

# KU

Führung von  
Kleinunternehmen  
**Personalmanagement**

| Ausgabe Nr. 01 | November 2008 |

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

Personalmanagement in Kleinunternehmen
Personalselektion will geplant sein
Personalentwicklung – Treibstoff fürs Wachstum
Personalbeurteilung als Führungsaufgabe



**Die Autoren und Experten dieser Nummer**



**Urs Frey (40),**  
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



**Stefan R. Wilhelm (35),**  
lic. oec. HSG

Stefan Wilhelm ist als Berater der Werner Wilhelm AG für Kaderselektion tätig, einem Unternehmen der Wilhelm-DMS-Gruppe. Er hat sich im breiten Tätigkeitsgebiet der Gruppe auf die Suche von Fach- und Führungskräften in der Industrie und im Finanzdienstleistungssektor spezialisiert.



**Rainer Schmid (48),**  
Master of Science in Organisationsberatung und -entwicklung

Rainer Schmid ist selbstständiger Managementtrainer, Organisationsberater und Coach BSO und Inhaber des Kompetenzzentrums Personal- und Unternehmensentwicklung in Jonschwil SG. Er war selber 13 Jahre in leitenden Funktionen im Personalmanagement tätig. Neben seiner Haupttätigkeit unterrichtet er zu den Themen Human Resources Management und Change Management.



<b>Personalmanagement im Kleinunternehmen</b>	<b>04</b>
<b>Personalselektion will geplant sein</b>	<b>13</b>
<b>Personalentwicklung – Treibstoff fürs Unternehmenswachstum</b>	<b>19</b>
<b>Personalbeurteilung als Führungsaufgabe</b>	<b>25</b>
<b>Praxisbeispiele: Semantics AG</b>	<b>11</b>
<b>Delico AG</b>	<b>17</b>
<b>Mathis Malerbetriebe GmbH</b>	<b>23</b>
<b>Glossar der wichtigsten Begriffe</b>	<b>29</b>
<b>Vorschau</b>	<b>30</b>
<b>Das ku-Unternehmensführungsmodell</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Margret und Antonia Mathis führen einen Malereibetrieb in Bad Ragaz. Lesen Sie auf Seite 23.

## ku – Führung von Kleinunternehmen / Personalmanagement

# Geschätzte Leserin, geehrter Leser

**Jürg Bucher** Leiter PostFinance

«Small is beautiful» lautet der Titel eines Buches des britischen Ökonomen Ernst Friedrich Schumacher, in dem er unter anderem die Herausforderung von Führung und Besitz in Unternehmen beleuchtet. In der Schweiz sind kleine Unternehmen besonders stark vertreten: 260 000 oder 88 Prozent aller Firmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeitende. Sie sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Gleichsam findet diese «Übermacht» in den Medien und in der Fachliteratur keinen angemessenen Niederschlag. Managementliteratur orientiert sich weitestgehend an mittleren und grossen Unternehmen mit verteilten Führungsstrukturen und häufig auch einer Trennung zwischen Eigentum und Führung.

Wir wollen einen Gegenpunkt setzen und für unser sehr wichtiges Kundensegment, hilfreiche Antworten zu Fragen der Führung von Kleinunternehmen präsentieren.



**Sie halten die erste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen»** in Ihren Händen. In halbjährlichem Rhythmus thematisieren wir ein Schwerpunktthema, das für den Erfolg Ihres Unternehmens von Bedeutung ist. Wir wollen praxisnahe und umsetzbare Gedankenanstösse liefern.

In dieser Ausgabe widmen wir uns dem Thema Personalmanagement, eine der erfolgskritischen Schlüsselfunktionen der Unternehmerin und des Unternehmers. Diese beschäftigen Fragen der Auswahl der richtigen Mitarbeitenden, die Personalbeurteilung, die Entlohnung und die Förderung. In Praxisbeispielen porträtieren wir Unternehmen aus der Schweizer KU-Landschaft; in diesem Heft drei aus der Ostschweiz. Das ist kein Zufall, weist diese Region doch einen besonders hohen Anteil an kleinen Firmen auf.

«ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint in regelmässigen Abständen. Die Inhalte werden gemeinsam mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen erarbeitet. Ich freue mich, wenn der Inhalt für Sie Anregung, Inspiration und Hilfestellung darstellt.

**Viel Lesefreude wünscht Ihnen**

Ihr Jürg Bucher

**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint 2 x jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch.

Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Sabine Zeilinger (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Prof. Dr. Urs Frey.

Fotografie: Juliette Überschlag, Luzern. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern.

Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku).

© 2008, PostFinance Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku - Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Fragen oder Anregungen? Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).



Mix

Produktgruppe aus vorbildlicher  
Waldwirtschaft und anderen kontrollierten  
Herkünften

[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SGS-COC-023903  
© 1996 Forest Stewardship Council

# Personalmanagement in Kleinunternehmen

Prof. Dr. Urs Frey

*Die weitverbreitete patronale Führungskultur, die in den meisten Kleinunternehmen anzutreffen ist, hat ausgedient. In dynamischen Märkten mit hohem Innovations- und Wettbewerbsdruck gilt es, möglichst alle Reserven der Organisation und der Mitarbeitenden zu aktivieren. Dies gelingt insbesondere mithilfe offener Informationsweitergabe, der Förderung der Selbstständigkeit durch **Delegation** und durch die Bewertung der einzelnen Mitarbeitenden nach ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dies kann der/ die Unternehmer/in jedoch nur erreichen, indem die Mitarbeitenden systematisch geführt werden. Die nachfolgenden Ausführungen stellen dar, wie zeitgemässes Personalmanagement in Kleinunternehmen ausgestaltet werden soll.*

## Systematik und Teilbereiche des Personalmanagements

**Bereiche des Personalmanagements.** Personalmanagement kann in fünf Teilbereiche gegliedert werden, die bestimmte Fragestellungen des Unternehmers und der Unternehmerin abdecken:

- **Personalführung.** Wie führe ich die Mitarbeitenden, um die Ziele meines Unternehmens zu erreichen?
- **Personalselektion.** Wie kann ich «gute Leute» für mein Unternehmen gewinnen?
- **Personalentwicklung.** Wie kann ich das Potenzial der Mitarbeitenden erschliessen?
- **Personalbeurteilung.** Wie beurteile ich die Mitarbeitenden gerecht und motivationsfördernd?
- **Personalarbeit.** Wie lege ich den Lohn und weitere Leistungen für alle gerecht fest?

**Das Beherrschen von Führungsproblemen ist ausschlaggebend.** Wie in der untenstehenden Abbildung dargestellt, kommt der Personalführung eine zentrale Bedeutung im gesamten Personalmanagement zu. Alle Problemstellungen in den vier Bereichen Personalselektion, -entwicklung, -beurteilung und -honorierung sind letztlich Führungsprobleme. Die Führung von Menschen ist die zentrale Aufgabe jedes Unternehmers und benötigt auch entsprechend Zeit. Dabei ist entscheidend, dass das Unternehmen über eine Vision, also eine Leitidee verfügt. Gemäss dem Motto «Nur wer weiss, wohin er gehen will, kann andere davon überzeugen, mitzukommen» ist ein effizientes und effektives Personalmanagement nur dort möglich, wo die Grundziele des Unternehmens klar definiert sind. Die Vision kann in schriftlicher Form festgehalten oder auch nur in den Köpfen aller Mitarbeitenden verankert sein. Wichtig ist, dass diese grundsätzliche Marschrichtung auch mittelfristig für alle verständlich und klar ist.

**Zielorientierte Führung als Basis.** Mitarbeitende, die den Sinn und Zweck ihres Tuns für den Erfolg des Unternehmens erkennen, werden meistens zielgerichtet auf dieses Ziel hinarbeiten und mit eigenen Vorschlägen ihre Leistung verbessern. Ausserdem motiviert es die Beteiligten, wenn sie die Ziele ihrer Arbeit kennen. Zielorientierte Führung ist daher ein wichtiges **Führungsinstrument**.

Die Aufgabe des Unternehmers ist es, die Ziele so in Teilziele herunterzubrechen, dass sie für die Mitarbeitenden nachvollziehbar und eindeutig sind. Ziele müssen in überschaubaren Zeiträumen erreichbar und realistisch geplant sein.

### beispiel

#### Drei Massnahmen zur Umsetzung

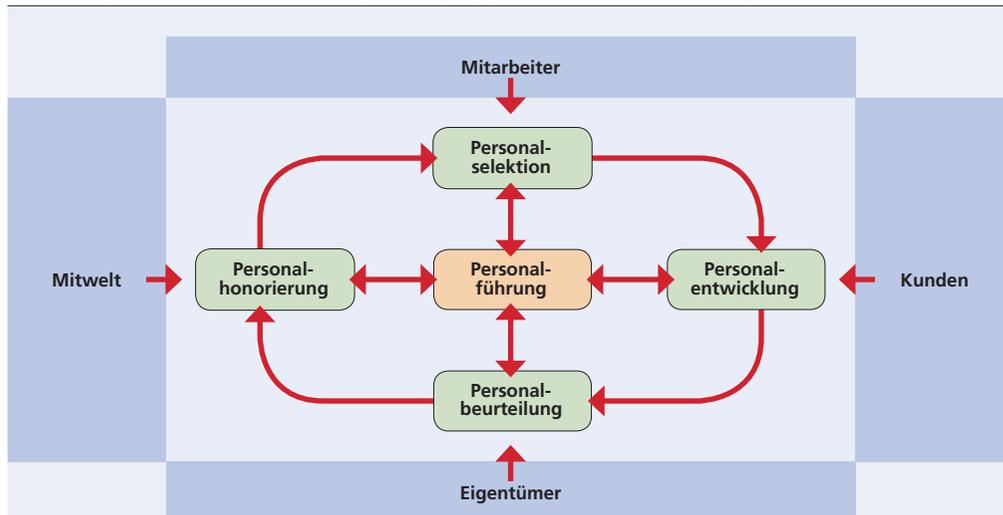


Die Anliegen wichtiger Kundinnen und Kunden sollen schneller und kompetenter bedient werden. Zur Umsetzung dieses Hauptziels werden drei Massnahmen (Teilziele) definiert:

- Gute Erreichbarkeit der Mitarbeiter durch Herausgabe der Mobilnummer für A-Kunden.
- Aufbau eines Kundenbetreuungssystems, woraus hervorgeht, wer für wen zuständig ist.
- Schulung der verantwortlichen Mitarbeitenden.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Bausteine und Anspruchsgruppen des Personalmanagements



Das Personalmanagement des Unternehmens ist keine isolierte Aufgabe. Sie steht in Wechselwirkung mit der Umwelt. So hat beispielsweise der Arbeitsmarkt einen Einfluss auf die Antworten des Unternehmers zu den fünf Teilbereichen.

Quelle: Hilb 2001

Damit sie glaubwürdig sind, müssen sie mit Engagement verfolgt und das Erreichen oder Nichterreichen entsprechend gewürdigt werden. Wenn die Mitarbeitenden den Eindruck gewinnen, dass dies nicht der Fall ist, werden sie Ziele nicht ernst nehmen und Termine nicht einhalten. Dies gilt auch, wenn sich Ziele allzu oft ändern. Natürlich kann es vorkommen, dass Ziele berichtigt oder einer veränderten Marktsituation angepasst werden müssen. Wenn das nur ausnahmsweise geschieht und die Gründe erläutert werden, stellt dies das Instrument nicht infrage.

**Forderungen der Anspruchsgruppen.** Das Personalmanagement wird von verschiedenen unternehmensinternen und -externen Faktoren beeinflusst. Ein ganzheitliches Personalmanagementkonzept kann deshalb nicht nur auf die Ziele des Unternehmens selbst ausgerichtet sein. Es muss auch die Forderungen weiterer **Anspruchsgruppen** angemessen berücksichtigen.

**Es können vier Anspruchsgruppen unterschieden werden:**

- **Mitarbeitende.** Die Mitarbeitenden stellen an ihren Arbeitgeber verschiedene Forderungen, wie zum Beispiel leistungsgerechte Entlohnung, Sozialleistungen, interessantes Arbeitsumfeld usw.
- **Kunden.** Die Ansprüche der Kundinnen und Kunden als die zentrale Einflussgröße jeder unternehmenspolitischen Entscheidung dürfen auch im Personalmanagement nicht vernachlässigt werden. Nur kompetente, motivierte und engagierte Mitarbeitende, die mit Kopf, Herz und Hand agieren, können die Kundenbedürfnisse optimal befriedigen.

- **Eigentümer.** Die Inhaber fordern eine für die langfristige Erhaltung des Unternehmens ausreichende Rentabilität. Auch diese Forderung beeinflusst die Entscheidungen im Personalbereich, zum Beispiel im Umgang mit Betriebsmitteln, Lohnhöhe, Weiterbildung usw.
- **Mitwelt.** Unter Mitwelt werden alle Ansprüche aus Sicht der Öffentlichkeit zusammengefasst. Hier sind zum Beispiel die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region oder das bewusste umweltschonende Verhalten der Mitarbeitenden (z. B. Abfallvermeidung, -trennung) zu nennen.

### Bedeutung und Ziele des Personalmanagements

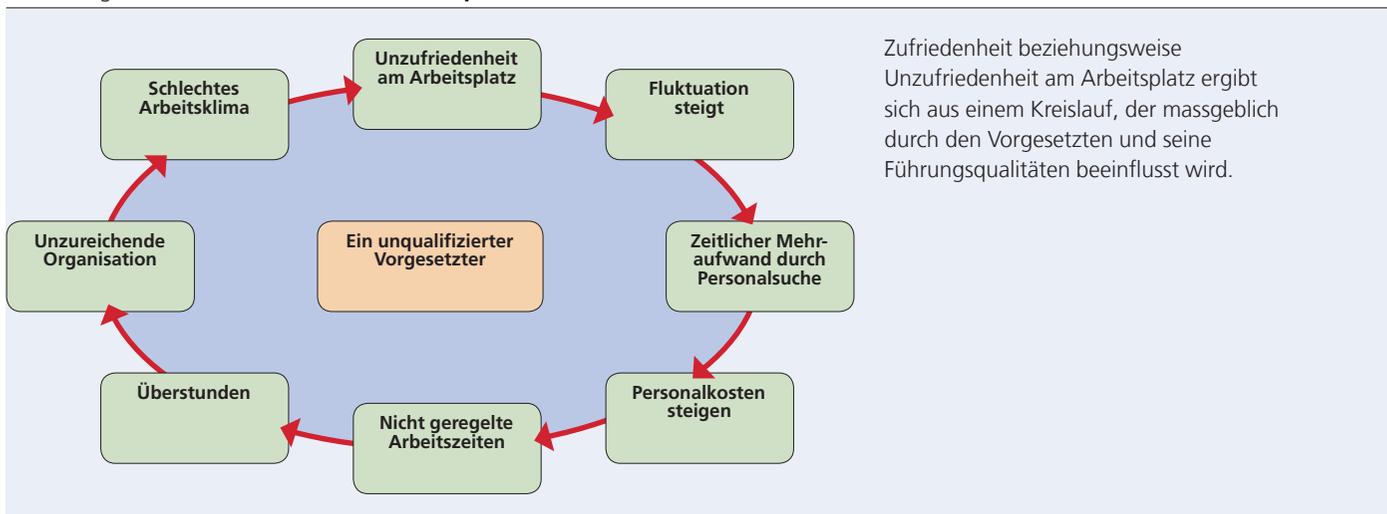
**Motivierte Mitarbeitende als Erfolgsfaktor.** Gerade in gesättigten Märkten mit geringer Differenzierbarkeit der Anbieter, wie dies auf viele handwerkliche Gewerbezweige oder die Baubranche zutrifft, ist das Personal der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Auch auf der Kostenseite zeigt sich die überragende Bedeutung des Personals. In der Baubranche beispielsweise beträgt der Anteil der Personalkosten im Durchschnitt 54 Prozent. In anderen Sektoren wird dieser Wert sogar noch überschritten. Personal ist also nicht nur ein wichtiger Erfolgsfaktor, sondern auch ein zentraler Kostentreiber. Die Personalführung gehört demnach zu einer der wichtigsten Tätigkeiten jedes Unternehmers. Vielfach lässt sich in der Praxis jedoch gerade in diesem Bereich ein eher unsystematisches, von intuitiven «Bauchentscheiden» geprägtes Vorgehen beobachten. Ausserdem wird der Personalbereich wegen der hohen Belastung durch das Tagesgeschäft oft vernachlässigt.

**tipp**

**Zielorientierte Führung als Basis:**

↓  
Ziel des Führungsprinzips «**Management by Objectives**» ist es, die strategischen Ziele des Unternehmens und der Mitarbeitenden umzusetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit und für die Mitarbeitenden gemeinsam festgelegt werden. Diese Ziele sollen präzise, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich festgebunden sein.

Abbildung 02 **Unzufriedenheit am Arbeitsplatz**



Oberstes Ziel des Personalmanagements sollte es sein, Mitarbeitende zu unternehmerisch denkenden und handelnden Menschen, sogenannten Mitunternehmern zu machen. Das heisst, dass alle Mitarbeitenden ihr Erfahrungswissen ausschöpfen, beständig Optimierungsmöglichkeiten suchen und sich einsetzen, als ob ihnen die Firma gehören würde. Dieses Optimum wird natürlich nie vollständig erreicht werden können. Angestellte haben legitimerweise ganz andere Ziele als die Inhaber einer Firma. Während auf der einen Seite unter anderem eine interessante, abwechslungsreiche Arbeit, ein ansprechender Lohn, die Möglichkeit zur Weiterbildung, genügend Freizeit und Ferien die Hauptinteressen der Angestellten sind, so sind die Inhaber auf der anderen Seite mit Recht primär am Erfolg und an der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens interessiert. Gewisse Zielkonflikte sind unvermeidlich, ja sogar vorprogrammiert. Dennoch ist das Personalmanagement darauf auszurichten, dass das interne Unternehmertum mit geeigneten Führungs- und Anreizsystemen gefördert und belohnt wird.

