





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.

## PE & OE im Branchenverbund von KMU – am Beispiel 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

Aus den Verbund-Erfahrungen der Austria Bau Oberösterreich GesmbH stellen wir Ihnen einige – aus unserer Sicht - verallgemeinerungsfähige Aspekte für eine Personalentwicklung im KMU-Verbund zur Verfügung. Sie sollen Anregungen für jene bieten, die ähnliche Verbundmodelle initiieren möchten. Wir wollen jedoch gleich Eingangs darauf aufmerksam machen, dass jedes Verbundmodell einzigartig ist – durch die Einzigartigkeit der beteiligten Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten – und daher unsere Erfahrungen nicht in jedem Fall gelten müssen.

### 2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

#### 1. AUSGANGSSITUATION

PE stellt in vielen KMU eher ein **Randthema** dar und ist aufgrund der knappen Personalressourcen und betriebswirtschaftlicher Überlegungen nicht als eigene Stabsstelle verankert. Oft wird sie als „Randthema“ in der Geschäftsführung, der Lohnverrechnung oder der Buchhaltung mitbearbeitet. Geringe zeitliche Ressourcen für diese Aufgabe und in der Regel geringes professionelles PE-Know-How bedeuten - ganz wertneutral – einen Nachteil der KMU gegenüber den großen Unternehmen am Markt. In KMU ist das Vertretungsmanagement bei Weiterbildungsaktivitäten zudem schwieriger als in größeren Unternehmen. Die Absenz von MitarbeiterInnen, die an externen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, ist in KMU's in der Regel schwieriger zu kompensieren als in größeren Unternehmungen („Stellvertretungsproblem“). Oft wird in KMU Personalentwicklung mit – meist externen – Seminaren und Trainings gleichgesetzt.

In Österreich verfügen meist erst mittlere und größere Unternehmen ab einer Beschäftigtenzahl von über 500 über eine eigene PE-Abteilung. Nur in speziellen wissensintensiven Branchen (wie z.B. IT-Unternehmen) findet sich professionelle PE teilweise auch bei geringerer Mitarbeiteranzahl. Häufig ist unserer Erfahrung nach bei UnternehmensleiterInnen von KMU eine gewisse Skepsis gegenüber externer Weiterbildung anzutreffen. Dies betrifft nicht die fachliche Weiterbildung von MitarbeiterInnen, sondern meist den überfachlichen Bereich (Sozial- und Methodenkompetenz).

Hinterfragt man diese Haltung der ManagerInnen/UnternehmerInnen, dann kommt häufig zu Tage, dass deren Erwartungen an die Weiterbildungsmaßnahmen (externe Seminare / Trainings) bisher nicht oder nur sehr unzureichend erfüllt worden sind. Überdies orientiert sich oft die PE (Anm.: meist gemeint im Sinne von Weiterbildung) am – schwer überschaubaren - Angebot am Markt. Die Auswahl aus diesem Angebot erfolgt mangels guter Beratung weniger nach klarem Bedarf, Lernziel, Inhalt und Methodik. Nur wenige KMU verfügen – oft aufgrund einer langjährigen - Zusammenarbeit mit TrainerInnen ihres Vertrauens über eine bessere Ausgangssituation.

## 2. PERSONALENTWICKLUNG IM VERBUND – ERFAHRUNGEN UND ANREGUNGEN AUS DEM BEISPIEL BWG OÖ.

Die Austria Bau Oberösterreich GesmbH (ursprünglich BWG) wurde 1986 als **Einkaufsgesellschaft** von 18 Baumeister-Unternehmen gegründet. Obwohl der gemeinsame Einkauf die wichtigste Basis bildet, hat sich die Austria Bau Oberösterreich GesmbH mittlerweile zum breiten Dienstleister für die beteiligten Baumeister-Unternehmen entwickelt: Sie verhandelt bspw. Versicherungspakete, wickelt die gesamte Telefonie für die Unternehmen ab und bearbeitet Randthemen wie z.B. das Abfallwirtschaftskonzept in Arbeitskreisen für die Unternehmen.

Seit Oktober 2002 – also bereits mehr als 4 Jahren – steht den 32 Baumeister-Unternehmen (KMU mit 30 bis 250 MitarbeiterInnen) in Oberösterreich eine **gemeinsame Personal- und Organisationsentwicklung** zur Verfügung. Sie ist als **eigene Abteilung** für den Verbund der 32 Unternehmen organisatorisch und personell in der Austria Bau Oberösterreich verankert. Die Austria Bau Oberösterreich ist ein reiner **Branchenverbund**. Alle Unternehmen – sie sind auch gleichzeitig Gesellschafter der Austria Bau Oberösterreich - finanzieren dieses Service **anteilmäßig** (Prinzip „alle sind im Boot“) und können nach Bedarf darauf zurückgreifen. Weiterbildungsmaßnahmen (Seminare / Trainings, etc.) werden nach Inanspruchnahme verrechnet.

