BONUS-PROBEPRÜFUNG · MUSTERLÖSUNG · 5. AUFLAGE

Musterlösung und Punkteverteilung

Die zweite Beschichtungskabine

ZiB Prüfungstrainer – Zusammenarbeit im Betrieb · Luca David Schumacher · Stand 2026
100 Punkte · 7 Aufgaben · 90 Minuten (wie die schriftliche ZiB-Prüfung)

Aufgabe	Teil	Operator / Auftrag (kurz)	Punkte
Aufgabe 1 RP 4.1 · 12 P.	a)	Erklären Sie den Begriff Schlüsselqualifikationen und nennen Sie vier …	6
	b)	Beschreiben Sie drei Maßnahmen, mit denen Sie das Selbstwertgefühl der erfahrenen …	6
Aufgabe 2 RP 4.2 · 16 P.	a)	Beschreiben Sie fünf Indikatoren, an denen Sie ein verschlechtertes Betriebsklima in …	10
	b)	Beschreiben Sie drei Maßnahmen, mit denen Sie dem Gerücht über einen möglichen …	6
Aufgabe 3 RP 4.3 · 16 P.	a)	Beschreiben Sie die fünf Phasen der Gruppenentwicklung nach Tuckman und ordnen Sie die …	10
	b)	Erläutern Sie die Rolle von Herrn Brandt in der Gruppe und nennen Sie jeweils eine …	6
Aufgabe 4 RP 4.4 · 16 P.	a)	Unterscheiden Sie fachliche und disziplinarische Führung anhand von je zwei Beispielen …	4
	b)	Erläutern Sie die drei Formen der Autorität und geben Sie an, welche Form bei den …	6
	c)	Beurteilen Sie, ob ein kooperativer Führungsstil für den Aufbau der neuen Gruppe …	6
Aufgabe 5 RP 4.5 · 16 P.	a)	Beschreiben Sie fünf Schritte, mit denen Sie Frau Okonkwo systematisch in Ihren Bereich …	10
	b)	Beschreiben Sie, wie Sie den Qualifizierungsbedarf der übrigen Gruppenmitglieder für …	6
Aufgabe 6 RP 4.6 · 14 P.	a)	Beschreiben Sie drei typische Konfliktursachen, die in dieser Situation entstehen können.	6
	b)	Beschreiben Sie Ihr Vorgehen im Gespräch mit Herrn Brandt in vier Schritten.	8
Aufgabe 7 RP 4.5 · 10 P.	a)	Beschreiben Sie fünf Merkmale einer guten Unterweisung an der neuen Kabine.	10
Gesamt			**100**

Sachlich gleichwertige, auf den Fall bezogene Lösungen sind zulässig. Steht in der Aufgabe eine Zahl, werden nur die ersten Antworten in dieser Anzahl gewertet.

AUSGANGSSITUATION (ZUR ERINNERUNG)

Sie sind Industriemeister bei der Nordlicht Oberflächen GmbH in Bremen, einem Unternehmen der Metallbeschichtung mit rund 280 Beschäftigten. Sie leiten die Pulverbeschichtung mit 16 Mitarbeitern im Zweischichtbetrieb (Früh- und Spätschicht). Ab Mai soll eine zweite, größere Beschichtungskabine in Betrieb gehen. Dafür wird eine bereichsübergreifende Gruppe aus acht Personen gebildet: fünf erfahrene Beschäftigte aus der Pulverbeschichtung – darunter Herr Brandt (54), seit 22 Jahren im Betrieb und in der Frühschicht derjenige, den die Kollegen bei allen praktischen Fragen um Rat fragen –, zwei Fachkräfte aus der nasschemischen Vorbehandlung und Frau Okonkwo (33). Frau Okonkwo kommt aus einem anderen Werk des Unternehmens, kennt eine ähnliche Kabine bereits und soll die Gruppe fachlich verstärken. Im Betrieb hält sich das Gerücht, mit der neuen Kabine sollten in der alten Linie Stellen abgebaut werden. Herr Brandt sagt in der Pause: „Die Neue kann uns das bald vormachen, und dann sind wir überflüssig." In den ersten Planungstreffen gibt es Streit darüber, wer häufiger in die Spätschicht muss und wer die Einrichtarbeiten übernimmt. Frau Okonkwo wird dabei kaum einbezogen. Die Fehlzeiten in Ihrem Bereich sind in den letzten Monaten leicht gestiegen.