### Rahmenbedingungen des Personalmanagements

Im Personalmanagement geht es vor allem um Menschen, die sich in der Gesellschaft bewegen und damit auch von ihr beeinflusst werden. Die Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft beeinflussen damit die Personalführung im Unternehmen.

Einige der gesellschaftlichen Trends, die das Personalmanagement in Schweizer Unternehmen wesentlich beeinflussen, sind:

- **Veränderung unserer Werte.** Die Freude an einer sinnvollen Arbeit rückt in den Vordergrund, die Bedeutung der Arbeit als reine Pflichterfüllung sinkt. Deshalb werden der gesellschaftliche und persönliche Sinn der Arbeit sowie der gewährte Freiraum zur Entfaltung am Arbeitsplatz wichtiger.
- **Zunahme der beruflichen Mobilität.** Arbeitnehmende bleiben nicht ihr Leben lang bei der gleichen Firma, die Arbeitsstelle wird als Mittel zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung gesehen. Oder die Stelle wird aus anderen persönlichen Gründen gewechselt.
- **Veränderung der Anforderungen an den Arbeitsplatz.** Immaterielle Kriterien gewinnen zunehmend an Bedeutung: Zufriedenheit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Freiräume, abwechslungsreiche und interessante Projekte, Übernahme von Verantwortung. Der Lohn als Mittel zur Existenzsicherung wird von immer mehr Menschen auch als «Nebeneffekt» betrachtet.

**Faktoren, die zu Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen.** Mit dem Wandel der Anforderungen verändern sich auch die Faktoren, die zu Unzufriedenheit mit der Arbeitsstelle führen. Dadurch wird die **Fluktuation** erhöht, wodurch letztlich auch die Personalkosten steigen. Ein unqualifizierter Vorgesetzter, nicht geregelte Arbeitszeiten, zu viele Überstunden, andauernder Stress, ein nicht ausgewogenes Arbeitsklima, viele Routinetätigkeiten oder schlechte Organisation sind nur einige Faktoren, die von Mitarbeitenden genannt werden. Führung wird zu einem wichtigen Baustein im Personalmanagement.

### exkurs

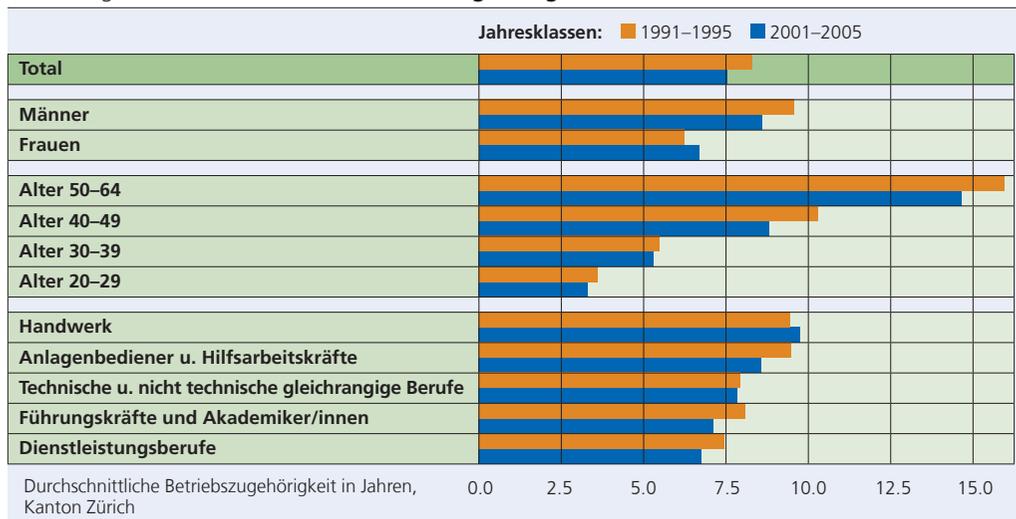
#### Die Geschichte wiederholt sich:



Schon die alten Ägypter machten sich Gedanken über die Menschenführung. «Solltest du einer von denen sein, an den Petitionen herangetragen werden, so höre dir in Ruhe an, was der Antragsteller zu sagen hat. Weise ihn nicht zurück, bevor er sich enthüllen konnte. Es ist nicht notwendig, dass alle seine Bitten gewährt werden, aber gutes Zuhören ist Balsam für sein Herz.»

**Zitat:** Ptah-Hotep, ägyptischer Wesir des Königs Issi (ca. 2700 v. Chr.) und Projektmanager für den Pyramidenbau

Abbildung 03 Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit



Die Verweildauer an einer Arbeitsstelle hat sich innerhalb von zehn Jahren um über ein Jahr verringert. Dies ist Ausdruck der gestiegenen Mobilität der Arbeitsbevölkerung. Gegen den Trend bleiben Frauen länger in einem Arbeitsverhältnis als Männer. Grafik: Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2006. Quelle: Bundesamt für Statistik, SAKE, 2006

### Was ist Führung? – Funktion in Abhängigkeit des Führenden

Führung ist zwar das zentrale Element des Personalmanagements, aber gleichzeitig auch das am schwierigsten zu fassende. Führung ist sehr stark abhängig von der Persönlichkeit des Führenden und des Geführten. Es gibt in diesem Bereich viele weiche Faktoren, sogenannte «Soft Factors», und nur wenig (wissenschaftlich) gesicherte Erkenntnisse oder universell anwendbare Instrumente.

Dennoch oder vielleicht gerade deshalb ist Führung ein Thema, das die Menschheit immer wieder beschäftigt. Führungsbeziehungen und somit auch Führungsprobleme gibt es, so lange Menschen leben.

**Führungsdefinitionen gibt es viele.** Doch was ist eigentlich **Führung**? Definitionen gibt es wohl so viele, wie es Führungsforscher gibt. An der einen Stelle heisst es kurz und bündig: «Führung ist zielbezogene Einflussnahme.»<sup>1</sup> Andere Experten verwenden eine ähnliche Definition, betonen jedoch noch stärker das Wechselspiel zwischen Führendem und Geführten: «Führung wird als zielorientierte, wechselseitige soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. Sie vollzieht sich zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen.»<sup>2</sup> Hier kommt ganz klar zum Ausdruck, dass Personalführung nicht als kommunikative Einbahnstrasse verstanden werden soll, sondern als Dialog, bei dem die Führenden und Geführten abwechselnd die Rolle des Zuhörenden übernehmen.

### Führungsdimensionen: strukturelle und interaktive Führung

Führung in Unternehmen vollzieht sich auf mehreren Ebenen oder «Kommunikationskanälen». Es lassen sich dabei, wie aus der untenstehenden Abbildung hervorgeht, zwei Dimensionen unterscheiden: die strukturelle und die interaktive Führung.

**Möglichkeiten der strukturellen Führung unterschätzt.** Die strukturelle Dimension wird in der Diskussion um Personalführung oft vernachlässigt. Unter Führung wird oft nur die interaktive Führung verstanden, die direkte Einflussnahme, beispielsweise durch Erteilen von Arbeitsanweisungen. In jedem Unternehmen werden die Mitarbeitenden aber auch durch strukturelle Führungselemente beeinflusst, häufig ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Eine positiv (vor)gelebte Unternehmenskultur, die kommunizierte, gemeinsam erarbeitete strategische Ausrichtung, eine nachvollziehbare, transparente Organisationsstruktur und die qualitative Personalstruktur – mit anderen Worten die Zusammensetzung eines Teams – beeinflussen die Denk- und Handlungsweise eines Mitarbeitenden mindestens so stark wie die direkte, meist mündliche Einflussnahme, zum Beispiel durch Anweisungen, Zielvorgaben und Ratschläge durch den Vorgesetzten.

Eine geschickte Ausgestaltung der vier Elemente der strukturellen Führung – Unternehmenskultur, Strategie, Organisationsstruktur und qualitative Personalstruktur – sorgt dafür, dass das Unternehmen auch funktionsfähig bleibt, wenn der Unternehmer keinen direkten Einfluss nehmen kann oder will, beispielsweise aus Zeitmangel oder wegen Abwesenheiten. In diesen

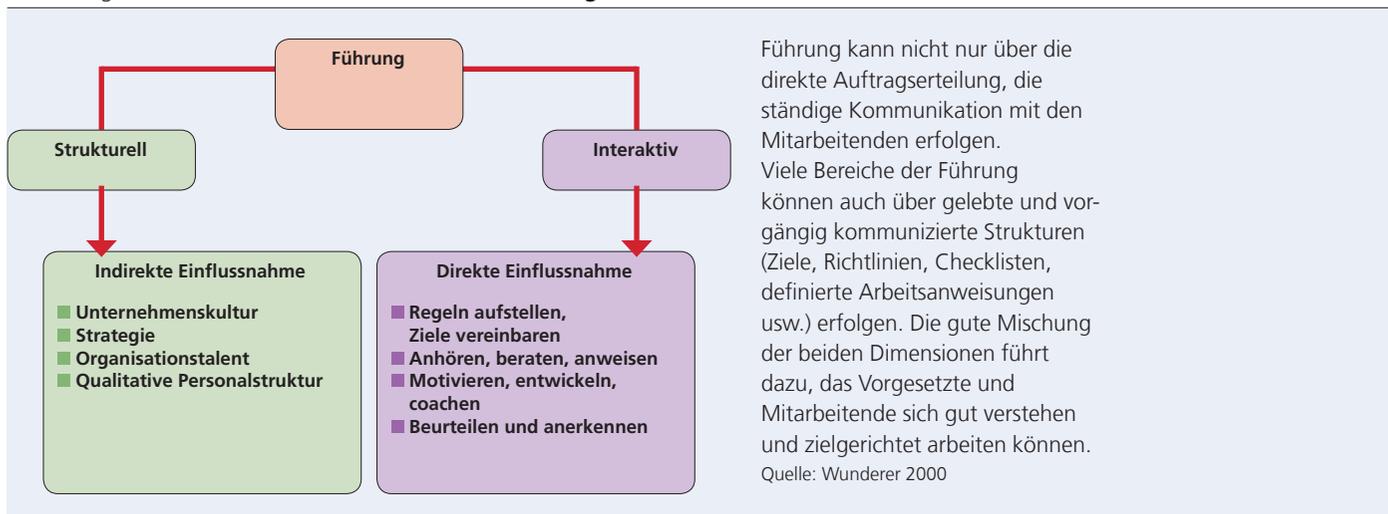
#### beispiel

#### Gleiche Grenzen für Freiräume:



Eine gut qualifizierte Mitarbeiterin, ein gut qualifizierter Mitarbeiter arbeitet selbstständig und übernimmt gerne Verantwortung innerhalb klar definierter Vorgaben. Diese Grenzen der persönlichen Freiräume müssen vorgängig durch den Unternehmer für alle Mitarbeitenden gleich festgelegt und kommuniziert werden (z. B. in Führungsrichtlinien).

Abbildung 04 Zwei Dimensionen der Personalführung



Situationen, in denen keine oder nur beschränkte interaktive Führung möglich ist, zeigt sich die Qualität der strukturellen Führung. Kann die Chefin drei Wochen in die Ferien, der Chef auf Geschäftsreise gehen, ohne dass die Qualität der Unternehmensleistung sinkt?

Die langen Arbeitszeiten und kurzen Ferien vieler Führungspersonen könnten ein Indiz dafür sein, dass gerade in Kleinunternehmen strukturelle Führungsinstrumente zu wenig eingesetzt werden. In der Regel gilt: «Je weniger ausgeprägt die strukturelle Führung, desto mehr interaktive, zeitintensive Führung ist nötig.» Dies führt dazu, dass der Unternehmer selbst zu stark durch Führungsprobleme beansprucht wird und sich kaum vom Tagesgeschäft lösen kann.

**Interaktive Führung bleibt zentral.** Auch die besten strukturellen Führungsinstrumente machen die zweite Dimension nicht überflüssig. Interaktive Führung darf auf keinen Fall vernachlässigt werden. Jede Vorgesetzte muss Regeln aufstellen und Ziele vereinbaren, ihre Mitarbeitenden anhören, beraten und anweisen. Sie motivieren, gezielt entwickeln und coachen sowie ihre Leistungen regelmässig beurteilen und gerecht anerkennen. Dies geschieht am einfachsten und am effizientesten auf dem Weg der mündlichen Kommunikation. Die interaktive Führung ist normalerweise sehr stark von der Persönlichkeit des jeweiligen Vorgesetzten geprägt. Im Bereich der interaktiven Führung sind Kleinunternehmen den grossen Gesellschaften typischerweise einen Schritt voraus.

Der häufige persönliche Kontakt mit der Chefin, dem Chef und die sich daraus ergebende direkte Kommunikation wirken auf viele Mitarbeitende motivationssteigernd und leistungsfördernd. «Hier schaut der Inhaber noch selbst zum Rechten», ist nicht nur ein Schlagwort, sondern kennzeichnet eine Stärke vieler Kleinunternehmen.

Egal ob Kleinunternehmerin oder Global Player – entscheidend ist, dass in einem Unternehmen ein optimaler Mix zwischen den strukturellen und interaktiven Führungsdimensionen und den darin beinhalteten Instrumenten gefunden wird.

### Die Persönlichkeit des Führenden

**Eigenschaften einer Führungsperson.** Wie erwähnt wird oft explizit oder implizit davon ausgegangen, dass die Eigenschaften der Führungspersonlichkeit entscheidend für den Führungserfolg sind. Bei der Besetzung von Kaderstellen werden zum Beispiel im Stelleninserat «**Führungseigenschaften**» verlangt. In zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen wurde versucht herauszufinden, welche Persönlichkeitsmerkmale erfolgreiche Menschenführer aufweisen. Jedoch konnte bis jetzt nie – und wird wohl auch in Zukunft nicht – ein allgemeingültiges Eigenschaftsprofil gefunden werden, das eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnet. Die «ideale Führungskraft» gibt es offenbar so nicht.

Es können vier Kategorien von Eigenschaften unterschieden werden, die bei einer Führungsperson mehr oder weniger ausgeprägt vorhanden sein sollten.<sup>3</sup> Diese vier Kategorien und die darin enthaltenen Eigenschaften sind in Abbildung 05 dargestellt.

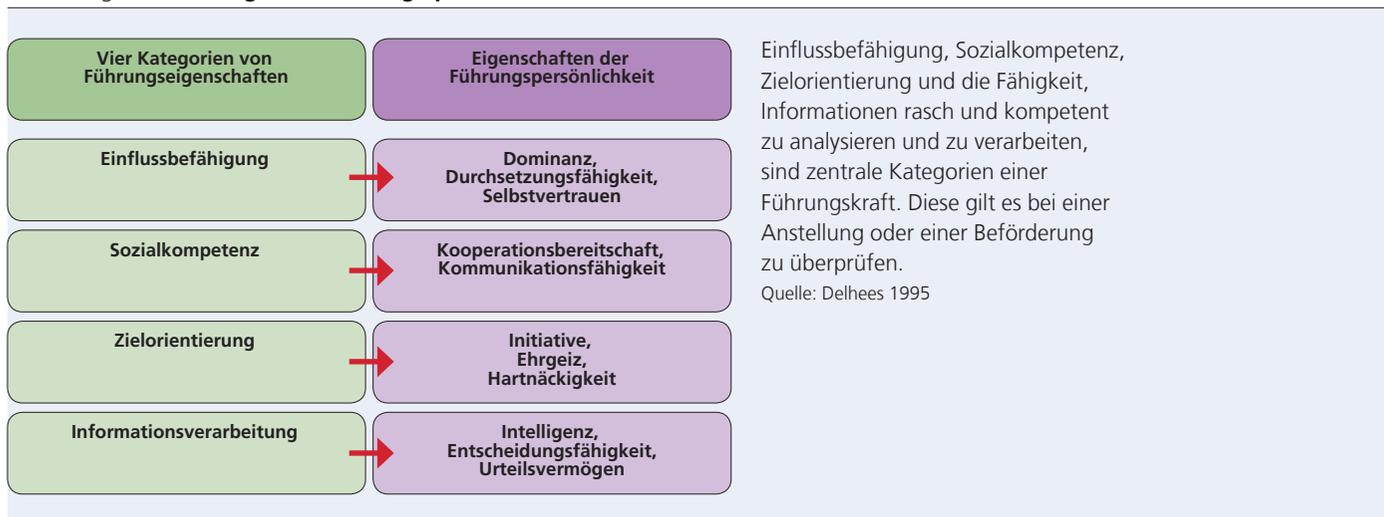
### beispiel

#### Erreichte Resultate loben:



Das spontane Lob eines Mitarbeitenden für seinen zusätzlichen Einsatz infolge Ferienabwesenheit eines Kollegen zeigt, dass seine Mehrarbeit wahrgenommen und seine erreichten Resultate geschätzt werden.

Abbildung 05 Grundlage der Führungsqualität



Kein Mensch wird alle Eigenschaftskategorien vollständig abdecken können. Wichtig ist jedoch, sich seiner Persönlichkeit und den sich daraus ergebenden Stärken und Schwächen im Führungsverhalten bewusst zu sein.

