
BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Roman Messerschmidt

**Die Bedeutung der Sozial-
kompetenz für Führungs-
kräfte in mittelständischen
Unternehmen**

2014

BACHELORARBEIT

Die Bedeutung der Sozialkompetenz für Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen

Autor/in:

Roman Messerschmidt

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM10w1-B

Erstprüfer:

Prof. Waldemar Stotz

Zweitprüfer:

Dr. Markus Schuhmann

BACHELOR THESIS

The meaning of social competence for executive manager in medium sized companies

author:

Roman Messerschmidt

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM10w1-B

first examiner:

Prof. Waldemar Stotz

second examiner:

Dr. Markus Schuhmann

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Roman Messerschmidt

Die Bedeutung der Sozialkompetenz für Führungskräfte in mittelständisches Unternehmen

Topic of thesis

The meaning of social competence for executive manager in medium sized enterprise

Min. 80.000 Zeichen , Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

An dieser Stelle gebe ich eine erste Einführung in meine Arbeit und stelle mein Thema, die Fragestellung und deren Ausarbeitung vor. Die Bedeutung der Sozialkompetenz von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen wird immer wichtiger und so werde ich in meiner Bachelorarbeit darauf eingehen, Inwiefern die Sozialkompetenz einer Führungskraft den Erfolg eines Unternehmens beeinflusst. Ich habe verschiedenste Literatur und Studien miteinbezogen um meine Arbeit rein theoretisch abhandeln zu können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VIII
1 Allgemeines zur Fragestellung.....	1
2 Sozialkompetenz.....	3
2.1 Begriff und dessen Definition	4
2.2 Sozialkompetenz am Arbeitsplatz	6
3 Weitere Kompetenzen.....	9
3.1 Fachkompetenz	10
3.2 Methodische Kompetenz.....	12
3.3 Persönliche Kompetenz	13
4 Führungskraft.....	15
4.1 Management.....	19
4.2 Führungsstile	22
5 Mittelständische Unternehmen - Definition.....	27
5.1 KMU und deren spezifische Problematik am Markt	32
5.2 Fachkräftemangel im Mittelstand.....	35
6 Personelles Zusammenspiel in KMU	39
6.1 Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter	41
6.2 Auswirkungen des Führungsstils und der sozialen Kompetenz des Vorgesetzten auf Arbeitskräfte	44
7 Zusammenfassung und Fazit	49
Literaturverzeichnis	XI
Internetquellen	XIII
Eigenständigkeitserklärung	XV

1 Allgemeines zur Fragestellung

Human Ressource, Humankapital, Manpower, oder einfach Arbeit als Produktionsfaktor. Begriffe, die letztendlich alle für dasselbe stehen, die Arbeitskraft, den Mitarbeiter – und vor allem den Menschen, das Individuum, das in den Betriebsprozess sein Wissen, seine Fähigkeiten, sein Engagement und auch seine Persönlichkeit einbringt. Im gleichen Zug liefern sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, Firmeneigentümer und leitende Angestellte mit Ihrer Individualität, Eigenheiten, Einstellungen, kulturelle Besonderheiten und Schwächen. Beim Aufeinandertreffen verschiedener Personen, Gruppen Kulturkreise und Hierarchien sind selbstverständlich Missverständnisse und Schwierigkeiten gegeben.

Neben den arbeitenden Menschen auf verschiedenen Positionen ist das Unternehmen als solches zu betrachten. Dieses steht und fällt mit den Produktionsfaktoren, die neben Arbeit aus Boden und Kapital bestehen. Geraten diese in ein Ungleichgewicht, ist vor allem bei mittelständischen Unternehmen gutes Krisenmanagement angesagt.

Vor allem der Bereich Personal ist eine sehr sensible Thematik, da alles, was mit Menschen zu tun hat, besonders individuell zu betrachten ist. Trotz oder gerade wegen der stetig voranschreitenden Technisierung, hat der Mitarbeiter in KMU, also kleinen und mittleren Unternehmen, einen besonders hohen Stellenwert – vor allem in Zeiten, die von Fachkräftemangel geprägt sind.

Neuerungen, Zeitdruck und Präzisionsvorgaben sind nur einige Bedingungen mit denen sich die Arbeitskraft engagieren muss.

Auf der anderen Seite geht es um Führungskräfte, die vielfältige Aufgaben zu bewältigen haben. Ihnen stehen Führungsinstrumente, jede Menge Theorien und Ansätze und vor allem ihre Persönlichkeit zur

Verfügung. Die Erwartungshaltung ihnen gegenüber ist hoch – und es gilt, diese zu erfüllen. Neben der Zufriedenheit und der „Funktionalität“ von Mitarbeitern, steht vor allem das Erreichen von Zahlen auf Ihrem Plan. Genauere Betrachtung werde ich den unterschiedlichen Führungsstilen nebst ihrer Wirkung auf die Belegschaft zukommen lassen.

Kompetenzen sind ein Thema, das in dieser Ausarbeitung genau ausgeleuchtet werden soll. Stärken werden erwartet, stets und von jedem am Prozess Beteiligten. Es gibt viele davon, die einander unterstützen, selbständig existieren können und als Ganzes für ein funktionierendes Unternehmensgefüge unentbehrlich sind. Jedes einzelne am Arbeitsleben beteiligte Mitglied muss definitiv über Kompetenzen verfügen. Deren Definition und Zusammenspiel wird im Laufe der einzelnen Punkte erklärt – und hinterfragt.

Die Darstellung beschränkt sich auf Kleinst-, Klein-, und Mittlere Unternehmen. Diese werde ich beschreiben, abgrenzen und auf deren Stellung in der Wirtschaft detailliert eingehen. Auch die speziellen Schwierigkeiten dieser Unternehmen und die Herkunft der selbigen, im Zeitalter von Innovationen und Employer Branding, werde ich erklären.

Das Ziel dieser Untersuchung liegt darin, auszuarbeiten und letztendlich darzustellen, ob Mitarbeiter nun produktiver sind und mehr zum Unternehmenserfolg beitragen, wenn der Vorgesetzte soziale Kompetenz besitzt und diese lebt. Diese Frage soll in den folgenden Seiten aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und unter Zuhilfenahme von Fachliteratur sowie dem Gebrauch von Zitaten, erörtert werden. Besonders für mittelständische Unternehmen soll hierbei eine Antwort gefunden und das Erarbeiten sinnvoller und realisierbarer Lösungsmöglichkeiten soll beschrieben werden.

2 Sozialkompetenz

Focus online, Mai 2011

Ausbildung: Soziale Kompetenz wichtiger als Noten

Soziale Kompetenz wird verstärkt, in nahezu jedem Bereich des Lebens, gewichtet. In Stellenanzeigen eine der am meisten geforderten, persönlichen Voraussetzungen für jedwede zu besetzende Position. Optional wird diese Schlüsselqualifikation als Teamfähigkeit deklariert. Aus Sport und Hobby ist sie nicht wegzudenken. Kurz: im Zusammensein mit anderen Menschen ist sie unabdingbar.

In der Schule wird sie gelehrt, Projekte werden dazu bearbeitet und in vielen Unternehmen schickt man Führungskräfte auf spezielle, meist kostspielige und mehrtägige Seminare, damit Sie gecoacht werden um hinterher das neue Wissen im Betrieb einzusetzen. In diesen Trainings sollen Führungsverantwortliche lernen, ihre Sozialkompetenz zu erkennen, auszubauen und vor allem, diese anzuwenden.

Zahlreiche Autoren von Zeitungsartikeln, E-Books, Internetseiten und Büchern beschäftigen sich mit dem, was eigentlich jeder Mensch hat und leben sollte, mit der Sozialkompetenz.

Einen besonderen Ansatz hierzu liefert das Autorenteam Scheer/Kasper im Werk Leadership und soziale Kompetenz. Die Problematik effektiver Mitarbeiterführung wird in diesem Buch anhand von Shakespeare-Dramen erörtert.¹ Eine besonders interessante, wenn

¹ Leadership und soziale Kompetenz: mit Erlebnisberichten von Führungskräften, Peter J. Scheer, Linde Verlag Ges. m. b. H. Wien 2011

auch etwas ungewöhnliche – und gerade deswegen lesenswerte – Variante.

Nachdem sozialer Kompetenz offensichtlich in nahezu allen Bereichen des Lebens, besondere Wertschätzung gebührt und mit Ihrer Thematisierung viel Profit erwirtschaftet wird, siehe Seminare, Lektüre, Kompetenztrainings u. dgl. , möchte ich nachfolgend darstellen, ob und inwiefern sich ein Mangel in diesem Bereich, gelebt von Führungskräften des Mittelstandes, auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.

2.1 Begriff und dessen Definition

Sozial steht allgemein für Gemeinschaft und Kompetenz gemeinhin für Stärke. Das Adjektiv sozial findet Anwendung in jeglicher Form menschlichen Zusammenlebens, Zusammenseins, Zusammenwirkens. Des Weiteren suggeriert es durch seine Verwendung stets Positives. Soziale Arbeit, soziales Engagement – hat stets mit helfen und unterstützen zu tun und wird daher auch mit fördernd, einfühlsam, regelnd und schützend, beschrieben. Das Pendant, asozial, bedeutet somit gegenteiliges Handeln, der Gemeinschaft oder einzelnen Mitmenschen schadend.

Wer also über soziale Kompetenz verfügt, weist vorzügliche kommunikative Fähigkeiten auf, die im Zusammenhang mit Gruppen- und Teamarbeit, aber auch im Kontakt mit Kunden und Lieferanten wachsende Bedeutung erlangen. Weitere Bestandteile sind integrative und

kooperative Fähigkeiten eines Menschen, die aus der Sozialisation bzw. aus dem sozialen Lernen entstehen.²

Kompetenz steht für Fähigkeit, Befugnis, Können und auch Eignung.

Als sozial kompetent ist letztendlich ein Mensch zu beschreiben, welcher über folgende Soft Skills verfügt und selbige auch anwendet:

- kann gut auf Menschen zu- und mit ihnen umgehen
- weiß, Konflikte zu lösen
- verfügt über Kommunikationsfähigkeit
- ist fähig im Team zu arbeiten oder eben eines zu leiten
- bringt Empathie mit, kann sich also einfühlen
- besitzt Interpretationskönnen
- ist begeisterungsfähig
- beherrscht die Kunst der Motivation
- zeigt Kooperationsbereitschaft
- und weiß, sich angemessen zu benehmen, auch in Bezug auf andere Kulturkreise.

Auf den ersten Blick sind dies Fähigkeiten und Eigenschaften, die als selbstverständlich angesehen werden, es aber keinesfalls immer und für jeden Betreffenden sind.

² Eggert Winter, Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag Wiesbaden 2013
Richtiges und gutes Deutsch, Duden, Bibliographisches Institut Mannheim 2011

Ob und wie sich nun das Nicht-Vorhandensein oder Nicht-Umsetzen-Können dieser Soft-Skills auf Mitmenschen, speziell Mitarbeiter, auswirkt und welche Folgen dies letztlich für Unternehmen nach sich ziehen kann, werde ich im Laufe der Thesis erörtern.

2.2 Sozialkompetenz am Arbeitsplatz

17. Mai 2010 Süddeutsche

Führungskräfte und soziale Kompetenz Soft Skills: Fehlanzeige

15. Dezember 2012 Süddeutsche

Ingenieure und Soft Skills Nichts für Nerds

Alleine ist die Aufgabe kaum zu lösen: Doch gerade Ingenieuren fehlt es oft an der Kompetenz, im Team arbeiten zu können.

18.01.2013 FAZ

Haben wir die richtigen Chefs? „Vorgesetzte ohne soziale Kompetenz“

April 2010 R & V Ratgeber

Soft Skills – soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor

Wie verschiedene Zeitungsartikel zeigen, ist soziale Kompetenz am Arbeitsplatz nicht selbstverständlich.

Ein angenehmes Arbeitsklima hat nicht zwangsläufig mit den Aufgaben oder der Position in der Firma zu tun. Wenn mehrere Menschen zusammen treffen, entsteht zwangsläufig ein soziales Gefüge. Dies trifft ebenso auf den Arbeitsplatz zu. In den wenigsten Fällen verbringt man seine Arbeitszeit tatsächlich ohne menschlichen Kontakt.

