



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

**Herzlich willkommen**

zum Seminar

**Führen im Dialog:**

**So meistern Sie Mitarbeitergespräche in der Pflege**

18.03.2026

bpa, Landesgeschäftsstelle BaWü

*Sinn führt.*

# Heute die Zukunft gestalten



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

- Die Eiszeit brechen - So schaffen Sie eine offene Atmosphäre
- Feedback geben und empfangen - Die Kunst der konstruktiven Kommunikation
- Konflikte meistern - Souverän durch schwierige Gespräche navigieren
- Motivation und Potenzialentfaltung - Mitarbeitergespräche als Schlüssel zum Erfolg

*Sinn führt.*

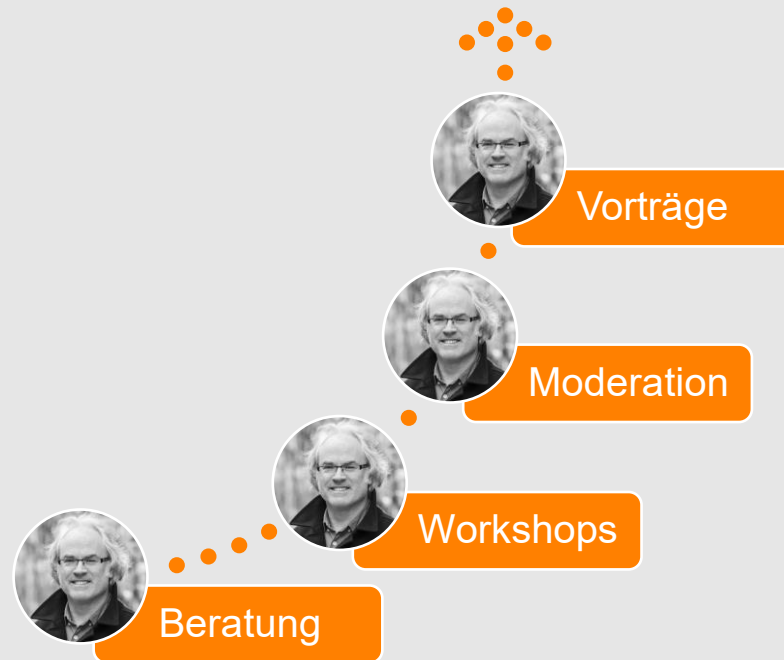


Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## M<sup>3</sup>: Mitarbeiterbindung – Mitarbeitermotivation – Mitarbeiterzufriedenheit im 21. Jhr.



*Sinn führt.*

Wie können wir dem Fachkräftemangel begegnen und unsere Arbeitskultur neu gestalten?



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## **Fragen Sie sich selbst**

- Hand auf's Herz: Fragen Sie genug? Hören Sie anschließend aktiv zu und erkennen Sie Zwischentöne? Fragen Sie gegebenenfalls auch nach?
- Lassen Sie die wichtigsten Gespräche mit Ihren Pflegekräften aus der abgelaufenen Woche nochmals vor Ihrem geistigen Auge vorbeiziehen: Wie hoch war Ihr Redeanteil: 50 Prozent, 75 Prozent oder gar 90 Prozent?
- Wie oft haben Sie Ihren Pflegekräften durch offene Fragen ermuntert, Ihnen seine Sichtweise, seine Gedankenwelt, seine Positionen und Ideen zu erläutern?

*Sinn führt.*



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

# Mitarbeitergespräche

## Ein Mitarbeitergespräch

- ... findet in der Regel zwischen dem direkten Vorgesetzten und einem seiner Mitarbeiter statt.
- ... ist ein Gespräch unter vier Augen, das über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgeht.
- ... hat stets ein bestimmtes Thema oder Ziel zum Inhalt.
- ... kann sowohl zu regelmäßig geplanten Terminen als auch kurzfristig zu einem bestimmten Anlass stattfinden.

Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgaben und somit nicht delegierbar.

