

Geleitwort

Die Führungsstilforschung der vergangenen Jahre betont die Notwendigkeit des unmittelbaren Kontakts, den Kooperationswillen, Übereinkunft und Zusammenwirken zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit den Mitarbeitern vieles erreichen können¹ und eine an den Mitarbeitern vorbei gerichtete Führung keinen dauerhaften unternehmerischen Erfolg verspricht.

Deshalb ist verständlich, dass die verschiedenen neueren Konzepte zur betrieblichen Führungsarbeit diese Erkenntnisse aus Theorie und Praxis berücksichtigen und die Rolle der Führungskräfte neu definiert wird: Der Vorgesetzte soll den Mitarbeitern als Coach² gegenüberreten, die Führungskraft wird zum Mentor und schließlich ist „Führen durch Persönlichkeit“ gefordert. Dieses (neue?) Rollenverständnis, das mit den Anforderungen des Beratens, Beeinflussens und Veränderns als Führungsaufgabe beschrieben werden kann, entspringt zweifellos den veränderten Bedingungen, denen sich Führungskräfte gegenwärtig stellen müssen. Genaugenommen geht es wohl darum, dass die Arbeitsbeziehung zwischen Führenden und Geführten mehr als in der Vergangenheit in Richtung einer integrierenden Führung durch Kommunikation entwickelt. Das Mitarbeitergespräch unterstützt diese Entwicklung nachhaltig.

Im Wandel der Zeit ist der Begriff „Mitarbeitergespräch“ in vielfältiger Weise neugedeutet, umgedeutet und interpretiert worden. In der betrieblichen Praxis wird das Mitarbeitergespräch gegenwärtig synonym für die betriebliche Personal-

¹ Pullig, Karl-Klaus (2000). Innovative Unternehmenskulturen. Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

² Hamann, A. und Huber, H. (2001). Coaching. Die Führungskraft als Trainer. 4. erweiterte Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Leistungsbeurteilung, für das Jahreszielgespräch wie auch für die Mitarbeiterberatung als Personalentwicklungsinstrument (z. B. Coaching, Mentoring ...) verwendet. Zwar können diese zweck- und zielbezogenen Personalgespräche mit Hilfe dieses Buches weit besser bewältigt werden; doch sie sind nicht dessen eigentlicher Gegenstand. Dieses Buch ist vielmehr ein Grundlagenwerk zur kommunikativen Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen Führenden und Geführten; es hat daher eine über die Neu-Definition der Berufsrolle von Führenden hinaus generelle Bedeutung und allgemeine Zielsetzung.

Das „Mitarbeitergespräch“ wird hier als tägliche Herausforderung für den Führenden verstanden, den persönlichen Informationsaustausch im Betrieb aktiv zu gestalten, weil Gespräche mit Mitarbeitern strategieumsetzende, arbeitsklimatische und leistungsbezogene Bedeutung haben³.

Mitarbeitergespräche können insofern als wesentlicher Beitrag für die Sicherung einer positiven Unternehmensentwicklung angesehen werden.

Die aktive Auseinandersetzung um Ziele, Zielerfüllung, Arbeitsmethoden, Arbeitsverhalten, Einstellungen zur Arbeit, Verbindlichkeiten, Eigenverantwortung u. a. zwischen Führungskräften und Mitarbeitern soll bewirken, dass in den Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen Wirtschaftlichkeit, Selbstverantwortung und zugleich Menschlichkeit erzielt wird. Insofern erfolgt in konkreten, alltäglichen Begegnungen nicht nur die Übermittlung wesentlicher Sachinformationen, sondern vor allem der Aufbau, die Festigung und die Pflege eines zwischenmenschlichen Verhältnisses, das die Grundlage für langfristiges und ergebnisreiches Zusammenwirken bildet.

³ Schust, Günther H. (2000). Human Performance Management. Wie Sie Mitarbeiter zur Wertschöpfung führen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs macht es nötig, die Ausgangsbedingungen des Führenden aufzuzeigen, Gesprächsstile und Lenkungstechniken zu erörtern, die häufigsten Fehler im Mitarbeitergespräch aufzudecken und Möglichkeiten der Mangelbeseitigung und der erforderlichen Neugestaltung zu diskutieren⁴. Wegen der großen Bedeutung, die Anerkennung und Kritik im Arbeitsleben spielen, werden diese Formen des Mitarbeitergesprächs ausführlich behandelt. Dabei wird einmal mehr deutlich, in welcher komplexer Weise das Verhalten der Führungskraft und die Leistungen, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter zusammenhängen.

