

WHITEBOOKS



Jörg Baumhauer  
Carsten Schmidt

# Kleinunternehmen führen und organisieren

Nachhaltiger  
Unternehmenserfolg  
in Betrieben  
bis 15 Mitarbeitern

GABAL

# Vorwort von Prof. Dr. Jörg Knoblauch

## Klein und fein!

Als Unternehmer, Selbstständige oder freiberuflich Tätige haben wir jeden Tag die Verpflichtung, uns und unser Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Sind wir noch auf Kurs? Wohin segelt unser Unternehmensschiff und haben wir alle wichtigen Segel gesetzt? Um den Kurs zu halten, benötigen wir neben Konsequenz, Regeln und Mut auch den körperlichen und geistigen Ausgleich. Ist der Teamchef krank, dann muss das Unternehmen trotzdem funktionieren und arbeitsfähig bleiben. Denn im Vordergrund aller unternehmerischen Leistungen steht der Kunde. Er hat Erwartungen und erwartet Lösungen von uns. Wer perfekte Lösungen anbietet, macht seinen Kunden zum Fan. Das geht aber nicht ohne die richtigen Mitstreiter. Die richtigen Mitarbeiter finden und halten ist das Gebot der Zukunft.

Aus diesen Bausteinen entstand die TEMP-Methode®. Ursprünglich für mittelständische Industriebetriebe gedacht, hat sie mittlerweile Einzug in viele Branchen gefunden und wird seit vielen Jahren erfolgreich angewandt.

Besonders Klein- und Kleinstunternehmen stehen im Wettbewerb mit Mittelständlern und Großunternehmen, die mit umfangreichen Sozialleistungen und attraktiven Gehältern um Nachfolger und Fachkräfte buhlen. Wie kann ein kleines Unternehmen da schon dagegenhalten? Dieser Frage haben sich die beiden engagierten Unternehmer Jörg Baumhauer und Carsten Schmidt angenommen. Als TEMP-Lizenznehmer wenden sie die TEMP-Methode seit Jahren erfolgreich an und haben diese im Laufe der Zeit an die speziellen Bedürfnisse der Klein- und Kleinstunternehmer angepasst.

Das vorliegende Werk ist das Ergebnis ihrer Erfahrungen, Ideen und vielen Gespräche mit Unternehmern und Führungskräften. Es entstand ein spannendes und informatives Handbuch, das die Praxisnähe der TEMP-Methode unterstreicht und ein Füllhorn an Anregungen liefert. Es wird ein guter Begleiter für Ihre unternehmerische Entwicklung oder Weiterentwicklung sein.

Viel Spaß und Erfolg damit wünscht Ihnen

*Prof. Dr. Jörg Knoblauch*

# Vorwort der Autoren

Warum dieses Buch? Es gibt doch schon ein gutes Buch über die TEMP-Methode® (Knoblauch; Kurz; Frey 2009). Wer sich jedoch näher mit der TEMP-Methode beschäftigt, wird schnell feststellen: Sie ist für mittelständische Unternehmen konzipiert und entwickelt worden. Klein- und Kleinstunternehmen finden sich oftmals in den Formulierungen und Beschreibungen nicht wirklich wieder. Daher wurde die Methode auch für viele verschiedene Berufsgruppen angepasst. Mittlerweile gibt es Tableaus für Maschinenringe, Apotheken, Schulen, Vereine und vieles mehr. Die Anpassung der Tableaus an die Anforderungen der Klein- und Kleinstunternehmen erschien uns jedoch unzureichend. Die kurzen Beschreibungen der Handlungsfelder lassen viele Interpretationen zu, bieten aber nur wenig Hinweise, Tipps und Anregungen. Ein schneller Überblick, der eines genaueren Blicks und ein paar weitergehender Erläuterungen bedarf.

Da wir, die Autoren, selbst erfolgreich mit der TEMP-Methode arbeiten und die ein oder andere Grenze erleben durften, haben wir uns an die Anpassung der Tableaus an die Anforderungen von Klein- und Kleinstunternehmen gewagt. In die Erläuterungen der einzelnen Handlungsfelder flossen unsere Erfahrungen und die befreundeter bzw. bekannter Unternehmen ein, die mit und ohne TEMP arbeiten. Sie sollen Anreiz und Motivation sein, das eigene Unternehmen zu entwickeln und Spaß an dieser Entwicklungsarbeit zu haben.

Dennoch können und sollen die Handlungsempfehlungen eben nur Empfehlungen sein. Hier und da müssen sie individuell angepasst werden. Sie sind eine Vorlage, eine Hilfestellung zu Ihrer Unternehmensfitness. Erklimmen Sie den Berg nicht alleine, sondern im Team. Manchmal wird es notwendig sein, die eine oder andere steile Wand zu bezwingen. Vielleicht helfen Ihnen unsere Hinweise dabei, Ihre Haken fest in der Wand zu verankern.

Gestatten Sie uns noch einen Hinweis: Wir verwenden im Text zur sprachlichen Vereinfachung den Begriff „Mitarbeiter“, meinen damit aber natürlich auch alle Mitarbeiterinnen. Diese Schreibweise ist ausschließlich der leichteren Schreibweise geschuldet. Dies gilt auch für weitere Begriffe wie zum Beispiel „Kunden“ und „Unternehmer“.

*Jörg Baumhauer, Carsten Schmidt*

# Kapitel 1

## Grundlagen für Ihre unternehmerische Weiterentwicklung

Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg ist nur durch die Arbeit am gesamten Unternehmen möglich. Bevor Sie erfahren, wie Sie mithilfe einer Methode diese ganzheitliche Arbeit an Ihrem Unternehmen durchführen können, wollen wir gemeinsam mit Ihnen einige Grundlagen klären, die unserer Erfahrung nach für Ihre zielgerichtete, zukunftsorientierte und nachhaltige unternehmerische Entwicklung von großer Bedeutung sind.

