
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	19
2.3 Grundlagen der Kommunikation	20
2.3.1 Das erweiterte Kommunikationsmodell	21
2.3.2 Vier Ebenen einer Nachricht	23
2.3.3 Selbsterfüllende Prophezeiung	24
2.3.4 Johari-Fenster	25
2.4 Mitarbeitergespräche vorbereiten	26
2.4.1 Organisatorische Vorbereitung	26
2.4.2 Ziel und Inhalt des Gesprächs	27
2.4.3 Vorbereitung auf den Partner	29
2.4.4 Vorbereitung des Gesprächspartners	30
2.5 Ein Mitarbeitergespräch optimal führen	32
2.5.1 Sechs nützliche Regeln	32
2.5.2 Fragetechnik	37
2.5.3 Richtiges Zuhören	41
2.5.4 Feedback	43
2.5.5 Überzeugen statt überreden	44
2.6 Gesprächsleitfaden und Gesprächsprotokoll für alle Fälle	49
3 Anleitung zu einzelnen Gesprächssituationen	53
3.1 Zielvereinbarungsgespräch	55
3.2 Ziel- und Arbeitsüberprüfung	57
3.3 Beurteilungsgespräch	58
3.4 Fördergespräch	61
3.5 Jahresmitarbeitergespräch	64
3.6 Einführungsgespräch	65
3.7 Feedbackgespräch (Anerkennung und Kritik)	69
3.8 Rückkehrgespräch/Fehlzeitengespräch	76
3.9 Disziplinar- und Abmahnungsgespräch	77
3.10 Kündigungsgespräch	79

Inhaltsverzeichnis

3.11	Trennungsgespräch mit Angebot einer Outplacement-Beratung	81
3.12	Abgangsgespräch	84
3.13	Innere Kündigung	86
3.14	Unterweisungsgespräch	89
3.15	Coachinggespräch	91
3.16	Delegationsgespräch	94
3.17	Vorstellungsgespräch	96
3.18	Lehrgespräch	100
4	Moderierte Teamgespräche	103
4.1	Teamgespräche moderieren oder leiten	103
4.2	Techniken für eine erfolgreiche Teammoderation	105
4.2.1	Kartenabfrage und Zurufabfrage	105
4.2.2	Punktabfragen	106
4.2.3	Clustern und Themenspeicher	107
4.2.4	Kleingruppenarbeit	108
4.2.5	Mehr-Felder-Tafel (Szenario-Technik)	109
4.2.6	Matrixdarstellung	110
4.2.7	Maßnahmenplan und Fragenspeicher	111
4.2.8	Wer fragt, der führt	112
4.3	Vorbereitung eines moderierten Teamgesprächs	113
4.3.1	Welche Moderationserfahrungen haben die Teilnehmer?	113
4.3.2	Sorgen Sie für ein klares Gesprächsziel	114
4.3.3	Ablaufplan	114
4.3.4	Die Rahmenbedingungen müssen stimmen	116
4.4	Durchführung einer Teammoderation	116
4.4.1	Einführungsphase	116
4.4.2	Spielregeln	117
4.4.3	Arbeitsphase	119
4.4.4	Abschlussphase	121
5	Ziele vereinbaren	123
5.1	Führen mit Zielvereinbarungen	123
5.1.1	Zielvereinbarungen gehen weiter als Anweisungen und Aufträge	124
5.1.2	Vorteile des Führens durch Zielvereinbarungen	126
5.2	Ausgangspunkt sind die Unternehmensziele	128
5.3	Arten von Zielen	129
5.3.1	Quantitative und qualitative Ziele	129
5.3.2	Standardziele, Problemlösungsziele und Innovationsziele	130
5.3.3	Persönliche Entwicklungsziele	131

5.4	Mitarbeitertypen und Reifegrad	134
5.5	Kriterien für eine Zielvereinbarung	136
5.5.1	Ziele müssen herausfordernd, aber erreichbar sein	137
5.5.2	Ziele müssen präzise formuliert und messbar sein	138
5.5.3	Ziele müssen widerspruchsfrei sein und sich auf das Wesentliche konzentrieren	139
5.5.4	Zielvereinbarungen verlangen Konstanz	140
5.5.5	Zielbindung und Geltungsbereich	140
5.5.6	Zwischenziele vereinbaren	141
5.5.7	Unabhängigkeit	141
5.5.8	Teamziele	142
5.6	Zielvereinbarungsgespräch und Kontrolle	142
5.7	Verknüpfung mit anderen Bereichen des Personalmanagements	144
5.8	Zielvereinbarungsprozess	144
5.9	Formularbeispiele	145
6	Mitarbeiter beurteilen	147
6.1	Was bedeutet Mitarbeiterbeurteilung?	147
6.1.1	Dimensionen der Mitarbeiterbeurteilung	148
6.1.2	Wozu werden Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt?	150
6.1.3	Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung	152
6.2	Träger der Mitarbeiterbeurteilung	153
6.2.1	Vorgesetzte beurteilen ihre Mitarbeiter	154
6.2.2	Mitarbeiter beurteilen ihren Vorgesetzten	155
6.2.3	Kollegen beurteilen Kollegen	157
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	167
6.4.1	Auswahl	167
6.4.2	Gewichtung	169
6.4.3	Skalierung	171
6.5	Stufen der Mitarbeiterbeurteilung	174
6.5.1	Beobachten und Beschreiben	175
6.5.2	Bewerten	177
6.5.3	Besprechen	178
6.6	Beurteilungsbogen	179

6.7	Beurteilungsfehler	187
6.8	Anforderungen an die Mitarbeiterbeurteilung	193
6.8.1	Akzeptanz	194
6.8.2	Praktikabilität	194
6.8.3	Schulung	195
6.8.4	Objektivität	197
6.9	Einführung der Mitarbeiterbeurteilung	197
7	Rechtliche Aspekte	201
7.1	Das Betriebsverfassungsgesetz	201
7.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	205
Autoren		211
Stichwortverzeichnis		213