Schriftform nach § 623 BGB.
- ☐ **B)** Eine Kündigungsfrist und eine Anhörung des Betriebsrats sind nicht erforderlich.
- ☐ **C)** Der Kündigungsschutz nach dem KSchG gilt weiter, deshalb ist eine Sozialauswahl durchzuführen.
- ☐ **D)** Auf eine mögliche Sperrzeit beim Arbeitslosengeld sollte hingewiesen werden; darüber entscheidet die Agentur für Arbeit.
- ☐ **E)** Eine Abfindung ist gesetzlich vorgeschrieben, sonst ist der Vertrag unwirksam.

Aufgabe 132 2.7.3 Betriebsbedingte Kündigung: Regeln

Trotz aller Maßnahmen muss TransKontor in Lehrte einigen Beschäftigten betriebsbedingt kündigen. Welche Aussagen sind richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Die gekündigte Person kann binnen einer Woche Einspruch beim Betriebsrat einlegen und binnen drei Wochen Kündigungsschutzklage erheben.
- ☐ **B)** Die Sozialauswahl berücksichtigt Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung.
- ☐ **C)** Als fünftes Kriterium der Sozialauswahl zählt die Leistungsbeurteilung des letzten Jahres.
- ☐ **D)** Die Kündigung kann mündlich erfolgen, wenn der Betriebsrat zugestimmt hat.
- ☐ **E)** Der Betriebsrat ist vor jeder Kündigung anzuhören (§ 102 BetrVG).

Aufgabe 133 2.7.3 Transfergesellschaft

Wenn TransKontor viele Stellen auf einmal abbauen müsste, käme eine Transfergesellschaft infrage. Welche Beschreibung ist richtig? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Die Beschäftigten werden arbeitslos gemeldet und erhalten bis zu 24 Monate Arbeitslosengeld mit Vermittlungsberatung.
- ☐ **B)** Die Beschäftigten wechseln freiwillig per Aufhebungsvertrag und befristetem Vertrag, erhalten Transfer-Kurzarbeitergeld längstens zwölf Monate und werden qualifiziert und vermittelt.
- ☐ **C)** Eine externe Beratung begleitet einzelne Führungskräfte bei der beruflichen Neuorientierung.
- ☐ **D)** Die Beschäftigten gehen per Betriebsübergang automatisch in die Transfergesellschaft über und erhalten dort ihr volles Gehalt.

Aufgabe 134 2.7.4 Dauerhafter Mehrbedarf

Für einen neuen Modehändler braucht die Kommissionierung in Hamburg ab 2027 dauerhaft 23 Kräfte zusätzlich. Welche Maßnahmen passen zu diesem dauerhaften Mehrbedarf? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitstellen, wo Beschäftigte das wünschen
- ☐ **B)** Buchung zusätzlicher Zeitarbeitskräfte für die nächsten Jahre
- ☐ **C)** Übernahme bewährter Zeitarbeitskräfte in ein festes Arbeitsverhältnis
- ☐ **D)** Unbefristete Einstellungen von Kommissionierkräften
- ☐ **E)** Dauerhafte Überstunden der bisherigen Kommissionierkräfte

Aufgabe 135 2.7.4 Vorübergehender Mehrbedarf: Weihnachtsgeschäft

Für das Weihnachtsgeschäft braucht Billbrook im November 10.560 zusätzliche Kommissionierstunden. 120 Stammkräfte leisten je 12 Überstunden. Eine Zeitarbeitskraft arbeitet 152 Stunden im Monat. Wie viele Kräfte braucht Ole Petersen zusätzlich, und wie sollte er sie beschaffen? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** 60 Kräfte, als Zeitarbeitskräfte oder befristet für Oktober bis Dezember
- ☐ **B)** 57 Kräfte, als Zeitarbeitskräfte für Oktober bis Dezember
- ☐ **C)** 60 Kräfte, als unbefristete Neueinstellungen
- ☐ **D)** 70 Kräfte, als Zeitarbeitskräfte für Oktober bis Dezember

2.8 Entgeltformen

Aufgabe 136 2.8.1 Lohngerechtigkeit und Entgeltformen

TransKontor überarbeitet seine Entgeltgrundsätze. Welche Aussagen entsprechen dem Buch? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Eine Arbeitsbewertung ordnet die Stellen tariflichen Entgeltgruppen zu.
- ☐ **B)** Der Prämienlohn zählt zum Zeitlohn, weil er einen festen Grundlohn enthält.
- ☐ **C)** Der Beteiligungslohn ist eine Form des Akkordlohns, bei der nach Menge bezahlt wird.
- ☐ **D)** Das Entgelt soll anforderungs-, qualifikations-, leistungs- und sozialgerecht sein.
- ☐ **E)** Weil sich die Kriterien teilweise widersprechen, ist nur eine relative Lohngerechtigkeit erreichbar.

Aufgabe 137 2.8.1 Vom Brutto zu den Personalkosten

Eine Fachkraft für Lagerlogistik verdient 3.200 € brutto im Monat. Der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung beträgt 21 %, der Beitrag zur Berufsgenossenschaft 1,8 %. Wie hoch sind die monatlichen Kosten für TransKontor (ohne weitere Lohnzusatzkosten)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 3.929,60 €
- ☐ **B)** 2.470,40 €
- ☐ **C)** 3.872,00 €
- ☐ **D)** 3.200,00 €

Aufgabe 138 2.8.2 Zeitlohn mit Zuschlägen

Ein Berufskraftfahrer erhält 16,80 € Stundenlohn. Im März arbeitet er 168 Regelstunden und zusätzlich 12 Überstunden. 20 der Regelstunden fallen in die Nacht. Laut Tarifvertrag gibt es 25 % Überstundenzuschlag und 25 % Nachtzuschlag. Wie hoch ist sein Bruttolohn? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 3.494,40 €
- ☐ **B)** 3.074,40 €
- ☐ **C)** 3.108,00 €
- ☐ **D)** 3.158,40 €

Aufgabe 139 2.8.2 Zeitlohn: Vor- und Nachteile

Fuhrparkleiter Jens Kowalski soll begründen, warum die Fahrer von TransKontor Zeitlohn erhalten. Welche Aussagen sind zutreffend? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Beim Zeitlohn schwanken die Lohnkosten je Stück bzw. je Tour.
- ☐ **B)** Ein Mengenanreiz würde zu Rasen und zum Brechen von Lenk- und Ruhezeiten verleiten.
- ☐ **C)** Der Zeitlohn sorgt für konstante Lohnkosten je Stück und erleichtert so die Kalkulation.
- ☐ **D)** Der Zeitlohn bietet keinen direkten Leistungsanreiz, deshalb ist Leistungskontrolle nötig.
- ☐ **E)** Ein Gehalt wie das der Disponentin Marie Hoffmann schwankt mit den monatlich bearbeiteten Aufträgen.

Aufgabe 140 2.8.3 Geldakkord (Stückgeldakkord) berechnen

In den Value-Added Services werden Retourenartikel neu etikettiert. Tariflicher Grundlohn 14,50 €/h, Akkordzuschlag 20 %, Normalleistung 60 Artikel je Stunde. Eine Mitarbeiterin schafft 75 Artikel je Stunde. Wie hoch ist ihr Stundenlohn im Geldakkord (Stückgeldakkord)? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 21,75 €
- ☐ **B)** 17,40 €
- ☐ **C)** 26,10 €
- ☐ **D)** 18,13 €

Aufgabe 141 2.8.3 Zeitakkord: Minutenfaktor und Vorgabezeit

Für die Prüfung von Retouren gilt eine Vorgabezeit von 2,4 Minuten je Stück. Grundlohn 15,50 €/h, Akkordzuschlag 20 %. Ein Mitarbeiter prüft 32 Retouren je Stunde. Wie hoch ist sein Stundenlohn im Zeitakkord? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 19,84 €
- ☐ **B)** 9,92 €
- ☐ **C)** 23,81 €
- ☐ **D)** 18,60 €

Aufgabe 142 2.8.3 Leistungsgrad und Stückkosten im Akkord

Beim Packen von Aktionssets gilt: Grundlohn 15,00 €/h, Akkordzuschlag 20 %, Normalleistung 40 Sets je Stunde. Eine Packerin schafft 46 Sets je Stunde. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Der Minutenfaktor beträgt 0,25 €/min.
- ☐ **B)** Die Vorgabezeit beträgt rund 1,3 Minuten je Set.
- ☐ **C)** Ihr Leistungsgrad beträgt 115 %.
- ☐ **D)** Ihr Stundenlohn beträgt 20,70 €.
- ☐ **E)** Die Lohnkosten je Set bleiben bei 0,45 €, egal wie viele Sets sie schafft.

Aufgabe 143 2.8.3 Zeitakkord rückwärts rechnen

Beim Packen von Aktionssets gilt ein Akkordrichtsatz von 18,00 €/h und eine Vorgabezeit von 1,5 Minuten je Set. Ein Packer verdient in einer 8-Stunden-Schicht 172,80 €. Wie viele Sets hat er gepackt, und welcher Leistungsgrad ergibt sich? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 320 Sets, Leistungsgrad 100 %
- ☐ **B)** 384 Sets, Leistungsgrad 120 %
- ☐ **C)** 48 Sets, Leistungsgrad 120 %
- ☐ **D)** 461 Sets, Leistungsgrad 144 %

Aufgabe 144 2.8.4 Prämienlohn berechnen: Kraftstoffprämie

Ein Fahrer erhält 16,80 € Stundenlohn für 168 Stunden. Zusätzlich gibt es eine Prämie von 30 % der eingesparten Kraftstoffkosten. Vorgabe sind 32 l je 100 km, er verbraucht 29 l je 100 km bei 9.000 km im Monat. Der Diesel kostet 1,60 € je Liter. Wie hoch ist sein Monatslohn einschließlich Prämie? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 2.903,40 €
- ☐ **B)** 2.952,00 €
- ☐ **C)** 2.822,40 €
- ☐ **D)** 3.254,40 €

Aufgabe 145 2.8.4 Prämienlohn: Merkmale

Welche Aussagen zum Prämienlohn treffen nach dem Buch zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Anders als der Akkord eignet sich der Prämienlohn auch für anspruchsvolle Tätigkeiten.
- ☐ **B)** Prämien dürfen nur für eine höhere Stückzahl gezahlt werden.
- ☐ **C)** Prämiengrundlagen können neben der Menge auch Qualität, Ersparnis, Termintreue oder der Nutzungsgrad sein.
- ☐ **D)** Der Prämienlohn ist einfach zu berechnen, weil die Prämiengrundlage immer feststeht.
- ☐ **E)** Es gibt einen festen Grundlohn plus eine Prämie für eine messbare Mehrleistung.

Aufgabe 146 2.8.5 Personalkosten je Arbeitsstunde in fünf Schritten

Ein Berufskraftfahrer bei TransKontor hat 17,00 € Stundenlohn bei 8 Stunden je Tag. Annahmen: 365 Tage, 104 Wochenendtage, 9 Feiertage, 30 Urlaubs- und 15 Krankheitstage. Urlaubsgeld 600 €, Weihnachtsgeld 1.500 €. AG-Anteil Sozialversicherung 21 %, Berufsgenossenschaft 2,4 %, Sozialaufwand 900 €, Weiterbildung 400 €. Wie hoch sind die Personalkosten je tatsächlich geleisteter Arbeitsstunde? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 22,84 €/h
- ☐ **B)** 27,60 €/h
- ☐ **C)** 28,80 €/h
- ☐ **D)** 22,70 €/h

Aufgabe 147 2.8.5 Lohnnebenkosten in Prozent

Eine Disponentin hat ein Bruttoarbeitsentgelt von 41.000 € im Jahr. TransKontor zahlt dazu 8.610 € Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, 738 € Beitrag zur Berufsgenossenschaft, 1.200 € betriebliche Altersversorgung und 452 € Weiterbildung. Wie hoch sind die Personalzusatzkosten in Prozent des Bruttoentgelts? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 26,8 %
- ☐ **B)** 21,2 %
- ☐ **C)** 22,8 %
- ☐ **D)** 21,0 %

Aufgabe 148 2.8.5 Wirkung von Ausfallzeiten

Im Buchbeispiel kostet eine Lagerfachkraft 49.468,32 € im Jahr und arbeitet 209 Tage à 8 Stunden (1.672 h); das ergibt 29,59 €/h. Wie verändern sich die Kosten je Arbeitsstunde, wenn die Krankheitstage von 12 auf 20 steigen und die Gesamtkosten gleich bleiben? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sie steigen auf 32,04 €/h, weil 128 Stunden zusätzlich ausfallen.
- ☐ **B)** Sie steigen auf 30,76 €/h, also um rund 1,17 €.
- ☐ **C)** Sie bleiben bei 29,59 €/h, weil der Lohn im Krankheitsfall weitergezahlt wird.
- ☐ **D)** Sie sinken auf 28,50 €/h, weil die Kosten auf 1.736 Stunden verteilt werden.

Aufgabe 149 2.8.6 Cafeteria-System: Begriff

TransKontor führt ein Cafeteria-System ein. Was kennzeichnet es? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Beschäftigten erhalten statt Sozialleistungen einen Zuschuss für die Betriebskantine.
- ☐ **B)** Alle Beschäftigten erhalten dieselben Sozialleistungen, unabhängig von ihrer Lebenslage.
- ☐ **C)** Die Beschäftigten legen Angebot und Budget der Sozialleistungen selbst fest.
- ☐ **D)** Die Beschäftigten wählen innerhalb eines Budgets aus einem vom Unternehmen festgelegten Angebot an Sozialleistungen.

Aufgabe 150 2.8.6 Cafeteria-System: Vorteile

Bei TransKontor wählt die 19-jährige Auszubildende Deutschlandticket und Fitnesszuschuss, der 42-jährige Fahrer mit zwei Kindern Kita-Zuschuss und Altersversorgung. Welche Vorteile des Cafeteria-Systems zeigt das bzw. nennt das Buch? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Kosten bleiben für TransKontor planbar.
- ☐ **B)** Bindung und Motivation steigen, TransKontor wird attraktiver im Wettbewerb um Fachkräfte.
- ☐ **C)** Der Verwaltungsaufwand entfällt, weil die Beschäftigten selbst wählen.
- ☐ **D)** Die Leistungen passen zur Lebenslage; bei gleichem Budget steigt der wahrgenommene Wert.
- ☐ **E)** Alle Bausteine sind steuer- und abgabenfrei.

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 **B**	2 **B, D, E**	3 **B**	4 **A, B, D**	5 **D**	6 **B**
7 **C, D, E**	8 **B**	9 **A, B, C**	10 **C**	11 **B**	12 **A, B, C**
13 **A**	14 **B, C, E**	15 **D**	16 **D**	17 **A, D, E**	18 **D**
19 **B, C, D**	20 **A, D, E**	21 **A**	22 **D**	23 **A, D, E**	24 **A**
25 **A, D, E**	26 **A**	27 **C**	28 **A, B, E**	29 **A**	30 **A, D, E**
31 **A, B, E**	32 **A, B, C**	33 **D**	34 **A**	35 **D**	36 **A, B, E**
37 **C**	38 **B, D, E**	39 **B, C, D**	40 **A**	41 **A, B, D**	42 **A, C, E**
43 **A**	44 **A, C, E**	45 **A, B, E**	46 **A, C, E**	47 **D**	48 **C**
49 **C, D, E**	50 **A, C, E**	51 **C**	52 **D**	53 **B**	54 **A**
55 **B, C, E**	56 **B, C, E**	57 **A, D, E**	58 **A, C, D**	59 **A, B, D**	60 **B**
61 **B, C, D**	62 **A, C, D**	63 **A**	64 **A**	65 **B, D, E**	66 **B, D, E**
67 **A**	68 **A, D, E**	69 **C**	70 **A, B, C**	71 **B**	72 **D**
73 **D**	74 **A, B, E**	75 **D**	76 **A, C, E**	77 **A**	78 **A, C, D**
79 **A, B, E**	80 **B, D, E**	81 **A**	82 **B**	83 **A, B**	84 **A**
85 **C, D**	86 **A**	87 **B**	88 **B, C, D**	89 **C**	90 **B**
91 **B**	92 **D**	93 **B**	94 **A, C, D**	95 **A**	96 **D**
97 **B, D, E**	98 **B**	99 **A, B, C**	100 **A, C, D**	101 **A**	102 **B**
103 **C, D, E**	104 **B**	105 **B, C, E**	106 **A, B, D**	107 **B, C, D**	108 **A, E**
109 **A**	110 **B, D, E**	111 **B, C, D**	112 **D**	113 **B, D, E**	114 **A**
115 **C, D, E**	116 **C, D**	117 **C**	118 **B**	119 **C**	120 **A, D, E**
121 **B, D, E**	122 **D**	123 **B, C, E**	124 **C**	125 **A, B, C**	126 **A, C, E**
127 **A, C, E**	128 **A**	129 **B, C, E**	130 **C**	131 **A, B, D**	132 **A, B, E**
133 **B**	134 **A, C, D**	135 **A**	136 **A, D, E**	137 **A**	138 **D**
139 **A, B, D**	140 **A**	141 **C**	142 **C, D, E**	143 **B**	144 **B**
145 **A, C, E**	146 **C**	147 **A**	148 **B**	149 **D**	150 **A, B, D**

Lösungen 2.1 Ziele, Führungsleitbild und Personalpolitik

Aufgabe 1 Personalpolitik, Personalmanagement, Personalführung

Richtig: B

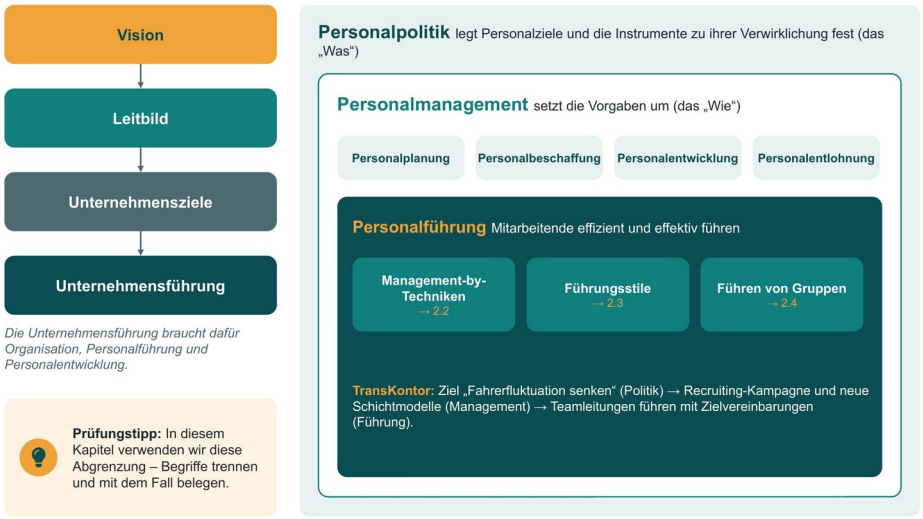
Geschäftsführerin Katrin Albers legt fest: „Die Fluktuation bei unseren Berufskraftfahrern soll sinken." Welcher Ebene ist diese Entscheidung zuzuordnen?

✘ **A)** Personalplanung – sie berechnet den Nettopersonalbedarf – Falsch. Die Personalplanung ist ein Instrument des Personalmanagements und übersetzt Ziele in Zahlen, Qualifikationen und Termine. Ein Ziel setzt sie nicht.

✔ **B)** **Personalpolitik – sie legt ein Personalziel fest (das „Was") –** Richtig. Die Personalpolitik ist Teil der Unternehmenspolitik und bestimmt, welche Personalziele gelten. Die Grundsatzentscheidung der Geschäftsführung ist genau so ein Ziel.

✘ **C)** Personalführung – sie steuert das Verhalten der Fahrer direkt – Falsch. Personalführung findet zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden statt, etwa wenn Fuhrparkleiter Jens Kowalski Ziele mit seinen Fahrern vereinbart.

✘ **D)** Personalmanagement – es setzt die Vorgabe mit Maßnahmen um – Falsch. Das Personalmanagement setzt Vorgaben um (das „Wie"), etwa mit einer Recruitingkampagne. Albers legt aber erst das Ziel fest.



Merke: Personalpolitik = Was (Ziele), Personalmanagement = Wie (Umsetzung), Personalführung = Verhalten der Mitarbeitenden steuern.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 57 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 127 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 490

Aufgabe 2 Zusammenhang der drei Ebenen

Richtig: B, D, E

Bei TransKontor soll die Fahrerfluktuation sinken. Welche Aussagen ordnen die Beteiligten und Begriffe richtig ein?

✘ **A)** Die Personalführung legt fest, welche Personalziele im Unternehmen gelten sollen. – Falsch. Personalziele legt die Personalpolitik fest. Die Personalführung arbeitet mit diesen Zielen im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden.

✔ **B)** **Die Personalplanung übersetzt das Ziel in konkrete Zahlen, Qualifikationen und Termine; sie ist ein Instrument des Personalmanagements. –** Richtig. So beschreibt das Buch die Rolle der Personalplanung. Sie macht die politischen Ziele planbar.

✘ **C)** Die Personalpolitik steht neben der Unternehmenspolitik und ist von ihr unabhängig. – Falsch. Die Personalpolitik ist Teil der Unternehmenspolitik. Sie leitet sich aus dem Zielsystem des Unternehmens ab.

✔ **D)** **Jens Kowalski vereinbart mit seinen Fahrern Ziele und gibt regelmäßig Rückmeldung – das ist Personalführung. –** Richtig. Personalführung richtet das Verhalten der Mitarbeitenden geplant auf die Unternehmensziele aus. Zielvereinbarung und Feedback gehören dazu.

✔ **E)** **Ole Petersen startet eine Recruitingkampagne und entwickelt mit dem Betriebsrat neue Schichtmodelle – das ist Personalmanagement. –** Richtig. Der Personalleiter setzt die personalpolitische Vorgabe mit konkreten Maßnahmen um. Das ist das „Wie" des Personalmanagements.

Merke: Ein Fallbeispiel als durchgehende Kette zeigen: politische Entscheidung → Maßnahme des Personalmanagements → Verhalten der Führungskraft.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.1, S. 57 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.1, S. 127 · Gesamtbuch 2.1.1, S. 490

Aufgabe 3 Personalpolitische Grundsätze ableiten — Richtig: B

TransKontor hat die Werte Verlässlichkeit, Respekt und Sicherheit. Welcher personalpolitische Grundsatz ist aus dem Wert „Sicherheit“ abgeleitet und zugleich überprüfbar formuliert?

✘ **A)** Stellen werden allein nach Eignung besetzt; Diskriminierung und Mobbing werden nicht geduldet. – Falsch. Dieser Grundsatz konkretisiert den Wert Respekt, nicht den Wert Sicherheit.

✔ **B)** **Arbeitsschutz hat Vorrang vor Tempo; jede neue Kraft erhält vor dem ersten Einsatz eine Sicherheitsunterweisung. –** Richtig. Der Grundsatz greift den Wert Sicherheit auf und ist konkret: Ob jede neue Kraft vor dem Einsatz unterwiesen wurde, lässt sich prüfen.

✘ **C)** Wir wollen ein sicheres Unternehmen sein, in dem sich alle Beschäftigten wohlfühlen. – Falsch. Das wiederholt nur den Wert. Ein Grundsatz soll den Wert im Personalbereich konkret und überprüfbar machen.

✘ **D)** Schichtpläne stehen vier Wochen im Voraus fest; Zusagen zur Übernahme werden eingehalten. – Falsch. Dieser Grundsatz ist gut formuliert, gehört aber zum Wert Verlässlichkeit.

Merke: Personalpolitische Grundsätze machen Unternehmenswerte im Personalbereich konkret und überprüfbar.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.2, S. 128 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 490

Aufgabe 4 Demografie und Fachkräftemangel — Richtig: A, B, D

In den nächsten fünf Jahren gehen 30 der 160 Berufskraftfahrer von TransKontor in Rente; Nachwuchs ist kaum zu finden. Welche Maßnahmen antworten sinnvoll auf diese Herausforderung?

✔ **A)** **Arbeitsplätze altersgerecht gestalten, etwa mit Hebehilfen und angepassten Touren –** Richtig. Altersgerechte Arbeitsplätze halten ältere Beschäftigte länger gesund im Betrieb.

✔ **B)** **Berufskraftfahrer im eigenen Haus ausbilden –** Richtig. Eigene Ausbildung schafft Nachwuchs, den der Arbeitsmarkt nicht hergibt. Sie antwortet direkt auf den Fachkräftemangel.

✘ **C)** Die Lohnabrechnung an einen externen Dienstleister auslagern – Falsch. Outsourcing der Abrechnung kann sinnvoll sein, löst aber nicht das Problem fehlender Fahrer.

✔ **D)** **Tandems aus erfahrenen und neuen Fahrern bilden, damit Wissen weitergegeben wird –** Richtig. Wissenstransfer verhindert, dass mit dem Renteneintritt Erfahrung verloren geht.

✘ **E)** Keine Bewerbungen von Personen über 50 Jahren mehr berücksichtigen – Falsch. Das wäre diskriminierend und würde den Fachkräftemangel noch verschärfen, weil ein Teil der Bewerbenden wegfällt.

Merke: Jede Maßnahme mit der Herausforderung begründen, auf die sie antwortet – eine bloße Liste reicht bei „erläutern“ meist nicht; die Punkteverteilung richtet sich nach der Aufgabe.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.2, S. 128 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 490

Aufgabe 5 Herausforderungen und Maßnahmen zuordnen — Richtig: D

Welche Zuordnung von personalpolitischer Herausforderung und passender Maßnahme ist richtig?

✘ **A)** Wertewandel – Anwesenheitskontrollen verschärfen und Schichttausch untersagen – Falsch. Beim Wertewandel erwarten Beschäftigte Planbarkeit und Vereinbarkeit. Passend wären flexible Schichtmodelle, nicht mehr Kontrolle.

✘ **B)** Vielfalt – auf Sprachkurse verzichten, damit alle gleich behandelt werden – Falsch. Bei internationalen Belegschaften sind Sprachkurse gerade eine typische Maßnahme. Gleichbehandlung heißt nicht, Unterstützung zu streichen.

✘ **C)** Demografie – Ausbildungsplätze abbauen, um Kosten für ältere Beschäftigte zu decken – Falsch. Gegen die Demografiefolgen hilft mehr Ausbildung und Nachfolgeplanung, nicht weniger Nachwuchs.

✔ **D)** **Digitalisierung – Beschäftigte für das neue Lagerverwaltungssystem qualifizieren und früh beteiligen –** Richtig. Neue Systeme und Scanner verändern Tätigkeiten. Qualifizierung und frühe Beteiligung sichern Akzeptanz und Können.

Merke: Demografie → Ausbildung, Nachfolge, Wissenstransfer; Digitalisierung → Qualifizierung; Wertewandel → Flexibilität; Vielfalt → Sprache, interkulturelle Führung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.2, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.2, S. 128 · Gesamtbuch 2.1.2, S. 490

Aufgabe 6 Gesinnungs- und Verantwortungsethik — Richtig: B

Lagerleiterin Sevda Yıldız lässt eine neue Aushilfe trotz Termindruck erst nach der Sicherheitsunterweisung auf den Stapler – auch wenn eine Lieferung dadurch später rausgeht. Ihre Begründung: „Sicherheit geht vor, ohne Ausnahme." Welche ethische Haltung zeigt sie?

✘ **A)** Moral als Wissenschaft vom richtigen Handeln – Falsch. Moral sind die geltenden Werte und Normen. Die Wissenschaft, die moralisches Handeln reflektiert, ist die Ethik.

✔ **B)** **Gesinnungsethik – sie bleibt einem festen Prinzip treu –** Richtig. Wer unabhängig von den Folgen im Einzelfall an einem festen Prinzip festhält, handelt gesinnungsethisch.

✘ **C)** Verantwortungsethik – sie wägt die Folgen im Einzelfall ab – Falsch. Verantwortungsethisch wäre ein Abwägen der Folgen, etwa Verspätung gegen Unfallrisiko. Yıldız beruft sich aber ausdrücklich auf ein Prinzip ohne Ausnahme.

✘ **D)** Verhaltenskodex – sie wendet eine schriftliche Regel an – Falsch. Ein Verhaltenskodex ist ein Instrument, keine ethische Denkrichtung. Gefragt ist die Haltung, aus der sie entscheidet.



Merke: Gesinnungsethik: Prinzipien treu bleiben; Verantwortungsethik: Folgen abwägen und verantworten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.3, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 130 · Gesamtbuch 2.1.3, S. 491

Aufgabe 7 Führungspersönlichkeit — Richtig: C, D, E

TransKontor erstellt einen Führungsleitfaden. Welche Fähigkeiten nennt das Buch als Kernfähigkeiten einer Führungspersönlichkeit?

✘ **A)** Tiefes Spezialwissen in einem einzelnen Fachgebiet – Falsch. Fachwissen ist nützlich, macht aber keine Führungspersönlichkeit aus. Im Mittelpunkt stehen persönliche Eignung und Führungsfähigkeiten.

✘ **B)** Durchsetzung allein über formale Weisungsbefugnis – Falsch. Eine Führungsposition macht noch keine Führungspersönlichkeit. Gefragt ist Autorität aus Persönlichkeit, nicht nur aus der Stelle.

✔ **C)** **Koordination –** Richtig. Führungskräfte müssen Aufgaben, Menschen und Abläufe aufeinander abstimmen.

✔ **D)** **Kommunikation –** Richtig. Kommunikation ist eine der vier Kernfähigkeiten neben Koordination, zielgerichtetem Arbeiten und Mitarbeiterorientierung.

✔ **E)** **Mitarbeiterorientierung –** Richtig. Sie gehört zu den vier Kernfähigkeiten und setzt Empathie voraus.



Merke: Vier Kernfähigkeiten: Kommunikation, Koordination, zielgerichtetes Arbeiten, Mitarbeiterorientierung – getragen von Autorität, Konfliktfähigkeit, Delegationsfähigkeit, Empathie, Lernbereitschaft.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.3, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.3, S. 130 · Gesamtbuch 2.1.3, S. 491

Aufgabe 8 Die vier „Richtigen“ — Richtig: B

Ole Petersen notiert für das Weihnachtsgeschäft: „Wir brauchen 60 zusätzliche Kommissionierkräfte, am Scanner geschult, ab Mitte Oktober.“ Welche der vier „Richtigen“ der Personalbereitstellung fehlt noch in der Planung?

✘ A) die richtige Zeit – Falsch. „Ab Mitte Oktober“ legt den Zeitpunkt fest.

✔ B) **der richtige Ort – Verteilung auf Billbrook und Lehrte –** Richtig. Anzahl (60), Qualifikation (Scanner) und Zeit (ab Mitte Oktober) sind genannt. Offen ist, an welchem Standort die Kräfte gebraucht werden.

✘ C) die richtige Qualifikation – Falsch. „Am Scanner geschult“ beschreibt die erforderliche Qualifikation.

✘ D) die richtige Anzahl – Falsch. Die Anzahl steht mit 60 zusätzlichen Kräften bereits fest.



Merke: Personal bereitstellen heißt: richtige Anzahl, richtige Qualifikation, richtige Zeit, richtiger Ort.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.3, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.4, S. 132 · Gesamtbuch 2.1.3, S. 491

Aufgabe 9 Organisation des Personalmanagements — Richtig: A, B, C

Bei TransKontor werden Entgeltabrechnung und Arbeitsrecht zentral in Hamburg bearbeitet, Schichtplanung und Aushilfeneinsatz dagegen vor Ort in den Lagern. Welche Aussagen treffen zu?

✔ A) **Die zentrale Abrechnung bündelt Fachkompetenz und sorgt für einheitliche Regelungen. –** Richtig. Das sind die typischen Vorteile einer zentralen Lösung.

✔ B) **Würde die Abrechnung an einen Dienstleister ausgelagert, brächte das Spezialwissen, aber auch Abhängigkeit und Datenschutzfragen. –** Richtig. So beschreibt das Buch Chancen und Risiken des Outsourcings.

✔ C) **Das ist eine typische Kombination aus zentraler und dezentraler Lösung. –** Richtig. Verwaltende und rechtliche Aufgaben werden gebündelt, ortsnahe Aufgaben bleiben in den Lagern.

✘ D) Personalmanagement ist in mittleren Unternehmen allein Aufgabe der Personalabteilung. – Falsch. Personalmanagement ist eine gemeinsame Aufgabe von Geschäftsleitung, Führungskräften und Personalabteilung.

✘ E) Die Zielvereinbarungsgespräche mit den Lagerbeschäftigten führt die Personalabteilung in Hamburg. – Falsch. Zielvereinbarungsgespräche führen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden, etwa Lukas Meinke mit seinem Team.



Merke: Zentral: Verwaltung, Recht, Betriebsrat; Führungskräfte: Führen, Zielgespräche, Weiterbildungsbedarf; gemeinsam: Planung, Auswahl, Entwicklung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.1.3, S. 58 · Arbeits- und Übungsbuch 2.1.4, S. 132 · Gesamtbuch 2.1.3, S. 491

Lösungen 2.2 Arten der Führung

Aufgabe 10 Führungstechnik und Führungsstil — Richtig: C

Wie unterscheidet sich eine Führungstechnik von einem Führungsstil?

✘ **A)** Der Stil ist ein Verfahren, womit geführt wird; die Technik beschreibt das Verhalten. – Falsch. Hier sind die Begriffe vertauscht. Management-by-Techniken sind Verfahren, Führungsstile beschreiben Verhalten.

✘ **B)** Eine Technik schließt einen bestimmten Stil aus und kann nicht mit ihm kombiniert werden. – Falsch. Technik und Stil lassen sich kombinieren. MbO wird zum Beispiel am besten kooperativ geführt.

✔ **C)** **Die Technik ist ein Verfahren, womit geführt wird; der Stil beschreibt, wie sich die Führungskraft verhält. –** Richtig. MbO ist eine Technik, kooperativ ist ein Stil. Beides lässt sich kombinieren, MbO passt am besten zu einem kooperativen Stil.

✘ **D)** Beide Begriffe bedeuten dasselbe und werden gleichbedeutend verwendet. – Falsch. Die Abgrenzung ist eine beliebte Prüfungsfrage, gerade weil die Begriffe unterschiedliche Dinge meinen.

Merke: Technik = Verfahren (z. B. MbO), Stil = Verhalten (z. B. kooperativ).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.1, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.1, S. 134 · Gesamtbuch 2.2.1, S. 492

Aufgabe 11 Management by Exception mit Toleranzgrenze — Richtig: B

Die Disposition bei TransKontor entscheidet im Nahverkehr selbst. Bei Fuhrparkleiter Jens Kowalski meldet sie sich nur, wenn die Pünktlichkeit unter 95 % fällt. Im Oktober wurden 2.400 Touren gefahren, 138 davon kamen verspätet an. Was folgt daraus?

✘ **A)** Verspätungsquote 5,75 % – sie liegt weit unter 95 %, also ist kein Eingriff nötig. – Falsch. Die Toleranzgrenze bezieht sich auf die Pünktlichkeit, nicht auf die Verspätungsquote. Die Werte dürfen nicht verwechselt werden.

✔ **B)** **Pünktlichkeit 94,25 % – die Toleranzgrenze ist unterschritten, die Disposition meldet sich bei Kowalski. –** Richtig. 2.262 pünktliche Touren von 2.400 ergeben 94,25 %. Das liegt unter 95 %, also greift das Ausnahmeprinzip.

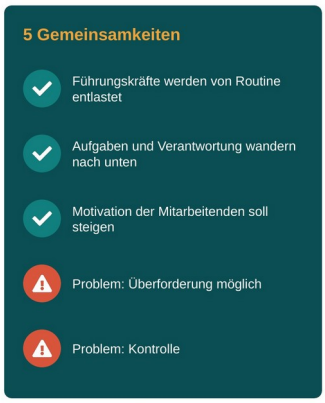
✘ **C)** Pünktlichkeit 94,25 % – Kowalski muss nicht eingreifen, weil die Abweichung nur knapp ist. – Falsch. Beim Management by Exception ist die Grenze vorher festgelegt. Wird sie unterschritten, greift die Führungskraft ein, egal wie knapp.

✘ **D)** Pünktlichkeit 95,75 % – die Grenze ist eingehalten, die Disposition entscheidet weiter allein. – Falsch. Hier wurde falsch gerechnet. 138 von 2.400 sind 5,75 % Verspätungen, die Pünktlichkeit beträgt damit 94,25 %.

Rechenweg
Verspätete Touren: 138
Pünktliche Touren: 2.400 − 138 = 2.262
Pünktlichkeit: 2.262 ÷ 2.400 × 100 = 94,25 %
(Kontrolle: Verspätungsquote 138 ÷ 2.400 × 100 = 5,75 %; 100 % − 5,75 % = 94,25 %)
Vergleich: 94,25 % < 95 % → Toleranzgrenze unterschritten → Meldung an Jens Kowalski

Deutsch	Englisch	Kernidee
Führen durch Zielvereinbarung	Management by Objectives (MbO)	Ziele gemeinsam vereinbaren
Aufgabenbezogenes Führen	Management by Delegation (MbD)	Aufgaben samt Kompetenz übertragen
Führen nach dem Ausnahmeprinzip	Management by Exception (MbE)	eingreifen nur bei Abweichungen
Führen nach Entscheidungsregeln	Management by Decision Rules	entscheiden nach festen Regeln
Führen durch Ergebnisvorgabe	Management by Results (MbR)	Ziele werden einseitig vorgegeben

Techniken ≠ Führungsstile: Management-by-Techniken sind Verfahren zur konkreten Führung. Führungsstile beschreiben das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden (→ 2.3).



