

Kapitel 2

Mitarbeitergespräche und Beurteilung

Multiple-Choice-Aufgaben mit Lösungen · 26 Aufgaben



Geprüfte Industriefachwirte (IHK) · Rahmenplan 9.2 Mitarbeitergespräche und Beurteilung

fachwirt24.de

So arbeitest du: Jede Aufgabe hat genau eine richtige Antwort. Kreuze sie an, ohne vorher ins Buch zu schauen. Die Lösungen mit kurzer Erklärung findest du ab Seite „**Lösungen**“ am Ende. Alles, was du falsch hattest, wiederholst du im Arbeits- und Übungsbuch, Kapitel 2, Seite 50 bis 60, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 61. Die Aufgaben folgen der Gliederung des Buchs.

2.1 Mitarbeitergespräche im Überblick

- 1 Woran scheitern Mitarbeitergespräche nach der Erfahrung der Praxis am häufigsten?**
 - A** ☐ An zu vielen offenen Fragen im Gespräch.
 - B** ☐ An der Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds.
 - C** ☐ An einer zu ausführlichen Dokumentation.
 - D** ☐ An mangelhafter Vorbereitung: fehlende Fakten, falscher Ort oder ungünstiger Zeitpunkt.

- 2 Welche Reihenfolge entspricht dem Grundmuster eines Mitarbeitergesprächs?**
 - A** ☐ Vorbereitung – Lösung vorgeben – Unterschrift – Eröffnung
 - B** ☐ Vorbereitung – Eröffnung – Sachverhalt klären – Lösung erarbeiten – Vereinbarung – Abschluss und Nachbereitung
 - C** ☐ Sachverhalt klären – Eröffnung – Abschluss – Lösung erarbeiten
 - D** ☐ Eröffnung – Vereinbarung – Sachverhalt klären – Vorbereitung – Abschluss

- 3 Welches Gespräch dient vor allem dazu, nach längerer Krankheit oder Elternzeit den Wiedereinstieg zu erleichtern?**
 - A** ☐ Austrittsgespräch
 - B** ☐ Zielvereinbarungsgespräch
 - C** ☐ Rückkehrgespräch
 - D** ☐ Beurteilungsgespräch

2.2 Das Anerkennungsgespräch

- 4 Welche Regel gilt für das Anerkennungsgespräch?**
 - A** ☐ Grundsätzlich erst im jährlichen Beurteilungsgespräch loben.
 - B** ☐ Anerkennung immer mit einer Kritik verbinden, damit sie glaubwürdig wirkt.
 - C** ☐ Pauschal loben („gut gemacht“), damit sich alle angesprochen fühlen.
 - D** ☐ Zeitnah und konkret: die Leistung genau benennen und ihre Wirkung zeigen.

5 Was unterscheidet Anerkennung und Kritik hinsichtlich des Ortes?

- A** ☐ Kritik wirkt vor der Gruppe stärker und sollte dort geäußert werden.
- B** ☐ Anerkennung darf auch vor dem Team ausgesprochen werden, Kritik immer nur unter vier Augen.
- C** ☐ Beide gehören ausschließlich unter vier Augen.
- D** ☐ Anerkennung sollte nur schriftlich erfolgen, Kritik nur mündlich.

2.3 Das Kritikgespräch

6 Was ist das Ziel eines Kritikgesprächs?

- A** ☐ Die Bestrafung des Mitarbeitenden für sein Fehlverhalten.
- B** ☐ Eine dauerhafte Verhaltensänderung bei möglichst intakter Beziehung.
- C** ☐ Die Vorbereitung einer Abmahnung in jedem Fall.
- D** ☐ Die Dokumentation von Fehlern für die Personalakte.

7 Ein Auszubildender kommt wiederholt zu spät, weil sein Bus nach einem Fahrplanwechsel nur noch stündlich fährt. Welche Ursachenkategorie liegt vor allem vor?

