

Multiple-Choice- Training Kapitel 1

Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung · Rahmenplan 9.1

30 Aufgaben mit je vier Antworten

Lösungsschlüssel auf einen Blick

Erläuterung zu jeder Aufgabe mit Abschnittsverweis

Kapitel 1: Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Rahmenplan 9.1 · 30 Aufgaben · Lösungen am Ende des Kapitels

Je Aufgabe ist genau eine Antwort richtig. Kreuze sie an, ohne im Buch nachzusehen. Die Abschnittsnummer hinter jeder Frage zeigt dir, wo du nacharbeiten kannst.

1 Welche Aussage beschreibt den Begriff „Persönlichkeit“ am treffendsten? (1.1)

- ☐ A Die Gesamtheit relativ beständiger Merkmale, die Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen prägen und sich ein Leben lang weiterentwickeln.
- ☐ B Die angeborenen Eigenschaften eines Menschen, die sich nach der Pubertät nicht mehr verändern.
- ☐ C Das sichtbare Verhalten eines Menschen in einer bestimmten Situation.
- ☐ D Die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten, die jemand in Ausbildung und Beruf erworben hat.

2 Eine Teamleiterin sagt zu einem Mitarbeiter: „Sie sind eben unzuverlässig.“ Was ist aus Führungssicht daran problematisch? (1.1)

- ☐ A Sie hätte die Kritik vor dem ganzen Team äußern müssen, damit sie wirkt.
- ☐ B Sie spricht ein Verhalten an, obwohl nur die Persönlichkeit veränderbar ist.
- ☐ C Sie verwendet eine Ich-Botschaft, die zu weich ist.
- ☐ D Sie spricht den Charakter an statt eines konkreten, beobachtbaren Verhaltens, das sich leichter ändern lässt.

3 Was veranschaulicht das Eisbergmodell der Kommunikation? (1.1)

- ☐ A Dass Konflikte nur dann entstehen, wenn die Sachargumente schwach sind.
- ☐ B Unter der sichtbaren Sachebene liegt eine größere Beziehungsebene mit Gefühlen, Erwartungen und Ängsten, die das Gespräch stark beeinflusst.
- ☐ C Dass in Gesprächen 80 % der Zeit über Zahlen und Fakten gesprochen wird.
- ☐ D Dass Führungskräfte möglichst nur sachlich argumentieren sollten, um Emotionen zu vermeiden.

4 In welcher Phase der Sozialisation übernimmt ein Mensch Berufsrolle, Betriebskultur und später die Führungsrolle? (1.2)

- ☐ A Sekundäre Sozialisation
- ☐ B Primäre Sozialisation
- ☐ C Tertiäre Sozialisation
- ☐ D Reifungsphase

5 Eine Ausbilderin kommt regelmäßig selbst zu spät und mahnt die Auszubildenden zur Pünktlichkeit. Welcher Lernmechanismus erklärt, warum ihre Mahnungen kaum wirken? (1.2)

- ☐ A Lernen durch Verstärkung: Pünktlichkeit wird zu häufig gelobt.
- ☐ B Reifung: Jugendliche sind körperlich noch nicht in der Lage, pünktlich zu sein.
- ☐ C Lernen am Modell: Auszubildende übernehmen das vorgelebte Verhalten ihres Vorbilds.
- ☐ D Lernen durch Einsicht: Die Auszubildenden verstehen den Sinn der Regel nicht.

6 Welche Aussage zur Bedürfnispyramide nach Maslow ist richtig? (1.3)

- ☐ A Alle fünf Stufen wirken bei jedem Menschen gleich stark und gleichzeitig.
- ☐ B Sicherheitsbedürfnisse stehen an der Spitze der Pyramide.
- ☐ C Die Selbstverwirklichung ist ein Defizitbedürfnis, das als Erstes befriedigt werden muss.
- ☐ D Ein weitgehend befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr; dann werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe handlungsleitend.

