

Marco De Micheli

# **Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen**

Von A-Z ausformulierte Mustergespräche für die Personalpraxis

Erfolgsereprobte Gesprächstipps mit neuesten Erkenntnissen auch zum Coaching

Fachglossar mit arbeitsrechtlichen Zusatzinformationen

Mit Formularen und Vorlagen auch zur Mitarbeiterbeurteilung

Praxium-Verlag, Zürich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>5</b>
Vorwort	11
Die Nutzung der beiliegenden CD-ROM	13
<b>Praxistipps zu Gesprächstechniken und Gesprächsverhalten</b>	<b>15</b>
<b>Gesprächsvorbereitung und Gesprächseröffnung</b>	<b>16</b>
Was Gesprächsziele bewirken	16
Planung des Gesprächsablaufs	16
Schriftliche Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs	16
Liegen alle notwendigen Informationen vor?	17
Zeit einplanen und Rahmenbedingungen schaffen	17
Sämtliche Störquellen vermeiden	17
Einen Vorgehensplan aufstellen	17
Eröffnung des Gespräches	18
Klarheit zu Gesprächsgrund und Gesprächsziel	18
Die Sitzplatzwahl dem Mitarbeiter überlassen	18
<b>Praxisbewährte Gesprächstechniken</b>	<b>19</b>
Anerkennung schafft die beste Grundlage	19
Feedback geben - das Mittel der Profis	19
Sicherstellen, dass Sie verstanden werden	19
Sprechen Sie den Mitarbeiter mit Namen an	19
Konfliktgespräche mit Objektivität versachlichen	19
Erwartetes Verhalten oder Ziel klar kommunizieren	20
Konzentration auf das Thema und den Gesprächsanlass	20
Aufmerksamkeit und Konzentration fördern	20
Mehr Klarheit und aktive Gesprächsführung	21
Mit Fragen führt man ein Gespräch	21
Klärende Fragen zur Informationsgewinnung stellen	21
Präzise Informationen bekommen	22
Dialoge verbinden, Monologe trennen	22
Nach dem Wie und nicht nach dem Warum fragen	22

Verallgemeinernde Bewertungen in Frage stellen	22
Glaubwürdige Gefühls- und Bedürfnisäußerung	23
Aktivierung von Gefühlsäußerungen beim Gesprächspartner	23
Wie man Wünsche und Anliegen konkret äussern kann	24
Aktives Zuhören - der Schlüssel zum Gesprächserfolg	24
Konkretes Verhalten beim aktiven Zuhören	24
Konsequenzen des aktiven Zuhörens für das Gesprächsverhalten	25
Gefühle des Gesprächspartners widerspiegeln	25
Mitarbeiter aus der Reserve locken	26
Ängste und Befürchtungen nehmen	26
Gewisse Sachverhalte visualisieren	26
Ist Ihr Gesprächspartner visuell orientiert?	26
Die Ich-Haltung mit Emotionen bewirkt mehr	27
Finden Sie einen positiven Gesprächsabschluss	27
Gesprächsabschluss: Messbare und konkrete Vereinbarungen treffen	27
Der Gesprächsabschluss bleibt haften	27
Abmachungen schriftlich festhalten	28
<b>Praxisbewährte Verhaltensweisen</b>	<b>29</b>
Vor dem Gespräch Einverständnis einholen	29
Sich auf den Gesprächspartner einstellen	29
Die Gestik und Mimik sagen oft die Wahrheit	29
Einbezug und Äusserungen der Körpersprache	29
Gute Gesprächsführer sind gute Zuhörer und Beobachter	30
Welches sind die Grundmotivatoren?	30
Wohlfühlen statt Bestrafung und Abrechnung	30
Die wichtigsten Grundregeln zu Feedback	31
Mut zu einer Verschiebung des Gespräches aufbringen	31
Selbstreflexion bei Kommunikationsproblemen	31
Die eigene Haltung kritisch hinterfragen	32
Zeichen für eine konstruktive Kommunikation	32
Annahmen und Vermutungen hinterfragen	32
Interesse zeigen - und so motivieren	32
Interesse und Respekt bezeugen	33
Eine Brücke des Verstehens bauen	33
Auf Stellungnahme des Mitarbeiters Wert legen	33
Ihre Einstellung hat grossen Einfluss auf ein Gespräch	34
Objektiv beschreiben statt persönlich zu bewerten	34
<b>Vorgehens- und Verhaltensweisen bei Konfliktgesprächen</b>	<b>35</b>
Verschiedene Arten von Konflikten	35
Das Erkennen typischer Konfliktsymptome	35
Was die Einstellung zu Konflikten beeinflusst	36
Positive und offene Konflikt-Gesprächsführung	36
Verhaltensregeln im Konfliktgespräch	37
Umgang mit Aggressionen im Gespräch	37
Was konkret zur Konfliktlösung beiträgt	37

Voraussetzungen für das Bewältigen von Konfliktgesprächen

## **Gesprächsleitfäden zu verschiedenen Vorfällen und Situationen**

### **Mitarbeiterbeurteilung und -leistung**

Ungenügende Leistungen  
Verlängerung der Probezeit  
Probezeitgespräch  
Beurteilungsgespräch  
Gespräch mit überfordertem Mitarbeiter  
Kritikgespräch  
Probleme mit PC-Arbeit und dem Pensum

