



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.

## Das Mitarbeiter-Fördergespräch in der Austria Bau Oberösterreich GesmbH

Firma:	Austria Bau Oberösterreich GesmbH		
Ansprechpartner	Mag. Margit Bencic, M.A.		
Standort:	4040 Linz, Freistädter Straße 307		
Branche/n:	Baugewerbe		
Email / Internet:	<a href="mailto:office@bwg.co.at">office@bwg.co.at</a> / <a href="http://www.bwg.co.at">www.bwg.co.at</a>	Mitarbeiteranzahl:	14
Telefon-Nr.:	0732/661753-32	Fax-Nr.:	0732/661753-44
PE-Instrument:	Das Mitarbeiter-Fördergespräch in der Austria Bau Oberösterreich GesmbH		

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Bekanntes und bewährtes Führungsinstrument, das auch in klein- und mittelständischen Unternehmen Sinn macht, weil oft die Zeit fehlt sich strukturiert über Ziele, Erwartungen, Zusammenarbeit, etc. neben dem Tagesgeschäft zu unterhalten.

Strukturiertes, zeitlich begrenztes, vorbereitetes, meist jährliches 4-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn über Führungsthemen, Unternehmens- und Bereichsziele, Weiterentwicklung.

### 2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

#### 1. PLANUNGSPHASE

- Klare Entscheidung der GF / der Unternehmerin / des Unternehmers für die Einführung von MAFG: Nur wenn die Top-Entscheider im Unternehmen einen Sinn in der Einführung dieses Führungsinstruments sehen und „dahinter stehen“, ist die Basis für eine nachhaltige Umsetzung gegeben.
- Klärung-Einführungsprozess (GF – mit Schlüsselkräften / BereichsleiterInnen): In Unternehmen mit BereichsleiterInnen bzw. Schlüsselkräften ist es sinnvoll, diese möglichst frühzeitig „ins Boot zu holen“ (Transparenz / Information). Damit können auch zusätzliche PropONENTEN gewonnen werden.
- Info – Betriebsrat (falls vorhanden): Am besten gleichzeitig mit den BereichsleiterInnen / Schlüsselkräften sollte der Betriebsrat „mit ins Boot geholt“ werden.

#### 2. UMSETZUNGSPHASE

- Information + Kommunikation auf MA-Ebene: Im Rahmen eines Informationsforums sollten gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Schlüsselkräften/BereichsleiterInnen die MitarbeiterInnen vom Projekt informiert werden. Hier gilt es Transparenz (Was ist ein MAFG? Was sind die Erwartungen der Geschäftsführung? Wie ist der Einführungsprozess geplant?) zu signalisieren und zu leben; auftauchende Fragen können gleich beantwortet werden; mit Widerständen sollte gearbeitet werden.
- Schulung der Führungskräfte (durch TrainerIn): Unbedingt notwendig ist es, dass alle Führungskräfte (auf allen Ebenen), die MAFG künftig führen sollen, eine gute Ausbildung bekommen (Wie gehe ich mit diesem neuen Instrument um? Wie führe ich die Gespräche? Wie

sollte die Dokumentation erfolgen? Worauf sollte ich auch gefasst sein? ...). Damit diese mit Sicherheit und Gelassenheit in die ersten Gespräche gehen können und eine möglichst einheitliche Linie (v.a. Dokumentation der Ergebnisse, Terminvereinbarung, ...) im Unternehmen fixiert wird.

- 1. Durchführung der MAFG im Unternehmen: Die erste Runde der MAFG wird durchgeführt.
- idealerweise / zu empfehlen: FK-Coaching (zur Qualitätssicherung) nach den ersten MAFG (durch TrainerIn) – durch Gruppencoaching können die ersten Erfahrungen in den MAFG besprochen, ausgetauscht und alternative Verhaltensoptionen der Führungskräfte erarbeitet werden. Das gibt den Führungskräften Sicherheit für künftige MAFG.
- ev. Ausdehnung auf nächste hierarchische Ebenen: Oft wird in Unternehmen eine stufenweise Einführung der MAFG top-down gewünscht bzw. empfohlen. D.h. in einer ersten Einführungsstufe werden die MAFG von Gf / Unternehmensführung auf die 2. Ebene (BereichsleiterInnen bzw. AbteilungsleiterInnen oder Schlüsselkräfte) umgesetzt. Erst wenn in diesem Bereich das Führungsinstrument gut / sauber eingeführt ist (ev. auch nach einer kleinen internen Evaluierung), wird es auf die nächste Ebene (BereichsleiterInnen bzw. AbteilungsleiterInnen oder Schlüsselkräfte – direkt unterstellte MitarbeiterInnen) ausgedehnt. In diesem Fall ist dann eine FK-Schulung der nächste Ebene (durch TrainerIn) und nachfolgend eine 1. Durchführung der MAFG auf dieser Ebene notwendig.

