Unternehmensführung · Musterklausur

Lösung und Bewertung

Situationsaufgabe Haferhof Seeberg GmbH · 90 Minuten · 100 Punkte

UK0010 · Stand November 2026

Inhalt

Teil A Musterlösungen mit Punkteverteilung, Bewertungshinweisen und typischen Fehlern
Teil B Bewertungsbogen zur Selbsteinschätzung und Notenschlüssel
Teil C Themenauswertung mit Wiederholungsplan und Fundstellen in beiden Büchern

So nutzen Sie die Lösung

- Schreiben Sie die Klausur vollständig unter Prüfungsbedingungen, bevor Sie hier nachschlagen: 90 Minuten, ohne Unterlagen.
- Die Musterlösungen sind stichpunktartig wie eine gute Prüfungsantwort. Andere fachlich richtige und begründete Antworten mit Fallbezug sind gleichwertig.
- Bewerten Sie jede Teilaufgabe mit der Punkteverteilung. Halbe Punkte sind möglich. Wo mehr Beispiele stehen als verlangt, genügt die geforderte Anzahl.
- Tragen Sie Ihr Ergebnis in den Bewertungsbogen (Teil B) und die Themenauswertung (Teil C) ein. Unsichere Themen wiederholen Sie nach 2, 7 und 14 Tagen.
- Zu jeder Teilaufgabe steht, wo der Stoff steht: **Kompaktbuch** = „Unternehmensführung kompakt“ (ISBN 978-3-913327-04-4), **Arbeitsbuch** = „Unternehmensführung – Arbeits- und Übungsbuch“ (ISBN 978-3-913327-05-1), **Gesamtbuch** = „Fachwirt24 – Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Das Gesamtbuch“ (ISBN 978-3-913327-12-9, Fach 4 Unternehmensführung), jeweils KDP-Fassung Oktober 2026.

	Kapitel 1	Kapitel 2	Kapitel 3	Gesamt
Punkte	42	43	15	100
Ø Prüfungen	42	43	15	100

Eigenständig entwickelte Fachwirt24-Musterklausur – keine Original-IHK-Prüfung
Unternehmen, Personen und Zahlen sind frei erfunden. Aufbau, Themenmix und Punktegewichtung orientieren sich an der eigenen Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen von 2015 bis 2026: Kapitel 1 rund 42, Kapitel 2 rund 43, Kapitel 3 rund 15 Punkte, fünf Situationsaufgaben. Keine Prognose für künftige Prüfungen.

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

Teil A · Lösung Aufgabe 1: Leitbild und strategische Planung

22 Punkte · Kapitel 1 · 1.1, 1.2 · Zeitbudget ca. 20 Minuten

1a) Funktionen des Unternehmensleitbilds — 8 Punkte

Aufgabentyp: Wissen mit Fallbezug · **Aufgabe:** *Erläutern Sie vier Funktionen eines Unternehmensleitbilds für Haferhof, davon zwei nach innen und zwei nach außen.*

Musterlösung

Funktionen nach innen (zwei verlangt)

- **Orientierung:** Das Leitbild zeigt, was wichtig ist, und hilft bei Zielkonflikten. Beispiel: Wenn Termindruck und Qualität kollidieren, gilt bei Haferhof der Leitsatz zur Bio-Qualität.
- **Motivation und Identifikation:** Wer die Werte teilt, arbeitet engagierter. Die Beschäftigten in der Produktion sehen, wofür ihre Arbeit steht.
- **Integration:** Das Leitbild erleichtert das Onboarding, etwa für das neue Schichtteam der zweiten Abfülllinie.
- **Koordination:** Gemeinsame Grundsätze ersetzen viele Einzelanweisungen.

Funktionen nach außen (zwei verlangt)

- **Image:** Es zeigt Kundschaft und Öffentlichkeit, wofür Haferhof steht, zum Beispiel regionale Bio-Qualität.
- **Vertrauen und Transparenz:** Handelsketten, Lieferanten und Banken wissen, woran sie sind. Das hilft bei den geforderten Nachweisen zur Nachhaltigkeit.
- **Abgrenzung:** Das Profil wird gegenüber dem Wettbewerb und den Eigenmarken des Handels geschärft.
- **Arbeitgebermarke:** Ein glaubwürdiges Leitbild stärkt das Employer Branding bei der Suche nach Fachkräften.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Funktion 2 Punkte: 1 Punkt für die Funktion, 1 Punkt für die Erläuterung mit Fallbezug

Werden vier Funktionen nur einer Richtung genannt (z. B. alle nach innen), höchstens 4 Punkte.

