



Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 353

# ERFOLGSFAKTOR MITARBEITERFÜHRUNG

Ein Leitfaden für Klein- und Kleinstbetriebe

WIFI Unternehmensservice  
der Wirtschaftskammer Österreich

1. Vorwort	3
2. Vom EPU zum K(M)U: der erste Mitarbeiter	5
3. Mitarbeiter finden und binden	9
4. Das Generationen-Spiel	17
5. Von der Kunst, ein guter Chef bzw. eine gute Chefin zu sein	19
6. Arbeiten im Team	29
7. Führungshilfen, Tipps und Tools	33
8. Wachsen und lernen	41

## IMPRESSUM

**Medieninhaber und Herausgeber:** WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

**Projektleitung:** Mag. Claudia Scarimbolo, Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger (WIFI Unternehmerservice)

**Redaktionsteam:** Mag. Thomas Rubik, Mag. Claudia Scarimbolo, Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger (WIFI Unternehmerservice), Mag. (FH) Barbara Geyer-Hayden (FH Burgenland)

**Autor:** Mag. Thomas Gerhard

**Layout:** design.ag, Alice Gutleiderer, [www.designag.at](http://www.designag.at)

**Druck:** FRIEDRICH, Druck & Medien GmbH, Zamenhofstrasse 43-45, A-4020 Linz

**Auflage:** 1. Auflage, 5.000 Stück, **Stand:** Juni 2016, **Verlags- und Herstellungsort:** Wien

**Bestellservice und Download:** T 05 90 900-4522, E [unternehmerservice@wko.at](mailto:unternehmerservice@wko.at), W [www.unternehmerservice.at/publikationen](http://www.unternehmerservice.at/publikationen)

Diese Publikation ist in der WIFI-Schriftenreihe Nr. 353 erschienen.

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben erfolgen, trotz sorgfältigster Bearbeitung, ohne Gewähr und Haftung des Medieninhabers.

**Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und vorheriger Rücksprache.

Das **WIFI Unternehmerservice** ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammer Österreich. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen, Publikationen und Webinare angeboten. Im Mittelpunkt steht das Entwickeln und Koordinieren von geförderten Beratungsprogrammen mit Kofinanzierungspartnern auf österreichischer und europäischer Ebene.

**Hinweis:** Diese Broschüre wird allen Mitgliedern der Wirtschaftskammern Österreichs kostenlos zur Verfügung gestellt.



# Vorwort



Unsere heimischen Betriebe sind der größte Arbeitgeber in Österreich. Knapp 40 Prozent der Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, sind Klein- und Kleinstbetriebe. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind stark miteinander verbunden. Gerade die kleinen und kleinsten Betriebe sind in besonderem Maße darauf angewiesen, den Schatz zu heben, der im Potenzial der Belegschaft liegt, um auch in Zukunft erfolgreich bestehen zu können.

Namhafte Experten argumentieren, dass es für Unternehmen nur einen Weg gibt, um dauerhaft erfolgreich zu sein und erfolgreich zu wirtschaften: Ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem talentierte Mitarbeiter gewonnen, gehalten und zur Entfaltung gebracht werden können. Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen, besteht die wichtigste Ressource unbestreitbar im Humankapital, das letztendlich für den Unternehmenserfolg verantwortlich zeichnet.



Die Herausforderung besteht einerseits darin, talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln und andererseits, ein Umfeld zu schaffen, das diese Talente inspiriert und motiviert.

Vor diesem Hintergrund wird rasch klar, dass eine engagierte Mitarbeiterführung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen darstellt. Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen dabei helfen, den eigenen Fokus verstärkt auf dieses wichtige Werkzeug zu richten. Sie finden darin Anregungen, wie Sie die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden und an sich binden, wie Sie deren Stärken erkennen und fördern und damit die Performance Ihres Unternehmens verbessern können. Gleichzeitig erhalten Sie aber auch Einblick in die Kunst, ein guter Chef bzw. eine gute Chefin zu sein, oder in die erfolgreiche Teambildung und -arbeit.

Es ist uns ein Anliegen, auf vielen Ebenen kontinuierlich daran zu arbeiten, unsere heimischen Unternehmerinnen und Unternehmer bei ihrer Arbeit nachhaltig zu unterstützen. Diese Broschüre möge einen wertvollen Beitrag dazu leisten.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und eine anregende Lektüre!**

**Dr. Reinhold Mitterlehner**  
Vizekanzler, Bundesminister für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft

**Mag. Markus Raml**  
WIFI Österreich-Kurator



# 2.

## Vom EPU zum K(M)U: der erste Mitarbeiter

Irgendwann steht die Entscheidung an: die erste Mitarbeiterin bzw. den ersten Mitarbeiter beschäftigen oder nicht? Was spricht dafür, was dagegen – lesen Sie mehr darüber im folgenden Kapitel!

### 2.1 Licht und Schatten

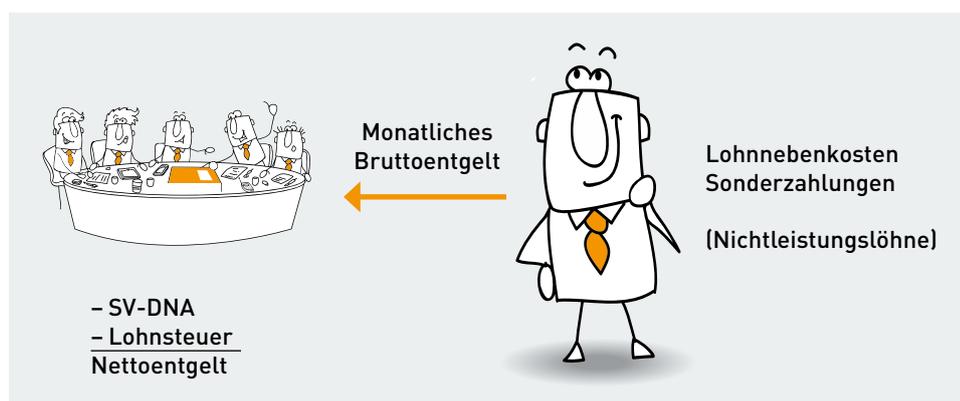
Arbeit zu teilen kann eine Reihe von **Vorteilen** bringen:

- Verringerung der persönlichen Arbeitsbelastung
- Schaffung von Freiraum/Freizeit
- Kompetenzteilung/-erweiterung
- Kapazitätserhöhung
- Sicherung gegen einen (zeitweisen) Ausfall der eigenen Leistungen.

Diesen Vorteilen stehen **Einschränkungen** und **Belastungen** in folgenden Bereichen gegenüber:

- Fixkostenbelastung (unabhängig vom aktuellen Geschäftsgang)
- Verwaltungsaufwand: Erstellung der Lohn-/Gehaltsabrechnungen, Arbeitszeitaufzeichnungen, Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorschriften etc.
- Übernahme der „Chef-Rolle“: delegieren, informieren, kontrollieren etc.
- Neue Sozialsituation: ständige Präsenz einer Person im Arbeitsumfeld
- Neue Anforderungen an die eigene Person wie Vorbild sein, kommunizieren, Umgang mit Konflikten

### 2.2 Was Mitarbeiter wirklich kosten



Mitarbeiterkosten im Überblick:

■ **Bruttoentgelt**

Für Sie als Unternehmer ist das Bruttoentgelt eine steuerlich abzugsfähige Aufwandsposition. Der Mitarbeiter erhält den um Sozialversicherung (SV-DNA) und Lohnsteuer (LSt) verminderten Betrag ausbezahlt.

■ **Lohnnebenkosten**

Zusätzlich zum Bruttoentgelt fallen folgende Kosten an: Sozialversicherung-Dienstgeberanteil (SV-DGA), Dienstgeberbeitrag (DB), Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag (DZ) sowie Kommunalsteuer (KommSt).

■ **Sonderzahlungen** (13. und 14. Monatsentgelt)

Zu den Sonderzahlungen zählen die Urlaubsbeihilfe (UB) sowie die Weihnachtsremuneration (WR).

Indirekte Kosten entstehen durch **Nichtleistungslöhne**; das sind Tage, die bezahlt werden, obwohl der Mitarbeiter nicht arbeitet (z.B. Urlaub, bezahlte Krankenstände). Die durchschnittliche monatliche Belastung berechnen Sie (vereinfacht) mit Hilfe der Formel:

**Durchschnittskosten pro Monat = (Bruttoentgelt x 1,32 x 14)/12**

Beispiel: Bruttoentgelt pro Monat: € 1.600,00

Durchschnittliche Gesamtkosten pro Monat =  $(1.600 \times 1,32 \times 14) / 12 = \mathbf{€ 2.464,00}$



## 2.3 Wann rechnet sich ein/e MitarbeiterIn?

Wer MitarbeiterInnen beschäftigt, sollte seinen wirtschaftlichen Erfolg erhöhen und nicht vermindern. Welchen Umsatz Sie erzielen müssen, um zumindest erfolgsneutral auszusteiern, zeigt die folgende Rechnung auf Monatsbasis.

$$\text{Mindestumsatz} = \frac{\text{Mitarbeiterkosten pro Monat in €}}{\text{DB 1-Faktor in \%}}$$

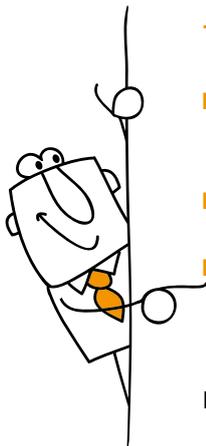
Nettoerlös (100 %) - variable Kosten ----- DB 1	Den Deckungsbeitrag 1 (DB 1) erhalten Sie, in dem Sie von den Nettoerlösen die variablen Kosten (i.d.R. der Wareneinsatz) abziehen. Der DB 1-Faktor gibt die Höhe des DB 1 in Prozent der Nettoerlöse an.
--	---

Je nach Branche schwanken die DB 1-Faktoren zwischen 20 % und 80 %.

Die folgende Tabelle zeigt den notwendigen Mindest-Umsatz zur Finanzierung eines Mitarbeiters mit einem Bruttoentgelt von € 1.600,00 pro Monat (Gesamtkosten € 2.464,00 pro Monat) in Abhängigkeit vom jeweils erzielten DB 1-Faktor.

DB 1 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %
Mindestumsatz	€ 12.320	€ 8.213	€ 6.160	€ 4.928	€ 4.107	€ 3.520	€ 3.080

Wer bei einem Deckungsbeitragsfaktor von 60 % einen Mitarbeiter mit einem Monats-Bruttoentgelt von € 1.600,00 beschäftigt, muss einen zusätzlichen Monatsumsatz von € 4.107,00 erzielen, um die Mitarbeiter-Gesamtkosten pro Monat in Höhe von € 2.464,00 zu verdienen.



### TOOLS UND LINKS, DIE WEITERHELFFEN:

- [www.epu.wko.at](http://www.epu.wko.at)  
Lohnnebenkostenförderung für den ersten Mitarbeiter/  
Break-Even-Rechner erster Mitarbeiter/in
- [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)  
Zahlen-im-Griff.xls
- [www.wko.at/Foerderungen](http://www.wko.at/Foerderungen)  
Fördermöglichkeiten, inkl. Förderungen für Aus- und Weiterbildung

**Lesetipp:** Einstellen von Personal – aber richtig!  
[www.wko.at/Arbeitsrecht](http://www.wko.at/Arbeitsrecht) siehe Dienstverhältnis/Beginn



# 3.

## Mitarbeiter finden und binden

### 3.1 Mitarbeiter finden: die besten Suchstrategien

Sie brauchen Verstärkung, doch gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind rar. Arbeiten Sie nach dem Zwiebelprinzip, nur in umgekehrter Richtung, also von innen nach außen. Senden Sie Signale an potentielle Interessenten über:

#### ■ Aktuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wer kennt jemanden, der an einem Arbeitsplatz interessiert wäre? Aktuelle Mitarbeiter kennen einerseits die Anforderungen des Betriebes und andererseits meist auch das Fähigkeitsprofil möglicher Bewerber!

#### ■ Familie, Freunde, Bekannte

Eine ins Gespräch locker eingestreute Suchaufforderung kann auch innerhalb der Familie, bei Freunden oder Bekannten auf fruchtbaren Boden fallen. Oft gelangt die Information über Umwege an Personen, die an einer Mitarbeit in Ihrem Betrieb interessiert sind.

#### ■ Homepage, soziale Netzwerke

Die Personalsuche über elektronische Medien, wie die eigene Homepage bzw. soziale Netzwerke (zB. XING, LinkedIn, Twitter oder Facebook) bietet viele Möglichkeiten. Potentielle BewerberInnen können sich beispielsweise ein Bild über Ihr Unternehmen und die angebotenen Arbeitsplätze machen. Zudem sollte es die Homepage über einen eigenen Button leicht machen, sich über Jobangebote und Anforderungsprofile zu informieren bzw. sich direkt zu bewerben. Vermeiden Sie komplizierte, zeitraubende Registrierungsvorgänge.

#### ■ Informationen im Betrieb

Hinweise am Eingang, im Schaufenster oder auf Werbeträgern – streuen Sie Impulse, um Jobsuchende zu aktivieren.

#### ■ Blindbewerbungen

Sammeln Sie unaufgefordert eingehende Bewerbungen interessanter, potentieller ArbeitnehmerInnen. Vergessen Sie nicht, eine kurze Rückantwort (meist per E-mail) zu senden.

**Tipp:** Nehmen Sie sich die Zeit und reagieren Sie auf Bewerbungen. Eine freundliche Absage verhindert, dass Sie in negativer Erinnerung bleiben. Nicht vergessen: auch Bewerberinnen und Bewerber sind potentielle Kunden.