*Sinn führt.*

# Institutionalisierte Mitarbeitergespräche



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung



## **Merkmale**

- Inhalt und Struktur sind durch einen vom Unternehmen vorgegebenen Prozess definiert
- Basis ist eine betriebliche Vereinbarung
- Turnusmäßiger, meist jährlicher Rhythmus
- Bezug zu einer zurückliegenden Arbeitsperiode

## **Beispiele**

- Zielvereinbarungsgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Fördergespräch

*Sinn führt.*

# Anlassbezogene Mitarbeitergespräche



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung



## **Merkmale**

- Thematischer Bezug aktueller Begebenheiten, welche häufig das Tagesgeschäft betreffen
- Kurzfristiger Eingriff in die Arbeitsabläufe
- Inhalt und Dauer sind abhängig von Thema und Zweck

## **Beispiele**

- Kritik- oder Abmahnungsgespräch
- Delegationsgespräch
- Rückkehrgespräch

*Sinn führt.*

# Nutzen von MAG 1



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Für das Unternehmen

- Vernetzung von Unternehmenszielen mit individuellen Arbeitszielen
- Verbessertes Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- Überprüfen der Zweckmäßigkeit der Arbeitsorganisation

*Sinn führt.*



## Nutzen von MAG 2

### Für die Führungskraft

- Möglichkeit, mit den Mitarbeitern im Dialog zu bleiben
- Instrument, das Sie bei der Personalführung und Personalentwicklung unterstützt
- Erhalten von Rückmeldungen über die eigene Führungsarbeit

*Sinn führt.*

# Nutzen von MAG 3



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Für die Pflegekraft

- Vereinbarung von Aufgaben, Zielen und Leistungskriterien als Grundlage einer eigenverantwortlichen Arbeitsweise
- Aktive Mitgestaltung der eigenen Arbeitssituation
- Kontinuierliche Weiterentwicklung durch Feedback, Förderung und den Erhalt von Lernmöglichkeiten

*Sinn führt.*

# Warum Mitarbeitergespräche oft scheitern



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne."*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## Mitarbeitergespräche als Pflichttermin vs. Führungsinstrument

Typische Probleme:

- zu weich
- zu spät
- zu unklar
- zu konfliktscheu

*Sinn führt.*

# Gesprächsführung beginnt vor dem Gespräch



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## Vorbereitung ist Führung

1. Klarheit über Ziel des Gesprächs
2. Unterschied: Anlass vs. Ziel
3. Typische Fehler:
  - „Wir schauen mal, wie es läuft“
  - Keine klare Botschaft

*Sinn führt.*

# Atmosphäre schaffen, ohne weich zu werden



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## Vertrauen entsteht durch Klarheit – nicht durch Nettigkeit

- Einstieg ins Gespräch
- Haltung: respektvoll und klar
- Beziehungsebene vs. Sachebene
- Typische Fehler:
  - Smalltalk ohne Ziel
  - Zu harte Einstiege
  - Konflikt vermeiden

*Sinn führt.*

# Feedback geben



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Feedback

ist das, was jemand über Handlungen, Wahrnehmungen und Meinungen anderen Personen rückmeldet, bzw. was er von anderen über sein Verhalten rückgemeldet bekommt

### positiv



Handlungen, Überzeugungen  
oder Meinungen anerkennen  
und verstärken

### konstruktiv



Informationen zur Verfügung  
stellen, die dazu dienen,  
Verhalten positiv zu verändern

*Sinn führt.*

# Die vier Schichten eines Gesprächs



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

**Inhalte**

**Prozesse**

**Beziehungen**

**Interessen**

*Sinn führt.*

# Erste und zweite Schicht



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## 1. Inhalte

Informationen, Argumente und Fakten, die im Gespräch ausgetauscht werden:

- Fachthemen
- Aufgaben
- Planung von Arbeitsschritten
- Ziele und Ergebnisse

## 2. Prozesse

Struktur und Ablaufrahmen, um den Gesprächsprozess ergebnisorientiert zu steuern:

- Zeitaufwand
- Aufbau des Gesprächs
- Vereinbarungen
- Spielregeln

*Sinn führt.*

# Dritte und vierte Schicht



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## 3. Beziehungen

Atmosphäre des Gesprächs  
und zwischenmenschlicher  
Umgang:

- Sympathie oder Antipathie
- Respekt
- Nähe oder Distanz
- Gefühle

## 4. Interessen

Persönliche Anliegen und  
Interessen, die den Gesprächs-  
verlauf beeinflussen:

- Beweggründe
- Motive und Antriebe
- individuelle Handlungsmuster
- Visionen

*Sinn führt.*



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Das Eisbergmodell



# Wirkung von Du- und Ich-Botschaften



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## DU-Botschaft

Eigenes inneres Erleben wird in eine Aussage über den anderen übersetzt

Das Gegenüber fühlt sich angegriffen

Statt konstruktiver Problemlösung entsteht der Wunsch nach Rechtfertigung

Du bist nicht kooperativ.

## ICH-Botschaft

Das eigene Erleben oder Wahrnehmen wird in Worte gefasst

Der Sprecher gibt etwas über sich selbst preis

Beim Gegenüber stellt sich Hilfsbereitschaft, Wunsch nach Klärung etc. ein

Ich fühle mich unzureichend informiert.



## Deeskalierende Kommunikation

### Du-Botschaft

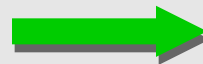


### bewirkt

- Du bist ...
- Du hast ...
- Du sollst/musst ...

- Vorwurf
- Schuldzuweisung
- ist nur auf den anderen gerichtet
- bewirkt Rechtfertigung

### Ich-Botschaft



### bewirkt

- Ich wünsche ...
- Ich höre, sehe, fühle ...
- Mir geht's dabei ...
- Ich nehme wahr ...
- Ich will ...
- Ich erwarte ...

- betont das eigene Erleben („Ich habe ein Problem“)
- ist eher lösungsorientiert
- lässt offen, was der andere damit macht

# Spiegeln durch Paraphrasieren



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

1. Informationen mit eigenen Worten zusammenfassen!
2. Ergänzungen und Bewertungen dabei vermeiden!
3. Korrektur durch den Gesprächspartner/in zulassen!



## **Einstiegsformulierungen**

- Verstehe ich Sie richtig, dass ...
- Ich fasse noch einmal zusammen ...
- Was Sie sagen, fasse ich so auf ...
- Wenn ich das richtig erfasst habe ...
- Sie meinen also ...

Ziel: Rückkopplung auf der Sachebene und inhaltliches Verständnis

*Sinn führt.*

# Spiegeln durch aktives Zuhören



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

1. Sensibel auf die Zwischentöne achten!
2. Mitschwingende Emotionen verbalisieren!
3. Vorsichtig und aus der eigenen Perspektive formulieren!



## Einstiegsformulierungen

- Für mich klingt das, als wären Sie ...
- Sie scheinen das Gefühl zu haben ...
- Sie wirken [z.B. verärgert, froh, enttäuscht ...]
- Aus Ihrer Perspektive scheint ...
- Ich stelle mir gerade die Frage, ob
- "Ich habe das Gefühl in diesem Punkt sind Sie sich nicht ganz sicher ..."

Ziel: Rückkopplung auf der Beziehungsebene und emotionales Verständnis

*Sinn führt.*

# Spiegeln durch aktives Zuhören



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

Beim **Aktiven Zuhören** fragt man sich im Stillen:

- Was empfindet mein Gesprächspartner/in?
- Was ist ihm an dem, was er gerade äußert, so wichtig?
- Was beschäftigt ihn daran so sehr?
- Welches Interesse will er damit verfolgen?
- Wie ist ihm zumute?