7 Ein Monteur bangt um die Verlängerung seines befristeten Vertrags. Welche Maßnahme spricht nach Maslow sein derzeit vorherrschendes Bedürfnis am ehesten an? (1.3)

- ☐ A Die Einladung zum Betriebsausflug.
- ☐ B Ein neuer Titel als „Senior-Monteur“.
- ☐ C Eine verbindliche Aussage über seine Weiterbeschäftigung bzw. eine Entfristung.
- ☐ D Die Leitung eines Innovationsprojekts zur Selbstverwirklichung.

8 Welcher der folgenden Faktoren ist nach Herzberg ein Motivator (Zufriedenmacher)? (1.3)

- ☐ A Höheres Grundgehalt
- ☐ B Klimatisierter Arbeitsplatz
- ☐ C Übertragung von Verantwortung für eine anspruchsvolle Aufgabe
- ☐ D Gutes Verhältnis zu den Kollegen

9 Was bewirken erfüllte Hygienefaktoren nach Herzberg? (1.3)

- ☐ A Sie wirken nur bei Führungskräften, nicht bei Mitarbeitenden.
- ☐ B Sie erzeugen dauerhafte Zufriedenheit und hohe Leistungsbereitschaft.
- ☐ C Sie ersetzen die Motivatoren, wenn diese fehlen.
- ☐ D Sie verhindern Unzufriedenheit, erzeugen aber noch keine Zufriedenheit.

10 Welche Form der Motivation entsteht aus der Tätigkeit selbst, etwa aus Freude an der Aufgabe? (1.3)

- ☐ A Intrinsische Motivation
- ☐ B Hygienemotivation
- ☐ C Defizitmotivation
- ☐ D Extrinsische Motivation

11 Welche Maßnahme ist für ältere Mitarbeitende besonders geeignet? (1.4)

- ☐ A Vermehrter Einsatz in Nacht- und Wechselschicht, da Erfahrung Belastungen ausgleicht.
- ☐ B Grundsätzlicher Ausschluss von Weiterbildungen, weil sich die Investition nicht mehr lohnt.
- ☐ C Ausschließlich Routineaufgaben, um Überforderung durch Neues zu vermeiden.
- ☐ D Altersgemischte Tandems, in denen Ältere ihr Erfahrungswissen an Jüngere weitergeben.

12 Ab welcher Betriebsgröße sind Arbeitgeber nach § 154 SGB IX grundsätzlich verpflichtet, schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen? (1.4)

- ☐ A Erst ab 250 Arbeitsplätzen; eine Quote gibt es nicht.
- ☐ B Ab jahresdurchschnittlich mindestens 20 Arbeitsplätzen; die Quote beträgt grundsätzlich 5 %.
- ☐ C Ab 10 Arbeitsplätzen; die Quote beträgt 10 %.
- ☐ D Ab 50 Arbeitsplätzen; die Quote beträgt 3 %.

13 Was gilt bei der Kündigung eines schwerbehinderten Menschen nach Ablauf der ersten sechs Monate? (1.4)

- ☐ A Das Integrationsamt muss vorher zustimmen.
- ☐ B Es genügt, die Agentur für Arbeit nachträglich zu informieren.
- ☐ C Eine Kündigung ist in jedem Fall ausgeschlossen.
- ☐ D Der Betriebsarzt muss die Kündigung genehmigen.