■ **AMS**

Das Arbeitsmarktservice (AMS) informiert Jobsuchende über eingehende Jobangebote, online oder in persönlichen Beratungsgesprächen.

■ **Print-Medien**

Beinahe alle Tageszeitungen sowie viele einschlägige Branchenmedien sehen eine Rubrik für Stellenanzeigen vor. Inserate ab einer bestimmten Größe sind teuer und werden daher meist mit einer Print-Werbung für das Unternehmen kombiniert. Die Bedeutung der Print-Medien für die Mitarbeiter-Akquisition ist in den letzten Jahren eher zurückgegangen.

**Stellenanzeigen richtig textieren**

JOBBEZOGENE HINWEISE	WERBE-HINWEISE	RECHTLICHE ANFORDERUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jobtitel (Stellenbezeichnung)</li> <li>■ Tätigkeitsprofil</li> <li>■ Beschäftigungsausmaß</li> <li>■ Qualifikationsprofil</li> <li>■ Eintrittszeitpunkt</li> <li>■ Kontaktdaten</li> <li>■ Art der Kontaktaufnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Logo</li> <li>■ Mission Statement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angabe des Bruttoentgeltes (Lohn, Gehalt)</li> <li>■ Geschlechtsneutralität</li> <li>■ Keine personenbezogenen Ausschlusskriterien (z.B. Alter, Nationalität)</li> </ul>

■ **Jobbörsen im Internet**

Allgemeine Jobbörsen, wie karriere.at, careesma, localJobs.at, monster.at, ngojobs.at, willhaben und stepstone werden von Unternehmen aus allen Branchen genutzt. Spezielle Jobbörsen spezialisieren sich auf bestimmte Branchen oder Bildungsinstitutionen (z.B. Universitäten).

### 3.2 Wer passt zu mir?

**AUSWAHLVERFAHREN**

Der klassische Ablauf:

- ① Kurzer Erstkontakt der Bewerberin/des Bewerbers per Telefon, E-Mail oder Social Media
- ② Analyse des Lebenslaufes
- ③ Einladung zu einem Vorstellungsgespräch

In KMU geht vieles direkter! Häufig wird auf einen schriftlichen Lebenslauf verzichtet. Fachliche Kompetenzen und Berufserfahrung werden im Rahmen des Bewerbungsgesprächs direkt besprochen.



**Tipp:** Ein roter Faden auf einem A4-Blatt als Orientierungshilfe für Bewerbungsgespräche stellt sicher, dass Sie auch wirklich alle wichtigen Punkte ansprechen!

## BEWERBUNGSGESPRÄCH (PARTNERANALYSE)

Eine alte Weisheit sagt: „Fachlich kann man nachrüsten, menschlich nicht!“ – im Klartext: Die Chemie muss stimmen! In KMU ist der Sozialkontakt eng, wenn das **Bauchgefühl** „nein“ sagt, ist eine Zusammenarbeit meist nicht sinnvoll.

Fach- und Sozialkompetenz nehmen je nach Branche und Arbeitsplatz einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Manche Betriebe erarbeiten als Teil der Stellenbeschreibung einen Einstellungsfilter, der die Kern-Kompetenzen der zu besetzenden Stelle festlegt.

Verzichten Sie auf eine lange Liste von Allgemeinplätzen, die in 30 Minuten ohnehin nicht verlässlich abgefragt werden können. Legen Sie **Mindestqualifikationen** (K.o.-Kriterien) fest, die ein Bewerber für den zu besetzenden Arbeitsplatz unbedingt erfüllen muss. Solche Mindestqualifikationen können sein:

- Bildungsabschluss (HAK- oder HTL-Matura, Meisterprüfung etc.)
- Zusatzqualifikationen (Führerschein, Ausbilderprüfung, Sprengberechtigung etc.)
- Fremdsprachenkenntnisse
- Auftreten, Kommunikationsfähigkeit bei direktem Kundenkontakt
- Zeitliche und räumliche Flexibilität (Bereitschaft zur Schichtarbeit, Nachtarbeit, Arbeit an Sonn- und Feiertagen, Reisetätigkeit)
- Bereitschaft zum berufsbildübergreifenden Arbeiten
- Ausmaß der Beschäftigung (Vollzeit, Teilzeit, geringfügige Beschäftigung)

Wer über viele Jahre einen Betrieb leitet, wird sich nicht lange mit Formalismen aufhalten, sondern schnell – auch ohne organisatorische Hilfsmittel – feststellen, ob ein/e BewerberIn geeignet ist oder nicht.

Sind Arbeitskräfte für eine bestimmte Tätigkeit schwer zu finden, müssen zudem oft auch Kompromisse geschlossen werden.

**TIPP:** [www.epu.wko.at](http://www.epu.wko.at)

Lohnnebenkostenförderung für den ersten Mitarbeiter/  
Personalsuche- & -auswahlleitfaden



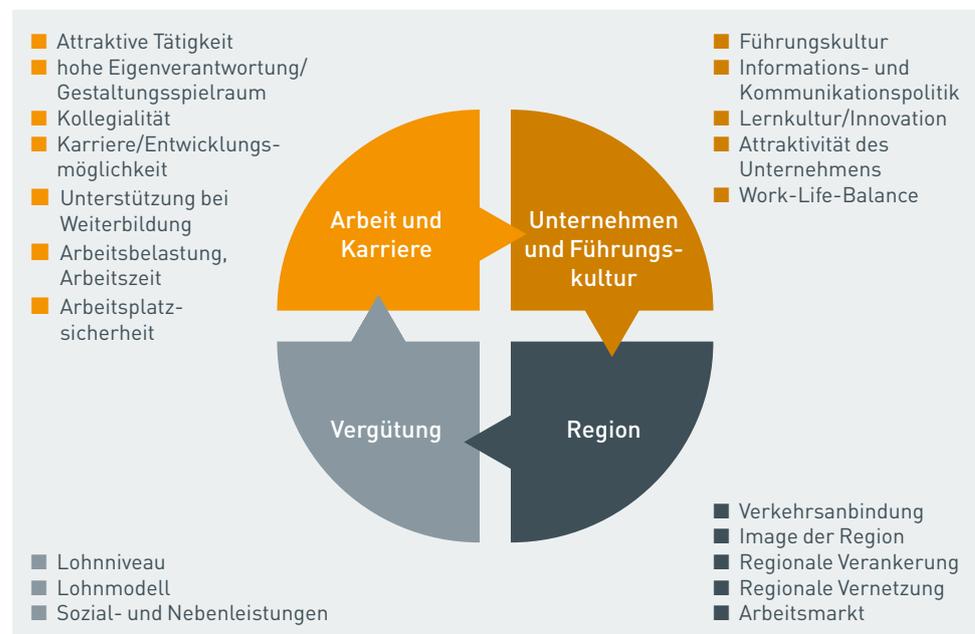
### 3.3 Erfolg: Ein Zusammenspiel von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Erfolgreiche Unternehmen beschäftigen engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei gilt die Regel: „Geld alleine ist nicht Alles“!

Persönliche Motivation oder Vergütung sind nicht die einzigen Faktoren, die Engagement von Mitarbeitern und somit Produktivität und Unternehmenserfolg bewirken.

Entscheidenden Einfluss auf die Leistung haben die übertragene Tätigkeit selbst, die Entwicklungsmöglichkeiten, die/der direkte Vorgesetzte, sowie die sich aus dem Zusammenspiel von Arbeit und Freizeit ergebende Lebensqualität – ein Faktor, der zunehmend wichtiger wird!

Die Kriterien, die aus Sicht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen, lassen sich vier Themenfeldern zuordnen:



#### WAS KMU INTERESSANT MACHT:

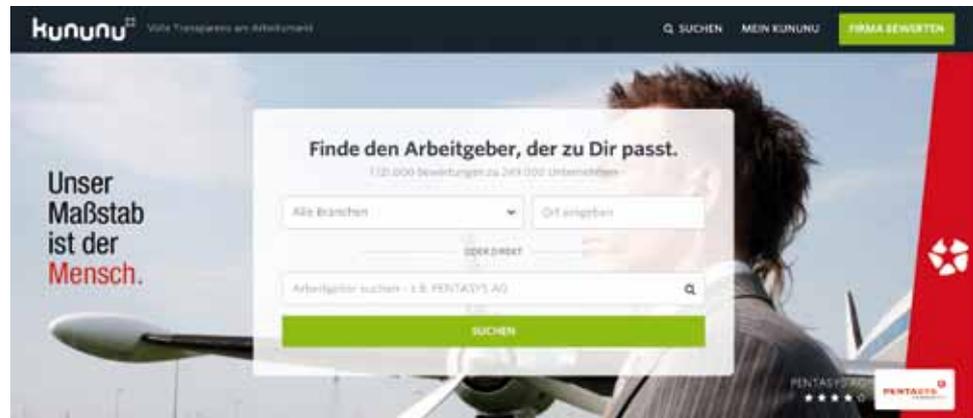
- Menschliche Nähe (beruflich und privat)
- Familienähnliche Strukturen
- Arbeitsplätze auch außerhalb der Ballungszentren
- Arbeit in der Region
- Krisenresistentere Arbeitsplätze (kein „Hire & Fire-Denken“)
- Flache Hierarchien (direkter Kontakt Chefin – MitarbeiterIn)
- Unkomplizierte und flexible Gestaltung der Arbeitsprozesse
- Sicht auf das Ganze (integratives Arbeitsbild)

Stellt man die Erwartungen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite gegenüber, zeigt sich, dass die Vorstellungen beider Seiten gut zusammenpassen:

UNTERNEHMER WOLLEN ...	MITARBEITER WOLLEN ...
<p><b>... kompetente Mitarbeiter mit hoher Arbeitsqualität</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ schon bei der Auswahl auf kompetente Mitarbeiter achten</li> <li>■ Aufgaben genau festlegen</li> <li>■ Erwartungen klar kommunizieren</li> <li>■ Informationen bereitstellen</li> <li>■ Ansprechpartner für Rückfragen nennen</li> <li>■ gute Bezahlung</li> <li>■ Weiterbildung bieten</li> </ul>	<p><b>... gute Arbeit leisten</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kenntnisse &amp; Kompetenzen</li> <li>■ Übereinstimmung von persönlichem Kompetenzprofil mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens</li> <li>■ Genauigkeit &amp; Pflichtbewusstsein</li> <li>■ Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>
<p><b>... engagierte Mitarbeiter, die mitdenken</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vision und Ziel sind Mitarbeitern bekannt</li> <li>■ Vorgesetzte mit Vorbildfunktion</li> <li>■ attraktive Aufgaben</li> <li>■ Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen</li> <li>■ Gestaltungsfreiräume schaffen („Mitarbeiter laufen lassen“)</li> <li>■ Mitarbeiterideen annehmen und nach Möglichkeit umsetzen</li> <li>■ Fragen zulassen</li> <li>■ Vertrauen</li> </ul>	<p><b>... Sinn und Perspektive sehen</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigenmotivation</li> <li>■ Gestaltungswille</li> <li>■ Klarheit über die beruflichen Ziele</li> <li>■ realistische Einschätzung der eigenen Potentiale, Fähigkeiten und Talente</li> </ul>
<p><b>... loyale Mitarbeiter</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ fairer Führungsstil</li> <li>■ guter Ruf des Betriebes (Employer Branding)</li> <li>■ attraktive Marke mit hohem Imagewert</li> <li>■ positive, offene Unternehmenskultur (WIR-Gefühl)</li> <li>■ gutes Betriebsklima</li> <li>■ freiwillige Sozialleistungen (Fringe Benefits)</li> </ul>	<p><b>... stolz auf die Firma sein</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikation mit den Unternehmenszielen/Produkten</li> <li>■ Bereitschaft, Teil des Teams zu sein</li> </ul>
<p><b>... flexible Mitarbeiter</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ klare Spielregeln im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung</li> <li>■ gemeinsames Verständnis von Flexibilität – im Hinblick auf Zeit, Ort, Arbeitsbereich, Team etc.</li> <li>■ Bereitschaft, Flexibilität abzugelten – durch monetäre und/oder nicht monetäre Anreize</li> </ul>	<p><b>... flexible Arbeitgeber, die entgegenkommen</b>  <b>Voraussetzungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wünsche realistisch formulieren</li> <li>■ eigene Grenzen kennen und frühzeitig kommunizieren</li> <li>■ Prinzip von Geben und Nehmen verstehen und akzeptieren</li> </ul>

Sind die Beschäftigten zufrieden, stimmen meist auch Engagement und Leistung sowie Loyalität, verbunden mit Kontinuität. Das wiederum bringt Vorteile bei der Suche nach weiteren guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern („Schneeball-Prinzip“).

Übrigens: Es sind nicht nur die Kunden, die auf Bewertungen achten.  
Auf Plattformen, wie [www.kununu.com](http://www.kununu.com) bewerten MitarbeiterInnen ihre Arbeitgeber.



Oft sind es gerade die kleinen Dingen, die eine Beziehung attraktiv machen.  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Kunden – nur ihre Bedürfnisse sind anders!

