

Personalmanagement in Kleinunternehmen

Prof. Dr. Urs Frey

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

Systematik und Teilbereiche des Personalmanagements

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

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

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

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

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

beispiel

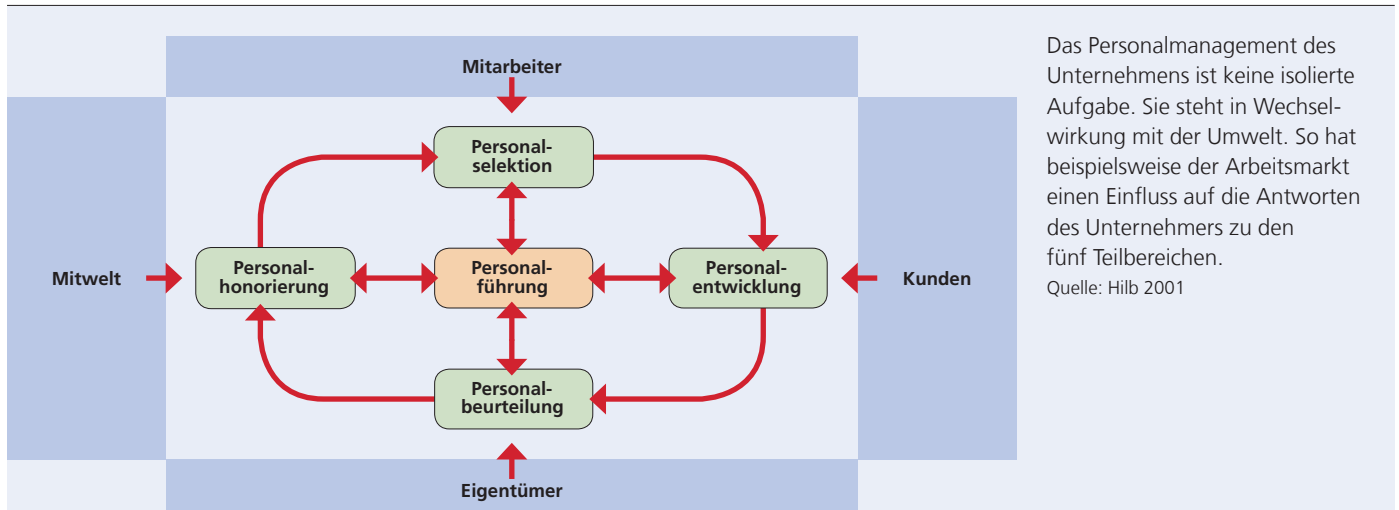
Drei Massnahmen zur Umsetzung

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

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

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

Abbildung 01 Bausteine und Anspruchsgruppen des Personalmanagements



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

Quelle: Hilb 2001

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

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

Es können vier Anspruchsgruppen unterschieden werden:

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

- **Eigentümer.** Die Inhaber fordern eine für die langfristige Erhaltung des Unternehmens ausreichende Rentabilität. Auch diese Forderung beeinflusst die Entscheidungen im Personalbereich, zum Beispiel im Umgang mit Betriebsmitteln, Lohnhöhe, Weiterbildung usw.

- **Mitwelt.** Unter Mitwelt werden alle Ansprüche aus Sicht der Öffentlichkeit zusammengefasst. Hier sind zum Beispiel die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region oder das bewusste umweltschonende Verhalten der Mitarbeitenden (z.B. Abfallvermeidung, -trennung) zu nennen.