In der Regel wird im Betrieb kommuniziert, persönlich, am Telefon, per Email oder schriftlich. Die Kontakte geschehen zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Arbeitskollegen und auch Bewerbern.

Ob nun die Zeit am Arbeitsplatz angenehm, motivierend oder frustrierend ist, liegt an jedem einzelnen der miteinander willentlich oder zwangsläufig kommunizierenden Menschen.

Bei Neueinstellungen achten Firmen, in den letzten Jahren verstärkt, im eigenen Interesse darauf, sich für Bewerber zu entscheiden, die über soziale Kompetenz verfügen. Im Vorstellungsgespräch lässt sich dies nicht gleich herausfinden, sodass Unternehmen verstärkt dazu tendieren, für die Stelle relevante Kandidaten ins Assessmentcenter zu schicken. Dies hängt natürlich von der zu besetzenden Position ab, da eine solche, mitunter mehrere Tage dauernde Überprüfung, hohe Kosten verursachen kann. Eine weitere Option ist, Bewerber/Innen im Betrieb hospitieren zu lassen. Durch Beobachtung und Mitarbeiterfeedback lassen sich dann erste Schlüsse ziehen.

Dass das Miteinander in der Firma nicht immer perfekt abläuft, zeigen unter anderem Mobbingfälle, die es in jeder Hierarchieebene gibt. Streit, Neid, Eifersucht, Desinteresse, eigene Frustration und auch pure Bosheit vom Gegenüber, all dies sind Dinge, die Menschen sowohl psychisch als auch physisch krank machen können. – Folgen, die sich aus nicht vorhandener Sozialkompetenz Einzelner ergeben können.

Warum es nun so wichtig ist, dass Mitarbeiter und vor allem auch Führungskräfte, sozial kompetent sind und handeln, beschreibt Waldemar Stotz in seinem Buch Employee Relationship Management, kurz ERM, sehr treffend.

„Business is people“, zitiert Stotz Unternehmer und Manager, die auf die Frage nach dem für die Zukunft wichtigsten Kriterium für den Unternehmenserfolg, mit diesem Satz antworten.

Wissen sei in der heutigen globalen Wirtschaft besonders gefragt und habe eine kurze Halbwertszeit, Vermögenswerte würden an Attraktivität verlieren, daher stellten Mitarbeiter künftig die wahren Werte dar, so der Autor. Menschen mit Erfahrung, Kompetenzen und eben Wissen würden den Unternehmen zu wirklichen Wettbewerbsvorteilen verhelfen – sowie sie sich dem Arbeitgeber, der Firma, zugehörig fühlten.

Die Beschaffung von Equipment sei in der globalen Industriewirtschaft kein Differenzierungsfaktor mehr. Wettbewerbsstärke würde durch die Beschaffung des benötigten Equipments mit Hilfe kompetenter Mitarbeiter zustande kommen. Gehe es einem Unternehmen schlecht und es würde diverse Ressourcen einbüßen, so sei dies zu retten, bliebe nur das Personal mit seinem Potential und seiner Motivation bestehen.

Mitarbeiterloyalität sei allerdings derzeit in Deutschland laut einer Studie der Unternehmensberatung Gallup GmbH leider nicht sehr ausgeprägt, so Stotz.³

Die Gründe dafür gilt es auszuleuchten. Hängt das fehlende Wir-sind-die-Firma-Gefühl mit mangelnder Sozialkompetenz auf der Führungsebene zusammen?

³ Employee Relationship Management, Waldemar Stotz, R. Oldenbourg Verlag München, Wien 2007

3 Weitere Kompetenzen

Auch wenn soziale Kompetenz einen besonders hohen Stellenwert hat und im täglichen Miteinander unabdingbar ist, wird sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch im Privatleben, Wert auf weitere Stärken gelegt. Diese gilt es zu erkennen und richtig einzusetzen. Oft sind sich Personen nicht bewusst, über welche besonderen Fähigkeiten und Eignungen sie verfügen. Hat man sich diese selbst klar gemacht, kann und sollte man sie zum Einsatz bringen.

Im Arbeitsleben erhöht dies durchaus die Chancen auf eine bessere, höher bezahlte Stelle und mehr Anerkennung.

In dieser Stellenanzeige vom Januar 2014, für die Position des Leiters im Vertrieb eines großen Unternehmens, werden folgende Qualifikationen gefordert.

Diese teile ich in Kompetenzen ein. Die detaillierte Erklärung zur Fach- und Methodischen Kompetenz folgt anschließend.

- Wirtschaftl. oder techn. Studium bzw. vergleichbare Ausbildung mit mehrjähriger Berufserfahrung

Fachkompetenz

- Englisch verhandlungssicher in Wort und Schrift

Fachkompetenz

- Erfahrung in der Führung einer Serviceorganisation

Fachkompetenz

- Methodische und Konzeptionelle Fähigkeiten

Methodische Kompetenz und Fachkompetenz

- Kommunikative und zielorientierte Arbeitsweise sowie Umsetzungsstärke Analyse- und Problemlösekompetenz

Soziale Kompetenz, Fachkompetenz und Methodische Kompetenz

- Stärken in der Gesprächs- und Verhandlungsführung

Soziale Kompetenz und Fachkompetenz

- Ausgeprägte Kunden-/Dienstleistungsorientierung

Soziale Kompetenz und Fachkompetenz

- Unternehmerisches Denken und Handeln

Methodische Kompetenz und Fachkompetenz

An diesem Beispiel ist zu sehen, dass Unternehmen die verschiedensten Kompetenzen fordern und meist eine Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten verlangt wird. Allerdings ist dies nicht nur bei der Besetzung von Leitungspositionen derartig ausgeprägt, auch einfache, schlecht bezahlte Arbeiter sollen jede Menge Potential liefern, also möglichst viele Kompetenzen mitbringen.

3.1 Fachkompetenz

„Fähigkeit, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen anzuwenden. Es handelt sich um rein fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse, die i. d. R. im Rahmen einer Ausbildung erworben und durch Fortbildung erweitert werden. Gilt neben

Sozialkompetenz und Methodenkompetenz als (nach wie vor wichtigster) Teil einer umfassenden Handlungskompetenz.“⁴

Unabdingbar in der Arbeitswelt und spezifisch erlernbar ist diese Stärke. Sie befähigt, themenbezogenes Wissen und Können, effektiv einzusetzen. Aufgaben aus dem jeweiligen Fachbereich können mit dieser Qualifikation souverän gelöst werden.

Oft ist es nötig, sich spezielle Fachkompetenz anzueignen, zum Beispiel bei Innovationen oder Stellenvertretungen. Mit dem nötigen Interesse ist dies durchaus machbar. Hilfe kann man sich bei Experten und Erfahrenen erfragen und Neues durch zuschauen, zuhören und eigene Erprobung erlernen. Ein Feedback vom Fachmann ist in diesem Fall besonders angebracht.

Fachkompetenz ist jederzeit ausbau- und erweiterungsfähig, wie auch in der o. g. Definition vom Gabler Wirtschaftslexikon erklärt.

Allerdings ist ein ausgeprägtes eigenes Interesse notwendig, sich im jeweiligen Fachgebiet ständig auf dem Laufenden zu halten und somit seine Fachkompetenz, sein Fachwissen, stets zu aktualisieren. Dies ist in der heutigen Zeit der Innovationen und stetigen Wachstums unabdingbar.

Besonders aus der Führungsebene ist Fachkompetenz nicht wegzu-denken, eine besonders wichtige Stärke, nicht zuletzt um vor Mitarbeitern bestehen zu können und deren Respekt zu erhalten.

⁴ Eggert Winter, Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag Wiesbaden, 2013

3.2 Methodische Kompetenz

Als Führungskraft wird Methodische Kompetenz dringend benötigt, doch auch in anderen Bereichen des Lebens verschafft dieses Können Vorteile.

Diese Kompetenz bezieht sich laut der Fachhochschule Köln auf:

„Arbeitstechniken: Verfahren und Strategien, die das persönliche Arbeiten erleichtern und effizienter gestalten.

Präsentationstechniken: Vorbereitung, Aufbau und Gestaltung einer Präsentation, einschließlich der Anwendung geeigneter Medien, so dass das Publikum Inhalt und Art der Darbietung versteht und interessant findet.

Moderation: Eine Vorgehensweise der ziel- und ergebnisorientierten Leitung von Arbeitsgruppen und Besprechungen.

Problemlösen: Probleme umfassend, schnell und mit so wenig Aufwand wie möglich anzugehen sowie geeignete Maßnahmen zur Lösung zu ergreifen.

Kreativitätstechniken: Strategien und Techniken, die geeignet sind, innovative Ideen zu generieren.

Zeitmanagement: Einteilung eigener Zeitkontingente, so dass Ziele umfassend und effektiv erreicht werden können.

Selbstmarketing: Vorteilhafte und gleichzeitig realistische Darstellung der eigenen Person in beruflich relevanten Situationen sowie die Fähigkeit, Netzwerke für die individuelle Laufbahn zu knüpfen.“⁵

Wer über diese Kenntnisse verfügt, weiß also zu organisieren, Ziele festzulegen und die Zeit, um diese zu erreichen, einzuteilen.

⁵ Website der Fachhochschule Köln, KOMpetenzPASS

Menschen mit Methodischer Kompetenz können Arbeitsabläufe planen und Entscheidungen treffen. Besonders wichtig ist es dabei, die Kunst des Delegierens anzuwenden. Arbeiten, die man abgeben kann, ermöglichen, sich wichtigeren Dingen zu widmen, die man selbst erledigen muss. Außerdem bezieht man durch Delegation seine Mitarbeiter direkter ein und bringt ihnen ein gewisses Extra-Vertrauen entgegen.

Zur Methodik gehört auch der Umgang mit Innovationen, das Verändern und das Vorstellen und Einführen von neuen Ansätzen.

Letztlich ist auch die Methodische Kompetenz eine Stärke, die – nicht nur in der Arbeitswelt - zu Vielem befähigt und dringend gebraucht wird.

3.3 Persönliche Kompetenz

Authentizität ist mit dieser Fähigkeit gleich zu setzen. Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus. Wer bei seiner Meinung bleibt, zu seinen Entscheidungen steht und dies auch nach außen vertreten kann, verfügt über persönliche Kompetenz. Diese Personen strahlen Selbstsicherheit aus und werden als vertrauenswürdig angesehen.

Auch hier möchte ich die Definition der Fachhochschule Köln zitieren, da diese Erklärung nebst Erläuterung besonders schlüssig ist.

So bedeutet Persönliche Kompetenz:

„Grundlegende persönliche Fähigkeiten, die es ermöglichen, das eigene berufliche Leben aktiv selbst zu gestalten.

Selbstmanagement: Die eigenen Talente so einsetzen, dass - aus persönlicher Sicht - erstrebenswerte Ziele gesetzt und erreicht

werden. Der Prozess verlangt Bereitschaft zur Offenheit für neue Beobachtungen, Erfahrungen und Anregungen, so dass Lernen und Veränderung möglich sind.

Eigeninitiative / Gestaltungsmotivation: Aktivität aus eigenem Antrieb entfalten sowie die Motivation aufrechterhalten, Situationen und Prozesse selbst gestalten zu wollen.

Zielorientierung: Sich selbst auf ein Ziel ausrichten sowie die Fähigkeit, immer wieder zu prüfen, ob der gewählte Weg zur Erreichung beiträgt oder eine andere Strategie eingesetzt werden muss.

Entscheidungsfähigkeit: Schnell und klar für sich festlegen können, was man möchte.

Selbstsicherheit: Ohne Befürchtungen und Ängste auftreten sowie Wünsche und Bedürfnisse klar äußern.

Stressbewältigung: Mit unangenehmen Situationen so umgehen, dass sie sich nicht negativ auf die eigene Befindlichkeit auswirken.“⁶

Jede einzelne Kompetenz gliedert sich also in weitere, eigenständige Eigenschaften, auf, die als Komplettpaket den jeweiligen Überbegriff, wie in diesem Fall die Persönliche Kompetenz, ergeben.