- A** ☐ Reifung: Er ist zu jung für Pünktlichkeit.
- B** ☐ Wissen: Er kennt den Arbeitsbeginn nicht.
- C** ☐ Wollen: Er ist nicht motiviert.
- D** ☐ Können bzw. Dürfen: Ihm fehlen die äußeren Möglichkeiten, pünktlich zu sein.

8 Warum gilt die „Sandwich-Methode“ (Lob – Kritik – Lob) als problematisch?

- A** ☐ Sie verlangt die Anwesenheit des Betriebsrats.
- B** ☐ Sie ist arbeitsrechtlich unzulässig.
- C** ☐ Sie verlängert das Gespräch auf über 90 Minuten.
- D** ☐ Sie verwässert die Kritik und entwertet zugleich das Lob.

9 Welche Aussage im Kritikgespräch ist am besten formuliert?

- A** ☐ „Sie sind am 3., 7. und 12. März jeweils nach Schichtbeginn gekommen. Dadurch musste die Frühschicht Ihre Anrufe übernehmen.“
- B** ☐ „Die anderen beschwerten sich auch schon über Sie.“
- C** ☐ „Sie kommen ja ständig zu spät, das kennen wir schon.“
- D** ☐ „Ihre Einstellung zur Arbeit lässt sehr zu wünschen übrig.“

10 Welche drei Funktionen muss eine wirksame Abmahnung erfüllen?

- A** ☐ Beurteilungs-, Entgelt- und Entwicklungsfunktion
- B** ☐ Dokumentations-, Hinweis- (Rüge-) und Warnfunktion
- C** ☐ Anhörungs-, Zustimmung- und Mitbestimmungsfunktion
- D** ☐ Informations-, Motivations- und Kontrollfunktion

11 Welche Aussage zur Abmahnung ist richtig?

- A** ☐ Sie muss notariell beurkundet werden.
- B** ☐ Sie ist formfrei, wird aber aus Beweisgründen schriftlich erteilt; der Betriebsrat muss nicht beteiligt werden.
- C** ☐ Sie ist nur wirksam, wenn der Betriebsrat vorher zugestimmt hat.
- D** ☐ Der Mitarbeitende darf keine Gegendarstellung abgeben.

2.4 Mitarbeiterbeurteilung: Grundsätze, Ziele und Anlässe

- 12** Worin unterscheiden sich Leistungs- und Potenzialbeurteilung?
- A** ☐ Die Leistungsbeurteilung blickt zurück auf Erreichtes, die Potenzialbeurteilung voraus auf künftige Möglichkeiten.
 - B** ☐ Beide Begriffe meinen dasselbe Verfahren.
 - C** ☐ Die Potenzialbeurteilung bewertet ausschließlich die Arbeitsmenge.
 - D** ☐ Die Leistungsbeurteilung gilt nur für Führungskräfte, die Potenzialbeurteilung nur für Auszubildende.
- 13** Welcher Grundsatz einer fairen Beurteilung verlangt, über den ganzen Zeitraum zu beobachten und nicht nur in den letzten Wochen?
- A** ☐ Transparenz
 - B** ☐ Kontinuität
 - C** ☐ Gleichbehandlung
 - D** ☐ Vertraulichkeit
- 14** Welche Vorschrift gibt jedem Arbeitnehmer das Recht, dass ihm die Beurteilung seiner Leistung erläutert wird?
- A** ☐ § 16 BBiG
 - B** ☐ § 94 Abs. 2 BetrVG
 - C** ☐ § 82 Abs. 2 BetrVG
 - D** ☐ § 109 GewO
- 15** Ein Unternehmen will einheitliche Beurteilungsgrundsätze für alle Beschäftigten einführen. Was ist zu beachten?
- A** ☐ Der Betriebsrat muss zustimmen (§ 94 Abs. 2 BetrVG).
 - B** ☐ Jeder Mitarbeitende muss einzeln schriftlich zustimmen.
 - C** ☐ Die IHK muss die Grundsätze genehmigen.
 - D** ☐ Der Betriebsrat ist nur zu informieren.