Aufgabe 1a) 6 Punkte

Erklärung (2 Punkte): Schlüsselqualifikationen sind überfachliche Fähigkeiten, die jemand braucht, um fachliches Wissen in wechselnden Situationen selbstständig und verantwortlich anzuwenden (oft nach Mertens). Sie ergänzen die Fachkompetenz, ersetzen sie aber nicht.
Vier Nennungen (je 1 Punkt, nur die ersten vier), z. B.: Teamfähigkeit; Kommunikationsfähigkeit (auch schicht- und bereichsübergreifend); Problemlöse- und Optimierungsfähigkeit; Bereitschaft zum Lernen (neues Anlagenkonzept); Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein; interkulturelle Kompetenz in einer gemischten Gruppe.

Aufgabe 1b) 6 Punkte

Je Maßnahme 2 Punkte, z. B.:

- **Erfahrung sichtbar machen:** Herrn Brandt oder anderen Erfahrenen eine klare Rolle geben (Patenschaft, Ansprechperson für Einrichtarbeiten an der bisherigen Kabine), damit ihre Kenntnisse gebraucht werden – nicht als Gegenpart zu Frau Okonkwo, sondern ergänzend zu ihrem Wissen über die vergleichbare Anlage.
- **Gemeinsame Aufgabe:** Gemischte Arbeitspaare bilden (erfahrener Beschichter und Frau Okonkwo bzw. Kollegen aus der Vorbehandlung), damit alle voneinander lernen.
- **Anerkennung konkret und öffentlich angemessen:** gute Arbeit der Stammbelegschaft zeitnah benennen; Frau Okonkwo nicht als „die Bessere" vorstellen, sondern als Ergänzung der Gruppe.
- **Beteiligen:** erfahrene Kollegen bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation an der neuen Kabine früh fragen (Schichtmodell, Einrichtstandards).

Aufgabe 2a) 10 Punkte

Je Indikator mit kurzer Beschreibung 2 Punkte; nur die ersten fünf zählen, z. B.:

- steigende Fehlzeiten oder häufige Kurzerkrankungen
- Gerüchte, Cliquenbildung, getrennte Pausengruppen
- gereizter Ton, Schweigen in Besprechungen, kaum noch Verbesserungsvorschläge
- neue Kollegen werden nicht einbezogen (wie Frau Okonkwo in den Planungstreffen)
- Streit um unbeliebte Arbeiten und Schichten, gegenseitige Schuldzuweisungen
- „Dienst nach Vorschrift", nachlassende Sorgfalt oder mehr Reklamationen
- Versetzungswünsche oder Fluktuation

Aufgabe 2b) 6 Punkte

Je Maßnahme mit Fallbezug 2 Punkte, z. B.:

- Informationen der Betriebsleitung rechtzeitig und einheitlich weitergeben: Was ist geplant, was ist nicht geplant? Keine Spekulationen verstärken, Unsicherheiten offen benennen, soweit sie bekannt sind.
- Betroffene früh beteiligen: die Kabinengruppe in die Planung der Arbeitsorganisation einbeziehen, Betriebsrat über die Einführung informieren bzw. seine Rechte beachten.
- Im Team ansprechen: das Gerücht in einer Besprechung aufgreifen, Raum für Sorgen geben, Fakten von Annahmen trennen; Folgeinformationen fest zusagen und einhalten.
- Perspektiven aufzeigen, soweit sie feststehen (z. B. Qualifizierung für die neue Kabine, Verbleib der bisherigen Linie), ohne Versprechen, die Sie nicht halten können.

