



Unternehmerverhalten und Mitarbeitermotivation im Klein- und Mittelbetrieb

Gerhard EGGER, Dipl.-Ing. Dr.techn., Jahrgang 1955, studierte Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau an der TU-Graz. Seit 1984 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abtl. BWL der TU Graz. Tätigkeit im Bereich der allgemeinen BWL, Lehrbeauftragter für Exportmanagement und Entscheidungstechniken. Dissertation mit dem Thema «Ganzheitliche Unternehmensentwicklung» und Mitarbeit in langfristigen Beratungsprogrammen.

«Der Wert eines Unternehmens wird nicht durch Gebäude und Maschinen, aber auch nicht durch Banknoten bestimmt. Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun.»

Dieser Satz wird H. Nordhoff, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagenwerke zugeschrieben [1]. Die Ansicht Nordhoffs ist schon einige Jahre alt, keinesfalls jedoch veraltet. In letzter Zeit kann eine deutliche Steigerung der Anzahl von Publikationen, die das Thema «Menschen in Organisationen» im weitesten Sinne zum Thema haben, beobachtet werden. Immer mehr wird klar, daß — besonders auch in Klein- und Mittelbetrieben — positiv motivierte und engagierte Mitarbeiter das größte Erfolgspotential für die Unternehmung sind.

1. Die Einstellung der Mitarbeiter

Wie offenbart sich die Einstellung der Mitarbeiter? Sie offenbart sich in den Verhaltensmustern, Handlungen, Einstellungen und Werthaltungen, also in besonderen Gruppenmerkmalen.

Die Gesamtheit aller dieser Merkmale wird als Unternehmenskultur bezeichnet.

Nach Sackmann setzt sich diese Unternehmenskultur aus den folgenden Faktoren zusammen [2]:

- vorherrschende Normen, Werte, Zielvorstellungen
- typische Verhaltensmuster der Mitarbeiter untereinander und gegenüber Kunden
- entwickelte Fähigkeiten und Mitarbeiterpotentiale sowie Leistungsbereitschaft und Effizienz
- charakteristische Organisationsstruktur, Führungsstil und Führungsmethoden
- das allgemeine äußere Erscheinungsbild der Firma

Die Bedeutsamkeit einer positiven Unternehmenskultur, besonders auch für kleine und mittlere Unternehmungen sei auch an der folgenden Überlegung demonstriert.

In Zeiten starken Konkurrenzdruckes ist es für jede Unternehmung wichtig, Know-How zu entwickeln, das von den Mitbewerbern nicht oder nur schwer kopierbar ist (Abb. 1).

Aus der Abbildung ist ersichtlich, daß Know-How in Form einer Unternehmenskultur, die sich durch positive Grundeinstellungen und Werthaltungen aller Mitarbeiter auszeichnet, für die Konkurrenz sehr schwierig zu imitieren ist. Dies gilt ganz besonders für den Klein- und Mittelbetrieb, da diese Unternehmensform eine — auch für die Kon-

kurrenz — leicht überschaubare Größenordnungen hat.

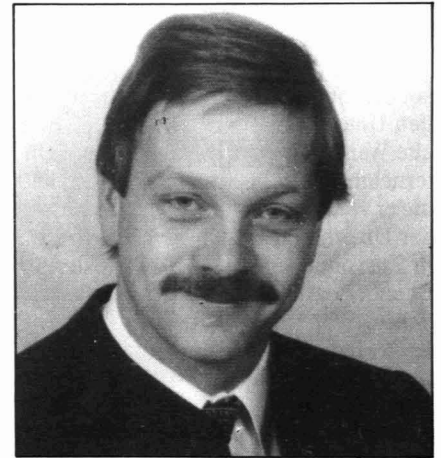
2. Ansätze zur Veränderung

Wie kann eine solche positive Unternehmenskultur gestaltet werden?

Geht man davon aus, daß in einem beliebig betrachteten Unternehmen eine weitgehend «kranke» Kultur diagnostiziert wurde, so stellt sich die Frage, was getan werden kann, um eine weitgehende Veränderung dieser Kultur zu initiieren. Betrachtet man die vorgenannten Kulturfaktoren, so wird klar, daß sich Veränderungsansätze auf drei Zielgruppen konzentrieren müssen. Es sind dies:

- Der Unternehmer (Die Führungskräfte)
- Die Mitarbeiter
- Die Organisation

Diese drei Zielgruppen gelten grundsätzlich, im kleinen und mittleren Betrieb ist



jedoch der Unternehmer selbst die allerwichtigste Adresse für Änderungsaktivitäten. Diese Aussage soll noch begründet werden:

- Der Unternehmer (seine Familie) ist meist alleiniger Eigenkapitalgeber und Geschäftsführer in einer Person.
- Die familiäre Situation des Unternehmers bestimmt daher oft wesentlich die Situation in der Unternehmung.
- Der Unternehmer hat seinen Beruf meist im Zuge einer Lehre erworben. Er hat oft Schwierigkeiten mit dem Lesen und Umsetzen von Theorie, er hat kaum gelernt, strategisch zu denken und er steckt oft in der Überlastung durch operative Tätigkeiten.