Typische Fehler

- Inhalte des Leitbilds (Vision, Werte) statt Funktionen nennen.
- Funktionen nur aufzählen, ohne Wirkung und Fallbezug.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 8 (1.1.1 Zielsystem und Unternehmensleitbild)
- Arbeitsbuch S. 13 (1.1.2 Das Unternehmensleitbild)
- Gesamtbuch S. 424 (1.1.1 Zielsystem und Unternehmensleitbild)

1b) SWOT-Analyse: Faktoren zuordnen — 4 Punkte

Aufgabentyp: Zuordnen · **Aufgabe:** *Ordnen Sie die Punkte (1) bis (8) den vier Feldern der SWOT-Analyse zu.*

Musterlösung

Feld	Punkte	Begründung
Stärken (intern)	(1), (5)	eigene Mühle und Kundenbindung liegen im Unternehmen
Schwächen (intern)	(3), (6)	veraltete Anlage und fehlende Erfahrung in der Rezepturentwicklung
Chancen (extern)	(2), (7)	Nachfrage und Förderung entstehen im Markt und Umfeld
Risiken (extern)	(4), (8)	Eigenmarken und Rohstoffpreise kann Haferhof kaum beeinflussen

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je richtig zugeordnetem Punkt 0,5 Punkte, insgesamt 4 Punkte

Typische Fehler

- Chancen mit Stärken verwechseln: Die wachsende Nachfrage (2) entsteht im Markt und ist deshalb eine Chance.
- Prüffrage vergessen: Liegt der Punkt im Unternehmen oder außerhalb?

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 24–25 (1.2.7 SWOT-Analyse)
- Arbeitsbuch S. 37–38 (1.2.7 SWOT-Analyse)

- Gesamtbuch S. 436–437 (1.2.7 SWOT-Analyse)

1c) SWOT-Strategien (SO und WO) — 6 Punkte

Aufgabentyp: Strategie ableiten · **Aufgabe:** *Leiten Sie aus Ihrer Zuordnung je eine SO-Strategie und eine WO-Strategie für Haferhof ab. Nennen Sie jeweils eine konkrete Maßnahme.*

Musterlösung

- **SO-Strategie (Ausbauen):** Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen. Mit der eigenen Mühle (1) und der treuen Online-Kundschaft (5) nutzt Haferhof die Nachfrage nach Proteinprodukten (2). Maßnahme: ein Protein-Müsli aus eigenem Hafer und Hülsenfrüchten zuerst im Online-Shop einführen und testen.
- **WO-Strategie (Aufholen):** Schwächen abbauen, damit Chancen nicht verloren gehen. Die veraltete Verpackungsanlage (3) wird mit staatlicher Förderung (7) durch eine energieeffiziente Anlage ersetzt. Alternative: fehlende Erfahrung in der Rezepturentwicklung (6) durch eine Kooperation mit einer Hochschule aufholen, um die Proteinnachfrage (2) zu bedienen.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Strategie 3 Punkte: 1 Punkt für die richtige Kombination mit Grundgedanken, 1 Punkt für den Bezug auf passende Faktoren, 1 Punkt für eine konkrete Maßnahme

Folgefehler aus b) werden nicht noch einmal abgezogen, wenn die Strategie zur eigenen Zuordnung passt.

Typische Fehler

- Nur „SO-Strategie“ hinschreiben, ohne Inhalt. Die bloße Nennung bringt keine Punkte.
- Faktoren aus falschen Feldern kombinieren, etwa eine Stärke mit einem Risiko bei der SO-Strategie.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 24 (1.2.7 SWOT-Analyse)
- Arbeitsbuch S. 38 (1.2.7 SWOT-Analyse)
- Gesamtbuch S. 436 (1.2.7 SWOT-Analyse)

1d) Strategische und operative Planung — 4 Punkte

Aufgabentyp: Unterscheiden · **Aufgabe:** *Unterscheiden Sie strategische und operative Planung anhand von zwei Merkmalen. Geben Sie zu jeder Ebene ein Beispiel für Haferhof.*

Musterlösung

Merkmal	Strategische Planung	Operative Planung
Zeithorizont (Richtwert)	langfristig, oft über 5 Jahre	kurzfristig, bis 1 Jahr
Verantwortung	Geschäftsführung	untere Führungsebene, Abteilungen
Detaillierung	grob, hohe Unsicherheit	detailliert in Mengen und Euro
Ziel	Erfolgspotenziale sichern („die richtigen Dinge tun“)	Erfolg und Liquidität sichern („die Dinge richtig tun“)
Beispiel Haferhof	bis 2030 führender Anbieter von Bio-Proteinmüsli in Süddeutschland werden	Schichtplan und Produktionsmengen der zweiten Abfülllinie für März 2027

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Merkmal mit beiden Ausprägungen 1 Punkt (2 Punkte), je passendes Beispiel 1 Punkt (2 Punkte)

Typische Fehler

- Nur den Zeithorizont nennen und als zweites Merkmal dasselbe noch einmal anders formulieren.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 15–16 (1.2.3 Planungsebenen und Planungsverfahren)
- Arbeitsbuch S. 28–29 (1.2.3 Planungsebenen: strategisch, taktisch, operativ)
- Gesamtbuch S. 430–431 (1.2.3 Planungsebenen und Planungsverfahren)

Teil A · Lösung Aufgabe 2: Stabsstelle, Stellenbeschreibung und Qualitätsmanagement

20 Punkte · Kapitel 1 · 1.3, 1.2 · Zeitbudget ca. 18 Minuten

2a) Stabliniensystem: Vor- und Nachteile — 6 Punkte

Aufgabentyp: Erklären und nennen · **Aufgabe:** *Erklären Sie das Stabliniensystem. Nennen Sie je zwei Vorteile und zwei Nachteile einer Stabsstelle für Haferhof.*

Musterlösung

Das Stabliniensystem ist ein Einliniensystem, das um Stabsstellen ergänzt wird. Stäbe beraten und entlasten die Instanzen, haben aber **kein Weisungsrecht** gegenüber der Linie. Die Entscheidung trifft weiterhin die Instanz, hier Carola Seeberg.

