

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
So nutzen Sie das Buch	11
1 Grundlagen	13
1.1 Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche	15
1.1.1 Gesprächsvorbereitung.....	16
1.1.2 Gesprächsdurchführung	27
1.1.3 Gesprächsnachbereitung	33
1.2 Die fünf wichtigsten Gesprächstechniken	35
1.2.1 Fragen stellen.....	36
1.2.2 Aktiv zuhören.....	42
1.2.3 Feedback geben	43
1.2.4 Klartext reden	46
1.2.5 Wortwahl modulieren.....	48
2 Mitarbeitergespräche im Tagesgeschäft	51
2.1 Fokus Struktur	53
2.1.1 Einzelgespräche.....	54
2.1.2 Team-Besprechungen	58
2.1.3 Informelle Gespräche	62
2.1.4 E-Kommunikation	64
2.2 Fokus Aufgabe	67
2.2.1 Erteilung von Arbeitsaufträgen	68
2.2.2 Unterweisungsgespräch	73
2.3 Fokus Feedback.....	75
2.3.1 Lob	76
2.3.2 Positives Feedback	78
2.3.3 Ermahnung	82
2.3.4 Klärungsgespräch	84
2.3.5 Kritisches Feedback zur Leistung	89
2.3.6 Kritisches Feedback zum Verhalten.....	93

3	Mitarbeitergespräche im Personallebenszyklus.....	99
3.1	Kontext Personalgewinnung.....	101
3.1.1	Auswahlgespräch	102
3.1.2	Rückmeldung zum Auswahlgespräch	110
3.1.3	Referenzgespräch.....	113
3.1.4	Einstellungsgespräch	115
3.1.5	Onboarding-Gespräch.....	117
3.2	Kontext Leistung	121
3.2.1	Probezeitgespräch	123
3.2.2	Jahresgespräch	127
3.2.3	Halbjahresgespräch	131
3.2.4	Zielvereinbarungsgespräch	133
3.2.5	Beurteilungsgespräch	138
3.2.6	Gehaltsgespräch.....	142
3.3	Kontext Personalentwicklung	147
3.3.1	Fachlich-persönliches Entwicklungsgespräch.....	148
3.3.2	Lernerfolgsgespräch nach Weiterbildung	153
3.3.3	Laufbahnplanung.....	156
3.3.4	Mentoring-Gespräch	161
3.4	Kontext Reintegration	165
3.4.1	Rückkehrgespräch nach Elternzeit	166
3.4.2	Rückkehrgespräch nach Krankheit.....	169
3.4.3	Rückkehrgespräch nach Sabbatical	172
3.4.4	Rückkehrgespräch nach Auslandsentsendung.....	174
3.5	Kontext Akuter Handlungsbedarf	177
3.5.1	Kommunikation in Veränderungsprozessen	178
3.5.2	Interventionsgespräch wegen mangelnder Motivation	183
3.5.3	Interventionsgespräch wegen mangelnder Hygiene.....	190
3.5.4	Interventionsgespräch wegen Alkoholmissbrauchs	193
3.5.5	Interventionsgespräch wegen Konflikten im Team	197
3.5.6	Abmahnung.....	201
3.6	Kontext Trennung	205
3.6.1	Trennungsgespräch	206
3.6.2	Austrittsgespräch.....	212
3.6.3	Alumni-Kommunikation	215

3.7	Extra: Die Führungskraft in eigener Sache.....	217
3.7.1	Antrittskommunikation.....	218
3.7.2	Mitarbeiter-Feedback	221
4	Anhang	227
4.1	Kernkompetenzen im Überblick.....	229
4.2	Motivatoren im Überblick.....	231
4.3	Persönlichkeitsmerkmale im Überblick	235
4.4	Literaturverzeichnis.....	241
4.5	Stichwortverzeichnis.....	243

So nutzen Sie das Buch

Die Besten im Gespräch ist ein Praxishandbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Es unterstützt Sie dabei, die Kommunikation mit zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern professionell und zielorientiert zu gestalten. In den beiden Rubriken »Mitarbeitergespräche im Tagesgeschäft« (Kapitel 2) und »Mitarbeitergespräche im Personallebenszyklus« (Kapitel 3) finden Sie insgesamt 42 kompakte Gesprächsleitfäden für die häufigsten Gesprächsanlässe im betrieblichen Kontext – von Auswahl bis Zielvereinbarung. Ergänzt werden die einzelnen Leitfäden durch grundsätzliche Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und eine Einführung in die wichtigsten Gesprächstechniken (Kapitel 1).