Jeder Mensch besitzt Kompetenzen, mehr oder weniger ausgeprägt. Ob, wo und wofür er diese einsetzen möchte und wird, liegt in der Entscheidung des einzelnen Individuums.

In der Karriere von Führungskräften haben Kompetenzen einen besonders hohen Stellenwert. Wie weit speziell deren Sozialkompetenz mit dem Stehen und Fallen des Unternehmens zusammenhängt, soll genau thematisiert werden.

⁶ Website der Fachhochschule Köln, KOMpetenzPASS

4 Führungskraft

Der Begriff der Führungskraft kann sehr breit definiert werden. Führungskräfte gibt es in nahezu jedem Bereich des täglichen Lebens. Nicht nur in der Arbeitswelt ist Führung angesagt.

Vorgesetzte, Alphas, Übungsleiter, Leitungspersonen – egal ob im Sport, beim Motorrad- oder Golfclub, in der Selbsthilfegruppe – stets finden wir Menschen, die einen gewissen Vorsitz über die formelle oder informelle Gruppe haben.

Die Art, wie diese Menschen die Führungsposition erlangen und leben, differiert wesentlich.

Es gibt „Führer“, die gewählt werden; welche, die durch Wissen, Können, Leistung oder durch besonderes Auftreten, die Leitung übernehmen – und alle sind damit einverstanden, beziehungsweise sehen dies als selbstverständlich an und ordnen sich kommentarlos unter.

Leitungspositionen erreicht man in der Regel durch Verdienste und Qualifikationen – oder durch Geburt und Tradition, wie zum Beispiel bei der Erbfolge in Familienunternehmen oder Königshäusern.

In manchen Gruppierungen wird einfach derjenige automatisch zum Leitwolf, der eine charismatische Ausstrahlung hat, stets vorne steht und für den Rest der Anwesenden spricht, sei es in einer Abteilung, einem Verein oder bei sonstigen gemeinschaftlichen Aktivitäten.

Selbst in Familien ist es heute nicht mehr selbstverständlich, dass die Führungsposition der Vater oder der Älteste innehat, wie dies früher der Fall war. Auch im familiären Zusammenleben hat es einen Wandel

gegeben, nicht zuletzt durch den Einfluss anderer Kulturen, die Emanzipation und Gleichstellung der Frau und auch durch unsere immer älter werdende Gesellschaft.

Das Augenmerk ist aber in dieser Ausarbeitung besonders auf die Strukturen innerhalb der KMU zu legen.

Je nach Unternehmensgröße findet man in Firmen meist sehr viele Führungskräfte, da nicht nur der Firmenleiter, sondern auch Abteilungsleiter, Ausbildungsbetreuer, Schichtführer, Vorarbeiter und Meister, leitende Aufgaben wahrnehmen.

Führungspositionen in einem Betrieb können auf verschiedene Arten besetzt werden. Auch heute geschieht dies teilweise noch durch traditionelle Erbfolge, egal, ob der Nachfolger geeignet ist oder nicht, was sich sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf den Erfolg des Unternehmens auswirken kann.

Üblicherweise erlangt man eine leitende Position durch Leistung und fachliche Kompetenz, allerdings sollte auch die soziale Kompetenz nicht außer Acht gelassen werden, denn zu führen sind nun einmal Menschen. Dies wird allerdings nicht immer berücksichtigt, obwohl dem Mitarbeiter als des Unternehmens wertvollstem Gut besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

Elke Magarete Flettner, Betriebswirtin mit Managementenerfahrung und Gründerin der Agentur Coaching Art in Alzenau, beschreibt den Begriff der Führungsperson folgendermaßen:

„Führungskraft ist jemand, der unternehmerisch denkt und handelt, sei es als Inhaber oder leitender Angestellter. Führungskraft sein be-

deutet Entscheidungen zu treffen und damit Risiko zu übernehmen, nämlich das Risiko, auch einmal mit allen Konsequenzen falsch zu entscheiden. Wer das nicht will oder kann, hat zwar möglicherweise von der Hierarchie her „Amts-Autorität“, ist aber zur Führungskraft nicht geeignet, denn er ist „Unterlasser“. Gute Führung wirkt sich positiv auf das Unternehmensergebnis aus.“ Zitat Elke Drehl

Die Aufgaben in der Führungsebene sind vielfältig, von Verantwortung geprägt und stetigen Innovationen unterworfen. Menschen zu führen stellt täglich eine neue Herausforderung dar.

Tatsächlich ist es heute, vor allem in großen Unternehmen aber auch in KMU so, dass vielfach der direkte Kontakt zwischen dem Führungsbeauftragten und den zu führenden Mitarbeitern selten bis gar nicht stattfindet. Ob dies nun an räumlicher Distanz, der Möglichkeit, per Email zu kommunizieren oder daran liegt, dass es nicht als wichtig angesehen wird, den „untergebenen“ Mitarbeiter persönlich zu sprechen, sei dahingestellt. Auch die Aufgabenverteilung und nicht zuletzt die Führungsphilosophie, der gelebte Führungsstil, spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

Selbstverständlich sind auch andere Varianten möglich, zum Beispiel der mitarbeitende Meister oder auch die von den Mitarbeiter/Innen durch Anerkennung und stillschweigend ernannte Vorarbeiterin, die automatisch führt, Verantwortung übernimmt und geachtet wird, ohne dass die Managementebene dies überhaupt realisiert und dotiert.

Prinzipiell sollten betriebliche Führungskräfte besondere Qualitäten aufweisen. Ideal anzusehen ist eine Leitungsperson mit fachlichem Knowhow und bestenfalls fachspezifischer Erfahrung, welche Entscheidungen begründen, fällen und rechtfertigen kann. Wissen gibt

Sicherheit, vor Kunden und vor allem auch vor Mitarbeitern. Eine Führungsperson ohne Background aus der Branche wird kaum den Respekt der Mitarbeiter erhalten. Fachwissen ist ein absolutes Muss um Mitarbeitern auch spezifische Fragen beantworten zu können und damit eine Vertrauens- und Sicherheitsbasis zu schaffen.

Führungskräfte müssen den Überblick behalten und Stressresistenz besitzen um jederzeit eine souveräne Lösung für aufkommende Probleme finden und umsetzen zu können. Dazu ist eine strategische Denkweise unabdingbar.

An die Führungsebene werden von allen Seiten hohe Erwartungen gestellt, vom Mitarbeiter bis zum Firmeninhaber. Gewünscht wird eine Leitungsperson, die Selbstbewusstsein ausstrahlt, empathisch handelt und die Fähigkeit zur Eigen- und Fremdmotivation mitbringt.

Die Anforderungen, die Mitarbeiter in führenden Positionen zu erfüllen haben sind meist hoch angesetzt und ihre Erfüllung erfordert sehr viel Disziplin.

Allerdings, oder gerade deshalb, machen auch Führungskräfte Fehler. Eine besondere Stärke ist, diese einzugestehen und abzuwägen, wem man diese eingestehen sollte. Mitarbeitern gegenüber ist dies ein schmaler Pfad zwischen der leitenden Kraft, die Schwäche zeigt, „einer von uns“ ist und doch delegieren soll. Ein gewisses „sich abheben“ ist situationsbedingt unabdingbar, doch dazu mehr unter Punkt 4.2. Führungsstile.

In kurzen Worten, eine Führungskraft muss nicht nur jonglieren können sondern vor allem von sich selbst und dem eigenen Tun überzeugt sein – und fähig, dies seinen Mitmenschen glaubhaft zu verkaufen.

Besonders in Bezug auf leitende Mitarbeiter, die mit Führungsaufgaben betraut sind, ist zu untersuchen, ob deren Führungsphilosophie das Sozialklima innerhalb eines mittelständischen Unternehmens soweit beeinflussen kann, dass dies Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat.

4.1 Management

Management ist gleich Unternehmensleitung wäre die einfachste Definition, die aber keinesfalls allgemeingültig ist und von Unternehmen zu Unternehmen individuell zu betrachten ist.

Im heutigen Sprachgebrauch wird der Begriff häufig verwendet, zum Beispiel: Eventmanagement, Preismanagement, der Haushalt wird gemanagt und der Facility Manager ist für alles in und ums Gebäude zuständig.

Amerikanische Betriebe tendieren verstärkt dazu, Leitungspersonen mit Manager of ... zu betiteln. Auch bei uns ist dies bereits angekommen und wird vielfach übernommen, von der Hotelkette bis zum Stahlbauunternehmen, überall gibt es jede Menge Manager und oft sieht man ein Bild des momentan agierenden Manager on Duty im praktischen Wechselbilderrahmen in der Lobby hängen.

Zu betrachten ist der Begriff Management im betriebswirtschaftlichen Sinn, unternehmensbezogen. Die Leitungsebene wird nun fokussiert.

„Führen Leisten Leben“, von Fredmund Malik wird als eines der hundert besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten bezeichnet und ist seit fünfzehn Jahren auf dem Markt – in stets aktualisierter Auflage. In seinem Werk definiert der Autor Management als gestaltende, steuernde und lenkende Funktion einer Gesellschaft. Er sagt, Management mache Organisation wirksam, vom Unternehmen bis zum

Verein. Management lasse Menschen wirksam sein und Resultate erzielen.

Entscheidungsverantwortung, Produktivität und Offenheit gegenüber Innovationen sowie die Marktposition eines Unternehmens liegen laut Malik in den Händen des Managements.

Malik beschreibt damit also das Management nicht nur als Gruppe von verantwortlichen Personen sondern auch als Tätigkeit, die letztendlich für die Funktionalität innerhalb jedweder Art von Organisation notwendig ist.

Fredmund Malik bezeichnet Management als erlern- und lehrbaren Beruf, der von immer mehr Menschen ausgeübt wird. Wie in jeder anderen Profession müssen Manager bestimmte Aufgaben erledigen, welche sie vorher erlernen müssen. Auch die Kunst, Wissen weiterzugeben ist Teil des Berufs. Delegieren, erklären, regeln, all dies ist mit managen gemeint. Verschiedene Managementwerkzeuge stehen dafür zur Verfügung und Grundsätze gilt es einzuhalten.⁷

Management lässt sich nach Bereichen unterteilen. Geläufig ist das Personalmanagement, zuständig für Personalplanung, Einstellung, die gesamte personalbezogene Unternehmenspolitik.

Waldemar Stotz, dessen Buch, ERM, bereits unter Punkt 2.2 Sozialkompetenz am Arbeitsplatz, erwähnt wurde, betrachtet eine spezielle Sparte des Personalmanagements. Beim Employee Relationship Management geht es darum, dem Menschen, dem Mitarbeiter, besondere Beachtung zu schenken. Stotz sagt, ERM könne teures Lehrgeld

⁷ Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Fredmund Malik, Campus Verlag, August 2013

vermeiden und positive Erfahrungen und Erkenntnisse adaptieren. Falsches Personalmanagement schadet laut dem Autor sowohl dem betroffenen Unternehmen als auch der gesamten Volkswirtschaft.⁸

Personalplanung, -beschaffung, -führung ist also neben zahlreichen weiteren Aufgaben eine besonders ernstzunehmende, die vom Management zu entscheiden und umzusetzen ist. Somit spielen auch menschliche Aspekte bei Managern eine große Rolle. Sei es gegenüber Geschäftspartnern, Kollegen oder Kunden und vor allem – bei des Unternehmens wichtigstem Kapital – den Mitarbeitern.

Dr. Winfried Leisgang lieferte mit *Soziale Praxis und soziale Kompetenz des mittleren Managements* ein Werk, in dem er Hospitationen von Managern im Sozialen Bereich, analysiert.