Vorteile (zwei verlangt)

- Entlastung der Geschäftsführung bei Nachweisen und Audits der Handelsketten
- Expertenwissen zu Qualität und Nachhaltigkeit im eigenen Haus
- fundiert vorbereitete Entscheidungen
- klare Weisungswege bleiben erhalten

Nachteile (zwei verlangt)

- Konflikte zwischen Stab und Linie, wie Florian Wagners Sorge zeigt
- „Macht ohne Verantwortung“: Der Stab lenkt Entscheidungen über seinen Informationsvorsprung, trägt aber keine Verantwortung
- höhere Personalkosten
- Gefahr des „Elfenbeinturms“: Der Stab verliert den Praxisbezug zur Produktion

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

2 Punkte für die Erklärung (Ergänzung des Einliniensystems, kein Weisungsrecht), je Vorteil und Nachteil 1 Punkt

Typische Fehler

- Behaupten, die Stabsstelle dürfe der Produktion Weisungen erteilen.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 36–37 (1.3.6 Leitungssysteme)
- Arbeitsbuch S. 59 (1.3.8 Leitungssysteme)
- Gesamtbuch S. 446 (1.3.6 Leitungssysteme)

2b) Befürchtungen gegenüber Stabsstellen abbauen — 4 Punkte

Aufgabentyp: Maßnahmen mit Begründung · **Aufgabe:** *Erläutern Sie zwei Maßnahmen, mit denen Carola Seeberg der Befürchtung von Florian Wagner begegnen kann.*

Musterlösung

- **Zuständigkeiten klar regeln:** In der Stellenbeschreibung steht, dass der Stab berät und die Produktionsleitung über Abläufe in der Produktion entscheidet. So weiß Florian Wagner, dass ihm niemand Weisungen erteilt.
- **Linie früh einbinden:** Die Stabsstelle erarbeitet Vorschläge gemeinsam mit der Produktion, etwa in einer monatlichen Abstimmung mit Florian Wagner. Die Produktion bringt ihr Praxiswissen ein und trägt die Lösung mit.
- **Jobrotation zwischen Stab und Linie:** Die Stelleninhaberin arbeitet in den ersten Wochen an der Abfülllinie mit und lernt die Abläufe kennen.
- **Wertschätzung durch die Leitung:** Carola Seeberg stellt klar, dass sie Stab und Linie gleichermaßen braucht.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Maßnahme 2 Punkte: 1 Punkt für die Maßnahme, 1 Punkt für die Begründung mit Fallbezug

Typische Fehler

- Maßnahmen nennen, die den Konflikt verschärfen, etwa dem Stab ein Weisungsrecht geben.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 35 (1.3.6 Leitungssysteme)

- Arbeitsbuch S. 59 (1.3.8 Leitungssysteme)
- Gesamtbuch S. 446 (1.3.6 Leitungssysteme)

2c) Inhalte einer Stellenbeschreibung — 4 Punkte

Aufgabentyp: Nennen · **Aufgabe:** *Nennen Sie vier Inhalte der Stellenbeschreibung für die neue Stelle.*

Musterlösung

- Stellenbezeichnung: Referentin oder Referent Qualität und Nachhaltigkeit
- Einordnung: Stabsstelle, der Geschäftsführung unterstellt, keine unterstellten Mitarbeitenden
- Stellvertretung (aktiv und passiv)
- Ziele der Stelle, z. B. Audits der Handelsketten ohne schwerwiegende Abweichungen bestehen
- Aufgaben, z. B. Nachweise zur Lieferkette erstellen, interne Audits vorbereiten
- Kompetenzen und Verantwortung, z. B. Informations- und Vorschlagsrecht, kein Weisungsrecht
- Anforderungen: fachlich (z. B. Studium Lebensmitteltechnologie) und persönlich (Kommunikationsstärke)
- Informationsbeziehungen, Entgeltgruppe

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Inhalt 1 Punkt, höchstens 4 Punkte

Typische Fehler

- Den Namen der künftigen Stelleninhaberin als Inhalt nennen. Die Stellenbeschreibung ist personenunabhängig.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 34 (1.3.5 Stellenbeschreibung und Organigramm)
- Arbeitsbuch S. 56–57 (1.3.7 Stellenbeschreibung und Organigramm)
- Gesamtbuch S. 445 (1.3.5 Stellenbeschreibung und Organigramm)

2d) KVP und PDCA-Zyklus — 6 Punkte

Aufgabentyp: Beschreiben am Fall · **Aufgabe:** *Eine Handelskette meldet mehrere Reklamationen wegen Fremdkörpern im Müsli. Beschreiben Sie, wie Haferhof das Problem mit dem PDCA-Zyklus bearbeitet.*

Musterlösung

Der PDCA-Zyklus ist die Grundlage des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP): viele kleine Schritte unter Beteiligung der Beschäftigten.

