
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	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
3 Anleitung zu einzelnen Gesprächssituationen	51
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
4	Moderierte Teamgespräche	109
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
5	Ziele vereinbaren	127
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
6	Mitarbeiter beurteilen	151
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	Rechtliche Aspekte	203
7.1	Das Betriebsverfassungsgesetz	203
7.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	207
	Autoren	213
	Stichwortverzeichnis	215