

Modellprüfung

C1

Goethe-Format · Übungstest Nr. 2

Im Format: Goethe-Zertifikat C1

Lesen · Hören · Schreiben · Sprechen

Mit Lösungen, Modelltexten, Transkripten
und Antwortbogen.

Originales, unabhängiges Übungsmaterial
von HowToLearnGerman.online.

Keine offizielle Prüfung des Goethe-Instituts
oder der telc gGmbH. Alle Texte sind neu.

howtolearngerman.online

Learn German · Practice Real Situations · Pass Your Exam



Online mit Audio

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Lesen	3
Hören	14
Schreiben	20
Sprechen	23
Lösungen	26
Modelltexte und Redemittel	27
Transkripte	31
Antwortbogen	39

Hinweise zu dieser Modellprüfung

Diese Modellprüfung ist ein **originaler, unabhängiger Übungstest** von HowToLearnGerman.online. Sie bildet das öffentlich beschriebene Format von **Goethe-Zertifikat C1** nach (Aufbau, Aufgabentypen, Zeiten). Alle Texte, Personen und Aufgaben sind neu geschrieben; es handelt sich nicht um offizielles Material.

Zeiten: Lesen ca. 65 Min. · Hören ca. 40 Min. · Schreiben ca. 75 Min. · Sprechen ca. 20 Min.

Hören: Die Audiodateien finden Sie in der Online-Version (QR-Code auf jeder Seite). Die Transkripte stehen am Ende dieses Hefts.

Bewertung: Punkte in diesem Heft sind Übungspunkte. Offizielle Bewertungsregeln veröffentlichen das Goethe-Institut und die telc gGmbH.



Lesen

Der Prüfungsteil Lesen hat vier Teile. Sie lesen populärwissenschaftliche Artikel, einen Kommentar und Fachtexte und lösen 30 Aufgaben. Sie haben 65 Minuten Zeit. Übertragen Sie Ihre Lösungen am Ende auf den Antwortbogen.

Zeit: ca. 65 Minuten · Punkte: 100

Lesen – Teil 1

Lesen Sie den Text und entscheiden Sie, welche Lösung (a, b, c oder d) in die Lücken 1 bis 8 passt. Es gibt jeweils nur eine richtige Lösung. Die Lücke (0) ist ein Beispiel.

Weniger arbeiten, gleich viel schaffen? Die Vier-Tage-Woche im Praxistest

Kaum ein arbeitspolitisches Thema wird derzeit so leidenschaftlich diskutiert wie die Vier-Tage-Woche. (0) _____ der Debatte steht eine scheinbar paradoxe These: Wer weniger Stunden arbeitet, kann genauso viel leisten wie zuvor – vorausgesetzt, die Arbeit wird klüger organisiert. Um diese These zu überprüfen, haben in den vergangenen Jahren Hunderte Unternehmen in mehreren europäischen Ländern an Pilotprojekten teilgenommen. Die Arbeitszeit wurde dabei auf vier Tage reduziert, ohne dass die Beschäftigten auf einen Teil ihres Gehalts (1) mussten.

Die Ergebnisse fallen überwiegend positiv aus. In den meisten Betrieben blieb die Produktivität stabil, in manchen stieg sie sogar. Gleichzeitig (2) die Beschäftigten von weniger Stress, besserem Schlaf und mehr Zeit für Familie und Ehrenamt. Auch die Zahl der Krankheitstage ging zurück. Nach Ablauf der Testphase (3) sich die große Mehrheit der Unternehmen dafür, das Modell zumindest vorläufig beizubehalten.

Kritische Stimmen geben jedoch zu bedenken, dass die Teilnahme freiwillig war. Beworben haben sich also vor allem Firmen, die der Idee ohnehin aufgeschlossen (4) und gute Voraussetzungen mitbrachten. Die Ergebnisse lassen sich daher nicht ohne Weiteres (5) die gesamte Wirtschaft übertragen. Zudem waren Büro- und Dienstleistungsberufe deutlich überrepräsentiert. In der Pflege, im Einzelhandel oder in der Produktion, wo Arbeit häufig an Präsenz (6) ist, lässt sich die Arbeitszeit ohne zusätzliches Personal kaum verkürzen.



Hinzu kommt, dass die Verdichtung der Arbeit eigene Risiken birgt. Wenn dieselbe Menge an Aufgaben in weniger Zeit erledigt werden muss, fallen Pausen und informelle Gespräche auf dem Flur nicht selten der Effizienz (7) Opfer. Gerade diese beiläufigen Begegnungen sind aber für den Zusammenhalt im Team und für den Austausch von Ideen von großer Bedeutung. Ob die Vier-Tage-Woche (8) zu einem Modell für alle wird oder eine Nische für bestimmte Branchen bleibt, ist deshalb noch offen.

Beispiel

- ① ☒ **a** Im Zentrum
☐ **b** Am Zentrum
☐ **c** Zum Zentrum
☐ **d** Beim Zentrum
- ② ☐ **a** verzichten
☐ **b** entsagen
☐ **c** absehen
☐ **d** auskommen
- ③ ☐ **a** informierten
☐ **b** berichteten
☐ **c** äußerten
☐ **d** meldeten
- ④ ☐ **a** beschloss
☐ **b** einigte
☐ **c** entschied
☐ **d** bestimmte
- ⑤ ☐ **a** entgegenstanden
☐ **b** beistanden
☐ **c** gegenübertraten
☐ **d** gegenüberstanden



- ⑤ ☐ **a** auf
☐ **b** in
☐ **c** für
☐ **d** an
- ⑥ ☐ **a** verbunden
☐ **b** gebunden
☐ **c** bindend
☐ **d** verbindlich
- ⑦ ☐ **a** als
☐ **b** zu
☐ **c** dem
☐ **d** zum
- ⑧ ☐ **a** langwierig
☐ **b** langfristig
☐ **c** langjährig
☐ **d** längst

Lesen – Teil 2

Lesen Sie den Artikel und lösen Sie die Aufgaben 9 bis 15. Wählen Sie bei jeder Aufgabe die richtige Lösung: a, b oder c.

Lernen auf Vorrat war gestern – warum Weiterbildung neu gedacht werden muss

Dilara Şimşek ist 41 Jahre alt, Industriemechanikerin und in ihrem Betrieb so etwas wie die heimliche Expertin für die neuen Fertigungsroboter. Die Anlagen, die sie heute programmiert und wartet, gab es vor zehn Jahren noch nicht. Einen klassischen Lehrgang dazu hat sie nie besucht. „Das meiste habe ich mir direkt an der Maschine beigebracht – mit Videoanleitungen des Herstellers und einem Kollegen, der sich schon etwas auskannte“, erzählt sie. Inzwischen fragen sogar die Ingenieure bei ihr nach, wenn eine Anlage streikt.



Das Beispiel steht für eine Entwicklung, die das herkömmliche Bild von beruflicher Bildung infrage stellt. Nach diesem Bild lernt man in Ausbildung oder Studium das Fundament und besucht danach in größeren Abständen ein Seminar, um auf dem neuesten Stand zu bleiben. Doch die Anforderungen in vielen Berufen verändern sich heute schneller, als Lehrpläne angepasst werden können. Gern wird in diesem Zusammenhang von der „Halbwertszeit des Wissens“ gesprochen, die in technischen Berufen nur noch wenige Jahre betrage. Der Bildungsökonom Henrik Saalfeld hält von solchen Zahlen allerdings wenig: „Das ist eher eine griffige Metapher als ein belastbarer Messwert. Wissen zerfällt ja nicht wie ein radioaktives Element.“

Unbestritten ist aber, dass sich die Anforderungen häufiger wandeln – und zwar nicht nur dort, wo neue Technik eingeführt wird. In Befragungen nennen Unternehmen zunehmend überfachliche Fähigkeiten als entscheidend: komplexe Probleme strukturieren, sich zügig in unbekannte Gebiete einarbeiten, mit Unsicherheit umgehen. „Paradoxerweise sind es genau diese Kompetenzen, die sich in klassischen Seminarformaten am schlechtesten vermitteln lassen“, sagt Saalfeld. Sie entstünden vor allem dort, wo Menschen an echten Aufgaben scheitern dürften und dabei begleitet würden.

Als Antwort auf den Wandel gelten sogenannte Mikro-Zertifikate: kurze, in sich abgeschlossene Lerneinheiten von wenigen Wochen, die mit einem Nachweis enden und sich nach Bedarf kombinieren lassen. Der Vorteil liegt auf der Hand – man muss nicht gleich ein ganzes Studium absolvieren, um sich neues Wissen anzueignen. Doch der Markt ist unübersichtlich geworden. Hunderte Anbieter, von Hochschulen über Kammern bis hin zu reinen Online-Plattformen, vergeben Zertifikate, deren Aussagekraft Personalverantwortliche kaum einschätzen können. Einige Hochschulen arbeiten deshalb an gemeinsamen Qualitätsstandards, damit solche Nachweise später auch auf Studiengänge angerechnet werden können.