- **Plan:** Reklamationen auswerten, Ursachen suchen (z. B. defektes Sieb vor der Abfüllung), Ziel festlegen: Fremdkörper-Reklamationen bis Ende 2027 halbieren, Maßnahme planen.
- **Do:** Maßnahme zunächst an einer Linie testen, z. B. zusätzlichen Metalldetektor einbauen und Siebe täglich prüfen.
- **Check:** Ergebnis messen und mit dem Ziel vergleichen: Wie viele Reklamationen gab es in den drei Monaten nach dem Test?
- **Act:** Bei Erfolg die Lösung auf beide Abfülllinien übertragen und als neuen Standard in der Arbeitsanweisung festschreiben. Sonst beginnt der Zyklus mit einer neuen Ursache von vorn.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Phase 1,5 Punkte: 0,5 Punkte für den Begriff in der richtigen Reihenfolge, 1 Punkt für die Beschreibung am Fall

Typische Fehler

- Die Phasen nur übersetzen („Planen, Tun, Prüfen, Handeln“) ohne Fallbezug.
- Act vergessen: Ohne neuen Standard geht die Verbesserung wieder verloren.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 29 (1.2.10 Integrierte Managementsysteme, Audits und KVP)
- Arbeitsbuch S. 47 (1.2.11 Integrierte Managementsysteme, Audits und KVP)
- Gesamtbuch S. 440 (1.2.10 Integrierte Managementsysteme, Audits und KVP)

Teil A · Lösung Aufgabe 3: Personalbeschaffung und Onboarding

23 Punkte · Kapitel 2 · 2.6 · Zeitbudget ca. 21 Minuten

3a) Interne und externe Personalbeschaffung — 8 Punkte

Aufgabentyp: Vorteile erläutern · **Aufgabe:** *Erläutern Sie je zwei Vorteile einer internen und einer externen Besetzung der Schichtleitung.*

Musterlösung

Interne Besetzung mit Jonas Brandl (zwei verlangt)

- **Geringes Fehlbesetzungsrisiko:** Haferhof kennt seine Stärken und Schwächen aus sechs Jahren.
- **Kurze Einarbeitung:** Er kennt Anlagen, Abläufe und Hygieneregeln der Abfüllung.
- **Günstiger und schneller:** Keine Anzeigen- oder Vermittlungskosten, die Stelle ist bis März sicher besetzt.
- **Motivation:** Der Aufstieg zeigt allen: Bei Haferhof kann man sich entwickeln.

Externe Besetzung (zwei verlangt)

- **Größere Auswahl:** Gerade für eine Führungsstelle stehen mehr Kandidatinnen und Kandidaten zur Wahl.
- **Neue Ideen:** Eine externe Kraft bringt Erfahrung von anderen Abfüllanlagen mit, weniger Betriebsblindheit.
- **Akzeptanz als Vorgesetzte:** Sie wird oft leichter akzeptiert als ein früherer Kollege.
- **Keine Lücke an anderer Stelle:** Jonas Brandls Platz an Linie 1 muss nicht nachbesetzt werden.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise
je Vorteil 2 Punkte: 1 Punkt für den Vorteil, 1 Punkt für die Erläuterung mit Fallbezug

Typische Fehler
- Nachteile statt Vorteile nennen oder interne und externe Vorteile vermischen.

Fundstelle in den Büchern
- Kompaktbuch S. 84 (2.6.2 Interne Personalbeschaffung)
- Arbeitsbuch S. 184–185 (2.6.3 Interne Personalbeschaffung)
- Gesamtbuch S. 513–514 (2.6.2 Interne Personalbeschaffung)
- Kompaktbuch S. 84 (2.6.3 Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege)
- Arbeitsbuch S. 186–187 (2.6.4 Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege)
- Gesamtbuch S. 514 (2.6.3 Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege)

3b) Externe Beschaffungswege — 4 Punkte

Aufgabentyp: Nennen mit Begründung · **Aufgabe:** *Nennen Sie vier externe Beschaffungswege für die Maschinen- und Anlagenführerinnen und -führer und begründen Sie jeweils kurz die Eignung.*

Musterlösung

- **Mitarbeiterempfehlungen:** Beschäftigte kennen Fachkräfte aus der Region, Empfehlungen passen oft gut ins Team.
- **Bundesagentur für Arbeit:** erreicht Arbeitsuchende und Umschulungsinteressierte kostenlos.
- **Jobportale und soziale Netzwerke:** große Reichweite, Anzeigen für Schichtarbeit gezielt in der Region schalten.
- **Zeitarbeit (Arbeitnehmerüberlassung):** schnell verfügbar zum Start der Linie, Übernahme später möglich.
- **Regionale Jobmessen und Berufsschulen:** Kontakt zu Auszubildenden kurz vor dem Abschluss.
- **Active Sourcing:** gezielte Ansprache von Fachkräften in Netzwerken.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise
je Weg mit passender Begründung 1 Punkt; Weg ohne Begründung 0,5 Punkte

Typische Fehler
- Interne Wege nennen, etwa die interne Stellenausschreibung.