2.5 Beurteilungskriterien und -systeme

- 16** Welches Beurteilungsverfahren bewertet jedes Kriterium auf einer vorgegebenen Skala und ist am weitesten verbreitet?
- A** ☐ Kennzeichnungsverfahren
 - B** ☐ Freie Beurteilung
 - C** ☐ Rangordnungsverfahren
 - D** ☐ Einstufungsverfahren
- 17** Was ist ein typischer Nachteil der freien Beurteilung?
- A** ☐ Sie misst nur den Grad der Zielerreichung.
 - B** ☐ Sie ist kaum vergleichbar und stark vom Schreibstil der Beurteilenden abhängig.
 - C** ☐ Sie ist nur mit Zustimmung der IHK zulässig.
 - D** ☐ Sie ist zu starr, weil alle Kriterien vorgegeben sind.

18 Was kennzeichnet die zielorientierte Beurteilung?

- A** ☐ Sie misst den Grad der Zielerreichung aus der Zielvereinbarung; Verhalten und nicht messbare Leistungen erfasst sie schlecht.
- B** ☐ Sie beruht auf einem frei formulierten Text ohne Kriterien.
- C** ☐ Sie vergleicht alle Mitarbeitenden paarweise miteinander.
- D** ☐ Sie bewertet ausschließlich das Sozialverhalten.

2.6 Das Beurteilungsgespräch

19 Wofür steht die Merkhilfe „4 B + M“ im Beurteilungsprozess?

- A** ☐ Beobachten, Beschreiben, Bewerten, Besprechen und Maßnahmen vereinbaren
- B** ☐ Bedarf, Budget, Bewerbung, Begleitung und Mentoring
- C** ☐ Beurteilen, Befördern, Bezahlen, Binden und Messen
- D** ☐ Begrüßen, Befragen, Belehren, Bestrafen und Motivieren

20 Warum sollte im Beurteilungsgespräch zuerst der Mitarbeitende seine Selbsteinschätzung schildern?

- A** ☐ Weil die Selbsteinschätzung gesetzlich die Note ersetzt.
- B** ☐ Damit die Führungskraft ihre Bewertung danach nicht mehr begründen muss.
- C** ☐ Es fördert die Beteiligung und zeigt, wo Selbst- und Fremdbild auseinanderliegen.
- D** ☐ Damit das Gespräch kürzer wird.

21 Was bestätigt der Mitarbeitende mit seiner Unterschrift unter den Beurteilungsbogen?

- A** ☐ Die Kenntnisnahme der Beurteilung, nicht zwingend seine Zustimmung.
- B** ☐ Seine uneingeschränkte Zustimmung zu allen Bewertungen.
- C** ☐ Die Einwilligung in eine Gehaltsänderung.
- D** ☐ Den Verzicht auf eine Gegendarstellung.

2.7 Beurteilungsfehler

22 Weil eine Mitarbeiterin hervorragend präsentiert, bewertet die Führungskraft auch ihre Termintreue zu gut. Welcher Fehler liegt vor?

- A** ☐ Nikolaus-Effekt
- B** ☐ Kontrastfehler
- C** ☐ Halo-Effekt (Überstrahlung)
- D** ☐ Tendenz zur Mitte

23 Ein Fehler im Dezember verdrängt in der Jahresbeurteilung elf gute Monate. Wie heißt dieser Beurteilungsfehler?

- A** ☐ Hierarchieeffekt
- B** ☐ Primacy-Effekt
- C** ☐ Nikolaus-Effekt (Recency-Effekt)
- D** ☐ Kleber-Effekt

24 Eine Führungskraft vergibt allen Mitarbeitenden die Note „3“, um Begründungen zu vermeiden. Welcher Fehler liegt vor?

- A** ☐ Tendenz zur Milde
- B** ☐ Sympathieeffekt
- C** ☐ Projektion
- D** ☐ Tendenz zur Mitte

