

Lösungshinweise

Situationsaufgabe 1 – Führung und Zusammenarbeit · Betriebliches Management · Marketing

Die Lösungshinweise folgen dem Aufbau der IHK-Musterlösungen. Zu jeder Teilaufgabe ist angegeben, wofür die Punkte vergeben werden. Wo „z. B.“ steht, sind auch andere sachlich richtige und situationsbezogen begründete Antworten zu werten. Antworten ohne Bezug zur Velotech Schwarzwald GmbH erhalten höchstens die Hälfte der Punkte.

Fächer und Schwerpunkte im Überblick

Fach	Anteil	Aufgaben	Schwerpunkte laut Rahmenplan
Führung und Zusammenarbeit	45 Punkte (ca. 45 %)	6, 7, 8, 9	Konfliktmanagement · Mitarbeiterbeurteilung und Arbeitszeugnis · Ausbildung · Moderation von Projektgruppen
Betriebliches Management	35 Punkte (ca. 35 %)	3, 4, 5	Betriebliche Planungsprozesse (BSC) · Organisations- und Personalentwicklung · Personalbedarfsplanung · Wissensmanagement
Marketing und Vertrieb	20 Punkte (ca. 20 %)	1, 2	Marketingplanung (Portfolioanalyse) · Marketinginstrumente (Marketing-Mix)

Aufgabe	Teilaufgaben und Punkte	Fach	Bezug (in Anlehnung an § 5 WiFachwPrV)
1	a) 4 · b) 4 · c) 2 = 10	Marketing	§ 5 Abs. 4 Nr. 1 – Marketingplanung
2	a) 8 · b) 2 = 10	Marketing	§ 5 Abs. 4 Nr. 2 – Marketinginstrumente
3	a) 2 · b) 8 = 10	Betr. Management	§ 5 Abs. 1 Nr. 1 – Betriebliche Planungsprozesse
4	a) 4 · b) 6 · c) 2 = 12	Betr. Management	§ 5 Abs. 1 Nr. 2 – Organisationsentwicklung
5	a) 5 · b) 2 · c) 6 = 13	Betr. Management	§ 5 Abs. 1 Nr. 2 und 3 – Personalentwicklung, Wissensmanagement
6	a) 3 · b) 3 · c) 5 = 11	FuZ	§ 5 Abs. 5 Nr. 3 – Konfliktmanagement
7	a) 3 · b) 4 · c) 3 = 10	FuZ	§ 5 Abs. 5 Nr. 4 – Mitarbeiterbeurteilung, Arbeitszeugnis
8	a) 8 · b) 2 = 10	FuZ	§ 5 Abs. 5 Nr. 5 – Ausbildung
9	a) 6 · b) 4 · c) 4 = 14	FuZ	§ 5 Abs. 5 Nr. 6 – Moderation von Projektgruppen

Lösungshinweise Aufgabe 1

Marketing und Vertrieb · 10 Punkte

[Bezug: § 5 Abs. 4 Nr. 1 – Marketingplanung]

a) Mögliche Punktzahl: 4

Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Konkurrenten

Produktlinie	Rechnung	rel. Marktanteil	Marktwachstum	Feld im Portfolio
City-E-Bikes	6 % ÷ 12 %	0,50	-3 %	Poor Dog (armer Hund)
Trekking-E-Bikes	9 % ÷ 6 %	1,50	1 %	Cash Cow (Milchkuh)
E-Mountainbikes	15 % ÷ 10 %	1,50	12 %	Star
Cargo-E-Bikes	4 % ÷ 10 %	0,40	18 %	Question Mark (Fragezeichen)

Punktevergabe: je Produktlinie 1 Punkt (0,5 für den richtig berechneten relativen Marktanteil, 0,5 für die richtige Zuordnung). Folgefehler aus falschem relativem Marktanteil werden bei richtiger Zuordnung mit 0,5 Punkten gewertet.

