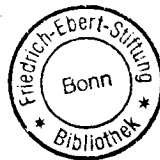


Mitarbeitergespräche

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
Diese Vorteile bringen Mitarbeitergespräche	22
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
Anlässe für Mitarbeitergespräche	37
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
Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch	101
Checkliste: Vorbereitung für ein Mitarbeitergespräch	102
So sorgt man für eine positive Gesprächsatmosphäre	111
Ziele, die in jedem Mitarbeitergespräch erreicht werden sollten	119
So läuft ein Mitarbeitergespräch ab	123
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
So bauen Sie Vertrauen auf	185
Transparenz	189
Erklären	195
Integrität	199
Zuverlässigkeit	200
Authentizität	222
Respekt und Anteilnahme	228
Typische Fehler und Probleme	233
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
Die Bewertung.....	293
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
10 Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche	325
10 Dinge, die Mitarbeiter denken, aber nie sagen würden.....	337
Ausblick.....	349
ANHANG	351
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