### Standortbestimmung: Wo genau steht Ihr Unternehmen?

Mit welchen Herausforderungen haben Sie tagtäglich zu kämpfen? Unserer Erfahrung nach sind es bei Klein- und Kleinstunternehmen die Tücken des Alltagsgeschäfts. Sie lassen dem Unternehmer, und je nach Unternehmensgröße auch seinen Führungskräften, kaum Zeit, einmal den Standort des Unternehmens zu bestimmen. Wobei mit Standort natürlich nicht die geografische Lage, sondern die Situation des Unternehmens gemeint ist. Genau da setzt die TEMP-Methode® an. Sie bietet zur schnellen und praxisnahen Einschätzung der Unternehmensfitness vier Tableaus, die sich auf jeweils einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung beziehen – das zeigt die Abbildung 1.

Sie finden die Tableaus zu den vier Erfolgsfaktoren „Teamchef“, „Erwartungen des Kunden“, „Mitarbeiter“ und „Prozesse“ im Anhang. Um den größten Nutzen aus diesem Buch und den Tipps ziehen zu können, empfehlen wir

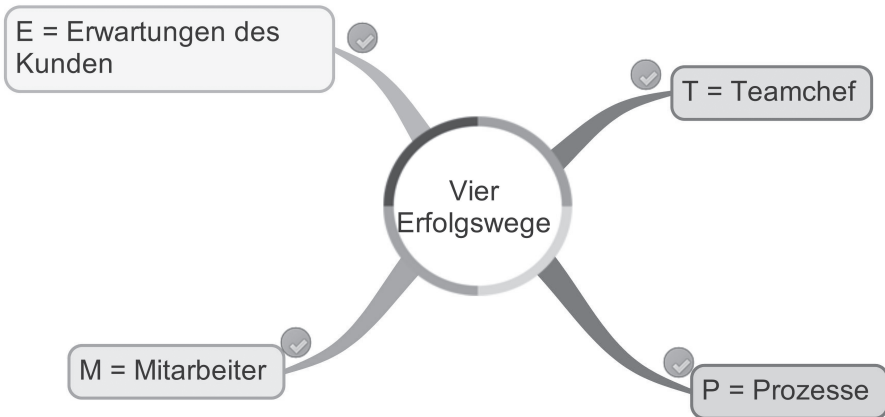


Abbildung 1: TEMP – die vier Erfolgsfaktoren

Ihnen, die Tableaus auf unserer Homepage [www.dientwickler.biz](http://www.dientwickler.biz) herunterzuladen. Drucken Sie sich die Tableaus dann möglichst in Farbe aus, um sie neben das Buch zu legen. So können Sie den Hinweisen und Anregungen am besten folgen.

Jeder dieser vier Erfolgsfaktoren ist in sieben Handlungsfelder unterteilt. Insgesamt gibt es also 28 Handlungsfelder zu bearbeiten. In den Tableaus können Sie sich für jedes Handlungsfeld eine Schulnote („6“ bis „1“) geben und sich einer der drei „Fitnesszonen“ zuordnen. Wenn Sie sich bezüglich aller 28 Handlungsfelder eine Schulnote gegeben haben, errechnen Sie sich bitte zunächst einmal eine Durchschnittsnote für den jeweiligen Erfolgsfaktor. Am Ende teilen Sie die Gesamtsumme der Erfolgsfaktoren durch vier und haben eine Durchschnittsnote für Ihr Unternehmen – eine Standortbestimmung, die Ihnen zeigt, in welchen Bereichen Sie an der einen oder anderen Stellschraube drehen sollten, um Ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Fangen Sie jetzt damit an. Bestimmen Sie Ihren Standort anhand der Tableaus. Wir geben Ihnen dann in den Kapiteln 2 bis 5 für jeden Erfolgsfaktor und für Ihre jeweilige Fitnesszone Handlungsempfehlungen.

# Charakteristika eines Klein- bzw. Kleinstunternehmens

Was verbirgt sich hinter den Begriffen „Klein- und Kleinstunternehmen“? Es gibt unterschiedliche Definitionen. Die Europäische Union definiert sie so:

## **Kleinunternehmen:**

- weniger als 50 Mitarbeiter
- Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme von max. 10 Mio. €

## **Kleinstunternehmen:**

- weniger als 10 Mitarbeiter
- Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme von max. 2 Mio. €

Die oben aufgeführten Schwellenwerte beziehen sich dabei auf den letzten durchgeführten Jahresabschluss. Den Status eines Klein- oder Kleinstunternehmens verliert ein Unternehmen erst, wenn es in zwei aufeinanderfolgenden Jahren die Schwellenwerte überschreitet.

Die Mitarbeiterzahl bezieht sich dabei auf die Zahl der Jahresarbeitseinheiten (JAE), das heißt die Zahl der über das Jahr beschäftigten Vollzeitarbeitnehmer. Auszubildende werden gar nicht, Teilzeitkräfte gemäß ihrem Anteil an den JAE berücksichtigt. Zu den Mitarbeitern zählen Lohn- und Gehaltsempfänger, für das Unternehmen tätige Personen, die nach nationalem Recht Arbeitnehmern gleichgestellt sind, sowie Eigentümer und Teilhaber, die regelmäßig eine Tätigkeit im Unternehmen ausüben.