2.8 Das 360-Grad-Feedback

- 25** Wie sollte ein 360-Grad-Feedback für Führungskräfte am besten eingeführt werden?
- A** ☐ Mit namentlicher Auswertung auch in Teams von drei Personen.
 - B** ☐ Direkt als Grundlage für Gehaltserhöhungen, damit alle ernsthaft teilnehmen.
 - C** ☐ Zunächst als reines Entwicklungsinstrument ohne Auswirkung auf Entgelt, mit gesicherter Anonymität und begleitender Rückmeldung.
 - D** ☐ Ohne Information des Betriebsrats, um Verzögerungen zu vermeiden.

2.9 Das Arbeitszeugnis

- 26** Was enthält ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zusätzlich zum einfachen Zeugnis?
- A** ☐ Eine Bewertung von Leistung und Verhalten; es wird nur auf Verlangen des Arbeitnehmers ausgestellt.
 - B** ☐ Angaben zur Person sowie Art und Dauer der Tätigkeit.
 - C** ☐ Die genaue Höhe des letzten Gehalts.
 - D** ☐ Die Gründe für die Kündigung in jedem Fall.

Lösungen · Kapitel 2

Richtige Antwort, kurze Erklärung und die passende Seite im Arbeits- und Übungsbuch

1 D 2 B 3 C 4 D 5 B 6 B 7 D 8 D 9 A 10 B 11 B 12 A 13 B 14 C 15 A 16 D 17 B
18 A 19 A 20 C 21 A 22 C 23 C 24 D 25 C 26 A

- 1 **D** Zur Vorbereitung gehören Ziel, Fakten und Beispiele, Unterlagen, ein ungestörter Raum, genug Zeit, rechtzeitige Einladung und die Klärung der eigenen Haltung. → **Abschnitt 2.1 · Buch S. 50**
- 2 **B** Alle Gesprächsarten folgen diesem Muster. Wer es beherrscht, kann jedes Gespräch in der Prüfung sicher gliedern. → **Abschnitt 2.1 · Buch S. 50**
- 3 **C** Das Austrittsgespräch klärt Kündigungsgründe, das Zielvereinbarungsgespräch Ziele (MbO), das Beurteilungsgespräch Leistung und Verhalten über einen Zeitraum. → **Abschnitt 2.1 · Buch S. 50**
- 4 **D** Anerkennung ist ein Motivator nach Herzberg. Wirksam ist sie zeitnah, konkret, mit Wirkung, ehrlich und angemessen – gern mit der Frage nach den Erfolgsfaktoren. → **Abschnitt 2.2 · Buch S. 51**
- 5 **B** Öffentliche Anerkennung eignet sich besonders für Teamleistungen; wer stets dieselbe Person öffentlich lobt, erzeugt allerdings Neid. → **Abschnitt 2.2 · Buch S. 51**
- 6 **B** Kritik soll Lernen ermöglichen und Wiederholung vermeiden, nicht strafen. Deshalb: Verhalten statt Person, Stellungnahme einholen, Ursachen klären, Lösung vereinbaren. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 52**
- 7 **D** Das Raster „Wissen – Können – Wollen – Dürfen“ zeigt, welche Maßnahme passt. Hier hilft eine organisatorische Lösung (Mitfahrgelegenheit), keine Ermahnung. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 52**
- 8 **D** Der Mitarbeitende hört entweder nur das Lob oder wartet beim nächsten Lob auf das „Aber“. Besser: Anlass direkt nennen und Kritik klar, sachlich und wertschätzend formulieren. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 52**
- 9 **A** Konkrete, beobachtbare Fakten plus Wirkung. Verallgemeinerungen („ständig“), Angriffe auf die Person und Gerüchte sind typische Fehler. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 52**
- 10 **B** Das Fehlverhalten wird genau beschrieben, als Pflichtverletzung gerügt, und für den Wiederholungsfall werden Konsequenzen bis zur Kündigung angedroht. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 52**
- 11 **B** Der Mitarbeitende kann eine Gegendarstellung zur Personalakte geben (§ 83 BetrVG). Bei minderjährigen Auszubildenden muss die Abmahnung auch den gesetzlichen Vertretern zugehen. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 52**
- 12 **A** Leistungsbeurteilung: Was wurde im Zeitraum erreicht? Potenzialbeurteilung: Was kann die Person künftig leisten? (Kapitel 4) → **Abschnitt 2.4 · Buch S. 54**
- 13 **B** Weitere Grundsätze: Objektivität, Gleichbehandlung, Transparenz, Gesprächspflicht und Vertraulichkeit. Kontinuität beugt dem Nikolaus-Effekt vor. → **Abschnitt 2.4 · Buch S. 54**
- 14 **C** § 82 Abs. 2: Erläuterung der Beurteilung, Erörterung der Entwicklung, Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds möglich. § 83: Einsicht in die Personalakte. § 94 Abs. 2: Zustimmung des Betriebsrats zu allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen. → **Abschnitt 2.4 · Buch S. 54**
- 15 **A** Allgemeine Beurteilungsgrundsätze sind mitbestimmungspflichtig. Den Betriebsrat früh einzubinden, erhöht zudem die Akzeptanz. → **Abschnitt 2.4 · Buch S. 54**
- 16 **D** Das Einstufungsverfahren gehört zur gebundenen Beurteilung. Rangordnung vergleicht Personen untereinander, Kennzeichnung arbeitet mit vorgegebenen Aussagen, die freie Beurteilung ohne Vorgaben. → **Abschnitt 2.5 · Buch S. 55**
- 17 **B** Die freie Beurteilung ist individuell und flexibel, aber subjektiv. Gebundene Verfahren schaffen Vergleichbarkeit. → **Abschnitt 2.5 · Buch S. 55**

