ZiB-Prognoseprüfung Herbst 2026

Zusammenarbeit im Betrieb

Fachrichtungsübergreifende Basisqualifikationen / grundlegende Qualifikationen

INOFFIZIELLE PROGNOSEPRÜFUNG

Keine Veröffentlichung der IHK/DIHK. Alle Fälle und Aufgaben sind neu entwickelt. Die Themenauswahl ist eine Übungsprognose und enthält keine Zusage zu tatsächlichen Prüfungsinhalten.

Bearbeitungszeit	Aufgaben	Gesamtpunktzahl
90 Minuten	8	100 Punkte

Nr.	Themenblock	Punkte
1	Persönliche Entwicklung und Einarbeitung	12
2	Motivation und Leistungsvoraussetzungen	12
3	Gruppenentwicklung und Zusammenarbeit	14
4	Führung, Delegation und Autorität	14
5	Mitarbeiterbeurteilung	16
6	Personalentwicklung und Lerntransfer	14
7	Konfliktbewältigung	10
8	Veränderungen und Betriebsklima	8

Bearbeitung: Bearbeiten Sie alle Aufgaben auf separaten Lösungsblättern. Begründen Sie Ihr Vorgehen, soweit verlangt, anhand der Falldaten. Bei einer vorgegebenen Antwortanzahl werden die ersten Antworten bewertet. Antworten klar voneinander abgrenzen. Für diese Übung sind keine besonderen Hilfsmittel erforderlich. Die Fragen betreffen Führungsverhalten; arbeitsrechtliche Einzelprüfungen werden nicht verlangt.

Name: _____ Datum: _____

Grundlage: 37 bereitgestellte ZiB-PDFs aus dem Zeitraum 2008 bis Frühjahr 2026. Der gezielte jüngere Vergleich umfasst neun Termine von Frühjahr 2022 bis Frühjahr 2026. Die konkrete Themenmischung und Punkteverteilung sind redaktionelle Entscheidungen. Erläuterung im Lösungsteil.

Aufgabe 1 | 12 Punkte

Persönliche Entwicklung und Einarbeitung

Sie leiten bei der HafenTechnik GmbH einen Montagebereich mit 24 Beschäftigten im Zwei-Schicht-Betrieb. Eine neue Kollegin, Frau Arslan, hat ihre Ausbildung in einem anderen Unternehmen abgeschlossen. Sie arbeitet sorgfältig, fragt aber sehr häufig nach und traut sich nicht, bei der täglichen Besprechung Verbesserungsideen zu äußern. Ein erfahrener Kollege kommentiert vor der Gruppe: „Wer hier arbeitet, muss das doch längst können." Frau Arslan zieht sich daraufhin weiter zurück.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei plausible Einflüsse der betrieblichen Umgebung auf die Entwicklung von Frau Arslans Selbstvertrauen und Verhalten. Erläutern Sie jeweils den Wirkungszusammenhang. Leiten Sie keine Persönlichkeitsdiagnose aus den wenigen Beobachtungen ab.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Beschreiben Sie drei unterschiedliche Maßnahmen, mit denen Sie Frau Arslans fachliche und soziale Integration unterstützen. Begründen Sie jeweils, wie die Maßnahme ihre Entwicklung fördert.

c) Mögliche Punktzahl: 2

Beschreiben Sie, wie Sie auf die öffentliche abwertende Äußerung des erfahrenen Kollegen reagieren, ohne ihn Ihrerseits vor der Gruppe herabzusetzen.

Inoffizielle Prognoseprüfung - keine Veröffentlichung der IHK/DIHK

Aufgabe 2 | 12 Punkte

Motivation und Leistungsvoraussetzungen

Herr Peters war bisher ein zuverlässiger Monteur. Seit der Einführung einer neuen Produktvariante häufen sich bei ihm Nacharbeiten. Er sagt: „Die neue Variante wurde uns kaum erklärt. Außerdem fehlen ständig passende Werkzeuge. Wenn wir eine gute Lösung finden, interessiert das ohnehin niemanden.“ Es liegen keine weiteren gesicherten Informationen über seine Beweggründe oder Fähigkeiten vor.

a) Mögliche Punktzahl: 6

Unterscheiden Sie die drei Leistungsvoraussetzungen Können, Wollen und Dürfen beziehungsweise betriebliche Möglichkeiten. Ordnen Sie jeder Voraussetzung einen Hinweis aus dem Fall zu und erläutern Sie, was Sie vor einer abschließenden Bewertung noch klären müssen. Verwenden Sie „Dürfen“ hier im Sinne geeigneter betrieblicher Rahmenbedingungen, Befugnisse und Arbeitsmittel.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Leiten Sie aus den drei Bereichen jeweils eine konkrete Führungsmaßnahme ab. Erläutern Sie für jede Maßnahme, wie sie eine passende Leistungsvoraussetzung verbessern kann. Eine pauschale Prämienerhöhung ohne Bezug zu den Ursachen genügt nicht.