Für alle MitarbeiterInnen im Verbund (ca. 2.400) steht ein maßgeschneidertes, gemeinsames **Weiterbildungsangebot** zur Verfügung:

- Externe und Firmen-interne Seminare
- Trainings
- Workshops
- Informationen
- Lehrgänge

Für die Führungskräfte auf allen Ebenen gibt es ganzheitliche und aufeinander abgestimmte Lehrgänge, die von den Unternehmen breit genutzt werden. Jährlich nehmen an den Weiterbildungen zwischen 550 und 790 Personen teil.

Daneben gibt es ein Angebot an **Organisationsentwicklungsprojekten** an denen sich die Unternehmen – nach Bedarf – beteiligen:

- Einführung von Mitarbeiter-Gesprächen
- Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte und Begleitung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement
- fundierte Unternehmensanalyse / Kennzahlenvergleich
- Einführung von Managementsystemen

Basis für all diese Maßnahmen ist eine laufende Personal- & Organisationsentwicklungs-Beratung der UnternehmerInnen/ManagerInnen.

Personalentwicklung muss am Bedarf, am Entwicklungsstand, an den Strukturen und an den Zielen des jeweiligen Unternehmens ansetzen. Dazu sind **regelmäßige Beratungsgespräche** mit den Unternehmensführungen notwendig. Dass dazu eine gewisse **Vertrauensbasis** zwischen UnternehmerInnen bzw. ManagerInnen und Personalentwicklung unabdinglich ist, versteht sich von selbst. Gerade in Branchenverbänden steht dieses **Vertrauen im Spannungsverhältnis mit dem Abschotten** gegenüber den Mitbewerbern am Markt, die teilweise auch Partner im Verbund sind. Daher ist bei den beteiligten Personen ein hoher Maßstab in Bezug auf ihr Verantwortungsbewusstsein anzulegen. Überdies ist es unserer Erfahrung nach entscheidend, dass die beteiligten UnternehmerInnen/ManagerInnen den **Mehrwert und die Synergien im Verbund** für ihr Unternehmen klar erkennen. Nur dann können Hindernisse und Vorbehalte aus Mitbewerberpositionen überwunden werden und nur dann ist PE im Verbund langfristig erfolgreich.

Ein wichtiger Leitsatz im Human-Ressources-Management ist, dass **Personal- und Organisationsentwicklung nur miteinander verschränkt** – und als Kreislauf - Sinn für das Unternehmen machen. Das gilt selbstverständlich auch für KMU. Durch Erfahrungen damit kommt es in der Regel auch zu einer Veränderung der Einstellung der UnternehmerInnen und ManagerInnen hinsichtlich Personalentwicklung (siehe oben).

PE als **zielorientierte Kompetenzentwicklung der Beschäftigten** setzt bei der Verbreiterung, Vertiefung und Aktualisierung der subjektiven Kompetenz an. Auch Unternehmen müssen sich weiterentwickeln und lernen (Lernende Organisation), weil sich bspw. die Rahmenbedingungen verändern, neue Herausforderungen bewältigt oder Produktionsprozesse adaptiert werden müssen. Diese **Lernprozesse der Unternehmen**, die teilweise auch mit PE verbunden sind, werden durch die Organisationsentwicklung unterstützt und begleitet. PE alleine würde daher zu kurz greifen.

Jedoch ist die **Wahrung der Identität und Einzigartigkeit der beteiligten KMU** trotz Kooperation im Verbund besonders wichtig. Trotz Verbundlösung legen die UnternehmerInnen und ManagerInnen großen Wert auf die Eigenständigkeit ihres Unternehmens. Jedes Unternehmen ist aus seiner Historie heraus, aufgrund seiner besonderen Strukturen und Rahmenbedingungen sowie durch seine handelnden Personen

(v. a. Führungskräfte) einzigartig. Sowohl Unternehmens- als auch Führungskultur sind von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich, obwohl es natürlich Parallelen immer wieder geben kann. Gerade darauf ist – nach unseren Erfahrungen – besonders zu achten, auch wenn im Verbund **gemeinsame Themen-Schwerpunkte** gefunden werden müssen, die zu bearbeiten sind. Eine **Differenzierung** sowohl innerhalb eines Themas im Rahmen der PE und OE – etwa durch **firmenspezifische Anpassung** – als auch die Entscheidungsmöglichkeit in Bezug auf die Teilnahme an einem bestimmten OE-Projekt oder Weiterbildungsangebot für jedes Verbund-Unternehmen kann hier einer „Gleichmacherei“ gegensteuern helfen.

