



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Mitarbeiterförderungsgespräch

1. KURZBESCHREIBUNG

Ein gutes Verhältnis zwischen der/dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb der Belegschaft ist einer der Grundsteine des Unternehmenserfolgs. Je größer die Übereinstimmung von Unternehmenszielen und Mitarbeiterzielen- und Wünschen ist, umso höher ist das Engagement der Mitarbeiter/innen. Die Aktivierung von vollen Leistungspotentialen aller Mitarbeiter/innen wird durch kontinuierlichen Beziehungsaufbau- und Pflege im Unternehmen gesichert. Einer der wichtigsten Werkzeuge dafür ist das Mitarbeiterförderungsgespräch.

Die Mitarbeiterförderungsgespräche schaffen ein optimales Arbeitsklima, tragen zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation bei, bringen Klarheit in der Zielplanung für den Einzelnen und für das Gesamtunternehmen und fördern sowohl die Beschäftigten als auch die Firmenchefs und die Führungskräfte. Richtig vorbereitet und durchgeführt sind sie motivationsstärkend und regen die Ziel- und Ergebnisorientierung im Unternehmen an.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Die Klein- und Mittelunternehmen zeichnen sich durch eine besondere Nähe zwischen dem Firmenchef/der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, doch birgt sich dahinter auch oft die Gefahr, dass durch den „Alltagsstress“ ein offenes Gespräch bezüglich Zielen und Wünschen nicht erfolgt.
- Das Mitarbeiterförderungsgespräch sollte branchen- und größenunabhängig praktiziert werden
- Die Zusammenarbeit zwischen dem Firmenchef und der/dem Mitarbeiter/in spiegelt sich auch bei der Kundin und beim Kunden wieder, sie muss daher gepflegt werden.
- Das Mitarbeiterförderungsgespräch bietet die Unterstützung in der Erkennung, Entwicklung und effizienten Einsetzung von Mitarbeiter-Potentialen. Vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen haben nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern, es ist daher notwendig mit den vorhandenen Ressourcen ein Optimum zu erzielen. Dies hat Konsequenzen für die/den Mitarbeiter/in, für das Unternehmen und letztendlich am Markt.
- Es dient der Förderung von Ressourcen, Fähigkeiten und Talenten der einzelnen Mitarbeiter/innen.
- Es ermöglicht die Aufarbeitung von Problemen und Konflikten sowie die Optimierung der Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Das Mitarbeiterförderungsgespräch bietet eine gute Möglichkeit das Führungs- und Mitarbeiterverhalten gemeinsam zu analysieren und anzupassen.
- Ein Rückblick auf die festgelegten Ziele und Strategien, Kontrolle, Überarbeitung und Festlegung neuer persönlichen, unternehmerischen und beruflichen Zielen ermöglichen den gemeinsamen Erfolg.
- Das Mitarbeiterförderungsgespräch bietet eine optimale Gelegenheit, die finanziellen Gegebenheiten - Lohn, Gehalt und eventuelle Prämienzahlungen - zu besprechen.
- Es baut gegenseitiges Vertrauen aus.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Je nach Größe und Organisationsstand des Unternehmens wird ein individueller Ablauf vorbereitet.

Der Firmenchef bzw. die Führungskraft und die Mitarbeiter/innen werden vor dem Gespräch über den Ablauf, die Zielsetzung und erwünschte Ergebnisse genau informiert. Der Firmenchef bzw. die Führungskraft protokolliert das Mitarbeiterförderungsgespräch. Auch die/der Mitarbeiter/in kann ihre/seine persönlichen Aufzeichnungen führen.

Das Mitarbeiterförderungsgespräch ist ein Kommunikationswerkzeug bzw. ein Werkzeug der Organisationsentwicklung. Um optimale Ergebnisse zu erzielen, sollten die Betriebe eine klare Grundstruktur für den Ablauf solcher Gespräche entwickeln. Was in jeder Grundstruktur geregelt werden sollte sind folgende Themen:

Gesprächsablauf

- Zeitvereinbarungen: Es ist wichtig, dass während dieser Zeit keine Störungen erfolgen und der Termin zwischen den beteiligten klar fixiert wird.
- Räumliche Klärung: Das Gespräch sollte in einer entspannten Atmosphäre geführt werden.
- Benötigte Unterlagen: Für beide Beteiligte sollte vor dem Gespräch klar sein, welche Unterlagen vorzubereiten sind, um Verwirrung und Spannung vorzubeugen
- Protokollierung: Eindeutige Festlegung, dass ein Protokoll vom Vorgesetzten geführt wird und welchen Zweck es hat.

- Gesprächsinhalte
 - Gesprächsziele
 - Persönliche Informationen
 - Betriebliche Informationen
 - etc.

Folgende Gesprächsthemen gehören zu einem guten Mitarbeiterförderungsgespräch:

- Wo stehen wir heute?
- Persönliche und berufliche Situation/Befinden des Mitarbeiters im Unternehmen
- Stärken und Schwächen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters
- Unternehmensziele
- Persönliche Ziele und Wünsche des Mitarbeiters
- Klärung verschiedener Themen wie Arbeitsbereich, Teamarbeit, Weiterbildung, etc.
- Entlohnung und Prämien
- Maßnahmen und Kontrollpunkte
- Abschluss

Durch Einsatz verschiedener Formulare wird die Gesprächsvorbereitung effizienter und das Mitarbeiterförderungsgespräch qualitativ besser. Einige der Formulare, die man bei Bedarf in der Vorbereitung und Durchführung einsetzen kann sind:

- Analyse der Eigenschaften [Checkliste: Analyse der Eigenschaften](#)
- Analyse der Fähigkeiten [Checkliste: Analyse der Fähigkeiten](#)
- Stellenbeschreibung [Checkliste: Stellenbeschreibung](#)
- Ablauforganisation [Checkliste: Ablauforganisation](#)
- Aktivitätenliste [Checkliste: Aktivitätenliste](#)

4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Es ist zu unterscheiden, ob das Mitarbeiter-Förderungsgespräch mit angestellten oder produktiven Mitarbeitern (Arbeiter) geführt wird. Die ersten Gespräche können in einer „vereinfachten Form“ geführt werden, damit die Führungskraft und die Mitarbeiter schrittweise in das Thema Mitarbeiter-Förderung einsteigen. Die späteren Mitarbeiter-Förderungsgespräche werden ausgebaut und vertieft.