**Führungsverhalten – eine Frage der Persönlichkeit**

Die Führungspersönlichkeit kann nur relativ schwer geändert werden oder, um mit Goethe zu sprechen: «Du bleibst doch immer, was du bist.» Leichter veränderbar ist jedoch das Führungsverhalten beziehungsweise der **Führungsstil**. Dieser sollte sogar situativ, das heisst der jeweiligen Führungssituation entsprechend, angepasst werden, um einen optimalen Führungserfolg zu gewährleisten. Die Unternehmerin wird im Umgang mit dem angelernten Hilfsarbeiter in der Produktion sicher einen anderen Führungsstil anwenden müssen als mit dem Sachbearbeiter im Büro, um den gewünschten Führungserfolg zu erzielen. Bei der Wahl des Führungsstils sollten, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, drei Faktoren beachtet werden: die Persönlichkeit des Vorgesetzten, die konkrete Problemsituation und die Persönlichkeit des/der Unterstellten.

So können zum Beispiel Detailentscheide, die nicht sehr wichtig sind und die von den Mitarbeitenden problemlos akzeptiert werden, ohne Weiteres als autoritäre Alleinentscheidungen getroffen werden. Handelt es sich jedoch um eine wichtige und heikle Entscheidung, bei der noch nicht alle Informationen vorliegen und deren Resultat unter Umständen zu Konflikten und Ablehnung führen kann, so ist eher die demokratische Entscheidungsfindung in der Gruppe angezeigt. Ein

situativ optimaler Führungsstil sollte sich jedoch nebst den bisher behandelten Einflussfaktoren Persönlichkeit des Vorgesetzten und Entscheidungssituation auch auf den dritten Faktor, nämlich die Persönlichkeit des Mitarbeitenden ausrichten. Hier liefert unter anderem das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard wertvolle Denkanstösse. Nach diesem Modell lassen sich die Mitarbeitenden je nach Leistungsfähigkeit, Wissensstand und Motivation in vier Reifegrade einteilen. Der Führungsstil des Vorgesetzten sollte sich, wie in der untenstehenden Abbildung gezeigt, nach dem **Reifegrad** des jeweiligen Unterstellten richten.<sup>4</sup>

Mitarbeitende mit einem geringen Reifegrad (z. B. neu eingestellte Hilfskräfte) benötigen einen stark aufgabenbezogenen Führungsstil im Sinne von klaren Arbeitsanweisungen. Mit zunehmender Reife nimmt die Mitarbeiterbezogenheit zu und die Aufgabenbezogenheit ab. Den Mitarbeitenden werden nicht einfach Anweisungen erteilt, sondern die Entscheide werden «verkauft», das heisst die zugrunde liegende Begründung soll verstanden und akzeptiert werden.

Auf der nächst höheren Reifestufe wird dann der Führungsstil partizipativ, das heisst die Mitarbeitenden erhalten ein Mitspracherecht in der Entscheidungsfindung. Die Mitarbeitenden des höchsten Reifegrads, beispielsweise langjährige und erfahrene Projektleiter oder Sachbearbeiterinnen werden kaum mehr aufgabenbezogen, aber auch in abnehmendem Masse mitarbeiterbezogen geführt.

Konkret heisst das, dass der Führungsstil delegativ, im Sinne des Erteilens von Verantwortung mit klarer Zielvereinbarung, ausgestaltet werden sollte.

**beispiel**

**Einführung ins Arbeitsumfeld:**



Der neue Mitarbeiter, der gerade seine Berufslehre erfolgreich abgeschlossen hat, muss durch konkrete Anweisungen in sein neues Arbeitsumfeld eingeführt werden. Sein Vorgesetzter vermittelt ihm konkrete Handlungs-ideen: «Ich an deiner Stelle würde diese Aufgabe wie folgt anpacken.» Dieser integrierende Führungsstil führt dazu, dass sich der neue Mitarbeiter rasch an die Usancen des Unternehmens gewöhnt und sich in das bestehende Team einfügen kann.

Abbildung 06 **Der richtige Führungsstil**

Willensbildung beim Vorgesetzten ←			→ Willensbildung beim Mitarbeiter			
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeitenden.	Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die Mitarbeitenden von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch Akzeptanz zu erreichen.	Vorgesetzter informiert Mitarbeitende über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeitende können ihre Meinung äussern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.	Mitarbeitende/ Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative.	Mitarbeitende/ Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Mitarbeitende/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und aussen.
<b>Autoritär</b>	<b>Patriarchalisch</b>	<b>Informierend</b>	<b>Beratend</b>	<b>Kooperativ</b>	<b>Delegativ</b>	<b>Autonom</b>

### Reflexion des eigenen Führungsverhaltens

Der vorliegende Beitrag stellt kein Rezept dar, wie erfolgreiche Personalführung in der Praxis ausgestaltet werden sollte. Er dient vielmehr dazu, sein eigenes Führungsverhalten selber zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen.

Die Delegation von verantwortungsvollen Aufgaben und die Arbeit mit selbstständigen Mitarbeitenden ist nicht für alle Kleinunternehmen und unter allen Bedingungen die ideale Organisationsform. Aber für viele Geschäftsmodelle, die mit Projektstrukturen und qualifizierten Mitarbeitenden umgesetzt werden, bieten einfache Personalmanagementinstrumente eindeutige Vorteile gegenüber herkömmlichen patronalen, stark interaktiven und dadurch zeitintensiven Führungsstrukturen. Allerdings setzt die Einführung solcher Instrumente voraus, dass der Unternehmer und die Unternehmerin bereit sind, Verantwortung abzugeben und offen zu kommunizieren. Es wäre ein Trugschluss zu vermuten, dass man durch Delegation oder in Teamorganisationen weniger gefordert ist. Die Aufgabenschwerpunkte verlagern sich.

Nicht zuletzt wird aber die Entwicklungsfähigkeit des Kleinunternehmens verbessert, weil sich dadurch die Mitarbeitenden in zunehmendem Masse mit ihren Stärken für das Wohl des Unternehmens einbringen.

<sup>1</sup> Rosenstiel, Lutz v.; Grundlagen der Führung, 1993.

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch Wunderer, R.; Führung und Zusammenarbeit, 2003.

<sup>3</sup> In Anlehnung an Delhess, K.-H.; Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, 1995.

<sup>4</sup> Hersey, P.; Blanchard, K. H., Das situative Führungsmodell, 1992.

### Checkliste: «Wie aktuell ist mein Personalmanagementverständnis?»

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen spontan:

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>1.</b> Ich erfasse mitarbeiterrelevante Daten (Ausbildungsabschlüsse, Weiterbildungsanfragen, besuchte Kurse, Notizen von Gesprächen) systematisch in meinem Unternehmen.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>2.</b> Ich führe mindestens einmal pro Jahr ein systematisches Mitarbeitergespräch für alle Mitarbeitenden durch.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>3.</b> Ich beurteile nicht nur die Leistung meiner Mitarbeitenden, ich schätze auch ihr Potenzial ein und dokumentiere diese Einschätzung.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>4.</b> Ich erarbeite zusammen mit meinen Mitarbeitenden eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Entwicklungsplanung.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>5.</b> Ich bearbeite Anliegen meiner Mitarbeitenden systematisch, indem ich diese sammle, prüfe und ihnen innert nützlicher Frist beantworte.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>6.</b> Ich behandle meine Mitarbeitenden hinsichtlich Aufmerksamkeit, Lob und Tadel gleich.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>7.</b> Ich versuche meine Mitarbeitenden gezielt auf anspruchsvolle Projekte anzusetzen, damit sie lernen und ihre eigenen Erfahrungen sammeln können.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>8.</b> Ich plane meinen Mitarbeiterbedarf vorausschauend und passe die Planung gemäss den (strategischen) Zielen meines Unternehmens an.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>9.</b> Ein Stellenwechsel führt dazu, dass ich die von dieser Stelle erledigten Aufgaben(bündel) kritisch hinterfrage und vor einer Neubesetzung diese Aufgaben bei Bedarf zuerst neu verteile.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10.</b> Ich pflege gezielt eine Kultur der Freiräume, wo meine Mitarbeitenden in klar definierten Grenzen ihre Tätigkeiten selbstständig erledigen können.

Antwortrastrer für alle Fragen:  Ja  Teilweise  Nein

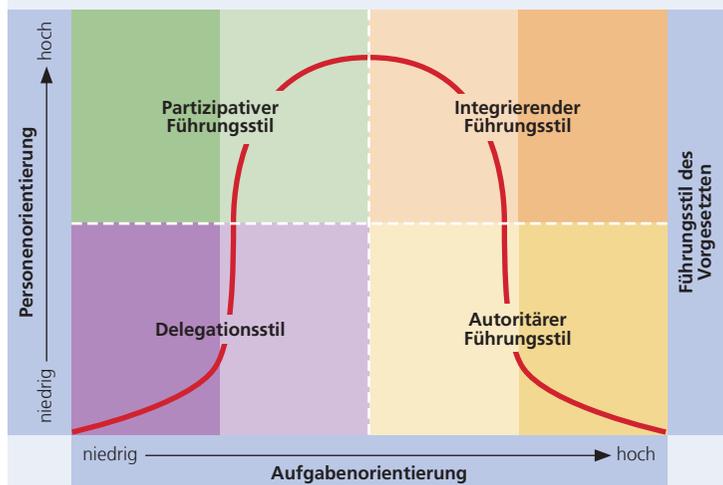
**Auswertung: Zählen Sie Ihre Ja-Antworten zusammen.**

**8 bis 10:** Sie leben ein modernes Verständnis des Personalmanagements und sind sich der Bedeutung Ihrer Mitarbeitenden sehr bewusst.

**5 bis 7:** Ihr Verständnis für die Bedeutung des Personalmanagements ist vorhanden, weist aber noch Lücken auf, die gezielt zu schliessen sind.

**0 bis 4:** Sie haben grossen Handlungsbedarf im Bereich Personalmanagement, den es in den nächsten Jahren unbedingt zu schliessen gilt. Packen Sie es in kleinen Schritten an.

Abbildung 07 Das Reifegradmodell



Der Führungsstil einer/eines Vorgesetzten ist wie bereits erwähnt auch abhängig von der «Persönlichkeit» (dem Reifegrad) des Unterstellten. Je nach Reife wird eine Arbeitsanordnung mehr aufgaben- und/oder mehr personenorientiert dem Mitarbeitenden unterbreitet. Daraus ergeben sich unterschiedliche Führungsstile, die für die jeweiligen Mitarbeitenden als passend empfunden werden.

Die Kurve beschreibt den optimalen Führungsstil in Abhängigkeit vom Reifegrad.

Quelle: Hersey/Blanchard (nach Jung 1999)

# «Für die richtigen Leute sind wir ein guter Arbeitgeber.»

Reto Schneider, Partner und CEO, Semantics AG



**Unternehmen, Sitz** Semantics AG, 9500 Wil SG

**Branche** Dienstleistungssektor (Informationstechnologie, Systemapplikationen)

**Gründung** 2000

**Anzahl Mitarbeitende** 4 operativ tätige Partner, 7 Mitarbeitende

**Ziele** Unter anderem Wachstum nach Deutschland

«Bezüglich Wachstum stossen wir am Schweizer Markt an Grenzen, denn die Zahl der potenziellen Kunden ist beschränkt. Darum bewegen wir uns in Richtung Deutschland.»

*Ihre Kundenliste umfasst namhafte Schweizer Banken, Versicherungsgesellschaften und die öffentliche Hand: Semantics AG unterstützt Organisationen mit Informatiklösungen in den Bereichen Verfügbarkeit, Identifikation oder Datenschutz. Das Know-how der Mitarbeitenden ist für das Ostschweizer Unternehmen ein Schlüsselfaktor, das Personalmanagement damit eine zentrale Herausforderung.*

**Reto Schneider, wann haben Sie erstmals Mitarbeitende eingestellt?**

► Ursprünglich waren wir zwei Partner, beide Einzelunternehmer. Bei der Gründung haben wir zwei weitere Partner an Bord geholt und gleichzeitig die ersten Mitarbeitenden eingestellt. Der Grund für den Zusammenschluss und Ausbau war, dass unsere Kunden kontinuierliche Verfügbarkeit und Personalressourcen forderten. Die ersten Mitarbeitenden kannten wir bereits von früher.



### Ist es schwierig, in Ihrem Bereich geeignete Fachleute zu finden?

► Viele bevorzugen, für grössere Unternehmen in einem klar umrissenen Bereich tätig zu sein. Als kleiner Arbeitgeber können wir nicht garantieren, dass unsere Leute immer in ihrem Kerngebiet arbeiten können. Dies erfordert Flexibilität.

### Was heisst das für die Personalrekrutierung?

► Die zwei grössten Herausforderungen in der Rekrutierung sind, dass wir uns nicht auf einen grossen Firmennamen stützen können und dass wir über keine festen Stellenprofile verfügen. Die Personalführung an sich ist nicht sehr komplex, weil unsere Mitarbeitenden sehr eigenverantwortlich in ihren Projekten arbeiten.

### Bestimmt die Fähigkeit, geeignete Personen zu finden, auch das Wachstumstempo des Unternehmens?

► Bis zu einem gewissen Grad. In einem ersten Schritt wachsen wir in einem Segment innerhalb des bestehenden Teams. Erst wenn wir sicher sind, dass wir eine zusätzliche Person auslasten können, kommt eine Neuanstellung infrage. Ohne klare Aussicht auf Kundenaufträge kämen wir sonst schnell in Liquiditätsengpässe. Wir überlegen uns im Rahmen der Ressourcenplanung Anfang des Jahres, ob und in welchen Bereichen wir zulegen wollen.

### Wo sehen Sie die Vorteile eines kleinen Unternehmens?

► Wir sprechen ganz bestimmte Personen an. Fachkräfte, die sich wirklichen und entwickeln wollen, die den eigenen Beitrag zum Unternehmenser-

folg sehen möchten. Der grosse Vorteil ist, dass wir sehr flexibel sind. Weiterer Pluspunkt ist unser Interesse an Weiterbildung, und auch lohnmassig können wir absolut mithalten.

### Sie haben die Weiterbildung angesprochen. Welche Strategie verfolgen Sie hier?

► Im Vordergrund steht die Praxiserfahrung. Diese hat bei der Akquisition von Aufträgen einen hohen Stellenwert. Wir bieten eine Dienstleistung nur an, wenn wir auch über das entsprechende praktische Know-how verfügen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass wir im Rahmen eines Kundenprojektes die Einarbeitungszeit unseres Mitarbeitenden übernehmen und erst in der produktiven Phase zu verrechnen beginnen. Schliesslich sind wir immer offen und sehr daran interessiert, dass sich unsere Spezialisten weiterbilden – hauptsächlich im eigenen Fachgebiet, aber durchaus auch über dessen Grenzen hinaus.

### Wenn Sie Personalentwicklung und Rekrutierung gegenüberstellen:

#### Wo legen Sie das Schwergewicht.

#### Was ist Ihnen wichtiger?

► Ich habe diesbezüglich meine Meinung geändert. Früher lag unser Fokus auf der Weiterbildung des bestehenden Personals. Ich glaube aber mittlerweile, dass es nicht mehr reicht, wenn wir die Mitarbeitenden in eine bestimmte Richtung weiterbilden. Das können wir nur in Bereichen tun, in denen wir bereits über Kernkompetenzen verfügen. Gehen wir aber in neue Felder, so stellen wir neue Spezialisten ein. Dann können wir auch dem Kunden gegenüber signalisieren, dass wir die Kompetenz bereits haben.

«Wir sind in einer Branche tätig, in der es immer noch zu wenig Arbeitskräfte gibt. Damit haben wir zu kämpfen.»

# Personalselektion will geplant sein

Stefan R. Wilhelm

*Kleinunternehmen rekrutieren meist nur alle paar Jahre neue Mitarbeitende, weil sie kleinere Personalbestände haben und gegenüber Grossunternehmen tendenziell eine geringere Fluktuation aufweisen. Deshalb fehlt oft die Routine für die Selektion. Umso wichtiger ist es, im entscheidenden Moment rasch zu handeln und alles richtig zu machen.*

## Bestehende Beziehungen nutzen

**Intern und extern rekrutieren.** Bei einer absehbaren Vakanz muss das **Stellenprofil** kritisch hinterfragt werden. Mit den Jahren ändern sich Arbeitsmethoden und -abläufe. Neue Technologien halten Einzug. Entsprechend oft kommt es vor, dass sich das Profil seit der letzten Bestandaufnahme stark verändert hat.

**Mitarbeitende auf verschiedenen Kanälen suchen.** Falls interne Mitarbeitende für die Funktion infrage kommen, gehen Sie auf diese zu – sie sollten sich nicht «andienen» müssen. Bei Schlüsselpositionen ist es aber auf jeden Fall sinnvoll, auch externe Kandidaten einzubeziehen. Dies soll möglichen internen Bewerbern offengelegt werden. So kann diese Person entscheiden, ob sie sich dem Wettbewerb aussetzen will.

Das persönliche Netzwerk und das der Mitarbeitenden ist der naheliegende Weg für die Suche ausserhalb des Unternehmens. Sie hat den Vorteil, dass man jemanden bereits kennt und relativ sicher einschätzen kann, worauf man sich «einlässt». Entscheidende Tipps müssen in jedem Fall mit einer grosszügigen Prämie – ob Bargeld, Gutschein oder einem exklusiven Nachtessen –

belohnt werden. Ergeben sich nach kurzer Zeit keine vielversprechenden Kontakte, sollte umgehend ein Stelleninserat geschaltet werden. Leider werden Inserate oft zu klein und/oder nur in lokalen Medien publiziert. Hier spart man am falschen Ort. Ein Stelleninserat ist Marketing und muss kurz, prägnant und textlich und gestalterisch ansprechend sein. Der Kandidat oder die Kandidatin soll sich «beworben» fühlen. Machen Sie die Kontaktaufnahme einfach. Für einen Erstkontakt reicht die Zustellung des Lebenslaufs – vorzugsweise per Mail – meist aus. Die zeitaufwendige und teure Retournierung vieler und oft recht umfangreicher Bewerbungsdossiers kann so vermieden werden. Bestätigen Sie den Eingang einer Bewerbung sofort. Dies hinterlässt einen professionellen Eindruck. Die für beide Seiten unliebsamen Anrufe «Ich wollte nachfragen, ob Sie meine Mail erhalten haben...» fallen damit weg.