Merke: Management by Exception: Mitarbeitende entscheiden im Rahmen, die Führungskraft greift erst ein, wenn Toleranzgrenzen überschritten werden.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.1, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.1, S. 134 · Gesamtbuch 2.2.1, S. 492

Aufgabe 12 Management-by-Techniken zuordnen — Richtig: A, B, C

Welche Aussagen zu den Management-by-Techniken sind richtig?

✔ A) **Beim Management by Results gibt die Führungskraft Ziele einseitig vor und kontrolliert die Ergebnisse. –** Richtig. Die einseitige Vorgabe unterscheidet MbR vom MbO, bei dem Ziele vereinbart werden.

✔ B) **Beim Management by Delegation werden Aufgaben samt den erforderlichen Befugnissen und der Handlungsverantwortung übertragen. –** Richtig. So definiert das Buch das aufgabenbezogene Führen.

✔ C) **„Kulanz bis 300 € entscheidet der Kundenservice selbst" ist ein Beispiel für Management by Decision Rules. –** Richtig. Es gilt eine feste Wenn-dann-Regel. Das ist schnell und einheitlich, aber starr.

✘ D) Management by Exception ist ein eigenständiges, umfassendes Führungsmodell. – Falsch. MbE ist kein eigenständiges Modell, sondern ein Baustein, der mit anderen Techniken kombiniert wird.

✘ E) Beim Management by Objectives schreibt die Führungskraft den Weg zum Ziel genau vor. – Falsch. Beim MbO entscheiden die Mitarbeitenden weitgehend selbst, wie sie das vereinbarte Ziel erreichen.

Merke: MbO vereinbart Ziele, MbR gibt sie vor, MbD überträgt Aufgaben, MbE greift nur bei Ausnahmen ein, Decision Rules arbeiten mit Wenn-dann-Regeln.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.1, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.1, S. 134 · Gesamtbuch 2.2.1, S. 492

Aufgabe 13 Intrinsische und extrinsische Motivation — Richtig: A

Teamleiter Lukas Meinke arbeitet neue Aushilfen gern ein, weil es ihm Freude macht, Wissen weiterzugeben. Eine Prämie bekommt er dafür nicht. Welche Motivationsart liegt vor?

✔ A) **Intrinsische Motivation – der Antrieb kommt aus ihm selbst –** Richtig. Freude an der Aufgabe und eigene Werte sind innere Antriebe. Das kennzeichnet intrinsische Motivation.

✘ B) Extrinsische Motivation – der Antrieb kommt von außen – Falsch. Extrinsisch wären äußere Anreize wie Entgelt, Prämie oder Aufstieg. Die gibt es hier nicht.

✘ C) Hygienefaktor – er verhindert lediglich Unzufriedenheit – Falsch. Hygienefaktor ist ein Begriff aus Herzbergs Theorie und beschreibt Rahmenbedingungen wie Entgelt, keine Motivationsart.

✘ D) Negative Motivation – er will Kritik vermeiden – Falsch. Negative Motivation zielt darauf, unerwünschte Folgen wie Kritik, Sanktionen oder Jobverlust zu vermeiden. Davon ist im Fall keine Rede.

Merke: Intrinsisch = von innen (Freude, Werte), extrinsisch = von außen (Entgelt, Prämie, Aufstieg).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 135 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 14 Wirkung von Motivationsarten — Richtig: B, C, E

Welche Aussagen zur Motivation entsprechen dem Arbeits- und Übungsbuch?

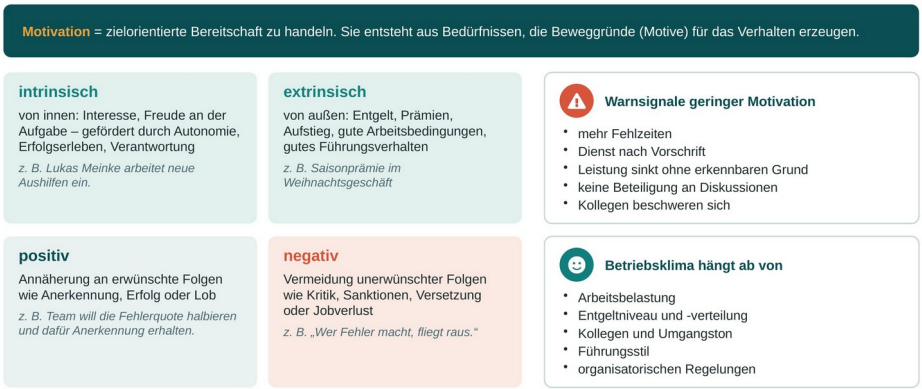
✘ A) Motivation entsteht vor allem durch klare Anweisungen der Führungskraft. – Falsch. Motivation entsteht aus Bedürfnissen, die Motive für ein Verhalten erzeugen. Anweisungen allein schaffen keine Handlungsbereitschaft.

✔ B) **Negative Motivation erzeugt kurzfristig Gehorsam, zerstört aber Vertrauen und Eigeninitiative. –** Richtig. Drohungen wie „Wer Fehler macht, fliegt raus" wirken nur kurz und schaden langfristig.

✔ C) **Extrinsische Anreize wirken häufig schnell, aber oft nur kurzfristig. –** Richtig. Deshalb sollten sie in ein Gesamtkonzept eingebettet sein, das beide Seiten stärkt.

✘ D) Extrinsische Anreize sind der stärkste Hebel und wirken dauerhaft, solange sie gezahlt werden. – Falsch. Extrinsische Anreize wirken oft nur kurzfristig; ihre Wirkung lässt nach, sobald sie selbstverständlich werden.

✔ E) **Intrinsische Motivation kann insbesondere durch Autonomie, interessante Aufgaben, Erfolgserleben und Verantwortung gefördert werden. –** Richtig. Das sind die im Buch genannten Ansatzpunkte, um den inneren Antrieb zu stärken.



Merke: Motivation entsteht aus Bedürfnissen; extrinsische Anreize wirken schnell, aber oft nur kurz – besser ein Gesamtkonzept mit intrinsischen Elementen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.2, S. 135 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 15 Maslow: Reihenfolge der Stufen — Richtig: D

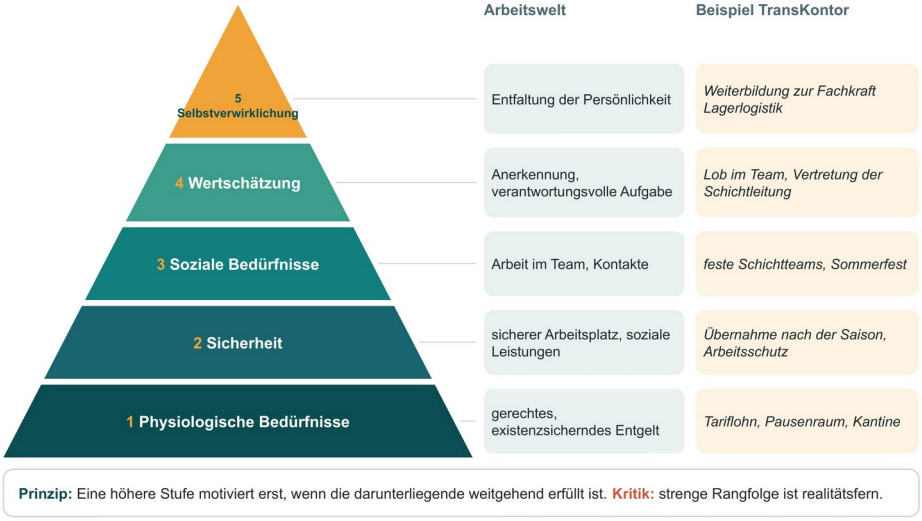
In welcher Reihenfolge ordnet Maslow die Bedürfnisse von unten nach oben?

✘ A) Physiologische Bedürfnisse – soziale Bedürfnisse – Sicherheit – Wertschätzung – Selbstverwirklichung – Falsch. Sicherheit kommt direkt nach den physiologischen Bedürfnissen, erst danach folgen die sozialen Bedürfnisse.

✘ B) Physiologische Bedürfnisse – Sicherheit – Wertschätzung – soziale Bedürfnisse – Selbstverwirklichung – Falsch. Die sozialen Bedürfnisse (Zugehörigkeit) liegen unter der Wertschätzung.

✘ C) Sicherheit – physiologische Bedürfnisse – soziale Bedürfnisse – Wertschätzung – Selbstverwirklichung – Falsch. Die Basis bilden die physiologischen Bedürfnisse wie Nahrung und existenzsicherndes Entgelt.

✔ D) **Physiologische Bedürfnisse – Sicherheit – soziale Bedürfnisse – Wertschätzung – Selbstverwirklichung –** Richtig. Das ist die Reihenfolge der fünf aufeinander aufbauenden Stufen.



Merke: Von unten: Physiologie – Sicherheit – Soziales – Wertschätzung – Selbstverwirklichung.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 136 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 16 Maslow in der Führung nutzen — Richtig: D

Eine Saisonaushilfe bei TransKontor weiß nicht, ob sie nach Weihnachten weiterbeschäftigt wird. Ein Angebot zur Weiterbildung lässt sie kalt. Welche Maßnahme setzt nach Maslow an der richtigen Stufe an?

✘ A) Weiterbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik verbindlich vorgeben – Falsch. Weiterbildung zielt auf Selbstverwirklichung. Auch verbindlich vorgegeben trifft sie nicht das offene Sicherheitsbedürfnis.

✘ B) Ernennung zur Vertretung der Schichtleitung – Falsch. Das spricht die Wertschätzung an. Nach dem Modell gewinnt diese Stufe erst an Bedeutung, wenn die Sicherheit weitgehend gegeben ist.

✘ C) Einladung zum Sommerfest des Schichtteams – Falsch. Das bedient soziale Bedürfnisse. Sie liegen über der Sicherheit, die hier noch offen ist.

✔ D) **Zusage: „Wer gut arbeitet, wird im Januar übernommen." –** Richtig. Die Sicherheitsbedürfnisse sind offen. Erst wenn sie weitgehend erfüllt sind, wirken höhere Anreize wie Weiterbildung.

Merke: Anreize dort ansetzen, wo die Stufe offen ist – höhere Stufen motivieren erst, wenn die unteren weitgehend erfüllt sind.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 136 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 17 Maßnahmen den Stufen zuordnen — Richtig: A, D, E

Welche Maßnahmen bei TransKontor sind der richtigen Stufe der Bedürfnispyramide zugeordnet?

✔ A) **Tariflohn, Pausenraum und Kantine – physiologische Bedürfnisse –** Richtig. In der Arbeitswelt gehört ein gerechtes, existenzsicherndes Entgelt zur untersten Stufe.

✘ B) Weiterbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik – Sicherheit – Falsch. Weiterbildung dient der Entfaltung der Persönlichkeit und gehört zur Selbstverwirklichung.

✘ C) Guter Arbeitsschutz im Lager – soziale Bedürfnisse – Falsch. Arbeitsschutz gehört zur Stufe Sicherheit, zusammen mit einem sicheren Arbeitsplatz und sozialen Leistungen.

✔ D) **Feste Schichtteams – soziale Bedürfnisse –** Richtig. Feste Teams schaffen Zugehörigkeit, das Kernbedürfnis der sozialen Stufe.

✔ E) **Lob im Team und Vertretung der Schichtleitung – Wertschätzung –** Richtig. Anerkennung und verantwortungsvolle Aufgaben sprechen die Wertschätzung an.

Merke: Jeder Stufe eine konkrete betriebliche Maßnahme zuordnen – so bringt die Maslow-Aufgabe Punkte.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.3, S. 136 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 18 Herzberg: Lohn als Hygienefaktor — Richtig: D

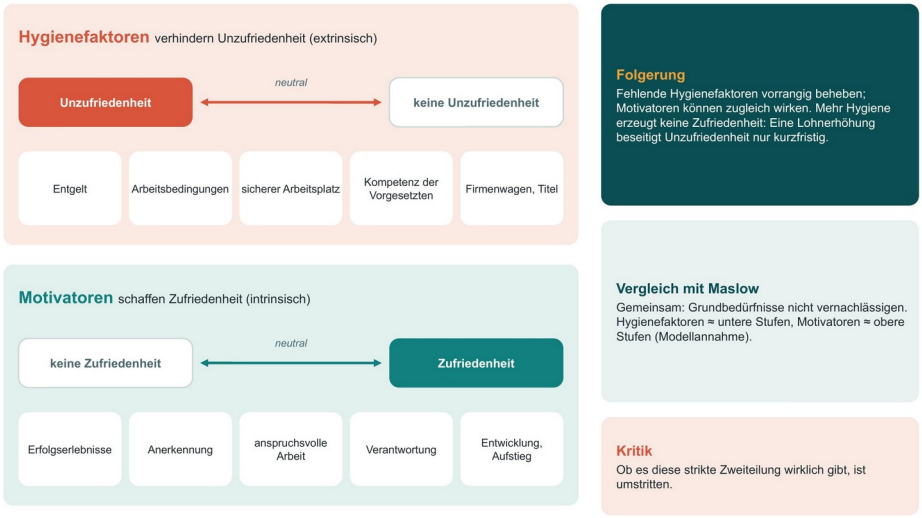
TransKontor erhöht die Löhne in der Kommissionierung um 3 %. Was erwarten Sie nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg?

✘ **A)** Zufriedenheit und Unzufriedenheit liegen auf einer Skala, daher steigt die Zufriedenheit im gleichen Maß. – Falsch. Herzbergs Kernaussage ist gerade, dass beides zwei unabhängige Dimensionen sind.

✘ **B)** Die Erhöhung hat keinerlei Wirkung, weil Entgelt in der Theorie nicht vorkommt. – Falsch. Das Entgelt kommt vor, und zwar als Hygienefaktor. Es verhindert Unzufriedenheit.

✘ **C)** Die Erhöhung wirkt als Motivator und steigert die Zufriedenheit dauerhaft. – Falsch. Das ist der klassische Fehler: Lohn als Motivator einzuordnen. Nach Herzberg gehört das Entgelt zu den Hygienefaktoren.

✔ **D)** **Die Erhöhung baut Unzufriedenheit ab, schafft aber keine dauerhafte Zufriedenheit. –** Richtig. Das Entgelt ist ein Hygienefaktor. Ist es angemessen, sind die Beschäftigten „nicht unzufrieden“, aber noch nicht zufrieden.



Merke: Herzberg: Hygienefaktoren (z. B. Entgelt) verhindern Unzufriedenheit, Motivatoren (z. B. Verantwortung) schaffen Zufriedenheit.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.4, S. 137 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 19 Herzberg: Motivatoren erkennen — Richtig: B, C, D

Fuhrparkleiter Jens Kowalski möchte erfahrene Fahrer stärker an TransKontor binden. Welche Maßnahmen wirken nach Herzberg als Motivatoren?

✘ **A)** Alle Lkw erhalten klimatisierte Kabinen. – Falsch. Arbeitsbedingungen sind Hygienefaktoren. Gute Kabinen sind Pflicht, begeistern aber niemanden dauerhaft.

✔ **B)** **Erfahrene Fahrer übernehmen die Patenschaft für neue Kolleginnen und Kollegen. –** Richtig. Verantwortung ist ein Motivator und schafft Zufriedenheit.

✔ **C)** **Gute Leistungen werden in der Teambesprechung ausdrücklich anerkannt. –** Richtig. Anerkennung gehört zu den Motivatoren.

✔ **D)** **Wer will, kann sich im eigenen Haus zum Fahrlehrer weiterentwickeln. –** Richtig. Entwicklung und anspruchsvolle Arbeit sind Motivatoren.

✘ **E)** Der Lohn wird künftig garantiert pünktlich überwiesen. – Falsch. Pünktliche Lohnzahlung ist ein Hygienefaktor. Fehlt sie, entsteht Unzufriedenheit, ist sie da, entsteht noch keine Zufriedenheit.

Merke: Erst Hygienefaktoren sichern, dann mit Motivatoren wie Verantwortung, Anerkennung und Entwicklung arbeiten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.2, S. 59 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.4, S. 137 · Gesamtbuch 2.2.2, S. 492

Aufgabe 20 Nicht monetäre Anreize — Richtig: A, D, E

Der Markt für Berufskraftfahrer ist leergefegt; beim Lohn kann TransKontor nur begrenzt mithalten. Welche der folgenden Anreize sind immateriell (nicht monetär)?

✔ A) **Mitsprache bei der Ausstattung der Fahrzeuge –** Richtig. Beteiligung an Entscheidungen ist ein immaterieller Anreiz und stärkt die Identifikation.

✘ B) Ein Zuschuss zur betrieblichen Altersvorsorge – Falsch. Die betriebliche Altersvorsorge ist ein materieller Anreiz.

✘ C) Ein Jobticket für den Weg zum Betriebshof – Falsch. Das Jobticket ist ein geldwerter Vorteil und zählt zu den materiellen Anreizen.

✔ D) **Patenschaften für neue Fahrerinnen und Fahrer –** Richtig. Verantwortung und Anerkennung sind immaterielle Anreize.

✔ E) **Feste Touren mit planbaren Heimfahrten –** Richtig. Planbarkeit kostet kein zusätzliches Entgelt und spricht den Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie an.

Merke: Immateriell: Anerkennung, Verantwortung, Weiterbildung, Planbarkeit, Beteiligung – materiell: Entgelt, Prämien, Zuschüsse, Sachleistungen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.3, S. 61 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.5, S. 139 · Gesamtbuch 2.2.3, S. 494

Aufgabe 21 Materielle und immaterielle Anreize vergleichen — Richtig: A

Welche Aussage zum Vergleich materieller und immaterieller Anreize ist richtig?

✔ A) **Immaterielle Anreize sprechen höhere Bedürfnisse an und wirken häufig nachhaltiger, verlangen aber eine glaubwürdige Führungskraft. –** Richtig. Sie binden Beschäftigte stärker, funktionieren aber nur, wenn die Führungskraft sie auch lebt.

✘ B) Immaterielle Anreize kosten nichts und wirken ohne weiteres Zutun der Führungskraft. – Falsch. Sie verursachen oft Zeit- und Organisationsaufwand und wirken nur, wenn die Führungskraft sie glaubwürdig umsetzt.

✘ C) Die Wirkung materieller Anreize steigt, je länger sie gewährt werden. – Falsch. Ihre Wirkung lässt nach, sobald sie als selbstverständlich gelten.

✘ D) Materielle Anreize lassen sich jederzeit ohne Folgen wieder zurücknehmen. – Falsch. Materielle Anreize sind teuer und kaum zurückzunehmen. Eine Kürzung wird meist als Verlust empfunden.

Merke: Materiell: schnell, vergleichbar, teuer, nutzt sich ab – immateriell: oft nachhaltiger, braucht glaubwürdige Führung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.3, S. 61 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.5, S. 139 · Gesamtbuch 2.2.3, S. 494

Aufgabe 22 Nutzen von Anreizen berechnen — Richtig: D

Von den 160 Berufskraftfahrern bei TransKontor kündigen jährlich 24 selbst. Ole Petersen führt ein Paket nicht monetärer Anreize ein (Kosten 40.000 € pro Jahr). Danach kündigen nur noch 16 Fahrer im Jahr. Eine Ersatzeinstellung kostet im Schnitt 8.000 €. Welche Aussage ist richtig (Fluktuationsquote vereinfacht: Eigenkündigungen ÷ Beschäftigte)?

✘ A) Die Fluktuationsquote sinkt von 15 % auf 10 %; der Nettovorteil beträgt 64.000 € pro Jahr. – Falsch. 64.000 € ist die Bruttoersparnis. Die Kosten des Anreizpakets von 40.000 € müssen noch abgezogen werden.

✘ B) Die Fluktuationsquote sinkt von 15 % auf 10 %; das Paket verursacht nur Mehrkosten von 40.000 €. – Falsch. Hier wurde die Einsparung bei den Ersatzeinstellungen übersehen. Sie ist höher als die Kosten des Pakets.

✘ C) Die Fluktuationsquote sinkt von 24 % auf 16 %; der Nettovorteil beträgt 24.000 € pro Jahr. – Falsch. 24 und 16 sind die Eigenkündigungen, keine Prozentwerte. Sie müssen noch durch 160 Beschäftigte geteilt werden.

✔ D) **Die Fluktuationsquote sinkt von 15 % auf 10 %; der Nettovorteil beträgt 24.000 € pro Jahr. –** Richtig. 8 Eigenkündigungen weniger sparen 64.000 € Ersatzkosten. Abzüglich 40.000 € Kosten bleiben 24.000 € Vorteil.

Rechenweg
Fluktuationsquote vorher: 24 ÷ 160 × 100 = 15 %
Fluktuationsquote nachher: 16 ÷ 160 × 100 = 10 %
Vermiedene Eigenkündigungen: 24 − 16 = 8
Eingesparte Ersatzkosten: 8 × 8.000 € = 64.000 €
Nettovorteil: 64.000 € − 40.000 € = 24.000 € pro Jahr

Merke: Den Nutzen eines Anreizes immer für Beschäftigte und Unternehmen begründen – hier: geringere Fluktuation spart Ersatzkosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.3, S. 61 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.5, S. 139 · Gesamtbuch 2.2.3, S. 494

Aufgabe 23 Warnsignale von Demotivation — Richtig: A, D, E

Die Aufgabe lautet: „Nennen Sie Signale, an denen Sie Demotivation erkennen." Welche Antworten passen zu diesem Operator?

✔ A) **Es wird nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht. –** Richtig. Fehlende Eigeninitiative ist ein deutliches Signal, im Extremfall für eine innere Kündigung.

✘ B) Die Tätigkeit ist monoton und lässt keine Spielräume. – Falsch. Monotonie ist eine Ursache auf Seiten der Aufgabe. Gefragt sind aber Signale.

✘ C) Die Führungskraft spricht keine Anerkennung aus. – Falsch. Fehlende Anerkennung ist eine Ursache von Demotivation, kein Signal am Verhalten der betroffenen Person.

✔ D) **Es kommen keine Verbesserungsvorschläge mehr. –** Richtig. Rückzug aus Diskussionen und Vorschlagswesen lässt sich beobachten.

✔ E) **Fehlzeiten und Unpünktlichkeit nehmen zu. –** Richtig. Das ist beobachtbares Verhalten und damit ein typisches Warnsignal.

Merke: Signale = beobachtbares Verhalten (Fehlzeiten, Dienst nach Vorschrift); Ursachen = Gründe bei Führung, Aufgabe, Rahmen oder Team.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.3, S. 61 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.6, S. 140 · Gesamtbuch 2.2.3, S. 494

Aufgabe 24 Demotivation: erster Schritt — Richtig: A

Seit der Einführung des neuen Lagerverwaltungssystems arbeitet ein langjähriger Kommissionierer nur noch das Nötigste ab und ist häufiger krank. Was sollte Teamleiter Lukas Meinke zuerst tun?

✔ A) **Ein Gespräch führen, seine Beobachtungen offen ansprechen und nach den Gründen fragen –** Richtig. Am Anfang steht immer das Gespräch. Erst wenn die Ursache bekannt ist, lässt sich gezielt gegensteuern.

✘ B) Eine schriftliche Ermahnung wegen nachlassender Leistung aussprechen – Falsch. Das wäre ein vorschnelles Urteil ohne Kenntnis der Ursache und kann die Demotivation verstärken.

✘ C) Ihn ohne Rücksprache in ein anderes Team versetzen – Falsch. Eine Versetzung ohne Gespräch löst das Problem nicht und verstärkt das Gefühl, übergangen zu werden.

✘ D) Eine Leistungsprämie anbieten, damit er wieder mehr schafft – Falsch. Ohne die Ursache zu kennen, setzt die Prämie womöglich am falschen Punkt an. Im Fall fühlte er sich übergangen, nicht schlecht bezahlt.

Merke: Bei Demotivation zuerst das Gespräch suchen, dann an der Ursache ansetzen: Anerkennung, Aufgaben, Beteiligung, Ziele, Perspektive.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.3, S. 61 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.6, S. 140 · Gesamtbuch 2.2.3, S. 494

Aufgabe 25 Ursachen von Demotivation — Richtig: A, D, E

Welche Ursachen von Demotivation sind dem richtigen Bereich zugeordnet?

✔ A) **Rahmen: ein als ungerecht empfundenes Entgelt –** Richtig. Entgelt, Perspektive und Entwicklungsmöglichkeiten gehören zu den Rahmenbedingungen.

✘ B) Führung: Mobbing unter Kolleginnen und Kollegen – Falsch. Mobbing, Konflikte und schlechtes Betriebsklima zählt das Buch zu den Ursachen im Team. Die Führungskraft muss aber eingreifen.

✘ C) Team: fehlende Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen – Falsch. Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten sind eine Ursache im Rahmen, nicht im Team.

✔ D) **Aufgabe: Über- oder Unterforderung und Monotonie –** Richtig. Diese Ursachen liegen in der Gestaltung der Tätigkeit selbst.

✔ E) **Führung: kein Feedback und schlechte Information –** Richtig. Fehlendes Feedback und mangelhafte Information liegen im Verantwortungsbereich der Führungskraft.

Merke: Ursachen von Demotivation liegen in Führung, Aufgabe, Rahmen oder Team – bei „Erläutern" immer begründen, warum sie demotivieren.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.3, S. 61 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.6, S. 140 · Gesamtbuch 2.2.3, S. 494

Aufgabe 26 Zielhierarchie top-down — Richtig: A

Für die Kontraktlogistik soll bei TransKontor eine Zielhierarchie entstehen. Welche Abfolge zeigt die Zielkaskade richtig von oben nach unten?

✔ A) **Kundenzufriedenheit steigern → Kommissionierfehler im Lager Hamburg deutlich senken → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 % → Scanner-Schulung bis 31.03. abschließen –** Richtig. Jede Ebene wird konkreter, und jedes Teilziel ist Mittel zur Erreichung des darüberliegenden Ziels.

✘ B) Kommissionierfehler im Lager senken → Kundenzufriedenheit steigern → Scanner-Schulung bis 31.03. → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 % – Falsch. Die Ebenen sind vertauscht. Das allgemeinste Ziel gehört an die Spitze, das konkreteste an die unterste Stelle.

✘ C) Kundenzufriedenheit steigern → Scanner-Schulung bis 31.03. → Kommissionierfehler im Lager senken → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 % – Falsch. Die Schulung einzelner Mitarbeitender ist das konkreteste Ziel und gehört auf die unterste Ebene.

✘ D) Scanner-Schulung bis 31.03. abschließen → Fehlerquote im Team von 0,6 % auf 0,3 % → Kommissionierfehler im Lager senken → Kundenzufriedenheit steigern – Falsch. Das ist die Reihenfolge von unten nach oben. Bei der Top-down-Ableitung steht das Unternehmensziel oben.



Merke: Zielhierarchie: Unternehmen → Bereich → Team → Person; jede Ebene konkreter, die unterste SMART formuliert.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.7, S. 142 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 27 SMART-Ziel erkennen — Richtig: C

Welches Ziel für das Retourenteam im Lager Hannover-Lehrte ist vollständig nach SMART formuliert?

✘ A) Die Bearbeitungszeit einer Retoure sinkt von 48 auf 24 Stunden. – Falsch. Es fehlt der Termin. Ohne Stichtag ist das Ziel nicht terminiert und nicht kontrollierbar.

✘ B) Bis 30.09.2027 werden alle Retouren sofort nach Eingang bearbeitet. – Falsch. „Sofort" ist kaum messbar und im Lageralltag nicht realistisch. Eine überprüfbare Messgröße fehlt.

✔ C) **Die durchschnittliche Bearbeitungszeit einer Retoure sinkt bis 30.09.2027 von 48 auf 24 Stunden (Auswertung im Lagerverwaltungssystem); vereinbart mit dem Team. –** Richtig. Gegenstand, Ausgangswert, Zielwert, Messgröße, Termin und Vereinbarung sind genannt. Die Halbierung ist fordernd, aber erreichbar.

✘ D) Die Retouren sollen künftig deutlich schneller bearbeitet werden. – Falsch. Es fehlen Zielwert, Messgröße und Termin. „Deutlich schneller" ist nicht messbar.

Merke: Ein SMART-Ziel nennt eine eindeutige Zielgröße mit Messgröße und einen Termin; ein Ausgangswert erleichtert den Vergleich.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.7, S. 142 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 28 SMART-Formel: Bedeutung der Buchstaben — Richtig: A, B, E

Welche Buchstaben der SMART-Formel sind nach der im Arbeits- und Übungsbuch verwendeten Definition richtig erklärt?

✔ **A)** **A – akzeptiert (auch: anspruchsvoll): gemeinsam vereinbart, fordernd –** Richtig. So definiert das Buch das A. Es gibt Varianten der SMART-Formel; hier gilt die im Buch verwendete.

✔ **B)** **T – terminiert: klarer Stichtag –** Richtig. Ohne Termin lässt sich kein Soll-Ist-Vergleich durchführen.

✘ **C)** M – motivierend: das Ziel macht Freude – Falsch. M steht für messbar: Der Erfüllungsgrad muss überprüfbar sein.

✘ **D)** R – rentabel: das Ziel bringt Gewinn – Falsch. R steht für realistisch: Das Ziel muss mit den vorhandenen Mitteln erreichbar sein.

✔ **E)** **S – spezifisch: konkret und eindeutig –** Richtig. Das Ziel benennt genau, worum es geht, etwa Kommissionierfehler im Lager Hamburg.

Merke: SMART im Buch: spezifisch, messbar, akzeptiert (auch anspruchsvoll), realistisch, terminiert.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.7, S. 142 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 29 Soll-Ist-Vergleich beim Zwischencheck — Richtig: A

Das Team von Lukas Meinke hat vereinbart, die Kommissionierfehlerquote bis zum Jahresende von 0,6 % auf 0,3 % zu senken. Beim Zwischencheck am 30.06. zeigt das Lagerverwaltungssystem für das erste Halbjahr 180.000 kommissionierte Positionen und 720 Fehler. Wie ist der Stand?

✔ **A)** **Ist-Quote 0,4 % – zwei Drittel der vereinbarten Senkung sind erreicht. –** Richtig. 720 ÷ 180.000 = 0,4 %. Die Quote ist um 0,2 von geplanten 0,3 Prozentpunkten gesunken, das sind rund 67 %.

✘ **B)** Ist-Quote 0,4 % – das Ziel ist bereits erreicht. – Falsch. Der Zielwert liegt bei 0,3 %. Mit 0,4 % ist er noch nicht erreicht.

✘ **C)** Ist-Quote 0,4 % – erst ein Drittel der vereinbarten Senkung ist erreicht. – Falsch. Ein Drittel wäre ein Rückgang um 0,1 Prozentpunkte. Tatsächlich sank die Quote von 0,6 % auf 0,4 %, also um 0,2 Prozentpunkte.

✘ **D)** Ist-Quote 4 % – die Fehler sind stark gestiegen. – Falsch. Hier ist ein Kommafehler passiert. 720 ÷ 180.000 × 100 ergibt 0,4 %, nicht 4 %.

Rechenweg
Ist-Fehlerquote: 720 ÷ 180.000 × 100 = 0,4 %
Geplante Senkung: 0,6 % − 0,3 % = 0,3 Prozentpunkte
Erreichte Senkung: 0,6 % − 0,4 % = 0,2 Prozentpunkte
Grad der Zielerreichung: 0,2 ÷ 0,3 × 100 ≈ 66,7 % (zwei Drittel)
Noch offen: 0,4 % − 0,3 % = 0,1 Prozentpunkte bis 31.12.

Merke: Zwischenchecks im Kontrollsystem zeigen früh, ob ein vereinbartes Ziel erreichbar ist.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.7, S. 142 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 30 Arten von Zielen und Zielvereinbarungen — Richtig: A, D, E

Welche Aussagen zu Zielarten und zum Zustandekommen von Zielvereinbarungen treffen zu?

✔ **A)** **„Abstimmung mit der Disposition verbessern“ ist ein Verhaltensziel. –** Richtig. Verhaltensziele betreffen etwa die Zusammenarbeit.

✘ **B)** Wenn Mitarbeitende ihre Ziele selbst entwerfen und mit der Führungskraft abstimmen, liegt keine Zielvereinbarung vor. – Falsch. Das ist eine der beiden Formen der Zielvereinbarung: gemeinsam erarbeiten oder von den Mitarbeitenden entwerfen und abstimmen lassen.

✘ **C)** Legt der Personalleiter die Ziele ohne Gespräch fest, ist das ebenfalls MbO. – Falsch. Einseitig vorgegebene Ziele kennzeichnen vereinfacht das Management by Results, nicht MbO.

✔ **D)** **„Fehlerquote im Team auf 0,3 % senken“ ist ein Leistungsziel. –** Richtig. Leistungsziele beschreiben ein messbares Arbeitsergebnis.

✔ **E)** **„Ausbildereignungsprüfung bis Ende 2027 ablegen“ ist ein Entwicklungsziel. –** Richtig. Entwicklungsziele beziehen sich auf Weiterbildung und berufliche Entwicklung.

Merke: Leistungs-, Verhaltens- und Entwicklungsziele; Zielvereinbarung entsteht gemeinsam oder durch Entwurf der Mitarbeitenden mit Abstimmung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.7, S. 142 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 31 Voraussetzungen von MbO

Richtig: A, B, E

Katrin Albers will MbO im ganzen Unternehmen einführen. Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein?

✔ **A)** **Die Ziele sind messbar bzw. überprüfbar. –** Richtig. Ohne Messbarkeit ist kein Soll-Ist-Vergleich möglich.

✔ **B)** **Die Mitarbeitenden haben Handlungsspielraum, Kompetenzen und Ressourcen. –** Richtig. Wer den Weg selbst wählen soll, braucht dafür Befugnisse und Mittel.

✘ **C)** Auf Zwischenkontrollen wird verzichtet, um Vertrauen zu zeigen. – Falsch. Ein Kontrollsystem mit Zwischenchecks und Kennzahlen gehört ausdrücklich zu den Voraussetzungen.

✘ **D)** Die Führungskraft führt autoritär, damit die Ziele sicher erreicht werden. – Falsch. MbO verlangt eine kooperative Führungskraft, die offen informiert und regelmäßig Rückmeldung gibt.

✔ **E)** **Die Ergebnisse lassen sich den Mitarbeitenden eindeutig zurechnen. –** Richtig. Nur dann kann die Zielerreichung fair beurteilt und vergütet werden.



Merke: MbO braucht messbare Ziele, eindeutige Zurechenbarkeit, Handlungsspielraum, kooperative Führung und ein Kontrollsystem.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.8, S. 145 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 32 Kritik an MbO

Richtig: A, B, C

Welche Punkte gehören zu den Nachteilen und Kritikpunkten von MbO?

✔ **A)** **Fehlentwicklungen werden unter Umständen erst am Stichtag sichtbar. –** Richtig. Deshalb sind Zwischenchecks wichtig.

✔ **B)** **Vereinbarung und Kontrolle der Ziele verursachen hohen Zeit- und Verwaltungsaufwand. –** Richtig. Jedes Zielgespräch und jeder Zwischencheck kostet Zeit.

✔ **C)** **Es besteht die Gefahr, nur leicht messbare Kennzahlen zu vereinbaren. –** Richtig. Qualität und Zusammenarbeit fallen dann leicht heraus.

✘ **D)** Vorgesetzte werden stärker belastet, weil sie jeden Arbeitsweg vorgeben müssen. – Falsch. Beim MbO wählen die Mitarbeitenden den Weg selbst. Vorgesetzte werden dadurch eher entlastet.

✘ **E)** MbO bietet keine Grundlage für eine leistungsgerechte Vergütung. – Falsch. Das Gegenteil trifft zu: Die transparente Beurteilung der Zielerreichung ist eine Basis für leistungsgerechte Vergütung.

Merke: MbO-Kritik: Aufwand, Kennzahlenfixierung, späte Sichtbarkeit von Fehlentwicklungen, Überforderung bei unrealistischen Zielen, verdeckte Top-down-Vorgabe.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.8, S. 145 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 33 MbO und Management by Results — Richtig: D

Wie lassen sich MbO und Management by Results vereinfacht voneinander abgrenzen?

✘ A) Beim MbR findet keine Ergebniskontrolle statt, beim MbO schon. – Falsch. Auch beim MbR kontrolliert die Führungskraft die Ergebnisse; das steckt schon im Namen.

✘ B) Beim MbR werden Ziele gemeinsam vereinbart, beim MbO einseitig vorgegeben. – Falsch. Hier sind die Techniken vertauscht. Vereinbart wird beim MbO.

✘ C) Beim MbR werden Aufgaben übertragen, beim MbO Entscheidungsregeln festgelegt. – Falsch. Aufgaben überträgt das Management by Delegation, Entscheidungsregeln nutzt Management by Decision Rules.

✔ D) **Beim MbO werden Ziele gemeinsam vereinbart, beim MbR einseitig vorgegeben; damit fehlt beim MbR ein Teil der Motivationswirkung. –** Richtig. Die fehlende Beteiligung ist der Kern des Unterschieds. Das Buch kennzeichnet diese Abgrenzung als vereinfacht.