Neben Hintergrundinformationen zur jeweiligen Gesprächsart präsentiert das Buch Gesprächsbausteine und Fragestellungen, die eins zu eins oder individuell angepasst in den Mitarbeitergesprächen oder bei deren Vorbereitung zum Einsatz kommen können. Die einzelnen Gesprächsleitfäden sind jeweils anhand der folgenden Kategorien strukturiert, sodass Sie beim Lesen leicht navigieren können.

▷ **Hintergrund**

Hier lesen Sie Hintergrundinformationen über den Anlass, Sinn und Zweck des jeweiligen Mitarbeitergesprächs.

▷ **Zeitpunkt, Frequenz und Dauer**

In diesem Abschnitt steht alles Wichtige zum Timing der Gespräche.

▷ **Fragen zur Gesprächsvorbereitung**

Auch wenn manche Mitarbeitergespräche aus dem Stegreif geführt werden müssen, gilt: Gründliche Vorbereitung ist der halbe Erfolg. Die Fragenkataloge und Checklisten dieses Abschnitts unterstützen Sie dabei, die relevanten Punkte im Blick zu behalten und bestmöglich ins Gespräch zu starten.

▷ **Gesprächsverlauf**

Dieser Abschnitt gibt Hinweise zur Gesprächsstruktur und -dramaturgie, insbesondere zu den einzelnen Gesprächsabschnitten und zur Reihenfolge der relevanten Themen.

▷ **Gesprächseinstieg**

Hier finden Sie Beispielformulierungen zur Gesprächseröffnung.

▷ **Navigationsfragen**

Die meisten Mitarbeitergespräche leben von guten Fragen. Unter dieser Überschrift finden Sie Anregungen und Beispielformulierungen, die Sie eins zu eins oder als Basis für Ihre individuellen Fragen nutzen können.

▷ **Kernaussagen**

Hier sind wichtige, mitunter typische Aussagen zusammengestellt, die erfahrungsgemäß recht häufig bei der jeweiligen Gesprächsart zur Anwendung kommen.

▷ **Kommunikationsklippen**

Sofern erforderlich, erklärt dieser Abschnitt, mit welchen Kommunikationshindernissen und Fallstricken Sie bei der betreffenden Gesprächsart rechnen sollten und wie Sie diese geschickt umgehen.

▷ **Einwandbehandlung**

Gerade bei unsachlichen Einwänden ist man bisweilen um Worte verlegen. Wo erforderlich, zeigt dieser Abschnitt passende Antworten auf unpassende Einwände.

▷ **Nächste Schritte**

Wo es sich anbietet, sind die nächsten sinnvollen Schritte erklärt, um den Gesprächserfolg nachhaltig zu sichern.

Aufgrund des unterschiedlichen Charakters der Gesprächsarten sind die oben genannten Gliederungspunkte in den einzelnen Leitfäden jeweils unterschiedlich stark gewichtet oder kommen teilweise auch nicht zur Anwendung. Einige Gesprächsarten überschneiden sich inhaltlich in manchen Aspekten; dafür ist jede Gesprächsart vollständig und in sich geschlossen dargestellt.

In vielen der hier vorgestellten Mitarbeitergespräche geht es immer auch um eine fundierte Einschätzung von Mitarbeitern, deren Motivation, Leistung und Fähigkeiten. Um Ihnen diese Aufgabe zu erleichtern, finden Sie im Anhang (Kapitel 4) je einen Katalog mit Kernkompetenzen, Motivatoren und Persönlichkeitsmerkmalen, mithilfe derer Sie Ihre Anforderungen schärfer definieren, Ihre Beobachtung genauer auf den Punkt bringen und noch besser in Worte fassen können. Sie erhalten mit dieser Übersicht gewissermaßen ein »Wörterbuch« der möglichen Eigenschaften, Talente und Stärken Ihrer Mitarbeiter.