

KU

Führung von Kleinunternehmen **Sich selbst führen**

Selbstmanagement – Führung beginnt bei sich selbst
Ressourcen sinnvoll nutzen
Wie man die Life Balance behält
Sitzungsleitung will gelernt sein
Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe



Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Robert Kaspar (*1954)
Organisationsberater

Robert Kaspar ist seit 1983 selbstständig als Coach, Berater und Trainer tätig. Sein Unternehmen Kaspar und Partner Beratungs-GmbH mit Sitz in Lustenau, Österreich, berät Firmen und Personen in Personal- und Organisationsentwicklung. Seine Beratungsfelder sind im Einzelnen: Leadership und Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktbewältigung, Führungskräfteentwicklung, Bildung von Hochleistungsteams sowie die Verbindung von Privat- und Berufsleben.



Barbara Hochstrasser (*1954)
Dr. med.

Barbara Hochstrasser ist Chefarztin der Privatklinik Meiringen, wo sie auch ein Behandlungsprogramm für Patientinnen und Patienten mit Erschöpfungssyndromen entwickelt hat. Ihr wissenschaftliches Interesse gilt depressiven Erkrankungen, Burn-out, psychiatrischer Epidemiologie und Psychopharmakologie. Sie hat mehrere Publikationen zu diesen Themen verfasst. Barbara Hochstrasser studierte an der medizinischen Fakultät der Universität Bern und am Massachusetts General Hospital der Harvard University, Boston, USA.



Doris Ruckstuhl (*1957)
Betriebs- und Organisationspsychologin FH

Doris Ruckstuhl ist seit 1994 als selbstständige Organisationsberaterin und Coach tätig. Sie ist Inhaberin einer Beratungsfirma in Uerikon ZH. Viele ihrer Beratungsaufträge kommen aus kleinen und mittleren Unternehmen. Bei der Beratung und Begleitung von strategischen, strukturellen oder kulturellen Veränderungsprozessen ist die Konfliktbewältigung ein wesentlicher Schwerpunkt ihrer Arbeit. Als Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern unterrichtet sie vorwiegend Mitarbeitende aus kleinen und mittleren Unternehmen.



Selbstmanagement – zielgerichtete Führung beginnt bei sich selbst Urs Frey	04
Ressourcen sinnvoll nutzen Robert Kaspar	13
Wie man die Life Balance behält Barbara Hochstrasser	19
Sitzungsleitung zwischen Kunst und notwendigem Übel Doris Ruckstuhl	22
Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe Doris Ruckstuhl	26
Praxisbeispiele: SMW Swiss Military Watch S.A., Biel	11
Outdoor Dreams GmbH, Herzogenbuchsee	17
Länggass-Tee AG, Bern	24
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	29
Vorschau	30
Das ku-Unternehmensführungsmodell	31

TITELBILD. Entspannung und Weiterbildung zugleich: Lea Wili, Praktikantin bei Länggass-Tee in Bern, degustiert eine neue Teespezialität.



ku – Führung von Kleinunternehmen / Sich selbst führen

Liebe Leserin, geschätzter Leser



Jürg Bucher Leiter PostFinance

«Wer sich selbst nicht zu führen weiss, kann auch andere nicht führen.» Mit dieser simplen Weisheit sind wir mitten im Thema dieses Hefts. Als Kleinunternehmerin oder -unternehmer sind Sie in der Firma für alles verantwortlich: für Strategie, Produktion, Werbung und Verkauf, aber auch für die Finanzen und für Ihr Personal. Um all diese Aufgaben unter einen Hut zu bringen, müssen Sie zu allererst sich selbst gut führen. Gerade im Kleinunternehmen ist es wichtig, den eigenen Zeit- und Arbeitsaufwand gut einzuschätzen, richtige Prioritäten zu setzen oder auch die Verantwortung für bestimmte Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übertragen. Mit einem guten Selbstmanagement läuft es also nicht nur besser im Geschäft – Sie gewinnen Zeit, um sich zu erholen und etwas für sich selbst zu tun.

Habe ich meine Zeit und meine Aufgaben im Griff? Bin ich darin für meine Mitarbeitenden ein Vorbild? Die Beiträge dieser Ausgabe gehen solchen Fragen nach und zeigen Möglichkeiten, wie Sie sich selbst und damit auch andere gut führen. Dazu gehört es zum Beispiel, Aufgaben zu delegieren oder Sitzungen so zu planen, dass sie nicht zu belastenden Zeitfressern werden. Oder sich offen mit den Mitarbeitenden auszutauschen, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen und anzupacken. «Sich selbst führen» ist Teil jeder Unternehmerpersönlichkeit. Ich wünsche Ihnen, dass Sie das Wissen und die Anregungen dieser Ausgabe in Ihrem Alltag einsetzen können: fürs Geschäftsleben, aber auch für eine erholsame Freizeit.

Viel Lesevergnügen!
Jürg Bucher

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Fotografie: Juliette Überschlag, Luzern. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter www.postfinance.ch/ku. © 2011, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Sitzungsleitung zwischen Kunst und notwendigem Übel

Doris Ruckstuhl

In vielen Kleinunternehmen (KU) neigt die Vorgesetzte oder der Inhaber dazu, keine oder zu wenige Sitzungen einzuberufen. Als Argument wird ins Feld geführt, dass man sich im Betrieb doch täglich sieht und so alles «im Vorbeigehen» regeln kann. Wozu also die Zeit für Sitzungen einsetzen?