### 3. CHECKLISTEN

#### Gesprächsleitfaden

#### Vorbereitungsfragen für Führungskräfte

### 3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Jährliche Mitarbeiter-Fördergespräche ergänzen die tagtäglichen Gespräche in idealer Weise. Sie nützen dem Unternehmen und den Mitarbeitern:

- Sie tragen dazu bei, die Zukunft des Unternehmens gemeinsam zu gestalten. Auch die Ideen und die sachliche Kritik der MitarbeiterInnen fließen dabei ein.
- Sie helfen Reibungsverluste in der Zusammenarbeit zu Tage zu fördern und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten (Verbesserung der internen Zusammenarbeit)
- Es können dabei die Erwartungen und Ziele / Schwerpunkte für den jeweiligen Arbeitsbereich geklärt werden, sodass auch für die MitarbeiterInnen klarer wird, wohin das Unternehmen „steuert“, d.h.: welche Ziele/Schwerpunkte für die nächste Periode gesetzt wurden.
- Sie helfen dabei, dass die MitarbeiterInnen entsprechend ihren Eignungsschwerpunkten / besonderen Fähigkeiten – im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens - eingesetzt werden können.
- Es wird dabei – mit Blick auf die derzeitigen und künftigen Anforderungen des Mitarbeiters /der Mitarbeiterin im Unternehmen – der persönliche Entwicklungs- bzw. Weiterbildungsbedarf geklärt. Darauf aufbauend kann dann die passende Weiterbildung (Seminare, Trainings) bzw. Entwicklung (z.B.: Förderung durch Aufgabenerweiterung) für das nächste Jahr vereinbart werden.
- Mitarbeiter-Fördergespräche dienen auch der Verbesserung der Zusammenarbeit auf zwischenmenschlicher Ebene und sie tragen zu einer neuen, positiven Gesprächskultur im Unternehmen bei!

### 4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

12 der 33 Unternehmen im Austria Bau Oberösterreich-Verband haben dieses Instrument erfolgreich eingeführt.

Es werden Vorteile durch den Einsatz erwartet (und konnten auch teilweise realisiert werden) im Bereich von:

- Optimierung des Einsatzes von Humanressourcen
- Beteiligung der MitarbeiterInnen
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Kommunikation der Unternehmensziele
- Erhebungsinstrument auch für den Bildungsbedarf
- Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen

## 5. EINSATZERFOLGE

- Mit der Konsequenz der GF / der Unternehmerin / des Unternehmers steht und fällt das Führungsinstrument! Überlegen Sie daher sehr gut, was Sie sich davon versprechen und ob Sie auch ausreichend „Durchhaltevermögen“ aufbringen werden können!
- Gute Erfahrungen konnte die Austria Bau Oberösterreich in Unternehmen mit 30 MitarbeiterInnen bis in Unternehmen mit 130 MitarbeiterInnen.
- Frühzeitige Einbindung / Information aller betroffenen MitarbeiterInnen ist wichtig und ein entscheidender Erfolgsfaktor.
- Gute Schulung der Führungskräfte auf das Instrument und auf deren spezielle Führungsrolle im Gespräch ist unerlässlich. Die Gespräche gleiten sonst in der Regel ins Alltägliche ab.
- Auf Arbeiter-Ebene kann diese Art der Vier-Augen-Gespräche eher Ängste / Widerstände auslösen. Daher ist dort oft ein Gruppengespräch sinnvoller. Gruppengespräche eignen sich allerdings nicht wirklich zum Bearbeiten persönlicher Themen. Aber auch auf Arbeiter-Ebene kann es aufgrund der Unternehmens-/Führungskultur passen, wenn MAFG als Vier-Augen-Gespräche geführt werden.
- Dort, wo die MAFG konsequent und ernsthaft durchgeführt werden, ist der Nutzen für MitarbeiterIn und Führungskraft / Unternehmen ganz klar und konnte auch durch nachfolgende Evaluation sichtbar gemacht werden.

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