Aufgabe 3 | 14 Punkte

Gruppenentwicklung und Zusammenarbeit

Zwei bisher getrennte Montageteams werden dauerhaft zu einer Arbeitsgruppe zusammengeführt. In den ersten Tagen sind die Beschäftigten höflich und zurückhaltend. Danach entstehen Streitigkeiten über Arbeitsteilung und Arbeitsmethoden. Eine bisher angesehene Mitarbeiterin wird von einigen Kollegen als inoffizielle Sprecherin akzeptiert. Die offiziell eingesetzte Gruppenleitung erlebt dies als Konkurrenz.

a) Mögliche Punktzahl: 8

Beschreiben Sie die vier üblichen Phasen der Gruppenentwicklung von der ersten Orientierung bis zur leistungsfähigen Zusammenarbeit. Ordnen Sie jeder Phase eine passende Aufgabe von Ihnen als Führungskraft zu. Eine Auflösungsphase ist für diese dauerhaft vorgesehene Gruppe nicht darzustellen.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Erläutern Sie den Unterschied zwischen formeller und informeller Rolle anhand der offiziellen Gruppenleitung und der inoffiziellen Sprecherin. Beschreiben Sie außerdem eine mögliche positive Wirkung der informellen Sprecherrolle und ein Risiko bei ungeklärtem Zusammenspiel.

c) Mögliche Punktzahl: 2

Formulieren Sie zwei konkrete Regeln, die die Gruppe für eine konstruktive Zusammenarbeit vereinbaren sollte.

Aufgabe 4 | 14 Punkte

Führung, Delegation und Autorität

Sie wollen Ihren Bereich grundsätzlich kooperativ führen. Für die Planung einer neuen Arbeitsplatzanordnung steht eine Woche zur Verfügung. Das Team kennt die Abläufe gut. Gleichzeitig soll eine neue Mitarbeiterin eine für sie unbekannte Montagefolge erlernen. Eine akute Gefahrensituation liegt nicht vor.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie Ihr Führungsverhalten in den beiden Situationen. Begründen Sie, warum bei der Arbeitsplatzplanung eine starke Beteiligung sinnvoll ist und warum die neue Mitarbeiterin zunächst mehr Anleitung benötigt. Gehen Sie darauf ein, weshalb ein kooperativer Grundstil eine situationsbezogene Anpassung zulässt.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Sie delegieren an einen erfahrenen Mitarbeiter die eigenständige Organisation eines freigegebenen Materialbereichs. Die Übertragung betrifft keine besonderen gesetzlichen Arbeitgeberpflichten.
Erläutern Sie anhand dieses Auftrags das Zusammenpassen von Aufgabe, Befugnissen und Verantwortung.
Beschreiben Sie außerdem, welche eigene Führungsverantwortung trotz der Delegation bei Ihnen verbleibt.

c) Mögliche Punktzahl: 4

Erläutern Sie fachliche und persönliche Autorität jeweils anhand eines konkreten Verhaltens, durch das Sie diese Form der Autorität im Alltag stärken können. Formale Positionsmacht ist dabei nicht mit persönlicher Autorität gleichzusetzen.

Aufgabe 5 | 16 Punkte

Faire Mitarbeiterbeurteilung

Für das jährliche Beurteilungsgespräch soll ein Schichtleiter Frau Nguyen beurteilen. Sie erzielte über das Jahr überwiegend stabile Ergebnisse und unterstützte neue Kollegen. In der vergangenen Woche verursachte sie erstmals eine größere Nacharbeit. Der Schichtleiter sagt: „Das zeigt doch, dass sie insgesamt unzuverlässig ist.“ Einen anderen Beschäftigten bewertet er in allen Bereichen überdurchschnittlich, weil dieser in Besprechungen besonders überzeugend auftritt.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Benennen und erläutern Sie die beiden naheliegenden Beurteilungsfehler. Ordnen Sie sie den Aussagen im Fall zu und begründen Sie die Zuordnung.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Beschreiben Sie drei konkrete Grundsätze oder Verfahrensweisen, mit denen Sie die Beurteilungen nachvollziehbar und fair gestalten. Erläutern Sie jeweils, welchen Fehler oder welches Problem die Vorgehensweise begrenzt.

c) Mögliche Punktzahl: 6

Entwerfen Sie für eine Montagefachkraft drei geeignete Beurteilungskriterien. Geben Sie für jedes Kriterium ein konkret beobachtbares Merkmal an, anhand dessen die Beurteilung erfolgen kann. Verwenden Sie mindestens ein leistungsbezogenes und ein zusammenarbeitsbezogenes Kriterium. Bloße Persönlichkeitsurteile wie „netter Mensch“ genügen nicht.

