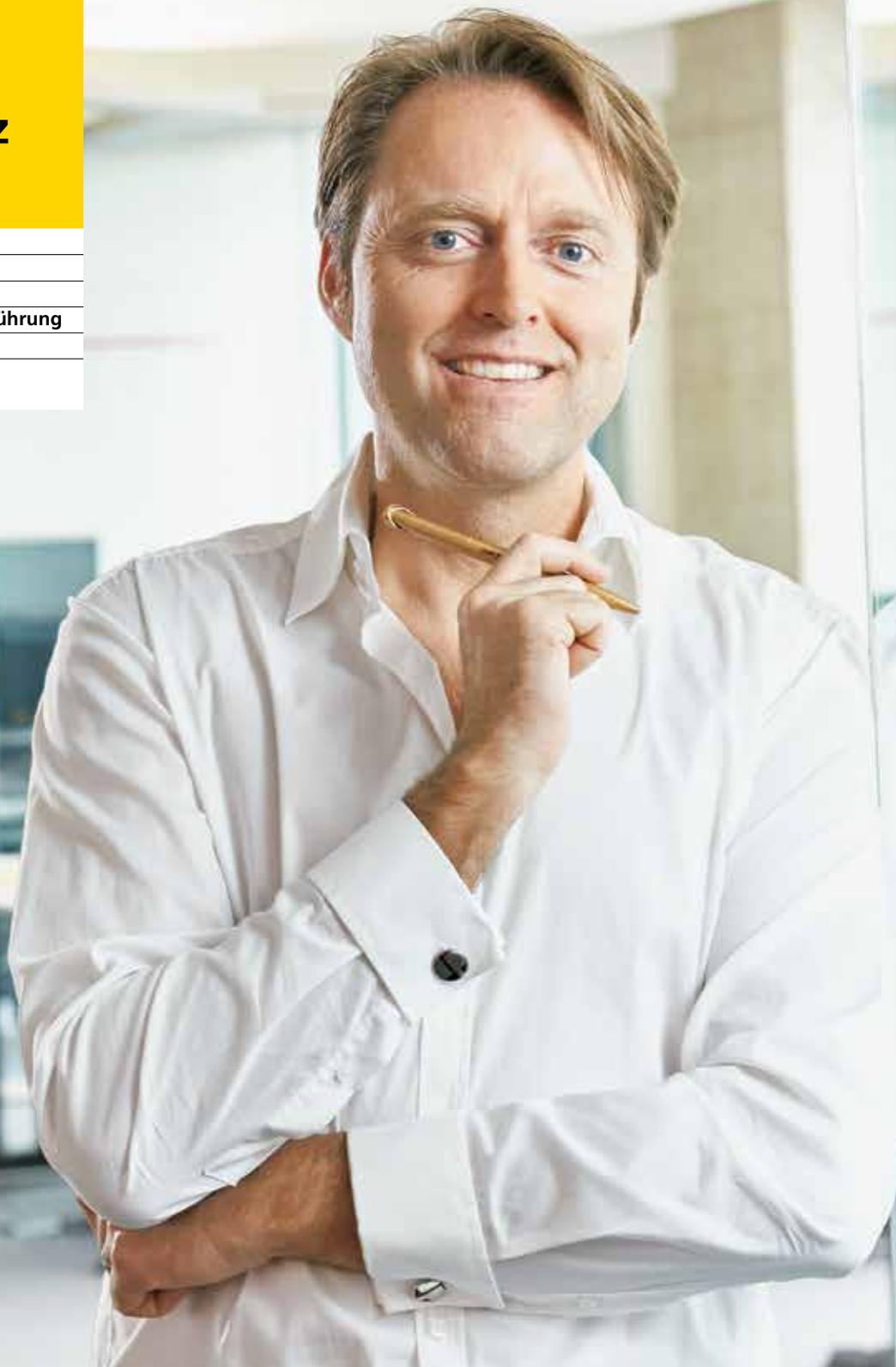


# KU

## Führung von Kleinunternehmen **Führungskompetenz**

Führungskompetenzen fürs Kleinunternehmen  
Schwierige Führungssituationen meistern  
Kommunikation als Schlüsselwerkzeug in der Führung  
Mitarbeiterführung mit Methode und Stil



**Die Autoren und Experten dieser Ausgabe**



**Urs Frey (\*1968)**  
Dr. oec. HSG

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.



**Katharina Noetzli (\*1958)**  
lic. phil.

Katharina Noetzli ist Psychologin und seit 2001 als Team- und Organisationsentwicklerin, Konfliktmediatorin und Führungsscoach für diverse Nonprofit- und Profitorganisationen selbstständig tätig. Zudem lehrt sie in verschiedenen Führungslehrgängen an der Hochschule Luzern Wirtschaft und bei Curaviva Weiterbildung.



**Mario Brühlmann (\*1951)**  
dipl. Betriebsökonom FH,  
Executive MBA

Mario Brühlmann ist Unternehmensgründer, Buchautor und Geschäftsführer der Swiss Consulting Group SCG AG in Orpund bei Biel. Er trainiert und berät Führungskräfte von kleinen und mittleren Firmen in allen Bereichen der Unternehmensführung. Für Entwicklungs- und Schwellenländer hat er Konzepte entwickelt, dank denen bereits mehrere Tausend kleine und mittlere Betriebe von Rumänien bis nach Vietnam entstanden sind.



**Alexander Benedix (\*1970)**

Alexander Benedix beschäftigt sich als Führungskräftetrainer intensiv mit dem Thema Mitarbeiterführung und -motivation. Mit praxisorientierten Trainings und Coachings zu den Schwerpunkten Führungspersönlichkeit und Führungsinstrumente unterstützt Alexander Benedix seit 1998 erfahrene und neue Führungskräfte des unteren und mittleren Managements.



<b>Welche Führungskompetenzen benötigen Kleinunternehmer?</b>   Urs Frey	<b>04</b>
<b>Schwierige Führungssituationen anpacken und konstruktiv lösen</b>   Katharina Noetzli	<b>13</b>
<b>Kommunikation als Schlüsselwerkzeug in der Führung</b>   Mario Brühlmann	<b>20</b>
<b>Mitarbeiter führen – mit Methode und Stil</b>   Alexander Benedix	<b>26</b>
<b>Praxisbeispiele: Translation-Probst AG</b>	<b>11</b>
<b>acc solutions AG</b>	<b>18</b>
<b>Nutriteam GmbH</b>	<b>24</b>
<b>Führung auf einen Blick</b>	<b>29</b>
<b>Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt</b>	<b>30</b>
<b>Vorschau</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Roman Probst, Geschäftsführer der Translation-Probst AG, investiert regelmäßig in die Weiterentwicklung seiner eigenen Führungskompetenzen.

ku – Führungskompetenz

# Liebe Leserinnen und Leser



**Hansruedi Köng** CEO PostFinance

**Führung als stetige Herausforderung.** Führung ist eine Aufgabe, welche die Unternehmerin, den Unternehmer immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. Wie zum Beispiel gelingt es der Führungsperson, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Aufgaben zu motivieren? Wie gut ist sie darin, Veränderungen einzuleiten und diese mit dem Team umzusetzen? Wie löst sie Konflikte? Oder anders gefragt: Welche Merkmale und Eigenschaften bringt sie mit, um ihre Führungsaufgaben zu lösen?

**Führungskompetenzen reflektieren.** Führungskräfte, welche die eigenen Führungskompetenzen reflektieren und bereit sind, diese weiterzuentwickeln, führen längerfristig besser. Welche Kombination von Führungsmerkmalen und -eigenschaften den gewünschten Erfolg bringt, ist stets individuell zu betrachten. Ein Patentrezept gibt es nicht.

**Den eigenen Führungsweg finden.** Vielmehr geht es darum, den eigenen Weg zum Führungserfolg zu finden. Und dabei soll dieses «ku»-Magazin zum Thema Führungskompetenz wertvolle Unterstützung leisten. Bei mir persönlich gehören übrigens Mut, Fokussierung und Umsetzungsorientierung zu den Tugenden, die ich von mir als Führungskraft selber erwarte und an denen ich permanent arbeite.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre und viel Inspiration für Ihre Führungsarbeit.

Hansruedi Köng

**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000.

Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Christian Geiger, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern.

Abonnement: PostFinance, Unternehmenskommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku).

© 2015, PostFinance AG, Unternehmenskommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance AG, Unternehmenskommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).

# Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?

Urs Frey

*Führung ist eine herausfordernde Aufgabe. Doch welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte im Kleinunternehmen, um die Unternehmensziele gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen?*

Startet ein Kleinunternehmen seine Tätigkeit, ist **Führung** zuerst oft gar nicht so wichtig, um unternehmerisch erfolgreich zu sein. Doch mit dem Erfolg kommt auch der Bedarf, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen und sie gezielt zu führen. Eine Aufgabe, die die Kleinunternehmerin, den Kleinunternehmer oder Mitarbeitende, die einen Teilbereich des Unternehmens führen, stark fordern kann. Denn plötzlich sind Fähigkeiten erforderlich, die in keiner Fachausbildung gelernt worden sind.

**Führungskompetenzen.** Führung ist die Aufgabe, eine Richtung vorzugeben, andere im Sinne eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen, zu motivieren, zum Handeln zu bringen und sie für ihre Leistung in die Verantwortung zu nehmen. Besonders wichtig hierzu sind neben der fachlichen Qualifikation, der Erfahrung und den Kenntnissen von Führungs- und Managementinstrumenten auch die menschlichen Qualitäten sowie die sozialen Fähigkeiten – oder anders ausgedrückt: die **Führungskompetenzen**.

Will sich ein Kleinunternehmer seiner Führungskompetenzen bewusst werden, benötigt er Zeit, um sich mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit der konkreten Situation und vor allem auch mit sich selber auseinanderzusetzen (siehe Exkurs Seite 6). Um an den eigenen Führungskompetenzen zu arbeiten, muss zum einen die persönliche Zuversicht gegeben sein, dass man seine Funktion als Führungsperson meistern kann, zum andern braucht es den Willen, die persönlichen Verhaltensweisen gegebenenfalls anzupassen und neue Fähigkeiten wie Veränderungs-, Konflikt- oder Feedbackfähigkeit zu erlernen.

## Kompetenzmodell der Führung

Im folgenden Kompetenzmodell werden bewährte Führungskompetenzen beschrieben und es wird aufgezeigt, inwiefern diese für die tägliche Führungsarbeit in Kleinunternehmen notwendig sind. Doch was versteht man überhaupt unter Kompetenzen? Kompetenzen geben Auskunft über das Können und weniger über das Wissen. Denn entscheidend für den Führungserfolg ist, wie gut die Führungsperson Kompetenzen situationsgerecht und richtig dosiert anwenden kann. Es geht um das Handlungsvermögen. Eine Führungskraft muss nicht alle nachfolgenden Merkmale oder Eigen-

schaften aufweisen. Vielmehr unterstützt das Modell die Führungsperson dabei, herauszufinden, welche Eigenschaften nötig sind, um das Kleinunternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Zudem hilft es dabei, die eigenen Führungskompetenzen zu reflektieren und vorhandene Stärken aufzuzeigen und Schwächen aufzudecken.

## A. Mitarbeiterführungskompetenz

Die Mitarbeiterführungskompetenz beinhaltet Eigenschaften, die darauf abzielen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

So hat die Inhaberin oder der Inhaber eines Kleinunternehmens eine Vorbildfunktion und gibt dank klarer Wertvorstellungen Orientierungshilfe. Die Führungsperson stellt die gemeinsamen Ziele über die eigenen. Sie hält sich an die Richtlinien, deren Einhaltung sie auch von den Mitarbeitern erwartet, und schafft damit Vertrauen. Ihr Auftreten ist souverän und professionell, die Ausdrucksweise klar und eindeutig. Sie vermag in Diskussionen sicher und überzeugend aufzutreten und gewinnt dadurch Gesprächspartner wie Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten für sich und ihre Ideen, ohne diese zu überreden. Sie scheut Auseinandersetzungen nicht und tritt bei Konflikten und in unangenehmen Gesprächen wie zum Beispiel bei einer Ermahnung eines Mitarbeiters beharrlich für eine sachliche Lösung ein. Zudem behält sie stets den Blick aufs Ganze und ist konsequent im Handeln, wenn sich Personen beispielsweise nicht an Vorgaben halten. Einer Führungsperson mit hoher Mitarbeiterführungskompetenz gelingt es, unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Optimismus zu verbreiten und sie als Coach auch unter Zeitdruck zu motivieren, Topleistungen zu erbringen. Weiter orientiert sie sich an Lösungen und kennt die Möglichkeiten, Feedback zu geben (siehe Beitrag Seite 13).

### Checkfragen Mitarbeiterführungskompetenz

- Vorbildfunktion: Sehen mich meine Mitarbeiter als Vorbild? Weshalb?
- Überzeugungsfähigkeit: In welchen Situationen gelingt es mir gut, andere zu überzeugen?
- Durchsetzungsfähigkeit: Wie gut kann ich mich durchsetzen?
- Konfliktfähigkeit: Wie gut gelingt es mir, Schwieriges anzusprechen, Nein zu sagen und meine Meinung ehrlich zu äussern? Wie steht es um meine Kommunikationsfähigkeit in Konflikten?
- Begeisterungsfähigkeit: Wie gut kann ich andere begeistern?
- Coachingfähigkeit: Kann ich lösungsorientiert denken und positives Feedback geben?

## exkurs

### Sind Führungskompetenzen erlernbar?



Führungskompetenzen lassen sich erlernen – jedoch nur unter der Voraussetzung, dass sich die Führungskraft darauf einlässt, die eigene Persönlichkeit im Hinblick auf die **Führungsrolle** zu reflektieren. Ist dies der Fall, gibt es verschiedene Lernmethoden. So werden zum Beispiel kommunikative Kompetenzen idealerweise durch entsprechende Aus- und Weiterbildungen gefördert, soziale Kompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen hingegen durch Einzelcoaching.

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

**Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?**

Abbildung 01 Was ist Führung?