Ein grundsätzlicheres Problem lösen auch die neuen Formate nicht. Bildungsforscher sprechen vom „Weiterbildungsparadox“: Am häufigsten bilden sich diejenigen weiter, die ohnehin gut qualifiziert sind. Beschäftigte mit geringer formaler Bildung oder in kleinen Betrieben nehmen dagegen deutlich seltener teil. Am fehlenden Interesse liegt das meist nicht. In Umfragen nennen die Betroffenen vielmehr Zeitmangel, fehlende Informationen und mangelnde Unterstützung durch den Arbeitgeber. Manche schreckt zudem die Vorstellung ab, sich nach Jahrzehnten noch einmal in eine Prüfungssituation zu begeben.

Dass es auch anders geht, zeigt ein Logistikunternehmen aus Nordrhein-Westfalen. Dort stehen jedem Beschäftigten seit drei Jahren zwei Stunden pro Woche als bezahlte Lernzeit zur Verfügung. Unterstützt werden sie von sogenannten Lernbegleitern – Kolleginnen und Kollegen, die dafür eigens geschult wurden. Anfangs wurde das Angebot allerdings kaum genutzt. „In den Teams war der Druck einfach zu groß, da hatte niemand ein gutes Gefühl dabei, sich zwei Stunden auszuklinken“, berichtet die Personalleiterin. Erst als Führungskräfte begannen, ihre eigene Lernzeit sichtbar wahrzunehmen und im Teammeeting davon zu erzählen, stieg die Beteiligung spürbar an.

Für Henrik Saalfeld ist das der entscheidende Punkt. „Wir müssen aufhören, Weiterbildung als eine Art Reparaturbetrieb zu betrachten, der erst dann einspringt, wenn Qualifikationen veraltet sind“, sagt er. Lernen müsse vielmehr selbstverständlicher Teil jedes Berufslebens werden – mit Zeit, die dafür vorgesehen ist, und mit einer Kultur, in der Nichtwissen kein Makel ist. Dilara Şimşek würde dem wohl zustimmen. Sie hat gerade begonnen, eine jüngere Kollegin in die Programmierung der Roboter einzuarbeiten.

- 9 Das Beispiel von Dilara Şimşek zeigt, dass ...
- ☐ **a** berufliche Kompetenzen heute oft direkt im Arbeitsalltag erworben werden.
 - ☐ **b** Fachkräfte ohne Lehrgänge leicht den Anschluss verlieren.
 - ☐ **c** Betriebe zu wenig Geld in Schulungen investieren.



- ⑩ Wie beurteilt Henrik Saalfeld die Rede von der „Halbwertszeit des Wissens“?
- ☐ **a** Er meint, dass sie das Tempo des Wandels noch unterschätzt.
 - ☐ **b** Er hält sie für anschaulich, aber nicht für exakt messbar.
 - ☐ **c** Er hält sie nur für technische Berufe für zutreffend.
- ⑪ Was sagt Saalfeld über überfachliche Fähigkeiten?
- ☐ **a** Sie werden von Unternehmen überschätzt.
 - ☐ **b** Sie lassen sich in herkömmlichen Kursen kaum vermitteln.
 - ☐ **c** Sie sind vor allem in technischen Berufen gefragt.
- ⑫ Ein Problem von Mikro-Zertifikaten besteht laut Text darin, dass ...
- ☐ **a** sie zu viel Zeit in Anspruch nehmen.
 - ☐ **b** Hochschulen sie grundsätzlich nicht anerkennen.
 - ☐ **c** ihr Wert für Arbeitgeber schwer zu beurteilen ist.
- ⑬ Was ist mit dem „Weiterbildungsparadox“ gemeint?
- ☐ **a** Gerade gut Qualifizierte bilden sich am häufigsten weiter.
 - ☐ **b** Weiterbildung verringert langfristig die Motivation.
 - ☐ **c** Geringqualifizierte haben kein Interesse an Weiterbildung.
- ⑭ Was führte im Logistikunternehmen dazu, dass die Lernzeit stärker genutzt wurde?
- ☐ **a** Die Zahl der Lernbegleiter wurde erhöht.
 - ☐ **b** Die Lernzeit wurde zusätzlich vergütet.
 - ☐ **c** Vorgesetzte nahmen ihre Lernzeit selbst sichtbar in Anspruch.
- ⑮ Saalfeld fordert, dass Weiterbildung ...
- ☐ **a** vor allem dann stattfinden sollte, wenn Wissen veraltet ist.
 - ☐ **b** als fester Bestandteil des gesamten Berufslebens verstanden wird.
 - ☐ **c** stärker vom Staat finanziert werden sollte.



Lesen – Teil 3

Lesen Sie den Kommentar. Welcher Satz (a-j) passt in welche Lücke (16-23)? Jeden Satz können Sie nur einmal verwenden. Zwei Sätze bleiben übrig. Der Satz (0) ist ein Beispiel.

Kommentar: Wer überall sitzen darf, gehört nirgendwo hin

Die Unternehmensberatungen nennen es „neue Arbeitswelt“, viele Beschäftigte sprechen eher vom täglichen Platzlotto. Seit sich das Arbeiten von zu Hause etabliert hat, bauen zahlreiche Firmen ihre Büros radikal um. Feste Schreibtische verschwinden, stattdessen entstehen Lounges, Telefonkabinen und sogenannte Kreativzonen. (0) Das klingt nach Freiheit und Flexibilität.

Für die Unternehmen hat das Modell zunächst einen nüchternen Vorteil: Es spart Fläche und damit Geld. __(16)__ Wenn ohnehin an jedem Tag ein Drittel der Belegschaft im Homeoffice ist, muss man für diese Menschen keine Schreibtische bereithalten. Manche Firmen haben ihre Büroflächen auf diese Weise um ein Viertel verkleinert. Gegen diese Rechnung ist auf den ersten Blick wenig einzuwenden.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sie oft nicht aufgeht. __(17)__ Wer dann zu spät kommt, findet keinen Platz mehr in der Nähe seines Teams und sitzt zwischen Fremden aus einer ganz anderen Abteilung. Viele Beschäftigte reagieren darauf auf ihre Weise: __(18)__ Damit verliert das Büro ausgerechnet die Funktion, die es nach dem Willen seiner Planer stärken sollte – die Begegnung.

Hinzu kommt ein Aspekt, der in den Hochglanzbroschüren der Einrichtungsplaner selten vorkommt. __(19)__ Ein Foto der Kinder, eine Pflanze, die eigene Kaffeetasse – all das muss beim Desk-Sharing abends in einem Rollcontainer verschwinden. Was nach einer Kleinigkeit klingt, berührt ein Grundbedürfnis: das Gefühl, irgendwo hinzugehören. __(20)__

Die Befürworter halten dagegen, die neue Arbeitswelt verlange eben neue Gewohnheiten. __(21)__ Das mag für manche zutreffen, insbesondere für Beschäftigte, die viel unterwegs sind. Wer aber hochkonzentriert arbeiten muss, empfindet ständig wechselnde Sitznachbarn und Telefonate im Hintergrund auf Dauer als Zumutung. Entsprechend gemischt fallen die Ergebnisse von Befragungen zur Zufriedenheit in solchen Büros aus.



Das alles spricht nicht dafür, zu den abgeschotteten Einzelbüros früherer Jahrzehnte zurückzukehren. (22) Einige Unternehmen haben bereits einen Mittelweg gefunden: Teams erhalten feste Bereiche, innerhalb derer die Plätze frei wählbar sind, und es gibt genügend ruhige Räume für konzentrierte Arbeit. (23) Denn ein Büro, das niemandem gehört, wird am Ende von niemandem gern genutzt.

- 0** Wer morgens ins Büro kommt, sucht sich einfach einen freien Platz.
- a** Arbeitspsychologen warnen seit Langem, dass dieser Verlust die Bindung an das Unternehmen schwächen kann.
- b** Auch die Heizkosten im Homeoffice sorgen immer wieder für Streit.
- c** An den Tagen, an denen alle zu Teambesprechungen erscheinen, wird es schlicht zu eng.
- d** Wohl aber dafür, die Bedürfnisse der Beschäftigten ernster zu nehmen als die Quadratmeterpreise.
- e** Man gewöhne sich schnell daran, jeden Tag an einem anderen Platz zu sitzen.
- f** Die meisten Unternehmen haben deshalb wieder feste Arbeitsplätze eingeführt.
- g** Sie bleiben einfach zu Hause.
- h** Entscheidend ist dabei, dass die Beschäftigten an der Planung beteiligt werden.
- i** Bei den hohen Mieten in den Innenstädten ist das ein gewichtiges Argument.
- j** Menschen möchten den Ort, an dem sie einen Großteil ihres Tages verbringen, selbst gestalten.