Aufgabe 3a) 10 Punkte

Fünf Phasen (je Phase mit knapper, zutreffender Beschreibung 1,5 Punkte = 7,5 Punkte; begründete Zuordnung 2,5 Punkte), in der üblichen Reihenfolge:

- **Forming** (Orientierung): unsicheres Abtasten, Abhängigkeit von der Führung, Zurückhaltung.
- **Storming** (Konflikt): Rollen, Macht und Regeln werden ausgehandelt, Widerstände und Rivalitäten treten offen zutage.
- **Norming** (Normenbildung): gemeinsame Regeln und ein Wir-Gefühl entstehen, die Zusammenarbeit festigt sich.
- **Performing** (Arbeitsfähigkeit): die Gruppe arbeitet zielgerichtet, flexibel und weitgehend selbstständig.
- **Adjourning** (Auflösung, Tuckman & Jensen 1977): die Gruppe löst sich nach Auftragsende oder Umstrukturierung auf; Abschied und Sicherung der Ergebnisse.

Zuordnung: Die Kabinengruppe steckt typischerweise im **Storming**: Es gibt bereits Streit um Schichten und Einrichtarbeiten, Frau Okonkwo wird kaum einbezogen, Herr Brandt äußert offen Vorbehalte. Forming-Anteile können noch vorhanden sein, weil die Gruppe neu zusammengesetzt ist; Performing ist eindeutig noch nicht erreicht.

Aufgabe 3b) 6 Punkte

Rolle (2 Punkte): Herr Brandt ist ein *informeller* Wortführer bzw. informeller Führer – sein Einfluss beruht nicht auf einer organisatorischen Position, sondern auf Erfahrung, Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Vertrauen der Frühschicht.
Chance (2 Punkte): Wenn er für die neue Kabine gewonnen wird, kann er die Gruppe mitziehen, Wissen weitergeben und Unsicherheit dämpfen.
Risiko (2 Punkte): Stellt er sich gegen das Vorhaben oder gegen Frau Okonkwo, festigt sich der Widerstand der Stammgruppe; informelle Normen (z. B. „die Neue bleibt außen vor“) können sich verhärten.

Aufgabe 4a) 4 Punkte

Je zutreffendes, auf die Kabine bezogenes Beispiel 1 Punkt, z. B.:
Fachliche Führung (Anleitung in der Sache, oft ohne Disziplinarbefugnis): Vorgabe der Einrichtparameter; Entscheidung über Nacharbeit bei einer Reklamation; Einteilung, wer an welcher Kabine einrichtet; fachliche Unterstützung der Kollegen aus der Vorbehandlung.
Disziplinarische Führung (Weisungsrecht in Personal- und Ordnungsfragen): Schicht- und Urlaubsplanung; Ansprechen von Fehlzeiten oder respektlosem Umgang mit Frau Okonkwo; Abmahnung bei wiederholtem Verstoß; Beurteilung.

Aufgabe 4b) 6 Punkte

Je Form mit Erläuterung 1,5 Punkte (4,5 Punkte); Angabe mit Begründung 1,5 Punkte:

- **Amtsautorität:** Einfluss aus der Position (Meister, Vorgesetzter) und den damit verbundenen Rechten und Pflichten.
- **Sachliche (fachliche) Autorität:** Einfluss aus nachweisbarem Fachwissen und Können.
- **Persönliche Autorität:** Einfluss aus der Person (Vorbild, Fairness, Verlässlichkeit, überzeugendes Auftreten).

Bei den erfahrenen Beschichtern zählt besonders die **sachliche** und die **persönliche** Autorität: Amtsautorität allein überzeugt sie kaum, wenn der Meister fachlich unsicher wirkt oder ungerecht entscheidet. Frau Okonkwos Kenntnis der vergleichbaren Kabine kann sachliche Autorität aufbauen – der Meister sollte das anerkennen, ohne die Erfahrung der Stammbelegschaft abzuwerten.

