

# Die Stärken der KMU bewahren und ausbauen

Eigentümergeführte Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben eine andere Kultur als Konzerne. Doch auch sie müssen ihre Führungskultur zunehmend auf den Prüfstand stellen - unter anderem, weil sich die Struktur ihrer Mitarbeiter und deren Erwartung an Führung gewandelt haben.



Eigentümergeführte Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben in der Regel folgende Stärken:

- Sie sind seit jeher kundenorientiert. Als Nischenproduzenten/-anbieter sind sie es gewohnt, Service zu erbringen und kleine „Serien“ zu produzieren.
- Sie waren nie vollständig „taylorisiert“. Die Arbeitsteilung und Trennung von Hand- und Kopfarbeit waren in ihnen nie extrem ausgeprägt. Und:
- Die Mitarbeiter sind es gewohnt, mit Kollegen und Vorgesetzten unmittelbar zu kommunizieren und flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Diesen Stärken stehen oft folgende Schwächen gegenüber:

- In vielen KMU fehlt eine systematische Organisation.
- Sie haben eine geringe Kompetenz in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung.
- Ihre Entwicklungsplanung erfolgt meist kurzfristig. Und:
- Die Personalentwicklung beschränkt sich häufig auf das Management.

Nur circa ein Drittel der KMU plant denn 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 Personal- 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 beschäftigt. Und mit dem Thema Weiterbildung befassen sie sich nur, wenn ein akutes Betriebsproblem wie zum Beispiel zu hohe Kosten oder unzureichende Qualität besteht.

## 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 handwerklich geprägte Klein- und Mittelbetriebe zu hochspezialisierten Nischenanbietern entwickelt, die ihren Kunden maßgeschneiderte Problemlösungen bieten. Das spiegelt sich in der Struktur ihrer Mitarbeiter wider. Sie ist heute viel heterogener als noch zur Jahrtausendwende. Zudem haben ihre Mitarbeiter 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.

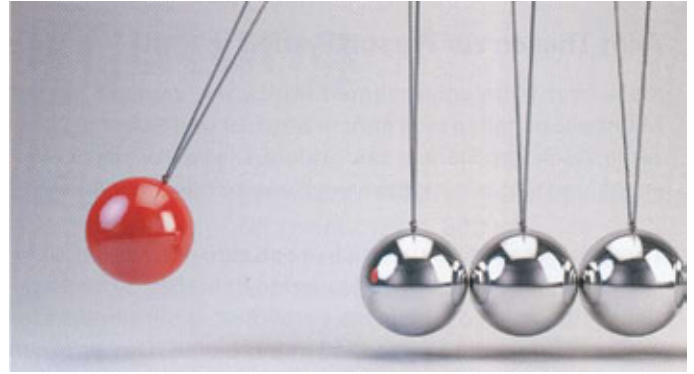
Zudem spüren gerade die mittelständischen Unternehmen, die häufig - salopp formuliert - „Hidden Champions in der Provinz“ sind, die Folgen des demografischen Wandels. Es fällt ihnen zunehmend schwer, hochqualifizierte und -motivierte Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden. Auch deshalb

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.

### Neues Selbst- und Führungsverständnis nötig

Doch die umfassendsten Förder- und Entwicklungsprogramme nutzen wenig, solange nicht die Eigentümer-Unternehmer ihre Einstellung und ihr Verhalten ändern. Für viele KMU-Inhaber gilt: Sie sind von Haus aus zum Beispiel Techniker oder Ingenieure. 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 und ihres Bedürfnisses, etwas zu bewegen - als das Resultat eines gezielten Wollens.

Deshalb hört man von ihnen oft Aussagen wie: „Ich bin Programmierer aus Leidenschaft, doch nun muss ich auch noch 30 Menschen führen.“ Oder: „Die Arbeit würde mir viel mehr Spaß machen, wenn ich mich nicht 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 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 „Kind“, dem Unternehmen, so stark identifizieren. Im Gegenteil! Häufig regieren sie im Betriebsalltag nicht nur in die Kompetenzbereiche ihrer Mitarbeiter, sondern auch ihrer Führungskräfte hinein. Zum Beispiel, indem sie Mitarbeitern Anweisungen erteilen, ohne dies zuvor mit deren unmittelbaren Vorgesetzten abzustimmen. Oder indem sie Entscheidungen und Planungen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter - en passant - über den Haufen werfen und diesen so signalisieren: Letztendlich habe ich hier das Sagen. Das frustriert gerade junge, hochmotivierte 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 - aufgrund des Wachstums ihrer Unternehmen und 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

## Acht Thesen zur Personalarbeit in KMU

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) mit weniger als 500 Mitarbeitern haben eine andere Struktur und Kultur als Konzerne. Auch ihre Stärken sind andere. Dies gilt es bei der Personal- und Organisationsentwicklung zu beachten.

**These 1:** Viele KMU haben sich in den zurückliegenden Jahrzehnten von handwerklich geprägten Betrieben zu hochspezialisierten 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.

es, dass sie regelmäßig ein Feedback über ihr Führungsverhalten und dessen (unbeabsichtigte) Wirkungen erhalten.

Theoretisch können dieses Feedback ihnen ihre Mitarbeiter geben. Doch praktisch ist dies nur bedingt möglich. Denn aufgrund der übermächtigen Stellung der Eigentümer-Unternehmer in ihren Unternehmen sowie ihrer existenziellen Abhängigkeit von ihnen sind die Mitarbeiter - zu Recht - meist

**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 entsprechen ihr Selbstverständnis und ihr Verhalten. Entsprechend wichtig ist es, dass sie am Ausbau ihrer Führungskompetenzen arbeiten - zum Beispiel, indem sie sich über Coaches ein Feedback über ihr Führungsverhalten und dessen Wirkung einholen.

**These 6:** Bei der Personalentwicklungsplanung benötigen die meisten KMU externe Unterstützung, denn ihre 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 zu rück.

**These 7:** Die externen Berater müssen den KMU handhabbare Konzepte für deren spezifische Anforderungen liefern. Diese dürfen keine „abgespeckten“ Varianten von Vorlagen aus Großunternehmen sein. Solche Konzepte 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-)Kultursowie beim Planen und Evaluieren ihrer Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen umfassen.

sehr vorsichtig mit dem Feedback-Geben. Was sie stört, sagen sie dem „Chef“ maximal durch die Blume. Deshalb empfiehlt es sich, wenn sich die Führungskultur real ändern soll, zum Beispiel einen erfahrenen Führungskräftecoach mit ins Boot zu holen, der den Eigentümer-Unternehmer unter anderem auf seine blinden Flecken im Bereich Führung hinweist und diese mit ihm bearbeitet.



Autor:  
**FRANK LINDE** ist Geschäftsführer der im-prove coaching und training GmbH, die KMU beim Weiterentwickeln ihrer Führungs- und Personalentwicklungskonzepte unterstützt;  
E-Mail: kontakt\_fl@im-prove.de, www.im-prove.de.



Autor:  
**MICHAEL REICHL** ist ebenfalls Geschäftsführer von im-prove. Er ist, wie Frank Linde, Berater des Förderprogramms der EU und der Bundesregierung unternehmensWert: Mensch;  
E-Mail: kontakt\_mrl@im-prove.de, www.im-prove.de.