Der Autor beschreibt in seinem Buch, wie Firmen Manager der mittleren Ebene für eine Woche in soziale Einrichtungen entsenden, da diese dort ihre Sozialkompetenz ausbauen sollen. Zunächst werden acht Führungskräfte vor der Hospitation befragt, wo in Ihrem Berufsalltag soziale Kompetenz gefragt sei. Die Studie behandelt auch die Frage, wie sich der soziale Einsatz im beruflichen Handeln auswirken könnte. Genaue Analysen der Zusammenhänge der sozialen Gefüge innerhalb der Wirtschaft werden genauso beschrieben, wie die Auswirkungen der Hospitationen auf die Führungskräfte und deren Zukunftsgedanken.⁹

⁸ *Employee Relationship Management*, Waldemar Stotz, R. Oldenbourg Verlag München, Wien, 2007

⁹ *Soziale Praxis und soziale Kompetenz des mittleren Managements*, Dr. Winfried Leisgang, Hampp Verlag, Mering, April 2011

Soziale Kompetenz ist also eine Anforderung, die auch den mittleren und obersten Führungsbereich betrifft. – wie immer, wenn Menschen aufeinander treffen. –

4.2 Führungsstile

„Menschen sind eckig und kantig; und keine Organisation kann so gut sein, dass nicht Konflikte entstünden, genau so wenig, wie man einen Motor so konstruieren kann, dass es keine Reibung gibt. Elementare Manieren sind die Voraussetzung dafür, dass Menschen einigermaßen vernünftig zusammen arbeiten können.“, stand im Manager Magazin 2002.¹⁰

Jede Führungskraft hat ihren eigenen Stil - ob angeboren, angelernt oder übernommen, gecoacht oder eingeübt - und doch lassen sich diese Führungsinstrumente kategorisieren. Wobei prinzipiell zu sehen ist, dass in der Praxis oft Mischformen verschiedener Ansätze zur Anwendung kommen, um dem Ziel, nämlich möglichst erfolgreiche Führung, so nahe wie nur möglich zu kommen.

Ideal ist selbstverständlich, wenn der von der Firma gewünschte Führungsstil mit dem der Führungskraft übereinstimmt, oder aber der Führungsbeauftragte in dieser Beziehung die Freiheit der Entscheidung hat. Authentizität ist immer die am besten nach außen vertretbare Lösung.

¹⁰ Fredmund Malik, Manager Magazin, 2002

Verschiedene Lehren gilt es zu betrachten:

Zunächst unterschied **Max Weber** (1864 – 1920) drei Führungsstile:

Die **Traditionale Herrschaft**, welche autokratisch und patriarchalisch einzustufen ist. Sie funktioniert als absolute Alleinherrschaft, ohne jegliches Mitspracherecht von Mitarbeitern.

Bei der **Charismatischen Herrschaft** steht die Persönlichkeit, die Ausstrahlung, das Charisma der Führungsperson an erster Stelle. Mitarbeiter bewundern jedwede Entscheidung und sind uneingeschränkt loyal.

Als **Bürokratische Herrschaft** beschreibt Weber eine nicht personengebundene, übertragbare und zeitlich beschränkte Führungsposition. Führungsperson ist derjenige, der laut Dienstanweisung oder Stellenbeschreibung dafür in Frage kommt und dann nach festgelegten Normen zu handeln hat.

Kurt Lewin, der Begründer der modernen Sozialpsychologie beschäftigte sich um 1937 mit der Wirkung unterschiedlicher Führungsstile, er legte drei klassische Führungsstile fest:

Er beschreibt den **Autoritären** Stil, bei dem der Vorgesetzte entscheidet und das von den Mitarbeitern ausgeführte, vorliegende Ergebnis, abschließend kontrolliert. Für diese Führungskraft zählen nur Leistung und Erfolg. Sie weiß, die Mitarbeiter zu lenken, ihre Ansagen sind klar und detailliert, sie selbst zeichnet sich durch starkes Engagement aus. Das Auftreten den Mitarbeitern gegenüber ist kühl und distanziert, Interesse am Mitarbeiter als Person besteht nicht. Die autoritäre Führungskraft tadelt häufig, darf aber keinesfalls kritisiert werden. Sie vermittelt gerne den Eindruck, niemand außer ihr selbst wolle wirklich arbeiten. Ihrer Ansicht nach, liegt jeder Misserfolg in

der Schuld der Mitarbeiter, da diese nicht klug und fleißig genug sind und auch nichts dazu lernen wollen. Autoritärer Führungsstil sorgt selten für ein angenehmes Arbeitsklima, es herrschen Spannungen und die Mitarbeiter sind unsicher bis passiv, ihr Verhalten ist zwangsläufig angepasst.

Dieser Führungsstil kann durchaus zu Erfolgen führen, wenn die Kontrolle durch die Leitungsperson kontinuierlich beibehalten wird. Allerdings ist im Gegenzug Trotz und Auflehnung vorprogrammiert.

Beim **Kooperativen** Führungsstil stehen Gespräche und Diskussionen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern im Vordergrund, es gibt also ein „gemeinsam“. Die Führungskraft entscheidet mit den Mitarbeitern zusammen, gibt ihnen eigene Verantwortungsbereiche und teilt ihnen wichtige Informationen mit. Dadurch wird die Motivation erhöht und Leistung wird gerne erbracht. Dies wiederum entlastet den Führungsbeauftragten.

Absolute Freiheit für die Beschäftigten offeriert letztlich der **Laissez-faire**-Stil. Er erinnert sehr an Jean Jacques Rousseaus Erziehungstheorien, die darauf zielten, allem seinen Lauf zu lassen und das Ergebnis als gegeben und somit als richtig einzustufen. Augenscheinlich in dieser Weise handelt der Vorgesetzte bei diesem Stil, er lässt die Mitarbeiter machen, interessiert sich wenig für Probleme und Erwartungen, bringt sich selbst kaum ein und macht selten eindeutige Aussagen. Zu unterschiedlichen Meinungen der Mitarbeiter gibt er kaum einen Kommentar ab. Er wirkt unsicher und verhält sich den Mitarbeitern gegenüber völlig unpersönlich. Diese Führungskraft hält gerne an Erprobtem fest und drückt sich vor unbequemen Fragen. Ein derartiger Führungsstil fordert das Desinteresse der Mitarbeiter bis hin zur Resignation anstatt sie zu motivieren.

Charles Lattmann veröffentlichte 1975 ein Buch mit dem Titel Führungsstil und Führungsrichtlinien. Darin sind folgende Klassifikationen genannt:

Despotischer Führungsstil, entspricht einer autoritären Grundhaltung und der Tatsache, dass die Mitarbeiter ausgebeutet werden.

Auch der **Paternalistische Führungsstil** ist autoritär orientiert. Die Führungskraft ist ein Despot, der wohl trotzdem gegenüber seinen Mitarbeitern soziales Verantwortungsgefühl hat und der Meinung ist, deren Interessen zu kennen.

Ebenfalls autoritär ist der **Pädagogische** Führungsstil, ausgeführt durch einen Patriarchen, der seine Mitarbeiter zu größerer Selbständigkeit erziehen will und diese gezielt zur Erreichung der Unternehmensziele, fördert.

Bei Anwendung des **Partizipativen** Führungsstils wird der Mitarbeiter anerkannt, sein Wissen und Können sowie seine Interessen werden in Entscheidungen einbezogen.

Ein **Partnerschaftlicher** Führungsstil lässt den Mitarbeiter selbst entscheiden, wie er seine Aufgaben erfüllt. An der Setzung von Unternehmenszielen wird er beteiligt.

Selbstverwaltung bedeutet, dass die Arbeitnehmer die Unternehmerrolle erfüllen und dadurch Gemeinschaftsinteresse herrscht.

Wenn man die Klassifikationen von Weber, Lewin und Lattmann vergleicht, gibt es einige Übereinstimmungen und auch Definitionen von Führungsstilen, die, wenn auch unter einem anderen Überbegriff, doch ein und dieselbe Handlungsweise beschreiben. So scheint Weber mit der Traditionalen Herrschaft, den gleichen Typus zu beschreiben, wie Lewin mit Autoritärem Führungsstil, den Lattmann schließlich

Despotischen Führungsstil, nennt. Auch der Laissez-faire Stil von Kurt Lewin scheint derselbe zu sein, wie Charles Lattmanns Selbstverwaltung. Während sich Weber und Lewin auf drei wesentliche Führungstypen und deren Merkmale beschränken, wird die Thematik von Lattmann genauer differenziert.

Selbstverständlich existieren noch weitere Theorien, Modelle und Konzepte zum Thema Mitarbeiterführung. Wie in jedem anderen Bereich gibt es auch hier Trends und Innovationen. Mittlerweile liest man von visionärem und auch transformalem Führen. Der visionäre Stil ist zukunftsorientiert und beschreibt eine gewisse Strebsamkeit. Transformales Führen erinnert an die Charismatische Herrschaft nach Weber.

In der Praxis finden sicherlich neben den definierten Führungsformen, Mischformen aus verschiedenen Typen und auch Formen, die durch die individuelle Persönlichkeit und den Charakter der Führungsperson, abgewandelt sind, Anwendung.

Letztendlich gilt es, gleich welcher Führungsstil praktiziert wird, den Gesamtüberblick zu behalten, flexibel zu reagieren und auf das wertvollste – und zugleich schwierigste – einzugehen, nämlich den Menschen.

Japans erfolgreichster Unternehmer, Konosuke Matsushita, schrieb westlichen Unternehmern ins Stammbuch: „Wir werden gewinnen, und der industrielle Westen wird verlieren – sie können nicht viel dagegen unternehmen, da die Gründe für ihr Versagen bei ihnen selbst liegen. Für sie liegt der Kern des Managements darin, die Ideen aus den Köpfen der Chefs in die Hände der Arbeitskräfte zu übertragen. Für uns besteht der Kern des Managements aus der Kunst, die intellektuellen Ressourcen aller Mitarbeiter im Dienste der Firma zu mobi-

lisieren und zu vereinen. Nur mit Hilfe der kombinierten Verstandeskräfte aller Mitarbeiter kann eine Firma den Turbulenzen und Zwängen der heutigen Zeit die Stirn bieten.“¹¹

5 Mittelständische Unternehmen - Definition

Der Mittelstand in Deutschland ist vielfältig und bildet das Herz unserer Wirtschaft..¹²

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2013

Der Mittelstand setzt sich zusammen aus Kleinst-, Klein- und Mittleren Unternehmen. In Fachliteratur und Presse werden diese auch KMU genannt.

Da es für den Begriff Mittelstand keine festgelegte Definition gibt, aber viel darüber geschrieben und gesprochen wird, versucht man, KMU über Größen zu definieren. Es werden Grenzen für Personaldichte und betriebliche Kennzahlen diskutiert. Verschiedene Organisationen haben unterschiedliche Tabellen entworfen. Selbst wenn diese Tabellen dieselben Werte enthalten würden, stände nur ein Teil der benötigten Informationen bereit, um den Mittelstand erklären zu können.

Im Folgenden werden Zahlenangaben und weitere für mittelständische Unternehmen typische Fakten ausgeleuchtet.

¹¹ Nieten in Nadelstreifen, Droemersch Verlagsgesellschaft Th. Knauer Nachf. München, 1992

¹² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2013

	EU Kommis- sion	Institut für Mittelstands- forschung	EU Kommission	EU Kommission	Institut für Mittelstands- forschung
	Kleinstunternehmen		Kleinunternehmen	Mittlere Unter- nehmen	KMU
Beschäftigte	max. 9	max. 10	10 bis 49	50 bis 249	bis 500
Jahresumsatz	max. 2 Mio. €	max. 1 Mio. €	max. 10 Mio. €	max. 50 Mio. €	max. 50 Mio. €
wahlweise Bilanzsumme	max. 2 Mio. €		max. 10 Mio. €	max. 43 Mio. €	
KMU - Kapi- tal	max. 25 %		max. 25 %	max. 25 %	

Eigene Tabelle in Anlehnung an Robert Ernst Siebert¹³

Das Institut für Mittelstandsforschung definiert mittelständische Unternehmen, außer über die in der Tabelle aufgeführten quantitativen Kriterien, folgendermaßen:

„Unter den qualitativen Aspekten, die für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Mittelstand von zentraler Bedeutung sind, ist die enge Verbindung von Unternehmen und Inhaberin bzw. Inhaber von herausragender Bedeutung. Die Verflechtung zwischen Unternehmen und Unternehmerin/Unternehmer dokumentiert sich idealtypisch in der

¹³ Eigene Tabelle in Anlehnung an Robert Ernst-Siebert, KMU im globalen Innovationswettbewerb, Rainer Hampp Verlag München und Mering, 2008

- Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko, d. h. der Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmens und seiner Leitung, und in der verantwortlichen Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen.