- 18 **A** In der Praxis wird sie oft kombiniert: Skala für das Verhalten, Zielerreichung für die Leistung.
→ **Abschnitt 2.5 · Buch S. 55**
-
- 19 **A** Beurteilung ist ein Prozess über das ganze Jahr – nicht nur das Gespräch am Ende. → **Abschnitt 2.6 · Buch S. 56**
-
- 20 **C** Danach folgen die Einschätzung der Führungskraft (Stärken zuerst, mit Beispielen), die Stellungnahme des Mitarbeitenden und die Vereinbarungen. → **Abschnitt 2.6 · Buch S. 56**
-
- 21 **A** Er erhält eine Kopie, das Original geht in die Personalakte. Abweichende Meinungen können festgehalten werden.
→ **Abschnitt 2.6 · Buch S. 56**
-
- 22 **C** Beim Halo-Effekt überstrahlt ein auffälliges Merkmal alle anderen. Gegenmittel: jedes Kriterium getrennt und mit eigenem Beispiel begründen. → **Abschnitt 2.7 · Buch S. 57**
-
- 23 **C** Nur die letzten Wochen vor der Beurteilung zählen. Gegenmittel: laufende Notizen (kritische Ereignisse) über das ganze Jahr. → **Abschnitt 2.7 · Buch S. 57**
-
- 24 **D** Tendenz zur Mitte, Milde und Strenge sind Maßstabsfehler. Verhaltensverankerte Skalen und Kalibrierungsrunden helfen dagegen. → **Abschnitt 2.7 · Buch S. 57**
-
- 25 **C** Vorteile: umfassendes Bild, blinde Flecken werden sichtbar. Risiken: Aufwand, „Abrechnungen“, Anonymität in kleinen Teams. Deshalb Vertrauen, Coaching und frühe Einbindung des Betriebsrats. → **Abschnitt 2.8 · Buch S. 58**
-
- 26 **A** Grundlage ist § 109 GewO, für Auszubildende § 16 BBiG. Zeugnisse müssen wahr und wohlwollend sein; versteckte negative Codes sind unzulässig. → **Abschnitt 2.9 · Buch S. 59**
-