

Rüdiger Hossiep
Jennifer Esther Zens
Wolfram Berndt

Mitarbeiter- gespräche

Motivierend, wirksam, nachhaltig

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Thematik	1
1.1	Begriffsklärungen	1
1.2	Definition	3
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten	5
1.4	Das Credo nachhaltiger Mitarbeitergespräche	6
1.5	Bedeutung für das Personalmanagement	12
1.6	Betrieblicher Nutzen	13
2	Modelle	16
2.1	Grundlagen der Kommunikation	16
2.1.1	Kommunikationsmodelle	17
2.1.2	Gesprächsstile	23
2.1.3	Schaffen eines positiven Gesprächsklimas	29
2.1.4	Im Gespräch motivieren	31
2.1.5	Bedeutung der Körpersprache	34
2.2	Feedback	35
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	43
3.1	Das Mitarbeitergespräch als Instrument oder als Philosophie des Umgangs miteinander	43
3.2	Einführung des Mitarbeitergesprächs	45
3.2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	45
3.2.2	Implementierungsvoraussetzungen	49
3.2.3	Hinweise zum Mitarbeitergespräch im interkulturellen Kontext	51
3.2.4	Prozess der Einführung und Verankerung	53
3.3	Wirkungsweise des Mitarbeitergesprächs	56
4	Vorgehen und Probleme	66
4.1	Ablauf und Durchführung	66
4.1.1	Terminvereinbarung und Gesprächsvorbereitung	66
4.1.2	Durchführung	69
4.1.3	Gesprächsnachbereitung	78
4.2	Evaluation	78
4.3	Häufige Gesprächsformen	82
4.3.1	Das Feedbackgespräch	83
4.3.2	Das Beurteilungsgespräch	85
4.3.3	Das Personalentwicklungsgespräch	87
4.3.4	Das Konfliktlösungsgespräch	88

4.3.5	Das Rückkehrgespräch	89
4.3.6	Das Austritts- oder Trennungsgespräch	93
4.3.7	Das Mitarbeitergespräch als Bestandteil von Auswahlverfahren	95
4.4	Varianten der Methode und Kombinationen	99
4.4.1	Zielvereinbarungen	99
4.4.2	360°-Feedback	100
4.4.3	Coachinggespräche	101
4.4.4	Performance Management	102
4.4.5	Das „agile“ Mitarbeitergespräch	106
4.5	Probleme bei der Durchführung	108
4.5.1	Misslungene Kommunikation/Kommunikationsstörungen	109
4.5.2	Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler im Gespräch	111
4.5.3	Umgang mit Befürchtungen und Ängsten	112
4.5.4	Organisatorische Probleme	113
4.6	Trainingskonzepte zum Mitarbeitergespräch	114
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	120
5.1	Die Entwicklung des Mitarbeitergesprächs bei einem international tätigen Pharmaunternehmen	120
5.1.1	Die Ursprünge des systematischen Mitarbeitergesprächs	121
5.1.2	Refokussierung des Mitarbeitergesprächs: Ziele nicht aus den Augen verlieren	122
5.1.3	Verknüpfung von Zielen mit Elementen variabler Vergütung	123
5.1.4	Zu einer neuen Balance verschiedener Gesprächselemente	124
5.1.5	Das Mitarbeitergespräch im Kontext eines integrierten Talent- Management-Ansatzes	126
5.1.6	Bilanz zum Mitarbeitergespräch im Talent-Management-Prozess	128
5.1.7	Your Growth. Our Growth: Die neue Ära des Talent Managements	133
5.2	Beispieldialog: Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	134
5.3	Beispieldialog: Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung	142
6	Literaturempfehlungen	151
7	Literatur	152

8	Anhang	160
	Checklisten: Fragen zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch	160
	Checkliste: Vorgehen beim Kritikgespräch (Teil I)	166
	Checkliste: Vorgehen beim Kritikgespräch (Teil II)	167
	Checkliste: Vorgehen beim Abmahnungsgespräch	168
	Sachregister	169

Karten:

Ablauf des Mitarbeitergesprächs
Feedbackregeln
Anregungen für das Mitarbeitergespräch
10 Gebote guten Zuhörens