Jeder Verbund besteht aus einer Reihe von stark veränderungsbereiten Unternehmen und einem Anteil, der eher veränderungsscheu ist (z.B. auch in Zusammenhang mit einer anstehenden Unternehmensnachfolge). Diese Haltung kann bei verschiedenen Angeboten der PE & OE aber auch wechseln. Die Gratwanderung der gemeinsamen PE & OE ist es – unserer Erfahrung nach -, **ausreichend Angebote für die innovativeren Unternehmen** im Verbund zu bieten, **aber auch** die – meist mit gutem Grund - „**langsameren**“ Unternehmen laufend gut zu integrieren.

Dass PE & OE im Verbund nicht so eng an die Unternehmensziele eines jeden Verbund-Unternehmens gekoppelt sein kann wie in großen Unternehmen mit eigener PE & OE, liegt auf der Hand. Es stehen knappere Ressourcen zur Verfügung; gemeinsamen PE & OE-Schwerpunkt-Themen müssen gefunden werden, um Synergien nutzen zu können. Trotzdem ist **eine klare Orientierung an den einzelnen Unternehmenszielen und Rahmenbedingungen** jedenfalls – wenn auch in gewissen Grenzen - möglich und geboten.

Auch im KMU muss ein breiterer Begriff von Weiterbildung in der PE Fuß fassen. **Kompetenzentwicklung** bedeutet, ausgehend von persönlichen, auf das jeweilige Stellenprofil abgestimmten Skills der MitarbeiterInnen, eine Weiterentwicklung nicht nur durch externe Weiterbildungsangebote, sondern auch bspw. durch learning-on-the-job oder learning-near-the-job, durch Jobrotation oder Mentoring anzustreben. Diese **alternativen Lernformen** sind auch für KMU leichter bewältigbar.

Anzustreben ist der **Aufbau und die Weiterentwicklung ganzheitlicher PE-Konzepte** anstelle vieler Einzelmaßnahmen für die KMU im Verbund. Die Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen auf den verschiedenen Ebenen und in den unterschiedlichen Funktionen ist aufeinander abzustimmen und in einem ganzheitlichen Sinn auf die Unternehmensziele auszurichten. Auch hier gibt es Grenzen, die in der Verbundlösung intendiert, d.h. durch geringere Nähe und geringere Ressourcen in der Betreuung jedes einzelnen Unternehmens – im Vergleich zu Großunternehmen mit eigener PE-Stabstelle - begründet sind.

Im KMU-Bereich ist zur **laufenden Evaluierung der PE & OE-Arbeit** ein adäquater Maßstab anzulegen. Angepasst an die Unternehmenskultur und die Unternehmensgröße müssen geeignete Evaluierungsinstrumente gefunden werden. Z.B. könnte eine **Befragung** (auch narratives Interview) der Führungskräfte aller Verbundunternehmen Aufschluss über den Erfolg der PE-Arbeit geben. Organisationsentwicklungsprojekte müssen – wie auch in Großunternehmen – **abgestimmt auf deren Ziele evaluiert** werden, wobei auch hier auf die Größe und Unternehmenskultur abgestellt werden sollte.

Als nützlich kann sich eine **begleitende Pressearbeit** erweisen, die positive Signale sowohl nach innen (in Richtung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen der Verbund-Unternehmen) als auch nach außen (in Richtung der Kunden, potenziellen Bewerber der Verbund-Unternehmen) aussenden kann. Dafür sollte jedoch eine klare Zustimmung der beteiligten Unternehmen im Vorfeld eingeholt werden.

### 3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Auf Grund der knappen Personalressourcen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen wurde bei den Verbund-Unternehmen - wie bereits beschrieben - Personalentwicklung als Randthema behandelt. Neben dem Fehlen von professionellem PE-Know-how und entsprechenden Zeitressourcen, wurde Weiterbildung v.a. angebotsorientiert durchgeführt. Maßgeschneiderte, ganzheitliche Führungskräfte-Entwicklung fehlte zur Gänze.

Die Entwicklung des Verbundes (nach Beginn als Einkaufsgesellschaft) sowie die Herausforderungen der Branche (u.a. auch das Fehlen adäquater Angebote) machten die Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes, das allerdings auf die einzelnen Verbund-Unternehmen bei Bedarf abgestimmt wird, notwendig.