14 Welche Rechtsgrundlage schützt Beschäftigte vor allem vor Benachteiligung wegen Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion oder Behinderung? (1.4)

- ☐ A Berufsbildungsgesetz (BBiG)
- ☐ B Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
- ☐ C Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)
- ☐ D Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

15 Welche Zielformulierung erfüllt die SMART-Regel? (1.5)

- ☐ A „Wir verbessern in diesem Jahr deutlich unsere Kundenzufriedenheit.“
- ☐ B „Die Wartezeit soll so schnell wie möglich so kurz wie möglich werden.“
- ☐ C „Bis zum 30.09. sinkt die durchschnittliche Wartezeit der Hotline Süd von 140 auf unter 90 Sekunden.“
- ☐ D „Das Team führt regelmäßig Schulungen im neuen Ticketsystem durch.“

16 Was versteht man unter einer Zielhierarchie (Zielkaskade)? (1.5)

- ☐ A Die Rangfolge der Mitarbeitenden nach dem Grad ihrer Zielerreichung.
- ☐ B Die Ableitung der Ziele vom Leitbild über Unternehmens- und Bereichsziele bis zu den Zielen jedes einzelnen Mitarbeitenden.
- ☐ C Die Sammlung aller Ziele, die Mitarbeitende selbst für ihre Freizeit festlegen.
- ☐ D Die Reihenfolge, in der Ziele im Jahresverlauf abgearbeitet werden.

17 Wann ist der autoritäre Führungsstil am ehesten angemessen? (1.6)

- ☐ A Wenn die Akzeptanz einer Entscheidung im Team besonders wichtig ist.
- ☐ B Bei der Einführung von Gleitzeit, um Mitarbeitende zu beteiligen.
- ☐ C Bei einem eingespielten Expertenteam, das an einer kreativen Lösung arbeitet.
- ☐ D In Krisen- und Gefahrensituationen, in denen schnell und eindeutig entschieden werden muss.

18 Was beschreibt das Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt? (1.6)

- ☐ A Ein stufenloses Spektrum, auf dem mit zunehmender Mitarbeiterorientierung der Entscheidungsspielraum der Gruppe wächst und der der Führungskraft abnimmt.
- ☐ B Ein zweidimensionales Gitter aus Sach- und Menschenorientierung mit Werten von 1 bis 9.
- ☐ C Drei klar voneinander getrennte Führungsstile ohne Übergänge.
- ☐ D Die Abhängigkeit des Führungsstils vom Reifegrad des Mitarbeitenden.

19 Welcher Stil gilt im Verhaltensgitter nach Blake und Mouton als Idealstil? (1.6)

- ☐ A 9.9 – Team-Management: hohe Leistung durch engagierte, beteiligte Mitarbeitende.
- ☐ B 1.9 – Glacéhandschuh-Management: Harmonie vor Leistung.
- ☐ C 9.1 – Befehl-Gehorsam-Management: maximale Sachorientierung.
- ☐ D 5.5 – Organisations-Management: ausgewogener Mittelweg.

20 Eine erfahrene Kollegin beherrscht ihre Aufgabe fachlich, ist aber seit einer Systemumstellung verunsichert. Welcher Stil passt nach Hersey und Blanchard? (1.6)

- ☐ A S4 Delegieren: Aufgabe übergeben und kaum eingreifen.
- ☐ B S2 Integrieren: Entscheidungen erklären und verkaufen.
- ☐ C S1 Unterweisen: genaue Anweisungen und enge Kontrolle.
- ☐ D S3 Partizipieren: gemeinsam entscheiden, zuhören, Selbstvertrauen stärken.

21 Was besagt das Kongruenzprinzip bei der Delegation? (1.7)

- ☐ A Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen deckungsgleich übertragen werden.
- ☐ B Jede delegierte Aufgabe muss täglich kontrolliert werden.
- ☐ C Delegiert werden dürfen nur Aufgaben, die der Mitarbeitende bereits beherrscht.
- ☐ D Die Führungsverantwortung geht mit der Aufgabe vollständig auf den Mitarbeitenden über.

