
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Mitarbeitergespräche als Teil der Personalführung	13
2 Die Grundlagen	17
2.1 Was genau ist ein Mitarbeitergespräch?	17
2.2 Asymmetrie: Was an Mitarbeitergesprächen so besonders ist	19
2.3 Vier Kommunikationsmodelle, die Sie kennen sollten	21
Modell 1: Das erweiterte Kommunikationsmodell	21
Modell 2: Vier Ebenen einer Nachricht	23
Modell 3: Selbsterfüllende Prophezeiung	24
Modell 4: Johari-Fenster	25
2.4 Das Mitarbeitergespräch vorbereiten	26
Organisatorische Vorbereitung	27
Ziel und Inhalt des Gesprächs	28
Vorbereitung auf den Partner	30
Vorbereitung des Gesprächspartners	32
2.5 Ein Mitarbeitergespräch optimal führen: Goldene Regeln	33
2.5.1 Jeder soll gewinnen	34
2.5.2 Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner	35
2.5.3 Glaubwürdigkeit	35
2.5.4 Kein Zeitdruck	35
2.5.5 Ich-Botschaften	36
2.5.6 Meta-Kommunikation	37
Fragetechnik	39
Übersicht: Fragearten und Beispiele	40
Richtiges Zuhören	43
Feedback	45
Überzeugen statt überreden	47
2.6 Gesprächsleitfaden für alle Fälle	51
Gesprächsprotokoll für alle Fälle	53
3 Anleitung zu einzelnen Gesprächssituationen	55
Gruppe 1: Regelmäßige Mitarbeitergespräche	57
3.1 Zielvereinbarungsgespräch	57
3.2 Ziel- und Arbeitsüberprüfung	60

3.3	Beurteilungsgespräch	62
3.4	Fördergespräch	66
3.5	Jahresmitarbeitergespräch	70
Gruppe 2: Anlassabhängige Gespräche		71
3.6	Einführungsgespräch	71
3.7	Feedbackgespräch (Anerkennung und Kritik)	76
	Kritikgespräch – so kann der Vorgesetzte reagieren	81
3.8	Rückkehrgespräch/Fehlzeitengespräch	83
3.9	Disziplinar- und Abmahnungsgespräch	85
3.10	Kündigungsgespräch	88
3.11	Abgangsgespräch	94
3.12	Innere Kündigung	97
3.12.1	So erkennen Sie die innere Kündigung eines Mitarbeiters	97
3.13	Unterweisungsgespräch	100
3.14	Coachinggespräch	102
	Coaching für Führungskräfte	102
	Wann ist ein Coachinggespräch sinnvoll?	103
	Beratung ohne Ratschlag	103
	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching	103
	Beratung auf Zeit	104
Gruppe 3: Sonderfälle		106
3.15	Delegationsgespräch	106
3.16	Vorstellungsgespräch	108
3.17	Lehrgespräch	114
4	Moderierte Teamgespräche	117
4.1	Teamgespräche moderieren oder leiten	117
4.2	Techniken für eine erfolgreiche Teammoderation	119
4.2.1	Kartenabfrage und Zurufabfrage	119
4.2.2	Punktabfragen	120
4.2.3	Clustern und Themenspeicher	121
4.2.4	Kleingruppenarbeit	122
4.2.5	Mehr-Felder-Tafel (Szenario-Technik)	123
4.2.6	Matrixdarstellung	124
4.2.7	Maßnahmenplan und Fragenspeicher	124
4.2.8	Wer fragt, der führt	126
4.3	Vorbereitung eines moderierten Teamgesprächs	126
4.3.1	Welche Moderationserfahrungen haben die Teilnehmer?	127
4.3.2	Sorgen Sie für ein klares Gesprächsziel	127
4.3.3	Ablaufplan	128
4.3.4	Die Rahmenbedingungen müssen stimmen	129

4.4	Durchführung einer Teammoderation	130
4.4.1	Spielregeln	130
4.4.2	Störungen haben Vorrang	131
4.4.3	Ich statt man	131
4.4.4	Sich kurz fassen	132
4.4.5	Erarbeiten einer Tagesordnung	132
4.4.6	Arbeitsphase	132
4.4.7	Themen sammeln und ordnen	133
4.4.8	Themen bewerten (auswählen)	133
4.4.9	Problembearbeitung	133
4.4.10	Sichten und Bewerten der Ergebnisse	134
4.4.11	Planen von Aktivitäten/Maßnahmenplan	134
4.4.12	Feedback	134
5	Ziele vereinbaren	135
5.1	Führen mit Zielvereinbarungen	135
5.2	Ausgangspunkt sind die Unternehmensziele	140
5.3	Arten von Zielen	142
5.4	Mitarbertypen und Reifegrad	146
5.5	Kriterien für eine Zielvereinbarung	149
5.5.1	Ziele müssen präzise formuliert sein	151
5.5.2	Ziele müssen messbar sein	151
5.5.3	Ziele müssen widerspruchsfrei sein	152
5.5.4	Konzentrieren Sie Zielvereinbarungen auf das Wesentliche	153
5.5.5	Zielvereinbarungen verlangen Konstanz	153
5.5.6	Zielbindung	154
5.5.7	Geltungsbereich	154
5.5.8	Zwischenziele	154
5.5.9	Schriftlichkeit	154
5.5.10	Unabhängigkeit	155
5.5.11	Teamziele	155
5.6	Zielvereinbarungsgespräch und Kontrolle	155
5.7	Verknüpfung mit anderen Bereichen des Personalmanagements	157
5.8	Zielvereinbarungsprozess	158
5.9	Formularbeispiele	159
6	Mitarbeiter beurteilen	163
6.1	Was bedeutet Mitarbeiterbeurteilung?	163
6.2	Träger der Mitarbeiterbeurteilung	169
6.3	Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung	175
6.3.1	Beurteilungskriterien	179

6.3.2	Gewichtung	181
6.3.3	Gewichtungsfaktoren	182
6.3.4	Anteilsausweis	183
6.3.5	Skalierung	183
6.3.6	Anzahl der Skalenstufen	183
6.3.7	Wahl der Skalierung	184
	Zielorientierte Beurteilung	186
6.3.8	Ablauf des Einstufungsverfahrens	187
6.3.9	Wie gehen Sie bei der Festlegung der Leistungsstandards vor?	188
6.4	Stufen der Mitarbeiterbeurteilung	190
6.5	Beurteilungsbogen	195
6.6	Beurteilungsfehler	203
6.7	Anforderungen an die Mitarbeiterbeurteilung	209
6.7.1	Schulung	210
6.8	Einführung der Mitarbeiterbeurteilung	212
7	Rechtliche Aspekte	215
7.1	Das Betriebsverfassungsgesetz	215
7.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	219
	Autoren	224
	Stichwortverzeichnis	225