b) Mögliche Punktzahl: 4

Produktlinie / Feld	Normstrategie	konkrete Maßnahme, z. B.
City-E-Bikes – Poor Dog	Desinvestition bzw. Abschöpfen, Programm bereinigen	Modellvielfalt von z. B. acht auf drei Modelle reduzieren, keine Neuentwicklungen mehr, Restbestände über Händleraktionen abverkaufen
Trekking-E-Bikes – Cash Cow	Abschöpfen / Position halten, Mittel in andere Linien umlenken	nur Modellpflege (Facelift), Kosten in der Montage senken; Überschüsse zur Finanzierung von Cargo verwenden
E-Mountainbikes – Star	Investieren / Marktanteil halten und ausbauen	neue Modellgeneration mit größerem Akku entwickeln, Sponsoring von Bike-Events, Händlerschulungen
Cargo-E-Bikes – Question Mark	Offensivstrategie: gezielt investieren (oder bewusst aufgeben)	Ausbau zum Geschäftsbereich „Cargo & Commercial“, zweite Montagelinie, eigener Key-Account-Vertrieb für Kommunen und Lieferdienste

Punktevergabe: je Produktlinie 1 Punkt (0,5 für die Normstrategie, 0,5 für eine situationsbezogene Maßnahme).

c) Mögliche Punktzahl: 2

Grenzen des BCG-Portfolios sind z. B.:

- Es werden nur zwei Kriterien (Marktwachstum und relativer Marktanteil) betrachtet; Kosten, Deckungsbeiträge oder Synergien (z. B. gemeinsame Motoren und Akkus aller Linien) bleiben unberücksichtigt.
- Die Abgrenzung des relevanten Marktes ist schwierig (z. B. gehört das Cargo-E-Bike zum Fahrradmarkt oder zum Markt für Nutzfahrzeuge?).
- Es handelt sich um eine Momentaufnahme; die Normstrategien sind sehr pauschal.

- Ein hoher Marktanteil führt nicht automatisch zu hohen Gewinnen (Annahme der Erfahrungskurve).

Punktevergabe: je beschriebener Grenze 1 Punkt.

Lösungshinweise Aufgabe 2

Marketing und Vertrieb · 10 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 4 Nr. 2 – Marketinginstrumente]***a) Mögliche Punktzahl: 8**

Marketing-Mix für den „Cargo Pro“, z. B.:

Produktpolitik

- modulare Aufbauten (Kofferbox, Pritsche, Kühlbox) mit Firmen-Branding des Kunden anbieten
- Servicepaket für Gewerbekunden: Wartungsvertrag, Ersatzrad innerhalb von 24 Stunden, verlängerte Garantie auf Motor und Akku

Preis- und Konditionenpolitik

- Leasing- und Mietmodelle (z. B. Full-Service-Leasing mit monatlicher Rate) statt Kauf, da Gewerbekunden die Liquidität schonen wollen
- Mengenrabatte bzw. Rahmenverträge für Flotten ab zehn Rädern; Hinweis auf staatliche Förderprogramme für E-Lastenräder

Kommunikationspolitik

- Messeauftritte bei Fachmessen für Logistik und Kommunalbedarf sowie Präsentationen bei Handwerkskammern
- Testflotten-Aktion: Kunden testen vier Wochen kostenlos; Referenzberichte erfolgreicher Kunden auf LinkedIn und in Fachzeitschriften

Distributionspolitik

- Direktvertrieb über Key-Account-Manager für Großkunden (Kommunen, Paketdienste), da Ausschreibungen und Flottenverträge einen direkten Ansprechpartner erfordern
- Auswahl spezialisierter Fachhändler als „Cargo-Service-Partner“ für Auslieferung, Wartung und Reparatur vor Ort

Punktevergabe: je Maßnahme 1 Punkt (insgesamt $4 \times 2 \times 1$). Allgemeine Maßnahmen ohne Bezug zur gewerblichen Zielgruppe werden mit 0,5 Punkten bewertet.

b) Mögliche Punktzahl: 2

Kennzahlen zur Erfolgskontrolle, z. B.:

- Absatz- bzw. Umsatzzielerreichung = $\text{Ist-Absatz} \div \text{Plan-Absatz} \times 100$
- Marktanteil im Segment gewerbliche Cargo-E-Bikes = $\text{eigener Umsatz} \div \text{Marktvolumen} \times 100$ (Zähler und Nenner müssen sich auf denselben relevanten Markt und denselben Zeitraum beziehen, z. B. gewerbliche Cargo-E-Bikes in der DACH-Region im Jahr 2027)
- Konversionsrate der Testflotten-Aktion = $\text{Kaufabschlüsse} \div \text{Testkunden} \times 100$
- Kosten pro gewonnenem Neukunden = $\text{Kosten der Einführungskampagne} \div \text{Anzahl Neukunden}$

Punktevergabe: je Kennzahl mit richtiger Formel 1 Punkt. Je Antwort genügt eine Kennzahl; gewertet werden die ersten beiden.