Ziel ist es, dass der Gesprächspartner/in sich verstanden fühlt

*Sinn führt.*



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Die zentralen Fragetypen

Offene  
Frage



W-Fragen:  
Wer? Was? Wie?



dialogfördernd  
informationsbringend

Geschlossene  
Frage



Entscheidungen:  
Ja oder Nein?



dialoghemmend  
lenkend

Alternativ-  
Frage



Möglichkeiten:  
Dies oder Das?



einschränkend  
wahlorientiert

Wer die richtigen Fragen stellt, führt das Gespräch.

*Sinn führt.*



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Die zentralen Fragetypen

### ▶ Frage nach dem Unterschied

- Was macht für Sie den Unterschied aus zwischen guten und sehr guten ...?

### ▶ Skalenfrage

- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie stufen Sie ... ein?
- Wie würden Sie dies nach Schulnoten bewerten?

### ▶ Zirkuläre Frage

- Wenn ich XY fragen würde, wie er Ihr Verhalten einschätzt, was würde er mir sagen?

### ▶ Selbstreflektorische Frage

- Was sagt das über Sie?
- Was haben Sie daraus abgeleitet?

*Sinn führt.*

# Feedback geben



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## Regeln für den Feedback-Geber

- Betten Sie Konstruktives in Positives ein: Feedback-Burger
- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung – bewerten Sie nicht
- Sprechen Sie in Ich-Botschaften
- Beziehen Sie sich auf konkrete, nachvollziehbare Situationen
- Geben Sie anschauliche und realisierbare Veränderungstipps
- Sprechen Sie in partnerschaftlichem Ton (Augenhöhe)

*Sinn führt.*

# Feedback geben



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Regeln für den Feedback-Nehmer

- Verstehen Sie das Feedback als Chance, etwas über sich zu erfahren!
- Hören Sie genau zu, was der andere Ihnen mitteilen möchte und versuchen Sie, sich an die Situationen zu erinnern!
- Wenn Sie etwas nicht verstehen, fragen Sie nach!
- Bemühen Sie sich, sich nicht zu rechtfertigen!
- Lassen Sie das Feedback zunächst wirken. Entscheiden Sie erst dann, inwieweit Sie etwas verändern wollen!

*Sinn führt.*



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Selbstreflexion und Feedback

- **Geschmackssache?**  
Bin ich mir darüber bewusst, dass meine Sichtweise eben nur meine Sichtweise, meine Meinung, mein Geschmack und meine Idee ist?
- **Selbstaufwertung?**  
Kritisiere ich, weil ich froh bin, dass der andere (sonst so perfekte Mensch) auch mal einen Fehler gemacht hat?
- **Missgunst?**  
Kritisiere ich, weil ich neidisch bin auf das, was der andere erreicht hat?
- **Ego-Trip?**  
Habe ich vielleicht das (unbewusste) Bedürfnis, durch meine Kritik nur meine eigene Überlegenheit darzustellen?

*Sinn führt.*



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Selbstreflexion und Feedback

- **Rache?**  
Will ich mich durch die Kritik vielleicht (unbewusst) rächen oder jemandem etwas heimzahlen?
- **Rundumschlag?**  
Neige ich dazu, in einem Kritikgespräch zu einem Rundumschlag auszuholen und alles anzusprechen, was mir gerade einfällt?
- **Gut verpackt?**  
Was sind die positiven, guten und bewundernswerten Seiten an der zu kritisierenden Sache oder Person?