Merke: Vereinfacht: MbO = Ziele vereinbart, MbR = Ziele vorgegeben.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.8, S. 145 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 34 MbO im Fall beurteilen — Richtig: A

Die Aufgabe lautet: „Beurteilen Sie, ob MbO für die Kommissionierung bei TransKontor geeignet ist." Welche Antwort erfüllt den Operator am besten?

✔ A) **Geeignet, weil die Fehlerquote messbar und dem Team zurechenbar ist; für Qualität und Zusammenarbeit sollten zusätzlich Verhaltensziele vereinbart werden. –** Richtig. Die Antwort wägt ab, bezieht sich auf den Fall und schließt mit einem begründeten Urteil.

✘ B) Vorteile: Motivation, Entlastung. Nachteile: Aufwand, Leistungsdruck. – Falsch. Eine reine Pro-und-Contra-Liste ohne Urteil und Fallbezug reicht bei „Beurteilen" nicht.

✘ C) Nicht geeignet, weil in der Kommissionierung grundsätzlich nichts messbar ist. – Falsch. Die Begründung trifft nicht zu: Die Fehlerquote wird im Lagerverwaltungssystem gemessen.

✘ D) MbO ist eine Führungstechnik, bei der Ziele gemeinsam vereinbart werden. – Falsch. Das ist eine Definition, aber keine Beurteilung. Es fehlen Abwägung und Urteil.

Merke: „Beurteilen" heißt: abwägen und mit einem begründeten Urteil für den Fall schließen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.4, S. 62 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.8, S. 145 · Gesamtbuch 2.2.4, S. 495

Aufgabe 35 Handlungs- und Führungsverantwortung — Richtig: D

Sevda Yıldız überträgt Lukas Meinke dauerhaft die Einsatzplanung der Spätschicht. Im ersten Monat fehlen wegen eines Planungsfehlers zwei Kräfte. Wie ist die Verantwortung verteilt?

✘ A) Yıldız trägt allein die Verantwortung, weil Meinke nur ausführt. – Falsch. Mit der Aufgabe hat Meinke die Handlungsverantwortung übernommen; er muss die Planung sachgerecht erledigen.

✘ B) Mit der Delegation ist die gesamte Verantwortung auf Meinke übergegangen. – Falsch. Das ist der häufigste Fehler. Die Führungsverantwortung bleibt bei der Führungskraft.

✘ C) Die Verantwortung liegt bei der Personalabteilung, weil es um Personaleinsatz geht. – Falsch. Delegiert wurde zwischen Lagerleitung und Teamleitung. Die Personalabteilung ist daran nicht beteiligt.

✔ D) **Meinke trägt die Handlungsverantwortung für den Plan; Yıldız behält die Führungsverantwortung für Auswahl, Information und Kontrolle. –** Richtig. Bei Delegation geht die Handlungsverantwortung über, die Führungsverantwortung bleibt immer bei der Führungskraft.





Merke: Handlungsverantwortung geht über, Führungsverantwortung bleibt – sie umfasst Auswahl, Information und Kontrolle.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.5, S. 65 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.9, S. 146 · Gesamtbuch 2.2.5, S. 497

Aufgabe 36 Grundsätze der Delegation — Richtig: A, B, E

Welche Grundsätze der Delegation nennt das Arbeits- und Übungsbuch?

✔ A) **Mit der Aufgabe die erforderlichen Befugnisse und die Handlungsverantwortung übertragen –** Richtig. Nach dem Kongruenzprinzip müssen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zusammenpassen.

✔ B) **Alle relevanten Informationen weitergeben –** Richtig. Ohne Informationen kann die Aufgabe nicht sachgerecht erledigt werden.

✘ C) Inhalt und Befugnisse nur mündlich vereinbaren, um flexibel zu bleiben – Falsch. Inhalt und Befugnisse sollen schriftlich festgehalten werden, damit sie klar und nachprüfbar sind.

✘ D) Möglichst anspruchsvolle Aufgaben übertragen, auch wenn die Person überfordert ist – Falsch. Über- und Unterforderung sollen gerade vermieden werden.

✔ E) **Aufgaben dauerhaft übertragen, nicht nur im Einzelfall –** Richtig. MbD bedeutet dauerhafte Übertragung.

Merke: Fünf Grundsätze: Befugnisse und Handlungsverantwortung mitgeben, informieren, Über-/Unterforderung vermeiden, schriftlich festhalten, dauerhaft übertragen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.5, S. 65 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.9, S. 146 · Gesamtbuch 2.2.5, S. 497

Aufgabe 37 Kontrolle als Teil der Führungsverantwortung — Richtig: C

In welcher Reihenfolge laufen die Arbeitsschritte der Kontrolle ab?

✘ A) Abweichungen analysieren – Sollwerte festlegen – Istwerte erfassen – vergleichen – Maßnahmen einleiten – Falsch. Abweichungen gibt es erst nach dem Vergleich von Soll und Ist.

✘ B) Istwerte erfassen – Maßnahmen einleiten – Sollwerte festlegen – vergleichen – Abweichungen analysieren – Falsch. Maßnahmen ohne vorherigen Vergleich und ohne Analyse setzen am falschen Punkt an.

✔ C) **Sollwerte festlegen – Istwerte erfassen – vergleichen – Abweichungen analysieren – Maßnahmen einleiten –** Richtig. Erst wenn Soll und Ist vorliegen, kann verglichen werden; aus der Analyse der Abweichungen folgen Maßnahmen.

✘ D) Sollwerte festlegen – vergleichen – Istwerte erfassen – Maßnahmen einleiten – Abweichungen analysieren – Falsch. Vergleichen lässt sich erst, wenn die Istwerte erfasst sind.

Merke: Kontrolle = Soll-Ist-Vergleich in fünf Schritten; sie ist kein Misstrauen, sondern sichert Ergebnis und Lernen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.5, S. 65 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.9, S. 146 · Gesamtbuch 2.2.5, S. 497

Aufgabe 38 Eisenhower-Matrix — Richtig: B, D, E

Jens Kowalski sortiert seine Aufgaben mit der Eisenhower-Matrix. Welche Zuordnungen sind richtig?

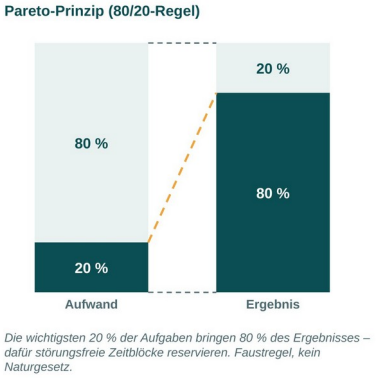
✘ A) Werbenewsletter lesen – B: terminieren und selbst erledigen – Falsch. Ein Werbenewsletter ist weder wichtig noch dringend und gehört in den Papierkorb (D).

✔ B) **Routinerückfragen zu Lieferscheinen beantworten – C: delegieren –** Richtig. Die Aufgabe ist dringend, aber nicht wichtig und eignet sich zur Delegation.

✘ C) Bei der Einordnung wird zuerst die Dringlichkeit geprüft. – Falsch. Nach dem Buch wird zuerst die Wichtigkeit geprüft, dann die Dringlichkeit.

✔ D) **Nach einem Lkw-Unfall ein Ersatzfahrzeug organisieren – A: sofort selbst erledigen –** Richtig. Die Aufgabe ist wichtig und dringend.

✔ E) **Nachfolge für Fahrer planen, die in zwei Jahren in Rente gehen – B: terminieren und selbst erledigen –** Richtig. Die Aufgabe ist wichtig, aber nicht dringend. Sie bekommt einen festen Termin.





Merke: Eisenhower: A wichtig + dringend → sofort selbst; B wichtig → terminieren; C dringend → delegieren; D weder noch → Papierkorb.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.5, S. 65 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.9, S. 146 · Gesamtbuch 2.2.5, S. 497

Aufgabe 39 MbD und MbO abgrenzen

Richtig: B, C, D

Welche Aussagen zur Abgrenzung von Management by Delegation und Management by Objectives treffen zu?

✘ **A)** Beim MbD geht auch die Führungsverantwortung auf die Mitarbeitenden über. – Falsch. Die Führungsverantwortung bleibt immer bei der Führungskraft.

✔ **B)** **Delegation ist ein einfaches, unvollständiges Prinzip, weil sie die Vereinbarung von Zielen nicht regelt. –** Richtig. Delegation regelt nur die Übertragung von Aufgaben.

✔ **C)** **Beim MbD wird eine Aufgabe übertragen, beim MbO wird ein Ergebnis vereinbart und der Weg bleibt offen. –** Richtig. So grenzt das Buch die beiden Techniken ab.

✔ **D)** **MbO ist das umfassendere Konzept. –** Richtig. MbO schließt die Übertragung von Handlungsspielraum ein und ergänzt sie um vereinbarte Ziele.

✘ **E)** MbO kommt ohne Handlungsspielraum und Befugnisse der Mitarbeitenden aus. – Falsch. Handlungsspielraum, Kompetenzen und Ressourcen sind gerade Voraussetzungen von MbO.

Merke: MbD überträgt Aufgaben, MbO vereinbart Ergebnisse – MbO ist umfassender.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.2.5, S. 65 · Arbeits- und Übungsbuch 2.2.9, S. 146 · Gesamtbuch 2.2.5, S. 497

Lösungen 2.3 Führungsstile

Aufgabe 40 Begriff Führungsstil — Richtig: A

Personalleiter Ole Petersen bereitet ein Führungstraining für die Schichtleitungen vor. Welche Aussage beschreibt den Begriff „Führungsstil“ zutreffend?

✔ A) **Das typische, immer wiederkehrende Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden –** Richtig. Der Führungsstil zeigt sich dauerhaft darin, wie entschieden, informiert, kontrolliert und mit Fehlern umgegangen wird.

✘ B) Ein Verfahren zur Steuerung der Mitarbeitenden, etwa das Führen mit Zielvereinbarungen – Falsch. Das beschreibt eine Führungstechnik (z. B. Management by Objectives). Stil ist Verhalten, Technik ist Verfahren.

✘ C) Die einmalige Reaktion einer Führungskraft auf eine besondere Ausnahmesituation – Falsch. Ein Stil ist gerade das wiederkehrende, typische Verhalten, nicht eine einzelne Reaktion.

✘ D) Die schriftlich festgelegten Führungsgrundsätze im Führungsleitbild des Unternehmens – Falsch. Führungsgrundsätze geben den Rahmen vor, innerhalb dessen geführt wird. Sie sind nicht selbst der Führungsstil einer Person.



Merke: Führungsstil = typisches Verhalten; Führungstechnik = Verfahren, mit dem geführt wird.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.1, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.1, S. 149 · Gesamtbuch 2.3.1, S. 497

Aufgabe 41 Ein-, zwei- und mehrdimensionale Führungsstile — Richtig: A, B, D

Welche Zuordnungen von Führungsstilmodellen zur Zahl ihrer Dimensionen sind richtig?

✔ A) **Lewin (autoritär, kooperativ, laissez-faire): eindimensional –** Richtig. Lewin betrachtet nur ein Kriterium: den Grad der Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen.

✔ B) **Hersey und Blanchard (situatives Führen): mehrdimensional –** Richtig. Zu den zwei Orientierungen kommt der Reifegrad der Mitarbeitenden in der Situation hinzu.

✘ C) Tannenbaum und Schmidt: zweidimensional, weil sie sieben Stufen unterscheiden – Falsch. Die sieben Stufen stufen die Entscheidungsbeteiligung feiner ab als Lewins Dreiteilung. Es bleibt bei einem Kriterium.

✔ D) **Blake und Mouton (Managerial Grid): zweidimensional –** Richtig. Das Grid kombiniert Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.

✘ E) Reddin (3-D-Theorie): zweidimensional, weil er die Achsen von Blake und Mouton übernimmt – Falsch. Reddin übernimmt zwar die beiden Achsen, ergänzt aber die Effektivität als dritte Dimension – daher „3-D“.

Merke: Eine Dimension: Lewin; zwei: Blake/Mouton; drei und mehr: Reddin, Hersey/Blanchard.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.1, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.1, S. 149 · Gesamtbuch 2.3.1, S. 497

Aufgabe 42 Kriterienvergleich der Lewin-Stile

Richtig: A, C, E

Welche Aussagen zum Vergleich der drei Führungsstile nach Lewin sind richtig?

✔ **A)** **Autoritär: Informationen fließen von oben nach unten, und zwar nur das Nötigste. –** Richtig. Die Führungskraft gibt nur weiter, was für die Ausführung der Anweisung nötig ist.

✘ **B)** Autoritär: Das Verhältnis ist von Partnerschaft und gegenseitigem Vertrauen geprägt. – Falsch. Autoritär ist das Verhältnis von Distanz sowie Über- und Unterordnung geprägt. Partnerschaft kennzeichnet den kooperativen Stil.

✔ **C)** **Kooperativ: Kontrolliert wird vor allem über Ergebnis- und Selbstkontrolle. –** Richtig. Statt enger Fremdkontrolle prüfen Mitarbeitende ihre Arbeit selbst, die Führungskraft prüft Ergebnisse.

✘ **D)** Laissez-faire: Die Führungskraft kontrolliert eng anhand der Arbeitsergebnisse. – Falsch. Beim Laissez-faire wird kaum oder gar nicht kontrolliert.

✔ **E)** **Kooperativ: Dem Stil liegt eher das Menschenbild der Theorie Y zugrunde. –** Richtig. Wer Mitarbeitende beteiligt, traut ihnen Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft zu (Theorie Y).

Merkmal	Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire
Entscheidung	Führungskraft allein	gemeinsam, Führungskraft trägt die Verantwortung	Mitarbeitende selbst, nur Ziele vorgegeben
Information	von oben nach unten, nur das Nötigste	offen, in beide Richtungen, Moderation	kaum gesteuert, untereinander
Kontrolle	eng, durch die Führungskraft	Ergebnis- und Selbstkontrolle	kaum oder gar nicht
Vorteile	• schnelle, klare Entscheidungen • klare Zuständigkeiten • gute Kontrolle	• hohe Motivation • Wissen und Kreativität genutzt • ausgewogenere Entscheidungen • Führungskraft wird entlastet	• großer Freiraum • Kreativität und Eigeninitiative motivierter Fachleute
Nachteile	• Motivation sinkt, Ideen gehen verloren • Fehlentscheidungen Einzelner • Machtvakuum bei Ausfall der Führungskraft	• lange Entscheidungswege • hohe Anforderungen an beide Seiten • Diskussionen als lästig empfunden	• Disziplinmangel, Chaos • Kompetenzstreit, offene Konflikte • Schwächere werden benachteiligt
Geeignet, wenn …	Gefahr oder Zeitdruck herrscht (z. B. Unfall im Lager)	Mitarbeitende qualifiziert und motiviert sind, Aufgaben komplex	selbstständige Expertenteams arbeiten

Merkhilfe: Beim Machtvakuum fragen Sie immer – was passiert, wenn die autoritäre Führungskraft krank wird? Niemand traut sich zu entscheiden.

Merke: Vergleichskriterien sicher beherrschen: Entscheidung, Information, Kontrolle, Menschenbild, Verhältnis.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 150 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 498

Aufgabe 43 Kooperativer Stil bei Systemeinführung

Richtig: A

Im Lager Hannover-Lehrte werden neue Handscanner eingeführt. Lagerleiterin Sevda Yıldız lässt zwei erfahrene Kommissionierer die Geräte vorab testen, das Team bestimmt die Schulungsform mit, und Einwände fließen in die Planung ein. Welche Folge ist für dieses Vorgehen typisch?

✔ **A)** **Die Einführung dauert länger, dafür wird das System eher akzeptiert und Probleme im Ablauf fallen früher auf. –** Richtig. Der kooperative Weg kostet Zeit, nutzt aber das Wissen des Teams und erhöht die Akzeptanz.

✘ **B)** Sevda Yıldız gibt die Verantwortung für das Ergebnis vollständig an das Team ab. – Falsch. Kooperativ heißt beteiligen, nicht abgeben: Die Verantwortung bleibt bei der Führungskraft.

✘ **C)** Die Einführung gelingt schneller als bei autoritärem Vorgehen, weil keine Abstimmung nötig ist. – Falsch. Gerade die Abstimmung verlängert die Entscheidungswege. Schneller entscheidet der autoritäre Stil.

✘ **D)** Die Motivation sinkt, weil die Beschäftigten zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. – Falsch. Beteiligung steigert in der Regel die Motivation. Sinkende Motivation ist ein typischer Nachteil des autoritären Stils.

Merke: Kooperativ = langsamer, aber besser akzeptiert und mit dem Wissen des Teams.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 150 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 498

Aufgabe 44 Vor- und Nachteile des kooperativen Stils

Richtig: A, C, E

Welche Aussagen nennen Vorteile des kooperativen Führungsstils?

✔ **A)** **Die Motivation der Mitarbeitenden steigt. –** Richtig. Wer mitentscheiden darf, identifiziert sich stärker mit dem Ergebnis.

✘ **B)** Entscheidungen fallen schneller als bei anderen Stilen. – Falsch. Längere Entscheidungswege sind gerade ein Nachteil des kooperativen Stils.

✔ **C)** **Wissen und Kreativität des Teams werden genutzt. –** Richtig. Ideen und Einwände der Beschäftigten fließen in die Entscheidung ein.

✘ **D)** An die Mitarbeitenden werden geringere Anforderungen gestellt. – Falsch. Der kooperative Stil stellt hohe Anforderungen an beide Seiten: Fachwissen, Eigenverantwortung, Kommunikationsfähigkeit.

✔ **E)** **Die Führungskraft wird entlastet. –** Richtig. Mit der Beteiligung wird auch Verantwortung für Teilaufgaben übertragen.

Merke: Kooperativ: mehr Motivation, Wissen und Akzeptanz – aber längere Wege und hohe Anforderungen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 150 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 498

Aufgabe 45 Wann vom kooperativen Stil abweichen?

Richtig: A, B, E

TransKontor bekennt sich zum kooperativen Führungsstil. In welchen Situationen ist autoritäres Handeln einer Führungskraft trotzdem angebracht?

✔ **A)** **Für die Verladung von Gefahrgut gelten gesetzliche Vorschriften ohne Spielraum. –** Richtig. Wo Gesetze und Sicherheitsvorschriften nichts offenlassen, gibt es nichts mitzuentscheiden.

✔ **B)** **Neue Saisonaushilfen stehen in ihrer ersten Arbeitswoche am Kommissionierband. –** Richtig. Neue, unerfahrene Mitarbeitende brauchen zunächst klare Anweisungen.

✘ **C)** Das Team plant den Ablauf eines gemeinsamen Teamfrühstücks. – Falsch. Bei einer solchen Aufgabe gibt es weder Gefahr noch Zeitdruck. Beteiligung ist hier problemlos möglich.

✘ **D)** Erfahrene Disponentinnen und Disponenten sollen ohne Zeitdruck ein neues Tourenkonzept entwickeln. – Falsch. Erfahrene Fachleute, eine kreative Aufgabe und kein Zeitdruck sprechen klar für den kooperativen Stil.

✔ **E)** **In der Halle in Billbrook bricht ein Brand aus; die Schichtleitung ordnet die Räumung an. –** Richtig. Bei Gefahr muss sofort und eindeutig entschieden werden – Diskussionen kosten wertvolle Zeit.

Merke: Autoritär ist angebracht bei Gefahr, großem Zeitdruck, unerfahrenen Mitarbeitenden und Vorschriften ohne Spielraum.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 150 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 498

Aufgabe 46 Anforderungen des kooperativen Stils

Richtig: A, C, E

Welche Anforderungen stellt der kooperative Führungsstil an Führungskräfte und Mitarbeitende?

✔ **A)** **Die Führungskraft muss nach einer Diskussion auch selbst entscheiden können. –** Richtig. Kooperativ heißt nicht, dass die Führungskraft „raus“ ist. Notfalls entscheidet sie allein.

✘ **B)** Die Mitarbeitenden brauchen kaum Fachwissen, da die Führungskraft die Verantwortung trägt. – Falsch. Ohne Fachwissen und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden funktioniert Beteiligung nicht.

✔ **C)** **Die Mitarbeitenden müssen bereit sein, gemeinsam getroffene Entscheidungen mitzutragen. –** Richtig. Neben Fachwissen und Teamfähigkeit gehört die Bereitschaft dazu, Entscheidungen mitzutragen.

✘ **D)** Die Führungskraft lässt jede Frage abstimmen und richtet sich stets nach der Mehrheit. – Falsch. Das ist ein typisches Missverständnis. Die Führungskraft bezieht ein, behält aber die Verantwortung.

✔ **E)** **Die Führungskraft braucht Moderationsfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben. –** Richtig. Sie muss Gespräche leiten, zuhören und Aufgaben samt Verantwortung übertragen können.

Merke: Kooperativ verlangt viel von beiden Seiten: Moderation und Vertrauen oben, Fachwissen und Mitverantwortung im Team.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 150 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 498

Aufgabe 47 Nachteil autoritärer Führung: Machtvakuum — Richtig: D

Eine Schichtleitung in Billbrook trifft seit Jahren alle Entscheidungen allein. Als sie sechs Wochen krankheitsbedingt ausfällt, stockt die Arbeit: Niemand traut sich, über Reihenfolge und Personaleinsatz zu entscheiden. Welcher typische Nachteil des autoritären Stils zeigt sich hier?

✘ **A)** Lange Entscheidungswege durch ausführliche Diskussionen – Falsch. Lange Entscheidungswege sind ein Nachteil des kooperativen Stils. Autoritär wird eher schnell entschieden.

✘ **B)** Gruppendenken, weil das Team abweichende Meinungen unterdrückt – Falsch. Gruppendenken („Groupthink") ist eine mögliche Folge hoher Kohäsion bei ungünstigen Normen, kein Merkmal des autoritären Stils.

✘ **C)** Kompetenzstreit, weil die Führungskraft kaum eingreift – Falsch. Kompetenzstreit durch fehlendes Eingreifen ist ein typisches Risiko des Laissez-faire-Stils, nicht des autoritären.

✔ **D)** **Ein Machtvakuum, weil niemand gewohnt ist, selbst zu entscheiden –** Richtig. Fällt die autoritäre Führungskraft aus, fehlt jede Entscheidungsroutine im Team.

Merke: Autoritär: schnell und klar – aber Motivationsverlust und Machtvakuum bei Ausfall der Führungskraft.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.2, S. 67 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.2, S. 150 · Gesamtbuch 2.3.2, S. 498

Aufgabe 48 Managerial Grid: Werte deuten — Richtig: C

Eine Mitarbeiterbefragung in Billbrook ordnet eine Schichtleitung im Managerial Grid beim Wert 9.1 ein. Was bedeutet das?

✘ **A)** Mittlere Werte auf beiden Achsen – Kompromissmanagement – Falsch. Kompromissmanagement ist 5.5, der ausgewogene Mittelweg.

✘ **B)** Hohe Aufgaben- und hohe Mitarbeiterorientierung – Teammanagement – Falsch. Teammanagement liegt bei 9.9. Bei 9.1 ist die Mitarbeiterorientierung minimal.

✔ **C)** **Hohe Aufgaben-, geringe Mitarbeiterorientierung – Befehl-Gehorsam-Management –** Richtig. Die erste Zahl steht für die Aufgabenorientierung (x-Achse), die zweite für die Mitarbeiterorientierung (y-Achse). Nur das Ergebnis zählt.

✘ **D)** Hohe Mitarbeiter-, geringe Aufgabenorientierung – Glacéhandschuh-Management – Falsch. Hier sind die Achsen vertauscht. Glacéhandschuh-Management ist 1.9.



Merke: Erste Zahl = Aufgabe (x-Achse), zweite Zahl = Mensch (y-Achse): 9.1 aufgabenorientiert, 1.9 mitarbeiterorientiert.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.3, S. 69 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 153 · Gesamtbuch 2.3.3, S. 500

Aufgabe 49 Managerial Grid: Grundstile

Richtig: C, D, E

Welche Aussagen zum Managerial Grid nach Blake und Mouton sind richtig?

✘ **A)** Das Gitter hat 25 Felder, weil beide Achsen von 1 bis 5 reichen. – Falsch. Beide Achsen reichen von 1 bis 9. Daraus ergeben sich 9 × 9 = 81 Felder, fünf davon sind Grundstile.

✘ **B)** Der 1.9-Stil verbindet hohe Leistung mit einem schlechten Betriebsklima. – Falsch. Umgekehrt: Beim 1.9-Stil ist das Klima angenehm, aber Leistung und Qualität leiden.

✔ **C)** **Beim 5.5-Stil bleiben Leistungs- und Motivationsreserven ungenutzt. –** Richtig. Der Kompromiss wirkt bequem, überzeugt aber bei hartem Wettbewerb nicht.

✔ **D)** **Der 1.1-Stil ist das Minimalmanagement mit Verzicht auf Führung. –** Richtig. Die Führungskraft setzt sich weder für Leistung noch für Menschen ein.

✔ **E)** **Blake und Mouton halten den 9.9-Stil in allen Situationen für überlegen. –** Richtig. Für sie sind Leistung und Menschlichkeit keine Gegensätze; 9.9 gilt im Modell als angestrebter Stil. Ob er in der Praxis passt, hängt von der Situation ab.

Merke: Grid: 9 × 9 = 81 Felder, fünf Grundstile (9.9, 9.1, 1.9, 5.5, 1.1); 9.9 gilt im Modell als angestrebter Stil, die Eignung bleibt situationsabhängig.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.3, S. 69 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 153 · Gesamtbuch 2.3.3, S. 500

Aufgabe 50 Beratung bei Streuung im Grid

Richtig: A, C, E

Die Befragung der Schichtleitungen in Billbrook zeigt im Managerial Grid Werte von 1.9 bis 9.1. Ole Petersen soll die Geschäftsführerin Katrin Albers beraten. Welche Empfehlungen sind sinnvoll?

✔ **A)** **Ein Führungstraining mit dem Ziel 9.9 anbieten und nach einem Jahr erneut messen –** Richtig. Das Grid liefert Hinweise für Trainings. Eine erneute Messung zeigt den Fortschritt.

✘ **B)** Alle Schichtleitungen auf den 5.5-Stil verpflichten, weil der Mittelweg Konflikte vermeidet – Falsch. Beim 5.5-Stil bleiben Reserven ungenutzt. Blake und Mouton empfehlen 9.9.

✔ **C)** **Gemeinsame Führungsgrundsätze für alle Schichtleitungen vereinbaren –** Richtig. Ein gemeinsamer Rahmen verhindert, dass Beschäftigte je nach Schicht völlig unterschiedlich geführt werden.

✘ **D)** Die Streuung belassen, weil jede Schichtleitung ihren Stil frei wählen sollte – Falsch. Stark uneinheitliche Führung wirkt ungerecht und verunsichert Beschäftigte, die zwischen Schichten wechseln.

✔ **E)** **Kollegiale Beratung unter den Schichtleitungen einführen –** Richtig. Die Schichtleitungen lernen voneinander und gleichen ihr Verhalten an.

Merke: Breite Streuung im Grid: Grundsätze vereinbaren, auf 9.9 trainieren, erneut messen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.3, S. 69 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.3, S. 153 · Gesamtbuch 2.3.3, S. 500

Aufgabe 51 3-D-Theorie: Effektivität

Richtig: C

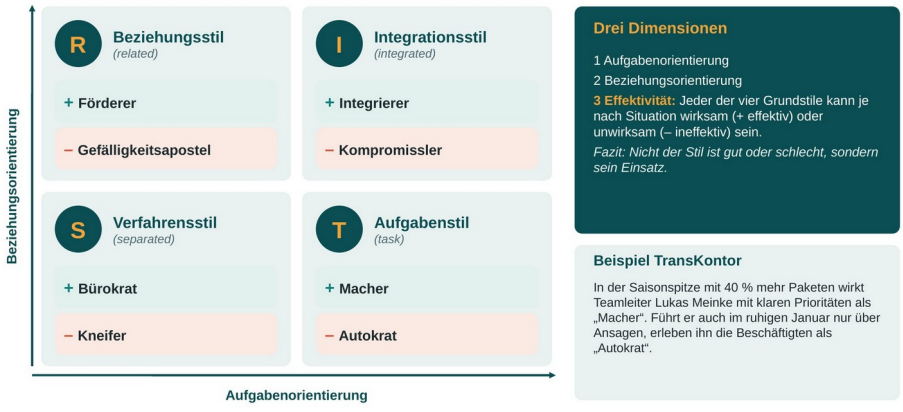
In der Saisonspitze mit 40 % mehr Paketen führt Teamleiter Lukas Meinke mit klaren Prioritäten und knappen Ansagen; das Team erlebt ihn als „Macher". Im ruhigen Januar führt er genauso und wirkt nun wie ein „Autokrat". Wie erklärt die 3-D-Theorie nach Reddin diesen Unterschied?

✘ **A)** Der Macher ist der effektive Beziehungsstil, der Autokrat der ineffektive. – Falsch. Der effektive Beziehungsstil heißt Förderer, der ineffektive Gefälligkeitsapostel.

✘ **B)** Lukas Meinke wechselt vom Integrationsstil in den Verfahrensstil. – Falsch. Er ändert sein Verhalten nicht. Macher und Autokrat sind die effektive und die ineffektive Form des Aufgabenstils.

✔ **C)** **Derselbe Aufgabenstil ist in der Saisonspitze effektiv, im Januar ineffektiv. –** Richtig. Reddins dritte Dimension ist die Effektivität: Jeder Grundstil kann je nach Situation wirksam oder unwirksam sein.

✘ **D)** Der Autokrat ist ein fünfter Grundstil, der bei Blake und Mouton fehlt. – Falsch. Reddin kennt vier Grundstile mit je einer effektiven und einer ineffektiven Ausprägung, keinen fünften.



Merke: Reddin: Nicht der Stil ist gut oder schlecht, sondern sein Einsatz in der Situation.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.3, S. 69 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.4, S. 154 · Gesamtbuch 2.3.3, S. 500

Aufgabe 52 3-D-Theorie: Ausprägungen zuordnen — Richtig: D

Welche Zuordnung zur 3-D-Theorie nach Reddin ist richtig?

✘ A) Beziehungsstil: effektiv „Macher", ineffektiv „Kneifer" – Falsch. Hier sind Formen aus Aufgaben- und Verfahrensstil vermischt. Der Beziehungsstil ist Förderer oder Gefälligkeitsapostel.

✘ B) Integrationsstil: effektiv „Förderer", ineffektiv „Gefälligkeitsapostel" – Falsch. Förderer und Gefälligkeitsapostel gehören zum Beziehungsstil. Der Integrationsstil wirkt als Integrierer oder Kompromissler.

✘ C) Aufgabenstil: effektiv „Integrierer", ineffektiv „Kompromissler" – Falsch. Der Aufgabenstil zeigt sich als Macher (effektiv) oder Autokrat (ineffektiv).

✔ D) **Verfahrensstil: effektiv „Bürokrat", ineffektiv „Kneifer" –** Richtig. Der Verfahrensstil (separated) wirkt als Bürokrat, wenn Regeln gefragt sind, und als Kneifer, wenn er sich hinter Regeln versteckt.

Merke: RIST: Beziehung (Förderer/Gefälligkeitsapostel), Integration (Integrierer/Kompromissler), Verfahren (Bürokrat/Kneifer), Aufgabe (Macher/Autokrat).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.3, S. 69 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.4, S. 154 · Gesamtbuch 2.3.3, S. 500

Aufgabe 53 Reifegrad R3 erkennen — Richtig: B

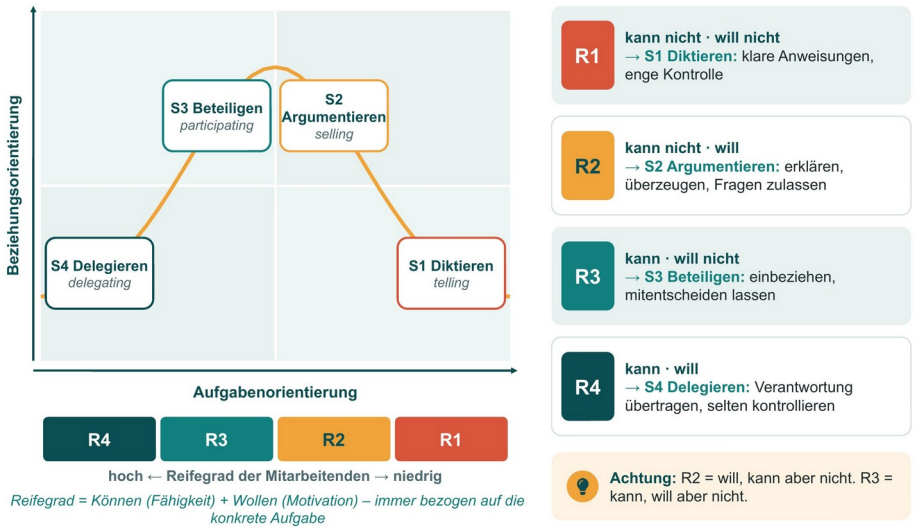
Ein Kommissionierer in Billbrook beherrscht seit Jahren alle Abläufe. Seit der Umstellung auf das neue Lagerverwaltungssystem ist er frustriert, arbeitet nur noch nach Vorschrift und meldet sich in Besprechungen nicht mehr. Welcher Reifegrad und welcher Stil nach Hersey und Blanchard passen?

✘ A) R2 – S2 Argumentieren: Regeln erklären und eng begleiten – Falsch. R2 ist der motivierte Neuling, der noch nicht kann. Der Kommissionierer kann alles, ihm fehlt das Wollen.

✔ B) **R3 – S3 Beteiligen: Meinung einholen, Verbesserungsvorschläge umsetzen lassen –** Richtig. Er kann, will aber nicht (R3). Beteiligung stärkt seine Motivation, Anweisungen braucht er fachlich nicht.

✘ C) R1 – S1 Diktieren: klare Anweisungen, tägliche Kontrolle – Falsch. R1 heißt: kann nicht und will nicht. Fachlich ist er aber sicher; enge Kontrolle würde seinen Frust noch verstärken.

✘ D) R4 – S4 Delegieren: Verantwortung übertragen, selten kontrollieren – Falsch. R4 setzt Können und Wollen voraus. Die Motivation fehlt hier gerade.



Merke: R3 ist der frustrierte Profi: kann, will nicht → beteiligen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.4, S. 70 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.5, S. 154 · Gesamtbuch 2.3.4, S. 500

Aufgabe 54 Reifegrad R2 erkennen — Richtig: A

Eine Auszubildende zur Fachkraft für Lagerlogistik ist hoch motiviert. Sie wechselt gerade ins Gefahrgutlager, dessen Regeln sie noch nicht kennt. Welches Führungsverhalten ist nach Hersey und Blanchard angemessen?

✔ A) **R2 – S2 Argumentieren: Regeln begründen, Fragen beantworten, eng begleiten –** Richtig. Sie will, kann aber noch nicht (R2). Sie braucht Anleitung und zugleich Zuwendung und Erklärung.

✘ B) R2 – S4 Delegieren: Weil sie motiviert ist, kann sie selbstständig arbeiten. – Falsch. Der Reifegrad R2 stimmt, der Stil nicht. Delegieren passt erst zu R4, wenn Können und Wollen vorhanden sind.

✘ C) R1 – S1 Diktieren: knappe Anweisungen ohne Erklärung, tägliche Kontrolle – Falsch. R1 heißt: kann nicht und will nicht. Ihre hohe Motivation spricht für R2, sie braucht Erklärungen statt bloßer Anweisungen.

✘ D) R3 – S3 Beteiligen: Sie entscheidet über die Abläufe im Gefahrgutlager mit. – Falsch. R3 setzt Können voraus. Ohne Kenntnis der Gefahrgutregeln kann sie nicht sinnvoll mitentscheiden.

Merke: R2 ist der motivierte Neuling: will, kann noch nicht → argumentieren (erklären, überzeugen).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.4, S. 70 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.5, S. 154 · Gesamtbuch 2.3.4, S. 500

Aufgabe 55 Reifegrade im Schichtteam bestimmen — Richtig: B, C, E

Lukas Meinke analysiert sein Schichtteam nach dem Reifegradmodell. Welche Zuordnungen von Reifegrad und Führungsstil sind richtig?

✘ **A)** Ein neuer Berufskraftfahrer ist sehr motiviert, kennt die Touren aber noch nicht: R3, S3 Beteiligen. – Falsch. Er will, kann aber noch nicht – das ist R2. Passend ist S2 Argumentieren: erklären und begleiten.

✔ **B)** **Eine Saisonaushilfe in der ersten Oktoberwoche kennt den Scanner nicht und sieht den Job nur als Übergang: R1, S1 Diktieren. –** Richtig. Sie kann noch nicht und ist wenig motiviert. Arbeitsschritte vormachen, feste Vorgaben und tägliche Kontrolle passen.

✔ **C)** **Ein erfahrener Staplerfahrer beherrscht alle Abläufe, hat aber seit Monaten keine Lust mehr: R3, S3 Beteiligen. –** Richtig. Er kann, will aber nicht. Einbeziehen und mitentscheiden lassen soll das Wollen stärken.