Was aber gilt für dieses Buch? Für uns definieren sich Klein- und Kleinstunternehmen maßgeblich aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl und der daraus resultierenden Herausforderungen. Daher richten sich die Empfehlungen und Hinweise in diesem Buch auch an diese Zielgruppe.

Laut IAB-Forschungsbericht 7/2011 stehen kleine und mittelständische Unternehmen vor enormen personalwirtschaftlichen Herausforderungen:

- Sie beschäftigen viele Mitarbeiter mit durchschnittlich geringem Bruttolohn.



- Sie beschäftigen überwiegend Beschäftigte mit Berufsabschluss, wenige mit Hochschulabschluss.
- Sie haben im Vergleich zu Großunternehmen eine höhere Nichtbesetzungsquote bei den Ausbildungsplätzen.
- Sie haben eine hohe Nichtbesetzungsquote bei Fachkräften (ein bis vier Mitarbeiter: 42 Prozent, fünf bis neun Mitarbeiter: 24 Prozent).

Charakterisieren lassen sich Klein- und Kleinstunternehmen durch unterschiedliche typische Merkmale:

- selten Massenprodukte, meist einzelkundenbezogene Dienstleistungen und Güter
- kurze Produktentwicklungs- und Produktlebenszeiten
- einfache Organisationsstrukturen (44 Prozent mit maximal zwei Hierarchieebenen)
- flexible Betriebsführung (pragmatisch, schnell, flexibel, situationsbedingt, informell)
- kurze Entscheidungswege, variable Arbeitszeiten, situative und kurzfristige Material- und Personaldisposition
- oft inhabergeführt, wobei oft Familienmitglieder mitarbeiten (Familienbetrieb; nur 4 Prozent der KMU mit einem bis vier Mitarbeitern haben einen Manager, bei KMU mit fünf bis neun Mitarbeitern sind es 7 Prozent, bei KMU bis 50 Mitarbeitern 17 Prozent)
- starke Ausrichtung an persönlichen Werten und hohes Engagement in der Gemeinde, in der das Unternehmen seinen Standort hat
- hohes Maß an direkter Kommunikation
- gering differenzierte vertikale und horizontale Arbeitsorganisation
- kleine soziale Einheiten (WIR-Gefühl kann entstehen)
- selten langfristige strategische Planungen
- selten Arbeitnehmervertretungen
- sehr heterogen im Erscheinungsbild

Bei der näheren Beschäftigung mit dieser Betriebsart fällt auf, dass es eine Tendenz zu Einzelunternehmen gibt, weil besonders in der zweiten Lebenshälfte viele Mitarbeiter den Schritt in die Selbstständigkeit oder Neugründung wagen. Als Gründe werden der Wunsch nach Selbstverwirklichung (Lebenstraum), Selbstbestimmung („Endlich der eigene Chef!“) und die deutlich

vereinfachten Gründungsbedingungen angegeben. Und aufgrund der Strukturverschiebungen in der Industrie drängen immer mehr externe Spezialisten als selbstständige Dienstleister auf den Markt.

Durch ihre Organisationsstruktur haben Klein- und Kleinstunternehmen große Herausforderungen zu meistern, die sich deutlich von denen mittelständischer Unternehmen unterscheiden. Zudem sind diese Herausforderungen vielfach ein Grund für das Scheitern am Markt. Dazu zählen:

- chronische Knappheit an kritischen Ressourcen (Zeit, kaufmännisches Personal, finanzielle Mittel, kaufmännisches Wissen, Qualifikation, Motivation, Fluktuation)
- keine Unternehmens- und Organisationsstruktur (Strategie)
- fehlende Marktdaten und Absatzforschung
- unzureichende Marktbearbeitungsstrategie (Marketing, Zielgruppe, Mediaplan, Kommunikationsplan)
- kaum Branchenvergleiche und Konsequenzen aus diesen Vergleichen
- erschließen selten neue Kundenkreise, arbeiten oftmals mit Stammkunden oder wenigen Großauftraggebern
- erreichen schlechte Finanzierungsmöglichkeiten, da die Banken durch Basel II deutlich kritischer geworden sind
- verfügen oft über nur geringe finanzielle Ressourcen
- wenig Risikokapital und wenig Förderprogramme (hohe persönliche Haftung des Unternehmers mit dem gesamten Privatvermögen)
- starker Verdrängungswettbewerb (zum Beispiel Preisdruck)
- höhere Fixkosten (bei Wareneinkauf)
- fehlende Organisationsstruktur
- fehlende betriebswirtschaftliche Daten (BWA = betriebswirtschaftliche Auswertung, Bilanz, Monatsbilanz)
- geringe Kooperationsbereitschaft gegenüber Beratern, anderen Unternehmen etc.
- falsche Einschätzung der Risiken und Belastungen für das persönliche (Gesundheit) und familiäre Leben
- keine formelle Nachfolgeregelung (familiäre Probleme führen zu Stress und Überbelastung)
- geringe Flexibilität durch traditionelles Denken („Das haben wir schon immer so gemacht!“)

- im Vergleich zu Großunternehmen fehlen gewisse Infrastrukturen
- Führung wird oft nur als fachliche Führung gesehen; fehlende Führungskräfteentwicklung und Führungskultur
- keine oder nur geringe Erfahrung mit Beratern, und wenn, dann meist nur mit Spezialisten (Steuerberater, EDV-Berater)
- hohe Arbeitsbelastung durch geringe Personaldecke
- geringes Budget für Weiterbildung und Beratung
- eine durch Ungeduld geprägte Unternehmenskultur: Änderungen und Beratungen müssen sofort praxisnahe und sichtbare Erfolge zeigen
- Belastung durch steigende bürokratische Auflagen
- ständiger Mangel an Fachkräften oder Auszubildenden

In der Abbildung 2 haben wir die wichtigsten Merkmale zusammengefasst.

