Interview
Beurteilungsfehler in Mitarbeitergesprächen

Wie objektiv kann ein solches Mitarbeitergespräch sein und wo lauern mögliche Fehler? Wir haben dazu die Berliner Kommunikationstrainerin Susanne Lorenz gefragt. Sie hat eine mehrjährige Berufserfahrung im Management und trainiert heute Führungskräfte.

Frau Lorenz, gibt es Beurteilungsfehler in Mitarbeitergesprächen?

Oh ja! Vor allem selektive Wahrnehmung, Projektionen und Übertragungen oder Fehler durch Sympathie oder Antipathie. Das alles passiert aber meist unbewusst, hat jedoch Einfluss auf die Beurteilung des Mitarbeiters. Diese kann dadurch besser oder schlechter ausfallen als es objektiv sein sollte.

Was steckt hinter einzelnen Beurteilungsfehlern?

Wir alle machen uns schnell einen Eindruck vom anderen, der mit Erwartungen einhergeht. Danach nehmen wir nur noch Dinge wahr, die zu diesem Eindruck passen – ein typischer Fall von selektiver Wahrnehmung. Bei einer Projektion projizieren wir etwas von uns selbst auf den anderen – das ist eine Art Unterstellung. Und im Fall der Übertragung wird zum Beispiel eine negative Erfahrung mit einem anderen Kollegen auf diese Person übertragen. Bei der Projektion schließt man von sich auf den anderen; bei der Übertragung ist die Grundlage eine andere Person.

Welche Bedeutung hat Sympathie im Mitarbeitergespräch?

Sympathie und Antipathie beeinflussen massiv die Beurteilung. Wenn wir jemanden mögen, verzeihen wir Fehler schneller oder sehen sie erst gar nicht so. Können wir jemanden nicht leiden, beurteilen wir alles viel kritischer. Wir messen also mit verschiedenen Maßstäben.

© karrierebibel.de

Was können Führungskräfte dagegen tun?

Bei der Übertragung oder Projektion gibt es einen Trick: Sammeln Sie vor dem Gespräch elf Gemeinsamkeiten und anschließend 21 Unterschiede. Dadurch sehen Sie beides – was ist gleich, was ist anders? Merken Sie später, dass ein komisches Gefühl hochkommt, helfen die Listen, die Einschätzung zu objektivieren. Komplette Objektivität wird es aber nie geben. Wir sind alle nur Menschen – egal, ob Führungskraft oder Mitarbeiter.

Wir danken für das Gespräch.*

*Das Interview führte Karrierebibel-Gründer Jochen Mai

© karrierebibel.de