Bedeutung und Ziele des Personalmanagements

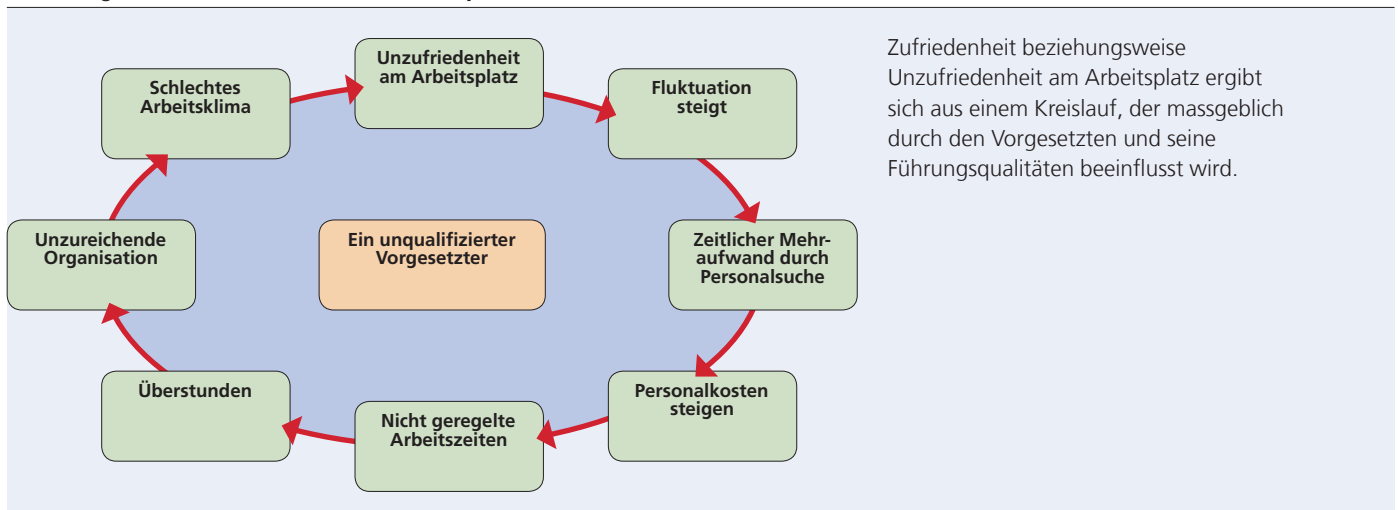
Motivierte Mitarbeitende als Erfolgsfaktor. Gerade in gesättigten Märkten mit geringer Differenzierbarkeit der Anbieter, wie dies auf viele handwerkliche Gewerbezweige oder die Baubranche zutrifft, ist das Personal der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Auch auf der Kostenseite zeigt sich die überragende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

tipp

Zielorientierte Führung als Basis:

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

Abbildung 02 Unzufriedenheit am Arbeitsplatz



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

Rahmenbedingungen des Personalmanagements

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

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

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

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

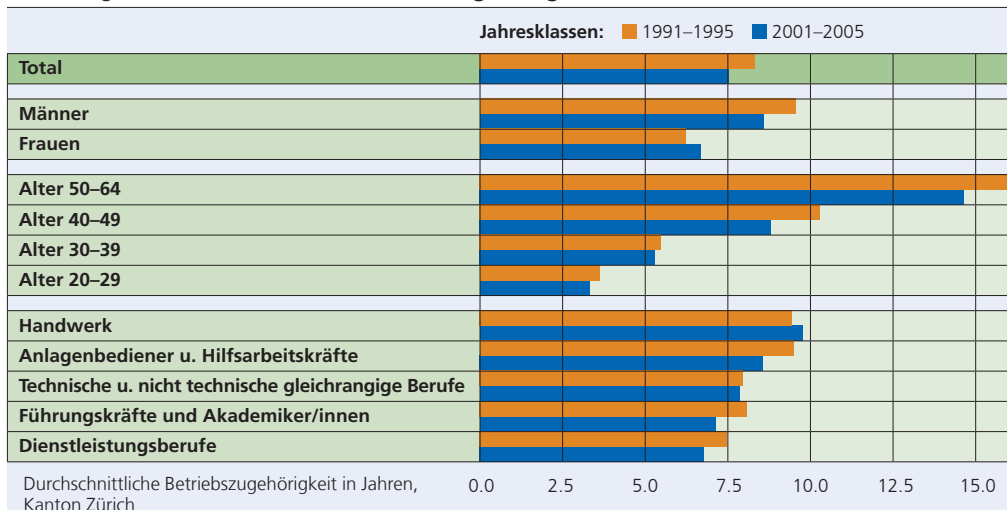
exkurs

Die Geschichte wiederholt sich:

