Unternehmensführung · Kapitel 3

Personalentwicklung

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
3.1	Arten der Personalentwicklung	40	S. 104 / S. 260 / S. 558
3.2	Potenzialanalyse und Beurteilung	22	S. 114 / S. 287 / S. 566
3.3	Kosten-Nutzen-Analyse der Personalentwicklung	13	S. 119 / S. 302 / S. 570
	Gesamt	**75**	

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 Lindwerk IT-Services GmbH, ein IT-Dienstleister aus Leipzig.

UC0012 · Stand November 2026 · Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel · www.fachwirt24.de

3.1 Arten der Personalentwicklung

Aufgabe 1 3.1.1 Immaterielles Kapital: Strukturkapital

Julia Sommer erklärt der Geschäftsführung, welche Formen immateriellen Kapitals Lindwerk besitzt. Welches Beispiel gehört zum Strukturkapital? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Cloud-Zertifikat und die Erfahrung einer Cloud-Architektin
- ☐ **B)** Die Wissensdatenbank und das Ticketsystem im Support
- ☐ **C)** Die langjährigen Rahmenverträge mit Mittelstandskunden
- ☐ **D)** Das Spezialwissen von Murat Aydın über Eskalationen im Support

Aufgabe 2 3.1.1 Begriff Personalentwicklung

Welche Merkmale machen aus einer einzelnen Schulung echte Personalentwicklung im Sinne der Definition? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Maßnahme wird mit passenden Methoden durchgeführt.
- ☐ **B)** Die Maßnahme findet außerhalb des Arbeitsplatzes in einem Seminar statt.
- ☐ **C)** Die Maßnahme ist geplant und geht vom ermittelten Bedarf aus.
- ☐ **D)** Die Maßnahme dient ausschließlich den Zielen des Unternehmens.
- ☐ **E)** Lern- und Transfererfolg werden kontrolliert.

Aufgabe 3 3.1.2 Vorteile der PE für das Unternehmen

Geschäftsführerin Nadine Brandt möchte vor der Budgetrunde wissen, welche Vorteile Personalentwicklung für Lindwerk als Unternehmen bringt. Welche Aussagen nennen Vorteile aus Unternehmenssicht? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Mit aktuellem Wissen zu KI und IT-Sicherheit gewinnt Lindwerk Aufträge gegen den Wettbewerb.
- ☐ **B)** Wer sich entwickeln kann, bleibt eher – das senkt Fluktuation sowie Such- und Einarbeitungskosten.
- ☐ **C)** Aktuelles Wissen schützt die Beschäftigten davor, vom technischen Wandel abgehängt zu werden.
- ☐ **D)** Die Beschäftigten steigern mit Zertifikaten ihren Marktwert auf dem Arbeitsmarkt.
- ☐ **E)** Fach- und Führungsstellen lassen sich mit eigenen, bekannten Kräften besetzen.

Aufgabe 4 3.1.2 Vorteile der PE für Mitarbeitende

In einer Prüfungsaufgabe sollen Sie Vorteile der Personalentwicklung aus Sicht der Mitarbeitenden nennen. Welche Antworten passen zu dieser Perspektive? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Beschaffungskosten für externe Fachkräfte sinken.
- ☐ **B)** Die Arbeit wird anspruchsvoller und abwechslungsreicher.
- ☐ **C)** Qualifikation und Marktwert steigen, etwa durch anerkannte Zertifikate.
- ☐ **D)** Das Arbeitgeberimage verbessert sich im Wettbewerb um Bewerbende.
- ☐ **E)** Weiterbildung öffnet den Weg in höhere Positionen und Gehaltsbänder.

Aufgabe 5 3.1.2 Hauptziel der PE

Wie lautet das Hauptziel der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Den qualitativen Personalbedarf möglichst aus den eigenen Reihen decken und dabei die Potenziale der Beschäftigten nutzen
- ☐ **B)** Den quantitativen Personalbedarf durch zusätzliche externe Einstellungen decken
- ☐ **C)** Die Personalkosten kurzfristig senken, indem Weiterbildung auf das gesetzliche Minimum begrenzt wird
- ☐ **D)** Die Beschäftigten über Rückzahlungsklauseln möglichst lange vertraglich an das Unternehmen binden

Aufgabe 6 3.1.2 Einwand „Und wenn sie dann gehen?“

In der Budgetrunde fragt Nadine Brandt: „Und wenn wir unsere Leute weiterbilden und sie dann zur Konkurrenz gehen?“ Welche Antwort von Julia Sommer trifft den Kern? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Risiko besteht nicht, weil das Gesetz eine Kündigung nach einer bezahlten Weiterbildung ausschließt.
- ☐ **B)** Gefährlicher sind Beschäftigte, die bleiben und fachlich nicht mehr auf dem Stand sind; gute PE bindet gerade die Potenzialträger.
- ☐ **C)** Die Sorge ist unbegründet, weil Rückzahlungsklauseln die Bindung in jedem Fall zuverlässig sichern.
- ☐ **D)** Lindwerk sollte nur Beschäftigte kurz vor dem Ruhestand weiterbilden, weil diese sicher bleiben.

Aufgabe 7 3.1.2 Unternehmensvorteil mit Fallbezug

Lindwerk bildet erfahrene Supportkräfte selbst zu Cloud-Administratoren weiter, statt Spezialisten am Markt zu suchen. Welcher Vorteil entsteht dadurch in erster Linie für das Unternehmen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Lindwerk spart teure Recruitingkosten und besetzt die Stellen mit bekannten Kräften, die Kunden und Systeme schon kennen.
- ☐ **B)** Die Supportkräfte erhöhen mit dem Cloud-Zertifikat ihren eigenen Marktwert.
- ☐ **C)** Lindwerk muss für die Weiterbildung keine Arbeitszeit einplanen, weil sie im Tagesgeschäft nebenher läuft.
- ☐ **D)** Die Personalkosten sinken sofort, weil interne Weiterbildung keine Kosten verursacht.

Aufgabe 8 3.1.2 Vorteile aus Sicht einer Nachwuchskraft

Lena Wolf nimmt an einem dreijährigen Entwicklungsprogramm teil. Welche Vorteile hat die Personalentwicklung für sie persönlich? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Arbeitgebermarke von Lindwerk gewinnt an Attraktivität.
- ☐ **B)** Lindwerk kann künftige Projektleitungen aus den eigenen Reihen besetzen.
- ☐ **C)** Wer neue Aufgaben sicher beherrscht, erlebt Anerkennung, Zufriedenheit und Selbstvertrauen.
- ☐ **D)** Sie erwirbt nach jeder Maßnahme einen Anspruch auf sofortige Beförderung.
- ☐ **E)** Ihre Methoden- und Sozialkompetenz wächst – das hilft auch über den Job hinaus.

Aufgabe 9 3.1.3 Strategisches PE-Ziel erkennen

Welche der folgenden Formulierungen ist ein strategisches PE-Ziel von Lindwerk? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Tobias Lenz begleitet Lena Wolf ab Januar als Mentor.
- ☐ **B)** Am 12. März besuchen acht neue Teamleitungen das Seminar „Erste Führungsaufgabe“.
- ☐ **C)** Alle Beschäftigten absolvieren bis Ende Juni das Pflicht-E-Learning IT-Sicherheit.
- ☐ **D)** Bis 2028 sollen 70 % der Führungsstellen intern besetzt werden.

Aufgabe 10 3.1.3 Operative Maßnahmen ableiten

Lindwerk will das Beratungsfeld KI bis 2028 verdoppeln. Welche operativen PE-Maßnahmen stützen dieses strategische Ziel passend? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Das Rechenzentrum führt einmal im Quartal eine Notfallübung durch.
- ☐ **B)** Die Geschäftsführung nimmt das Ziel „KI-Kompetenz“ in das Leitbild auf.
- ☐ **C)** Beratende lernen im laufenden KI-Kundenprojekt unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen.
- ☐ **D)** Die Personalentwicklung bietet allgemein mehr Schulungen an.
- ☐ **E)** Zwölf Beratende absolvieren im nächsten Halbjahr einen KI-Zertifikatskurs.

Aufgabe 11 3.1.3 Merkmale strategischer PE-Ziele

Welche Beschreibung kennzeichnet strategische PE-Ziele zutreffend? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Mit konkreten Teilnehmenden, Terminen und Budget je Seminar festgelegt
- ☐ **B)** Aus den Weiterbildungswünschen einzelner Beschäftigter zusammengestellt
- ☐ **C)** Langfristig, auf das ganze Unternehmen bezogen, von der Geschäftsführung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet
- ☐ **D)** Kurzfristig, auf ein Team bezogen, von der Teamleitung aus dem Tagesgeschäft abgeleitet

Aufgabe 12 3.1.4 Funktionszyklus: Reihenfolge

In welcher Reihenfolge laufen die sechs Phasen des Funktionszyklus der Personalentwicklung im erweiterten 6-Phasen-Modell ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Bedarfsanalyse – Ziele setzen – Durchführung – Maßnahmen planen – Transfer sichern – Erfolgskontrolle
- ☐ **B)** Bedarfsanalyse – Maßnahmen planen – Durchführung – Ziele setzen – Erfolgskontrolle – Transfer sichern
- ☐ **C)** Bedarfsanalyse – Ziele setzen – Maßnahmen planen – Durchführung – Erfolgskontrolle – Transfer sichern
- ☐ **D)** Ziele setzen – Maßnahmen planen – Bedarfsanalyse – Durchführung – Transfer sichern – Erfolgskontrolle

Aufgabe 13 3.1.4 Entwicklungsbedarf berechnen

Lindwerk braucht laut Strategie Ende 2028 insgesamt 20 zertifizierte Security-Analysts. Heute sind 9 vorhanden, bis dahin werden 2 voraussichtlich ausscheiden. Geplant sind 3 externe Einstellungen. Kurs und Prüfung kosten 2.400 € je Person. Wie viele Beschäftigte müssen intern qualifiziert werden, und wie hoch sind die direkten Kurskosten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 8 Personen, 19.200 €
- ☐ **B)** 11 Personen, 26.400 €
- ☐ **C)** 13 Personen, 31.200 €
- ☐ **D)** 10 Personen, 24.000 €

Aufgabe 14 3.1.4 Stufen eines PE-Konzepts

Eine Aufgabe verlangt die Stufen eines PE-Konzepts in fünf Phasen. Welche Zuordnungen von Phase und Inhalt sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Transfer: Umsetzung planen, Anwendung ermöglichen und überprüfen
- ☐ **B)** Analyse: Bedarf ermitteln und Teilnehmende auswählen
- ☐ **C)** Zielformulierung: erst nach der Durchführung festhalten, was erreicht wurde
- ☐ **D)** Durchführung: prüfen, ob das Gelernte nach drei Monaten am Arbeitsplatz angewendet wird
- ☐ **E)** Planung: Maßnahme, Träger, Ort, Ablauf und Budget festlegen

Aufgabe 15 3.1.4 Phase erkennen: Transfer

Drei Monate nach einem Cloud-Kurs prüft Tobias Lenz, ob die Teilnehmenden die neuen Cloud-Kunden tatsächlich selbstständig betreuen. Zu welcher Phase des Funktionszyklus gehört diese Tätigkeit? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Durchführung
- ☐ **B)** Transfer sichern (bzw. Kontrolle der Anwendung im Job)
- ☐ **C)** Bedarfsanalyse
- ☐ **D)** Maßnahmen planen

Aufgabe 16 3.1.4 Instrumente der Bedarfsermittlung

Julia Sommer will den Entwicklungsbedarf im Bereich Softwareentwicklung ermitteln. Welche Instrumente eignen sich dafür? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Auswertung von Stellenbeschreibungen und künftigen Anforderungen
- ☐ **B)** Ein Zufriedenheitsbogen am Ende eines bereits gebuchten Seminars
- ☐ **C)** Eine Kompetenzmatrix, die Soll- und Ist-Kompetenzen gegenüberstellt
- ☐ **D)** Eine Nutzwertanalyse mehrerer Seminaranbieter
- ☐ **E)** Mitarbeitergespräche und Befragungen der Führungskräfte

Aufgabe 17 3.1.5 PE und OE abgrenzen

Das Support-Team erwirbt ein ITIL-Zertifikat. Gleichzeitig stellt Lindwerk von klassischen Abteilungen auf bereichsübergreifende, agile Produktteams um. Welche Einordnung ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das ITIL-Zertifikat ist Personalentwicklung, die Umstellung auf Produktteams ist Organisationsentwicklung.
- ☐ **B)** Beides gehört zum Handlungsfeld Bildung, weil in beiden Fällen gelernt wird.
- ☐ **C)** Das ITIL-Zertifikat ist Organisationsentwicklung, die Umstellung ist Personalentwicklung.
- ☐ **D)** Die Umstellung ist PE, weil sie kurzfristig wirkt; das Zertifikat ist OE, weil es dauerhaft gilt.

Aufgabe 18 3.1.5 Handlungsfelder der PE

Personalentwicklung im weiteren Sinne umfasst Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Welche Zuordnungen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Kulturwandel hin zu mehr Eigenverantwortung in den Teams – Organisationsentwicklung
- ☐ **B)** Umschulung eines Lagerlogistikers zum Fachinformatiker – Bildung
- ☐ **C)** Job Rotation zwischen App-Team und Cloud-Betrieb – Bildung
- ☐ **D)** Mentoring für eine Nachwuchskraft – Förderung
- ☐ **E)** Berufsausbildung zur Fachinformatikerin – Förderung

Aufgabe 19 3.1.6 Vier-Stufen-Methode: Reihenfolge und Rollen

Welche Darstellung der Vier-Stufen-Methode ist in Reihenfolge und Rollenverteilung richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Vorbereiten (Ausbilder/in) – Nachmachen (Azubi) – Vormachen (Ausbilder/in) – Üben (Azubi)
- ☐ **B)** Vormachen (Ausbilder/in) – Vorbereiten (Ausbilder/in) – Nachmachen (Azubi) – Üben (Azubi)
- ☐ **C)** Vorbereiten (Azubi) – Vormachen (Ausbilder/in) – Nachmachen (Azubi) – Üben (Ausbilder/in)
- ☐ **D)** Vorbereiten (Ausbilder/in) – Vormachen und erklären (Ausbilder/in) – Nachmachen und erklären lassen (Azubi) – Üben und festigen (Azubi)

Aufgabe 20 3.1.6 Vier-Stufen-Methode: Stufe erkennen

Im Service-Desk legt eine Auszubildende unter Aufsicht von Claudia Frenzel selbst ein Benutzerkonto an. Sie begründet jeden Schritt, Fehler werden sofort korrigiert. Welche Stufe der Vier-Stufen-Methode liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Stufe 1: Vorbereiten
- ☐ **B)** Stufe 3: Nachmachen und erklären lassen
- ☐ **C)** Stufe 4: Üben und festigen
- ☐ **D)** Stufe 2: Vormachen und erklären

Aufgabe 21 3.1.6 Betrieblicher Ausbildungsplan: Inhalte

Claudia Frenzel erstellt den betrieblichen Ausbildungsplan für die Fachinformatik. Welche Fragen muss der Plan beantworten? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Welche Noten erzielt der Azubi in der Berufsschule?
- ☐ **B)** Wann und durch wen wird es vermittelt?
- ☐ **C)** Wie hoch ist die Ausbildungsvergütung im jeweiligen Ausbildungsjahr?
- ☐ **D)** Wo, also in welcher Abteilung, wird es vermittelt?
- ☐ **E)** Was wird vermittelt?

Aufgabe 22 3.1.6 Betrieblicher Ausbildungsplan: Notwendigkeit

Warum ist ein betrieblicher Ausbildungsplan notwendig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Er ersetzt den Ausbildungsrahmenplan, sodass der Betrieb die Inhalte frei wählen kann.
- ☐ **B)** Er regelt den Unterricht in der Berufsschule, den die Länder vorgeben.
- ☐ **C)** Er dient vor allem dazu, die Azubis gleichmäßig auf produktive Tätigkeiten zu verteilen.
- ☐ **D)** Er stellt sicher, dass alle Inhalte der Ausbildungsordnung rechtzeitig vor den Prüfungen vermittelt werden, und gibt allen Beteiligten Orientierung.

Aufgabe 23 3.1.6 Handlungsorientierte Ausbildungsmethoden

Die Azubis sollen eine komplexe Aufgabe – die Einrichtung eines kleinen Kundennetzwerks – mit Leitfragen selbst erarbeiten: informieren, planen, entscheiden, ausführen, kontrollieren, bewerten. Welche Methode wendet Claudia Frenzel an? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Lehrgespräch
- ☐ **B)** Vier-Stufen-Methode
- ☐ **C)** Planspiel
- ☐ **D)** Leittextmethode

Aufgabe 24 3.1.7 Anpassungsfortbildung erkennen

Das Support-Team lernt das neue Ticketsystem und die aktuellen Datenschutzregeln kennen. Um welche Art beruflicher Fortbildung handelt es sich? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Aufstiegsfortbildung
- ☐ **B)** Anpassungsfortbildung
- ☐ **C)** Erweiterungsfortbildung
- ☐ **D)** Umschulung

Aufgabe 25 3.1.7 Fortbildungsarten und Umschulung zuordnen

Welche Zuordnungen bei Lindwerk sind richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Ein Lagerlogistiker wird in zwei Jahren zum Fachinformatiker – Umschulung.
- ☐ **B)** Ein Supporter lernt eine neue Version der Monitoring-Software – Umschulung.
- ☐ **C)** Eine Entwicklerin lernt die Grundlagen der Projektkalkulation – Erweiterungsfortbildung.
- ☐ **D)** Eine Auszubildende besteht die Abschlussprüfung – Aufstiegsfortbildung.
- ☐ **E)** Ein Supporter wird Geprüfter Wirtschaftsfachwirt und übernimmt eine Teamleitung – Aufstiegsfortbildung.

Aufgabe 26 3.1.7 Fortbildungsstufen und Aufstiegs-BAföG

Ein Supporter von Lindwerk plant eine Aufstiegsfortbildung. Welche Aussagen sind richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Das Aufstiegs-BAföG fördert Lehrgänge grundsätzlich ab 400 Unterrichtsstunden unabhängig vom Alter, in Voll- oder Teilzeit.
- ☐ **B)** Vor dem Bachelor Professional ist der Abschluss als Berufsspezialist immer Pflicht.
- ☐ **C)** Aufstiegs-BAföG gibt es nur für Vollzeitlehrgänge von Personen unter 30 Jahren.
- ☐ **D)** Niemand muss alle drei Fortbildungsstufen nacheinander durchlaufen.
- ☐ **E)** Die Stundenzahlen sind Soll-Lernumfänge nach §§ 53b–53d BBiG und keine zwingende Lehrgangsbesuchsdauer.

Aufgabe 27 3.1.8 Training near the Job

Bei Lindwerk analysiert ein Qualitätszirkel aus Supportkräften einmal im Monat die häufigsten Störungen und erarbeitet Verbesserungen. Welcher Lernort liegt nach der im Kapitel verwendeten Abgrenzung vor? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Training near the Job
- ☐ **B)** Training on the Job
- ☐ **C)** Training off the Job
- ☐ **D)** Training along the Job

Aufgabe 28 3.1.8 Lernorte und Lernphasen zuordnen

Welche Zuordnungen der Training-Begriffe sind nach der im Kapitel verwendeten Abgrenzung richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Lena Wolf mit Mentor und berufsbegleitender Fortbildung – Training near the Job
- ☐ **B)** Cloud-Kurs in der Lindwerk Akademie – Training on the Job
- ☐ **C)** Onboarding neuer Beschäftigter – Training into the Job
- ☐ **D)** Ein neuer Supporter löst Tickets unter Anleitung von Murat Aydın – Training on the Job
- ☐ **E)** Ein Schichtleiter übergibt vor dem Ruhestand sein Wissen im Tandem – Training out of the Job

Aufgabe 29 3.1.8 Nachteil Training off the Job

Welcher Nachteil ist typisch für Training off the Job? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Ein Austausch mit Teilnehmenden aus anderen Teams oder Unternehmen ist nicht möglich.
- ☐ **B)** Die Qualität hängt fast vollständig von der zufällig anleitenden Kollegin oder dem Kollegen ab.
- ☐ **C)** Transferproblem: Viele Fragen tauchen erst auf, wenn das Gelernte am Arbeitsplatz umgesetzt wird.
- ☐ **D)** Das Lernen wird ständig durch Anrufe und Tickets aus dem Tagesgeschäft gestört.

Aufgabe 30 3.1.8 Vorteile Training on the Job

Murat Aydın arbeitet neue Supportkräfte direkt am Service-Desk ein. Welche Vorteile hat dieses Training on the Job? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Kosten sind gering, und gelernt wird in der gewohnten Umgebung.
- ☐ **B)** Das Gelernte ist sofort in der echten Situation anwendbar; Transferprobleme gibt es kaum.
- ☐ **C)** Die Teilnehmenden tauschen sich mit Fachleuten anderer Unternehmen aus.
- ☐ **D)** Der Abstand vom Alltag fördert neue Ideen.
- ☐ **E)** Systematisches Hintergrundwissen wird zuverlässig und vollständig vermittelt.

Aufgabe 31 3.1.9 Job Enlargement erkennen

Ein Supporter bearbeitet bisher nur Telefontickets. Künftig übernimmt er zusätzlich Chatanfragen und Passwort-Resets auf gleichem Anforderungsniveau. Welche Form der Arbeitsgestaltung liegt vor? (1 richtige Antwort)

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

Aufgabe 32 3.1.9 Job Enrichment erkennen

Eine erfahrene Supporterin arbeitet künftig neue Kolleginnen und Kollegen ein und entscheidet selbst, wann ein Ticket eskaliert wird. Welche Förderform liegt vor? (1 richtige Antwort)

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

Aufgabe 33 3.1.9 Enlargement, Enrichment, Rotation abgrenzen

Welche Aussagen zu den drei Formen der Arbeitsgestaltung sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Job Rotation ist ein planmäßiger Wechsel zwischen Stellen ohne Beförderung.
- ☐ **B)** Job Enrichment erweitert die Arbeit vertikal um Entscheidungs- und Kontrollaufgaben.
- ☐ **C)** Job Enlargement erweitert die Arbeit horizontal um gleichartige Aufgaben.
- ☐ **D)** Job Enlargement führt zu einem deutlichen Qualifikationssprung.
- ☐ **E)** Job Enrichment senkt den Weiterbildungsbedarf, weil nur Bekanntes übertragen wird.

Aufgabe 34 3.1.9 Nachteile der Job Rotation

Tobias Lenz will Junior-Entwicklerinnen und -Entwickler alle vier Monate zwischen App-Team, Cloud-Betrieb und Kundenprojekt wechseln lassen. Welche Nachteile muss er einplanen? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Vertretungen sind schwerer zu organisieren, weil weniger Personen die Abläufe kennen.
- ☐ **B)** Die Arbeit wird monotoner, weil sich die Aufgaben wiederholen.
- ☐ **C)** Organisationsaufwand und Unruhe in den beteiligten Teams
- ☐ **D)** Bei jedem Wechsel entsteht Einarbeitungszeit.
- ☐ **E)** Mit jedem Wechsel steigt das Gehalt, weil Rotation eine Beförderung ist.

Aufgabe 35 3.1.9 Coaching

Teamleiter Murat Aydın klärt mit einem externen Coach einen Konflikt in seinem Team. Was kennzeichnet dieses Coaching nach der im Kapitel verwendeten Abgrenzung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ein Trainer vermittelt dem ganzen Support-Team Konfliktlösungstechniken im Seminar.
- ☐ **B)** Der Coach analysiert den Konflikt und gibt verbindlich vor, wie Murat Aydın ihn lösen muss.
- ☐ **C)** Ein erfahrener Bereichsleiter gibt über zwei Jahre sein Wissen und sein Netzwerk weiter.
- ☐ **D)** Hilfe zur Selbsthilfe: In wenigen vertraulichen Sitzungen findet Murat Aydın selbst eine Lösung.

Aufgabe 36 3.1.10 Fachlaufbahn

Eine herausragende Senior-Entwicklerin möchte sich fachlich weiterentwickeln, aber keine Personalverantwortung übernehmen. Welcher Karrierepfad bei Lindwerk passt? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Projektlaufbahn („führt Projekte“), weil sie ohne jede Verantwortung auskommt
- ☐ **B)** Fachlaufbahn („führt Wissen“), etwa bis zur Principal Architect
- ☐ **C)** Führungslaufbahn („führt Menschen“), weil nur sie zu höheren Gehaltsbändern führt
- ☐ **D)** Keine Laufbahn, weil Entwicklung ohne Personalverantwortung nicht vorgesehen ist

Aufgabe 37 3.1.10 Nachfolgeplanung

Welche Aussagen zur Nachfolgeplanung bei Lindwerk sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Murat Aydın wechselt 2027 in die Beratung; drei Supportkräfte bilden den Pool für seine Nachfolge – positionsbezogene Nachfolgeplanung.
- ☐ **B)** Nachfolgeplanung beginnt sinnvollerweise erst, wenn die Stelle frei geworden ist.
- ☐ **C)** Typische Inhalte sind Schlüsselposition, Anforderungsprofil, Nachfolgerpool und Entwicklungsmaßnahmen.
- ☐ **D)** Lena Wolf wird gezielt für die Leitung von Kundenprojekten aufgebaut – personenbezogene Nachfolgeplanung.
- ☐ **E)** Der Pool für Murat Aydıns Stelle ist personenbezogen, weil es um Personen geht.