✘ **D)** Eine Kommissioniererin mit zehn Jahren Erfahrung soll erstmals Gefahrgut verladen: R4, S4 Delegieren, weil sie erfahren ist. – Falsch. Der Reifegrad gilt bezogen auf die jeweilige Aufgabe. Für Gefahrgut fehlt ihr das Können; bei hoher Motivation ist sie hier R2.

✔ **E)** **Disponentin Marie Hoffmann ist kompetent und engagiert: R4, S4 Delegieren – sie plant die Touren für die Region Hannover eigenverantwortlich. –** Richtig. Können und Wollen sind vorhanden. Verantwortung übertragen und selten kontrollieren.

Merke: Reifegrad = Können + Wollen für die konkrete Aufgabe – dieselbe Person kann je Aufgabe unterschiedlich reif sein.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.4, S. 70 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.5, S. 154 · Gesamtbuch 2.3.4, S. 500

Aufgabe 56 Grundgedanke des situativen Führens — Richtig: B, C, E

Welche Aussagen zum situativen Führen nach Hersey und Blanchard sind richtig?

✘ **A)** Hersey und Blanchard übernehmen die acht Stilausprägungen von Reddin unverändert. – Falsch. Sie bilden eigene Stile S1 bis S4 aus Aufgaben- und Beziehungsorientierung und richten sie nach dem aufgabenbezogenen Reifegrad aus.

✔ **B)** **Die Beziehungsorientierung steigt zunächst und sinkt bei hoher Reife wieder. –** Richtig. R2 braucht viel Zuwendung und Erklärung, R4 kaum noch Begleitung – daher die Glockenkurve.

✔ **C)** **Mit steigendem Reifegrad nimmt die Aufgabenorientierung der Führungskraft ab. –** Richtig. Je reifer die Person, desto weniger Anweisungen und Kontrolle braucht sie.

✘ **D)** Bei R4 ist die Beziehungsorientierung am höchsten, weil die Person viel Anerkennung braucht. – Falsch. Bei R4 sind Aufgaben- und Beziehungsorientierung gering. Die Führungskraft delegiert und begleitet kaum.

✔ **E)** **Der Reifegrad setzt sich aus Können und Wollen bezogen auf die jeweilige Aufgabe zusammen. –** Richtig. Reife ist keine feste Eigenschaft einer Person, sondern gilt für eine bestimmte Aufgabe.

Merke: Situativ führen: Verhalten dem Reifegrad anpassen und die Mitarbeitenden schrittweise zur Selbstständigkeit entwickeln.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.4, S. 70 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.5, S. 154 · Gesamtbuch 2.3.4, S. 500

Aufgabe 57 Einheitliche Führungsgrundsätze — Richtig: A, D, E

Welche Aussagen zu uneinheitlichen Führungsstilen und Führungsgrundsätzen bei TransKontor sind richtig?

✔ **A)** **Wer von Hamburg nach Hannover-Lehrte wechselt, ist bei völlig anderem Führungsverhalten verunsichert. –** Richtig. Fehlende Berechenbarkeit erschwert Bereichs- und Standortwechsel.

✘ **B)** Uneinheitliche Stile sind erwünscht, weil sie automatisch die Kreativität erhöhen. – Falsch. Das Buch nennt als Folgen Ungerechtigkeit und Verunsicherung, keinen automatischen Kreativitätsgewinn.

✘ **C)** Führungsgrundsätze machen situatives Führen überflüssig, weil jede Situation geregelt ist. – Falsch. Grundsätze setzen den Rahmen; innerhalb dieses Rahmens wird weiter situativ geführt.

✔ **D)** **Darf ein Team mitreden und ein anderes nicht, fühlen sich Beschäftigte ungerecht behandelt. –** Richtig. Unterschiedliche Beteiligung wird als ungerecht erlebt.

✔ **E)** **Führungsgrundsätze geben einen Rahmen vor, innerhalb dessen situativ geführt wird. –** Richtig. Sie sorgen für verlässliches Verhalten und stärken die Bindung der Fachkräfte.

Merke: Führungsgrundsätze machen situatives Führen gerecht und berechenbar.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.5, S. 71 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.6, S. 157 · Gesamtbuch 2.3.5, S. 502

Aufgabe 58 Probleme beim Wechsel des Führungsstils

Richtig: A, C, D

Eine neue Schichtleitung in Hannover-Lehrte stellt ein bisher autoritär geführtes Team von heute auf morgen auf kooperative Führung um. Welche Probleme sind dabei typisch?

✔ **A)** **Die Beschäftigten misstrauen der plötzlichen Offenheit. –** Richtig. Nach Jahren der Anweisung wirkt Beteiligung zunächst ungewohnt und wenig glaubwürdig.

✘ **B)** Die Leistung steigt sofort, weil Beteiligung unmittelbar motiviert. – Falsch. Ein abrupter Wechsel überfordert eher beide Seiten. Ein Stilwechsel braucht Zeit, Training und klare Spielregeln.

✔ **C)** **Unter Druck fällt die Führungskraft in alte Muster zurück. –** Richtig. Ohne Training und klare Spielregeln droht der Rückfall in autoritäres Verhalten.

✔ **D)** **Die Beschäftigten sind Eigenverantwortung nicht gewohnt. –** Richtig. Selbstständiges Entscheiden muss erst gelernt werden.

✘ **E)** Der Stilwechsel ist ohne Zustimmung des Betriebsrats unwirksam. – Falsch. Der Führungsstil selbst ist nicht mitbestimmungspflichtig. Mitbestimmen muss ein bestehender Betriebsrat etwa bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit.

Merke: Ein Stilwechsel braucht Zeit, Training und klare Spielregeln.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.3.5, S. 71 · Arbeits- und Übungsbuch 2.3.6, S. 157 · Gesamtbuch 2.3.5, S. 502

Lösungen 2.4 Führen von Gruppen

Aufgabe 59 Informelle Gruppen erkennen

Richtig: A, B, D

Welche der folgenden Gruppen bei TransKontor sind informelle Gruppen?

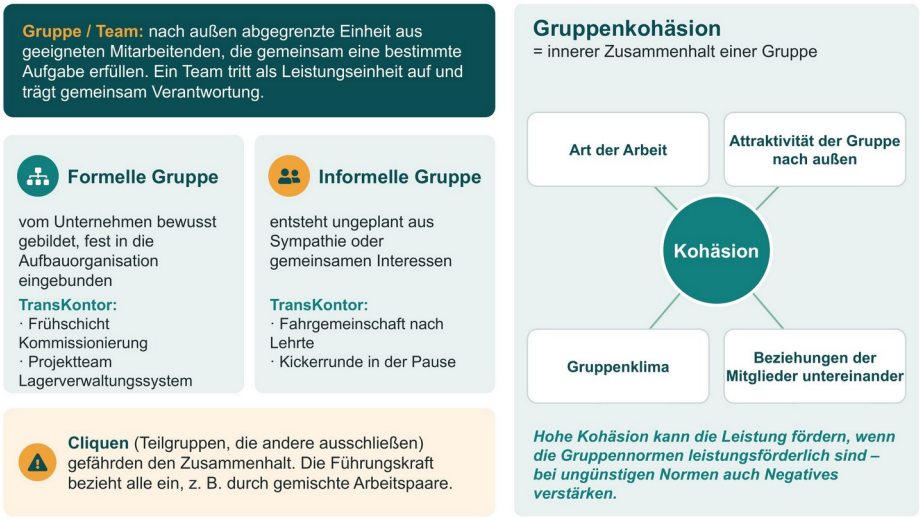
✔ A) **Einige Berufskraftfahrer, die sich privat zum Angeln treffen und einen eigenen Chat haben –** Richtig. Die Gruppe beruht auf Sympathie und gemeinsamen Interessen, nicht auf einer betrieblichen Aufgabe.

✔ B) **Die Kickerrunde in der Mittagspause –** Richtig. Sie dient Kontakt und Austausch und ist unabhängig von der Aufbauorganisation.

✘ C) Das Projektteam zur Einführung des neuen Lagerverwaltungssystems – Falsch. Das Projektteam wurde bewusst für eine betriebliche Aufgabe eingesetzt und ist damit formell.

✔ D) **Die Fahrgemeinschaft von fünf Beschäftigten nach Hannover-Lehrte –** Richtig. Sie entsteht ungeplant aus gemeinsamen Interessen und steht in keinem Organigramm.

✘ E) Die Frühschicht Kommissionierung in Billbrook – Falsch. Die Schicht ist vom Unternehmen gebildet und fest in die Aufbauorganisation eingebunden – eine formelle Gruppe.



Merke: Formell = vom Unternehmen für eine Aufgabe gebildet; informell = ungeplant aus Sympathie oder Interessen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 72 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 159 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 503

Aufgabe 60 Formelle und informelle Gruppen abgrenzen

Richtig: B

Welche Aussage grenzt formelle und informelle Gruppen zutreffend ab?

✘ A) Formelle Gruppen entstehen aus Sympathie, informelle durch eine Anordnung der Leitung. – Falsch. Hier sind die Merkmale vertauscht.

✔ B) **Formelle Gruppen bildet das Unternehmen bewusst; informelle entstehen ungeplant und unabhängig vom Organigramm. –** Richtig. Entstehung und Einbindung in die Aufbauorganisation sind die zentralen Unterscheidungskriterien.

✘ C) Informelle Gruppen schaden dem Betrieb grundsätzlich und sollten aufgelöst werden. – Falsch. Informelle Gruppen verbreiten Informationen schnell und helfen bei der Einarbeitung. Eine kluge Führungskraft nutzt sie, statt gegen sie zu arbeiten.

✘ D) Informelle Gruppen haben keine Führungsperson; geführt wird nur in formellen Gruppen. – Falsch. Auch informelle Gruppen haben eine Führungsperson – die informelle, die durch Persönlichkeit oder Können anerkannt ist.

Merke: Abgrenzen mit mindestens zwei Kriterien: Entstehung und Einbindung (dazu Zweck und Führung).
Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.1, S. 72 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.1, S. 159 · Gesamtbuch 2.4.1, S. 503

Aufgabe 61 Einflussfaktoren der Gruppenkohäsion

Richtig: B, C, D

Welche Faktoren stärken nach dem Arbeits- und Übungsbuch die Kohäsion einer Gruppe?

✘ **A)** Eine möglichst große Gruppe, damit sich viele kennenlernen – Falsch. Kleinere Gruppen halten meist besser zusammen.

✔ **B)** **Ein hohes Ansehen der Gruppe nach außen, etwa durch Erfolge –** Richtig. Die Attraktivität der Gruppe nach außen stärkt den Zusammenhalt.

✔ **C)** **Eine gemeinsame, als sinnvoll erlebte Aufgabe –** Richtig. Die Art der Arbeit gehört zu den wichtigsten Einflussfaktoren.

✔ **D)** **Ein Gruppenklima mit Vertrauen und Anerkennung –** Richtig. Umgangston, Vertrauen und Anerkennung prägen das Gruppenklima.

✘ **E)** Ein häufiger Wechsel der Mitglieder, damit neue Impulse kommen – Falsch. Eine längere Dauer der Zusammenarbeit fördert die Kohäsion. Häufiger Wechsel schwächt sie.

Merke: Kohäsion hängt von Art der Arbeit, Attraktivität, Klima und Beziehungen ab – dazu Größe, Ähnlichkeit, Erfolge, Dauer, äußerer Druck.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 72 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 160 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 503

Aufgabe 62 Maßnahmen zur Stärkung der Kohäsion

Richtig: A, C, D

Im neuen Retourenteam in Hannover-Lehrte bleiben die sechs Beschäftigten aus Hamburg unter sich, die acht neu eingestellten ebenfalls. Welche Maßnahmen sind geeignet, den Zusammenhalt zu stärken?

✔ **A)** **Zu einem gemeinsamen Teamfrühstück einladen –** Richtig. Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Alltags fördern das Kennenlernen.

✘ **B)** Wöchentlich ein Leistungsranking „Hamburger gegen Neue“ aushängen – Falsch. Ein Wettbewerb zwischen den Teilgruppen innerhalb des Teams vertieft die Spaltung.

✔ **C)** **Gemischte Arbeitspaare aus „alten“ und neuen Kräften bilden –** Richtig. Gemeinsame Arbeit baut Vorurteile ab, und Wissen wird weitergegeben.

✔ **D)** **Ein gemeinsames Teamziel zur Bearbeitungszeit je Retoure einführen –** Richtig. Ein klar formuliertes gemeinsames Ziel verbindet beide Teilgruppen.

✘ **E)** Hamburger und Neue in getrennten Schichten einsetzen, um Reibung zu vermeiden – Falsch. Die Trennung verfestigt die Teilgruppen und verhindert, dass ein gemeinsames Wir-Gefühl entsteht.

Merke: Kohäsion stärken: gemeinsame Ziele, gemischte Paare, offene Information, gemeinsame Aktivitäten, Konflikte früh lösen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 72 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.2, S. 160 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 503

Aufgabe 63 Tuckman-Phase erkennen — Richtig: A

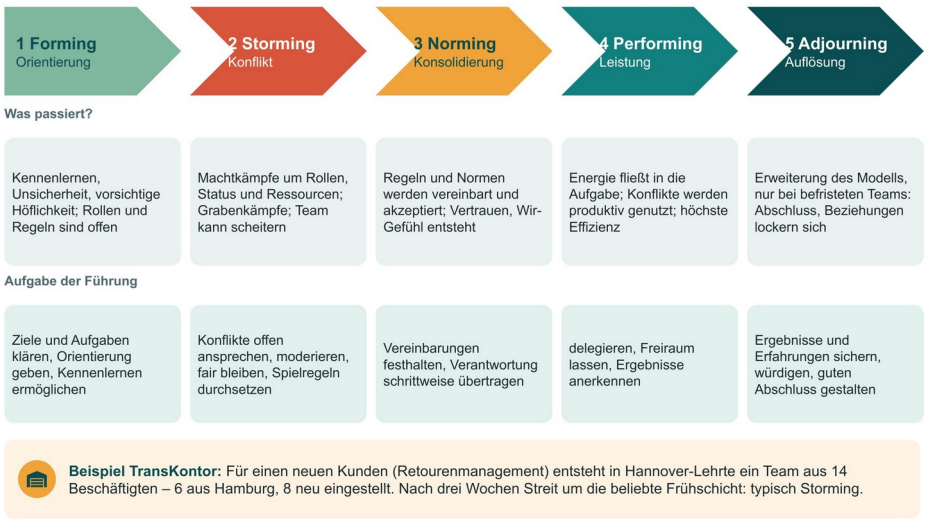
Drei Wochen nach dem Start streitet das Retourenteam in Hannover-Lehrte um die beliebte Frühschicht. Die Beschäftigten aus Hamburg sehen sich als „Stammkräfte“ im Vorrecht, die Neuen wollen gleich behandelt werden. In welcher Phase befindet sich das Team, und was ist die Aufgabe der Teamleitung?

✔ A) **Storming – Konflikte offen ansprechen, moderieren und Spielregeln durchsetzen –** Richtig. Machtkämpfe um Status und Ressourcen kennzeichnen das Storming. Hier kann das Team scheitern, wenn die Führung nicht eingreift.

✘ B) Norming – Vereinbarungen festhalten und Verantwortung übertragen – Falsch. Im Norming werden Regeln bereits akzeptiert. Das Team streitet aber noch um seine Regeln.

✘ C) Performing – delegieren und Freiraum lassen – Falsch. Im Performing werden Konflikte produktiv genutzt und die Energie fließt in die Aufgabe. Hier bindet der Streit die Energie.

✘ D) Forming – Ziele klären und das Kennenlernen ermöglichen – Falsch. Im Forming herrschen Unsicherheit und vorsichtige Höflichkeit. Offener Streit ist typisch für die nächste Phase.



Merke: Storming = Machtkämpfe; die Führung moderiert und setzt Spielregeln durch.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 74 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.3, S. 161 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 505

Aufgabe 64 Phasenfolge nach Tuckman — Richtig: A

Welche Aussage zur Phasenfolge nach Tuckman ist richtig?

✔ A) **Klassisch: Forming, Storming, Norming, Performing; das erweiterte Modell ergänzt Adjourning. –** Richtig. Das klassische Modell hat vier Phasen. Adjourning ist die Erweiterung und betrifft nur befristete Teams.

✘ B) Klassisch: Forming, Norming, Storming, Performing. – Falsch. Erst wird um Rollen und Regeln gestritten (Storming), dann werden sie vereinbart (Norming).

✘ C) Das klassische Modell umfasst fünf Phasen; Adjourning ist immer die letzte Phase jedes Teams. – Falsch. Klassisch sind es vier Phasen. Adjourning gehört zum erweiterten Modell und gilt nur für befristete Teams.

✘ D) Die Phasen laufen stets geradlinig ab; ein Rückfall in eine frühere Phase ist ausgeschlossen. – Falsch. Kommt ein neues Mitglied dazu oder ändert sich die Aufgabe, kann ein Team in eine frühere Phase zurückfallen.

Merke: Forming – Storming – Norming – Performing; im erweiterten Modell zusätzlich Adjourning.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 74 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.3, S. 161 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 505

Aufgabe 65 Performing: Führungsaufgaben — Richtig: B, D, E

Sechs Monate nach dem Start organisiert das Retourenteam in Hannover-Lehrte seine Arbeit weitgehend selbst. Das rollierende Schichtsystem ist akzeptiert, Meinungsverschiedenheiten werden sachlich zur Verbesserung genutzt. Welche Aussagen treffen für diese Phase zu?

✘ **A)** Die Teamleitung leitet das Adjourning ein, weil auf Performing immer die Auflösung folgt. – Falsch. Adjourning betrifft nur befristete Teams. Das Retourenteam ist auf Dauer angelegt.

✔ **B)** **Die Teamleitung delegiert Aufgaben und lässt dem Team Freiraum. –** Richtig. Im Performing fließt die Energie in die Aufgabe; Delegation und Freiraum passen.

✘ **C)** Die Teamleitung kontrolliert wieder eng, weil sich das Team sonst auflöst. – Falsch. Enge Kontrolle würde das selbstständige Team bremsen. Im Performing ist Freiraum angesagt.

✔ **D)** **Kommen zwei neue Mitglieder dazu, kann das Team in eine frühere Phase zurückfallen. –** Richtig. Die Teamentwicklung verläuft nicht immer geradlinig.

✔ **E)** **Die Teamleitung erkennt die Ergebnisse des Teams sichtbar an. –** Richtig. Anerkennung gehört zu den Führungsaufgaben im Performing.

Merke: Performing: delegieren, Freiraum lassen, Ergebnisse anerkennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.3, S. 74 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.3, S. 161 · Gesamtbuch 2.4.3, S. 505

Aufgabe 66 Rollen erkennen und reagieren — Richtig: B, D, E

Die Teamleitung des Retourenteams in Hannover-Lehrte beobachtet verschiedene Verhaltensweisen. Welche Zuordnungen von Rolle und Reaktion sind richtig?

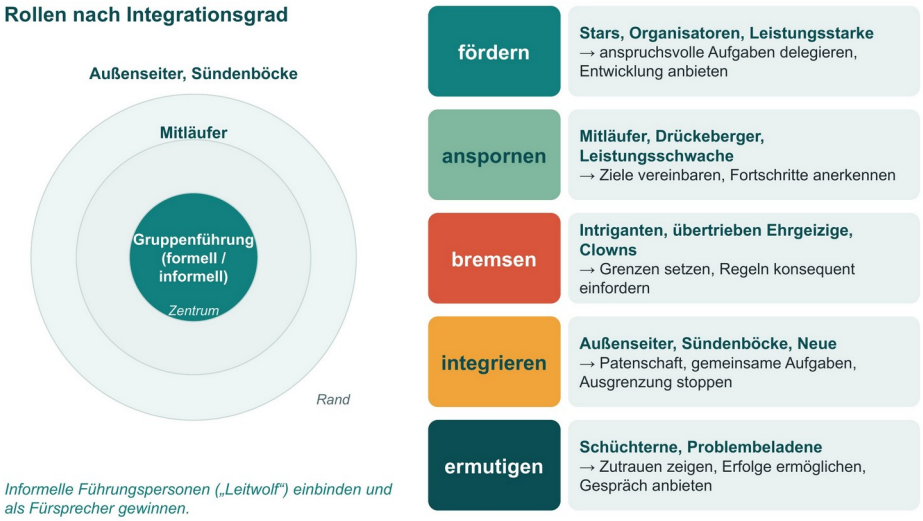
✘ **A)** Eine Kollegin schließt sich immer der Mehrheit an: Mitläufer – fördern durch die anspruchsvollsten Aufgaben. – Falsch. Mitläufer werden angespornt: Ziele vereinbaren, Fortschritte anerkennen. Fördern mit anspruchsvollen Aufgaben passt zu Leistungsstarken.

✔ **B)** **Ein Kollege macht in jeder Besprechung Witze und lenkt vom Thema ab: Clown – bremsen, Grenzen setzen. –** Richtig. Clowns werden gebremst: Regeln konsequent einfordern, ohne die Person bloßzustellen.

✘ **C)** Ein im Team sehr anerkannter Kollege gibt informell den Ton an: informeller Leitwolf – bremsen und gegen ihn führen. – Falsch. Den informellen Leitwolf bindet man ein und gewinnt ihn als Fürsprecher. Gegen ihn zu führen kostet viel Kraft.

✔ **D)** **Eine schüchterne Kollegin traut sich nicht, Fragen zu stellen: ermutigen, Zutrauen zeigen. –** Richtig. Schüchterne werden ermutigt, etwa durch Erfolgserlebnisse und ein Gesprächsangebot.

✔ **E)** **Ein neuer Kollege wird bei Fehlern stets als Schuldiger genannt: Sündenbock – integrieren, Ausgrenzung stoppen. –** Richtig. Sündenböcke stehen am Rand. Patenschaft und gemeinsame Aufgaben helfen bei der Integration.



Merke: Fünf Reaktionen: fördern, anspornen, bremsen, integrieren, ermutigen – den Leitwolf einbinden.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 72 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 163 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 503

Aufgabe 67 Rollen nach Integrationsgrad — Richtig: A

Gruppenrollen lassen sich nach dem Grad ihrer Integration ordnen. Welche Reihenfolge von innen nach außen ist richtig?

✔ **A)** **Formelle und informelle Führungsperson – Mitläufer – Außenseiter und Sündenböcke –** Richtig. Im Zentrum stehen die Führungspersonen, dann die Mitläufer, am Rand Außenseiter und Sündenböcke.

✘ **B)** Sündenböcke – Mitläufer – informelle Führungsperson – formelle Führungsperson – Falsch. Das ist die Reihenfolge von außen nach innen, und die beiden Führungspersonen stehen gemeinsam im Zentrum.

✘ **C)** Mitläufer – formelle und informelle Führungsperson – Außenseiter und Sündenböcke – Falsch. Mitläufer schließen sich der Mehrheit an, stehen aber nicht im Zentrum der Gruppe.

✘ **D)** Formelle Führungsperson – Außenseiter – Mitläufer – informelle Führungsperson – Falsch. Die informelle Führungsperson ist durch Persönlichkeit oder Können anerkannt und gehört ins Zentrum, Außenseiter an den Rand.

Merke: Von innen nach außen: Führungspersonen – Mitläufer – Außenseiter/Sündenböcke.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.2, S. 72 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.4, S. 163 · Gesamtbuch 2.4.2, S. 503

Aufgabe 68 Chancen und Risiken der Teamarbeit — Richtig: A, D, E

Welche Aussagen nennen Chancen der Teamarbeit gegenüber der Einzelarbeit?

✔ **A)** **Anerkennung und Zugehörigkeit befriedigen soziale Bedürfnisse. –** Richtig. Teamarbeit stärkt das Gefühl, dazuzugehören.

✘ **B)** Konflikte zwischen verschiedenen Teams sind ausgeschlossen. – Falsch. Konflikte zwischen Teams gehören gerade zu den Risiken.

✘ **C)** Machtkämpfe entfallen, weil alle dasselbe Ziel haben. – Falsch. Machtkämpfe, die Energie binden, sind ein typisches Risiko der Teamarbeit.

✔ **D)** **Wissen und Erfahrung werden untereinander ausgetauscht. –** Richtig. Die Beschäftigten lernen voneinander.

✔ **E)** **Synergieeffekte führen zu besseren Lösungen. –** Richtig. Unterschiedliche Sichtweisen ergänzen sich zu Lösungen, die eine Person allein kaum fände.



Merke: Chancen: Synergie, Wissensaustausch, Abstimmung, soziale Bedürfnisse; Risiken: Machtkämpfe, Abschieben, Neid, Konflikte zwischen Teams.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.4, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.5, S. 164 · Gesamtbuch 2.4.4, S. 506

Aufgabe 69 Altersgemischte Teams — Richtig: C

Für den Betrieb des neuen Lagerverwaltungssystems bildet Sevda Yıldız ein Team aus erfahrenen Lagerfachkräften kurz vor dem Ruhestand und jungen Auszubildenden. Welcher Vorteil altersgemischter Teams steht dabei im Vordergrund?

✘ **A)** Schulungen zum neuen System werden überflüssig, weil die Jüngeren es schon kennen. – Falsch. Technikaffinität ersetzt keine Schulung. Das Team profitiert von gegenseitigem Lernen, nicht vom Wegfall der Qualifizierung.

✘ **B)** Konflikte werden ausgeschlossen, weil sich die Generationen nicht in die Quere kommen. – Falsch. Auch in altersgemischten Teams entstehen Konflikte. Der Vorteil liegt in der Ergänzung der Stärken.

✔ **C)** **Erfahrung der Älteren und Technikaffinität der Jüngeren ergänzen sich, und Wissen geht beim Renteneintritt nicht verloren. –** Richtig. Beide Seiten lernen voneinander, und Erfahrungswissen bleibt im Unternehmen.

✘ **D)** Die Personalkosten sinken, weil jüngere Beschäftigte ältere ersetzen. – Falsch. Ziel altersgemischter Teams ist der Wissensaustausch, nicht der Austausch von Personen.

Merke: Altersgemischte Teams: Erfahrung plus aktuelles Wissen – und kein Wissensverlust beim Renteneintritt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.4, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.5, S. 164 · Gesamtbuch 2.4.4, S. 506

Aufgabe 70 Projektteam zusammenstellen — Richtig: A, B, C

Für die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems in Hannover-Lehrte soll Ole Petersen ein Projektteam zusammenstellen. Worauf sollte er achten?

✔ A) **Fachkompetenz für die Aufgabe, etwa aus IT und Lagerlogistik –** Richtig. Ohne passende Fachkompetenz kann das Team die Aufgabe nicht lösen.

✔ B) **Vertretung der betroffenen Bereiche wie Lager, Disposition und IT –** Richtig. Die Vertretung der Betroffenen sichert Wissen und Akzeptanz.

✔ C) **Verfügbarkeit und Zeitbudget der Mitglieder neben dem Tagesgeschäft –** Richtig. Wer im Weihnachtsgeschäft voll ausgelastet ist, kann im Projekt kaum mitarbeiten.

✘ D) Eine möglichst große Zahl an Mitgliedern, damit alle Beschäftigten beteiligt sind – Falsch. Gefragt ist eine überschaubare Größe. Zu große Teams verlieren an Abstimmungsfähigkeit.

✘ E) Möglichst ähnliche Persönlichkeiten, damit keine Meinungsverschiedenheiten entstehen – Falsch. Empfohlen ist eine Mischung sich ergänzender Persönlichkeiten und Rollen.

Merke: Projektteam: Fachkompetenz, ergänzende Persönlichkeiten, überschaubare Größe, Verfügbarkeit, Vertretung der Bereiche, Kooperationsbereitschaft.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.4, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.5, S. 164 · Gesamtbuch 2.4.4, S. 506

Aufgabe 71 Konfliktart erkennen: Zielkonflikt — Richtig: B

Der Vertrieb verspricht einem Neukunden Same-Day-Versand für alle Bestellungen bis 18 Uhr. Die Lagerleitung besteht auf planbaren Schichten, die um 22 Uhr enden. Um welche Konfliktart handelt es sich?

✘ A) Verteilungskonflikt – Falsch. Ein Verteilungskonflikt dreht sich um knappe Ressourcen, etwa dieselben Zeitarbeitskräfte. Hier geht es um gegensätzliche Ziele.

✔ B) **Zielkonflikt –** Richtig. Die Ziele „schnellster Versand“ und „planbare Schichten“ sind nicht gleichzeitig voll erreichbar. Vorbeugen lässt sich durch klare, priorisierte Ziele.

✘ C) Beziehungskonflikt – Falsch. Antipathie oder Misstrauen zwischen Personen spielen hier keine Rolle; es geht um die Sache.

✘ D) Beurteilungskonflikt – Falsch. Beim Beurteilungskonflikt ist man sich über das Ziel einig und streitet nur über den Weg. Hier sind schon die Ziele unvereinbar.



Merke: Zielkonflikt: unvereinbare Ziele – vorbeugen durch klare, priorisierte Ziele.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.5, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.6, S. 165 · Gesamtbuch 2.4.5, S. 506

Aufgabe 72 Ablauf eines Konflikts — Richtig: D

Welche Aussage beschreibt den Ablauf eines Konflikts nach dem Arbeits- und Übungsbuch richtig?

✘ A) Entstehung – Analyse – Wahrnehmung – Handhabung; die Wahrnehmung ist objektiv – Falsch. Die Wahrnehmung kommt vor der Analyse und ist subjektiv.

✘ B) Entstehung – Wahrnehmung – Handhabung; eine Analyse ist nur bei Mobbing nötig – Falsch. Jede Konfliktbearbeitung braucht eine Analyse der Beteiligten, des Themas und der Konfliktart.

✘ C) Wahrnehmung – Entstehung – Handhabung – Analyse; die Analyse folgt erst nach der Lösung – Falsch. Ein Konflikt entsteht, bevor er wahrgenommen wird. Und die Analyse (Wer? Worum? Welche Art?) geht der Handhabung voraus.

✔ D) **Entstehung – Wahrnehmung – Analyse – Handhabung; bei Erfolg Erfahrungen sichern und vorbeugen, ohne Erfolg zurück in die Analyse –** Richtig. Der Ablauf ist ein Kreislauf: Bringt die Strategie keinen Erfolg, wird erneut analysiert.



Merke: Entstehung – Wahrnehmung – Analyse – Handhabung – Sicherung und Vorbeugung (sonst zurück zur Analyse).
Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.5, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.6, S. 165 · Gesamtbuch 2.4.5, S. 506

Aufgabe 73 Konfliktlösungsstrategie erkennen — Richtig: D

Disponentin Marie Hoffmann will kurzfristig vier Zusatztouren für einen Großkunden. Fuhrparkleiter Jens Kowalski lehnt wegen Lenk- und Ruhezeiten und Wartungsterminen ab. Gemeinsam vereinbaren beide: Spitzen übernehmen Subunternehmer, und Zusatztouren werden künftig bis 14 Uhr gemeldet. Welche Strategie liegt vor?

✘ A) Vermeidung (Rückzug), weil das Thema auf später verschoben wird – Falsch. Das Thema wird nicht vertagt, sondern sofort und dauerhaft gelöst.

✘ B) Durchsetzung (Kampf) mit einer Win-lose-Lösung – Falsch. Durchsetzung hieße etwa, die Geschäftsführung ordnet alle Touren an und Kowalski verliert.

✘ C) Kompromiss (Verhandlung), weil beide nachgeben – Falsch. Ein Kompromiss wären etwa zwei statt vier Touren – beide geben nach, keiner ist ganz zufrieden. Hier bekommen beide, was sie brauchen.

✔ D) **Konsens (Kooperation) mit einer Win-win-Lösung –** Richtig. Es entsteht eine neue Lösung, die die Interessen beider Seiten erfüllt.



Merke: Konsens ist die nachhaltigste Lösung: eine neue Lösung, die beide Seiten gewinnen lässt.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.5, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.7, S. 166 · Gesamtbuch 2.4.5, S. 506

Aufgabe 74 Strategien und Ergebnisse — Richtig: A, B, E

Welche Aussagen zu Konfliktstrategien und ihren Ergebnissen sind richtig?

✔ A) **Vermeidung kann bei Bagatellen oder zur Deeskalation kurzfristig sinnvoll sein. –** Richtig. Als dauerhafte Lösung eines wichtigen Konflikts ist sie aber meist ungeeignet.

✔ B) **Je weiter ein Konflikt eskaliert, desto schlechter werden die erreichbaren Ergebnisse. –** Richtig. Anfangs ist oft noch Win-win möglich, später nur noch Win-lose, am Ende verlieren beide.

✘ C) Durchsetzung führt zu einer Win-win-Lösung, weil schnell entschieden wird. – Falsch. Bei der Durchsetzung verliert eine Seite (Win-lose), und der Streit schwelt oft weiter.

✘ D) Win-win, Win-lose und Lose-lose sind die Eskalationsstufen eines Konflikts. – Falsch. Es sind Ergebnisstufen. Die Eskalation beschreibt nur die Richtung, in die sich der Konflikt bewegt.

✔ E) **Beim Kompromiss geben beide Seiten nach, keine ist ganz zufrieden. –** Richtig. Das kennzeichnet die Verhandlungslösung.

Merke: Konflikte früh lösen: Mit jeder Eskalation sinkt die Chance auf eine Win-win-Lösung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.5, S. 76 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.7, S. 166 · Gesamtbuch 2.4.5, S. 506

Aufgabe 75 Spannungsfeld der Führungskraft — Richtig: D

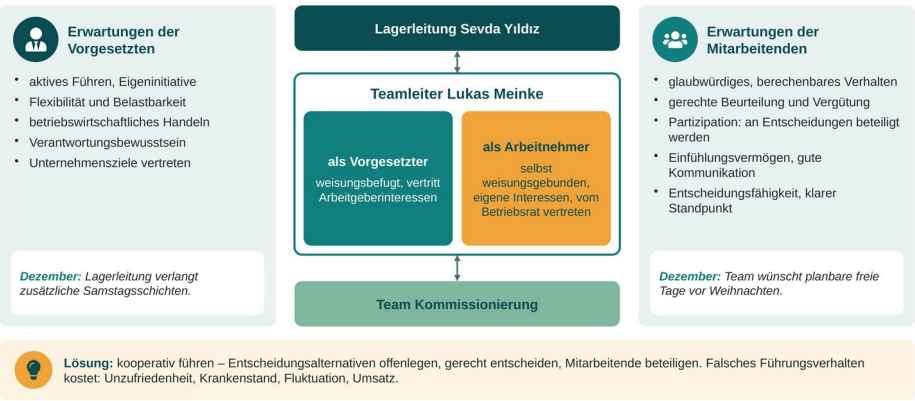
Im Dezember verlangt die Lagerleitung von Teamleiter Lukas Meinke zusätzliche Samstagsschichten. Sein Team wünscht sich planbare freie Tage vor Weihnachten. Wie löst er diesen Widerspruch nach dem Arbeits- und Übungsbuch am besten?

✘ A) Sich auf die Seite des Teams stellen und die Samstagsschichten ablehnen – Falsch. Als Führungskraft ist er an die Weisungen der Lagerleitung gebunden und vertritt auch Arbeitgeberinteressen.

✘ B) Die Entscheidung vollständig der Betriebsratsvorsitzenden Anja Wiese überlassen – Falsch. Ein bestehender Betriebsrat hat bei der Arbeitszeitlage zwar mitzubestimmen, die Führungsaufgabe nimmt er Lukas Meinke aber nicht ab.

✘ C) Die Weisung unkommentiert weitergeben und die Schichten allein festlegen – Falsch. Damit erfüllt er nur die Erwartung der Vorgesetzten und verliert Glaubwürdigkeit im Team.

✔ D) **Kooperativ: Alternativen offenlegen, das Team beteiligen und gerecht entscheiden –** Richtig. So vertritt er die Unternehmensziele und erfüllt zugleich die Erwartung des Teams an Beteiligung und Gerechtigkeit.



Merke: Spannungsfeld: Erwartungen von oben und unten kooperativ ausgleichen – offenlegen, beteiligen, gerecht entscheiden.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.6, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.8, S. 168 · Gesamtbuch 2.4.6, S. 507

Aufgabe 76 Autorität und Handlungskompetenz

Richtig: A, C, E

Welche Aussagen zu Autorität und beruflicher Handlungskompetenz einer Führungskraft sind richtig?

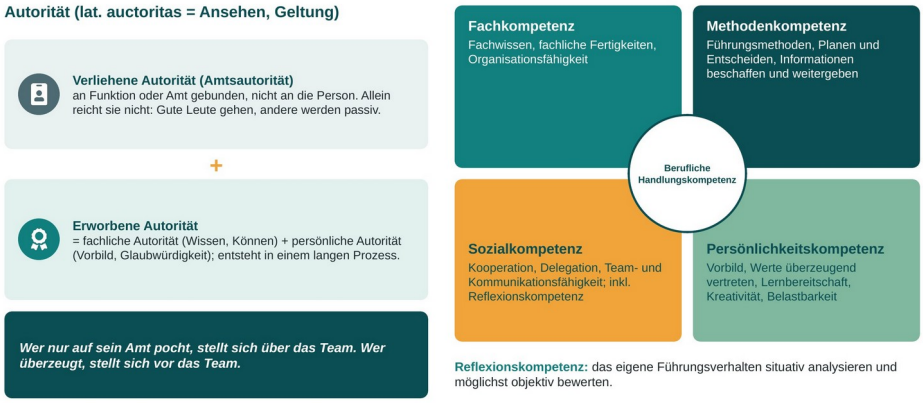
✔ **A)** **Erworbene Autorität setzt sich aus fachlicher und persönlicher Autorität zusammen. –** Richtig. Wissen und Können sowie Vorbild und Glaubwürdigkeit machen sie aus.

