

Auf einen Blick

Über den Herausgeber	9
Über die Autoren	9
Einführung	19
Teil I: Wissenswertes vor dem Mitarbeitergespräch	25
Kapitel 1: Warum Mitarbeitergespräche unverzichtbar sind	27
Kapitel 2: Eine gute Planung ist die halbe Miete	41
Kapitel 3: Richtig einladen	51
Kapitel 4: Die Woche vor dem Gespräch: Was jetzt noch zu tun ist	61
Teil II: Jetzt geht es zur Sache	69
Kapitel 5: Wo fangen Sie an und wo hören Sie auf?	71
Kapitel 6: Die Eckpunkte für ein erfolgreiches Gespräch	81
Kapitel 7: Feedback gekonnt einsetzen	89
Kapitel 8: Mit den richtigen Gesprächstechniken zum Erfolg	101
Kapitel 9: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold	115
Teil III: Der letzte Schritt: die Nachbereitung	129
Kapitel 10: Aus den Augen, aus dem Sinn – warum Dokumentation wichtig ist	131
Kapitel 11: Nach dem Mitarbeitergespräch ist vor dem (nächsten) Mitarbeitergespräch	141
Teil IV: Der Top-Ten-Teil	147
Kapitel 12: Zehn Don'ts beim Mitarbeitergespräch	149
Kapitel 13: Die zehn häufigsten Fragen im Mitarbeitergespräch ...	159
Kapitel 14: Zehn Tipps für die optimale Vor- und Nachbereitung ..	171
Kapitel 15: Zehn Arbeitertypen, die vor Ihnen sitzen können ...	183
Stichwortverzeichnis	195



Inhaltsverzeichnis

Über den Herausgeber	9
Über die Autoren	9
Einführung	19
Über dieses Buch.....	19
Konventionen in diesem Buch.....	20
Was Sie nicht lesen müssen.....	20
Törichte Annahmen über den Leser.....	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist.....	21
Teil I: Wissenswertes vor dem Mitarbeitergespräch.....	21
Teil II: Durchführung des Gesprächs.....	21
Teil III: Nachbereitung und Dokumentation.....	22
Teil IV: Der Top-Ten-Teil.....	22
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.....	22
Wie es weitergeht.....	23
TEIL I	
WISSENTWERTES VOR DEM	
MITARBEITERGESPRÄCH	25
Kapitel 1	
Warum Mitarbeitergespräche	
unverzichtbar sind	27
Mitarbeitergespräch – ein Wort mit vielen Bedeutungen.....	27
Anlassbezogene Mitarbeitergespräche.....	28
Institutionalisierte Mitarbeitergespräche.....	29
Ziele des institutionalisierten Mitarbeitergesprächs.....	31
Ein Gespräch, das sich für alle Seiten bezahlt macht.....	34
Vorteile für Mitarbeiter.....	35
Vorteile für Führungskräfte.....	35
Vorteile für Unternehmen.....	36
Letzte Tipps vor dem Start.....	36
Tipps für Unternehmen ohne Mitarbeitergespräche.....	37
Tipps für Unternehmen mit Mitarbeitergesprächen.....	39

Kapitel 2	
Eine gute Planung ist die halbe Miete.....	41
Ziele abstecken	42
Das Ziel für die Führungskultur in Ihrem Team.....	42
Das Ziel für das einzelne Mitarbeitergespräch	43
Wer macht was wann	44
Die Mitarbeiterinformation.....	44
Die Zuständigkeiten.....	45
Zur richtigen Zeit	46
... am richtigen Ort.....	47
Räumlichkeiten im Unternehmen	48
Orte außerhalb des Unternehmens	49
Kapitel 3	
Richtig einladen.....	51
Kick-off: der Startschuss.....	51
Die Botschaft	53
Ihre Haltung	53
Ihr Sprachstil.....	54
Ihre Verständlichkeit	54
Ihre Inhalte	55
Das Medium	57
Die E-Mail.....	57
Das Telefon	58
Das persönliche Gespräch	59
Kapitel 4	
Die Woche vor dem Gespräch: Was jetzt	
noch zu tun ist.....	61
Der Rückblick: Wie war das letzte Jahr?	62
Der Blick in die Zukunft: Was erwarten Sie?	62
Zahlen, Daten, Fakten	63
Ihr roter Faden.....	64
Ihr Spickzettel.....	65
Es gehören immer zwei dazu	66
Bereiten Sie Ihren Mitarbeiter vor.....	66
Bereiten Sie sich mental auf das Gespräch vor.....	67

TEIL II
JETZT GEHT ES ZUR SACHE..... 69

Kapitel 5
Wo fangen Sie an und wo hören Sie auf? 71

Zum Warmwerden.....	71
Der perfekte Gesprächseinstieg	71
Die Gesprächsregeln	72
Das Herzstück des Mitarbeitergesprächs	73
Eine kurze Rückschau	73
Die Anliegen und Ziele Ihrer Mitarbeiter	74
Ihre Anliegen und Ziele	75
Was sich ggf. ändern muss	76
Konkrete Umsetzung im Arbeitsalltag	76
Der Schlusspunkt.....	77
Ergebnisse	77
Offene Punkte.....	78
Follow-up.....	78
Die Verabschiedung	79