Hier einige Beispiele:

- Vorstellung des neuen Teammitglieds am ersten Arbeitstag
- Visitenkarten (auch für Lehrlinge!)
- Langjährige Betriebszugehörigkeit würdigen, z.B. Feier-Fotodokumentation zur Erinnerung, Brief, Urkunde, Anstecknadel.
- Attraktive Incentives bei herausragenden Leistungen
- Feiern von besonderen Anlässen, wie Geburtstagen, bestandene Prüfungen etc.
- Gemeinsame, sportliche Aktivitäten (Business-Run, Firmen-Skirennen etc.)
- Corporate Events (Firmenfeiern, Ausflüge etc.)
- Handy, Laptop für die betriebliche und private Nutzung
- Firmenauto (auch zur privaten Nutzung)
- Finanzierung attraktiver Weiterbildungsangebote
- Gratisbenutzung der Infrastruktur (z.B. Wellnessbereich, Werkstatt)
- Vergünstigungen für Betriebe in der Umgebung, z.B. Restaurants, Fitnesscenter, Bezug der eigenen Produkte zu günstigeren Konditionen
- Werkswohnung, Mitarbeiterhaus, Unterstützung bei der Wohnungssuche
- Gratis-Obstkorb mit Früchten der Saison

Wer seine Attraktivität als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin nach außen darstellen möchte, kann sich um Prädikate und Auszeichnungen bewerben (z.B. als „bester Arbeitgeber des Jahres“); auch spezielle Features werden ausgezeichnet, z.B. Familienfreundlichkeit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Engagement im Zusammenhang mit Diversität (Vielfalt im Arbeitsleben im allgemeinen oder im Hinblick auf spezielle Merkmale wie Alter oder sexuelle Orientierung).



[www.investorsinpeople.at](http://www.investorsinpeople.at)



[www.sozialministerium.at](http://www.sozialministerium.at)



[www.familieundberuf.at](http://www.familieundberuf.at)



[www.meritus.or.at](http://www.meritus.or.at)



[www.nestorgold.at](http://www.nestorgold.at)



[www.auva.at/goldene-securitas](http://www.auva.at/goldene-securitas)



[www.wko.at/wien/diversity](http://www.wko.at/wien/diversity)

**Tipp:** Übrigens, Firmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind ab 1.1.2017 verpflichtet, über ihre Diversity-Strategie zu informieren. Wenn Sie als kleines Unternehmen „Gutes“ tun – warum nicht auch darüber berichten?





# 4.

## Das Generationenspiel

### 4.1 Wertewelten im Vergleich

Baby Boomers, X, Y oder Z: jede Generation hat ihre eigenen Werte, Eigenschaften und Ansprüche – auch in der Arbeitswelt.

Spannend wird es, wenn unterschiedliche Wertehaltungen aufeinander treffen, beispielsweise wenn eine Chefin bzw. ein Chef der Generation „Baby Boomers“ auf eine/n NeueinsteigerIn aus der „Generation Z“ trifft.

Wer das Leistungspotential seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal ausschöpfen möchte, muss jeder Generation die geeigneten Rahmenbedingungen bieten.

Die folgende Tabelle gibt einen Einblick, worauf es den einzelnen Generationen ankommt:

MERKMAL	GENERATION Z	GENERATION Y	GENERATION X	BABY BOOMERS
<b>Jahrgänge</b>	ab 1996	1981–1995	1965–1980	1955–1964
<b>Prägende Ereignisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalisierung</li> <li>Arabischer Frühling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9/11 – Terror</li> <li>Irak-Krieg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ende des kalten Krieges</li> <li>Mauerfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalter Krieg</li> <li>Raumfahrt</li> <li>Urlaub am Meer</li> <li>Ölkrise</li> </ul>
<b>Musik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>One Direction</li> <li>Selina Gomez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Backstreet Boys</li> <li>Spice Girls</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Queen</li> <li>Nena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ABBA</li> <li>Bonny M</li> <li>Ambros</li> </ul>
<b>Schlüsselprodukte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Google Brille</li> <li>3D-Drucker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smart Phone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computer(-spiele)</li> <li>Walkman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kassettenrekorder</li> <li>Videospiele</li> </ul>
<b>Bevorzugte Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Email</li> <li>SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiltelefon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefon</li> </ul>
<b>Werte Denkhaltungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualisierung</li> <li>Flexibilität</li> <li>Vernetzung</li> <li>Selbstdarstellung</li> <li>Informationsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lebensstil wichtig</li> <li>Soziale Verantwortung</li> <li>Formaler Status unwichtig</li> <li>Sinnorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antiautoritäre Erziehung</li> <li>Pragmatismus</li> <li>Spaß</li> <li>Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb</li> <li>Arbeitsethos</li> <li>Akzeptanz von Hierarchien</li> </ul>
<b>Leben – Arbeit – Freizeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leben und Arbeit im Mix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erst leben, dann arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeiten, um zu leben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leben, um zu arbeiten</li> </ul>
<b>Status heute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstieg in die Arbeitswelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisches Mittelfeld</li> <li>Sprung zum Karrierepeak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karrierepeak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwelle zum Ruhestand</li> <li>Pension</li> </ul>

## 4.2 Vom Umgang mit Generationen – wie Kleinbetriebe profitieren

Jede Lebensphase zeigt idealtypische Muster und Stärken.  
Für Vorgesetzte ist es ein Vorteil, darüber Bescheid zu wissen:

### Ganz jung: Wild und experimentierfreudig

- Experimentieren lassen – neue Denkmuster entwickeln (z.B. im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung!)
- Einsatz in Projektteams: Kurzfristige Aufträge mit absehbarem Ende und hoher Arbeitsbelastung kommen den Arbeitswünschen dieser Zielgruppe entgegen.
- Ungewöhnliche Arbeitsorte bzw. Arbeitszeiten, außergewöhnliche Arbeitsthemen können spannend sein!

### Über 30: Die Sehnsucht nach Ordnung

- Geregelter, planbarer Arbeitszeiten bringen Ruhe in den Alltag.
- Übertragung von Planungstätigkeiten (z.B. im Bereich der Arbeitsvorbereitung)
- Selbständige Übertragung von Kleinprojekten zum Sammeln erster Management-erfahrungen

### Ab 35: Der Blick auf das Ganze und die Frage nach dem Sinn

- Verstärkte Einbindung in betriebliche Management-Aufgaben
- Eigenen Verantwortungsbereich (z.B. Einkauf) übertragen
- Zeitwünsche im Hinblick auf familiäres Engagement berücksichtigen

Aber Vorsicht: Wer in dieser Lebensphase keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, erlebt eine alterstypische Sinn-Krise, die nicht selten Anstoß für einen ersten inneren Rückzug, eine stille innere Kündigung oder einen Jobwechsel sein kann.

### Über 40: Coaching und Führung

- Einführung und Begleitung neuer MitarbeiterInnen
- Betreuung von Lehrlingen
- Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich Unternehmenskultur (Wir-Gefühl)

### Ab 50: Von der Erfahrung profitieren

- Realistische Einschätzungen treffen
- Strategisches Denken
- Selbständige Abwicklung von Projekten und Aufträgen



**TIPP:** „Generationen-Balance im Unternehmen. Empfehlungen und Praxistipps für Klein- und Mittelbetriebe“, Broschüre Nr. 341 aus der Schriftenreihe des WIFI Unternehmerservice, [www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

# 5.

## Von der Kunst, ein guter Chef bzw. eine gute Chefin zu sein

### 5.1 Kann man Chef-sein lernen?

Ja und nein! 70 % der für ein erfolgreiches Management benötigten Fähigkeiten sind lern- bzw. trainierbar, 30 % beruhen auf Veranlagung und echtem Talent.

**Management-Skills** wie betriebswirtschaftliches Know-how, arbeitsrechtliches Basiswissen, der Umgang mit Management-Tools, Sozial- und Selbstkompetenz können durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erlernt werden.

**Charisma** hingegen ist großteils angeborenes Talent. Aber es ist verbunden mit einer Reihe von Eigenschaften, die mit Übung weiterentwickelt werden können:

- Fähigkeit, andere zu begeistern (Ausstrahlung)
- Persönlichkeitsmerkmale, die andere beeindruckten (Vorbildfunktion)
- Ausgezeichnete Rhetorik
- Hohes Maß an natürlicher sozialer Kompetenz
- Durchsetzungskraft (natürliche Autorität, Respekt)

### 5.2 Welcher Chef-Typ bin ich?

Am Anfang ein offenes Wort: Sie sind wie Sie sind, und das soll auch so bleiben! Nur wer mit **Authentizität** führt, ist langfristig erfolgreich. Wer eine Chef-Rolle spielt, die nicht seiner Persönlichkeit entspricht, wird scheitern. Respektiert wird nur, wer echt ist. Das schließt nicht aus, Fehler zu erkennen, daran zu arbeiten und sich zu verändern.

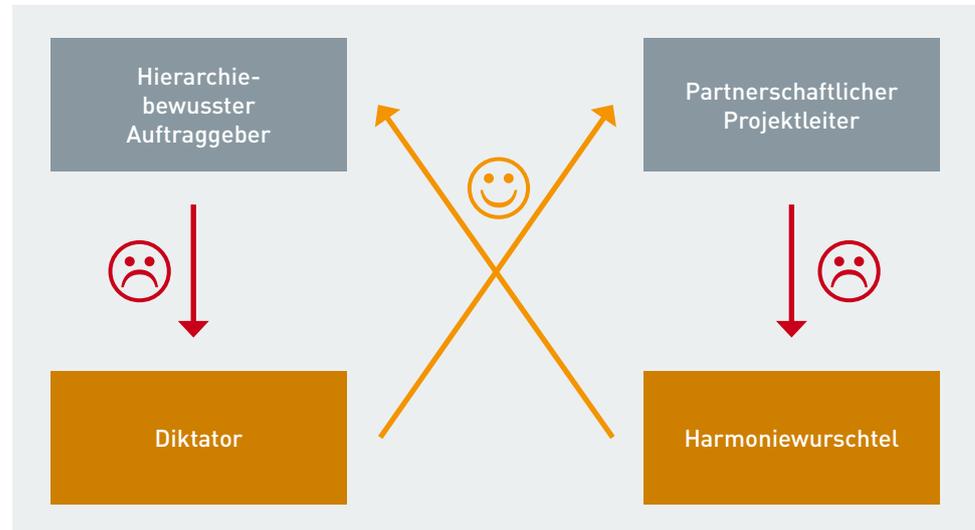
Bei der Analyse des Führungsverhaltens sind zwei Dimensionen wichtig!

#### VERHÄLTNIS (NÄHE) ZWISCHEN CHEF UND BESCHÄFTIGTEN

Manche Führungskräfte sind **hierarchiebewusste Auftraggeber**, wissen um ihren Status in der Unternehmensorganisation und stehen ihren MitarbeiterInnen wohlwollend, aber doch mit einem bestimmten Abstand gegenüber.

Andere Chefs leiten Projekte **kollegial und partnerschaftlich** mit kaum merkbarer, hierarchischer Distanz zu den MitarbeiterInnen.

Beide Positionen haben ihre Berechtigung und sind mit Vor- und Nachteilen verbunden. Nur ein „zu viel“ kann sich negativ auswirken!



(in Anlehnung an Schultz von Thun)

Wer nur noch seine Meinung gelten lässt, in allen Bereichen alleine das Sagen hat und keine Kritik gelten lässt, ist zum **Diktator** geworden und läuft Gefahr, eine unerwünschte Distanz zu seinen MitarbeiterInnen aufzubauen. Dann werden wichtige Fragen nicht gestellt, Anregungen und Verbesserungsvorschläge unterbleiben!

Wer lieber Kollege anstatt Chef sein möchte, seinen hierarchischen Status gerne herunterspielt, zu überschwänglicher Distanzlosigkeit neigt und nach dem Motto „allen wohl und niemanden weh zu tun“ arbeitet, wird gerne als **Harmoniewurstel** abqualifiziert.

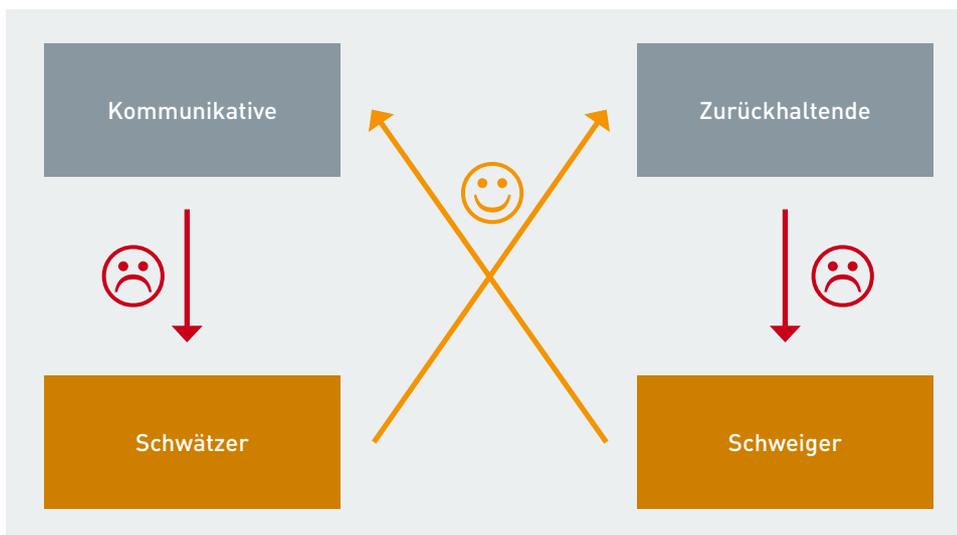
Wer sich in Richtung einer Extremposition bewegt, tut gut daran, an sich zu arbeiten und die jeweils entgegengesetzte Idealposition anzusteuern.

Für den Diktator heißt dies loslassen, zuhören, delegieren und anderen vertrauen. Der Harmoniewurstel muss lernen, mit Konflikten umzugehen, ein gewisses Maß an Dickfelligkeit zu entwickeln und im Umgang mit der Belegschaft bestimmter zu werden.