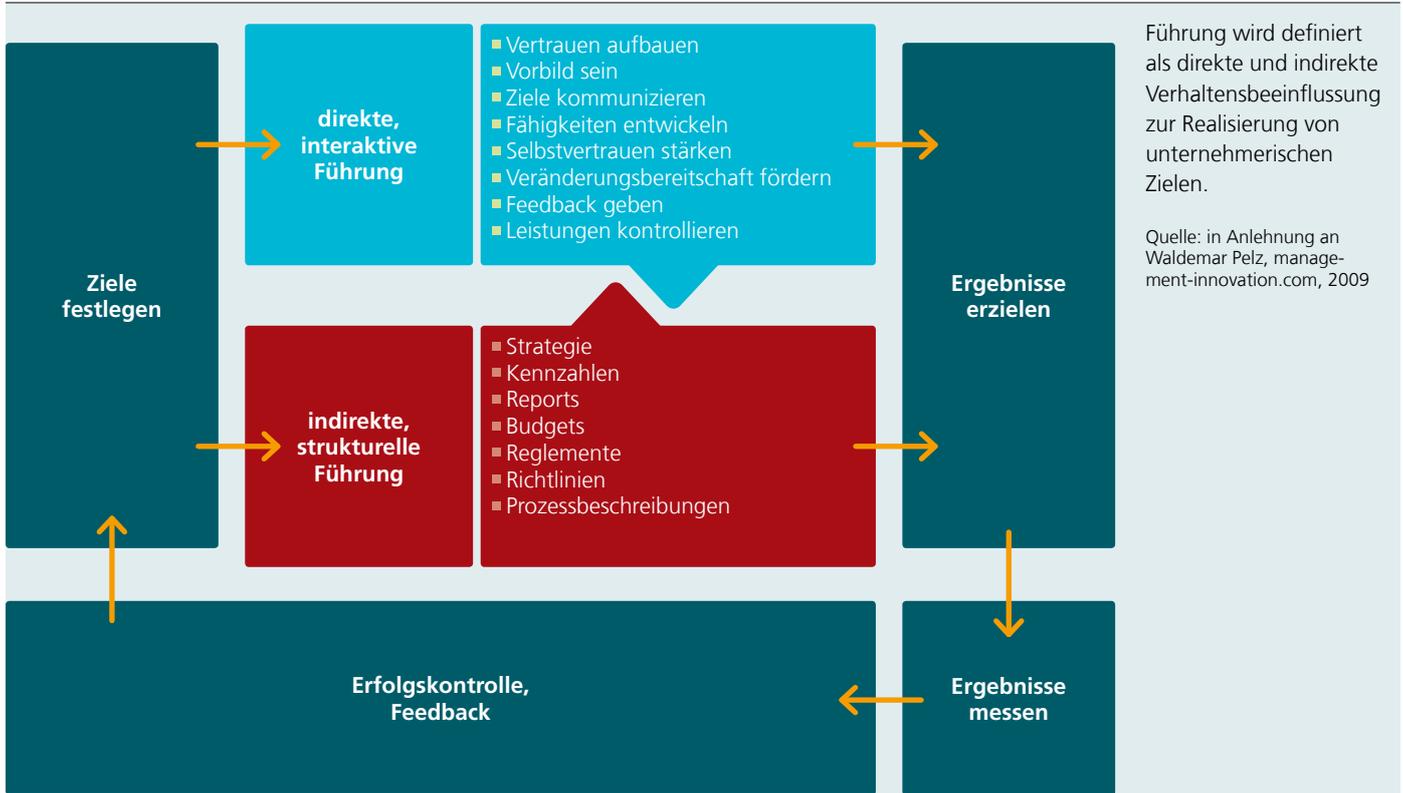
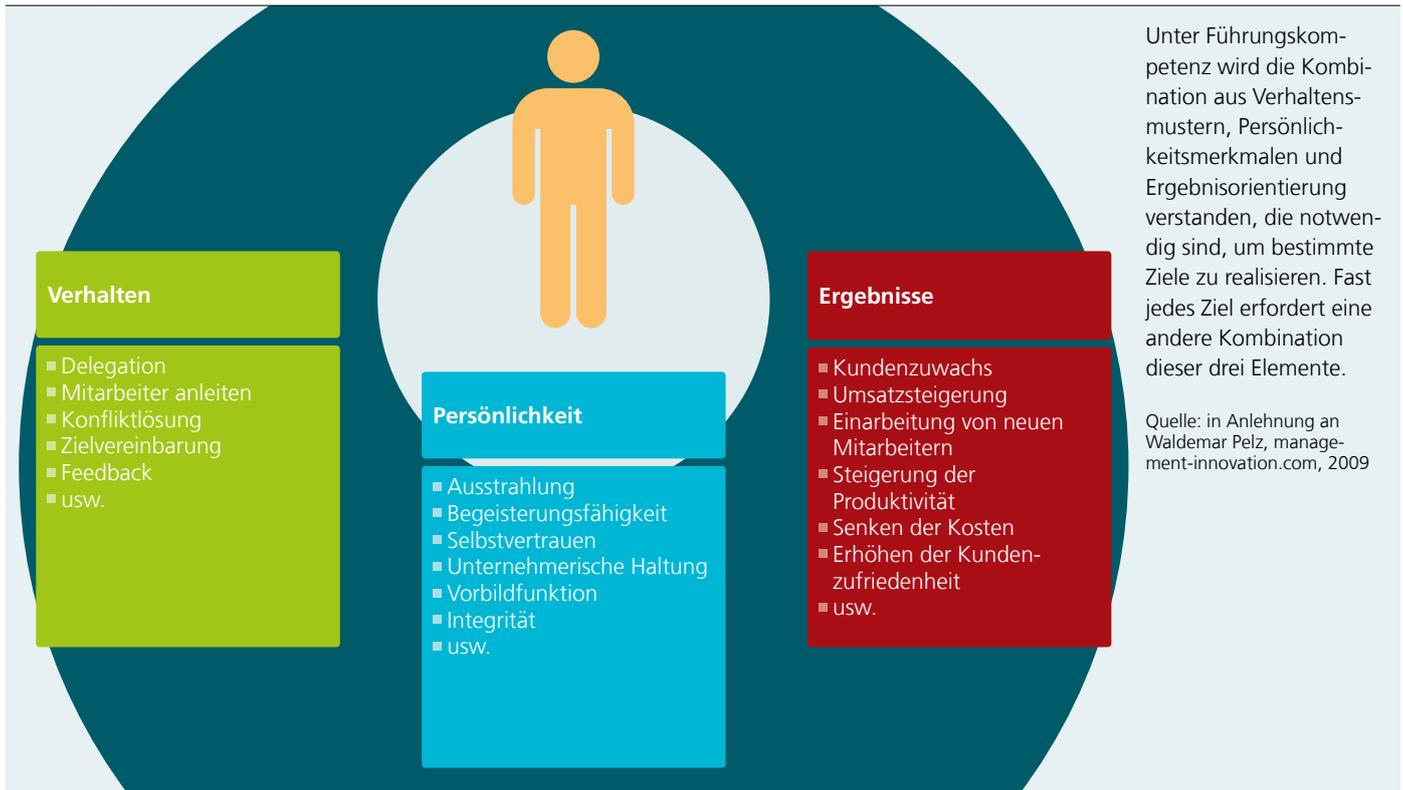


Abbildung 02 Was ist Führungskompetenz?



**Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?**

**B. Unternehmerkompetenz**

Die Unternehmerkompetenz beschreibt Fähigkeiten, die notwendig sind, um unternehmerische Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen.

Führungskräfte haben nicht nur die Aufgabe, die Dinge richtig zu machen, sondern auch darüber nachzudenken, ob sie – gemäss der Strategie des Unternehmens – die richtigen Dinge tun. Ihnen obliegt die Aufgabe, die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Entsprechend soll die Kleinunternehmerin, der Kleinunternehmer dem Team Ziele vorgeben. Jeder einzelne Mitarbeiter in der Firma muss wissen, wie er zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Die Führungsperson antizipiert laufend Hindernisse und entwickelt tragfähige Lösungen in Abstimmung mit allen Beteiligten und mit Blick auf das gesamte Unternehmensumfeld. Dabei gilt es, wenn nötig aus der Routine auszurechnen. Denn wer überwiegend Routinen pflegt, läuft Gefahr, das Ziel – und damit das Wozu – aus den Augen zu verlieren.

Weiter benötigt der Unternehmer, die Unternehmerin die Fähigkeit, Bilder einer erstrebenswerten Unternehmenszukunft aufzuzeigen. Solche Visionen sorgen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Energie und bei Kunden und Lieferanten für Vertrauen ins Unternehmen.

Eine weitere Fähigkeit innerhalb der Unternehmerkompetenz ist die Entscheidungsfähigkeit. Führungskräfte stehen bei Entscheidungen oft in einem Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik. Stabilität wird beispielsweise durch das Aufstellen und Befolgen von Verhaltensrichtlinien, Anwendungsvorschriften oder Checklisten gegeben. Gefragt sind hier Tugenden wie Ord-

nung, Pünktlichkeit und Sauberkeit. Was aber, wenn wir uns aus der gewohnten Welt herausbewegen müssen – zum Beispiel aufgrund von neuen Kundenbedürfnissen oder Veränderungen im Unternehmensumfeld? In solchen Situationen ist Dynamik gefragt. Die Führungsperson muss ihre bewährte Sichtweise verändern und – allen anderen voran – unbekanntes Terrain betreten. Dazu benötigt sie Risikobereitschaft und den Mut, Fehler zu machen. Nur auf diese Weise kann sich das Kleinunternehmen weiterentwickeln.

**Checkfragen Unternehmerkompetenz**

- **Ergebnisorientierung:** Wie gut habe ich den Prozess zur Zielerreichung im Griff (inklusive Zielsetzung)?
- **Zukunftsorientierung:** Wie erfolgreich bin ich darin, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Kundenschaft und den Geschäftspartnern Visionen aufzuzeigen und sie dafür zu begeistern?
- **Entscheidungsfähigkeit:** Wie entscheidungsfähig bin ich in meiner Rolle als Führungsperson? Habe ich Mut zu Veränderungen? Und bin ich bereit, Risiken einzugehen?

**C. Beziehungskompetenz**

Die Beziehungskompetenz beinhaltet Eigenschaften, die im Umgang mit anderen Menschen wichtig sind. Sie ist deshalb von zentraler Bedeutung, da Führung dafür sorgen muss, dass die Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Umwelten kontinuierlich gepflegt werden. Ohne engagierte Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten kann kein Unternehmen überleben. Zu den wichtigsten Beziehungskompetenzen gehören Offenheit und Teamfähigkeit.

**exkurs**

**Reflektieren**



Folgende Fragen helfen dabei, sich als Führungsperson zu reflektieren:

- Was heisst für mich gute Führung?
- Was sind meine Werte in der Führung?
- In welchen Situationen fällt es mir schwer, gelassen zu bleiben?
- Wann gebe ich der Harmonie willen zu rasch nach?
- Wie gelingt es mir, tragfähige Beziehungen herzustellen und Vertrauen zu schenken?
- Wie ausgeprägt ist meine Fähigkeit, mich auf andere einzustellen?
- Wie steht es um meine Standfestigkeit?
- Wie gross ist mein Selbstvertrauen in Konflikten oder wenn ich wenig Fachwissen habe?
- Wie gut kenne ich meine Stärken, meine Schwächen, meine Wirkung auf andere?

Abbildung 03 Führungskompetenzen im Überblick



Die unterschiedlichen Führungskompetenzen spielen zusammen und führen – richtig angewendet – zu einem grösseren Führungserfolg in Form von besseren Resultaten, was wiederum die Führungskompetenzen der Führungsperson verbessert.

**Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?**

Offenheit sollte dabei stets in Balance sein mit Diskretion und Vertraulichkeit. Führungskräfte müssen viel Vernunft und Willen aufbringen, um die Balance – nicht die Gleichzeitigkeit – von Offenheit und Vertraulichkeit zu erzeugen und zu bewahren. Im Umgang mit den Mitarbeitern ist diese Balance auch gesetzlich gefordert. So darf nicht alles erzählt oder in Erfahrung gebracht werden. Diese Grenze ist gerade im Kleinunternehmen häufig ungenügend scharf gezogen, da am Arbeitsplatz oft viel Privates wie Beziehungsprobleme und Vertrauliches – wie das Wissen um Krankheiten von Mitarbeitern – mit Geschäftlichem vermischt werden.

Weiter sollte die Führungsperson teamfähig sein, aber insbesondere auch die Fähigkeit besitzen, ihr Team zusammenzuhalten und die Teammitglieder zu vernetzen. Denn die Zugehörigkeit zum selben Unternehmen ist nur eine vordergründige Gemeinsamkeit. Die eigentliche Verbindung zwischen den Mitarbeitern entsteht erst durch gemeinsame Erlebnisse und Erfolge, geteilte Traditionen und Ansichten. Menschen zu vernetzen, bedeutet für Führungskräfte also, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch Personen aus dem Unternehmensumfeld begegnen können. Möglichkeiten dazu gibt es viele – vom offenen, zufälligen Austausch beim Essen bis zum gezielten, geführten Finden von Gemeinsamkeiten bei gemeinsamen Aktivitäten. Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer werden damit zu Gastgebern, die den geeigneten Rahmen fürs gegenseitige Vernetzen schaffen. In dieser Beziehung haben Kleinunternehmen gegenüber grösseren Unternehmen Vorteile, weil der Umgang miteinander oft persönlicher oder sogar familiär ist.

**Checkfragen Beziehungskompetenz**

- Offenheit: Wie gut schaffe ich die Balance zwischen Offenheit und Diskretion?
- Teamfähigkeit: Wie teamfähig bin ich selber und wie schaffe ich es, die einzelnen Teammitglieder zu vernetzen?

**D. Veränderungskompetenz**

Veränderungen gehören heute beinahe zum Tagesgeschäft. Menschen für den Wandel zu gewinnen, setzt Wissen im **Veränderungsmanagement** sowie die Fähigkeit voraus, mit Widerständen umzugehen. Veränderungskompetenz ist damit eine zentrale Fähigkeit in der Unternehmensführung.

Neues Denken ist immer Querdenken – und steht damit quer zu den Richtlinien. Wenn Mitarbeiter ständig ändernde Vorgaben klaglos hinnehmen, sollten Sie als Unternehmerin, als Unternehmer skeptisch werden. Ein gewisses Mass an Widerstand lässt nämlich in der Regel darauf schliessen, dass die Mitarbeiter engagiert bei der Sache sind. Mit solchen Widerständen müssen Führungskräfte umgehen können. Eine wichtige Kompetenz in solchen Situationen ist – gerade im Kleinunternehmen – die Konfliktfähigkeit. Denn während in grösseren Firmen Hierarchien als effiziente Konfliktlösmaschinen dienen – hierarchisch oben sticht unten –, fehlt dies bei kleinen Unternehmen. Entsprechend braucht es eine ausgeprägte Konfliktlöskultur.

**Checkfragen Veränderungskompetenz**

- Fähigkeit, Veränderungen durchzuführen: Wie gelassen bleibe ich bei Veränderungen? Nehme ich das Ruder in die Hand? Kenne ich die Methoden des Veränderungsmanagements?

**tipp**

**Tipps für eine gute Führung**

- ↓
- Wählen Sie jeden Mitarbeiter sorgfältig aus und stellen Sie ein starkes Team zusammen.
- Nutzen Sie Ihre Rolle als Vorbild, weil Ihre Mitarbeiter sich daran orientieren.
- Setzen Sie attraktive Ziele und veranschaulichen Sie allen Beteiligten, warum sich die Anstrengung lohnt.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über wichtige Aufträge oder Verhandlungen und lassen Sie sie mitdenken. So wissen Sie Ihr Team im Rücken. Entscheiden aber müssen Sie selber.
- Suchen Sie stets den offenen Dialog.
- Kümmern Sie sich um wichtige Angelegenheiten persönlich.
- Feiern Sie Erfolge mit Mitarbeitern und Kunden und teilen Sie diese öffentlich mit.

Abbildung 04 **Mitarbeiter- und Unternehmensführung als Führungsaufgabe**



## E. Persönlichkeitskompetenz

Die Persönlichkeitskompetenz, auch Selbstkompetenz genannt, beinhaltet Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zum Unternehmen und zur Arbeit widerspiegelt. Es handelt sich hierbei um Eigenschaften, die nicht nur für den Arbeitsprozess wichtig sind.

Befragt man Führungspersönlichkeiten nach ihren Entscheidungskriterien in den schwierigsten Situationen ihres Lebens, ist oft «Vertrauen in sich selbst, ein sicheres Gefühl für die Lage» die Antwort. Für Kleinunternehmer bedeutet dies, dass wertorientiertes Handeln eine hohe Bedeutung für die Unternehmensführung hat. Dieses setzt sich zusammen aus:

- Klarheit in den Beziehungen
- Konsistenz in den Aussagen
- Sicherheit im Handeln
- Emotionale Festigkeit
- Berechenbarkeit von Reaktionen
- Charakterliche Stärke

Ein weiteres Merkmal der Persönlichkeitskompetenz ist die **Integrität**. Man erkennt Integrität an Taten und an schlüssigen Handlungen. Führungskräfte, die integer sind, halten die Aufrichtigkeit hoch, auch wenn Werte in Gefahr sind. Sie haben ein Gerechtigkeitsstreben und entwickeln für Dritte eine hohe Vertrauenswürdigkeit. Nicht zuletzt verfügen integrale Führungskräfte über Mut, Zivilcourage und Konfliktfähigkeit. Sie zögern nicht, Unstimmigkeiten anzusprechen, die zum Beispiel durch Kundenreklamationen hervorgerufen werden. Und sie treten äusseren Störungsversuchen entschlossen entgegen, dies etwa wenn Konkurrenten versuchen, eigene Mitarbeiter abzuwerben.

Auch Ausstrahlung und Authentizität sind in der Führung hilfreich. Unter anderem entscheiden diese Merkmale darüber, wie glaubwürdig eine Führungsperson wirkt. Die Grundlage dafür sind eine positive innere Haltung sowie das authentische Zusammenspiel von Mimik, Gestik, dem Erscheinungsbild und dem Timing der Handlungen.

Führungskräfte sollten zudem wissen, wie sie sich in ungewissen Situationen Sicherheit verschaffen. Dabei hilft es zu überlegen, wie sie bisher auf diffuse Aufgabenstellungen oder auf widersprüchliche Meinungen reagierten und woran sie sich jeweils orientierten. Denn Führungskräfte benötigen auch eine gute Intuition, um Situationen deuten zu können.

### Checkfragen Persönlichkeitskompetenz

- Integrität: Wie entschlossen verteidige ich Werte und wie vertrauenswürdig bin ich dadurch für mein Umfeld?

- Ausstrahlung und Authentizität: Wie echt wirke ich auf andere und wie glaubwürdig bin ich für Mitarbeiter und Geschäftspartner?
- Orientierungs- und Deutungsfähigkeit: Woran orientiere ich mich und wann höre ich auf mein Bauchgefühl?