Beispiel

- | | |
|-------------|--|
| ① Lücke 0 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; margin: 0 auto;">0</div> |
| ①⑥ Lücke 16 | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| ①⑦ Lücke 17 | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| ①⑧ Lücke 18 | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| ①⑨ Lücke 19 | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |



②① Lücke 20

②① Lücke 21

②② Lücke 22

②③ Lücke 23

Lesen – Teil 4

Lesen Sie die drei Texte a, b und c. Zu welchem Text passen die Aussagen 24 bis 30? Jeder Text kann mehrmals gewählt werden. Zwei Aussagen passen zu keinem Text; markieren Sie dann „0“.

a) Dr. Johanna Weißenborn, Fachanwältin für Arbeitsrecht

Über Geld spricht man nicht – dieser Grundsatz verliert in der Arbeitswelt allmählich seine Gültigkeit, und zwar nicht nur aus kulturellen Gründen. Neue gesetzliche Vorgaben verpflichten Arbeitgeber zunehmend dazu, bereits in Stellenausschreibungen Gehaltsspannen zu nennen und auf Anfrage offenzulegen, nach welchen Kriterien sie bezahlen. Ziel ist vor allem, ungerechtfertigte Unterschiede zwischen Frauen und Männern sichtbar zu machen. Ob diese Pflichten tatsächlich zu mehr Gerechtigkeit führen, hängt allerdings entscheidend von ihrer Umsetzung ab.

In meiner Beratungspraxis erlebe ich jedoch, dass die bestehenden Auskunftsrechte erstaunlich selten genutzt werden. Viele Beschäftigte befürchten, als Unruhestifter zu gelten, wenn sie nachfragen, und verzichten lieber darauf. Rechte, die niemand in Anspruch nimmt, ändern wenig. Deshalb halte ich es für richtig, dass künftig stärker die Unternehmen selbst in der Pflicht stehen, statt den Einzelnen die Last aufzubürden.

b) Nils Ekström, Personalberater

Ich habe in den vergangenen Jahren mehrere Unternehmen begleitet, die sämtliche Gehälter intern offengelegt haben – das ist nach wie vor die große Ausnahme. Die ersten Monate waren fast überall schwierig. Plötzlich sahen Mitarbeitende schwarz auf weiß, dass Kollegen mit vergleichbaren Aufgaben mehr verdienten, und es gab viele angespannte Gespräche.



Auf längere Sicht ist das Vertrauen in die Unternehmensleitung jedoch in allen Fällen gestiegen. Voraussetzung ist allerdings, dass es nachvollziehbare Kriterien gibt, an denen sich die Bezahlung orientiert. Wer Gehälter offenlegt, ohne sie begründen zu können, erntet nur Ärger. Manche Führungskräfte mussten erst lernen, Gehaltsentscheidungen zu erklären, statt sie einfach zu treffen. Kleinere Firmen haben es dabei übrigens schwerer, als man denkt: Dort ist jedes Gehalt einer konkreten Person zuzuordnen, und eine Systematik fehlt oft völlig.

c) Prof. Dr. Amina Bello, Verhaltensökonomin

Was passiert, wenn Gehälter öffentlich werden? Die empirische Forschung zeichnet ein recht einheitliches Bild: Die Spanne zwischen niedrigen und hohen Gehältern wird kleiner. Arbeitgeber scheuen sich offenbar, große Unterschiede zu rechtfertigen, und heben eher die unteren Gehälter an, als die oberen weiter steigen zu lassen. Insbesondere Frauen profitieren davon. In Ländern, in denen Einkommen seit Langem öffentlich einsehbar sind, lässt sich dieser Effekt besonders gut beobachten.

Diese Angleichung hat aber auch eine Kehrseite. Wenn Unternehmen besonders leistungsstarken Beschäftigten keine deutlich höheren Gehälter mehr zahlen, besteht die Gefahr, dass genau diese Personen zur Konkurrenz wechseln. Auf die Produktivität insgesamt hat Transparenz nach den bisherigen Studien übrigens kaum messbare Auswirkungen – weder im Guten noch im Schlechten.

Wenn es keine passende Lösung gibt, schreiben Sie 0.

Beispiel

- | | | |
|----|--|--|
| 0 | Gesetzliche Neuerungen verlangen mehr Offenheit bei der Bezahlung. | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; margin: 0 auto;">a</div> |
| 24 | Nach der Offenlegung kam es zunächst zu Spannungen in der Belegschaft. | <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> |
| 25 | Viele Beschäftigte machen von ihren Informationsrechten keinen Gebrauch. | <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> |
| 26 | Offene Gehälter führen dazu, dass die Bezahlung innerhalb eines Unternehmens einheitlicher wird. | <div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> |



- ②⑦ Kleinen Unternehmen fällt die Umsetzung besonders schwer. ☐
- ②⑧ Gehaltstransparenz steigert nachweislich die Produktivität. ☐
- ②⑨ Besonders erfolgreiche Mitarbeitende könnten zu anderen Arbeitgebern abwandern. ☐
- ③⑩ Die meisten Unternehmen legen bereits freiwillig alle Gehälter offen. ☐



Hören

Der Prüfungsteil Hören hat vier Teile. Sie hören einen Podcast, ein Interview, eine Diskussion und einen Vortrag und lösen 30 Aufgaben. Manche Texte hören Sie einmal, andere zweimal. Am Ende haben Sie drei Minuten Zeit, um Ihre Lösungen auf den Antwortbogen zu übertragen.

Zeit: ca. 40 Minuten · Punkte: 100

Hören – Teil 1

Sie hören einen Podcast. Zu welchem der drei vorgestellten Angebote (a, b oder c) passen die Aussagen 1 bis 6? Sie hören den Text einmal. Lesen Sie zuerst die Aussagen. Dazu haben Sie 60 Sekunden Zeit.

Sie hören die Texte einmal. Audio: Online-Version (QR-Code unten).

a	„Gleis 3“ (Brandenburg)
b	„Hofbüro Sonnleiten“ (Allgäu)
c	„Werkhaus Ebersbach“ (Oberlausitz)

Beispiel

- | | |
|---|--|
| <p>① Der Ort ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut aus der Großstadt erreichbar.</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40px; margin: 0 auto;">a</div> |
| <p>② Eltern können hier arbeiten, während ihre Kinder betreut werden.</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| <p>③ Die Internetverbindung ist nicht immer zuverlässig.</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| <p>④ Das Angebot wird überwiegend von Menschen aus der Umgebung genutzt.</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| <p>⑤ Regelmäßige Treffen fördern den Austausch unter den Nutzenden.</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| <p>⑥ Das Angebot eignet sich besonders für Teams, die sich einige Tage zurückziehen wollen.</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |
| <p>⑦ Der Reporter war von der technischen Ausstattung positiv überrascht.</p> | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> |



Hören – Teil 2

Sie hören ein Interview. Entscheiden Sie bei den Aussagen 7 bis 15: Stimmt die Aussage, stimmt sie nicht oder wird dazu nichts gesagt? Sie hören den Text zweimal. Lesen Sie zuerst die Aussagen. Dazu haben Sie 60 Sekunden Zeit.

Sie hören die Texte zweimal. Audio: Online-Version (QR-Code unten).

- ⑦ Frau Caduff ist selbst Mitglied genossenschaftlich organisierter Unternehmen.
- ☐ **a** stimmt
 - ☐ **b** stimmt nicht
 - ☐ **c** dazu wird nichts gesagt
- ⑧ In einer Genossenschaft hängt das Stimmrecht nicht von der Zahl der Anteile ab.
- ☐ **a** stimmt
 - ☐ **b** stimmt nicht
 - ☐ **c** dazu wird nichts gesagt
- ⑨ Genossenschaften findet man heute vor allem in der Landwirtschaft.
- ☐ **a** stimmt
 - ☐ **b** stimmt nicht
 - ☐ **c** dazu wird nichts gesagt
- ⑩ Genossenschaften müssen seltener Insolvenz anmelden als Unternehmen anderer Rechtsformen.
- ☐ **a** stimmt
 - ☐ **b** stimmt nicht
 - ☐ **c** dazu wird nichts gesagt
- ⑪ Die Zahl der Neugründungen ist in den letzten Jahren zurückgegangen.
- ☐ **a** stimmt
 - ☐ **b** stimmt nicht
 - ☐ **c** dazu wird nichts gesagt



- ⑫ Genossenschaften genießen steuerliche Vorteile gegenüber anderen Unternehmen.
- ☐ a stimmt
 - ☐ b stimmt nicht
 - ☐ c dazu wird nichts gesagt
- ⑬ Ein Nachteil von Genossenschaften sind langwierige Entscheidungsprozesse.
- ☐ a stimmt
 - ☐ b stimmt nicht
 - ☐ c dazu wird nichts gesagt
- ⑭ Frau Caduff rät Start-ups generell zur Gründung einer Genossenschaft.
- ☐ a stimmt
 - ☐ b stimmt nicht
 - ☐ c dazu wird nichts gesagt
- ⑮ In der Schweiz dauert die Gründung einer Genossenschaft länger als in Deutschland.
- ☐ a stimmt
 - ☐ b stimmt nicht
 - ☐ c dazu wird nichts gesagt

Hören - Teil 3

Sie hören eine Diskussion in vier Abschnitten. Zu jedem Abschnitt lösen Sie zwei Aufgaben (16-23). Wählen Sie die richtige Lösung: a, b oder c. Sie hören jeden Abschnitt einmal. Vor jedem Abschnitt haben Sie 30 Sekunden Zeit, um die Aufgaben zu lesen.