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

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

Abbildung 03 Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit



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

Was ist Führung? – Funktion in Abhängigkeit des Führenden

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

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

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

Führungsdimensionen: strukturelle und interaktive Führung

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

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

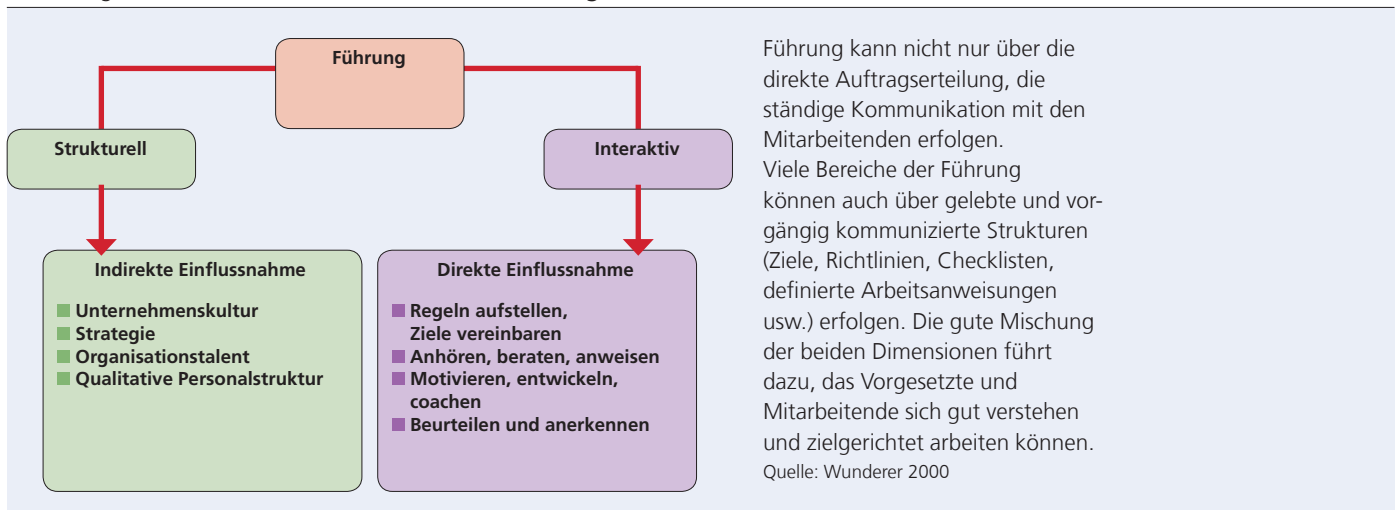
Eine geschickte Ausgestaltung der vier Elemente der strukturellen Führung – Unternehmenskultur, Strategie, Organisationsstruktur und qualitative Personalstruktur – sorgt dafür, dass das Unternehmen auch funktionsfähig bleibt, wenn der Unternehmer keinen direkten Einfluss nehmen kann oder will, beispielsweise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

beispiel

Gleiche Grenzen für Freiräume:

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

Abbildung 04 Zwei Dimensionen der Personalführung



Führung kann nicht nur über die direkte Auftragserteilung, die ständige Kommunikation mit den Mitarbeitenden erfolgen. Viele Bereiche der Führung können auch über gelebte und vorgängig kommunizierte Strukturen (Ziele, Richtlinien, Checklisten, definierte Arbeitsanweisungen usw.) erfolgen. Die gute Mischung der beiden Dimensionen führt dazu, das Vorgesetzte und Mitarbeitende sich gut verstehen und zielgerichtet arbeiten können.
Quelle: Wunderer 2000

