

Multiple-Choice- Training Kapitel 2

Mitarbeitergespräche und Beurteilung · Rahmenplan 9.2

26 Aufgaben mit je vier Antworten

Lösungsschlüssel auf einen Blick

Erläuterung zu jeder Aufgabe mit Abschnittsverweis

Kapitel 2: Mitarbeitergespräche und Beurteilung

Rahmenplan 9.2 · 26 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 Woran scheitern Mitarbeitergespräche nach der Erfahrung der Praxis am häufigsten? (2.1)

- ☐ 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? (2.1)

- ☐ 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? (2.1)

- ☐ A Austrittsgespräch
- ☐ B Zielvereinbarungsgespräch
- ☐ C Rückkehrgespräch
- ☐ D Beurteilungsgespräch

4 Welche Regel gilt für das Anerkennungsgespräch? (2.2)

- ☐ 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? (2.2)

- ☐ 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.

6 Was ist das Ziel eines Kritikgesprächs? (2.3)

- ☐ 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? (2.3)

- ☐ 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? (2.3)

- ☐ 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? (2.3)

- ☐ 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? (2.3)

- ☐ 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? (2.3)

- ☐ 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.

12 Worin unterscheiden sich Leistungs- und Potenzialbeurteilung? (2.4)

- ☐ 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? (2.4)

- ☐ A Transparenz
- ☐ B Kontinuität
- ☐ C Gleichbehandlung
- ☐ D Vertraulichkeit

14 Welche Vorschrift gibt jedem Arbeitnehmer das Recht, dass ihm die Beurteilung seiner Leistung erläutert wird? (2.4)

- ☐ 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? (2.4)

- ☐ 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.

16 Welches Beurteilungsverfahren bewertet jedes Kriterium auf einer vorgegebenen Skala und ist am weitesten verbreitet? (2.5)

- ☐ A Kennzeichnungsverfahren
- ☐ B Freie Beurteilung
- ☐ C Rangordnungsverfahren
- ☐ D Einstufungsverfahren

17 Was ist ein typischer Nachteil der freien Beurteilung? (2.5)

- ☐ 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? (2.5)

- ☐ 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.

19 Wofür steht die Merkhilfe „4 B + M“ im Beurteilungsprozess? (2.6)

- ☐ 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? (2.6)

- ☐ 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? (2.6)

- ☐ A Die Kenntnissnahme 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.

22 Weil eine Mitarbeiterin hervorragend präsentiert, bewertet die Führungskraft auch ihre Termintreue zu gut. Welcher Fehler liegt vor? (2.7)

- ☐ 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? (2.7)

- ☐ 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? (2.7)

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

25 Wie sollte ein 360-Grad-Feedback für Führungskräfte am besten eingeführt werden? (2.8)

- ☐ 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.

26 Was enthält ein qualifiziertes Arbeitszeugnis zusätzlich zum einfachen Zeugnis? (2.9)

- ☐ 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 und Erläuterungen · Kapitel 2

Lösungsschlüssel auf einen Blick

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				

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
1	D	An mangelhafter Vorbereitung: fehlende Fakten, falscher Ort oder ungünstiger Zeitpunkt. Zur Vorbereitung gehören Ziel, Fakten und Beispiele, Unterlagen, ein ungestörter Raum, genug Zeit, rechtzeitige Einladung und die Klärung der eigenen Haltung. (Abschnitt 2.1)
2	B	Vorbereitung – Eröffnung – Sachverhalt klären – Lösung erarbeiten – Vereinbarung – Abschluss und Nachbereitung Alle Gesprächsarten folgen diesem Muster. Wer es beherrscht, kann jedes Gespräch in der Prüfung sicher gliedern. (Abschnitt 2.1)
3	C	Rückkehrgespräch Das Austrittsgespräch klärt Kündigungsgründe, das Zielvereinbarungsgespräch Ziele (MbO), das Beurteilungsgespräch Leistung und Verhalten über einen Zeitraum. (Abschnitt 2.1)
4	D	Zeitnah und konkret: die Leistung genau benennen und ihre Wirkung zeigen. 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)
5	B	Anerkennung darf auch vor dem Team ausgesprochen werden, Kritik immer nur unter vier Augen. Öffentliche Anerkennung eignet sich besonders für Teamleistungen; wer stets dieselbe Person öffentlich lobt, erzeugt allerdings Neid. (Abschnitt 2.2)
6	B	Eine dauerhafte Verhaltensänderung bei möglichst intakter Beziehung. Kritik soll Lernen ermöglichen und Wiederholung vermeiden, nicht strafen. Deshalb: Verhalten statt Person, Stellungnahme einholen, Ursachen klären, Lösung vereinbaren. (Abschnitt 2.3)
7	D	Können bzw. Dürfen: Ihm fehlen die äußeren Möglichkeiten, pünktlich zu sein. Das Raster „Wissen – Können – Wollen – Dürfen“ zeigt, welche Maßnahme passt. Hier hilft eine organisatorische Lösung (Mitfahrgelegenheit), keine Ermahnung. (Abschnitt 2.3)
8	D	Sie verwässert die Kritik und entwertet zugleich das Lob. 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)
9	A	„Sie sind am 3., 7. und 12. März jeweils nach Schichtbeginn gekommen. Dadurch musste die Frühschicht Ihre Anrufe übernehmen.“ Konkrete, beobachtbare Fakten plus Wirkung. Verallgemeinerungen („ständig“), Angriffe auf die Person und Gerüchte sind typische Fehler. (Abschnitt 2.3)
10	B	Dokumentations-, Hinweis- (Rüge-) und Warnfunktion Das Fehlverhalten wird genau beschrieben, als Pflichtverletzung gerügt, und für den Wiederholungsfall werden Konsequenzen bis zur Kündigung angedroht. (Abschnitt 2.3)
11	B	Sie ist formfrei, wird aber aus Beweisgründen schriftlich erteilt; der Betriebsrat muss nicht beteiligt werden. Der Mitarbeitende kann eine Gegendarstellung zur Personalakte geben (§ 83 BetrVG). Bei minderjährigen Auszubildenden muss die Abmahnung auch den gesetzlichen Vertretern zugehen. (Abschnitt 2.3)

