



## Führung will gelernt sein

**Eigentümergeführte Klein- und Mittelunternehmen haben eine andere Kultur als Konzerne, nicht zuletzt im Bereich Führung. Weil sich die Struktur ihrer Mitarbeiter und deren Erwartung an Führung gewandelt haben, müssen KMU ihre Führungskultur auf den Prüfstand stellen.**

**W**enn sich Unternehmen als Mittelständler bezeichnen, wollen sie hiermit primär auf ihre spezielle Tradition und Kultur verweisen. Ein zentrales Merkmal mittelständischer Unternehmen ist die „Einheit von Leitung und Eigentum“. Hiervon spricht man, wenn die Eigentümer das Unternehmen führen. Diese „Eigentümer-Unternehmer“ betrachten ihre Unternehmen meist als ihre Lebensaufgabe. Eine entsprechend zentrale Rolle spielen sie in deren Organisation.

Aus der Einheit von Leitung und Eigentum erklären sich viele Stärken und Schwächen mittelständischer Unternehmen – insbesondere derjenigen mit weniger als 500 Mitarbeitern, die in der Regel zum Beispiel in Arbeitsmarktuntersuchungen als Klein- und Mittelunternehmen, kurz KMU, bezeichnet werden. Wegen der zentralen Stellung der Eigentümer-Unternehmer klagen ihre Mitarbeiter oft „Der Alte sitzt wie eine Spinne im Netz“ oder „Letztlich haben doch stets die Eigentümer das Sagen – egal welche Funktion und Entscheidungsbefugnisse ich formal habe“. Andererseits loben andere, dass in

ihrem Betrieb noch eine Leitung existiere, die sich nicht, wie mancher Konzernmanager, nur für die eigene Karriere interessiere. Dass der Unternehmenslenker zudem nicht nur quartalsweise, sondern langfristig denke – weil er sich als Eigentümer-Unternehmer noch der Tradition der Firmengründer verpflichtet fühle und seinen Nachkommen ein gesundes Unternehmen vererben möchte.

### Die Personalarbeit ist wenig systematisiert

KMU mit maximal 500 Mitarbeitern haben eine andere Struktur und Kultur als Großunternehmen. Das belegen auch wissenschaftliche Untersuchungen. In ihnen arbeiten zum Beispiel weniger als ein Prozent der Mitarbeiter hauptamtlich im Personalbereich. In Großunternehmen sind es viermal so viele. Und nur 25 Prozent der Betriebe mit bis zu 150 Mitarbeitern und nur 38 Prozent der Unternehmen mit 151 bis 500 Mitarbeitern haben einen hauptamtlichen Personalleiter; bei den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es 72 Prozent. Das zeigt: Die Rahmenbedingungen für die Per-

sonalarbeit sind in großen mittelständischen Unternehmen andere als in mittleren oder gar kleinen Familienbetrieben:

- In vielen KMU fehlt eine systematische Organisation.
- Sie haben eine geringe Kompetenz in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung.
- Ihre Entwicklungsplanung erfolgt meist kurzfristig, und wenn eine längerfristige Planung existiert, dann wird diese im daily business oft aus den Augen verloren.
- Die Weiterbildung und Personalentwicklung beschränkt sich häufig auf das Management.

Nur circa ein Drittel der KMU planen daher auch, wie Untersuchungen zeigen, ihre Weiterbildung. Und gar nur 15 Prozent von ihnen stufen ihre Weiterbildungsplanung selbst als „vorausschauend“ ein.

### Strategische Denke im Personalbereich fehlt

Weil die Weiterbildung weitgehend ad hoc erfolgt, haben viele KMU Defizite in allen Bereichen, die mit einer systematischen Per-

sonal- und Organisationsentwicklung zusammenhängen. Eine Ursache liegt im Fehlen von Spezialisten; eine weitere darin, dass viele der Personalleiter, die auch für die Weiterbildung zuständig sind, ein sehr breites Aufgabenfeld haben. Deshalb haben sie für ein konzeptionelles, strategisches Arbeiten kaum Zeit.

Dieses behalten sich in vielen KMU ohnehin die Eigentümer-Unternehmer vor. Sie betrachten das Beantworten der personalpolitischen Grundsatzfragen, wozu auch die Personalentwicklung und Entlohnung zählen, häufig als ihre originäre Aufgabe. Folglich beschränkt sich die Kompetenz der Personaler oft auf operative Aufgaben.

Deshalb zeigen viele Personalleiter in KMU ein scheinbar widersprüchliches Verhalten. Sie betonen zwar die Notwendigkeit einer strategischen Personalarbeit, im Alltag sind sie aber primär mit der Personalauswahl und dem Personalcontrolling, sofern vorhanden, beschäftigt. Und mit dem Thema Weiterbildung befassen sie sich nur, wenn ein akutes Betriebsproblem wie zum Beispiel zu hohe Kosten oder unzureichende Qualität besteht. Dann ist ihnen jedoch oft zunächst nicht klar, dass hinter dem Betriebsproblem letztlich ein Personal- oder Organisationsentwicklungsproblem steckt.