Die persönlichen Stärken/Schwächen und Einstellungen des Unternehmers sind also sehr oft die kausalen Ursachen für bestimmte Ausprägungen der Unternehmenskultur.

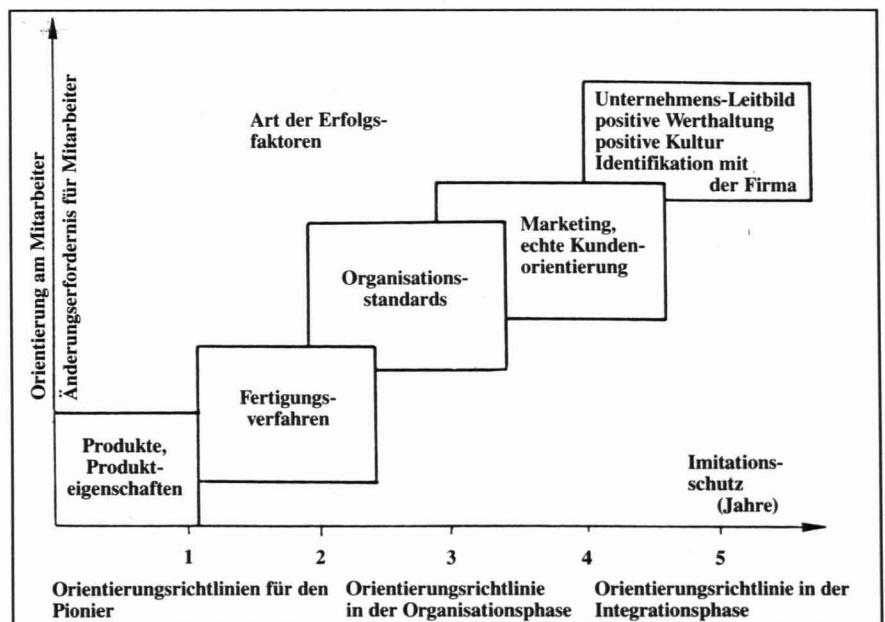


Abb. 1: Die Kopierbarkeit von betrieblichen Know-How [3]



Zur Änderung erscheint also im kleinen und mittleren Betrieb eine Veränderung im Persönlichkeitsbereich des Unternehmers vordergründig notwendig. Im Rahmen dieses Artikels möchte ich daher besonders auf die Maßnahmen in bezug auf den Unternehmer selbst eingehen. Eine alte Weisheit besagt ja auch, daß ein Unternehmer «immer die Mitarbeiter hat, die er verdient». Inhaltliche Themen, die der Unternehmer nun selbst oder besser in Zusammenarbeit mit einem externen Berater bearbeiten soll, sind hauptsächlich:

1. Veränderung der Grundpositionen
2. Veränderung der Mitarbeiterorientierung
3. Neugestaltung der Führungsarbeit und Leitbilderarbeit
4. Zeitstrukturierung und Delegation
5. Neugewichtung von Bildungs- und Weiterbildungsarbeit bei Mitarbeitern

2.1 Grundpositionen

Als Grundvoraussetzung für grundlegende Veränderungen sollte sich jede Führungskraft mit der eigenen Einstellung zu sich und seiner Umwelt beschäftigen. Abb. 2 verdeutlicht dies. Auf der Abszisse ist der Grad des Vertrauens oder

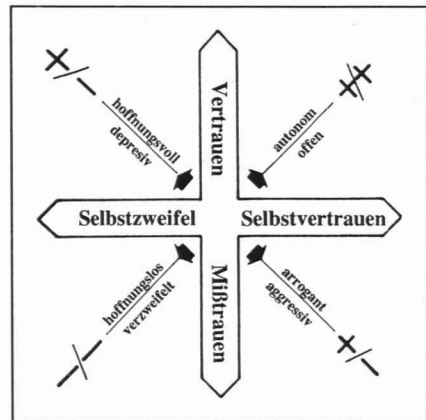


Abb. 2: Die Grundpositionen [4]

Mißtrauens in andere Menschen, auf der Ordinate der Grad des Vertrauens oder Mißtrauens in sich selbst aufgetragen. Die vier Quadranten ergeben nun vier mögliche Grundhaltungen. Jeder Mensch neigt nun dazu, eine dieser Haltungen besonders zu bevorzugen, die dann besonders in einer Streßsituation eingenommen wird [4].