22 Welche Aufgabe sollte eine Führungskraft grundsätzlich nicht delegieren? (1.7)

- ☐ A Die Pflege der Kundendatenbank
- ☐ B Die Einarbeitung neuer Kollegen in ein Programm
- ☐ C Die Beurteilung ihrer Mitarbeitenden
- ☐ D Die Organisation der Teambesprechung

23 Was kennzeichnet das Management by Exception? (1.7)

- ☐ A Die Führungskraft ist regelmäßig vor Ort präsent und sucht das Gespräch.
- ☐ B Die Führungskraft greift nur ein, wenn vereinbarte Toleranzgrenzen überschritten werden.
- ☐ C Mitarbeitende werden stark an der Zielbildung beteiligt.
- ☐ D Ziele werden gemeinsam vereinbart, der Weg bleibt dem Mitarbeitenden überlassen.

24 Welches Paar ordnet Führungsmittel richtig zu? (1.7)

- ☐ A Direktes Führungsmittel: Entgeltsystem – indirektes Führungsmittel: Anerkennung
- ☐ B Direktes Führungsmittel: Mitarbeitergespräch – indirektes Führungsmittel: Stellenbeschreibung
- ☐ C Direktes Führungsmittel: Führungsleitlinien – indirektes Führungsmittel: Vorbild
- ☐ D Direktes Führungsmittel: Organigramm – indirektes Führungsmittel: Kritik

25 Was beschreibt die „Sandwichposition“ einer Führungskraft der unteren oder mittleren Ebene? (1.8)

- ☐ A Sie teilt sich die Führungsaufgabe mit einer gleichrangigen Kollegin.
- ☐ B Sie lobt zuerst, kritisiert dann und lobt zum Schluss erneut.
- ☐ C Sie ist gleichzeitig Mitglied im Betriebsrat und Führungskraft.
- ☐ D Sie steht zwischen den Erwartungen der Vorgesetzten (Zielerreichung, Kosten) und denen der Mitarbeitenden (Schutz, Information, Gerechtigkeit).

26 Welche Seite einer Nachricht nach Schulz von Thun steckt in „Du hast das wohl nicht im Griff“? (1.9)

- ☐ A Sachinhalt
- ☐ B Beziehungshinweis
- ☐ C Appell
- ☐ D Selbstkundgabe

27 Wie lässt sich nach dem Johari-Fenster der „blinde Fleck“ verkleinern? (1.9)

- ☐ A Durch strengere Kontrolle der Mitarbeitenden
- ☐ B Durch mehr Offenheit über sich selbst
- ☐ C Durch Feedback von anderen
- ☐ D Durch Rückzug aus der Gruppe

28 Welche Äußerung ist eine Ich-Botschaft? (1.9)

- ☐ A „Ich finde, du bist unzuverlässig.“
- ☐ B „Ich mache mir Sorgen, weil die Schichtübergabe ohne dich nicht klappt, und wünsche mir, dass du pünktlich bist.“
- ☐ C „Man kann sich auf dich einfach nicht verlassen.“
- ☐ D „Du kommst schon wieder zu spät!“

29 Die Führungskraft fragt sachlich: „Bis wann ist der Bericht fertig?“ Der Mitarbeiter antwortet: „Das sollten Sie als Chefin doch wissen!“ Wie nennt man diese Transaktion? (1.9)

- ☐ A Gekreuzte Transaktion: Die Antwort kommt aus dem kritischen Eltern-Ich statt aus dem angesprochenen Erwachsenen-Ich.
- ☐ B Komplementäre Transaktion zwischen Kind-Ich und Kind-Ich.
- ☐ C Komplementäre Transaktion zwischen zwei Erwachsenen-Ich-Zuständen.
- ☐ D Paraphrasieren im Sinne des aktiven Zuhörens.

30 Was bedeutet „Verbalisieren“ beim aktiven Zuhören? (1.9)

- ☐ A Die Gefühle des Gesprächspartners ansprechen, z. B. „Das ärgert Sie, weil ...“.
- ☐ B Die eigene Meinung sofort und deutlich äußern.
- ☐ C Durch Nicken und Blickkontakt Aufmerksamkeit zeigen.
- ☐ D Den Inhalt des Gesagten mit eigenen Worten wiederholen.