Lösungshinweise Aufgabe 3

Betriebliches Management · 10 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 1 Nr. 1 – Betriebliche Planungsprozesse]***a) Mögliche Punktzahl: 2**

Die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton) ist ein Instrument, um die Strategie in messbare Ziele zu übersetzen. Neben der finanziellen Perspektive werden gleichrangig („ausgewogen“) die Kunden-, die Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive betrachtet. Die Ziele der Perspektiven sind durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen verknüpft: Qualifizierte Mitarbeiter verbessern die Prozesse, gute Prozesse erhöhen die Kundenzufriedenheit, zufriedene Kunden führen zum finanziellen Erfolg.

Punktevergabe: 1 Punkt für die Übersetzung der Strategie in messbare Ziele/Kennzahlen über mehrere Perspektiven, 1 Punkt für Ausgewogenheit bzw. Ursache-Wirkungs-Kette.

b) Mögliche Punktzahl: 8

Perspektive	strategisches Ziel	Kennzahl und Zielwert	Maßnahme
Finanzen	profitables Wachstum des Geschäftsbereichs	Umsatz Cargo 2028: 20 Mio. € (optional ergänzend: Umsatzrendite $\geq 6\%$)	Ausbau des Flottengeschäfts, Kostensenkung durch zweite Montagelinie
Kunden	Gewinnung gewerblicher Großkunden	Anzahl Flottenkunden mit mindestens zehn Rädern: 40 bis Ende 2028	Key-Account-Management für Kommunen und Lieferdienste aufbauen
Interne Prozesse	zuverlässige Liefertermine	Liefertreue $\geq 95\%$ (pünktliche Lieferungen $\div$ alle Lieferungen $\times 100\%$)	abgestimmte Absatz- und Montageplanung (S&OP-Prozess), verbindliche Terminbestätigung durch die Montage
Lernen und Entwicklung	qualifizierte Cargo-Monteure	Anteil zertifizierter Cargo-Monteure: 80 % bis Ende 2027	interne Schulungsreihe „Cargo-Technik“, Patenmodell mit erfahrenen Monteuren

Punktevergabe: je Perspektive 2 Punkte: 1 Punkt für Ziel und messbare Kennzahl mit Zielwert, 1 Punkt für eine passende Maßnahme. Fehlt der konkrete Zielwert, wird die Kennzahl mit 0,5 Punkten bewertet.

Lösungshinweise Aufgabe 4

Betriebliches Management · 12 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 1 Nr. 2 – Organisationsentwicklung]***a) Mögliche Punktzahl: 4**

Vorteile, z. B.:

- Marktnähe: Die Sparte „Cargo & Commercial“ kann sich voll auf die Bedürfnisse gewerblicher Kunden ausrichten und schneller entscheiden.
- klare Ergebnisverantwortung: Erfolg und Kosten jeder Sparte sind transparent (Profitcenter); die Spartenleiter sind motiviert und lernen unternehmerisch zu handeln (Nachwuchs für die Geschäftsführung).
- Entlastung der Geschäftsführung, die sich auf die Gesamtstrategie und den Generationswechsel konzentrieren kann

Nachteile, z. B.:

- Doppelarbeit und höhere Kosten, z. B. zwei Montage- und zwei Vertriebsleitungen; Synergien beim gemeinsamen Material (Motoren, Akkus) gehen teilweise verloren
- Spartenegoismus und Konkurrenz um Ressourcen (Montagekapazität, Budget), was den bereits bestehenden Konflikt zwischen Vertrieb und Montage verstärken kann
- höherer Bedarf an Führungskräften, die bei Velotech erst entwickelt oder eingestellt werden müssen

