

HANSER



Vorwort

Brigitte Winkler, Helmut Hofbauer

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche

ISBN: 978-3-446-41606-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41606-2>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

Seit dem erstmaligen Erscheinen dieses Buches im Herbst 1999 haben sich Mitarbeitergespräche in vielen Organisationen als Führungsinstrument weiter etabliert. Durch die Verzahnung des Instruments mit weiteren wichtigen Prozessen der Personalführung (wie z. B. Personalentwicklung, Nachfolgeplanung und Vergütungsfragen) ist es in vielen Unternehmen zum zentralen Instrument zur Strukturierung des Führungsprozesses und des Leistungsmanagements avanciert, jedoch damit auch komplexer und umfassender geworden.

Viele Führungskräfte und Personalexperten verfügen inzwischen über ein breites Wissens- und Erfahrungsspektrum, wie dieses Instrument im Unternehmen erfolgreich eingeführt und angewandt werden kann. Aber auch Wissenschaftler erforschten ausgiebig, unter welchen Bedingungen Mitarbeitergespräche eine hohe Akzeptanz besitzen, positive Folgeeffekte bei Mitarbeitern erzielen und welche Einflussfaktoren die Qualität von Mitarbeitergesprächen und Leistungsbeurteilungen erhöhen. Dieses Wissen kann wiederum dafür genutzt werden, um die Instrumente selbst, aber auch die Vorbereitung von Mitarbeitern und Führungskräften effektiv zu gestalten.

Dieses Buch basiert auf dem inzwischen breiten Erfahrungswissen von Praktikern und Organisationen und auf den Forschungsergebnissen zum gesamten Themenbereich, sowie auf unserer eigenen umfassenden Erfahrung in der Einführung dieser Instrumente.

Dieses Buch richtet sich daher an:

- Führungskräfte,
- Firmeninhaber und
- Personalverantwortliche,

die sich mit dem Thema der Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen in Organisationen beschäftigen.

Dieses Buch ist zwar primär aus der Sicht einer Führungskraft geschrieben, enthält aber auch für Verantwortliche der Arbeitnehmervertretung wertvolle Informationen für die Gestaltung von Mitarbeitergesprächssystemen und interessierte Mitarbeiter können ebenfalls von konkreten Tipps für die Vorbereitung und Führung der Gespräche profitieren.

Inhaltlich deckt diese vierte, völlig neu überarbeitete Auflage des Buches die gesamte Bandbreite der Themen ab, die sich bei der Einführung von Mitarbeitergesprächssystemen oder bei der Durchführung der Gespräche selbst ergeben: Die behandelten Inhalte erstrecken sich von Tipps zur Gestaltung von anlassbezogenen Gesprächen, wie z. B. Kritikgesprächen oder Rückkehrgesprächen, bis hin zu Fragestellungen der Konzeption und Implementierung von institutionalisierten Mitarbeitergesprächen mit den Komponenten Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung. Es kann daher sowohl als Handbuch zur Einführung wie auch als

Nachschlagewerk für aktuell durchzuführende schwierige Gespräche genützt werden.

Im Feedback und in den Rezensionen zu den ersten drei Auflagen wurden besonders die Verständlichkeit und der hohe Nutzwert für die Praxis hervorgehoben. Diese Leitlinien haben uns auch bei der Überarbeitung und Aktualisierung der vierten Auflage begleitet.

Zu Beginn jeden Kapitels wird eine kurze Übersicht zu den Hauptinhalten gegeben. Jedes Kapitel ist für sich betrachtet eigenständig und kann vom Leser als Nachschlagemöglichkeit verwendet werden.

Am Ende jeden Kapitels empfehlen wir weitere Literatur, die zur Vertiefung des Themenbereichs aus unserer Sicht lesenswert ist. Diese Übersicht hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir haben uns vielmehr entschlossen, nur solche Bücher und Fachartikel zu berücksichtigen, die eine hohe Praxisrelevanz und Qualität aufweisen.

Für all diejenigen, die sich noch intensiver mit dem Thema auseinandersetzen möchten, ist am Ende des Buches eine ausführliche Literaturliste mit der von uns für die Erstellung des Buches gesichteten Literatur angeführt.

Leser mit wenig Zeit finden am Ende jeden Kapitels eine Zusammenfassung der behandelten Themen unter der Überschrift »Das Wichtigste in Kürze«.