Hiermit findet ein weiteres, besonders wichtiges qualitatives Kriterium Eingang in die Mittelstandsdefinition, nämlich das der völligen oder doch zumindest weitgehenden Konzernunabhängigkeit. Aus der Einheit von Unternehmen und Unternehmer resultiert die unmittelbare Einwirkung der Leitung auf alle strategisch bedeutsamen Vorgänge und Entscheidungen im Unternehmen. Das hat Konsequenzen für die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führung, die Art der Organisation mittelständischer Unternehmen, die Art der Entscheidungsfindung, die Finanzierung, das Verhalten am Markt und die Beziehungen zwischen Unternehmen und Unternehmensumfeld.“¹⁴

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich KMU von Großunternehmen und Konzernen neben den oben genannten Merkmalen durch weitere Details unterscheiden.

Kleinst-, Klein- und Mittlere Unternehmen sind wirtschaftlich und rechtlich selbständig. Aufgrund ihrer Größe und der Tatsache, dass der Eigentümer meist gleichzeitig der Firmenleiter ist, besteht in der Regel mehr Nähe zu Mitarbeitern und auch zu Kunden. Auf spezielle Kundenwünsche kann dadurch besser eingegangen werden, nicht zuletzt, weil auch die Möglichkeit, kleinere Aufträge anzunehmen, gegeben ist.

¹⁴ Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002, Daten und Fakten, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Die Organisation innerhalb der KMU stellt einen weiteren Unterschied zu Konzernen dar. Sei es die Fortführung althergebrachter Traditionen, Strukturen, die nicht klar definiert und schriftlich festgehalten sind oder die Tatsache, dass Entscheidungen meist zentral und nach der Version des Eigentümers gefällt werden.

Der Mittelstand weist in der Regel wenig Hierarchieebenen auf, letztlich läuft alles Wesentliche beim Eigentümer zusammen, insofern dieser die Firma selbst leitet. Manchen Firmeneigentümern wird ein eigentümlicher Führungsstil nachgesagt.

Als Beispiel möchte ich den Unternehmer Reinhold Würth, der sein Unternehmen Schrauben Würth vor mittlerweile 18 Jahren in die Hände von Managern gelegt hat, nennen. Auch wenn diese Firma keinesfalls zum Mittelstand zählt, finde ich diesen Exkurs erwähnenswert.

Herr Würth hat sich zwar zurückgezogen aber mischt trotzdem nach wie vor im Unternehmen mit. Sei es durch Interviews im Handelsblatt, in denen er seine Manager nicht gerade in gutem Licht erscheinen lässt oder durch sein 250 seitiges Kompendium, in dem er genau festgelegt hat, wie das Unternehmen weiter zu führen ist. Würth war und ist bekannt für seinen patriarchalischen Führungsstil.

Im Juli 2012 schrieb Herr Würth einen siebenseitigen Brief, den er direkt den Außendienstmitarbeitern der Firma zukommen ließ. Dieses Schreiben wurde in den Medien diskutiert und füllte Fachmagazine und selbstverständlich auch die Boulevardpresse. Diskussionen, Stellungnahmen, Meinungen von Fachleuten aller Art waren zu hören und zu lesen. Würths Ausdrucksweise, die fast schon einer Beschimpfung gleichkommt wurde das Thema schlechthin. Zu wenig Arbeitseinsatz der Außendienstmitarbeiter erklärt er als schuldig an zu geringer

Wachstumssteigerung. Nach einer langen Auflistung und Erklärung von Daten, Fakten und Tabellen schreibt Würth:

„Meine Frage an Sie, liebe Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter: Ist das fair, ist da korrekt, entspricht diese Mini-Umsatzsteigerung Ihren Kenntnissen, Ihrer Kompetenz und Ihrer Qualifikation?“ Zitat Reinhold Würth

Ganz klar stellt Würth fest, dass er sich vom Außendienst nicht trennen wolle, sich dieser aber rechnen müsse und er beschreibt detailliert eine genaue Arbeitszeiteinteilung und erklärt wie die Mitarbeiter Ihre Verkaufszeit verplempern würden.

Der 77-jährige Aufsichtsratsvorsitzende ist übrigens bekannt für seine Briefe, die Mitarbeiter immer wieder erhielten und nach wie vor erhalten. Es gibt zwar stets große Empörung, doch im Unternehmen selbst wird kein Mitarbeiter dagegen sprechen. Das war schon immer so...

Mit diesem extremen Beispiel aus dem Konzernbereich, möchte ich besonders auf traditionelle, unternehmergeführte KMU hinweisen, in denen teilweise auch ein „kleiner Würth“ agiert.

Letztlich gilt es, aufzuzeigen, wie sich der Führungskräfte Sozialkompetenz, die sich ganz offensichtlich am Führungsstil widerspiegelt, auf die Mitarbeiter auswirkt und ob dies im Endeffekt einen Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat.

5.1 KMU und deren spezifische Problematik am Markt

Kleine und mittelständische Unternehmen erwirtschaften mehr als jeden zweiten Euro und stellen deutlich über die Hälfte aller Arbeitsplätze in Deutschland. Im Jahr 2010 waren 99,6 Prozent der 3,6 Millionen deutschen Unternehmen Mittelständler.¹⁵

„Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Aus dem obengenannten Zitat sowie auch aus Pressemeldungen geht immer wieder hervor, wie wichtig mittelständische Unternehmen für Deutschland sind. Allerdings haben KMU mit vielen Schwierigkeiten zu kämpfen.

So ist es für Firmen in diesen Größendimensionen weitaus komplizierter, innovativ zu handeln. Neuerungen haben einen langen Weg, bis man durch sie Gewinne und damit Kapitalzuwachs verbuchen kann.

Große Unternehmen haben meist eigene Forschungsabteilungen, die bei KMU eher nicht zu finden sind. Auch Investitionen müssen genauestens kalkuliert werden und die Personalfrage ist zu klären, wenn Innovationen durchgeführt werden sollten um einen besseren Stand am Markt zu erlangen.

Großunternehmen haben mehr finanzielle, personelle und technische Möglichkeiten. Zum Beispiel die Anschaffung neuer, effizienter arbeitender Maschinen ist für ein KMU ein viel größeres Risiko und wirft

¹⁵ „Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

wesentlich mehr Probleme auf. Die Planung, das Abwägen und die Entscheidung sind in diesem Fall besonders schwierige Prozesse, die im Zweifelsfall viele Arbeitsplätze kosten, das Budget überstrapazieren und schlimmstenfalls zu Insolvenz und existentiellen Problem führen können.

Genauer noch beschreibt Robert Ernst-Siebert in seinem Buch über eine Studie zum Thema Innovationen bei KMU, die betriebsgrößen-spezifischen Vor- und Nachteile, im Innovationsgeschehen.

Als Vorteil sieht der Autor, dass KMU in der Regel keine Verpflichtung gegenüber Anteilseignern haben, das heißt, in dieser Größenordnung der Unternehmen muss nicht jede Investition von langer Hand geplant werden, Risikoträger wie Aktionäre gibt es nicht und somit ist der Entscheidungsweg kürzer, da viel Bürokratie und Sitzungen entfallen. Das hat den Effekt, dass flexibler reagiert werden kann, was die Möglichkeiten eines Pionierstatus am Markt öffnen könnte. Je kleiner das Unternehmen desto kürzer und direkter sind die Kommunikationswege.

Dagegen stehen einige Barrieren, so bei Ernst-Siebert, die nachteilig für KMU sind:

Betriebliche Abläufe sind weniger systematisiert und formalisiert, was diese spätestens im Vertretungsfall, erschwert. Interne Wissensressourcen werden meist nicht effizient genutzt. Der Zugriff auf technische Neuerungen ist aufgrund von finanziellen Überlegungen erschwert. Das Kerngeschäft lässt sich nur gering absichern. Die Kreditwürdigkeit ist nicht zuletzt aufgrund einer geringeren

Eigenkapitalquote schlechter, was höhere Kapitalbeschaffungskosten nach sich zieht.¹⁶

Neben der Innovationsproblematik stellen sich KMU weitere Fragen, für die es gilt, ideale Lösungsansätze zu finden.

Wenn beispielsweise eine Betriebsübergabe stattfinden soll, so ist es nicht mehr selbstverständlich, dass aus der Familie des Betriebseigners dafür geeignete Nachfolger bereitstehen. Nachkommen haben oft andere Ziele und Interessen oder wollen die Bürden der Selbständigkeit nicht auf sich nehmen. So ist ein Unternehmensführer „von außen“ zu suchen, wird dieser nicht gefunden, stehen viele Arbeitsplätze auf dem Spiel.

Die Frage, ob Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft zufrieden sind, da diese über soziale Kompetenzen verfügt, auch effektiv an der Steigerung des Finanzzuwachses des Unternehmens beteiligt sind, gilt es, auch unter Einbeziehung der gesamten Schwierigkeiten des Mittelstandes, zu klären.

¹⁶ Robert Ernst-Siebert, KMU im globalen Innovationswettbewerb, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2008

5.2 Fachkräftemangel im Mittelstand

„Der Erfolg eines Unternehmens liegt in der Summe der Erfolge seiner Mitarbeiter.“¹⁷

Mit Fachkräftemangel haben mittlerweile die meisten Unternehmen in Deutschland zu tun, der Mittelstand besonders, da KMU vor allem in weniger attraktiven Berufen Personal benötigen, wie beispielsweise im Gesundheitsbereich, im verarbeitenden Gewerbe oder auch im Handwerk. Die Pflege gilt als schlecht bezahlt und belastend für die eigene physische und psychische Gesundheit und im Handwerk wird man oft schmutzig oder muss schwer körperlich arbeiten.

Nachwuchs bevorzugt, egal ob er auch die nötigen Voraussetzungen mitbringt oder nicht, einen Computerarbeitsplatz und verzichtet oft ganz auf eine Ausbildung zur Fachkraft, da der gewünschte Beruf aufgrund mangelnder intellektueller oder körperlicher Fähigkeiten oder auch ob der mangelnden Motivation zum aktiv werden, oft nicht erlernt werden kann. Die Zahlen der Arbeitsagenturen sprechen für sich, so stehen viele Schulabgänger ohne Ausbildungsplatz, freien Lehrstellen in Betrieben gegenüber, die diese potentiellen Auszubildenden aber nicht antreten wollen – oder können.

Verfügbare, ausgebildete Fachkräfte, teilweise auch mit hinreichend Erfahrung und attraktiven Kompetenzen, die sich KMU wünschen und dringend von diesen benötigt werden, bieten ihre Fähigkeiten lieber großen Unternehmen an. Dort versprechen sie sich mehr Sicherheit, die Auftragslage und somit den Arbeitsplatz betreffend. Auch höhere

¹⁷ Zitat von Jörg Rieder

Leistungen sozialer und finanzieller Art erwarten Arbeitnehmer von Großunternehmen.

Nicht zuletzt das Wissen über vorherrschende Führungsstile in traditionellen, unternehmergeführten Betrieben, hält Arbeitskräfte mitunter von KMU fern. Nicht immer berechtigt wird beispielsweise im kleinen Handwerksbetrieb mit einer autoritären Führung gerechnet. Da sich erfahrene Fachkräfte gerne selbst in den Lösungsprozess einbringen und gelernt haben, innovativ zu denken, sind bei einer solchen Konstellation Reibungspunkte vorprogrammiert.

Arbeitskräfte, die Wert auf Weiterbildung legen und in ihrem Fachgebiet stets up to date sein wollen, was durchaus wünschenswert ist, versprechen sich in einem Konzern mehr Unterstützung und Angebote.