Punktevergabe: je situationsbezogenem Vor- bzw. Nachteil 1 Punkt.**b) Mögliche Punktzahl: 6****1. Unfreezing (Auftauen)** – Bereitschaft zur Veränderung schaffen, z. B.:

- Betriebsversammlung, in der Frau Dr. Hauser die Gründe (Marktentwicklung, Wachstum Cargo) offen erklärt und dem Gerücht über die Schließung von „Sport & Freizeit“ klar widerspricht
- frühzeitige Einbindung des Betriebsrats sowie Gesprächsrunden in den Abteilungen, in denen Sorgen gesammelt werden

2. Moving (Verändern) – neue Strukturen einführen, z. B.:

- Projektteams mit Mitarbeitern beider künftiger Sparten erarbeiten die neuen Abläufe; Pilotphase in der Montage
- Schulungen der künftigen Spartenleiter und der Teamleiter; regelmäßige Information über den Stand (Newsletter, Infowand)

3. Refreezing (Stabilisieren) – neue Strukturen festigen, z. B.:

- Stellenbeschreibungen, Organigramm und Kennzahlen der Sparten verbindlich festlegen
- Erfolge sichtbar machen und würdigen; Feedbackgespräche nach sechs Monaten und Nachsteuern bei Problemen

Punktevergabe: je Phase 2 Punkte (je Maßnahme 1 Punkt). Die Benennung der Phasen wird als Wissen vorausgesetzt und nicht gesondert bepunktet.**c) Mögliche Punktzahl: 2**

Ursachen für Widerstände, z. B.:

- Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Statusverlust (Gerücht über Schließung der Sparte „Sport & Freizeit“)
- Unsicherheit durch fehlende oder unvollständige Informationen

- Verlust gewohnter Abläufe, Kollegen und Vorgesetzter; Gewohnheit nach jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit
- schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungsprojekten

Punktevergabe: je Ursache 1 Punkt.

Lösungshinweise Aufgabe 5

Betriebliches Management · 13 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 – Personalentwicklung, Wissensmanagement]***a) Mögliche Punktzahl: 5****Schritt 1: Bruttopersonalbedarf**produktive Stunden je Monteur = $1.750 \text{ Std.} \times (1 - 0,20) = 1.400 \text{ Std.}$ Bruttopersonalbedarf = $210.000 \text{ Std.} \div 1.400 \text{ Std.} = \mathbf{150 \text{ Monteure}}$ **Schritt 2: fortgeschriebener Personalbestand**

Position	Monteure
Bestand 31.12.2026	120
– Eintritt in den Ruhestand	– 7
– Fluktuation (5 % des Bestands)	– 6
– Beginn Elternzeit	– 2
– interne Versetzung in die Logistik	– 1
+ Übernahme von Auszubildenden	+ 5
+ Rückkehr aus der Elternzeit	+ 2
+ bereits unterschriebene Arbeitsverträge	+ 2
= fortgeschriebener Bestand 2027	113

Schritt 3: NettopersonalbedarfNettopersonalbedarf = Bruttopersonalbedarf – fortgeschriebener Bestand = $150 - 113 = \mathbf{37 \text{ Monteure}}$

Für 2027 müssen somit 37 Monteure zusätzlich beschafft werden (intern, z. B. durch Umschulung, oder extern).

*Hinweis: Fluktuation = $5 \% \times 120 = 6 \text{ Monteure}$. Alle Zu- und Abgänge zählen laut Aufgabenstellung als ganze Vollzeitkräfte für das ganze Jahr.***Punktevergabe:** Bruttobedarf 2 Punkte (1 Punkt produktive Stunden, 1 Punkt Bruttobedarf), fortgeschriebener Bestand 2 Punkte, Nettopedarf mit Aussage 1 Punkt. Folgefehler werden berücksichtigt.**b) Mögliche Punktzahl: 2**

- **Explizites Wissen** ist dokumentiert bzw. dokumentierbar und lässt sich leicht weitergeben, z. B. Montageanleitungen, Drehmomenttabellen, Prüfprotokolle.
- **Implizites Wissen** ist an die Person gebundenes Erfahrungswissen, das schwer in Worte zu fassen ist, z. B. das „Gespür“ eines erfahrenen Monteurs, an Geräuschen eine falsch eingestellte Schaltung oder eine schleifende Bremse zu erkennen.

