



Inhaltsverzeichnis

Brigitte Winkler, Helmut Hofbauer

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche

ISBN: 978-3-446-41606-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41606-2>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	V
1 Was ist ein Mitarbeitergespräch?	1
1.1 Welche Arten von Mitarbeitergesprächen gibt es?	2
1.2 Nutzen für das Unternehmen	6
1.3 Entwicklung des Mitarbeitergesprächs zum zentralen Führungsinstrument	8
1.4 Fünf Ebenen des Mitarbeitergesprächs	9
2 Anlassbezogene Mitarbeitergespräche	15
2.1 Arten anlassbezogener Mitarbeitergespräche	16
2.2 Vorgehen bei anlassbezogenen Mitarbeitergesprächen	18
2.3 Verhaltensbedingte Anlässe	21
2.4 Gespräche zur persönlichen Lebenssituation des Mitarbeiters	41
2.5 Organisations- bzw. strukturbedingte Anlässe	53
2.6 Arbeits- bzw. aufgabenbezogene Anlässe	63
3 Institutionalisierte Mitarbeitergespräche	73
3.1 Ziele institutionalisierter Mitarbeitergesprächssysteme	74
3.2 Akzeptanz des Mitarbeitergesprächs	77
3.3 Bestandteile institutionalisierter Mitarbeitergespräche	81
3.4 Prototypischer Ablauf eines institutionalisierten Mitarbeitergesprächs	98
4 Ziele formulieren und vereinbaren	107
4.1 Bedeutung von Zielen	108
4.2 Arten von Zielen	117
4.3 Gestaltung des Aufgaben- und Zielpportfolios	124
4.4 Entwicklung strategischer Ziele mit der Balanced Scorecard	126
4.5 Zielakzeptanz und Mitarbeitermotivation	130
4.6 Typische Fallen bei Zielvereinbarungsprozessen	134
5 Wahrnehmung	143
5.1 Wie wird Wirklichkeit wahrgenommen?	144
5.2 Wahrnehmungsverzerrungen	149
5.3 Verbesserung der Wahrnehmung und Erkennen der eigenen Muster	154
6 Feedback	159
6.1 Feedback: Eine Chance für Entwicklungen	160
6.2 Feedback geben und nehmen	162
6.3 Mögliche Verhaltensweisen nach Feedback und angemessene Reaktion ..	170
6.4 Feedback – Grenzen und Besonderheiten	172

7	Leistungsbeurteilung	177
7.1	Was versteht man unter Leistung?	178
7.2	Leistungsmessung	179
7.3	Beurteilungsverfahren	186
7.4	Entwicklung von Beurteilungsskalen	190
7.5	Beurteilungslogiken	197
7.6	Genauigkeit der Leistungsbeurteilungen	201
7.7	Fairness im Beurteilungsprozess	205
8	Kommunikation und Gesprächsführung	215
8.1	Was ist Kommunikation?	216
8.2	Ebenen der Kommunikation	220
8.3	Verbale und nonverbale Kommunikation	224
8.4	Vom Umgang mit Gefühlen	229
8.5	Konstruktives Gesprächsverhalten	232
8.6	Förderliche Kommunikation im Mitarbeitergespräch	234
8.7	Tipps für Mitarbeitergespräche	234
9	Methoden und Techniken für eine erfolgreiche Gesprächsführung	237
9.1	Bedeutung von Techniken, Methoden und systematischen Vorgehensweisen im Mitarbeitergespräch	238
9.2	Methoden der Gesprächslenkung	239
9.3	Methoden der Informationsgewinnung und Gesprächsaktivierung	243
9.4	Aktives Zuhören	256
9.5	Ich-Botschaften	260
9.6	Metakommunikation	261
9.7	Einwände behandeln	263
9.8	Techniken und Tipps zur Förderung der Kommunikation	265
9.9	Gesprächsstrukturen zur Problemlösung und Gesprächssteuerung	267
10	Schwierige Gesprächssituationen	273
10.1	Warum fällt es Führungskräften so schwer, ein »kritisches« Mitarbeitergespräch zu führen?	274
10.2	Mögliche Gründe für Schwierigkeiten im Gespräch	275
10.3	Emotional belastete Gespräche	279
10.4	Umgang mit Wut, Angst und Trauer	282
10.5	Angemessene Reaktionen auf unfaire Strategien des Gesprächspartners	288
10.6	Heikle, schambesetzte Themen besprechen	291
10.7	Konflikte in Gesprächen	292
10.8	Selbstführung in emotional bewegten Gesprächen	300
10.9	Gesprächsbeispiele	303

11	Implementierung von Mitarbeitergesprächen	325
11.1	Praxiserprobte Schritte der Implementierung	326
11.2	Einbindung des Betriebsrats und rechtliche Fragen	332
11.3	Leitfaden zum Mitarbeitergespräch	341
11.4	Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter	343
11.5	Kalkulation der Kosten und des Nutzens von Mitarbeitergesprächssystemen	347
11.6	Ausgestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeitergesprächssystemen	350
12	Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung	361
12.1	Vergütung als Anreizsystem	362
12.2	Bestandteile eines Vergütungssystems	370
12.3	Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Vergütungsvarianten	372
12.4	Ermittlung leistungsorientierter Boni	381
12.5	Herausforderungen bei leistungsorientierten Vergütungssystemen	390
12.6	Empfehlungen für die Gestaltung von leistungsorientierten Vergütungssystemen	396
13	Fallbeispiele	401
13.1	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn	404
13.2	Bertelsmann AG, Gütersloh	423
13.3	MEAG MUNICH ERGO AssetManagement GmbH, München (MEAG)	444
13.4	Zollner Elektronik AG, Zandt bei Cham	463
	Literatur	473
	Register	488