**Bewerbungen sortieren.** Wenn Sie viele Bewerbungen erhalten haben, lohnt sich eine Triage:

- Topkandidatinnen und -kandidaten, mit denen Sie ein Interview führen möchten;
- solche, die Teilaspekte des Profils erfüllen (B-Kandidaten);
- diejenigen, die überhaupt nicht infrage kommen und umgehend eine Absage erhalten.

**Erstkontakt per Telefon.** Die Topkandidaten kontaktieren Sie am besten per Telefon. Machen Sie nicht einfach nur einen Termin ab, sondern nehmen Sie sich genügend Zeit, um die wichtigsten Fragen zu stellen respektive zu beantworten. Die Frage nach den Gehaltsvorstellungen ist hier übrigens durchaus angebracht. Vielleicht reduziert sich dann das Feld möglicher Bewerberinnen und

**tipp**

**Chancen und Gefahren für interne Bewerberinnen und Bewerber**



- Man macht auf sich aufmerksam und zeigt Interesse.
- Bewerber weiss genau, wofür er sich bewirbt (kennt Umfeld/ Team).
- Signal der Unzufriedenheit.
- Diskretion nicht immer gewährleistet.

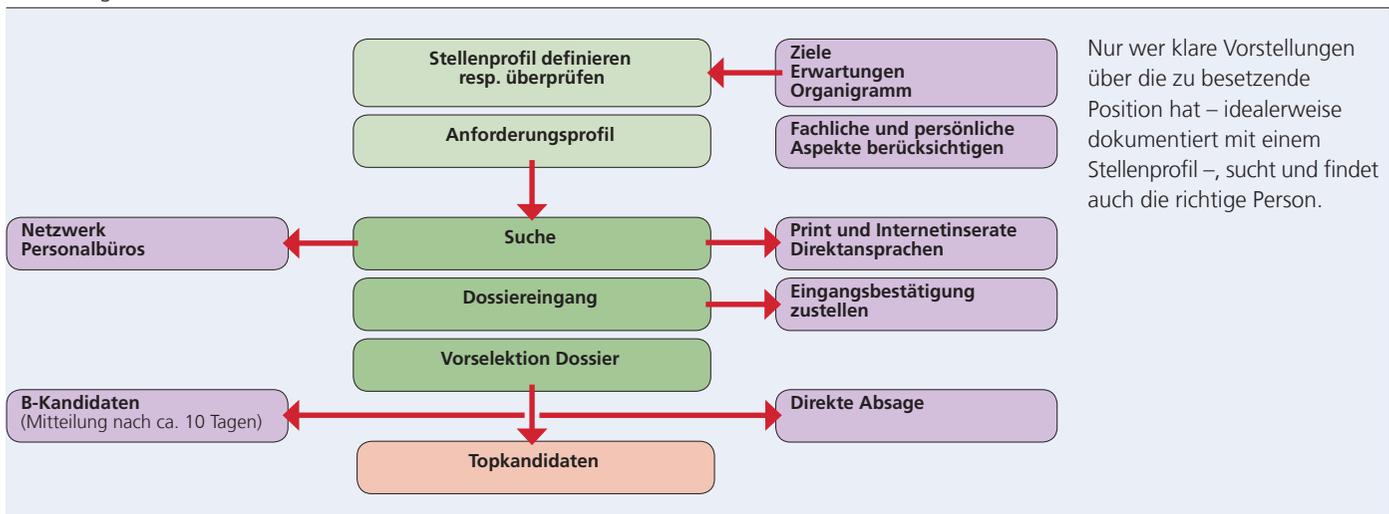
**Mail-Bewerbung: Vor- und Nachteile**



- Hemmschwelle für Kandidierende tiefer, da weniger Aufwand.
- Zeiteinsparung
- Keine Kosten
- Flexibilität (Bewerbung aus dem Urlaub)
- Unpersönlicher als Brief
- Diskretion: Wo landet die Mail?
- Bewerbung vielleicht weniger gut überlegt.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 08 Suche und Selektion



Nur wer klare Vorstellungen über die zu besetzende Position hat – idealerweise dokumentiert mit einem Stellenprofil –, sucht und findet auch die richtige Person.

**Personalselektion will geplant sein**

Bewerber bereits. Falls nicht schon erfolgt, fragen Sie jetzt nach den vollständigen Unterlagen – die vorzugsweise per Post zugestellt werden. Prüfen Sie deren Vollständigkeit (siehe Checkliste auf Seite 16).

Nach rund 10 Tagen müssen die Mitteilungen betreffend B-Kandidaten und die Absagen versendet werden. Seien Sie mit Letzteren eher zurückhaltend, abgesagt werden kann immer.

**Interviews führen ist Chefsache ...**

**Erstes Abtasten.** Für ein erstes Gespräch genügt eine Stunde. Erklären Sie der Bewerberin, dem Bewerber gleich zu Beginn den Ablauf. Machen Sie den Anfang und stellen Sie Unternehmen und Aufgabe vor. Ihrem Gegenüber hilft dies, sich an die neue Umgebung zu gewöhnen und die übliche Nervosität abzubauen. Verlieren Sie sich im Erstgespräch nicht in Details, es geht schliesslich darum, ein Gesamtbild zu erhalten. Übergeben Sie der Bewerberin, dem Bewerber nach rund 15 Minuten das Wort. Etwa eine halbe Stunde ist für ein lockeres Gespräch bestimmt. Stimmt für Sie die Chemie, teilen Sie dies dem Bewerber sofort mit. Zum Beispiel: «Ich habe das Gespräch positiv empfunden und kann mir eine Zusammenarbeit mit Ihnen vorstellen. Gerne würde ich Sie nochmals treffen.» Teilen Sie der Kandidatin, dem Kandidaten auf jeden Fall mit, wie der weitere Prozess aussieht, auch wenn Sie unsicher oder klar der Auffassung sind, dass sie/er nicht infrage kommt.

**Rasch ein zweites Gespräch organisieren.** Das Folgegespräch findet idealerweise rund eine Woche später statt. Es geht darum, die Eindrücke

des ersten Treffens zu vertiefen und insbesondere Fachthemen aufzugreifen. Nehmen Sie Ihren wichtigsten Mitarbeitenden oder den Fachvorgesetzten dazu. Zeigen Sie den Betrieb und lassen Sie die Kandidaten auch einmal alleine mit den Mitarbeitenden sprechen. Dies zeugt von Vertrauen und Wertschätzung. Damit erhalten Sie zusätzlich Feedback von Dritten.

**Referenzen einholen gehört zum Standard.** Die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen darf nicht überschätzt werden. Auch wenn diese heute weitgehend unverschlüsselt verfasst sind: Ein wirklich schlechtes Zeugnis darf per Gesetz gar nicht ausgestellt werden. Sind Sie aufgrund von bestimmten Formulierungen in einem **Arbeitszeugnis** unsichert, sprechen Sie den Kandidaten im Interview darauf an und überprüfen später diese Aussagen mittels Referenz. Ist das Arbeitsverhältnis ungekündigt, kann man jedoch nicht verlangen, dort eine Referenzauskunft zu erhalten. Holen Sie diese – nach Absprache mit der Kandidatin – bei ehemaligen Arbeitgebern ein, und zwar nach Möglichkeit bei denjenigen Personen, welche die Zeugnisse unterzeichnet haben.

Beim Einholen von Referenzauskünften ist darauf zu achten, dass die betreffende Person am Telefon ungestört sprechen kann und genügend Zeit hat. Andernfalls vereinbaren Sie lieber einen späteren Termin.

**Vervollständigung des Bildes.** Inhalt des Gesprächs sind Persönlichkeitsmerkmale wie Stressresistenz, Entscheidungsfreude oder Sinn für Zusammenarbeit. Gehen Sie auf funktionspezifische Aspekte ein und informieren Sie sich über Qualität und Quantität der Arbeit sowie beson-

**tipp**

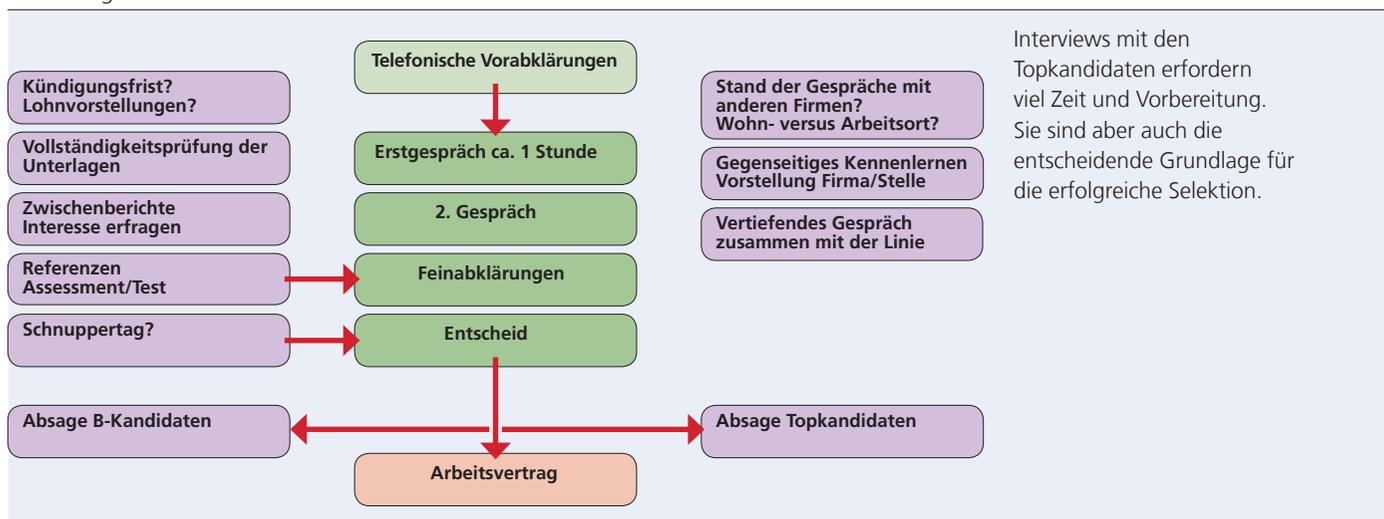
**Bewerbungsunterlagen: die rechtliche Sicht**

↓  
Die Angaben im Lebenslauf sind vollständig und wahrheitsgetreu zu machen. Umgekehrt steht das Unternehmen in der Pflicht, die Unterlagen sorgfältig und diskret zu behandeln. Die Unterlagen bleiben im Eigentum des Bewerbers und müssen bei erfolgloser Bewerbung zurückgeschickt werden. Auch bei **Spon-tanbewerbungen** gehört dies zum guten Ton.

**Wie wichtig ist das Bauchgefühl?**

↓  
Das Bauchgefühl ist ganz entscheidend, sowohl für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Fühlt man sich nicht wohl, sollte Abstand von der Stelle respektive von der Bewerberin/ vom Bewerber genommen werden. Hier lohnt es sich, auf den Bauch statt auf den Verstand zu hören.

Abbildung 09 **Ablauf der Interviews**



Interviews mit den Topkandidaten erfordern viel Zeit und Vorbereitung. Sie sind aber auch die entscheidende Grundlage für die erfolgreiche Selektion.

**Personalselektion will geplant sein**

dere Fähigkeiten. Sie dürfen auch den Austrittsgrund thematisieren. So können Sie die Aussage der Kandidierenden verifizieren. Schliesslich kennt die Bezugsperson unter Umständen auch das persönliche Umfeld der Bewerberin oder des Kandidaten. Dies komplettiert Ihr Bild, das Sie im Bewerbungsgespräch gewonnen haben.

**Andere Bewerber nicht links liegen lassen.** Die Versuchung ist gross, sich auf den einen Spitzenkandidaten, auf die Topkandidatin zu konzentrieren. Vergessen Sie jedoch diejenigen nicht, die Sie ebenfalls interviewt haben oder die Sie den B-Kandidaten zugeordnet haben. Halten Sie sie regelmässig auf dem Laufenden. Denn je professioneller Sie mit diesen Bewerberinnen/Bewerbern umgehen, desto einfacher ist es – zum Beispiel beim Rückzug des Kronfavoriten –, auf diese wieder zuzugehen.

**Gezielte Kandidatensuche.** Eine gezielte Personalsuche und Direktansprache von potenziellen nicht bekannten Kandidaten und Kandidatinnen kommen meist dann zum Zug, wenn alle anderen Kanäle ausgeschöpft sind. Der wichtigste Schritt ist die eigentliche Identifikation von Personen, die für die Position infrage kommen könnten. Diese Aufgabe kann eine spezialisierte Firma übernehmen. Identifizieren heisst, zum Beispiel im Internet, über telefonische Anfragen bei Unternehmen, via Mitglieder (Berufsverbände, Ausbildungen) oder Teilnehmerverzeichnisse (Kongresse, Messen) auf die gesuchten Personen zu stossen. Natürlich werden auch die eigenen Datenbanken abgefragt. In der Regel führt eine Kombination aller Quellen zum gewünschten Resultat. Die Ansprache und Selektion, also Interviews, Abklärungen zu Eignung/Neigung etc., führt bei externer Unterstützung der Personalberater durch. Der Kandidat wird meistens im Geschäft angesprochen. Es kommt zur berühmt-berüchtigten Frage: «Können wir reden?». Als Nächstes folgt das persönliche Gespräch und der Rekrutierungsprozess nimmt den gewohnten Lauf.

**Was vermag eine Personalberatung?** Hauptaufgabe der Spezialisten ist die Selektion von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern. Ein erfahrener Berater hat die Fähigkeit, Personen richtig einzuschätzen und kann beurteilen, ob diese zum Unternehmen und ins Team passen. Der Vorteil für Kandidaten liegt in der Möglichkeit, sich diskret über Unternehmen, Stelle und Entwicklungsmöglichkeiten zu informieren.

Das Honorar für die Personalberatung ist in der Regel ein Prozentsatz des Jahresgehaltes. Je nach Schwierigkeitsgrad, Funktion und Region variieren die Sätze zwischen 10 und 25 Prozent.

**... und Absagen erst recht**

Erst dann zurücklehnen, wenn die Tinte trocken ist. Stellen Sie der ausgewählten Kandidatin, dem Kandidaten nach der Zusage sofort den Vertrag zu. Verfassen Sie den Begleitbrief individuell, bringen Sie darin nochmals Ihre Freude auf die Zusammenarbeit zum Ausdruck. Sobald der Vertrag gegengezeichnet ist, können Sie die anderen Bewerberinnen/Bewerber informieren. Diejenigen, die Sie interviewt haben, rufen Sie an – denn auch Absagen sind Chefsache. Dies ist persönlich, hinterlässt einen guten Eindruck und erlaubt den Betroffenen auch die Frage nach dem

**tipp**

**Was gehört in die Bewerbungsunterlagen?**



- Persönliches Anschreiben
- Lebenslauf mit Foto (chronologisch neu vor alt, max. 2 Seiten)
- Kopien aller relevanten Arbeitszeugnisse und Diplome
- Je nach Stelle Arbeitsproben

**Vereinbaren Sie einen Schnuppertag**



Ein Schnuppertag lohnt sich in jedem Fall – und zwar für beide Parteien. Hoffentlich wird dadurch die Fachkompetenz bestätigt, und der Bewerber fühlt sich wohl. Falls nicht, haben Sie viel Zeit und Geld gespart.

Abbildung 10 **Inhalt des Arbeitsvertrags**

<input type="checkbox"/>	Beginn des Arbeitsverhältnisses, Probezeit und Kündigungsfrist, Tätigkeit, Einordnung in das Unternehmen
<input type="checkbox"/>	Salär (meist als Jahreslohn in 13 monatlichen Raten), variabler Lohnanteil, Gratifikationen, Spesen
<input type="checkbox"/>	Sozialleistungen, insbesondere Lohnfortzahlung bei Unfall und Krankheit, Unfallversicherung, Pensionskasse
<input type="checkbox"/>	Arbeitszeit (beispielsweise Tages-, Wochen- oder Jahresarbeitszeit) und Ferienanspruch
<input type="checkbox"/>	Als integrierende Bestandteile können im Vertrag genannt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stellenbeschreibung</li> <li>■ Reglement der Pensionskasse</li> <li>■ Reglement für Mitarbeitende</li> </ul>

Der Arbeitsvertrag ist im Schweizerischen Obligationenrecht umfassend geregelt und wird durch «übereinstimmende gegenseitige Willensäusserung» geschlossen. Dennoch lohnt es sich, die wesentlichen Punkte des Vertrags sowie zulässige Abweichungen vom Gesetz schriftlich festzuhalten.

Grund. Seien Sie ehrlich und legen Sie die Karten auf den Tisch. Vielleicht wird die Kandidatin, der Kandidat auf ein Verhalten hingewiesen, das schon bei anderen Vorstellungsgesprächen zum Fallstrick wurde. Dann hat sich der Bewerbungsprozess auch für sie/ihn gelohnt.