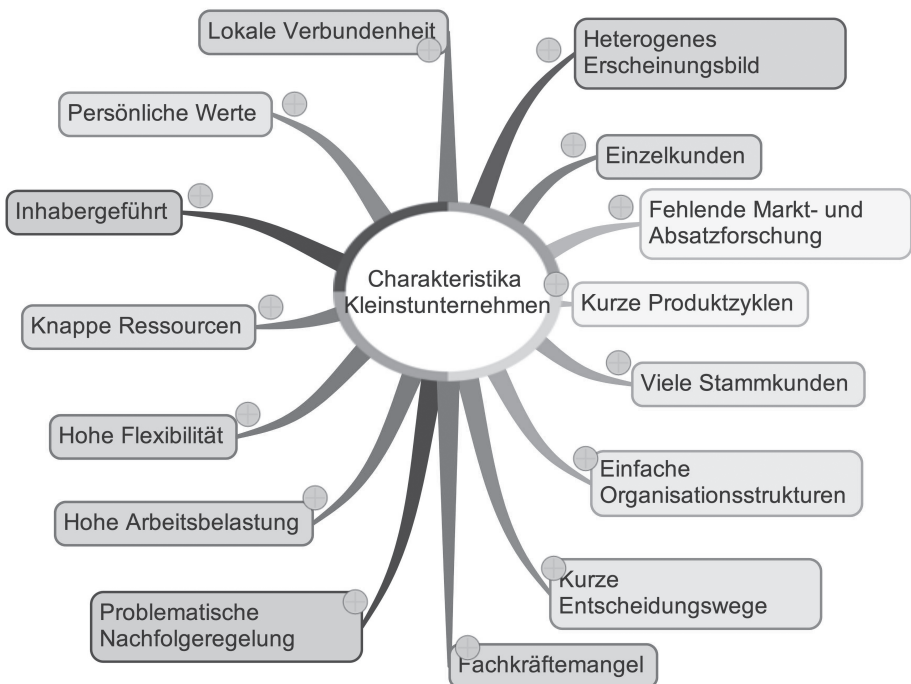


Abbildung 2: Charakteristika von Klein- und Kleinstunternehmen

Gesamtwirtschaftlich gesehen haben die KMU eine starke Position: Rund 70 Prozent aller Beschäftigten arbeiteten 2012 in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Sie sind das Rückgrat der Wirtschaft, gestalten und erhalten die regionale Wirtschaft. Leider wird das von der Politik nur selten erkannt – die KMU haben keine Lobby.

So angenehm und kreativ das Arbeiten in einem Kleinunternehmen sowohl für den Unternehmer als auch für den Mitarbeiter sein kann – aufgrund der Gefahren, die durch eine mangelnde strategische Ausrichtung und exzessives Arbeiten im und nicht am Unternehmen entstehen, sind solche Unternehmen oft labil.

Vor dem Hintergrund dieser Fakten soll unser Buch in erster Linie eine Hilfe zur Selbsthilfe sein. Mithilfe der bewährten TEMP-Methode®, die von uns an die Bedürfnisse von Klein- und Kleinstunternehmen angepasst worden ist, möchten wir Ihnen einen gut bestückten Werkzeugkoffer mit praxisnahen Methoden für Ihre unternehmerische Entwicklung an die Hand geben. Diese Methoden sollen zu Ihrer wirtschaftlichen Entwicklung beitragen, Ihnen aber auch zu mehr Zeit und Lebensqualität verhelfen. Am Ende entscheiden Sie, welche Werkzeuge dauerhaft in Ihren Werkzeugkoffer übernommen werden. Manche nutzen sich im Laufe der Zeit ab und werden durch neue Werkzeuge ersetzt. Das ist gut so, denn das bedeutet, dass Sie sich und Ihr Unternehmen weiterentwickeln.

Dann starten wir, frei nach dem Motto des Verkaufstrainers Klaus Schinko: M.U.T. = Machen und Tun!

.....

Im Folgenden verwenden wir in diesem Buch für die Unternehmen, an die wir uns vor allem wenden, den Begriff „Kleinunternehmen“. Anders als in der Definition der EU meinen wir damit Unternehmen mit einem bis 15 Mitarbeitern. Die Merkmale eines Kleinunternehmens entsprechen den oben beschriebenen Kriterien.

.....



# Die Erfolgsfaktoren moderner Unternehmensführung

„Führen ist die Kunst, den Schlüssel zu finden, der die Schatztruhe des Mitarbeiters aufschließt.“ Dieser Satz stammt von Anselm Grün (Grün 2004). In der Literatur finden sich zahlreiche weitere Definitionen und Interpretationen. Unserer Ansicht nach geht es darum, in Organisationen oder Unternehmen Rahmenbedingungen zu schaffen, die dazu beitragen, das vorhandene Potenzial nutzen zu können.

Im Kleinunternehmen ist die Führungskraft oftmals der „Chef“, also der Unternehmer. Mit wachsender Größe und je nach Struktur kommen neben dem Unternehmer weitere Mitarbeiter hinzu, die ebenfalls Führungsaufgaben übernehmen. Eine gute Führungskraft erkennt das Potenzial von Mitarbeitern, das Potenzial einer bestimmten Situation oder das Potenzial in einem Unternehmen. Sie arbeitet daran, dass sich diese Potenziale entfalten können, und übernimmt dafür – das ist ganz entscheidend – die Verantwortung. Sie verliert das Ziel des Unternehmens nie aus den Augen.