## KOMMUNIKATION ZWISCHEN CHEF ODER CHEFIN UND MITARBEITERN

**Kommunikative Führungskräfte** sind extrovertiert und bevorzugen eine intensive und offene Kommunikation. Andere Menschen präferieren für **Zurückhaltung**, sind reserviert und tendenziell eher nach innen gekehrt.

Auch hier haben beide Positionen ihre Berechtigung, sie sind Teil der jeweiligen Persönlichkeit und nicht von vornherein als besser oder schlechter zu bewerten. Extreme hingegen sind unerwünscht.



Der **Schwätzer** redet gern und viel, nur leider ohne Inhalt, belästigt MitarbeiterInnen mit Gesprächstiraden ohne verbindlichen, greifbaren Aussagewert, dreht sein Fähnlein nach dem Wind, vermeidet Aussagen, aus denen Verantwortung abgeleitet werden kann.

Der **Schweiger** kommuniziert überwiegend nonverbal, ist introvertiert, gefühlsarm, zurückhaltend und reserviert; seinen Standpunkt zu einer Sache zu erraten ist reine Glückssache.

Auch hier gilt: wer in seinem Führungsverhalten unerwünschte Entwicklungen erkennt, muss gegensteuern! Der Schwätzer sollte sich kommunikativ einbremsen, einen berechenbaren Standpunkt einnehmen und mit verbindlichen Aussagen punkten.

Der Schweiger muss lernen, offener zu kommunizieren und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar machen, was von ihnen erwartet wird.

## 5.3 Denkfehler in der Mitarbeiter-Einschätzung

Chef oder Chefin und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter – eine endlose Geschichte. Jeder macht sich ein Bild vom anderen und dabei passieren Fehler. Wer seine Wahrnehmung nicht rechtzeitig der Realität anpasst, darf sich über Enttäuschungen nicht wundern!

### DENKFEHLER, DIE CHEFS GERNE UNTERLAUFEN:

#### ■ Fehler 1: Alle sind so wie ich!

Sie selbst können gar nicht anders, eine innere Stimme sagt Ihnen, was zu tun ist. Werte wie Qualität, Termintreue oder die positive Gestaltung von Kundenbeziehungen sind für Sie eine Art Selbstverpflichtung.

Ihre neue Mitarbeiterin, Ihr neuer Mitarbeiter denkt so wie Sie? – ein absoluter Glücksfall! Viele Beschäftigte haben zu ihrem Arbeitsumfeld eine distanzierte Beziehung und müssen erst mühsam an das gewünschte Wertebild herangeführt werden.

#### ■ Fehler 2: Niemand ist so gut wie ich!

Ich bin der/die Beste, immer und überall.

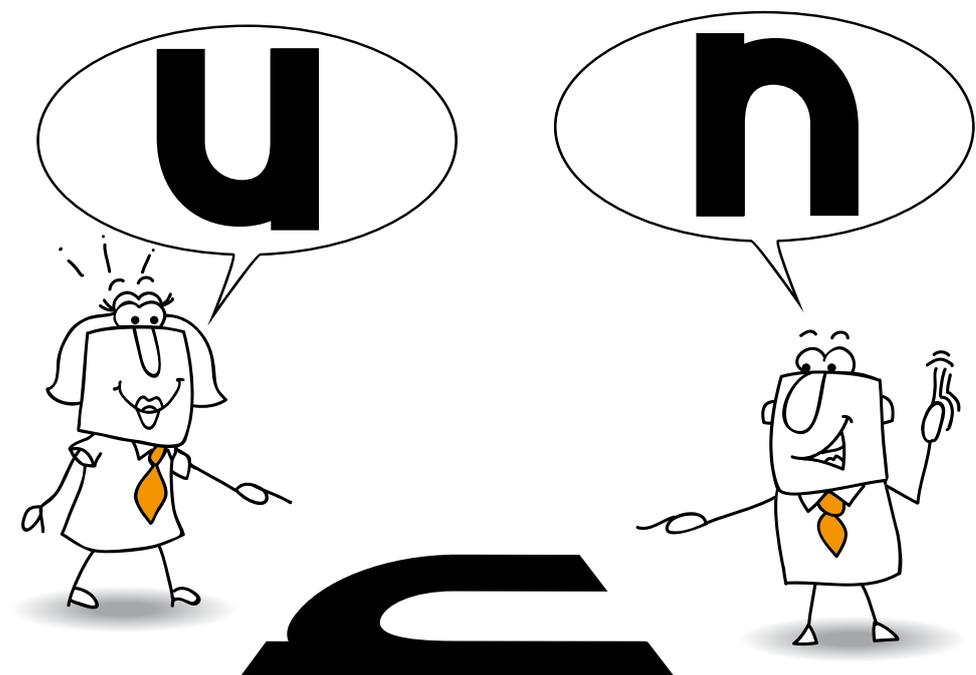
Leider trifft dies nur in den seltensten Fällen zu. Natürlich sind gute Chefs „Allrounder“ und können vieles gut. Doch gute MitarbeiterInnen sind „auch nicht ohne“. Sie haben, im direkten Vergleich mit dem Chef, nachweislich ihre Stärken.

Also nicht den „Chef-Macho“ heraushängen lassen, sondern Mitarbeitern ihre Stärken offen zugestehen.

#### ■ Fehler 3: Jeder weiß, wie ich denke!

Sie wundern sich, dass Dinge nicht von selbst laufen. Sie erwarten von Ihrem Team eine bestimmte Reaktion, den nächsten Schritt, der nur leider nicht passiert.

Vielleicht liegt es daran, dass MitarbeiterInnen nicht immer auf der Denkspur des Chefs laufen. Was für Sie schon längst klar ist, muss ihnen oftmals erst mühsam erklärt werden. Bleiben Sie geduldig! Eine kleine „Denkhilfe“ in Form eines Gesprächs macht die Dinge für alle Beteiligten leichter.



## 5.4 Was „gute Chefs“ besser machen

Wussten Sie: Wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter kündigt, dann nicht den Job, sondern in der Regel den Vorgesetzten? Es gibt Eigenschaften, die gute Chefs vom Durchschnitt abheben!

### #1: GUTE CHEFS FÜHREN MIT EINER VISION

„Visionen sind wie Sterne – nicht um vom Himmel geholt zu werden, sondern um den Weg zu weisen!“

**Visionen** sind Zukunftsbilder, eine Art „innerer Kompass“: sie geben Selbstvertrauen und setzen Kräfte frei. Wer mit einer Vision führt, wird von einer starken, inneren Energie getragen und ist in der Lage, sich selbst und seine Beschäftigten zu motivieren. Gute Visionen sind zukunftsorientiert (visionär), leidenschaftlich und emotional. Wie heißt es so schön: „Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen.“

Ein gutes Beispiel gibt Antoine de Saint-Exupéry, der Autor des kleinen Prinzen:

#### **Wie man ein Schiff baut:**

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

### #2: GUTE CHEFS SIND SELBST EIN VORBILD

MitarbeiterInnen arbeiten gerne für Chefs, die sie als Vorbild akzeptieren können. Vorbild sein setzt ein hohes Maß an Selbstkompetenz voraus. Eigenmotivation, persönliche Stressbewältigung, Time-Management, Konfliktkultur und das Einhalten betrieblicher Spielregeln sind nur einige der Voraussetzungen, die es zu beherrschen gilt, um nicht aus der Vorbildrolle zu fallen!

### #3: GUTE CHEFS SETZEN KLARE ZIELE

MitarbeiterInnen wollen wissen, was man von ihnen erwartet. Kommunizieren Sie Ihre Erwartungshaltung klar und eindeutig, stellen Sie klare Regeln (Company Standards) auf, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen und was einen guten Arbeitserfolg ausmacht.

Orientieren Sie sich bei der Zielvereinbarung mit ArbeitnehmerInnen am Grundsatz SMART: Richtig vereinbarte Ziele sind .....

- S** Stretching (anspruchsvoll)
- M** Measurable (messbar)
- A** Agreed (akzeptiert)
- R** Realistic (realistisch)
- T** Time based (mit Zeitbezug)

# #1

# #2

# #3

# #4

## #4: GUTE CHEFS BAUEN VERTRAUEN UND WERTSCHÄTZUNG AUF

Es braucht Zeit, Vertrauen zu einem Team aufzubauen. Zu den vertrauensbildenden Maßnahmen zählen Ehrlichkeit, Offenheit, gegenseitige Wertschätzung und Respekt.

Es reicht oft nur eine Kleinigkeit, um eine über Jahre gefestigte Vertrauensbasis zu zerstören. Wer als Chef das Vertrauen seiner Mitarbeiter verloren hat, wird als unehrlich, manipulativ und zynisch empfunden. Motivationsverlust, Abgrenzung und der Aufbau eines Chef-Feindbildes sind die Folge.

Auch die persönliche Wertschätzung zeigt sich oft in Kleinigkeiten:

- Mitarbeiter grüßen/zurückgrüßen
- Blickkontakt halten
- Namen der Mitarbeiter kennen
- Informiert sein über wichtige persönliche Ereignisse (Geburtstage, Geburt eines Kindes, Rückkehr aus einem längeren Krankenstand etc.)
- Wichtige Informationen rechtzeitig weitergeben

Übrigens: Wertschätzung kommt auch im Ansprachestil zum Ausdruck – der Ton macht bekanntlich die Musik!

# #5

## #5: GUTE CHEFS NEHMEN SICH ZEIT FÜR IHRE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Laden Sie regelmäßig zu einem persönlichen Mitarbeiter-Gespräch ein. Informieren Sie sich über Arbeitszufriedenheit, Karriereabsichten oder Probleme. Springen Sie „über den Tellerrand“ der Vorgesetzten-Perspektive und zeigen Sie auch Interesse an rein menschlichen Aspekten (persönliche Befindlichkeit, familiäre Situation, Freizeitinteressen etc.). Hören Sie Mitarbeitern zu, nehmen Sie Mitarbeiter ernst; reagieren Sie auf Meinungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge.

Geben Sie ein konstruktives Feedback über die Qualität der Mitarbeiterleistung.

Loben Sie Ihre/n MitarbeiterIn, wenn Sie mit dem Arbeitsergebnis zufrieden sind. Formulieren Sie Ihre Aussagen ehrlich und verzichten Sie auf Standard-Lobfloskeln! Anerkennung ist eine wichtige Voraussetzung für Motivation und Bindung an das Unternehmen.

Trennen Sie bei Kritik zwischen Sache und Person, vermeiden Sie Äußerungen, die Mitarbeiter persönlich verletzen. Behandeln Sie alle Mitarbeiter gleich, vermeiden Sie das Entstehen eines „Lieb-Kind-Effekts“!

Denken Sie auch an ein „Notfall-Management“: Wenn wirklich gravierende Probleme beruflicher oder privater Art auftreten, sollten Sie für Mitarbeiter kurzfristig erreichbar sein!

# #6

## #6: GUTE CHEFS GEBEN KRAFT DURCH MOTIVATION

Motivation ist der Treibstoff für die menschliche Arbeitsleistung. Motivieren Sie Ihr Team durch Lob, Anerkennung, Freude über erzielte Arbeitserfolge etc. Machen Sie deutlich, dass Erfolge nicht Ihre persönliche Einzelleistung, sondern dem Einsatz des gesamten Teams zu verdanken sind!

Treten Demotivationsfaktoren wie negative Meinungen von außen, demotivierende Mitarbeiteräußerungen (Miesmacher), falsche Entscheidungen, Krisenanzeichen im Markt etc. auf, sollten Sie rechtzeitig gegensteuern.