**Fazit: Kosten und Aufwand Personalwechsel**

Die Personalselektion sollte möglichst gewissenhaft geplant und durchgeführt werden. Denn es müssen auch Kosten mit einbezogen werden, die mit einem Personalwechsel verbunden sind. Als Faustregel gilt, dass ein Wechsel rund ein Jahresgehalt kostet. Verlust an Know-how und teilweise Kundenbeziehungen, sinkende Produktivität nach der Kündigung, Absenzen (wenn z. B. noch der angehäuften Resturlaub bezogen wird), Kosten für die Neurekrutierung (z. B. Inserate in der Tagespresse, Honorar des Personalberaters, Assessment), mehrere Interviewrunden mit verschiedenen Personen und die eigentliche Einarbeitung der Nachfolgerin/des Nachfolgers schlagen am stärksten zu Buche.

Oft unterschätzt wird auch der zeitliche Faktor: Der Erfahrung nach dauert es rund drei Monate, bis ein Arbeitsvertrag unterzeichnet ist. Ein Inserat ist rasch geschaltet und Interviews mit potenziellen Kandidaten schnell einmal geführt. Die weiteren Interviewrunden, das Assessment, das Einholen mehrerer Referenzen, die Organisation und Durchführung des Schnuppertages und schliesslich die Einigung auf einen unterschrittsreifen Vertrag benötigen viel Zeit. Eine sorgfältige Abklärung lohnt sich jedoch, denn es sollen wieder viele Jahre Firmenzugehörigkeit folgen.

**Checkliste: Bewerbungsunterlagen und Erstgespräch**

Bewerbungsunterlagen	
<input type="checkbox"/>	<b>1.</b> Im Lebenslauf sind alle wichtigen Informationen enthalten.
<input type="checkbox"/>	<b>2.</b> Der berufliche Werdegang sowie Aus- und Weiterbildung sind lückenlos dokumentiert.
<input type="checkbox"/>	<b>3.</b> Die für die Stelle spezifisch wichtigen Informationen wie beispielsweise Sprach- oder IT- Kenntnisse sind erwähnt.
<input type="checkbox"/>	<b>4.</b> Die angegebene berufliche Erfahrung deckt sich 1:1 mit den Angaben in den Arbeitszeugnissen.
<input type="checkbox"/>	<b>5.</b> Es liegen überall Schlusszeugnisse und nicht etwa nur <b>Zwischenzeugnisse</b> vor.
<input type="checkbox"/>	<b>6.</b> Kopien der relevanten Weiterbildungen sind dabei (oder hat man vielleicht die Technikerschule nur besucht, aber nicht abgeschlossen?).
<input type="checkbox"/>	<b>7.</b> Für sensible Funktionen, zum Beispiel in der Buchhaltung, lohnt es sich, zusätzlich einen Strafregisterauszug und eine Betreuungsauskunft zu verlangen.
Bewerbungsgespräch	
<input type="checkbox"/>	<b>1.</b> Pünktlichkeit ist alles: Erscheint die Kandidatin/der Kandidat viel zu früh, gar zu spät oder eben pünktlich?
<input type="checkbox"/>	<b>2.</b> Der erste Eindruck: Fühle ich mich wohl? Was sagt z. B. die Assistentin, die den Kandidaten empfangen hat und ihn gut kennt? War er auch zu ihr zuvorkommend?
<input type="checkbox"/>	<b>3.</b> Das äussere Erscheinungsbild: Ist die Bewerberin/der Bewerber der Funktion entsprechend gekleidet oder hat sie oder er sich verkleidet?
<input type="checkbox"/>	<b>4.</b> Eine gute Vorbereitung (z. B. Fragen notiert, Besuch der Internetseite) signalisiert Interesse und Ernsthaftigkeit des Bewerbers.
<input type="checkbox"/>	<b>5.</b> Während des Interviews: Ist die Kandidatin/der Kandidat aktiv oder passiv? Kann sie/er zuhören? Antwortet sie/er präzise auf meine Fragen? Fühlt sie/er sich wohl, spricht: Gibt sie/er sich natürlich und ungezwungen?
<input type="checkbox"/>	<b>Auf keinen Fall vergessen zu fragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gehaltsvorstellungen (fixer und variabler Teil, Geschäftsauto ja/nein usw.)</li> <li>■ Kündigungsfrist (was ist vertraglich vereinbart, Ferienguthaben)</li> <li>■ Besteht allenfalls ein Konkurrenzverbot?</li> <li>■ Grund zum Stellenwechsel (ist er plausibel und einfach nachvollziehbar?)</li> <li>■ Kontakte zu anderen Unternehmen (muss allenfalls rasch reagiert werden?)</li> <li>■ (Längere) Ferienabwesenheiten?</li> </ul>

# «Wir bieten andere Vorzüge als Grossunternehmen.»

Matthias Fürer, Geschäftsführer Delico AG



<b>Unternehmen, Sitz</b> Delico AG, 9200 Gossau SG
<b>Branche</b> Handel (Vertrieb internationaler Lebensmittelmarken in der Schweiz)
<b>Gründung</b> 1981
<b>Anzahl Mitarbeitende</b> Geschäftsführer und 5 Mitarbeitende
<b>Ziele</b> Kompetenter Handelspartner für massenfähige Nischenprodukte im Lebensmittelbereich

«Bei der Wahl von neuen Mitarbeitenden reden bei uns alle mit. Legt jemand das Veto ein, so sehen wir von einer Einstellung ab. Nur so schaffen wir die Voraussetzung, dass es untereinander funktioniert.»

*Kikkoman, JFC oder Coppenrath & Wiese – die Markenprodukte und Handelsmarken, die Delico AG vertreibt, sind in vielen Schweizer Küchen und den Regalen der meisten Detaillisten zu finden. Das Unternehmen in der zweiten Generation pflegt intern einen familiären Umgang und besteht am anspruchsvollen Markt unter anderem durch breit abgestützte Entscheidungskompetenz.*

«Vertreterbesuche sind eine willkommene Abwechslung in unseren Büros.» Matthias Fürer schmunzelt. «Es kommt schon einmal vor, dass wir danach zusammen in der Küche ausprobieren und ich die Produkte dem strengen Urteil meiner Mitarbeitenden überlasse.»

Mit ihnen pflegt er einen kollegialen Umgang. Die Rollen sind allerdings klar verteilt. Das zeigt auch das Organigramm. Die Seniorität ist für die einzelnen Aufgabenfelder entscheidend. «Ei-



nen Stellenausbau und die wenigen Personalabgänge nutzen wir dazu, angestammte Mitarbeitende aufrücken zu lassen. Das hat unter anderem den Vorteil, dass der Übergang fließend erfolgen kann und dass alle alles beherrschen.»

**Welches sind die wichtigsten Personalführungsgrundsätze?** Matthias Fürer überlegt. «Ich lege Wert auf Selbstständigkeit. Das hält mir den Rücken frei.» Entscheidungen bis zu einem bestimmten Betrag fallen in die Kompetenz der Mitarbeitenden. Das bedingt auch eine Fehlertoleranz. Er gesteht ein, dass er auch schon mal wegen zu teuer eingekaufte Ware leer schlucken musste.

Neben Stellenbeschreibungen und Führungsrichtlinien hat Matthias Fürer regelmäßige Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilungen etabliert. Etwaige Spannungen oder Meinungsverschiedenheiten im Team lässt er nicht anbrennen. «Wenn etwas ansteht, muss es umgehend auf den Tisch. Wir arbeiten zu eng zusammen, um etwas auf die lange Bank zu schieben.» Aus der Erfahrung anderer Unternehmen weiss er, dass die Antennen diesbezüglich fein eingestellt sein müssen. Nur so lässt sich ein gutes Arbeitsklima pflegen und aufrechterhalten.

**Als grösste Herausforderung** des Handelsunternehmens erachtet Matthias Fürer die Personal- und Kapazitätsplanung. «Seit der Gründung durch meine Eltern wächst die Firma beständig. Damit stös-

sen wir regelmässig an Belastungsgrenzen.» Weil jeder Ausbau um eine Vollzeitstelle einen markanten Ausbau der Gesamtkapazität bedeutet, muss die Aussicht auf eine ausreichende Auslastung mit neuen Produkten und Projekten bestehen. «Wir stellen nicht auf Vorrat Personal ein.» Hinsichtlich Teilzeitstellen ist der Geschäftsführer explizit. «Ein Stellenpensum von unter 70 Prozent kommt nicht infrage.» Damit hält er es gleich wie sein Vater und Firmengründer Alex Fürer. «Wenn jemand weniger arbeiten will, so liegen die Hauptinteressen offensichtlich nicht in der Tätigkeit bei uns. Das ist zwar für gewisse administrative Funktionen vertretbar, aber nicht für uns.» Denn die Kundinnen und Kunden und die komplexen Bestell- und Lieferabläufe fordern Erreichbarkeit und Geschwindigkeit.

**Mitarbeitende sucht und findet** das Unternehmen übrigens ausschliesslich über Personalvermittler. Das ist bei allen Mitarbeitenden einschliesslich des Verkaufsleiters so, der unlängst seine Arbeit aufgenommen hat. «Wir haben in den letzten Jahren ein einziges Mal selbst ein Inserat geschaltet und waren vom Bewerbungseingang überwältigt – weniger der Qualität als der grossen Zahl wegen.» Auch gegenüber persönlichen Empfehlungen aus dem Bekannten- und Freundeskreis ist Matthias Fürer zurückhaltend. «Wenn es nicht funktioniert, setzt man die persönliche Beziehung aufs Spiel. Das darf nicht sein.»



«Ich führe nach dem Grundsatz «no news is good news» und möchte nur einbezogen werden, wenn meine Beteiligung an einem Entscheid wirklich gefordert ist. Damit kann ich mich auf meine Aufgaben konzentrieren.»

# Personalentwicklung – Treibstoff für das Unternehmenswachstum

Rainer Schmid

*Veränderte Kundenwünsche, kürzere Marktzyklen, neue Technologien: Um im anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld am Ball zu bleiben, brauchen Unternehmen vor allem eines: Mitarbeitende, die in der Lage und willens sind, die neue Herausforderungen tatkräftig anzugehen. Die Rekrutierung von Fachspezialisten ist der eine Weg, die Entwicklung des angestammten Personals der andere. Letzterer wird gerade bei Kleinunternehmen häufig vernachlässigt – weil in guten Zeiten jeder Mann und jede Frau an der Front gebraucht wird und in schlechten Zeiten schlicht das Geld fehlt. Gesucht ist ein auf Kleinunternehmen (KU) angepasstes «allwettertaugliches» Personalentwicklungskonzept.*

## Warum ist Personalentwicklung für Kleinunternehmen relevant?

**Die interne Personalbesetzung.** Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtige und zukünftige Arbeit bewältigen können – also Leistungsfähigkeit erzeugen – und ihre Qualifikationen den gestellten Arbeitsanforderungen entsprechen. Mit gezielten, für Arbeitgeber und -nehmer planbaren Entwicklungsmassnahmen soll die Motivation der Mitarbeitenden dauerhaft positiv beeinflusst werden – also die Leistungsbereitschaft erhöht werden. Die Personalentwicklung ist gerade für KU von grosser Bedeutung, da vielfach das erforderliche Personal nicht innert der notwendigen Zeit über den Arbeitsmarkt gefunden werden kann, sodass nur eine interne Personalbesetzung infrage kommt.

## Erschliessung schlummernder Potenziale

**Einseitiger Fokus auf jüngere Mitarbeitende.** Die ohnehin in KU meist unregelmässigen Personalentwicklungsmassnahmen beziehen sich meist auf jüngere Mitarbeitende. Neben den Defiziten bei den betrieblichen Angeboten spielt eine gewisse Weiterbildungsabstinenz älterer Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Diese nehmen in der Regel lediglich an Qualifizierungsmassnahmen teil, die sich auf unmittelbar und kurzfristig notwendige betriebliche Belange beziehen, wie beispielsweise die Einführung neuer Technologien oder Verfahren. Eine strategisch auf die Entwicklung des Unternehmens und der eigenen beruflichen Bedürfnisse ausgerichtete Weiterqualifizierung ist bei Älteren nur selten anzutreffen. Sie sehen zum einen offensichtlich nur noch selten Perspektiven für eine berufliche Weiterentwicklung. Zum anderen scheinen sich Investitionen in diese Mitarbeiterkategorie aus Arbeitgebersicht offenbar nicht zu rechnen.

**Längere Beschäftigung älterer Mitarbeitender.** Dies lässt jedoch ausser Acht, dass erfahrene Mitarbeitende allein aus demografischer Sicht zunehmend an Bedeutung gewinnen. Bereits heute schon und mit zunehmender Tendenz stehen Betriebe vor dem Problem, ihren Fachkräftebedarf nicht mehr aus jüngeren Generationen rekrutieren zu können. Als Ausgleichsmöglichkeiten für den anstehenden Mangel sind eine höhere Erwerbstätigkeit der Frauen, eine verstärkte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland sowie eine längere Beschäftigung der bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusehen. Die Mög-

tipp

### Was sind Entwicklungsmassnahmen?

↓  
Die Palette an Entwicklungsmassnahmen ist sehr breit. Beispiele sind regelmässig durchgeführte interne Schulungen, die Teilnahme an externen Fachkursen oder an generalistisch ausgerichteten Weiterbildungsseminaren sowie permanente oder befristete Zuweisung von neuen Aufgabenbereichen innerhalb des Betriebes.

### Das Leistungsangebot des Betriebes soll:

- ↓
- massgeschneidert,
  - auf die konkreten Arbeitsabläufe abgestimmt und
  - auf das Lernen am Arbeitsplatz ausgerichtet sein.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 11 Inhalte und Umfang der Personalentwicklung



lichkeiten der Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit sind begrenzt, auch die Anwerbung ausländischer Fachkräfte löst das Problem nicht langfristig, denn andere europäische Länder stehen vor dem gleichen demografischen Problem. Dagegen gibt es gerade für KU Möglichkeiten, mit der vorhandenen Belegschaft auch zukünftig erfolgreich zu operieren, wenn die Unternehmen sich auf eine Personalentwicklung einlassen, die ältere, erfahrene Mitarbeitende mit einbezieht.

**Die Personalentwicklung als Ausbildungskonzept des Betriebs.** In der Praxis wird die Bezeichnung «Ausbildungskonzept» häufig mit Personalentwicklung gleichgesetzt. Darin legt das Unternehmen seine primären Ausbildungsziele und das auf die Mitarbeitenden abgestimmte Schulungsangebot fest.

Ein Personalentwicklungskonzept ist jedoch umfassender, weil es nicht nur die Ausbildung, das heisst schulische, sondern alle fördernden, begleitenden und problemlösenden Massnahmen einbezieht. Es beschreibt nicht in erster Linie einzelne operative Aktivitäten, sondern formuliert in Einklang mit den langfristigen, strategischen Unternehmenszielen die notwendigen mittelfristigen Entwicklungsmassnahmen einzelner Mitarbeitender oder eines ganzen Teams.

**Ziel der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung soll primär das Lernpotenzial der Mitarbeitenden erschliessen, innovativ zu sein sowie Veränderungen am Arbeitsplatz und im Umfeld selbstständig umzusetzen. Um das Unternehmen in die richtige Richtung zu entwickeln, muss die Personalentwicklung ent-

sprechend auf die drei folgenden Eckpunkte ausgerichtet sein: Strategie, Struktur und Kultur. Konkret heisst das, «wohin wollen wir?», «wie arbeiten wir zusammen?», «welche Werte und Normen leben wir?».

**Erfassung des Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbedarfs**

Kern jeder Bedarfsabklärung ist ein Soll-Ist Vergleich. Was die Mitarbeitenden können müssen, ergibt sich aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und aus den zu bewältigenden Aufgaben. Wie viel sie davon bereits beherrschen, zeigt die Abklärung ihrer beruflichen Fähigkeiten und Erfahrungen.

Die Bedarfsabklärung muss daher stets sowohl unternehmensbezogene Faktoren als auch die Qualifikationsvoraussetzungen der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Die Einbettung der Strategie in die Struktur des Unternehmens und die Unternehmenskultur ist in allen Unternehmen notwendig. Bei Kleinunternehmen prägt die Inhaberin oder der Inhaber diese Kultur mit ihrer/seiner Persönlichkeit besonders stark. Da zudem die Führung in Kleinunternehmen äusserst personenorientiert ausgestaltet ist, kann die Persönlichkeit des Mitarbeitenden gut berücksichtigt werden. Das Vorleben und Verinnerlichen der spezifischen Werte und Normen – also der Unternehmenskultur – durch die prägende Persönlichkeit in einem Kleinunternehmen ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

**tipp**

**Kernfragen des Soll-Ist-Vergleichs:**



Soll:

- Was müssen die Mitarbeitenden können?
- Welche Fähigkeiten sind existenziell für das Unternehmen?