Fundstelle in den Büchern
- Kompaktbuch S. 84 (2.6.3 Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege)
- Arbeitsbuch S. 186 (2.6.4 Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege)
- Gesamtbuch S. 514 (2.6.3 Externe Personalbeschaffung und Beschaffungswege)

3c) Bewerbungsunterlagen prüfen — 6 Punkte

Aufgabentyp: Beschreiben · **Aufgabe:** *Beschreiben Sie drei Bereiche, die Deniz Kaya bei der Prüfung der Bewerbungsunterlagen beachtet, und worauf er jeweils achtet.*

Musterlösung

- **Formaler Eindruck:** Sind die Unterlagen vollständig, geordnet und sprachlich sauber?
- **Anschreiben:** Gibt es einen Bezug zur Stelle und zur Schichtarbeit, wird die Motivation deutlich, oder ist es ein Serienbrief?
- **Lebenslauf:** Ist er lückenlos und schlüssig, gibt es häufige Wechsel? Lücken klärt er im Gespräch, sie sind kein automatisches Aus.
- **Zeugnisse:** Was sagen sie zu Leistung, Verhalten und Austrittsgrund?
- **Nachweise:** Abschluss als Maschinen- und Anlagenführerin oder -führer, Hygieneschulung, Staplerschein.
- **Abgleich mit dem Anforderungsprofil:** Sind die Muss-Anforderungen erfüllt?

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Bereich 2 Punkte: 1 Punkt für den Bereich, 1 Punkt für die Prüfkriterien

Typische Fehler

- Ein Bewerbungsfoto verlangen. Es ist nicht vorgeschrieben und sollte für ein diskriminierungsarmes Verfahren nicht gefordert werden.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 87 (2.6.6 Bewerbungsunterlagen prüfen)
- Arbeitsbuch S. 193 (2.6.7 Bewerbungsunterlagen prüfen)
- Gesamtbuch S. 517 (2.6.6 Bewerbungsunterlagen prüfen)

3d) Onboarding: erster Arbeitstag — 5 Punkte

Aufgabentyp: Checkliste erstellen · **Aufgabe:** *Erstellen Sie eine Checkliste mit fünf Punkten für den ersten Arbeitstag der neuen Beschäftigten.*

Musterlösung

- persönlicher Empfang durch Jonas Brandl zu einer festen Uhrzeit
- Rundgang durch die Produktion, Vorstellung im Team und bei Personalabteilung und Betriebsrat
- Übergabe von Arbeitskleidung, Haarnetz, Schutzausrüstung, Spind und Zugangskarte
- Sicherheitsunterweisung an der Abfülllinie sowie Hygieneunterweisung
- Vorstellung des Paten und des Einarbeitungsplans
- Organisatorisches: Schichtzeiten, Zeiterfassung, Pausen, Ablauf bei Krankheit
- Abschlussgespräch am Ende des Tages

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je passender Punkt 1 Punkt; allgemeine Angaben ohne Bezug zur Produktion höchstens 0,5 Punkte

Typische Fehler

- Punkte aus der Vorbereitungsphase nennen, etwa die Willkommensmail vor dem ersten Tag.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 90–91 (2.6.9 Onboarding)
- Arbeitsbuch S. 196 (2.6.10 Onboarding und erster Arbeitstag)
- Gesamtbuch S. 518–519 (2.6.9 Onboarding)

Teil A · Lösung Aufgabe 4: Führung im neuen Schichtteam

20 Punkte · Kapitel 2 · 2.2, 2.3, 2.4 · Zeitbudget ca. 18 Minuten

4a) Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg — 6 Punkte

Aufgabentyp: Erklären und zuordnen · **Aufgabe:** *Erklären Sie die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg und ordnen Sie die vier Punkte zu.*

Musterlösung

Nach Herzberg verhindern **Hygienefaktoren** Unzufriedenheit, schaffen aber keine Zufriedenheit. **Motivatoren** schaffen Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft.

Punkt	Faktor	Begründung
(1) faire Bezahlung	Hygienefaktor	fehlt sie, entsteht Unzufriedenheit; mehr Lohn motiviert nicht dauerhaft
(2) Anerkennung	Motivator	betrifft die Arbeit und den Erfolg selbst
(3) Arbeitsbedingungen	Hygienefaktor	Rahmenbedingung der Arbeit
(4) Verantwortung	Motivator	anspruchsvolle Aufgabe mit eigenem Spielraum

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

2 Punkte für die Erklärung beider Faktorgruppen, je richtiger Zuordnung 1 Punkt

Typische Fehler

- Lohn als Motivator einordnen. Nach Herzberg ist er ein Hygienefaktor.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 61 (2.2.2 Motivation, Maslow und Herzberg)
- Arbeitsbuch S. 137 (2.2.4 Herzberg und weitere Motivationstheorien)
- Gesamtbuch S. 493 (2.2.2 Motivation, Maslow und Herzberg)

4b) Situatives Führen nach Hersey und Blanchard — 6 Punkte

Aufgabentyp: Einordnen und Handlung ableiten · **Aufgabe:** *Lisa Gruber hat gerade ihre Ausbildung abgeschlossen. Sie ist sehr motiviert, kennt die neue Anlage aber noch nicht. Bestimmen Sie für beide den Reifegrad und den passenden Führungsstil nach Hersey und Blanchard. Nennen Sie jeweils eine konkrete Handlung von Jonas Brandl.*