Punktevergabe: je Wissensart mit passendem Beispiel aus der Montage 1 Punkt.**c) Mögliche Punktzahl: 6**

Instrumente zur Wissenssicherung, z. B.:

- **Tandem- bzw. Patenmodell:** Ein ausscheidender Monteur arbeitet in seinen letzten zwölf Monaten mit einem Nachwuchsmonteur zusammen. Begründung: Gerade implizites Wissen lässt sich nur durch gemeinsames Arbeiten und Beobachten übertragen.
- **Wissensdatenbank / Video-Anleitungen:** Erfahrene Monteure zeigen typische Fehlerbilder und Kniffe in kurzen Videos, die im Intranet abrufbar sind. Begründung: Das Wissen wird explizit gemacht und bleibt dauerhaft verfügbar, auch für die neue Cargo-Montage.
- **Lessons-learned-Workshops bzw. Expertenrunden:** Regelmäßige Treffen, in denen erfahrene Monteure Problemfälle vorstellen. Begründung: Wissen wird im Team geteilt, die Wertschätzung der älteren Mitarbeiter steigt.
- **Austrittsinterviews (Debriefing):** strukturierte Befragung vor dem Ruhestand zu kritischen Abläufen. Begründung: Schlüsselwissen wird gezielt erfasst.
- **Senior-Experten-Modell:** Ruheständler werden auf Minijob- oder Beraterbasis für Spitzen und Schulungen zurückgeholt. Begründung: Wissen bleibt flexibel abrufbar.

Punktevergabe: je Instrument 2 Punkte (1 Punkt für die Beschreibung, 1 Punkt für die situationsbezogene Begründung).

Lösungshinweise Aufgabe 6

Führung und Zusammenarbeit · 11 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 5 Nr. 3 – Konfliktmanagement]***a) Mögliche Punktzahl: 3**

Zuordnung, z. B.:

- **Zielkonflikt:** Der Vertrieb verfolgt das Ziel hoher Umsätze und kurzer Lieferzeiten, die Montage das Ziel einer gleichmäßigen Auslastung und hohen Qualität.
- **Beziehungskonflikt:** Die persönliche Herabsetzung („verkaufte Luftschlösser“) vor anderen und der Abbruch der direkten Kommunikation zeigen, dass die Beziehungsebene gestört ist.
- **Verteilungskonflikt:** Es geht um die knappe Montagekapazität, die beide Seiten unterschiedlich verteilen wollen.
- **Strukturell bedingter Konflikt / Rollenkonflikt:** Es fehlt eine geregelte Schnittstelle zur Terminabstimmung zwischen Vertrieb und Montage.
- **Wahrnehmungskonflikt:** Beide bewerten die Situation unterschiedlich („keine Ahnung von der Praxis“).

Punktevergabe: je Konfliktart mit Begründung aus der Situation 1 Punkt.**b) Mögliche Punktzahl: 3**

Der Konflikt befindet sich auf der **Stufe 4 „Sorge um Image und Koalition“** (Ende der ersten bzw. Beginn der zweiten Hauptphase, „Win-lose“).

Begründung: Die Kontrahenten suchen Verbündete (Herr Kessler bei seinen Monteuren, Herr Albrecht bei der Geschäftsführung durch E-Mails in Kopie). Es wird über den anderen statt mit ihm gesprochen, die eigene Position soll gestärkt werden.

Indizien im Überblick: für Stufe 3 („Taten statt Worte“) sprechen der Abbruch der direkten Kommunikation und das Handeln ohne Abstimmung; für Stufe 4 („Sorge um Image und Koalition“) sprechen die Suche nach Verbündeten, das Einbeziehen der Geschäftsführung per E-Mail-Kopie und das Reden über den anderen im eigenen Team. Beide Einstufungen sind vertretbar; Stufe 4 trifft die Situation am genauesten.

