

## Vorwort zur 6. Auflage

Seit der 5. Auflage meines Buches sind erst fünf Jahre vergangen. Dennoch sehe ich mich veranlasst, das Buch stark zu überarbeiten, weil zwischenzeitlich auf dem Sektor der Mitarbeitergesprächsführung deutliche Veränderungen eingetreten sind, die ich zu berücksichtigen habe. Die weitaus meisten Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gehen auf Kommunikationsprobleme zurück. Maßgeblich dafür ist, dass die deutschen Führungskräfte viel seltener als ihre Kollegen in den skandinavischen Ländern mit ihren Mitarbeitern sprechen. Noch immer steht bei der Führungskräfteauswahl das fachliche Können im Mittelpunkt, obwohl zeitlich und inhaltlich die Haupttätigkeit eines Vorgesetzten in der Kommunikation besteht. Deshalb betreffen die ersten drei Kapitel des Werkes das Thema »Kommunikation«.

Von zunehmender Bedeutung ist die erfolgreiche Einführung von Mitarbeitern geworden, damit diese möglichst bald ihre volle Leistung bringen und sich im Betrieb, vor allem in ihrer speziellen Arbeitsgruppe, integrieren.

Der Teil »Die Weiterentwicklung des Mitarbeiters« ist um die doppelte Zahl der Kapitel – von fünf auf zehn Themen – angewachsen. Generell haben alle Arbeitgeber, ob Privatwirtschaft, öffentlicher Dienst oder soziale Einrichtungen, ihre Bestrebungen auf dem Sektor der Personalentwicklung intensiviert, um alle Mitarbeitergruppen von den jüngsten bis zu den ältesten durch gezielte Aus-, Weiter- und Fortbildung auf den aktuellen Stand des geforderten Wissens und Könnens zu bringen. Typisches Beispiel dafür sind Personalentwicklungsgespräche, die in verschiedenen Tarifverträgen als Jahresgespräche vorgeschrieben sind. Außerdem gibt es die Personalentwicklung für spezielle Zielgruppen wie Führungskräfte oder Frauen.

Mit der Motivierung von Mitarbeitern beschäftige ich mich nicht nur in Kapitel 3 (»Motivierende Gespräche«), sondern auch aus negativer Sicht heraus bei den Problemen Reduzierung motivationsbedingter Fehlzeiten, den Gefahren des Burn-outs und dem Verlassen des Betriebes durch den Mitarbeiter. Erfolgreiche Mitarbeitergespräche in dieser Hinsicht setzen voraus, dass der Vorgesetzte erkannt hat, welche Motive den einzelnen Mitarbeiter bei seiner Arbeit besonders bewegen.

Umstrukturierungen, vor allem in Hinsicht auf Personalabbau, erfolgen in immer mehr Betrieben und damit treten häufiger und intensiver

Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf, aber auch – zumindest indirekt – mit der Geschäftsleitung. Eine wichtige Motivationsmöglichkeit stellt für besonders fähige Mitarbeiter die Einführung von Projektmanagement dar.

Das sich daraus ergebende Phänomen des Change Managements verlangt vom Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern ein sehr hohes Maß an fachlicher und zwischenmenschlicher Flexibilität, auf das beide bisher viel zu wenig vorbereitet sind, ebenso wie darauf, dass die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen heute relativ kurzfristig enden kann. Deshalb nehmen die Gespräche in krisenhaften Zeiten einen breiten Raum im Buch ein.

Aus einer früheren Auflage meines Buches »Schwierige Mitarbeitergespräche« habe ich das Thema »Kritikgespräch« als notwendig entnommen. Deshalb stellt das Kapitel »Kritik im Wiederholungsfall« erhöhte Anforderungen an den Vorgesetzten, weil sein erstes Mitarbeitergespräch nicht zu den notwendigen Folgen geführt haben.

Viele Firmen haben zwischenzeitlich ihre Beurteilungssysteme stark überarbeitet, weil sie zu wenig exakte Erkenntnisse über das Wissen und Können des Mitarbeiters, vor allem aber die Prognose bei ihm erbracht haben. Deshalb werden heute statt des Beurteilungsgesprächs oder ergänzend zu ihm Zielvereinbarungsgespräche geführt, die das Beurteilen stärker auf die Personalentwicklung ausrichten und rechtzeitig mit den infrage kommenden Aufstiegskandidaten Karrieregespräche vorschreiben.

Die Überlegungen in diesem Buch gehen zurück auf jahrzehntelange Erfahrungen bei Führung der unterschiedlichsten Mitarbeiter von Vorbildung, Aufgaben und Alter her, aber ebenso auf viele Verhaltenstrainings mit Einzelpersonen und Gruppen und zahlreichen Coachings als Erfolgskontrolle nach einem Individualtraining.

Dr. Klaus Rischar