Ist:

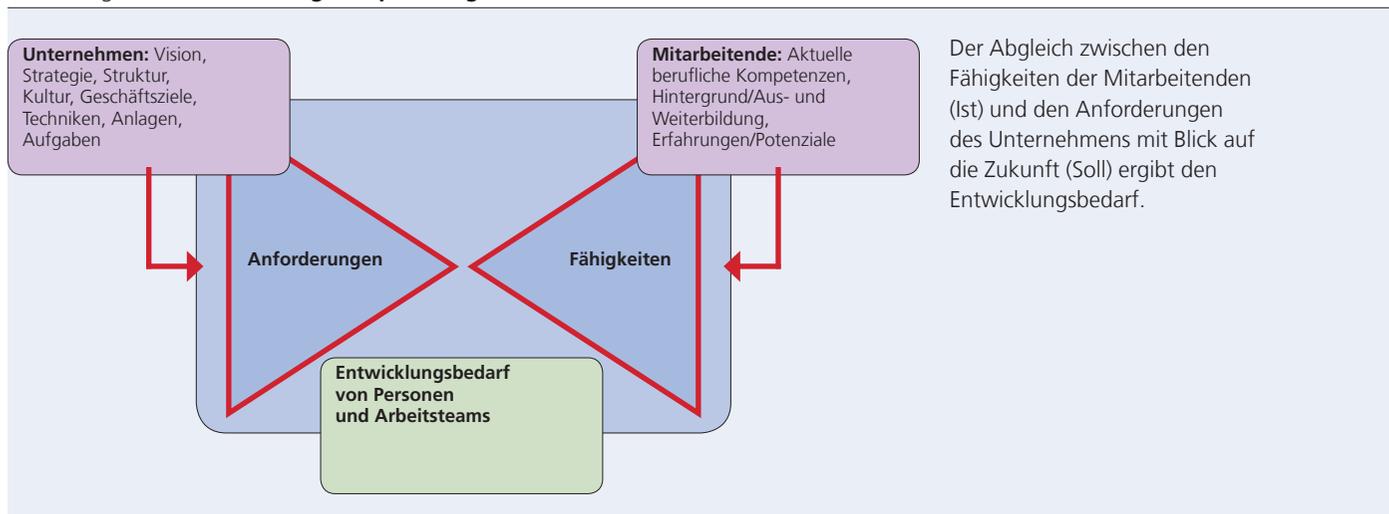
- Wie viele der erforderlichen Kenntnisse beherrschen sie bereits?
- Wie aktuell sind die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden?

**Sensibilisierung**



Praktisches Ziel einer Bedarfsabklärung ist nicht allein das Sammeln von Informationen. Ebenso wichtig ist, Abklärungsgespräche zu führen und dabei die Mitarbeitenden für allfällige neue Anforderungen, für eigene berufliche Fähigkeiten und für persönliche Entwicklungsziele zu sensibilisieren.

Abbildung 12 Bedarfsklärung im Spannungsfeld von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen



### Fallbeispiel: Bedarfsklärung in einer Drogerie

In einem Drogerieunternehmen in der dritten Familiengeneration arbeiten eine Gruppenleiterin und 16 Mitarbeitende unterschiedlicher Herkunft: Marketing, Kundenberatung und Verkauf, Rezepturen und kaufmännische Berufe. Bisher dominiert Einzelarbeit in der Abteilung. Die Berufsleute verrichten weitgehend spezialisierte Aufgaben und sind kaum in der Lage, einander zu vertreten oder auszuweichen. Die berufliche Vielfalt ist im Team schwach ausgeprägt, was eine flexible Bedienung der verschiedenen Kunden erschwert. Gleichzeitig stellt der Strukturwandel auf den Pharma- und Drogeriemärkten wachsende Anforderungen an das Verkaufsteam.

**Reorganisationsvorhaben wirft Qualifizierungsfragen auf.** Die Drogerie soll künftig stärker auf die beiden Kernprozesse Verkauf von margeträchtigen Produkten und individuelle Beratung ausgerichtet werden. Für die Leitung ist klar, dass die Mitarbeitenden durch gezielte Trainings befähigt werden müssen, stärker interdisziplinär, prozess- und kundenorientiert zu arbeiten. Insbesondere ist die berufliche Einsetzbarkeit zu erweitern. Vorgängig muss aber genau abgeklärt werden, wo die Defizite und Potenziale der Mitarbeitenden liegen.

**Klärung der Qualifikationsbasis in der Drogerie.** In einem ersten Schritt verschaffen sich die Leiterin und die Mitarbeitenden daher einen Überblick über ihre aktuellen aufgabenbezogenen Kompetenzen und die Qualifikationsbasis in der Drogerie.

In einem eintägigen Workshop analysieren die Beteiligten, welches die zukünftigen Kernaufgaben und Kernprozesse für die Drogerie im hart umkämpften Markt sein werden und welche neuen Anforderungen sich daraus ergeben. Der individuelle Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden wird anschliessend in Einzelgesprächen abgeklärt.

Wie geht das konkret? Da es sehr viele unterschiedliche Kompetenzen gibt, ist es nützlich, sich von mindestens drei Kompetenzbündeln leiten zu lassen, nämlich: Fachkenntnisse, methodische Fähigkeiten, soziale und kommunikative Kompetenzen.

**Einleitung von Massnahmen.** Im oben erwähnten Beispiel könnte eine konkrete Massnahme aufgrund der Selbsteinschätzung der 16 Mitarbeitenden vorgenommen werden. Diese müssten angeben, bei wie vielen Personen ihrer Meinung nach die Fähigkeiten ausreichen und bei wie vielen Personen diese nicht ausreichen. Für einige Mitarbeitende werden nicht nur Trainingsthemen identifiziert, sondern – entsprechend der vorgesehenen Funktion in der reorganisierten Drogerie – berufliche Laufbahnschritte geplant. Die Marketingplanerin soll befähigt werden, die neue Leitung einer Zweigfiliale zu übernehmen. Der kaufmännische Angestellte, der seit drei Jahren Controllingaufgaben wahrnimmt, soll sich zum Leiter des Supportbereichs Administration und Vertrieb weiterentwickeln.

### Vielfältige Instrumente

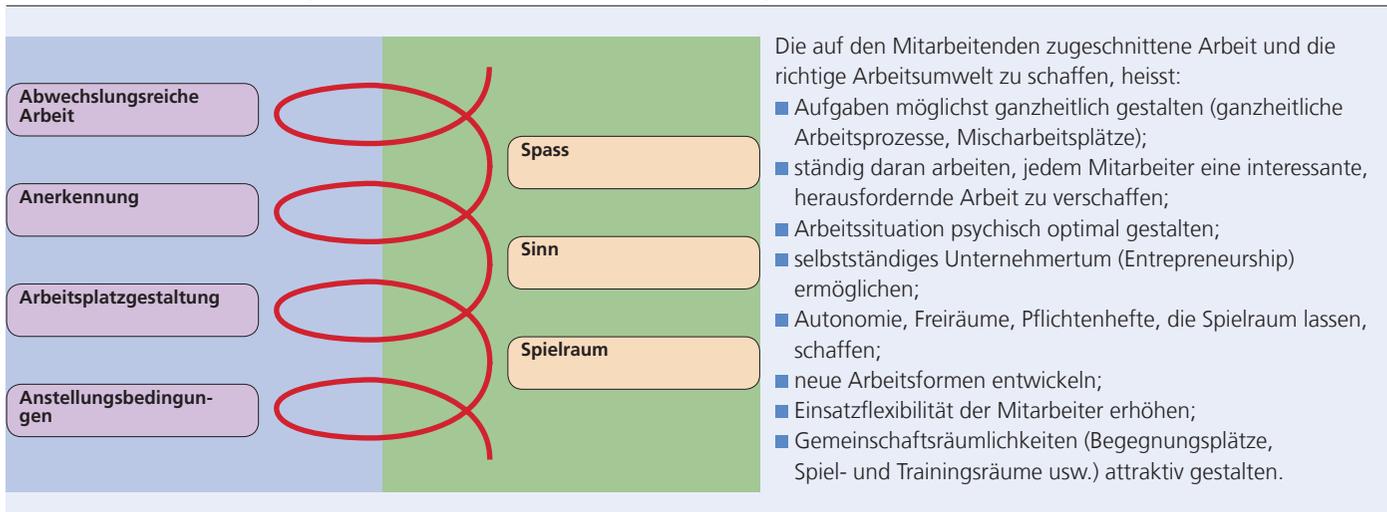
Die gezielte Bedarfsklärung ist das A und O einer gezielten Personalentwicklung, daraus

### tipp

#### Beispiele Entwicklungsmassnahmen:

- ↓
- Druckerei investiert gezielt in die EDV-Schulung der Grafiker
- Optikergeschäft beschliesst Verkaufstraining durchzuführen
- IT-Unternehmen veranstaltet Training für den Aussendienst
- Schreinerei beschliesst ein Ideenmanagement einzuführen
- Geschäftsführerin einer landwirtschaftlichen Genossenschaft absolviert ein externes Managementseminar
- KU-Inhaber ermöglicht seinem Stellvertreter und potenziellen Nachfolger ein Einzelcoaching von 10–12 Stunden

Abbildung 13 Voraussetzungen, damit eine Arbeit als attraktiv wahrgenommen wird



können weitere Entwicklungsinstrumente und -massnahmen abgeleitet werden, die situativ für ein KU von Nutzen sind:

- Teilnahme an externen Veranstaltungen
- Durchführung innerbetrieblicher Trainings und Seminarien
- Bearbeitung eines strategierelevanten Themas (z. B. Qualität)
- Coaching von Schlüsselpersonen
- Professionelle Projektbearbeitung
- Laufbahngestaltung und Nachfolgeplanung
- Reflexion von abgeschlossenen Kundenprojekten
- Vorschlagswesen, Ideenmanagement

**Schulung als häufigste Massnahme.** Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen in der Personalentwicklung am häufigsten den Weg der internen oder externen Schulung wählen. Bei der Teilnahme an externen Veranstaltungen ist darauf zu achten, dass man sich auf nicht mehr als zwei bis maximal drei Anbieter fokussiert. Für die Teilnahme an einem externen Seminar sollte eine Umsetzungsvereinbarung mit dem Teilnehmer und der Vorgesetzten vereinbart werden. Solche Lernpartnerschaften erhöhen die Transfererfolge – eine Legitimation, dass Schulung nicht nur Kosten verursacht, sondern eine gezielte Investition in den Unternehmenserfolg bedeutet. Bei internen Veranstaltungen ist wiederum zentral, dass die Trainerin/der Trainer zur Unternehmenskultur passt und pragmatisch und erfahrungsorientiert arbeitet. Ebenso besteht bei internen Trainings die Möglichkeit, dass der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin selber in die Rolle einer vermittelnden Position tritt, womit der unmittelbare Praxistransfer zusätzlich erhöht wird.

### Verhältnis von Kosten und Ertrag

Trainings sind verhältnismässig teuer, deshalb ist die Bedarfsklärung zentral. Denn Personalentwicklungsmassnahmen sollen nicht einfach als Konsumausgaben verstanden werden, sondern sind Investitionen mit einem mittelfristigen Abschreibungszeitraum – jene Dauer, die ein gezieltes Training benötigt, bis es im Unternehmen wirksam wird. Die Kosten von Personalentwicklungsmassnahmen sind oft nicht eigentliche Ausbildungskosten von Einzelnen, sondern Begleitkosten von betrieblichen Optimierungen und Umstellungen, die dem Betriebsbudget zu belasten sind.

### Fazit: Wertschätzung vor Wertschöpfung

Bei der Diskussion der Kosten von Personalentwicklungsmassnahmen ist zu berücksichtigen, dass bei einem Verzicht auf Personalentwicklung Kosten entstehen: Rekrutierungskosten oder Aufträge, die mangels qualifiziertem Personal entgehen.

Weniger ist oft mehr. Damit mehr Wertschöpfung in KU generiert wird, braucht es von der Unternehmensleitung im Vorfeld die Klärung der grundsätzlichen Haltung, ob sie Wertschöpfung mit den neuen Mitarbeitern «einkaufen» oder im Unternehmen entwickeln möchte. Langfristig erfolgreiche Unternehmen haben sich für die wertschätzende Entwicklung ihrer Mitarbeitenden entschieden. Diese finden dadurch Sinn, Spass und Spielraum in ihrer Arbeit.

#### Weiterführende Literatur:

Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 2005.

#### tipp

#### Externe Weiterbildungsveranstaltungen sind dann erfolgreich:



- wenn die Inhalte eine direkte Beziehung zu den Problemen am Arbeitsplatz haben;
- wenn ein verständnisvolles Trainerverhalten entgegengebracht wird;
- wenn das Lernen erfahrungsorientiert erfolgt und nicht ein stures Auswendiglernen von Theorien beinhaltet.

Abbildung 14 Erfassung bestehender Fähigkeiten hinsichtlich künftiger Anforderungen (Team oder Einzelpersonen; Beispiel)

<p><b>Fachkenntnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> EDV: Hard-/Software, Bürosysteme</li> <li><input type="checkbox"/> Beschaffung/Verkauf/Marketing</li> <li><input type="checkbox"/> Disposition/Arbeitsvorbereitung</li> <li><input type="checkbox"/> Betriebsabläufe, Auftragsabwicklung</li> <li><input type="checkbox"/> Rechnungswesen, Controlling</li> <li><input type="checkbox"/> Dienstleistung, Kundenberatung</li> <li><input type="checkbox"/> Arbeits-/Gesundheits-/Umweltschutz</li> </ul>	<p><b>Methodische Fähigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Info beschaffen, auswerten, darstellen</li> <li><input type="checkbox"/> Informieren, Info ablegen/archivieren</li> <li><input type="checkbox"/> Den eigenen Arbeitsablauf planen</li> <li><input type="checkbox"/> Zeitdruck, Umgang mit Stress bewältigen</li> <li><input type="checkbox"/> Selbstständig Entscheidungen treffen</li> <li><input type="checkbox"/> Kostenbewusst denken und handeln</li> <li><input type="checkbox"/> Erfolg kontrollieren, Qualität sichern</li> </ul>	<p><b>Sozial-kommunikative Fähigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ausdruck Fremdsprachen</li> <li><input type="checkbox"/> Überzeugend auftreten</li> <li><input type="checkbox"/> Gemeinsam Probleme lösen</li> <li><input type="checkbox"/> Abschlussstark sein (verkaufen können)</li> <li><input type="checkbox"/> Umgang mit verschiedenen Kunden</li> <li><input type="checkbox"/> Meinungsverschiedenheiten bewältigen</li> </ul>
<p>Künftige Anforderungen (Beurteilung: 1 = schwach; 6 = sehr gut)</p>		

## «Gute Arbeits- und Lohnbedingungen zahlen sich unter dem Strich aus.»

Margret Mathis, Mathis Malerbetriebe, Bad Ragaz



**Unternehmen, Sitz** Mathis Malerbetriebe, Bad Ragaz SG

**Branche** Produktion (Maler- und Gipsarbeiten)

**Gründung** 1964

**Anzahl Mitarbeitende** 7

**Ziele** Weitere Spezialisierung

«Bei uns geht es familiär zu und her. Das wird von unseren Mitarbeitenden geschätzt. Unser langjährigster Mitarbeiter ist bereits 17 Jahre bei uns.»

*Malerei und Gipserei gelten gemeinhin als Gewerbe mit hartem Preiskampf. Allerdings nicht, wenn man gezielt auf Spezialitäten und Qualität setzt, sagt Margret Mathis, die gemeinsam mit ihrer Schwester Antonia seit zehn Jahren erfolgreich den elterlichen Betrieb im St. Galler Oberland führt.*

Mathis Malerbetriebe? Der Handwerker an der Zapfsäule weiss Rat. Man kennt sich unter den Gewerbetreibenden hier in Bad Ragaz. Ob dies im Fall des Malerbetriebs damit zusammenhängt, dass die beiden Frauen in einer Männerdomäne seit zehn Jahren «ihren Mann stehen» oder eher, dass sie sich mit ihrem Team in der Umgebung einen Namen für Qualitätsarbeit gemacht haben? Sie lassen es offen. «Es hat seine Zeit gebraucht, bis wir als Unternehmerinnen anerkannt



und akzeptiert wurden», blickt Margret Mathis zurück. Sie führt den Betrieb fachlich, ist für die gesamte Auftragsabwicklung und – zusammen mit den vier Baustellenleitern – für den Personaleinsatz zuständig.

**Qualität und Beratung gefragt.** Die Schwestern kommen ursprünglich aus der Inneneinrichtung. Margret Mathis absolvierte eine Malerlehre, die Vorarbeiterschule und berufsbegleitende Weiterbildungen als Farb- und Feng-Shui-Beraterin. Antonia Mathis bildete sich im kaufmännischen Bereich weiter, die Ausbildung zur Handelskauffrau steht im nächsten Jahr an. «Eine gute Ergänzung zur täglichen Arbeit, die man eins zu eins einfließen lassen kann», findet Antonia Mathis, die im Betrieb für die Administration verantwortlich zeichnet.

«Vor allem im Privatkundensegment, das etwa 80 Prozent unseres Volumens ausmacht, ist Qualität und Beratung gefragt und wird auch entschädigt. Häufig können wir die Kunden über den ursprünglichen Malerauftrag hinaus fachlich beraten und Empfehlungen für den Zuzug weiterer Handwerker abgeben. Wir wissen, wie der Schreiner arbeitet – und er kennt unsere Leistungen.» Diese Vernetzung unter den Handwerkern und durchaus auch unter den Malerbetrieben ist Margret Mathis wichtig. «Wer allein über den Preis Aufträge an Land ziehen will, arbeitet in einem scharfen Wettbewerb und ist zu qualitativen Einbussen bereit.»

Auch auf Termintreue legt das Unternehmen besonderen Wert. «Stellen

Sie sich vor, Sie haben als Vermieter einen Umzugstermin und der Maler kommt nicht zur Zeit.» Da kann es schon mal vorkommen, dass in die Abendstunden hinein oder an Samstagen gearbeitet wird. «Das entscheidet aber jeder Baustellenleiter mit seinem Team.»

**Hoher Grad der Selbstständigkeit.** Überhaupt stehen die Baustellenleiter mit ihren zwei bis drei Mitarbeitenden in grosser Eigenverantwortung. Sie sind für den Arbeitsverlauf auf ihrer Baustelle zuständig. Margret Mathis ist nur dort anzutreffen, wo fachliche Probleme auftreten. An allabendlichen Rapportsitzungen wird der Fortgang auf der Baustelle besprochen und werden die nächsten Tage geplant. So ist immer im Blick, ob ein Auftrag im Budget ist. Die Teams setzen alles daran, die gesteckten jährlichen Budgetziele des Unternehmens zu erreichen. Für die Baustellenleiter winkt ein Bonus in der Höhe eines 14. Monatslohns, für die Mitarbeitenden ein grosses Fest.