Folgerung: Die Beteiligten können den Konflikt nicht mehr allein lösen. Eine neutrale dritte Person ist notwendig, hier die gemeinsame Vorgesetzte Frau Dr. Hauser bzw. eine von ihr beauftragte Moderation oder Prozessbegleitung.

Punktevergabe: 1 Punkt Stufe, 1 Punkt Begründung mit Situationsbezug, 1 Punkt Folgerung. Wird Stufe 3 oder Stufe 4 überzeugend mit Indizien aus der Situation hergeleitet und eine passende Intervention gewählt, gibt es jeweils die vollen 3 Punkte.

c) Mögliche Punktzahl: 5

Phasen eines Konfliktlösungsgesprächs, z. B.:

1. **Eröffnung:** Begrüßung durch Frau Dr. Hauser, Ziel und Ablauf des Gesprächs nennen, Gesprächsregeln vereinbaren (ausreden lassen, keine persönlichen Angriffe), positive Gesprächsatmosphäre schaffen.
2. **Darstellung der Sichtweisen:** Herr Albrecht und Herr Kessler schildern nacheinander ihre Sicht und Gefühle; die Moderation fasst zusammen (aktives Zuhören).

3. **Klärung und Ursachenanalyse:** Gemeinsamkeiten herausarbeiten (beide wollen zufriedene Händler), Interessen hinter den Positionen erkennen, Ursache benennen (fehlender Abstimmungsprozess).
4. **Lösungssuche und Vereinbarung:** gemeinsame Lösungen entwickeln, z. B. wöchentliche Terminabstimmung, Kapazitätsübersicht für den Außendienst, Entschuldigung für die öffentliche Äußerung; Vereinbarung schriftlich festhalten.
5. **Abschluss und Nachbereitung:** Ergebnis zusammenfassen, Folgetermin in vier Wochen zur Überprüfung festlegen, Gespräch positiv beenden.

Punktevergabe: je Phase mit konkretem, situationsbezogenem Inhalt 1 Punkt.

Lösungshinweise Aufgabe 7

Führung und Zusammenarbeit · 10 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 5 Nr. 4 – Mitarbeiterbeurteilung und Arbeitszeugnis]***a) Mögliche Punktzahl: 3**

Beurteilungsfehler, z. B.:

- **Halo-Effekt (Überstrahlungseffekt):** Ein auffälliges Merkmal überstrahlt alle anderen. Beispiel: Ein Monteur ist besonders schnell, deshalb werden auch Sorgfalt und Teamarbeit gut bewertet, obwohl er häufig Nacharbeit verursacht.
- **Nikolaus- bzw. Recency-Effekt:** Ereignisse kurz vor der Beurteilung werden überbewertet. Beispiel: Ein Fehler bei einer Cargo-Auslieferung im November prägt die Beurteilung des ganzen Jahres.
- **Tendenz zur Milde, Strenge oder Mitte:** Ein Teamleiter beurteilt grundsätzlich alle mit „gut“, ein anderer alle nur „befriedigend“; dadurch sind die Beurteilungen der Montageteams nicht vergleichbar.
- **Sympathie- oder Ähnlichkeitseffekt:** Ein Monteur, der wie der Teamleiter im Radsportverein ist, wird besser bewertet.
- **Kleber-Effekt:** Ein früher schwacher Mitarbeiter wird trotz Leistungssteigerung weiterhin schlecht beurteilt.

Punktevergabe: je Fehler mit passendem Beispiel aus der Montage 1 Punkt.**b) Mögliche Punktzahl: 4**

Grundsätze, z. B.:

- **Wahrheitspflicht:** Das Zeugnis muss alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen enthalten und darf nichts Falsches aussagen (auch zum Schutz künftiger Arbeitgeber).
- **Wohlwollen:** Das Zeugnis soll das berufliche Fortkommen nicht unnötig erschweren; die Formulierungen sind deshalb positiv gehalten.
- **Vollständigkeit und Klarheit:** keine Auslassung wesentlicher Tätigkeiten, keine Geheimzeichen oder doppeldeutigen Formulierungen.