Innovative Bewerber legen Wert auf eine Betriebsausstattung, die auf dem neuesten Stand ist und arbeiten gerne an Maschinen, die sich kleine Unternehmen eventuell gar nicht leisten können, oder deren Anschaffung nicht mit der Rentabilität und Auslastung konform gehen würde.

Großkonzerne haben, nicht zuletzt was soziale Mitarbeiterleistungen betrifft, enorme Möglichkeiten, die sich für KMU nicht rechnen würden, da zum Beispiel ein Betriebskindergarten in einem Unternehmen, welches 3 Mütter mit Kindern im relevanten Alter, schlichtweg unlogisch wäre. Der Fitnessraum und das Hallenschwimmbad, das von Mitarbeitern vor und nach der Arbeit oder auch in Pausen genutzt werden kann. – undenkbar für den Betrieb mit 20 Mitarbeitern.

Wie also bringen in Zeiten des allgemeinen Fachkräftemangels, kleine und mittlere Unternehmen, potentielle Arbeitskräfte dazu, sich nicht

von Großunternehmen abwerben zu lassen oder überhaupt das Angebot der eigenen Firma, attraktiv zu finden?

Ein interessanter Ansatz wäre Employer Branding, eine Strategie, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und bestenfalls auch zu binden. War for Talents, nennen Waldemar Stotz und Anne Wedel in ihrem gemeinsamen Buch den Wettbewerb, um den es derzeit verstärkt geht, abheben von der Masse, klare Positionierung und vor den anderen Unternehmen liegen, soll das Ergebnis der Strategie sein.¹⁸

Employer Brand heißt nichts anderes als Arbeitgebermarke. Wie auch in anderen Bereichen, wie Verkauf z. B., bringt die Marke Vorteile, die meisten Menschen sind markenorientiert und eine Marke spricht für etwas Besonderes wie Qualität.

Um sein Unternehmen zum „Markenunternehmen“ für Beschäftigte zu machen, legt man zunächst, so im genannten Buch erklärt, die Zielgruppe fest, welche es anzusprechen gilt. Attraktiv soll das Unternehmen für derzeitige, frühere und angestrebte, neue Mitarbeiter werden. Speziell für diesen Personenkreis wird eine Strategie entwickelt, die das KMU als Arbeitgeber, möglichst dauerhaft, interessant machen soll.

Letztendlich soll der Arbeitgeber dadurch genau die Arbeitnehmer bekommen und behalten, die er benötigt, um produktiv und erfolgreich im Wettbewerb zu sein.

¹⁸ Employer Branding Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, Waldemar Stotz und Anne Wedel, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009

Dies soll auf der gesamten Ebene, einschließlich der Volkswirtschaft, zu Erfolgen führen, vorausgesetzt, möglichst viele einzelne Unternehmen entscheiden, diese Chance für sich in Anspruch zu nehmen.

Zunächst bedarf es genauer Information zu Employer Branding, da so die Autoren des gleichnamigen Buches, laut einer Umfrage der Deutschen Employer Branding Akademie 95 % der Unternehmen nicht darüber Bescheid wüssten. Vor allem KMU seien betroffen. Stotz und Wedel beschreiben in ihrem Werk, beginnend bei den Grundlagen und der Entstehung des Employer Branding über Studien hinsichtlich des Bedarfs in diesem Bereich. Sie berichten über Image- und Qualitätsvorstellungen auf beiden Seiten des Arbeitsvertrages und wenden sich an Personalverantwortliche, deren Stellung sich bei dieser Strategie ändern würde.

Beispiele aus der Praxis sollen verdeutlichen, welche Chancen sich für Unternehmen, die sich auf diese strategische Veränderung einlassen, tatsächlich ergeben.

Gravierende Veränderungen bedeutet Employer Branding meist in erster Linie für Führungskräfte, daher muss ausgeleuchtet werden, wie die Mitarbeiter-Leitung-Beziehung momentan ist, um zu sehen, was möglich ist und nötig wäre.

Personal – ein besonders schwieriges Thema – spielt bei KMU auch als Kostenfaktor eine nicht unerhebliche Rolle, da Ausfälle das Budget empfindlich belasten können und es schwierig ist, je nach Position, Ersatz zu finden, der passend und bezahlbar ist. Auch der Kündigungsschutz stellt für ein kleineres Unternehmen selbstverständlich eine größere Belastung dar als für einen Konzern.

Hilfestellung für viele Schwierigkeiten bieten sich Mittelständler oft gegenseitig oder durch die Bildung gemeinsamer Organisationen.

So gibt es zum Beispiel auch die Offensive Mittelstand, die mit dem Slogan „Gut für Deutschland“ wirbt. Diese Organisation hat einen Unternehmenscheck mit dem Namen „Guter Mittelstand“ herausgebracht, die Entscheider helfen soll, den Betrieb und dessen Abläufe zu analysieren, um dann Notwendiges zu idealisieren.¹⁹

Letztlich bietet sich KMU die Chance, sich stets zu informieren, mit der Zeit zu gehen und sich Rat und Hilfe zu holen, zum Wohle des Unternehmens, der Mitarbeiter und letztlich der gesamten Wirtschaft.

6 Personelles Zusammenspiel in KMU

Kleinst-, Klein- und Mittlere Unternehmen haben in der Wirtschaft einen besonders hohen Stellenwert und stellen die meisten Arbeitsplätze. Ihre Probleme sind vielfältig und ihre Konstellation unterscheidet sich wesentlich zu der in Großunternehmen. KMU verfügen in der Regel über wenig Hierarchieebenen und werden meist vom Inhaber selbst geführt. Ihre Beziehungen zu Banken, Lieferanten und Kunden sind oft persönlicher Art. – Man kennt sich –

Das personelle Zusammenspiel in diesen Unternehmensformen unterscheidet sich aufgrund der Firmengröße und der Mitarbeiterzahl

¹⁹ Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland, Bonifatius Druckerei, Paderborn, 2012

selbstverständlich zu der in Konzernen gelebten Personalpolitik. Führungsphilosophien obliegen oft traditionellen Gegebenheiten und Coachings für Führungskräfte werden selten beansprucht. Die Art des Führungsstils wird weniger thematisiert, da in KMU anderen Zielen höhere Prioritäten eingeräumt werden – ob dies so richtig ist, sei dahingestellt, da im Arbeitsprozess jegliche Faktoren in Abhängigkeit zueinander stehen – und somit die Personalfrage einen nicht unerheblichen Teil zum Unternehmenserfolg beiträgt.

„Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern.“

Zitat, Autor unbekannt

Dies sollte man sich immer wieder aufs Neue bewusst machen, da nie selbstverständlich ist, dass alles, was bisher positiv und wie von selbst gelaufen ist auch für immer so bleibt. Mitunter sind Innovationen im Bereich Personal angesagt, da jeder Mensch seine individuellen Ziele und Wünsche mit an den Arbeitsplatz bringt und sich die Zeiten und vor allem der Mensch als solcher, wesentlich geändert haben. War der Mitarbeiter früher dankbar und hat jegliche Schikane über sich ergehen lassen, so haben wir es heute mit mündigen, kritischen und kreativen Menschen zu tun, die sich ihrer Rechte und ihrem Marktwert durchaus bewusst sind.

In kleinen und mittleren Unternehmen besteht oft direkter Kontakt zwischen dem Firmeneigner und den Mitarbeitern. Je nach Größe des Betriebes, arbeitet dieser auch direkt mit seinen Angestellten zusammen, siehe Autowerkstatt, Arztpraxis, Pflegedienst. Das Verhältnis ist dann, je nach der ganz persönlichen Art des Vorgesetzten, von distanziert bis kollegial angesiedelt.

Zu Firmeneigentümern, die sich meist mit administrativen Aufgaben beschäftigen, Beziehungen mit Kunden und Lieferanten pflegen und Führungskräfte eingesetzt haben, ist das Verhältnis selbstverständlich

von ganz anderer Natur. Auch hier liegt es einzig am Firmenchef, wie er sich seinen Mitarbeitern gegenüber verhält, kennt er ihre Namen?

Diesem Thema werde ich besondere Beachtung schenken, da es letztendlich darum geht, den Unternehmenserfolg in Abhängigkeit der Sozialkompetenz von Führungskräften, zu beurteilen.

6.1 Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

„Mitarbeiter sind käuflich, ihre Motivation nicht.“

Zitat, Hay Group

49 Prozent befragter Arbeitskräfte in Deutschland sprechen laut Hay-Group von demotivierendem Arbeitsklima, welches von Führungskräften kreiert sei.²⁰

Unabhängig von Studien, wie den vom weltbekannten Unternehmensberater Hay Group professionell, regelmäßig und sehr aufwändig durchgeführten, ist in den Medien stets von Problemen der Arbeitskräfte zu hören bzw. lesen.

Die Gehaltsfrage ignorierend, gehe ich direkt auf Schwierigkeiten ein, die durch das Miteinander entstehen. Genau auf der Beziehungsebene Führungskraft – Mitarbeiter machen folgende Punkte unzufrieden:

- Ungerechte Arbeitsverteilung
- Häufige Kritik
- Ausbleibende Anerkennung
- Rüder Umgangston.

²⁰ Die Zeit online, Juni 2013

Dies ist sicher nur ein Teil dessen was eine Arbeitskraft täglich belasten kann.

Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, ein Beziehungsgeflecht, das vielfältiger kaum sein kann. Verschiedene, individuelle Charaktere treffen aufeinander und es gibt neben den Vorstellungen, Wünschen und Ängsten, schlicht, der Persönlichkeit, einen hierarchischen Unterschied.

Ist die Führungskraft der Unternehmenseigner, hat selbst schon immer im Unternehmen oder der Branche gearbeitet, verfügt über herausragendes Fachwissen und sonstige Kompetenzen und weiß auch noch, mit Mitarbeitern umzugehen, dann könnte doch die Beziehung besser nicht sein. – doch leider ist dies nicht immer der Fall.

Die ideale Führungskraft, die über sämtliche wünschenswerten Qualitäten verfügt trifft im Geschäftsalltag nicht ausschließlich auf den idealen, begeisterten, fachlich kompetenten und menschlich perfekten Mitarbeiter.

Neue, unsichere Führungskräfte treffen auf langjährige Fachkräfte, die seit der Unternehmensgründung im Boot sind und werden nicht ernst genommen oder es wird gegen sie gehetzt. Das kann ebendiese Führungskraft leicht dazu bringen, ihren Status zu missbrauchen und jegliche antrainierte Sozialkompetenz vergessen zu lassen.

Der Betrieb wird an den Neffen übergeben, das entspricht der gewünschten Erbfolge. Fachlich ist der neue Firmenleiter völlig inkompetent, er versucht dies durch Härte zu kompensieren, was letztendlich zum unumgänglichen Desaster führt.

Der Abteilungsleiter, der mit unnahbarer Miene seine Reihen abschreitet, nur über seine Sekretärin mit vorherigem Termin erreichbar ist und der Mitarbeiter, der ein Anliegen hat und nervös bei ihm erscheint, wissend, dass der Vorgesetzte zunächst nachlesen muss, wer vor ihm sitzt und welche Aufgaben dieser Mensch erfüllt.

Die Vorarbeiterin, die gleich mit allen per Du ist, selbst Hand anlegt und sich bei der Wochenplanung durchsetzen sollte.

Beispiele dieser und anderer Art gäbe es noch viele zu nennen. Letztlich sind es immer Menschen, die ihre Aufgabe erfüllen müssen, ihrer Funktion entsprechend agieren sollen und mit Individuen konfrontiert werden, die ihr eigenes Ziel zu verfolgen haben. Im Betriebsprozess ein besonders schwieriges Thema, da jeder Mensch über Gefühle und Vorstellungen verfügt, die nicht immer mit denen des Gegenüber zusammen passen.

Absolut unumgänglich für eine Führungskraft ist es, über hinreichend Kompetenzen zu verfügen, vor allem Fachkompetenz ist unerlässlich. Besondere Aufmerksamkeit ist in Führungspositionen aber der Fähigkeit zu zollen, mit Menschen umgehen zu können.