Was motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit Elan und Freude zu arbeiten? Wichtige Gründe und damit **Motivationsfaktoren** sind:

- Lob, Anerkennung und persönliche Wertschätzung durch den Chef
- Arbeiten in einem intakten Team (Spaß, Leidenschaft, gegenseitiger Respekt und Anerkennung)
- Interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit, die den eigenen Stärken und Erwartungen entspricht
- Vernetzung von Arbeit und persönlichem Lebenssinn
- Realistische Karriereperspektiven
- Zusammenhang zwischen Engagement, wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens und eigener Vergütung (Incentives, Boni etc.)
- Sich als Teil des Ganzen begreifen (Mitsprache, Ideen einbringen und verwirklicht sehen)
- Hohes Maß an Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiraum bei Arbeitsprozessen (kein permanentes Eingreifen des Chefs in die persönliche Arbeitsautonomie)
- Flexible Arbeitsorganisation, die individuelle Einschränkungen berücksichtigt (flexible Arbeitszeit, räumliche Flexibilität z.B. Teleworking)
- Guter Ruf des Unternehmens mit hoher Außenwirkung (PR-Aktivitäten, Sponsoring)
- Übertragung von Kompetenzen („kleiner Chef“)
- Ehrliche Information (Gefühl von Wertschätzung)
- Offene, transparente und nachvollziehbare Chef-Entscheidungen

**Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu Mit-Denkern. Sie arbeiten mit mehr Freude und bringen so auch ein höheres Maß an Leistung.**



## #7

## #7: GUTE CHEFS DELEGIEREN RICHTIG UND FINDEN DEN PASSENDEN FÜHRUNGSSTIL

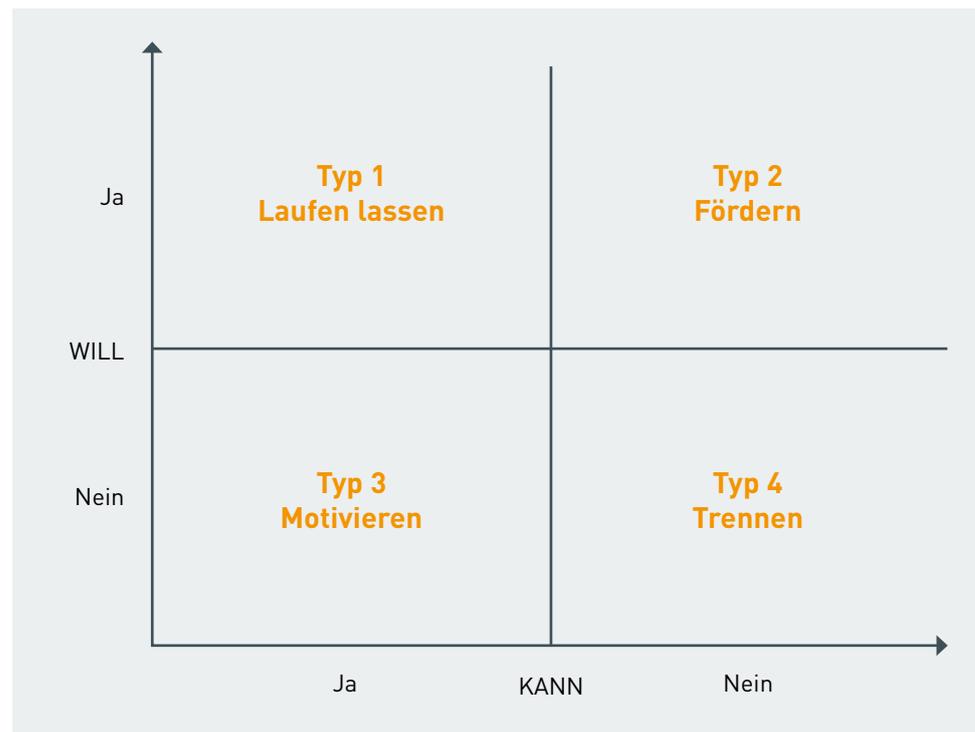
Gute Chefs wissen, wem sie welche Aufgaben übertragen und sie finden für jeden Beschäftigten den richtigen Führungsstil.

Eine Formel zur Optimierung der menschlichen Arbeitsleistung lautet:

**Leistung = Können x Wollen x Dürfen**

- **Können** ist abhängig von Aus- und Weiterbildung, Begabung und beruflicher Erfahrung.
- **Wollen** stellt auf die Bereitschaft zur Leistungsabgabe und damit auf die Motivation ab.
- **Dürfen** ist „Chef-Sache“ und leitet sich aus dem Zusammenspiel von Können und Wollen ab.

Entsprechend Ihrer persönlichen Einschätzung legen Sie Kompetenzen und Führungsstil für jede/n einzelne/n MitarbeiterIn fest. Einen Überblick über verschiedene Varianten des Dürfens gibt die **Will-Kann-Matrix**.



### Typ 1: Laufen lassen

Der Idealfall – eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der kann und will!

#### Führungsstil & Kompetenz

- „An die lange Leine nehmen“
- Rahmenziele vereinbaren
- Langfristige Reporting-Zyklen zugestehen
- Hohen Kompetenzspielraum einräumen

### Typ 2: Fördern

Ein/e motivierte/r MitarbeiterIn ohne ausreichende fachliche oder persönliche Kompetenz!

#### Führungsstil & Kompetenz

- Mitarbeitergespräch: Qualifikationsbedarf ausloten
- Qualifizierungsmaßnahmen festlegen
- Enge Zielvorgaben machen
- Kurzfristige Feedback-Perioden vereinbaren
- Kompetenzspielraum in kleinen Schritten erweitern (Step-by-Step-Policy)

### Typ 3: Motivieren

Ein/e fachlich hoch qualifizierte/r MitarbeiterIn mit Motivationsdefizit!

#### Führungsstil & Kompetenz

- Mitarbeitergespräch zur Auslotung der Ursachen führen
- Falls betriebsintern möglich und wünschenswert, Situation rasch verbessern (z.B. anderer Aufgabenbereich, Kompetenzen erweitern, Karriereperspektive, Anpassung von Rahmenbedingungen)
- Einvernehmliche Trennung, falls keine Lösung gefunden werden kann (gefährdet den wirtschaftlichen Gesamterfolg, kann negativ auf das Team wirken)

### Typ 4: Trennen

Eine klassische Fehlbesetzung – ein/e MitarbeiterIn, wo weder Können noch Wollen erkennbar sind!

#### Führungsstil & Kompetenz

- Autoritärer Führungsstil
- Klare Defensiv-Strategie zur Schadensbegrenzung
- Enge Zielvorgabe mit Fristsetzung machen
- Freisetzung bei Nichterreichung androhen





# 6.

## Arbeiten im Team

### 6.1 Wie sich Teams entwickeln

Teamarbeit kann man weder erzwingen, noch entsteht sie von alleine. Im Betrieb müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Teamentwicklung zu ermöglichen – und das ist Chefsache.

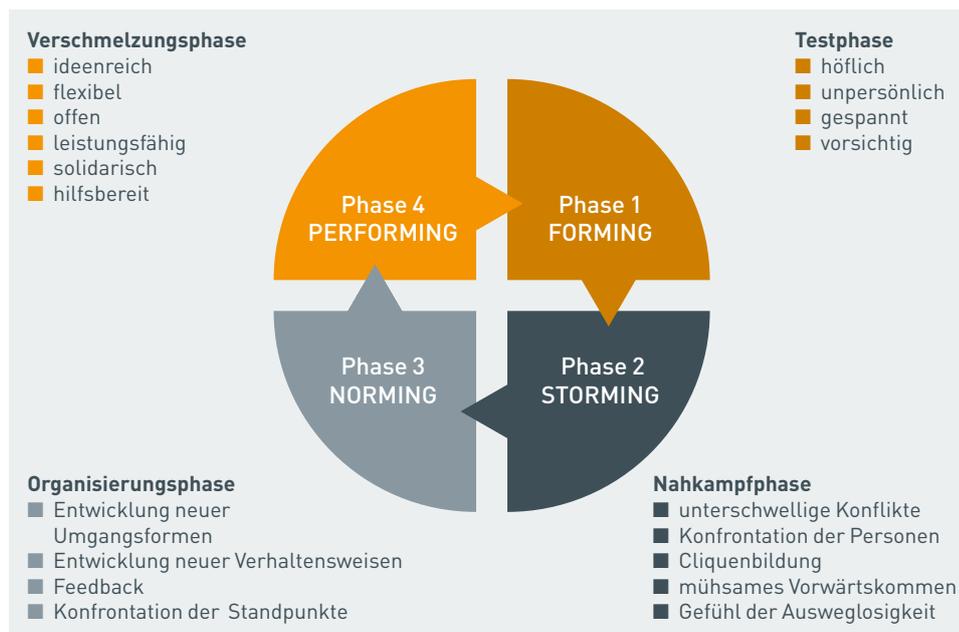
#### WAS IST EIN TEAM?

Ein Team besteht aus vier bis zwölf Mitgliedern mit sich ergänzenden Fähigkeiten. Ein „funktionierendes“ Team hat ein WIR-Gefühl und ein gemeinsames Ziel.

Teamentwicklung ist ein permanenter Prozess, der in KMU vom Chef gesteuert und begleitet wird. Manchmal startet ein Team mit einer weitgehend neuen Mannschaft (z.B. im Projektmanagement) oder es werden mehrere Teammitglieder gleichzeitig ausgewechselt.

Die Erfahrung zeigt, dass die Teambildung nach bestimmten Mustern und Regeln abläuft (**Teamentwicklungsuhr** nach Tuckmann).

#### Phasen der Teambildung



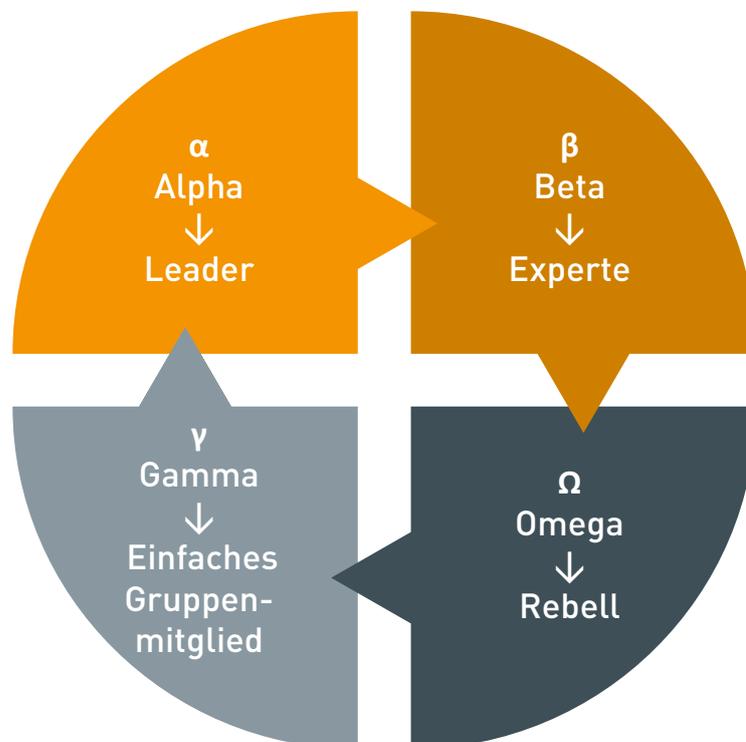
**Die erste Phase** dient der Orientierung. Die **Leitungsaufgaben** sind Chefsache, wie informieren, Orientierung geben, individuelle Ziele und Erwartungen erforschen, Teamziele kommunizieren und Spielregeln dokumentieren.

In der schwierigen „**Nahkampf- oder „Abgrenzungsphase“** geht es um Macht und Kontrolle, die Festlegung der informellen Führung. Erste Konflikte finden statt und dürfen nicht ignoriert werden. Die **Leitungsaufgaben** sind: für Klärung der Konflikte sorgen, die unterschiedlichen Standpunkte würdigen und auf Sachlichkeit achten, damit in der **Organisierungsphase** die Vorbereitung der Aufgaben im Mittelpunkt stehen kann. Die **Leitungsaufgaben** bestehen darin, sich auf Aufgaben und Ziele zu konzentrieren und Selbstorganisation zulassen.

Jetzt kann die **Arbeitsphase** im Team beginnen. Unterschiedliches Fachwissen, Meinungen und Erfahrungen fließen ein. Die Teamentwicklung im Vorfeld lohnt sich. Teamarbeit ermöglicht Ergebnisse, deren Qualität in der Regel über jener von Einzelleistungen steht. Die **Leitungsaufgaben** sind die gemeinsame Verantwortung für den Erfolg, aber auch für Fehlschläge betonen, Lernen fördern, mit dem Team Erfolge feiern. Am Ende eines Auftrages oder Projektes empfiehlt sich, einen Blick auf die Ergebnisse zu werfen und Bilanz zu ziehen, für die Zusammenarbeit zu danken und einen Blick in die Zukunft zu wagen.

## 6.2 Wer gehört auf welchen Platz

Innerhalb einer Gruppe entwickeln sich verschiedene **Rollen**:



#### ■ **Leader (Alpha)**

Die Führungsrolle legitimiert sich durch besondere Fähigkeiten, Erfahrungen und ein natürliches Führerscharisma. Zentrale Aufgaben sind die Vertretung der Gruppe nach außen (z.B. gegenüber dem Chef) sowie die Übernahme von Führungsaufgaben innerhalb der Gruppe.

In KMU kann diese Rolle auch vom Chef selbst übernommen werden.

#### ■ **Experte (Beta)**

Betas sind die klassischen Zweiten; sie verfügen über ein umfangreiches Expertenwissen und erkennen die Führungsrolle des Alpha an. Alpha und Beta brauchen sich gegenseitig. Einerseits ist Alpha auf das Fachwissen von Beta angewiesen, andererseits kann Beta nur über Alpha Anteil an der Macht erlangen. Betas haben andererseits auch die Macht, Alpha zu stürzen und selbst die Führungsfunktion zu übernehmen.

#### ■ **Einfaches Mitglied (Gamma)**

Gammas erbringen die eigentliche Arbeitsleistung („Arbeitstiere“) und haben kein Interesse an der Übernahme von Führungsaufgaben („Arbeit nach Anweisung bevorzugt“).

#### ■ **Rebell (Omega)**

Omegas wenden sich gegen die Führungsrolle der Alphas („Gegenführer“), denen sie vermeintlichen Druck oder Aggression gegen sie unterstellen oder weil sie generell eine Unterordnung nicht akzeptieren. Omegas zeigen aber auch Defizite innerhalb der Gruppe und damit Verbesserungspotentiale auf.

Werden Omega-Signale von Alphas nicht ernst genommen, kann dies zu einer Bedrohung werden. Omegas können Alphas stürzen, den eigenen Ausschluss aus der Gruppe provozieren oder freiwillig den Rückzug antreten.

## 6.3 Wir-Gefühl aufbauen

**Teamegeist** ist die Voraussetzung für eine positive und konstruktive Zusammenarbeit. Er entsteht, wenn jede/r Mitwirkende den Platz im Team gefunden hat und die einzelnen Teammitglieder sich wertschätzend begegnen. Hat sich ein Team einmal gefunden, sollten Veränderungen (z.B. Einstellung neuer MitarbeiterInnen, organisatorische Veränderungen) mit besonderer Vorsicht vorgenommen werden. Wie heißt es so schön: **„Never change a winning team!“**.