## Führung als Prozess

Führung ist eine Aufgabe, die nie abgeschlossen ist und die Führungsperson immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. Je nach Situation ist ein anderes Set von Führungskompetenzen gefragt. Bei einem Kleinunternehmen, das stark wächst, muss die Führungsperson etwa dafür sorgen, dass die Prozessabläufe neu definiert und eingeübt werden und das Team mit Begeisterung mitzieht. Stagnieren hingegen die Umsätze, müssen Verkaufsprozesse und Kommunikationsmassnahmen überdacht sowie Mitarbeiter dahingehend begleitet werden, dass sie wieder vermehrt Kunden zu Abschlüssen bewegen. Hier gilt es, jedes Teammitglied fachlich und moralisch zu unterstützen. Und manchmal ist die Unternehmerin, der Unternehmer sogar gefordert, die Prozesse selbst zu führen und in eine Richtung zu lenken, die die Firma wieder voranbringt. Dies kann der Fall sein, wenn sich Beschwerden bezüglich ungenügenden Leistungen von Mitarbeitern häufen.

Führung ist also keine Tätigkeit, die befristet ist. Führen bedeutet auch nicht, nur hin und wieder Problemgespräche zu führen oder einzelne **Führungsinstrumente** anzuwenden. Führung ist ein laufender Prozess im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern, Zielen, Ressourcen und der Unternehmensumwelt. Um diesen Prozess zu optimieren, muss die Führungsperson wachsam sein, ihre Umgebung scharf wahrnehmen, sie muss Informationen selektieren und wirksame Massnahmen treffen.

**Wachsamkeit.** Als Führungsperson gilt es, sein Unternehmen laufend zu beobachten, um Informationen zu gewinnen. Informationen sind die beste Grundlage, um Entscheidungen zu treffen.

Beispiel: Die Führungskraft bemerkt wegen einer beiläufig gemachten Äusserung, dass ein Auftraggeber mit der Betreuung durch den Mitarbeiter Hans Meier nicht mehr zufrieden ist.

**Wahrnehmungsfähigkeit.** Nicht alle Informationen sind relevant. So ist es die Aufgabe der Führungsperson, die gewonnenen Informationen zu bewerten, die richtigen Schlüsse zu ziehen und passende Massnahmen einzuleiten. Bei der Auswertung der Informationen leistet das Modell des BRUI-Zyklus wertvolle Dienste. B steht für Beob-

### exkurs

#### Führungsinstrumente



Bei den Führungsinstrumenten sind direkte und indirekte Instrumente zu unterscheiden:

#### Direkte Instrumente

- Lob und Anerkennung
- Kritik- und Feedbackgespräche
- Mitarbeitergespräch
- Zielvereinbarung
- Aufbau von Vertrauen
- Karriereplanung
- Aufgabenzuordnung
- Partizipation bei Entscheidungen
- Delegation von Verantwortung
- usw.

#### Indirekte Instrumente

- Personalauswahl
- Teamentwicklung
- Kontroll- und Anreizsysteme
- Regeln und Normen
- Gestaltung der Arbeitsumgebung
- usw.

Abbildung 05 Führung im Wechselspiel von Verhalten und Wirkung



achten, R für Reagieren, U für Urteilen und I für Intervenieren. Wichtig ist es, diese Reihenfolge einzuhalten. Viele Menschen neigen dazu, sich sofort ein Urteil zu bilden, ohne zuvor die eigene emotionale Reaktion reflektiert zu haben. Die Folge können Kurzschlusshandlungen mit negativen Auswirkungen auf die Beziehungen zu Mitarbeitern und Geschäftspartnern sein. Aus diesem Grund sollten sich Führungspersonen nach dem Aufnehmen einer Information (Beobachtung) fragen, welche emotionale Reaktion diese bei ihnen auslöst, und erst dann urteilen und intervenieren. Das Resultat dieser besonnenen Vorgehensweise sind in aller Regel klügere Entscheidungen.

Beispiel: Die Führungskraft ertappt sich bei folgendem Gedanken: «Hans Meier ist in letzter Zeit so distanziert. Der hat wohl von der Konkurrenz ein besseres Jobangebot erhalten und wird kündigen.» Doch der Chef bleibt nicht bei dieser Schlussfolgerung und sucht das Gespräch.

**Selektionsfähigkeit.** Bei der Selektion von Informationen wird versucht, das vermeintlich Wichtige vom vermeintlich Unwichtigen zu trennen. Oft geschieht dies ganz automatisch. Führungspersonen aber sollten überlegt entscheiden, ob eine Information Wert hat oder ob sie tatsächlich unnützlich ist. Misst die Führungsperson einer Information Potenzial bei, lohnt es sich, der Sache auf den Grund zu gehen.

Beispiel: Der Kundenbetreuer Hans Meier erzählt dem Vorgesetzten nach intensivem Nachhaken, dass er wegen des neuen Teamkollegen niedergeschlagen sei. Dieser sei bedeutend schneller und komme bei den Kunden besser an. Der Vorgesetzte bewertet diese Information als relevant und sucht nach einer Lösung.

**Wirksamkeit.** Führungskräfte haben schliesslich die Aufgabe, aus den als wertvoll eingestuften und interpretierten Informationen Entscheidungen zu treffen und daraus Massnahmen abzuleiten.

Beispiel: Der Vorgesetzte setzt die beiden Teammitglieder zusammen, damit sie sich in lockerem Rahmen über ihre Erfahrungen bei der Kundenbetreuung austauschen können. Dies mit dem Ziel, dass sie sich besser kennenlernen und dass beide voneinander lernen.

**Voraussetzungen für gute Führung.** Grundsätzlich braucht gute Führung daher folgende Voraussetzungen:

- Wachsamkeit
- Neugierde, Offenheit und Aufmerksamkeit
- Fortlaufende Aktivitäten, um Informationen zu generieren: gute Führungskräfte beobachten, fragen, lernen
- Die Fähigkeit zu unterscheiden, was man als Führungsperson selber weiss, zu wissen glaubt und noch nicht weiss

#### tipp

#### Wie lässt sich der eigene Führungsstil entwickeln?



- Persönliche Standortbestimmung
- Reflexion der Führungsrolle
- Wertorientierte Haltung und vorbildliches Verhalten
- Erwerb von Führungswissen
- Exzellente Kommunikation und gutes Networking
- Ausgewogener Lebensstil und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
- Setzen von Akzenten, die Sie einzigartig machen

**Welche Kompetenzen benötigen Führungspersonen im Kleinunternehmen?**

**Instrumente der Führung**

Um erfolgreich zu führen, sind Führungskräfte auch auf einen guten Werkzeugkasten an Führungsinstrumenten angewiesen. Dabei können sie sich aus einer breiten Palette an direkten Instrumenten wie Lob, Aufgabenzuordnung oder Mitarbeitergespräche und indirekten Instrumenten wie Personalauswahl, Teamentwicklung oder Anreizsysteme bedienen (siehe Exkurs Seite 8). Mit direkten Führungsinstrumenten nimmt eine Führungskraft direkt Einfluss auf das Verhalten eines Mitarbeiters. So kann zum Beispiel ein positives Feedback zur Arbeit die Motivation steigern. Indirekte Führungsinstrumente hingegen wirken über die Gestaltung des Arbeitsumfelds. So nimmt etwa ein Team immer auch Einfluss auf das Verhalten des einzelnen Teammitglieds.

Beim Einsatz der Werkzeuge gilt es, nur jene zu wählen, die man auch beherrscht. Richtig loben und anerkennen ist beispielsweise nicht einfach. Entweder lobt eine Führungsperson fast nie. Oder sie lobt jede noch so selbstverständliche Leistung und entwertet damit das Lob. Für Führungskräfte lohnt es sich also, sich selbst immer wieder zu fragen:

- Welche Instrumente nutze ich in der Führung?
- Welche weiteren Führungsinstrumente könnte ich zusätzlich nutzen?
- Wie gut beherrsche ich die einzelnen Führungsinstrumente?
- Wo setze ich Prioritäten bei der Entwicklung meiner Führungsinstrumente?
- Wie kann ich meine zentralen Führungsinstrumente entwickeln und optimieren?

**Fazit**

Führung ist nicht zeitlich befristet; Führung ist ein Dauerauftrag mit immer wieder neuen Herausforderungen. Je nach Führungssituation bedarf es unterschiedlicher Führungskompetenzen und -instrumente. Stellen Sie sich als Führungsperson regelmässig Fragen zu Ihren aktuellen Führungsaufgaben und holen Sie sich Ihr Rüstzeug in der Literatur, in Kursen, bei befreundeten Unternehmern oder bei einem Coach. Denn mit jeder neuen Erkenntnis fällt das Führen leichter.

Quellen: Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, Andreas Winklhofer: «Handbuch – Führungskompetenzen trainieren». Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2011 | Ruth Seliger: «Das Dschungelbuch der Führung – Ein Navigationssystem für Führungskräfte». Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2014 | Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, Fachtexte Führung, wpgs.de

**Checkliste: Führungskompetenz**

**Überlegen Sie sich, bei welchen Punkten Sie bereits über hohe Kompetenz verfügen und woran Sie noch arbeiten sollten.**

**Grundfähigkeiten des Führens**

- Ich kann delegieren.
- Ich formuliere Ziele klar und setze sie durch.
- Ich baue meine Kommunikationsfähigkeiten aus, um fachliche Diskussionen anzuregen, den Austausch von Ideen zu fördern und die erwünschten Resultate zu erzielen.
- Ich gebe regelmässig Feedback und hole Feedback auch selber ab.
- Ich erkenne Konflikte und löse diese professionell.
- Ich denke und handle strategisch.

**Unternehmensführung**

- Ich generiere und verfolge erfolgversprechende Ideen.
- Ich mache Vorschläge zur Erhöhung der Produktivität, um mit weniger Input mehr Output zu erreichen.
- Ich fördere die Anwendung von Standards und wiederkehrenden Prozessen, die es erlauben, Projekte unterschiedlicher Grösse, Art und Komplexität erfolgreich zu führen.
- Ich bringe Ideen zur Vereinfachung, Beschleunigung oder Verbesserung von Prozessen ein.

**Mitarbeiterführung**

- Ich beziehe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein und trage zu ihrer Entwicklung bei.
- Ich motiviere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Anerkennung und Lob, sodass wir die gesteckten Ziele gemeinsam erreichen.
- Ich führe regelmässig Feedbackgespräche durch.

**Reflexion**

- Ich reflektiere mich selbst im Hinblick auf meine Führungsaufgaben.
- Ich kenne die eigenen Führungsstärken und nutze diese.
- Ich kenne meine Führungsschwächen und arbeite daran, diese zu verbessern.

**Messung der Führungskompetenz**

- Ich lasse meine Führungskompetenz jährlich und systematisch durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen.
- Ich beurteile meine Führungskompetenz durch den Abgleich mit den gesetzten unternehmerischen Zielen.

Diese Checkliste steht Ihnen unter [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

# «Auch Führungskompetenzen muss man weiterentwickeln.»

## Translation-Probst AG



**Unternehmen und Sitz** Translation-Probst AG, Winterthur, [translation-probst.com](http://translation-probst.com)

**Branche, Tätigkeit** Übersetzungsdienst mit KTI-Label des Schweizer Bundes

**Gründung** 2005

**Anzahl Mitarbeitende** 23 (Voll- und Teilzeit) und 450 Freelancer

**Ziel** Höchste Übersetzungsqualität dank Investitionen in Mitarbeitende und Technologie

*Roman Probst führt die Translation-Probst AG mit mittlerweile 23 Voll- und Teilzeitangestellten. Bei der Leitung seines Teams setzt er auf Offenheit und Transparenz. Besonders wichtig ist ihm die Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn dadurch entstehe eine Win-win-Situation.*

Vor etwas mehr als zehn Jahren startete Roman Probst sein Unternehmen im Alleingang und arbeitete zuhause in einem improvisierten Büro. Er steckte damals – nach jahrelanger Tätigkeit in der Reisebranche – noch mitten in seinem Studium Journalismus und Organisationskommunikation. «Mir wurde während dieser Weiterbildung klar, dass ich etwas Eigenes auf die Beine stellen wollte», erklärt er. Und die Idee mit dem Übersetzungsdienst habe auf der Hand gelegen. «Zum einen war ich von Kindesbeinen an ge-

«Meine Rolle als Führungsperson reflektiere ich regelmässig.»

**Roman Probst, Geschäftsführer und Inhaber der Translation-Probst AG**



«Nur wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl fühlen, können sie sich optimal in die Kunden hineinversetzen und die jeweils richtigen Fachübersetzer selektionieren.»

wohnt, für meine gehörlosen Eltern die Gebärdensprache in Worte zu übersetzen, zum andern spreche ich fünf Fremdsprachen.» Heute beschäftigt das Unternehmen Translation-Probst AG 23 Angestellte und belegt an der Technoparkstrasse 3 in Winterthur eine Bürofläche von rund 500 Quadratmetern.

**Stärken fördern.** Bereits bei der Gründung war Roman Probst klar, dass sein Unternehmen wachsen soll. Die Anstellung des ersten Mitarbeiters folgte nach zwei Jahren. «Dies war ein Schritt, der viel Mut erforderte. Plötzlich trug ich nicht mehr nur die Verantwortung für mich selber, sondern musste einen Lohn sicherstellen», sagt der 43-Jährige. Als geborene Führungsperson bezeichnet er sich nicht. «Ich bin vielmehr ein Umsetzer, der gerne selber anpackt.»

Als dann aber weitere Angestellte folgten, wurde die Mitarbeiterführung zu einem zentralen Thema. «Es ist mir ein Anliegen, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu führen, dass sie ihre

Stärken gezielt einsetzen können», erklärt er. Aus diesem Grund investiert die Translation-Probst AG viel in die Weiterbildung. «So können wir die hohe Qualität sicherstellen, und die Angestellten steigern ihren eigenen Marktwert. Dies ist eine Win-win-Situation.» Aber auch seine eigenen Führungskompetenzen fördert Roman Probst konsequent. So besucht er regelmässig Kurse, etwa zum Thema Konfliktmanagement. Hier habe er gelernt, Probleme zu strukturieren und tragfähige Lösungswege zu entwickeln.

**Auch unangenehme Entscheide nötig.** Besonders schwierig seien für ihn Führungssituationen, in denen die Geschäftsinteressen und die persönlichen Empfindungen nicht im Einklang stünden. «Dies kann beispielsweise vorkommen, wenn ich eine Person mag, diese aber die Leistung trotz Know-how-Vermittlung unsererseits nicht erbringen kann. Als Führungsperson kommt man dann nicht umhin, auch einmal eine unangenehme Entscheidung zu treffen.»

Seine Rolle als Führungsperson reflektiere er regelmässig. «Ich stelle mir immer wieder die Frage, in welchen Bereichen ich Defizite und Potenzial habe.» Bis zu einem Viertel seiner Arbeitsressourcen setzt Roman Probst für die Mitarbeiterführung ein. Dazu gehören unter anderem Teammeetings, Teamcoachings sowie institutionalisierte Einzelgespräche.

**Raum bieten.** Er sei nicht Chef, damit er bestimmen könne, wie es laufe. Vielmehr pflege er einen offenen Austausch. «Es soll alles auf den Tisch gebracht werden können», betont er. Er versuche stets, eine möglichst hohe Transparenz zu bieten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Ein wichtiges Ziel seiner Führungsarbeit sei, dass sich die Angestellten geschätzt fühlen und genügend Raum haben, sich zu entfalten. «Das war mir immer sehr wichtig, als ich noch angestellt war – und deshalb möchte ich auch meinen Mitarbeitern ein solches Arbeitsumfeld bieten.»

# Schwierige Führungssituationen anpacken und konstruktiv lösen

**Katharina Noetzi**

*Wenn es im Kleinunternehmen schwierige Führungssituationen zu lösen gilt, ist dies Chefsache. Mit einer zeitnahen, überlegten Reaktion können Konflikte vermieden werden.*

Nebst vielen alltäglichen Führungssituationen im Kleinunternehmen, wie am Montagmorgen die Belegschaft zu begrüssen, einem Mitarbeiter am Mittwoch einen neuen Auftrag zu erteilen oder dem Team am Freitag Feedback zur abgeschlossenen Projektarbeit zu geben, gibt es immer wieder Momente, in denen Sie als Kleinunternehmerin oder als Kleinunternehmer schwierige Situationen lösen müssen. Welche Möglichkeiten und Vorgehensweisen Sie dabei unterstützen, wird anhand der folgenden fünf typischen Beispiele aus dem Unternehmeralltag aufgezeigt.

**Beispiel 1.** Sie bemerken, dass einer Ihrer jungen Mitarbeiter einen ungewaschenen Eindruck macht und auch unangenehm riecht.