Kapitel 6
Die Eckpunkte für ein erfolgreiches Gespräch..... 81

Der Blick in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.....	81
Was war?	81
Was ist?	82
Was kommt?	82
Themen als Leitfaden für das Mitarbeitergespräch.....	83
Feedback durch die Führungskraft.....	84
Veränderungen durch konkrete Ziele erreichen.....	84
Ziele realistisch formulieren.....	85
Ihr Weg zum Ziel.....	85
Der Mitarbeiter im Fokus	86
Eigeninitiative fördern	86
Nur zusammen sind Sie stark!	86

Kapitel 7
Feedback gekonnt einsetzen 89

Der »blinde Fleck«	89
Feedback geben.....	91
Stärken entwickeln.....	92
Wer an Lob spart, spart an der falschen Stelle	93
Feedback annehmbar gestalten	94
Feedback nehmen.....	97
Feedback geht in beide Richtungen	98
Feedback annehmen können.....	98

**Kapitel 8
Mit den richtigen Gesprächstechniken
zum Erfolg** **101**

- Verständlich sprechen ist keine Selbstverständlichkeit 102
 - Ordnung ist das halbe Leben 102
 - Sagen Sie es klar und deutlich 103
- Überzeugen statt Überreden 104
 - Überzeugung ist Trumpf 104
 - Überzeugend argumentieren 105
 - Einwände parieren 106
 - Keine Killerphrasen 107
- Der Ton macht die Musik 108
 - »Ich-Botschaften« 109
 - Kommunikation auf Augenhöhe 109
- Die vier Ebenen einer Aussage 110

**Kapitel 9
Reden ist Silber, Schweigen ist Gold** **115**

- Wer fragt, der führt 115
 - Die 70/30-Regel 117
 - Motivation durch Partizipation 118
 - Offene Fragen 119
 - Geschlossene Fragen 120
 - Gefährliche Fragen 121
- Aktives Zuhören 123
 - Hören ist nicht gleich verstehen 123
 - Aktives Zuhören macht den Unterschied 124
 - Wie Sie aktiv zuhören 125

**TEIL III
DER LETZTE SCHRITT: DIE NACHBEREITUNG** **129**

**Kapitel 10
Aus den Augen, aus dem Sinn –
warum Dokumentation wichtig ist** **131**

- Während des Gesprächs: Wer schreibt, der bleibt 132
- Nach dem Gespräch: Notizen aufbereiten 134
- Gemeinsam dokumentieren 136
- Ein Formular zur Strukturierung und Dokumentation 136
- Das Speichermedium 139

Kapitel 11
Nach dem Mitarbeitergespräch ist vor dem
(nächsten) Mitarbeitergespräch 141

- Das bleibt unter uns – oder? 142
- Das muss aber unbedingt auch der Abteilungsleiter wissen!.. 142
- Jetzt wird es selbstkritisch: die Reflexion 143
- Wie die Zeit vergeht. 145
- Dokumentation allein genügt nicht: Am Ball bleiben. 145

TEIL IV
DER TOP-TEN-TEIL 147

Kapitel 12
Zehn Don'ts beim Mitarbeitergespräch 149

- Keine falschen Versprechungen 149
- Keine zu persönlichen Fragen 150
- Nicht mit den Lieblingsmitarbeitern ins Café und mit
den anderen ins Büro 150
- Keine langen Monologe 151
- Kein Handy auf dem Tisch 152
- Keine Generalabrechnung im Mitarbeitergespräch. 153
- Kein Raum für Sanktionen 154
- Kein Social Media. 155
- Lästern verboten 156

Kapitel 13
Die zehn häufigsten Fragen im
Mitarbeitergespräch 159

- Der Blick zurück 159
 - Das gute Gefühl: Wie zufrieden sind Sie? 159
 - Keiner ist allein: Wie erleben Sie Ihre Rolle im Team? ... 160
 - Erfolgslebnisse: Was hat Sie im vergangenen Jahr
besonders glücklich gemacht? 161
 - Stolpersteine: Wo hat es im vergangenen Jahr gehakt?.. 161
 - Die verpasste Chance: Was hätte man ändern können? . 162
- Der Blick nach vorne 163
 - Coaching: Wie kann ich Sie künftig unterstützen? 163
 - Wissen tut gut: Gibt es Fortbildungsbedarf? 164
 - Neuaufstellung: Welche Prozesse oder Strukturen sollen
verändert werden? 166
 - Potenziale erkennen: Welches Ihrer Talente möchten
Sie noch mehr einbringen? 167
 - Das Wunschkonzert der Mitarbeiter 168

Kapitel 14	
Zehn Tipps für die optimale Vor- und Nachbereitung	171
Wer sind eigentlich Ihre Mitarbeiter?	171
Der richtige Zeitpunkt	172
Die perfekte Dosis	173
Die richtige Reihenfolge	174
Das Einladungs-Timing	175
Der Gesprächsrahmen: ungestörtes Wohlfühlklima	176
Topfit ins Gespräch: Bringen Sie sich in Form	177
Ab in den Langzeitspeicher	178
Strukturiert und transparent dokumentieren	179
Ins System speisen	181
Kapitel 15	
Zehn Mitarbeitertypen, die vor Ihnen sitzen können	183
Der Unvorbereitete	183
Der Detailversessene	184
Der Konstruktive – Sie werden ihn lieben	185
Der Destruktive – jetzt wird es schwierig	186
Der Gleichgültige	187
Der Resignierte – Ihre Motivationskünste sind gefragt	188
Der Ablenker – holen Sie ihn zurück	189
Der Schüchterne – raus aus der Reserve	190
Der, der sich selbst überschätzt – holen Sie ihn auf den Boden der Tatsachen	191
Der Feind in meinem Büro	192
Stichwortverzeichnis	195