### **Neue Personal- und Führungskonzepte gefragt**

Doch zunehmend findet in den KMU ein Umdenken statt. Aus vielen Gründen. In den letzten ein, zwei Jahrzehnten haben sich zum Beispiel viele früher eher handwerklich geprägte Klein- und Mittelbetriebe zu hoch spezialisierten Nischenanbietern entwickelt, die ihren Kunden maßgeschneiderte Problemlösungen bieten. Das spiegelt sich in der Struktur ihrer Mitarbeiter wider. Sie ist heute viel heterogener als oft noch zur Jahrtausendwende. Zudem haben ihre Mitarbeiter heute häufiger einen akademischen Abschluss – zum Beispiel als Ingenieur oder Betriebswirt. Und diese Mitarbeiter stellen außer an ihre Arbeit auch an ihre Führung andere Anforderungen als die Mitarbeiter in der Vergangenheit.

Zudem spüren gerade die mittelständischen Unternehmen, die häufig – salopp formuliert – „Hidden Champions in der Provinz“ sind, die Folgen des demografischen Wandels. Es fällt ihnen zunehmend schwer, hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden. Auch deshalb stellen zurzeit viele KMU ihre Personalführungs- und -entwicklungskonzepte auf den Prüfstand. Dabei lautet die zentrale Frage: Wie können wir unsere Personalarbeit sowie Unternehmens- und Führungskultur so modernisieren, dass sie einerseits den (Arbeits-)Marktanforderungen entspricht und wir andererseits nicht die spezifischen Stärken eines mittelständischen Unternehmens verlieren? Denn klar ist: Ein Irrweg wäre es, die Personalentwicklungs- und Führungskonzepte der Konzerne – in abgespeckter Form – auf die KMU zu übertragen. Denn dies entspräche nicht ihrem Bedarf. Zudem ginge hierdurch die Identität der KMU verloren. Also muss der Mittelstand eigene, passgenaue Lösungen entwickeln. Hierzu können die KMU auch auf Förderprogramme der EU und der Bundesregierung wie zum Beispiel das Programm „UnternehmensWert: Mensch“ zurückgreifen.

## Acht Thesen zur Personalarbeit in KMU

Info

**These 1:** Viele KMU haben sich in den zurückliegenden Jahrzehnten von handwerklich geprägten Betrieben zu hoch spezialisierten Nischenanbietern entwickelt, die ihren Kunden maßgeschneiderte Problemlösungen bieten. Das erfordert eine neue Form der Zusammenarbeit. Zudem hat sich die Struktur ihrer Mitarbeiter verändert. Deshalb muss sich auch ihre Führungskultur ändern.

**These 2:** Ein Vorteil der meisten KMU gegenüber Großunternehmen ist ihre Flexibilität. Um diese Stärke zu bewahren und auszubauen, benötigen sie auf den Schlüsselpositionen pragmatisch denkende Mitarbeiter mit einer recht breiten Qualifikation, die sich wandelnde Heraus- und Anforderungen früh erkennen und hierauf angemessen reagieren. Dies gilt es bei der Personalauswahl zu beachten.

**These 3:** Um die Fähigkeiten, die die Stärken ihrer Organisation ausmachen, (weiter) zu entwickeln, benötigen die KMU eine entsprechende Personalplanung. Sie müssen zudem ihre Mitarbeiter regelmäßig fachlich schulen und insbesondere deren Flexibilität und Kreativität sowie Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit ausbauen.

**These 4:** Mindestens ebenso wichtig ist jedoch, dass die Eigentümer-Unternehmer den Personen, die Schlüsselpositionen in der Organisation innehaben, nicht nur formal, sondern auch real die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse zugestehen, um die gewünschte Wirkung zu entfalten.

**These 5:** Dies setzt häufig ein Umdenken der Eigentümer-Unternehmer voraus, die meist selbst Fachexperten (also zum Beispiel Informatiker, Ingenieure oder Naturwissenschaftler) sind und häufig viele Jahre als solche gearbeitet haben. Dem entspricht ihr Selbstverständnis und Verhalten. Entsprechend wichtig ist es, dass sie am Ausbau ihrer Führungskompetenzen arbeiten.

**These 6:** Entscheidungsträger sind selten Personal- und Organisationsentwicklungsexperten. Deshalb führen sie betriebliche Probleme meist zuletzt auf Mängel in der Unternehmens- sowie Führungskultur sowie in der Qualifikation der Mitarbeiter zurück.

**These 7:** Konzepte für KMU dürfen keine „abgespeckten“ Varianten von Vorlagen aus Großunternehmen sein. Diese führen in KMU zu einer Erstarrung und Bürokratisierung – also einem Verlust ihrer Stärken.