**Beispiel 2.** Eine langjährige Mitarbeiterin ist seit einer Woche schlechter Laune, spricht kaum und wirkt sehr demotiviert.

**Beispiel 3.** Zwei fremdsprachige Mitarbeiter beschimpfen sich inzwischen täglich in der Werkstatt, die Stimmung im Team ist schlecht.

**Beispiel 4.** Sie haben eine Mitarbeiterin schon mehrmals auf ihre Unpünktlichkeit angesprochen – leider mit wenig Erfolg.

**Beispiel 5.** Sie haben aufgrund von Bemerkungen anderer den Verdacht, dass sich einer Ihrer Mitarbeiter im Lager mit Kleinwerkzeugen für den Heimgebrauch bedient. Dummerweise sind Sie mit ihm verwandt – seine Frau ist Ihre Cousine.

Solche Situationen sind Herausforderungen, die nicht allzu lange aufgeschoben oder gar ignoriert werden sollten. Denn in der Regel lösen sich nur die wenigsten Probleme von selbst. Im Gegenteil, die meisten schwierigen Führungssituationen entwickeln sich schleichend weiter und werden mit der Zeit zu einer grossen Belastung für das Arbeitsklima und schränken die Leistungsqualität ein. Als Kleinunternehmerin oder Kleinunternehmer ist es in Ihrer Verantwortung, solche Situationen aktiv anzugehen und zu lösen.

## Fakten sammeln und Vorgehen durchdenken

Der erste Schritt beim Bewältigen von schwierigen Führungssituationen lautet ganz einfach: Fakten sammeln und Vorgehen durchdenken. Hierzu ist es hilfreich, sich erst einmal Zeit zu nehmen und sich ein paar Gedanken zu folgenden Fragen zu machen:

### tipp

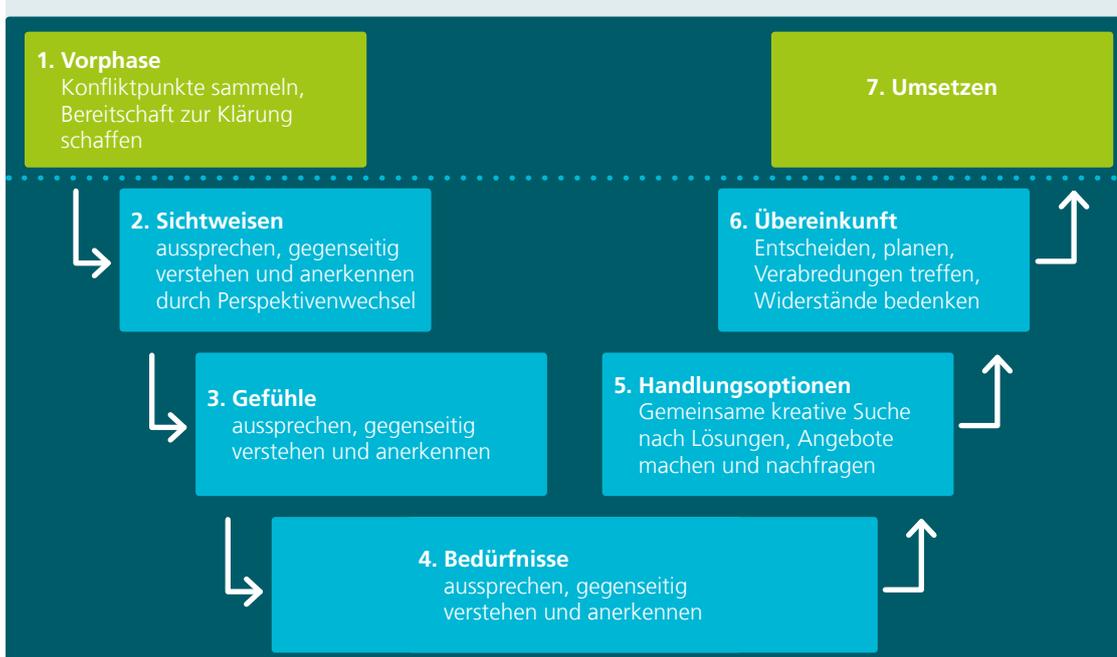
#### Mit dem dreiteiligen Feedback führen Sie Gespräche strukturiert



1. Situation kurz beschreiben: Was hat sich wann ereignet? Was habe ich gesehen, gehört oder wahrgenommen?
2. Eigenes Empfinden ansprechen: Was löst dies bei mir oder anderen aus? Warum muss oder will ich dieses Feedback geben?
3. Wirkung aufzeigen: Wie wirkt sich das Ereignis oder das Verhalten im Unternehmen aus? Welche Folgen hat es für mich, uns oder die Kundinnen und Kunden?

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 **Prozess der Konfliktklärung**



Bei der Klärung von Konflikten im Unternehmen hilft ein Vorgehen in sieben Phasen.

Quelle: Rudi Ballreich, Friedrich Glasl: «Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen». Concordia Verlag, Stuttgart 2011

- Was hat sich ereignet? Was habe ich wann beobachtet und wahrgenommen?
- Was weiss ich bereits über die Beteiligten? Gibt es eine Vorgeschichte? Welche Gründe könnte es für das Ereignis oder das Verhalten geben? Welche Absichten könnten dahinterstecken?
- Welche unternehmerischen Ziele und Prinzipien werden hier missachtet? Welche Regeln, zum Beispiel punkto Sauberkeit, Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit, werden verletzt?
- Was ist mir als Unternehmensleiterin, als Unternehmensleiter wichtig? Welches Ziel verfolge ich? Was will ich erreichen?

Wichtig: Trennen Sie sorgfältig zwischen den effektiven Tatsachen und beobachteten Ereignissen und den eigenen Vermutungen und Gefühlen. Es könnte anders sein, als Sie denken!

**Lösungsvorschlag Beispiel 1.** Betrachten wir das erste Beispiel des «schlecht riechenden Mitarbeiters». Werden Sie sich bewusst, wann Ihnen der unangenehme Geruch zum ersten Mal aufgefallen ist oder ob sich auch schon Kollegen oder Kunden darüber geäussert haben. Auf diese Weise verschaffen Sie sich Klarheit, ob es sich um eine erstmalige oder bereits länger andauernde Situation handelt. Machen Sie sich dann weitere Gedanken und sprechen Sie allenfalls mit Ihrem Geschäftspartner oder einer anderen Vertrauensperson darüber. Dies verhilft zu mehr Übersicht.

Dann aber ist es genauso wichtig, die Situation möglichst rasch anzusprechen und sie direkt mit dem Mitarbeiter zu klären. Wertvolle Dienste leistet dabei das dreiteilige Feedback. Dieses strukturiert den Ablauf der Rückmeldung in drei klare Schritte und zeigt dem Gegenüber auf, wie er oder sie wirkt und was man von ihm oder ihr erwartet (siehe Tipp Seite 13).

Beim Beispiel 1 ist es sinnvoll, den schlecht riechenden Mitarbeiter zur Seite zu nehmen und ihm folgendes **Feedback** zu geben: «Ich habe da etwas bemerkt, das ich gerne mit dir besprechen würde. Weil es eine etwas heikle Angelegenheit ist, habe ich dich zu mir ins Büro gebeten. Mir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass du unangenehm riechst und ungepflegt wirkst. Mich stört das, denn mir ist wichtig, dass wir in unserer Firma einen sauberen und gepflegten Eindruck machen. Daher finde ich, dass du etwas dagegen tun musst.»

Wenn man erreichen will, dass die Botschaft beim Gegenüber klar und verständlich ankommt, ist ein langes «um den Brei herumreden» nicht hilfreich. Leider verhalten wir uns im Alltag oft anders. Wir zögern lange und sprechen über Nebensächlichkeiten, anstatt die Dinge beim Namen zu nennen und konstruktiv Kritik zu üben. Dies ist nicht zielführend und macht die Sache

meist nicht besser. In einem solchen Gespräch, auch Problem- oder Kritikgespräch genannt, sollte man spätestens nach 30 Sekunden zum springenden Punkt kommen.

## Gemeinsam nach Lösungen suchen

Bei vielen schwierigen Führungssituationen empfiehlt es sich in einem nächsten Schritt, die Situation gründlich zu klären, um sie verstehen zu können. Hierbei ist es wichtig, dass Sie als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer gut zuhören und nachfragen.

**Lösungsvorschlag Beispiel 2.** Beim zweiten Beispiel der schlechtgelaunten Mitarbeiterin hat diese wohl ihre guten Gründe für ihr Verhalten, die Sie aber nicht kennen. Vielleicht hat sich ihr Partner kürzlich von ihr getrennt, oder ihr Kind hat grosse Probleme in der Schule, oder sie fühlt sich von den Kolleginnen ausgegrenzt oder sie ist beleidigt, weil Sie ihr kürzlich ein kritisches Feedback gegeben haben, das sie noch nicht verdaut hat. Auf jeden Fall sollten Sie die wahren Gründe kennen. Denn je nach Situation unterscheidet sich die Art des Eingreifens. Dabei hilft die Methode des **aktiven Zuhörens** (siehe Exkurs 16). Wenn Sie die Hintergründe kennen, können Sie gemeinsam mit Ihrer Mitarbeiterin nach gangbaren Lösungen suchen. Vielleicht begründen Sie Ihr damaliges kritisches Feedback nochmals und zeigen genauer auf, wie es dazu gekommen ist. Oder Sie merken, dass eine Teamaussprache notwendig ist, um die Konfliktpunkte zwischen den Beteiligten zu klären. Oder Sie finden mit der Mitarbeiterin eine Übergangsregelung betreffend Arbeitszeit, damit sie sich vorübergehend intensiver um ihr Kind kümmern kann. Bei solchen Gesprächen geht es darum, die Führungsverantwortung wahrzunehmen, die Zusammenhänge zu erkennen und gemeinsam nach einer Verbesserung der schwierigen Situation zu suchen.

## Konflikte rechtzeitig ansprechen und klären

Offen ausgetragene oder schwelende **Konflikte** können sich rasch ausweiten und zu einem Brandherd werden, wenn sie nicht rechtzeitig angesprochen und geklärt werden. Sie als Chefin, als Chef haben die Verantwortung und die Kompetenz, dies zu verhindern. Friedrich Glasl, ein österreichischer Konfliktforscher und Organisationsberater, hat sich intensiv mit Konflikten in Unternehmen befasst und aufgrund seiner Forschungen das **Konflikt- eskalationsmodell** entwickelt. Er will damit zeigen, dass ungeklärte und unbearbeitete Konflikte die

### tipp

#### Fragen, die ich mir vor einem Konfliktgespräch stellen sollte



- Parteien: Wer sind die Beteiligten und wie sind ihre Beziehungen und Abhängigkeiten?
- Konfliktpunkte: Worum gehts? Welche Absichten und Ziele stecken dahinter?
- Form: Wie zeigt sich der Konflikt, wie hoch ist er eskaliert und welche Auswirkungen hat er?
- Konfliktverlauf: Wie haben sich der Konflikt und das Verhalten der Beteiligten entwickelt?
- Bisherige Lösungsversuche: Was wurde bis jetzt unternommen und mit welchem Erfolg?
- Ressourcen: Welches Know-how zur Konfliktlösung habe ich intern und allenfalls extern?
- Vorgehen: Wie gehe ich weiter vor?

Abbildung 07 **Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl**

Beschreibung	Stufen	Lösungsansätze
<ul style="list-style-type: none"> <li>Standpunkte verhärten sich</li> <li>Langatmige Diskussionen, Schwarz-Weiss-Denken</li> <li>Druck auf Gegenparteien wird erhöht, keine verbale Kommunikation mehr</li> </ul>	<p><b>Verstimmung und Verhärtung</b></p> <p><b>Polarisation und Debatte</b></p> <p><b>Taten statt Worte</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Win-win</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderation und Begleiten des Prozesses</li> <li>Vermittlung zwischen den Parteien</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegner soll verlieren</li> <li>Suche nach Sympathisanten</li> <li>Gegner wird blossgestellt</li> <li>Aussprechen von Drohungen</li> </ul>	<p><b>Sorge um das Ansehen</b></p> <p><b>Gesichtsverlust</b></p> <p><b>Gewaltandrohung</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Win-lose</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung unter Beizug einer externen Person bzw. Schiedsverfahren/gerichtliches Verfahren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegner wird geschädigt</li> <li>Gegner soll vernichtet werden</li> <li>Vernichtung des Gegners mit gleichzeitiger Selbstvernichtung</li> </ul>	<p><b>Begrenzte Vernichtungsschläge</b></p> <p><b>Zersplitterung</b></p> <p><b>Gemeinsam in den Abgrund</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Lose-lose</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Machteingriff</li> </ul>

Die Konflikteskalation nach Friedrich Glasl ist ein Modell zur Analyse von Konflikten. Auf der ersten Stufe können beide Konfliktparteien noch gewinnen (Win-win). Auf der zweiten Stufe verliert eine Partei, während die andere gewinnt (Win-lose) und auf der dritten Stufe verlieren beide Parteien (Lose-lose). Die Ansätze zur Konfliktlösung sind auf jeder Stufe unterschiedlich.

Quelle: konflikte-mediation.de

Tendenz haben, zu eskalieren, und es von Stufe zu Stufe immer schwieriger wird, einzugreifen (siehe Abbildung 07).

Thematisieren Sie also Ihre Wahrnehmungen und Beobachtungen möglichst rasch, sprechen Sie Spannungen und Konflikte an, bevor sie eskalieren. Zuschauen und abwarten ist hier in der Regel die falsche Strategie. Unterstützen Sie mit rechtzeitigem Eingreifen ein gutes Arbeitsklima in Ihrem Kleinunternehmen.

**Lösungsvorschlag Beispiel 3.** Im Fall der streitenden Mitarbeiter empfiehlt es sich, beide gemeinsam oder allenfalls auch getrennt zu einem Klärungsgespräch einzuladen, um dabei zu erfahren, welche Konfliktpunkte vorhanden sind und welche Ursachen dahinterstecken. Handelt es sich um private Konflikte oder klappt es mit der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz nicht? Können die beiden einander nicht richtig verstehen oder haben sie unterschiedliche Vorstellungen davon,

wie die Arbeit erledigt werden soll? Wie weit ist der Konflikt bereits eskaliert? Es empfiehlt sich, vor dem Gespräch einige Fragen vorzubereiten (siehe Tipp Seite 14).

Hören Sie sich im Gespräch beide Seiten an, lassen Sie sich erklären, was vorgefallen ist und was daran gegenseitig verletzend oder abwertend war. Stellen Sie sicher, dass die beiden Beteiligten einander richtig zuhören und nachempfinden, was ihr Verhalten beim anderen und auch im Team bewirkt hat. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen und treffen Sie klare Vereinbarungen. Machen Sie im Gespräch mit den beiden Streitenden klar, was Sie bezüglich Umgang am Arbeitsplatz von den Mitarbeitern erwarten, setzen Sie Grenzen und definieren Sie klare Regeln, an denen sich die Beteiligten orientieren können. Es ist wichtig, dass die beiden Streithähne allfällige private Streitigkeiten vom Beruflichen trennen können und spüren, dass Sie klare Vorgaben machen, was die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz betrifft.

**tipp**

**Gesprächskiller**

- ↓
- Vermeiden Sie in Gesprächen folgendes Verhalten:
- Beschämen
  - Argumentieren
  - Drohen
  - Ausfragen
  - Diagnostizieren
  - Ablenken
  - Kritisieren
  - Beruhigen
  - Befehlen
  - Moralisieren
  - Loben
  - Ratgeben

### Vorgaben machen und Grenzen setzen

Fehlverhalten wie Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit, Unehrlichkeit oder das Verbreiten von Gerüchten ist ebenfalls ein häufiger Grund für schwierige Führungssituationen. Auch hier gilt: rasch und direkt ansprechen, was Ihnen aufgefallen ist, was Sie beobachtet haben oder Ihnen zugetragen wurde.

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen und wollen klar wissen, welche Verhaltensregeln im Betrieb gelten, wo Sie Leitplanken und Grenzen setzen und welche Arbeitskultur vorherrscht. Ihr klares Feedback ist für die Mitarbeiter auch ein Zeichen der Wertschätzung. Sie fühlen sich dadurch wahr- und ernstgenommen. In solchen Situationen lautet die Botschaft eines konstruktiv-kritischen Feedbacks: Der Chefin, dem Chef ist nicht egal, wie ich mich benehme und was ich tue.