Führung wirkt also gar nicht so sehr in das operative Geschäft hinein, sondern beschäftigt sich mit dem Rahmen außen herum, also mit dem Rahmen, innerhalb dessen das operative Geschäft stattfindet.



Es ist nicht die Führungskraft, die am Morgen die Mitarbeiter auf die Baustellen verteilt oder die mit den Kunden Termine für eine Wartungsarbeit vereinbart. Die Führungskraft schafft eine Struktur, in der die Mitarbeiter diese Aufgaben selbst ausführen können.

Doch wie geht das? Bevor wir die Erfolgsfaktoren moderner Führung bestimmen können, wollen wir einen Blick in die Vergangenheit werfen.

## Traditionelles Führungsverständnis im Wandel

Das traditionelle Bild der Unternehmensführung resultiert aus dem Verständnis von Arbeit aus dem Zeitalter der Manufakturen und der Industrialisierung des 18. Jahrhunderts: Es gibt einen Unternehmer („Chef“), der die Richtung vorgibt, die Entscheidungen trifft und seine Mitarbeiter mit „Befehl und Gehorsam“ führt. Der Wille des Einzelnen findet kaum Beachtung. Die Strukturen bestehen aus klaren Hierarchien: Allen ist klar, wer die Macht hat. So oder so ähnlich sieht es auch heute noch in vielen Unternehmen aus: Die Mitarbeiter sind nicht oder nur sehr oberflächlich eingebunden, die Terminplanung ist Sache der Führungskräfte, der Mitarbeiter weiß nicht, wo das Unternehmen steht und welche Ziele es verfolgt.

Das moderne Führungsverständnis hat mit den gesamtgesellschaftlichen Veränderungen zu tun. Die Lager der Zukunftsforscher sind gespalten, wenn es um den nächsten Engpass in unserer Gesellschaft und unserer westlichen Wirtschaft geht. Vielleicht betrifft er den nachhaltigen Umgang mit Energie und die Frage, wie wir unseren zukünftigen Energiebedarf decken können. Erik Händeler, Zukunftsforscher aus Deutschland, vertritt die Auffassung, dass der Faktor „Gesundheit und Mensch“ von zunehmender Bedeutung sein wird. Demnach sollten wir uns der Frage widmen, wie wir den gesunden Menschen gesund erhalten können, und uns nicht erst mit dem Thema „Gesundheit“ beschäftigen, wenn wir schon krank sind.

### Der Faktor Mensch wird immer bedeutsamer

Der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung, da er durch seine Fachkompetenz das reichlich verfügbare Wissen bündeln und gezielt einsetzen kann. Dies gelingt umso mehr, je gesünder der Mensch an Körper und Geist ist.

Standardisierte Tätigkeiten, die in einer standardisierten Arbeitsumgebung ausgeführt werden, gehören mehr und mehr der Vergangenheit an. Aufgrund der hohen Spezialisierung und der modernen Technologien wird es projektbezogene Teams geben, die sich organisieren müssen und die geführt werden müssen. Der Faktor „Mensch“ und der soziale Umgang miteinander werden für den zukünftigen Erfolg von entscheidender Bedeutung sein.

Das führt uns zu der Frage: Wie müssen Unternehmen und Arbeitsplätze aussehen, damit die dort beschäftigten Menschen gesund bleiben? In einer Zeit, in der immer mehr Menschen unter einem Burn-out leiden, spielt die seelische Gesundheit eine ebenso bedeutende Rolle wie die körperliche Gesundheit.

---



Menschen sind Individuen und wollen als solche gesehen, behandelt und geführt werden. Dies hat eine grundlegende Auswirkung auf die moderne Führung von Unternehmen, wenn es das Ziel ist, die dort arbeitenden Menschen gesund zu erhalten.

---

Menschen, die heute in unsere Unternehmen kommen, wollen nicht in alten Strukturen und traditionellen Hierarchien arbeiten. Sie wollen sich einbringen, ernst genommen werden und suchen einen Sinn in der Arbeit. Die „Generation Y“ hinterfragt traditionelle Strukturen und hat eigene Ideen und Wertvorstellungen. Die Arbeit ist nicht mehr alles und damit nicht weiter der Hauptbestandteil im Leben. Natürlich ist sie wichtig und zur Sicherung des eigenen Lebensunterhaltes meist unerlässlich – aber sie ist eben nur ein Bereich neben anderen Lebensbereichen wie Familie, Sport, Freizeit, Spaß ... Arbeit soll nicht neben den Bereichen stehen, die zu einem erfüllten Leben gehören, sondern selbst Bestandteil eines erfüllten Lebens sein.

Diesen individuellen Ansprüchen kann ein Unternehmen gerecht werden, wenn es sich entsprechend aufstellt – und das ist Aufgabe der modernen Führungskräfte oder des modernen Unternehmers. Wie und in welchem Umfang dies erfolgt, ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden – und nicht zuletzt auch abhängig von der Branche.