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

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

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

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

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

Die Persönlichkeit des Führenden

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

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

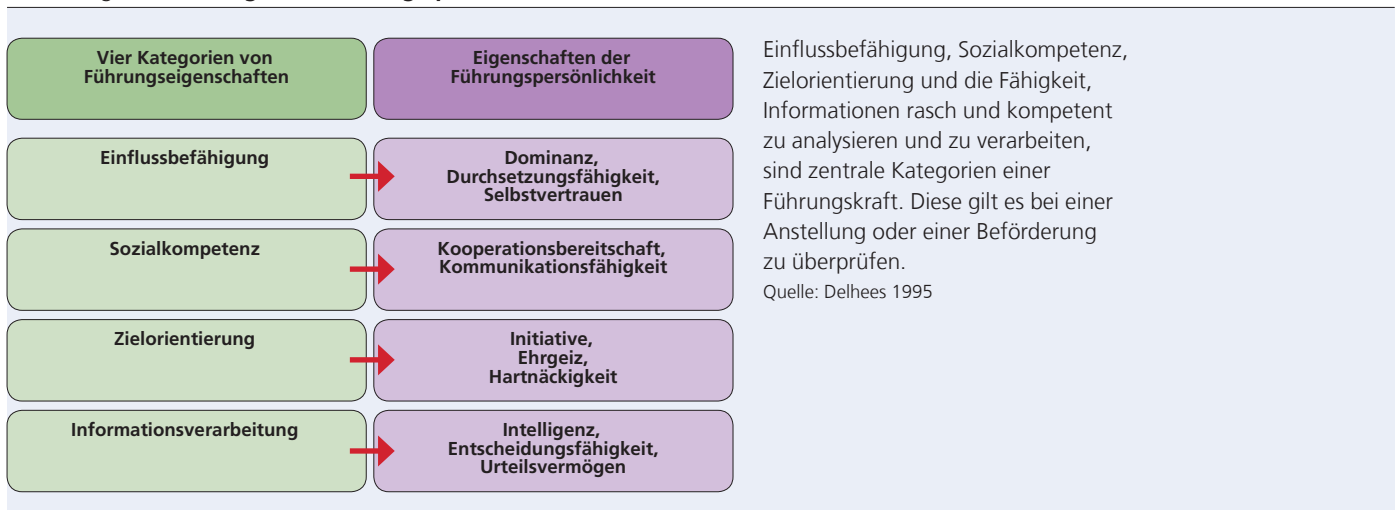
beispiel

Erreichte Resultate loben:



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

Abbildung 05 Grundlage der Führungsqualität



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

Führungsverhalten – eine Frage der Persönlichkeit

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

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

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

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

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

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

beispiel

Einführung ins Arbeitsumfeld:

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

Abbildung 06 Der richtige Führungsstil

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

Reflexion des eigenen Führungsverhaltens

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

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

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

¹ Rosenstiel, Lutz v.; Grundlagen der Führung, 1993.

² Vgl. dazu auch Wunderer, R.; Führung und Zusammenarbeit, 2003.

³ In Anlehnung an Delhess, K.-H.; Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, 1995.

⁴ Hersey, P.; Blanchard, K. H., Das situative Führungsmodell, 1992.

Checkliste: «Wie aktuell ist mein Personalmanagementverständnis?»

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen spontan:

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

Antworttraster für alle Fragen: Ja Teilweise Nein

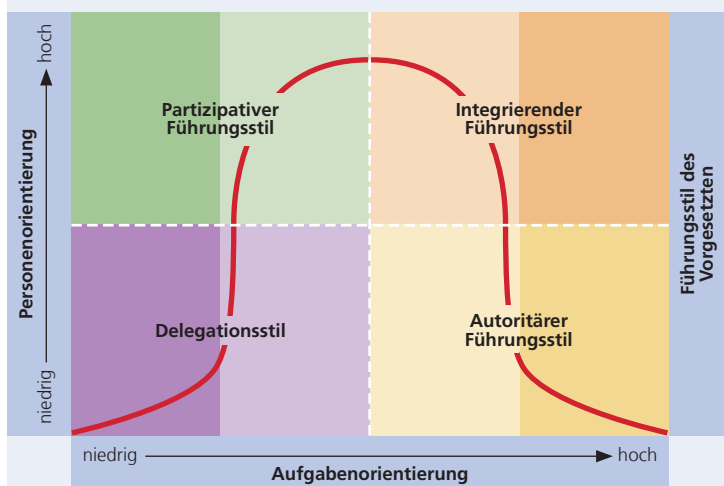
Auswertung: Zählen Sie Ihre Ja-Antworten zusammen.

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

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

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

Abbildung 07 Das Reifegradmodell



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

Die Kurve beschreibt den optimalen Führungsstil in Abhängigkeit vom Reifegrad.

Quelle: Hersey/Blanchard (nach Jung 1999)