Sie hören die Texte einmal. Audio: Online-Version (QR-Code unten).

- ⑯ Wie haben Frau Vogel und ihr Kollege ihre Zusammenarbeit organisiert?
- ☐ a Jeder von beiden leitet einen Teil der Abteilung.
 - ☐ b An einem Tag in der Woche sind beide anwesend.
 - ☐ c Sie wechseln sich wochenweise in der Leitung ab.



- ⑪ Was ist Herrn Kluges wichtigster Einwand?
- ☐ **a** Für die Beschäftigten könnte unklar sein, wer letztlich verantwortlich ist.
 - ☐ **b** Das Modell ist für Unternehmen zu teuer.
 - ☐ **c** Zwei Führungskräfte widersprechen sich zu häufig.
- ⑫ Was zeigt die Forschung laut Frau El-Amrani?
- ☐ **a** Tandems treffen besser durchdachte Entscheidungen.
 - ☐ **b** Die Beschäftigten sind mit Tandems zufriedener.
 - ☐ **c** Geteilte Führung senkt die Personalkosten.
- ⑬ Wie reagiert Frau Vogel auf den Einwand von Herrn Kluge?
- ☐ **a** Sie räumt ein, dass es manchmal Unklarheiten gibt.
 - ☐ **b** Sie betont, dass am Ende sie allein entscheidet.
 - ☐ **c** Sie verweist auf die Absprache, Entscheidungen des anderen stets mitzutragen.
- ⑭ Warum gibt es laut Frau El-Amrani noch so wenige Führungstandems?
- ☐ **a** Weil die Gesetzeslage geteilte Führung erschwert.
 - ☐ **b** Weil Führung oft mit Vollzeit und ständiger Erreichbarkeit gleichgesetzt wird.
 - ☐ **c** Weil die meisten Beschäftigten kein Interesse daran haben.
- ⑮ Was räumt Herr Kluge ein?
- ☐ **a** Dass das Modell auch an der Unternehmensspitze funktionieren kann.
 - ☐ **b** Dass Krisen von Tandems besser bewältigt werden.
 - ☐ **c** Dass geteilte Führung auf Abteilungsebene sinnvoll sein kann.
- ⑯ Was ist laut Frau Vogel für ein erfolgreiches Tandem entscheidend?
- ☐ **a** Dass sich beide in ihrer Persönlichkeit ähneln.
 - ☐ **b** Dass beide die gleichen Grundwerte haben.
 - ☐ **c** Dass beide über ähnlich viel Berufserfahrung verfügen.



- ②③ Was empfiehlt Herr Kluge den Unternehmen?
- ☐ **a** Geteilte Führung zunächst in kleinem Rahmen zu erproben und auszuwerten.
 - ☐ **b** Interne Plattformen für Interessierte einzurichten.
 - ☐ **c** Auf geteilte Führung vorerst zu verzichten.

Hören – Teil 4

Sie hören einen Vortrag. Lösen Sie die Aufgaben 24 bis 30. Wählen Sie die richtige Lösung: a, b oder c. Sie hören den Text zweimal. Lesen Sie zuerst die Aufgaben. Dazu haben Sie 90 Sekunden Zeit.

Sie hören die Texte zweimal. Audio: Online-Version (QR-Code unten).

- ②④ Was kritisiert der Referent am Modell des Homo oeconomicus?
- ☐ **a** Es ist für die meisten Fragestellungen unbrauchbar.
 - ☐ **b** Es berücksichtigt keine wirtschaftlichen Zwänge.
 - ☐ **c** Es unterstellt eine nahezu unbegrenzte Fähigkeit zur Informationsverarbeitung.
- ②⑤ Was soll das Beispiel mit dem Gebrauchtwagen verdeutlichen?
- ☐ **a** Die zuerst genannte Zahl beeinflusst das Ergebnis einer Verhandlung.
 - ☐ **b** Käufer sollten immer mit einem niedrigen Angebot beginnen.
 - ☐ **c** Verkäufer verlangen meist überhöhte Preise.
- ②⑥ Was versteht man laut Vortrag unter Verlustaversion?
- ☐ **a** Menschen gehen grundsätzlich keine finanziellen Risiken ein.
 - ☐ **b** Verluste werden stärker empfunden als gleich große Gewinne.
 - ☐ **c** Anleger verkaufen Aktien zu früh.
- ②⑦ Warum stieg die Teilnahme an der betrieblichen Altersvorsorge?
- ☐ **a** Weil der Arbeitgeber höhere Zuschüsse zahlte.
 - ☐ **b** Weil die Beschäftigten besser informiert wurden.
 - ☐ **c** Weil die Teilnahme zur Voreinstellung wurde, von der man sich abmelden konnte.



- ②⑧ Die Gegenwartspräferenz erklärt laut Referent, warum ...
- ☐ **a** wir unangenehme Aufgaben gern hinausschieben.
 - ☐ **b** wir in der Gegenwart zu viel sparen.
 - ☐ **c** wir zukünftige Gewinne überschätzen.
- ②⑨ Welche Kritik am Nudging erwähnt der Referent?
- ☐ **a** Nudges sind teurer als gesetzliche Regelungen.
 - ☐ **b** Die Menschen durchschauen Nudges sofort.
 - ☐ **c** Viele Effekte erwiesen sich in Wiederholungsstudien als schwächer.
- ③⑩ Was ist laut Referent die zentrale Einsicht der Verhaltensökonomie?
- ☐ **a** Menschen handeln überwiegend irrational.
 - ☐ **b** Abweichungen vom Modell sind systematisch und daher vorhersagbar.
 - ☐ **c** Wirtschaftliche Modelle sollten ganz aufgegeben werden.



Schreiben

Der Prüfungsteil Schreiben hat zwei Teile. Sie schreiben einen Forumsbeitrag und eine formelle Nachricht. Sie haben insgesamt 75 Minuten Zeit.

Zeit: ca. 75 Minuten · Punkte: 100

Schreiben – Teil 1

Sie schreiben einen Beitrag für ein Online-Forum. Bearbeiten Sie alle vier Punkte. Schreiben Sie ca. 230 Wörter. Sie haben dafür ca. 50 Minuten Zeit.

Aufgabe 1

In einem Online-Forum zum Thema „Arbeitswelt von morgen“ wird darüber diskutiert, ob Beschäftigte einen gesetzlichen Anspruch darauf haben sollten, einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen. Schreiben Sie einen Diskussionsbeitrag.

Forum „Arbeitswelt von morgen“ – Brauchen wir ein Recht auf Homeoffice?

Einige Parteien fordern, dass Beschäftigte künftig einen gesetzlichen Anspruch auf mindestens zwei Tage Homeoffice pro Woche erhalten – sofern ihre Tätigkeit das zulässt. Arbeitgeberverbände lehnen das ab. Wie sehen Sie das?

- Erläutern Sie, warum das Thema für viele Beschäftigte wichtig ist.
- Beschreiben Sie anhand eines Beispiels, welche Vorteile das Arbeiten von zu Hause haben kann.
- Nennen Sie Argumente, die gegen einen gesetzlichen Anspruch sprechen.
- Schlagen Sie eine Alternative zu einer gesetzlichen Regelung vor.

ca. 230 Wörter · ca. 50 Minuten



Schreiben – Teil 2

Sie schreiben eine formelle Nachricht. Bearbeiten Sie alle vier Punkte. Schreiben Sie ca. 120 Wörter. Sie haben dafür ca. 25 Minuten Zeit.

Aufgabe 2

Sie arbeiten seit sechs Jahren in einem mittelständischen Unternehmen und möchten eine mehrmonatige berufliche Auszeit (Sabbatical) nehmen.

Schreiben Sie an Frau Lindner aus der Personalabteilung.