## Worauf basiert moderne Führung?

Moderne Führung basiert aus unserer Sicht darauf, den Menschen und dessen Bedürfnisse stärker in den Fokus zu stellen, dessen Potenziale zu entwickeln und damit letztlich die Produktivität des Unternehmens zu steigern. Natürlich sollen harte Fakten wie betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Umsatz, Gewinn und Kostenstruktur nicht aus den Augen verloren werden, denn diese sind entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Es nützt wenig, wenn das Betriebsklima sehr gut ist und alle Spaß haben, jedoch Umsatz und Gewinn auf der Strecke bleiben. Das Geheimnis für unternehmerischen Erfolg in der Zukunft liegt darin, stabile und geordnete Strukturen zu schaffen, in denen viel Raum für Individualität, Flexibilität und Gestaltungswille bleibt. Dabei sind die folgenden Führungsfaktoren entscheidend:

### Führungsfaktor „Vertrauen“

Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis für eine Zusammenarbeit als Team. Jeder muss sich auf den anderen verlassen können, es herrscht ein Bewusstsein über das gemeinsame Ziel, das sich in Jahreszielen, langfristigen Unternehmenszielen und der Formulierung einer Vision niederschlägt. Wie in einer Fußballmannschaft hat jeder der Beteiligten seine Aufgabe und muss sich auf seine Mitspieler verlassen können. Es zählt hier das Vertrauen in die Mitspieler – das betrifft das Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter und umgekehrt.

### Führungsfaktor „Transparenz“

Um gemeinsam an einem Strang ziehen zu können, müssen alle Beteiligten ausreichend informiert sein. Offene und ehrliche Informationen helfen, dass Entwicklungen erkennbar und messbar sind. Hierzu zählen auch betriebswirtschaftliche Daten. Damit Aufgaben eigenständig und umfassend ausgeführt werden können, benötigen Mitarbeiter alle hierzu notwendigen Informationen. Es ist wenig sinnvoll, im Vorfeld den Informationsfluss zu beschneiden und nur vermeintlich Wichtiges weiterzugeben. Das zieht meistens Rückfragen, Missverständnisse und Konflikte nach sich.



## Führungsfaktor „Wertschätzung“

Ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen ist Wertschätzung. Nach Abschluss eines Projektes, aber auch im Alltag bedarf es eines Feedbacks – und nicht nur dann, wenn etwas schiefgelaufen ist. Ein ehrliches Lob und eine Anerkennung motivieren mehr als eine Sonderzahlung oder Prämie.

## Führungsfaktor „Individualität“

Jeder Mensch hat Vorstellungen davon, wie sein Leben und Arbeitsleben aussehen soll. Vielen sind diese „inneren Bilder“ nicht bewusst oder sie beschäftigen sich gar nicht erst damit. In einem funktionierenden Team ist es hilfreich, wenn diese individuellen Vorstellungen aufeinander abgestimmt werden können und es eine gemeinsame Schnittmenge gibt.

## Führungsfaktor „Flache Hierarchien“

Traditionelle Unternehmensstrukturen, die oftmals in plakatgroßen Organigrammen niedergeschrieben sind, verlieren zunehmend an Bedeutung. In flachen Hierarchien sind Kompetenzen verteilt und möglichst viele (alle) Mitarbeiter in die Planungsphasen und die unternehmerischen Entscheidungen eingebunden. Jeder Mitarbeiter hat seinen Platz und seine Aufgabe im Unternehmen und kann somit auch am besten (mit-)entscheiden, wenn es um diese Bereiche des Unternehmens geht. Verbesserungsvorschläge und Optimierungsideen werden wertgeschätzt und gefördert und müssen in kurzen Entscheidungswegen umgesetzt werden können.

Das eigenverantwortliche Arbeiten in flachen Hierarchien ermöglicht eine höhere Geschwindigkeit und eine größere Flexibilität als das „Einhalten des Dienstweges“. Dies wiederum ist ein Wettbewerbsvorteil und macht sich – richtig umgesetzt – in den Unternehmenszahlen bemerkbar.

Allerdings: Flache Hierarchien sollen nicht mit einer Minderung von organisatorischen Prozessen gleichgesetzt werden. Es geht vielmehr darum, dass flache Hierarchien in gut organisierte Strukturen eingebunden sind.

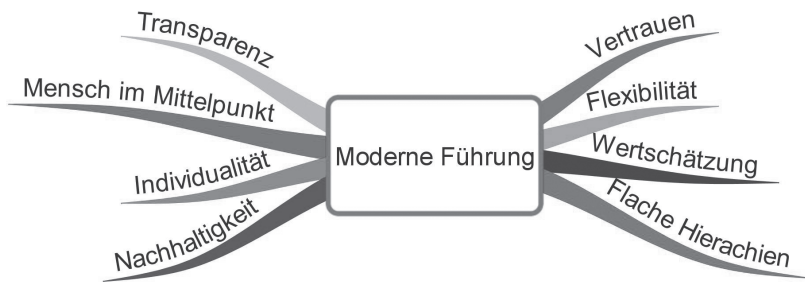


Abbildung 3: Aspekte moderner Unternehmensführung

In diesem Buch gehen wir auf viele der Punkte moderner Führung, die in Abbildung 3 genannt werden, ein. Wir sind allerdings der Auffassung, dass dies ein Prozess ist, der niemals beendet sein wird. Unternehmensführung ist eine sich immer weiter verändernde Aufgabe, bei der die Menschen mit ihren Vorstellungen und Bedürfnissen eine elementare Rolle übernehmen. Und darum gewinnen bei moderner Führung Aspekte wie zum Beispiel die Achtsamkeit und die Nachhaltigkeit an Bedeutung. Aber auch der Einsatz effektiver Arbeitstechniken spielt eine Rolle. Diese und weitere Punkte kommen jetzt im weiteren Verlauf des ersten Kapitels zur Sprache.