Das Jahresziel sieht aber nicht nur nackte Umsatzzahlen vor. Auch gewisse Weiterbildungen gehören dazu. Die beiden Unternehmerinnen sind überzeugt, dass sich der Ausbildungsaufwand, das überdurchschnittliche Lohnniveau des Betriebs und die Ausbildung von Lehrlingen auszahlen. «Wir haben eine grosse Mitarbeitertreue.» Selbst die temporären Verstärkungen aus Deutschland kommen Jahr für Jahr ins St. Galler Oberland. Das bedeutet weniger Aufwand für Personalführung, weniger Einarbeitungszeit und letztlich mehr Qualität.



Mit ihrer Personal- und Qualitätspolitik haben sich die Mathis Malerbetriebe einen Ruf in der Region geschaffen. Auftragsobjekte wie die Klinik Pfäfers, Kursaal Bad Ragaz oder Grand Resort Bad Ragaz zeugen davon.

# Personalbeurteilung als Führungsaufgabe

Prof. Dr. Urs Frey

*Woran liegt es, wenn Unternehmer lieber Wartungsverträge für ihre Maschinen aushandeln oder die Einhaltung der Serviceintervalle überprüfen, als sich gezielt auf ein **Personalgespräch** vorzubereiten? Was bereitet einer Führungskraft Sorgen, wenn sie das Wort Personalbeurteilung nur schon hört? Warum reicht das gut gemeinte Lob beim Weihnachtsessen, «Toll, wie du das wieder gemacht hast. Ich freue mich auf die kommenden Projekte im neuen Jahr!» als Beurteilung auch in einem Kleinunternehmen (KU) nicht aus? Die nachfolgenden Ausführungen zeigen die Bedeutung und eine mögliche Systematik auf.*

## Zweck der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung bewertet die Mitarbeitenden eines Unternehmens bezüglich ihrer Leistung und ihres Verhaltens aufgrund von Informationen, die sich die Führungskraft im Verlaufe einer Beurteilungsperiode – in der Regel ein Jahr – durch Beobachtung und Kontrolle des Beurteilenden gemacht hat.

**Systematisch und unsystematisch.** Die Beurteilung der Mitarbeitenden kann systematisch erfolgen, indem ein mehr oder weniger standardisierter Beurteilungsbogen verwendet und die Beurteilung regelmässig (ein- oder zweimal pro Jahr) abgehalten wird. Unsystematisch erfolgt eine **Beurteilung** dann, wenn der Vorgesetzte den Mitarbeitenden im Alltag durch entsprechende Entscheidungen einschätzt und ihm ein direktes **Feedback** als Beurteilung gibt. Beide Formen haben ihre Berechtigung. Wie so oft ist ein gesunder Mix die beste Variante.

## Ziele der Beurteilung

Die Ziele einer Personalbeurteilung sind wie folgt definiert:

- Beurteilung aller Mitarbeitenden eines Unternehmens bezüglich Leistung und Verhalten – allenfalls (bei Vorgesetzten) auch nach Potenzial – nach einem für alle gleichen Massstab.
- Überprüfung einer gerechten, das heisst leistungs- und verhaltenskonformen Entlohnung der Mitarbeitenden.
- Sicherstellen der systematischen Förderung der Mitarbeitenden, indem Schwächen in Leistung und Verhalten mit den Mitarbeitenden besprochen, gezielt verbessert und Stärken gelobt werden und zu fördern sind.

Bei KU entfällt in der Regel der Aspekt der Potenzialbeurteilung, da die (hierarchischen) Entwicklungsmöglichkeiten oft gering oder klar vorgegeben sind. Häufig ergeben sich aus den Neigungen und Wünschen des Mitarbeitenden bestimmte vordefinierte Entwicklungen. Deshalb wird auf die Potenzialbeurteilung nicht mehr weiter eingetreten.

## Was umfasst eine ganzheitliche Personalbeurteilung?

**Verschiedene Perspektiven.** Aus qualitativer Sicht ist im Rahmen einer ganzheitlichen Personalbeurteilung einerseits zu beurteilen, ob ein vereinbartes Ziel erreicht wurde und andererseits auch, wie dies der Mitarbeitende gemacht hat (Ziel und Prozessbeurteilung).

Aus quantitativer Sicht ist eine Gesamtbeurteilung periodisch (z. B. einmal pro Jahr im De-

### tipp

#### Kriterien, nach welchen die Mitarbeitenden normalerweise beurteilt werden:

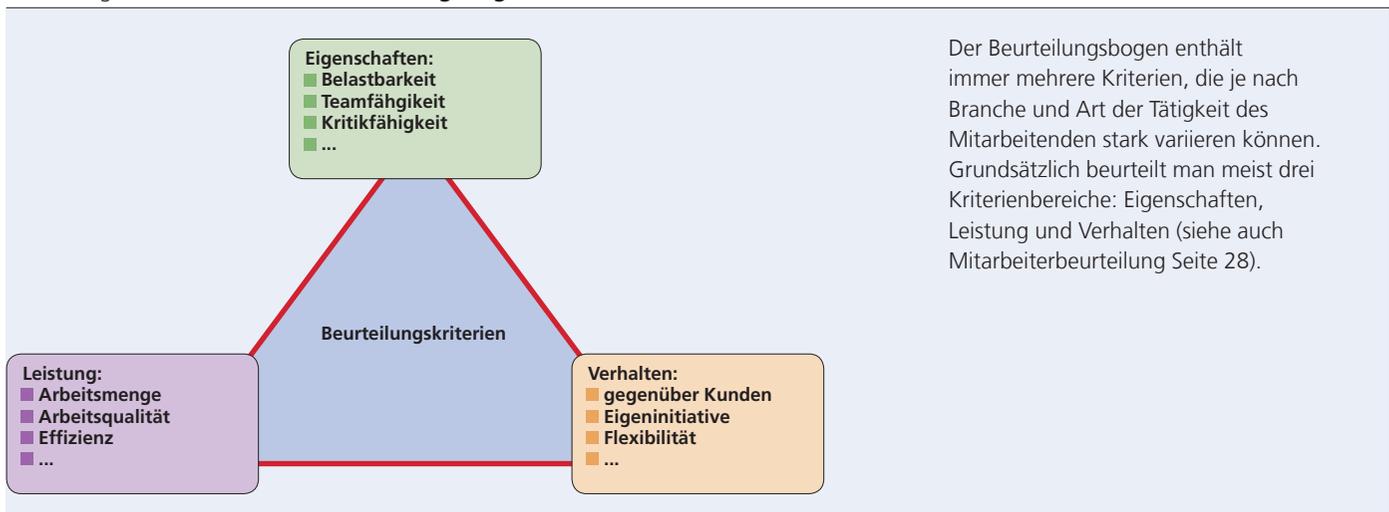


Die meist verwendeten Kriterien, nach welchen die Mitarbeitenden beurteilt werden, sind (geordnet nach Häufigkeit):

- Fachkenntnisse
- Fleiss und Arbeitseinsatz
- Verhalten gegenüber Führungskräften und Mitarbeitenden
- Zuverlässigkeit
- Arbeitsqualität
- Belastbarkeit
- Ausdrucksfähigkeit
- Arbeitstempo
- Organisations- und Planungsvermögen
- Verantwortungsbereitschaft

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 15 Kriterien eines Beurteilungsbogens



zember) genauso wichtig wie eine laufende Beurteilung des täglichen Arbeitsverhaltens – zum Beispiel durch spontanes Lob oder entsprechenden Tadel. Aus zeitlicher Sicht sind primär die Leistung und das Verhalten in der Vergangenheit zu beurteilen. Weiter stellen auch Erwartungen an die zukünftigen Leistungen und das Verhalten einen wichtigen Teil einer ganzheitlichen Beurteilung dar.<sup>1</sup>

**Selbst- und Fremdbeurteilung.** Eine Beurteilung kann sowohl durch den betreffenden Mitarbeitenden (**Selbstbeurteilung**) als auch durch den Vorgesetzten, eventuell auch Arbeitskollegen oder Kunden (Fremdbeurteilung) erfolgen. Die Selbstbeurteilung hilft den Mitarbeitenden, sich besser einzuschätzen und die gegenseitigen Erwartungshaltungen (Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte – Mitarbeitender) gezielt aufeinander abzustimmen.

### Das richtige Vorgehen entscheidet

**Motivation als Voraussetzung.** Es ist wichtig zu erkennen, das aus der Sicht des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin praktisch jedes Gespräch ein Qualifikationsgespräch darstellt, gerade in Bereichen, wo man nicht ständig miteinander kommuniziert. Zu den Aufgaben eines Beurteilungsgesprächs gehört die Motivation des Mitarbeitenden zur Leistungsverbesserung. Hierbei spielt Kritik als sachbezogene Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit den Leistungen des Mitarbeitenden eine grosse Rolle. Die/der Vorgesetzte erläutert aus seiner Sicht wichtige Schwachpunkte anhand von konkreten Vorkommnissen.

Für die Führung eines Beurteilungsgesprächs gelten allgemein folgende Regeln:

- Das Beurteilungsgespräch läuft grundsätzlich unter vier Augen ab.
- Das Gespräch baut nicht auf die Autorität des Vorgesetzten auf, sondern findet in einer kooperativen Atmosphäre statt. Der Vorgesetzte ist um Ausgleich bemüht.
- Inhalt, Stil und Ablauf des Gesprächs sollten der Persönlichkeitsstruktur (vgl. Modell des Reifegrades des Mitarbeiters auf Seite 10) des Beurteilten angepasst werden. Das schulmeisterliche Belehren einer erfahrenen Mitarbeiterin ist genauso fehl am Platz wie wenn der Vorgesetzte jungen, unerfahrenen Mitarbeitern nicht aufzeigt, wie sie sich verbessern können.
- Die Merkmale der Leistung und das Verhalten des Beurteilten, nicht die Person des Beurteilten, sind Gegenstand des Gesprächs.
- Der Vorgesetzte übt weder übertriebene noch schematische Kritik. Die Kritik ist konstruktiv. Es sind die drei «K» zu beachten: kurz, konkret, konstruktiv. Konstruktive Kritik sollte sich weniger an Fehlern in der Vergangenheit orientieren, sondern Hinweise zur Verbesserung geben.
- Der Vorgesetzte sucht zusammen mit dem Mitarbeitenden nach Förderungsmöglichkeiten.
- Ein kooperatives Gesprächsverhalten zu zeigen heisst, auch eine Stellungnahme des Mitarbeitenden zu erfragen (Selbsteinschätzung).
- Ein Personalbeurteilungsgespräch ist eine wertvolle Möglichkeit, um mit dem Mitarbeitenden Ziele für die Zukunft zu vereinbaren (**Management by Objectives**)
- Die/der Vorgesetzte sollte dem Mitarbeitenden am Ende des Gesprächs sein Vertrauen aussprechen («Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit im kommenden Jahr, vielen Dank für deinen Einsatz, den ich sehr schätze.»).

**tipp**

**Die vier Punkte einer ganzheitlichen Personalbeurteilung:**

- ↓
- Ziel und Prozessbeurteilung
  - Periodische Gesamtbeurteilung und laufende Beurteilung des täglichen Arbeitsverhaltens
  - Vergangenheits- wie auch Zukunftsbeurteilung (Leistungen und Erwartungen)
  - Selbst- und Fremdbeurteilung

Abbildung 16 Vorgehensraster für Beurteilungsgespräch

Die nachfolgenden Punkte stellen ein mögliches Vorgehensraster für ein erfolgreiches Beurteilungsgespräch dar	
<input type="checkbox"/>	1. Eine positive Begegnung (angenehme, vertraute Atmosphäre) schaffen (einen ruhigen, ungestörten Ort für das Gespräch wählen, wo sich der Mitarbeiter wohl fühlt).
<input type="checkbox"/>	2. Wie sieht der Mitarbeitende sich selbst? (Selbstbeurteilung, Selbstkritik abholen).
<input type="checkbox"/>	3. Stärken des Mitarbeitenden ausbauen (wie z. B. «Was machen sie besonders gerne, wo möchten sie sich im nächsten Jahr stärker einbringen?»).
<input type="checkbox"/>	4. Schwächen des Mitarbeitenden eruieren und verringern.
<input type="checkbox"/>	5. Während des Interviews: Ist der Kandidat aktiv oder passiv? Kann er zuhören? Antwortet er präzise auf meine Fragen? Fühlt er sich wohl, spricht: Gibt er sich natürlich und ungezwungen?
<input type="checkbox"/>	6. Konkrete Vereinbarungen treffen (Zielsetzungen definieren für die kommende Beurteilungsperiode, Zielvorgaben kommunizieren und bestätigen lassen, Zielvereinbarungen formulieren je nach Hierarchiestufe).
<input type="checkbox"/>	7. Positive Verabschiedung (wie z. B.: «Vielen Dank für das gute, offene Gespräch»).

**Relevant für das Unternehmensklima.** Die Personalbeurteilung und das Beurteilungsgespräch haben eine wesentliche Bedeutung für die Mitarbeitermotivation und das Klima im Unternehmen. Deswegen sollten sie mit grosser Verantwortung durchgeführt werden.

**Probleme der Personalbeurteilung**

**Viele Stolpersteine.** Bei der Personalbeurteilung im betrieblichen Alltag tauchen immer wieder Probleme auf. Dies lässt sich nicht verhindern, denn jedes System hat seine Mängel. Hinzu kommt, dass der Faktor Mensch bei der Personalbeurteilung eine zentrale Rolle spielt – sowohl auf der Seite des Beurteilenden wie auch auf derjenigen des Beurteilten. Eine Kenntnis von möglichen Stolpersteinen hilft aber, Fehler zu reduzieren.

Häufige «Störfaktoren» bei der Personalbeurteilung sind:<sup>2</sup>

- Vorurteile und «Einfrieren» des ersten Eindrucks: Vorurteile (z. B. gegenüber Nationalität, Geschlecht) oder der erste Eindruck (z. B. Unpünktlichkeit) wirken wie eine Brille, durch die spätere Erfahrungen gefiltert werden.
- Projektionen von eigenen Versäumnissen der Führungskraft oder Suche eines «Sündenbocks» bei Misserfolgen.
- «Halo-Effekt»: Wenige Eindrücke überstrahlen die weiteren Urteile, zum Beispiel wird ein unpünktlicher Mitarbeiter auch fachlich schlechter qualifiziert.
- Beeinflussung durch eigenes Menschenbild: Jeder Mensch hat eigene Wertvorstellungen und diese prägen die (positive oder negative) Beurteilung anderer Menschen erheblich.

- Idealisierung und «Mildetendenz»: Werden an einen Mitarbeitenden unrealistisch hohe, an einem Ideal abgeleitete Anforderungen gestellt, so können diese nie erfüllt werden. Auf der anderen Seite tendieren viele Vorgesetzte dazu, ihre Mitarbeitenden zu milde zu beurteilen, um Konflikte zu vermeiden und die Rolle des «wohlwollenden Gönners» zu spielen.
- Gruppendruck und Gerüchte: Vorgesetzte erhalten von vielen Seiten Informationen über ihre Mitarbeitenden. Es kann sich dabei auch um verbreitete unwahre Gerüchte handeln. Dies trifft vor allem unpopuläre Mitarbeitende (Stichwort **Mobbing**). Informationen von Dritten sind deshalb genau zu prüfen, bevor sie in eine Beurteilung einfließen.

**Erheblicher Zeitaufwand.** Die erforderliche Zeit und durch Gespräche verursachte Mehrbelastung spielen auch eine zentrale Rolle. Im Betrieb bedeutet dies einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand für den Unternehmer/die Unternehmerin. Zusätzliche Arbeitsbelastung, die bei fundierten Personalbeurteilungen entsteht, umfasst drei bis fünf Stunden verteilt über das Jahr (für Beobachtungen, Kontrollen und das Festhalten von Informationen über den Mitarbeitenden), zusätzlich durchschnittlich zwei Stunden für die effektive Vorbereitung des Gespräches und eine Stunde pro Mitarbeitenden.

Ein Vorgesetzter untersteht einer wesentlichen Mehrbelastung, wenn Personalbeurteilungen regelmässig durchgeführt werden. Durch Beurteilungsgespräche können latente Probleme und unterdrückte Frustrationen zu erheblichen Auseinandersetzungen führen, deren Lösung ihrerseits einen zeitlichen Aufwand erfordert.