Hubert Hölzl, der sich auf die Beratung und das Coaching von Führungspersonen in KMU spezialisiert hat, hat auf der Internetseite unternehmen.de zu diesem Thema einen Artikel verfasst: „Psychisch und physisch stabile Führungskraft für KMU gesucht!“

Unter anderem weist Hölzl daraufhin, dass die Umstellung für eine Führungsperson, die vorher in einem Konzern tätig war, in ein mittelständisches Familienunternehmen zu wechseln, besonders problematisch ist, da die Unternehmenskulturen gravierende Unterschiede aufweisen und völlig andere Konstrukte vorherrschen.

Auch wenn sich im Mittelstand bezüglich Export und technischem Fortschritt viel getan habe, so könne die Führungskultur damit nicht Schritt halten, so der Autor. Vor allem in unternehmergeführten Betrieben herrsche ein gewisser Personenkult. Der erfolgreiche Firmenchef verlange von seinem Personal dasselbe was er von sich selbst erwartet und vorlebt. Vor allem von Führungskräften verlange ein solcher Firmeninhaber unermüdlichen Einsatz, selbst in der Freizeit. Bei Entscheidungen würden Führungskräfte oft vom leitenden Inhaber übergeben.²¹

Wie stark muss die Führungskraft sein, um täglich mit Eingriffen in den eigenen Kompetenzbereich, Rücksichtslosigkeit und Befehlen „von ganz oben“ arbeiten zu können?

Wie wirkt sich das auf die eigene Führungsqualität aus? Wird Druck und Frustration vielleicht teilweise auf die Mitarbeiter umgelegt?

6.2 Auswirkungen des Führungsstils und der sozialen Kompetenz des Vorgesetzten auf Arbeitskräfte

Die Position von Führungskräften in KMU ist meist mittig, zwischen der Firmenleitung und der Belegschaft und wird vielfach „Sandwich-Position“²² genannt. Dies hängt allerdings von der Größe und der Strategie des jeweiligen Unternehmens ab.

Ausgehend von einem mittelständischen, unternehmergeführten Betrieb, der weitere Führungskräfte aufgrund seiner Größe und Organisationsform, erfordert, möchte ich die Auswirkungen des

²¹ Hubert Hölzl, unternehmer.de, Juni 2012

²² Hubert Hölzl, unternehmer.de, Juni 2012

Führungsstils und der Sozialkompetenz von Bereichsleitern auf deren „Untergebene“, betrachten.

In früheren Zeiten wurde in der Regel autoritär geführt. Mitarbeiter hatten Vorgaben kommentarlos zu erfüllen und taten ihren Unmut nicht kund, da sie es eben nicht anders kannten oder aber die Angst vorherrschte, entlassen zu werden.

Heute ist der autoritäre Führungsstil eher „out“, wird aber dennoch vielfach, vor allem in KMU praktiziert. Er kann erfolgreich sein, wie ich unter Punkt 5 am Beispiel von Schrauben Würth, aufgezeigt habe, auch wenn es sich dabei um einen Konzern handelt. Ob die Mitarbeiter nun wirklich zufrieden und glücklich sind, sei dahingestellt, eines ist klar, die Zahlen passen – meist. Über die Fluktuation in diesem Milliardenunternehmen wurde in Berichten nichts erwähnt...

Für Mitarbeiter mit einem gesunden Selbstbewusstsein und fachlichen Kompetenzen ist es sicherlich nicht wünschenswert, auf autoritäre Art geführt zu werden.

Diese Mitarbeiter werden bestimmt den Arbeitgeber wechseln, oder aber versuchen, sich mit dem Stil zu arrangieren. Dies kann in beiden Fällen negativ sein. Im Falle des Arbeitgeberwechsels verliert das Unternehmen einen guten Mitarbeiter. Im anderen Fall ist es möglich, dass die Fachkraft krank wird. Autoritäre Führung kann zu psychischem Stress führen, Depressionen, Sucht, Lethargie und psychosomatische Erkrankungen, all das wäre gegeben.

Unzufriedene Mitarbeiter gibt es nicht nur in Facharbeiterkreisen sondern an allen Stellen eines Unternehmens, sollte die Führung kranken. Eine weitere Folge autoritärer Leitung ist der Mangel an Bereitwilligkeit, besonders produktiv für das Unternehmen zu sein.

Frustrierte Beschäftigte wollen in gewissem Sinne den Vorgesetzten durch unsachgemäße oder langsame Arbeit „strafen“, gefährden dadurch aber den Unternehmenserfolg und auch ihren eigenen Arbeitsplatz.

Autoritärer Führungsstil und mangelnde Sozialkompetenz sind zwei Faktoren, die, wenn sie zusammen auftreten, besonders großen Schaden anrichten können. Mitarbeiter, die wie unmündig behandelt werden, stetig kritisiert werden, vor anderen bloß gestellt werden und dies von einem Vorgesetzten, der nicht einmal deren Namen kennt, sie nie zurückgrüßt und sich nach einer Krankheit nicht nach ihrem Befinden erkundigt, leiden entweder und werden letztendlich krank, was hohe Kosten für das Unternehmen bedeuten kann, oder aber sie vollziehen die Kündigung. – und sei es die innere, die dem Betrieb aufgrund mangelnden Interesses, häufigen Fehlzeiten und lustloser Arbeit, ebenfalls Schaden zufügt. Überdies kann Frustration durchaus ansteckend sein, was das Unternehmen teuer zu stehen kommen kann.

„Ein positives Klima kann die Bilanz eines Unternehmens um bis zu 30 Prozent verbessern – und das Klima hängt bis zu 50 Prozent von der Führung ab“.²³

Der kooperative Führungsstil gepaart mit sozialer Kompetenz, erscheint dagegen als ideal, wenn dieser von Führungspersonen gelebt wird. Motivation ist ein Stichwort, das zu beiden gehört.

²³ Broschüre der HayGroup, basierend auf Umfragen 2013, auf der Seite von 4managers.de

Eine sympathisch auftretende Führungskraft, die sich für ihr Team interessiert kann dieses motivieren. Nach einer gewissen Gewöhnungsphase ist es für einen kooperativen Vorgesetzten, der begeistern kann und immer ein freundliches Wort für seine Crew hat, ein Einfaches, hohe Leistungen zu verlangen. Hat er dann noch anerkennende Worte, steht der nächsten Forderung nichts im Wege, seine Mitarbeiter werden hinter ihm stehen.

Dabei ist aber unumgänglich, auch ganz klare Ziele zu stecken, die es zu erreichen gilt, am besten ist es, wenn diese genau erklärt werden, sodass der Mitarbeiter weiß, wofür er eine gewisse Tätigkeit macht und wie notwendig genau seine Aktivität für den Gesamtprozess ist. So sieht das Crewmitglied, wie wichtig sein eigener Beitrag ist, dies ist auch eine Form von Motivation.

"Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen."²⁴

Die Koordination von Aufgaben obliegt ebenfalls der Führungsperson. Ein guter Vorgesetzter kennt die Stärken und Schwächen seiner Teammitglieder und setzt sie diesen entsprechend, ein. Dadurch wird die Produktivität gefordert und der Mitarbeiter hat Erfolgserlebnisse, was ihn zu mehr Leistung motiviert.

Zur kooperativen Führung gehören auch Mitarbeitergespräche, der autoritäre Vorgesetzte hält diese sicher nicht für nötig, da man in dieser Zeit arbeiten kann und sowieso alles so geschieht, wie er, der Chef, dies vorgibt.

²⁴ Zitat von Robert Lembke

Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig, mindestens einmal im Jahr, stattfinden und mit jedem Mitarbeiter geführt werden. Es geht dabei um die Zufriedenheit von beiden Parts und auch um Zukunftsplanung. Auch Fehlverhalten, egal von welcher Seite sollte in diesem Rahmen thematisiert werden. Allerdings ist es für einen Vorgesetzten mit sozialer Kompetenz selbstverständlich, auch außerhalb dieses Termins als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Sei es aufgrund von Konflikten im Betrieb oder geht es um private Probleme, die sich auf die Arbeit auswirken. Ein guter Teamleiter findet gemeinsam mit seinem Mitarbeiter zumindest einen möglichen Lösungsansatz.

Ein Führungsverantwortlicher, der auf diese Weise handelt, hat das Vertrauen seiner Teammitglieder und kann dadurch auch dieses WIRGEFÜHL erreichen, das seine Mitarbeiter anspornt und zu hohen Leistungen motiviert. Arbeitnehmer, die derartig motiviert sind, bringen auch gerne eigene Ideen ein und vermeiden, so gut es geht, Ausfälle durch Krankheit. Mitglied einer gut funktionierenden Abteilung zu sein, in der das Arbeits- und Sozialklima angenehm ist, stärkt das Selbstbewusstsein des Einzelnen.

Dringend zu erwähnen ist allerdings, dass ein zu freundschaftlicher, offener Führungsstil, negative Folgen haben kann. Trifft man sich auch privat mit seinem Team, ist man gleich beim Du oder gesteht man persönliche Schwächen ein, dann haben Mitarbeiter nicht mehr den nötigen Respekt, die gesunde Distanz, die es zu wahren gilt. Der Teamleiter denunziert sich durch derartiges Verhalten selbst und wird nicht mehr als Führungsperson ernst genommen.

Förderlich für alle Beteiligten, Mitarbeiter, Führungsriege und Unternehmensleiter ist es, einen idealen Mittelweg zu finden, letztendlich wirkt sich dies auf den Unternehmenserfolg aus.

7 Zusammenfassung und Fazit

Im Laufe dieser Ausarbeitung habe ich themenrelevante Begriffe definiert, Probleme herausgearbeitet und Lösungsansätze vorgestellt, um letztendlich auf die ursprüngliche Frage zurückzukommen. Inwiefern ist soziale Kompetenz auf der Führungsebene nun tatsächlich signifikant für die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens?

„Es gibt keine schlechten Mannschaften, Marschall. Es gibt nur schlechte Offiziere“

Zitat von Napoleon Bonaparte

Überträgt man Napoleons Zitat auf ein Mittelständisches Unternehmen, ließe es sich so interpretieren, dass es keine schlechten Mitarbeiter, sondern nur schlechte Führungskräfte gibt.

Diese Aussage polarisiert mit Sicherheit und es ist ganz klar festzulegen, dass nicht die alleinige Schuld an Misserfolgen von Mitarbeitern dem Personalmanagement anzulasten ist. Eine sehr große Rolle spielt aber definitiv die Führungskraft, was Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter angeht – insofern dieser nicht durch interne Vorgaben seitens der Unternehmensleitung, was in KMU mitunter üblich ist, die Hände gebunden sind.

Statistiken und Studien, die Mitarbeiterzufriedenheit, Ausfallzeiten von Arbeitskräften und dergleichen untersuchen, bestätigen diese These. Der Unternehmenserfolg von Unternehmensberatern, deren Coachings und Seminare – und nicht zuletzt die Anzahl der in dieser Sparte tätigen – und erfolgreichen - Berufsgruppe, sprechen für sich.

Pressemitteilungen, Bücher und Internetseiten sind zum Thema Mitarbeiterführung und Unternehmenserfolg in großer Menge verfügbar.

Warum also sollten sich so viele Menschen mit dieser Thematik beschäftigen und hohe Summen in Seminare investiert werden, gäbe es keinen Zusammenhang zwischen der Führungspolitik und der Effektivität der Arbeitskraft?

Ein besonders relevantes Thema für mittelständische Unternehmen, die stets mit Problemen in jedwedem Bereich, wie unter den Punkten 5.1. und 5.2. dieser Ausarbeitung genannt, konfrontiert sind.

Da, wie bereits mehrfach erwähnt und ausgeführt, der Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Betriebes ist, betrachte ich seine Bedürfnisse abschließend aus psychologischer Sicht. Dies geschieht in Anlehnung an die Maslowsche Bedürfnispyramide, deren Struktur und Aussagen sich gut auf betriebliche Anforderungen transferieren lassen.