Vermeiden Sie im Gespräch wenn immer möglich Gesprächskiller (siehe Tipp Seite 15). Diese mögen auf den ersten Blick hilfreich erscheinen und Stärke vermitteln. Letztlich aber sind sie hinderlich für ein konstruktives Gespräch, weil diese Äusserungen das Gegenüber abwerten und oft auch auf der persönlichen Ebene treffen. Dies gilt selbst für Lob, wenn es unangebracht, unecht oder zu allgemein formuliert ist. Die Folge ist, dass sich die Gesprächspartnerin, der Gesprächspartner zurückzieht oder aggressiv wird, das Gespräch einen ungünstigen Verlauf nimmt und damit kein gutes Ergebnis erzielt werden kann – mit leider meist nachhaltigen Folgen für die Arbeitsbeziehung.

**Lösungsvorschlag Beispiel 4.** Die Mitarbeiterin, die immer etwas zu spät kommt, hat vielleicht an ihrer vorhergehenden Stelle erlebt, dass Pünktlichkeit als nicht besonders wichtig erachtet worden ist. Die Geschäftsleitung hat das Thema zwar angesprochen, aber keine Massnahmen ergriffen, wenn die Mitarbeiter sich nicht an die Vorgaben gehalten haben. Machen Sie ihr nun auf sachliche Weise klar, dass Ihnen Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sehr wichtig sind, da Ihr Geschäft Kunden empfängt und die Türen deshalb rechtzeitig aufgeschlossen werden müssen. Und verdeutlichen Sie, dass Sie sich eine weitere Zusammenarbeit auf Dauer nur vorstellen können, wenn sich das Verhalten der Mitarbeiterin ändert. Spätestens jetzt wird sie merken, dass es Ihnen ernst ist.

### Beziehung pflegen – Distanz wahren

Oft sind Beziehungen in einem Kleinunternehmen langjährig und eng. Man kennt sich sehr gut, manchmal ist man befreundet oder sogar verwandt. Das schafft viel Nähe und ein familiäres Arbeitsklima. Hierarchische Unterschiede verschwinden, die Umgangsformen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind kollegial, locker oder gar freundschaftlich. Dadurch unterscheidet sich die Art der Zusammenarbeit und des Umgangs von grossen Firmen, in denen es meist anonym zu- und hergeht. Dies kann durchaus ein Vorteil sein. Gleichzeitig birgt die Nähe aber auch Risiken. Vor allem, wenn schwierige Führungssituationen auftauchen und man als Chef eingreift

### exkurs

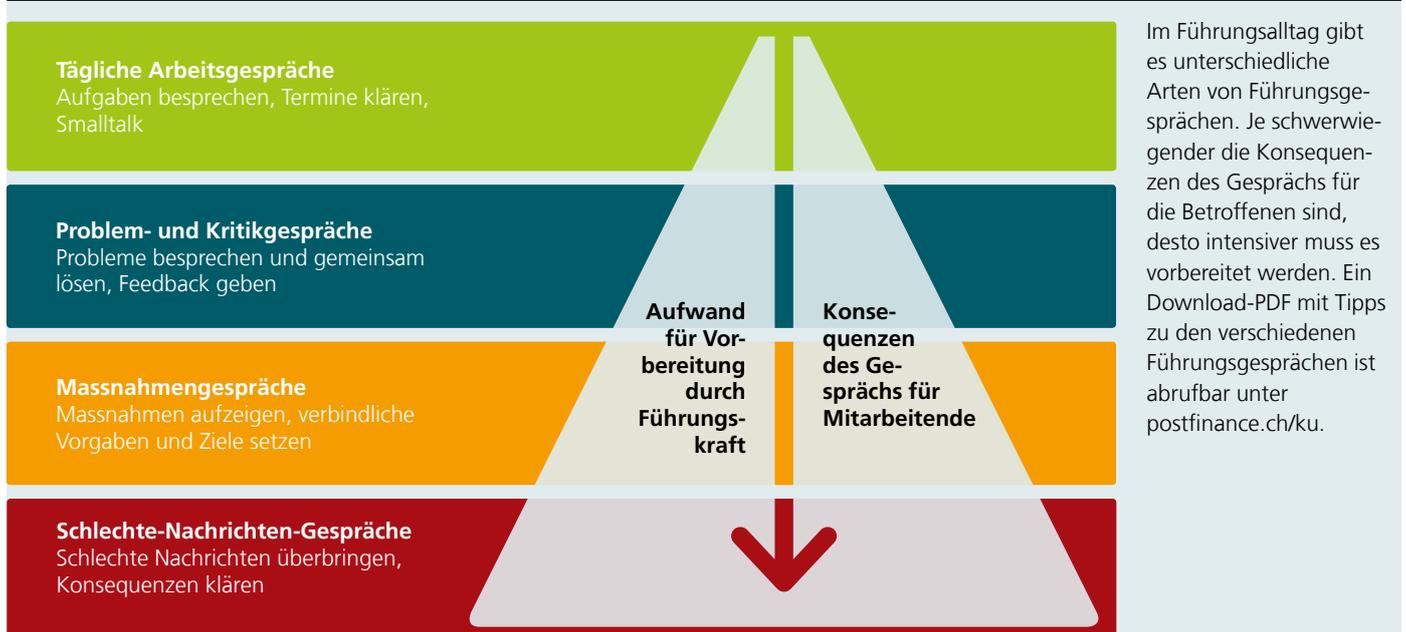
#### Aktiv zuhören



Beim aktiven Zuhören sind folgende Gesprächstechniken zu empfehlen:

- W-Fragen stellen: Was hat sich wann ereignet? Wie kam es dazu? Was empfindet der Mitarbeiter dabei?
- Gehörtes mit eigenen Worten zusammenfassen: «Ich habe gehört, dass ...»
- Verständnisquittung abholen: «Habe ich richtig verstanden, dass ...»
- Mit Einwürfen wie mmh, aha, ja und Blickkontakt signalisieren, dass man aufmerksam ist.
- Eigene Gedanken erst für sich behalten und Aussagen nicht bewerten. Das ermutigt das Gegenüber zum Weiterreden und bringt Hintergründe zum Vorschein.

Abbildung 08 Arten von Führungsgesprächen



fen muss. Dann wird plötzlich deutlich spürbar, dass man «mehrere Hüte auf dem Kopf hat» und sich in verschiedenen Rollen begegnet: als Kollege, als Bruder, als Freund, als Schwager und eben als Vorgesetzter. Man weiss, dass über Chefinnen und Chefs geredet wird, und es ist einem nicht egal, wie. Und so fürchten sich Führungskräfte davor, mit unliebsamen Entscheidungen die guten Beziehungen zu gefährden, und schweigen aus diesem Grund oft viel zu lange.

Das regelmässige Überprüfen der Beziehungen und der Abhängigkeiten im Kleinunternehmen sowie das Nachdenken darüber, wie viel Nähe man als Kleinunternehmerin oder Kleinunternehmer zu seinen Mitarbeitern zulassen und wo man Distanz halten will, ist eine gute Prävention für den Ernstfall. Also für Situationen, in denen man nicht Freundin oder Kollege sein kann, sondern aus der Führungsrolle heraus eingreifen, klären, anordnen oder auch entscheiden muss.

**Lösungsvorschlag Beispiel 5.** Im Beispiel mit dem Mitarbeiter, den Sie des Diebstahls verdächtigen, wird es Ihnen leichterfallen, Ihre Vermutung anzusprechen, wenn Sie trotz der verwandtschaftlichen Beziehung eine gewisse Distanz gewahrt und einen guten Umgang auch auf der sachlichen Ebene gefunden haben. Hilfreich ist es zudem, wenn Sie eingangs des Gesprächs erklären, dass Sie jetzt in der Rolle als Führungskraft zu ihm sprechen und nicht als verwandte Person und Sie das Gespräch jetzt nur auf diesen Vorfall fokussieren. Umso wichtiger sind hierfür eine gute Vorbereitung des Gesprächs und eine klare Kommunikation auf der sachlichen Ebene.

**Fazit**

Um schwierige Führungssituationen im Kleinunternehmen zu meistern, helfen einfache Strategien zur Konfliktlösung. Greifen Sie auf jeden Fall rasch ein – aber sammeln Sie vorher Fakten und denken Sie das Vorgehen durch. Erst wenn Sie die Konfliktsituationen verstehen und deuten können, wird es auch möglich, gemeinsam nach tragfähigen Lösungen zu suchen.

**Checkliste: Notfalkoffer für schwierige Führungssituationen**

**Wie verhalte ich mich in schwierigen Führungssituationen? Folgende Punkte helfen beim Lösen von Konflikten.**

Merkpunkt	Vorgehen/Instrument
<input type="checkbox"/> Fakten sammeln und Vorgehen durchdenken	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wichtige Beobachtungen und Wahrnehmungen festhalten</li> <li>■ Eigene Ziele klären und Vorgehen definieren</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Rasch aktiv werden und Situationen direkt ansprechen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheiden, welche Art von Gespräch sinnvoll und zielführend ist</li> <li>■ Dreiteiliges Feedback anwenden und nach maximal 30 Sekunden zum springenden Punkt kommen</li> <li>■ Besonders Gesprächseinstieg sorgfältig vorbereiten</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Gemeinsam nach Lösungen suchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktiv zuhören und mit «W-Fragen» Ursachen und Zusammenhänge ergründen und gemeinsame Interessen und Ziele fokussieren</li> <li>■ Beteiligte in Lösungssuche einbeziehen, Lösungsmöglichkeiten entwickeln, bei denen jeder «etwas gewinnen» kann</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Konflikte rechtzeitig ansprechen und klären	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zuerst Konflikt für sich mittels verschiedener Fragestellungen erfassen. Dann möglichst rasch mit den Beteiligten sprechen</li> <li>■ Darauf achten, dass alle zur Sprache kommen und man einander zuhört</li> <li>■ Bei Unsicherheit oder falls «es brennt», externe Unterstützung in Form einer <b>Mediation</b> beziehen</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Klare Vorgaben machen und Grenzen setzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele, Vorstellungen und Grenzen klar kommunizieren und durchsetzen</li> <li>■ Führungsrolle wahrnehmen</li> <li>■ Sachlich und wertschätzend mit Mitarbeitern umgehen, ihre Leistungen anerkennen und sie in ihrer Entwicklung unterstützen</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Die Beziehungen im Kleinunternehmen pflegen und trotzdem Distanz wahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sich bewusst sein über die verschiedenen Rollen, die Sie im Kleinunternehmen einnehmen, und entscheiden, wann Sie welchen Hut anhaben und dies auch transparent machen</li> <li>■ Gute Balance zwischen Nähe und Distanz finden und so für schwierige Situationen vorsorgen</li> </ul>

# «Mit gemeinsamen Werten fällt die Führung leichter.»

acc solutions AG



**Unternehmen und Sitz** acc solutions AG, Bolligen, acc-solutions.ch

**Branche, Tätigkeit** Beratung und Verkauf einer webbasierten, modularen Business-Software

**Gründung** 2008

**Anzahl Mitarbeitende** 8

**Ziel** Das Produkt Service Champion anbieten und auch Service Champion sein

*Roger Müller gründete die acc solutions AG vor rund sieben Jahren zusammen mit seinem Geschäftspartner Dominik Blunk. Heute beschäftigt das Unternehmen acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an zwei Standorten. Worauf der Geschäftsführer bei der Führung Wert legt, erzählt er im Interview.*

**Sie haben die Firma acc solutions AG im Jahr 2008 gegründet. Wie viel Führungserfahrung haben Sie damals mitgebracht?**

→ Ich bin Ingenieur und war vor meiner Selbstständigkeit auf der ganzen Welt für grosse Unternehmen als Projektleiter tätig. Ich habe sozusagen jahrelang aus dem Koffer gelebt. In den damaligen Funktionen hatte ich die Gelegenheit, von verschiedenen Vorgesetzten zu lernen – etwa wie wichtig es ist, sein Team

«Ein besonders wichtiger Wert in meiner Führungsarbeit ist der offene, partnerschaftliche Umgang. Dies gilt nicht nur intern, sondern auch im Kontakt zu unseren Kunden.»

**Roger Müller, Geschäftsführer und Inhaber der acc solutions AG**



«Gerade bei einem dezentral aufgestellten Unternehmen ist der persönliche Austausch von zentraler Bedeutung – auch wenn das Team klein ist.»

laufend weiterzuentwickeln. Zudem war ich als Teamleiter schon früh auch selber mit Führungsaufgaben betraut.

#### **Aus welchem Motiv haben Sie die acc solutions gegründet?**

→ Wir wollten Firmen ein Instrument anbieten, mit dem sie ihre Kundenmanagement- und Geschäftsprozesse einfach handhaben können, und ihnen damit ermöglichen, mehr Ressourcen in ihre Kernaufgaben zu stecken. Aus diesem Grund haben wir die Businesssoftware Service Champion entwickelt.

#### **Wann stellten Sie bei der acc solutions den ersten Mitarbeiter ein?**

→ Acht Monate nach der Gründung – und dann im Jahresrhythmus jeweils einen weiteren. Da wir finanziell nie abhängig sein wollten, holten wir immer erst dann neue Teammitglieder an Bord, wenn wir sie uns dank erfolgreich geleisteten Arbeiten auch finanzieren konnten. Mittlerweile sind wir insgesamt acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verteilt auf unsere zwei Standorte in Bolligen bei Bern und in Winterthur.

#### **Wie sorgen Sie bei diesem dezentral aufgestellten Team für das Wir-Gefühl?**

→ Hier halten wir es gleich wie beim Kontakt zu unseren Kunden: Wichtig ist der persönliche Austausch. Dies bedeutet zum Beispiel, dass sich alle Mitarbeiter regelmässig entweder in Winterthur oder Bolligen treffen. Denn die physische Nähe trägt dazu bei, Missverständnissen vorzubeugen. Wenn es hingegen um das operative Arbeiten geht, versuchen wir, auf dem jeweils einfachsten, direktesten Weg zu kommunizieren. So nutzen wir etwa auch Tools wie Instant Messaging.

#### **Wie viel Zeit setzen Sie für Führungsaufgaben ein?**

→ Leider eher zu wenig. Im Durchschnitt einen halben bis einen Tag pro Woche. Anfang Jahr etwas mehr, da wir mit jedem einzelnen Mitarbeiter strukturierte Gespräche durchführen. Aber grundsätzlich sind wir – wie dies wohl bei vielen Kleinunternehmen der Fall ist – eher «unterverwaltet». Denn auch wir von der Geschäftsleitung sind sehr oft bei den Kundinnen und Kunden vor Ort.

#### **Welches sind für Sie die schwierigsten Führungssituationen?**

→ Wenn es interne Dissonanzen gibt, wenn immer wieder dieselben Dinge angesprochen werden müssen oder wenn

sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter wiederholt nicht an unsere Abmachungen hält.

#### **Haben Sie ein Beispiel dafür?**

→ Bei uns gilt: Wer etwas programmiert, ist auch dafür verantwortlich, die Arbeit zu kontrollieren. Unterlässt nun ein Mitarbeiter diese Checks, ist es wichtig, ihn zeitnah und direkt darauf anzusprechen und ihm zu erklären, weshalb dieser Schritt derart wichtig ist.

#### **Worauf basiert erfolgreiche Führung Ihrer Meinung nach?**

→ Auf gemeinsamen Werten, mit denen die Vision zum Erfolg geführt werden kann. Wir haben die Werte und unsere Vision schriftlich festgehalten und auch auf der Webseite veröffentlicht. Wir achten deshalb gut darauf, nur Personen einzustellen, die zu uns passen und zu denen wir passen.

#### **Welcher Wert ist Ihnen besonders wichtig?**

→ Ein offener, partnerschaftlicher Umgang: Das gilt nicht nur intern, sondern auch für die Beziehung mit den Kunden. Unser Ziel ist es, dem Kunden das Leben einfacher zu machen. Dazu notwendig ist ein intensiver, ehrlicher Austausch. Wir wollen ja gemeinsam vorwärtskommen.

# Kommunikation als Schlüsselwerkzeug in der Führung

Mario Brühlmann

*Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer treffen in ihrem Führungsalltag auf unterschiedliche Situationen, in denen die Kommunikation das erfolversprechende Schlüsselwerkzeug ist. Zu beachten sind dabei die jeweilige Führungssituation, die eigene Unternehmerpersönlichkeit sowie das Gegenüber.*

Führungspersonen im Kleinunternehmen haben höchst unterschiedliche Führungsaufgaben zu bewältigen: Sie liefern etwa Ideen zur Entwicklung der Firma, sorgen für effiziente Prozesse oder stellen sicher, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln können. Bei allen diesen Führungssituationen ist eine Kompetenz besonders wichtig: die Fähigkeit, gut zu kommunizieren. Doch wie funktioniert **Führungskommunikation**? Welche Erfolgskriterien gibt es? Ein Mineralwasser-Werbeslogan aus den Achtzigerjahren hat es auf den Punkt gebracht: «Rar. Klar. Wahr.»