Aufgabe 38 3.1.11 Kriterien für externe Bildungsträger

Julia Sommer sucht einen externen Bildungsträger für die Zertifizierung von Cloud-Administratorinnen und -Administratoren. Welche Kriterien gehören auf ihre Checkliste? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Preis inklusive Prüfung und Material sowie Storno- und Zahlungsbedingungen
- ☐ **B)** Die Höhe des Werbebudgets des Anbieters
- ☐ **C)** Der niedrigste Preis als alleiniges Entscheidungskriterium
- ☐ **D)** Fachliche, didaktische und praktische Qualifikation der Dozierenden
- ☐ **E)** Referenzen, Zertifizierung des Anbieters (z. B. AZAV, ISO 9001) und Bestehensquoten

Aufgabe 39 3.1.11 Nutzwertanalyse Bildungsträger

Für einen KI-Zertifikatskurs für 12 Beratende vergleicht Lindwerk zwei Anbieter (Punkte 1 bis 5). Gewichte: Inhalt und Praxisbezug 35 %, Dozierende 25 %, Kosten 20 %, Organisation 20 %. Anbieter C erhält 4 / 3 / 5 / 4 Punkte, Anbieter D 5 / 5 / 2 / 3 Punkte. Welches Ergebnis ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** C = 395, D = 400 – Anbieter C wird gewählt, weil er günstiger ist.
- ☐ **B)** C = 395, D = 400 – Anbieter D wird gewählt.
- ☐ **C)** C = 16, D = 15 – Anbieter C wird gewählt.
- ☐ **D)** C = 400, D = 395 – Anbieter C wird gewählt.

Aufgabe 40 3.1.11 Kriterium mit Fallbezug begründen

Eine Prüfungsaufgabe verlangt, Auswahlkriterien für einen externen Bildungsträger zu erläutern. Welche Antwort erfüllt den Operator „erläutern“ am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Bestehensquote, Dozierende, Preis, Ort, Termine, Zertifikat.“
- ☐ **B)** „Der Anbieter sollte gut sein, damit die Weiterbildung erfolgreich ist.“
- ☐ **C)** „Die Bestehensquote ist wichtig, weil Lindwerk die Beschäftigten für künftige Fach- und Führungsaufgaben qualifiziert und Wiederholungen zusätzliche Kosten und Ausfallzeit verursachen.“
- ☐ **D)** „Die Bestehensquote ist ein Kriterium der Kriteriengruppe Anbieter und Ruf.“

3.2 Potenzialanalyse und Beurteilung

Aufgabe 41 3.2.1 Potenzialanalyse: Begriff und Ziel

Julia Sommer erklärt den Teamleitungen, was eine Potenzialanalyse bei Lindwerk leisten soll. Welche Aussage beschreibt die Potenzialanalyse zutreffend? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sie bewertet die Leistung der vergangenen zwölf Monate und bildet die Grundlage für die jährliche Gehaltsanpassung.
- ☐ **B)** Sie ermittelt, wie viele Beschäftigte Lindwerk in den nächsten drei Jahren zusätzlich einstellen muss.
- ☐ **C)** Sie stellt fest, welche Beschäftigten sich mehr Verantwortung wünschen, und befördert diese bevorzugt.
- ☐ **D)** Sie untersucht Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeit im Abgleich mit heutigen und künftigen Anforderungen, um Beschäftigte fähigkeitsgerecht einzusetzen und gezielt zu fördern.

Aufgabe 42 3.2.1 Potenzialanalyse: Erkenntnisse vs. Methoden

In einer Prüfungsaufgabe wird nach den „Erkenntnissen" gefragt, die Lindwerk aus einer Potenzialanalyse gewinnen kann. Welche Antworten gehören in diese Kategorie? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Motivation und Engagement – etwa die Bereitschaft, sich in neue Cloud-Themen einzuarbeiten
- ☐ **B)** Assessment-Center mit Postkorbübung und Rollenspiel
- ☐ **C)** Persönlichkeits- und Intelligenztests
- ☐ **D)** Belastbarkeit – etwa ob eine Supportkraft die Schichtkoordination im 24/7-Betrieb tragen kann
- ☐ **E)** Führungskompetenz – etwa ob Lena Wolf künftig ein Team leiten könnte

Aufgabe 43 3.2.1 Kompetenzprofil auswerten

Für Tim liegt ein Kompetenzprofil zur Rolle „Schichtleitung Rechenzentrum" vor (Skala 1–5, 5 = sehr stark ausgeprägt). Soll/Ist: Fachkompetenz 4/5, Belastbarkeit 5/4, Kommunikation 4/4, Mitarbeiterführung 4/2, Organisation 4/3. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Fachkompetenz ist die größte Schwäche, weil der Wert 5 am weitesten vom Mittelwert entfernt ist.
- ☐ **B)** Die Fachkompetenz liegt mit +1 über dem Soll und ist eine Stärke, die Tim nutzen kann.
- ☐ **C)** Die größte Lücke liegt bei der Mitarbeiterführung (−2); hier ist ein Führungstraining mit begleitendem Mentoring sinnvoll.
- ☐ **D)** Belastbarkeit und Organisation liegen jeweils um 1 unter dem Soll.
- ☐ **E)** Weil die Summe aller Ist-Werte (18) unter der Summe der Soll-Werte (21) liegt, ist Tim für die Schichtleitung ungeeignet.

Aufgabe 44 3.2.1 Kompetenzmatrix und Methoden

Murat Aydın stellt in der Kompetenzmatrix des Rechenzentrums fest, dass bei IT-Sicherheit niemand die Stufe „sehr gut" erreicht. Welche Aussagen zur Kompetenzmatrix und zu den Methoden der Potenzialanalyse sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Damit die Ergebnisse möglichst objektiv sind, sollten die Verfahren standardisiert sein.
- ☐ **B)** Die Kompetenzmatrix gibt einen Überblick über Kompetenzen, Qualifikationen und Berechtigungen eines ganzen Teams.
- ☐ **C)** Die Matrix macht Engpässe sichtbar, sodass Murat gezielt zwei Beschäftigte für eine Security-Zertifizierung auswählen kann.
- ☐ **D)** Die Matrix ersetzt Leistungsnachweise und Entwicklungsgespräche, weil sie allein auf der Selbsteinschätzung des Teams beruht.
- ☐ **E)** Weil im Team niemand „sehr gut" ist, sollte das ganze Team dieselbe Grundlagenschulung besuchen.

Aufgabe 45 3.2.2 Handlungskompetenz: Begriff

Welche Definition der beruflichen Handlungskompetenz entspricht dem Arbeits- und Übungsbuch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Fähigkeit, vorgegebene Arbeitsanweisungen schnell und fehlerfrei auszuführen
- ☐ **B)** Die Befugnis, im Rahmen der eigenen Stelle Entscheidungen zu treffen und Weisungen zu erteilen
- ☐ **C)** Das nachgewiesene Fachwissen einer Person, belegt durch Abschlüsse und Zertifikate
- ☐ **D)** Die Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Aufgaben sachgerecht, durchdacht sowie eigen- und sozialverantwortlich zu lösen

Aufgabe 46 3.2.2 Teilkompetenzen zuordnen

Ein Entwicklungsteam bei Lindwerk analysiert wiederkehrende Störungen systematisch nach Ursachen und plant seine Arbeit in Sprints nach Scrum. Welche Teilkompetenz zeigt sich darin vor allem? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Personalkompetenz
- ☐ **B)** Methodenkompetenz
- ☐ **C)** Sozialkompetenz
- ☐ **D)** Fachkompetenz

Aufgabe 47 3.2.2 Handlungskompetenz als Maßstab

Welche Aussage zur beruflichen Handlungskompetenz trifft nach der in diesem Kapitel verwendeten Gliederung zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Personalkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Personal zu führen und einzusetzen.
- ☐ **B)** Wer ein hohes Fachwissen nachweist, besitzt automatisch eine hohe Handlungskompetenz.
- ☐ **C)** Die vier Teilkompetenzen sind unabhängig voneinander und werden in der Praxis getrennt eingesetzt.
- ☐ **D)** Sie setzt sich aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz zusammen.

Aufgabe 48 3.2.3 Assessment-Center: Ablauf

Lindwerk plant ein internes Assessment-Center für Nachwuchs-Teamleitungen. Welche Reihenfolge der fünf Schritte ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Anforderungsprofil festlegen – Übungen durchführen – Beobachter schulen – Beobachterkonferenz – Feedback und Förderplan
- ☐ **B)** Übungen durchführen – Beobachterkonferenz – Anforderungsprofil festlegen – Feedback – Förderplan
- ☐ **C)** Anforderungsprofil festlegen – Übungen wählen und Beobachter schulen – Übungen durchführen – Beobachterkonferenz – Feedback und Förderplan
- ☐ **D)** Übungen wählen – Anforderungsprofil festlegen – Übungen durchführen – Feedback – Beobachterkonferenz

Aufgabe 49 3.2.3 Assessment-Center: Übungen

Im Lindwerk-AC bearbeiten die Kandidatinnen und Kandidaten 25 Tickets und Mails in 45 Minuten. Sie müssen priorisieren, delegieren und entscheiden. Um welche Übung handelt es sich? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Gruppendiskussion
- ☐ **B)** Postkorbübung
- ☐ **C)** Fallstudie
- ☐ **D)** Rollenspiel

Aufgabe 50 3.2.3 AC: Vor- und Nachteile, Betriebsrat

Nadine Brandt fragt, ob sich das AC lohnt und was beim Betriebsrat zu beachten ist. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein Vorteil ist die realitätsnahe Simulation, bei der viele Kompetenzen zugleich sichtbar werden.
- ☐ **B)** Jedes Assessment-Center ist unabhängig von seiner Ausgestaltung immer zustimmungspflichtig.
- ☐ **C)** Weil mehrere Beobachter beteiligt sind, sind Beurteilungsfehler im AC ausgeschlossen.
- ☐ **D)** Nachteile sind der hohe Zeit- und Kostenaufwand und dass das Ergebnis nur eine Momentaufnahme an ein bis zwei Tagen ist.
- ☐ **E)** Bei allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen hat der Betriebsrat nach § 94 Abs. 2 BetrVG ein Zustimmungsrecht; ob das konkrete AC darunter fällt, hängt von seiner Ausgestaltung ab.

Aufgabe 51 3.2.4 Gründe der Beurteilung: Recht

Stefan Kühn vom Betriebsrat fragt, welche Rechtsgrundlagen bei der Personalbeurteilung eine Rolle spielen. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Aus § 94 BetrVG folgt die Pflicht des Arbeitgebers, jedem Beschäftigten ein Arbeitszeugnis auszustellen.
- ☐ **B)** Der Betriebsrat muss jeder einzelnen Beurteilung zustimmen, bevor sie wirksam wird.
- ☐ **C)** Beschäftigte können verlangen, dass ihre Leistungsbeurteilung mit ihnen erörtert wird (§ 82 Abs. 2 BetrVG).
- ☐ **D)** Für allgemeine Beurteilungsgrundsätze hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (§ 94 BetrVG).
- ☐ **E)** Die Vorbereitung des Arbeitszeugnisses ist ein eigener Zweck der Beurteilung; der Anspruch auf ein Zeugnis folgt aus § 109 GewO.

Aufgabe 52 3.2.4 Anlässe: planmäßig und außerplanmäßig

Welcher der folgenden Anlässe ist ein außerplanmäßiger Anlass für eine Personalbeurteilung bei Lindwerk? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Teamleiter Murat Aydın wechselt in die Niederlassung Dresden; sein Team bekommt eine neue Führungskraft.
- ☐ **B)** Das jährliche Mitarbeitergespräch im Januar steht an.
- ☐ **C)** Bei einer neu eingestellten Beraterin steht der Beginn des allgemeinen Kündigungsschutzes nach sechs Monaten bevor.
- ☐ **D)** Ein neuer Entwickler erreicht das Ende seiner sechsmonatigen Probezeit.

Aufgabe 53 3.2.4 Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale

Für den Beurteilungsbogen im Support sammelt Murat Aydın Kriterien. Welche davon sind Leistungsmerkmale im Sinne des Buches? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Arbeitsmenge, etwa die Zahl der gelösten Tickets je Schicht
- ☐ **B)** Zuverlässigkeit, etwa das Einhalten zugesagter Rückruftermine
- ☐ **C)** Arbeitsqualität, etwa die Quote der Tickets ohne Wiedereröffnung
- ☐ **D)** Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen
- ☐ **E)** Auftreten und Kreativität

Aufgabe 54 3.2.5 Freie vs. gebundene Beurteilung

Tobias Lenz beurteilt seine Entwicklerinnen und Entwickler bisher in eigenen Worten ohne vorgegebene Kriterien. Julia Sommer schlägt einen Bogen mit festen Kriterien und Stufen vor. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die freie Beurteilung ist besonders objektiv, weil die Führungskraft nicht an ein Raster gebunden ist.
- ☐ **B)** In der Praxis schließen sich beide Formen aus; Lindwerk muss sich für eine entscheiden.
- ☐ **C)** Die gebundene Beurteilung macht die Ergebnisse vergleichbar und mit Punkten und Gewichtung auswertbar.
- ☐ **D)** Ein Risiko der gebundenen Beurteilung ist die Tendenz zur Mitte und ein starres Raster.
- ☐ **E)** Die bisherige Form ist eine freie Beurteilung; sie kann individuelle Besonderheiten gut erfassen.

Aufgabe 55 3.2.5 Gewichtete Gesamtnote berechnen

Murat Aydın beurteilt einen Mitarbeiter im 1st-Level-Support (Skala 1 = weit über den Erwartungen … 6 = entspricht überhaupt nicht). Gewicht/Note: Fachwissen 25 %/2, Arbeitsqualität 25 %/3, Kundenorientierung 20 %/1, Arbeitsmenge 15 %/2, Zusammenarbeit 15 %/4. Wie hoch ist die gewichtete Gesamtnote? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 2,35
- ☐ **B)** 2,40
- ☐ **C)** 1,75
- ☐ **D)** 2,50

Aufgabe 56 3.2.5 Beurteilungsbogen entwerfen

Claudia Frenzel legt einen Entwurf für einen Beurteilungsbogen der Auszubildenden vor: Kopfdaten, sechs Merkmale mit den Gewichten 30 %, 20 %, 20 %, 15 %, 15 % und 10 %, eine sechsstufige beschriebene Skala, Unterschriften. Welche Hinweise sind fachlich berechtigt? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Unterschriften sind überflüssig, weil der Bogen nur intern verwendet wird.
- ☐ **B)** Es fehlt ein freies Feld für Bemerkungen und Entwicklungsziele.
- ☐ **C)** Die Gewichte ergeben zusammen 110 %; sie müssen auf 100 % angepasst werden.
- ☐ **D)** Die Merkmale sollten zur Stelle passen, also zu den Aufgaben der Auszubildenden.
- ☐ **E)** Eine beschriebene Skala ist unnötig; es reicht, die Zahlen 1 bis 6 anzugeben.

Aufgabe 57 3.2.6 Fünf Phasen der Beurteilung

In welcher Reihenfolge laufen die fünf Phasen einer Beurteilung ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Beurteilungsgespräch – Beobachtung – Beschreibung – Bewertung – Auswertung
- ☐ **B)** Beobachtung – Beschreibung – Bewertung – Beurteilungsgespräch – Auswertung
- ☐ **C)** Beobachtung – Beschreibung – Bewertung – Auswertung – Beurteilungsgespräch
- ☐ **D)** Beobachtung – Bewertung – Beschreibung – Beurteilungsgespräch – Auswertung

Aufgabe 58 3.2.6 Beurteilungsgespräch: Fehler erkennen

Tobias Lenz führt das Jahresgespräch mit einer Entwicklerin. Er beginnt mit den verpassten Sprint-Zielen, geht danach den Bogen Punkt für Punkt durch und spricht dabei fast allein. Zum Schluss sagt er: „Ein Protokoll brauchen wir nicht, wir verstehen uns ja." Welche Fehler macht er? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Er beginnt mit Kritik statt mit Eröffnung und Positivem.
- ☐ **B)** Er führt einen Monolog statt eines Dialogs und arbeitet den Bogen stur ab.
- ☐ **C)** Er nutzt einen Beurteilungsbogen als Grundlage des Gesprächs.
- ☐ **D)** Er spricht die verpassten Sprint-Ziele überhaupt an, obwohl Kritik im Beurteilungsgespräch nicht vorkommen soll.
- ☐ **E)** Er verzichtet auf ein beidseitig unterschriebenes Protokoll.

Aufgabe 59 3.2.7 Beurteilungsfehler im Fall: Halo-Effekt

Eine Beraterin hat im Frühjahr ein begeistertes Kundenfeedback für einen Workshop zur KI-Einführung bekommen. Tobias Lenz bewertet daraufhin alle Merkmale – auch Dokumentation und Termintreue, bei denen es Probleme gab – mit „weit über den Erwartungen". Welcher Fehler liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Lorbeer-Effekt
- ☐ **B)** Milde-Effekt
- ☐ **C)** Recency-Effekt
- ☐ **D)** Halo-Effekt

Aufgabe 60 3.2.7 Kleber, Lorbeer, Primacy unterscheiden

Welche Zuordnung einer Aussage aus Beurteilungen bei Lindwerk zum Beurteilungsfehler stimmt? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Sein holpriger Start vor zwei Jahren hängt mir noch nach." – Lorbeer-Effekt
- ☐ **B)** „Er war schon in den letzten drei Beurteilungen eine Drei, das passt auch diesmal." – Kleber-Effekt
- ☐ **C)** „Er war schon in den letzten drei Beurteilungen eine Drei, das passt auch diesmal." – Primacy-Effekt
- ☐ **D)** „Ihr Migrationsprojekt von 2023 war herausragend, deshalb gibt es wieder eine Eins." – Kleber-Effekt

Aufgabe 61 3.2.7 Mehrere Fehler in einer Beurteilung

Murat Aydın beurteilt im Dezember seine zwölf Supporterinnen und Supporter. Ein Mitarbeiter, der monatelang wenig Tickets löste, hat sich nur im November stark angestrengt und erhält eine gute Note. Bei allen anderen kreuzt Murat aus Unsicherheit durchgehend „erfüllt die Erwartungen“ an. Welche Fehler liegen vor? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Strenge-Effekt
- ☐ **B)** Tendenz zur Mitte
- ☐ **C)** Primacy-Effekt
- ☐ **D)** Recency- bzw. Nikolaus-Effekt
- ☐ **E)** Hierarchie-Effekt

Aufgabe 62 3.2.7 Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler

Welche Zuordnung zu Wahrnehmungs- und Bewertungsfehlern entspricht dem Buch? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Halo-Effekt und Tendenz zur Mitte sind Bewertungsfehler; Milde-Effekt und selektive Wahrnehmung sind Wahrnehmungsfehler.
- ☐ **B)** Tendenz zur Mitte sowie Milde- und Strenge-Effekt sind Bewertungsfehler; selektive Wahrnehmung und Halo-Effekt sind Wahrnehmungsfehler.
- ☐ **C)** Selektive Wahrnehmung ist ein Bewertungsfehler, weil nur bestimmte Noten vergeben werden.
- ☐ **D)** Alle Beurteilungsfehler sind Wahrnehmungsfehler, weil jede Beurteilung auf Beobachtung beruht.

3.3 Kosten-Nutzen-Analyse der Personalentwicklung

Aufgabe 63 3.3.1 Nutzen und Folgen fehlender PE

Nadine Brandt überlegt, das Weiterbildungsbudget von 2.500 € je Beschäftigtem zu kürzen. Julia Sommer argumentiert dagegen. Welche Argumente beschreiben Nutzen der PE oder Folgen fehlender PE zutreffend? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Fehlt PE, müssen Lücken oft mit teuren externen Spezialisten gefüllt werden.
- ☐ **B)** PE senkt die Personalkosten in jedem Fall sofort, weil weniger Beschäftigte nötig sind.
- ☐ **C)** Ohne PE wandern gute Leute eher ab, was den Mangel weiter verstärkt.
- ☐ **D)** Lindwerk kann knappe IT-Fachkräfte selbst entwickeln, statt sie teuer am Arbeitsmarkt einzukaufen.
- ☐ **E)** Gut qualifizierte Beschäftigte kündigen häufiger, deshalb erhöht PE immer die Fluktuation.

Aufgabe 64 3.3.1 PE-Bedarf nach Unternehmenstyp

Lindwerk bietet Individualsoftware, Cloud-Services und KI-Beratung an. In welchen Bereich ordnet das Buch das Unternehmen beim PE-Bedarf ein? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** In den kostenorientierten Bereich, weil ein Dienstleister Arbeitsstunden an Kunden berechnet.
- ☐ **B)** In keinen der Typen – IT-Dienstleister brauchen keine eigene PE, weil sie Wissen von Herstellern beziehen.
- ☐ **C)** In den kostenorientierten Bereich – PE dient vor allem dazu, Kosten zu senken.
- ☐ **D)** In den wissens- bis innovationsorientierten Bereich – das erklärt den hohen PE-Bedarf und das hohe Budget.

Aufgabe 65 3.3.2 Direkte und indirekte Kosten zuordnen

Für eine Security-Schulung in der Niederlassung Dresden fallen verschiedene Posten an. Welche sind nach der Abgrenzung im Buch (unmittelbare Zurechenbarkeit) indirekte Kosten? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Überstunden im Team, das die Teilnehmenden vertritt
- ☐ **B)** das weitergezahlte Entgelt der Teilnehmenden während der Schulung (Arbeitsausfall)
- ☐ **C)** die Prüfungs- und Zertifizierungsgebühren
- ☐ **D)** Planung und Organisation durch die Personalentwicklung
- ☐ **E)** das Honorar der externen Trainerin

Aufgabe 66 3.3.2 Gesamtkosten einer Maßnahme berechnen

Sechs Beschäftigte aus der Softwareentwicklung besuchen einen zweitägigen Inhouse-Workshop (2 × 8 Stunden). Kosten: Trainerhonorar pauschal 4.800 €, Lernmaterial 80 € je Person, Arbeitsausfall 60 €/h je Person, Organisation durch die PE 8 Stunden à 60 €. Welche Aussage trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Gesamtkosten betragen 11.520 €, also 1.920 € je Person.
- ☐ **B)** Die direkten Kosten machen mehr als die Hälfte der Gesamtkosten aus.
- ☐ **C)** Die indirekten Kosten betragen 5.760 €.
- ☐ **D)** Die Gesamtkosten betragen 5.280 €, weil das Entgelt ohnehin gezahlt wird.

Aufgabe 67 3.3.3 Bildungscontrolling: Begriff

Welche Aussage beschreibt das Bildungscontrolling zutreffend? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es ist eine eigenständige Funktion neben dem Personalcontrolling und hat mit diesem keine Berührungspunkte.
- ☐ **B)** Es ist die Kontrolle der Teilnahmezeiten durch die Personalabteilung.
- ☐ **C)** Es prüft nach Abschluss einer Weiterbildung, ob das Budget eingehalten wurde.
- ☐ **D)** Es plant, steuert und kontrolliert die betriebliche Bildungsarbeit nach Kosten und Nutzen und begleitet eine Maßnahme von der Idee bis zur Wirkung.

Aufgabe 68 3.3.3 Controllingarten den Phasen zuordnen

Lindwerk bereitet eine Cloud-Zertifizierung vor und begleitet sie. Welche Zuordnungen von Tätigkeit, Controllingart und Phase sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Murat Aydın beobachtet nach drei Monaten die Arbeit am Kundensystem – Transfercontrolling, Transferphase
- ☐ **B)** 17 zertifizierte Cloud-Administratoren sind nötig, 5 vorhanden – Bedarfscontrolling, Planungsphase
- ☐ **C)** Feedbackbogen nach jedem Trainingstag – Outputcontrolling, Transferphase
- ☐ **D)** Zertifikatsprüfung am Ende des Trainings – Erfolgscontrolling, Planungsphase
- ☐ **E)** Angebote mehrerer Trainingsanbieter per Nutzwertanalyse vergleichen – Inputcontrolling, Planungsphase

Aufgabe 69 3.3.3 Ebenen der Erfolgskontrolle

Nach einem Kommunikationstraining für das Supportteam meldet Julia Sommer: „Die Teilnehmenden bewerten das Training mit 4,8 von 5 Punkten – ein voller Erfolg." Welche Einschätzung ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Aussage belegt den Lernerfolg, denn wer zufrieden ist, hat auch etwas gelernt.
- ☐ **B)** Die Aussage belegt den Unternehmenserfolg, weil zufriedene Teilnehmende besser arbeiten.
- ☐ **C)** Die Aussage ist ein Transfercontrolling, weil sie nach dem Training erhoben wurde.
- ☐ **D)** Die Aussage betrifft nur die Ebene Zufriedenheit; ob gelernt, angewendet und die Kundenzufriedenheit verbessert wurde, ist damit nicht belegt.