*Sinn führt.*



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

# Schwierige Gespräche führen

## Gründe für das vermeiden eines schwierigen Gesprächs

1. Angst vor emotionalen Reaktionen
2. Vorwurf, die Kritik erst jetzt zu äußern
3. MA nicht demotivieren zu wollen
4. Mangelndes Selbstbewusstsein
5. Sich nicht unbeliebt machen wollen
6. Den MA nicht verletzen wollen
7. Angst vor Widerspruch
8. Mitleid
9. Streben nach Harmonie

*Sinn führt.*



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

# Schwierige Gespräche führen

## Häufige Fehler von Führungskräften

- 1) Rumeiern – Nicht sagen, was Sache ist
- 2) Vergleiche mit Kollegen/innen
- 3) Konfrontativ und angreifend werdend
- 4) Keine Verbesserungstipps geben
- 5) Verallgemeinerungen (immer...)
- 6) Gerüchte nennen statt Fakten
- 7) Sich im Vorfeld schon rechtfertigen
- 8) Unsachlicher Ton, Mimik, Gestik, Körperhaltung
- 9) Verharmlosende Aussagen ("Ein wenig...")

*Sinn führt.*



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Schwierige Gespräche führen

Ziel eines schwierigen Gesprächs ist es,

- das Verhalten des anderen anzusprechen, die eigene Wünsche diesbezüglich zu äußern und gemeinsam eine Lösung für die Situation zu finden und/oder
- quantitativ und qualitativ bessere Leistungen zu erreichen

Gefahr eines schwierigen Gesprächs oder Kritikgesprächs ist,

- dass Kritik wird oft als Vorwurf oder Abwertung empfunden wird oder als persönlicher Angriff auf der Beziehungsebene
- dass daraus Verärgerung, Resignation, Demotivation entstehen können
- dass man als Leiter/in nicht mehr so gern gemocht wird, wie man sich selbst das wünscht

*Sinn führt.*

# Regeln für ein gelungenes Kritikgespräch



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## To-dos der Führungskraft

- Gespräch schnellstmöglich sowie zeitnah terminieren
- Gründlich vorbereiten: Daten und Fakten zusammenstellen
- Fehlverhalten sachlich, klar und offen ansprechen
- Verhalten kritisieren, nicht die Person als Ganzes
- Wirkung des Fehlverhaltens diskutieren
- Handlungsvorteile bei korrektem Verhalten herausarbeiten
- Eigene Erwartungen für die Zukunft verdeutlichen
- Konkrete Vereinbarungen treffen

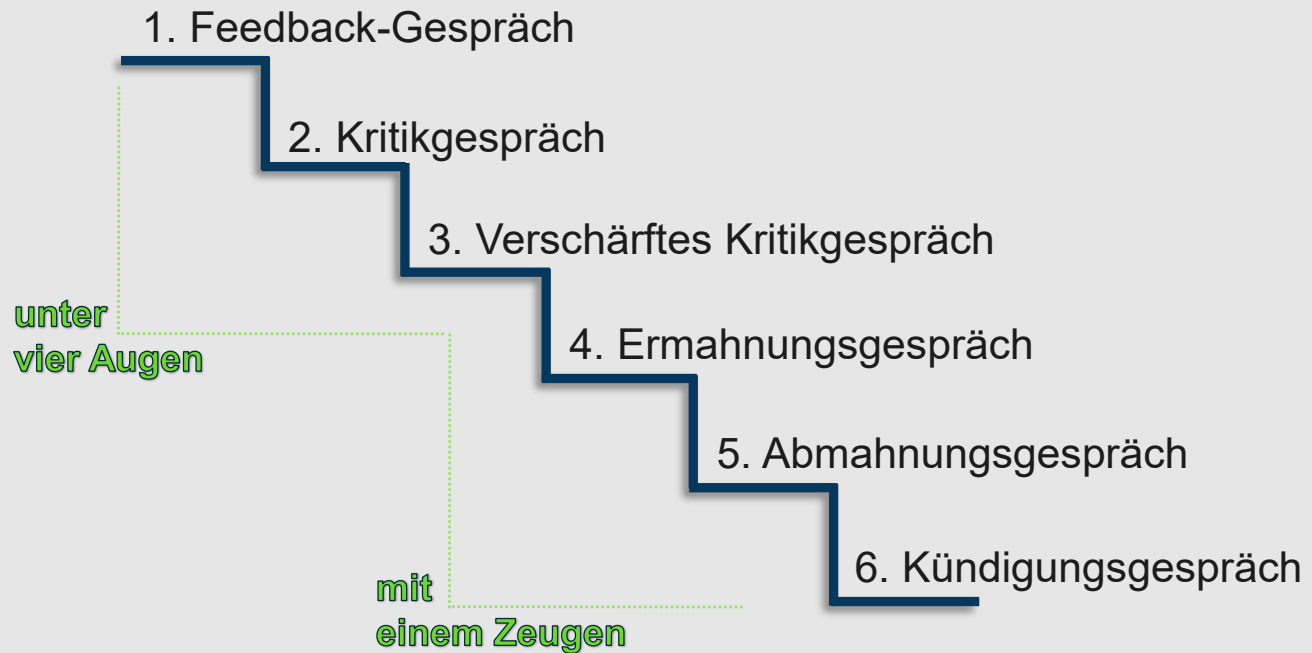
Ziel: Dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, sein fehlerhaftes Verhalten zu korrigieren und sich weiterzuentwickeln