Nur bei hohem Selbstvertrauen, gepaart mit hohem Vertrauen in andere, ist unser Verhalten wirklich autonom und offen für andere.

Ansätze zur Entwicklung einer echten Führungspersönlichkeit müssen in Richtung einer Veränderung hin zum Quadranten «offen und autonom» erfolgen.

2.2 Mitarbeiterorientierung

Vertrauen in andere Menschen haben, bedeutet, im Arbeitsleben auch Vertrauen in die Mitarbeiter setzen. Dies hängt eng mit den vorher beschriebenen Grundpositionen zusammen. McGregor hat mögliche Mitarbeiterorientierungen in seiner Theorie XY beschrieben.

Die negative Rückkopplung der Theorie X:

Die Theorie X sagt, daß Mitarbeiter dumm, faul und unwillig sind und nur aus dem Zwang der Erfüllung existentieller Bedürfnisse heraus arbeiten. Hat ein Unternehmer diese Einstellung, so wird diese durch den Teufelskreis der negativen Rückkopplung ständig bestätigt und verstärkt (Abb. 3).

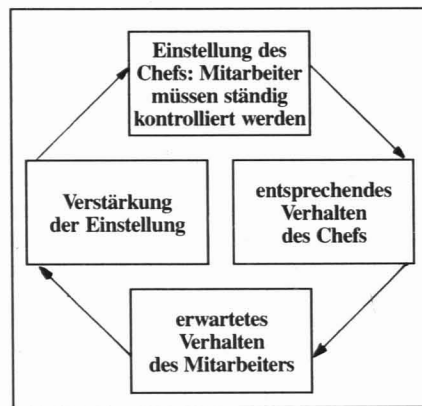


Abb. 3: Die negative »selbst erfüllende« Prophezeiung

Die positive Rückkopplung der Theorie Y:

Zusammenfassend geht die Theorie Y davon aus, daß Mitarbeiter grundsätzlich positiv motiviert sind, ein kreatives Potential besitzen, das sie gerne umsetzen wollen und mit Freude arbeiten. Entspricht dies der Grundeinstellung der Führungskraft, so kann durch den beschriebenen Rückkopplungseffekt eine wesentliche Verstärkung der positiven Grundpositionen erreicht werden (Abbildung 4).

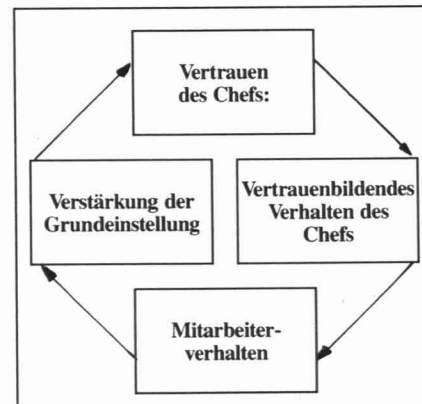


Abb. 4: Die positive »selbst erfüllende« Prophezeiung

2.3 Neugestaltung der Führungsarbeit und Leitbilderarbeit

Im kleinen und mittleren Betrieb bedeutet Unternehmensführung im wesentlichen Menschenführung. Hier hat der direkte Führungsstil weitgehend ausgedient. Führungsarbeit soll in ein System von überlappenden Gruppen eingebettet werden. Wesentlichstes Element neuer Führungsarbeit ist «Führen durch Gespräch».

Die positive Grundhaltung eines Vorgesetzten dokumentiert sich dann in den nachfolgenden Punkten [5]:

- Er zeigt kein Interesse an schädigenden Gerüchten über andere und duldet keine Verbreitung.
- Grundlegende Entscheidungen trifft er möglichst erst dann, wenn er auch die Meinungen seiner Mitarbeiter gehört hat.
- Fragen, Vorschläge oder Bedenken nimmt er aufmerksam zur Kenntnis und setzt sich mit ihnen aufgeschlossen auseinander — auch wenn sie ihm zunächst unerheblich oder sogar absurd erscheinen.
- Auch für Kritik an seiner eigenen Person ist er offen.
- Statt die Arbeitsabläufe ständig zu überwachen, beschränkt er sich nach Möglichkeit auf abschließende Erfolgskontrollen.
- Fehler bespricht er mit dem bzw. den Betroffenen selbst.
- Nicht die Kritik am Mitarbeiter steht für ihn im Vordergrund, sondern das Helfenwollen im Sinne der Teamarbeit und eigener Gesamtverantwortung.
- Kritik Dritter an seinen Mitarbeitern eignet er sich nicht ungeprüft an und nicht ohne den Betroffenen Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben zu haben.