- Nennen Sie Ihren Wunsch und den gewünschten Zeitraum.
- Erklären Sie, wofür Sie die Auszeit nutzen möchten.
- Machen Sie einen Vorschlag, wie Ihre Aufgaben in dieser Zeit erledigt werden könnten.
- Fragen Sie nach den finanziellen und vertraglichen Bedingungen.

ca. 120 Wörter · ca. 25 Minuten







Sprechen

Der Prüfungsteil Sprechen hat zwei Teile: einen Vortrag und eine Diskussion. Sie haben 20 Minuten Zeit zur Vorbereitung und dürfen sich Notizen machen. Die Prüfung dauert für zwei Teilnehmende ca. 20 Minuten.

Zeit: ca. 20 Minuten · Punkte: 100

Sprechen - Teil 1

Wählen Sie eines der beiden Themen und halten Sie einen Vortrag von ca. 5 Minuten. Gehen Sie dabei auf die vier Punkte ein und strukturieren Sie Ihren Vortrag mit Einleitung, Hauptteil und Schluss. Anschließend stellen Ihnen Ihr Partner / Ihre Partnerin und die Prüfenden Fragen (ca. 2 Minuten).

Teil 1 - Kandidat/in A, Thema 1 (A)

Thema: „Selbstständigkeit oder Festanstellung – welches Modell passt zur Arbeitswelt von morgen?“ Wählen Sie eines der beiden Themen und halten Sie einen Vortrag von ca. 5 Minuten. Gehen Sie dabei auf die vier Punkte ein und strukturieren Sie Ihren Vortrag mit Einleitung, Hauptteil und Schluss. Anschließend stellen Ihnen Ihr Partner / Ihre Partnerin und die Prüfenden Fragen (ca. 2 Minuten).

Vorbereitungszeit: 20 Minuten

- Beschreiben Sie die Situation in Ihrem Heimatland oder einem anderen Land.
- Erläutern Sie Ursachen und Hintergründe.
- Wägen Sie Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken ab.
- Nehmen Sie Stellung und begründen Sie Ihre Meinung.

Teil 1 - Kandidat/in A, Thema 2 (A)

Thema: „Ein Beruf fürs Leben oder mehrere Karrieren?“ Wählen Sie eines der beiden Themen und halten Sie einen Vortrag von ca. 5 Minuten. Gehen Sie dabei auf die vier Punkte ein und strukturieren Sie Ihren Vortrag mit Einleitung, Hauptteil und Schluss. Anschließend stellen Ihnen Ihr Partner / Ihre Partnerin und die Prüfenden Fragen (ca. 2 Minuten).

Vorbereitungszeit: 20 Minuten

- Beschreiben Sie die Situation in Ihrem Heimatland oder einem anderen Land.
- Erläutern Sie Ursachen und Hintergründe.



- Wägen Sie Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken ab.
- Nehmen Sie Stellung und begründen Sie Ihre Meinung.

Teil 1 - Kandidat/in B, Thema 1 (B)

Thema: „Nachhaltig wirtschaften – Pflicht oder Kür für Unternehmen?“

Wählen Sie eines der beiden Themen und halten Sie einen Vortrag von ca. 5 Minuten. Gehen Sie dabei auf die vier Punkte ein und strukturieren Sie Ihren Vortrag mit Einleitung, Hauptteil und Schluss. Anschließend stellen Ihnen Ihr Partner / Ihre Partnerin und die Prüfenden Fragen (ca. 2 Minuten).

Vorbereitungszeit: 20 Minuten

- Beschreiben Sie die Situation in Ihrem Heimatland oder einem anderen Land.
- Erläutern Sie Ursachen und Hintergründe.
- Wägen Sie Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken ab.
- Nehmen Sie Stellung und begründen Sie Ihre Meinung.

Teil 1 - Kandidat/in B, Thema 2 (B)

Thema: „Arbeiten im Ausland – Chance für die Karriere?“ Wählen Sie eines der beiden Themen und halten Sie einen Vortrag von ca. 5 Minuten. Gehen Sie dabei auf die vier Punkte ein und strukturieren Sie Ihren Vortrag mit Einleitung, Hauptteil und Schluss. Anschließend stellen Ihnen Ihr Partner / Ihre Partnerin und die Prüfenden Fragen (ca. 2 Minuten).

Vorbereitungszeit: 20 Minuten

- Beschreiben Sie die Situation in Ihrem Heimatland oder einem anderen Land.
- Erläutern Sie Ursachen und Hintergründe.
- Wägen Sie Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken ab.
- Nehmen Sie Stellung und begründen Sie Ihre Meinung.

Teil 1 - Fragen nach dem Vortrag

Nach dem Vortrag stellt der Partner / die Partnerin eine Frage zum Vortrag und die Prüfenden stellen weitere Fragen. Antworten Sie ausführlich.



Sprechen – Teil 2

Diskutieren Sie mit Ihrem Partner / Ihrer Partnerin über die Frage auf dem Aufgabenblatt. Tauschen Sie Argumente aus, gehen Sie auf die Äußerungen Ihres Partners / Ihrer Partnerin ein und versuchen Sie, am Ende zu einem Ergebnis zu kommen. Die Diskussion dauert ca. 5 Minuten.

Teil 2 – Diskussion

Diskutieren Sie: „Sollten Bewerbungen grundsätzlich anonym – also ohne Foto, Namen, Alter und Herkunft – eingereicht werden?“

Nur die Qualifikation zählt?

In mehreren Modellprojekten haben Unternehmen und Behörden Bewerbungen ohne Foto, Namen und Geburtsdatum geprüft. Befürworter sehen darin ein wirksames Mittel gegen Diskriminierung. Kritiker wenden ein, der Aufwand sei hoch und spätestens im Vorstellungsgespräch spielten persönliche Merkmale ohnehin wieder eine Rolle.

- Chancengleichheit und Diskriminierung
- Aufwand für Unternehmen
- Bedeutung des persönlichen Eindrucks
- Erfahrungen und Gewohnheiten in Ihrem Heimatland



Lösungen

Lesen

Lesen - Teil 1

1 a, 2 b, 3 c, 4 d, 5 a, 6 b, 7 d, 8 b

Lesen - Teil 2

9 a, 10 b, 11 b, 12 c, 13 a, 14 c, 15 b

Lesen - Teil 3

16 i, 17 c, 18 g, 19 j, 20 a, 21 e, 22 d, 23 h

Lesen - Teil 4

24 b, 25 a, 26 c, 27 b, 28 o, 29 c, 30 o

Hören

Hören - Teil 1

1 c, 2 b, 3 c, 4 a, 5 b, 6 a

Hören - Teil 2

7 a, 8 a, 9 b, 10 a, 11 b, 12 c, 13 a, 14 b, 15 c

Hören - Teil 3

16 b, 17 a, 18 a, 19 c, 20 b, 21 c, 22 b, 23 a

Hören - Teil 4

24 c, 25 a, 26 b, 27 c, 28 a, 29 c, 30 b



Modelltexte und Redemittel

Schreiben – Teil 1 – Aufgabe 1

Hallo zusammen,

die Diskussion um ein Recht auf Homeoffice bewegt viele, und das ist kein Wunder. Für zahlreiche Beschäftigte entscheidet die Frage, wo sie arbeiten dürfen, darüber, wie gut sich Beruf, Familie und Freizeit miteinander vereinbaren lassen. Hinzu kommt, dass die Mieten in den Städten steigen und immer mehr Menschen weit von ihrem Arbeitsplatz entfernt wohnen. Gerade in Zeiten knapper Fachkräfte ist flexibles Arbeiten zudem ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers.

Wie groß der Gewinn sein kann, zeigt das Beispiel meines Bruders. Er pendelt täglich jeweils eine Stunde zu seiner Firma. Seit er zweimal pro Woche zu Hause arbeiten darf, spart er rund vier Stunden Fahrzeit, die er nun mit seinen Kindern verbringt. Nach eigener Aussage arbeitet er an diesen Tagen außerdem konzentrierter, weil ihn niemand unterbricht.

Trotzdem halte ich einen gesetzlichen Anspruch für problematisch. Zum einen gibt es viele Berufe, etwa in der Pflege oder im Handwerk, in denen Homeoffice schlicht unmöglich ist. Ein solches Gesetz würde also nur einen Teil der Beschäftigten begünstigen. Zum anderen sind Betriebe sehr unterschiedlich organisiert, und eine starre Regel könnte gerade kleinen Unternehmen schaden, in denen sich Teams spontan absprechen müssen.

Sinnvoller fände ich es daher, wenn Unternehmen und Betriebsräte verpflichtet würden, verbindliche Vereinbarungen über mobiles Arbeiten zu treffen. So könnten die Lösungen an die jeweilige Branche angepasst werden, ohne dass die Beschäftigten vom Wohlwollen einzelner Vorgesetzter abhängig sind.

Wie seht ihr das?

