
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Mitarbeitergespräche als Teil der Personalführung	13
2 Grundlagen	17
2.1 Was genau ist ein Mitarbeitergespräch?	17
2.2 Asymmetrie: Was an Mitarbeitergesprächen so besonders ist	18
2.3 Grundlagen der Kommunikation	20
2.3.1 Das erweiterte Kommunikationsmodell	20
2.3.2 Vier Ebenen einer Nachricht	22
2.3.3 Selbsterfüllende Prophezeiung	23
2.3.4 Johari-Fenster	24
2.4 Mitarbeitergespräche vorbereiten	24
2.4.1 Organisatorische Vorbereitung	25
2.4.2 Ziel und Inhalt des Gesprächs	26
2.4.3 Vorbereitung auf den Partner	28
2.4.4 Vorbereitung des Gesprächspartners	29
2.5 Ein Mitarbeitergespräch optimal führen	30
2.5.1 Sechs nützliche Regeln	31
2.5.2 Fragetechnik	35
2.5.3 Richtiges Zuhören	38
2.5.4 Feedback	40
2.5.5 Überzeugen statt überreden	41
2.6 Gesprächsleitfaden und Gesprächsprotokoll für alle Fälle	46
2.6.1 Leitfaden zum Mitarbeitergespräch für alle Fälle	46
2.6.2 Gesprächsprotokoll	47
2.7 Mitarbeitergespräche als Onlinegespräch	48
3 Anleitung zu einzelnen Gesprächssituationen	53
3.1 Zielvereinbarungsgespräch	55
3.2 Ziel- und Arbeitsüberprüfung	56
3.3 Beurteilungsgespräch	57
3.4 Fördergespräch	61
3.5 Jahresmitarbeitergespräch	63
3.6 Einführungsgespräch	64
3.7 Feedbackgespräch (Anerkennung und Kritik)	68
3.8 Rückkehrgespräch/Fehlzeitengespräch	74

3.9	Disziplinar- und Abmahnungsgespräch	75
3.10	Kündigungsgespräch	77
3.11	Trennungsgespräch mit Angebot einer Outplacement-Beratung	79
3.12	Abgangsgespräch	81
3.13	Innere Kündigung	83
3.14	Unterweisungsgespräch	86
3.15	Coachinggespräch	88
3.16	Delegationsgespräch	90
3.17	Gehaltsgespräch	92
3.18	Konfliktgespräch	96
3.19	Vorstellungsgespräch	100
3.20	Lehrgespräch	105
3.21	Smalltalk im Mitarbeitergespräch	106
4	Moderierte Teamgespräche	109
4.1	Teamgespräche moderieren oder leiten	109
4.2	Techniken für eine erfolgreiche Teammoderation	110
4.2.1	Kartenabfrage und Zurufabfrage	111
4.2.2	Punktabfragen	111
4.2.3	Clustern und Themenspeicher	112
4.2.4	Kleingruppenarbeit	114
4.2.5	Mehr-Felder-Tafel (Szenario-Technik)	114
4.2.6	Matrixdarstellung	115
4.2.7	Maßnahmenplan und Fragenspeicher	116
4.2.8	Wer fragt, der führt	117
4.3	Vorbereitung eines moderierten Teamgesprächs	118
4.3.1	Welche Moderationserfahrungen haben die Teilnehmer?	118
4.3.2	Sorgen Sie für ein klares Gesprächsziel	119
4.3.3	Ablaufplan	119
4.3.4	Die Rahmenbedingungen müssen stimmen	121
4.4	Durchführung einer Teammoderation	121
4.4.1	Einführungsphase	121
4.4.2	Spielregeln	122
4.4.3	Arbeitsphase	123
4.4.4	Abschlussphase	125
5	Ziele vereinbaren	127
5.1	Führen mit Zielvereinbarungen	127
5.1.1	Zielvereinbarungen gehen weiter als Anweisungen und Aufträge	128
5.1.2	Vorteile des Führens durch Zielvereinbarungen	130
5.2	Ausgangspunkt sind die Unternehmensziele	131

5.3	Arten von Zielen	133
5.3.1	Quantitative und qualitative Ziele	133
5.3.2	Standardziele, Problemlösungsziele und Innovationsziele	133
5.3.3	Persönliche Entwicklungsziele	134
5.4	Mitarbeitertypen und Reifegrad	136
5.5	Kriterien für eine Zielvereinbarung	138
5.5.1	Ziele müssen herausfordernd, aber erreichbar sein	139
5.5.2	Ziele müssen präzise formuliert und messbar sein	140
5.5.3	Ziele müssen widerspruchsfrei sein und sich auf das Wesentliche konzentrieren	141
5.5.4	Zielvereinbarungen verlangen Konstanz	142
5.5.5	Zielbindung und Geltungsbereich	142
5.5.6	Zwischenziele vereinbaren	143
5.5.7	Unabhängigkeit	143
5.5.8	Teamziele	144
5.6	Zielvereinbarungsgespräch und Kontrolle	144
5.7	Verknüpfung mit anderen Bereichen des Personalmanagements	145
5.8	Zielvereinbarungsprozess	146
5.9	Formularbeispiele	147
6	Mitarbeiter beurteilen	149
6.1	Was bedeutet Mitarbeiterbeurteilung?	149
6.1.1	Dimensionen der Mitarbeiterbeurteilung	149
6.1.2	Wozu werden Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt?	151
6.1.3	Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung	154
6.2	Träger der Mitarbeiterbeurteilung	155
6.2.1	Vorgesetzte beurteilen ihre Mitarbeiter	155
6.2.2	Mitarbeiter beurteilen ihren Vorgesetzten	156
6.2.3	Kollegen beurteilen Kollegen	158
6.2.4	Mitarbeiter beurteilen sich selbst	158
6.3	Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung	159
6.3.1	Freie Beurteilung	160
6.3.2	Rangordnungsverfahren	161
6.3.3	Zielorientierte Beurteilung	163
6.3.4	Einstufungsverfahren	166
6.4	Beurteilungskriterien	166
6.4.1	Auswahl	166
6.4.2	Gewichtung	168
6.4.3	Skalierung	170

6.5	Stufen der Mitarbeiterbeurteilung	173
6.5.1	Beobachten und Beschreiben	173
6.5.2	Bewerten	176
6.5.3	Besprechen	176
6.6	Beurteilungsbogen	177
6.7	Beurteilungsfehler	185
6.8	Anforderungen an die Mitarbeiterbeurteilung	190
6.8.1	Akzeptanz	190
6.8.2	Praktikabilität	191
6.8.3	Schulung	192
6.8.4	Objektivität	193
6.9	Einführung der Mitarbeiterbeurteilung	193
7	Rechtliche Aspekte	197
7.1	Das Betriebsverfassungsgesetz	197
7.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	201
	Stichwortverzeichnis	205
	Autoren	209