Das Standardwerk für Führungskräfte mit Personalverantwortung liegt nun in der 6. Auflage vor. Dass jede einzelne Auflage ihre Abnehmer gefunden hat, hat einen naheliegenden Grund: „Das Mitarbeitergespräch“ von Oswald Neuberger füllt über die wechselhaften Führungsbegriffe hinaus eine deutliche Lücke, die ihren Ursprung in der täglichen Situation von Führenden findet.

Denn: Über alle Führungsbegriffe hinweg bleibt das Mitarbeitergespräch das zentrale Instrumentarium, um ein Denken und Handeln anzubahnen, welches zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt.

Leonberg, Januar 2004
DR. WALTER ROSENBERGER
Berater und Verleger

⁴ Patrzek, Andreas (2003). Fragekompetenz für Führungskräfte. Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Vorwort zur vierten Auflage

Dieser Text ist die Frucht mehrjähriger Trainingsarbeit in einer Bank. Dabei hatte es sich gezeigt, dass es nicht genügt, Handlungskompetenz in Rollenspielen und Übungen zu vermitteln. Die vielen Diskussionen, Praxisberichte und Simulationen haben nachdrücklich verdeutlicht, dass jeder Fall ein Einzelfall ist und „Patentrezepte“ nur Sicherheiten vorgaukeln, die es nicht geben kann. Genauso wichtig wie das Lernen am Modell und aus eigener Erfahrung ist es deshalb, sich über Hintergründe, Zusammenhänge und Alternativen aufzuklären. Ich gehe davon aus, dass Führende und Geführte genug Gesprächspraxis haben (wobei Praxiserfahrung auch heißen kann, dass sich Ansichten und Handlungsweisen so sehr eingeschliffen haben, dass ihre Eigenart verborgen und ihre Veränderbarkeit verschlossen bleiben).

Im vorliegenden Text finden sich zwar auch viele Anregungen, wie man es besser machen oder anders sehen kann; diese Ratschläge sollen jedoch nicht einfach akzeptiert oder kopiert werden, sondern geprüft und kritisch angeeignet werden, um Geschehen und Möglichkeiten besser zu *verstehen*. Deshalb werden Empfehlungen theoretisch begründet, es werden Forschungsansätze und empirische Befunde berichtet, es wird zur Reflexion eigener Erfahrungen ermutigt. Ziel ist nicht die Vermittlung abstrakten Wissens, sondern die Bereicherung des eigenen Handlungsrepertoires, damit die soziale Situation Mitarbeitergespräch konstruktiv gestaltet werden kann.

Natürlich ist in der Zeit seit der ersten Auflage viel zu diesem Thema veröffentlicht worden, es gibt alternative Systematisierungen, interessante theoretische Zugänge und neue Einzelbefunde (aktuelle Buchempfehlungen finden sich im Literaturverzeichnis). Eine mögliche Aktualisierung würde

jedoch die Kernaussagen unverändert lassen. Neueste Informationen zum Thema Kommunikationen bietet z. B. das Internet in unüberschaubarer Fülle, aber der Fetisch „Aktualität“ kann auch verhindern, sich mit den Grundlagen – und mit sich selbst – zu beschäftigen. Dazu soll das vorliegende Buch anstiften und deshalb freut es mich, dass sich der Rosenberger Fachverlag trotz (oder wegen?) der reichlich vorhandenen Ratgeber-Literatur zu einer Neuauflage entschlossen hat.

Augsburg, Juni 1998
OSWALD NEUBERGER

Vorwort zur fünften Auflage

Die vierte Auflage hat erfreulicherweise eine sehr positive Resonanz gefunden, sodass eine neue Auflage nötig wurde, die im Wesentlichen in unveränderter Form erscheint. Ich wünsche mir, dass der Text weiterhin dazu beiträgt, Mitarbeitergespräche besser zu verstehen und bewusster zu führen.

Augsburg, Januar 2001
OSWALD NEUBERGER

Das Mitarbeitergespräch

Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit

Neuberger, O.

2015, XV, 265 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07939-0