

INHALT

1. EINLEITUNG	9
2. DAS MITARBEITERGESPRÄCH	11
3. MITARBEITERGESPRÄCHE IN DER OPERATIVEN ZUSAMMENARBEIT	14
3.1 Die Einführung neuer Mitarbeiter	14
3.1.1 Grundlagen	14
3.1.2 Mögliche Aktivitäten zur Einführung neuer Mitarbeiter	15
3.1.3 Das Einführungsgespräch	16
3.1.4 Der Einführungs-/Einarbeitungsplan	18
3.1.5 Der Einführungspate	20
3.1.6 Beurteilung eines neuen Mitarbeiters	21
3.2 Zielvereinbarungen treffen	24
3.2.1 Führung durch Zielvereinbarung	24
3.2.2 Die Zielvereinbarung	25
3.2.2.1 Leistungsziele	25
3.2.2.2 Der Prozess der Zielvereinbarung	26
3.2.3 Das Zielvereinbarungsgespräch	29
3.2.3.1 Gesprächsstruktur	29
3.2.3.2 Förderliche Fragestellungen für Zielvereinbarungsgespräche	30
3.2.3.3 Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter	32
3.2.3.4 Formular Zielvereinbarungsgespräch	34
3.2.3.5 Formular Zielvereinbarung	36
3.2.4 Die Zielerreichung	37
3.2.5 Beispiel Zielvereinbarungsgespräch	38
3.3 Mitarbeitermotivation	40
3.3.1 Grundlagen der Motivation	40
3.3.2 Was bedeutet Mitarbeitermotivation?	41
3.3.3 Das Motivationsgespräch	43
3.3.4 Analyse der Motivationsfaktoren	44
3.3.4.1 Fragebogen Motivations-Analyse	46
3.3.4.2 Präsentation der Analyseergebnisse mit Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen	47
3.4 Das Anerkennungsgespräch	50
3.4.1 Grundregeln bei der Anerkennung von Leistungen	50
3.4.2 Vorteile und Gesprächsstruktur	52
3.5 Der Umgang mit Kritik	52
3.5.1 Grundlagen	52
3.5.2 Das Kritikgespräch	53
3.5.3 Beispiel Kritikgespräch	55
3.6 Delegation als Führungsaufgabe	56

3.6.1 Vorteile und Widerstände	56
2.6.2 Die Delegationsmatrix	58
3.6.3 Das Delegationsgespräch	60
3.6.4 Beispiel Delegationsgespräch	62
4. MITARBEITERGESPRÄCHE BETREFFEND DIE PRODUKTIVITÄT VON MITARBEITERN	65
4.1 Produktivitätssteigerung im Unternehmen	65
4.1.1 Grundlagen	65
4.1.2 Mitarbeitergespräch zur Produktivitätssteigerung	67
4.2 Mangelhafte Arbeitsqualität eines Mitarbeiters	70
4.2.1 Grundlagen für Leistungsverhalten	70
4.2.2 Mitarbeitergespräch zum Thema »Leistungsabfall«	71
4.3 Fehlzeiten von Mitarbeitern	72
5. MITARBEITERGESPRÄCHE BETREFFEND DIE ENTWICKLUNG VON MITARBEITERN	74
5.1 Feedback-Prozesse gestalten	74
5.1.1 Wie geht Feedback vor sich?	74
5.1.2 Feedback-Gespräch über eigenes Führungsverhalten	76
5.1.3 Feedback-Gespräch zwischen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten	77
5.1.4 Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern	77
5.1.5 Präsentation der Abteilungsergebnisse	78
5.1.6 Beispiel: Feedback-Gespräch zum Führungsverhalten des Vorgesetzten	80
5.2 Mitarbeiter-Beurteilung und Erfolgsanalyse	83
5.2.1 Grundlagen	83
5.2.2 Anlässe und Methoden der Mitarbeiterbeurteilung im Überblick	84
5.2.2.1 Auswahl eines neuen Mitarbeiters	84
5.2.2.2 Beurteilung eines neuen Mitarbeiters während/nach der Einarbeitungszeit	85
5.2.2.3 Beförderung von Mitarbeitern in Führungspositionen	85
5.2.2.4 Gehaltsfestsetzung	86
5.2.2.5 Regelbeurteilung	87
5.2.2.6 Neudefinition von Stellen im Rahmen einer strategischen Reorganisation	
eines Unternehmens	87
5.2.2.7 Vorgesetztenbeurteilung	88
5.2.3 Wege zum Mitarbeiterbeurteilungs-System oder zum Erfolgsanalysegespräch . . .	89
5.2.3.1 Entwicklungsschritte	89
5.2.3.2 Die Funktionsbeschreibung	89
5.2.3.3 Merkmalkatalog zur Auswahl und Festlegung von Beurteilungskriterien . .	94
5.2.4 Ablauf der Mitarbeiterbeurteilung	96
5.2.5 Das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch	97
5.2.6 Der Mitarbeitergesprächsbogen	98
5.2.7 Häufig beobachtete typische Beurteilungsfehler	109
5.2.8 Beispiel Beurteilungsgespräch	110
5.3 Förderung von Mitarbeitern (Jahresgespräch oder Fördergespräch)	113
5.3.1 Gesprächsstruktur	114
5.3.2 Einladungsschreiben an die Mitarbeiter	114

5.3.3 Fragenkatalog als Grundlage des Fördergesprächs	115
5.3.4 Ergebnisbogen Jahresgespräch	117
5.3.5 Beispiel Fördergespräch	118
5.4 Gehaltsgespräche mit Mitarbeitern	120
5.5 Beförderung eines Mitarbeiters	122
6. MITARBEITERGESPRÄCHE BETREFFEND EINE VERHALTENSVERÄNDERUNG BEI MITARBEITERN	124
6.1 Coaching als Führungsaufgabe – der Manager als Entwickler seiner Mitarbeiter	124
6.1.1 Anforderungen und Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching	125
6.1.2 Ablauf einer Coaching-Aktivität	128
6.1.3 Fragen zum Coaching-Bedarf	129
6.1.4 Das Coaching-Gespräch	130
6.1.5 Coaching-Interventionen	132
6.1.6 Coaching-Beispiel	134
6.2 Gespräche zur Vor- und Nachbereitung von Seminaren	136
6.2.1 Inhalte des Seminar-Vorbereitungsgesprächs	136
6.2.2 Worüber wird nach der Rückkehr vom Seminar gesprochen?	137
6.2.3 Beurteilung von Weiterbildungsmaßnahmen	138
6.2.4 Gesprächsbeispiele	141
6.3 Konflikte ansprechen und lösen	144
6.3.1 Konfliktypen	145
6.3.2 Schritte zur Konfliktlösung	147
6.3.3 Das Konfliktgespräch	148
7. MITARBEITERGESPRÄCHE BETREFFEND DIE TRENnung VON MITARBEITERN	152
7.1 Ein Mitarbeiter kündigt	152
7.1.1 Gesprächsstruktur – Der Mitarbeiter kündigt	152
7.1.2 Austritts-Gesprächsbogen	155
7.2 Die Kündigung von Mitarbeitern	157
7.2.1 Kündigungsmanagement bei Personalabbau	157
7.2.2 Trennung von einzelnen Mitarbeitern	160
7.3 Innere Kündigung	162
8. ABSCHLUSSMOTIVATION	166
9. LITERATURVERZEICHNIS	167