**tipp**

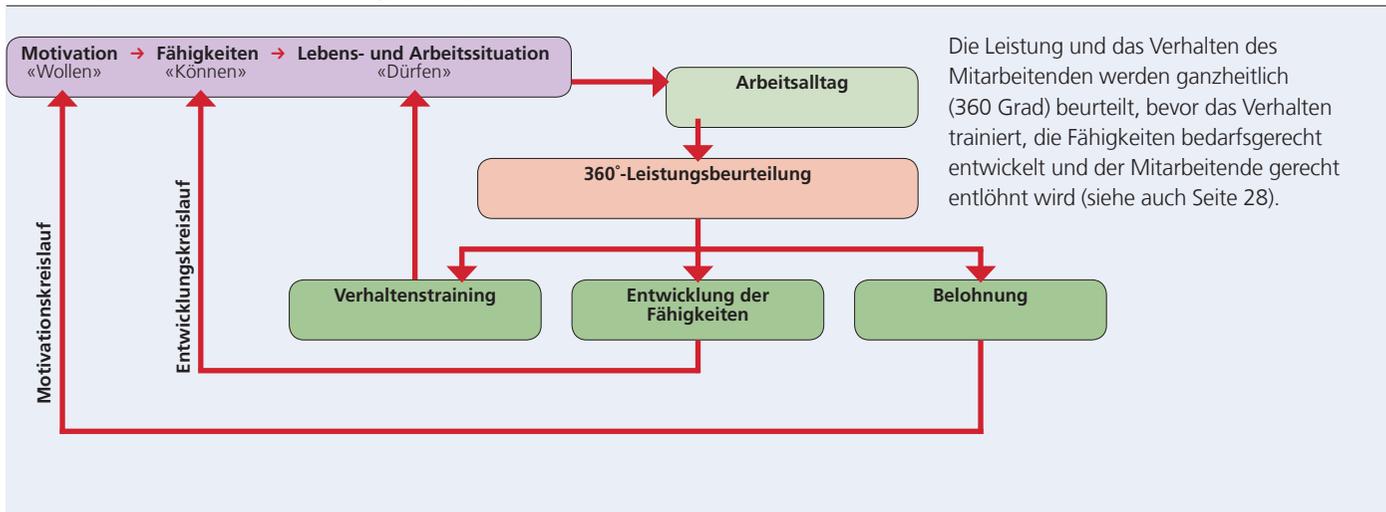
**Gemeinsame Ziele**



Werden im Verlaufe des Beurteilungsgespräches gemeinsam Ziele miteinander festgelegt (= Zielvereinbarung), sollte überprüft werden, ob die Ziele realistisch sind und klar formuliert wurden, also von beiden Seiten auch gleich verstanden werden. Sind die Ziele

- wirklich erreichbar (andernfalls resigniert der Mitarbeitende),
- objektiv an (messbaren) Meilensteinen festzumachen,
- klar und deutlich formuliert,
- sachlich begründet,
- schriftlich festgehalten und in Zwischenziele unterteilt?

Abbildung 17 Das 360°-Beurteilungskonzept



**Fazit:**  
**Das 360°-Beurteilungskonzept**

Es gilt in der Personalbeurteilung die zwei Kreisläufe zu beachten. Zum einen den Motivationskreislauf, zum anderen den Entwicklungskreislauf. Die Motivation (Wollen), die Fähigkeiten (Können) und die individuelle Lebens- und Arbeitssituation (Dürfen) des Mitarbeitenden haben einen bestimmenden Einfluss auf die Arbeitsleistung. Die Leistung und das Verhalten des Mitarbeitenden werden ganzheitlich (360 Grad) beurteilt, bevor das Verhalten trainiert, die Fähigkeiten bedarfsgerecht entwickelt und der Mitarbeitende gerecht entlohnt wird. Die gezielte Entwicklung der Fähigkeiten und die gerechte Entlohnung (Belohnung) des Mitarbeitenden üben einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit aus. Diese wiederum führt zu einer gesteigerten Motivation des Mitarbeitenden.

Werden die Mitarbeitenden derart geführt und beurteilt, holt auch ein KU das Potenzial seiner Mitarbeitenden ab und entwickelt es systematisch weiter. Die Zeit, die dafür eingesetzt wird, ist gut investiert und als Mehrfaches in Form von hoher Leistung, Anerkennung, Freude und Spass an der Arbeit entschädigt. Zögern Sie also nicht, Ihre Mitarbeiter regelmässig systematisch zu beurteilen.

<sup>1</sup>Hilb, M.: Integriertes Personalmanagement, 1999.  
<sup>2</sup>Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 2000.

**Weiterführende Literatur:**  
Hetze, J.: Personalwirtschaftslehre, 1995.  
Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre, 2000.

**Checkliste: Mitarbeiterbeurteilung**

Kategorie	Kriterium	ungenügend	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut
		1	2	3	4	5	6
<b>1. Leistungen</b>	Arbeitsmenge						
	Arbeitsqualität						
	Arbeitsproduktivität						
	Arbeitseffizienz						
	Arbeitsorgfalt						
	Zielerreichung						
<b>2. Kompetenzen</b>	Fachliche Fähigkeiten						
	Belastbarkeit						
	Teamfähigkeit						
	Kritikfähigkeit						
	Kommunikationsfähigkeit						
	Führungsfähigkeit						
<b>3. Verhalten</b>	gegenüber Kunden						
	gegenüber Vorgesetzten						
	Eigeninitiative						
	Flexibilität						
	Fortbildungsbereitschaft						
	Qualitätsbewusstsein						
	Kostenbewusstsein						
	<b>Summe</b>						
Anmerkungen:							

# Glossar

**Anspruchsgruppe.** Auch «Stake Holder», fasst Personen und Organisationen zusammen, die Erwartungen und Ansprüche gegenüber dem Unternehmen haben. Zu den wichtigsten zählen Mitarbeitende, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Behörden, Fremd- und Eigenkapitalgeber. Jede Handlung des Unternehmens beeinflusst eine oder mehrere Anspruchsgruppen, stellt gegebenenfalls eine besser und eine andere schlechter.

**Arbeitszeugnis.** Es umfasst üblicherweise die folgenden Inhalte: Vorname, Name, Geburtsdatum und Heimatort, Beginn und Ende des Anstellungsverhältnisses, Bezeichnung der Position, Beschreibung des Aufgabenbereichs, hierarchische Stellung, Beförderung und Versetzung mit Datum, fachliche und persönliche Leistungsbeurteilung, Beurteilung des Verhaltens, Verhalten gegenüber Kundinnen und Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitenden, eventuell Grund des Austritts, Dank für geleistete Arbeit und Glückwunsch. Jeder austretende Mitarbeitende hat von Gesetzes wegen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis. Dieses darf nicht negativ formuliert sein. Er oder sie kann auch eine einfache Arbeitsbestätigung verlangen, was aber aufgrund der negativen Signalwirkung nicht zu empfehlen ist.

**Beurteilung.** Die Bewertung der Erfüllung vereinbarter Leistungen, beobachtbarer Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften mit den entsprechenden Konsequenzen.

**Delegation.** Beruht auf der klaren Definition von Aufgabenbereichen mit den dazu erforderlichen Kompetenzen und der daraus resultierenden Verantwortung. Das heisst, dass jeder Mitarbeitende die übertragenen Aufgabenbereiche selbstverantwortlich betreut, ohne die über-

geordnete Ebene in Anspruch zu nehmen. Ziel ist die Entlastung von Führungspersonen, die Reduzierung der administrativen Belastung und die Erhöhung der Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden. In diesem Sinn ist Delegation ein Mittel zur Motivationsförderung, kann aber bei unpassender Anwendung zu einer Überforderung führen.

**Feedback.** Die erwünschte und konstruktive Rückmeldung über die (Aussen-)Wirkung des Verhaltens von Mitarbeitern. Dadurch können Mitarbeitende die Konsequenzen ihres Verhaltens besser einschätzen und bewusste Veränderungen einleiten.

**Fluktuation.** Die Fluktuationsrate bezeichnet die Austritte in einer bestimmten Zeiteinheit, meist in einem Jahr. Jeder Abgang eines Mitarbeitenden, der ersetzt werden muss, verursacht hohe Kosten durch Personalsuche und Einarbeitung. Gerade in kleinen Unternehmen bietet ein Abgang aber auch die Möglichkeit, die Personalplanung neu auszurichten und allenfalls eine Person mit anderem Profil einzustellen.

**Führung.** So wird im Unternehmen die Einflussnahme auf die Mitarbeitenden mittels Führungsinstrumenten zur Erreichung eines Ziels verstanden.

**Führungseigenschaft,** auch Führungsqualität. Bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten, die eine Person als Führer legitimieren. Häufig werden Belastbarkeit, Intelligenz, Urteilsfähigkeit, Integrität, Selbstbeherrschung, Kreativität, Überzeugungskraft und Verantwortungsbewusstsein als Eigenschaften genannt.

**Führungsinstrument.** Fasst die vielfältigen Mittel zusammen, mit denen der Vorgesetzte führt. Beispiele sind Befehle, Zielvereinbarung, Kritik oder Delegation.

**Führungsstil.** Es lassen sich die folgenden Stile unterscheiden: autokratischer (ohne Mitberücksichtigung der Untergebenen), autoritärer (Gehorsamverhältnis), bürokratischer (starke Regeldichte), charismatischer (an der Persönlichkeit des Führenden ausgerichtet), demokratischer (Beteiligung der Mitarbeitenden), gruppenorientierter (Einbeziehen der ganzen Teams), kooperativer (Zusammenarbeit zwischen Führendem und Geführtem), partizipativer (an Leitbildern orientierte Führung, Einbezug der Mitarbeitenden in unternehmerische Entscheidungen), persönlichkeitsorientierter (an der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeitenden ausgerichtet), sinnorientierter (an Werten und Sinn orientiert).

**Management by ...** Beschreibt das Führungsprinzip eines Vorgesetzten oder Unternehmens. Häufig sind die zielorientierte Führung («Management by Objectives») und die Führung in Ausnahmesituationen («Management by Exception»).

**Mobbing.** Umfasst eine weite Palette von Handlungen mit dem Ziel, die Betroffenen aus dem Betrieb hinauszuekeln. Typische Handlungen sind Verbreitung falscher Gerüchte, Zuweisung sinnloser Arbeitsaufgaben, Gewaltandrohung, soziale Isolation oder ständige Kritik an der Arbeit.

**Personalgespräch,** auch Qualifikationsgespräch. Instrument, in dem Vorgesetzte und Mitarbeitende regelmässig oder bei Bedarf spezifische Inhalte wie Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliche Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen usw. besprechen.

**Reifegrad.** Beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeitende nach seinem Reifegrad geführt

werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen. Der Vorgesetzte passt den Führungsstil in den Grenzen der eigenen Persönlichkeit an den Mitarbeitenden an.

**Selbstbeurteilung.** Häufig in Form von Fragebögen, die selbstständig ausgewertet werden können. Diese Befragung kann einem Mitarbeitenden oder Team helfen, sich der Position, Stärken, Schwächen und Potenziale bewusst zu werden.

**Spontanbewerbung,** auch Blind- oder Initiativbewerbung. Erfolgt ohne vorherige Angebote oder Aufforderungen durch Stellenangebote. Sie kann entweder in Kurzform oder als ausführliche Bewerbung gestaltet werden.

**Stellenprofil.** Beschreibt eine bestimmte Funktion im Unternehmen personenunabhängig unter anderem durch Voraussetzungen, Aufgaben, Kompetenzen, Unter- und Überordnung.

**Zwischenzeugnis.** Kann von einem Arbeitnehmenden verlangt werden, wenn er oder sie ein berechtigtes Interesse daran hat. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn der Arbeitgeber eine Kündigung bereits in Aussicht gestellt hat, sich der Arbeitnehmende anderweitig bewerben will, wenn die Teilnahme an einer Weiterbildung von einem Zwischenzeugnis abhängig ist, bei einem Firmenverkauf, bei Versetzung in eine andere Abteilung, bei einem Wechsel des Vorgesetzten oder vor einer längeren Arbeitsunterbrechung.

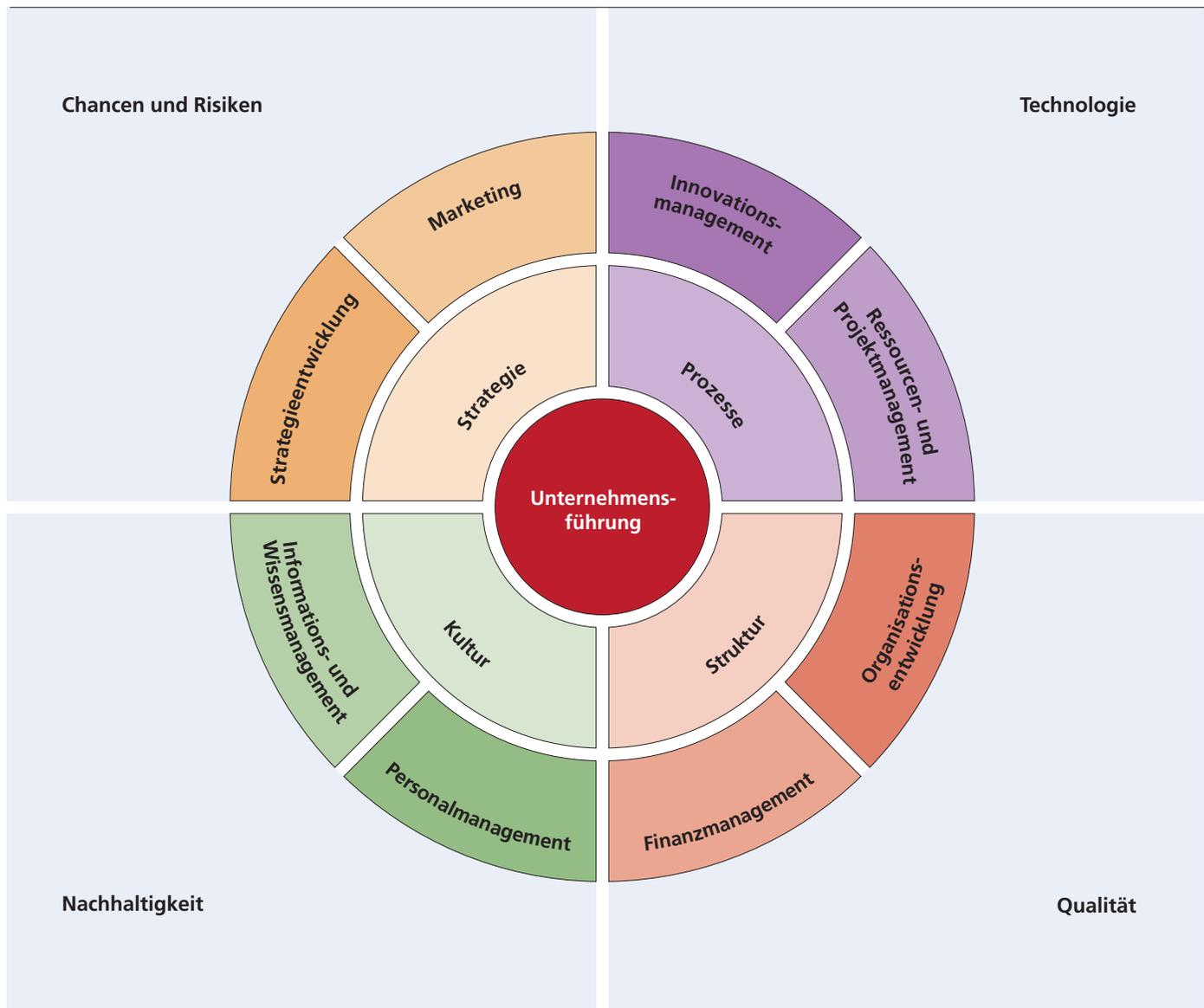
# Vorschau

**Ausblick.** Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» widmet sich dem Thema «Preisgestaltung». Der Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung ist der wichtigste Hebel für den Gewinn. Doch ist er auch das entscheidende Kriterium für Ihre Kundinnen und Kunden? Welche Bedeutung haben Qualität oder Service? Im Preis-Leistungs-Verhältnis kommt die Abwägung zwischen dem angestrebten Nutzen und den entstehenden Kosten zum Ausdruck. Die Preisgestaltung richtet sich an den individuellen Kundenbedürfnissen, einem ganzen Marktsegment und der Konkurrenz aus. «ku – Führung von Kleinunternehmen» liefert unter anderem Anregungen, wie Kleinunternehmen den Wert ihrer Leistungen in Bezug auf ihre Kundengruppe richtig einschätzen und einen angemessenen Preis festsetzen.

**Das Schwerpunktheft zum Thema «Preisgestaltung»** erscheint im Frühling 2009. Bestellen Sie es schon heute mit untenstehendem Bestelltalon. Oder abonnieren Sie «ku – Führung von Kleinunternehmen» und erhalten damit halbjährlich ein Schwerpunktheft zu verschiedenen Managementthemen, die für den Erfolg eines Kleinunternehmens von Bedeutung sind.

**Bestellkarte weg?** – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku)

# Das ku-Unternehmensführungsmodell



**Führungsthemen für Unternehmerinnen und Unternehmer.** «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte auf, die Unternehmerinnen und Unternehmer beschäftigen. Die Themen lassen sich in das ku-Unternehmensführungsmodell von Prof. Dr. Urs Frey\* einordnen. Im inneren Kreis sind die vier Ordnungsmomente angeordnet. Diese befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedenster Aufgaben (Struktur) sowie dem

kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur).

**Überblick über Aufgaben und Funktionen.** Als eigentliche Hauptaufgabenfelder im Sinne der konkreten Tätigkeitsbereiche des Unternehmers und der Unternehmerin können die acht Funktionsbereiche (Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung,

Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement) identifiziert werden. In der einen oder anderen Form hat jede Führungskraft diese Aufgaben wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze Unternehmen zielgerichtet zu führen. Das Modell umfasst weiter die vier Querschnittsfunktionen (Chancen und Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit). Hier geht es darum, zentrale Fragestellungen zu bearbeiten, die in besonders starkem Ausmass

das Unternehmen als Ganzes tangieren. Es sind Tätigkeiten, die alle Funktionsbereiche mehr oder weniger berühren, diese gleichsam durchdringen.

\*Prof. Dr. Urs Frey ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre und Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und Professor an der Steinbeis-Universität Berlin (SHB).

## **ku – Führung von Kleinunternehmen**

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG.

### **KMU-HSG**

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

### **PostFinance**

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren.

[www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)