Schon ein einzelner „Stör-Mitarbeiter“ kann den Prozess der Teambildung negativ beeinflussen und in eine unerwünschte Richtung lenken. Treten Sie solchen MitarbeiterInnen energisch und bestimmt entgegen! Weisen Sie sie zurecht und scheuen Sie nicht vor einer Trennung zurück.

Der Aufbau eines Wir-Gefühl (Community-Building) wird durch folgende organisatorische Maßnahmen unterstützt:

- Corporate Events (Weihnachtsfeiern, Abteilungsfeiern)
- Arbeitskleidung (sorgt für Identifikation – „Uniform-Effekt“)
- Feiern von erreichten Erfolgen (Projektabschluss, erfolgreiche Bearbeitung größerer Aufträge)
- Gemeinsamer Besuch von Messen, Lieferanten, Benchmark-Betrieben
- Organisation von firmeninternen Bildungsveranstaltungen
- Teambesprechungen (Meeting-Kultur)



# 7.

## Führungshilfen, Tipps und Tools

### 7.1 Das Unternehmensleitbild – wofür steht ihr Unternehmen?

**Leitbilder** sind eine Art Betriebsverfassung und legen als „Leitplanken“ die Prinzipien und Grenzen der unternehmerischen Tätigkeit fest. Sie informieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über strategische Basisentscheidungen wie:

- Was ist unser unternehmerischer Grundauftrag?
- Wer sind unsere Kundinnen und Kunden?
- Welche Werte sind uns wichtig?
- Was versprechen wir unseren Zielgruppen?

Ein Leitbild ist auch ein Statement des Unternehmens im Hinblick auf folgende Werte:

- **Business-Werte**  
Allgemeine Pflicht- und Akzeptanzwerte, Einstellung zu Finanzerfolg, Unabhängigkeit, Expansion etc.
- **Soziale Werte**  
Integration in das soziale Umfeld (Corporate Citizenship), Bedeutung von Nachhaltigkeit, sozialer Fairness etc.
- **Persönliche Werte**  
Verhältnis zu Mitarbeitern, Kunden, Familie, Work-Life-Balance
- **Branchen-Ethik**  
Individuelle Interpretation des für eine bestimmte Branche gültigen Werterahmens.

Verzichten Sie auf ein seitenlanges Leitbild mit Leer- und Banalfloskeln, wie „wir wollen qualitativ hochwertige Arbeit machen“ (wer nicht?). Eine Seite mit richtungsweisenden Aussagen hilft den Beschäftigten mehr als eine schön gemachte Hochglanz-Broschüre ohne greifbaren Inhalt.

Oft ist es hilfreich, die Aussagen in Form von Grundsätzen oder Leitlinien zu formulieren, beispielsweise: „**Unsere 8 Leitsätze**“ oder „**10 Dinge, für die wir arbeiten**“. MitarbeiterInnen, die die Ziele des Unternehmens kennen und sich mit den Leitgedanken identifizieren, engagieren sich stärker, sind stolz auf ihren Betrieb und agieren nach außen als Sympathiebotschafter!

## 7.2 Das Mitarbeiter-Handbuch – eine Gebrauchsanweisung für Ihren Betrieb

Das Mitarbeiter-Handbuch regelt detailliert die wichtigsten Schnittstellen zwischen Unternehmen und MitarbeiterIn und erspart Unsicherheiten und ständiges Rückfragen.

Wichtige Inhaltspunkte eines Mitarbeiter-Handbuchs sind:

- **Führungsphilosophie**  
Führungsgrundsätze (falls für das Leitbild keine eigene Unterlage erstellt wird)
- **Erwartungen des Betriebes an seine Mitarbeiterin bzw. seinen Mitarbeiter**  
Allgemeine und branchenspezifische Anforderungen (siehe auch Do´s & Dont´s, Seite 38)
- **Leistungen des Betriebes für MitarbeiterInnen**  
Dienstkleidung, Bereitstellung von Arbeitsgeräten, Unterkunft, Verpflegung, Parkplätze, Pausenräume, Garderobe, Umkleidungs- und Waschmöglichkeiten, Nutzung der Infrastruktur etc.
- **Regelungen zur Arbeitszeit**  
Arbeitsbeginn, Arbeitsende, Kernarbeitszeit, Handhabung von Gleitzeit, Zeitausgleich, Arbeitspausen, Urlaubsregelung etc.
- **Meeting- und Gesprächskultur**  
Verpflichtende Meetings, Jahresgespräch
- **Regeln für den Umgang mit Konflikten**  
Konflikte zwischen Mitarbeitern, Konflikte Chef – Mitarbeiter, Vorgangsweise bei Regelverstößen
- **Betriebliches Vorschlagswesen**  
(KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess)  
Einbringen von Mitarbeiter-Ideen (Ideen in Printform oder als Mail), Auswahl und Bewertung, Belohnungen etc.
- **Checkliste für Routineprozesse im Betrieb**  
Auftragsdurchlauf, Wartungsarbeiten, Warenannahme, Beschwerde-Management etc.
- **Produktions- und Service-Standards**
- **Bedienungsanleitung für technische Geräte**
- **Guidelines in Bezug auf Social Media, IT-Security oder Kommunikation**  
Privates Telefonieren mit dem Mitarbeiter-Handy, private Nutzung des betrieblichen Internets, Erwartungen im Hinblick auf die Erreichbarkeit (Entgegennahme von Handy-Anrufen, Beantwortung von Mails außerhalb der Dienstzeit), Telefonieren in der Öffentlichkeit (z.B. keine Kundengespräche im Zug oder in der Straßenbahn), Beantwortungstoleranz für Mails (sofortiges Antworten unterbricht den Arbeitsprozess!), Verwendung des privaten Handys im Betrieb (siehe auch Seite 36).

#### ■ **Digitales Sicherheitskonzept**

Passwort-Verwaltung, Datensicherung, Bearbeitung betrieblicher Daten mit eigenen Geräten, Richtlinien für den Einsatz von Wechseldatenträgern etc.

#### ■ **„Who-is-Who“**

Unternehmerfamilie, Team, Lieferanten, Vermieter

#### ■ **Ansprechpartner für administrative Dinge**

„Papierkram“ wie Krankmeldungen, Lohnzettel, Adressänderung etc.

#### ■ **Hausregeln**

Müllentsorgung, An- und Abschalten von elektrischen Geräten, WC-Benützung, Schlüsselpläne etc.

#### ■ **Raumpläne**

Lage und interne Bezeichnung von Räumlichkeiten

#### ■ **Sicherheitsaspekte**

Brandschutz, Verhalten in außergewöhnlichen Situationen, HACCP

## 7.3 Stellenbeschreibung

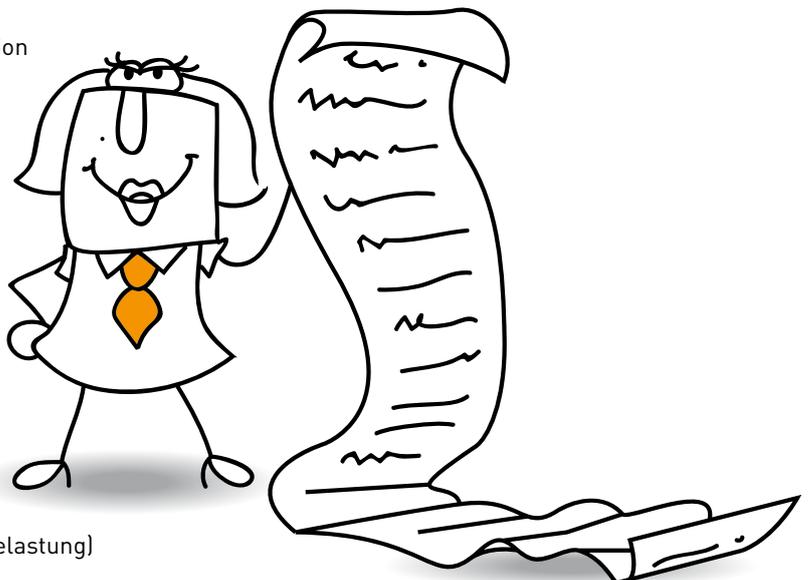
Eine Stellenbeschreibung (**Job Description**) enthält sämtliche Informationen im Hinblick auf eine bestimmte Stelle.

Für den Stelleninhaber gibt eine Stellenbeschreibung Sicherheit und Transparenz im Hinblick auf Aufgaben, Erwartungen (Stellenziele) und Kompetenzen.

Für das Unternehmen ist die Stellenbeschreibung ein Organisationshilfsmittel, das den Aufgabenrahmen der Mitarbeiter-Crew absteckt und Kompetenzüberschneidungen vermeidet.

Inhaltspunkte:

- Bezeichnung der Stelle
- Einordnung in die Unternehmensorganisation
- Übergeordnete Stelle  
(unmittelbarer Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte)
- Untergeordnete Stelle  
(Weisungsrecht an Mitarbeiter)
- Vertretungsbefugnis (aktiv, passiv)
- Aufgabenbereich (Haupt- und Nebenaufgaben)
- Kompetenzen/Verantwortung
- Qualifikationen (Mindestqualifikationen, erwünschte Zusatzqualifikationen)
- Praxis/Erfahrung
- Besondere Anforderungen  
(z.B. Erscheinungsbild, erhöhte kommunikative Fähigkeiten, körperliche Belastung)



## 7.4 Guidelines

# #1

Guidelines sind Vorgaben für ein erwünschtes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in bestimmten Bereichen. Guidelines können Bestandteil eines Arbeitsvertrages sein und werden in der Regel schriftlich vereinbart.

### #1: SOCIAL MEDIA GUIDELINES

Social Media Guidelines legen Verhaltensregeln für Beschäftigte im Umgang mit sozialen Netzwerken fest.

#### Verwendung von E-Mail-Adresse und Domains des Unternehmens

- Registrierung in sozialen Netzwerken
- Setzung von Links auf die Unternehmens-Domains

#### Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen

- Berücksichtigung von Urheber-, Persönlichkeits- und Markenrechten bei Veröffentlichungen
- Berücksichtigung von allgemeinen und branchenspezifischen Werbebeschränkungen bzw. Werbeverbote
- Einhaltung der Kennzeichnungsvorschriften im Zusammenhang mit Veröffentlichungen

#### Beachtung von Geheimhaltungsverpflichtungen

- Keine Weitergabe vertraulicher Informationen über das Unternehmen oder über Dritte (z.B. Kunden, Partner).
- Beachtung der Liste von Themen, die der Geheimhaltung unterliegen
- In Zweifelsfällen: Rücksprache mit der Unternehmensleitung

#### Nutzung von Social Media während der Arbeitszeit

- Nutzung für berufliche Zwecke
- Nutzung für private Zwecke (Umfang, Ausmaß)

#### Eigener Auftritt in sozialen Netzwerken

- Bei unternehmensbezogenen Äußerungen im eigenen Namen auftreten
- Unternehmen und Funktion angeben (keine Pseudonyme verwenden)
- Kontakt- und Rückmeldemöglichkeit angeben
- In der 1. Person schreiben (Ich ...)
- Bei privatem Bloggen oder Posten: Hinweis auf den Status als Privatperson
- Mitarbeiter sind für Veröffentlichungen persönlich verantwortlich
- Mitarbeitern sind Gefahren und Missbrauchsmöglichkeiten von sozialen Netzwerken bekannt

#### Sensible Themenbereiche

- Keine öffentliche Kritik am eigenen Unternehmen
- Keine öffentliche Kritik an Partnern, Kunden oder Lieferanten
- Keine beleidigenden oder diskriminierenden Äußerungen

#### Umgang mit Fehlern und Krisen

- Richtigstellung von fehlerhaften oder kritischen Posts
- Information an die Unternehmensleitung bei Häufung kritischer Aussagen (Shitstorms)

### **Kontinuierliches Engagement**

- Regelmäßiges Engagement in zur Betreuung übernommenen sozialen Netzwerken
- Unverzügliches Reagieren auf Kommentare, Fragen und Kritik

Nähere Informationen zu Social Media Guidelines finden Sie unter [wko.at/ebusiness](http://wko.at/ebusiness)

# #2

## **#2: IT-SECURITY GUIDELINES**

IT-Security-Guidelines legen das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Umgang mit der betrieblichen IT-Infrastruktur sowie digitalen Daten fest.