*Sinn führt.*

# Mögliche Schritte im Kritikprozess



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung



Die Beteiligung des Mitarbeiters an einer Lösungsfindung verringert sich  
mit jedem Schritt

*Sinn führt.*

# Vom Mitarbeiter initiierte Gespräche



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung



## Typische Anlässe

- Wunsch nach Beförderung
- Gehaltserhöhung
- Fortbildungswunsch
- Anschaffung einer teuren Arbeitshilfe
- Reduzierung oder Erhöhung der Arbeitszeit

Die meisten Mitarbeiter wenden sich nur dann an den Vorgesetzten, wenn sie sich eine realistische Chance auf Erfüllung ihres Anliegens ausrechnen

*Sinn führt.*

# Umgang mit komplexen Mitarbeiteranliegen



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## Vorbereitung der Führungskraft

- Direkt bei der Terminanfrage die Pflegekraft nach dem konkreten Anlass für das Gespräch fragen
- Geschichte des Mitarbeiters im Unternehmen und die möglichen Hintergründe seiner Forderung analysieren
- Ggf. anhand der Personalakte nach nicht eingelösten Zusagen forschen
- Transparente Entscheidungskriterien für die Bewilligung oder Ablehnung eines Mitarbeiterwunsches entwickeln

*Sinn führt.*

# Ablehnen eines Mitarbeiterwunsches



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

Regelkonform  
entscheiden



Durch Ausnahmen von der Regel keine Präzedenzfälle schaffen, auf die andere Mitarbeiter sich dann berufen könnten.

Widerspruchsfrei  
argumentieren



Aufbau einer logisch und sachlich richtigen Argumentation, die auch kritischen Nachfragen des Mitarbeiters standhält.

Personenbezogen  
begründen



Individuelle, auf den Mitarbeiter zutreffende Begründungen geben; auf Vergleiche mit anderen Mitarbeitern verzichten.

*Sinn führt.*

# Regeln für ein motivierendes Ablehnungsgespräch



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

## To-dos der Führungskraft

- Dem Mitarbeiter vermitteln, dass man sich die Entscheidung nicht leicht gemacht und alle Aspekte erwogen hat.
- Eine klare Ablehnung mit nachvollziehbarer Begründung und guter Argumentation motiviert mehr als unklare Versprechen.
- Konkrete Perspektiven aufzeigen, wie der Mitarbeiter seinem Ziel näher kommen kann.
- Lösungen vorbereiten, was dem Mitarbeiter gegebenenfalls alternativ angeboten werden könnte.

Ziel: Den Mitarbeiter zur Einsicht bringen, dass sein Anliegen derzeit nicht gerechtfertigt ist

*Sinn führt.*

# Umgang mit Einwänden der/des Mitarbeitenden



**Rolf Dindorf**

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung

## Offene Gegenfrage

- Nach dem Grund fragen: Warum ...?
- Konkretisieren: Wer, Wann, Wo ... genau?
- Weiterdenken: Was müsste passieren, damit ...?