Viele Grüße

Marek

Bewertungskriterien: Aufgabenerfüllung: alle vier Punkte angemessen und ausführlich bearbeitet, Textsorte Forumsbeitrag; Kohärenz: klarer Aufbau mit Einleitung und Schluss, vielfältige Konnektoren und Verweise; Wortschatz: differenziert, präzise, auch abstrakte Ausdrücke; Strukturen: komplexe Satzstrukturen (Nebensätze, Passiv, Nominalisierungen), hohe Korrektheit; Umfang: ca. 230 Wörter



Schreiben – Teil 2 – Aufgabe 2

Sehr geehrte Frau Lindner,

ich wende mich mit der Bitte an Sie, im kommenden Jahr von Anfang April bis Ende September eine sechsmonatige berufliche Auszeit nehmen zu dürfen.

Ich möchte diese Zeit nutzen, um in Spanien einen intensiven Sprachkurs zu besuchen und anschließend bei einer gemeinnützigen Organisation mitzuarbeiten. Beides wird mir auch beruflich zugutekommen, da wir zunehmend mit spanischsprachigen Kunden zusammenarbeiten.

Meine laufenden Projekte könnte ich bis März abschließen. Für die übrigen Aufgaben würde ich meinen Kollegen Herrn Brandt gründlich einarbeiten, der bereits Erfahrung in diesem Bereich hat.

Könnten Sie mir bitte mitteilen, ob das Unternehmen Modelle wie ein Zeitwertkonto anbietet und ob mir die Rückkehr auf meine bisherige Stelle garantiert wird?

Für einen Gesprächstermin stehe ich Ihnen gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Leyla Demir

Bewertungskriterien: Aufgabenerfüllung: alle vier Punkte bearbeitet, Anliegen klar; Register: formell und höflich (Sie-Form, passende Anrede und Grußformel); Kohärenz: logische Reihenfolge, angemessene Verknüpfungen; Wortschatz und Strukturen: präzise, weitgehend fehlerfrei; Umfang: ca. 120 Wörter

Sprechen – Teil 1 – Teil 1 – Kandidat/in A, Thema 1

Einleitung: „Ich möchte heute über die Frage sprechen, ob ... Dazu gehe ich zuerst auf ... ein, danach ...“

Nützliche Wendungen: „In meinem Heimatland ist es üblich, dass ...“, „Das lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass ...“, „Ein gewichtiges Argument für ... ist ...“, „Dem ist entgegenzuhalten, dass ...“

Beispielideen: Freiheit und Flexibilität vs. soziale Absicherung; Plattformarbeit; Altersvorsorge von Selbstständigen; Mischformen.

Sprechen – Teil 1 – Teil 1 – Kandidat/in A, Thema 2

Nützliche Wendungen: „Früher galt es als selbstverständlich, dass ...“, „Heute beobachtet man zunehmend ...“, „Das birgt die Chance, ..., aber auch das Risiko, ...“, „Meiner Überzeugung nach ...“

Beispielideen: Quereinstieg, Umschulung, Weiterbildung; Erfahrung vs. Neuanfang; Rolle der Arbeitgeber.

Sprechen – Teil 1 – Teil 1 – Kandidat/in B, Thema 1

Nützliche Wendungen: „Unter nachhaltigem Wirtschaften versteht man ...“, „Viele Unternehmen werben mittlerweile damit, dass ...“, „Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang von ...“, „Abschließend lässt sich festhalten ...“

Beispielideen: Kosten vs. Image, Kundenerwartungen, gesetzliche Vorgaben, Reparierbarkeit von Produkten.

Sprechen – Teil 1 – Teil 1 – Kandidat/in B, Thema 2

Nützliche Wendungen: „Immer mehr junge Berufstätige entscheiden sich dafür, ...“, „Ausschlaggebend sind dabei häufig ...“, „Auf der anderen Seite darf man nicht unterschätzen, dass ...“, „Ich persönlich würde ...“

Beispielideen: Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenz, Anerkennung von Abschlüssen, Rückkehr und Netzwerke.

Sprechen – Teil 1 – Teil 1 – Fragen nach dem Vortrag

Fragen stellen: „Mich würde interessieren, wie du ... siehst.“, „Hast du selbst Erfahrungen damit gemacht?“

Antworten: „Gute Frage – darauf bin ich im Vortrag nur kurz eingegangen. ...“, „Das hängt stark davon ab, ...“

Sprechen – Teil 2 – Teil 2 – Diskussion

A: „Ich halte anonyme Bewerbungen für überfällig. Studien zeigen ja immer wieder, dass Menschen mit bestimmten Namen seltener eingeladen werden.“

B: „Das Problem sehe ich auch. Ich frage mich allerdings, ob sich dadurch wirklich etwas ändert. Im Vorstellungsgespräch sieht man sich doch ohnehin.“



A: „Schon, aber dann hat man wenigstens die Chance, persönlich zu überzeugen.“

B: „Das ist ein guter Punkt. Für kleine Firmen ohne Personalabteilung wäre der Aufwand aber erheblich.“

A: „Vielleicht könnte man es zunächst nur im öffentlichen Dienst verpflichtend machen?“

B: „Darauf könnte ich mich einlassen.“

Redemittel: „Da bin ich anderer Meinung, weil ...“, „Wie stehst du zu ...?“, „Fassen wir zusammen: ...“



Transkripte

Hören – Teil 1

Text h1

Friederike Mahn: Willkommen bei „Arbeit, anders“, dem Podcast über die Zukunft der Arbeit. Ich bin Friederike Mahn, und heute habe ich meinen Kollegen Tim Okonkwo hier, der in den letzten Wochen ziemlich viel unterwegs war. Tim, wo warst du?

Tim Okonkwo: Auf dem Land, Friederike! Und zwar in Coworking-Spaces. Die Idee ist ja: Viele Leute können inzwischen zumindest teilweise ortsunabhängig arbeiten, wollen aber nicht allein am Küchentisch sitzen. In den Städten gibt's solche Gemeinschaftsbüros schon lange, aber jetzt entstehen sie auch in Dörfern und Kleinstädten. Ich habe mir drei davon angeschaut.

Friederike Mahn: Dann leg mal los.

Tim Okonkwo: Das erste heißt „Gleis 3“ und liegt in Brandenburg, in einem alten Bahnhofsgebäude, das jahrelang leer stand. Und der Name ist Programm: Der Regionalzug hält direkt vor der Tür, man ist in gut einer Stunde in Berlin. Entsprechend kommen da auch viele Berlinerinnen und Berliner hin, die ein, zwei Tage pro Woche raus aus der Stadt wollen.

Friederike Mahn: Und wie ist es da so?

Tim Okonkwo: Ehrlich gesagt war ich verblüfft, wie schnell das Internet ist. Die haben einen Glasfaseranschluss, da können so manche Büros in der Stadt nicht mithalten. Ich hatte mit dem Schlimmsten gerechnet und konnte dann problemlos stundenlang Videokonferenzen machen. Was mir auch gefallen hat: Jeden Donnerstagabend gibt es eine sogenannte Feierabendrunde. Da sitzen alle, die gerade da sind, zusammen, jemand kocht, und man erzählt sich, woran man arbeitet. Daraus sind sogar schon gemeinsame Aufträge entstanden.

Friederike Mahn: Klingt gut. Kann man da auch Kinder mitbringen?

Tim Okonkwo: Nein, das ist dort leider nicht vorgesehen, die Räume sind dafür auch nicht ausgelegt. Aber dazu komme ich gleich noch. Station zwei war nämlich ganz anders: das „Hofbüro Sonnleiten“ im Allgäu. Das ist ein Bauernhof, der noch bewirtschaftet wird, und in der ehemaligen Scheune hat die Familie Arbeitsplätze eingerichtet. Man kann dort auch übernachten, es gibt Gästezimmer.

Friederike Mahn: Also eher Arbeitsurlaub?



Tim Okonkwo: Teilweise, ja. Aber vor allem kommen dort ganze Teams hin, die sich für zwei, drei Tage zurückziehen wollen, um in Ruhe an einer Strategie zu arbeiten oder ein Projekt zu planen. Dafür ist es wirklich ideal: Es gibt einen großen Besprechungsraum mit Blick auf die Berge, und mittags wird mit dem gekocht, was auf dem Hof wächst.

Friederike Mahn: Gibt es einen Haken?

Tim Okonkwo: Das Netz. Das ist dort oben nicht immer stabil. Bei mir ist zweimal die Verbindung abgebrochen, mitten im Gespräch. Die Betreiber wissen das und sagen es auch ganz offen, aber wer auf stabiles Internet angewiesen ist, sollte das wissen. Und noch was: Familien machen da zwar gern Urlaub, aber eine Kinderbetreuung gibt es nicht.

Friederike Mahn: Und Nummer drei?

Tim Okonkwo: Nummer drei war für mich die größte Überraschung: das „Werkhaus Ebersbach“ in einer Kleinstadt in der Oberlausitz. Das ist eine alte Textilfabrik, und betrieben wird das Ganze von einer Genossenschaft. Die Leute, die dort arbeiten, sind also gleichzeitig Mitglieder und entscheiden mit, wie es weitergeht – von den Öffnungszeiten bis zu den Preisen.