Musterlösung

Person	Reifegrad	Führungsstil	Konkrete Handlung
Lisa Gruber	R2: kann (noch) nicht, will	S2 Argumentieren	erklärt Arbeitsschritte und Gründe, gibt klare Vorgaben, lobt Fortschritte und stellt ihr einen Paten zur Seite
Thomas Weber	R3: kann, will nicht	S3 Beteiligen	führt ein Gespräch, hört seine Gründe an und beteiligt ihn an Entscheidungen, z. B. als Ansprechpartner für die Einarbeitung der Neuen

Der Reifegrad bezieht sich immer auf die konkrete Aufgabe: Können plus Wollen.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Person 3 Punkte: Reifegrad mit Begründung 1, Stil 1, konkrete Handlung 1

Typische Fehler

- R2 und R3 vertauschen: R2 ist die motivierte Einsteigerin, R3 der frustrierte Profi.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 70 (2.3.4 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard)
- Arbeitsbuch S. 154–156 (2.3.5 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard)
- Gesamtbuch S. 501 (2.3.4 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard)

4c) Teamentwicklung nach Tuckman

8 Punkte

Aufgabentyp: Beschreiben und zuordnen · **Aufgabe:** *Nach vier Wochen streitet das Team über Schichtpläne und Zuständigkeiten. Beschreiben Sie die vier klassischen Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman mit je einer Aufgabe von Jonas Brandl. Ordnen Sie die aktuelle Situation einer Phase zu.*

Musterlösung

Phase	Was passiert?	Aufgabe von Jonas Brandl
Forming (Orientierung)	Kennenlernen, Unsicherheit	Ziele der neuen Linie klären, Orientierung geben
Storming (Konflikt)	Machtkämpfe um Rollen und Status	Konflikte offen ansprechen und moderieren
Norming (Konsolidierung)	Regeln, Vertrauen, Wir-Gefühl	Vereinbarungen festhalten, z. B. faire Schichtplanregeln
Performing (Leistung)	Energie fließt in die Aufgabe	Aufgaben delegieren, Leistung anerkennen

Zuordnung: Der Streit um Schichtpläne und Zuständigkeiten ist typisch für das Storming. Er ist normal und kein Zeichen für ein schlechtes Team.

Hinweis: Das erweiterte Tuckman-Modell ergänzt Adjourning (Auflösung). Für dauerhafte Teams wie das Schichtteam ist es hier nicht verlangt.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Phase 1,5 Punkte: 0,5 Punkte für Name und Reihenfolge, 0,5 für das Merkmal, 0,5 für die Führungsaufgabe; Zuordnung zum Storming mit Begründung 2 Punkte

Typische Fehler

- Phasen in falscher Reihenfolge nennen oder Norming und Storming vertauschen.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 75–76 (2.4.3 Teamentwicklung nach Tuckman)
- Arbeitsbuch S. 161–162 (2.4.3 Teamentwicklung nach Tuckman)
- Gesamtbuch S. 505–506 (2.4.3 Teamentwicklung nach Tuckman)

Teil A · Lösung Aufgabe 5: Personalentwicklung in der Produktion

15 Punkte · Kapitel 3 · 3.1 · Zeitbudget ca. 13 Minuten

5a) Ziele der Personalentwicklung — 4 Punkte

Aufgabentyp: Nennen aus zwei Perspektiven · **Aufgabe:** *Nennen Sie je zwei Ziele der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Mitarbeitenden.*

Musterlösung

Unternehmen (zwei verlangt)

- qualitativen Personalbedarf aus den eigenen Reihen decken, z. B. für die zweite Abfülllinie
- Fachkräfte binden und Fluktuation senken
- Beschaffungskosten sparen und das Arbeitgeberimage stärken
- Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern

Mitarbeitende (zwei verlangt)

- Qualifikation und Marktwert steigern (anerkannter Abschluss)
- bessere Verdienst- und Aufstiegschancen
- interessantere, anspruchsvollere Aufgaben
- sichererer Arbeitsplatz, mehr Zufriedenheit und Selbstvertrauen

Punkteverteilung und Bewertungshinweise
je Ziel 1 Punkt; Ziele in der falschen Perspektive zählen nicht

Typische Fehler

- Perspektiven vermischen: „Höherer Marktwert“ nützt den Mitarbeitenden, „Recruitingkosten sparen“ dem Unternehmen.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 104–105 (3.1.1 Ziele und Vorteile der PE für Unternehmen und Mitarbeitende)
- Arbeitsbuch S. 261–262 (3.1.2 Ziele und Vorteile der PE für Unternehmen und Mitarbeitende)
- Gesamtbuch S. 558–559 (3.1.1 Ziele und Vorteile der PE für Unternehmen und Mitarbeitende)

5b) Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation — 6 Punkte

Aufgabentyp: Erläutern am Fall · **Aufgabe:** *Erläutern Sie Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation mit je einem Beispiel aus der Abfüllung.*

Musterlösung

- **Job Enlargement:** mehr Aufgaben auf gleichem Niveau (horizontal). Beispiel: Eine Helferin bestückt nicht nur die Linie, sondern übernimmt auch die Etikettierung.
- **Job Enrichment:** anspruchsvollere Aufgaben mit mehr Verantwortung (vertikal). Beispiel: Ein erfahrener Helfer führt die Qualitätskontrolle der Charge durch und gibt sie frei.
- **Job Rotation:** planmäßiger Wechsel zwischen Arbeitsplätzen ohne Beförderung. Beispiel: Die Helferinnen und Helfer wechseln wöchentlich zwischen Mischen, Abfüllen und Verpacken und lernen so die ganze Linie kennen.