### **INHALTE**

#### **Nutzung der betrieblichen IT-Infrastruktur**

- Nutzung von betrieblichen Strukturen (Hardware, Internet) für private Zwecke
- Download aus dem Internet (Programme, APPS)
- Installation mitgebrachter Programme
- Verwendung nicht betriebseigener Wechseldatenträger

#### **Arbeiten mit eigenen Geräten (BYOD – Bring Your Own Device)**

- Bearbeiten von Geschäftsdaten mit eigenen Geräten
- Internetzugang mit eigenen Geräten
- Datenspeicherung auf eigenen Geräten

#### **Datenmobilität (digitale oder physische Mobilität)**

- in andere Betriebsbereiche (Abteilungen, Filialen)
- zu Kunden und Partnern (z.B. Banken)
- für die Bearbeitung im privaten Bereich

#### **Datenablage**

- Aufbau der Ordner-Struktur
- Vergabe von File-Bezeichnungen

#### **Datensicherheit**

- Passwort-Vergabe
- Umfang der Zugriffsberechtigung
- Sicherungsspeicherungen



# #3

## #3: COMMUNICATION GUIDELINES

### Kommunikation allgemein

- Berechtigung zur Entgegennahme von Telefonaten
- Meldeformel
- Corporate Language
- Formulierungsrichtlinien für SMS und Mails

### Erreichbarkeit und Bearbeitungsverpflichtung

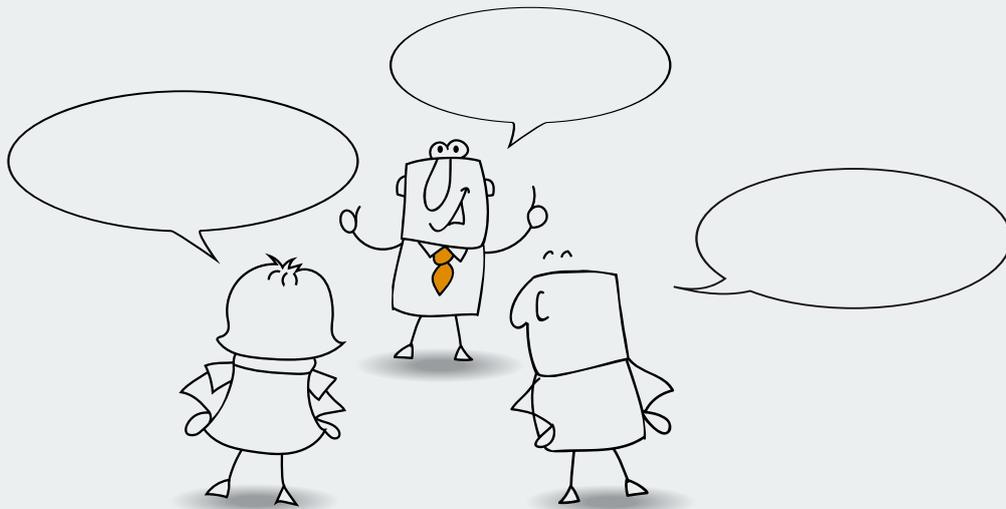
- Erreichbarkeit am privaten bzw. betrieblichen Handy
- Rückruf-Verpflichtung
- Bearbeitungstoleranz für SMS-Nachrichten
- Bearbeitungstoleranz für E-Mail-Nachrichten

### Kostenoptimierung

- SMS-Kommunikation statt (teure) Telefonate
- Einsatz von Skype (z.B. für interne Kontakte)
- Virtuelle Konferenzen statt (teure) Meetings

### Geheimhaltung

- Keine Geschäftsgespräche in der Öffentlichkeit (Zug, Straßenbahn, Restaurant etc.)



## 7.5 Do's & Dont's

Fair play braucht Regeln! Do's & Dont's stellen erwartete (erwünschte) bzw. unerwünschte Verhaltensweisen übersichtlich zusammen und geben damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gewisse Verhaltenssicherheit.

Neben allgemeinen Pflicht- und Akzeptanzwerten werden hier auch Details geregelt, die stark von den persönlichen Wünschen und Vorlieben des Unternehmens bzw. von den speziellen Anforderungen der Branche geprägt sind.

DO'S	DONT'S
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pünktlichkeit</li> <li>■ Gepflegtes Aussehen</li> <li>■ Körperhygiene</li> <li>■ Tragen von Arbeitskleidung</li> <li>■ Verwendung von Schutzkleidung</li> <li>■ An- und Abmeldung (Arbeitszeiterfassung)</li> <li>■ Verwendung von Print- oder EDV-Formularen</li> <li>■ Arbeitsvorbereitung</li> <li>■ Meldung von Fundsachen, technischen Defekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rauchen im Betrieb</li> <li>■ Alkohol im Dienst</li> <li>■ Kaugummi</li> <li>■ Handy</li> <li>■ Piercing, Tattoos</li> <li>■ Mitbringen betriebsfremder Personen</li> <li>■ Verwendung der betrieblichen Infrastruktur für private Zwecke</li> <li>■ Mobbing</li> <li>■ Diskriminierende Äußerungen im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Nationalität etc.</li> </ul>

Ergänzend kann festgelegt werden, mit welchen Sanktionen das Missachten der „Spielregeln“ verbunden ist. Die genaue Vorgangsweise kann nur betriebsindividuell geregelt werden, wichtig ist aber eine konsequente und für alle MitarbeiterInnen gleiche Ahndung von Regelverstößen.

Beispiel für den Umgang mit Regelverstößen:

HÄUFIGKEIT	MASSNAHME	VON WEM?
Erster Verstoß	Belehrungsgespräch	Unmittelbarer Vorgesetzter
Zweiter Verstoß	Verwarnung	Teamleiter bzw. Teamleiterin
Dritter Verstoß	Schriftliche Androhung konkreter Konsequenzen (z.B. Entlassung, Kündigung)	Chef bzw. Chefin
Vierter Verstoß	Realisierung der ange-drohten Konsequenzen	Chef bzw. Chefin



# Wachsen und lernen

Wenn Unternehmen wachsen, ändern sich die Ansprüche an die Organisation. Was bislang ohne großen Organisationsaufwand funktioniert hat, braucht jetzt ein organisatorisches Korsett.

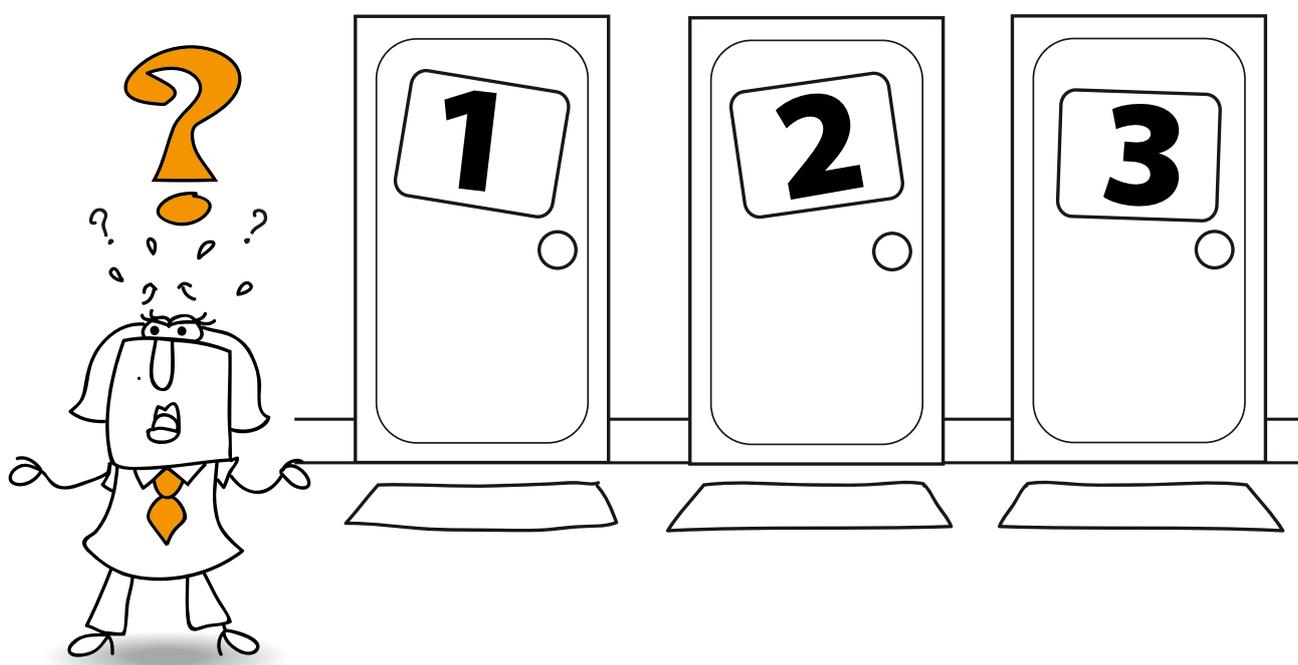
## 8.1 Die passende Organisationsform

Eine Organisation schafft Ordnung und Sicherheit. Natürlich hat jeder Betrieb eine „heimliche“ Organisation, sonst würde vom ersten Tag an nichts funktionieren. Ab einer bestimmten Größe aber muss die Organisationsstruktur transparent gemacht und über Veränderungen nachgedacht werden.

Kein Chef kann endlos viele MitarbeiterInnen managen. Die **Lenkungs- oder Kontrollspanne** geht davon aus, dass bereits ab 7 Beschäftigten eine zusätzliche Hierarchie-Ebene (Kader-Ebene) erforderlich ist.

Ein wichtiges Hilfsmittel für die Darstellung ist ein **Organigramm**. Ein Organigramm gibt Auskunft über:

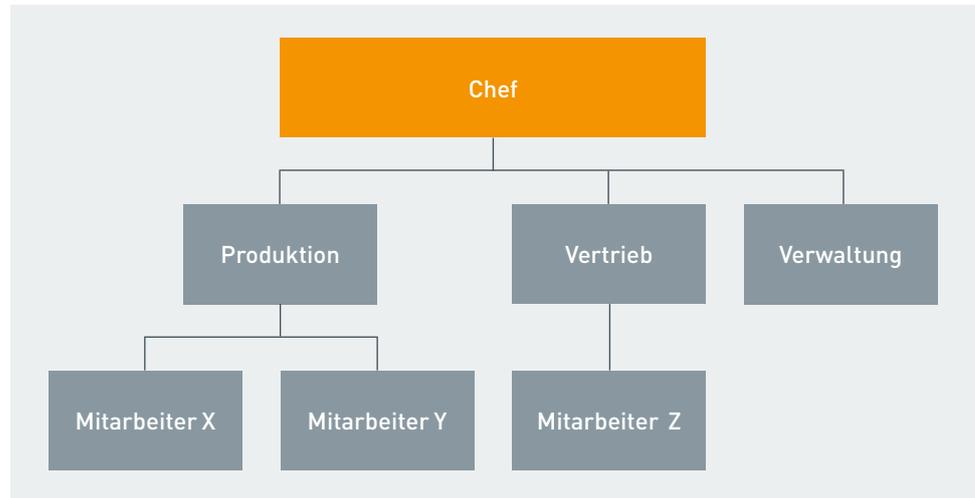
- den hierarchischen Aufbau eines Betriebes (wer ist wem über- bzw. untergeordnet bzw. gleichgestellt)
- Leitungsbeziehungen (wer darf wem Anweisungen erteilen)
- Informations- und Berichtswege (wer leitet an wen Informationen weiter)



Bereits die optische Darstellung macht die Grundidee eines Organisationssystems deutlich.

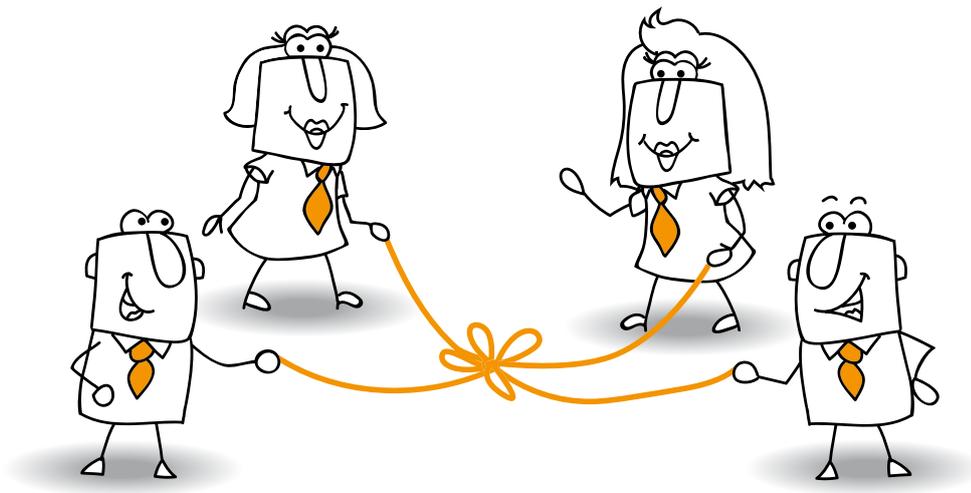
**Pyramidenorganisation** (Einliniensystem)

**Die klassische Organisationsform für produzierende Unternehmen, Aufgaben mit klaren Vorgaben, Krisen- und Notfallsituationen.**

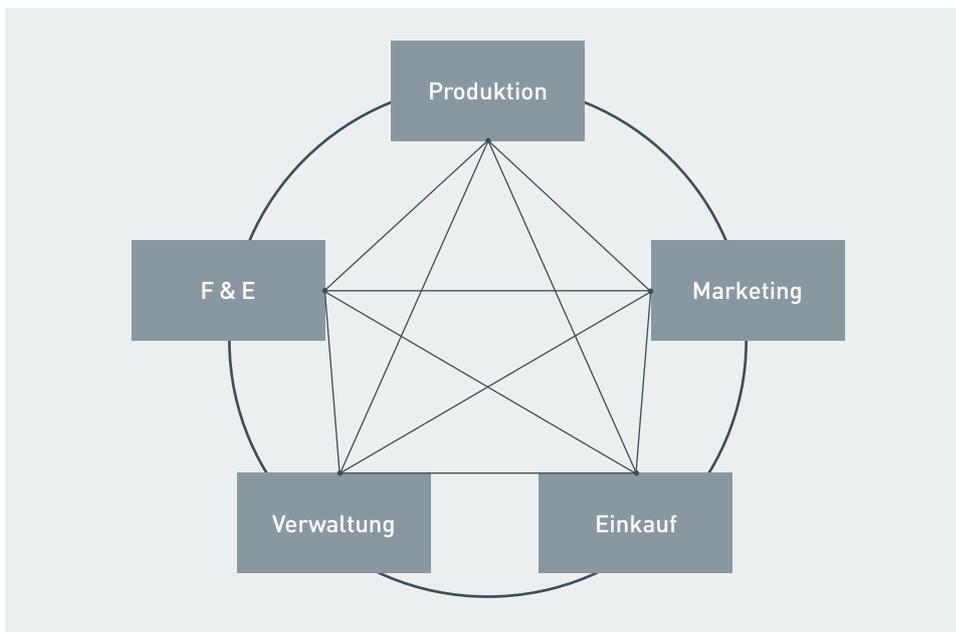


VORTEILE	NACHTEILE
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klar erkennbare Leitungsstrukturen</li> <li>■ Klarer Weisungs-, Informations- und Rückmeldungsweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine direkte Kommunikation gleichrangiger Stellen</li> <li>■ Starke Belastung der Führungskräfte</li> <li>■ Schwerfällig („Dienstweg-Charakter“)</li> </ul>





**Netzwerk: Für kreative Entwicklungsprozesse, komplexe Aufgaben bzw. Problemstellungen**



VORTEILE	NACHTEILE
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auflösung der hierarchischen Gliederung</li> <li>■ Einbindung aller betroffenen Stellen auf gleicher hierarchischer Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoher Koordinationsaufwand</li> <li>■ Direkte Konfrontation ohne hierarchische Absicherung führt zu offenem Austragen von Interessenskonflikten</li> </ul>

Eine lernende Organisation nutzt **anlassbezogen** die Vorteile der einzelnen Organisationsmuster.