### **Disziplinarisches und Ermahnungen**

Sexuelle Belästigung  
Verwarnungsgespräch/Abmahnung  
Fehlverhalten gegenüber Kunden  
Gespräch wegen Alkoholproblemen  
Zu viele private Telefonate  
Internetmissbrauch  
Häufiges Zuspätkommen  
Mangelnde Umgangsformen  
Kündigungsandrohung wegen destruktiven Verhaltens

### **Arbeitsklima und Soziales**

Akzeptanzprobleme im Team  
Intrigen einer Mitarbeiterin  
Verwarnung wegen Mobbing  
Probleme mit ausländischen Arbeitskolleginnen  
Klärung des Burnout-Syndroms  
Privates Problem eines Mitarbeiters  
Kondolenzgespräch zum Tod eines Ehepartners

### **Trennung und Kündigung**

Kündigungsgespräch wegen Leistungsmängeln  
Konsequenzen wegen mangelhaftem Führungsstil  
Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen  
Kündigung durch den Mitarbeiter

### **Personalentwicklung**

Beförderungsgespräch  
Beförderung einer Kadermitarbeiterin  
Jahres-Mitarbeitergespräch  
Zielvereinbarungsgespräch  
Abklärung des Weiterbildungsbedarfs  
Ablehnung eines Weiterbildungsantrages  
Ablehnung eines Lohnerhöhungsantrages

<b>Führung und Motivation</b>	<b>167</b>
Innere Kündigung	168
Motivationsprobleme	173
Würdigung eines guten Vorschlages	177
Begrüssung eines neuen Mitarbeiters	180
Kritik des Führungsstils	183
Probleme mit dem Vorgesetzten	187
Probleme mit dem Vorgesetztenwechsel	192
Anerkennung eines besonderen Einsatzes	195
Gratulation zum Diplomabschluss	199
Glückwunsch zum erfolgreichen Projektabschluss	202
Gratulation zum Betriebsjubiläum	205
<b>Personaladministration</b>	<b>208</b>
Unberechtigtes Ferienguthaben	209
Beanstandung eines Zeugnisses	212
Glückwünsche zum Ruhestand	215
Austrittsgespräch mit Mitarbeiterfeedback	218
<b>Gesprächsbausteine für schwierige Gesprächssituationen</b>	<b>223</b>
Bausteine für besonders heikle Gesprächsanlässe	224
Zuversicht für eine Verbesserung signalisieren	224
Verbesserungswünsche eines Mitarbeitenden erfahren	224
Unterschiedliche Beurteilungen und Meinungen	224
Verbindliche und klare Abmachungen	224
Zur offenen Aussprache ermuntern und ermutigen	225
Konkret Lob und Anerkennung aussprechen	225
Standpunkt des Nichtduldens klar äussern	225
Den Wert einer Aus- und Weiterbildung darlegen	225
Aufforderung zur Verhaltensänderung und Entschuldigung	226
Leistungsmängel und Massnahmen	226
Ablehnung einer Lohnerhöhungsanfrage	226
Enthhebung einer Vorgesetztenfunktion	226
Wertschätzung eines ausserordentlichen Einsatzes	227
Verschieben eines Gespräches auf einen späteren Zeitpunkt	227
Einen harten und kompromisslosen Standpunkt einnehmen	227
Offenes Ansprechen von Problemen	228
Androhung einer Kündigung	228
Wertschätzung der Leistung bei Austritt	228
Wie man Vielredner stoppen kann	228
Klarmachen, dass das Anliegen ernst genommen wird	229
Auf versteckte Probleme hinweisen	229
Aufforderung zu selbstkritischerer Haltung	229
Äusserung einer Unzufriedenheit mit Selbstkritik	229
Kündigungsandrohung auf Mobbing und Schikanen	230
Stellungnahme zu Gründen ungenügender Leistungen	230

Zielvorgaben definieren und umsetzen	230
Gemeinsam Ziele vereinbaren	231
Die Schwere einer Kündigungsentscheidung kommunizieren	231
Aufforderung zur Gesprächsvorbereitung bei Folgegespräch	231
Eine auf Vertrauen basierende Gesprächsgrundlage schaffen	231
Mit konkreten Massnahmen verbleiben	232
Unterstützungsmöglichkeiten bei Kündigung	232
Verständnis und Einfühlungsvermögen signalisieren	232
Gratulation zu einer guten Idee	233
Konkretes Aufzeigen von Missbrauch	233

## **Glossar zu Fachbegriffen und Arbeitsrecht** **235**

Fachbegriffe rund um die Gesprächsführung	236
---	-----

## **Formulare für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen** **273**

Mustertext für Einladung zum Mitarbeitergespräch	274
Checkliste Auswertung Mitarbeitergespräch	275
Mitarbeiterbefragungsbogen	276
Beurteilungsbogen für Leistungsbeurteilung	289
Fragebogen für eine allgemeine Mitarbeiterbefragung	292
Formular zur Beurteilung von Führungsqualitäten	301
Formular zur Mitarbeiterleistungs-Beurteilung	303
Kurzbeurteilungsformular	307
Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs	308
Formular für ein Personalentwicklungsgespräch	314
Formular Mitarbeiter Leistungsbeurteilung	316
Zielvereinbarungsbogen	320
Formular Mitarbeitergespräch	321
Generelles Mitarbeitergesprächsformular	323

## **Weitere Bücher aus dem Praxium-Verlag** **325**

Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung	326
Lexikon für das Personalwesen	327
Musterbriefe und Musterreglemente für das Personalwesen	328
Formulare und Arbeitsblätter für das Personalwesen	329
Praxishandbuch für erfolgreiche und wirksame Public Relations	330
Zusatzleistungen auf der CD-ROM in diesem Buch	331