FACH 9
2
KAPITEL

Kapitel 2

Mitarbeitergespräche und Beurteilung

Multiple-Choice-Aufgaben mit Lösungen · 26 Aufgaben

Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (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 am Ende unter **„Lösungen“**. Alles, was du falsch hattest, wiederholst du im Arbeits- und Übungsbuch, Kapitel 2, Seite 49 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 wird vertraulich und ohne unbeteiligtes Publikum besprochen.
- **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 beschweren 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-, Zustimmungs- 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, auf Verlangen die Beurteilung seiner Leistung erörtert zu bekommen?**

- **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 **Auf einem Beurteilungsbogen steht: „Die Unterschrift bestätigt ausschließlich Erhalt und Kenntnisnahme.“ Was bestätigt der Mitarbeitende mit seiner Unterschrift?**

- **A** ☐ Erhalt und Kenntnisnahme der Beurteilung, nicht 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. 49**

2 B Alle Gesprächsarten folgen diesem Muster. Wer es beherrscht, kann jedes Gespräch in der Prüfung sicher gliedern. → **Abschnitt 2.1 · Buch S. 49**

3 C Das Austrittsgespräch klärt Kündigungsgründe, das Zielvereinbarungsgespräch Ziele (MbO), das Beurteilungsgespräch Leistung und Verhalten über einen Zeitraum. → **Abschnitt 2.1 · Buch S. 49**

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. 50**

5 B Öffentliche Anerkennung eignet sich besonders für Teamleistungen; wer stets dieselbe Person öffentlich lobt, erzeugt allerdings Neid. Bei Kritik gesetzliche oder vereinbarte Begleitungsrechte beachten (z. B. § 82 Abs. 2 BetrVG). → **Abschnitt 2.2 · Buch S. 50**

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. 51**

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. 51**

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. 51**

9 A Konkrete, beobachtbare Fakten plus Wirkung. Verallgemeinerungen („ständig"), Angriffe auf die Person und Gerüchte sind typische Fehler. → **Abschnitt 2.3 · Buch S. 51**

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. 51**

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. 51**

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** Eine abweichende Stellungnahme wird beigefügt. Wird die Unterschrift verweigert, wird die Aushändigung dokumentiert. Eine allgemeine gesetzliche Unterschriftspflicht besteht nicht. → **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. 59**

26 **A** Grundlage ist § 109 GewO, für Auszubildende § 16 BBiG. Zeugnisse müssen wahr und wohlwollend sein; versteckte negative Codes sind unzulässig. Die elektronische Form braucht Einwilligung und qualifizierte elektronische Signatur. → **Abschnitt 2.9 · Buch S. 59**