Aufgabe 70 3.3.4 Vorgehen der Kosten-Nutzen-Analyse

Julia Sommer soll für eine KI-Schulung im Support eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellen. Welche Reihenfolge der sechs Schritte ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ziele festlegen – Nutzen messen und bewerten – Nutzenkriterien bestimmen – Kosten erfassen – Interpretieren – Gegenüberstellen
- ☐ **B)** Nutzenkriterien bestimmen – Ziele festlegen – Kosten erfassen – Gegenüberstellen – Nutzen messen – Entscheiden
- ☐ **C)** Ziele festlegen – Kosten erfassen – Nutzenkriterien bestimmen – Nutzen messen und bewerten – Gegenüberstellen – Interpretieren und entscheiden
- ☐ **D)** Kosten erfassen – Nutzen messen – Ziele festlegen – Nutzenkriterien bestimmen – Gegenüberstellen – Entscheiden

Aufgabe 71 3.3.4 ROI und Amortisation berechnen

Eine Schulung „Ticket-Triage mit KI" für den Support kostet 18.000 € direkt und 12.000 € indirekt. Der Nutzen im ersten Jahr wird auf 45.000 € beziffert. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Der ROI beträgt 150 %.
- ☐ **B)** Der ROI beträgt 33,3 %.
- ☐ **C)** Die Amortisationsdauer beträgt 8 Monate.
- ☐ **D)** Der ROI beträgt 50 %.
- ☐ **E)** Der Nettonutzen beträgt 15.000 €.

Aufgabe 72 3.3.4 Annahmen kritisch prüfen

Im Buchbeispiel zur Cloud-Zertifizierung (Kosten 57.600 €, Nutzen 80.500 €) stecken 20.000 € Nutzen aus einer geschätzten vermiedenen Kündigung. Nadine Brandt möchte das Ergebnis ohne diese Schätzung sehen. Welcher ROI ergibt sich dann? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** rund 105,0 %
- ☐ **B)** rund 4,8 %
- ☐ **C)** rund 5,0 %
- ☐ **D)** rund 39,8 %

Aufgabe 73 3.3.4 Negativer ROI im ersten Jahr

Eine IT-Sicherheitsschulung für 20 Beschäftigte kostet insgesamt 48.000 €. Sie spart jährlich 36.000 € an externen Sicherheitsprüfungen. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Der negative ROI zeigt, dass die Maßnahme sofort gestrichen werden muss.
- ☐ **B)** Bei der Entscheidung sind auch qualitative Effekte wie das Vertrauen der Kunden in die IT-Sicherheit zu würdigen.
- ☐ **C)** Die Amortisationsdauer beträgt 9 Monate.
- ☐ **D)** Die Amortisationsdauer beträgt 16 Monate.
- ☐ **E)** Im ersten Jahr beträgt der ROI −25 %.

Aufgabe 74 3.3.5 Kennzahlen berechnen

Für den Bereich Managed Services (90 Beschäftigte) liegen für 2025 vor: 81 Teilnehmende an Weiterbildungen, 540 Weiterbildungstage, direkte Weiterbildungskosten 207.000 €, Budget 90 × 2.500 € = 225.000 €, 9 Eigenkündigungen. Welche Kennzahlen sind richtig berechnet? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Weiterbildungskosten je Beschäftigtem 2.300 €
- ☐ **B)** Budgetausschöpfung 92,0 %
- ☐ **C)** Weiterbildungstage je Beschäftigtem 6,7
- ☐ **D)** Weiterbildungsquote 90,0 %
- ☐ **E)** Fluktuationsquote 11,1 %

Aufgabe 75 3.3.5 Kennzahlen deuten

Für Lindwerk insgesamt ergab sich 2025 eine Budgetausschöpfung von 104,0 % (728.000 € Ist-Kosten bei 700.000 € Budget) und eine Weiterbildungsquote von 85,0 % (bezogen auf 280 reguläre Beschäftigte ohne Auszubildende und dual Studierende). Welche Deutung ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Budget wurde um 28.000 € (4 %) überschritten; um die Werte zu beurteilen, braucht man Vergleiche mit Vorjahr, Ziel oder Branche.
- ☐ **B)** Die Überschreitung beträgt 104 %, das Budget wurde also mehr als verdoppelt.
- ☐ **C)** Eine Quote von 85 % bedeutet, dass 85 % der angebotenen Maßnahmen durchgeführt wurden.
- ☐ **D)** Weil das Budget überschritten wurde, war die Personalentwicklung 2025 unwirtschaftlich.

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 **B**	2 **A, C, E**	3 **A, B, E**	4 **B, C, E**	5 **A**	6 **B**
7 **A**	8 **C, E**	9 **D**	10 **C, E**	11 **C**	12 **C**
13 **D**	14 **A, B, E**	15 **B**	16 **A, C, E**	17 **A**	18 **A, B, D**
19 **D**	20 **B**	21 **B, D, E**	22 **D**	23 **D**	24 **B**
25 **A, C, E**	26 **A, D, E**	27 **A**	28 **C, D, E**	29 **C**	30 **A, B**
31 **C**	32 **C**	33 **A, B, C**	34 **C, D**	35 **D**	36 **B**
37 **A, C, D**	38 **A, D, E**	39 **B**	40 **C**	41 **D**	42 **A, D, E**
43 **B, C, D**	44 **A, B, C**	45 **D**	46 **B**	47 **D**	48 **C**
49 **B**	50 **A, D, E**	51 **C, D, E**	52 **A**	53 **A, B, C**	54 **C, D, E**
55 **A**	56 **B, C, D**	57 **B**	58 **A, B, E**	59 **D**	60 **B**
61 **B, D**	62 **B**	63 **A, C, D**	64 **D**	65 **A, B, D**	66 **A**
67 **D**	68 **A, B, E**	69 **D**	70 **C**	71 **C, D, E**	72 **C**
73 **B, D, E**	74 **A, B, D**	75 **A**			

Lösungen 3.1 Arten der Personalentwicklung

Aufgabe 1 Immaterielles Kapital: Strukturkapital — Richtig: B

Julia Sommer erklärt der Geschäftsführung, welche Formen immateriellen Kapitals Lindwerk besitzt. Welches Beispiel gehört zum Strukturkapital?

✘ A) Das Cloud-Zertifikat und die Erfahrung einer Cloud-Architektin – Falsch. Abschlüsse und Erfahrung sind an die Person gebunden und gehören zum Humankapital. Verlässt sie Lindwerk, nimmt sie es mit.

✔ B) **Die Wissensdatenbank und das Ticketsystem im Support –** Richtig. Dokumentiertes Wissen und Abläufe bleiben im Unternehmen, auch wenn einzelne Personen gehen – das ist Strukturkapital.

✘ C) Die langjährigen Rahmenverträge mit Mittelstandskunden – Falsch. Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Partnern zählen zum Beziehungskapital.

✘ D) Das Spezialwissen von Murat Aydın über Eskalationen im Support – Falsch. Persönliches Spezialwissen ist Humankapital. Erst wenn es dokumentiert in der Wissensdatenbank steht, wird daraus Strukturkapital.



Merke: Humankapital geht mit den Menschen, Strukturkapital bleibt im Unternehmen, Beziehungskapital liegt in den Außenbeziehungen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.1, S. 260 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 2 Begriff Personalentwicklung — Richtig: A, C, E

Welche Merkmale machen aus einer einzelnen Schulung echte Personalentwicklung im Sinne der Definition?

✔ A) **Die Maßnahme wird mit passenden Methoden durchgeführt. –** Richtig. Die Durchführung mit geeigneten Methoden ist das zweite Merkmal der Definition.

✘ B) Die Maßnahme findet außerhalb des Arbeitsplatzes in einem Seminar statt. – Falsch. PE umfasst auch Lernen am Arbeitsplatz, etwa Training on the Job, Job Rotation oder Mentoring.

✔ C) **Die Maßnahme ist geplant und geht vom ermittelten Bedarf aus. –** Richtig. PE beginnt mit dem Bedarf; zufällige Seminarbuchungen sind keine systematische PE.

✘ D) Die Maßnahme dient ausschließlich den Zielen des Unternehmens. – Falsch. Im Idealfall dient PE zugleich den Zielen des Unternehmens und denen der Mitarbeitenden.

✔ E) **Lern- und Transfererfolg werden kontrolliert. –** Richtig. Ohne Kontrolle weiß niemand, ob das Geld gut angelegt war.

Merke: PE = geplant, durchgeführt, kontrolliert – zum Nutzen von Unternehmen und Mitarbeitenden.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.1, S. 260 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 3 Vorteile der PE für das Unternehmen — Richtig: A, B, E

Geschäftsführerin Nadine Brandt möchte vor der Budgetrunde wissen, welche Vorteile Personalentwicklung für Lindwerk als Unternehmen bringt. Welche Aussagen nennen Vorteile aus Unternehmenssicht?

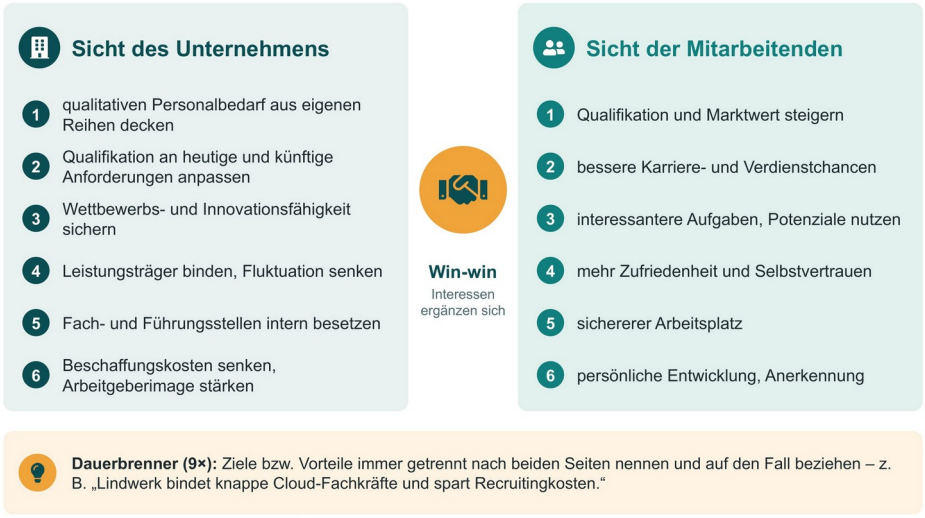
✔ **A)** **Mit aktuellem Wissen zu KI und IT-Sicherheit gewinnt Lindwerk Aufträge gegen den Wettbewerb. –** Richtig. PE sichert die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit.

✔ **B)** **Wer sich entwickeln kann, bleibt eher – das senkt Fluktuation sowie Such- und Einarbeitungskosten. –** Richtig. Bindung von Leistungsträgern und geringere Fluktuation sind klassische Unternehmensvorteile.

✘ **C)** Aktuelles Wissen schützt die Beschäftigten davor, vom technischen Wandel abgehängt zu werden. – Falsch zugeordnet. Der sicherere Arbeitsplatz ist ein Vorteil aus Sicht der Mitarbeitenden.

✘ **D)** Die Beschäftigten steigern mit Zertifikaten ihren Marktwert auf dem Arbeitsmarkt. – Falsch zugeordnet. Ein höherer Marktwert ist ein Vorteil für die Mitarbeitenden, nicht für das Unternehmen.

✔ **E)** **Fach- und Führungsstellen lassen sich mit eigenen, bekannten Kräften besetzen. –** Richtig. Interne Besetzung motiviert die Belegschaft und senkt das Risiko von Fehlbesetzungen.



Dauerbrenner (9×): Ziele bzw. Vorteile immer getrennt nach beiden Seiten nennen und auf den Fall beziehen – z. B. „Lindwerk bindet knappe Cloud-Fachkräfte und spart Recruitingkosten."

Merke: Perspektiven nie vermischen: Unternehmen = Bedarf decken, binden, intern besetzen, Kosten sparen, wettbewerbsfähig bleiben.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.2, S. 261 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 4 Vorteile der PE für Mitarbeitende — Richtig: B, C, E

In einer Prüfungsaufgabe sollen Sie Vorteile der Personalentwicklung aus Sicht der Mitarbeitenden nennen. Welche Antworten passen zu dieser Perspektive?

✘ **A)** Die Beschaffungskosten für externe Fachkräfte sinken. – Falsch zugeordnet. Geringere Beschaffungskosten sind ein Vorteil für das Unternehmen.

✔ **B)** **Die Arbeit wird anspruchsvoller und abwechslungsreicher. –** Richtig. Interessantere Aufgaben nutzen die eigenen Potenziale.

✔ **C)** **Qualifikation und Marktwert steigen, etwa durch anerkannte Zertifikate. –** Richtig. Zertifikate verbessern die Chancen im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt.

✘ **D)** Das Arbeitgeberimage verbessert sich im Wettbewerb um Bewerbende. – Falsch zugeordnet. Ein stärkeres Arbeitgeberimage nützt dem Unternehmen bei der Personalbeschaffung.

✔ **E)** **Weiterbildung öffnet den Weg in höhere Positionen und Gehaltsbänder. –** Richtig. Bessere Karriere- und Verdienstchancen sind ein typischer Vorteil für die Beschäftigten.

Merke: Mitarbeitende = Marktwert, Karriere, interessante Aufgaben, Zufriedenheit, sicherer Arbeitsplatz, persönliche Entwicklung.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.2, S. 261 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 5 Hauptziel der PE — Richtig: A

Wie lautet das Hauptziel der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens?

✔ A) **Den qualitativen Personalbedarf möglichst aus den eigenen Reihen decken und dabei die Potenziale der Beschäftigten nutzen –** Richtig. Aus diesem Hauptziel folgen die weiteren Ziele wie Bindung, interne Besetzung und Wettbewerbsfähigkeit.

✘ B) Den quantitativen Personalbedarf durch zusätzliche externe Einstellungen decken – Falsch. Die Anzahl der Stellen ist Thema der quantitativen Personalplanung. PE setzt an der Qualifikation an und bevorzugt eigene Kräfte.

✘ C) Die Personalkosten kurzfristig senken, indem Weiterbildung auf das gesetzliche Minimum begrenzt wird – Falsch. PE ist eine Investition in Qualifikation. Kürzungen gefährden Wettbewerbsfähigkeit und Bindung.

✘ D) Die Beschäftigten über Rückzahlungsklauseln möglichst lange vertraglich an das Unternehmen binden – Falsch. Bindung entsteht vor allem durch Perspektiven und Entwicklung. Rückzahlungsklauseln sind allenfalls ein Nebeninstrument, kein Hauptziel.

Merke: Hauptziel der PE: qualitativen Personalbedarf decken – möglichst intern – und Potenziale nutzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.2, S. 261 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 6 Einwand „Und wenn sie dann gehen?“ — Richtig: B

In der Budgetrunde fragt Nadine Brandt: „Und wenn wir unsere Leute weiterbilden und sie dann zur Konkurrenz gehen?“ Welche Antwort von Julia Sommer trifft den Kern?

✘ A) Das Risiko besteht nicht, weil das Gesetz eine Kündigung nach einer bezahlten Weiterbildung ausschließt. – Falsch. Ein solches gesetzliches Bleibegebot gibt es nicht. Beschäftigte können unter Beachtung der Fristen kündigen.

✔ B) **Gefährlicher sind Beschäftigte, die bleiben und fachlich nicht mehr auf dem Stand sind; gute PE bindet gerade die Potenzialträger. –** Richtig. Ohne PE wechseln vor allem die Potenzialträger, und die Bleibenden verlieren den Anschluss. Gute PE wirkt bindend.

✘ C) Die Sorge ist unbegründet, weil Rückzahlungsklauseln die Bindung in jedem Fall zuverlässig sichern. – Falsch. Rückzahlungsklauseln sind nur in engen Grenzen wirksam und ersetzen keine echten Entwicklungsperspektiven.

✘ D) Lindwerk sollte nur Beschäftigte kurz vor dem Ruhestand weiterbilden, weil diese sicher bleiben. – Falsch. Damit würde PE am Bedarf vorbeigehen und gerade junge Potenzialträger zum Wechsel treiben.

Merke: Nicht die Abwanderung Weitergebildeter ist das größte Risiko, sondern Bleibende ohne aktuelles Wissen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.2, S. 261 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 7 Unternehmensvorteil mit Fallbezug — Richtig: A

Lindwerk bildet erfahrene Supportkräfte selbst zu Cloud-Administratoren weiter, statt Spezialisten am Markt zu suchen. Welcher Vorteil entsteht dadurch in erster Linie für das Unternehmen?

✔ A) **Lindwerk spart teure Recruitingkosten und besetzt die Stellen mit bekannten Kräften, die Kunden und Systeme schon kennen. –** Richtig. Interne Besetzung senkt Beschaffungskosten und das Risiko von Fehlbesetzungen.

✘ B) Die Supportkräfte erhöhen mit dem Cloud-Zertifikat ihren eigenen Marktwert. – Falsch für diese Frage. Das ist ein Vorteil aus Sicht der Mitarbeitenden, gefragt ist die Unternehmenssicht.

✘ C) Lindwerk muss für die Weiterbildung keine Arbeitszeit einplanen, weil sie im Tagesgeschäft nebenher läuft. – Falsch. Weiterbildung verursacht indirekte Kosten, vor allem Arbeitszeit für Kurse und Prüfungen.

✘ D) Die Personalkosten sinken sofort, weil interne Weiterbildung keine Kosten verursacht. – Falsch. Kurse und Prüfungen kosten Geld; der Vorteil liegt in vermiedenen Beschaffungskosten, nicht in Kostenfreiheit.

Merke: Jeden Vorteil der passenden Seite zuordnen und mit einem konkreten Fallbezug begründen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.2, S. 261 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 8 Vorteile aus Sicht einer Nachwuchskraft — Richtig: C, E

Lena Wolf nimmt an einem dreijährigen Entwicklungsprogramm teil. Welche Vorteile hat die Personalentwicklung für sie persönlich?

✘ **A)** Die Arbeitgebermarke von Lindwerk gewinnt an Attraktivität. – Falsch zugeordnet. Das Arbeitgeberimage nützt dem Unternehmen.

✘ **B)** Lindwerk kann künftige Projektleitungen aus den eigenen Reihen besetzen. – Falsch zugeordnet. Interne Stellenbesetzung ist ein Vorteil für das Unternehmen.

✔ **C)** **Wer neue Aufgaben sicher beherrscht, erlebt Anerkennung, Zufriedenheit und Selbstvertrauen. –** Richtig. Mehr Zufriedenheit und Selbstvertrauen gehören zu den Mitarbeitendenvorteilen.

✘ **D)** Sie erwirbt nach jeder Maßnahme einen Anspruch auf sofortige Beförderung. – Falsch. PE verbessert die Karrierechancen, begründet aber keinen Anspruch auf eine Beförderung.

✔ **E)** **Ihre Methoden- und Sozialkompetenz wächst – das hilft auch über den Job hinaus. –** Richtig. Persönliche Entwicklung ist ein Vorteil aus Sicht der Mitarbeitenden.

Merke: PE ist im Idealfall ein Win-win: Das Unternehmen deckt seinen Bedarf, die Mitarbeitenden gewinnen Perspektive.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.1, S. 104 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.2, S. 261 · Gesamtbuch 3.1.1, S. 558

Aufgabe 9 Strategisches PE-Ziel erkennen — Richtig: D

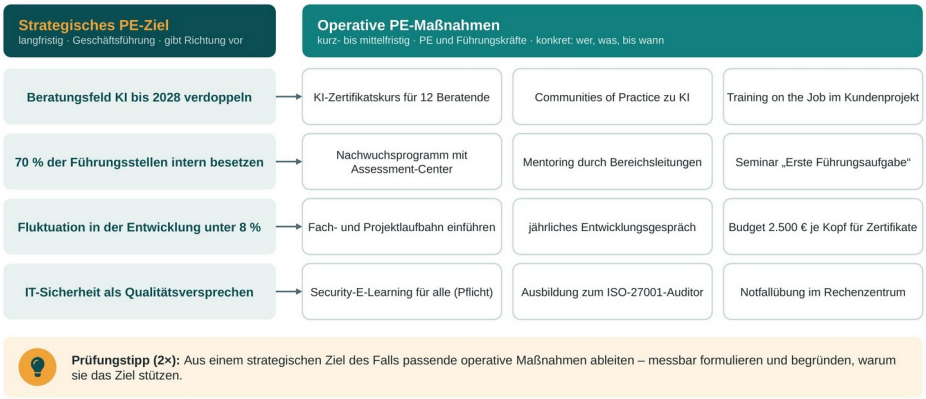
Welche der folgenden Formulierungen ist ein strategisches PE-Ziel von Lindwerk?

✘ **A)** Tobias Lenz begleitet Lena Wolf ab Januar als Mentor. – Falsch. Das ist ein konkreter Umsetzungsschritt, also eine operative Maßnahme.

✘ **B)** Am 12. März besuchen acht neue Teamleitungen das Seminar „Erste Führungsaufgabe“. – Falsch. Teilnehmende, Inhalt und Termin sind konkret festgelegt – das ist eine operative Maßnahme.

✘ **C)** Alle Beschäftigten absolvieren bis Ende Juni das Pflicht-E-Learning IT-Sicherheit. – Falsch. Kurzfristig, konkret und terminiert – eine operative Maßnahme zu einem strategischen Sicherheitsziel.

✔ **D)** **Bis 2028 sollen 70 % der Führungsstellen intern besetzt werden. –** Richtig. Das Ziel ist langfristig, betrifft das ganze Unternehmen und gibt die Richtung vor.



Merke: Strategisch = Richtung (langfristig, ganzes Unternehmen); operativ = wer macht was bis wann.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.2, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.3, S. 264 · Gesamtbuch 3.1.2, S. 559

Aufgabe 10 Operative Maßnahmen ableiten — Richtig: C, E

Lindwerk will das Beratungsfeld KI bis 2028 verdoppeln. Welche operativen PE-Maßnahmen stützen dieses strategische Ziel passend?

✘ **A)** Das Rechenzentrum führt einmal im Quartal eine Notfallübung durch. – Falsch. Die Notfallübung stützt das Ziel IT-Sicherheit, nicht den Ausbau der KI-Beratung.

✘ **B)** Die Geschäftsführung nimmt das Ziel „KI-Kompetenz“ in das Leitbild auf. – Falsch. Eine Leitbildänderung ist keine operative PE-Maßnahme, die Qualifikation konkret aufbaut.

✔ **C)** **Beratende lernen im laufenden KI-Kundenprojekt unter Anleitung erfahrener Kolleginnen und Kollegen. –** Richtig. Lernen im Kundenprojekt baut KI-Kompetenz praxisnah auf.

✘ **D)** Die Personalentwicklung bietet allgemein mehr Schulungen an. – Falsch. Allgemeine Aussagen ohne Teilnehmende, Inhalt und Termin sind keine verwertbaren operativen Maßnahmen und bringen in der Prüfung kaum Punkte.

✔ **E)** **Zwölf Beratende absolvieren im nächsten Halbjahr einen KI-Zertifikatskurs. –** Richtig. Konkrete Teilnehmende, konkreter Inhalt, klarer Zeitraum – und direkt auf das KI-Ziel bezogen.

Merke: Operative Maßnahmen konkret formulieren (Teilnehmende, Inhalt, Termin) und den Bezug zum Ziel begründen.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.2, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.3, S. 264 · Gesamtbuch 3.1.2, S. 559

Aufgabe 11 Merkmale strategischer PE-Ziele — Richtig: C

Welche Beschreibung kennzeichnet strategische PE-Ziele zutreffend?

✘ **A)** Mit konkreten Teilnehmenden, Terminen und Budget je Seminar festgelegt – Falsch. Teilnehmende, Termine und Budget gehören zur operativen Maßnahmenplanung.

✘ **B)** Aus den Weiterbildungswünschen einzelner Beschäftigter zusammengestellt – Falsch. Einzelwünsche fließen in die Bedarfsanalyse ein; strategische Ziele leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab.

✔ **C)** **Langfristig, auf das ganze Unternehmen bezogen, von der Geschäftsführung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet –** Richtig. Strategische PE-Ziele geben die Richtung vor, operative Maßnahmen setzen sie um.

✘ **D)** Kurzfristig, auf ein Team bezogen, von der Teamleitung aus dem Tagesgeschäft abgeleitet – Falsch. Das beschreibt eher operative Schritte auf Teamebene.

Merke: Strategische PE-Ziele folgen der Unternehmensstrategie und kommen von der Geschäftsführung.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.2, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.3, S. 264 · Gesamtbuch 3.1.2, S. 559

Aufgabe 12 Funktionszyklus: Reihenfolge — Richtig: C

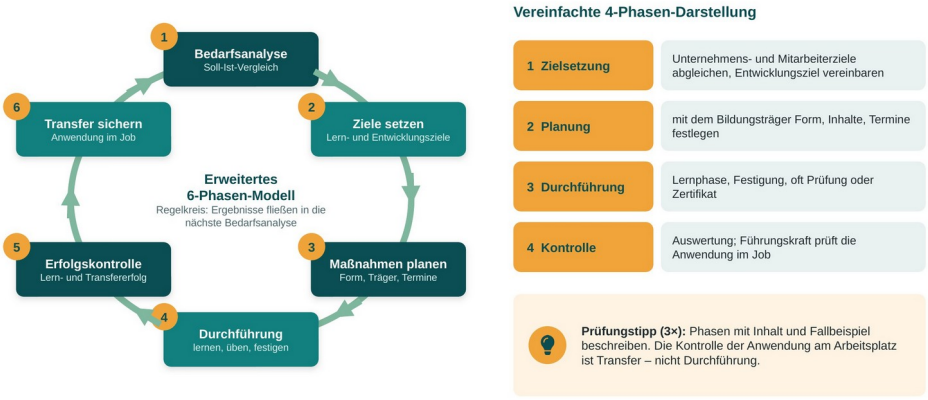
In welcher Reihenfolge laufen die sechs Phasen des Funktionszyklus der Personalentwicklung im erweiterten 6-Phasen-Modell ab?

