FACH 9
1
KAPITEL

Kapitel 1

Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Multiple-Choice-Aufgaben mit Lösungen · 30 Aufgaben

Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK) · Rahmenplan 9.1 Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung 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 am Ende unter **„Lösungen“**. Alles, was du falsch hattest, wiederholst du im Arbeits- und Übungsbuch, Kapitel 1, Seite 17 bis 40, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 41. Die Aufgaben folgen der Gliederung des Buchs.

1.1 Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

1 **Welche Aussage beschreibt den Begriff „Persönlichkeit“ am treffendsten?**

- **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?**

- **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?**

- **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.

1.2 Die Entwicklung des Sozialverhaltens

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

- **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?**

- **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.

1.3 Motivation: Was Menschen antreibt

6 **Welche Aussage entspricht der Modellannahme der Bedürfnispyramide nach Maslow?**

- **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?**

- **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)?**

- **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?**

- **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?**

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

1.4 Besondere Personengruppen im Betrieb

11 **Welche Maßnahme ist für ältere Mitarbeitende besonders geeignet?**

- **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 Erfahrene und Neue Wissen austauschen und Belastungen nach individueller Eignung verteilt werden.

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

- **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?**

- **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?**

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

1.5 Zielorientiertes Führen

15 **Welche Zielformulierung erfüllt die SMART-Regel?**

- **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)?**

- **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.

1.6 Führungsstile und ihre Wirkung

17 **Wann ist der autoritäre Führungsstil am ehesten angemessen?**

- **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?**

- **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 Menschorientierung 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?**

- **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 kennt die Funktionen eines neuen Systems, traut sich die Bearbeitung schwieriger Fälle aber noch nicht zu. Welcher Stil passt nach Hersey und Blanchard?**

- **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.

1.7 Führungsmethoden und Führungsmittel

21 **Was besagt das Kongruenzprinzip bei der Delegation?**

- **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 **Was gilt für die Delegation sensibler Aufgaben wie Beurteilungen oder Personalentscheidungen?**

- **A** ☐ Sie dürfen nie delegiert werden, auch nicht an befugte Fachstellen.
- **B** ☐ Sie dürfen an jeden Mitarbeitenden delegiert werden, der gerade Zeit hat.
- **C** ☐ Mit der Delegation geht die Führungsverantwortung vollständig auf den Mitarbeitenden über.
- **D** ☐ Ob sie delegiert werden dürfen, hängt von Gesetz, Organisation und Vollmachten ab; übernehmen dürfen sie nur geeignete, ausdrücklich befugte Personen.

23 **Was kennzeichnet das Management by Exception?**

- **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?**

- **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

1.8 Führungsdefizite erkennen und beheben

25 **Was beschreibt die „Sandwichposition“ einer Führungskraft der unteren oder mittleren Ebene?**

- **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).

1.9 Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

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

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

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

- **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?**

- **A** ☐ „Ich finde, du bist unzuverlässig.“
- **B** ☐ „Bei den Übergaben am Montag und Dienstag warst du nicht dabei. Dadurch fehlten mir Informationen zu zwei offenen Fällen; das macht mir Sorgen. Ich wünsche mir, dass du künftig um 14 Uhr teilnimmst.“
- **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?**

- **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?**

- **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 · Kapitel 1

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

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 D	23 B	24 B	25 D	26 B	27 C	28 B	29 A	30 A				

1 A 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 · Buch S. 17**

2 D 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 · Buch S. 17**

3 B Sichtbar sind Zahlen, Fakten und Argumente (Sachebene). Der größere, unsichtbare Teil – Kränkung, Misstrauen, Anerkennungsbedürfnis – entscheidet oft, ob Sachargumente überhaupt ankommen. → **Abschnitt 1.1 · Buch S. 17**

4 C Primär: Familie (Sprache, Grundvertrauen). Sekundär: Schule, Freunde, Vereine. Tertiär: Ausbildung, Beruf und Erwachsenenalter – deshalb auch „berufliche Sozialisation". → **Abschnitt 1.2 · Buch S. 19**

5 C 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 · Buch S. 19**

6 D 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 · Buch S. 20**

7 C Er steht auf der Stufe der Sicherheitsbedürfnisse. Solange diese nicht befriedigt sind, wirken Angebote auf höheren Stufen (Wertschätzung, Selbstverwirklichung) kaum. → **Abschnitt 1.3 · Buch S. 20**