✘ **B)** Planen und Entscheiden gehören zur Fachkompetenz. – Falsch. Führungsmethoden, Planen und Entscheiden sowie Informationen beschaffen und weitergeben gehören zur Methodenkompetenz.

✔ **C)** **Verliehene Autorität (Amtsautorität) hängt an der Position, nicht an der Person. –** Richtig. Sie entsteht durch die Ernennung, etwa zur Teamleitung.

✘ **D)** Verliehene Autorität reicht aus, um ein Team dauerhaft zu führen. – Falsch. Wer nur über Anweisungen führt, verliert die besten Leute. Entscheidend ist die erworbene Autorität.

✔ **E)** **Die Reflexionskompetenz, das eigene Führungsverhalten möglichst objektiv zu bewerten, zählt zur Sozialkompetenz. –** Richtig. Das Arbeits- und Übungsbuch ordnet sie der Sozialkompetenz zu.



Merke: Amt verleiht Autorität, überzeugen muss die Person – Handlungskompetenz: Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.4.6, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.4.8, S. 168 · Gesamtbuch 2.4.6, S. 507

Lösungen 2.5 Personalplanung

Aufgabe 77 Teilbereiche der Personalplanung: Zuordnung — Richtig: A

TransKontor automatisiert 2027 das Kleinteilelager in Hamburg. Personalleiter Ole Petersen klärt, welche Lagerkräfte in Lehrgängen zu Anlagenbedienerinnen und Anlagenbedienern qualifiziert werden. Welcher Teilplan der Personalplanung ist hier gefragt?

✔ A) **Personalentwicklungsplanung –** Richtig. Die Personalentwicklungsplanung beantwortet die Frage, wie Qualifikationslücken geschlossen werden – hier durch Lehrgänge für vorhandene Lagerkräfte.

✘ B) Personalanpassungsplanung – Falsch. Die Anpassungsplanung baut eine Überdeckung ab. Hier sollen Beschäftigte aber weiterqualifiziert und gehalten werden.

✘ C) Personalbedarfsplanung – Falsch. Die Bedarfsplanung ermittelt, wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation benötigt werden. Wie die Qualifikation erworben wird, entscheidet sie nicht.

✘ D) Personaleinsatzplanung – Falsch. Die Einsatzplanung legt fest, wer wann an welchem Arbeitsplatz arbeitet. Die Qualifizierung selbst ist Aufgabe der Entwicklungsplanung.

Merke: Qualifikationslücken schließen = Personalentwicklungsplanung; wer arbeitet wann wo = Personaleinsatzplanung.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 170 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 508

Aufgabe 78 Teilpläne und ihre Leitfragen — Richtig: A, C, D

Welche Zuordnungen von Teilplan und Leitfrage sind richtig?

✔ A) **Personalanpassungsplanung – Wie bauen wir eine Überdeckung ab? –** Richtig. Die Anpassungsplanung kommt zum Zug, wenn der Nettopersonalbedarf negativ ist.

✘ B) Personalbeschaffungsplanung – Wie schließen wir Qualifikationslücken der vorhandenen Belegschaft? – Falsch. Das ist die Leitfrage der Personalentwicklungsplanung. Die Beschaffungsplanung klärt, wie und wo eine Unterdeckung gedeckt wird.

✔ C) **Personaleinsatzplanung – Wer arbeitet wann an welchem Arbeitsplatz? –** Richtig. Sie ordnet Beschäftigte den Stellen und Schichten zu, etwa im Drei-Schicht-Betrieb des Lagers.

✔ D) **Personalkostenplanung – Was kostet das Personal, und wie entwickeln sich die Kosten? –** Richtig. Sie plant Lohn-, Gehalts-, Lohnzusatz- und weitere Personalkosten und deren Entwicklung.

✘ E) Personalbedarfsplanung – Über welche Wege gewinnen wir neue Beschäftigte? – Falsch. Die Wege gehören zur Beschaffungsplanung. Die Bedarfsplanung fragt, wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation gebraucht werden.

Merke: Sechs Teilpläne: Bedarf, Beschaffung, Anpassung, Einsatz, Entwicklung, Kosten – jeder mit eigener Leitfrage.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 170 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 508

Aufgabe 79 Einflussfaktoren auf den Personalbedarf — Richtig: A, B, E

Ole Petersen sammelt Einflussfaktoren für die Personalplanung 2027. Welche davon sind externe Einflussfaktoren?

✔ A) **Ein neuer Tarifvertrag, der die Wochenarbeitszeit verkürzt –** Richtig. Tarifverträge zählen zu den externen Faktoren. Eine kürzere Arbeitszeit erhöht den Personalbedarf.

✔ B) **Die Saisonspitze im Weihnachtsgeschäft der belieferten Onlinehändler –** Richtig. Die Saison ergibt sich aus dem Kaufverhalten am Markt und liegt außerhalb des Unternehmens.

✘ C) Die Entscheidung, im Lager Lehrte ein neues Schichtmodell einzuführen – Falsch. Schichtmodelle legt das Unternehmen selbst fest. Sie sind ein interner Einflussfaktor.

✘ D) Der gestiegene Krankenstand im Lager Hamburg – Falsch. Krankenstand und Fluktuation sind interne Faktoren, die sich in der eigenen Personalstatistik zeigen.

✔ E) **Der demografische Wandel, durch den weniger junge Fahrkräfte nachrücken –** Richtig. Die Demografie wirkt von außen auf den Arbeitsmarkt und damit auf die Beschaffung.

Merke: Intern: Absatzplanung, Krankenstand, Fluktuation, Automatisierung, Schichtmodell. Extern: Demografie, Konjunktur, Saison, Gesetze, Tarifverträge, Technik.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.1, S. 170 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 508

Aufgabe 80 Arten des Personalbedarfs

Richtig: B, D, E

Welche Zuordnungen von Situation und Bedarfsart bei TransKontor sind richtig?

✘ **A)** Ein neuer Onlinehändler bringt dauerhaft 24 zusätzliche Stellen – Mehrbedarf. – Falsch. Dauerhaft neue Stellen durch Wachstum sind Neubedarf. Mehrbedarf ist nur vorübergehend.

✔ **B)** **Vier Kommissionierstellen in Hamburg sind seit Monaten mangels Bewerbungen frei – Nachholbedarf. –** Richtig. Stellen, die bisher nicht besetzt werden konnten, bilden den Nachholbedarf.

✘ **C)** Ein Springerpool mit 12 Lagerkräften für Krankheitsausfälle – Neubedarf. – Falsch. Ein Puffer für nicht planbare Ausfälle ist nach der im Kapitel verwendeten Definition Reservebedarf.

✔ **D)** **Von Oktober bis Dezember setzt das Lager 60 Zeitarbeitskräfte ein – Mehrbedarf. –** Richtig. Der Bedarf ist vorübergehend und saisonal. Mehrbedarf heißt auch Zusatz- oder Überbrückungsbedarf.

✔ **E)** **Eine Disponentin geht im März in den Ruhestand, die Stelle wird wieder besetzt – Ersatzbedarf. –** Richtig. Eine Person scheidet aus, die vorhandene Stelle wird nachbesetzt. Das ist Ersatzbedarf.



Merke: Ersatz (Abgang), Neu (neue Stellen), Mehr (vorübergehend), Reserve (Puffer für Unplanbares), Nachhol (bisher unbesetzt).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 172 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 508

Aufgabe 81 Reservebedarf und Urlaub

Richtig: A

Ole Petersen hat bei der Berechnung der Nettoarbeitszeit bereits 30 Urlaubstage je Beschäftigten abgezogen. Teamleiter Lukas Meinke schlägt vor, für den Urlaub zusätzlich einen Reservebedarf von drei Stellen einzuplanen. Wie beurteilen Sie den Vorschlag?

✔ **A)** **Abzulehnen: Der Urlaub würde doppelt gezählt; Reservebedarf ist für nicht planbare Ausfälle gedacht. –** Richtig. Ist der Urlaub schon in der Nettoarbeitszeit berücksichtigt, wäre eine weitere Reserve eine Doppelzählung. Reservebedarf deckt nach der Definition des Kapitels Unplanbares wie Krankheit ab.

✘ **B)** Sinnvoll: Urlaub ist immer Teil des Reservebedarfs und muss dort zusätzlich erscheinen. – Falsch. Wo der Urlaub bereits in der Arbeitszeitplanung steckt, darf er nicht noch einmal als Reserve auftauchen.

✘ **C)** Sinnvoll: Urlaub ist ein Nachholbedarf, weil Stellen in dieser Zeit unbesetzt sind. – Falsch. Nachholbedarf meint Stellen, die mangels Bewerbungen dauerhaft frei sind, nicht urlaubsbedingte Abwesenheit.

✘ **D)** Abzulehnen: Für Urlaub darf grundsätzlich überhaupt kein Personalbedarf eingeplant werden. – Falsch. Urlaub wird sehr wohl eingeplant – hier eben schon über die Nettoarbeitszeit. Die Begründung trifft daher nicht zu.

Merke: Urlaub ist kein zusätzlicher Reservebedarf, wenn er schon in der Nettoarbeitszeit steckt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.1, S. 77 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.2, S. 172 · Gesamtbuch 2.5.1, S. 508

Aufgabe 82 Stellenplan und Stellenbesetzungsplan — Richtig: B

Betriebsratsvorsitzende Anja Wiese möchte sehen, welche Stellen in der Disposition derzeit mit wem besetzt sind. Welches Instrument legt Ole Petersen vor?

✘ A) Den Stellenplan – Falsch. Der Stellenplan zeigt alle Stellen eines Bereichs, egal ob besetzt oder frei – aber ohne Namen.

✔ B) **Den Stellenbesetzungsplan –** Richtig. Er ergänzt die Stellen um die tatsächliche Besetzung mit den Namen der Inhaberinnen und Inhaber; freie Stellen können als unbesetzt gekennzeichnet sein.

✘ C) Die Personalstatistik – Falsch. Sie verdichtet Daten wie Altersstruktur oder Fehlzeiten, ordnet aber keine Personen einzelnen Stellen zu.

✘ D) Die Stellenbeschreibungen – Falsch. Sie halten Ziele, Aufgaben, Befugnisse und Anforderungen je Stelle fest, nicht die Besetzung.



Merke: Stellenplan = vorgesehene Stellen; Stellenbesetzungsplan = tatsächliche Besetzung mit Namen, freie Stellen ggf. als unbesetzt.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 172 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 508

Aufgabe 83 Laufbahn- und Nachfolgeplanung — Richtig: A, B

Welche Aussagen zu den Instrumenten der Personalplanung treffen zu?

✔ A) **Die Nachfolgeplanung geht von einer künftig frei werdenden Stelle aus und bereitet geeignete Kandidaten vor. –** Richtig. Hier steht die Stelle im Mittelpunkt, zum Beispiel die Lagerleitung in Lehrte, die 2028 frei wird.

✔ B) **Die Laufbahnplanung geht vom Menschen aus und legt fest, welche Stationen eine Nachwuchskraft durchläuft. –** Richtig. Im Mittelpunkt steht die Person, etwa der Weg von Lukas Meinke vom Teamleiter über die Schichtleitung zur stellvertretenden Lagerleitung.

✘ C) Der Stellenbesetzungsplan macht den Stellenplan überflüssig, weil er nur die Namen der Beschäftigten auflistet. – Falsch. Er baut auf dem Stellenplan auf und ergänzt die tatsächliche Besetzung; freie Stellen können dort als unbesetzt gekennzeichnet sein. Eine reine Namensliste ist er nicht.

✘ D) Der geplante Weg von Lukas Meinke zur stellvertretenden Lagerleitung ist ein Beispiel für Nachfolgeplanung. – Falsch. Ausgangspunkt ist hier die Person und ihre Entwicklung. Das ist Laufbahnplanung.

✘ E) Die Personalstatistik beschreibt Aufgaben und Befugnisse der einzelnen Stellen. – Falsch. Das leistet die Stellenbeschreibung. Die Statistik liefert Kennzahlen über die Belegschaft.

Merke: Laufbahnplanung: vom Menschen aus. Nachfolgeplanung: von der Stelle aus.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 172 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 508

Aufgabe 84 Krankheitsquote berechnen — Richtig: A

In Disposition und Kundenservice arbeiten 90 Beschäftigte mit je 210 Soll-Arbeitstagen im Jahr. Im letzten Jahr fielen 1.323 Krankheitstage an. Wie hoch ist die Krankheitsquote?

✔ A) **7,0 % –** Richtig. 1.323 Krankheitstage ÷ 18.900 Soll-Arbeitstage × 100 = 7,0 %.

✘ B) 4,0 % – Falsch. Hier wurde mit 365 Kalendertagen gerechnet (90 × 365 = 32.850). Bezugsgröße sind die Soll-Arbeitstage.

✘ C) 14,7 % – Falsch. 1.323 ÷ 90 = 14,7 sind Krankheitstage je Kopf, keine Quote in Prozent.

✘ D) 5,9 % – Falsch. Hier wurden 250 Tage je Kopf angesetzt (22.500 Tage). Gegeben sind aber 210 Soll-Arbeitstage.

Rechenweg
Formel: Krankheitsquote = Krankheitstage ÷ Soll-Arbeitstage × 100
Soll-Arbeitstage: 90 Beschäftigte × 210 Tage = 18.900 Tage
Einsetzen: 1.323 ÷ 18.900 × 100 = 7,0 %

Merke: Krankheitsquote = Krankheitstage ÷ Soll-Arbeitstage × 100 – die Soll-Arbeitstage gelten für alle Beschäftigten zusammen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.3, S. 172 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 508

Aufgabe 85 Methoden der Bedarfsermittlung — Richtig: C, D

Welche Aussagen zu den Methoden der Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs treffen zu?

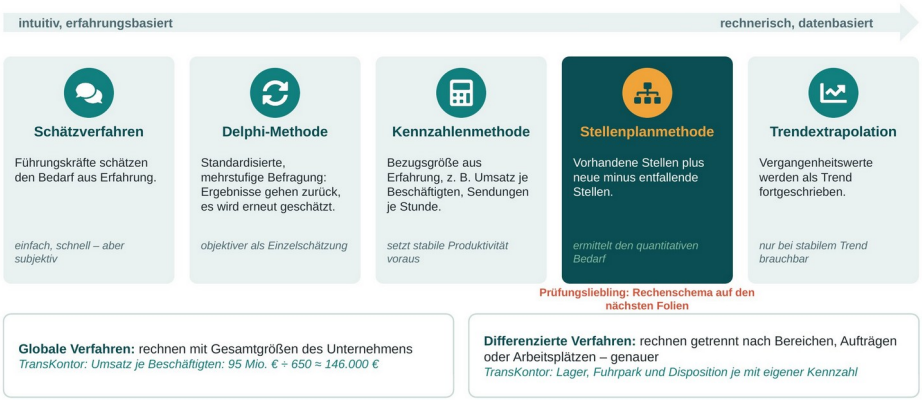
✘ **A)** Die Trendextrapolation eignet sich besonders, wenn ein Strukturbruch wie ein automatisches Lager bevorsteht. – Falsch. Sie schreibt Vergangenheitswerte fort und ist nur bei stabilem Trend brauchbar. Brüche erfasst sie nicht.

✘ **B)** Die Stellenplanmethode liefert neben der Zahl der Stellen auch die qualitativen Anforderungen. – Falsch. Sie ermittelt den quantitativen Stellenbedarf. Die qualitativen Anforderungen kommen aus Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.

✔ **C)** **Die Delphi-Methode befragt mehrere Fachleute mehrstufig und standardisiert; die Ergebnisse jeder Runde gehen an alle zurück. –** Richtig. Durch die Rückmeldung und das erneute Schätzen ist sie objektiver als eine Einzelschätzung.

✔ **D)** **Die Kennzahlenmethode setzt voraus, dass die Produktivität stabil bleibt. –** Richtig. Ändert sich die Leistung je Kraft, etwa durch Automatisierung, stimmt die Bezugsgröße nicht mehr.

✘ **E)** Das Schätzverfahren ist objektiver als die Delphi-Methode, weil eine erfahrene Führungskraft allein entscheidet. – Falsch. Die Einzelschätzung ist schnell, aber subjektiv. Die Delphi-Methode bündelt mehrere Meinungen.



Merke: Schätzung (subjektiv) – Delphi (mehrstufig, mehrere Fachleute) – Kennzahl (stabile Produktivität) – Stellenplan (quantitativ) – Trend (stabiler Verlauf).
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 173 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 508

Aufgabe 86 Nettopersonalbedarf: Saisonspitze Weihnachtsgeschäft — Richtig: A

Das Team Retourenmanagement in Hamburg hat 40 Stellen, davon sind 38 besetzt. Für das Weihnachtsgeschäft genehmigt Geschäftsführerin Katrin Albers ab Oktober 15 zusätzliche, befristete Stellen. Bis Oktober gehen 2 Beschäftigte in den Ruhestand, 1 Beschäftigte beginnt ihre Elternzeit. 1 Beschäftigter kehrt aus der Elternzeit zurück, und 2 neue Arbeitsverträge sind bereits unterschrieben. Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf für Oktober?

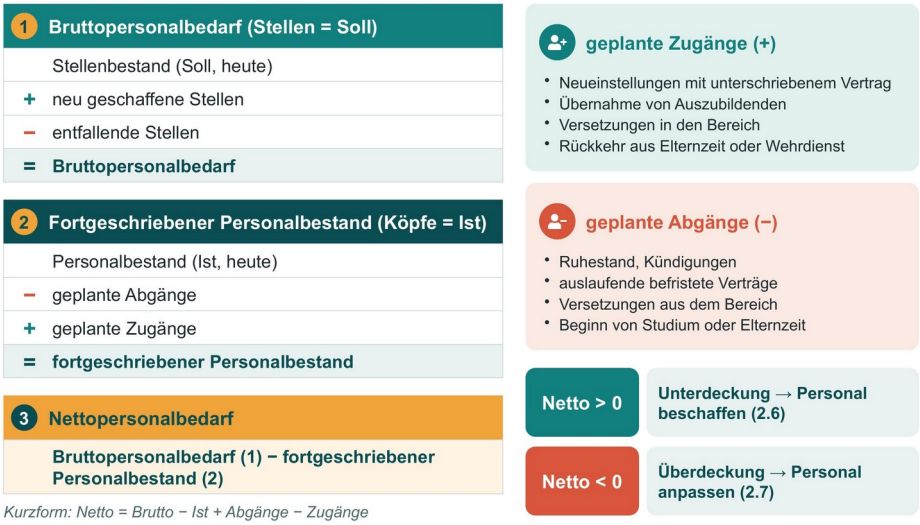
✔ **A)** **17 Beschäftigte (Unterdeckung) –** Richtig. Brutto 40 + 15 = 55; fortgeschriebener Bestand 38 − 3 + 3 = 38; netto 55 − 38 = 17.

✘ **B)** 16 Beschäftigte (Unterdeckung) – Falsch. Hier wurde der Beginn der Elternzeit nicht abgezogen. Sie beendet das Arbeitsverhältnis nicht, verringert aber den verfügbaren Bestand.

✘ **C)** 15 Beschäftigte (Unterdeckung) – Falsch. Hier wurde der Soll-Stellenbestand 40 als Personalbestand verwendet. Besetzt sind aber nur 38 Stellen; die 2 freien Stellen fehlen in der Rechnung.

✘ **D)** 2 Beschäftigte (Unterdeckung) – Falsch. Hier fehlen die 15 befristeten Saisonstellen. Sie erhöhen den Bruttopersonalbedarf für Oktober.

Rechenweg
Bruttopersonalbedarf = bisheriger Soll-Stellenbestand 40 + neu geplante (befristete) Stellen 15 − entfallende Stellen 0 = 55
Fortgeschriebener Personalbestand = Ist 38 − Abgänge 3 (2 Ruhestand + 1 Beginn Elternzeit) + Zugänge 3 (1 Rückkehr aus Elternzeit + 2 unterschriebene Verträge) = 38
Nettopersonalbedarf = 55 − 38 = 17 → Unterdeckung
Probe (Kurzform): 55 − 38 + 3 − 3 = 17
Deutung: 15 Kräfte decken den befristeten Saisonbedarf (z. B. Zeitarbeit), die übrigen 2 entsprechen den bisher unbesetzten Stellen.



Merke: Brutto rechnet mit Stellen (Soll), der fortgeschriebene Bestand mit verfügbaren Köpfen (Ist).
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 173 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 508

Aufgabe 87 Nettopersonalbedarf mit Fluktuation und Ruhestand — Richtig: B

Fuhrparkleiter Jens Kowalski plant das Fahrpersonal für 2027. Der Stellenplan umfasst 166 Stellen, besetzt sind 160. Für einen neuen Nahverkehrskunden kommen 8 Stellen hinzu. Die Fluktuationsquote liegt seit Jahren bei 7,5 % des durchschnittlichen Bestands von 160; mit so vielen Eigenkündigungen wird auch 2027 gerechnet. 9 Beschäftigte gehen in den Ruhestand. 6 Auszubildende werden übernommen, 4 Quereinsteigende haben ihren Vertrag schon unterschrieben. Wie hoch ist der Nettopersonalbedarf?

✘ **A)** 17 Beschäftigte (Unterdeckung) – Falsch. Hier fehlen die 8 neuen Stellen im Bruttopersonalbedarf (166 − 149 = 17).

✔ **B)** **25 Beschäftigte (Unterdeckung) –** Richtig. Brutto 166 + 8 = 174; Bestand 160 − 12 − 9 + 6 + 4 = 149; netto 174 − 149 = 25.

✘ **C)** 19 Beschäftigte (Unterdeckung) – Falsch. Hier wurde der Stellenbestand 166 als Ist-Bestand eingesetzt. Gerechnet wird mit den 160 tatsächlich Beschäftigten.

✘ **D)** 13 Beschäftigte (Unterdeckung) – Falsch. Hier fehlen die 12 erwarteten Eigenkündigungen (7,5 % von 160). Auch erwartete Kündigungen sind geplante Abgänge.

Rechenweg
Erwartete Eigenkündigungen: 7,5 % × 160 = 12
Bruttopersonalbedarf = 166 + 8 − 0 = 174
Abgänge: 12 Kündigungen + 9 Ruhestand = 21
Zugänge: 6 übernommene Auszubildende + 4 unterschriebene Verträge = 10
Fortgeschriebener Personalbestand = 160 − 21 + 10 = 149
Nettopersonalbedarf = 174 − 149 = 25 → Unterdeckung
Probe: 174 − 160 + 21 − 10 = 25

Merke: Fluktuation erst in Köpfe umrechnen (Quote × Bestand), dann als Abgang ins Schema einsetzen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 173 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 508

Aufgabe 88 Nettopersonalbedarf: Ruhestand und Elternzeit — Richtig: B, C, D

Disposition und Kundenservice: Stellenplan 92 Stellen, 90 Beschäftigte. 4 Stellen kommen für einen Retourenkunden hinzu, 3 Stellen entfallen durch eine automatische Sendungsverfolgung. Im Planjahr gehen 3 Beschäftigte in den Ruhestand, 2 beginnen ihre Elternzeit, 1 wechselt in den Vertrieb und 2 haben gekündigt. 1 Beschäftigte kehrt aus der Elternzeit zurück, 2 Auszubildende werden übernommen. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** Die beiden Elternzeiten werden nicht abgezogen, weil das Arbeitsverhältnis fortbesteht; netto ergeben sich daher 6. – Falsch. Elternzeit beendet das Arbeitsverhältnis nicht, verringert aber den verfügbaren Bestand. Sie zählt deshalb als geplanter Abgang.

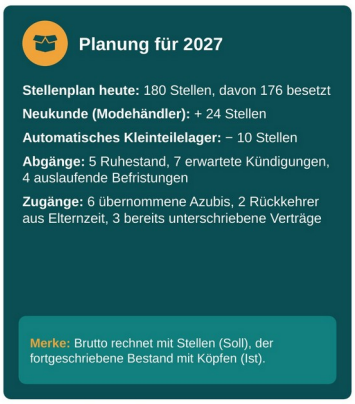
✔ **B)** **Der Nettopersonalbedarf beträgt 8; es liegt eine Unterdeckung vor. –** Richtig. 93 − 85 = 8. Ein positiver Wert bedeutet: Personal muss beschafft werden.

✔ **C)** **Der fortgeschriebene Personalbestand beträgt 85 Beschäftigte. –** Richtig. 90 − 8 Abgänge (3 + 2 + 1 + 2) + 3 Zugänge (1 + 2) = 85.

✔ **D)** **Der Bruttopersonalbedarf beträgt 93 Stellen. –** Richtig. 92 + 4 − 3 = 93. Ausgangspunkt ist der bisherige Soll-Stellenbestand, nicht die Zahl der Beschäftigten.

✘ **E)** Der Bruttopersonalbedarf beträgt 91, weil vom Ist-Bestand ausgegangen wird (90 + 4 − 3). – Falsch. Der Bruttobedarf geht von den Soll-Stellen aus (92), nicht vom Ist-Bestand. Sonst gehen die 2 freien Stellen verloren.

Rechenweg
Bruttopersonalbedarf = 92 + 4 − 3 = 93
Abgänge: 3 Ruhestand + 2 Beginn Elternzeit + 1 Versetzung + 2 Kündigungen = 8
Zugänge: 1 Rückkehr aus Elternzeit + 2 übernommene Auszubildende = 3
Fortgeschriebener Personalbestand = 90 − 8 + 3 = 85
Nettopersonalbedarf = 93 − 85 = 8 → Unterdeckung
Probe: 93 − 90 + 8 − 3 = 8



	Position	Anzahl
	Stellenbestand (Soll)	180
+	neue Stellen (Neukunde)	24
−	entfallende Stellen (Automatisierung)	10
=	**Bruttopersonalbedarf**	194
	Personalbestand (Ist)	176
−	Abgänge (5 + 7 + 4)	16
+	Zugänge (6 + 2 + 3)	11
=	**fortgeschriebener Personalbestand**	171
	Nettopersonalbedarf (194 − 171)	23

Unterdeckung: 23 Kommissionierkräfte beschaffen. Die 4 schon offenen Stellen (Nachholbedarf) sind darin enthalten.

Merke: Beginn der Elternzeit = geplanter Abgang, Rückkehr = geplanter Zugang im verfügbaren Bestand.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 173 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 508

Aufgabe 89 Abgangs-Zugangs-Tabelle — Richtig: C

Im Team Wareneingang Hamburg sind 36 Stellen vorgesehen. Am 1. Oktober arbeiten dort 35 Beschäftigte. Im Oktober gibt es 1 Abgang und 2 Zugänge, im November 2 Abgänge und keinen Zugang. Wie hoch ist der Endbestand Ende November, und wie groß ist die Abweichung zum Soll?

✘ **A)** 34 Beschäftigte – Überdeckung von 2 – Falsch. Der Bestand stimmt, die Deutung nicht: 34 liegt unter dem Soll von 36, also Unterdeckung.

✘ **B)** 36 Beschäftigte – keine Lücke – Falsch. Hier wurden die Vorzeichen vertauscht (Abgänge addiert, Zugänge abgezogen).

✔ **C)** **34 Beschäftigte – Lücke von 2 –** Richtig. Oktober: 35 − 1 + 2 = 36; November: 36 − 2 + 0 = 34. Zum Soll von 36 fehlen 2 Beschäftigte.

✘ **D)** 32 Beschäftigte – Lücke von 4 – Falsch. Hier fehlen die 2 Zugänge im Oktober. Der Endbestand eines Monats ist der Anfangsbestand des nächsten.

Rechenweg
Schema: Anfangsbestand − Abgänge + Zugänge = Endbestand (= Anfangsbestand des Folgemonats)
Oktober: 35 − 1 + 2 = 36 → Lücke 0
November: 36 − 2 + 0 = 34 → Lücke 36 − 34 = 2

Merke: Monat für Monat fortschreiben: Endbestand wird Anfangsbestand des nächsten Monats; dann mit dem Soll vergleichen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.3, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.4, S. 173 · Gesamtbuch 2.5.3, S. 508

Aufgabe 90 Soll-Personal über den Arbeitszeitbedarf — Richtig: B

Die Konfektionierung (Value-Added Services) braucht 2027 voraussichtlich 57.400 Arbeitsstunden. Je Vollzeitkraft gelten 250 Arbeitstage zu 8 Stunden. Abwesend sind die Beschäftigten im Schnitt 30 Tage Urlaub, 10 Tage Krankheit und 2 Tage Schulung. Wie viele Vollzeitkräfte sind erforderlich?

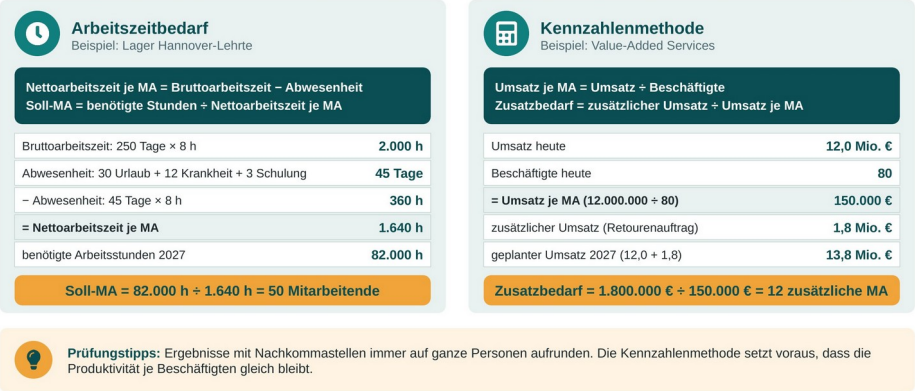
✘ A) 29 Vollzeitkräfte – Falsch. Hier wurde mit der Bruttoarbeitszeit von 2.000 h gerechnet (57.400 ÷ 2.000 = 28,7). Die Abwesenheit fehlt.

✔ B) **35 Vollzeitkräfte –** Richtig. Nettoarbeitszeit 2.000 h − 336 h = 1.664 h; 57.400 ÷ 1.664 ≈ 34,5, aufgerundet 35.

✘ C) 34 Vollzeitkräfte – Falsch. 34,5 wurde abgerundet. Mit 34 Kräften fehlen rund 800 Stunden; auf ganze Personen wird immer aufgerundet.

✘ D) 42 Vollzeitkräfte – Falsch. Das ist die Zahl der Abwesenheitstage, keine Personenzahl.

Rechenweg
Bruttoarbeitszeit je Vollzeitkraft: 250 Tage × 8 h = 2.000 h
Abwesenheit: 30 + 10 + 2 = 42 Tage × 8 h = 336 h
Nettoarbeitszeit: 2.000 h − 336 h = 1.664 h
Soll-Personal: 57.400 h ÷ 1.664 h = 34,49 → aufgerundet 35 Vollzeitkräfte
Kontrolle: 34 × 1.664 h = 56.576 h (reicht nicht); 35 × 1.664 h = 58.240 h (reicht)



Merke: Soll-Personal = Arbeitszeitbedarf ÷ Nettoarbeitszeit je Kraft – immer auf ganze Personen aufrunden.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 80 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.5, S. 176 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 510

Aufgabe 91 Personalbedarf im Projekt mit festem Endtermin — Richtig: B

Für Inventur und Umlagerung in ein neues Hochregal im Lager Lehrte sind 960 Personentage Arbeit in 20 Arbeitstagen geplant. Die Fehlquote durch Krankheit und Urlaub liegt bei 20 %. Verfügbar sind 48 Beschäftigte mit 8 Stunden pro Tag. Welche Aussage trifft zu?

✘ A) Rechnerisch sind 60 Beschäftigte nötig; 10-Stunden-Tage sind ohne Grenze zulässig, der Betriebsrat ist nur zu informieren. – Falsch. Die Zahl stimmt, die Rechtslage nicht: Mehr als 8 Stunden sind nur mit Ausgleich zulässig, und der Betriebsrat bestimmt mit.

✔ B) **Rechnerisch sind 60 Beschäftigte nötig; das bedeutet 25 % Mehrarbeit, also 2 Stunden täglich. 10 Stunden sind nur bei Ausgleich auf durchschnittlich 8 Stunden zulässig, und der Betriebsrat muss zustimmen. –** Richtig. 960 ÷ 0,8 = 1.200 Tage; 1.200 ÷ 20 = 60; 60 ÷ 48 = 1,25. Die Verlängerung ist nach § 3 ArbZG begrenzt und nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mitbestimmungspflichtig.

✘ C) Rechnerisch sind 58 Beschäftigte nötig; das bedeutet rund 21 % Mehrarbeit, also etwa 1 Stunde 40 Minuten täglich. – Falsch. Hier wurde die Fehlquote aufgeschlagen (960 × 1,2 = 1.152). Richtig ist die Division durch die Anwesenheitsquote von 80 %.

✘ D) Die 48 Beschäftigten reichen aus; Mehrarbeit ist nicht nötig. – Falsch. 960 ÷ 20 = 48 gilt nur ohne Ausfälle. Mit 20 % Fehlquote fehlen Arbeitstage.

Rechenweg
Soll-Arbeitstage: 960 ÷ 80 % × 100 % = 1.200 Tage
Benötigte Beschäftigte: 1.200 ÷ 20 Tage = 60
Mehrarbeit: (60 ÷ 48 − 1) × 100 % = 25 %
Überstunden pro Tag: 25 % × 8 h = 2 h → tägliche Arbeitszeit 10 h
Recht: § 3 ArbZG (bis 10 h nur bei Ausgleich auf durchschnittlich 8 h), § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG (Mitbestimmung)



Merke: Fehlquote durch Division durch die Anwesenheitsquote aufschlagen, nicht mit (1 + Quote) multiplizieren.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.4, S. 80 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.5, S. 176 · Gesamtbuch 2.5.4, S. 510

Aufgabe 92 Employee und Management Self Service — Richtig: D

Im HR-System von TransKontor werden verschiedene Vorgänge erledigt. Welcher Vorgang ist ein Beispiel für Management Self Service (MSS)?

✘ **A)** Eine Lagerkraft lädt ihre Entgeltabrechnung herunter. – Falsch. Auch das betrifft nur die eigene Person und gehört zum ESS.

✘ **B)** Eine Disponentin trägt ihre neue Bankverbindung ein. – Falsch. Eigene Daten pflegen ist ESS.

✘ **C)** Ein Fahrer stellt im Portal einen Urlaubsantrag für August. – Falsch. Der Antrag betrifft die eigene Person und ist daher Employee Self Service (ESS).

✔ **D)** **Teamleiter Lukas Meinke korrigiert die Stempelzeit einer Kommissioniererin seines Teams. –** Richtig. Eine Führungskraft erledigt eine Aufgabe für ihr Team. Das ist MSS.



Merke: Eigene Person = ESS; Führungskraft entscheidet über andere = MSS.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.6, S. 179 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 508

Aufgabe 93 Personaleinsatzplanung nach Zeithorizont — Richtig: B

Zu Beginn der Frühschicht fehlen im Versand Hamburg drei Kräfte. Lukas Meinke setzt kurzerhand drei Beschäftigte aus dem Wareneingang in den Versand um. Welche Stufe der Personaleinsatzplanung liegt vor?

✘ A) Langfristige Einsatzplanung (über 1 Jahr) – Falsch. Sie betrifft etwa die Qualifizierung von Bedienpersonal für das automatische Lager.

✔ B) **Personaldisposition (Stunden bis Tage) –** Richtig. Kurzfristige Umsetzungen zu Schichtbeginn sind Personaldisposition.

✘ C) Kurzfristige Einsatzplanung (Wochen) – Falsch. Dazu gehört etwa der Schichtplan für die nächsten vier Wochen, nicht die Reaktion zu Schichtbeginn.

✘ D) Mittelfristige Einsatzplanung (Monate bis 1 Jahr) – Falsch. Sie plant etwa feste Schichtteams oder Zeitarbeit ab Oktober für das Weihnachtsgeschäft.



Merke: Disposition (Stunden/Tage) – kurzfristig (Wochen) – mittelfristig (bis 1 Jahr) – langfristig (über 1 Jahr).
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.2, S. 78 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.6, S. 179 · Gesamtbuch 2.5.2, S. 508

Aufgabe 94 Folgen des Fachkräftemangels — Richtig: A, C, D

Geschäftsführerin Katrin Albers bittet Ole Petersen, die Folgen des Fachkräftemangels für TransKontor darzustellen. Welche Punkte sind Folgen für das Unternehmen?

✔ A) **Erfahrungswissen über Touren, Kunden und Abläufe geht mit den Ruheständen verloren. –** Richtig. Wissensverlust ist eine typische Folge, wenn ältere Beschäftigte ausscheiden und kaum Nachwuchs kommt.

✘ B) Die Personalkosten sinken, weil weniger Beschäftigte bezahlt werden müssen. – Falsch. Der Wettbewerb um Fachkräfte treibt Entgelte, Prämien und Beschaffungskosten nach oben.

✔ C) **Mehrarbeit des Stammpersonals erhöht Krankheitsausfälle und Unzufriedenheit. –** Richtig. Die Mehrbelastung der verbliebenen Belegschaft ist eine Folge des Mangels.