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
12	A	Die Leistungsbeurteilung blickt zurück auf Erreichtes, die Potenzialbeurteilung voraus auf künftige Möglichkeiten. Leistungsbeurteilung: Was wurde im Zeitraum erreicht? Potenzialbeurteilung: Was kann die Person künftig leisten? (Kapitel 4) (Abschnitt 2.4)
13	B	Kontinuität Weitere Grundsätze: Objektivität, Gleichbehandlung, Transparenz, Gesprächspflicht und Vertraulichkeit. Kontinuität beugt dem Nikolaus-Effekt vor. (Abschnitt 2.4)
14	C	§ 82 Abs. 2 BetrVG § 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)
15	A	Der Betriebsrat muss zustimmen (§ 94 Abs. 2 BetrVG). Allgemeine Beurteilungsgrundsätze sind mitbestimmungspflichtig. Den Betriebsrat früh einzubinden, erhöht zudem die Akzeptanz. (Abschnitt 2.4)
16	D	Einstufungsverfahren Das Einstufungsverfahren gehört zur gebundenen Beurteilung. Rangordnung vergleicht Personen untereinander, Kennzeichnung arbeitet mit vorgegebenen Aussagen, die freie Beurteilung ohne Vorgaben. (Abschnitt 2.5)
17	B	Sie ist kaum vergleichbar und stark vom Schreibstil der Beurteilenden abhängig. Die freie Beurteilung ist individuell und flexibel, aber subjektiv. Gebundene Verfahren schaffen Vergleichbarkeit. (Abschnitt 2.5)
18	A	Sie misst den Grad der Zielerreichung aus der Zielvereinbarung; Verhalten und nicht messbare Leistungen erfasst sie schlecht. In der Praxis wird sie oft kombiniert: Skala für das Verhalten, Zielerreichung für die Leistung. (Abschnitt 2.5)
19	A	Beobachten, Beschreiben, Bewerten, Besprechen und Maßnahmen vereinbaren Beurteilung ist ein Prozess über das ganze Jahr – nicht nur das Gespräch am Ende. (Abschnitt 2.6)
20	C	Es fördert die Beteiligung und zeigt, wo Selbst- und Fremdbild auseinanderliegen. Danach folgen die Einschätzung der Führungskraft (Stärken zuerst, mit Beispielen), die Stellungnahme des Mitarbeitenden und die Vereinbarungen. (Abschnitt 2.6)
21	A	Die Kenntnisnahme der Beurteilung, nicht zwingend seine Zustimmung. Er erhält eine Kopie, das Original geht in die Personalakte. Abweichende Meinungen können festgehalten werden. (Abschnitt 2.6)
22	C	Halo-Effekt (Überstrahlung) Beim Halo-Effekt überstrahlt ein auffälliges Merkmal alle anderen. Gegenmittel: jedes Kriterium getrennt und mit eigenem Beispiel begründen. (Abschnitt 2.7)
23	C	Nikolaus-Effekt (Recency-Effekt) Nur die letzten Wochen vor der Beurteilung zählen. Gegenmittel: laufende Notizen (kritische Ereignisse) über das ganze Jahr. (Abschnitt 2.7)
24	D	Tendenz zur Mitte Tendenz zur Mitte, Milde und Strenge sind Maßstabsfehler. Verhaltensverankerte Skalen und Kalibrierungsrunden helfen dagegen. (Abschnitt 2.7)
25	C	Zunächst als reines Entwicklungsinstrument ohne Auswirkung auf Entgelt, mit gesicherter Anonymität und begleitender Rückmeldung. 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)

Nr.	Lösung	Richtige Antwort und Erläuterung
26	A	Eine Bewertung von Leistung und Verhalten; es wird nur auf Verlangen des Arbeitnehmers ausgestellt. Grundlage ist § 109 GewO, für Auszubildende § 16 BBiG. Zeugnisse müssen wahr und wohlwollend sein; versteckte negative Codes sind unzulässig. (Abschnitt 2.9)

Auswertung: 26 Aufgaben. Ab 23 richtigen Antworten sitzt das Kapitel sehr sicher, ab 18 gut. Unter 13 richtigen Antworten lohnt es sich, das Kapitel noch einmal durchzuarbeiten und die falsch beantworteten Fragen nach zwei und nach sieben Tagen zu wiederholen.