Lösungen und Erläuterungen · Kapitel 1

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 A	2 D	3 B	4 C	5 C	6 D	7 C	8 C	9 D	10 A
11 D	12 B	13 A	14 B	15 C	16 B	17 D	18 A	19 A	20 D
21 A	22 C	23 B	24 B	25 D	26 B	27 C	28 B	29 A	30 A

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
1	A	Die Gesamtheit relativ beständiger Merkmale, die Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen prägen und sich ein Leben lang weiterentwickeln. Persönlichkeit ist „relativ beständig“, aber nicht starr: Anlage, Umwelt, berufliche Erfahrungen und Selbststeuerung formen sie lebenslang. Sichtbares Verhalten ist nur ein Ausschnitt, Fachwissen nur ein Teil. (Abschnitt 1.1)
2	D	Sie spricht den Charakter an statt eines konkreten, beobachtbaren Verhaltens, das sich leichter ändern lässt. Verhalten lässt sich leichter beeinflussen als Persönlichkeit. Wirksame Kritik beschreibt konkretes Verhalten („Sie haben die Rückrufe am Montag und Dienstag nicht erledigt“) und bewertet nicht die Person. (Abschnitt 1.1)
3	B	Unter der sichtbaren Sachebene liegt eine größere Beziehungsebene mit Gefühlen, Erwartungen und Ängsten, die das Gespräch stark beeinflusst. Sichtbar sind Zahlen, Fakten und Argumente (Sachebene). Der größere, unsichtbare Teil – Kränkung, Misstrauen, Anerkennungsbedürfnis – entscheidet oft, ob Sachargumente überhaupt ankommen. (Abschnitt 1.1)
4	C	Tertiäre Sozialisation Primär: Familie (Sprache, Grundvertrauen). Sekundär: Schule, Freunde, Vereine. Tertiär: Ausbildung, Beruf und Erwachsenenalter – deshalb auch „berufliche Sozialisation“. (Abschnitt 1.2)
5	C	Lernen am Modell: Auszubildende übernehmen das vorgelebte Verhalten ihres Vorbilds. Führungskräfte und Ausbilder sind immer Vorbilder. Was sie tun, wirkt stärker als das, was sie sagen – das eigene Verhalten ist das wirksamste Führungsmittel für das Sozialverhalten. (Abschnitt 1.2)
6	D	Ein weitgehend befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr; dann werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe handlungsleitend. Die unteren vier Stufen sind Defizitbedürfnisse, die Selbstverwirklichung ist ein Wachstumsbedürfnis. Kritik am Modell: Reihenfolge ist nicht universell, mehrere Bedürfnisse wirken gleichzeitig – es bleibt eine Denkhilfe. (Abschnitt 1.3)
7	C	Eine verbindliche Aussage über seine Weiterbeschäftigung bzw. eine Entfristung. Er steht auf der Stufe der Sicherheitsbedürfnisse. Solange diese nicht befriedigt sind, wirken Angebote auf höheren Stufen (Wertschätzung, Selbstverwirklichung) kaum. (Abschnitt 1.3)
8	C	Übertragung von Verantwortung für eine anspruchsvolle Aufgabe Motivatoren liegen in der Arbeit selbst: Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg, Entwicklung. Entgelt, Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Kollegen sind Hygienefaktoren. (Abschnitt 1.3)
9	D	Sie verhindern Unzufriedenheit, erzeugen aber noch keine Zufriedenheit. Herzberg sieht zwei getrennte Skalen: Hygienefaktoren bewegen von „Unzufriedenheit“ zu „keine Unzufriedenheit“, Motivatoren von „keine Zufriedenheit“ zu „Zufriedenheit“. (Abschnitt 1.3)
10	A	Intrinsische Motivation Intrinsische Motivation kommt von innen und hält länger; extrinsische Anreize (Geld, Lob, Sanktionen) wirken schnell, nutzen sich aber ab. (Abschnitt 1.3)