Interpretation der Formulierungen:

- „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“ = **sehr gute** Leistung (Note 1)
- „war stets bemüht ...“ = Herr Yilmaz hat sich zwar bemüht, aber keinen Erfolg gehabt; nach üblicher Zeugnisinterpretation **mangelhafte** Leistung (Note 5)

Hinweis: Es handelt sich um die in der Praxis typische Deutung der Zeugnissprache. Eine rechtlich verbindliche Notenautomatik gibt es nicht; maßgeblich ist immer der Gesamtzusammenhang des Zeugnisses.

Punktevergabe: je Grundsatz 1 Punkt, je richtig interpretierter Formulierung 1 Punkt.**c) Mögliche Punktzahl: 3**

Feedbackregeln, z. B.:

- konkret und beschreibend statt verallgemeinernd und wertend (z. B. „Bei drei von zehn Cargo-Rädern musste im Oktober die Bremse nachgestellt werden“ statt „Sie arbeiten schlampig“)
- Ich-Botschaften verwenden (z. B. „Mir ist aufgefallen ...“)
- zeitnah geben und sich auf veränderbares Verhalten beziehen, nicht auf die Person

- ausgewogen: positive Leistungen ebenso ansprechen wie Verbesserungsbedarf; dem Mitarbeiter Gelegenheit zur Stellungnahme geben

Punktevergabe: je Regel 1 Punkt.

Lösungshinweise Aufgabe 8

Führung und Zusammenarbeit · 10 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 5 Nr. 5 – Ausbildung]***a) Mögliche Punktzahl: 8****1. Stufe: Vorbereiten**

- Arbeitsplatz einrichten: E-Bike im Montageständer, Werkzeug (Belagspreizer, Drehmomentschlüssel), neue Bremsbeläge, Reinigungsmittel bereitlegen
- Auszubildenden begrüßen, Lernziel nennen, Vorwissen abfragen (z. B. Aufbau einer Scheibenbremse) und Bedeutung für die Sicherheit des Kunden erklären

2. Stufe: Vorführen und erklären

- Ausbilder führt den Belagwechsel nach der Herstelleranleitung in einzelnen Schritten vor (E-Bike gegen Wegrollen sichern und Akku entnehmen, Rad ausbauen, Belagsicherung lösen, Beläge entnehmen, Kolben zurückdrücken, freigegebene Ersatzbeläge einsetzen, Belagsicherung montieren, Rad einbauen und Achse mit dem vorgeschriebenen Anzugsmoment festziehen) und erklärt das Was, Wie und Warum
- Kernpunkte betonen, z. B. nur vom Hersteller freigegebene Beläge verwenden, Anzugsmomente laut Herstellerangabe einhalten, Beläge und Scheibe nicht mit den Fingern berühren (Ölverschmutzung), Arbeitsschutz beachten

3. Stufe: Nachmachen und erklären lassen

- Auszubildender führt den Belagwechsel selbst durch und erklärt dabei jeden Schritt
- Ausbilder beobachtet, korrigiert Fehler sofort und lobt richtige Ausführung; ggf. Wiederholung, bis die Arbeit sicher sitzt

4. Stufe: Üben und Abschließen

- Auszubildender übt selbstständig an weiteren Rädern (z. B. Trekking- und Cargo-Modell), Ausbilder steht für Fragen zur Verfügung
- Ergebnis gemeinsam nach Herstellervorgabe prüfen (Sitz der Belagsicherung, fester Druckpunkt am Bremshebel, Rad dreht frei, Funktionstest bzw. Bremsprobe, Einbremsen der neuen Beläge nach Herstellerangabe), Anerkennung aussprechen, Ausbildungsnachweis dokumentieren lassen, nächsten Lernschritt (Entlüften der Bremse) ankündigen

Punktevergabe: je Stufe 2 Punkte (je konkreter Aktivität 1 Punkt). Die Benennung der Stufen wird vorausgesetzt.