Inoffizielle Prognoseprüfung - keine Veröffentlichung der IHK/DIHK

Aufgabe 6 | 14 Punkte

Personalentwicklung und Lerntransfer

Im Bereich wird ein neues digitales Prüfverfahren eingeführt. Vier Beschäftigte haben damit bereits praktische Erfahrung, die übrigen noch nicht. Eine Herstellerqualifizierung und eine begleitete Einarbeitung im eigenen Betrieb kommen als Lernformen in Betracht. Nach der Einführung sollen alle Beschäftigten die Prüfabläufe sicher anwenden und typische Eingabefehler selbst erkennen können. Unterschiedliche Lernvoraussetzungen wurden bisher nicht systematisch erfasst.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei aufeinander aufbauende Schritte zur Ermittlung des konkreten Qualifizierungsbedarfs. Erläutern Sie, welche Informationen Sie jeweils benötigen.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Beschreiben Sie die beiden Lernformen Herstellerqualifizierung und begleitete betriebliche Einarbeitung für diesen Fall. Erläutern Sie für jede Lernform einen Vorteil und eine Grenze beziehungsweise einen Nachteil.

c) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei unterschiedliche Maßnahmen, mit denen Sie nach der Qualifizierung den Transfer in den Arbeitsalltag unterstützen und überprüfen. Eine reine Abfrage der Zufriedenheit mit dem Kurs reicht nicht aus.

Aufgabe 7 | 10 Punkte

Konfliktbewältigung

Zwischen Früh- und Spätschicht entstehen regelmäßig Auseinandersetzungen. Die Frühschicht gibt Aufträge teilweise ohne eindeutigen Bearbeitungsstand weiter. Die Spätschicht muss den Zustand dann erst klären. Inzwischen sprechen Beschäftigte abwertend von der „faulen anderen Schicht“. Einzelne Kollegen beantworten Rückfragen nur noch knapp. Sie wollen beide Schichtvertretungen zu einem moderierten Klärungsgespräch einladen.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Unterscheiden Sie im geschilderten Konflikt Sachebene und Beziehungsebene. Beschreiben Sie für jede Ebene einen konkreten Konfliktinhalt und erläutern Sie, warum eine Lösung beide Ebenen berücksichtigen muss.

b) Mögliche Punktzahl: 6

Entwickeln Sie einen Ablauf in drei aufeinander aufbauenden Abschnitten für das Klärungsgespräch einschließlich einer späteren Erfolgskontrolle. Beschreiben Sie für jeden Abschnitt Ihr konkretes Vorgehen. Das Gespräch soll in eine überprüfbare Vereinbarung zur Schichtübergabe münden.

Aufgabe 8 | 8 Punkte

Veränderungen und Betriebsklima

Die Geschäftsführung prüft, ob künftig zwei Montagebereiche räumlich zusammengelegt werden. Eine Entscheidung über Stellenabbau ist nicht getroffen worden. In den Pausen verbreitet sich dennoch das Gerücht, die Hälfte der Arbeitsplätze werde gestrichen. Die Beschäftigten wenden sich mit Fragen an Sie. Sie kennen den Prüfauftrag und den vorgesehenen Entscheidungstermin, aber noch nicht das Ergebnis.

a) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei unterschiedliche mögliche Befürchtungen der Beschäftigten und erläutern Sie jeweils eine daraus entstehende Auswirkung auf die Zusammenarbeit. Kennzeichnen Sie die Befürchtungen als mögliche Sichtweisen, nicht als bereits feststehende Tatsachen.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Beschreiben Sie zwei konkrete Kommunikationsmaßnahmen, mit denen Sie als Führungskraft Orientierung geben und das Betriebsklima stabilisieren können. Erläutern Sie dabei, wie Sie mit gesicherten Informationen und noch offenen Fragen umgehen. Unbelegte Beschäftigungsgarantien sollen nicht gegeben werden.