



## Personalmanagement in KMU – Fit für die Zukunft

### MitarbeiterInnen effizient und effektiv führen will gelernt sein!

Rund 20 TeilnehmerInnen versammelten sich am 13. November zur vierten Runde der HR-Workshopreihe „Personalmanagement in KMU“ im Techno-Z in Ried/Innkreis, diesmal zum Thema Mitarbeiterführung. Instrumente zur Erhöhung der Führungsqualität wie die Balanced Score Card, das Mitarbeitergespräch oder das Mitarbeiterorientierungsgespräch standen am Programm des Erfahrungsaustausches. Die PersonalistInnen und GeschäftsführerInnen aus der Region Innviertel und dem Raum Wels erarbeiteten anhand von Best-Practice Beispielen, Vorträgen und Workshops Strategien, wie MitarbeiterInnen effizient und effektiv geführt werden können.

#### Spürbare Ergebnisse durch BSC

Die Erfahrungen mit der Balanced Score Card (BSC) im Unternehmen Awender Kunststofftechnik GmbH aus Neukirchen/Enknach sind durchwegs positiv. „Im Jahr 2007 wurde die BSC gemeinsam mit Franz Gschaider im Rahmen seiner Diplomarbeit eingeführt, um die Unternehmensziele mit mehr Transparenz an unsere MitarbeiterInnen zu kommunizieren,“ ist Geschäftsführerin Ing.<sup>in</sup> Birgit Awender von den Vorteilen der BSC überzeugt. Firmenstrategien können mit Hilfe der Balanced Score Card rascher in konkrete Aktionen übersetzt werden und vorhandenes Wissen wird besser genutzt. Das Mit-Denken, Mit-Verantworten und zielorientierte Mit-Tun von MitarbeiterInnen wird durch die BSC gefördert. Im Unternehmen Awender Kunststofftechnik wurden Mission und Vision mit den MitarbeiterInnen gemeinsam erarbeitet und visualisiert. Die Skepsis der MitarbeiterInnen, beispielsweise bei der Einführung von Kennzahlen hat sich durch die offene Kommunikation und Einbeziehung rasch gelegt. Ein spürbares Ergebnis seit der Einführung der Balanced Score Card ist die Optimierung der internen Qualitätsprozesse, womit weiter ein Sinken der Reklamationskosten erreicht werden konnte.

#### Feedback & Wertschätzung im Mitarbeitergespräch (MAG)

Von der erfolgreichen Einführung von Mitarbeitergesprächen berichteten Mag.<sup>a</sup> Sonja Seidl, Unternehmensberaterin und Mag. Rudolf Huemer, GEA Klimatechnik GmbH & Co KG. Im Frühjahr 2008 haben sich die fünf Unternehmen Awender Kunststofftechnik GmbH, ARWÖ-Plast Kunststoffverarbeitungs- & VertriebsgmbH, Eckereder Tischlerei GmbH, Esterbauer Kunststoffverarbeitung und Formenbau GmbH und GEA Klimatechnik GmbH & CoKG zur Einführung des MAG im Rahmen eines Netzwerk-Kooperationsprojektes entschlossen. Zentrales Anliegen des Mitarbeitergesprächs ist die Förderung des Dialogs zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften zur Verbesserung von Leistung, Zusammenarbeit, und Weiterentwicklung. Die optimale Unterstützung der MitarbeiterInnen ist für Führungskräfte von größter Bedeutung, denn „Führen ist eine Serviceleistung am Mitarbeiter“, beschreibt Mag.<sup>a</sup> Seidl die Chancen des MAG. Auch wenn das Mitarbeitergespräch nicht alle Alltagsprobleme lösen kann, es ist ein wertvolles Investment in das Unternehmen und Ausgangspunkt für effiziente Problemlösung in der Zukunft.

Beim Projektpartner GEA Klimatechnik freut man sich auf die Einführung des Mitarbeitergesprächs im Jänner 2009. Das Unternehmen hat bereits strukturierte Gesprächsleitfäden entwickelt und Führungskräfte-Trainings durchgeführt. Die MitarbeiterInnen wurden informiert und in Abstimmung mit dem Betriebsrat wird das MAG im nächsten Jahr erstmals durchgeführt. Die Erfahrungsberichte der WorkshopteilnehmerInnen in der anschließenden Diskussionsrunde zeigten, dass vor allem Konsequenz bei der Umsetzung des MAG gefragt ist. Eine Einbindung auf Ebene der ArbeiterInnen ist nach Meinung der TeilnehmerInnen ebenfalls von Bedeutung, hier wäre oftmals das größte Potenzial verborgen.



### **BSC, MAG oder MOG? – Führungssysteme im Überblick**

Wann ist welches Instrument geeignet? Einen wichtigen Input über den Zusammenhang und den optimalen Einsatz von Balanced Score Card (BSC), Mitarbeitergespräch (MAG) und Mitarbeiterorientierungsgespräch (MOG) lieferte Mag.<sup>a</sup> Irene Bouchal, Leiterin des Netzwerks Humanressourcen. „Liegt der Fokus auf der Gruppe als Ganzes und besteht eine große Führungsspanne mit mehr als 10 MitarbeiterInnen, dann überwiegen möglicherweise die Vorteile des MOG“, erklärt Bouchal. Als strukturiertes Teamgespräch der Führungskraft mit allen MitarbeiterInnen können im Rahmen des Mitarbeiterorientierungsgesprächs die Spielregeln im Team vereinbart und Rahmenbedingungen vorgegeben werden. Unternehmensziele, Strategien, Stärken und Verbesserungschancen sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden im MOG behandelt. Der Sinn und Nutzen muss für alle Beteiligten klar sein und auch hier ist die Pflege und Überarbeitung des Mitarbeiterorientierungsgesprächs ausschlaggebend. Das wichtigste Erfolgskriterium bei der Auswahl der Führungssysteme ist jedoch die Anpassung jedes Instruments an das eigene Unternehmen, resümiert Bouchal. Jeder Betrieb muss sich seinen eigenen „Maßanzug“ schneidern, um MitarbeiterInnen effektiv und effizient führen zu können.

Im anschließenden Workshop wurde gemeinsam über die Rolle der Personalverantwortlichen bei der Implementierung von Führungssystemen diskutiert. Die Teams erstellten detaillierte Leitfäden zur Entwicklung und Einführung eines Mitarbeitergesprächs. Die so entwickelten „Checklists“ stellen ein optimales Hilfswerkzeug zur Übertragbarkeit auf das eigene Unternehmen dar.

#### **Merken Sie sich die nächsten Termine gleich vor:**

„MitarbeiterInnen effizient und effektiv führen will gelernt sein!“

26. November 2008, Ort: TechcEnter, Linz

04. Dezember 2008, Ort: PROFACTOR Produktionsforschungs GmbH, Steyr-Gleink