Dies gilt nicht nur für Mineralwasser. Gute Kommunikation braucht nicht viele Worte. Sie bringt eine Sache mit wenigen Worten auf den Punkt. Leider ist es einfacher, mit vielen Worten nichts zu sagen, als mit wenigen Worten Substantielles auszudrücken. Zuhören und Nachdenken führt zu besseren Resultaten als Reden. Wenn wir nichts zu sagen haben, ist Schweigen das Beste. Dies hat auch mit Respekt zu tun. Respekt gegenüber der Sache, Respekt gegenüber dem Gesprächspartner. Respekt schafft Vertrau-

en und gute Beziehungen. Weiter soll die Botschaft klar und verständlich sein. Dazu braucht es begründete Fakten und eine überzeugende Struktur. Und schliesslich soll das, was wir sagen, auch noch wahr sein. Gar nicht so einfach. Gross ist die Versuchung, Informationen empfängergerecht zu biegen, um selber besser dazustehen oder besser anzukommen. Damit werden eigene Schwächen oder Unsicherheiten vertuscht. Wahr heisst auch authentisch: Sprache, Wortwahl und Inhalt müssen zur Person des Redners passen. Bescheidenheit wirkt dabei überzeugender als Angeberei.

**Welche Absicht verfolge ich?** Der Merksatz «Rar, klar und wahr» kann in der Führungskommunikation als generelle Regel dienen. Jedoch sollte sich die Führungskraft bei jeder Situation neu überlegen, welche konkrete Absicht sie mit ihrer Kommunikation verfolgt. Denn je nach Kommunikationssituation stehen – wie folgende Beispiele zeigen – unterschiedliche Kommunikationsfähigkeiten im Vordergrund.

**Überzeugen.** Wie zum Beispiel schaffe ich es als Kleinunternehmer, mit der Präsentation einer neuen Geschäftsidee bei Investoren, Mitarbeitern, Kunden oder der Lebenspartnerin Begeisterung auszulösen? Durch Kommunikation, die überzeugt. Dies gelingt nicht mit blossen Fakten und Excel-Tabellen. Vielmehr muss die Überzeugung des Unternehmers auch im Wort und in der Stimme mitklingen.

**tipp**

**So gelingt die Rede**

- ↓
- Bei der Vorbereitung einer **Rede** sorgt die AIDA-Formel für einen klaren Aufbau:
  - A:** Aufmerksamkeit wecken durch einen überraschenden Einstieg
  - I:** Interesse wecken für das Thema mit interessanten Fragen und spannenden Aussagen
  - D:** Durchziehen der Botschaft mit klaren Aussagen und Argumenten
  - A:** Aufforderung zu einer konkreten Handlung am Schluss der Rede

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

Abbildung 09 Situationsbezogen kommunizieren

	Führungssituation	Absicht / Ziel	Kommunikationsfähigkeiten
<b>Beispiel</b> 1	Geschäftsidee verkaufen	Überzeugen	Eigene Freude an der Sache auf andere übertragen
<b>Beispiel</b> 2	Mitarbeiter motivieren	Energien freisetzen	Mit Worten Bilder malen
<b>Beispiel</b> 3	Verhandeln	Mehrwert aufzeigen	Treffende Beispiele und Referenzen präsentieren

Welche Absicht verfolge ich mit meiner Kommunikation? Es lohnt sich, diese Frage bei jeder Führungssituation neu zu beantworten, um zielgerichtet zu kommunizieren.

**Energien freisetzen.** Und wenn es darum geht, von Mitarbeitern Höchstleistungen zu verlangen? Dann müssen wir bei ihnen Energien freisetzen, so wie es uns Antoine de Saint-Exupéry so trefflich lehrt: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

**Mehrwert aufzeigen.** Und was macht eine Kundenverhandlung erfolgreich? Sind viele Worte gefragt? Nein, so machen es nur Durchschnittsverkäufer. Unternehmer verhandeln anders. Sie hören zu und beantworten die Fragen des Kunden. Dabei konzentrieren sie sich nicht auf Argumente, sondern auf konkrete Kundennutzen. Und diese Nutzen beweisen sie mit treffenden Beispielen und Referenzen.

### Welcher Unternehmertyp sind Sie?

Will eine Führungsperson an ihren Kommunikationskompetenzen arbeiten, hilft es, die eigene Persönlichkeit genauer zu betrachten. Wir differenzieren vier Unternehmertypen, die sich durch unterschiedliche Kommunikationsstile auszeichnen: Visionäre, Macher, Experten und Coaches.

**Visionär.** Die visionären Persönlichkeiten befassen sich am liebsten mit Zukunftspotenzialen. Sie finden diese in Märkten, Produkten und Menschen. Sie lassen sich überall inspirieren und sie

inspirieren andere. Sie erkennen mehr Lösungsmöglichkeiten als Probleme. Sie denken simultan, bewegen also gleichzeitig mehrere Ideen. Dies zeigt sich in ihrem Kommunikationsverhalten. Sie lieben Smalltalk und Networking. Menschenfurcht kennen sie nicht. Sie tendieren jedoch zu Oberflächlichkeit, so dass andere leicht den Respekt vor ihnen verlieren.

→ **Kommunikationstipp:** Welche Lektionen müssen Visionäre lernen, um effektiver zu kommunizieren? Ganz einfach: viel mehr zuhören als reden. Sie sollen ehrliche Fragen stellen, die sich nicht mit Ja oder Nein beantworten lassen. Sie müssen lernen, eigene Erfahrungen zurückzulassen und andere reden zu lassen. Und sie sollen ihre Gedanken aufschreiben. Schriftlichkeit führt zu genauerem Denken. **Mind-Mapping** ist die ideale Arbeitsmethode für Visionäre. Damit behalten sie ihre gedanklichen Freiheiten und bringen Struktur in ihre Gedanken.

**Macher.** Der Macher benützt hauptsächlich seine linke Hirnhälfte und denkt logisch und zielorientiert. Er ist schnell im Denken und bringt komplexe Themen auf den Punkt. Probleme löst er rasch und energisch. Seine Kommunikation ist kurz, klar und fordernd. Sie geschieht mit Vorliebe stehend, damit keine wertvolle Zeit verloren geht. Dabei fehlt ihm aber das Gespür für Menschen. Er verletzt, ohne es zu wollen oder zu merken.

→ **Kommunikationstipp:** Der Macher kann seine Kommunikationswirkung verbessern, indem er lernt, dass Menschen Gefühle haben und

### tipp

#### Gezielt Humor einsetzen



Mit einer Prise Humor fällt vieles leichter, auch die Kommunikation. Dabei geht es nicht darum, mit Witzen aufzutrupfen oder sich über andere lustig zu machen. Echter Humor hat Tiefgang. Das deutsche Wörterbuch Wahrig liefert in einem Satz ein ganzes Humorseminar: «Humor ist die Fähigkeit, auch die Schattenseiten des Lebens mit heiterer Gelassenheit und geistiger Überlegenheit zu betrachten.» Und heitere Gelassenheit macht die Kommunikation angenehmer und überzeugender. Und das mit sehr wenig Anstrengung.

Abbildung 10 Unternehmertypen und ihr Kommunikationsstil



**Kommunikation als Schlüsselwerkzeug in der Führung**

diese auch bei ihm spüren wollen. Das heisst? Er muss sich für ein Gespräch vielleicht einmal setzen, Fragen stellen und zuhören. Es darf sich dabei auch einmal um persönliche Themen handeln. Den anderen ernst nehmen bewirkt Respekt und schafft eine gute Atmosphäre. Dies ist kein Zeitverlust. Es ist eine ertragreiche Zeitinvestition.

**Experte.** Auch der Experte benutzt mit Vorliebe die linke Hirnhälfte und kümmert sich damit um Logik und Sachlichkeit. Er interessiert sich für Details und schafft Ordnung und Klarheit. Das braucht Zeit und birgt die Gefahr, sich in den Details zu verlieren. Der Experte tut sich schwer mit Entscheidungen. Lieber braucht er seine Zeit für Analysen und Planungen. In der Kommunikation ist er präzise und schriftlich. Ein E-Mail gibt ihm Sicherheit und bewahrt ihn vor Diskussionen. Persönliche Kommunikation liegt ihm weniger.

→ **Kommunikationstipp:** Der Experte erhält E-Mail-Verbot. Er muss das Telefon benutzen oder noch besser den Gesprächspartner persönlich aufsuchen. Im persönlichen Gespräch wird er lernen, die Gesichtsausdrücke der anderen zu lesen und zu interpretieren. So macht er sich vertraut mit anderen Menschen und verliert seine Angst vor direkter Kommunikation.

**Coach.** Coaches lieben Teams. Alles läuft im Team: Ideen entwickeln, Entscheide fällen, arbeiten, aus Fehlern lernen, Pause machen, feiern. Und sie lieben Stetigkeit. Für die Kommunikation nehmen sie sich Zeit. Das schafft eine freundliche, zuwei-

len zu freundliche, Atmosphäre. Unangenehme Themen werden dem Frieden zuliebe verdrängt – in der Hoffnung, dass sie sich von alleine lösen. Weit gefehlt. Ungelöste Konflikte explodieren unkontrolliert und meist im ungünstigsten Moment.

→ **Kommunikationstipp:** Coaches müssen lernen, unternehmerische Ziele ernst zu nehmen und zeitweise gestörte Harmonie im Team auszuhalten und unangenehme Themen anzusprechen. Mit der Zeit lernen sie die Vorzüge dieser offenen Kommunikation zu schätzen.

**Wer ist Ihr Gegenüber?**

Ist man sich als Führungskraft seiner Kommunikationsfähigkeiten bewusst, gilt es, sein Gegenüber zu analysieren. Denn kommunizieren heisst, andere zu beeinflussen. Dabei geht es um Wirkung. Diese kann bei unterschiedlichen Menschen – bei gleichem Thema – sehr unterschiedlich sein. Beeinflussen darf niemals **Manipulation** sein. Damit würden wir über kurz oder lang das Vertrauen verspielen. Ein Unternehmer muss immer wieder Mitarbeiter, Kolleginnen und Geschäftspartner von der Notwendigkeit einer Veränderung überzeugen. Dabei stösst er auf vier Menschentypen: Unterstützer, Gleichgültige, Hüpfer und Gegner. Diese Gruppen sprechen auf unterschiedliche Kommunikationsstrategien an.

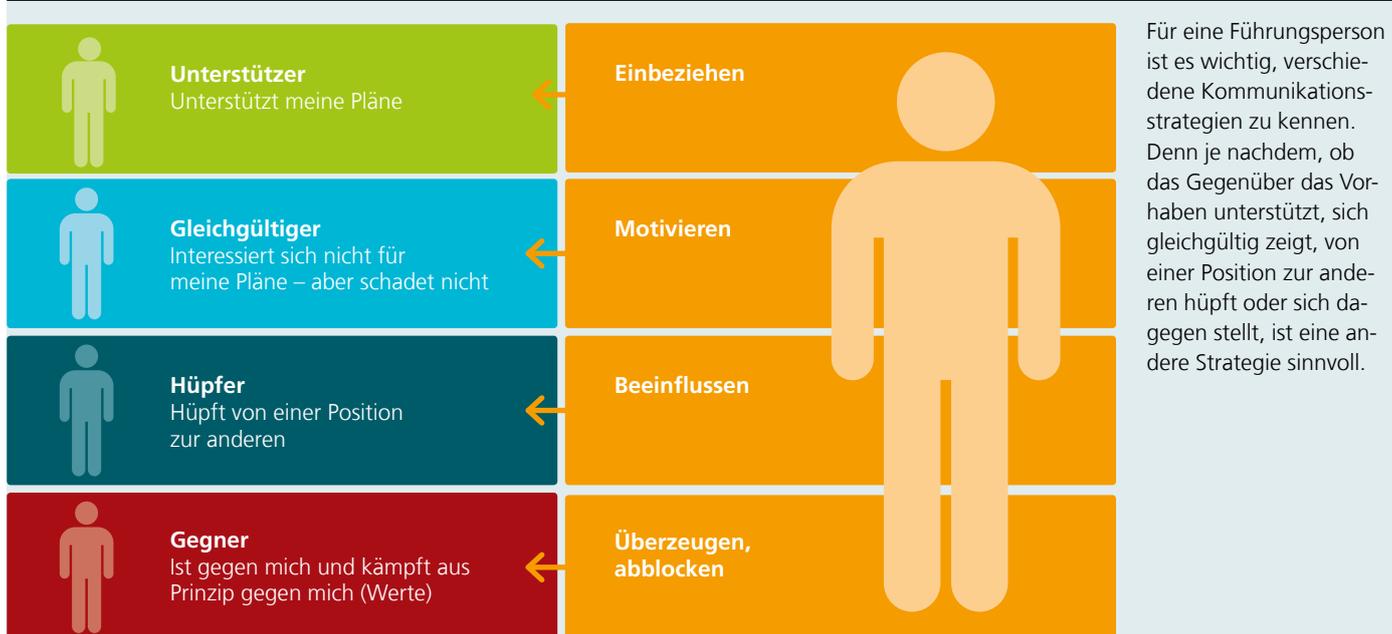
**Unterstützer.** Unterstützer erkennen den Sinn und die Notwendigkeit einer Veränderung schnell und stehen ihr grundsätzlich positiv gegenüber.

**tipp**

**Faktoren guter Kommunikation**

- ↓  
Achten Sie beim Kommunizieren auf folgende Aspekte:
- Lebendigkeit
  - Humor
  - Empathie
  - Aktives Zuhören
  - Offenheit
  - Körpersprache, Mimik
  - Tonlage
  - Gesunder Menschenverstand
  - Ehrlichkeit
  - Wertschätzung
  - Integrität
  - Verständlichkeit
  - Bilder, Beispiele, Geschichten

Abbildung 11 **Wie verhält sich mein Gegenüber und wie verhalte ich mich?**



Die Gefahr liegt darin, dass sie ihr Engagement verlieren, wenn sie von der Führungsperson nicht ernst genommen werden.

→ **Kommunikationsstrategie:** Als Führungsperson muss man die Unterstützer identifizieren, kennen und einbeziehen. Dann sind sie die besten Streiter und Multiplikatoren für seine Sache.

**Gleichgültige.** Sie interessieren sich kaum für das Unternehmen und seine Entwicklung. Sie leisten vielleicht ganz gute Arbeit und träumen dann von der Abendbeschäftigung im Schrebergarten.

→ **Kommunikationsstrategie:** Wenn Mitarbeitern das Feuer fehlt, hilft es oft, ihnen klar zu machen, wie ernsthaft eine Situation oder wie faszinierend eine Entwicklung ist. Es ist Sache der Kleinunternehmerin, des Kleinunternehmers, das Feuer für ein gemeinsames Ziel zu entfachen und am Brennen zu halten.

**Hüpfen.** Sie sind sehr leicht beeinflussbar. Äussere Umstände oder andere Mitarbeiter haben einen grossen Einfluss auf ihr aktuelles Denken und Handeln.

→ **Kommunikationsstrategie:** Beeinflussen – und zwar besser als es die anderen tun. Mit besseren Argumenten und mit besserer Kommunikation.

**Gegner.** Sie stehen Veränderungen grundsätzlich negativ gegenüber und finden immer zehn Gründe, warum etwas nicht funktionieren wird.

→ **Kommunikationsstrategie:** Der Unternehmer muss sie überzeugen. Das geht einerseits mit klaren Fakten, die Ängste reduzieren; andererseits braucht es persönliche Kommunikation, die gegnerische Argumente ernst nimmt. Falls sich der Gegner trotz aller Bemühungen querstellt, muss man ihn abblocken und die eigene Entscheidung durchsetzen.

## Fazit

Wer als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer erfolgreich führen will, sollte seine Kommunikationsfähigkeit der jeweiligen Führungssituation anpassen können. Dabei hilft es, seinen eigenen Unternehmertyp und den Typ des Gegenübers zu kennen.

## Checkliste: So kommuniziere ich erfolgreicher

Welcher Unternehmertyp bin ich – und wie optimiere ich meine Kommunikation? Diese Checkliste liefert Tipps.