Punkteverteilung und Bewertungshinweise
je Form 2 Punkte: 1 Punkt für die Erklärung, 1 Punkt für das passende Beispiel

Typische Fehler

- Enlargement und Enrichment verwechseln. Merkhilfe: Enlargement = mehr vom Gleichen, Enrichment = mehr Verantwortung.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 109–110 (3.1.5 Lernorte und innerbetriebliche Förderung)
- Arbeitsbuch S. 278–279 (3.1.9 Innerbetriebliche Förderung: Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment)
- Gesamtbuch S. 563–564 (3.1.5 Lernorte und innerbetriebliche Förderung)

5c) Auswahl eines externen Bildungsträgers — 5 Punkte

Aufgabentyp: Nennen · **Aufgabe:** *Die Weiterbildung soll ein externer Bildungsträger übernehmen. Nennen Sie fünf Kriterien für die Auswahl.*

Musterlösung

- Ruf und Referenzen des Anbieters, Zertifizierung (z. B. AZAV), Bestehensquoten
- Inhalte passen zum Bedarf, Praxisbezug zur Lebensmittelproduktion
- fachliche und didaktische Qualifikation der Dozierenden
- Organisation: Erreichbarkeit von Rosenheim, Termine passend zu den Schichten, Gruppengröße
- Kosten inklusive Prüfung, Stornobedingungen, Fördermöglichkeiten
- anerkannter Abschluss, Lernerfolgskontrolle und Nachbetreuung

Punkteverteilung und Bewertungshinweise

je Kriterium 1 Punkt

Typische Fehler

- Nur den Preis nennen und andere Kriterien weglassen. Mehrere Angebote vergleicht man mit einer Nutzwertanalyse.

Fundstelle in den Büchern

- Kompaktbuch S. 111 (3.1.7 Auswahl eines externen Bildungsträgers)
- Arbeitsbuch S. 283 (3.1.11 Auswahl eines externen Bildungsträgers)
- Gesamtbuch S. 564 (3.1.7 Auswahl eines externen Bildungsträgers)

Teil B · Bewertungsbogen zur Selbsteinschätzung

Tragen Sie je Aufgabe Ihre Punkte und die tatsächlich gebrauchte Zeit ein. Schätzen Sie sich dann bei den vier Kriterien ein: ++ sicher, + teilweise, – unsicher.

Fachwissen	Fachbegriffe, Modelle und Rechenschemata richtig und vollständig
Anwendung (Fallbezug)	Jede Aussage auf Haferhof bezogen: Personen, Linien, Produkte
Antwortaufbau	Operator erfüllt, geforderte Anzahl, Behauptung – Begründung – Fallbezug
Zeiteinteilung	Zeitbudget (Punkte × 0,9 Minuten) eingehalten

Aufgabe	max.	erreicht	Fachwissen	Anwendung	Antwortaufbau	Zeit Soll / Ist
Aufgabe 1 Leitbild und strategische Planung	**22**	_____	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	20 / ____ Min.
Aufgabe 2 Stabsstelle, Stellenbeschreibung und Qualitätsmanagement	**20**	_____	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	18 / ____ Min.
Aufgabe 3 Personalbeschaffung und Onboarding	**23**	_____	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	21 / ____ Min.
Aufgabe 4 Führung im neuen Schichtteam	**20**	_____	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	18 / ____ Min.
Aufgabe 5 Personalentwicklung in der Produktion	**15**	_____	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	☐++ ☐+ ☐–	13 / ____ Min.
Gesamt	**100**	_____	**Note:** _____			**90 / ____ Min.**

Punkteschlüssel nach IHK

Punkte	Note
100 – 92	sehr gut (1)
91 – 81	gut (2)
80 – 67	befriedigend (3)
66 – 50	**ausreichend (4)**
49 – 30	mangelhaft (5)
29 – 0	ungenügend (6)

50 Punkte entsprechen einer ausreichenden Leistung. Für das Bestehen der Gesamtprüfung gelten die Bestehensregeln der jeweiligen Prüfungsverordnung. Bei einer mangelhaften Leistung kann unter den Voraussetzungen der Verordnung eine mündliche Ergänzungsprüfung möglich sein, bei einer ungenügenden nicht.

Auswertung der Kriterien

- Viele „–“ bei **Fachwissen**: Fundstelle im Kompaktbuch oder im Gesamtbuch nachlesen, im Arbeitsbuch vertiefen und Fachbegriffe als Lernkarten anlegen.
- Viele „–“ bei **Anwendung**: In jeder Antwort mindestens eine Person, ein Produkt oder eine Angabe aus der Situation verwenden.
- Viele „–“ bei **Antwortaufbau**: Operator und Anzahl unterstreichen, Antwort nach Behauptung – Begründung – Fallbezug gliedern.
- Viele „–“ bei **Zeiteinteilung**: Zeitbudget je Aufgabe an den Rand schreiben, bei Überschreitung weitergehen und später zurückkommen.