Friederike Mahn: Und wer arbeitet da? Auch Leute aus der Stadt?

Tim Okonkwo: Eher wenige. Das sind zum größten Teil Menschen aus der Gegend: eine Steuerberaterin, ein Tischler, der dort seine Entwürfe zeichnet, mehrere Leute, die für Firmen in Dresden oder Leipzig im Homeoffice arbeiten, aber eben nicht allein zu Hause sitzen wollen. Und jetzt kommt das, worauf ich vorhin hinauswollte: Es gibt dort ein Eltern-Kind-Büro. Das heißt, eine Erzieherin betreut die Kleinen im Raum nebenan, während Mama oder Papa arbeitet.

Friederike Mahn: Das ist ja wirklich mal eine Idee.

Tim Okonkwo: Fand ich auch. Das Internet ist da übrigens ganz ordentlich, nicht spektakulär, aber zuverlässig.

Friederike Mahn: Danke, Tim. Die Links zu allen drei Orten findet ihr wie immer in den Shownotes.

Hören – Teil 2

Text h2 (schweizerisch)

Moderator: Ob Dorfladen, Bürgerwindpark oder Wohnhaus – Genossenschaften erleben derzeit eine kleine Renaissance. Darüber spreche ich mit Dr. Seraina Caduff. Sie forscht in Luzern zu genossenschaftlichen Unternehmensformen. Frau Caduff, herzlich willkommen.



Dr. Seraina Caduff: Vielen Dank, ich freue mich.

Moderator: Bevor wir ins Thema einsteigen: Haben Sie auch persönlich mit Genossenschaften zu tun, oder kennen Sie die nur aus der Forschung?

Dr. Seraina Caduff: Oh, sehr persönlich sogar. Ich wohne seit fünfzehn Jahren in einer Wohnbaugenossenschaft in Zürich, und mein Strom kommt von einer Energiegenossenschaft. In der Schweiz ist das ja gar nicht so ungewöhnlich. Man könnte sagen: Ich bin Forscherin und Betroffene zugleich.

Moderator: Erklären Sie uns doch kurz, was eine Genossenschaft eigentlich von einer normalen Firma unterscheidet.

Dr. Seraina Caduff: Der wichtigste Unterschied liegt im Zweck. Eine Aktiengesellschaft will in erster Linie Gewinne für ihre Eigentümer erwirtschaften. Eine Genossenschaft dagegen soll ihre Mitglieder fördern, also ihnen etwas ermöglichen, das sie allein nicht schaffen würden – günstigen Wohnraum zum Beispiel oder faire Preise für ihre Produkte. Und dann gibt es das Prinzip „ein Mitglied, eine Stimme“. Es spielt keine Rolle, ob jemand einen Anteil hat oder zwanzig – in der Generalversammlung zählt jede Stimme gleich.

Moderator: Viele Menschen verbinden Genossenschaften ja vor allem mit der Landwirtschaft. Ist das noch zeitgemäss?

Dr. Seraina Caduff: Historisch ist das durchaus richtig, die Landwirtschaft war ein wichtiger Ursprung. Aber heute ist das längst nicht mehr so. Die meisten Mitglieder hat man im Bankwesen und im Wohnungsbau, und die dynamischsten Bereiche sind gerade die Energie und die Nahversorgung, also etwa Dorfläden, die von den Bewohnerinnen und Bewohnern selbst betrieben werden.

Moderator: Sie sagten vorhin Renaissance. Werden denn tatsächlich mehr Genossenschaften gegründet?

Dr. Seraina Caduff: Ja, eindeutig. In den letzten Jahren ist die Zahl der Neugründungen sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland gestiegen. Viele Menschen haben offenbar das Bedürfnis, wirtschaftliche Dinge in ihrer Region selbst in die Hand zu nehmen, statt sie grossen Konzernen zu überlassen.

Moderator: Man hört auch oft, Genossenschaften seien besonders krisenfest. Stimmt das, oder ist das eher ein Mythos?

Dr. Seraina Caduff: Das ist tatsächlich belegt. Genossenschaften haben unter allen Rechtsformen die niedrigste Insolvenzquote. Das hat mehrere Gründe. Einer ist, dass sie regelmässig von einem unabhängigen Prüfverband kontrolliert werden müssen, der auch die wirtschaftliche Lage



unter die Lupe nimmt. Ein anderer: Weil sie nicht auf maximale Rendite aus sind, gehen sie in der Regel weniger Risiken ein.

Moderator: Das klingt fast zu schön, um wahr zu sein. Wo liegen die Schwächen?

Dr. Seraina Caduff: Na ja, die Kehrseite der Demokratie ist, dass Entscheidungen oft lange dauern. Wenn eine Wohnbaugenossenschaft eine Sanierung plant, dann wird das in Versammlungen diskutiert, es gibt Einwände, Änderungsanträge – das kann sich über Monate hinziehen. Wer schnell auf Marktveränderungen reagieren muss, für den ist das ein echtes Problem.

Moderator: Wäre die Genossenschaft also auch ein Modell für Start-ups? Da wird ja gerade viel über Unternehmen in Verantwortungseigentum diskutiert.

Dr. Seraina Caduff: Da wäre ich zurückhaltend. Für manche Gründungen passt das sehr gut, etwa wenn eine Gruppe von Freiberuflern sich zusammentut. Aber ein Start-up, das in kurzer Zeit sehr viel Kapital von Investoren braucht, um schnell zu wachsen, ist mit einer Genossenschaft schlecht beraten. Investoren wollen in der Regel Mitspracherechte, die ihrem Kapitaleinsatz entsprechen – und genau das sieht das Modell nicht vor. Ich würde das also keineswegs pauschal empfehlen.

Moderator: Zum Schluss: Was müsste passieren, damit Genossenschaften noch bekannter werden?

Dr. Seraina Caduff: Ich denke, sie müssten stärker in der Ausbildung vorkommen. In den meisten wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen lernt man fast nur etwas über Aktiengesellschaften und GmbHs. Wer nie von einer Alternative gehört hat, kommt auch nicht auf die Idee, sie zu gründen.

Moderator: Frau Caduff, herzlichen Dank für das Gespräch.

Hören – Teil 3

Text h3a

Moderatorin: Herzlich willkommen zu unserer Diskussionsrunde. Heute geht es um ein Modell, das in Unternehmen noch selten ist: geteilte Führung, auch Topsharing genannt. Zwei Personen teilen sich eine Führungsposition. Zu Gast sind Katrin Vogel, die genau das seit drei Jahren praktiziert, Rainer Kluge, Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung in der Personalentwicklung, und Prof. Nadia El-Amrani, Arbeitswissenschaftlerin. Frau Vogel, wie sieht Ihr Alltag aus?



Katrin Vogel: Mein Kollege Björn Hansen und ich leiten gemeinsam eine Abteilung mit gut vierzig Leuten in einer Versicherung. Wir arbeiten beide etwa sechzig Prozent. Ich bin montags bis mittwochs da, er mittwochs bis freitags. Der Mittwoch ist also unser gemeinsamer Tag, und der ist heilig: Da besprechen wir alles, was ansteht, und treffen die wichtigen Entscheidungen zusammen.

Moderatorin: Herr Kluge, Sie sind skeptisch. Warum?

Rainer Kluge: Ich will gar nicht bestreiten, dass das im Einzelfall gut funktionieren kann. Mein Haupteinwand ist ein anderer: Führung bedeutet Verantwortung, und Verantwortung lässt sich schlecht halbieren. Wenn etwas schiefgeht, müssen die Mitarbeitenden wissen, wer am Ende den Kopf hält. Bei zwei Chefs besteht die Gefahr, dass sich jeder ein bisschen auf den anderen verlässt.

Text h3b

Moderatorin: Frau El-Amrani, was sagt denn die Forschung dazu?

Prof. Nadia El-Amrani: Wir haben inzwischen eine Reihe von Studien, auch eigene. Und das auffälligste Ergebnis ist, dass Tandems ihre Entscheidungen gründlicher abwägen. Das Vier-Augen-Prinzip wirkt sich offenbar positiv aus: Schnellschüsse werden seltener, weil man seine Überlegungen immer erst jemandem erklären muss. Ich will aber nicht verschweigen, dass das Modell etwas kostet. Weil sich die Arbeitszeiten überschneiden, liegen die Personalkosten meist um zwanzig bis dreißig Prozent höher als bei einer einzelnen Führungskraft.

Rainer Kluge: Eben, und das muss man sich erst einmal leisten können.

Moderatorin: Frau Vogel, zurück zu Herrn Kluges Einwand mit der Verantwortung.