Leitbilderarbeit

Die Erarbeitung eines Leitbildes gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und einem externen Beobachter oder Berater ist ein erster wesentlicher Schritt für Veränderung im Führungsverhalten. Es soll in diesem Rahmen aber nicht auf das «Wie» eingegangen werden, sondern auf das «Warum».

Warum ein Unternehmensleitbild?

Ein — von allen akzeptiertes — Leitbild stellt eine generelle Ausrichtung auf strategische Ziele und damit einen globalen Entscheidungsrahmen dar. Delegationsmaßnahmen sind wesentlich leichter durchführbar und die Gefahr der Rückdelegation ist wesentlich geringer, wenn ein Leitbild als allgemein akzeptierter Konsens existiert.



Wer den Ton angeben will, braucht ein besonderes Orchester.

Wer am Markt den Ton angeben will, braucht Spezialisten, die ihr Instrument beherrschen. Das gilt auch für Ihr Unternehmen.

Denn nur ein gut ausgebildetes Team kann Ihre Kunden wirklich überzeugen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Chance, noch mehr aus sich herauszuholen. Damit Sie alle Stücke souverän meistern.

Setzen Sie auf Weiterbildung

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER HANDELSKAMMER



Die Erarbeitung stellt eine echte Führungsaufgabe im Sinne des vorher Gesagten dar.

2.4 Delegation

Der Unternehmer sollte Aufgaben und Tätigkeiten, die er

- nicht selbst machen kann
 - nicht selbst machen will
- delegieren. Dies wird auch wesentlich, weil — wie eingangs erwähnt — viele Unternehmer unter operativer Arbeitsüberlastung leiden. In Delegationsfragen ist es jedoch wesentlich, daß delegierte
- Aufgaben (Tätigkeiten)
 - Kompetenzen
 - Verantwortung

hinsichtlich ihrer Gewichtung übereinstimmen [6].

Aufgaben und Kompetenzen können übertragen werden.

Verantwortung kann nicht übertragen werden, sie muß vom Mitarbeiter übernommen werden. Es bedarf also der aktiven Zustimmung des Mitarbeiters. Er muß bereit sein, Verantwortung zu tragen.

2.5 Neugewichtung von Schulung und Weiterbildung

Im Klein- und Mittelbetrieb wird unter (Weiter-)Bildung meist nur der Besuch von Fachseminaren verstanden. Viele Unternehmer sträuben sich, aktive Mitarbeiterentwicklung in diesem Bereich zu betreiben. Die Gründe liegen meist in der Persönlichkeit des Unternehmers

- Angst vor «zu gescheiterten» Mitarbeitern
- Angst, daß zu hoch qualifizierte Mitarbeiter unerfüllbare Forderungen stellen oder abgeworben werden
- Angst vor «unproduktiven Zeiten» durch Seminarbesuche

Diese Ängste sind verständlich, vor allem die Gefahr, daß dem Klein- und Mittelbetrieb hoch qualifizierte Mitarbeiter abgeworben werden, besteht tatsächlich in hohem Maße. Allerdings sind solche Verluste in einer Kultur, wo Weiterbildung eine Selbstverständlichkeit für alle ist, meist aus dem eigenen Personalnachwuchs leicht ersetzbar.

Welche Maßnahmen sollten im Bildungsbereich gesetzt werden?

In jedem Unternehmen — sei es noch so klein — muß jemand für Weiterbildung verantwortlich sein, es muß ein Bildungsbeauftragter ernannt werden. Diese Funktion, die ein hohes Maß an Verantwortung trägt, nimmt im Idealfall der Unternehmer selbst wahr.