### 4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Zielgruppe sind kleine und mittelständische Unternehmen, die im Verbund sind. Der hier dargestellte BWG-Verbund wurde 1986 als Einkaufsgesellschaft gegründet, seit 2002 existiert eine gemeinsame PE & OE in Form einer Abteilung der Austria Bau Oberösterreich GesmbH.

Grundvoraussetzung für eine Verbundlösung ist die übereinstimmende Überzeugung der beteiligten Unternehmen, dass PE nicht unmittelbar lukrativ, sondern eine **Investition in die Zukunft jedes einzelnen Unternehmens** ist. Es gilt, „Geld in die Hand zu nehmen“, damit eine professionelle Betreuung und Begleitung überhaupt zur Verfügung stehen kann. D.h. aber nicht, dass damit einer PE in jede denkbare Richtung „Tür und Tor geöffnet werden soll“. Die PE hat sich **an den Zielen der Unternehmen auszurichten** und die Herausforderungen der Unternehmen zu berücksichtigen.

Eine Verbundlösung kann nur funktionieren, wenn ihr eine **breite Zustimmung der beteiligten UnternehmerInnen/ManagerInnen** zugrunde liegt. Denn es gilt, die Kosten für eine Serviceleistung zu teilen, damit auch kleinere Unternehmen profitieren können.

PE & OE darf nicht „vom grünen Tisch aus“ konzipiert werden. Es müssen auch die Ideen und Wünsche der am Verbund beteiligten Unternehmen ausreichend einfließen können. Eine **Gestaltung der grundlegenden Richtung der PE & OE im Verbund** – gemeinsam mit der Personalentwicklung – ist nicht nur aus Akzeptanzüberlegungen wichtig. Es gilt auch die verschiedenen Sichtweisen der UnternehmerInnen in die PE & OE-Konzepte einzubeziehen, um gute Lösungen zu bekommen. Dienlich können dafür eine **Steuerungsgruppe** oder **jährliche Ziele-Workshops** für die PE & OE im Verbund sein. Selbstverständlich muss noch eine **Feinabstimmung mit jedem Unternehmen** erfolgen.

Wichtig ist Mut zu „weniger sauberer“ Vorgehensweise anstelle Überforderung der teilnehmenden KMU. PE & OE-Konzepte müssen sich an Visionen, Leitbildern, Unternehmenszielen und –strategien orientieren. Nur wenige KMU verfügen über derart ausgeprägte, qualitative und wertorientierte Unternehmensplanungen. Basis unternehmerischen Handelns in KMU ist trotzdem die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens, die „in den Köpfen“ der UnternehmerInnen und ManagerInnen vorhanden ist. Die Erfahrung hat uns gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, die KMU nicht damit zu überfordern, gleich an den Beginn der gemeinsamen PE & OE Visions-, Ziel- und Strategiearbeit für die Unternehmen zu stellen. Die grundlegende Unternehmensausrichtung kann am Beginn im Rahmen der Beratungsgespräche einfließen und muss auch berücksichtigt werden. Sobald hohes Bewusstsein über die Bedeutung des strategischen Managements bei den handelnden Personen im KMU geschaffen ist, kann dieser **Planungsprozess nachgeholt** werden.

Zu den wichtigsten Erfolgskriterien zählen (siehe auch oben):

- Grundvoraussetzung: Sichtweise von PE als Investition in die Zukunft jedes Unternehmens, breites Commitment der Leitungsebene und Vertrauen
- Breites Verständnis von Kompetenzentwicklung und PE
- Orientierung an Bedarf, Entwicklungsstand, Zielen und Strukturen der Verbundunternehmen
- Laufende PE & OE-Beratung der UnternehmerInnen und ManagerInnen
- Keine Überforderung!
- Aufbau und Entwicklung ganzheitlicher PE-Systeme
- Laufende Evaluierung mit KMU-adäquaten Instrumenten

## 5. EINSATZERFOLGE

Natürlich lassen sich – mit verschiedenen Instrumenten – der Erfolg/der Nutzen von PE – begrenzt! – messen (z.B. Bildungscontrolling). Die Evaluierung sollte jedoch KMU-adäquat erfolgen. Da können oft schon eine **systematische Erfassung der Wahrnehmungen der Führungskräfte** und eine **Seminarbeurteilung** hilfreich sein.

Die Tatsache, dass die Unternehmer der 33 Firmen im Verbund sich strikt weigern, ihre Weiterbildung für externe Unternehmen, die bereits Interesse gezeigt haben, zu öffnen, indiziert schon per se den wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil durch die Personalentwicklung.

Die Austria Bau Oberösterreich GesmbH hat für ihre Personal- und Organisationsentwicklung im November 2005 den **Knowledge-Staatspreis (Sonderpreis)** erhalten.

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