✘ **A)** Bedarfsanalyse – Ziele setzen – Durchführung – Maßnahmen planen – Transfer sichern – Erfolgskontrolle – Falsch. Die Planung (Form, Träger, Termine, Budget) muss vor der Durchführung liegen.

✘ **B)** Bedarfsanalyse – Maßnahmen planen – Durchführung – Ziele setzen – Erfolgskontrolle – Transfer sichern – Falsch. Ziele müssen vor der Planung feststehen, sonst fehlt der Maßstab für Maßnahme und Kontrolle.

✔ **C)** **Bedarfsanalyse – Ziele setzen – Maßnahmen planen – Durchführung – Erfolgskontrolle – Transfer sichern –** Richtig. Die Ergebnisse von Kontrolle und Transfer fließen in die nächste Bedarfsanalyse ein – der Kreis schließt sich.

✘ **D)** Ziele setzen – Maßnahmen planen – Bedarfsanalyse – Durchführung – Transfer sichern – Erfolgskontrolle – Falsch. Am Anfang steht die Bedarfsanalyse; erst aus dem Soll-Ist-Vergleich lassen sich Ziele ableiten.



Merke: Bedarf – Ziele – Planung – Durchführung – Erfolgskontrolle – Transfer, dann wieder Bedarf.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.3, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.4, S. 267 · Gesamtbuch 3.1.3, S. 560

Aufgabe 13 Entwicklungsbedarf berechnen — Richtig: D

Lindwerk braucht laut Strategie Ende 2028 insgesamt 20 zertifizierte Security-Analysts. Heute sind 9 vorhanden, bis dahin werden 2 voraussichtlich ausscheiden. Geplant sind 3 externe Einstellungen. Kurs und Prüfung kosten 2.400 € je Person. Wie viele Beschäftigte müssen intern qualifiziert werden, und wie hoch sind die direkten Kurskosten?

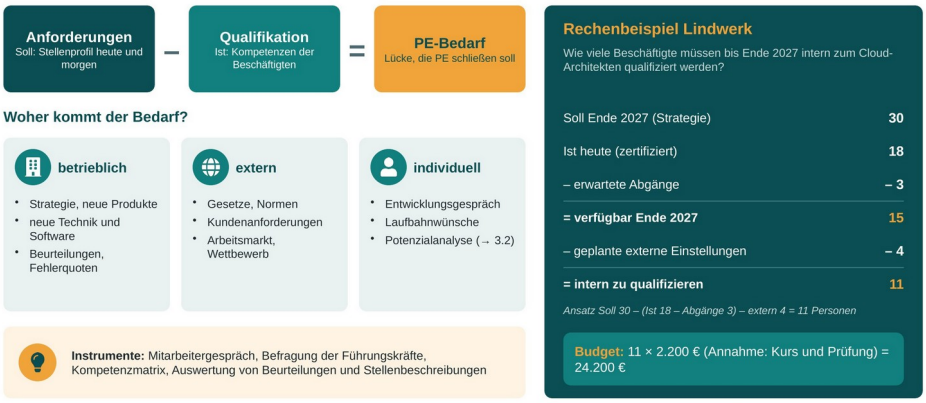
✘ **A)** 8 Personen, 19.200 € – Falsch. Hier wurden die 2 erwarteten Abgänge vergessen (20 − 9 − 3 = 8). Das Ist muss um die Abgänge vermindert werden.

✘ **B)** 11 Personen, 26.400 € – Falsch. Das ist nur Soll minus heutiges Ist (20 − 9 = 11), ohne Abgänge und ohne externe Einstellungen.

✘ **C)** 13 Personen, 31.200 € – Falsch. Hier fehlen die 3 geplanten externen Einstellungen (20 − 7 = 13).

✔ **D)** **10 Personen, 24.000 € –** Richtig. Verfügbar sind 9 − 2 = 7; intern zu qualifizieren sind 20 − 7 − 3 = 10; Kosten 10 × 2.400 € = 24.000 €.

Rechenweg
Verfügbar Ende 2028 = Ist − erwartete Abgänge = 9 − 2 = 7
Intern zu qualifizieren = Soll − verfügbar − externe Einstellungen = 20 − 7 − 3 = 10 Personen
Direkte Kurskosten = 10 × 2.400 € = 24.000 €



Merke: Entwicklungsbedarf = Soll minus verfügbares Ist (nach Abgängen) minus externe Deckung.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.3, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.4, S. 267 · Gesamtbuch 3.1.3, S. 560

Aufgabe 14 Stufen eines PE-Konzepts — Richtig: A, B, E

Eine Aufgabe verlangt die Stufen eines PE-Konzepts in fünf Phasen. Welche Zuordnungen von Phase und Inhalt sind richtig?

✔ A) **Transfer: Umsetzung planen, Anwendung ermöglichen und überprüfen –** Richtig. Erst der Transfer zeigt, ob das Gelernte im Arbeitsalltag ankommt.

✔ B) **Analyse: Bedarf ermitteln und Teilnehmende auswählen –** Richtig. In der Analyse wertet Lindwerk etwa die Kompetenzmatrix aus und bestimmt Kandidaten im Mitarbeitergespräch.

✘ C) Zielformulierung: erst nach der Durchführung festhalten, was erreicht wurde – Falsch. Die Zielformulierung steht am Anfang und leitet die Ziele aus der Strategie ab.

✘ D) Durchführung: prüfen, ob das Gelernte nach drei Monaten am Arbeitsplatz angewendet wird – Falsch. Die Anwendung am Arbeitsplatz zu prüfen, gehört zu Kontrolle bzw. Transfer, nicht zur Durchführung.

✔ E) **Planung: Maßnahme, Träger, Ort, Ablauf und Budget festlegen –** Richtig. Dazu gehört auch, Termine mit dem Schichtplan abzustimmen.

Merke: Fünf Phasen: Zielformulierung – Analyse – Planung – Durchführung – Transfer. Hauptmodell im Buch ist der 6-Phasen-Zyklus; maßgeblich ist immer das in der Aufgabe verlangte Modell.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.3, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.4, S. 267 · Gesamtbuch 3.1.3, S. 560

Aufgabe 15 Phase erkennen: Transfer — Richtig: B

Drei Monate nach einem Cloud-Kurs prüft Tobias Lenz, ob die Teilnehmenden die neuen Cloud-Kunden tatsächlich selbstständig betreuen. Zu welcher Phase des Funktionszyklus gehört diese Tätigkeit?

✘ A) Durchführung – Falsch. Die Durchführung umfasst Lernen, Üben und Festigen, etwa Training und Zertifikatsprüfung. Die spätere Anwendung im Job gehört nicht dazu.

✔ B) **Transfer sichern (bzw. Kontrolle der Anwendung im Job) –** Richtig. Geprüft wird, ob das Gelernte am Arbeitsplatz ankommt – das ist Transfer bzw. Kontrolle.

✘ C) Bedarfsanalyse – Falsch. Die Ergebnisse fließen zwar in die nächste Bedarfsanalyse ein, die Tätigkeit selbst ist aber die Transferprüfung.

✘ D) Maßnahmen planen – Falsch. In der Planung werden Form, Träger, Termine und Budget festgelegt – vor dem Kurs, nicht danach.

Merke: Die Anwendung im Job zu prüfen, ist Transfer bzw. Kontrolle – ein häufiger Zuordnungsfehler.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.3, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.4, S. 267 · Gesamtbuch 3.1.3, S. 560

Aufgabe 16 Instrumente der Bedarfsermittlung — Richtig: A, C, E

Julia Sommer will den Entwicklungsbedarf im Bereich Softwareentwicklung ermitteln. Welche Instrumente eignen sich dafür?

✔ A) **Die Auswertung von Stellenbeschreibungen und künftigen Anforderungen –** Richtig. Stellenbeschreibungen zeigen das Soll, also die Anforderungen der Stellen.

✘ B) Ein Zufriedenheitsbogen am Ende eines bereits gebuchten Seminars – Falsch. Ein solcher Bogen gehört zur Erfolgskontrolle einer Maßnahme, nicht zur Bedarfsermittlung.

✔ C) **Eine Kompetenzmatrix, die Soll- und Ist-Kompetenzen gegenüberstellt –** Richtig. Die Kompetenzmatrix macht die Lücke zwischen Soll und Ist sichtbar.

✘ D) Eine Nutzwertanalyse mehrerer Seminaranbieter – Falsch. Die Anbieterauswahl gehört zur Planung, sie setzt den ermittelten Bedarf voraus.

✔ E) **Mitarbeitergespräche und Befragungen der Führungskräfte –** Richtig. Sie liefern Hinweise auf Lücken und auf Laufbahnwünsche.

Merke: Bedarf = Soll (Anforderungen) minus Ist (Kompetenzen) – ermittelt mit Gesprächen, Matrix, Stellenbeschreibungen, Potenzialanalyse.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.3, S. 106 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.4, S. 267 · Gesamtbuch 3.1.3, S. 560

Aufgabe 17 PE und OE abgrenzen — Richtig: A

Das Support-Team erwirbt ein ITIL-Zertifikat. Gleichzeitig stellt Lindwerk von klassischen Abteilungen auf bereichsübergreifende, agile Produktteams um. Welche Einordnung ist richtig?

✔ A) **Das ITIL-Zertifikat ist Personalentwicklung, die Umstellung auf Produktteams ist Organisationsentwicklung. –** Richtig. PE setzt beim Menschen an, OE bei Strukturen, Prozessen und Kultur.

✘ B) Beides gehört zum Handlungsfeld Bildung, weil in beiden Fällen gelernt wird. – Falsch. Die Umstellung der Aufbauorganisation ist Organisationsentwicklung, nicht Bildung.

✘ C) Das ITIL-Zertifikat ist Organisationsentwicklung, die Umstellung ist Personalentwicklung. – Falsch. Die Zuordnung ist vertauscht: Das Zertifikat qualifiziert Personen, die Umstellung verändert Strukturen.

✘ D) Die Umstellung ist PE, weil sie kurzfristig wirkt; das Zertifikat ist OE, weil es dauerhaft gilt. – Falsch. OE ist gerade ein langfristig angelegter Veränderungsprozess, der die Kultur prägt.



Merke: PE verändert Menschen, OE verändert Strukturen – beide hängen wechselseitig voneinander ab.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.5, S. 271 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 18 Handlungsfelder der PE — Richtig: A, B, D

Personalentwicklung im weiteren Sinne umfasst Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Welche Zuordnungen sind richtig?

✔ A) **Kulturwandel hin zu mehr Eigenverantwortung in den Teams – Organisationsentwicklung –** Richtig. Kultur und Strukturen zu verändern, ist Aufgabe der OE.

✔ B) **Umschulung eines Lagerlogistikers zum Fachinformatiker – Bildung –** Richtig. Umschulung vermittelt Wissen und Fertigkeiten und gehört zur Bildung.

✘ C) Job Rotation zwischen App-Team und Cloud-Betrieb – Bildung – Falsch. Job Rotation gestaltet die Arbeit selbst und gehört zur Förderung.

✔ D) **Mentoring für eine Nachwuchskraft – Förderung –** Richtig. Mentoring begleitet die Entwicklung in der Laufbahn und gehört zur Förderung.

✘ E) Berufsausbildung zur Fachinformatikerin – Förderung – Falsch. Die Berufsausbildung ist der Kernbereich der Bildung.

Merke: Bildung = Ausbildung, Fortbildung, Umschulung; Förderung = Rotation, Enrichment, Coaching, Mentoring, Laufbahn; OE = Strukturen und Kultur.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.5, S. 271 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 19 Vier-Stufen-Methode: Reihenfolge und Rollen — Richtig: D

Welche Darstellung der Vier-Stufen-Methode ist in Reihenfolge und Rollenverteilung richtig?

✘ **A)** Vorbereiten (Ausbilder/in) – Nachmachen (Azubi) – Vormachen (Ausbilder/in) – Üben (Azubi) – Falsch. Erst wird vorgemacht und erklärt, dann ahmt der Azubi nach.

✘ **B)** Vormachen (Ausbilder/in) – Vorbereiten (Ausbilder/in) – Nachmachen (Azubi) – Üben (Azubi) – Falsch. Die Vorbereitung (Lernziel, Interesse, Vorwissen, Arbeitsplatz) kommt vor dem Vormachen.

✘ **C)** Vorbereiten (Azubi) – Vormachen (Ausbilder/in) – Nachmachen (Azubi) – Üben (Ausbilder/in) – Falsch. Vorbereiten ist Aufgabe der ausbildenden Person, Üben und Festigen ist Aufgabe des Azubis.

✔ **D)** **Vorbereiten (Ausbilder/in) – Vormachen und erklären (Ausbilder/in) – Nachmachen und erklären lassen (Azubi) – Üben und festigen (Azubi) –** Richtig. Die ersten beiden Stufen liegen bei der ausbildenden Person, die letzten beiden beim Azubi.



Merke: Vorbereiten – vormachen – nachmachen – üben; die Verantwortung wandert von der ausbildenden Person zum Azubi.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.6, S. 272 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 20 Vier-Stufen-Methode: Stufe erkennen — Richtig: B

Im Service-Desk legt eine Auszubildende unter Aufsicht von Claudia Frenzel selbst ein Benutzerkonto an. Sie begründet jeden Schritt, Fehler werden sofort korrigiert. Welche Stufe der Vier-Stufen-Methode liegt vor?

✘ **A)** Stufe 1: Vorbereiten – Falsch. Beim Vorbereiten werden Lernziel, Vorwissen und Arbeitsplatz geklärt; der Azubi handelt noch nicht selbst.

✔ **B)** **Stufe 3: Nachmachen und erklären lassen –** Richtig. Der Azubi führt selbst aus, begründet jeden Schritt, und Fehler werden sofort korrigiert.

✘ **C)** Stufe 4: Üben und festigen – Falsch. In Stufe 4 übt der Azubi selbstständig, die Kontrolle wird immer seltener – hier wird noch jeder Schritt begleitet.

✘ **D)** Stufe 2: Vormachen und erklären – Falsch. In Stufe 2 zeigt die ausbildende Person Schritt für Schritt, was, wie und warum.

Merke: Stufe 3 = selbst ausführen und begründen, mit sofortiger Korrektur.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.6, S. 272 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 21 Betrieblicher Ausbildungsplan: Inhalte — Richtig: B, D, E

Claudia Frenzel erstellt den betrieblichen Ausbildungsplan für die Fachinformatik. Welche Fragen muss der Plan beantworten?

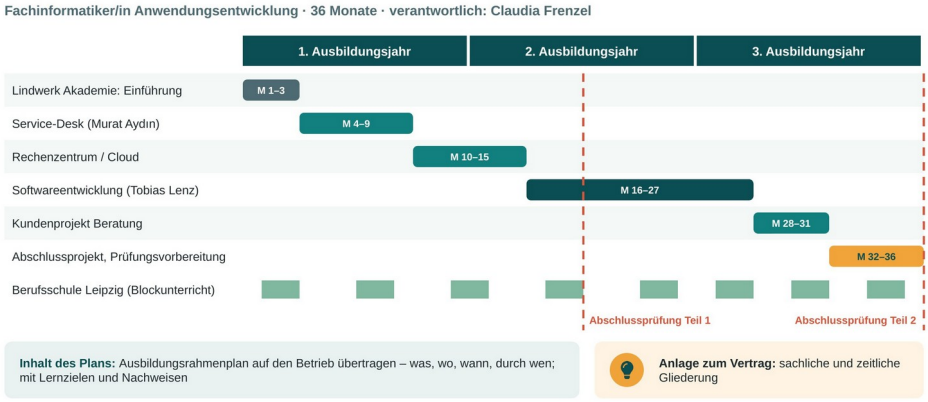
✘ A) Welche Noten erzielt der Azubi in der Berufsschule? – Falsch. Berufsschulnoten gehören zum schulischen Teil des dualen Systems, nicht in den betrieblichen Plan.

✔ B) **Wann und durch wen wird es vermittelt? –** Richtig. Die zeitliche Gliederung und die verantwortlichen Ausbildenden gehören dazu.

✘ C) Wie hoch ist die Ausbildungsvergütung im jeweiligen Ausbildungsjahr? – Falsch. Die Vergütung wird im Ausbildungsvertrag geregelt, sie ist kein Inhalt des Ausbildungsplans.

✔ D) **Wo, also in welcher Abteilung, wird es vermittelt? –** Richtig. Etwa Service-Desk, Rechenzentrum, Softwareentwicklung.

✔ E) **Was wird vermittelt? –** Richtig. Die sachliche Gliederung legt die Inhalte fest.



Merke: Ausbildungsplan: was, wo, wann, durch wen – sachliche und zeitliche Gliederung als Anlage zum Vertrag.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.6, S. 272 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 22 Betrieblicher Ausbildungsplan: Notwendigkeit — Richtig: D

Warum ist ein betrieblicher Ausbildungsplan notwendig?

✘ A) Er ersetzt den Ausbildungsrahmenplan, sodass der Betrieb die Inhalte frei wählen kann. – Falsch. Der betriebliche Plan setzt den Rahmenplan um, er ersetzt ihn nicht.

✘ B) Er regelt den Unterricht in der Berufsschule, den die Länder vorgeben. – Falsch. Der Berufsschulunterricht ist Sache der Länder; der betriebliche Plan regelt die Praxis im Betrieb.

✘ C) Er dient vor allem dazu, die Azubis gleichmäßig auf produktive Tätigkeiten zu verteilen. – Falsch. Azubis dürfen nur ausbildungsdienliche Aufgaben erhalten; Ziel ist die vollständige Vermittlung der Inhalte.

✔ D) **Er stellt sicher, dass alle Inhalte der Ausbildungsordnung rechtzeitig vor den Prüfungen vermittelt werden, und gibt allen Beteiligten Orientierung. –** Richtig. Er überträgt den Ausbildungsrahmenplan auf die Gegebenheiten des Betriebs.

Merke: Der betriebliche Ausbildungsplan sichert vollständige und rechtzeitige Vermittlung und schafft Orientierung.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.6, S. 272 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 23 Handlungsorientierte Ausbildungsmethoden — Richtig: D

Die Azubis sollen eine komplexe Aufgabe – die Einrichtung eines kleinen Kundennetzwerks – mit Leitfragen selbst erarbeiten: informieren, planen, entscheiden, ausführen, kontrollieren, bewerten. Welche Methode wendet Claudia Frenzel an?

✘ A) Lehrgespräch – Falsch. Im Lehrgespräch entwickelt die ausbildende Person Inhalte im Dialog; die beschriebenen sechs Schritte fehlen.

✘ B) Vier-Stufen-Methode – Falsch. Sie eignet sich für überschaubare praktische Tätigkeiten und setzt auf Vormachen und Nachmachen, nicht auf selbstständige Erarbeitung.

✘ C) Planspiel – Falsch. Ein Planspiel simuliert Entscheidungen in einem Modell, hier wird eine reale Aufgabe mit Leitfragen bearbeitet.

✔ D) **Leittextmethode –** Richtig. Die Azubis erarbeiten die Aufgabe selbstständig anhand von Leitfragen in diesen sechs Schritten.

Merke: Leittextmethode: informieren – planen – entscheiden – ausführen – kontrollieren – bewerten.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.6, S. 272 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 24 Anpassungsfortbildung erkennen — Richtig: B

Das Support-Team lernt das neue Ticketsystem und die aktuellen Datenschutzregeln kennen. Um welche Art beruflicher Fortbildung handelt es sich?

✘ A) Aufstiegsfortbildung – Falsch. Sie führt zu einem anerkannten höheren Abschluss für Fach- und Führungsaufgaben.

✔ B) **Anpassungsfortbildung –** Richtig. Vorhandenes Wissen wird erhalten und an neue Anforderungen angepasst.

✘ C) Erweiterungsfortbildung – Falsch. Sie vermittelt zusätzliche Kenntnisse, etwa Projektkalkulation für eine Entwicklerin – hier wird bestehendes Wissen aktualisiert.

✘ D) Umschulung – Falsch. Eine Umschulung führt in einen neuen Beruf; die Supportkräfte bleiben in ihrem Beruf.

Merke: Anpassung = Wissen aktuell halten; Erweiterung = Neues ohne Aufstieg; Aufstieg = höherer Abschluss.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.7, S. 275 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 25 Fortbildungsarten und Umschulung zuordnen — Richtig: A, C, E

Welche Zuordnungen bei Lindwerk sind richtig?

✔ A) **Ein Lagerlogistiker wird in zwei Jahren zum Fachinformatiker – Umschulung. –** Richtig. Die Umschulung führt in einen neuen Beruf.

✘ B) Ein Supporter lernt eine neue Version der Monitoring-Software – Umschulung. – Falsch. Wer im eigenen Beruf Neues zu bestehenden Werkzeugen lernt, macht eine Anpassungsfortbildung.

✔ C) **Eine Entwicklerin lernt die Grundlagen der Projektkalkulation – Erweiterungsfortbildung. –** Richtig. Sie erwirbt zusätzliche Kenntnisse ohne beruflichen Aufstieg.

✘ D) Eine Auszubildende besteht die Abschlussprüfung – Aufstiegsfortbildung. – Falsch. Das ist der Abschluss der Berufsausbildung; Fortbildung setzt meist danach an.

✔ E) **Ein Supporter wird Geprüfter Wirtschaftsfachwirt und übernimmt eine Teamleitung – Aufstiegsfortbildung. –** Richtig. Sie führt zu einem anerkannten höheren Abschluss für Führungsaufgaben.

Merke: Umschulung = neuer Beruf; Fortbildung = Handlungsfähigkeit im Beruf erhalten, erweitern oder aufsteigen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.7, S. 275 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 26 Fortbildungsstufen und Aufstiegs-BAföG — Richtig: A, D, E

Ein Supporter von Lindwerk plant eine Aufstiegsfortbildung. Welche Aussagen sind richtig?

✔ A) **Das Aufstiegs-BAföG fördert Lehrgänge grundsätzlich ab 400 Unterrichtsstunden unabhängig vom Alter, in Voll- oder Teilzeit. –** Richtig. Gezählt werden Unterrichtsstunden à 45 Minuten, nicht der BBiG-Lernumfang; für Teilzeitlehrgänge zur ersten Fortbildungsstufe gilt eine Sonderregel ab 200 Stunden. Die Förderung besteht aus Zuschuss und Darlehen.

✘ B) Vor dem Bachelor Professional ist der Abschluss als Berufsspezialist immer Pflicht. – Falsch. Die Zulassung richtet sich nach § 53c BBiG und der Fortbildungsordnung, etwa nach Ausbildung und Berufspraxis.

✘ C) Aufstiegs-BAföG gibt es nur für Vollzeitlehrgänge von Personen unter 30 Jahren. – Falsch. Die Förderung ist altersunabhängig und auch in Teilzeit möglich.

✔ D) **Niemand muss alle drei Fortbildungsstufen nacheinander durchlaufen. –** Richtig. Ein Abschluss als Berufsspezialist ist keine zwingende Voraussetzung für den Bachelor Professional.

✔ E) **Die Stundenzahlen sind Soll-Lernumfänge nach §§ 53b–53d BBiG und keine zwingende Lehrgangsbesuchsdauer. –** Richtig. Der Lernumfang soll mindestens 400 / 1.200 / 1.600 Stunden betragen; die konkrete Zulassung und Gestaltung regelt die jeweilige Fortbildungsordnung.

Merke: Keine Pflicht, alle Stufen zu durchlaufen; BBiG-Lernumfang ist eine Soll-Vorgabe; Aufstiegs-BAföG grundsätzlich ab 400 Unterrichtsstunden (à 45 Min.), altersunabhängig, Voll- oder Teilzeit.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.4, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.7, S. 275 · Gesamtbuch 3.1.4, S. 562

Aufgabe 27 Training near the Job — Richtig: A

Bei Lindwerk analysiert ein Qualitätszirkel aus Supportkräften einmal im Monat die häufigsten Störungen und erarbeitet Verbesserungen. Welcher Lernort liegt nach der im Kapitel verwendeten Abgrenzung vor?

✔ A) **Training near the Job –** Richtig. Gelernt wird im Unternehmen und arbeitsplatznah, aber nicht im laufenden Tagesgeschäft.

✘ B) Training on the Job – Falsch. On the Job heißt direkt am Arbeitsplatz während der Arbeit, etwa Tickets unter Anleitung lösen.

✘ C) Training off the Job – Falsch. Off the Job findet außerhalb der unmittelbaren Arbeitsausführung statt, etwa ein Kurs bei einem externen Anbieter oder ein E-Learning-Modul.