✔ D) **Transportaufträge im Nahverkehr müssen abgelehnt oder verschoben werden, weil Fahrpersonal fehlt. –** Richtig. Unbesetzte Stellen führen dazu, dass Aufträge nicht angenommen werden können und Umsatz verloren geht.

✘ E) TransKontor startet eine Ausbildungsoffensive mit sechs Auszubildenden pro Jahr. – Falsch. Das ist eine Maßnahme gegen den Mangel, keine Folge. Folgen und Maßnahmen müssen Sie sauber trennen.

Merke: Folgen auf das Unternehmen beziehen: abgelehnte Aufträge, Wissensverlust, Mehrbelastung, steigende Kosten.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.5, S. 81 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.7, S. 180 · Gesamtbuch 2.5.5, S. 511

Aufgabe 95 Altersstruktur auswerten

Richtig: A

Die Altersstruktur des Fahrpersonals (160 Beschäftigte): unter 30 Jahre 12, 30–39 Jahre 24, 40–49 Jahre 38, 50–59 Jahre 58, 60 Jahre und älter 28. Welche Aussage ist richtig?

✔ **A)** **Rund 54 % sind 50 Jahre oder älter; mehr als die Hälfte geht in zehn bis fünfzehn Jahren in Rente, daher muss die Nachwuchssicherung jetzt beginnen. –** Richtig. 58 + 28 = 86; 86 ÷ 160 × 100 = 53,75 %. Ausbildung und Nachfolge brauchen Jahre Vorlauf.

✘ **B)** Rund 36 % sind 50 Jahre oder älter; das entspricht dem Branchendurchschnitt. – Falsch. 36 % (58 ÷ 160) ist nur die Gruppe 50–59. Ein Branchenvergleich ist hier nicht gegeben.

✘ **C)** Rund 54 % sind 50 Jahre oder älter; Handlungsbedarf besteht erst, wenn die ersten in Rente gehen. – Falsch. Der Anteil stimmt, die Schlussfolgerung nicht: Ausbildung zum Berufskraftfahrer und Führerschein CE brauchen Zeit.

✘ **D)** Rund 18 % sind 50 Jahre oder älter; ein Handlungsbedarf besteht daher nicht. – Falsch. 17,5 % (28 ÷ 160) ist nur der Anteil ab 60 Jahren. Die Gruppe 50–59 fehlt.

Rechenweg
Beschäftigte ab 50 Jahren: 58 + 28 = 86
Anteil: 86 ÷ 160 × 100 = 53,75 % ≈ 54 %
Kontrolle Summe: 12 + 24 + 38 + 58 + 28 = 160

Merke: Die Altersstruktur zeigt, wann Ersatzbedarf entsteht – die Gegenmaßnahmen müssen Jahre vorher starten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.5.5, S. 81 · Arbeits- und Übungsbuch 2.5.7, S. 180 · Gesamtbuch 2.5.5, S. 511

Lösungen 2.6 Personalbeschaffung

Aufgabe 96 Internes und externes Personalmarketing — Richtig: D

Welche Maßnahme von TransKontor gehört zum internen Personalmarketing?

✘ A) Eine Anzeige in einem regionalen Jobportal wirbt um Fachkräfte für Lagerlogistik. – Falsch. Stellenanzeigen sind ein klassisches Mittel des externen Personalmarketings.

✘ B) Auf der Karriereseite berichten Fahrerinnen und Fahrer in kurzen Videos aus ihrem Alltag. – Falsch. Die Karriereseite richtet sich an Bewerbende und gehört zum externen Personalmarketing.

✘ C) TransKontor stellt sich auf einer Hochschulmesse in Hamburg vor. – Falsch. Messen sprechen künftige Bewerbende an – externes Personalmarketing.

✔ D) **Teamleitungen erhalten ein Entwicklungsprogramm mit Aufstiegsperspektive zur Schichtleitung. –** Richtig. Internes Personalmarketing richtet sich an die eigenen Beschäftigten und soll sie durch Entwicklung und Aufstieg binden.

Merke: Intern = binden (Vergütung, Anreize, Fortbildung, Aufstieg); extern = gewinnen (Anzeigen, Karriereseite, Messen).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 82 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 182 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 512

Aufgabe 97 Arbeitgeberattraktivität für Fahrpersonal — Richtig: B, D, E

Ole Petersen will die Arbeitgebermarke von TransKontor für Fahrpersonal stärken. Welche Maßnahmen sind geeignet und glaubwürdig?

✘ A) Auf der Karriereseite flexible Homeoffice-Tage für das Fahrpersonal versprechen – Falsch. Das Versprechen hält der Alltag nicht. Unglaubwürdige Aussagen schaden der Arbeitgebermarke.

✔ B) **Führerschein CE und Grundqualifikation für Neueinsteigende finanzieren –** Richtig. Das senkt die Einstiegshürde und zeigt, dass das Unternehmen in Entwicklung investiert.

✘ C) Bewerbungen nur per Post mit vollständiger Mappe annehmen, damit sich nur Ernsthafte melden – Falsch. Ein umständliches Verfahren schreckt gerade Fahrpersonal ab, das selten aktiv sucht. Jeder Kontakt wirkt als Werbung.

✔ D) **Planbare Nahverkehrstouren mit Heimkehr am Abend anbieten –** Richtig. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für Fahrpersonal ein starkes Argument, und TransKontor kann es im Nahverkehr einlösen.

✔ E) **Moderne Lkw mit Assistenzsystemen einsetzen und das in der Ansprache zeigen –** Richtig. Moderne Arbeitsmittel und Sicherheit machen einen Arbeitgeber attraktiv und passen zum Wert Sicherheit.



Merke: Employer Branding: konkrete, zur Zielgruppe passende und im Alltag gelebte Vorteile – sonst leidet die Marke.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 82 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.1, S. 182 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 512

Aufgabe 98 Ablauf der Personalbeschaffung — Richtig: B

TransKontor sucht drei neue Fahrkräfte. In welcher Reihenfolge laufen die Schritte der Personalbeschaffung logisch ab?

✘ **A)** Anforderungsprofil erstellen → Bedarf ermitteln → ausschreiben → Bewerbungen auswerten → entscheiden und einstellen → Gespräche → dokumentieren – Falsch. Ausgangspunkt ist der Bedarf aus der Personalplanung, und die Entscheidung folgt erst nach den Gesprächen.

✔ **B)** **Bedarf ermitteln → Stelle beschreiben und Anforderungsprofil erstellen → ausschreiben → Bewerbungen auswerten → Gespräche und weitere Instrumente → entscheiden und einstellen → dokumentieren –** Richtig. Das sind die sieben logischen Schritte. Erst das Anforderungsprofil gibt den Maßstab für Ausschreibung und Auswahl.

✘ **C)** Bedarf ermitteln → Anforderungsprofil erstellen → ausschreiben → Gespräche → Bewerbungen auswerten → entscheiden und einstellen → dokumentieren – Falsch. Die Unterlagen werden vor den Gesprächen ausgewertet, um vorzuwählen, wer eingeladen wird.

✘ **D)** Bedarf ermitteln → ausschreiben → Anforderungsprofil erstellen → Bewerbungen auswerten → Gespräche → entscheiden und einstellen → dokumentieren – Falsch. Ohne vorheriges Anforderungsprofil fehlen der Anzeige die Muss- und Kann-Anforderungen.



Merke: Bedarf – Stelle/Anforderungsprofil – Ausschreibung – Auswertung – Gespräche – Entscheidung – Dokumentation.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 82 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 183 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 512

Aufgabe 99 Anforderungsprofil einer Führungskraft — Richtig: A, B, C

Lagerleiterin Sevda Yıldız erstellt das Anforderungsprofil für eine Schichtleitung im Nachtdienst. Welche Zuordnungen zu den Kompetenzbereichen sind richtig?

✔ **A)** **Steuerung über Kennzahlen wie Pickleistung und Fehlerquote – Methodenkompetenz –** Richtig. Kennzahlensteuerung, Projektmanagement und Prozessoptimierung sind Methodenkompetenz.

✔ **B)** **Kenntnis des Lagerverwaltungssystems und Staplerschein – Fachkompetenz –** Richtig. Fachwissen und fachliche Nachweise gehören zur Fachkompetenz.

✔ **C)** **Konfliktfähigkeit und Teamführung – Sozialkompetenz –** Richtig. Bei Führungskräften ist die Sozialkompetenz zentral. Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit gehören dazu.

✘ **D)** Kommunikationsstärke im Umgang mit dem Betriebsrat – Fachkompetenz – Falsch. Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sind Sozialkompetenz.

✘ **E)** Belastbarkeit und Entscheidungsfreude – Methodenkompetenz – Falsch. Belastbarkeit, Entscheidungsfreude und Verlässlichkeit sind Persönlichkeitskompetenz.

Merke: Anforderungsprofil nach Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz gliedern und Muss- von Kann-Anforderungen trennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.1, S. 82 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.2, S. 183 · Gesamtbuch 2.6.1, S. 512

Aufgabe 100 Vorteile der internen Beschaffung im Fall

Richtig: A, C, D

Für die neue Schichtleitung im Nachtdienst wählt Sevda Yıldız den Teamleiter Lukas Meinke aus. Welche Vorteile der internen Besetzung treffen hier zu?

✔ **A)** **Seine Stärken und Schwächen sind bekannt; das Risiko einer Fehlbesetzung ist geringer. –** Richtig. Das Unternehmen kennt seine Leistung aus eigener Erfahrung.

✘ **B)** Die Auswahl an Bewerbenden ist besonders groß. – Falsch. Intern ist die Auswahl kleiner. Eine größere Auswahl ist ein Vorteil der externen Beschaffung.

✔ **C)** **Er kennt Lagerverwaltungssystem und Schichtabläufe; eine lange Einarbeitung entfällt. –** Richtig. Die kurze Einarbeitung ist ein typischer Vorteil – hier konkret auf die Situation bezogen.

✔ **D)** **Der Aufstieg motiviert ihn und zeigt der Belegschaft, dass man sich bei TransKontor entwickeln kann. –** Richtig. Aufstiegschancen binden und senden ein Signal an Belegschaft und Arbeitsmarkt.

✘ **E)** An anderer Stelle entsteht keine Lücke. – Falsch. Seine bisherige Teamleitung wird frei und muss nachbesetzt werden – das ist ein Nachteil der internen Lösung.



Merke: Vorteile immer auf die Situation beziehen: „kennt LVS und Schichten“ statt nur „kurze Einarbeitung“.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 83 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 184 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 513

Aufgabe 101 Nachteile der internen Beschaffung

Richtig: A

Welcher der folgenden Punkte ist ein typischer Nachteil der internen Personalbeschaffung?

✔ **A)** **Als neue Vorgesetzte wird die Person von früheren Kolleginnen und Kollegen eventuell wenig akzeptiert. –** Richtig. Der Rollenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft kann Akzeptanzprobleme erzeugen.

✘ **B)** Durch Anzeigen und Vermittler entstehen hohe Beschaffungskosten. – Falsch. Hohe Kosten durch Anzeigen und Vermittler sind ein Nachteil der externen Beschaffung.

✘ **C)** Das Risiko einer Fehlbesetzung steigt, weil die Leistung der Person unbekannt ist. – Falsch. Intern ist die Leistung gerade bekannt; das Risiko ist geringer.

✘ **D)** Die Einarbeitung dauert länger, weil Betrieb und Abläufe unbekannt sind. – Falsch. Interne kennen Betrieb und Abläufe. Die längere Einarbeitung betrifft Externe.

Merke: Nachteile intern: Lücke an alter Stelle, kleinere Auswahl, Enttäuschung Abgelehnter, Akzeptanzprobleme, Betriebsblindheit.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 83 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 184 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 513

Aufgabe 102 Interne Ausschreibung und Betriebsrat

Richtig: B

Betriebsratsvorsitzende Anja Wiese besteht darauf, dass eine frei werdende Disponentenstelle zuerst intern ausgeschrieben wird. Welche Aussage trifft zu?

✘ **A)** Der Wunsch ist unverbindlich; der Betriebsrat ist bei Einstellungen nur zu informieren. – Falsch. Bei Einstellungen ist der Betriebsrat nach § 99 BetrVG zu beteiligen, und nach § 93 kann er die interne Ausschreibung verlangen.

✔ **B)** **Der Betriebsrat kann das nach § 93 BetrVG verlangen; fehlt die Ausschreibung, kann er die Zustimmung zur Einstellung nach § 99 BetrVG verweigern. –** Richtig. So ist die interne Ausschreibung abgesichert. Bei TransKontor ist sie zusätzlich in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben.

✘ **C)** Eine interne Ausschreibung ist auch ohne Betriebsrat in jedem Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben. – Falsch. Das Recht ergibt sich aus dem BetrVG und setzt einen Betriebsrat voraus, der es geltend macht.

✘ **D)** Der Betriebsrat darf nach § 99 BetrVG selbst bestimmen, wer die Stelle erhält. – Falsch. § 99 gibt ein Zustimmungs- bzw. Zustimmungsverweigerungsrecht, aber kein Recht, die Person auszuwählen.

Merke: § 93 BetrVG: interne Ausschreibung verlangen; § 99 BetrVG: Zustimmung zur Einstellung, ggf. Verweigerung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.2, S. 83 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.3, S. 184 · Gesamtbuch 2.6.2, S. 513

Aufgabe 103 Vorteile der externen Beschaffung — Richtig: C, D, E

Welche Punkte sind Vorteile der externen Personalbeschaffung?

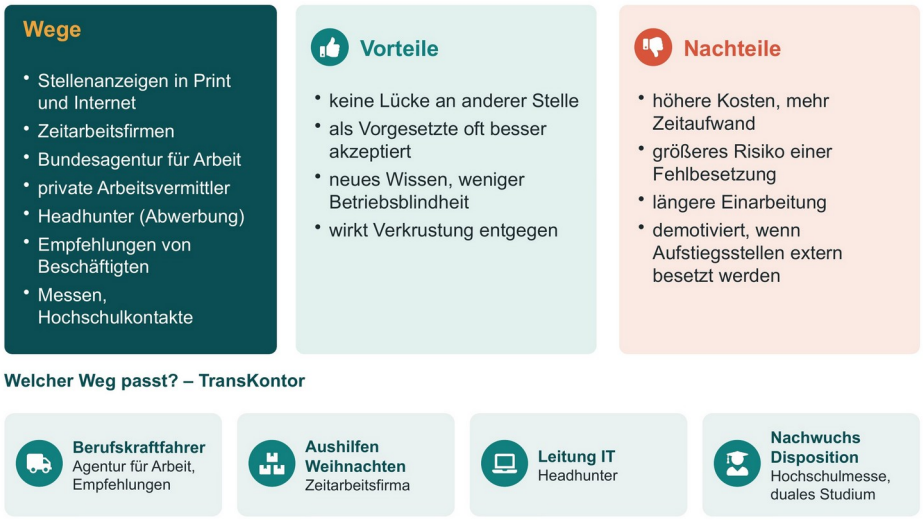
✘ **A)** Geringeres Risiko einer Fehlbesetzung – Falsch. Das Risiko ist größer, weil das Unternehmen die Person nur aus dem Auswahlverfahren kennt.

✘ **B)** Kürzere Einarbeitung, weil die Person Abläufe schnell versteht – Falsch. Externe brauchen in der Regel eine längere Einarbeitung. Das ist ein Nachteil.

✔ **C)** **Größere Auswahl an Bewerbenden –** Richtig. Der Arbeitsmarkt bietet mehr Kandidaten als die eigene Belegschaft.

✔ **D)** **Neues Wissen und neue Ideen, weniger Betriebsblindheit –** Richtig. Externe bringen einen frischen Blick mit und wirken Verkrustung entgegen.

✔ **E)** **Keine Lücke an anderer Stelle im Unternehmen –** Richtig. Anders als bei einer Versetzung wird intern keine Stelle frei.



Merke: Extern: größere Auswahl, neue Impulse, keine Lücke – aber teurer, langsamer, riskanter, längere Einarbeitung.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.3, S. 84 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.4, S. 186 · Gesamtbuch 2.6.3, S. 514

Aufgabe 104 Beschaffungsweg für eine Führungsposition — Richtig: B

TransKontor sucht eine neue Leitung IT, die die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems verantwortet. Geeignete Personen sind rar und meist ungekündigt in Verantwortung. Welcher Beschaffungsweg passt am besten?

✘ **A)** Eine Zeitarbeitsfirma, damit die Stelle schnell besetzt ist – Falsch. Zeitarbeit eignet sich für befristete, schnell zu deckende Bedarfe, nicht für eine dauerhafte Leitungsposition.

✔ **B)** **Ein Personalberater (Headhunter) mit diskreter Direktansprache, ergänzt durch Active Sourcing in beruflichen Netzwerken –** Richtig. Bei wenigen, nicht wechselwilligen Kandidaten ist die gezielte und diskrete Ansprache am wirksamsten.

✘ **C)** Ein Aushang am Schwarzen Brett und das Warten auf Initiativbewerbungen – Falsch. Das erreicht nur Interne oder Zufallsbewerbungen und ist für eine rare Führungskraft zu passiv.

✘ **D)** Die kostenlose Vermittlung der Bundesagentur für Arbeit – Falsch. Sie erreicht vor allem Arbeitsuchende. Ungekündigte Führungskräfte in Verantwortung findet man so selten.

Merke: Führungspositionen: Headhunter, Führungskräfteportale, berufliche Netzwerke – Diskretion ist wichtig.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.3, S. 84 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.4, S. 186 · Gesamtbuch 2.6.3, S. 514

Aufgabe 105 Passende Beschaffungswege nach Zielgruppe — Richtig: B, C, E

Welche Zuordnungen von Stelle und Beschaffungsweg bei TransKontor sind sinnvoll begründet?

✘ A) Leitung IT – Anzeige in der regionalen Tageszeitung, weil sie die breite Bevölkerung erreicht – Falsch. Für rare Spezialisten und Führungskräfte ist die Reichweite in die Breite unwichtig. Gezielte Ansprache passt besser.

✔ B) **Aushilfen für das Weihnachtsgeschäft – Zeitarbeitsfirma: schnell, befristet, kein Kündigungsaufwand –** Richtig. Bei der Arbeitnehmerüberlassung bleiben die Kräfte bei der Zeitarbeitsfirma angestellt; das passt zum vorübergehenden Bedarf.

✔ C) **Fahrpersonal – Empfehlungsprogramm, weil Fahrkräfte selten aktiv suchen und Kollegen Kollegen kennen –** Richtig. „Mitarbeitende werben Mitarbeitende" erreicht passive Zielgruppen über persönliche Kontakte.

✘ D) Aushilfen für das Weihnachtsgeschäft – Headhunter, weil er besonders schnell arbeitet – Falsch. Headhunter sind teuer und auf Fach- und Führungskräfte spezialisiert, nicht auf viele befristete Aushilfen.

✔ E) **Nachwuchs für die Disposition – Hochschulmesse und duales Studium –** Richtig. Die junge Zielgruppe wird früh erreicht, der Aufbau ist langfristig.

Merke: Den Weg nach Zielgruppe, Dringlichkeit, Budget und Hierarchieebene wählen – und begründen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.3, S. 84 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.4, S. 186 · Gesamtbuch 2.6.3, S. 514

Aufgabe 106 Inhalte einer Stellenanzeige — Richtig: A, B, D

Ole Petersen entwirft eine Anzeige für eine Fachkraft für Lagerlogistik. Welche Inhalte gehören hinein?

✔ A) **Bezeichnung (m/w/d), Aufgaben, Arbeitsort und Schichtmodell –** Richtig. Die Stelle muss klar beschrieben sein, inklusive Arbeitszeit- und Schichtmodell.

✔ B) **Entgeltrahmen, Zusatzleistungen und Eintrittstermin –** Richtig. Das Angebot macht die Anzeige attraktiv. Fehlende Angaben zum Entgelt sind ein häufiger Grund für Misserfolg.

✘ C) Ein gewünschtes Höchstalter, damit das Team ausgewogen bleibt – Falsch. Eine Altersgrenze benachteiligt wegen des Alters und verstößt gegen das AGG.

✔ D) **Ansprechperson, Frist und ein einfaches Online-Formular –** Richtig. Der Bewerbungsweg sollte klar und möglichst einfach sein.

✘ E) Eine ausführliche Firmengeschichte seit der Gründung statt Angaben zum Angebot – Falsch. Das Unternehmen wird kurz und einladend vorgestellt. Wichtiger ist, was die Stelle bietet.

Merke: Stellenanzeige: Unternehmen – Stelle – Anforderungen – Angebot – Bewerbungsweg.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.4, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.5, S. 189 · Gesamtbuch 2.6.4, S. 515

Aufgabe 107 Gründe für eine erfolglose Stellenanzeige — Richtig: B, C, D

Eine Anzeige für Fahrpersonal erschien nur in einer überregionalen Wirtschaftszeitung. Sie nennt kein Entgelt, verlangt zehn Jahre Berufserfahrung, Gefahrgutschein und fließendes Englisch, und Bewerbungen werden nur per Post angenommen. Es kam keine Bewerbung. Welche Gründe sind wahrscheinlich?

✘ A) Die Anzeige nennt eine konkrete Ansprechperson. – Falsch. Eine Ansprechperson gehört zu einem guten Bewerbungsweg und fördert Bewerbungen.

✔ B) **Überzogene Anforderungen, die kaum jemand erfüllt –** Richtig. Zehn Jahre Erfahrung plus Gefahrgutschein plus fließendes Englisch engen den Kreis unnötig ein.

✔ C) **Falsches Medium: Die Zielgruppe liest diese Zeitung kaum. –** Richtig. Fahrpersonal erreicht man eher über regionale Jobportale, Empfehlungen oder die Agentur für Arbeit.

✔ D) **Fehlende Entgeltangabe und ein umständliches Bewerbungsverfahren –** Richtig. Beides senkt die Attraktivität und erhöht die Hürde für eine Bewerbung.

✘ E) Die Bezeichnung „Berufskraftfahrer (m/w/d)" schreckt Bewerbende ab. – Falsch. Der Zusatz (m/w/d) ist für eine diskriminierungsfreie Ausschreibung richtig und kein Hindernis.

Merke: Erfolglose Anzeigen: falsches Medium, unattraktiver Text, überzogene Anforderungen, umständliches Verfahren, schwaches Image.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.4, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.5, S. 189 · Gesamtbuch 2.6.4, S. 515

Aufgabe 108 AGG-konforme Formulierungen — Richtig: A, E

Welche Formulierungen in einer Stellenanzeige von TransKontor sind mit dem AGG vereinbar?

✔ A) **„Berufskraftfahrer (m/w/d) mit Führerschein CE und Schlüsselzahl 95“ –** Richtig. Die Bezeichnung ist geschlechtsneutral, und die Anforderungen sind sachlich begründet.

✘ B) „Junges, dynamisches Team sucht Verstärkung bis 35 Jahre“ – Falsch. Altersgrenze und „jung“ benachteiligen wegen des Alters (§ 1 und § 11 AGG).

✘ C) „Belastbarer Lagerarbeiter gesucht“ – Falsch. Nur die männliche Form benachteiligt wegen des Geschlechts. Richtig wäre etwa „Lagerkraft (m/w/d)“.

✘ D) „Deutsch als Muttersprache“ – Falsch. Das knüpft in der Regel mittelbar an die ethnische Herkunft an und ist daher unzulässig.

✔ E) **„Gute Deutschkenntnisse für den täglichen Kundenkontakt“ –** Richtig. Das beschreibt eine sachliche Anforderung der Stelle und knüpft nicht an die Herkunft an.



Merke: Sechs AGG-Merkmale: ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.4, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.5, S. 189 · Gesamtbuch 2.6.4, S. 515

Aufgabe 109 Stufen des Auswahlverfahrens — Richtig: A

Für drei Fahrerstellen gehen 48 Bewerbungen ein. Welche Reihenfolge der Auswahlstufen ist bei TransKontor typisch?

✔ A) **Vorauswahl nach Unterlagen → Fachtest → Gespräch mit Probetour → medizinischer Eignungsnachweis, soweit vorgeschrieben → Entscheidung mit Beteiligung des Betriebsrats → Zusage und Vertrag –** Richtig. Mit jeder Stufe bleiben weniger Bewerbende übrig; der Betriebsrat ist vor der Einstellung nach § 99 BetrVG zu beteiligen.

✘ B) Gespräch mit allen 48 Bewerbenden → Vorauswahl nach Unterlagen → Fachtest → Entscheidung – Falsch. Die Vorauswahl nach Unterlagen steht am Anfang. Gespräche mit allen wären unverhältnismäßig aufwendig.

✘ C) Vorauswahl nach Unterlagen → Fachtest → Gespräch mit Probetour → Zusage und Vertrag → Beteiligung des Betriebsrats – Falsch. Der Betriebsrat ist vor der Einstellung zu beteiligen, nicht danach.

✘ D) Medizinischer Eignungsnachweis aller 48 Bewerbenden → Vorauswahl nach Unterlagen → Gespräch → Entscheidung – Falsch. Aufwendige Stufen kommen erst, wenn nur noch wenige Bewerbende übrig sind.



Merke: Unterlagen – Tests – Gespräch/AC – Erprobung – Untersuchung – Entscheidung mit Betriebsrat (§ 99 BetrVG).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.5, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.6, S. 190 · Gesamtbuch 2.6.5, S. 515

Aufgabe 110 Instrumente der Personalauswahl — Richtig: B, D, E

Welche Zuordnungen von Auswahlinstrument und Aussagekraft treffen zu?

✘ **A)** Referenzen – dürfen auch ohne Einverständnis der Bewerbenden eingeholt werden – Falsch. Referenzen früherer Arbeitgeber werden nur mit Einverständnis der Bewerbenden eingeholt.

✔ **B)** **Vorstellungsgespräch – persönlicher Eindruck von Motivation, Auftreten und Kommunikation –** Richtig. Das Gespräch ist das wichtigste Auswahlinstrument; beide Seiten lernen sich kennen.

✘ **C)** Personalfragebogen – ersetzt das Vorstellungsgespräch, weil alle Daten vorliegen – Falsch. Der Fragebogen erhebt stellenrelevante Daten einheitlich, liefert aber keinen persönlichen Eindruck.

✔ **D)** **Eignungstest – misst etwa Konzentration, Rechnen oder Fachwissen –** Richtig. Leistungs-, Fach- und Persönlichkeitstests sind Formen des Eignungstests, etwa ein Fachtest zu Lenk- und Ruhezeiten.

✔ **E)** **Arbeitsprobe oder Probetour – zeigt, wie jemand tatsächlich arbeitet –** Richtig. Bei TransKontor beurteilt Jens Kowalski auf der Probetour Fahrstil und Ladungssicherung.

Merke: Jedes Instrument zeigt einen anderen Ausschnitt – kombinieren Sie sie passend zur Stelle.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.5, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.6, S. 190 · Gesamtbuch 2.6.5, S. 515

Aufgabe 111 Assessment-Center — Richtig: B, C, D

Welche Aussagen zum Assessment-Center treffen zu?

✘ **A)** Es ist eine Einzelprüfung ohne Vergleich mehrerer Bewerbender und ohne künstliche Situationen. – Falsch. Typisch sind gerade mehrere Teilnehmende und simulierte Arbeitssituationen. Die künstliche Prüfungssituation ist ein Nachteil.

✔ **B)** **Es macht Sozial- und Methodenkompetenz sichtbar, die sich in Unterlagen kaum zeigt. –** Richtig. Gruppendiskussion, Rollenspiel, Präsentation oder Postkorbübung zeigen Verhalten in simulierten Situationen.

✔ **C)** **Mehrere geschulte Beobachter beurteilen mehrere Bewerbende gleichzeitig; das macht das Urteil objektiver. –** Richtig. Zudem lassen sich die Kandidaten direkt vergleichen.

✔ **D)** **Es lohnt sich vor allem bei Führungs- und Schlüsselstellen, etwa beim Aufbau einer neuen Abteilung. –** Richtig. Der hohe Aufwand rechtfertigt sich, wenn eine Fehlbesetzung teuer wäre.

✘ **E)** Für die drei Fahrerstellen ist ein Assessment-Center das angemessene Standardverfahren. – Falsch. Für diese Stellen wäre es zu aufwendig. Fachtest, Gespräch und Probetour sind dort passender.

Merke: Assessment-Center: mehrere Beobachter, mehrere Bewerbende, simulierte Situationen – lohnend bei Führungs- und Schlüsselstellen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.5, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.6, S. 190 · Gesamtbuch 2.6.5, S. 515

Aufgabe 112 Bewertungsmatrix für die Auswahlentscheidung — Richtig: D

Für die Teamleitung Versand bleiben zwei Personen übrig. Die Kriterien sind gewichtet: Führungserfahrung 40 %, Kenntnisse Lagerverwaltungssystem 30 %, Kommunikation 30 %. Kandidat C erhält 3, 4 und 5 Punkte, Kandidatin D 5, 3 und 4 Punkte (jeweils in dieser Reihenfolge). Wer erhält die Zusage?

✘ **A)** Keiner von beiden – mit je 12 Punkten herrscht Gleichstand. – Falsch. 12 ist die ungewichtete Summe. Gerade die Gewichtung macht den Unterschied sichtbar.

✘ **B)** Kandidat C mit 4,1 gewichteten Punkten – Falsch. Hier wurden die Werte vertauscht. C erreicht 3,9, D erreicht 4,1.

✘ **C)** Kandidat C, weil er in der Kommunikation die höchste Einzelnote hat – Falsch. Entscheidend ist die gewichtete Summe, nicht die beste Einzelnote.

✔ **D)** **Kandidatin D mit 4,1 gewichteten Punkten –** Richtig. D: 2,0 + 0,9 + 1,2 = 4,1; C: 1,2 + 1,2 + 1,5 = 3,9. Die stark gewichtete Führungserfahrung gibt den Ausschlag.

> **Rechenweg**
> Gewichteter Wert = Punkte × Gewicht
> Kandidat C: 3 × 0,4 = 1,2; 4 × 0,3 = 1,2; 5 × 0,3 = 1,5 → Summe 3,9
> Kandidatin D: 5 × 0,4 = 2,0; 3 × 0,3 = 0,9; 4 × 0,3 = 1,2 → Summe 4,1
> Ungewichtet: beide 12 Punkte → erst die Gewichtung entscheidet
> Vorher prüfen: Muss-Anforderungen sind Ausschlusskriterien und kommen nicht in die Matrix.

Merke: Bewertungsmatrix: Kriterien aus dem Anforderungsprofil gewichten – das macht die Entscheidung nachvollziehbar.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.5, S. 85 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.6, S. 190 · Gesamtbuch 2.6.5, S. 515

Aufgabe 113 Prüfkriterien für Bewerbungsunterlagen — Richtig: B, D, E

Ole Petersen prüft Bewerbungen für eine Fahrerstelle. Welche Kriterien sind für die Vorauswahl geeignet?

✘ A) Bewerbungen ohne Foto werden aussortiert, weil ein Foto vorgeschrieben ist. – Falsch. Ein Foto ist nicht vorgeschrieben und sollte im Sinne eines diskriminierungsarmen Verfahrens nicht verlangt werden.

✔ B) **Anschreiben: erkennbarer Bezug zur Stelle und nachvollziehbare Motivation, kein Serienbrief –** Richtig. Das Anschreiben zeigt, ob sich die Person mit der Stelle auseinandergesetzt hat.

✘ C) Familienstand und Hobbys sind das wichtigste Auswahlkriterium. – Falsch. Maßstab ist der Abgleich mit den Anforderungen der Stelle, nicht das Privatleben.

✔ D) **Lebenslauf: lückenloser, schlüssiger Werdegang; Lücken und häufige Wechsel –** Richtig. Der Lebenslauf zeigt Entwicklung, Auf- und Abstiege und offene Fragen für das Gespräch.

✔ E) **Nachweise: Führerschein CE und Schlüsselzahl 95 liegen vor –** Richtig. Geforderte Qualifikationen müssen belegt sein; sie sind hier Muss-Anforderungen.

Merke: Prüfbereiche: formaler Eindruck, Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, Nachweise, Abgleich mit dem Anforderungsprofil.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.6, S. 87 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.7, S. 192 · Gesamtbuch 2.6.6, S. 517

Aufgabe 114 Zeugnissprache — Richtig: A

Ein Arbeitszeugnis enthält den Satz: „Sie erledigte ihre Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit.“ Wie wird diese Formulierung überwiegend eingeordnet?

✔ A) **Als gute Leistung –** Richtig. „Stets zu unserer vollen Zufriedenheit“ wird überwiegend als „gut“ gelesen; gesetzlich standardisiert ist die Zuordnung nicht.

✘ B) Als befriedigende Leistung – Falsch. „Zu unserer vollen Zufriedenheit“ ohne „stets“ wird überwiegend als „befriedigend“ eingeordnet.

✘ C) Als sehr gute Leistung – Falsch. Für „sehr gut“ steht überwiegend „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“.

✘ D) Als ausreichende Leistung – Falsch. Das Wort „stets“ und „volle Zufriedenheit“ heben die Bewertung deutlich über „ausreichend“.

Merke: Zeugnissprache: „stets vollste“ = sehr gut, „stets volle“ = gut, „volle“ = befriedigend – überwiegend so eingeordnet.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.6, S. 87 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.7, S. 192 · Gesamtbuch 2.6.6, S. 517

Aufgabe 115 Gründe für einen Personalfragebogen — Richtig: C, D, E

TransKontor erhält für die Kommissionierung viele unterschiedlich aufgebaute Bewerbungen. Welche Gründe sprechen für einen Personalfragebogen?

✘ A) Mit dem Fragebogen entfällt die Beteiligung des Betriebsrats. – Falsch. Inhalt und Einführung des Fragebogens bedürfen nach § 94 BetrVG gerade der Zustimmung des Betriebsrats.

✘ B) Im schriftlichen Fragebogen darf auch nach einer Schwangerschaft gefragt werden. – Falsch. Diese Frage ist grundsätzlich unzulässig – im Gespräch wie im Fragebogen.

✔ C) **Gleiche Fragen in gleicher Reihenfolge erleichtern den Vergleich und die Vorauswahl. –** Richtig. Vergleichbarkeit ist ein zentraler Vorteil.

✔ D) **Angaben wie Staplerschein, Bereitschaft zur Nachtschicht oder Kündigungsfrist lassen sich gezielt abfragen. –** Richtig. Solche Informationen fehlen in Bewerbungen oft.

✔ E) **Alle für die Stelle wichtigen Angaben liegen vollständig vor. –** Richtig. Unabhängig vom Aufbau der Bewerbung fehlen keine wichtigen Daten.

Merke: Personalfragebogen: vollständig, vergleichbar, gezielt, dokumentiert – und mitbestimmt nach § 94 BetrVG.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.7, S. 88 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.8, S. 193 · Gesamtbuch 2.6.7, S. 518

Aufgabe 116 Zulässige Fragen im Personalfragebogen — Richtig: C, D

Welche Fragen darf der Personalfragebogen für Bewerbende im Fahrdienst enthalten?

✘ A) Welche Krankheiten hatten Sie in den letzten fünf Jahren? – Falsch. Allgemeine Fragen nach Krankheiten sind unzulässig; erlaubt ist nur die Eignung für die konkrete Tätigkeit.

✘ B) Sind Sie Mitglied einer Gewerkschaft? – Falsch. Fragen nach Gewerkschafts- oder Parteizugehörigkeit sind grundsätzlich unzulässig.

✔ C) **Bestehen gesundheitliche Einschränkungen für das Führen eines Lkw? –** Richtig. Die gesundheitliche Eignung für die konkrete Tätigkeit darf erfragt werden.

✔ D) **Gibt es Vorstrafen wegen Verkehrsdelikten? –** Richtig. Vorstrafen dürfen erfragt werden, soweit sie zur Stelle passen – bei Fahrpersonal sind das Verkehrsdelikte.

✘ E) Planen Sie in den nächsten Jahren Kinder? – Falsch. Fragen zur Familienplanung haben keinen zulässigen Stellenbezug.

Merke: Erlaubt ist nur, was ein berechtigtes Interesse im Hinblick auf die Stelle hat (Fragerecht des Arbeitgebers).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.7, S. 88 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.8, S. 193 · Gesamtbuch 2.6.7, S. 518

Aufgabe 117 Phasen des Vorstellungsgesprächs — Richtig: C

Ole Petersen bereitet einen Gesprächsleitfaden vor. Welche Reihenfolge der Phasen ist logisch?

✘ A) Begrüßung → Vertragsbedingungen → persönliche Situation und Werdegang → fachliche Fragen → Information über die Stelle → Fragen der Bewerbenden → Abschluss – Falsch. Über Entgelt und Eintritt spricht man erst, wenn Eignung und Interesse geklärt sind.

✘ B) Information über Unternehmen und Stelle → Begrüßung → fachliche Fragen → Werdegang → Vertragsbedingungen → Abschluss → Fragen der Bewerbenden – Falsch. Das Gespräch beginnt mit Begrüßung und Kontaktaufnahme, und Fragen der Bewerbenden gehören vor den Abschluss.