**These 8:** Weil in den KMU häufig auch ausgewiesene Personal- und Organisationsentwicklungsexperten fehlen, dürfen die externen Unterstützer keine reinen „Seminar-Durchführer“ sein. Ihr Leistungsspektrum sollte auch das Beraten und Betreuen der KMU insbesondere beim Weiterentwickeln ihrer (Führungs-)Kultur sowie beim Planen und Evaluieren ihrer Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen umfassen.

Quelle: Linde/Reichl, 2016

arbeiter – en passant – über den Haufen werfen und diesen so signalisieren: Letztendlich habe ich hier stets das Sagen. Das frustriert gerade junge, hoch motivierte Mitarbeiter, die beruflich nicht in der Kultur von KMU sozialisiert wurden, oft sehr – weshalb sie häufig nach zwei, drei Jahren den Arbeitgeber wechseln.

## Das Führungsverhalten auf den Prüfstand stellen

Daran wird sich so lange nichts ändern, wie die Eigentümer-Unternehmer nicht akzeptieren, dass sie – unter anderem aufgrund des Wachstums ihrer Unternehmen sowie der veränderten Erwartungshaltung der Mitarbeiter – nicht nur mehr Zeit und Energie in das Führen ihrer Mitarbeiter investieren, sondern auch ihr Führungsverhalten verändern müssen. Entsprechend wichtig ist, dass sie regelmäßig ein Feedback über ihr Führungsverhalten erhalten und die (unbeabsichtigten) Wirkungen, die sie durch dieses erzielen.

Theoretisch können ihre Mitarbeiter ihnen dieses Feedback geben. Doch praktisch ist dies nur bedingt möglich. Denn aufgrund der übermächtigen Stellung der Eigentümer-Unternehmer sowie ihrer existenziellen Abhängigkeit von ihnen sind die Mitarbeiter – zu Recht – meist sehr vorsichtig mit dem Feedback-gaben. Was sie stört, sagen sie dem Chef in der Regel maximal durch die Blume. Deshalb empfiehlt es sich, wenn es um das Verändern der Einstellung zum Thema Führung und des Führungsverhaltens geht, externe Beratung von außen zurate zu ziehen, der den Eigentümer-Unternehmer unter anderem auf seine blinden Flecken im Bereich Führung stößt und diese mit ihm bearbeitet.



Autor  
**Frank Linde**,  
Geschäftsführer, im-prove  
coaching und training GmbH,  
Lingen (Ems),  
kontakt\_fl@im-prove.de



Autor  
**Michael Reichl**,  
Geschäftsführer, im-prove  
coaching und training  
Heldenstein (Bayern),  
kontakt\_mr@im-prove.de

Doch die besten und umfassendsten Förder- und Entwicklungsprogramme nutzen wenig, solange nicht die Eigentümer-Unternehmer ihre Einstellung und ihr Verhalten ändern.

### „Muss dieser Personalkram sein?“

Für viele KMU-Inhaber gilt: Sie sind von Haus aus zum Beispiel Techniker, Ingenieure, Informatiker oder Naturwissenschaftler. Und in diesem Bereich liegt auch ihre Leidenschaft. Dass sie hingegen nun zudem Chefs einer größeren Zahl von Mitarbeitern sind, ist eher ein Ausdruck ihrer Persönlichkeit – also ihres Strebens nach Unabhängigkeit sowie ihres Bedürfnisses, etwas zu bewegen – als das Resultat eines gezielten Wollens.

Entsprechend häufig hört man von ihnen Aussagen wie: „Ich bin Programmierer aus Leidenschaft, doch nun muss ich auch noch 30 Menschen führen.“ Oder: „Die Arbeit wür-

de mir viel mehr Spaß machen, wenn ich mich nicht permanent um diesen Personalkram kümmern müsste.“ Entsprechend wenig Bedeutung messen sie der Führungsarbeit bei – auch weil es bei ihr so stark menschelt. Denn eigentlich beschäftigen sie sich lieber mit Zahlen, Daten und Fakten sowie dem Entwickeln neuer Produkte und Problemlösungen.

Zugleich fällt es ihnen jedoch schwer, zumindest Teile der Führungsarbeit völlig loszulassen und zu delegieren – unter anderem, weil sie sich mit ihrem Unternehmen so stark identifizieren. Im Gegenteil regieren sie im Betriebsalltag nicht nur häufig in die Kompetenzbereiche ihrer Mitarbeiter, sondern auch ihrer Führungskräfte hinein. Zum Beispiel, indem sie Mitarbeitern irgendwelche Anweisungen erteilen, ohne dies zuvor mit deren unmittelbaren Vorgesetzten abzustimmen. Oder indem sie Entscheidungen und Planungen ihrer Führungskräfte und Mit-