Der vorgesehene Zeiteinsatz alleine für das Mitarbeiterfördergespräch beträgt zwischen 40 min. und 3 Stunden. Darüber hinaus ist es wichtig im Vorfeld genügend Zeit für die Vorbereitung auf das Gespräch einzuplanen. Die Dauer ist abhängig von der Intensität der betriebsinternen Vorgaben (wie Checklisten, Diskussionspunkte etc.). Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass zwischen 30 und 60 min. meist ausreichen.

Regionale oder Betriebsgrößen bedingte Einschränkungen gibt es nicht.

Für die Durchführung der Mitarbeiterförderungsgespräche müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, u.a.:

- Bereitschaft der Führungskraft – es hat sich gezeigt, dass einschlägige Weiterbildungsmaßnahmen positive Effekte haben.
- Bereitschaft des Mitarbeiters – das Gespräch soll die Mitarbeiter fördern und passiert auf freiwilliger Basis
- Zeitliche Möglichkeit – Zeit nehmen und nicht Zeit stehlen; die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter soll spüren, dass es sich dabei um ein „anderes Gespräch“ handelt. Wichtig ist für die Führungskraft: den **Stress aus dem Gespräch nehmen**.
- Räumliche Voraussetzung – für Ruhe und eine entspannte Atmosphäre sorgen, kein Telefon, keine Störungen

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Seit 25 Jahren führe ich selbst die Mitarbeiterförderungsgespräche durch.

Bei Kunden, bei denen Projekte zum Thema Organisation/Personalentwicklung durchgeführt wurden, werden die Mitarbeiter-Förderungsgespräche immer eingeführt und mit einer hohen Akzeptanz regelmäßig durchgeführt.

Wie erfolgreich die Mitarbeiterförderungsgespräche sind kann man mit verschiedenen Methoden beurteilen.

Einige davon sind:

- Das Arbeitsklima Vorher-Nachher
- Mitarbeiterzufriedenheit Vorher-Nachher
- etc.

„Geld und Entlohnung sind eigentlich für mich ein sehr heikles Thema. Im Mitarbeiterfördergespräch sehe ich eine Möglichkeit mit den Mitarbeitern über dieses heiße Thema zu sprechen, weil es hier einfach Platz hat.“ (Unternehmer aus der Metallbranche mit dzt. 40 Mitarbeiter/innen)


„Als Firmenchef habe ich bei diesen Mitarbeiterfördergesprächen Zeit, mich mit den Zielen, Sorgen und Wünschen meiner Mitarbeiter wirklich und ernsthaft auseinanderzusetzen und dadurch diese auch zu verstehen.“ (Inhaber einer Tischlerei mit dzt. 12 Mitarbeiter/innen)

„Das Mitarbeiterfördergespräch dient mir und meinen Mitarbeiter/innen auf eine konstruktive Weise über die Ausgangssituation, Ziele, Entwicklungen sowie offene Fragen mindestens einmal im Jahr frei zu sprechen. Ich habe dadurch die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter motivierter sind und die organisatorischen Abläufe schneller klappen. Das Betriebsklima sowie die interne Kommunikation haben sich verbessert.“ (Kleinunternehmer aus Linz der Küchen- & Elektrobranche mit dzt. 8 Mitarbeiter/innen)

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Kellner H.: Sind Sie eine gute Führungskraft?. Campus Verlag. Frankfurt/Main 1999
- Kobjoll K.: Motivaction. Begeisterung ist übertragbar. mvg Verlag. Heidelberg 2004 (4. Aufl.)
- Laufer H.: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. Gabal Verlag. Offenbach 2007

7. AUTOR

Kontakt	August Anton Wirth August Anton Wirth Unternehmensentwicklung		
Standort	Oberer Schiffweg 27, 4400 Steyr		
Email / Internet	consulting@august-wirth.at		
Telefon-Nr.	07252-45123	Fax-Nr.	Dw 9

Seit 1981 selbständiger Unternehmensberater und Trainer (Dale Carnegie-Ausbildung zum Thema Menschenbehandlung; Dr. Gustav Großmann – Zeit-, Ziel und Lebensplanung; Systemische Familientherapie, um Gesamtsysteme zu verstehen und zu bearbeiten; NLP Managementausbildung bei Prof. Dr. Fischer; Moderationsausbildung im VMNT-Trainerverband)

Der Aufbau und die Weiterentwicklung von Gewerbe-, Handels- und Industriebetrieben aus der ganzheitlichen Sicht, im Rahmen von Ziel- und Systemvorgaben und deren Erfüllung mit den Schwerpunkten: (der Mensch steht im Mittelpunkt; Seminare und Trainings; Organisationsentwicklung; Marketing- und Verkaufsberatung; Rechnungswesen; Controlling)

Empfehlung: Fördern Sie Ihre Mitarbeiter/innen – fördern Sie Ihr Unternehmen!

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1