### ■ Visionär

#### Stärken

- Ideenreich, inspirierend
- Begeistert
- Geht auf Menschen zu
- Kann gut unterhalten
- Verwendet Beispiele

#### Schwächen

- Redet zu viel (über sich) und hört zu wenig zu
- Lässt andere nicht reden
- Gedankenhüpfer

#### Tipps

- Aktives Zuhören
- Schriftliche Hilfsmittel benutzen
- Gedanken strukturieren
- Sich auf eine Sache konzentrieren

### ■ Macher

#### Stärken

- Spricht alles mutig an
- Fasst sich kurz, bringt Dinge auf den Punkt
- Redet laut und klar
- Ist nicht detailverliebt
- Ist entscheidungsfreudig
- Kommuniziert Aufträge und Erwartungen klar

#### Schwächen

- Ist zu schnell in den Gedanken
- Überfordert andere
- Wirkt forsch
- Hört zu wenig zu
- Interessiert sich zu wenig für Menschen und Gefühle

#### Tipps

- Sich für die Menschen interessieren
- Offene Fragen stellen
- Aktives Zuhören praktizieren
- Sich hinsetzen
- Sich Zeit für andere nehmen

### ■ Experte

#### Stärken

- Interessiert sich für Fakten und Details
- Kann gut zuhören
- Kann zwischen den Zeilen lesen, besonders bei Sachgesprächen
- Formuliert sehr präzise
- Kommuniziert logisch
- Stellt viele Fragen

#### Schwächen

- Zeigt wenig Emotionen
- Spricht leise, monoton
- Kommuniziert bevorzugt schriftlich
- Verliert sich in Details
- Präsentiert langweilige Botschaften
- Entscheidet nicht gerne

#### Tipps

- Auf andere zugehen
- Persönlich und per Telefon kommunizieren
- Kommunikation mit E-Mails vermeiden
- Erlebnisse und Beispiele statt Statistiken und Excel-Tabellen einsetzen

### ■ Coach

#### Stärken

- Guter Zuhörer
- Interessiert sich für das Gegenüber
- Stellt offene Fragen
- Schafft angenehme Atmosphäre
- Hält sich an Abmachungen
- Bezieht andere ein
- Fördert andere

#### Schwächen

- Vermeidet heikle Themen, um die Harmonie nicht zu stören
- Er fördert die Mitarbeiter lieber, als sie zu fordern
- Spricht leise und langsam
- Seine Erwartungen kommen unklar an

#### Tipps

- Es nicht allen recht machen wollen
- Heikles ansprechen
- Stimme und Gestik trainieren, um ernster genommen zu werden
- Wenn nötig Zielerreichung vor Harmonie stellen

# «Ich bin alles andere als eine klassische Patronne. Eher ein Coach.»

## Nutriteam GmbH



**Unternehmen und Sitz** Nutriteam GmbH, Bern, [nutriteam.ch](http://nutriteam.ch)

**Branche, Tätigkeit** Praxis für Ernährungs- und Bewegungsfragen

**Gründung** 2006

**Anzahl Mitarbeitende** 12 Teilzeitangestellte und die Geschäftsführerin

**Ziel** Das Nutri-Team mit innovativen Angeboten in die Zukunft führen

*Die Nutriteam GmbH, eine Praxis für Ernährungs- und Bewegungsfragen in der Stadt Bern, beschäftigt mehr als ein Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihren Führungsstil bezeichnet die Geschäftsführerin Nadia Schwestermann als kooperativ. Wie sich dies auf den Geschäftsalltag auswirkt, erklärt sie im Gespräch.*

Bereits im Firmennamen Nutriteam widerspiegelt sich, was der Geschäftsführerin Nadia Schwestermann in Bezug auf die Führung ihres Unternehmens wichtig ist: der Teamgedanke. «Ich wollte unsere Dienstleistungen von Beginn weg nicht als Einzelperson, sondern als junges, vielseitiges Team anbieten», betont Nadia Schwestermann, die die Nutriteam GmbH 2006 gegründet hat. Denn nur als Team sei es möglich, verschiedene Spezialgebiete wie etwa Er-

«Ich pflege die Feedbackkultur. In der Zusammenarbeit müssen offene und transparente Rückmeldungen Platz haben.»

**Nadia Schwestermann, Geschäftsführerin Nutriteam GmbH mit ihrem Stellvertreter Michael Pfanner**



«Wenn wir ein neues Angebot planen, wie etwa ein Sinnesatelier, ist die Kommunikation mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das A und O.»

**Nadia Schwestermann**

nährung bei Nachtschichten, Ernährung und Augengesundheit, Essstörungen, Übergewicht oder Sporternährung abzudecken.

**Transparente Führung.** Diesem Teamgedanken entsprechend pflegt die Geschäftsführerin der Nutriteam GmbH einen kooperativen, partizipativen Führungsstil. «Ich bin alles andere als eine klassische Patronne. Eher ein Coach. Ich versuche, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen», erklärt sie. Denn das Allerwichtigste bei der Führung sei für sie die Transparenz.

Ihr Stellvertreter Michael Pfanner beschreibt ihre Art als spontan, offen und unkompliziert. Dies sei ein grosser Pluspunkt bei einem Team, das dezentral arbeite. «Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind oft bei den Kunden vor Ort und agieren sehr selbstständig», erklärt er. Es komme selten vor, dass alle gemeinsam in der Praxis anwesend seien. Umso wichtiger sei es, dass Nadia Schwestermann als zentrale Anlaufstelle bei Fragen und Anliegen kontaktiert werden kann.

**Ideen gemeinsam finden.** Um den gegenseitigen Austausch zu fördern, organisieren die Geschäftsführerin und ihr Stellvertreter regelmässige Teamsitzungen und Teamevents. Solche Anlässe dienen auch dazu, gemeinsam Ideen zu generieren.

«So ist bei einem Treffen etwa die Idee entstanden, das Thema Onlinekanal zu prüfen. Diese Möglichkeit haben wir aufgenommen und den Onlinekurs «Gesund essen – Fit im Alltag!» realisiert, der nun auf [nutriteam.ch](http://nutriteam.ch) abrufbar ist», sagt die diplomierte Ernährungsberaterin FH.

**Begeisterung weitertragen.** Den Anteil, den die Führungsaufgaben in Anspruch nehmen, bezeichnet Nadia Schwestermann als gross. «Neben den administrativen Aspekten sind es vor allem die zahlreichen Gespräche – viele auch zwischen Tür und Angel –, die Ressourcen kosten. Aber es ist ein Aufwand, der sich langfristig bezahlt macht», erklärt sie.

Neben der direkten Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sei insbesondere auch die Weiterentwicklung des Unternehmens eine zentrale Führungs-

aufgabe. «Wir sind – nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen – gezwungen, innovativ zu bleiben. Zurücklehnen konnten wir uns in all den Jahren seit der Gründung des Unternehmens nicht.»

Auch diesbezüglich sei die Kommunikation mit den Mitarbeitern das A und O. «Wir möchten die Begeisterung, die wir für unsere Absichten und unsere Angebote haben, an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben, so dass sich diese mit Nutriteam identifizieren können.»

**Praxisräume intensiver nutzen.** Ein solches neues Angebot, das die Geschäftsführerin und ihr Stellvertreter in petto haben, betrifft die Praxisräume in Bern. «Wir möchten diese intensiver nutzen, zum Beispiel für Schulungen und Events zum Thema Ernährung und Genuss», sagt Nadia Schwestermann.

Genuss entstehe nur, wenn beim Essen die Sinne zum Einsatz kämen. «In unserem Sinnes- und Genussatelier sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Sinne schärfen und Achtsamkeit gegenüber der Nahrung üben können.»

# Mitarbeiter führen – mit Methode und Stil

## Alexander Benedix

*Wie kann ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Aufgaben befähigen und begeistern? Eine wertvolle Hilfestellung leistet das Führungsmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard, das die individuellen Fähigkeiten und die persönliche Motivation berücksichtigt.*

Im Kleinunternehmen kommt es ganz besonders darauf an, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert und motiviert sind, ihre Aufgaben zu meistern. Denn in der Regel ist kein Ersatz da, der die Arbeit kurzfristig übernehmen kann. Entsprechend sind Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer gefordert, ihre Mitarbeiter bestmöglich auf ihre Herausforderungen vorzubereiten. Dies beschränkt sich aber nicht auf die Vorgabe von Zielen oder auf die Bereitstellung von Arbeitsmitteln. Vielmehr geht es darum, den einzelnen Mitarbeiter je nach Aufgabe und entsprechend seiner Voraussetzungen einzusetzen und zu fördern.

Auch in unserem Beispiel des Sanitärbetriebs Topa GmbH ist die **Mitarbeiterführung** eine Herausforderung. In der Firma arbeiten acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Angestellte mit langer Berufserfahrung sind ebenso vertreten wie ein Wiedereinsteiger und ein Berufsfrischling. Die fachlichen Kompetenzen und das Vertrauen in die eigene Arbeit sind demnach unterschiedlich. Wie ist diese Führungsaufgabe zu lösen?

## Führen nach Reifegrad

In der Praxis bewährt hat sich das «Reifegradmodell» von Paul Hersey und Ken Blanchard – ein **situatives Führungsmodell**, das ebenso einfach wie pragmatisch ist (siehe Abbildung 12). Das Grundprinzip des situativen Führens besteht darin, dass die Führungskraft in der Lage ist, ihren **Führungsstil** anzupassen. Sie entscheidet also je nach Situation, wie und wie intensiv die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter geführt werden soll.

Das Reifegradmodell kennt nur zwei Kriterien: die Fähigkeit des Mitarbeiters, also das Können, und die Bereitschaft des Mitarbeiters, also das Wollen (siehe Exkurs). Daraus resultieren vier Reifegrade, die an die jeweilige Aufgabe gebunden sind. So kann ein Mitarbeiter bei der Aufgabe «Verlegen eines Leitungsrohrs» eine hohe Reife, bei der Aufgabe «Projektleitung» eine deutlich geringere Reife aufweisen.

**Reifegrad 1:** Der Mitarbeiter ist noch nicht fähig und noch nicht bereit.

Im Sanitärbetrieb Topa GmbH hat ein Mitarbeiter nach langer, krankheitsbedingter Abwesenheit seine Arbeit im Büro wieder aufgenommen.

In der Zwischenzeit wurde eine neue Auftragsverwaltungssoftware eingeführt, die der Mitarbeiter nicht kennt. Auch fehlt ihm in den ersten Wochen seines Wiedereinstiegs das Selbstvertrauen. Der Inhaber Marc Mauser begleitet den Mitarbeiter in der Startphase intensiv, weist ihn an und überwacht die Arbeit. Auf diese Weise wird der Mitarbeiter fähig, seine Aufgaben wieder selbstständig auszuführen. Dadurch gewinnt er an Selbstvertrauen und ist wieder bereit für den Job.

**Reifegrad 2:** Der Mitarbeiter ist noch nicht fähig, aber bereit.

Einer Installateurin, die vor knapp einem Jahr ihre Berufslehre abgeschlossen hat, wird die Verantwortung für ein grosses Kundenprojekt übertragen. Die Mitarbeiterin freut sich, diese Aufgabe anzupacken. In der Ausbildung hat sie sich die theoretischen Kenntnisse dazu angeeignet. In der Praxis jedoch ist dies ihr erstes derart umfassendes Projekt. Die Installateurin hat alle Schritte mit dem Vorgesetzten besprochen und sämtliche Fragen geklärt. Sie ist damit gut vorbereitet. Während des Projekts wird sie vom Vorgesetzten unterstützt. Dessen Aufgabe ist es, die Zusammenhänge ihrer Arbeit zu erklären. Falls der Vorgesetzte während des Projekts merkt, dass der Mitarbeiterin trotz Vorbereitung und Betreuung das Verständnis für die Aufgaben fehlt, geht es zurück auf die Stufe des Reifegrads 1: Die Mitarbeiterin erhält wieder Schritt-für-Schritt-Anweisungen und eine noch intensivere Begleitung.

**Reifegrad 3:** Der Mitarbeiter ist fähig, aber nicht bereit.

Im Team des Sanitärbetriebs Topa GmbH arbeitet ein langjähriger Mitarbeiter. Seine Arbeit macht er ordentlich – motiviert für Neues ist er jedoch nicht. Der Chef ärgert sich. Er hat dem Fachmann eine Zusatzausbildung im Heizungsbau vorgeschlagen. Der Kleinunternehmer Marc Mauser will sich damit entlasten und seinen Mitarbeiter fördern. Dieser jedoch winkt ab. Was soll der Meister tun: Stattdessen doch lieber seinen jungen Mitarbeiter in die Weiterbildung schicken? Doch dieser ist ihm noch zu sprunghaft.

Für die Situation «Mitarbeiter ist fähig, aber nicht bereit» gibt es keine Patentlösung. Hier ist der Weg immer ein individueller. Vielleicht hat der langjährige Mitarbeiter Gründe für seine Ablehnung: In der Schule ist ihm die Theorie schwergefallen und er ist froh, die Büffelei hinter sich zu haben. Oder er will seine Familie nicht zusätzlich belasten, da seine Frau arbeitet und zwei Kinder zu versorgen sind. Marc Mauser setzt sich mit dem Mitarbeiter zusammen und klärt folgende Fragen: «Was brauchst du? Was hilft dir?» Der In-

## exkurs

### Können und Wollen



Die Kriterien des Reifegradmodells sind das Können (Qualifikation) und das Wollen (Motivation).

**Können:** Die Fähigkeiten des Mitarbeiters werden definiert als die Summe von:

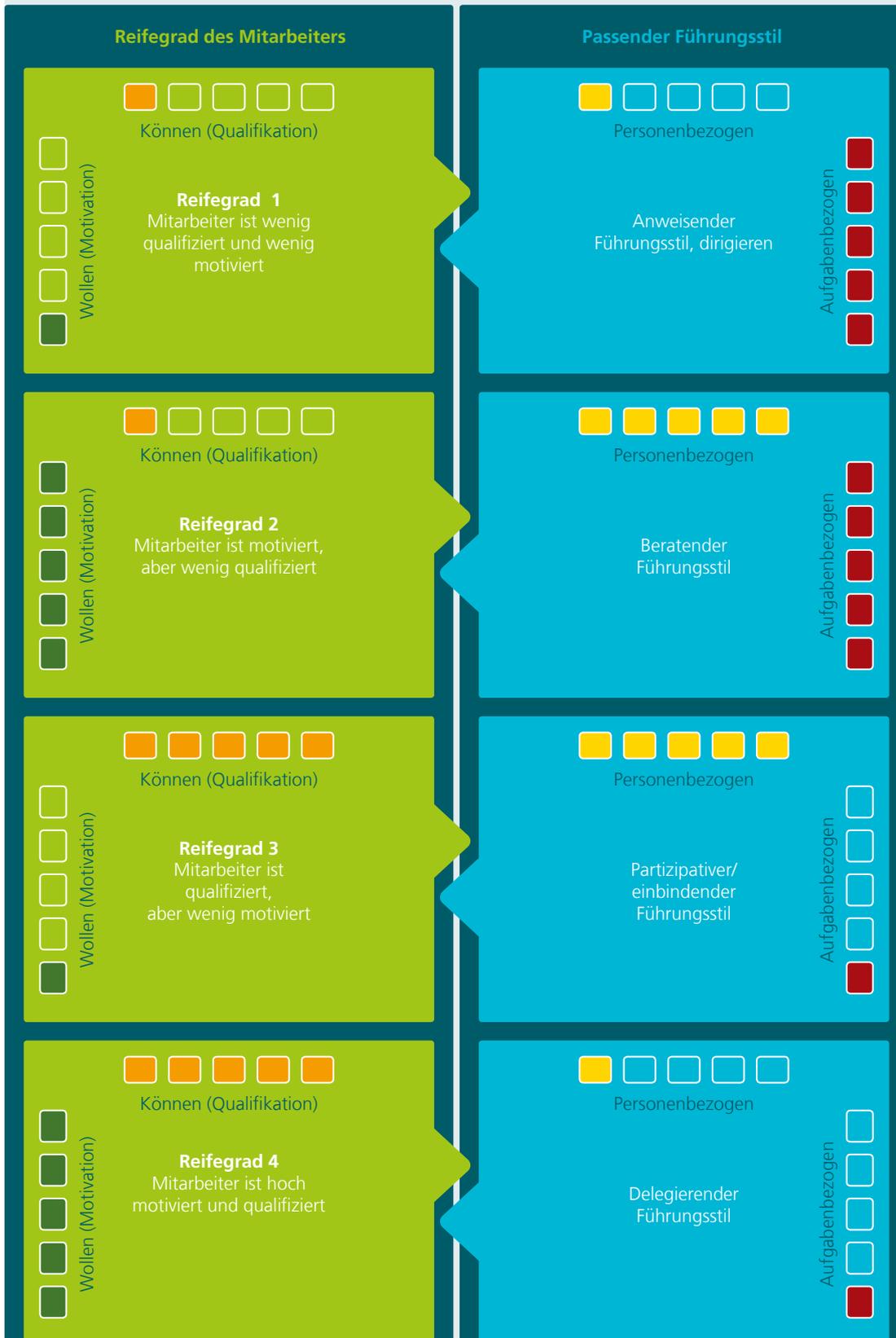
- fachlicher Kompetenz
- zwischenmenschlicher Kompetenz
- Berufserfahrung
- Durchsetzungsfähigkeit

**Wollen:** Das Wollen wird definiert als die Summe von:

- Interesse des Mitarbeiters
- Selbstvertrauen
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- unternehmerischem Denken und Handeln

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

Abbildung 12 Der Reifegrad des Mitarbeiters und der passende Führungsstil



Der Reifegrad des Mitarbeiters ergibt sich durch sein Können und sein Wollen (Spalte links). Je nach Reifegrad empfiehlt sich ein anderer Führungsstil (Spalte rechts). Unterschieden wird zwischen einem mehr oder weniger aufgabenbezogenen und einem mehr oder weniger personenbezogenen Führungsstil. Bei der Aufgabenorientierung gibt der Vorgesetzte klare Anweisungen und formuliert Erwartungen, bis wann was erledigt sein muss. Beim personenbezogenen Führungsverhalten legt der Vorgesetzte grossen Wert auf gute persönliche Kontakte, er bietet Unterstützung an, lobt und sucht gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen.

haber erarbeitet in der Folge mit dem Mitarbeiter gemeinsam eine Lösung und bietet ihm Massnahmen an, wie zum Beispiel einen Vorbereitungskurs, damit ihm das Lernen leichterfällt, oder einen Lehrgang, den er zeitlich mit seinem Familienleben vereinbaren kann.