8 C Motivatoren liegen in der Arbeit selbst: Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg, Entwicklung. Entgelt, Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Kollegen sind Hygienefaktoren.
→ **Abschnitt 1.3 · Buch S. 20**

9 D Herzberg sieht zwei getrennte Skalen: Hygienefaktoren bewegen von „Unzufriedenheit" zu „keine Unzufriedenheit", Motivatoren von „keine Zufriedenheit" zu „Zufriedenheit". → **Abschnitt 1.3 · Buch S. 20**

10 A Intrinsische Motivation kann selbstständiges und ausdauerndes Handeln fördern. Die Wirkung extrinsischer Anreize (Geld, Lob, Sanktionen) hängt von Aufgabe, Person und Gestaltung ab. → **Abschnitt 1.3 · Buch S. 20**

11 D Mit dem Alter können Belastungen (z. B. bei Nachtarbeit) und Ressourcen (z. B. Erfahrungswissen) häufiger auftreten – keine sicheren Altersmerkmale, sondern stets individuell zu prüfen. Tandems sichern zugleich Wissen vor dem Renteneintritt. → **Abschnitt 1.4 · Buch S. 22**

12 B Ab 20 Arbeitsplätzen gilt die Pflichtquote von 5 % (mit Erleichterungen für Arbeitgeber unter 40 bzw. 60 Plätzen). Wer sie nicht erfüllt, zahlt eine Ausgleichsabgabe (§ 160 SGB IX); die Abgabe hebt die Beschäftigungspflicht nicht auf. → **Abschnitt 1.4 · Buch S. 22**

13 A 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 · Buch S. 22**

14 B Das AGG ist die zentrale Grundlage des Diversity-Managements. Ergänzend gelten z. B. SGB IX, MuSchG und das Entgelttransparenzgesetz. → **Abschnitt 1.4 · Buch S. 22**

15 C SMART = spezifisch, messbar, attraktiv/akzeptiert, realistisch, terminiert. Ein Ziel beschreibt einen Zustand am Ende, keine Tätigkeit, und nennt Kennzahl und Termin. → **Abschnitt 1.5 · Buch S. 24**

16 B Jede Ebene ist Mittel zum Zweck der darüberliegenden. So arbeiten alle in dieselbe Richtung – Grundlage für das Management by Objectives. → **Abschnitt 1.5 · Buch S. 24**

17 D 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 · Buch S. 26**

18 A 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 · Buch S. 26**

19 A Das Gitter fragt getrennt nach Sach- und Menschorientierung (je 1 bis 9). „9.9" bezeichnet zwei Achsenwerte, keine Dezimalzahl. Ideal ist die Kombination beider auf hohem Niveau. → **Abschnitt 1.6 · Buch S. 26**

20 D Sie „kann es, ist aber unsicher" – Reifegrad R3, dazu passt S3. Fehlten ihr Systemkenntnisse, wäre mehr Anleitung nötig (eher S2). Der Reifegrad bezieht sich immer auf die konkrete Aufgabe. → **Abschnitt 1.6 · Buch S. 26**

21 A 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 · Buch S. 30**

22 D Die Führungskraft behält ihre Führungsverantwortung für Auswahl, angemessene Information, Unterstützung und Kontrolle. Welche Entscheidungen delegierbar sind, regeln Gesetz, Organisation und Vollmachten. → **Abschnitt 1.7 · Buch S. 30**

23 B 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 · Buch S. 30**

24 B Direkte Führungsmittel wirken im persönlichen Kontakt (Gespräch, Anerkennung, Kritik, Vorbild). Indirekte wirken über Organisation und Systeme (Stellenbeschreibung, Organigramm, Entgelt- und Beurteilungssystem). → **Abschnitt 1.7 · Buch S. 30**

25 D 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 · Buch S. 34**

26 B 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 · Buch S. 35**

27 C 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 · Buch S. 35**

28 B 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 · Buch S. 35**

29 A 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 · Buch S. 35**

30 A Drei Stufen: aufnehmendes Zuhören (Nicken, „mhm"), umschreibendes Zuhören (Paraphrasieren des Inhalts) und aktives Zuhören (Verbalisieren der Gefühle). → **Abschnitt 1.9 · Buch S. 35**