Prioritätsstufe	Menschliche Bedürfnisse nach Maslow	Bedürfnisse übertragen auf Arbeitskräfte	Möglichkeiten für Unternehmer und Führungskräfte, diese zu befriedigen
5	Selbstverwirklichung	Persönlichkeit leben	Einfluss, Mitspracherecht, Freizeit
4	Wertschätzung, Achtung	Anerkennung, Status	Bezahlung, Lob, Statussymbole
3	Soziale Bedürfnisse	Zugehörigkeit, Freundschaft	Teamarbeit, Kommunikation
2	Sicherheit	Geborgenheit, Schutz, Regeln	sicherer Arbeitsplatz, Altersversorgung, Kündigungsschutz
1	Physiologische oder Grundbedürfnisse	Nahrung, Schlaf	ausreichende Bezahlung, gesunder Arbeitsplatz

²⁵Eigene Tabelle in Anlehnung an Maslow

²⁵ Eigene Tabelle, angelehnt an Abraham Harold Maslows Bedürfnispyramide

Die Bedürfnispyramide nach Maslow wird nach wie vor in den verschiedensten Bereichen angewandt und entsprechend interpretiert. Vor allem in Bezug auf Motivation und Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung, erscheint sie sehr passend.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich, was für Mitarbeiter eines Betriebes tatsächlich den höchsten Stellenwert hat. Die Bedürfnisse auf den unteren Ebenen sind vorrangig zu befriedigen und auch durchaus erreichbar, doch je höher man innerhalb der Pyramide, bzw. meiner Tabelle, kommen möchte, umso mehr ist im Fall Betrieb-Mitarbeiter, die Leitung gefragt. Ab Ebene drei obliegt es der Führungskraft, die Bedürfnisse des Mitarbeiters zu befriedigen, so meine Interpretation.

So zeigt sich wieder, welcher gravierenden Einfluss der Führungsstil und die soziale Kompetenz einer Leitungsperson auf das Team haben.

In den Punkten 6. ff habe ich die Beziehungen innerhalb KMU beleuchtet und den Einfluss von Führungskräften auf die Motivation der Mitarbeiter angesprochen.

„Auf jede Aktion folgt eine Reaktion“, so das dritte Newtonsche Axiom. Was Sir Isaac Newton im physikalischen Bereich meinte, lässt sich hervorragend auf die hier bearbeitete Beziehungsproblematik, übertragen.

Man könnte fast sagen, mangelnde Sozialkompetenz und der falsche Führungsstil sind der Beginn eines Kreislaufes. Resultieren aus der Inkompetenz der Führungskraft, unzufriedene Mitarbeiter, die als Folge fehlerhaft oder nicht ausreichend arbeiten oder aber dem Arbeitsplatz fern bleiben, so entstehen dadurch Kosten und die Führungskraft bekommt Druck von höchster Stelle, in diesem Fall, dem Unternehmenseigner. Diesen gibt die unwissende, nicht über soziale Kompetenz verfügende Führungskraft an die Mitarbeiter ungefiltert und schlimmstenfalls in aller Härte weiter, woraus dann resultiert, dass ein Teil der Belegschaft kontraproduktiv arbeitet, ein

weiterer Teil eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung einreicht, Top-Fachkräfte nach einem neuen Arbeitgeber suchen und der psychisch wenig belastbare Teil des Teams ernsthaft und lange erkrankt. ... und wieder entstehen höhere Kosten... Dies ließe sich endlos weiterführen.

Es lässt sich feststellen, dass durch Führungsfehler und mangelnde Empathie und Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber für ein Unternehmen immense Nachteile entstehen können. Diese werden letztendlich zu Kosten, die nicht notwendig wären, wüssten die Führungskräfte, wie Menschen zu führen sind.

Kranke Mitarbeiter, ob wirklich krank oder einfach unmotiviert und „zum Trotz“ krank, kosten Geld und man muss Ersatz finden, der auch nicht umsonst zu haben ist. Außerdem bringt eine Vertretung stets Unruhe im Team mit sich. Dass Druck, Stress und Unzufriedenheit die Zahl der Krankheitsfälle in Betrieben erhöhen, liegt auf der Hand. Dieser Kostenfaktor wäre durchaus vermeidbar.

Auch der Verlust von guten Mitarbeitern durch Arbeitgeberwechsel schadet dem Unternehmen, erstens weil es heute, wie mehrfach erklärt, nicht einfach ist, gute und fachlich kompetente Arbeitskräfte zu bekommen und zweitens weil auch dies wieder Geld kostet. Angefangen von Zeit und finanziellen Mitteln für die Rekrutierung bis auf die Einarbeitungszeit, in der der neue Mitarbeiter keine 100 % seiner Leistung bringen kann und er von einem anderen, kostenverursachenden, Teammitglied eingewiesen werden muss. Nicht zuletzt beinhaltet eine Abwanderung oft auch die Verpflichtung, eine Abfindung zu leisten.

Finanziellen Schaden können unzufriedene Arbeitnehmer auch anrichten, wenn sie bewusst Fehler machen, nachlässig arbeiten und Zeitvorgaben nicht einhalten, um dem verhassten Abteilungsleiter zu

schaden. Letztlich schadet dies dem ganzen Unternehmen und diese finanzielle Belastung kann immense Summen ausmachen.

Besonders für KMU ist dies ein absolutes Desaster. Nicht selten können derartige Vorkommnisse den Weiterbestand des Betriebes gefährden.

Die Wahl des richtigen Führungsstils und gelebte Sozialkompetenz seitens der Leitungsebene können genau das Gegenteil bewirken.

Auf Stern.de gibt es hierzu einen interessanten Artikel:

„Zufriedene Mitarbeiter als Erfolgsrezept“

Die Autorin sagt, zufriedene Mitarbeiter würden den Gewinn ihrer Firmen steigern.

Es sei wissenschaftlich untermauert worden, dass Firmen mit zufriedenen Mitarbeitern mehr Erfolg hätten. Sie bezieht sich auf eine europaweite Studie von International Survey Research, in der im Laufe von drei Jahren 360 000 Mitarbeiter europäischer Firmen interviewt worden waren. Das Betriebsklima solle für Arbeitgeber genauso beachtenswert sein wie zufriedene Kunden, qualitativ hochwertige Produkte und Gewinnmaximierung, so die Schreiberin.

Laut der Studie sei der Einfluss des Betriebsklimas in Zahlen belegbar, so sei eine Gewinnsteigerung um zwei Prozent bei Firmen mit zufriedenen, engagierten Mitarbeitern zu verbuchen. Bei Unternehmen mit frustrierten Angestellten wurden Gewinnschmälerungen von 1,5 Prozent ermittelt.

Die Autorin sagt auch, dass überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft dann entstünde, wenn die Unternehmensführung klare Ziele

vorgeben und umfassend kommunizieren würde. Ebenso sei es wichtig, das Potenzial der Mitarbeiter zu fördern und ihnen Entscheidungsspielraum zu gewähren.²⁶

Diese Aussagen, Ergebnisse von Studien, Stellungnahmen von Experten und die Zuhilfenahme der Bedürfnispyramide nach Maslow, lassen darauf schließen, dass die ursprüngliche Fragestellung nach der Auswirkung der Sozialkompetenz von Leitungspersonen auf den Unternehmenserfolg, klar zu beantworten ist. Im Laufe dieser Ausarbeitung habe ich diese dargestellt.

Eine Prognose lässt sich zur Problematik stellen, bedarf aber einer gewissen Erläuterung.

Selbstverständlich ist es für KMU möglich, die Arbeitskraft insofern zu motivieren, dass Gewinne durch ihr Zutun gesteigert werden. Allerdings müssen dazu einige Faktoren stimmen.

Ausgehend von der Führungsebene ist Flexibilität angesagt, der Führungsstil muss, vor allem wenn traditionell autoritär gelebt, grundlegend überdacht – und geändert werden. Dies ist sicher kein einfacher Prozess, doch unabdingbar, wenn man die Folgen betrachtet, die durch unzufriedene Mitarbeiter entstehen können.

Bei Neueinstellungen im Führungsbereich ist neben fachlicher Eignung des potentiellen, neuen Teamleaders, besonderes Augenmerk auf seine soziale Kompetenz zu legen, denn er entscheidet letztlich, wie

²⁶ Kirsten Einemann, Stern.de, 2002

es seinem Team und somit auch dem Betriebsergebnis der Firma geht.

Führungskräfte, die schon lange im Unternehmen tätig sind, müssen sich an den Neuerungen beteiligen. Dies funktioniert nicht innerhalb kürzester Zeit, sondern muss schrittweise durchgeführt werden. Es ist ratsam, solche Führungskräfte, die von ihrem Stil und ihrer Unnahbarkeit überzeugt sind, genau, am besten an Hand von Zahlen zu informieren und sie in die Umstrukturierung der Führungspolitik mit einzubeziehen. Kein autoritärer Despot wird in zwei Tagen zu einem glühenden Verfechter des Laissez-faire-Stils, soll er auch nicht!

Ideal wäre sicherlich, die Mitarbeiter kooperativ zu führen und wenn nötig, einen Kurs zum Thema soziale Kompetenz zu belegen.

Wie wichtig und finanziell durchaus messbar, die Mitarbeiterzufriedenheit für Firmen, vor allem für KMU, die ohnehin keinen leichten Stand haben, ist, wurde von vielen Seiten betrachtet und erläutert.

Die Chance für Kleinst-, Klein- und Mittlere Unternehmen in Bezug auf die Bedeutung der Sozialkompetenz der Führungskräfte, zitiere ich mit Charles Darwin:

"Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann." ²⁷

²⁷ Charles Darwin

Literaturverzeichnis

Leadership und soziale Kompetenz: mit Erlebnisberichten von Führungskräften, Peter J. Scheer, Linde Verlag Ges. m. b. H. Wien 2011

Eggert Winter, Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag Wiesbaden 2013

Richtiges und gutes Deutsch, Duden, Bibliographisches Institut Mannheim 2011

Employee Relationship Management, Waldemar Stotz, R. Oldenbourg Verlag München, Wien 2007

Eggert Winter, Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag Wiesbaden, 2013

Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Fredmund Malik, Campus Verlag, August 2013

Employee Relationship Management, Waldemar Stotz, R. Oldenbourg Verlag München, Wien, 2007

Soziale Praxis und soziale Kompetenz des mittleren Managements, Dr. Winfried Leisgang, Hampp Verlag, Mering, April 2011

Nieten in Nadelstreifen, Droemersch Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf. München, 1992

Robert Ernst-Siebert, KMU im globalen Innovationswettbewerb, Rainer Hampp Verlag München und Mering, 2008

Employer Branding Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, Waldemar Stotz und Anne Wedel, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland, Bonifatius Druckerei, Paderborn, 3.Auflage, September 2012

Internetquellen

Persönliche Kompetenzen

<http://studtest.wi.fh-koeln.de/kompass/schluesselkompetenzen/persoенliche-kompetenzen.php?sid=>

Zugriff vom. 05.01.2014

Führungsstil ist nicht wichtig, Fredmund Malik, Manager Magazin, 2002

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-199088-2.html>

Zugriff vom 05.01.2014

Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002, Daten und Fakten, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-157_2003.pdf Zugriff vom 18.01.2014

Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>

Zugriff vom 18.01.2014

Psychisch und physisch stabile Führungskraft für KMU gesucht, Hubert Hölzl, Juni 2012

<http://www.unternehmer.de/management-people-skills/134334-psychisch-und-physisch-stabile-fuehrungskraft-fuer-kmu-gesucht>

Zugriff vom 17.01.2014

Die meisten Chefs demotivieren

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-06/management-mitarbeiter-motivation>

Zugriff 14.01.2014

Fast jeder zweite Chef in Deutschland demotiviert seine
Mitarbeiter, HayGroup, May 2013

http://4managers.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/2013_HayGroup-Studie-ArbeitsklimaundFuehrungsstil.pdf

Zugriff vom 10.01.2014

Zufriedene Mitarbeiter als Erfolgsrezept, Stern.de, Oktober

2002 <http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/arbeit/studie-zufriedene-mitarbeiter-als-erfolgsrezept-323291.html>

Zugriff vom 09.01.2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Manchen, 27.01.14

Ort, Datum

Roman Messerschmidt

Vorname Nachname