✔ C) **Begrüßung → persönliche Situation und Werdegang → fachliche und situative Fragen → Information über Unternehmen und Stelle → Fragen der Bewerbenden → Vertragsbedingungen → Abschluss –** Richtig. Erst Kontakt aufbauen und die Person kennenlernen, dann informieren, Fragen zulassen, Bedingungen klären und mit den nächsten Schritten abschließen.

✘ D) Begrüßung → fachliche Fragen → Abschluss → persönliche Situation und Werdegang → Information über die Stelle → Vertragsbedingungen – Falsch. Der Abschluss steht am Ende. Werdegang und offene Punkte aus den Unterlagen werden vor den Fachfragen geklärt.

Merke: Jede Phase mit Inhalt und Ziel nennen – die Reihenfolge muss logisch sein.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.8, S. 88 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.9, S. 194 · Gesamtbuch 2.6.8, S. 518

Aufgabe 118 Beurteilungsfehler im Gespräch — Richtig: B

Nach einem Gespräch sagt Jens Kowalski: „Der Bewerber war so sympathisch und souverän – der kann bestimmt auch Ladung perfekt sichern." Welcher Beurteilungsfehler liegt nahe, und was hilft dagegen?

✘ A) Halo-Effekt – ein freies Gespräch ohne Leitfaden, damit sich der Eindruck besser entfalten kann – Falsch. Das freie Gespräch verstärkt den Fehler eher, weil die Vergleichbarkeit fehlt.

✔ B) **Halo-Effekt – ein strukturierter Leitfaden, mehrere Interviewende mit unabhängiger Bewertung und die Probetour –** Richtig. Ein Merkmal überstrahlt alle anderen. Struktur, mehrere Urteile und eine praktische Erprobung machen die Beurteilung objektiver.

✘ C) Kein Fehler – der erste Eindruck ist das zuverlässigste Auswahlkriterium – Falsch. Der erste Eindruck ist selbst eine typische Fehlerquelle.

✘ D) Ähnlichkeitsfehler – er lässt sich nur durch ein Assessment-Center vermeiden – Falsch. Hier schließt Jens von einem Merkmal auf ein anderes (Halo-Effekt). Ein AC wäre für Fahrerstellen zudem zu aufwendig.

Merke: Halo-Effekt: Ein Merkmal überstrahlt alles – Leitfaden, mehrere Beobachter und Erprobung helfen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.8, S. 88 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.9, S. 194 · Gesamtbuch 2.6.8, S. 518

Aufgabe 119 Phasen des Onboardings — Richtig: C

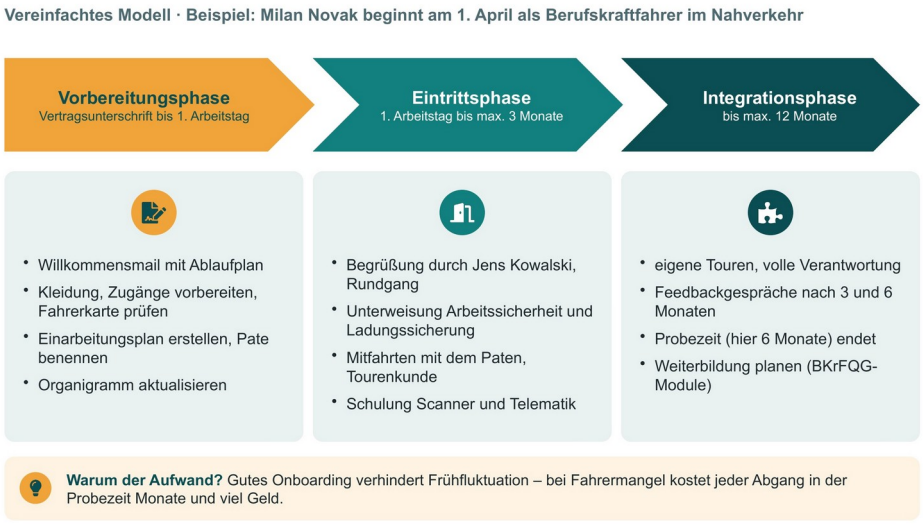
Berufskraftfahrer Milan Novak hat seinen Vertrag unterschrieben und erhält zwei Wochen vor Beginn eine Willkommensmail mit Ablaufplan. Zu welcher Phase des Onboardings gehört das nach dem Modell des Buchs?

✘ A) Auswahlphase – Falsch. Die Auswahl ist mit der Vertragsunterschrift abgeschlossen; das Onboarding hat begonnen.

✘ B) Eintrittsphase – Falsch. Sie beginnt erst mit dem ersten Arbeitstag und dauert höchstens bis zum dritten Monat.

✔ C) **Vorbereitungsphase –** Richtig. Sie reicht von der Vertragsunterschrift bis zum ersten Arbeitstag und soll die Bindung halten.

✘ D) Integrationsphase – Falsch. Sie dient der vollen Eingliederung bis höchstens zum zwölften Monat.



Merke: Onboarding (Modell des Buchs): Vorbereitung – Eintritt (bis 3 Monate) – Integration (bis 12 Monate).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.9, S. 89 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.10, S. 195 · Gesamtbuch 2.6.9, S. 518

Aufgabe 120 Checkliste erster Arbeitstag — Richtig: A, D, E

Welche Punkte gehören auf die Checkliste für den ersten Arbeitstag eines neuen Fahrers bei TransKontor?

✔ A) **Persönlicher Empfang durch Fuhrparkleiter Jens Kowalski zu einer festen Uhrzeit –** Richtig. Der persönliche Empfang durch die Führungskraft gibt Orientierung und zeigt Wertschätzung.

✘ B) Erste Fernverkehrstour allein, um die Belastbarkeit zu testen – Falsch. Neue Fahrkräfte fahren zunächst beim Paten mit und lernen Touren, Scanner und Telematik kennen.

✘ C) Probezeitgespräch mit abschließender Beurteilung – Falsch. Das Probezeitgespräch gehört in die Integrationsphase, nicht an den ersten Tag.

✔ D) **Unterweisung in Arbeitssicherheit und Ladungssicherung –** Richtig. Sicherheitsunterweisungen sind vorgeschrieben – betriebsbezogen formuliert bringen sie mehr als „Einweisung".

✔ E) **Vorstellung des Paten, Ausgabe der Arbeitskleidung und Prüfung der persönlichen Fahrerkarte –** Richtig. Pate, Einarbeitungsplan und Arbeitsmittel gehören zum ersten Tag. Die Fahrerkarte stellt die zuständige Behörde personenbezogen aus; der Betrieb prüft Gültigkeit und Verfügbarkeit.

Merke: Erster Tag: Empfang, Rundgang, Vorstellung, Arbeitsmittel, Unterweisung, Pate, Organisatorisches, Abschlussgespräch.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.9, S. 89 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.10, S. 195 · Gesamtbuch 2.6.9, S. 518

Aufgabe 121 Krankheitswelle überbrücken — Richtig: B, D, E

Im November fallen im Lager Lehrte für zwei Wochen zwölf Kommissionierkräfte wegen einer Krankheitswelle aus. Welche Maßnahmen sind zur Überbrückung geeignet?

✘ A) Zwölf Kommissionierkräfte unbefristet einstellen – Falsch. Nach dem Engpass entstünde eine Überdeckung, die nur mit Aufwand und Kosten abzubauen ist.

✔ B) **Den Springerpool einsetzen –** Richtig. Vorhandenes Personal wird genutzt; zu beachten ist die Lücke an anderer Stelle.

✘ C) Als erste Maßnahme Aufträge ablehnen – Falsch. Das schadet der Kundenbeziehung und ist eine schwache Antwort, solange flexible Maßnahmen möglich sind.

✔ D) **Zusätzliche Zeitarbeitskräfte für den Versand buchen –** Richtig. Zeitarbeit ist schnell und flexibel und verursacht keinen Kündigungsaufwand.

✔ E) **Teilzeitkräfte um eine befristete Aufstockung bitten –** Richtig. Sie sind eingearbeitet; die Aufstockung setzt Freiwilligkeit voraus.

Merke: Vorübergehender Engpass = flexible Maßnahmen, keine Dauereinstellung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.10, S. 91 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.11, S. 196 · Gesamtbuch 2.6.10, S. 519

Aufgabe 122 Mehrarbeit: rechtliche Grenzen — Richtig: D

Sevda Yıldız will die tägliche Arbeitszeit im Lager für das Weihnachtsgeschäft vorübergehend verlängern. Welche Aussage trifft zu?

✘ A) Mehrarbeit ist ungeeignet, weil sie erst nach Wochen wirkt. – Falsch. Mehrarbeit wirkt sofort und nutzt eingearbeitete Kräfte. Zu beachten sind Grenzen und Belastung.

✘ B) In der Saison sind ohne Ausgleich bis zu 12 Stunden täglich zulässig. – Falsch. § 3 ArbZG erlaubt grundsätzlich höchstens 10 Stunden und nur mit Ausgleich.

✘ C) Mehrarbeit kann die Lagerleitung allein anordnen; der Betriebsrat ist nur zu informieren. – Falsch. Die vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit ist mitbestimmungspflichtig.

✔ D) **Grundsätzlich gelten 8 Stunden werktäglich; bis zu 10 Stunden sind möglich, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen durchschnittlich 8 Stunden eingehalten werden. Der Betriebsrat bestimmt mit. –** Richtig. So regeln es § 3 ArbZG und § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG für die vorübergehende Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Merke: Mindestens eine rechtliche Grenze nennen: Höchstarbeitszeit (§ 3 ArbZG), Mitbestimmung (§ 87 BetrVG), Überlassungsdauer (AÜG).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.6.10, S. 91 · Arbeits- und Übungsbuch 2.6.11, S. 196 · Gesamtbuch 2.6.10, S. 519

Lösungen 2.7 Personalanpassung

Aufgabe 123 Zeitweise (indirekte) Anpassungsmaßnahmen — Richtig: B, C, E

Im Lager Hannover-Lehrte gibt es für einige Monate zu viel Personal. Welche der folgenden Maßnahmen sind zeitweise (indirekt) wirksame Maßnahmen, die die Kapazität senken, ohne den Personalbestand zu verringern?

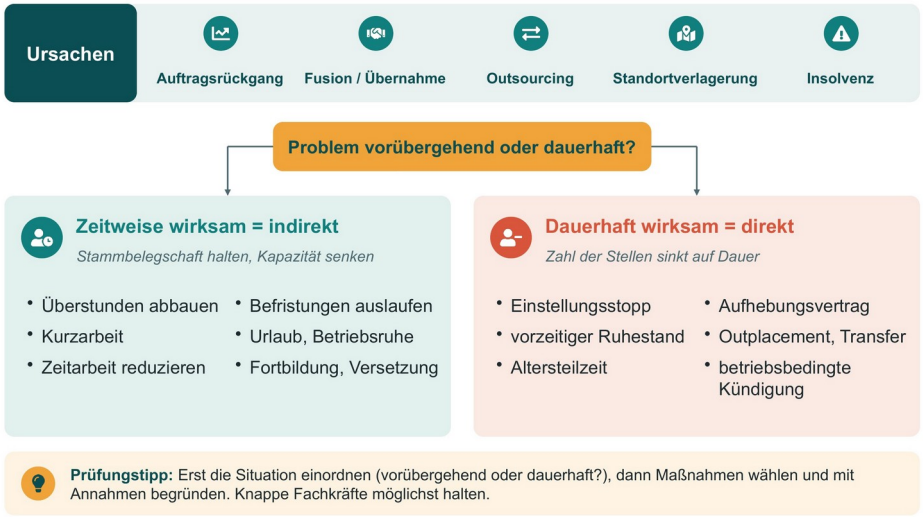
✘ A) Altersteilzeit für ältere Lagerfachkräfte – Falsch. Altersteilzeit führt in den Ruhestand und senkt die Zahl der Stellen dauerhaft. Sie ist eine direkte Maßnahme.

✔ B) **Versetzung oder Abordnung von Fachkräften nach Hamburg-Billbrook –** Richtig. Die Kapazität in Lehrte sinkt, die Beschäftigten bleiben im Unternehmen. Das Buch zählt die Versetzung zu den zeitweisen Maßnahmen.

✔ C) **Abbau von Überstunden und Arbeitszeitguthaben –** Richtig. Die Arbeitszeit sinkt, alle Beschäftigten bleiben an Bord. Das ist eine typische zeitweise Maßnahme.

✘ D) Einstellungsstopp und Nichtbesetzung frei werdender Stellen – Falsch. Ein Einstellungsstopp verringert den Personalbestand auf Dauer. Er zählt zu den direkten Maßnahmen, auch wenn niemandem gekündigt wird.

✔ E) **Kurzarbeit für einen Teil der Lagerbelegschaft –** Richtig. Kurzarbeit verkürzt die Arbeitszeit vorübergehend, der Personalbestand bleibt unverändert.



Merke: Zeitweise (indirekte) Maßnahmen senken die Kapazität, direkte Maßnahmen senken die Zahl der Stellen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.1, S. 91 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.1, S. 198 · Gesamtbuch 2.7.1, S. 520

Aufgabe 124 Grundentscheidung: vorübergehend oder dauerhaft — Richtig: C

In Hannover-Lehrte geht 2027 eine automatische Sortieranlage in Betrieb. Sie ersetzt auf Dauer die Arbeit von rund 25 angelernten Kommissionierkräften. Wie sollte Personalleiter Ole Petersen nach dem Buch vorgehen?

✘ A) Sofort 25 betriebsbedingte Kündigungen aussprechen, weil der Bedarf eindeutig dauerhaft sinkt – Falsch. Die Richtung „dauerhaft" stimmt, aber die Kündigung ist nur das letzte Mittel. Vorher kommen sozialverträgliche Maßnahmen.

✘ B) Überstunden und Arbeitszeitkonten abbauen, weil dann niemand gehen muss – Falsch. Zeitkonten überbrücken nur wenige Wochen. Ein dauerhafter Wegfall von 25 Arbeitsplätzen lässt sich so nicht lösen.

✔ C) **Dauerhaft wirksame Maßnahmen wählen, zuerst sozialverträgliche wie Fluktuation nutzen und Befristungen auslaufen lassen, Kündigung nur als letztes Mittel –** Richtig. Die Automatisierung senkt den Bedarf dauerhaft. Deshalb passen direkte Maßnahmen, und die betriebsbedingte Kündigung steht am Ende.

✘ D) Kurzarbeit beantragen, bis sich der Personalbedarf wieder erholt – Falsch. Kurzarbeit setzt einen vorübergehenden Arbeitsausfall voraus. Bei einem dauerhaften Wegfall durch Automatisierung ist sie kein geeignetes Mittel.

Merke: Erst fragen: vorübergehend oder dauerhaft? Danach richtet sich die Art der Maßnahme.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.1, S. 91 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.1, S. 198 · Gesamtbuch 2.7.1, S. 520

Aufgabe 125 Folgen hoher Fluktuation — Richtig: A, B, C

Lagerleiterin Sevda Yıldız beklagt die hohe Fluktuation bei Aushilfen und neuen Kommissionierkräften. Welche Folgen hoher Fluktuation nennt das Buch zutreffend?

✔ **A)** **Das Stammteam wird durch Mehrarbeit belastet, Betriebsklima und Arbeitgeberimage leiden. –** Richtig. Die Erfahrenen fangen die Lücken auf und arbeiten neue Kräfte ein. Das belastet Klima und Ruf als Arbeitgeber.

✔ **B)** **Direkte Kosten für Stellenanzeigen, Auswahl, Einarbeitung und Zeitarbeit steigen. –** Richtig. Jede Neubesetzung verursacht Beschaffungs- und Einarbeitungskosten; Lücken werden oft mit Zeitarbeit überbrückt.

✔ **C)** **Erfahrungswissen geht verloren, Fehler und Unfälle nehmen zu. –** Richtig. Neue Kräfte kennen Abläufe und Sicherheitsregeln noch nicht so gut. Das ist eine typische indirekte Folge.

✘ **D)** Fluktuation ist in jeder Lage schädlich, auch bei einer Personalüberdeckung. – Falsch. Bei einer Überdeckung hilft Fluktuation, weil frei werdende Stellen einfach nicht nachbesetzt werden.

✘ **E)** Die Personalkosten sinken dauerhaft, weil Neueingestellte weniger verdienen. – Falsch. Niedrigere Einstiegslöhne werden durch Anzeigen, Einarbeitung und Fehler meist mehr als aufgezehrt.

Merke: Hohe Fluktuation kostet direkt (Beschaffung, Einarbeitung) und indirekt (Wissen, Fehler, Belastung, Image).

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.1, S. 91 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.1, S. 198 · Gesamtbuch 2.7.1, S. 520

Aufgabe 126 Kurzarbeit: Voraussetzungen — Richtig: A, C, E

TransKontor erwägt Kurzarbeit für das Lager Hannover-Lehrte. Welche Aussagen zu den Voraussetzungen treffen zu?

✔ **A)** **Es muss ein erheblicher, vorübergehender und nicht vermeidbarer Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegen. –** Richtig. Das verlangen die §§ 95 ff. SGB III. Nicht vermeidbar heißt: Zumutbare Maßnahmen wie Urlaub und Zeitguthaben sind vorher zu nutzen – unter Beachtung vorrangiger Urlaubswünsche und geschützter Guthaben.

✘ **B)** Der Arbeitgeber darf Kurzarbeit einseitig anordnen; die Anzeige bei der Agentur für Arbeit ist freiwillig. – Falsch. Eine einseitige Anordnung ist nicht zulässig, und ohne Anzeige bei der Agentur für Arbeit gibt es kein Kurzarbeitergeld.

✔ **C)** **Arbeitsrechtlich braucht TransKontor eine Grundlage in Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag; der Betriebsrat bestimmt nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mit. –** Richtig. Einseitig darf der Arbeitgeber Kurzarbeit nicht anordnen. Bei TransKontor besteht ein Betriebsrat, er hat ein Mitbestimmungsrecht.

✘ **D)** Kurzarbeit eignet sich auch, wenn die Aufträge dauerhaft wegfallen. – Falsch. Der Arbeitsausfall muss vorübergehend sein. Bei Dauerproblemen sind direkte Maßnahmen nötig.

✔ **E)** **In jedem Anspruchsmonat muss mindestens ein Drittel der Beschäftigten des Betriebs einen Bruttoentgeltausfall von mehr als 10 % haben. –** Richtig. Die Drittelschwelle ist Monat für Monat nachzuweisen (§ 96 Abs. 1 SGB III).

Merke: Kurzarbeit: erheblicher, vorübergehender, unvermeidbarer Ausfall – arbeitsrechtliche Grundlage, Mitbestimmung, Anzeige.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 93 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 199 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 521

Aufgabe 127 Alternativen zur Kurzarbeit bewerten — Richtig: A, C, E

Für die 45 Fachkräfte für Lagerlogistik in Lehrte prüft Ole Petersen Alternativen zur Kurzarbeit. Welche Bewertungen sind zutreffend?

✔ **A)** **Eine Schulung im neuen Lagerverwaltungssystem nutzt die auftragsarme Zeit und kann ggf. von der Agentur für Arbeit gefördert werden. –** Richtig. Qualifizierung bindet die Fachkräfte und erhöht ihre Einsatzfähigkeit, wenn die Ersatzkunden kommen.

✘ **B)** Insourcing bedeutet, eigene Lagerarbeiten an Fremdfirmen zu vergeben, und senkt so die Personalkosten. – Falsch. Insourcing ist das Gegenteil: Bisher fremd vergebene Arbeiten werden selbst erledigt und schaffen Arbeit für das eigene Personal.

✔ **C)** **Die Abordnung nach Billbrook nutzt den Bedarf im Weihnachtsgeschäft, belastet die Beschäftigten aber durch Fahrwege oder Unterkunft. –** Richtig. Die Kapazität wird dort eingesetzt, wo Arbeit anfällt. Für die Beschäftigten bedeutet das Mehraufwand, der fair ausgeglichen werden sollte.

✘ **D)** Freiwillige Teilzeit kann TransKontor für alle Fachkräfte einseitig festlegen und so schnell Kosten sparen. – Falsch. Freiwillige Teilzeit setzt gerade die Zustimmung der Beschäftigten voraus und ist nicht einseitig anordenbar.

✔ **E)** **Der Abbau von Arbeitszeitkonten wirkt sofort und kostet kaum zusätzlich, reicht aber meist nur für einige Wochen. –** Richtig. Guthaben sind schon bezahlt bzw. erarbeitet und schnell abbaubar, aber begrenzt.

Merke: Alternativen immer bewerten: Wirkung, Kosten, Folgen für die Beschäftigten, Zeit bis zur Wirkung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 93 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 199 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 521

Aufgabe 128 Reihenfolge der Maßnahmen im Fall — Richtig: A

Ein Großkunde kündigt den Kontraktlogistikvertrag; in Lehrte fallen rund 60 % der Kommissioniermenge weg. Ersatzkunden werden in 9 bis 12 Monaten erwartet. Betroffen sind 45 Fachkräfte, 55 angelernte Kräfte und 20 Zeitarbeitskräfte. Welche Vorgehensweise entspricht dem Buch?

✔ **A)** **Zuerst die Zeitarbeitseinsätze beenden, dann Zeitkonten abbauen, Fachkräfte abordnen und schulen; Kurzarbeit erst, wenn das nicht reicht –** Richtig. Die Lücke ist eher vorübergehend. Die schwer ersetzbaren Fachkräfte werden gehalten, Kurzarbeit kommt erst nach den milderen Alternativen.

✘ **B)** Allen Angelernten betriebsbedingt kündigen und die Fachkräfte normal weiterbeschäftigen – Falsch. Bei einem eher vorübergehenden Rückgang ist Kündigung unpassend. Bei den Angelernten setzt das Buch auf auslaufende Befristungen und freiwillige Aufhebungsverträge.

✘ **C)** Den Fachkräften Aufhebungsverträge anbieten, weil sie am meisten verdienen – Falsch. Gerade die knappen Fachkräfte will TransKontor halten, weil die Lücke vorübergehend ist und Ersatz schwer zu finden ist.

✘ **D)** Sofort Kurzarbeit für alle 120 Betroffenen einschließlich der Zeitarbeitskräfte anzeigen – Falsch. Zeitarbeitskräfte sind beim Verleiher angestellt; ihr Einsatz wird zuerst beendet. Zudem müssen vermeidbare Ausfälle vorher abgebaut werden.



Merke: Vorübergehende Lücke: Fremdkapazität zuerst abbauen, Fachkräfte halten, Kurzarbeit nach den Alternativen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 93 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 199 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 521

Aufgabe 129 Kurzarbeit: Vor- und Nachteile — Richtig: B, C, E

Betriebsratsvorsitzende Anja Wiese bittet um eine Einschätzung der Kurzarbeit. Welche Aussagen sind zutreffend?

✘ **A)** Kurzarbeit hat für die Beschäftigten keine Nachteile, weil das Kurzarbeitergeld den Ausfall voll ersetzt. – Falsch. Ersetzt werden nur 60 % bzw. 67 % der Nettoentgeltdifferenz (pauschaliertes Netto aus Soll- minus Ist-Entgelt). Einkommensverlust und Unruhe sind typische Nachteile.

✔ **B)** **Fachkräfte bleiben im Betrieb, und TransKontor kann schnell hochfahren, wenn die Aufträge zurückkommen. –** Richtig. Das ist der zentrale Vorteil: kein Wiederbeschaffungsaufwand, sofortige Einsatzbereitschaft.

✔ **C)** **Remanenzkosten bleiben bestehen, z. B. für Urlaub, Feiertage und Teile der Sozialversicherungsbeiträge. –** Richtig. Die Personalkosten sinken schnell, aber nicht im gleichen Maß wie die Arbeitszeit.

✘ **D)** Die Personalkosten für die ausgefallene Arbeitszeit fallen vollständig weg. – Falsch. Remanenzkosten bleiben, und viele Tarifverträge sehen zusätzlich eine Aufstockung durch den Arbeitgeber vor.

✔ **E)** **Die Bezugsdauer beträgt grundsätzlich bis zu zwölf Monate; eine befristete Sonderregel erlaubt bis zu 24 Monate, längstens bis zum 31.12.2026. –** Richtig. Für Zeiten ab 2027 gilt nach dem geprüften Stand (Oktober 2026) wieder die reguläre Grenze.

Merke: Kurzarbeit hält Fachkräfte, aber Remanenzkosten und Einkommensverluste bleiben.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 93 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 199 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 521

Aufgabe 130 Reichweite der Arbeitszeitkonten — Richtig: C

Die 45 Fachkräfte in Lehrte haben durchschnittlich 76 Stunden Zeitguthaben. Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt 38 Stunden pro Woche, der Arbeitsausfall 40 %. Wie lange überbrückt der Abbau der Zeitkonten den Ausfall, und was folgt daraus?

✘ **A)** 5 Wochen – damit ist die Lücke überbrückt, Kurzarbeit ist nicht mehr nötig – Falsch. Die Rechnung stimmt, aber die Lücke dauert 9 bis 12 Monate. Fünf Wochen decken davon nur einen kleinen Teil.

✘ **B)** 2 Wochen – danach ist sofort Kurzarbeit nötig – Falsch. Hier wurde das Guthaben durch die volle Wochenarbeitszeit geteilt. Es fallen aber nur 40 % der Arbeitszeit aus.

✔ **C)** **5 Wochen – das reicht für die erwartete Lücke von 9 bis 12 Monaten nicht; danach sind weitere Alternativen oder Kurzarbeit nötig –** Richtig. Je Woche fallen 0,4 × 38 h = 15,2 h aus. 76 h ÷ 15,2 h = 5 Wochen.

✘ **D)** Rund 3,3 Wochen – danach ist sofort Kurzarbeit nötig – Falsch. Hier wurde mit 60 % gerechnet. Das ist der Anteil der weiter geleisteten Arbeit, nicht der Ausfall.

Rechenweg
Ausfall je Woche und Person: 38 h × 40 % = 15,2 h
Reichweite: 76 h ÷ 15,2 h = 5 Wochen
Vergleich: erwartete Lücke 9–12 Monate ≈ 39–52 Wochen
Folgerung: Zeitkonten zuerst abbauen (zumutbare Maßnahmen verlangt auch die Unvermeidbarkeit beim Kurzarbeitergeld; geschützte Guthaben ausgenommen), danach Abordnung, Qualifizierung und ggf. Kurzarbeit.

Merke: Zeitkonten wirken sofort, reichen aber nur kurz – sie sind der erste Schritt, nicht die ganze Lösung.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.2, S. 93 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.2, S. 199 · Gesamtbuch 2.7.2, S. 521

Aufgabe 131 Aufhebungsvertrag — Richtig: A, B, D

TransKontor bietet angelernten Kommissionierkräften in Lehrte freiwillige Aufhebungsverträge an. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A)** **Der Aufhebungsvertrag braucht die Schriftform nach § 623 BGB. –** Richtig. Ohne Schriftform ist er unwirksam; eine mündliche Einigung genügt nicht.

✔ **B)** **Eine Kündigungsfrist und eine Anhörung des Betriebsrats sind nicht erforderlich. –** Richtig. Es handelt sich um eine einvernehmliche Beendigung zu einem vereinbarten Termin, nicht um eine Kündigung.

✘ **C)** Der Kündigungsschutz nach dem KSchG gilt weiter, deshalb ist eine Sozialauswahl durchzuführen. – Falsch. Beim Aufhebungsvertrag greift der Kündigungsschutz nicht, eine Sozialauswahl ist nicht nötig.

✔ **D)** **Auf eine mögliche Sperrzeit beim Arbeitslosengeld sollte hingewiesen werden; darüber entscheidet die Agentur für Arbeit. –** Richtig. Wer selbst an der Beendigung mitwirkt, riskiert eine Sperrzeit. Die Entscheidung trifft die Agentur für Arbeit.

✘ **E)** Eine Abfindung ist gesetzlich vorgeschrieben, sonst ist der Vertrag unwirksam. – Falsch. Eine Abfindung ist üblich und erleichtert die Zustimmung, sie ist aber keine Wirksamkeitsvoraussetzung.

Merke: Aufhebungsvertrag: einvernehmlich, schriftlich, ohne Frist und ohne Kündigungsschutz.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 94 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 203 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 522

Aufgabe 132 Betriebsbedingte Kündigung: Regeln — Richtig: A, B, E

Trotz aller Maßnahmen muss TransKontor in Lehrte einigen Beschäftigten betriebsbedingt kündigen. Welche Aussagen sind richtig?

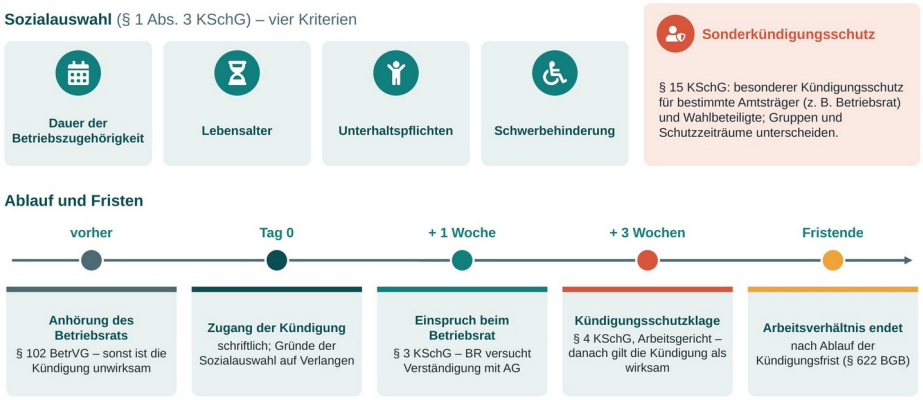
✔ A) **Die gekündigte Person kann binnen einer Woche Einspruch beim Betriebsrat einlegen und binnen drei Wochen Kündigungsschutzklage erheben. –** Richtig. So regeln es § 3 und § 4 KSchG.

✔ B) **Die Sozialauswahl berücksichtigt Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung. –** Richtig. Das sind die vier Kriterien nach § 1 Abs. 3 KSchG.

✘ C) Als fünftes Kriterium der Sozialauswahl zählt die Leistungsbeurteilung des letzten Jahres. – Falsch. Die Leistung gehört nicht zu den vier Kriterien der Sozialauswahl.

✘ D) Die Kündigung kann mündlich erfolgen, wenn der Betriebsrat zugestimmt hat. – Falsch. Eine Kündigung muss immer schriftlich erfolgen; die Frist richtet sich nach § 622 BGB.

✔ E) **Der Betriebsrat ist vor jeder Kündigung anzuhören (§ 102 BetrVG). –** Richtig. Bei TransKontor besteht ein Betriebsrat; eine Kündigung ohne Anhörung ist unwirksam.



Merke: Betriebsbedingte Kündigung: Sozialauswahl mit vier Kriterien, Anhörung Betriebsrat, Fristen 1 Woche / 3 Wochen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 94 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 203 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 522

Aufgabe 133 Transfergesellschaft — Richtig: B

Wenn TransKontor viele Stellen auf einmal abbauen müsste, käme eine Transfergesellschaft infrage. Welche Beschreibung ist richtig?

✘ A) Die Beschäftigten werden arbeitslos gemeldet und erhalten bis zu 24 Monate Arbeitslosengeld mit Vermittlungsberatung. – Falsch. Gerade das vermeidet die Transfergesellschaft. Das Transfer-Kurzarbeitergeld wird längstens zwölf Monate gezahlt.

✔ B) **Die Beschäftigten wechseln freiwillig per Aufhebungsvertrag und befristetem Vertrag, erhalten Transfer-Kurzarbeitergeld längstens zwölf Monate und werden qualifiziert und vermittelt. –** Richtig. Sie sind in dieser Zeit nicht arbeitslos, die Rentenbeiträge laufen weiter, und der Arbeitgeber stockt oft auf.

✘ C) Eine externe Beratung begleitet einzelne Führungskräfte bei der beruflichen Neuorientierung. – Falsch. Das beschreibt Outplacement. Die Transfergesellschaft ist für den Abbau vieler Stellen gedacht.

✘ D) Die Beschäftigten gehen per Betriebsübergang automatisch in die Transfergesellschaft über und erhalten dort ihr volles Gehalt. – Falsch. Der Wechsel ist freiwillig und läuft über Aufhebungsvertrag und befristeten Vertrag. Gezahlt wird Transfer-Kurzarbeitergeld, kein volles Gehalt.



Merke: Transfergesellschaft: freiwilliger Wechsel, Transfer-Kurzarbeitergeld längstens zwölf Monate, Qualifizierung und Vermittlung.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 94 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.3, S. 203 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 522

Aufgabe 134 Dauerhafter Mehrbedarf

Richtig: A, C, D

Für einen neuen Modehändler braucht die Kommissionierung in Hamburg ab 2027 dauerhaft 23 Kräfte zusätzlich. Welche Maßnahmen passen zu diesem dauerhaften Mehrbedarf?

✔ **A)** **Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitstellen, wo Beschäftigte das wünschen –** Richtig. Das Buch nennt diese Maßnahme ausdrücklich für einen dauerhaft steigenden Bedarf.

✘ **B)** Buchung zusätzlicher Zeitarbeitskräfte für die nächsten Jahre – Falsch. Zeitarbeit ist eine Lösung für vorübergehenden Mehrbedarf, etwa im Weihnachtsgeschäft.

✔ **C)** **Übernahme bewährter Zeitarbeitskräfte in ein festes Arbeitsverhältnis –** Richtig. Die Kräfte sind eingearbeitet; TransKontor spart Einarbeitung und bindet sie dauerhaft.

✔ **D)** **Unbefristete Einstellungen von Kommissionierkräften –** Richtig. Ein dauerhaft steigender Bedarf wird mit dauerhaften Maßnahmen gedeckt.

✘ **E)** Dauerhafte Überstunden der bisherigen Kommissionierkräfte – Falsch. Überstunden überbrücken kurzfristige Spitzen. Auf Dauer überlasten sie die Belegschaft.

Merke: Personalaufbau: dauerhaft einstellen und ausbilden, vorübergehend flexibel überbrücken.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 94 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 205 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 522

Aufgabe 135 Vorübergehender Mehrbedarf: Weihnachtsgeschäft

Richtig: A

Für das Weihnachtsgeschäft braucht Billbrook im November 10.560 zusätzliche Kommissionierstunden. 120 Stammkräfte leisten je 12 Überstunden. Eine Zeitarbeitskraft arbeitet 152 Stunden im Monat. Wie viele Kräfte braucht Ole Petersen zusätzlich, und wie sollte er sie beschaffen?

✔ **A)** **60 Kräfte, als Zeitarbeitskräfte oder befristet für Oktober bis Dezember –** Richtig. Nach Abzug der Überstunden bleiben 9.120 Stunden: 9.120 ÷ 152 = 60. Der Bedarf ist vorübergehend, also passen Zeitarbeit oder Befristungen.

✘ **B)** 57 Kräfte, als Zeitarbeitskräfte für Oktober bis Dezember – Falsch. Hier wurde mit 160 statt 152 Stunden je Zeitarbeitskraft gerechnet (9.120 ÷ 160 = 57).

✘ **C)** 60 Kräfte, als unbefristete Neueinstellungen – Falsch. Die Zahl stimmt, aber für eine Saisonspitze sind unbefristete Einstellungen ungeeignet; nach Dezember entstünde eine Überdeckung.

✘ **D)** 70 Kräfte, als Zeitarbeitskräfte für Oktober bis Dezember – Falsch. Hier wurden die 1.440 Überstunden der Stammkräfte nicht abgezogen (10.560 ÷ 152 ≈ 69,5 → 70).

Rechenweg
Überstunden der Stammkräfte: 120 × 12 h = 1.440 h
Restbedarf: 10.560 h − 1.440 h = 9.120 h
Zusätzliche Kräfte: 9.120 h ÷ 152 h = 60
Einordnung: Saisonspitze = vorübergehend → Zeitarbeit, befristete Verträge, Aushilfen.

Merke: Vorübergehender Mehrbedarf: Überstunden, Zeitarbeit, Befristungen – keine unbefristeten Einstellungen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.7.3, S. 94 · Arbeits- und Übungsbuch 2.7.4, S. 205 · Gesamtbuch 2.7.3, S. 522

Lösungen 2.8 Entgeltformen

Aufgabe 136 Lohngerechtigkeit und Entgeltformen

Richtig: A, D, E

TransKontor überarbeitet seine Entgeltgrundsätze. Welche Aussagen entsprechen dem Buch?

✔ A) **Eine Arbeitsbewertung ordnet die Stellen tariflichen Entgeltgruppen zu. –** Richtig. Die Entgeltform legt danach fest, wonach bezahlt wird.

✘ B) Der Prämienlohn zählt zum Zeitlohn, weil er einen festen Grundlohn enthält. – Falsch. Der Prämienlohn ist eine Form des Leistungslohns: Grundlohn plus Prämie für messbare Mehrleistung.

✘ C) Der Beteiligungslohn ist eine Form des Akkordlohns, bei der nach Menge bezahlt wird. – Falsch. Beim Beteiligungslohn erhalten Beschäftigte einen Anteil am Erfolg oder Kapital des Unternehmens.

✔ D) **Das Entgelt soll anforderungs-, qualifikations-, leistungs- und sozialgerecht sein. –** Richtig. Das sind die vier Gerechtigkeitskriterien aus dem Buch.

✔ E) **Weil sich die Kriterien teilweise widersprechen, ist nur eine relative Lohngerechtigkeit erreichbar. –** Richtig. Sozial gerechte Zulagen können zum Beispiel der Leistungsgerechtigkeit widersprechen.