Aufgabe 4c) 6 Punkte

Je Argument 1,5 Punkte (zwei dafür, eines dagegen), begründetes Urteil 1,5 Punkte, z. B.:
Dafür: Die Gruppe soll bereichsübergreifend selbstständig arbeiten; Beteiligung mindert Widerstand gegen die neue Kabine und nutzt die Erfahrung von Herrn Brandt ebenso wie das Wissen von Frau Okonkwo. Ein kooperativer Stil fördert Akzeptanz und Lernbereitschaft.
Dagegen: In der aktuellen Storming-Phase und bei offenen Gerüchten braucht es klare Ansagen (Respekt, Sicherheitsregeln, Schichtgrundsätze). Bei Störungen an der Kabine (Temperatur, Gefahrstoffe) ist kein langes Abstimmen möglich.
Urteil: Grundsätzlich ist ein kooperativer Stil sinnvoll, situationsangepasst: Beteiligung bei Organisation und Verbesserungen, klare Ansage bei Sicherheit, Fairness und akuten Störungen (situatives Führen).

Aufgabe 5a) 10 Punkte

Je Schritt mit kurzer Beschreibung 2 Punkte; nur die ersten fünf zählen, z. B.:

- Vorbereiten: Arbeitsplatz, Zugänge, Schutzausrüstung, Ansprechpersonen und einen Einarbeitungsplan festlegen; die Gruppe vorab informieren.
- Begrüßen und orientieren: Betrieb, Bereich, Sicherheitsregeln, Schichtablauf und Erwartungen erläutern; Frau Okonkwo der Gruppe vorstellen – als Ergänzung, nicht als Bedrohung.
- Paten benennen (idealerweise eine akzeptierte Fachkraft, ggf. in Abstimmung mit Herrn Brandt) und erste gemeinsame Aufgaben festlegen.
- Fachlich einarbeiten: Unterweisung an beiden Kabinen, Vergleich mit der ihr bekannten Anlage, Feedbackgespräche in den ersten Wochen.
- In die Gruppe integrieren: an Planungstreffen gleichberechtigt beteiligen, Pausen und Übergabe nicht dem Zufall überlassen, nach einigen Wochen ein kurzes Zwischen- und Abschlussgespräch führen.
- Dokumentieren und nachhalten: Checkliste, Unterweisungsnachweis, offene Punkte festhalten.

Aufgabe 5b) 6 Punkte

Zusammen 6 Punkte für ein systematisches, auf den Fall bezogenes Vorgehen, z. B.: Soll-Anforderungen der neuen Kabine ermitteln (Hersteller, Arbeitsanweisungen, Qualitäts- und Sicherheitsvorgaben). Ist-Stand der acht Mitglieder feststellen (bisherige Kabine, Vorbehandlung, Erfahrung von Frau Okonkwo mit der vergleichbaren Anlage) durch Beobachtung, Gespräch und ggf. kurze praktische Übungen. Lücken je Person festhalten, in ein Qualifizierungskonzept überführen (wer braucht was: Bedienung, Einrichtung, Qualität, Sicherheit) und Prioritäten sowie Termine bis zur Inbetriebnahme setzen. Den Betriebsrat bei der Berufsbildung beteiligen (§§ 96–98 BetrVG) und eine bestehende Betriebsvereinbarung beachten.

Aufgabe 6a) 6 Punkte

Je Ursache mit kurzer, auf die Situation bezogener Beschreibung 2 Punkte; nur die ersten drei zählen, z. B.:

- Unsicherheit und Angst vor Status- oder Arbeitsplatzverlust durch das Gerücht vom Stellenabbau
- Rivalität um informelle Rollen (Herr Brandt als Wortführer, Frau Okonkwo als fachliche Ergänzung)
- Ungerecht verteilte Belastungen (Spätschicht, Einrichtarbeiten)
- Bereichsunterschiede (Pulverbeschichtung vs. Vorbehandlung): andere Arbeitsweisen und unklare Zuständigkeiten
- Mangelnde Information und Gerüchte statt transparenter Kommunikation
- Ausgrenzung der neuen Kollegin (fehlende Einbeziehung in Planungstreffen)
- Werte- und Normkonflikte (bisherige Praxis vs. neues Anlagenkonzept)