## Achtsamkeit in der Mitarbeiter- und Unternehmensführung

Der Begriff „Achtsamkeit“ erfährt in diesen Jahren eine Renaissance. Noch hängt ihm ein oftmals fader esoterischer Beigeschmack an. Dabei greift der Begriff deutlich weiter, und zwar bis weit in die Unternehmensführung hinein. „Achtsam“ können Sie auch gerne mit „aufmerksam“ oder „gesund führen“ übersetzen. Nur ein aufmerksamer Unternehmensleiter und eine wachsame Führungskraft können zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen treffen. Das bedeutet für Sie: Stellen Sie Ihre Wahrnehmungsantennen dauerhaft auf vollen Empfang. Nur wer wachsam ist, ist auch aufmerksam und erkennt die günstigen, aber auch kritischen Zeichen im Unternehmen.

„Achtsamkeit“ bedeutet:

- gesunder Umgang mit den anstehenden Belastungen in Beruf und Freizeit
- ein bewusstes Lenken der Aufmerksamkeit auf das, was der Augenblick mit sich bringt – und zwar ohne es zu bewerten
- die Herausforderung, Dinge so sein zu lassen, wie sie sind, damit sie Entscheidungen nicht negativ beeinflussen

## Wem oder was gegenüber sollten Sie achtsam sein?

In erster Linie wohl allen Menschen gegenüber, mit denen Sie zusammenarbeiten. Die Zahlen aktueller Statistiken über Fehlzeiten in deutschen Unternehmen müssten eigentlich dafür sorgen, dass viel mehr Unternehmer sich Gedanken um ein betriebsinternes Gesundheitsmanagement machen. Die Realität sieht leider anders aus. Mittlerweile haben bei Mitarbeitern psychische Krankheiten wie Burn-out und Depressionen einen weitaus höheren Anteil an krankheitsbedingten Fehlzeiten als physische Erkrankungen. Denn die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen sind deutlich höher als die Rekonvaleszenz nach einem gebrochenen Arm. Eine zentrale Rolle bei dem Kampf um die Mitarbeitergesundheit spielen die Führungskräfte. Sind sie unachtsam, führt das auch bei psychisch stabilen Menschen auf Dauer zu Problemen, im besten Fall zur inneren Kündigung. Spitzenleistungen können Sie von missachteten Mitarbeitern kaum noch erwarten. Was ist also zu tun?

## Wer oder was sollte achtsam sein?

Jeder von uns weiß, welche Bedeutung die Wertschätzung für die Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation hat. Menschen, mit denen wir achtsam umgehen, sind zu Spitzenleistungen fähig. Wenn Sie als Unternehmer jedoch bisher weder achtsam gegenüber sich selbst noch gegenüber Ihren Mitarbeitern waren („Wo soll ich die Zeit denn auch noch dafür hernehmen?“), dann kommt jetzt die gute Nachricht: Achtsamkeit kann man lernen und delegieren, und sie zahlt sich immer aus. In jeder Hinsicht. Allerdings sollten Sie auch der Gesundheit Ihres Unternehmens Achtsamkeit entgegenbringen.

Das sind unter anderem zentrale Bestandteile des Erfolgsfaktors T (= Teamchef, siehe Abbildung 1).

Achtsamkeit ist ein zentraler Punkt:

- In der Mitarbeiter- und Selbstführung. Am besten funktioniert das mit einem professionell eingeführten Gesundheitsmanagement. Dabei helfen Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, spezialisierte Unternehmensberater und Universitäten.
- In der Teamführung. Nur wenn Sie die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz haben, funktioniert ein Team. Dazu müssen Sie auch zwischen den Zeilen der Mitarbeitergespräche lesen können. Ein Beispiel: Sie möchten in Zukunft mehr Strategiearbeit machen und delegieren die Kundenbesuche und Vorträge an einen Mitarbeiter, der bei den Kunden gut ankommt und das auch kann. Allerdings möchte er nicht auswärts übernachten, traut sich aber nicht, dies vor versammelter Mannschaft zu sagen. Schließlich wurde er ja befördert. Ihr Fehler: Sie wussten, dass er gerade ein Haus gekauft und eine Familie gegründet hat.
- In der Erweiterung Ihrer persönlichen Führungskompetenz und im Führungskräftecoaching. Sind Sie aufmerksam und empathisch, haben Sie motivierte Mitarbeiter. Doch jeder Mensch braucht eine andere Art von Aufmerksamkeit. Darum: Beschäftigen Sie sich mit Persönlichkeitsmodellen aus der Psychologie. Mittlerweile sind diese „gebrauchsfertig“ aufbereitet, etwa in den DISG- oder persolog-Modellen.
- In der Veränderung der Unternehmenskultur. Unternehmen wandeln sich. Je mehr unterschiedliche Mitarbeiter Sie führen, desto verschiedene Mentalitäten finden sich unter Ihrem Unternehmensdach. Wissen Sie, welche Spannungen es bei der Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Glaubensrichtungen, Abstammungen, Hautfarben und Ausbildungsniveaus gibt? Von den Spannungen zwischen Alt und Jung mal ganz zu schweigen.

.....

Führen Sie in Ihrem Unternehmen eine Kultur der Achtsamkeit ein.  
Der Erfolg wird nicht lange auf sich warten lassen.

.....





Abbildung 4: Faktoren der Achtsamkeit

Das bedeutet für Sie als Unternehmer und Führungskraft, dass Wertschätzung, Ihre Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter und die Schaffung der erforderlichen Voraussetzungen dazu oberste Priorität erhalten. Dafür ist eine kontinuierliche Beobachtung der psychischen und physischen Fitness erforderlich. Mithilfe eines professionell geführten Gesundheitsmanagements ist dies relativ unkompliziert möglich. Darum lauten unsere Tipps:

Verschaffen Sie sich Klarheit darüber, was Achtsamkeit ist und wie Sie diese in Ihrem unternehmerischen Alltag leben können.