Merke: Entgeltformen: Zeitlohn, Leistungslohn (Akkord, Prämie), Beteiligungslohn, Sonderformen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.1, S. 206 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 137 Vom Brutto zu den Personalkosten

Richtig: A

Eine Fachkraft für Lagerlogistik verdient 3.200 € brutto im Monat. Der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung beträgt 21 %, der Beitrag zur Berufsgenossenschaft 1,8 %. Wie hoch sind die monatlichen Kosten für TransKontor (ohne weitere Lohnzusatzkosten)?

✔ A) **3.929,60 € –** Richtig. Zum Brutto kommen der Arbeitgeberanteil (672,00 €) und der BG-Beitrag (57,60 €) hinzu.

✘ B) 2.470,40 € – Falsch. Hier wurden die Zuschläge abgezogen statt addiert. Abzüge wie Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteile führen zum Netto, nicht zu den Kosten des Unternehmens.

✘ C) 3.872,00 € – Falsch. Hier fehlt der Beitrag zur Berufsgenossenschaft, den der Arbeitgeber allein trägt.

✘ D) 3.200,00 € – Falsch. Das ist nur das Bruttoentgelt. Für das Unternehmen kommen die Arbeitgeberanteile und der BG-Beitrag hinzu.

Rechenweg
Bruttoentgelt: 3.200,00 €
+ AG-Anteil Sozialversicherung: 3.200 € × 21 % = 672,00 €
+ Berufsgenossenschaft: 3.200 € × 1,8 % = 57,60 €
= Kosten für TransKontor: 3.929,60 €

Merke: Netto = Brutto minus Abzüge; Personalkosten = Brutto plus Arbeitgeberanteile, BG und weitere Lohnzusatzkosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.1, S. 206 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 138 Zeitlohn mit Zuschlägen — Richtig: D

Ein Berufskraftfahrer erhält 16,80 € Stundenlohn. Im März arbeitet er 168 Regelstunden und zusätzlich 12 Überstunden. 20 der Regelstunden fallen in die Nacht. Laut Tarifvertrag gibt es 25 % Überstundenzuschlag und 25 % Nachtzuschlag. Wie hoch ist sein Bruttolohn?

✘ **A)** 3.494,40 € – Falsch. Die Nachtstunden sind schon im Grundlohn enthalten. Hinzu kommt nur der Zuschlag von 25 %, nicht die volle Stunde mit Zuschlag.

✘ **B)** 3.074,40 € – Falsch. Hier fehlt der Nachtzuschlag für die 20 Nachtstunden.

✘ **C)** 3.108,00 € – Falsch. Hier wurden die Überstunden ohne den Zuschlag von 25 % bezahlt.

✔ **D)** **3.158,40 € –** Richtig. Grundlohn 2.822,40 € + Überstunden mit Zuschlag 252,00 € + Nachtzuschlag 84,00 €.

Rechenweg
Formel: Lohn = Stundenlohn × bezahlte Stunden (+ Zuschläge)
Grundlohn: 168 h × 16,80 € = 2.822,40 €
Überstunden: 12 h × 16,80 € × 1,25 = 252,00 €
Nachtzuschlag: 20 h × 16,80 € × 0,25 = 84,00 €
Bruttolohn: 2.822,40 € + 252,00 € + 84,00 € = 3.158,40 €

Merke: Beim Zeitlohn zählen die bezahlten Stunden; Zuschläge kommen nur auf die betroffenen Stunden.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.2, S. 209 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 139 Zeitlohn: Vor- und Nachteile — Richtig: A, B, D

Fuhrparkleiter Jens Kowalski soll begründen, warum die Fahrer von TransKontor Zeitlohn erhalten. Welche Aussagen sind zutreffend?

✔ **A)** **Beim Zeitlohn schwanken die Lohnkosten je Stück bzw. je Tour. –** Richtig. Der Lohn je Stunde ist fest; schafft jemand weniger, steigen die Kosten je Leistungseinheit.

✔ **B)** **Ein Mengenanreiz würde zu Rasen und zum Brechen von Lenk- und Ruhezeiten verleiten. –** Richtig. Beim Fahren geht die Sicherheit vor; deshalb passt Zeitlohn.

✘ **C)** Der Zeitlohn sorgt für konstante Lohnkosten je Stück und erleichtert so die Kalkulation. – Falsch. Konstante Lohnkosten je Stück sind ein Vorteil des Akkordlohns, nicht des Zeitlohns.

✔ **D)** **Der Zeitlohn bietet keinen direkten Leistungsanreiz, deshalb ist Leistungskontrolle nötig. –** Richtig. Das ist der typische Nachteil des Zeitlohns.

✘ **E)** Ein Gehalt wie das der Disponentin Marie Hoffmann schwankt mit den monatlich bearbeiteten Aufträgen. – Falsch. Ein Gehalt ist typischerweise ein festes Monatsentgelt, unabhängig von der Menge.

Merke: Zeitlohn passt, wenn Leistung kaum messbar ist oder Sicherheit und Qualität vor Menge gehen.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.2, S. 209 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 140 Geldakkord (Stückgeldakkord) berechnen — Richtig: A

In den Value-Added Services werden Retourenartikel neu etikettiert. Tariflicher Grundlohn 14,50 €/h, Akkordzuschlag 20 %, Normalleistung 60 Artikel je Stunde. Eine Mitarbeiterin schafft 75 Artikel je Stunde. Wie hoch ist ihr Stundenlohn im Geldakkord (Stückgeldakkord)?

✔ **A)** **21,75 € –** Richtig. Akkordrichtsatz 17,40 €, Stückgeld 17,40 € ÷ 60 = 0,29 €, Stundenlohn 0,29 € × 75 = 21,75 €.

✘ **B)** 17,40 € – Falsch. Das ist der Akkordrichtsatz. Ihn verdient nur, wer genau die Normalleistung von 60 Artikeln schafft.

✘ **C)** 26,10 € – Falsch. Hier wurde der Akkordzuschlag ein zweites Mal auf den Akkordlohn aufgeschlagen (21,75 € × 1,2).

✘ **D)** 18,13 € – Falsch. Hier fehlt der Akkordzuschlag: 14,50 € ÷ 60 × 75. Ausgangspunkt ist der Akkordrichtsatz, nicht der Grundlohn.

Rechenweg
Akkordrichtsatz = Grundlohn + Akkordzuschlag: 14,50 €/h + 2,90 €/h (20 %) = 17,40 €/h
Stückgeld = Akkordrichtsatz ÷ Normalleistung: 17,40 € ÷ 60 = 0,29 € je Artikel
Stundenlohn = Stückgeld × Ist-Leistung: 0,29 € × 75 = 21,75 €
Probe Leistungsgrad: 75 ÷ 60 × 100 = 125 %; 17,40 € × 1,25 = 21,75 €



Merke: Geldakkord: Stückgeld = Akkordrichtsatz ÷ Normalleistung; Lohn = Stückgeld × Ist-Menge.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.3, S. 209 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 141 Zeitakkord: Minutenfaktor und Vorgabezeit — Richtig: C

Für die Prüfung von Retouren gilt eine Vorgabezeit von 2,4 Minuten je Stück. Grundlohn 15,50 €/h, Akkordzuschlag 20 %. Ein Mitarbeiter prüft 32 Retouren je Stunde. Wie hoch ist sein Stundenlohn im Zeitakkord?

✘ **A)** 19,84 € – Falsch. Hier wurde der Minutenfaktor aus dem Grundlohn statt aus dem Akkordrichtsatz gebildet (15,50 € ÷ 60).

✘ **B)** 9,92 € – Falsch. Hier wurde die Vorgabezeit vergessen (0,31 € × 32). Der Minutenfaktor bewertet die vorgegebenen Minuten je Stück.

✔ **C)** **23,81 € –** Richtig. Minutenfaktor 18,60 € ÷ 60 = 0,31 €/min; 0,31 € × 2,4 min × 32 = 23,81 €.

✘ **D)** 18,60 € – Falsch. Das ist der Akkordrichtsatz bei Normalleistung von 25 Stück je Stunde. Der Mitarbeiter leistet mehr.

Rechenweg
Akkordrichtsatz = Grundlohn + Akkordzuschlag: 15,50 €/h + 3,10 €/h (20 %) = 18,60 €/h
Minutenfaktor = Akkordrichtsatz ÷ 60: 18,60 € ÷ 60 = 0,31 €/min
Stundenlohn = Minutenfaktor × Vorgabezeit × Ist-Menge: 0,31 € × 2,4 × 32 = 23,808 € ≈ 23,81 €
Normalleistung: 60 min ÷ 2,4 min = 25 Stück/h; Leistungsgrad: 32 ÷ 25 × 100 = 128 %
Probe: 18,60 € × 1,28 = 23,81 €

Merke: Zeitakkord: Lohn = Minutenfaktor × Vorgabezeit × Ist-Menge; Minutenfaktor = Akkordrichtsatz ÷ 60.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.3, S. 209 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 142 Leistungsgrad und Stückkosten im Akkord — Richtig: C, D, E

Beim Packen von Aktionssets gilt: Grundlohn 15,00 €/h, Akkordzuschlag 20 %, Normalleistung 40 Sets je Stunde. Eine Packerin schafft 46 Sets je Stunde. Welche Aussagen sind richtig?

✘ **A)** Der Minutenfaktor beträgt 0,25 €/min. – Falsch. 0,25 € ergibt sich aus dem Grundlohn (15,00 € ÷ 60). Der Minutenfaktor wird aus dem Akkordrichtsatz gebildet: 18,00 € ÷ 60 = 0,30 €/min.

✘ **B)** Die Vorgabezeit beträgt rund 1,3 Minuten je Set. – Falsch. Hier wurde mit der Ist-Leistung gerechnet (60 ÷ 46). Die Vorgabezeit beruht auf der Normalleistung: 60 ÷ 40 = 1,5 Minuten.

✔ **C)** **Ihr Leistungsgrad beträgt 115 %. –** Richtig. 46 ÷ 40 × 100 = 115 %.

✔ **D)** **Ihr Stundenlohn beträgt 20,70 €. –** Richtig. Stückgeld 18,00 € ÷ 40 = 0,45 €; 0,45 € × 46 = 20,70 €. Probe: 18,00 € × 1,15 = 20,70 €.

✔ **E)** **Die Lohnkosten je Set bleiben bei 0,45 €, egal wie viele Sets sie schafft. –** Richtig. Konstante Lohnkosten je Stück sind ein Vorteil des Akkords und erleichtern die Kalkulation.

Rechenweg
Akkordrichtsatz: 15,00 € × 1,20 = 18,00 €/h
Leistungsgrad: 46 ÷ 40 × 100 = 115 %
Stückgeld: 18,00 € ÷ 40 = 0,45 €; Stundenlohn: 0,45 € × 46 = 20,70 €
Minutenfaktor: 18,00 € ÷ 60 = 0,30 €/min; Vorgabezeit: 60 ÷ 40 = 1,5 min
Lohnkosten je Set: 20,70 € ÷ 46 = 0,45 € (konstant)

Merke: Leistungsgrad = Ist-Leistung ÷ Normalleistung × 100; die Lohnkosten je Stück bleiben im Akkord konstant.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.3, S. 209 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 143 Zeitakkord rückwärts rechnen — Richtig: B

Beim Packen von Aktionssets gilt ein Akkordrichtsatz von 18,00 €/h und eine Vorgabezeit von 1,5 Minuten je Set. Ein Packer verdient in einer 8-Stunden-Schicht 172,80 €. Wie viele Sets hat er gepackt, und welcher Leistungsgrad ergibt sich?

✘ **A)** 320 Sets, Leistungsgrad 100 % – Falsch. 320 Sets sind die Normalleistung einer Schicht (40 × 8). Dafür gäbe es nur 144,00 €.

✔ **B)** **384 Sets, Leistungsgrad 120 % –** Richtig. Je Set verdient er 0,30 €/min × 1,5 min = 0,45 €; 172,80 € ÷ 0,45 € = 384 Sets. 384 ÷ 8 = 48 je Stunde, 48 ÷ 40 = 120 %.

✘ **C)** 48 Sets, Leistungsgrad 120 % – Falsch. 48 Sets sind die Leistung je Stunde. Gefragt ist die Menge in der ganzen Schicht.

✘ **D)** 461 Sets, Leistungsgrad 144 % – Falsch. Hier wurde ein Minutenfaktor von 0,25 € (Grundlohn statt Akkordrichtsatz) verwendet.

Rechenweg
Minutenfaktor: 18,00 € ÷ 60 = 0,30 €/min
Lohn je Set: 0,30 € × 1,5 min = 0,45 €
Menge in der Schicht: 172,80 € ÷ 0,45 € = 384 Sets
Je Stunde: 384 ÷ 8 = 48 Sets; Normalleistung: 60 ÷ 1,5 = 40 Sets/h
Leistungsgrad: 48 ÷ 40 × 100 = 120 %
Probe: 18,00 € × 1,20 × 8 h = 172,80 €

Merke: Lohn je Stück im Zeitakkord = Minutenfaktor × Vorgabezeit; Geld- und Zeitakkord führen zum gleichen Ergebnis.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.3, S. 209 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 144 Prämienlohn berechnen: Kraftstoffprämie — Richtig: B

Ein Fahrer erhält 16,80 € Stundenlohn für 168 Stunden. Zusätzlich gibt es eine Prämie von 30 % der eingesparten Kraftstoffkosten. Vorgabe sind 32 l je 100 km, er verbraucht 29 l je 100 km bei 9.000 km im Monat. Der Diesel kostet 1,60 € je Liter. Wie hoch ist sein Monatslohn einschließlich Prämie?

✘ **A)** 2.903,40 € – Falsch. Hier wurden 30 % der eingesparten Liter (81) als Euro angesetzt. Die Liter müssen erst mit dem Dieselpreis bewertet werden.

✔ **B)** **2.952,00 € –** Richtig. Ersparnis 270 l × 1,60 € = 432 €, davon 30 % = 129,60 €; dazu der Grundlohn von 2.822,40 €.

✘ **C)** 2.822,40 € – Falsch. Das ist nur der Grundlohn. Die messbare Mehrleistung (Kraftstoffersparnis) wird zusätzlich mit einer Prämie belohnt.

✘ **D)** 3.254,40 € – Falsch. Hier wurde die gesamte Ersparnis von 432 € als Prämie ausgezahlt statt 30 % davon.

Rechenweg
Grundlohn: 168 h × 16,80 € = 2.822,40 €
Ersparnis je 100 km: 32 l − 29 l = 3 l
Ersparnis im Monat: 3 l × 9.000 km ÷ 100 km = 270 l
In Euro: 270 l × 1,60 € = 432,00 €
Prämie: 30 % × 432,00 € = 129,60 €
Monatslohn: 2.822,40 € + 129,60 € = 2.952,00 €

Merke: Prämienlohn = fester Grundlohn + Prämie für eine messbare Mehrleistung, hier die Ersparnis.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.4, S. 212 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 145 Prämienlohn: Merkmale — Richtig: A, C, E

Welche Aussagen zum Prämienlohn treffen nach dem Buch zu?

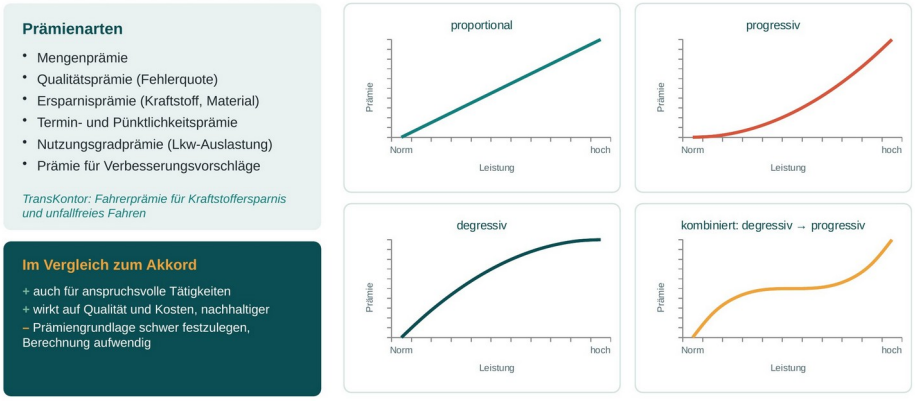
✔ A) **Anders als der Akkord eignet sich der Prämienlohn auch für anspruchsvolle Tätigkeiten. –** Richtig. Er wirkt auf Qualität und Kosten und gilt als nachhaltiger.

✘ B) Prämien dürfen nur für eine höhere Stückzahl gezahlt werden. – Falsch. Die Mehrleistung muss gerade nicht die Menge sein.

✔ C) **Prämiengrundlagen können neben der Menge auch Qualität, Ersparnis, Termintreue oder der Nutzungsgrad sein. –** Richtig. Bei TransKontor gibt es zum Beispiel Prämien für Kraftstoffersparnis und unfallfreies Fahren.

✘ D) Der Prämienlohn ist einfach zu berechnen, weil die Prämiengrundlage immer feststeht. – Falsch. Schwierig ist gerade, die Prämiengrundlage festzulegen; die Berechnung ist aufwendig.

✔ E) **Es gibt einen festen Grundlohn plus eine Prämie für eine messbare Mehrleistung. –** Richtig. Das ist der Grundaufbau des Prämienlohns.



Merke: Prämienlohn belohnt Menge, Qualität, Ersparnis, Termintreue oder Nutzungsgrad – auf Basis eines festen Grundlohns.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.1, S. 95 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.4, S. 212 · Gesamtbuch 2.8.1, S. 523

Aufgabe 146 Personalkosten je Arbeitsstunde in fünf Schritten — Richtig: C

Ein Berufskraftfahrer bei TransKontor hat 17,00 € Stundenlohn bei 8 Stunden je Tag. Annahmen: 365 Tage, 104 Wochenendtage, 9 Feiertage, 30 Urlaubs- und 15 Krankheitstage. Urlaubsgeld 600 €, Weihnachtsgeld 1.500 €. AG-Anteil Sozialversicherung 21 %, Berufsgenossenschaft 2,4 %, Sozialaufwand 900 €, Weiterbildung 400 €. Wie hoch sind die Personalkosten je tatsächlich geleisteter Arbeitsstunde?

✘ A) 22,84 €/h – Falsch. Hier wurde durch alle bezahlten Stunden geteilt (261 Tage × 8 h). In Schritt 4 zählen nur die tatsächlich gearbeiteten Tage.

✘ B) 27,60 €/h – Falsch. Hier wurden die Feiertage in Schritt 4 nicht abgezogen. An Feiertagen wird bezahlt, aber nicht gearbeitet.

✔ C) **28,80 €/h –** Richtig. Personalkosten gesamt 47.693,46 € ÷ 1.656 tatsächliche Arbeitsstunden = 28,80 €/h.

✘ D) 22,70 €/h – Falsch. Hier wurde nur das Bruttoarbeitsentgelt durch die Arbeitsstunden geteilt. Die Zusatzkosten aus Schritt 2 fehlen.

Rechenweg

Schritt 1: Arbeitslohn (365 − 104) Tage × 8 h × 17,00 € = 35.496,00 €
+ Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld 600 € + 1.500 € = 2.100,00 €
= Bruttoarbeitsentgelt 37.596,00 €
Schritt 2: AG-Anteil SV 21 % = 7.895,16 €; BG 2,4 % = 902,30 €; Sozialaufwand + Weiterbildung = 1.300,00 €
= Zusatzkosten 10.097,46 €
Schritt 3: Personalkosten gesamt 37.596,00 € + 10.097,46 € = 47.693,46 €
Schritt 4: Arbeitstage 365 − 104 − 9 − 30 − 15 = 207; × 8 h = 1.656 h
Schritt 5: 47.693,46 € ÷ 1.656 h = 28,80 €/h

Schritt	Position	Betrag
1	Arbeitslohn: (365 − 104) Tage × 8 h × 17,50 €	36.540,00 €
	+ Urlaubsgeld	800,00 €
	+ Weihnachtsgeld	1.600,00 €
	= Bruttoarbeitsentgelt	**38.940,00 €**
2	AG-Anteil Sozialversicherung: 21 % von 38.940 €	8.177,40 €
	Berufsgenossenschaft: 1,8 % von 38.940 €	700,92 €
	Sozialaufwand 1.200 € + Weiterbildung 450 €	1.650,00 €
	= Zusatzkosten	**10.528,32 €**
3	**= Personalkosten gesamt (38.940,00 € + 10.528,32 €)**	**49.468,32 €**
4	Arbeitstage: 365 − 104 − 10 − 30 − 12	209 Tage
	Arbeitsstunden: 209 × 8 h	1.672 h
5	**Kosten je Stunde: 49.468,32 € ÷ 1.672 h**	**29,59 €/h**

Annahmen (Lager Billbrook)

- Stundenlohn 17,50 €, 8 h je Tag
- Jahr: 365 Tage, 104 Wochenendtage
- 10 Feiertage, 30 Urlaubstage, 12 Krankheitstage
- Urlaubsgeld 800 €, Weihnachtsgeld 1.600 €
- AG-Anteil SV 21 %, BG 1,8 %
- Sozialaufwand 1.200 €, Weiterbildung 450 €

29,59 € je Arbeitsstunde
etwa das 1,7-Fache des Stundenlohns von 17,50 €

Merke: Schritt 1 rechnet mit allen bezahlten Tagen, Schritt 4 nur mit den tatsächlichen Arbeitstagen.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.2, S. 96 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.5, S. 214 · Gesamtbuch 2.8.2, S. 524

Aufgabe 147 Lohnnebenkosten in Prozent

Richtig: A

Eine Disponentin hat ein Bruttoarbeitsentgelt von 41.000 € im Jahr. TransKontor zahlt dazu 8.610 € Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, 738 € Beitrag zur Berufsgenossenschaft, 1.200 € betriebliche Altersversorgung und 452 € Weiterbildung. Wie hoch sind die Personalzusatzkosten in Prozent des Bruttoentgelts?

✔ **A)** **26,8 % –** Richtig. Zusatzkosten 11.000 € ÷ 41.000 € × 100 ≈ 26,8 %.

✘ **B)** 21,2 % – Falsch. Hier wurde durch die gesamten Personalkosten (52.000 €) geteilt. Bezugsgröße ist das Bruttoentgelt.

✘ **C)** 22,8 % – Falsch. Hier wurden nur Sozialversicherung und BG berücksichtigt. Altersversorgung und Weiterbildung fehlen.

✘ **D)** 21,0 % – Falsch. Das ist nur der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung. Auch BG, Altersversorgung und Weiterbildung gehören zu den Zusatzkosten.

Rechenweg
Formel: Personalzusatzkosten in % = Zusatzkosten ÷ Bruttoentgelt × 100
Zusatzkosten: 8.610 € + 738 € + 1.200 € + 452 € = 11.000 €
Einsetzen: 11.000 € ÷ 41.000 € × 100 = 26,83 %
Ergebnis: ≈ 26,8 %

Merke: Personalzusatzkosten in % = Zusatzkosten ÷ Bruttoentgelt × 100 – Bezugsgröße ist das Brutto.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.2, S. 96 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.5, S. 214 · Gesamtbuch 2.8.2, S. 524

Aufgabe 148 Wirkung von Ausfallzeiten

Richtig: B

Im Buchbeispiel kostet eine Lagerfachkraft 49.468,32 € im Jahr und arbeitet 209 Tage à 8 Stunden (1.672 h); das ergibt 29,59 €/h. Wie verändern sich die Kosten je Arbeitsstunde, wenn die Krankheitstage von 12 auf 20 steigen und die Gesamtkosten gleich bleiben?

✘ **A)** Sie steigen auf 32,04 €/h, weil 128 Stunden zusätzlich ausfallen. – Falsch. Hier wurde der Ausfall doppelt abgezogen (1.672 h − 128 h = 1.544 h). Richtig sind 8 Tage × 8 h = 64 h weniger, also 1.608 h.

✔ **B)** **Sie steigen auf 30,76 €/h, also um rund 1,17 €. –** Richtig. Es bleiben 201 Arbeitstage × 8 h = 1.608 h; 49.468,32 € ÷ 1.608 h = 30,76 €/h.

✘ **C)** Sie bleiben bei 29,59 €/h, weil der Lohn im Krankheitsfall weitergezahlt wird. – Falsch. Die Kosten bleiben zwar gleich, sie verteilen sich aber auf weniger geleistete Stunden.

✘ **D)** Sie sinken auf 28,50 €/h, weil die Kosten auf 1.736 Stunden verteilt werden. – Falsch. Hier wurden die 64 zusätzlichen Ausfallstunden addiert statt abgezogen. Mehr Krankheitstage bedeuten weniger Arbeitsstunden, also höhere Kosten je Stunde.

Rechenweg
Arbeitstage neu: 365 − 104 − 10 − 30 − 20 = 201 Tage
Arbeitsstunden: 201 × 8 h = 1.608 h
Kosten je Stunde: 49.468,32 € ÷ 1.608 h = 30,76 €/h
Veränderung: 30,76 € − 29,59 € = 1,17 € je Stunde (≈ 4 %)

Merke: Mehr Ausfallzeiten verteilen dieselben Kosten auf weniger Stunden – die Stunde wird teurer.
Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.2, S. 96 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.5, S. 214 · Gesamtbuch 2.8.2, S. 524

Aufgabe 149 Cafeteria-System: Begriff — Richtig: D

TransKontor führt ein Cafeteria-System ein. Was kennzeichnet es?

✘ A) Die Beschäftigten erhalten statt Sozialleistungen einen Zuschuss für die Betriebskantine. – Falsch. Der Name ist ein Bild für die Selbstbedienung. Mit der Kantine hat das Modell nichts zu tun.

✘ B) Alle Beschäftigten erhalten dieselben Sozialleistungen, unabhängig von ihrer Lebenslage. – Falsch. Gerade die Wahl nach Lebenslage unterscheidet das Cafeteria-System vom Einheitspaket.

✘ C) Die Beschäftigten legen Angebot und Budget der Sozialleistungen selbst fest. – Falsch. Budget und Angebot legt das Unternehmen fest; die Beschäftigten wählen daraus aus.

✔ D) **Die Beschäftigten wählen innerhalb eines Budgets aus einem vom Unternehmen festgelegten Angebot an Sozialleistungen. –** Richtig. Wie im Selbstbedienungsrestaurant: festes Budget, Angebot vom Unternehmen, freie Wahl der Beschäftigten.



Merke: Cafeteria-System: Budget und Angebot vom Unternehmen, Wahl durch die Beschäftigten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.3, S. 96 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.6, S. 215 · Gesamtbuch 2.8.3, S. 525

Aufgabe 150 Cafeteria-System: Vorteile — Richtig: A, B, D

Bei TransKontor wählt die 19-jährige Auszubildende Deutschlandticket und Fitnesszuschuss, der 42-jährige Fahrer mit zwei Kindern Kita-Zuschuss und Altersversorgung. Welche Vorteile des Cafeteria-Systems zeigt das bzw. nennt das Buch?

✔ A) **Die Kosten bleiben für TransKontor planbar. –** Richtig. Das Budget je Person ist fest, gleich welche Bausteine gewählt werden.

✔ B) **Bindung und Motivation steigen, TransKontor wird attraktiver im Wettbewerb um Fachkräfte. –** Richtig. Das ist gerade beim Fachkräftemangel bei Fahrern und Lagerfachkräften wichtig.

✘ C) Der Verwaltungsaufwand entfällt, weil die Beschäftigten selbst wählen. – Falsch. Die Wahlmöglichkeiten verursachen Aufwand. Er muss in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen stehen.

✔ D) **Die Leistungen passen zur Lebenslage; bei gleichem Budget steigt der wahrgenommene Wert. –** Richtig. Jede Person nimmt, was sie wirklich braucht; nichts wird verschenkt, was niemand nutzt.

✘ E) Alle Bausteine sind steuer- und abgabenfrei. – Falsch. Steuerbegünstigte Bausteine machen das Budget wertvoller, manche sind aber als geldwerter Vorteil zu versteuern (§ 8 EStG).

Merke: Vorteile mit den unterschiedlichen Lebenslagen begründen: höherer Wert, Bindung, planbare Kosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 2.8.3, S. 96 · Arbeits- und Übungsbuch 2.8.6, S. 215 · Gesamtbuch 2.8.3, S. 525

Auswertungsbogen – unsichere Themen erneut trainieren

Zählen Sie je Thema die richtig gelösten Aufgaben. Eine Aufgabe zählt nur, wenn alle richtigen und keine falschen Antworten angekreuzt sind. Geratene Treffer zählen als unsicher. Liegt ein Thema 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
2.1.1	Vom Unternehmensziel zur Personalführung	1, 2	___ / 2		K. S. 57 · A. S. 127 · G. S. 490
2.1.2	Personalpolitik: Einflüsse, Grundsätze, Herausforderungen	3, 4, 5	___ / 3		K. S. 58 · A. S. 128 · G. S. 490
2.1.3	Führungsgrundsätze und Führungspersönlichkeit	6, 7	___ / 2		K. S. 58 · A. S. 130 · G. S. 491
2.1.4	Aufgaben und Organisation des Personalmanagements	8, 9	___ / 2		K. S. 58 · A. S. 132 · G. S. 491
2.2.1	Führungstechniken im Überblick	10, 11, 12	___ / 3		K. S. 59 · A. S. 134 · G. S. 492
2.2.2	Motivation: Begriff und Arten	13, 14	___ / 2		K. S. 59 · A. S. 135 · G. S. 492
2.2.3	Die Bedürfnispyramide nach Maslow	15, 16, 17	___ / 3		K. S. 59 · A. S. 136 · G. S. 492
2.2.4	Herzberg und weitere Motivationstheorien	18, 19	___ / 2		K. S. 59 · A. S. 137 · G. S. 492
2.2.5	Anreize: materiell und immateriell	20, 21, 22	___ / 3		K. S. 61 · A. S. 139 · G. S. 494
2.2.6	Demotivation erkennen und vermeiden	23, 24, 25	___ / 3		K. S. 61 · A. S. 140 · G. S. 494
2.2.7	Management by Objectives: Prinzip, Zielhierarchie, SMART	26, 27, 28, 29, 30	___ / 5		K. S. 62 · A. S. 142 · G. S. 495
2.2.8	MbO: Chancen, Grenzen, Voraussetzungen	31, 32, 33, 34	___ / 4		K. S. 62 · A. S. 145 · G. S. 495
2.2.9	Management by Delegation und Prioritäten	35, 36, 37, 38, 39	___ / 5		K. S. 65 · A. S. 146 · G. S. 497
2.3.1	Führungsstil: Begriff, Einflussfaktoren, Systematik	40, 41	___ / 2		K. S. 67 · A. S. 149 · G. S. 497
2.3.2	Autoritär, kooperativ, laissez-faire	42, 43, 44, 45, 46, 47	___ / 6		K. S. 67 · A. S. 150 · G. S. 498
2.3.3	Managerial Grid nach Blake und Mouton	48, 49, 50	___ / 3		K. S. 69 · A. S. 153 · G. S. 500
2.3.4	3-D-Theorie nach Reddin	51, 52	___ / 2		K. S. 69 · A. S. 154 · G. S. 500
2.3.5	Situatives Führen nach Hersey und Blanchard	53, 54, 55, 56	___ / 4		K. S. 70 · A. S. 154 · G. S. 500
2.3.6	Führungsstile in der Praxis	57, 58	___ / 2		K. S. 71 · A. S. 157 · G. S. 502
2.4.1	Gruppe und Team: formelle und informelle Gruppen	59, 60	___ / 2		K. S. 72 · A. S. 159 · G. S. 503
2.4.2	Gruppenkohäsion und Gruppendynamik	61, 62	___ / 2		K. S. 72 · A. S. 160 · G. S. 503
2.4.3	Teamentwicklung nach Tuckman	63, 64, 65	___ / 3		K. S. 74 · A. S. 161 · G. S. 505
2.4.4	Rollen in der Gruppe und Mitarbeitertypen	66, 67	___ / 2		K. S. 72 · A. S. 163 · G. S. 503
2.4.5	Teamarbeit: Chancen, Risiken, Teamleitung	68, 69, 70	___ / 3		K. S. 76 · A. S. 164 · G. S. 506
2.4.6	Konflikte: Ursachen, Arten, Verlauf	71, 72	___ / 2		K. S. 76 · A. S. 165 · G. S. 506
2.4.7	Konflikte lösen: Strategien, Mobbing, Mediation	73, 74	___ / 2		K. S. 76 · A. S. 166 · G. S. 506
2.4.8	Die Führungskraft: Spannungsfeld, Autorität, Handlungskompetenz	75, 76	___ / 2		K. S. 77 · A. S. 168 · G. S. 507

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	unsicher	Nacharbeiten
2.5.1	Aufgaben und Teilbereiche der Personalplanung	77, 78, 79	___ / 3		K. S. 77 · A. S. 170 · G. S. 508
2.5.2	Arten des Personalbedarfs	80, 81	___ / 2		K. S. 77 · A. S. 172 · G. S. 508
2.5.3	Instrumente der Personalplanung	82, 83, 84	___ / 3		K. S. 78 · A. S. 172 · G. S. 508
2.5.4	Brutto- und Nettopersonalbedarf berechnen	85, 86, 87, 88, 89	___ / 5		K. S. 78 · A. S. 173 · G. S. 508
2.5.5	Soll-Personal aus Arbeitszeit, Kennzahl und Projektdaten	90, 91	___ / 2		K. S. 80 · A. S. 176 · G. S. 510
2.5.6	Personalkosten, Personaldaten und Personaleinsatz	92, 93	___ / 2		K. S. 78 · A. S. 179 · G. S. 508
2.5.7	Fachkräftemangel und demografischer Wandel	94, 95	___ / 2		K. S. 81 · A. S. 180 · G. S. 511
2.6.1	Personalmarketing und Employer Branding	96, 97	___ / 2		K. S. 82 · A. S. 182 · G. S. 512
2.6.2	Ablauf der Personalbeschaffung und Anforderungsprofil	98, 99	___ / 2		K. S. 82 · A. S. 183 · G. S. 512
2.6.3	Interne Personalbeschaffung	100, 101, 102	___ / 3		K. S. 83 · A. S. 184 · G. S. 513
2.6.4	Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege	103, 104, 105	___ / 3		K. S. 84 · A. S. 186 · G. S. 514
2.6.5	Stellenanzeige und diskriminierungsfreie Ausschreibung	106, 107, 108	___ / 3		K. S. 85 · A. S. 189 · G. S. 515
2.6.6	Personalauswahl: Ablauf und Instrumente	109, 110, 111, 112	___ / 4		K. S. 85 · A. S. 190 · G. S. 515
2.6.7	Bewerbungsunterlagen prüfen	113, 114	___ / 2		K. S. 87 · A. S. 192 · G. S. 517
2.6.8	Personalfragebogen	115, 116	___ / 2		K. S. 88 · A. S. 193 · G. S. 518
2.6.9	Das Vorstellungsgespräch	117, 118	___ / 2		K. S. 88 · A. S. 194 · G. S. 518
2.6.10	Onboarding und erster Arbeitstag	119, 120	___ / 2		K. S. 89 · A. S. 195 · G. S. 518
2.6.11	Personalengpässe kurzfristig überbrücken	121, 122	___ / 2		K. S. 91 · A. S. 196 · G. S. 519
2.7.1	Ursachen und Grundentscheidung	123, 124, 125	___ / 3		K. S. 91 · A. S. 198 · G. S. 520
2.7.2	Kurzarbeit und ihre Alternativen	126, 127, 128, 129, 130	___ / 5		K. S. 93 · A. S. 199 · G. S. 521
2.7.3	Personalabbau	131, 132, 133	___ / 3		K. S. 94 · A. S. 203 · G. S. 522
2.7.4	Personalaufbau	134, 135	___ / 2		K. S. 94 · A. S. 205 · G. S. 522
2.8.1	Entgelt und Entgeltformen im Überblick	136, 137	___ / 2		K. S. 95 · A. S. 206 · G. S. 523
2.8.2	Zeitlohn	138, 139	___ / 2		K. S. 95 · A. S. 209 · G. S. 523
2.8.3	Akkordlohn	140, 141, 142, 143	___ / 4		K. S. 95 · A. S. 209 · G. S. 523
2.8.4	Prämienlohn	144, 145	___ / 2		K. S. 95 · A. S. 212 · G. S. 523
2.8.5	Personalkosten je Arbeitsstunde	146, 147, 148	___ / 3		K. S. 96 · A. S. 214 · G. S. 524
2.8.6	Cafeteria-System	149, 150	___ / 2		K. S. 96 · A. S. 215 · G. S. 525

K. = Unternehmensführung kompakt · A. = Unternehmensführung – Arbeits- und Übungsbuch · G. = Fachwirt24 – Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Das Gesamtbuch (ISBN 978-3-913327-12-9, Fach 4) · alle Fachwirt24 Verlag

Und dann?
Sie möchten die Zusammenhänge wiederholen? Im Kompaktbuch und im Gesamtbuch finden Sie den Überblick zum Thema. Für freie Prüfungsantworten bietet das Arbeits- und Übungsbuch passende Fallaufgaben mit Musterlösungen. Zum Abschluss schreiben Sie eine Musterklausur unter Prüfungsbedingungen: 90 Minuten, ohne Unterlagen.