✘ D) Training along the Job – Falsch. Along the Job bezeichnet die berufsbegleitende Entwicklung, etwa Laufbahn, Coaching und Mentoring.

Merke: Near the Job = im Unternehmen, arbeitsplatznah, aber außerhalb des Tagesgeschäfts (z. B. Qualitätszirkel).

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.8, S. 277 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 28 Lernorte und Lernphasen zuordnen — Richtig: C, D, E

Welche Zuordnungen der Training-Begriffe sind nach der im Kapitel verwendeten Abgrenzung richtig?

✘ **A)** Lena Wolf mit Mentor und berufsbegleitender Fortbildung – Training near the Job – Falsch. Berufsbegleitende Entwicklung mit Mentoring ist Training along the Job.

✘ **B)** Cloud-Kurs in der Lindwerk Akademie – Training on the Job – Falsch. Der Kurs findet außerhalb der unmittelbaren Arbeitsausführung statt, also Training off the Job – auch wenn er im eigenen Haus läuft.

✔ **C)** **Onboarding neuer Beschäftigter – Training into the Job –** Richtig. Into the Job bezeichnet die Hinführung zum Beruf oder zur neuen Aufgabe.

✔ **D)** **Ein neuer Supporter löst Tickets unter Anleitung von Murat Aydın – Training on the Job –** Richtig. Gelernt wird direkt am Arbeitsplatz während der Arbeit.

✔ **E)** **Ein Schichtleiter übergibt vor dem Ruhestand sein Wissen im Tandem – Training out of the Job –** Richtig. Out of the Job bereitet auf das Ausscheiden vor und sichert die Wissensübergabe.



Merke: Lernort: on, near, off the Job; Lernphase: into, along, out of the Job.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.8, S. 277 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 29 Nachteil Training off the Job — Richtig: C

Welcher Nachteil ist typisch für Training off the Job?

✘ **A)** Ein Austausch mit Teilnehmenden aus anderen Teams oder Unternehmen ist nicht möglich. – Falsch. Gerade der Austausch mit anderen ist ein Vorteil von Training off the Job.

✘ **B)** Die Qualität hängt fast vollständig von der zufällig anleitenden Kollegin oder dem Kollegen ab. – Falsch. Das ist ein typischer Nachteil von Training on the Job.

✔ **C)** **Transferproblem: Viele Fragen tauchen erst auf, wenn das Gelernte am Arbeitsplatz umgesetzt wird. –** Richtig. Der Abstand zum Alltag erschwert die Übertragung in die Praxis; dazu kommen Kosten und Ausfallzeit.

✘ **D)** Das Lernen wird ständig durch Anrufe und Tickets aus dem Tagesgeschäft gestört. – Falsch. Störungen durch das Tagesgeschäft sind ein Nachteil von Training on the Job.

Merke: Off the Job: konzentriert und systematisch, aber Transferproblem, Kosten und Ausfallzeit.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.8, S. 277 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 30 Vorteile Training on the Job — Richtig: A, B

Murat Aydın arbeitet neue Supportkräfte direkt am Service-Desk ein. Welche Vorteile hat dieses Training on the Job?

✔ **A)** **Die Kosten sind gering, und gelernt wird in der gewohnten Umgebung. –** Richtig. Es fallen kaum Seminar-, Reise- oder Ausfallkosten an.

✔ **B)** **Das Gelernte ist sofort in der echten Situation anwendbar; Transferprobleme gibt es kaum. –** Richtig. Lernen und Anwenden fallen zusammen.

✘ **C)** Die Teilnehmenden tauschen sich mit Fachleuten anderer Unternehmen aus. – Falsch. Der Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg ist typisch für Seminare und Tagungen off the Job.

✘ **D)** Der Abstand vom Alltag fördert neue Ideen. – Falsch. Abstand vom Alltag ist ein Vorteil von Training off the Job.

✘ **E)** Systematisches Hintergrundwissen wird zuverlässig und vollständig vermittelt. – Falsch. Gerade das Hintergrundwissen fehlt bei on the Job eventuell – ein typischer Nachteil.

Merke: On the Job: praxisnah, günstig, kaum Transferprobleme – aber Hintergrundwissen und Ruhe fehlen oft.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.8, S. 277 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 31 Job Enlargement erkennen — Richtig: C

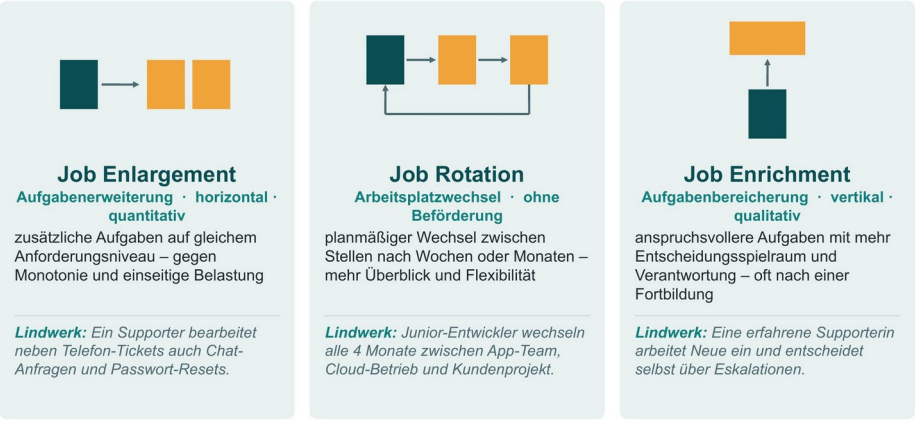
Ein Supporter bearbeitet bisher nur Telefontickets. Künftig übernimmt er zusätzlich Chatanfragen und Passwort-Resets auf gleichem Anforderungsniveau. Welche Form der Arbeitsgestaltung liegt vor?

✘ A) Mentoring – Falsch. Mentoring ist eine personenbezogene Förderform, keine Veränderung des Aufgabenumfangs.

✘ B) Job Enrichment – Falsch. Enrichment bringt anspruchsvollere Aufgaben mit mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung (vertikal).

✔ C) **Job Enlargement –** Richtig. Zusätzliche Aufgaben auf gleichem Niveau – horizontal und quantitativ – wirken gegen Monotonie.

✘ D) Job Rotation – Falsch. Bei Rotation wechselt die Person planmäßig zwischen verschiedenen Stellen; hier bleibt sie auf ihrer Stelle.



Merke: Enlargement = mehr vom Gleichen (horizontal, quantitativ).

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.9, S. 278 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 32 Job Enrichment erkennen — Richtig: C

Eine erfahrene Supporterin arbeitet künftig neue Kolleginnen und Kollegen ein und entscheidet selbst, wann ein Ticket eskaliert wird. Welche Förderform liegt vor?

✘ A) Coaching – Falsch. Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe durch einen Coach, keine Veränderung der Aufgaben.

✘ B) Job Enlargement – Falsch. Enlargement fügt Aufgaben auf gleichem Niveau hinzu; hier steigen Anspruch und Verantwortung.

✔ C) **Job Enrichment –** Richtig. Sie erhält anspruchsvollere Aufgaben mit mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung – vertikal, qualitativ.

✘ D) Job Rotation – Falsch. Sie wechselt nicht zwischen Stellen, sondern bekommt auf ihrer Stelle mehr Verantwortung.

Merke: Enrichment = mehr Verantwortung (vertikal, qualitativ) – nicht mit Enlargement verwechseln.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.9, S. 278 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 33 Enlargement, Enrichment, Rotation abgrenzen — Richtig: A, B, C

Welche Aussagen zu den drei Formen der Arbeitsgestaltung sind richtig?

✔ A) **Job Rotation ist ein planmäßiger Wechsel zwischen Stellen ohne Beförderung. –** Richtig. Junior-Entwicklerinnen und -Entwickler wechseln etwa alle vier Monate zwischen Teams.

✔ B) **Job Enrichment erweitert die Arbeit vertikal um Entscheidungs- und Kontrollaufgaben. –** Richtig. Es ist eine qualitative Bereicherung mit mehr Verantwortung.

✔ C) **Job Enlargement erweitert die Arbeit horizontal um gleichartige Aufgaben. –** Richtig. Es ist eine quantitative Erweiterung auf gleichem Anforderungsniveau.

✘ D) Job Enlargement führt zu einem deutlichen Qualifikationssprung. – Falsch. Ein fehlender Qualifikationssprung ist gerade ein Nachteil von Enlargement.

✘ E) Job Enrichment senkt den Weiterbildungsbedarf, weil nur Bekanntes übertragen wird. – Falsch. Enrichment erfordert oft eine Weiterbildung, weil die Aufgaben anspruchsvoller werden.

Merke: Enlargement horizontal, Enrichment vertikal, Rotation = Wechsel ohne Aufstieg.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.9, S. 278 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 34 Nachteile der Job Rotation — Richtig: C, D

Tobias Lenz will Junior-Entwicklerinnen und -Entwickler alle vier Monate zwischen App-Team, Cloud-Betrieb und Kundenprojekt wechseln lassen. Welche Nachteile muss er einplanen?

✘ **A)** Vertretungen sind schwerer zu organisieren, weil weniger Personen die Abläufe kennen. – Falsch. Rotation verbessert die Vertretung, weil mehr Beschäftigte mehrere Stellen kennen.

✘ **B)** Die Arbeit wird monotoner, weil sich die Aufgaben wiederholen. – Falsch. Rotation bringt Abwechslung; Monotonie wird gerade abgebaut.

✔ **C)** **Organisationsaufwand und Unruhe in den beteiligten Teams –** Richtig. Wechsel müssen geplant werden und bringen Unruhe in eingespielte Teams.

✔ **D)** **Bei jedem Wechsel entsteht Einarbeitungszeit. –** Richtig. In der neuen Stelle muss man sich erst zurechtfinden.

✘ **E)** Mit jedem Wechsel steigt das Gehalt, weil Rotation eine Beförderung ist. – Falsch. Rotation ist ein Wechsel ohne Beförderung; eine Gehaltserhöhung ist damit nicht verbunden.

	Vorteile	Nachteile
Job Enlargement	• weniger Monotonie und einseitige Belastung • breiterer Überblick, flexibler einsetzbar • geringer Aufwand, keine Fortbildung nötig	• mehr Arbeitsmenge, Überlastung möglich • kein Qualifikationssprung – Motivationseffekt verpufft
Job Rotation	• Verständnis für Zusammenhänge im Unternehmen • Vertretung gesichert, flexibler Personaleinsatz • gute Vorbereitung auf Führungsaufgaben	• Einarbeitungszeit und Organisationsaufwand • Unruhe, Vorbehalte gegen Veränderungen • setzt qualifizierte, motivierte Beschäftigte voraus
Job Enrichment	• höhere Motivation und Selbstverwirklichung • Potenziale werden genutzt, stärkere Bindung • bereitet den Aufstieg vor	• Überforderung und Fehlentscheidungen möglich • meist Weiterbildung nötig • Erwartung einer höheren Vergütung

Prüfungstipp: F 2016 fragte nach Job Enrichment und Job Enlargement mit Vorteilen (8 P.), H 2021 nach Enrichment, Enlargement, Rotation, Coaching und Mentoring (9 P.). Erst den Begriff erklären, dann Vorteile nennen.

Merke: Rotation: Überblick und Vertretung gewinnen – Einarbeitung, Aufwand und Unruhe in Kauf nehmen.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.9, S. 278 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 35 Coaching — Richtig: D

Teamleiter Murat Aydın klärt mit einem externen Coach einen Konflikt in seinem Team. Was kennzeichnet dieses Coaching nach der im Kapitel verwendeten Abgrenzung?

✘ **A)** Ein Trainer vermittelt dem ganzen Support-Team Konfliktlösungstechniken im Seminar. – Falsch. Hier vermittelt ein Trainer Techniken – das ist Training. Coaching unterstützt dabei, ein konkretes Problem selbst zu lösen (auch als Teamcoaching möglich).

✘ **B)** Der Coach analysiert den Konflikt und gibt verbindlich vor, wie Murat Aydın ihn lösen muss. – Falsch. Ein Coach liefert keine fertigen Lösungen und gibt nichts verbindlich vor.

✘ **C)** Ein erfahrener Bereichsleiter gibt über zwei Jahre sein Wissen und sein Netzwerk weiter. – Falsch. Das beschreibt Mentoring, nicht Coaching.

✔ **D)** **Hilfe zur Selbsthilfe: In wenigen vertraulichen Sitzungen findet Murat Aydın selbst eine Lösung. –** Richtig. Der Coach liefert keine fertigen Lösungen, sondern unterstützt dabei, das Problem selbst zu lösen.

	Coaching	Mentoring	Training
Wer begleitet?	interner oder externer, professionell ausgebildeter Coach	erfahrene Fach- oder Führungskraft, meist nicht der eigene Vorgesetzte	Fachexperte oder Dozent
Für wen?	meist einzelne Führungs- oder Fachkräfte, auch Teams	meist eine einzelne Nachwuchskraft (Mentee)	meist Gruppen, auch Einzeltraining
Ansatz	Hilfe zur Selbsthilfe bei einem konkreten Problem, Selbstreflexion	Erfahrung und implizites Wissen weitergeben, Netzwerke öffnen	Wissen und Fertigkeiten systematisch vermitteln
Dauer	wenige Sitzungen, anlassbezogen	langfristig, oft ein bis zwei Jahre	Stunden bis mehrere Tage
Anforderung	Vertraulichkeit, Empathie, hohe Methodenkompetenz	Zeit, Vorbild, Bereitschaft zum Teilen	fachliche und didaktische Kompetenz
Lindwerk	*Murat Aydın klärt mit einem externen Coach einen Konflikt in seinem Team.*	*Tobias Lenz begleitet Lena Wolf – sie zeigt ihm im Gegenzug neue KI-Tools.*	*Ein Akademie-Trainer schult 15 Beschäftigte in IT-Sicherheit.*

Falle: Der Coach liefert keine fertigen Lösungen. Der Mentor muss nicht die Führungskraft sein. Unterscheiden Sie nach Ziel, Rolle und Vorgehen, nicht nach Gruppengröße.

Merke: Coaching = Hilfe zur Selbsthilfe, meist für Einzelne, vertraulich, ohne fertige Lösungen.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.5, S. 108 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.9, S. 278 · Gesamtbuch 3.1.5, S. 562

Aufgabe 36 Fachlaufbahn — Richtig: B

Eine herausragende Senior-Entwicklerin möchte sich fachlich weiterentwickeln, aber keine Personalverantwortung übernehmen. Welcher Karrierepfad bei Lindwerk passt?

✘ **A)** Projektlaufbahn („führt Projekte"), weil sie ohne jede Verantwortung auskommt – Falsch. Die Projektlaufbahn bringt Verantwortung für Projekte; sie passt nicht zum Wunsch nach rein fachlicher Vertiefung.

✔ **B)** **Fachlaufbahn („führt Wissen"), etwa bis zur Principal Architect –** Richtig. Die Fachlaufbahn hält fachlich Herausragende ohne Wunsch nach Personalverantwortung.

✘ **C)** Führungslaufbahn („führt Menschen"), weil nur sie zu höheren Gehaltsbändern führt – Falsch. Bei Lindwerk sind die Laufbahnen auf gleichen Stufen gleichwertig ausgestaltet: gleiches Gehaltsband, gleiches Ansehen.

✘ **D)** Keine Laufbahn, weil Entwicklung ohne Personalverantwortung nicht vorgesehen ist – Falsch. Gerade dafür gibt es bei Lindwerk die Fachlaufbahn.



Merke: Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn sind bei Lindwerk auf gleichen Stufen gleichwertig.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.6, S. 111 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.10, S. 281 · Gesamtbuch 3.1.6, S. 564

Aufgabe 37 Nachfolgeplanung — Richtig: A, C, D

Welche Aussagen zur Nachfolgeplanung bei Lindwerk sind richtig?

✔ **A)** **Murat Aydın wechselt 2027 in die Beratung; drei Supportkräfte bilden den Pool für seine Nachfolge – positionsbezogene Nachfolgeplanung. –** Richtig. Mehrere Kandidatinnen und Kandidaten kommen für eine bestimmte Stelle infrage.

✘ **B)** Nachfolgeplanung beginnt sinnvollerweise erst, wenn die Stelle frei geworden ist. – Falsch. Nachfolgeplanung legt rechtzeitig fest, wer eine Schlüsselstelle übernimmt; je dringlicher, desto konkreter der Plan.

✔ **C)** **Typische Inhalte sind Schlüsselposition, Anforderungsprofil, Nachfolgerpool und Entwicklungsmaßnahmen. –** Richtig. So lautet die Praxisempfehlung für einen Nachfolgeplan.

✔ **D)** **Lena Wolf wird gezielt für die Leitung von Kundenprojekten aufgebaut – personenbezogene Nachfolgeplanung. –** Richtig. Eine bestimmte Person wird planmäßig entwickelt.

✘ **E)** Der Pool für Murat Aydıns Stelle ist personenbezogen, weil es um Personen geht. – Falsch. Ausgangspunkt ist eine bestimmte Stelle mit mehreren Kandidaten – das ist positionsbezogen.

Merke: Positionsbezogen: eine Stelle, mehrere Kandidaten; personenbezogen: eine Person gezielt aufbauen.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.6, S. 111 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.10, S. 281 · Gesamtbuch 3.1.6, S. 564

Aufgabe 38 Kriterien für externe Bildungsträger — Richtig: A, D, E

Julia Sommer sucht einen externen Bildungsträger für die Zertifizierung von Cloud-Administratorinnen und -Administratoren. Welche Kriterien gehören auf ihre Checkliste?

✔ **A)** **Preis inklusive Prüfung und Material sowie Storno- und Zahlungsbedingungen –** Richtig. Kriteriengruppe Kosten und Vertrag.

✘ **B)** Die Höhe des Werbebudgets des Anbieters – Falsch. Werbeausgaben sagen nichts über Qualität, Inhalte oder Abschluss aus.

✘ **C)** Der niedrigste Preis als alleiniges Entscheidungskriterium – Falsch. Kosten sind nur eine von sechs Kriteriengruppen; ein billiger Kurs mit schlechter Bestehensquote wird am Ende teurer.

✔ **D)** **Fachliche, didaktische und praktische Qualifikation der Dozierenden –** Richtig. Kriteriengruppe Dozierende – sie entscheidet maßgeblich über Lernerfolg und Praxisbezug.

✔ **E)** **Referenzen, Zertifizierung des Anbieters (z. B. AZAV, ISO 9001) und Bestehensquoten –** Richtig. Kriteriengruppe Anbieter und Ruf – wichtig, weil Kunden zertifizierte Kräfte verlangen.



Merke: Sechs Kriteriengruppen: Anbieter/Ruf, Inhalte/Didaktik, Dozierende, Organisation/Ort, Kosten/Vertrag, Abschluss/Transfer.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.7, S. 111 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.11, S. 283 · Gesamtbuch 3.1.7, S. 564

Aufgabe 39 Nutzwertanalyse Bildungsträger — Richtig: B

Für einen KI-Zertifikatskurs für 12 Beratende vergleicht Lindwerk zwei Anbieter (Punkte 1 bis 5). Gewichte: Inhalt und Praxisbezug 35 %, Dozierende 25 %, Kosten 20 %, Organisation 20 %. Anbieter C erhält 4 / 3 / 5 / 4 Punkte, Anbieter D 5 / 5 / 2 / 3 Punkte. Welches Ergebnis ist richtig?

✘ **A)** C = 395, D = 400 – Anbieter C wird gewählt, weil er günstiger ist. – Falsch. Die Kosten sind bereits mit 20 % in den Nutzwert eingeflossen; entscheidend ist der höhere Gesamtnutzwert.

✔ **B)** **C = 395, D = 400 – Anbieter D wird gewählt. –** Richtig. Gewicht × Punkte je Kriterium ergibt für C 140 + 75 + 100 + 80 = 395 und für D 175 + 125 + 40 + 60 = 400.

✘ **C)** C = 16, D = 15 – Anbieter C wird gewählt. – Falsch. Das sind die ungewichteten Punktsummen. Die Nutzwertanalyse multipliziert jede Punktzahl mit dem Gewicht.

✘ **D)** C = 400, D = 395 – Anbieter C wird gewählt. – Falsch. Die Ergebnisse wurden vertauscht; D liegt bei den hoch gewichteten Kriterien Inhalt und Dozierende vorn.

Rechenweg
Formel: Teilnutzen = Gewicht × Punkte; Nutzwert = Summe der Teilnutzen
Anbieter C: 35 × 4 = 140; 25 × 3 = 75; 20 × 5 = 100; 20 × 4 = 80 → 140 + 75 + 100 + 80 = 395
Anbieter D: 35 × 5 = 175; 25 × 5 = 125; 20 × 2 = 40; 20 × 3 = 60 → 175 + 125 + 40 + 60 = 400
Kontrolle Gewichte: 35 + 25 + 20 + 20 = 100 %
Ergebnis: D (400) > C (395) → Anbieter D

12 Cloud-Administratoren sollen zertifiziert werden – zwei Angebote liegen vor (Punkte 1 bis 5).

Kriterium	Gewicht	Anbieter A (online)		Anbieter B (Leipzig)	
		Punkte	gewichtet	Punkte	gewichtet
Inhalt und Praxisbezug	30 %	3	**90**	5	**150**
Qualifikation der Dozierenden	25 %	4	**100**	5	**125**
Kosten	20 %	5	**100**	3	**60**
Zertifizierung und Bestehensquote	15 %	4	**60**	4	**60**
Organisation und Termine	10 %	5	**50**	3	**30**
Nutzwert (Summe)	**100 %**		**400**		**425**

Merke: Die Nutzwertanalyse bezieht auch qualitative Kriterien ein und macht die Wahl nachvollziehbar – Gewichte und Punkte bleiben aber subjektiv.

Vorgehen in 5 Schritten

1. Kriterien festlegen
2. Kriterien gewichten (Summe 100 %)
3. Angebote bewerten (1–5 Punkte)
4. Gewicht × Punkte rechnen
5. Summen vergleichen, entscheiden

Ergebnis: Anbieter B
425 zu 400 Punkten – B gewinnt trotz höheren Preises.
Preis: A 1.450 €, B 1.890 € je Person
Mehrkosten: 12 × 440 € = 5.280 €
Gesamtkosten B: 12 × 1.890 € = 22.680 € – je Person im Budget von 2.500 €.

Merke: Nutzwertanalyse: gewichten (Summe 100 %), bewerten, Gewicht × Punkte, Summen vergleichen.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.7, S. 111 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.11, S. 283 · Gesamtbuch 3.1.7, S. 564

Aufgabe 40 Kriterium mit Fallbezug begründen — Richtig: C

Eine Prüfungsaufgabe verlangt, Auswahlkriterien für einen externen Bildungsträger zu erläutern. Welche Antwort erfüllt den Operator „erläutern“ am besten?

✘ A) „Bestehensquote, Dozierende, Preis, Ort, Termine, Zertifikat.“ – Falsch. Eine reine Liste reicht bei „erläutern“ nicht; jede Nennung braucht eine Begründung.

✘ B) „Der Anbieter sollte gut sein, damit die Weiterbildung erfolgreich ist.“ – Falsch. Das ist zu allgemein; weder ein konkretes Kriterium noch ein Fallbezug wird genannt.

✔ C) **„Die Bestehensquote ist wichtig, weil Lindwerk die Beschäftigten für künftige Fach- und Führungsaufgaben qualifiziert und Wiederholungen zusätzliche Kosten und Ausfallzeit verursachen.“ –** Richtig. Kriterium, Begründung und Fallbezug – so erfüllt die Antwort den Operator „erläutern“.

✘ D) „Die Bestehensquote ist ein Kriterium der Kriteriengruppe Anbieter und Ruf.“ – Falsch. Die Zuordnung stimmt, aber es fehlt die Begründung, warum das Kriterium für Lindwerk wichtig ist.

Merke: Bei „erläutern“: Kriterium nennen, begründen und mit dem Fall verbinden.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.1.7, S. 111 · Arbeits- und Übungsbuch 3.1.11, S. 283 · Gesamtbuch 3.1.7, S. 564

Lösungen 3.2 Potenzialanalyse und Beurteilung

Aufgabe 41 Potenzialanalyse: Begriff und Ziel — Richtig: D

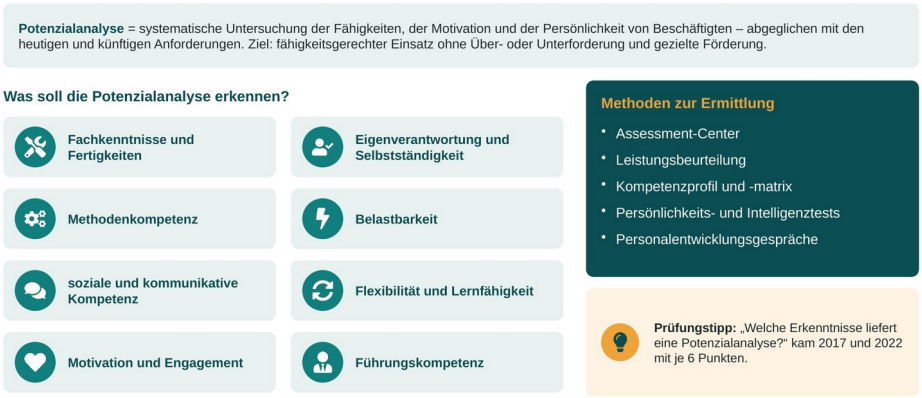
Julia Sommer erklärt den Teamleitungen, was eine Potenzialanalyse bei Lindwerk leisten soll. Welche Aussage beschreibt die Potenzialanalyse zutreffend?

