

Checkliste: Typische Fehler und Probleme

Schon das Bewusstsein über die möglichen Tendenzen, die eine klare Sicht auf einen anderen Menschen einfärben können, hilft dabei, die Einschätzung des Gegenübers im Gespräch möglichst fair zu halten.

Die Checkliste bietet die Möglichkeit der Überprüfung, inwieweit Einschätzungsfehler vermieden werden konnten. Sie kann schon vor dem Gespräch genutzt werden, um sich auf mögliche Fehler und Problemstellungen vorzubereiten, die im Gespräch zu erwarten sind. In der Nachbereitung dient die Liste zur Reflexion über das abgelaufene Gespräch. Sie klären damit, welche Fehler Sie hätten vermeiden können und in welche Tendenzfallen Sie getappt sind. Daraus lassen sich die entsprechenden Schlüsse für künftige Gespräche ziehen.

Allgemeine Hinweise zur Vermeidung von Problemen

Grundsätzlich sollte ein Gespräch immer durch möglichst viele Fakten, Daten und Beispiele vorbereitet sein. Die Einschätzung der Leistung eines Mitarbeiters kann mit höherer Sicherheit ohne Probleme vermittelt werden, wenn sie gut beschrieben dargelegt wird und weniger „aus dem Bauch heraus“ erfolgt.

In einem Jahres-Bewertungsgespräch sollte es keine Überraschungen mehr geben. In regelmäßig über das Jahr hinweg stattfindenden Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sollten mögliche Defizite und Kritikpunkte bereits jeweils zeitnah diskutiert worden sein.

Typische Fehler und Probleme im Mitarbeitergespräch

Kommentar

Sympathie oder Antipathie: Zuneigung oder Abneigung fließen unbewusst in die Bewertung ein.

Mangelnde Sprachkenntnisse: Mitarbeiter wird aufgrund schlechter Sprachkenntnisse für weniger leistungsstark oder gar dumm gehalten.

Persönliche Tendenz zu besonderer Strenge oder Milde: Neigung des Vorgesetzten, besonders zu polarisieren oder sich bewusst in der Mitte der Skala zu bewegen.

Halo-Effekt: Vorinformationen beeinflussen die Bewertung, es wird eine Erwartung bewertet und nicht die tatsächliche Leistung.

Vorurteile aufgrund bestimmter Eigenschaften: Bewertung wird beeinflusst aufgrund von Eigenschaften wie Religion, Nationalität, Alter, sexuelle Ausrichtung, Geschlecht etc.

Checkliste: Typische Fehler und Probleme, Seite 2	
<u>Primacy- und Recency-Effekt</u> : Der erste Eindruck oder auch erst kurz zurückliegendes Ereignis überlagert die Bewertung überdeutlich.	
<u>Ungenügende Vorbereitung</u> und Information des Mitarbeiters: Mitarbeiter ist nicht ausreichend informiert über das, was ihn im Gespräch erwartet.	
<u>Ruhe und Ungestörtheit</u> sind nicht gewährleistet: Das Gespräch wird durch Unterbrechungen und Ablenkungen belastet.	
<u>Mitarbeiter ist gehemmt</u> : Die Unternehmenskultur oder das Betriebsklima ermöglichen dem Mitarbeiter keine freie Meinungsäußerung.	
<u>Mitarbeiter sagt gar nichts</u> : Mitarbeiter hat Angst, ist ungeübt in der Äußerung seiner eigenen Meinung oder hält seine eigene Einschätzung aus Vorsicht zurück.	
<u>Vorgesetzter hält „Monologe“</u> : Mitarbeiter erhält keine oder zu wenig Gelegenheit, sich zu äußern.	
<u>Vorgesetzter nutzt seine Position aus</u> : Der Vorgesetzte missbraucht das Gespräch, um Anweisen oder Befehle zu erteilen.	
<u>Entscheidungen stehen schon vor dem Gespräch fest</u> : Der Mitarbeiter wird lediglich mit einer „festgefahrenen“ Einschätzung konfrontiert, es besteht beim Vorgesetzten keine Offenheit mehr, sich die Ansichten des Mitarbeiters anzuhören.	
<u>Suggestivverhalten</u> des Vorgesetzten: Der Vorgesetzte legt dem Mitarbeiter Ansichten in den Mund, teils, um Hemmungen des Mitarbeiters abzufangen, teils, um das Gespräch im Fluss zu halten.	
<u>Mitarbeiter ist mit der Situation nicht vertraut</u> : Mitarbeiter ist nicht geübt in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen und verhält sich daher nicht so souverän wie ältere oder erfahrene Mitarbeiter.	

Checkliste: Typische Fehler und Probleme, Seite 3	
<u>Unterschiedliche Sprache</u> : Auch bei gleicher Sprache können unterschiedliche Ebenen der Sprachanwendung zu Problemen führen. Außerdem ist es schwierig, wenn einer oder beide nicht in ihrer Muttersprache kommunizieren können.	
<u>Häufiges Unterbrechen</u> : Dem Mitarbeiter wird nicht ausreichend Gelegenheit gegeben, sich zu äußern.	
<u>Missbrauch von Vertraulichkeit</u> : Vertrauliche Informationen werden im nach Ablauf des Gespräches missbraucht.	
<u>Missbrauch des Einschätzungsgespräches als Konflikt-/Kritikgespräch</u> : Konflikte oder größere Kritik wurde nicht zeitnah schon besprochen, somit „verkommt“ das Einschätzungsgespräch zu einer „Abrechnung mit dem Mitarbeiter“.	
<u>Konzentration auf Defizite</u> : Es werden nur die negativen Punkte erwähnt und nicht gelobt.	
<u>Klarheit in der Aussage / Verwässerung der Argumente</u> : Der Vorgesetzte scheut sich vor einer klaren Äußerung von Kritik oder Einschätzung, somit wird die Beschreibung der Leistung abgemildert und damit nicht mehr klar.	
<u>Verweigerung des Mitarbeiters zum Gespräch</u> : Mitarbeiter sind zur Teilnahme an Leistungsgesprächen verpflichtet. Dennoch ist zu hinterfragen, warum sich ein Mitarbeiter für ein solches Gespräch u. U. verweigert.	
<u>Mitarbeiter akzeptiert die Einschätzung nicht</u> : Mitarbeiter schätzt sich selbst anders ein als der Vorgesetzte. Es findet keine deutliche bzw. ausreichende Ausführung von Daten und Fakten in der Beschreibung der Leistung statt, sodass es zu großen Raum für unterschiedliche Wahrnehmungen gibt.	
<u>Ziele sind zu hoch angesetzt</u> : Die Leistung des Mitarbeiters kann nur negativ bewertet werden, wenn die Ziele unrealistisch sind.	

Auszug aus dem Buch „[Mitarbeitergespräche – Anleitungen, Checklisten, Beispiele aus der Praxis](#)“