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
11	D	Altersgemischte Tandems, in denen Ältere ihr Erfahrungswissen an Jüngere weitergeben. Mit dem Alter nehmen eher Kraft, Reaktionsgeschwindigkeit und Belastbarkeit bei Nacharbeit ab; Erfahrungswissen, Urteilsvermögen und Zuverlässigkeit bleiben oder steigen. Tandems sichern zugleich Wissen vor dem Renteneintritt. (Abschnitt 1.4)
12	B	Ab jahresdurchschnittlich mindestens 20 Arbeitsplätzen; die Quote beträgt grundsätzlich 5 %. Ab 20 Arbeitsplätzen gilt die Pflichtquote von 5 % (mit Erleichterungen für Arbeitgeber unter 40 bzw. 60 Plätzen). Wer sie nicht erfüllt, zahlt eine Ausgleichsabgabe. (Abschnitt 1.4)
13	A	Das Integrationsamt muss vorher zustimmen. Schwerbehinderte Menschen haben grundsätzlich besonderen Kündigungsschutz: Zustimmung des Integrationsamts vorab. Ausnahmen bestehen u. a. in den ersten sechs Monaten (§ 173 SGB IX). Die Schwerbehindertenvertretung ist zu beteiligen. (Abschnitt 1.4)
14	B	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Das AGG ist die zentrale Grundlage des Diversity-Managements. Ergänzend gelten z. B. SGB IX, MuSchG und das Entgelttransparenzgesetz. (Abschnitt 1.4)
15	C	„Bis zum 30.09. sinkt die durchschnittliche Wartezeit der Hotline Süd von 140 auf unter 90 Sekunden.“ SMART = spezifisch, messbar, attraktiv/akzeptiert, realistisch, terminiert. Ein Ziel beschreibt einen Zustand am Ende, keine Tätigkeit, und nennt Kennzahl und Termin. (Abschnitt 1.5)
16	B	Die Ableitung der Ziele vom Leitbild über Unternehmens- und Bereichsziele bis zu den Zielen jedes einzelnen Mitarbeitenden. Jede Ebene ist Mittel zum Zweck der darüberliegenden. So arbeiten alle in dieselbe Richtung – Grundlage für das Management by Objectives. (Abschnitt 1.5)
17	D	In Krisen- und Gefahrensituationen, in denen schnell und eindeutig entschieden werden muss. Autoritär ist schnell und klar, nutzt aber das Wissen der Mitarbeitenden nicht. Bei Arbeitsunfall, Brand oder akuter Gefahr ist genau diese Schnelligkeit gefragt. (Abschnitt 1.6)
18	A	Ein stufenloses Spektrum, auf dem mit zunehmender Mitarbeiterorientierung der Entscheidungsspielraum der Gruppe wächst und der der Führungskraft abnimmt. Das Kontinuum reicht von autoritär über patriarchalisch, informierend, beratend und kooperativ bis delegativ/autonom. Das Gitter ist Blake/Mouton, der Reifegrad gehört zu Hersey/Blanchard. (Abschnitt 1.6)
19	A	9.9 – Team-Management: hohe Leistung durch engagierte, beteiligte Mitarbeitende. Das Gitter fragt getrennt nach Sach- und Menschenorientierung (je 1 bis 9). Ideal ist die Kombination beider auf hohem Niveau. (Abschnitt 1.6)
20	D	S3 Partizipieren: gemeinsam entscheiden, zuhören, Selbstvertrauen stärken. Sie „kann es, ist aber unsicher“ – Reifegrad R3. Dazu passt S3. Wichtig: Der Reifegrad bezieht sich immer auf die konkrete Aufgabe. (Abschnitt 1.6)
21	A	Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen deckungsgleich übertragen werden. Wer eine Aufgabe trägt, braucht die passenden Befugnisse. Beim Mitarbeitenden liegt die Handlungsverantwortung; die Führungsverantwortung (Auswahl, Information, Unterstützung, Kontrolle) bleibt bei der Führungskraft. (Abschnitt 1.7)
22	C	Die Beurteilung ihrer Mitarbeitenden Echte Führungsaufgaben – Ziele setzen, beurteilen, Personalentscheidungen, Vertrauliches, Aufgaben mit besonderer Tragweite – bleiben bei der Führungskraft. (Abschnitt 1.7)
23	B	Die Führungskraft greift nur ein, wenn vereinbarte Toleranzgrenzen überschritten werden. MbE entlastet, birgt aber das Risiko, dass sich die Führung nur bei Problemen meldet (nur negative Rückmeldung). Die anderen Antworten beschreiben MbO, Walking Around und Participation. (Abschnitt 1.7)

