

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	25
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	31
2.5.1 Sechs nützliche Regeln	31
2.5.2 Fragetechnik	35
2.5.3 Richtiges Zuhören	38
2.5.4 Feedback	41
2.5.5 Überzeugen statt überreden	42
2.6 Gesprächsleitfaden und Gesprächsprotokoll für alle Fälle	46
2.6.1 Leitfaden zum Mitarbeitergespräch für alle Fälle	46
2.6.2 Gesprächsprotokoll	48
2.7 Mitarbeitergespräche als Onlinegespräch	49
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	84
3.14	Unterweisungsgespräch	86
3.15	Coachinggespräch	88
3.16	Delegationsgespräch	91
3.17	Gehaltsgespräch	92
3.18	Konfliktgespräch	97
3.19	Vorstellungsgespräch	101
3.20	Lehrgespräch	106
3.21	Small Talk im Mitarbeitergespräch	107
4	Moderierte Teamgespräche	111
4.1	Teamgespräche moderieren oder leiten	111
4.2	Techniken für eine erfolgreiche Teammoderation	112
4.2.1	Kartenabfrage und Zurufabfrage	113
4.2.2	Punktabfragen	113
4.2.3	Clustern und Themenspeicher	114
4.2.4	Kleingruppenarbeit	116
4.2.5	Mehr-Felder-Tafel (Szenario-Technik)	116
4.2.6	Matrixdarstellung	117
4.2.7	Maßnahmenplan und Fragenspeicher	118
4.2.8	Wer fragt, der führt	119
4.3	Vorbereitung eines moderierten Teamgesprächs	120
4.3.1	Welche Moderationserfahrungen haben die Teilnehmer?	120
4.3.2	Sorgen Sie für ein klares Gesprächsziel	121
4.3.3	Ablaufplan	121
4.3.4	Die Rahmenbedingungen müssen stimmen	123
4.4	Durchführung einer Teammoderation	123
4.4.1	Einführungsphase	123
4.4.2	Spielregeln	124
4.4.3	Arbeitsphase	126
4.4.4	Abschlussphase	127
5	Ziele vereinbaren	129
5.1	Führen mit Zielvereinbarungen	129
5.1.1	Zielvereinbarungen gehen weiter als Anweisungen und Aufträge	130
5.1.2	Vorteile des Führens durch Zielvereinbarungen	132
5.2	Ausgangspunkt sind die Unternehmensziele	133
5.3	Arten von Zielen	135
5.3.1	Quantitative und qualitative Ziele	135

5.3.2	Standardziele, Problemlösungsziele und Innovationsziele	136
5.3.3	Persönliche Entwicklungsziele	136
5.4	Mitarbeitertypen und Reifegrad	139
5.5	Kriterien für eine Zielvereinbarung	141
5.5.1	Ziele müssen herausfordernd, aber erreichbar sein	141
5.5.2	Ziele müssen präzise formuliert und messbar sein	142
5.5.3	Ziele müssen widerspruchsfrei sein und sich auf das Wesentliche konzentrieren	144
5.5.4	Zielvereinbarungen verlangen Konstanz	144
5.5.5	Zielbindung und Geltungsbereich	145
5.5.6	Zwischenziele vereinbaren	146
5.5.7	Unabhängigkeit	146
5.5.8	Teamziele	146
5.6	Zielvereinbarungsgespräch und Kontrolle	146
5.7	Verknüpfung mit anderen Bereichen des Personalmanagements	148
5.8	Zielvereinbarungsprozess	148
5.9	Formularbeispiele	149
6	Mitarbeiter beurteilen	151
6.1	Was bedeutet Mitarbeiterbeurteilung?	151
6.1.1	Dimensionen der Mitarbeiterbeurteilung	151
6.1.2	Wozu werden Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt?	153
6.1.3	Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung	156
6.2	Träger der Mitarbeiterbeurteilung	157
6.2.1	Vorgesetzte beurteilen ihre Mitarbeiter	157
6.2.2	Mitarbeiter beurteilen ihren Vorgesetzten	158
6.2.3	Kollegen beurteilen Kollegen	160
6.2.4	Mitarbeiter beurteilen sich selbst	161
6.3	Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung	162
6.3.1	Freie Beurteilung	162
6.3.2	Rangordnungsverfahren	163
6.3.3	Zielorientierte Beurteilung	165
6.3.4	Einstufungsverfahren	168
6.4	Beurteilungskriterien	169
6.4.1	Auswahl	169
6.4.2	Gewichtung	171
6.4.3	Skalierung	173
6.5	Stufen der Mitarbeiterbeurteilung	176
6.5.1	Beobachten und Beschreiben	176
6.5.2	Bewerten	178
6.5.3	Besprechen	179
6.6	Beurteilungsbogen	180

6.7	Beurteilungsfehler	187
6.8	Anforderungen an die Mitarbeiterbeurteilung	193
6.8.1	Akzeptanz	193
6.8.2	Praktikabilität	193
6.8.3	Schulung	194
6.8.4	Objektivität	195
6.9	Einführung der Mitarbeiterbeurteilung	196
7	Rechtliche Aspekte	199
7.1	Das Betriebsverfassungsgesetz	199
7.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	203
7.3	Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) und EU-Entgelttransparenzrichtlinie (RL (EU) 2023/970)	207
	Autoren	211
	Stichwortverzeichnis	213