

# Mitarbeitergespräche

motivierend, wirksam, nachhaltig

von

Rüdiger Hossiep, Jennifer Esther Bittner  
und Wolfram Berndt

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung in die Thematik</b> .....	1
1.1	Begriffsklärungen .....	1
1.2	Definition .....	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten .....	5
1.4	Das Credo nachhaltiger Mitarbeitergespräche .....	6
1.5	Bedeutung für das Personalmanagement .....	10
1.6	Betrieblicher Nutzen .....	11
<b>2</b>	<b>Modelle</b> .....	14
2.1	Grundlagen der Kommunikation .....	14
2.1.1	Kommunikationsmodelle .....	15
2.1.2	Gesprächsstile .....	20
2.1.3	Schaffen eines positiven Gesprächsklimas .....	25
2.1.4	Im Gespräch motivieren .....	26
2.1.5	Bedeutung der Körpersprache .....	29
2.2	Feedback .....	30
<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b> .....	34
3.1	Das Mitarbeitergespräch als Instrument oder als Philosophie des Umgangs miteinander .....	34
3.2	Einführung des Mitarbeitergesprächs im Unternehmen .....	35
3.2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	35
3.2.2	Implementierungsvoraussetzungen .....	39
3.2.3	Prozess der Einführung und Verankerung .....	41
3.3	Wirkungsweise des Mitarbeitergesprächs .....	44
<b>4</b>	<b>Vorgehen und Probleme</b> .....	48
4.1	Ablauf und Durchführung .....	48
4.1.1	Terminvereinbarung und Gesprächsvorbereitung .....	50
4.1.2	Durchführung des Mitarbeitergesprächs .....	52
4.1.3	Gesprächsnachbereitung .....	59
4.2	Evaluation .....	60
4.3	Häufige Gesprächsformen .....	64
4.3.1	Das Feedbackgespräch – Anerkennung und Kritik .....	64
4.3.2	Das Beurteilungsgespräch .....	66

4.3.3	Das Personalentwicklungsgespräch .....	67
4.3.4	Das Konfliktlösungsgespräch .....	68
4.3.5	Das Rückkehrgespräch .....	69
4.3.6	Das Austritts- oder Trennungsgespräch .....	71
4.4	Varianten der Methode und Kombinationen .....	72
4.4.1	Zielvereinbarungen .....	72
4.4.2	360°-Feedback .....	74
4.4.3	Coaching Gespräche .....	75
4.4.4	Performance Management .....	76
4.5	Probleme bei der Durchführung .....	80
4.5.1	Mislungene Kommunikation/Kommunikationsstörungen ...	81
4.5.2	Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler im Gespräch .....	83
4.5.3	Umgang mit Ängsten und Befürchtungen .....	83
4.5.4	Organisatorische Probleme .....	85
4.6	Trainingskonzepte zum Mitarbeitergespräch .....	85
<b>5</b>	<b>Fallbeispiel aus der Unternehmenspraxis .....</b>	<b>88</b>
5.1	Die Entwicklung des Mitarbeitergesprächs bei einem international tätigen Pharmaunternehmen .....	88
5.1.1	Erste Anfänge und Erfolge .....	88
5.1.2	Refokussierung des Mitarbeitergesprächs .....	90
5.1.3	Verknüpfung mit Elementen variabler Vergütung .....	91
5.1.4	Neue Balance verschiedener Gesprächselemente .....	92
5.1.5	Das heutige Credo zum Mitarbeitergespräch .....	93
5.1.6	Ausblick: Die Zukunft des Mitarbeitergesprächs .....	95
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>96</b>

**Anhang:**

Fragen zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

**Karten:**

Ablauf des MAG

Feedback-Regeln

Implementierungsprozess des MAG

Anregungen für das MAG