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
24	B	Direktes Führungsmittel: Mitarbeitergespräch – indirektes Führungsmittel: Stellenbeschreibung Direkte Führungsmittel wirken im persönlichen Kontakt (Gespräch, Anerkennung, Kritik, Vorbild). Indirekte wirken über Organisation und Systeme (Stellenbeschreibung, Organigramm, Entgelt- und Beurteilungssystem). (Abschnitt 1.7)
25	D	Sie steht zwischen den Erwartungen der Vorgesetzten (Zielerreichung, Kosten) und denen der Mitarbeitenden (Schutz, Information, Gerechtigkeit). Die Erwartungen von oben und unten widersprechen sich oft. Besonders schwer ist es bei Beförderung aus dem eigenen Team: gestern Kollegin, heute Vorgesetzte. (Abschnitt 1.8)
26	B	Beziehungshinweis Der Beziehungshinweis zeigt, was ich vom anderen halte. Viele Konflikte entstehen, weil der Empfänger auf dem Beziehungsohr hört, obwohl der Sender sachlich gemeint war – oder umgekehrt. (Abschnitt 1.9)
27	C	Durch Feedback von anderen Der blinde Fleck umfasst, was andere an mir wahrnehmen, ich aber nicht. Feedback verkleinert ihn; Offenheit verkleinert dagegen den privaten Bereich. Beides vergrößert die „öffentliche Person“. (Abschnitt 1.9)
28	B	„Ich mache mir Sorgen, weil die Schichtübergabe ohne dich nicht klappt, und wünsche mir, dass du pünktlich bist.“ Eine Ich-Botschaft beschreibt beobachtbares Verhalten, die Wirkung auf den Sprecher und einen Wunsch. „Ich finde, du bist ...“ beginnt nur mit „ich“, bewertet aber die Person – eine versteckte Du-Botschaft. (Abschnitt 1.9)
29	A	Gekreuzte Transaktion: Die Antwort kommt aus dem kritischen Eltern-Ich statt aus dem angesprochenen Erwachsenen-Ich. Nach Eric Berne bricht bei gekreuzten Transaktionen die Kommunikation ab, ein Konflikt droht. Im Arbeitsleben ist Erwachsenen-Ich ↔ Erwachsenen-Ich meist das Ziel. (Abschnitt 1.9)
30	A	Die Gefühle des Gesprächspartners ansprechen, z. B. „Das ärgert Sie, weil ...“. Drei Stufen: aufnehmendes Zuhören (Nicken, „mh“), umschreibendes Zuhören (Paraphrasieren des Inhalts) und aktives Zuhören (Verbalisieren der Gefühle). (Abschnitt 1.9)

Auswertung: 30 Aufgaben. Ab 27 richtigen Antworten sitzt das Kapitel sehr sicher, ab 21 gut. Unter 15 richtigen Antworten lohnt es sich, das Kapitel noch einmal durchzuarbeiten und die falsch beantworteten Fragen nach zwei und nach sieben Tagen zu wiederholen.