**Reifegrad 4:** Der Mitarbeiter ist fähig und bereit.

Der Lehrmeister der Firma Topa GmbH ist ein ausgezeichnete Fachmann. Er erledigt seine Aufgaben hervorragend und unterstützt den Kleinunternehmer mit guten Ideen dabei, das Unternehmen vorwärtszubringen. Auf dieser vierten Reifegradstufe verfügt der Mitarbeiter über alle notwendigen Kompetenzen und traut sich die Aufgabe zu. Für den Vorgesetzten bedeutet dies, dem Mitarbeiter bei der Arbeitsausführung und bei Entscheidungen Verantwortung zu übertragen. Jedoch sollte er ihm auch Entwicklungsperspektiven aufzeigen: Welche Funktionen kann der Lehrmeister künftig übernehmen? Welche Formen der Mitarbeiterbindung kommen als Anerkennung seiner Leistung in Frage?

**Regelmässige Standortbestimmung.** Ganz gleich, in welchem Reifegrad sich der Mitarbeiter befindet: Führung sollte immer auch bezwecken, den Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Um diese Aufgabe wahrzunehmen, setzt sich Topa-Inhaber Marc Mauser einmal im Monat einen festen Termin, bei dem er folgende Fragen beantwortet: Was sind je die drei wichtigsten Aufgaben des einzelnen Mitarbeiters? Wo steht er derzeit? Was können wir unternehmen, um ihn für eine bestimmte Aufgabe zu befähigen respektive ihn auf diese vorzubereiten? Welcher Führungsstil eignet sich am besten? Eine solche regelmässige Standortbestimmung leistet einen wertvollen Beitrag zu einer erfolgreichen Mitarbeiterführung.

**Fazit**

Wer ein Unternehmen gründet, ist meist eine antriebsstarke Persönlichkeit, die sich gerne selber führt. Für die Mitarbeiter muss das nicht gelten. Manche benötigen und wünschen sich eine enge Führung. Andere bringen für eine bestimmte Aufgabe so viel Können und Wollen mit, dass sich die tägliche Führungsaufgabe aufs Delegieren beschränken kann. In welchem Reifegrad sich der Mitarbeiter befindet, lässt sich mit dem situativen Führungsmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard feststellen.

Quelle: Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H.: «Management of organizational behavior. Utilizing human resources». Englewood Cliffs 1993

**Checkliste: Mitarbeiterführung**

**Gute Mitarbeiterführung bedeutet, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit jeder Aufgabe ein Stück weiterzubringen. Damit dies gelingt, sollte die Führungskraft folgende Punkte bejahen können.**

**1. Zielsetzung**

- Ich stelle klar, was ich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarte. Meine Ziele sind spezifisch, messbar und terminiert.
- Ich stelle sicher, dass die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter die Aufgabenstellung verstanden hat.

**2. Reifegrad**

**Ich ermittle – aufgabenspezifisch – den Reifegrad des Mitarbeiters, indem ich das Können und das Wollen abschätze.**

- Können**  
Ich schätze die Kompetenz des Mitarbeiters für die entsprechende Aufgabe ein.
- Wollen**  
Ich schätze ein, wie motiviert der Mitarbeiter ist, die Aufgabe auszuführen.

**3. Führungsstil**

**Ich wähle den Führungsstil, der dem Reifegrad des Mitarbeiters entspricht.**

- Können tief, Wollen tief: anweisen, dirigieren
- Können tief, Wollen hoch: beraten
- Können hoch, Wollen tief: partizipieren lassen
- Können hoch, Wollen hoch: delegieren

**4. Anpassung**

- Ich passe meinen Führungsstil den jeweiligen Anforderungen des Mitarbeiters an. Auf diese Weise führe ich die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter langfristig zu Eigenverantwortung und Selbstständigkeit.

Quelle: in Anlehnung an weka.ch

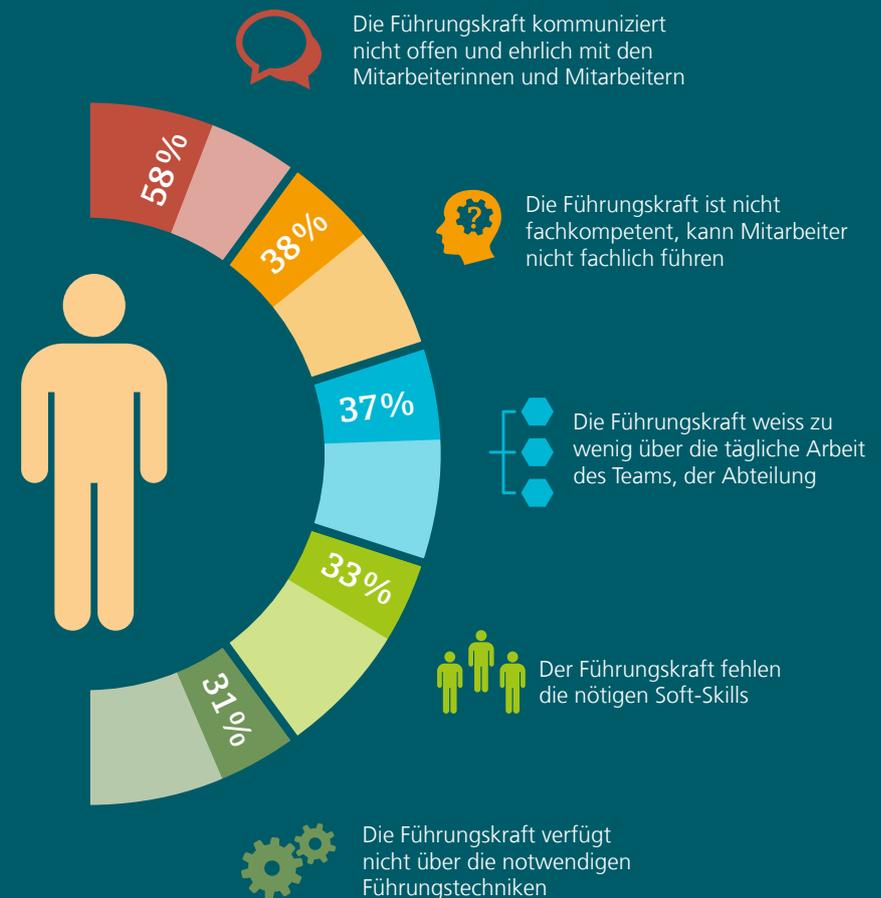
# Führung auf einen Blick

Wie nehmen Führungskräfte in der Schweiz ihre Führungsaufgaben wahr? Antworten – von Chefs und von Mitarbeitern – liefert die Studie «Schweiz führt?!» von Information Factory.

## Die wichtigsten Führungsaufgaben



## Darum scheitert Führung – die fünf häufigsten Gründe



78%

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass ihre Vorgesetzte, ihr Vorgesetzter hohen Einfluss auf ihre Jobzufriedenheit hat.

84%

der Führungskräfte glauben, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückmeldung zu ihren Leistungen zu geben, aber nur 28% der Mitarbeiter nehmen dies so wahr.

## Gemeinsame Werte

Bei der Frage nach den Werten lagen folgende Antworten auf den ersten fünf Rängen – und zwar bei den Mitarbeitern und den Führungskräften.

1. Die Initiative der Mitarbeiter fördern (55%)
2. Orientierung und Sinn geben (53%)
3. Für Stabilität sorgen (51%)
4. Für Sicherheit sorgen (37%)
5. Möglichkeiten zum Lernen bieten (28%)

# Glossar

**Aktives Zuhören.** Beim aktiven Zuhören versetzt sich der Empfänger in die Lage des Senders und versucht herauszufinden, welche Absicht dieser verfolgt. Bei Unklarheiten fragt der aktive Zuhörer nach und wiederholt die wahrgenommene Information, um sie auf ihre Richtigkeit zu prüfen. Der Grundgedanke dieser Technik geht auf den amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Carl R. Rogers zurück.

**Feedback.** Feedback in der Mitarbeiterführung bezeichnet die Rückmeldung an eine Person über ihr Verhalten. Feedback sollte stets zielorientiert sein. Die Beteiligten sollten aufgrund des Feedbackgesprächs erkennen, welche Optimierungsmöglichkeiten es für die entsprechende Situation gibt.

**Führung.** Führung kann definiert werden als die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen. Die direkte Einflussnahme erfolgt durch die persönliche Beziehung von Führungspersonen und Mitarbeitern. Die indirekte Einflussnahme kann zum Beispiel durch Anreize oder die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfolgen.

**Führungsinstrument.** Führungsinstrumente beschreiben Techniken und Mittel, die Führungskräfte einsetzen, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistung zu steigern. Zu den wichtigsten Führungsinstrumenten gehören unter anderem die Zielvorgabe, das Delegieren von Aufgaben, die Kontrolle der Arbeit, die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Feedback.

**Führungskommunikation.** Führungskommunikation wird definiert als die Summe der Kommunikation, welche die Füh-

rungskräfte an Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und alle weiteren Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens richten.

**Führungskompetenz.** Der Begriff Führungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit von Führungspersonen, ihre Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

**Führungsrolle.** Die Führungsrolle drückt die Erwartungen aus, die an eine Führungsperson gestellt werden – und zwar in Bezug auf die Erreichung der unternehmerischen Ziele als auch auf die Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Führungsstil.** Führungsstile bezeichnen die Art, wie sich eine Führungskraft den Mitarbeitern gegenüber verhält. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen eindimensionalen Führungsstilen (autoritär, kooperativ, charismatisch usw.), zweidimensionalen Führungsstilen (Aufgabenorientierung und Personenorientierung) sowie dreidimensionalen Führungsstilen (situativer Führungsstil).

**Integrität.** In der Ethik bedeutet Integrität, dass das tatsächliche Verhalten mit den idealistischen Werten übereinstimmt. Als integrier Mensch wird eine Persönlichkeit bezeichnet, die nach den von ihr oder ihm verkündeten Vorschriften und Wertvorstellungen lebt und handelt.

**Konflikt.** Von einem Konflikt spricht man, wenn Interessen, Ziele oder Wertvorstellungen von Personen oder Organisationen unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen.

**Konflikteskalationsmodell.** Das Konflikteskalationsmodell nach Friedrich Glasl dient der Analyse von Konflikten. Aus der Analyse können sich angemessene Reaktionen ergeben.

**Manipulation.** Manipulation respektive Manipulieren bedeutet, etwas zu beeinflussen, um es in eine bestimmte Richtung zu lenken. Manipulation verfolgt also das Ziel, z. B. einen Menschen oder ein Gerät zu beeinflussen, um ein bestimmtes Verhalten oder Ergebnis zu erreichen.

**Mediation.** Mediation (lateinisch Vermittlung) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konflikts, bei dem unabhängige allparteiliche Dritte (Mediatoren) die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten. Die Konfliktparteien versuchen dabei, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

**Mind-Mapping.** Darunter versteht man eine Arbeits- und Brainstorming-Technik. Eine Mind-Map (Gedankenlandkarte) ist die visualisierte Darstellung eines Themas. Von einem zentralen Gedanken ausgehend werden Unterthemen und Assoziationen strahlenförmig auf Ästen und Zweigen dargestellt. Dabei springt man von wichtig zu unwichtig. So erhält man ein großes Bild (Big Picture), das die Gesamtheit darstellt, sowie bei näherem Hinsehen die Details und die ausgearbeiteten Gedanken. Das Prinzip der Assoziation soll helfen, Gedanken frei zu entfalten und die Fähigkeiten des Gehirns zu nutzen.

**Mitarbeiterführung.** Mitarbeiterführung bedeutet, Menschen zu informieren, anzuleiten und zu motivieren, sodass gemeinsame unternehmerische Ziele erreicht werden.

**Rede.** Eine Rede ist eine in der Regel im Voraus überlegte, mündliche Mitteilung, die von einem Redner an mehrere Personen gerichtet wird. Redner vertreten eine Sache und wollen

durch ihre Worte etwas bewirken. Reden haben einen bestimmten Anlass und verfolgen bestimmte Zwecke wie zum Beispiel die Einflussnahme auf eine Entscheidung oder die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls.

**Situatives Führungsmodell.** Situative Führungsmodelle gehen davon aus, dass der Vorgesetzte je nach Situation und je nach Mitarbeiter unterschiedliche Führungsstile einsetzen soll.

**Veränderungsmanagement.** Unter Veränderungsmanagement lassen sich alle Massnahmen zusammenfassen, die eine umfassende und weitreichende Veränderung im Unternehmen bewirken sollen. Damit sollen Ziele erreicht werden, die unter den bisherigen Bedingungen nicht erreichbar waren.

# Thema der nächsten Ausgabe: «Digitalisierung»

**Ausblick.** Die nächste Ausgabe des Magazins «ku – Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Digitalisierung» erscheint im Mai 2016.

Digitalisierung unterstützt Unternehmen zum Beispiel dabei, interne Prozesse effizienter zu gestalten, neue Produkte und Dienstleistungen zu generieren oder im Vertrieb neue Wege zu gehen. Doch wie können Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen?

**Potenzial der Digitalisierung für Kleinunternehmen.** Verschiedene Expertinnen und Experten zeigen im nächsten «ku» auf, welche Vor- und Nachteile die Digitalisierung für Kleinunternehmen hat, in welchen Stufen der Wertschöpfungskette die Digitalisierung das grösste Potenzial bietet und welches Know-how beim Einsatz von digitalen Lösungen notwendig ist.

**Mit Digitalisierung Mehrwert schaffen.** Zudem stellen wir drei Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer vor, die dank der Digitalisierung Mehrwert für ihre Kundinnen und Kunden schaffen. Die Firmen erklären, wie sie auf die Lösungen gestossen sind und wie sie diese im Geschäftsalltag umsetzen.

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

**Bisher erschienen:**



**Personalmanagement**  
Nr. 1, November 2008



**Preisgestaltung**  
Nr. 2, Mai 2009



**Entwicklungsschritte**  
Nr. 3, November 2009



**Finanzielle Führung**  
Nr. 4, Mai 2010



**Werbung**  
Nr. 5, November 2010



**Sich selbst führen**  
Nr. 6, Mai 2011



**Strategie**  
Nr. 7, November 2011



**Gründen**  
Nr. 8, Mai 2012



**Kundenpflege**  
Nr. 9, November 2012



**Kooperationen**  
Nr. 10, Mai 2013



**International geschäften**  
Nr. 11, November 2013



**E-Commerce**  
Nr. 12, Mai 2014



**Innovation**  
Nr. 13, November 2014



**Projektmanagement**  
Nr. 14, Mai 2015

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku)

**ku – Führung von Kleinunternehmen**

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

**KMU-HSG**

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der 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 Lehre.  
[kmu.unisg.ch](http://kmu.unisg.ch)

**PostFinance**

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen.  
[postfinance.ch](http://postfinance.ch)