Aufgabe 6b) 8 Punkte

Je Schritt mit kurzer Beschreibung 2 Punkte; die Reihenfolge muss erkennbar sein, z. B.:

1. Vorbereiten: Fakten sammeln (Aussagen in der Pause, Streit in den Treffen), Ziel festlegen (Sorgen ernst nehmen, respektvollen Umgang und Mitarbeit sichern), Gespräch unter vier Augen.
2. Sachlich ansprechen und zuhören: Beobachtetes benennen, Herrn Brandt Stellung nehmen lassen, Hintergründe erfragen.
3. Wirkung und Erwartung klären: Folgen für Frau Okonkwo und das Klima erläutern; deutlich machen, dass Ausgrenzen nicht geduldet wird; seine Erfahrung zugleich anerkennen.
4. Vereinbaren und nachhalten: konkrete Rolle für ihn in der Inbetriebnahme, Folgetermin, Dokumentation; bei Wiederholung weitere Schritte (Betriebsrat, Personalabteilung) nicht ausschließen.

Aufgabe 7a) 10 Punkte

Je Merkmal mit kurzer Beschreibung 2 Punkte; nur die ersten fünf zählen, z. B.:

- **Anlass- und zielklar:** Die Unterweisung erfolgt vor der ersten selbstständigen Tätigkeit an der neuen Kabine (und bei Bedarf wiederholt), mit klarem Lernziel (sicheres Einrichten, Beschichten, Verhalten bei Störungen).
- **Verständlich und praxisnah:** Sprache der Beschäftigten, Vorführen an der Anlage, typische Fehler und Gefahrstellen (Temperatur, Pulver, Einzugsstellen) benennen.
- **Beteiligung und Verständnisprüfung:** Nachmachen lassen, Fragen zulassen, Verständnis kontrollieren – nicht nur unterschreiben lassen.
- **Vollständig zu Sicherheit und Organisation:** Persönliche Schutzausrüstung, Not-Halt, Verhalten bei Störungen, Zuständigkeiten und schriftliche Arbeitsanweisungen einbeziehen.
- **Dokumentiert und nachgehalten:** Teilnehmer, Inhalt, Datum festhalten; in der Praxis beobachten und bei Bedarf nachunterweisen. Rechtlich: Unterweisung bei Einführung neuer Arbeitsmittel oder Technologien und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt (§ 12 ArbSchG), nach DGUV Vorschrift 1 (§ 4) mindestens jährlich.
- **An die Vorkenntnisse angepasst:** Frau Okonkwo kennt eine ähnliche Kabine, die Kollegen aus der Vorbehandlung nicht – die Unterweisung darf nicht für alle gleich oberflächlich bleiben.

Bewertung und Punkteschlüssel

Höchstpunktzahl 100. Sachlich gleichwertige Lösungen sind zulässig, wenn sie zum Fall passen. Steht in der Aufgabe eine Zahl, werden nur die ersten Antworten in dieser Anzahl gewertet.

Note	Punkte	Prozent

sehr gut	100–92	100–92
gut	91–81	unter 92–81
befriedigend	80–67	unter 81–67
ausreichend	66–50	unter 67–50
mangelhaft	49–30	unter 50–30
ungenügend	29–0	unter 30

Die Prozentspannen folgen der üblichen IHK-Formulierung („unter 92–81“ usw.). Dieser Schlüssel dient der Übung; maßgeblich ist die Bewertung durch Ihre IHK. Die 90 Minuten entsprechen der üblichen Bearbeitungszeit der schriftlichen ZiB-Prüfung.

Eigenständig erstellte Lernhilfe, keine offiziellen IHK-Prüfungsaufgaben; ohne Gewähr. Maßgeblich sind die Vorgaben Ihrer IHK.