Teil C · Themenauswertung und Wiederholungsplan

Unsicher? Wiederholen nach 2, 7 und 14 Tagen. Markieren Sie jede Teilaufgabe, bei der Sie weniger als zwei Drittel der Punkte erreicht oder geraten haben. Lesen Sie die Fundstelle im Kompaktbuch nach, lösen Sie im Arbeitsbuch die Übungsaufgaben im Lern- und Übungsteil des Kapitels und schreiben Sie die Teilaufgabe nach 2, 7 und 14 Tagen erneut. Haken Sie jede Wiederholung ab.

Teil	Thema	Fundstelle Kompakt- / Arbeits- / Gesamtbuch	max.	erreicht	Wiederholt nach … Tagen
Aufgabe 1: Leitbild und strategische Planung (Kapitel 1 · 1.1, 1.2)					
1a	Funktionen des Unternehmensleitbilds	Kompaktbuch S. 8 · Arbeitsbuch S. 13 · Gesamtbuch S. 424	**8**	____	☐2 ☐7 ☐14
1b	SWOT-Analyse: Faktoren zuordnen	Kompaktbuch S. 24–25 · Arbeitsbuch S. 37–38 · Gesamtbuch S. 436–437	**4**	____	☐2 ☐7 ☐14
1c	SWOT-Strategien (SO und WO)	Kompaktbuch S. 24 · Arbeitsbuch S. 38 · Gesamtbuch S. 436	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
1d	Strategische und operative Planung	Kompaktbuch S. 15–16 · Arbeitsbuch S. 28–29 · Gesamtbuch S. 430–431	**4**	____	☐2 ☐7 ☐14
Aufgabe 2: Stabsstelle, Stellenbeschreibung und Qualitätsmanagement (Kapitel 1 · 1.3, 1.2)					
2a	Stabliniensystem: Vor- und Nachteile	Kompaktbuch S. 36–37 · Arbeitsbuch S. 59 · Gesamtbuch S. 446	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
2b	Befürchtungen gegenüber Stabsstellen abbauen	Kompaktbuch S. 35 · Arbeitsbuch S. 59 · Gesamtbuch S. 446	**4**	____	☐2 ☐7 ☐14
2c	Inhalte einer Stellenbeschreibung	Kompaktbuch S. 34 · Arbeitsbuch S. 56–57 · Gesamtbuch S. 445	**4**	____	☐2 ☐7 ☐14
2d	KVP und PDCA-Zyklus	Kompaktbuch S. 29 · Arbeitsbuch S. 47 · Gesamtbuch S. 440	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
Aufgabe 3: Personalbeschaffung und Onboarding (Kapitel 2 · 2.6)					
3a	Interne und externe Personalbeschaffung	Kompaktbuch S. 84 · Arbeitsbuch S. 184–185 · Gesamtbuch S. 513–514 Kompaktbuch S. 84 · Arbeitsbuch S. 186–187 · Gesamtbuch S. 514	**8**	____	☐2 ☐7 ☐14
3b	Externe Beschaffungswege	Kompaktbuch S. 84 · Arbeitsbuch S. 186 · Gesamtbuch S. 514	**4**	____	☐2 ☐7 ☐14
3c	Bewerbungsunterlagen prüfen	Kompaktbuch S. 87 · Arbeitsbuch S. 193 · Gesamtbuch S. 517	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
3d	Onboarding: erster Arbeitstag	Kompaktbuch S. 90–91 · Arbeitsbuch S. 196 · Gesamtbuch S. 518–519	**5**	____	☐2 ☐7 ☐14
Aufgabe 4: Führung im neuen Schichtteam (Kapitel 2 · 2.2, 2.3, 2.4)					
4a	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	Kompaktbuch S. 61 · Arbeitsbuch S. 137 · Gesamtbuch S. 493	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
4b	Situatives Führen nach Hersey und Blanchard	Kompaktbuch S. 70 · Arbeitsbuch S. 154–156 · Gesamtbuch S. 501	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
4c	Teamentwicklung nach Tuckman	Kompaktbuch S. 75–76 · Arbeitsbuch S. 161–162 · Gesamtbuch S. 505–506	**8**	____	☐2 ☐7 ☐14
Aufgabe 5: Personalentwicklung in der Produktion (Kapitel 3 · 3.1)					
5a	Ziele der Personalentwicklung	Kompaktbuch S. 104–105 · Arbeitsbuch S. 261–262 · Gesamtbuch S. 558–559	**4**	____	☐2 ☐7 ☐14
5b	Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation	Kompaktbuch S. 109–110 · Arbeitsbuch S. 278–279 · Gesamtbuch S. 563–564	**6**	____	☐2 ☐7 ☐14
5c	Auswahl eines externen Bildungsträgers	Kompaktbuch S. 111 · Arbeitsbuch S. 283 · Gesamtbuch S. 564	**5**	____	☐2 ☐7 ☐14

Ergebnis je Kapitel

Kapitel	max.	erreicht	Anteil
Kapitel 1 Betriebsorganisation	**42**	____	____ %
Kapitel 2 Personalführung und Personalplanung	**43**	____	____ %
Kapitel 3 Personalentwicklung	**15**	____	____ %

Nachlese und nächste Schritte
Kompaktbuch oder Gesamtbuch zum Wiederholen, Arbeitsbuch zum Vertiefen und Üben. Schreiben Sie die Musterklausur nach der letzten Wiederholung noch einmal vollständig in 90 Minuten.

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