Katrin Vogel: Den höre ich oft, und ich verstehe ihn auch. Aber wir haben das von Anfang an ganz klar geregelt: Was einer von uns entscheidet, trägt der andere mit – auch dann, wenn er es selbst vielleicht anders gemacht hätte. Wir treten nach außen immer als Einheit auf. Unser Team weiß das, und deshalb kommt niemand auf die Idee, uns gegeneinander auszuspielen.

Text h3c

Moderatorin: Wenn das Modell so gut funktioniert, warum ist es dann noch so selten?

Prof. Nadia El-Amrani: Da spielen mehrere Dinge eine Rolle. Rechtlich gibt es übrigens kaum Hürden, das ist es nicht. Viel wichtiger ist die Kultur. In vielen Unternehmen ist die Vorstellung tief verankert, dass eine richtige Führungskraft Vollzeit arbeitet und immer erreichbar ist. Wer reduziert, gilt



schnell als weniger engagiert. Und dann ist es natürlich auch schwierig, überhaupt eine passende Partnerin oder einen passenden Partner zu finden.

Moderatorin: Herr Kluge, hat Sie das bisher überzeugt?

Rainer Kluge: Teilweise, das gebe ich zu. Auf der Ebene einer Abteilung oder eines Teams kann ich mir das inzwischen gut vorstellen, gerade wenn die Aufgaben gut planbar sind. Wo ich nach wie vor Bauchschmerzen habe, ist die Unternehmensspitze. In einer echten Krise, wenn innerhalb von Stunden entschieden werden muss, brauchen Sie eine klare Stimme.

Text h3d

Moderatorin: Zum Schluss ganz praktisch: Was raten Sie Menschen, die sich eine Führungsposition teilen möchten? Frau Vogel?

Katrin Vogel: Viele denken, man müsse sich möglichst ähnlich sein. Das stimmt aus meiner Erfahrung nicht. Björn und ich sind völlig unterschiedliche Typen, er ist viel analytischer, ich bin eher die Kommunikative. Entscheidend ist, dass man dieselben Grundwerte teilt – also zum Beispiel, wie man mit Menschen umgeht und was einem in der Arbeit wichtig ist. Wenn das nicht passt, hilft auch die beste Organisation nichts.

Prof. Nadia El-Amrani: Und ich würde ergänzen: Unternehmen können viel tun, etwa interne Plattformen einrichten, auf denen sich Interessierte finden können.

Rainer Kluge: Mein Rat an die Unternehmen wäre: nicht gleich im großen Stil einführen, sondern mit zwei, drei Tandems beginnen und nach einem Jahr ehrlich auswerten, was funktioniert hat und was nicht. Dann reden wir über Fakten statt über Ideologie.

Moderatorin: Ein schönes Schlusswort. Vielen Dank an Sie alle.

Hören – Teil 4

Text h4 (österreichisch)

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Studierende, herzlich willkommen zu dieser Gastvorlesung. Mein Thema ist die Verhaltensökonomie, also jener Zweig der Wirtschaftswissenschaften, der sich dafür interessiert, wie Menschen tatsächlich entscheiden – und nicht, wie sie laut Lehrbuch entscheiden sollten.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Lassen Sie mich mit dem Lehrbuch beginnen. Die klassische Ökonomie arbeitet mit einer Modellfigur, dem sogenannten Homo oeconomicus. Dieser Mensch kennt alle relevanten Informationen, kann sie ohne Mühe verarbeiten und wählt stets die Möglichkeit, die seinen



Nutzen maximiert. Für viele Fragestellungen ist dieses Modell durchaus brauchbar. Das Problem ist nur: Es setzt voraus, dass wir über eine praktisch unbegrenzte Fähigkeit verfügen, Informationen aufzunehmen und abzuwägen. Und das trifft auf keinen Menschen zu, den ich kenne – mich selbst eingeschlossen.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Die Verhaltensökonomie hat seit den Siebzigerjahren gezeigt, dass wir stattdessen mit Faustregeln arbeiten, die in vielen Situationen gut funktionieren, uns aber systematisch in die Irre führen können. Ich möchte Ihnen einige davon vorstellen.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Beginnen wir mit dem sogenannten Ankereffekt. Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen Gebrauchtwagen kaufen. Der Verkäufer nennt als Erstes einen Preis von, sagen wir, fünfzehntausend Euro. Selbst wenn Sie diesen Preis für überzogen halten und hart verhandeln – Ihr Gegenangebot wird sich an dieser ersten Zahl orientieren. Hätte er mit zwölftausend begonnen, wären Sie vermutlich bei einem niedrigeren Endpreis gelandet. Die zuerst genannte Zahl wirkt wie ein Anker, von dem wir uns nur unzureichend lösen.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Ein zweites Phänomen ist die Verlustaversion. Experimente zeigen immer wieder, dass ein Verlust uns ungefähr doppelt so stark schmerzt, wie uns ein gleich großer Gewinn freut. Wer hundert Euro verliert, ärgert sich also mehr, als er sich über hundert gefundene Euro freuen würde. Das erklärt unter anderem, warum viele Anleger an Aktien festhalten, die schon lange an Wert verlieren: Ein Verkauf würde den Verlust endgültig machen, und das wollen wir vermeiden.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Drittens möchte ich die Macht der Voreinstellungen ansprechen. Ein besonders eindrückliches Beispiel stammt aus der betrieblichen Altersvorsorge. In einem Unternehmen mussten sich Beschäftigte früher aktiv anmelden, wenn sie an einem Vorsorgeplan teilnehmen wollten – und nur eine Minderheit tat das, obwohl der Arbeitgeber großzügige Zuschüsse zahlte. Dann wurde die Regel umgedreht: Alle waren automatisch angemeldet, konnten sich aber jederzeit mit einem einfachen Formular abmelden. Die Zuschüsse blieben gleich, die Informationen auch. Trotzdem stieg die Teilnahmequote auf über neunzig Prozent.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Eng damit verwandt ist die sogenannte Gegenwartspräferenz. Wir bewerten Belohnungen, die wir sofort erhalten, unverhältnismäßig höher als solche, die erst in der Zukunft anfallen. Deshalb fällt es uns so schwer, für das Alter zu sparen, Sport zu treiben oder die Steuererklärung nicht bis zum letzten Tag aufzuschieben.



Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Aus diesen Erkenntnissen ist ein politisches Instrument entstanden, das Sie vielleicht unter dem Namen „Nudging“ kennen: Man gestaltet Entscheidungssituationen so, dass Menschen ohne Zwang zu einer bestimmten Wahl angestoßen werden. Das Beispiel mit der Altersvorsorge ist ein solcher Nudge. Ich will Ihnen aber nicht verschweigen, dass es auch Kritik gibt. Manche sehen darin eine subtile Form der Bevormundung. Und aus wissenschaftlicher Sicht ist ernüchternd, dass viele Effekte, die in frühen Studien spektakulär wirkten, in sorgfältigen Wiederholungsstudien deutlich kleiner ausfielen.

Prof. Dr. Clemens Hofbauer: Was folgt nun aus alldem? Eines möchte ich ausdrücklich betonen: Die Verhaltensökonomie behauptet nicht, dass Menschen dumm oder völlig irrational wären. Ihre zentrale Einsicht ist eine andere: Unsere Abweichungen vom Lehrbuchmodell sind nicht zufällig, sondern systematisch. Und weil sie systematisch sind, kann man sie vorhersagen – und in Politik und Wirtschaft berücksichtigen. Darin liegt meines Erachtens der eigentliche Wert dieses Forschungsfeldes. Vielen Dank.



Antwortbogen

Name: _____ Datum: _____

Lesen – Teil 1

	a	b	c	d
1	☐	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐	☐
5	☐	☐	☐	☐
6	☐	☐	☐	☐
7	☐	☐	☐	☐
8	☐	☐	☐	☐

Lesen – Teil 2

	a	b	c
9	☐	☐	☐
10	☐	☐	☐
11	☐	☐	☐
12	☐	☐	☐
13	☐	☐	☐
14	☐	☐	☐
15	☐	☐	☐

Lesen – Teil 3

	Lösung
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	

Lesen – Teil 4

	Lösung
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

Hören – Teil 1

	Lösung
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Hören – Teil 2

	a	b	c
7	☐	☐	☐
8	☐	☐	☐
9	☐	☐	☐
10	☐	☐	☐
11	☐	☐	☐
12	☐	☐	☐
13	☐	☐	☐
14	☐	☐	☐
15	☐	☐	☐



Hören – Teil 3

	a	b	c
16	☐	☐	☐
17	☐	☐	☐
18	☐	☐	☐
19	☐	☐	☐
20	☐	☐	☐
21	☐	☐	☐
22	☐	☐	☐
23	☐	☐	☐

Hören – Teil 4

	a	b	c
24	☐	☐	☐
25	☐	☐	☐
26	☐	☐	☐
27	☐	☐	☐
28	☐	☐	☐
29	☐	☐	☐
30	☐	☐	☐