✘ **A)** Sie bewertet die Leistung der vergangenen zwölf Monate und bildet die Grundlage für die jährliche Gehaltsanpassung. – Das beschreibt die Personalbeurteilung, die zurückblickt. Die Potenzialanalyse fragt, was jemand künftig leisten könnte.

✘ **B)** Sie ermittelt, wie viele Beschäftigte Lindwerk in den nächsten drei Jahren zusätzlich einstellen muss. – Das ist eine Frage der quantitativen Personalbedarfsplanung. Die Potenzialanalyse betrachtet die einzelne Person und ihre Entwicklungsmöglichkeiten.

✘ **C)** Sie stellt fest, welche Beschäftigten sich mehr Verantwortung wünschen, und befördert diese bevorzugt. – Der bloße Wunsch nach mehr Verantwortung ist noch kein Potenzial. Entscheidend sind die tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten.

✔ **D)** **Sie untersucht Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeit im Abgleich mit heutigen und künftigen Anforderungen, um Beschäftigte fähigkeitsgerecht einzusetzen und gezielt zu fördern. –** Richtig. Die Potenzialanalyse blickt nach vorn: Sie schätzt Lern-, Entwicklungs- und Führungspotenzial ein und ist Grundlage für Förderung und Laufbahnplanung.



Merke: Potenzialanalyse = Blick nach vorn: Was kann jemand künftig leisten, wenn er gezielt gefördert wird?
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.1, S. 114 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.1, S. 287 · Gesamtbuch 3.2.1, S. 566

Aufgabe 42 Potenzialanalyse: Erkenntnisse vs. Methoden — Richtig: A, D, E

In einer Prüfungsaufgabe wird nach den „Erkenntnissen" gefragt, die Lindwerk aus einer Potenzialanalyse gewinnen kann. Welche Antworten gehören in diese Kategorie?

✔ **A)** **Motivation und Engagement – etwa die Bereitschaft, sich in neue Cloud-Themen einzuarbeiten –** Motivation und Engagement sind Erkenntnisbereiche; sie zeigen, ob Förderung auf fruchtbaren Boden fällt.

✘ **B)** Assessment-Center mit Postkorbübung und Rollenspiel – Das Assessment-Center ist eine Methode, mit der man Erkenntnisse gewinnt – kein Erkenntnisbereich. Genau diese Verwechslung kostet in der Prüfung Punkte.

✘ **C)** Persönlichkeits- und Intelligenztests – Tests sind Methoden der Potenzialanalyse. Gefragt sind hier die Inhalte, die man erkennen will.

✔ **D)** **Belastbarkeit – etwa ob eine Supportkraft die Schichtkoordination im 24/7-Betrieb tragen kann –** Belastbarkeit ist ein Erkenntnisbereich. Mit dem Fallbezug zeigt man zusätzlich, wofür das Unternehmen die Information nutzt.

✔ **E)** **Führungskompetenz – etwa ob Lena Wolf künftig ein Team leiten könnte –** Führungskompetenz gehört zu den typischen Erkenntnisbereichen einer Potenzialanalyse.

Merke: Erkenntnisse = was man erkennen will (z. B. Belastbarkeit); Methoden = womit man es erkennt (z. B. Assessment-Center).
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.1, S. 114 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.1, S. 287 · Gesamtbuch 3.2.1, S. 566

Aufgabe 43 Kompetenzprofil auswerten — Richtig: B, C, D

Für Tim liegt ein Kompetenzprofil zur Rolle „Schichtleitung Rechenzentrum“ vor (Skala 1–5, 5 = sehr stark ausgeprägt). Soll/Ist: Fachkompetenz 4/5, Belastbarkeit 5/4, Kommunikation 4/4, Mitarbeiterführung 4/2, Organisation 4/3. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** Die Fachkompetenz ist die größte Schwäche, weil der Wert 5 am weitesten vom Mittelwert entfernt ist. – Bei dieser Skala bedeutet 5 „sehr stark ausgeprägt“. Ausschlaggebend ist die Abweichung vom Soll, nicht vom Mittelwert.

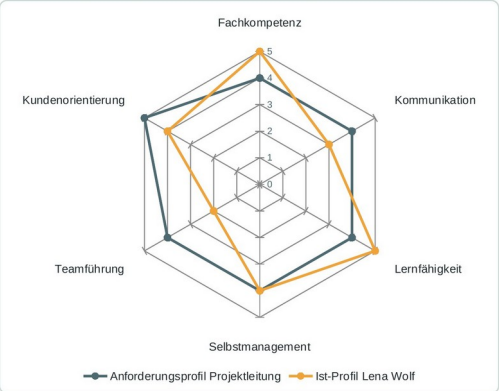
✔ **B)** **Die Fachkompetenz liegt mit +1 über dem Soll und ist eine Stärke, die Tim nutzen kann. –** Ist 5 minus Soll 4 ergibt +1. Stärken werden genutzt, nicht weiter gefördert.

✔ **C)** **Die größte Lücke liegt bei der Mitarbeiterführung (−2); hier ist ein Führungstraining mit begleitendem Mentoring sinnvoll. –** Ist 2 minus Soll 4 ergibt −2, die größte negative Abweichung. Sie hat bei der Förderung Vorrang.

✔ **D)** **Belastbarkeit und Organisation liegen jeweils um 1 unter dem Soll. –** Belastbarkeit 4 − 5 = −1, Organisation 3 − 4 = −1. Beide Lücken sind kleiner als bei der Führung.

✘ **E)** Weil die Summe aller Ist-Werte (18) unter der Summe der Soll-Werte (21) liegt, ist Tim für die Schichtleitung ungeeignet. – Die Summen stimmen, aber ein Gesamtvergleich ersetzt nicht die Auswertung je Merkmal. Das Profil zeigt gezielten Förderbedarf, kein pauschales Ausschlussurteil.

Rechenweg
Abweichung = Ist − Soll (Skala 5 = sehr stark)
Fachkompetenz: 5 − 4 = +1 (Stärke)
Belastbarkeit: 4 − 5 = −1
Kommunikation: 4 − 4 = ±0
Mitarbeiterführung: 2 − 4 = −2 (größte Lücke)
Organisation: 3 − 4 = −1
Summe Ist = 5 + 4 + 4 + 2 + 3 = 18; Summe Soll = 4 + 5 + 4 + 4 + 4 = 21



Skala: 1 = kaum ausgeprägt … 5 = sehr stark ausgeprägt

Merkmal	Soll	Ist	Abweichung
Fachkompetenz	4	5	+1
Kommunikation	4	3	−1
Lernfähigkeit	4	5	+1
Selbstmanagement	4	4	±0
Teamführung	4	2	−2
Kundenorientierung	5	4	−1

Was folgt daraus?

Stärken nutzen: Fachwissen und Lernfähigkeit über dem Soll
Lücke Teamführung (−2): Führungstraining, Mentoring
Kommunikation, Kunden (−1): Workshop, Kundentermine begleiten

Merke: Erst die Skala lesen, dann je Merkmal Ist − Soll bilden und die größte Lücke zuerst fördern.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.1, S. 114 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.1, S. 287 · Gesamtbuch 3.2.1, S. 566

Aufgabe 44 Kompetenzmatrix und Methoden — Richtig: A, B, C

Murat Aydın stellt in der Kompetenzmatrix des Rechenzentrums fest, dass bei IT-Sicherheit niemand die Stufe „sehr gut“ erreicht. Welche Aussagen zur Kompetenzmatrix und zu den Methoden der Potenzialanalyse sind richtig?

✔ **A)** **Damit die Ergebnisse möglichst objektiv sind, sollten die Verfahren standardisiert sein. –** Richtig. Standardisierung erhöht die Vergleichbarkeit und Objektivität der Ergebnisse.

✔ **B)** **Die Kompetenzmatrix gibt einen Überblick über Kompetenzen, Qualifikationen und Berechtigungen eines ganzen Teams. –** Richtig. Das Kompetenzprofil zeigt eine Person, die Matrix ein ganzes Team.

✔ **C)** **Die Matrix macht Engpässe sichtbar, sodass Murat gezielt zwei Beschäftigte für eine Security-Zertifizierung auswählen kann. –** Richtig. So wird mit Ziel gefördert statt mit der Gießkanne.

✘ **D)** Die Matrix ersetzt Leistungsnachweise und Entwicklungsgespräche, weil sie allein auf der Selbsteinschätzung des Teams beruht. – Falsch. Grundlage der Matrix sind gerade Leistungsnachweise, Beobachtungen der Führungskraft und Entwicklungsgespräche.

✘ **E)** Weil im Team niemand „sehr gut“ ist, sollte das ganze Team dieselbe Grundlagenschulung besuchen. – Das wäre Förderung nach dem Gießkannenprinzip. Die Matrix soll gerade zu gezielten Maßnahmen führen.

Merke: Kompetenzprofil = eine Person; Kompetenzmatrix = ganzes Team – beide zeigen den Entwicklungsbedarf.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.1, S. 114 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.1, S. 287 · Gesamtbuch 3.2.1, S. 566

Aufgabe 45 Handlungskompetenz: Begriff — Richtig: D

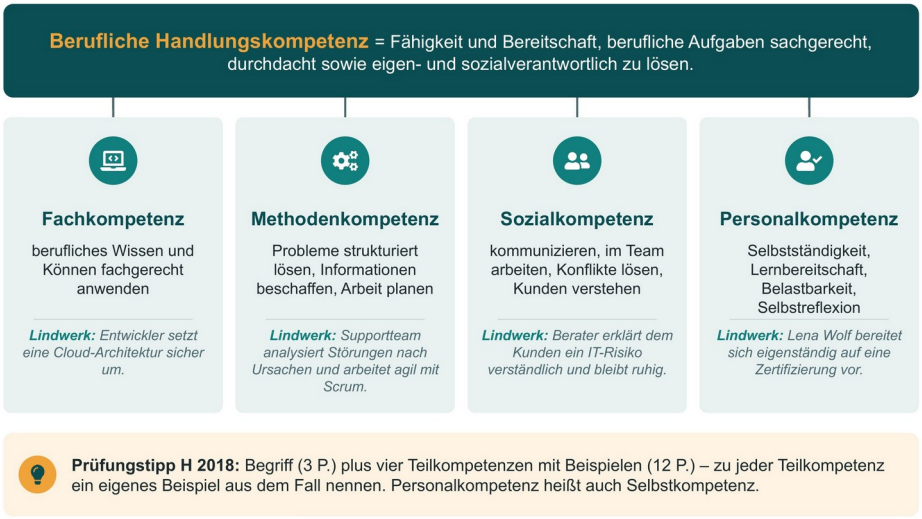
Welche Definition der beruflichen Handlungskompetenz entspricht dem Arbeits- und Übungsbuch?

✘ A) Die Fähigkeit, vorgegebene Arbeitsanweisungen schnell und fehlerfrei auszuführen – Zu eng. Handlungskompetenz verlangt eigen- und sozialverantwortliches Handeln, nicht nur das Ausführen von Anweisungen.

✘ B) Die Befugnis, im Rahmen der eigenen Stelle Entscheidungen zu treffen und Weisungen zu erteilen – Das beschreibt Kompetenzen im organisatorischen Sinn (Befugnisse einer Stelle), nicht die berufliche Handlungskompetenz einer Person.

✘ C) Das nachgewiesene Fachwissen einer Person, belegt durch Abschlüsse und Zertifikate – Das ist nur die Fachkompetenz bzw. ihr Nachweis. Handlungskompetenz umfasst zusätzlich Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz.

✔ D) **Die Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Aufgaben sachgerecht, durchdacht sowie eigen- und sozialverantwortlich zu lösen –** Richtig. Die Definition verbindet Können (Fähigkeit) und Wollen (Bereitschaft) und umfasst fachliche, methodische, soziale und persönliche Seiten.



Merke: Handlungskompetenz = Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Aufgaben sachgerecht, durchdacht sowie eigen- und sozialverantwortlich zu lösen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.2, S. 115 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.2, S. 291 · Gesamtbuch 3.2.2, S. 566

Aufgabe 46 Teilkompetenzen zuordnen — Richtig: B

Ein Entwicklungsteam bei Lindwerk analysiert wiederkehrende Störungen systematisch nach Ursachen und plant seine Arbeit in Sprints nach Scrum. Welche Teilkompetenz zeigt sich darin vor allem?

✘ A) Personalkompetenz – Personalkompetenz meint Selbstständigkeit, Lernbereitschaft, Belastbarkeit und Selbstreflexion – Eigenschaften der Person selbst.

✔ B) **Methodenkompetenz –** Probleme strukturiert lösen, Informationen beschaffen und Arbeit planen gehören zur Methodenkompetenz.

✘ C) Sozialkompetenz – Sozialkompetenz betrifft den Umgang mit anderen Menschen, etwa Konflikte lösen oder Kunden verstehen. Die Ursachenanalyse ist eine Arbeitsmethode.

✘ D) Fachkompetenz – Fachkompetenz ist berufliches Wissen und Können, etwa eine Cloud-Architektur sicher umsetzen. Hier steht das Vorgehen im Vordergrund.

Merke: Methodenkompetenz = strukturiert vorgehen, Informationen beschaffen, Arbeit planen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.2, S. 115 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.2, S. 291 · Gesamtbuch 3.2.2, S. 566

Aufgabe 47 Handlungskompetenz als Maßstab — Richtig: D

Welche Aussage zur beruflichen Handlungskompetenz trifft nach der in diesem Kapitel verwendeten Gliederung zu?

✘ **A)** Personalkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Personal zu führen und einzusetzen. – Falsch. Personalkompetenz meint die eigene Person: Selbstständigkeit, Lernbereitschaft, Belastbarkeit, Selbstreflexion. Führung ist eine eigene Kompetenz.

✘ **B)** Wer ein hohes Fachwissen nachweist, besitzt automatisch eine hohe Handlungskompetenz. – Falsch. Fachwissen ist nur eine Teilkompetenz. Ohne Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz fehlt die Handlungsfähigkeit im Berufsalltag.

✘ **C)** Die vier Teilkompetenzen sind unabhängig voneinander und werden in der Praxis getrennt eingesetzt. – Falsch. Erst das Zusammenspiel der Teilkompetenzen macht berufliches Handeln möglich.

✔ **D)** **Sie setzt sich aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz zusammen. –** Richtig. Diese vier Teilkompetenzen verwendet das Kapitel.

Merke: Handlungskompetenz = Fach- + Methoden- + Sozial- + Personalkompetenz im Zusammenspiel.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.2, S. 115 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.2, S. 291 · Gesamtbuch 3.2.2, S. 566

Aufgabe 48 Assessment-Center: Ablauf — Richtig: C

Lindwerk plant ein internes Assessment-Center für Nachwuchs-Teamleitungen. Welche Reihenfolge der fünf Schritte ist richtig?

✘ **A)** Anforderungsprofil festlegen – Übungen durchführen – Beobachter schulen – Beobachterkonferenz – Feedback und Förderplan – Die Beobachter müssen vor den Übungen geschult werden, damit sie nach einheitlichen Kriterien beobachten.

✘ **B)** Übungen durchführen – Beobachterkonferenz – Anforderungsprofil festlegen – Feedback – Förderplan – Ohne vorher festgelegtes Anforderungsprofil fehlt der Maßstab für die Bewertung in der Beobachterkonferenz.

✔ **C)** **Anforderungsprofil festlegen – Übungen wählen und Beobachter schulen – Übungen durchführen – Beobachterkonferenz – Feedback und Förderplan –** Richtig. Erst wird festgelegt, was gemessen werden soll; danach folgen Vorbereitung, Durchführung, gemeinsame Bewertung und Rückmeldung.

✘ **D)** Übungen wählen – Anforderungsprofil festlegen – Übungen durchführen – Feedback – Beobachterkonferenz – Das Anforderungsprofil muss zuerst stehen, sonst lassen sich keine passenden Übungen wählen. Feedback gibt es erst nach der Beobachterkonferenz.



Merke: AC: Anforderungsprofil – Übungen/Beobachterschulung – Durchführung – Beobachterkonferenz – Feedback und Förderplan.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.3, S. 116 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.3, S. 292 · Gesamtbuch 3.2.3, S. 567

Aufgabe 49 Assessment-Center: Übungen — Richtig: B

Im Lindwerk-AC bearbeiten die Kandidatinnen und Kandidaten 25 Tickets und Mails in 45 Minuten. Sie müssen priorisieren, delegieren und entscheiden. Um welche Übung handelt es sich?

✘ A) Gruppendiskussion – Bei der Gruppendiskussion diskutieren mehrere Teilnehmende ein Thema miteinander, etwa den Einsatz von KI im Support.

✔ B) **Postkorbübung –** Bei der Postkorbübung werden viele Vorgänge unter Zeitdruck priorisiert und entschieden – genau das beschreibt der Fall.

✘ C) Fallstudie – Eine Fallstudie behandelt meist ein umfangreiches Problem in der Tiefe. Kennzeichen hier sind dagegen viele Einzelvorgänge unter Zeitdruck.

✘ D) Rollenspiel – Im Rollenspiel wird ein Gespräch simuliert, etwa mit einem verärgerten Kunden nach einem Serverausfall.

Merke: Postkorbübung = viele Vorgänge unter Zeitdruck priorisieren und entscheiden.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.3, S. 116 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.3, S. 292 · Gesamtbuch 3.2.3, S. 567

Aufgabe 50 AC: Vor- und Nachteile, Betriebsrat — Richtig: A, D, E

Nadine Brandt fragt, ob sich das AC lohnt und was beim Betriebsrat zu beachten ist. Welche Aussagen sind richtig?

✔ A) **Ein Vorteil ist die realitätsnahe Simulation, bei der viele Kompetenzen zugleich sichtbar werden. –** Richtig. Praxisnahe Übungen zeigen Verhalten, das ein Gespräch allein nicht offenlegt.

✘ B) Jedes Assessment-Center ist unabhängig von seiner Ausgestaltung immer zustimmungspflichtig. – Zu absolut. Entscheidend ist, ob das AC allgemeine Beurteilungsgrundsätze im Sinne des § 94 Abs. 2 BetrVG aufstellt.

✘ C) Weil mehrere Beobachter beteiligt sind, sind Beurteilungsfehler im AC ausgeschlossen. – Mehrere Beobachter machen das Urteil objektiver, schließen Fehler aber nicht aus. Stress und AC-Erfahrung können das Ergebnis weiterhin verzerren.

✔ D) **Nachteile sind der hohe Zeit- und Kostenaufwand und dass das Ergebnis nur eine Momentaufnahme an ein bis zwei Tagen ist. –** Richtig. Außerdem kann Stress das Verhalten verzerren, und AC-Erfahrene sind im Vorteil.

✔ E) **Bei allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen hat der Betriebsrat nach § 94 Abs. 2 BetrVG ein Zustimmungsrecht; ob das konkrete AC darunter fällt, hängt von seiner Ausgestaltung ab. –** Richtig. Deshalb bindet Lindwerk den Betriebsrat um Stefan Kühn ein. Nicht jedes einzelne AC ist automatisch zustimmungspflichtig.

Merke: AC: realitätsnah und objektiver, aber teuer, stressanfällig und nur eine Momentaufnahme.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.3, S. 116 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.3, S. 292 · Gesamtbuch 3.2.3, S. 567

Aufgabe 51 Gründe der Beurteilung: Recht — Richtig: C, D, E

Stefan Kühn vom Betriebsrat fragt, welche Rechtsgrundlagen bei der Personalbeurteilung eine Rolle spielen. Welche Aussagen sind richtig?

✘ **A)** Aus § 94 BetrVG folgt die Pflicht des Arbeitgebers, jedem Beschäftigten ein Arbeitszeugnis auszustellen. – Falsch. § 94 BetrVG regelt die Mitbestimmung bei Beurteilungsgrundsätzen. Der Zeugnisanspruch steht in § 109 GewO.

✘ **B)** Der Betriebsrat muss jeder einzelnen Beurteilung zustimmen, bevor sie wirksam wird. – Falsch. Mitbestimmt werden die allgemeinen Grundsätze, nicht jede einzelne Beurteilung.

✔ **C)** **Beschäftigte können verlangen, dass ihre Leistungsbeurteilung mit ihnen erörtert wird (§ 82 Abs. 2 BetrVG). –** Richtig. Das Erörterungsrecht ist ein rechtlicher Grund für ein Beurteilungsgespräch.

✔ **D)** **Für allgemeine Beurteilungsgrundsätze hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (§ 94 BetrVG). –** Richtig. Ein einheitlicher Beurteilungsbogen für alle Beschäftigten ist ein typischer Fall.

✔ **E)** **Die Vorbereitung des Arbeitszeugnisses ist ein eigener Zweck der Beurteilung; der Anspruch auf ein Zeugnis folgt aus § 109 GewO. –** Richtig. Mit den Mitbestimmungsnormen des BetrVG hat der Zeugnisanspruch nichts zu tun.



Merke: § 82 Abs. 2 BetrVG = Erörterungsrecht; § 94 BetrVG = Beurteilungsgrundsätze; § 109 GewO = Zeugnis.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.4, S. 117 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.4, S. 294 · Gesamtbuch 3.2.4, S. 568

Aufgabe 52 Anlässe: planmäßig und außerplanmäßig — Richtig: A

Welcher der folgenden Anlässe ist ein außerplanmäßiger Anlass für eine Personalbeurteilung bei Lindwerk?

✔ **A)** **Teamleiter Murat Aydın wechselt in die Niederlassung Dresden; sein Team bekommt eine neue Führungskraft. –** Der Wechsel der Führungskraft ist ein außerplanmäßiger Anlass. Die bisherige Führungskraft hält ihre Beobachtungen fest, bevor sie geht.

✘ **B)** Das jährliche Mitarbeitergespräch im Januar steht an. – Die regelmäßige, etwa jährliche Beurteilung ist der typische planmäßige Anlass.

✘ **C)** Bei einer neu eingestellten Beraterin steht der Beginn des allgemeinen Kündigungsschutzes nach sechs Monaten bevor. – Auch dieser Termin ist von Anfang an bekannt und daher planmäßig (soweit das KSchG gilt).

✘ **D)** Ein neuer Entwickler erreicht das Ende seiner sechsmonatigen Probezeit. – Das Ende der Probezeit ist ein planmäßiger Anlass, weil der Termin von Beginn an feststeht.

Merke: Planmäßig: Probezeitende, vor Kündigungsschutz, Regelbeurteilung; außerplanmäßig: Beförderung, Versetzung, Fortbildung, neue Führungskraft, Wunsch, Ausscheiden.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.4, S. 117 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.4, S. 294 · Gesamtbuch 3.2.4, S. 568

Aufgabe 53 Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale — Richtig: A, B, C

Für den Beurteilungsbogen im Support sammelt Murat Aydın Kriterien. Welche davon sind Leistungsmerkmale im Sinne des Buches?

✔ **A)** **Arbeitsmenge, etwa die Zahl der gelösten Tickets je Schicht –** Arbeitsmenge ist ein klassisches Leistungsmerkmal.

✔ **B)** **Zuverlässigkeit, etwa das Einhalten zugesagter Rückruftermine –** Zuverlässigkeit zählt im Buch zu den Leistungsmerkmalen.

✔ **C)** **Arbeitsqualität, etwa die Quote der Tickets ohne Wiedereröffnung –** Arbeitsqualität ist ein Leistungsmerkmal und relativ gut objektiv feststellbar.

✘ **D)** Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen – Das ist ein Persönlichkeitsmerkmal. Es ist schwerer zu objektivieren und anfälliger für Beurteilungsfehler.

✘ **E)** Auftreten und Kreativität – Beides sind Persönlichkeitsmerkmale, keine Leistungsmerkmale.

Merke: Leistungsmerkmale (Menge, Qualität, Zuverlässigkeit …) sind objektiver als Persönlichkeitsmerkmale (Verhalten, Auftreten, Kreativität).
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.4, S. 117 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.4, S. 294 · Gesamtbuch 3.2.4, S. 568

Aufgabe 54 Freie vs. gebundene Beurteilung — Richtig: C, D, E

Tobias Lenz beurteilt seine Entwicklerinnen und Entwickler bisher in eigenen Worten ohne vorgegebene Kriterien. Julia Sommer schlägt einen Bogen mit festen Kriterien und Stufen vor. Welche Aussagen treffen zu?