Um den Lesefluss nicht zu behindern, haben wir die männliche Schreibweise gewählt und z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Begriff »Mitarbeiter« zusammengefasst.

Auf unseren Homepages www.a47-consulting.de und www.hofbauerundpartner.de finden Sie Gesprächsleitfäden und Checklisten als pdf-Dateien zum Herunterladen. Es ist jedoch meist notwendig, Veränderungen an einzelnen Fragestellungen vorzunehmen, um ein individuelles Gesprächsinstrument für die eigenen Ansprüche zu kreieren.

Die interessanten Fallbeispiele in Kapitel 13 eröffnen die Chance, von den Erfahrungen anderer Organisationen zu lernen, die Mitarbeitergesprächssysteme schon seit mehreren Jahren im Hause etabliert haben. Unser Dank gilt folgenden Firmen und Ansprechpartnern, die sich mit uns über ihre Erfahrungen austauschten und uns damit ermöglichten, diese Beispiele zu erstellen:

- Bertelsmann AG, Gütersloh – Dr. Gabriele Becker und Dr. Franz Netta
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), Eschborn – Ursula Lauterbach und Paul Soemer
- MEAG MUNICH ERGO AssetManagement GmbH, München – Alexander Kaiser
- Zollner Elektronik AG, Zandt bei Cham – Hildegard Brunner

Dank ihrer Erlaubnis, Auszüge aus ihren im Einsatz befindlichen Instrumenten abdrucken zu dürfen, und ihrer Offenheit, auch über auftretende Problemstellungen und gefundene Lösungsmöglichkeiten zu berichten, können wir in diesem Buch von deren Praxiserfahrungen berichten.

Unser Dank geht auch an die Personen, die uns bisher bei den jeweiligen Auflagen des Buches unterstützt haben:

Wir danken unseren »Testlesern«, die uns aus ihrer Sicht als Führungskräfte, Personalspezialisten oder interessierte Laien zu Inhalten des Buches wertvolle Rückmeldung gaben. Es sind unter anderem Andreas Arbogast, Martina Behr, Frederick Berker, Michael Hampel, Dr. Gudrun Jakubeit, Dr. Martin Mühlbauer, Heike Niemeier, Marion Schmidt-Huber, Silke Sichert und Lothar Maßmann. Außerdem danken wir Dr. Stefan Dörr, Bettina Habel, Franz Handwerker, Dr. Ulfried Klebl, Matthias Knott und Dr. Heiko Roehl für die weiterführenden Gespräche zum Thema.

Helmut Schwering danken wir besonders für die vielen wichtigen Anregungen zum Themengebiet der Einbindung der Arbeitnehmervertretung und für die rechtliche Beratung. Ebenso dem Team der Fa-ro Marketing GmbH gilt unser Dank für die professionelle Gestaltung der aufgeführten Grafiken.

Rudolf Jan Gajdacz danken wir nochmals herzlich für die sprachliche Überarbeitung bei der ersten Auflage.

Unser Dank geht auch an Dr. Barbara Bichler, die mit hohem Engagement und kritischem Blick die sprachliche und inhaltliche Überarbeitung dieser Neuauflage übernahm und damit einen wesentlichen Beitrag zum Erscheinen dieses Buches leistete.

Wir danken Martin Janik vom Hanser Verlag, der es uns ermöglichte, dieses Buch herauszugeben und die ersten beiden Auflagen mit seinem Rat begleitete. Lisa Hoffmann-Bäumel, die die Betreuung der dritten und vierten Auflage übernahm, danken wir für ihren fachlichen Rat, ihre hohe Gesprächsbereitschaft und große Pragmatik bei der Lösung auftretender Fragestellungen.

Dieses Buch wäre nicht entstanden, hätten uns nicht unsere Partner Manuela Hofbauer und Dr. Martin Mühlbauer dabei unterstützt. Sie brachten großes Verständnis auf und hielten uns »den Rücken frei«, damit wir uns auf die Erstellung dieses Buches konzentrieren konnten. Danke dafür!

Wir wünschen Ihnen als Leser, dass Sie diesem Buch wertvolle und umsetzbare Anregungen für Ihre jeweilige Tätigkeit entnehmen können und vor allem: Viel Spaß beim Lesen.

Dr. Brigitte Winkler
Helmut Hofbauer