Nehmen Sie Kontakt mit der Berufsgenossenschaft und/oder der Krankenkasse auf und vereinbaren Sie ein Beratungsgespräch bzgl. der Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Organisieren Sie eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter, um über das Gesundheitsmanagement und den achtsamen Umgang miteinander zu informieren.

Übrigens: Wenn Sie einen Blick auf die TEMP-Tableaus im Anhang werfen, sehen Sie: Das Thema „Achtsamkeit“ spielt in den Tableaus besonders in den Handlungsfeldern M7 – Mitarbeiter wertschätzen – und T 4 – Mitarbeiter finden – eine große Rolle.

## Nachhaltigkeit bei der Unternehmensführung

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird in Deutschland zurzeit sehr strapaziert. In der Regel wird er gleichgesetzt mit dem englischen Begriff CSR, also Corporate Social Responsibility, und beschreibt die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung. Gemeint ist ein freiwilliger Beitrag der Unternehmen zu einer nachhaltigen, über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehenden Entwicklung. CSR beschreibt das Handeln der Unternehmen in der eigenen Geschäftstätigkeit (dem Markt) sowie bezüglich der Umwelt und des gelebten Umgangs mit den Mitarbeitern und verschiedenen Interessengruppen (Banken, Familienmitgliedern etc.). Für die meisten kleinen Unternehmen ist CSR ein viel zu abstraktes Gebilde, um damit wirklich etwas verbinden zu können. Und wenn, dann schrecken die damit verbundenen Anforderungen viele Unternehmer ab. Denn sie bedeuten einen hohen Verwaltungsaufwand. Dabei ist der Nachhaltigkeitsbegriff seit vielen Jahrzehnten in der deutschen Sprache und im Denken verankert. Unternehmerische Nachhaltigkeit im modernen Sinne umfasst drei Säulen:

- Ökonomie
- Ökologie
- Soziales

Das Ziel dabei: die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen und dafür zu sorgen, dass auch die nächsten Generationen noch ihre Bedürfnisse befriedigen können. Dabei darf kein Bereich ausgelassen werden: Kunden, Mitarbeiter, Gemeinde, Natur, Geldgeber. Nachhaltiges Wirtschaften funktioniert vor allem dann, wenn der Unternehmer es so vorlebt, dass die Mitarbeiter es auch verstehen und übernehmen können.



Abbildung 5: Gründe für nachhaltiges Unternehmertum

Wieso ist es für ein Unternehmen sinnvoll, Nachhaltigkeit zu praktizieren? Die Gründe, zusammengefasst in Abbildung 5, sind so einfach wie einleuchtend.

Dafür sind eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen. Im sozialen Bereich geht es zum Beispiel darum, wie Mitarbeiterfluktuation oder Ausgrenzungen jeglicher Art verhindert werden können. Bei dem heutigen Mitarbeitermangel ist das von großer Bedeutung. Bei der ökonomischen Herausforderung geht es um nachhaltiges Wirtschaften im und außerhalb des Unternehmens. Die ökologische Säule schließlich meint den Einfluss des Unternehmens auf seine Umwelt.

Wir empfehlen, dass Sie bei der Gründung oder der Strategieplanung Ihres Unternehmens die folgenden Fragen beantworten:

- Kennen Sie Ihre gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmer?
- Binden Sie Ihre Kunden strategisch nachhaltig an Ihr Unternehmen?
- Kommunizieren Sie Ihre nachhaltige Orientierung so, dass es Ihr Kunde versteht und erkennt?
- Fördern und fordern Sie aktiv Ihre Mitarbeiter und sorgen Sie für ein angenehmes Arbeitsklima?

- Treffen Sie langfristige Maßnahmen zur Erhaltung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit?
- Haben Sie eine Übersicht darüber, was bei Ihrer Arbeit alles schiefgehen kann?
- Pflegen Sie Ihre Lieferantenbeziehungen?
- Verfolgen Sie lokale Partnerschaften (Baustoffhändler, Lieferanten, Cateringservice etc.) und fördern die regionale Wirtschaft?
- Handeln Sie umweltbewusst und sparen wo immer möglich Rohstoffe und Ressourcen ein?
- Achten Sie im Einkauf auf qualitativ hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen?
- Achten Sie bei der Erstellung Ihrer Produkte oder dem Erbringen Ihrer Dienstleistung auf hochwertige Qualität?

.....

Nachhaltiges Arbeiten – das ist die Grundlage unternehmerischer Tätigkeit. Das gesamte unternehmerische Tun muss darauf ausgerichtet sein. Aus gutem Grund: Nur wer sein Unternehmen nachhaltig führt, wird auch in Zukunft Mitarbeiter und einen Markt für seine Produkte und Dienstleistungen finden.

.....



## Die Bedeutung von Persönlichkeitsmodellen für die Unternehmensführung

„Der Charakter ruht auf der Persönlichkeit, nicht auf den Talenten. Talente können sich zum Charakter gesellen, er gesellt sich nicht zu ihnen, denn ihm ist alles entbehrlich außer die Persönlichkeit.“ Ob Johann Wolfgang von Goethe schon auf die Bedeutung von Persönlichkeitsmodellen hinweisen wollte? Wohl eher nicht. Trotzdem: Im Verlauf dieses Buches kommen immer wieder Persönlichkeitsmodelle oder Persönlichkeitstests zur Sprache. Unter anderem fallen dabei Begriffe wie DISG oder persolog. Was verbirgt sich hinter diesen Modellen, und welchen Sinn hat es für Unternehmer, sich intensiver mit solchen Modellen zu beschäftigen?