## Isolier-Technik

- Lassen wir xy einmal beiseite ...
- Einmal unabhängig von diesem Punkt ...
- Wenn es nicht so wäre ...

## Bumerang-Methode

- Dafür ist kein Geld da! – Gerade weil kein Geld da ist ...
- Das dauert mir zu lange! – Genau, um Zeit zu sparen ...

*Sinn führt.*

# Leitfaden für schwierige Gespräche



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

<u>Ziel:</u>	Was möchte ich mit diesem Gespräch erreichen?
<u>Situation/Problem schildern:</u>	Wie erlebe ich die Situation (Ich-Botschaften) Und wie erleben Sie die Situation?
<u>Lösung:</u>	Was ist denkbar? Was passt für uns beide? <ul style="list-style-type: none"><li>■ Mein Minimum – Minimum des Gesprächspartners/in</li><li>■ Mein Optimum – Optimum des Gesprächspartners/in</li><li>■ Alternative Lösungsmöglichkeiten?</li><li>■ Meine wichtigsten – mögliche Gegenargumente Argumente</li></ul>
<u>Kontrakt/ Verabredung:</u>	Was verabreden wir? Was machen wir, ab wann, in welcher Form/wie, anders?
<u>neuer Termin?</u>	Wann telefonieren wir wieder? Wann treffen wir uns wieder?

# Der Ton macht die Musik



Rolf Dindorf

*"Hier arbeite ich gerne".*

Beratung für Mitarbeiterbindung



*Sinn führt.*

# Häufige Kriterien zur Leistungsbeurteilung



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung

- **Erreichung der vereinbarten Ziele**
- **Aufgabenerfüllung**, z.B. Arbeitsmenge, Arbeitsqualität
- **Qualifikation**, z.B. Fachwissen, EDV-Kenntnisse, Sprachen
- **Arbeitsverhalten**, z.B. Verantwortungsübernahme, Umgang mit Kunden, Lösungsfindung, Priorisierungs- und Organisationsfähigkeit
- **Sozialverhalten**, z.B. Teambereitschaft, Kommunikation und Information, Auftreten, Kundenorientierung
- **Führungsverhalten**, z.B. Entscheidungsfähigkeit, Delegation, Motivation, Förderung der Mitarbeitenden

*Sinn führt.*



## Persönlichkeitsbedingte Beurteilungsfehler

- **Sympathie & Antipathie** Der Grad der gegenseitigen Zu- bzw. Abneigung beeinflusst die Beurteilung nach oben oder unten
- **Vorurteile & Stereotype** Die Ansichten anderer – oft höhergestellter – Personen werden kritiklos übernommen  
Mitarbeitergruppen werden besondere Attribute zugeschrieben
- **Projektionen** Eigene positive oder negative Eigenschaften werden in Mitarbeiter projiziert und damit zum Beurteilungsmaßstab

*Sinn führt.*



## Wahrnehmungsverzerrungen

- **Halo-Effekt** Urteile werden aufgrund eines besonders hervorstechenden positiven oder negativen Merkmals auf- oder abgewertet
- **Regency-Effekt** Kürzlich erbrachte Leistungen oder gezeigte Verhaltensweisen werden stärker bewertet als frühere
- **Hierarchie-Effekt** Mitarbeiter in ranghöheren Positionen werden besser eingeschätzt als Mitarbeiter in rangniederer Stellung
- **Kleber-Effekt** Ein Mitarbeiter/in, der länger nicht befördert wurde, wird unterschätzt

*Sinn führt.*

Vielen Dank für Ihre  
Mitarbeit



**Rolf Dindorf**  
*"Hier arbeite ich gerne".*  
Beratung für Mitarbeiterbindung



[www.rolf-dindorf.de](http://www.rolf-dindorf.de)

*Sinn führt.*