- Die Grundorganisation des Betriebes kann pyramidenförmig erfolgen, damit kennt jeder Mitarbeiter seine Stellung im Organisationsgefüge.
- Für die Durchführung eines Spezialauftrages wird – zeitlich begrenzt – eine Projektorganisation eingesetzt.
- Ein Schlüsselkunde bemängelt die Qualität unserer Leistungen – zur Problemlösung wird kurzfristig ein Netzwerk aus allen betroffenen Abteilungen gebildet.

**Dynamische Organisationsstrukturen** reagieren auch auf Veränderungen in der wirtschaftlichen Situation des Betriebes. Sie berücksichtigen bereits im Modell Expansionsoptionen und sehen andererseits auch Szenarien für Krisensituationen (z.B. Zusammenlegung von Abteilungen, Reduzierung der Mitarbeiterzahl) vor.



## 8.2 Warum man sich Nicht-Lernen nicht leisten kann

Wissen ist Macht! Dies gilt extern für Markt- und Kundenbeziehungen ebenso wie intern im Hinblick auf den Status einzelner Abteilungen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wissen setzt **permanentes Lernen** und eine **systematische Wissenssicherung** voraus. Ansatzpunkte für aktives Wissensmanagement in KMU können sein:

### ■ Betriebliches Vorschlags- und Ideen-Management

Formular zur standardisierten Kurzdokumentation von Ideen, Ideen-Box, Ideenwettbewerb mit Incentive-Charakter, fairer Umgang mit der Mitarbeiter-Kreativität

### ■ Meeting-Kultur

Regelmäßige Meetings wie Tages-Kurzbriefing, Wochenabschluss-Besprechung, Ein- oder Mehrtagesmeeting außerhalb des Betriebes in bestimmten Zeitabständen

### ■ Beschwerden und Problem-Logbuch

Permanentes Erfassen sämtlicher Beschwerden und Probleme in einem Logbuch (elektronisch oder in Print-Form).

### ■ Betriebsindividuelles Aus- und Weiterbildungskonzept

Aufbau eines betriebsinternen Trainerteams, Zukauf betriebsexterner Trainer, Weiterbildungsvorschläge an die Belegschaft (z.B. als Leitidee: Besuch eines betriebsexternen Weiterbildungsangebots pro Mitarbeiter und Jahr)

### ■ Betriebs-WIKI

Wikipedia-ähnlicher Aufbau eines Betriebshandbuches; jede/r im Betrieb trägt seine Erfahrungen und Erkenntnisse in das Gesamtsystem ein. Alle sind aufgefordert, die Kommentare zu erweitern bzw. zu ergänzen. Dadurch wird u.a. sichergestellt, dass durch das Ausscheiden von Mitarbeitern wertvolles, zum Teil unersetzbares Know-how erhalten bleibt und dem Betrieb nicht verloren geht.

**Wissen teilen** ist wichtig, aber auch gefährlich. Überlegen Sie einerseits, wer welche Informationen für eine Optimierung der Arbeitsleistung benötigt. Sichern Sie aber andererseits strategisches Know-how vor einer ungewollten bzw. unerlaubten Weitergabe!



### 8.3 Kritische Situationen in der Mitarbeiterführung

Kritische Situationen in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind der Umgang mit Konflikten und das Führen von Kritikgesprächen. Wie Sie sich auch in schwierigen Zeiten richtig verhalten, zeigen die folgenden Tipps:

#### # KONFLIKTMANAGEMENT

Konflikte gehören zum betrieblichen Alltag; sie können zwischen Chef bzw. Chefin und Mitarbeiter(n) oder auch zwischen einzelnen Mitarbeitern auftreten. Um Konflikte erfolgreich zu meistern, muss zunächst die Konfliktsituation analysiert und die entsprechende Handlungsstrategie überlegt werden.

Aktives Konfliktmanagement hat die Aufgabe, unüberlegte und/oder voreilige Handlungsschritte der Konfliktparteien zu vermeiden und rasch eine Lösung des Konflikts herbeizuführen.

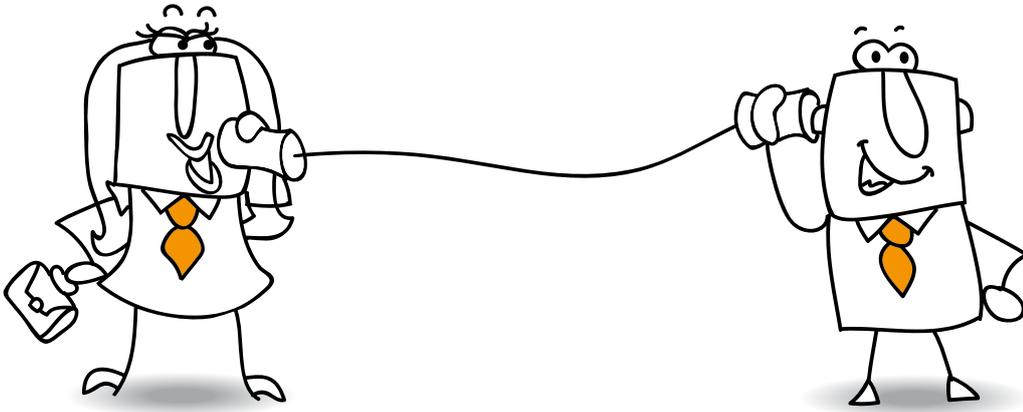
Die Theorie kennt folgende Handlungsalternativen:

Interessenausgleich möglich ↓	Umgehbarkeit → Ja	Umgehbarkeit → Nein
Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Keine typische Konfliktsituation</li> <li>■ Gespräch über unterschiedliche Positionen in einer freundschaftlichen Gesprächsatmosphäre möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❶ Verhandlung</li> <li>❷ Kompromiss</li> </ul>
Nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>❸ Rückzug</li> <li>❹ Toleranz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❸ Durchsetzen</li> <li>❹ Entscheidung abtreten</li> </ul>

Formen der Konfliktbehandlung (in Anlehnung an Blake, Shepard, Mouton)

WERTE	HOHE KONFLIKTINTENSITÄT	NIEDRIGE KONFLIKTINTENSITÄT
Persönliche Wertvorstellungen	Stark/direkt betroffen	Schwach/nicht betroffen
Betriebliche Wertvorstellungen	Starker Widerspruch	Schwacher/kein Widerspruch
Gesetzliche Rahmenbedingungen	Verletzt	Nicht verletzt
Verlust bei „Niederlage“	Hoch	Niedrig/kein Verlust

**Je nach Konfliktsituation sind bestimmte Handlungsmuster sinnvoll, die Übergänge zwischen den einzelnen Optionen sind fließend.**



## # KRITIKGESPRÄCH

Es gibt Gespräche, die führt man nicht gerne. Dennoch sind sie wichtig und notwendig – Kritikgespräche zählen zu dieser Kategorie. Die folgenden 8 Punkte sollen Ihnen helfen, Kritikgespräche erfolgreich zu führen.

### 1. Auf das Kritikgespräch vorbereiten

- Klare und erreichbare Gesprächsziele setzen
- Ziele auf die Aufnahmefähigkeit und die physische Verfassung des Gesprächspartners abstimmen
- Eigene Haltung zu GesprächspartnerIn bewusst machen
- Vorankündigung des Gesprächs (Vorbereitung, Einstimmung, Vorbereitung von Gesprächsunterlagen für den Gesprächspartner möglich)
- Nutzendimensionen festlegen (menschliche Unterstützung, fachliches Feedback, Entwicklungsperspektiven etc.)

### 2. Positive Gesprächsatmosphäre aufbauen

- Kritik immer in einem 4-Augen-Gespräch
- Eigene Körpersprache beachten
- Wertschätzende Grundhaltung signalisieren
- Allerdings: Übertriebene Freundlichkeit wirkt unglaubwürdig!

### 3. Kritikpunkte direkt ansprechen

- Keine pauschale, generelle Kritik („Sie arbeiten schlampig“)
- Konkrete Arbeitssituationen ansprechen
- Sicherstellen, dass die Situation für den Kritisierten präsent ist („Sie erinnern sich ....“)
- Kritik als Ich-Botschaft senden („Ich habe gesehen, dass die Türe nicht abgesperrt war!“)

### 4. Hintergründe und Zusammenhänge erklären

- Hintergründe aufzeigen („Wir benötigen diese Daten für ....“)
- Einblick in Zusammenhänge geben, die dem Kritisierten ev. nicht bekannt sind („In den letzten Monaten gab es zahlreiche Einbrüche in Betrieben in unserer unmittelbaren Nachbarschaft.“)

### 5. Sichtweise des Kritisierten erfragen

- Aktiv zuhören (Körpersprache beachten!)
- Mit Abwehrverhalten (Rechtfertigung, Leugnung, Angriff) richtig umgehen
- Klare Trennung zwischen Personen- und Sachebene
- Ehrliches Maß an personeller Wertschätzung kommunizieren

### 6. Gemeinsam nach Lösungen suchen

- Kritisierten um Lösungsvorschläge bitten
- Eigene Lösungsansätze einbringen
- Auf gemeinsame Grundwerte und Ziele hinweisen
- Grenzen klar aufzeigen

**7. Vereinbarungen treffen**

- Konkrete Zielvereinbarungen festlegen (wer, was, bis wann, ...)
- Termin für ein Kontrollgespräch vereinbaren

**8. Menschlich positiv schließen**

- Gespräch in positiver Atmosphäre beenden
- Menschliches (private Tätigkeiten, gemeinsame Interessen) ansprechen
- Eigene Wahrnehmung des Gesprächs kommunizieren
- In Ausnahmefällen (bei grobem Fehlverhalten auch auf der menschlichen Ebene): Distanz und Missfallen zum Ausdruck bringen

In Anlehnung an: Matussek, A.K.: Chefsache: Gesundes Team – gesunde Bilanz. Ein Leitfaden zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung, 2012. [www.universum.de/uploads/552/Gesundes\\_Team.pdf](http://www.universum.de/uploads/552/Gesundes_Team.pdf)

**8.4 Unternehmenskultur: Feel the Spirit!**

Unternehmenskultur kann man schwer beschreiben, man muss sie spüren. Es ist wie in der Musik: kein Dirigent kann bei Beethovens 5. Symphonie eine Note ändern, hinzufügen oder weglassen und trotzdem klingt das Werk – je nach musikalischer Intention des Meisters am Pult – irgendwie anders!

Wie dirigieren Sie Ihr MitarbeiterInnen-Orchester? Was macht den feinen Unterschied zu anderen, ähnlichen Betrieben aus? Mitarbeiter wissen um diese Erfahrung, wenn sie den Job wechseln und plötzlich mit einer völlig anderen Unternehmenskultur konfrontiert sind.

Im weitesten Sinne ist **Unternehmenskultur** die Art und Weise, wie wir im Betrieb miteinander und mit Partnern (Kunden, Lieferanten, Banken etc.) umgehen. Wer bzw. was Unternehmenskultur prägt und wo sie sichtbar wird, zeigt die folgende Zusammenstellung:

- **Persönlichkeitsprofil** des Chefs/der Chefin bzw. der leitenden MitarbeiterIn  
Individuelle Lebensläufe, Mentalität, Lebenseinstellung
- **Rituale**  
Sitzungsrituale, Kundenempfang, Verhalten am Telefon, Parkplatzordnung, Büroaufteilung (Lage im Gebäude), After-Work-Rituale, Corporate Events etc.
- **Symbole**  
Gebäudegestaltung (Architektur, Farbe), Mitarbeiter-Kleidung, Hierarchie-Symbole (Sterne, Anstecknadeln, Anzugfarbe)
- **Strukturen, Prozessabläufe**  
Organisatorisches Grundklima (offen, direkt oder starr und hierarchisch), Umgang mit Informationen, Kaderselektion, Umgang mit Konflikten

Der schönste Dank für ein aktives Mitarbeiter-Management: Wertschätzung und ein Lächeln in den Gesichtern Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!



# WIFI Unternehmerservice – Erfolg braucht kompetente Partnerinnen und Partner

Infos erhalten Sie in Ihrem Bundesland und unter:  
[www.unternehmerservice.at](http://www.unternehmerservice.at)