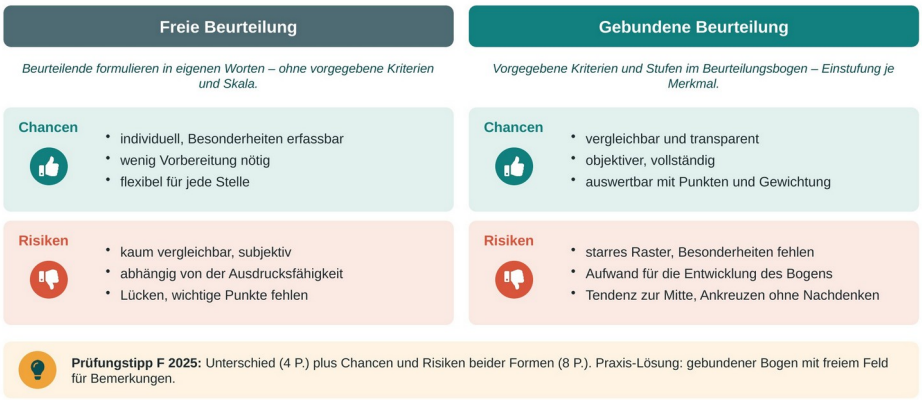
✘ **A)** Die freie Beurteilung ist besonders objektiv, weil die Führungskraft nicht an ein Raster gebunden ist. – Falsch. Die freie Beurteilung ist eher subjektiv und hängt stark von der Ausdrucksfähigkeit der Beurteilenden ab.

✘ **B)** In der Praxis schließen sich beide Formen aus; Lindwerk muss sich für eine entscheiden. – Falsch. Üblich ist die Kombination: ein gebundener Bogen mit einem freien Feld für Bemerkungen und Entwicklungsziele.

✔ **C)** **Die gebundene Beurteilung macht die Ergebnisse vergleichbar und mit Punkten und Gewichtung auswertbar. –** Richtig. Vorgegebene Kriterien und Stufen sorgen für Vergleichbarkeit und Vollständigkeit.

✔ **D)** **Ein Risiko der gebundenen Beurteilung ist die Tendenz zur Mitte und ein starres Raster. –** Richtig. Beim Ankreuzen auf einer Skala wählen Unsichere gern mittlere Stufen; Besonderheiten fehlen leicht.

✔ **E)** **Die bisherige Form ist eine freie Beurteilung; sie kann individuelle Besonderheiten gut erfassen. –** Richtig. Ohne vorgegebene Kriterien und Skala beschreibt die Führungskraft frei – flexibel und individuell.



Merke: Frei = individuell, aber kaum vergleichbar; gebunden = vergleichbar, aber starr – in der Praxis kombiniert.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.4, S. 117 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.5, S. 296 · Gesamtbuch 3.2.4, S. 568

Aufgabe 55 Gewichtete Gesamtnote berechnen — Richtig: A

Murat Aydın beurteilt einen Mitarbeiter im 1st-Level-Support (Skala 1 = weit über den Erwartungen … 6 = entspricht überhaupt nicht). Gewicht/Note: Fachwissen 25 %/2, Arbeitsqualität 25 %/3, Kundenorientierung 20 %/1, Arbeitsmenge 15 %/2, Zusammenarbeit 15 %/4. Wie hoch ist die gewichtete Gesamtnote?

✔ **A)** **2,35 –** Jede Note wird mit ihrem Gewicht multipliziert, die Produkte werden addiert: 0,50 + 0,75 + 0,20 + 0,30 + 0,60 = 2,35.

✘ **B)** 2,40 – Das ist der ungewichtete Durchschnitt (12 ÷ 5). Die Gewichte wurden nicht berücksichtigt.

✘ **C)** 1,75 – Hier fehlt das Merkmal Zusammenarbeit (0,15 × 4 = 0,60). Alle Merkmale müssen in die Summe eingehen.

✘ **D)** 2,50 – Hier wurden die Gewichte von Kundenorientierung (20 %) und Zusammenarbeit (15 %) vertauscht: 0,50 + 0,75 + 0,15 + 0,30 + 0,80 = 2,50. Jedes Gewicht gehört zu seinem Merkmal.

Rechenweg
Kontrolle Gewichte: 25 % + 25 % + 20 % + 15 % + 15 % = 100 %
Fachwissen: 0,25 × 2 = 0,50
Arbeitsqualität: 0,25 × 3 = 0,75
Kundenorientierung: 0,20 × 1 = 0,20
Arbeitsmenge: 0,15 × 2 = 0,30
Zusammenarbeit: 0,15 × 4 = 0,60
Gewichtete Gesamtnote: 0,50 + 0,75 + 0,20 + 0,30 + 0,60 = 2,35
Zum Vergleich ungewichtet: (2 + 3 + 1 + 2 + 4) ÷ 5 = 12 ÷ 5 = 2,40
Die Gewichtung verbessert die Note leicht, weil die stark gewichtete Kundenorientierung sehr gut ist.

Merkmal	Gewicht	1	2	3	4	5	6	Gewicht × Note
Fachwissen	20 %	●						0,20 × 1 = 0,20
Arbeitsqualität	25 %		●					0,25 × 2 = 0,50
Arbeitsmenge	15 %			●				0,15 × 3 = 0,45
Selbstständigkeit	15 %		●					0,15 × 2 = 0,30
Kundenorientierung	15 %		●					0,15 × 2 = 0,30
Zusammenarbeit	10 %			●				0,10 × 3 = 0,30
Gesamt	100 %	gewichtete Gesamtnote						2,05

1 = weit über den Erwartungen … 3 = erfüllt die Erwartungen voll … 6 = entspricht überhaupt nicht

Freies Feld – Bemerkungen und Entwicklungsziele: *„Sehr sicher in Cloud-Themen, hilft Kollegen gern. Ziel bis Juni: Security-Zertifizierung, danach Einstieg in die Schichtkoordination." – Unterschriften: Mitarbeiterin, Führungskraft*

Kopfdaten
Mitarbeiterin im 2nd-Level-Support, Leipzig
Beurteiler: Murat Aydın
Zeitraum: Jan.–Dez. 2025

Gesamtnote 2,05
= über den Erwartungen
ungewichtet: 13 ÷ 6 = 2,17

H 2020 (11 P.): Bogen entwerfen – Merkmale, Skala, Gewichtung, Bemerkungsfeld.

Merke: Gewichtete Note = Summe aus Gewicht × Note; die Gewichte müssen zusammen 100 % ergeben.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.4, S. 117 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.5, S. 296 · Gesamtbuch 3.2.4, S. 568

Aufgabe 56 Beurteilungsbogen entwerfen

Richtig: B, C, D

Claudia Frenzel legt einen Entwurf für einen Beurteilungsbogen der Auszubildenden vor: Kopfdaten, sechs Merkmale mit den Gewichten 30 %, 20 %, 20 %, 15 %, 15 % und 10 %, eine sechsstufige beschriebene Skala, Unterschriften. Welche Hinweise sind fachlich berechtigt?

✘ **A)** Die Unterschriften sind überflüssig, weil der Bogen nur intern verwendet wird. – Falsch. Beide Seiten unterschreiben; das dokumentiert, dass die Beurteilung besprochen wurde.

✔ **B)** **Es fehlt ein freies Feld für Bemerkungen und Entwicklungsziele. –** Richtig. Der gebundene Bogen wird in der Praxis um ein freies Feld ergänzt, damit Besonderheiten und Ziele Platz haben.

✔ **C)** **Die Gewichte ergeben zusammen 110 %; sie müssen auf 100 % angepasst werden. –** Richtig. 30 + 20 + 20 + 15 + 15 + 10 = 110. Nur mit der Summe 100 % ergibt die gewichtete Gesamtnote einen Wert auf der Skala.

✔ **D)** **Die Merkmale sollten zur Stelle passen, also zu den Aufgaben der Auszubildenden. –** Richtig. Es werden nur tätigkeitsbezogene Merkmale gewählt und passend gewichtet.

✘ **E)** Eine beschriebene Skala ist unnötig; es reicht, die Zahlen 1 bis 6 anzugeben. – Falsch. Beschriebene Stufen machen den Maßstab für alle verständlich und die Beurteilung vergleichbarer.

Rechenweg
Summe der Gewichte: 30 % + 20 % + 20 % + 15 % + 15 % + 10 % = 110 %
Soll: 100 % → mindestens ein Gewicht um insgesamt 10 Prozentpunkte senken

Merke: Bogen: Kopfdaten, stellenbezogene Merkmale, Gewichte mit Summe 100 %, beschriebene Skala, freies Feld, Unterschriften.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.4, S. 117 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.5, S. 296 · Gesamtbuch 3.2.4, S. 568

Aufgabe 57 Fünf Phasen der Beurteilung — Richtig: B

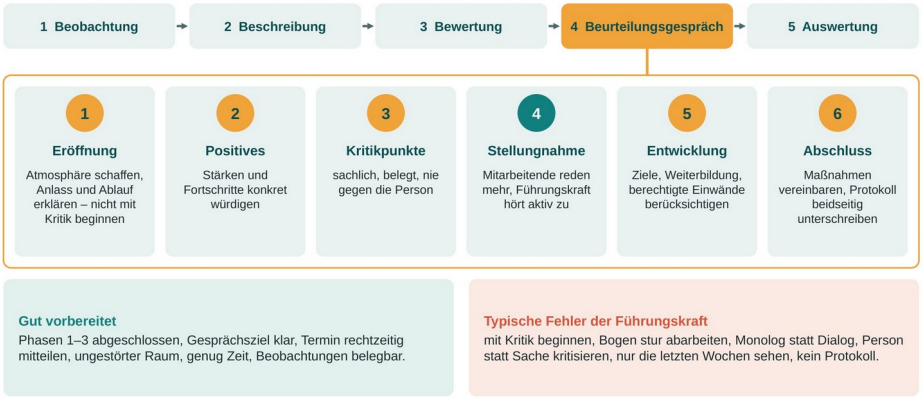
In welcher Reihenfolge laufen die fünf Phasen einer Beurteilung ab?

✘ A) Beurteilungsgespräch – Beobachtung – Beschreibung – Bewertung – Auswertung – Das Gespräch setzt voraus, dass die Phasen Beobachtung bis Bewertung abgeschlossen sind.

✔ B) **Beobachtung – Beschreibung – Bewertung – Beurteilungsgespräch – Auswertung –** Richtig. Erst wird beobachtet und den Merkmalen zugeordnet, dann bewertet, besprochen und das weitere Vorgehen festgelegt.

✘ C) Beobachtung – Beschreibung – Bewertung – Auswertung – Beurteilungsgespräch – Maßnahmen werden erst nach dem Gespräch festgelegt, weil berechtigte Einwände die Beurteilung noch ändern können.

✘ D) Beobachtung – Bewertung – Beschreibung – Beurteilungsgespräch – Auswertung – Erst wird beschrieben, dann bewertet – nicht umgekehrt. Sonst wird das Urteil vorweggenommen.



Merke: Beobachten – beschreiben – bewerten – besprechen – auswerten.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.5, S. 118 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.6, S. 297 · Gesamtbuch 3.2.5, S. 569

Aufgabe 58 Beurteilungsgespräch: Fehler erkennen — Richtig: A, B, E

Tobias Lenz führt das Jahresgespräch mit einer Entwicklerin. Er beginnt mit den verpassten Sprint-Zielen, geht danach den Bogen Punkt für Punkt durch und spricht dabei fast allein. Zum Schluss sagt er: „Ein Protokoll brauchen wir nicht, wir verstehen uns ja." Welche Fehler macht er?

✔ A) **Er beginnt mit Kritik statt mit Eröffnung und Positivem. –** Richtig. Nach der Eröffnung werden zuerst Stärken und Fortschritte gewürdigt; Kritik folgt erst danach.

✔ B) **Er führt einen Monolog statt eines Dialogs und arbeitet den Bogen stur ab. –** Richtig. In der Stellungnahme soll die Mitarbeiterin mehr reden; die Führungskraft hört aktiv zu.

✘ C) Er nutzt einen Beurteilungsbogen als Grundlage des Gesprächs. – Falsch. Der ausgefüllte Bogen ist Ergebnis der Bewertungsphase und Grundlage des Gesprächs. Fehlerhaft ist nur das sture Abarbeiten.

✘ D) Er spricht die verpassten Sprint-Ziele überhaupt an, obwohl Kritik im Beurteilungsgespräch nicht vorkommen soll. – Falsch. Kritikpunkte sind ein fester Schritt – sachlich, belegt und nach Wichtigkeit, nie gegen die Person.

✔ E) **Er verzichtet auf ein beidseitig unterschriebenes Protokoll. –** Richtig. Zum Abschluss gehören Zusammenfassung, gemeinsam vereinbarte Maßnahmen und ein Protokoll, das beide unterschreiben.

Merke: Gesprächsfehler: mit Kritik beginnen, Bogen stur abarbeiten, Monolog, Person statt Sache kritisieren, kein Protokoll.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.5, S. 118 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.6, S. 297 · Gesamtbuch 3.2.5, S. 569

Aufgabe 59 Beurteilungsfehler im Fall: Halo-Effekt — Richtig: D

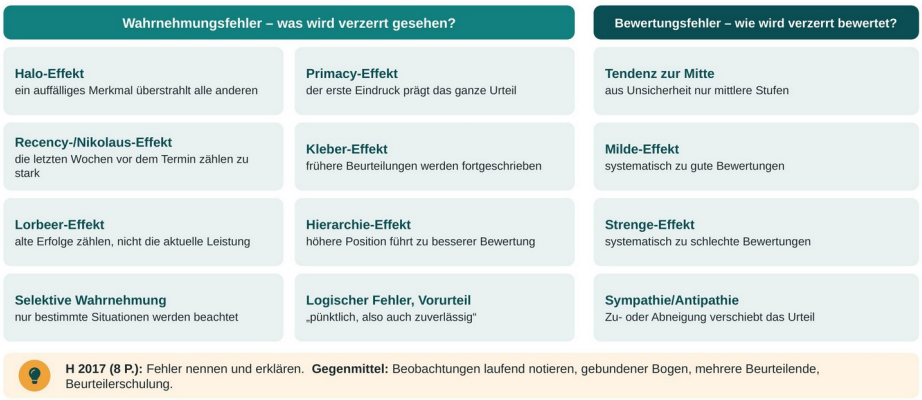
Eine Beraterin hat im Frühjahr ein begeistertes Kundenfeedback für einen Workshop zur KI-Einführung bekommen. Tobias Lenz bewertet daraufhin alle Merkmale – auch Dokumentation und Termintreue, bei denen es Probleme gab – mit „weit über den Erwartungen". Welcher Fehler liegt vor?

✘ A) Lorbeer-Effekt – Beim Lorbeer-Effekt zählen alte Erfolge aus früheren Zeiträumen. Hier strahlt ein Merkmal im aktuellen Zeitraum auf alle anderen aus.

✘ B) Milde-Effekt – Beim Milde-Effekt bewertet jemand systematisch alle Beschäftigten zu gut. Hier färbt ein einzelnes Merkmal die Beurteilung einer Person.

✘ C) Recency-Effekt – Das Feedback stammt aus dem Frühjahr, nicht aus den letzten Wochen vor dem Termin.

✔ D) **Halo-Effekt –** Ein auffälliges Merkmal (das Kundenfeedback) überstrahlt alle anderen Merkmale.



Merke: Halo-Effekt: ein auffälliges Merkmal überstrahlt alle anderen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.5, S. 118 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.7, S. 298 · Gesamtbuch 3.2.5, S. 569

Aufgabe 60 Kleber, Lorbeer, Primacy unterscheiden — Richtig: B

Welche Zuordnung einer Aussage aus Beurteilungen bei Lindwerk zum Beurteilungsfehler stimmt?

✘ A) „Sein holpriger Start vor zwei Jahren hängt mir noch nach." – Lorbeer-Effekt – Falsch. Beim Lorbeer-Effekt zählen alte Erfolge. Ein erster Eindruck, der lange nachwirkt, ist der Primacy-Effekt.

✔ B) **„Er war schon in den letzten drei Beurteilungen eine Drei, das passt auch diesmal." – Kleber-Effekt –** Richtig. Frühere Beurteilungen werden einfach fortgeschrieben.

✘ C) „Er war schon in den letzten drei Beurteilungen eine Drei, das passt auch diesmal." – Primacy-Effekt – Falsch. Der Primacy-Effekt betrifft den ersten Eindruck, nicht die Fortschreibung früherer Noten.

✘ D) „Ihr Migrationsprojekt von 2023 war herausragend, deshalb gibt es wieder eine Eins." – Kleber-Effekt – Falsch. Beim Kleber-Effekt wird die alte Beurteilung fortgeschrieben; hier zählt eine alte Leistung – das ist der Lorbeer-Effekt.

Merke: Kleber = alte Beurteilung, Lorbeer = alte Leistung, Primacy = erster Eindruck.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.5, S. 118 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.7, S. 298 · Gesamtbuch 3.2.5, S. 569

Aufgabe 61 Mehrere Fehler in einer Beurteilung — Richtig: B, D

Murat Aydın beurteilt im Dezember seine zwölf Supporterinnen und Supporter. Ein Mitarbeiter, der monatelang wenig Tickets löste, hat sich nur im November stark angestrengt und erhält eine gute Note. Bei allen anderen kreuzt Murat aus Unsicherheit durchgehend „erfüllt die Erwartungen" an. Welche Fehler liegen vor?

✘ A) Strenge-Effekt – Falsch. Murat bewertet nicht systematisch zu schlecht, sondern meidet die Ränder der Skala.

✔ B) **Tendenz zur Mitte –** Richtig. Aus Unsicherheit werden nur mittlere Stufen vergeben.

✘ C) Primacy-Effekt – Falsch. Nicht der erste Eindruck, sondern der letzte vor dem Termin prägt das Urteil.

✔ D) **Recency- bzw. Nikolaus-Effekt –** Richtig. Die letzten Wochen vor dem Termin zählen zu stark.

✘ E) Hierarchie-Effekt – Falsch. Es gibt keinen Hinweis, dass eine höhere Position zu besseren Noten führt.

Merke: Recency = letzte Wochen zählen zu stark; Tendenz zur Mitte = nur mittlere Stufen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.5, S. 118 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.7, S. 298 · Gesamtbuch 3.2.5, S. 569

Aufgabe 62 Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler

Richtig: B

Welche Zuordnung zu Wahrnehmungs- und Bewertungsfehlern entspricht dem Buch?

✘ **A)** Halo-Effekt und Tendenz zur Mitte sind Bewertungsfehler; Milde-Effekt und selektive Wahrnehmung sind Wahrnehmungsfehler. – Vertauscht. Der Halo-Effekt verzerrt die Wahrnehmung, der Milde-Effekt die Einstufung.

✔ **B)** **Tendenz zur Mitte sowie Milde- und Strenge-Effekt sind Bewertungsfehler; selektive Wahrnehmung und Halo-Effekt sind Wahrnehmungsfehler. –** Richtig. Bewertungsfehler verzerren die Einstufung, Wahrnehmungsfehler das, was überhaupt gesehen wird.

✘ **C)** Selektive Wahrnehmung ist ein Bewertungsfehler, weil nur bestimmte Noten vergeben werden. – Selektive Wahrnehmung bedeutet, nur bestimmte Situationen zu beachten. Sie betrifft die Wahrnehmung, nicht die Notenvergabe.

✘ **D)** Alle Beurteilungsfehler sind Wahrnehmungsfehler, weil jede Beurteilung auf Beobachtung beruht. – Das Buch unterscheidet ausdrücklich zwei Gruppen: Wahrnehmungsfehler (was wird verzerrt gesehen?) und Bewertungsfehler (wie wird verzerrt eingestuft?).

Merke: Wahrnehmungsfehler: was wird verzerrt gesehen? Bewertungsfehler: wie wird verzerrt eingestuft?

Nachlesen: Kompaktbuch 3.2.5, S. 118 · Arbeits- und Übungsbuch 3.2.7, S. 298 · Gesamtbuch 3.2.5, S. 569

Lösungen 3.3 Kosten-Nutzen-Analyse der Personalentwicklung

Aufgabe 63 Nutzen und Folgen fehlender PE

Richtig: A, C, D

Nadine Brandt überlegt, das Weiterbildungsbudget von 2.500 € je Beschäftigtem zu kürzen. Julia Sommer argumentiert dagegen. Welche Argumente beschreiben Nutzen der PE oder Folgen fehlender PE zutreffend?

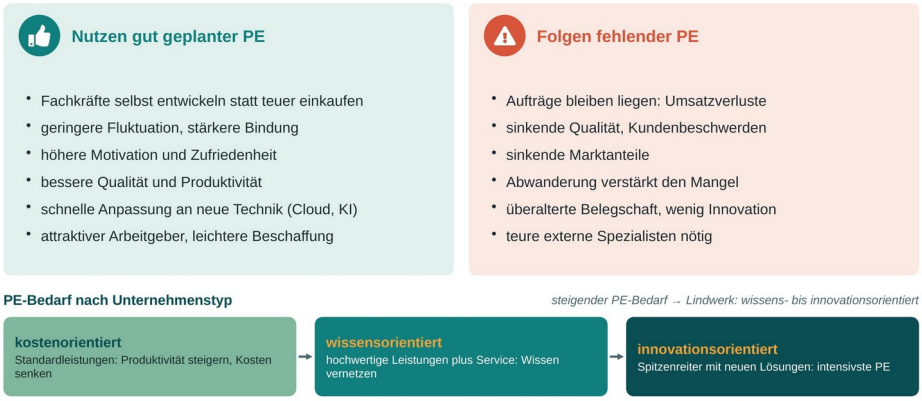
✔ **A)** **Fehlt PE, müssen Lücken oft mit teuren externen Spezialisten gefüllt werden. –** Richtig. Das ist eine typische Folge fehlender Personalentwicklung.

✘ **B)** PE senkt die Personalkosten in jedem Fall sofort, weil weniger Beschäftigte nötig sind. – Zu absolut. PE verursacht zunächst Kosten; ihr Nutzen zeigt sich über Qualität, Bindung und Produktivität, oft erst später.

✔ **C)** **Ohne PE wandern gute Leute eher ab, was den Mangel weiter verstärkt. –** Richtig. Fehlende Entwicklungsperspektiven erhöhen die Fluktuation.

✔ **D)** **Lindwerk kann knappe IT-Fachkräfte selbst entwickeln, statt sie teuer am Arbeitsmarkt einzukaufen. –** Richtig. Das ist gerade bei Fachkräftemangel ein zentraler Nutzen der PE.

✘ **E)** Gut qualifizierte Beschäftigte kündigen häufiger, deshalb erhöht PE immer die Fluktuation. – Im Buch gilt das Gegenteil: Gut geplante PE senkt die Fluktuation und stärkt die Bindung.



Merke: PE: Fachkräfte selbst entwickeln, Bindung, Motivation, Qualität; fehlende PE kostet Umsatz, Qualität und Marktanteile.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.3, S. 120 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.1, S. 302 · Gesamtbuch 3.3.3, S. 572

Aufgabe 64 PE-Bedarf nach Unternehmenstyp

Richtig: D

Lindwerk bietet Individualsoftware, Cloud-Services und KI-Beratung an. In welchen Bereich ordnet das Buch das Unternehmen beim PE-Bedarf ein?

✘ **A)** In den kostenorientierten Bereich, weil ein Dienstleister Arbeitsstunden an Kunden berechnet. – Die Abrechnung nach Stunden sagt nichts über das Geschäftsmodell aus. Entscheidend ist, ob standardisierte oder neue, maßgeschneiderte Leistungen angeboten werden.

✘ **B)** In keinen der Typen – IT-Dienstleister brauchen keine eigene PE, weil sie Wissen von Herstellern beziehen. – Gerade bei schnellem technischem Wandel ist eigene PE unverzichtbar.

✘ **C)** In den kostenorientierten Bereich – PE dient vor allem dazu, Kosten zu senken. – Kostenorientierte Unternehmen bieten standardisierte Leistungen. Das passt nicht zu Individualsoftware und KI-Beratung.

✔ **D)** **In den wissens- bis innovationsorientierten Bereich – das erklärt den hohen PE-Bedarf und das hohe Budget. –** Richtig. Hochwertige, maßgeschneiderte Lösungen verlangen laufend neues Wissen; innovationsorientierte Unternehmen brauchen die intensivste PE.

Merke: Kostenorientiert: Produktivität; wissensorientiert: Fachwissen vernetzen; innovationsorientiert: intensivste PE.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.3, S. 120 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.1, S. 302 · Gesamtbuch 3.3.3, S. 572

Aufgabe 65 Direkte und indirekte Kosten zuordnen — Richtig: A, B, D

Für eine Security-Schulung in der Niederlassung Dresden fallen verschiedene Posten an. Welche sind nach der Abgrenzung im Buch (unmittelbare Zurechenbarkeit) indirekte Kosten?

✔ A) **Überstunden im Team, das die Teilnehmenden vertritt –** Richtig. Vertretung und Überstunden sind indirekte Kosten.

✔ B) **das weitergezahlte Entgelt der Teilnehmenden während der Schulung (Arbeitsausfall) –** Richtig. Der Arbeitsausfall ist der wichtigste indirekte Kostenposten.

✘ C) die Prüfungs- und Zertifizierungsgebühren – Falsch. Auch Prüfungsgebühren sind direkte Kosten.

✔ D) **Planung und Organisation durch die Personalentwicklung –** Richtig. Der Aufwand von Personalabteilung und Führungskräften entsteht zusätzlich und zählt zu den indirekten Kosten.

✘ E) das Honorar der externen Trainerin – Falsch. Das Honorar ist der Maßnahme unmittelbar zurechenbar und zählt damit zu den direkten Kosten.