Hinweis für die Korrektur: Da es sich um ein sicherheitsrelevantes Bauteil handelt, ersetzt die Unterweisung nicht die Arbeitsanweisung bzw. Montageanleitung des Herstellers; maßgeblich sind immer dessen Vorgaben.

b) Mögliche Punktzahl: 2

Grenzen der Vier-Stufen-Methode, z. B.:

- Der Auszubildende ist überwiegend passiv und ahmt nach; Selbstständigkeit und Problemlösefähigkeit werden kaum gefördert.
- Die Methode eignet sich für überschaubare manuelle Tätigkeiten, nicht für komplexe Zusammenhänge (z. B. Fehlerdiagnose an der Motorsteuerung).
- hoher Zeitaufwand für den Ausbilder, da es sich um eine Einzelunterweisung handelt

Punktevergabe: je Grenze 1 Punkt.

Lösungshinweise Aufgabe 9

Führung und Zusammenarbeit · 14 Punkte

*[Bezug: § 5 Abs. 5 Nr. 6 – Moderation von Projektgruppen]***a) Mögliche Punktzahl: 6**

1. **Einstieg:** Begrüßung, Vorstellungsrunde, Anlass und Ziel des Workshops (Liefertreue verbessern), Zeitplan und Spielregeln vereinbaren, Erwartungen abfragen.
2. **Themen sammeln:** Ursachen für verspätete Lieferungen sammeln, z. B. per Kartenabfrage „Was verhindert heute pünktliche Lieferungen?“
3. **Thema auswählen:** Karten clustern und mit einer Punktabfrage gewichten; die drei wichtigsten Themen festlegen (z. B. fehlende Kapazitätsübersicht, kurzfristige Zusagen, Teilemangel).
4. **Thema bearbeiten:** in Kleingruppen aus Vertrieb, Montage und Logistik Lösungsansätze erarbeiten (z. B. Ursache-Wirkungs-Diagramm, Brainstorming).
5. **Maßnahmen planen:** Maßnahmenplan mit Was, Wer, Bis wann erstellen (z. B. wöchentliche Terminrunde ab Januar, verantwortlich Herr Albrecht und Herr Kessler gemeinsam).
6. **Abschluss:** Ergebnisse zusammenfassen, Fotoprotokoll, Blitzlicht zur Zufriedenheit, nächsten Termin vereinbaren.

Punktevergabe: je Phase mit konkretem Ablauf 1 Punkt.**b) Mögliche Punktzahl: 4**

Moderationstechniken, z. B.:

- **Kartenabfrage:** Jeder Teilnehmer schreibt Ideen anonym auf Karten (eine Idee je Karte), die an der Pinnwand gesammelt und geclustert werden. Einsatz in der Phase „Themen sammeln“, damit alle gleichberechtigt zu Wort kommen und der Konflikt zwischen Vertrieb und Montage nicht die Diskussion dominiert.
- **Punktabfrage (Mehrpunktabfrage):** Jeder Teilnehmer vergibt Klebepunkte an die wichtigsten Themen. Einsatz in der Phase „Thema auswählen“, um schnell und transparent Prioritäten festzulegen.
- **Blitzlicht:** Jeder äußert sich kurz zu einer Frage. Einsatz beim Einstieg oder Abschluss, um Stimmung und Erwartungen sichtbar zu machen.
- **Themenspeicher:** Themen, die nicht sofort bearbeitet werden können, werden festgehalten, damit nichts verloren geht.

Punktevergabe: je Technik 2 Punkte (1 Punkt Beschreibung, 1 Punkt Einsatzphase und Zweck).**c) Mögliche Punktzahl: 4**

Verhaltensregeln für den Moderator, z. B.:

- neutral und allparteilich bleiben; keine eigene Meinung zum Konflikt zwischen Vertrieb und Montage äußern
- für Gesprächsregeln sorgen und bei persönlichen Angriffen (z. B. zwischen Herrn Albrecht und Herrn Kessler) sofort eingreifen und auf die Sachebene zurückführen
- alle Teilnehmer einbeziehen, auch zurückhaltende Monteure; Vielredner freundlich begrenzen
- Fragen statt Behaupten; Ergebnisse visualisieren und Zwischenergebnisse zusammenfassen

- auf die Zeit achten und den roten Faden halten; Ergebnisverantwortung liegt bei der Gruppe, Prozessverantwortung beim Moderator

Punktevergabe: je Regel 1 Punkt; mindestens eine Regel sollte sich erkennbar auf den Konflikt beziehen, sonst höchstens 3 Punkte.