

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1     Mitarbeitergespräche als Teil der Personalführung .....</b>	<b>13</b>
<b>2     Grundlagen .....</b>	<b>17</b>
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 .....	36
2.5.3 Richtiges Zuhören .....	40
2.5.4 Feedback .....	42
2.5.5 Überzeugen statt überreden .....	43
2.6 Gesprächsleitfaden und Gesprächsprotokoll für alle Fälle .....	48
<b>3     Anleitung zu einzelnen Gesprächssituationen .....</b>	<b>51</b>
3.1 Zielvereinbarungsgespräch .....	53
3.2 Ziel- und Arbeitsüberprüfung .....	55
3.3 Beurteilungsgespräch .....	56
3.4 Fördergespräch .....	59
3.5 Jahresmitarbeitergespräch .....	62
3.6 Einführungsgespräch .....	63
3.7 Feedbackgespräch (Anerkennung und Kritik) .....	67
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 .....	82
3.13 Innere Kündigung .....	84

3.14	Unterweisungsgespräch .....	86
3.15	Coachinggespräch .....	88
3.16	Delegationsgespräch .....	91
3.17	Gehaltsgespräch .....	93
3.18	Konfliktgespräch .....	97
3.19	Vorstellungsgespräch .....	102
3.20	Lehrgespräch .....	106
<b>4</b>	<b>Moderierte Teamgespräche .....</b>	<b>109</b>
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) .....	115
4.2.6	Matrixdarstellung .....	116
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 .....	120
4.3.4	Die Rahmenbedingungen müssen stimmen .....	121
4.4	Durchführung einer Teammoderation .....	122
4.4.1	Einführungsphase .....	122
4.4.2	Spielregeln .....	122
4.4.3	Arbeitsphase .....	124
4.4.4	Abschlussphase .....	126
<b>5</b>	<b>Ziele vereinbaren .....</b>	<b>127</b>
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 .....	132
5.3	Arten von Zielen .....	133
5.3.1	Quantitative und qualitative Ziele .....	133
5.3.2	Standardziele, Problemlösungsziele und Innovationsziele .....	134
5.3.3	Persönliche Entwicklungsziele .....	135

5.4	Mitarbeitertypen und Reifegrad .....	137
5.5	Kriterien für eine Zielvereinbarung .....	139
5.5.1	Ziele müssen herausfordernd, aber erreichbar sein .....	140
5.5.2	Ziele müssen präzise formuliert und messbar sein .....	141
5.5.3	Ziele müssen widerspruchsfrei sein und sich auf das Wesentliche konzentrieren .....	143
5.5.4	Zielvereinbarungen verlangen Konstanz .....	143
5.5.5	Zielbindung und Geltungsbereich .....	144
5.5.6	Zwischenziele vereinbaren .....	145
5.5.7	Unabhängigkeit .....	145
5.5.8	Teamziele .....	145
5.6	Zielvereinbarungsgespräch und Kontrolle .....	145
5.7	Verknüpfung mit anderen Bereichen des Personalmanagements .....	147
5.8	Zielvereinbarungsprozess .....	148
5.9	Formularbeispiele .....	148
<b>6</b>	<b>Mitarbeiter beurteilen .....</b>	<b>151</b>
6.1	Was bedeutet Mitarbeiterbeurteilung? .....	151
6.1.1	Dimensionen der Mitarbeiterbeurteilung .....	152
6.1.2	Wozu werden Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt? .....	154
6.1.3	Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung .....	156
6.2	Träger der Mitarbeiterbeurteilung .....	157
6.2.1	Vorgesetzte beurteilen ihre Mitarbeiter .....	158
6.2.2	Mitarbeiter beurteilen ihren Vorgesetzten .....	159
6.2.3	Kollegen beurteilen Kollegen .....	161
6.2.4	Mitarbeiter beurteilen sich selbst .....	162
6.3	Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung .....	163
6.3.1	Freie Beurteilung .....	163
6.3.2	Rangordnungsverfahren .....	164
6.3.3	Zielorientierte Beurteilung .....	166
6.3.4	Einstufungsverfahren .....	169
6.4	Beurteilungskriterien .....	170
6.4.1	Auswahl .....	170
6.4.2	Gewichtung .....	172
6.4.3	Skalierung .....	174
6.5	Stufen der Mitarbeiterbeurteilung .....	177
6.5.1	Beobachten und Beschreiben .....	178
6.5.2	Bewerten .....	180
6.5.3	Besprechen .....	181
6.6	Beurteilungsbogen .....	182

6.7	Beurteilungsfehler .....	190
6.8	Anforderungen an die Mitarbeiterbeurteilung .....	195
6.8.1	Akzeptanz .....	196
6.8.2	Praktikabilität .....	196
6.8.3	Schulung .....	197
6.8.4	Objektivität .....	199
6.9	Einführung der Mitarbeiterbeurteilung .....	199
7	<b>Rechtliche Aspekte</b> .....	203
7.1	Das Betriebsverfassungsgesetz .....	203
7.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) .....	207
	Autoren .....	213
	Stichwortverzeichnis .....	215