

# Inhalt

VOR DEM ANFANG	3
1 ZIELSETZUNG UND AUFBAU	10
2 FEEDBACKGESPRÄCHE GESTALTEN: PERSONEN BEURTEILEN UND ZIELE VEREINBAREN	12
2.1 Sozial-kommunikative Aufgaben und Rollen	12
2.1.1 Sozial-kommunikative Aufgaben	12
2.1.2 Rollen	13
2.2 Essentielle Bestandteile	14
2.2.1 Merkmale der Personenbeurteilung	14
2.2.2 Mögliche Fehlerquellen bei Personenbeurteilungen	17
2.2.3 Kommunikation der Personenbeurteilung im Rahmen des Feedback- bzw. Mitarbeitergesprächs	19
2.2.4 Bedeutung der Zielvereinbarung im Rahmen des Feedback- bzw. Mitarbeitergesprächs	24
2.3 Ablauf (Phasen/Schritte)	24
2.3.1 Überblick	24
2.3.2 Beschreibung der einzelnen Phasen	26
2.3.3 Sozial-kommunikative Aspekte im Rahmen des Feedbackgesprächs	27
2.4 Kritische Ereignisse	47
2.5 Wertausrichtung	51
2.5.1 Grundlegende Wertausrichtung	51
2.5.2 Wertorientierungen für wichtige Teilaspekte des Feedbackgesprächs	53
2.6 Sozial-kommunikative Anforderungen	56
2.6.1 Wissen	56
2.6.2 Einstellungen	57
2.6.3 Fertigkeiten	57
3 COACHINGPROZESSE GESTALTEN	58
3.1 Sozial-kommunikative Aufgaben und Rollen	58
3.1.1 Sozial-kommunikative Aufgaben	58
3.1.2 Rollen	59
3.2 Essentielle Bestandteile	61
3.2.1 Begriff „Coaching“	61
3.2.2 Anforderungen an ein erfolgreiches Coaching	62

3.2.3	Arten von Coaching	63
3.3	Ablauf (Phasen/Schritte)	65
3.3.1	Überblick	65
3.3.2	Sozial-kommunikative Aspekte im Coaching-Prozess	69
3.4	Kritische Ereignisse	72
3.5	Wertausrichtung	72
3.6	Sozial-kommunikative Anforderungen	74
3.6.1	Wissen	74
3.6.2	Einstellungen	75
3.6.3	Fertigkeiten	75
<b>4</b>	<b>AUFGABEN</b>	<b>76</b>
4.1	Aufgabe zur Personalbeurteilung	76
4.2	Aufgabe zum reflexiven Schwerpunkt des sozial-kommunikativen Modells	76
4.3	Aufgabe zum agentiven Schwerpunkt des sozial-kommunikativen Modells	78
4.4	Aufgabe zu den Fragetypen der Gesprächslenkung	78
4.5	Aufgabe zu den Fragen zur Problemanalyse und zur Lösungsfindung	78
4.6	Aufgabe zum Geben von Feedback	80
4.7	Aufgaben zur Vorbereitung eines Feedbackgesprächs	80
4.8	Vertiefungsaufgabe	83
<b>5</b>	<b>LITERATUR</b>	<b>84</b>

# Abbildungen

Abbildung 1: Merkmale von Situationstypen	5
Abbildung 2: Ordnungsrahmen	10
Abbildung 3: Die 360°-Beurteilung	16
Abbildung 4: Möglichkeiten, ein Mitarbeitergespräch zu führen	22
Abbildung 5: Zielvereinbarungsprozess	24
Abbildung 6: Phasen und Schritte des Feedbackgesprächs	25
Abbildung 7: Das sozial-kommunikative Modell im Überblick	27
Abbildung 8: Das sozial-kommunikative Modell im Detail	28
Abbildung 9: „Feldherrenhügel“ der Metakommunikation	29
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Metakommunikation und gewöhnlicher Kommunikation	30
Abbildung 11: Das Johari-Konzept	47
Abbildung 12: Übergeordnetes Wertequadrat	52
Abbildung 13: Wertequadrat zur Qualität der Selbsteinschätzung/-darstellung	54
Abbildung 14: Wertequadrat zur Qualität des Formulierens von Feedback	55
Abbildung 15: Wertequadrat zur Qualität der Gesprächsatmosphäre	56
Abbildung 16: Die wichtigsten Coaching-Anlässe/-ziele	58
Abbildung 17: Das K3-Erfolgsfaktorenmodell im Coaching	62
Abbildung 18: Der Coaching-Prozess im Überblick	66
Abbildung 19: Wertequadrat	73

## Tabellen

Tabelle 1:	Die 360°-Beurteilung _____	17
Tabelle 2:	Mögliche Fehlerquellen bei Personenbeurteilungen _____	18
Tabelle 3:	Typisierung von Feedbackgesprächen aufgrund des Gesprächsanlasses _____	23
Tabelle 4:	Fragen zur Gesprächslenkung _____	33
Tabelle 5:	Fragen zur Problemanalyse _____	37
Tabelle 6:	Fragen zur Lösungsfindung _____	42
Tabelle 7:	Formulieren von Botschaften _____	44
Tabelle 8:	Drei Stufen des aktiven Zuhörens _____	46
Tabelle 9:	Behandlung von Einwänden _____	51
Tabelle 10:	Rolle des Coach nach Dehner _____	60
Tabelle 11:	Rolle des Coach nach Mahlmann _____	60
Tabelle 12:	Coaching-Varianten _____	64
Tabelle 13:	Phasen des Coaching-Prozesses _____	69