

# Mitarbeitergespräche

Anleitungen – Checklisten – Beispiele aus der  
Praxis

Frank E. Callies / Janine Völkert-May



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Worum geht es? .....	9
Hinweise .....	11
Definition: Was ist ein Mitarbeitergespräch und was ist es nicht? .....	12
Mitarbeitergespräche – Fluch oder Segen?.....	17
<b>Diese Vorteile bringen Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>22</b>
Leistungsbeurteilung und Einstufung .....	24
Mitarbeiterqualifikation und Entwicklung.....	25
Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbindung .....	26
Vertrauensbildung .....	27
Feedback zum eigenen Verhalten.....	28
Kennenlernen.....	29
Informationsaustausch.....	30
Abbau von Missverständnissen .....	31
Probleme werden angesprochen und gelöst.....	33
Gerüchte und „Buschfunk“ werden vermieden. ....	34
Motivation .....	35
<b>Anlässe für Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>37</b>
Regelmäßige Mitarbeitergespräche.....	38
Beurteilungsgespräch.....	39
Karrieregespräch.....	42
Anlassbezogene Mitarbeitergespräche.....	46

Einführungsgespräch .....	47
Kritikgespräch .....	55
Gehaltsgespräch .....	61
Anerkennungsgespräch .....	63
Delegationsgespräch .....	66
Kündigung / Trennungsgespräch .....	71
Austritts- Exit-Gespräch.....	74
Ende der Probezeit .....	80
Arbeitsunfähigkeit oder Krankheit.....	82
<b>Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch .....</b>	<b>101</b>
Checkliste: Vorbereitung für ein Mitarbeitergespräch .....	102
So sorgt man für eine positive Gesprächsatmosphäre .....	111
Ziele, die in jedem Mitarbeitergespräch erreicht werden sollten .....	119
<b>So läuft ein Mitarbeitergespräch ab .....</b>	<b>123</b>
Gesprächseinstieg .....	124
Gesprächsführung.....	127
Gesprächsthema und Ablauf klären .....	128
Rückblick und Feedback .....	134
Ziele und Zielvereinbarungen .....	140
Was ist ein Ziel? .....	141
Jährliches Beurteilungsgespräch .....	144
Bewertungskriterium: Umsatz.....	145
Bewertungskriterium: Führung von Mitarbeitern .....	147
Beurteilungskriterium: Loyalität und Engagement .....	148
Kritikgespräch anlässlich eines Fehlverhaltens.....	149

Gespräch zur Entwicklung des Mitarbeiters .....	152
Gespräch aufgrund eines Konfliktes .....	153
Kündigungsgespräch .....	155
Missverständnisse vermeiden .....	156
Fördermaßnahmen und Hilfen vereinbaren .....	169
Zwischengespräche festlegen bzw. vereinbaren .....	172
Schriftliches Protokoll und Zielvereinbarungen .....	177
Nachbereitung und Qualitätskontrolle .....	181
<b>So bauen Sie Vertrauen auf .....</b>	<b>185</b>
Transparenz .....	189
Erklären .....	195
Integrität .....	199
Zuverlässigkeit .....	200
Authentizität .....	222
Respekt und Anteilnahme .....	228
<b>Typische Fehler und Probleme .....</b>	<b>233</b>
Fehler in Gesprächsführung und Verhalten .....	234
Den Mitarbeiter häufig unterbrechen .....	235
Durch suggestive Formulierungen wird dem Mitarbeiter „nahegelegt“, was er zu meinen und zu sagen hat. ....	237
Vorgesetzter hält einen Monolog .....	239
Vorgesetzter und Mitarbeiter sprechen nicht die gleiche Sprache .....	241
Eine Situation wird zu einseitig betrachtet .....	244
Vorgesetzte spielen ihre Position in der Hierarchie aus .....	246
Einer oder beide Gesprächspartner wollen „gewinnen“ .....	248

Gedankenlesen.....	249
Anschuldigungen vorbringen.....	250
Laut und/oder unsachlich werden.....	251
Auf Provokationen oder Verletzungen „einsteigen“.....	252
Nicht schon vor dem Gespräch Erwidierungen zurechtlegen.....	256
Das Ziel aus den Augen verlieren.....	257
Bewertungsfehler.....	258
Sympathie oder Antipathie.....	259
Mangelnde Sprachkenntnisse.....	261
Tendenzfehler.....	262
Halo-Effekte.....	263
Vorurteile.....	265
Primacy- oder Recency-Effekte.....	267
Schlechte Bewertung aufgrund zu optimistischer Vorgaben.....	269
Falsche Bewertung aufgrund des Leistungsumfelds.....	270
Bewertung nach „Vitamin B“.....	273
Bewertung der Position anstelle der Leistung.....	274
Probleme des Mitarbeiters.....	275
Mitarbeiter hat Hemmungen, seine Meinung frei zu äußern.....	276
Mitarbeiter sagt gar nichts.....	278
Mitarbeiter verweigert das Gespräch.....	280
Mitarbeiter beginnt zu weinen.....	282
Mitarbeiter fühlt sich falsch beurteilt.....	284
Mitarbeiter weiß nicht, worum es geht.....	286
Inhaltliche und formale Fehler.....	287

Entscheidungen sind bereits vor dem Gespräch gefallen .....	288
Vertrauliches wird nach außen getragen.....	289
Beim Bewertungsgespräch werden vorwiegend Defizite erwähnt.....	290
Im Kritik- oder Konfliktgespräch wird die Aussage „verwässert“ .....	291
Es mangelt an Ruhe und Ungestörtheit.....	292
<b>Die Bewertung.....</b>	<b>293</b>
Was soll eigentlich bewertet werden? .....	294
Was taugen Ranking-Systeme? .....	297
Was bedeutet 360-Grad-Feedback? .....	301
Die Wirkungen negativer Bewertungen.....	307
Liste typischer Bewertungsfehler .....	309
Muster-Bewertungsbogen .....	313
<b>10 Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>325</b>
<b>10 Dinge, die Mitarbeiter denken, aber nie sagen würden.....</b>	<b>337</b>
<b>Ausblick.....</b>	<b>349</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>351</b>
Checklisten + Downloads .....	352
Allgemeine Checklisten für Mitarbeitergespräche .....	353
Planung und Ablauf von Mitarbeitergesprächen .....	354
Reflexion direkt nach einem Gespräch.....	359
Regelmäßige Reflexion.....	366
Ziele des Mitarbeitergesprächs .....	368
Positive Gesprächsatmosphäre.....	370
Aufbau von Vertrauen .....	373

Typische Fehler und Probleme.....	375
10 Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche.....	381
Checklisten zu regelmäßigen Mitarbeitergesprächen .....	383
Beurteilungsgespräch (Jahresgespräch).....	384
Einschätzungsgespräch .....	386
Karrieregespräch .....	389
Checklisten zu anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen .....	392
Einstellungsgespräch.....	393
Unterweisungsgespräch .....	399
Gespräch zum Ende der Probezeit .....	403
Gehaltsgespräch .....	405
Anerkennungsgespräch .....	408
Kritikgespräch .....	410
Rückkehr nach Krankheit.....	414
Kündigungsgespräch.....	416
Exit-Gespräch .....	420
Index der Beispiele .....	422
Index.....	424
Downloads .....	429
Die Autoren .....	430
Kontakt .....	431