Merke: Direkt: Gebühren, Honorare, Material, Reisen; indirekt: Arbeitsausfall, Organisation, Vertretung, Opportunitätskosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.1, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.2, S. 303 · Gesamtbuch 3.3.1, S. 570

Aufgabe 66 Gesamtkosten einer Maßnahme berechnen — Richtig: A

Sechs Beschäftigte aus der Softwareentwicklung besuchen einen zweitägigen Inhouse-Workshop (2 × 8 Stunden). Kosten: Trainerhonorar pauschal 4.800 €, Lernmaterial 80 € je Person, Arbeitsausfall 60 €/h je Person, Organisation durch die PE 8 Stunden à 60 €. Welche Aussage trifft zu?

✔ A) **Die Gesamtkosten betragen 11.520 €, also 1.920 € je Person. –** Direkt 5.280 € + indirekt 6.240 € = 11.520 €; 11.520 € ÷ 6 = 1.920 €.

✘ B) Die direkten Kosten machen mehr als die Hälfte der Gesamtkosten aus. – 5.280 € ÷ 11.520 € × 100 = 45,8 %. Die indirekten Kosten überwiegen.

✘ C) Die indirekten Kosten betragen 5.760 €. – Das ist nur der Arbeitsausfall. Die Organisation durch die PE (480 €) gehört ebenfalls zu den indirekten Kosten: zusammen 6.240 €.

✘ D) Die Gesamtkosten betragen 5.280 €, weil das Entgelt ohnehin gezahlt wird. – Falsch. Das weitergezahlte Entgelt ist Arbeitsausfall und gehört als indirekte Kosten dazu. Wer nur die direkten Kosten zählt, unterschätzt die Maßnahme deutlich.

Rechenweg
A Direkte Kosten
Trainerhonorar: 4.800 €
Lernmaterial: 6 × 80 € = 480 €
Summe direkt: 5.280 €
B Indirekte Kosten
Arbeitsausfall: 6 × 16 h × 60 €/h = 5.760 €
Organisation PE: 8 h × 60 €/h = 480 €
Summe indirekt: 6.240 €
Gesamtkosten: 5.280 € + 6.240 € = 11.520 €
Je Person: 11.520 € ÷ 6 = 1.920 €
Anteil direkt: 5.280 € ÷ 11.520 € × 100 = 45,8 %

Merke: Gesamtkosten = direkte + indirekte Kosten; der Arbeitsausfall wird oft vergessen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.1, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.2, S. 303 · Gesamtbuch 3.3.1, S. 570

Aufgabe 67 Bildungscontrolling: Begriff — Richtig: D

Welche Aussage beschreibt das Bildungscontrolling zutreffend?

✘ A) Es ist eine eigenständige Funktion neben dem Personalcontrolling und hat mit diesem keine Berührungspunkte. – Falsch. Bildungscontrolling ist Teil des Personalcontrollings.

✘ B) Es ist die Kontrolle der Teilnahmezeiten durch die Personalabteilung. – Teilnahme wird im Prozesscontrolling beobachtet, ist aber nur ein kleiner Ausschnitt des Bildungscontrollings.

✘ C) Es prüft nach Abschluss einer Weiterbildung, ob das Budget eingehalten wurde. – Zu eng. Controlling ist mehr als nachträgliche Kontrolle; es beginnt mit Bedarf, Zielen und Input.

✔ D) **Es plant, steuert und kontrolliert die betriebliche Bildungsarbeit nach Kosten und Nutzen und begleitet eine Maßnahme von der Idee bis zur Wirkung. –** Richtig. „Controlling“ heißt steuern; es setzt schon vor der Maßnahme an.

Merke: Bildungscontrolling = planen, steuern, kontrollieren nach Kosten und Nutzen – nicht nur nachträglich prüfen.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.2, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.3, S. 304 · Gesamtbuch 3.3.2, S. 571

Aufgabe 68 Controllingarten den Phasen zuordnen — Richtig: A, B, E

Lindwerk bereitet eine Cloud-Zertifizierung vor und begleitet sie. Welche Zuordnungen von Tätigkeit, Controllingart und Phase sind richtig?

✔ A) **Murat Aydın beobachtet nach drei Monaten die Arbeit am Kundensystem – Transfercontrolling, Transferphase –** Richtig. Geprüft wird, ob das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird.

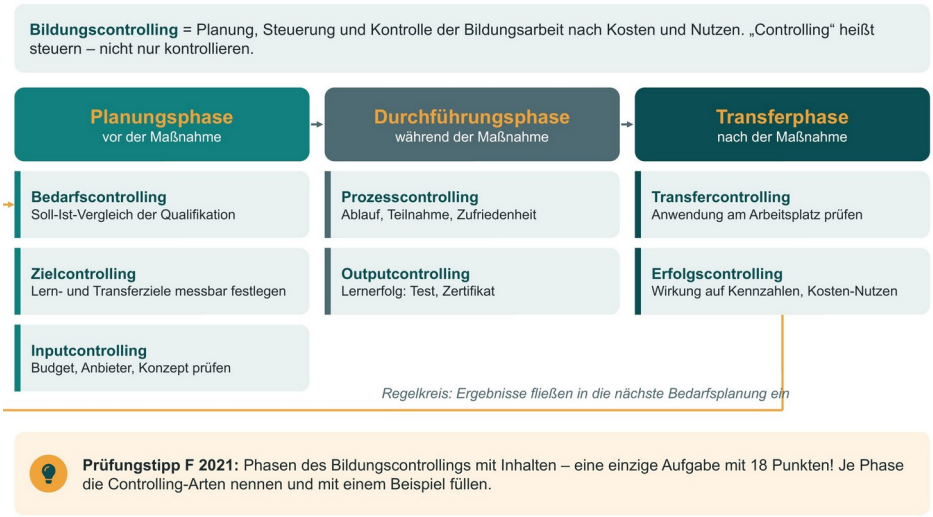
✔ B) **17 zertifizierte Cloud-Administratoren sind nötig, 5 vorhanden – Bedarfscontrolling, Planungsphase –** Richtig. Der Soll-Ist-Vergleich der Qualifikation ergibt einen Bedarf von 12 Zertifizierungen.

✘ C) Feedbackbogen nach jedem Trainingstag – Outputcontrolling, Transferphase – Falsch. Der Feedbackbogen gehört zum Prozesscontrolling in der Durchführungsphase. Outputcontrolling misst den Lernerfolg.

✘ D) Zertifikatsprüfung am Ende des Trainings – Erfolgscontrolling, Planungsphase – Falsch. Die Zertifikatsprüfung misst den Lernerfolg (Outputcontrolling) in der Durchführungsphase.

✔ E) **Angebote mehrerer Trainingsanbieter per Nutzwertanalyse vergleichen – Inputcontrolling, Planungsphase –** Richtig. Budget, Anbieter und Konzept werden im Inputcontrolling geprüft.

Rechenweg
Bedarfscontrolling: Soll 17 − Ist 5 = 12 Zertifizierungen



Merke: Planung: Bedarf, Ziel, Input; Durchführung: Prozess, Output; Transfer: Transfer, Erfolg.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.2, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.3, S. 304 · Gesamtbuch 3.3.2, S. 571

Aufgabe 69 Ebenen der Erfolgskontrolle — Richtig: D

Nach einem Kommunikationstraining für das Supportteam meldet Julia Sommer: „Die Teilnehmenden bewerten das Training mit 4,8 von 5 Punkten – ein voller Erfolg." Welche Einschätzung ist richtig?

✘ A) Die Aussage belegt den Lernerfolg, denn wer zufrieden ist, hat auch etwas gelernt. – Lernerfolg wird mit Test, Prüfung oder Zertifikat gemessen. Zufriedenheit sagt darüber nichts Sicheres aus.

✘ B) Die Aussage belegt den Unternehmenserfolg, weil zufriedene Teilnehmende besser arbeiten. – Unternehmenserfolg wird an Kennzahlen wie Fehlerquote oder Kundenzufriedenheit gemessen, nicht an der Seminarbewertung.

✘ C) Die Aussage ist ein Transfercontrolling, weil sie nach dem Training erhoben wurde. – Transfercontrolling prüft die Anwendung am Arbeitsplatz, etwa durch Beobachtung nach einigen Wochen. Ein Feedbackbogen gehört zum Prozesscontrolling.

✔ D) **Die Aussage betrifft nur die Ebene Zufriedenheit; ob gelernt, angewendet und die Kundenzufriedenheit verbessert wurde, ist damit nicht belegt. –** Zufriedenheit ist die unterste Ebene. Ein unterhaltsames Training kann ohne jeden Transfer bleiben.

Merke: Ebenen: Zufriedenheit – Lernerfolg – Verhalten am Arbeitsplatz – Unternehmenserfolg (ggf. ROI); Zufriedenheit ist kein Erfolgsbeleg.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.2, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.3, S. 304 · Gesamtbuch 3.3.2, S. 571

Aufgabe 70 Vorgehen der Kosten-Nutzen-Analyse — Richtig: C

Julia Sommer soll für eine KI-Schulung im Support eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellen. Welche Reihenfolge der sechs Schritte ist richtig?

✘ **A)** Ziele festlegen – Nutzen messen und bewerten – Nutzenkriterien bestimmen – Kosten erfassen – Interpretieren – Gegenüberstellen – Die Kriterien müssen vor der Messung feststehen, und die Interpretation folgt erst auf die Gegenüberstellung.

✘ **B)** Nutzenkriterien bestimmen – Ziele festlegen – Kosten erfassen – Gegenüberstellen – Nutzen messen – Entscheiden – Gegenüberstellen kann man erst, wenn der Nutzen gemessen und bewertet ist.

✔ **C)** **Ziele festlegen – Kosten erfassen – Nutzenkriterien bestimmen – Nutzen messen und bewerten – Gegenüberstellen – Interpretieren und entscheiden –** Richtig. Ohne messbare Ziele und Ausgangswerte lässt sich der Nutzen später nicht nachweisen.

✘ **D)** Kosten erfassen – Nutzen messen – Ziele festlegen – Nutzenkriterien bestimmen – Gegenüberstellen – Entscheiden – Ziele stehen am Anfang. Werden die Nutzenkriterien erst nach der Messung bestimmt, fehlt der Ausgangswert vor der Maßnahme.

Merke: Ziele – Kosten – Nutzenkriterien (mit Ausgangswert) – Nutzen messen – gegenüberstellen – interpretieren.

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.3, S. 120 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.4, S. 307 · Gesamtbuch 3.3.3, S. 572

Aufgabe 71 ROI und Amortisation berechnen — Richtig: C, D, E

Eine Schulung „Ticket-Triage mit KI“ für den Support kostet 18.000 € direkt und 12.000 € indirekt. Der Nutzen im ersten Jahr wird auf 45.000 € beziffert. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** Der ROI beträgt 150 %. – Hier wurde Nutzen ÷ Kosten gerechnet. Im Zähler steht beim ROI der Nettonutzen (Nutzen − Kosten).

✘ **B)** Der ROI beträgt 33,3 %. – Hier wurde der Nettonutzen durch den Nutzen geteilt. Bezugsgröße des ROI sind die Kosten.

✔ **C)** **Die Amortisationsdauer beträgt 8 Monate. –** 30.000 € ÷ 45.000 € × 12 Monate = 8 Monate.

✔ **D)** **Der ROI beträgt 50 %. –** 15.000 € ÷ 30.000 € × 100 = 50 %.

✔ **E)** **Der Nettonutzen beträgt 15.000 €. –** Gesamtkosten 18.000 € + 12.000 € = 30.000 €; 45.000 € − 30.000 € = 15.000 €.

Rechenweg
Gesamtkosten = 18.000 € + 12.000 € = 30.000 €
Nettonutzen = 45.000 € − 30.000 € = 15.000 €
ROI = (Nutzen − Kosten) ÷ Kosten × 100 = 15.000 € ÷ 30.000 € × 100 = 50 %
Amortisation = Kosten ÷ Jahresnutzen × 12 = 30.000 € ÷ 45.000 € × 12 = 8 Monate

Position	Rechnung	Betrag
A Direkte Kosten		
Trainingsanbieter	12 × 1.800 €	21.600 €
Prüfungsgebühren	12 × 300 €	3.600 €
Lernplattform	pauschal	2.400 €
Reisekosten Dresden	4 × 450 €	1.800 €
B Indirekte Kosten		
Arbeitsausfall	12 × 40 h × 55 €/h	26.400 €
Organisation (PE)	30 h × 60 €/h	1.800 €
= Gesamtkosten	29.400 € + 28.200 €	**57.600 €**
C Nutzen im ersten Jahr		
weniger externe Cloud-Experten	400 h × 110 €/h	44.000 €
schnellere Störungsbehebung	300 h × 55 €/h	16.500 €
vermiedene Kündigung (Schätzung)	1 × 20.000 €	20.000 €
= Nutzen		**80.500 €**

Ausgangslage
12 Beschäftigte aus Managed Services (Leipzig 8, Dresden 4), 5 Trainingstage à 8 h; Ziel: weniger externe Spezialisten

Nettonutzen: 22.900 €
80.500 € − 57.600 €

ROI: 39,8 %
22.900 € ÷ 57.600 € × 100

Amortisation: 8,6 Monate
57.600 € ÷ 80.500 € × 12 – lineare Schätzung

Direkte Kosten je Person: 29.400 € ÷ 12 = 2.450 € – im Budget von 2.500 €

Merke: ROI = (Nutzen − Kosten) ÷ Kosten × 100; Amortisation = Kosten ÷ Jahresnutzen × 12 (vereinfacht, bei gleichmäßigem Nutzenzufluss).

Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.3, S. 120 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.4, S. 307 · Gesamtbuch 3.3.3, S. 572

Aufgabe 72 Annahmen kritisch prüfen — Richtig: C

Im Buchbeispiel zur Cloud-Zertifizierung (Kosten 57.600 €, Nutzen 80.500 €) stecken 20.000 € Nutzen aus einer geschätzten vermiedenen Kündigung. Nadine Brandt möchte das Ergebnis ohne diese Schätzung sehen. Welcher ROI ergibt sich dann?

✘ **A)** rund 105,0 % – Hier wurde Nutzen ÷ Kosten × 100 gerechnet (60.500 ÷ 57.600). Der ROI setzt den Nettonutzen ins Verhältnis zu den Kosten.

✘ **B)** rund 4,8 % – Hier wurde der Nettonutzen durch den Nutzen geteilt (2.900 ÷ 60.500). Bezugsgröße sind die Kosten.

✔ **C)** **rund 5,0 % –** Nutzen ohne Schätzung 60.500 €; Nettonutzen 60.500 € − 57.600 € = 2.900 €; 2.900 € ÷ 57.600 € × 100 = 5,0 %.

✘ **D)** rund 39,8 % – Das ist der ROI mit der geschätzten vermiedenen Kündigung. Ohne sie sinkt der Nutzen um 20.000 €.

Rechenweg
Nutzen ohne Schätzung = 80.500 € − 20.000 € = 60.500 €
Nettonutzen = 60.500 € − 57.600 € = 2.900 €
ROI = 2.900 € ÷ 57.600 € × 100 = 5,03 % ≈ 5,0 %
Amortisation = 57.600 € ÷ 60.500 € × 12 = 11,4 Monate (statt 8,6 Monate)

Merke: Unsichere Annahmen offen benennen und ihre Wirkung auf Nettonutzen und ROI zeigen.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.3, S. 120 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.4, S. 307 · Gesamtbuch 3.3.3, S. 572

Aufgabe 73 Negativer ROI im ersten Jahr — Richtig: B, D, E

Eine IT-Sicherheitsschulung für 20 Beschäftigte kostet insgesamt 48.000 €. Sie spart jährlich 36.000 € an externen Sicherheitsprüfungen. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** Der negative ROI zeigt, dass die Maßnahme sofort gestrichen werden muss. – Zu kurz gedacht. Der ROI bezieht sich hier nur auf ein Jahr; die Amortisation nach 16 Monaten und qualitative Effekte sprechen für eine differenzierte Entscheidung.

✔ **B)** **Bei der Entscheidung sind auch qualitative Effekte wie das Vertrauen der Kunden in die IT-Sicherheit zu würdigen. –** Richtig. Im letzten Schritt der Kosten-Nutzen-Analyse werden qualitative Effekte einbezogen.

✘ **C)** Die Amortisationsdauer beträgt 9 Monate. – Hier wurde Jahresnutzen ÷ Kosten × 12 gerechnet (36.000 ÷ 48.000 × 12). Richtig ist Kosten ÷ Jahresnutzen × 12.

✔ **D)** **Die Amortisationsdauer beträgt 16 Monate. –** 48.000 € ÷ 36.000 € × 12 Monate = 16 Monate. Hält die Einsparung an, ist die Maßnahme im zweiten Jahr bezahlt.

✔ **E)** **Im ersten Jahr beträgt der ROI −25 %. –** (36.000 € − 48.000 €) ÷ 48.000 € × 100 = −12.000 € ÷ 48.000 € × 100 = −25 %.

Rechenweg
Nettonutzen Jahr 1 = 36.000 € − 48.000 € = −12.000 €
ROI = −12.000 € ÷ 48.000 € × 100 = −25 %
Amortisation = 48.000 € ÷ 36.000 € × 12 = 16 Monate
Nach zwei Jahren (gleichbleibender Nutzen): 72.000 € − 48.000 € = 24.000 € Nettonutzen

Merke: Ein negativer ROI im ersten Jahr kann bei längerer Nutzungsdauer und qualitativen Effekten trotzdem eine gute Maßnahme bedeuten.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.3, S. 120 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.4, S. 307 · Gesamtbuch 3.3.3, S. 572

Aufgabe 74 Kennzahlen berechnen — Richtig: A, B, D

Für den Bereich Managed Services (90 Beschäftigte) liegen für 2025 vor: 81 Teilnehmende an Weiterbildungen, 540 Weiterbildungstage, direkte Weiterbildungskosten 207.000 €, Budget 90 × 2.500 € = 225.000 €, 9 Eigenkündigungen. Welche Kennzahlen sind richtig berechnet?

✔ **A)** **Weiterbildungskosten je Beschäftigtem 2.300 € –** 207.000 € ÷ 90 = 2.300 €.

✔ **B)** **Budgetausschöpfung 92,0 % –** 207.000 € ÷ 225.000 € × 100 = 92,0 %. Der Bereich bleibt 18.000 € unter dem Budget.

✘ **C)** Weiterbildungstage je Beschäftigtem 6,7 – Hier wurde durch die Teilnehmenden geteilt (540 ÷ 81). Je Beschäftigtem: 540 ÷ 90 = 6,0 Tage.

✔ **D)** **Weiterbildungsquote 90,0 % –** 81 ÷ 90 × 100 = 90,0 %. Im Zähler stehen die Teilnehmenden.

✘ **E)** Fluktuationsquote 11,1 % – Hier wurde durch die Teilnehmenden geteilt (9 ÷ 81). Bezugsgröße ist der Personalbestand: 9 ÷ 90 × 100 = 10,0 %.

Rechenweg
Weiterbildungsquote = Teilnehmende ÷ Beschäftigte × 100 = 81 ÷ 90 × 100 = 90,0 %
Kosten je Beschäftigtem = 207.000 € ÷ 90 = 2.300 €
Kosten je Teilnehmendem = 207.000 € ÷ 81 = 2.555,56 €
Tage je Beschäftigtem = 540 ÷ 90 = 6,0 Tage
Budgetausschöpfung = 207.000 € ÷ 225.000 € × 100 = 92,0 %
Fluktuationsquote = 9 ÷ 90 × 100 = 10,0 %

Merke: Bezugsgröße prüfen: je Beschäftigtem ÷ Beschäftigte, je Teilnehmendem ÷ Teilnehmende.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.2, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.5, S. 311 · Gesamtbuch 3.3.2, S. 571

Aufgabe 75 Kennzahlen deuten — Richtig: A

Für Lindwerk insgesamt ergab sich 2025 eine Budgetausschöpfung von 104,0 % (728.000 € Ist-Kosten bei 700.000 € Budget) und eine Weiterbildungsquote von 85,0 % (bezogen auf 280 reguläre Beschäftigte ohne Auszubildende und dual Studierende). Welche Deutung ist richtig?

✔ **A)** **Das Budget wurde um 28.000 € (4 %) überschritten; um die Werte zu beurteilen, braucht man Vergleiche mit Vorjahr, Ziel oder Branche. –** 728.000 € − 700.000 € = 28.000 €; das sind 4 % des Budgets. Eine Kennzahl allein sagt wenig.

✘ **B)** Die Überschreitung beträgt 104 %, das Budget wurde also mehr als verdoppelt. – 104 % ist die Ausschöpfung. Die Überschreitung beträgt nur 4 Prozentpunkte (28.000 €).

✘ **C)** Eine Quote von 85 % bedeutet, dass 85 % der angebotenen Maßnahmen durchgeführt wurden. – Bei der Weiterbildungsquote steht die Zahl der Teilnehmenden im Zähler, nicht die Zahl der Maßnahmen.

✘ **D)** Weil das Budget überschritten wurde, war die Personalentwicklung 2025 unwirtschaftlich. – Die Budgetausschöpfung sagt nichts über den Nutzen. Wirtschaftlichkeit zeigt erst die Kosten-Nutzen-Analyse.

Rechenweg
Budgetausschöpfung = 728.000 € ÷ 700.000 € × 100 = 104,0 %
Überschreitung = 728.000 € − 700.000 € = 28.000 € = 4 % des Budgets
Kosten je Beschäftigtem = 728.000 € ÷ 280 = 2.600 € (geplant 2.500 €)

Merke: Kennzahlen immer im Vergleich deuten – mit Vorjahr, Ziel oder Branche.
Nachlesen: Kompaktbuch 3.3.2, S. 119 · Arbeits- und Übungsbuch 3.3.5, S. 311 · Gesamtbuch 3.3.2, S. 571

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
3.1.1	Begriff und Bedeutung der Personalentwicklung	1, 2	___ / 2		K. S. 104 · A. S. 260 · G. S. 558
3.1.2	Ziele und Vorteile der PE für Unternehmen und Mitarbeitende	3, 4, 5, 6, 7, 8	___ / 6		K. S. 104 · A. S. 261 · G. S. 558
3.1.3	Strategische PE-Ziele und operative Maßnahmen	9, 10, 11	___ / 3		K. S. 106 · A. S. 264 · G. S. 559
3.1.4	Das PE-Konzept: Phasen und Funktionszyklus	12, 13, 14, 15, 16	___ / 5		K. S. 106 · A. S. 267 · G. S. 560
3.1.5	Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung	17, 18	___ / 2		K. S. 108 · A. S. 271 · G. S. 562
3.1.6	Berufsausbildung: duales System, Ausbildungsplan und Methoden	19, 20, 21, 22, 23	___ / 5		K. S. 108 · A. S. 272 · G. S. 562
3.1.7	Fortbildung und Umschulung	24, 25, 26	___ / 3		K. S. 108 · A. S. 275 · G. S. 562
3.1.8	Lernorte: into, on, near, off, along und out of the Job	27, 28, 29, 30	___ / 4		K. S. 108 · A. S. 277 · G. S. 562
3.1.9	Innerbetriebliche Förderung: Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment, Coaching und Mentoring	31, 32, 33, 34, 35	___ / 5		K. S. 108 · A. S. 278 · G. S. 562
3.1.10	Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung	36, 37	___ / 2		K. S. 111 · A. S. 281 · G. S. 564
3.1.11	Auswahl eines externen Bildungsträgers	38, 39, 40	___ / 3		K. S. 111 · A. S. 283 · G. S. 564
3.2.1	Potenzialanalyse: Begriff, Erkenntnisse und Methoden	41, 42, 43, 44	___ / 4		K. S. 114 · A. S. 287 · G. S. 566
3.2.2	Berufliche Handlungskompetenz	45, 46, 47	___ / 3		K. S. 115 · A. S. 291 · G. S. 566
3.2.3	Das Assessment-Center	48, 49, 50	___ / 3		K. S. 116 · A. S. 292 · G. S. 567
3.2.4	Personalbeurteilung: Gründe, Anlässe und Kriterien	51, 52, 53	___ / 3		K. S. 117 · A. S. 294 · G. S. 568
3.2.5	Freie und gebundene Beurteilung, Beurteilungsbogen	54, 55, 56	___ / 3		K. S. 117 · A. S. 296 · G. S. 568
3.2.6	Ablauf der Beurteilung und Beurteilungsgespräch	57, 58	___ / 2		K. S. 118 · A. S. 297 · G. S. 569
3.2.7	Typische Beurteilungsfehler	59, 60, 61, 62	___ / 4		K. S. 118 · A. S. 298 · G. S. 569
3.3.1	Nutzen der PE und Folgen fehlender PE	63, 64	___ / 2		K. S. 120 · A. S. 302 · G. S. 572
3.3.2	Kosten der PE: direkt und indirekt	65, 66	___ / 2		K. S. 119 · A. S. 303 · G. S. 570
3.3.3	Bildungscontrolling und Erfolgskontrolle	67, 68, 69	___ / 3		K. S. 119 · A. S. 304 · G. S. 571
3.3.4	Kosten-Nutzen-Analyse: Vorgehen, Kriterien und ROI	70, 71, 72, 73	___ / 4		K. S. 120 · A. S. 307 · G. S. 572
3.3.5	Kennzahlen der Personalentwicklung	74, 75	___ / 2		K. S. 119 · A. S. 311 · G. S. 571

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.