

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Thematik	1
1.1	Begriffsklärungen	1
1.2	Definition	3
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten	5
1.4	Das Credo nachhaltiger Mitarbeitergespräche	6
1.5	Bedeutung für das Personalmanagement	12
1.6	Betrieblicher Nutzen	13
2	Modelle	17
2.1	Grundlagen der Kommunikation	17
2.1.1	Kommunikationsmodelle	18
2.1.2	Gesprächsstile	23
2.1.3	Schaffen eines positiven Gesprächsklimas	29
2.1.4	Im Gespräch motivieren	31
2.1.5	Bedeutung der Körpersprache	34
2.2	Feedback	35
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	42
3.1	Das Mitarbeitergespräch als Instrument sowie als Philosophie des Umgangs miteinander	42
3.2	Einführung des Mitarbeitergesprächs	44
3.2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	44
3.2.2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung	48
3.2.3	Hinweise zum Mitarbeitergespräch im interkulturellen Kontext	50
3.2.4	Prozess der Einführung und Verankerung	52
3.3	Wirkungsweise des Mitarbeitergesprächs	56
4	Vorgehen und Probleme	65
4.1	Ablauf und Durchführung	65
4.1.1	Terminvereinbarung und Gesprächsvorbereitung	65
4.1.2	Durchführung	68
4.1.3	Gesprächsnachbereitung	76
4.2	Evaluation	77
4.3	Häufige Gesprächsformen	81
4.3.1	Das Feedbackgespräch	81
4.3.2	Das Beurteilungsgespräch	83
4.3.3	Das Personalentwicklungsgespräch	85

4.3.4 Das Konfliktlösungsgespräch 86

4.3.5 Das Rückkehrgespräch 87

4.3.6 Das Austritts- oder Trennungsgespräch 91

4.3.7 Das Mitarbeitergespräch als Bestandteil von Auswahlverfahren 92

4.4 Varianten der Methode und Kombinationen 96

4.4.1 Zielvereinbarungen 96

4.4.2 360°-Feedback 97

4.4.3 Coachinggespräche 98

4.4.4 Performance Management 99

4.4.5 Das „agile“ Mitarbeitergespräch 105

4.4.6 New Work und das MAG 106

4.5 Probleme bei der Durchführung 111

4.5.1 Misslungene Kommunikation/Kommunikationsstörungen 112

4.5.2 Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler im Gespräch 114

4.5.3 Umgang mit Befürchtungen und Ängsten 115

4.5.4 Organisatorische Probleme 117

4.6 Trainingskonzepte zum Mitarbeitergespräch 117

5 Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis 124

5.1 Die Entwicklung des Mitarbeitergesprächs bei einem international
tätigen Pharmaunternehmen 124

5.1.1 Die Ursprünge des systematischen Mitarbeitergesprächs 125

5.1.2 Refokussierung des Mitarbeitergesprächs: Ziele nicht aus den
Augen verlieren 126

5.1.3 Verknüpfung von Zielen mit Elementen variabler Vergütung 127

5.1.4 Zu einer neuen Balance verschiedener Gesprächselemente 128

5.1.5 Das Mitarbeitergespräch im Kontext eines integrierten
Talent-Management-Ansatzes 129

5.1.6 Bilanz zum Mitarbeitergespräch im Talent-Management-Prozess 131

5.1.7 Your Growth. Our Growth: Die neue Ära des Talent Managements 136

5.2 Beispieldialog: Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft
und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung 140

5.3 Beispieldialog: Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft
und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung 148

6 Literaturempfehlungen 156

7 Literatur 157

Anhang	168
Checklisten: Fragen zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch	168
Checkliste: Vorgehen beim Kritikgespräch (Teil I)	174
Checkliste: Vorgehen beim Kritikgespräch (Teil II)	175
Checkliste: Vorgehen beim Abmahnungsgespräch	176
 Sachregister	 177