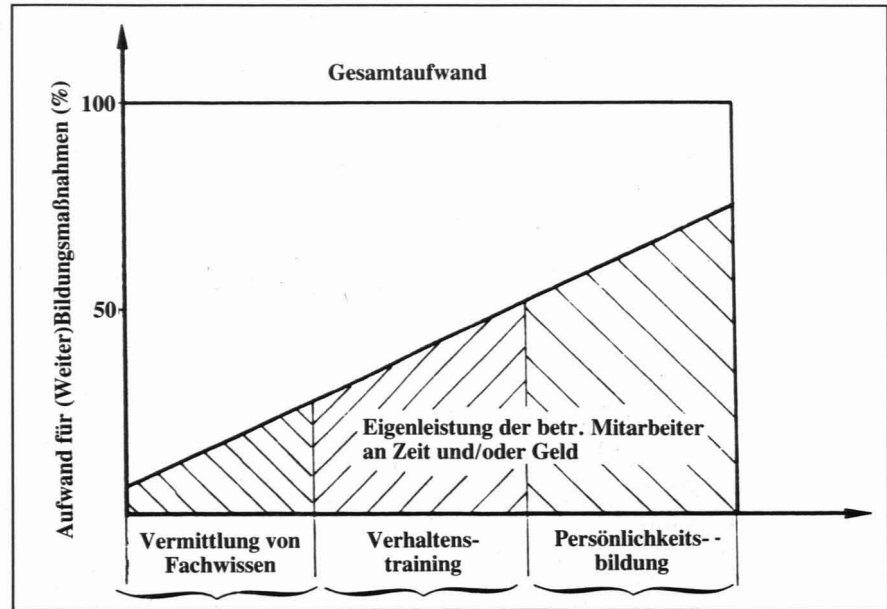


Abb. 5: Eigenleistung der Mitarbeiter bei Weiterbildungsmaßnahmen

Der Bildungsbeauftragte erfüllt folgende Aufgaben:

- Diagnose des Bedarfes und der Ziele seitens der Mitarbeiter und seitens der Unternehmung
- Erarbeitung eines langfristigen Bildungskonzeptes für die Unternehmung
- Durchführung operativer Maßnahmen, Organisation von Veranstaltungsprogrammen und externen und internen Seminaren
- Budgetverantwortlichkeit für Weiterbildungsveranstaltungen und Evidenz, wer wie oft woran teilnimmt
- Persönliche Beratung in Bildungsfragen
- Betreuung neuer Mitarbeiter und der Lehrlinge

Weiterbildung muß auf drei Ebenen erfolgen:

1. Ebene der technischen Fähigkeiten, Fachwissen (Recht, Sprachen, EDV, Rechnungswesen, Einschulung an Maschinen, ...)
2. Verhaltenstraining. Dabei wird auf das äußere Erscheinungsbild Einfluß genommen (z.B. Verhaltenstraining, Verkauferschulung, Redetraining, Präsentationstechnik, ...)
3. Persönlichkeitsbildung. Dabei steht nicht nur reine Verhaltensänderung im Vordergrund, sondern die gesamte Persönlichkeit. Eine Verhaltensänderung soll hier nicht durch Training erreicht werden, sondern soll Ergebnis einer Veränderung der Grundposition sein.

Dabei ist darauf zu achten, daß der Mitarbeiter steigende Eigenanteile am Aufwand tragen sollte (Abb. 5).

Abschließend ist zu sagen, daß so grundlegende Veränderungen, wie sie hier definiert werden, nur mit großem Einsatz aller Beteiligten zu bewältigen sind. Eine Schwierigkeit stellt vor allem die Notwendigkeit dar, in Konflikten die eigenen Anteile wirklich sehen zu wollen und auch zu sehen. Sicher ist in der Umstrukturierung Hilfe durch externe Berater und Beobachter nötig. Die Schwierigkeiten und Engpässe bei einer Veränderung der Unternehmenskultur sind nur längerfristig beherrschbar, sind letztendlich aber auch der Grund für den hohen Imitationsschutz einer positiv motivierenden Unternehmenskultur (vgl. Abb. 1).

Literatur:

- [1] SCHAU, Peter: Gedanken zum Thema Organisation und ein wenig darüber hinaus, in: ZfO (1988) 6, S. 365.
- [2] SACKMANN, S.: Organisationskultur. Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik — Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft (1983) 4.
- [3] EGGER, G.: Ganzheitliche Unternehmensentwicklung, Dissertation, TU Graz 1988, S. 115.
- [4] SCHIBALSKI, B.: Transaktionsanalytische Ansätze zur Führungskräfte Entwicklung, in: Der Wirtschaftsingenieur 20 (1988) 1, S. 7 — 11.
- [5] EGGER, G.: Ganzheitliche Unternehmensentwicklung, Dissertation, TU Graz 1988, S. 147.
- [6] HABERFELLNER et al.: Unternehmensführung und Organisation, Vorlesungsskriptum, TU Graz 1985, S. 1.1.