Arbeiten in einem Unternehmen mehrere Personen zusammen, braucht es klare Informationsstrukturen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass alle selbstverantwortlich ihrer Tätigkeit nachgehen können. Sitzungen sind grundsätzlich ein wesentliches Instrument, um den Informationsfluss zu gewährleisten.

Doch Untersuchungen haben ergeben: Sitzungen und Besprechungen verschiedener Art beanspruchen heutzutage rund 50 Prozent der Zeit einer Führungskraft. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden sind jedoch mit den Resultaten der Sitzungen unzufrieden und betrachten diese als verlorene Zeit. Daher lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wie im eigenen Betrieb mit Sitzungen umgegangen wird und ob die zur Verfügung stehende Zeit effektiv und effizient genutzt wird.

In der Regel ist der Inhaber oder die Inhaberin des KU auch der Sitzungsleiter oder die Sitzungsleiterin. Gerade in Sitzungen zeigt sich, wie gut das eigene Selbstmanagement ist. Einerseits geht es darum, die **Führungsinstrumente** sinnvoll anzuwenden und klare Strukturen (Ziele, Inhalte, Dauer) vorzugeben, andererseits sollten die Mitarbeitenden einbezogen und ihnen kreatives Mitdenken ermöglicht werden. Dies ist die grosse Kunst für eine erfolgreiche Sitzungsleitung.

Die wichtigsten Sitzungsarten

Obwohl in Besprechungen verschiedene Zwecke parallel oder nacheinander möglich sind, ist es hilfreich, wenn man sich die Unterschiede der Sitzungsarten einmal vor Augen führt. Diese sind für die Vorbereitung und Gestaltung erfolgreicher Sitzungen wichtig. Die vier nachfolgenden Sitzungsarten verfolgen unterschiedliche Ziele:

- **Informationssitzungen:** Fakten vermitteln, Gleichstand von Wissen, Arbeitsvorgänge demonstrieren, Richtlinien darlegen, Zusammenhänge erklären, Entscheidungen begründen, Handlungen anregen.
- **Koordinationsitzungen:** Besprechen, wer was bis wann zu tun hat und für welchen Arbeitszwischenstand oder die Fertigstellung der Arbeiten nach Plan erreicht wurde.
- **Problemlösungs- und Entscheidungssitzungen:** Das Gruppendenken auf die anstehende gemeinsame Problematik lenken, alle Ressourcen der Mitarbeitenden für eine optimale, umfassende Lösung einsetzen, mögliche Lösungen analysieren, Entscheidungsgrundlagen erarbeiten, Entscheidungen treffen.
- **Ideenfindung oder Kreativitzungen:** Neue Lösungen suchen, konventionelle Wege verlassen, nicht eindeutig definierte Probleme klären, Zusammenhänge suchen, die Ressourcen der Mitarbeitenden für eine neue Dienstleistung oder die Anpassung eines Produkts einsetzen.

Die Rolle der Sitzungsleitung

Neben der klaren Strukturierung sind die Persönlichkeit und das Verhalten der Sitzungsleiterin

tipp

Selbstkontrolle

- ↓
- Wie effizient und effektiv leite ich die Sitzungen?
- Kennen alle Mitarbeitenden sowohl die Traktanden als auch das Ziel und die Dauer der Sitzung?
- Können sich die Mitarbeitenden zu einzelnen Traktanden melden?
- Können die Mitarbeitenden aktiv ihre Meinungen, ihre Gedanken und ihr Wissen einbringen?
- Wer darf mir kritische Rückmeldungen geben?
- Auf welche Person höre ich besonders?
- Wie zufrieden sind meine Mitarbeiter und erachten sie die Sitzungen als wertvoll?
- Nutze ich das Potenzial und die Ressourcen der einzelnen Mitarbeitenden?

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

oder des Sitzungsleiters von entscheidender Bedeutung. Die Person muss in der Lage sein, einen konstruktiven zielgerichteten Dialog zu fördern und die Sitzung bei auftretenden Missverständnissen, Unstimmigkeiten oder Dominanz- und Konkurrenzverhalten wieder in die richtigen Bahnen zu lenken. Gleichzeitig darf sie selbst keine dominierende Rolle einnehmen.

Regeln der Sitzungsleitung. In der Rolle der Sitzungsleitung gilt es einige Regeln zu befolgen, damit die Sitzungen erfolgreich und für alle Beteiligten konstruktiv verlaufen:

- Die Mitarbeitenden konkret ansprechen, möglichst viele in die Diskussion mit einbeziehen.
- Aufgreifen von Beiträgen und in der Regel keine Wertung der Beiträge vor allen Anwesenden.
- Nicht mit den Ideen der Mitarbeitenden konkurrieren. Im Gegenteil: Diese Ideen haben Vorrang, die eigenen kennt man ja bereits.
- Jedem Mitarbeitenden zuhören und allenfalls das Gehörte in eigenen Worten wiederholen, um sicherzugehen, dass es verstanden wurde.
- Gemeinsamkeiten formulieren.
- Fragen stellen.
- Dominante Diskutanten, sogenannte Vielredner oder Wichtigtuerinnen «abbremsen» und auch den anderen das Wort erteilen, insbesondere den Zurückhaltenden.
- Bei Missverständnissen und Unstimmigkeiten: nachfragen und klären.
- Gegebenenfalls die problematische Situation ansprechen und um einen konstruktiven Sitzungsverlauf bitten.

Fehler der Sitzungsleitung. Bei ungeschicktem Verhalten des Sitzungsleiters oder der Sitzungs-

leiterin kann eine Besprechung zur reinen Befehlsausgabe werden. Nur in Notsituationen (zum Beispiel bei Stromausfall) kann eine Befehlsausgabe das einzig Richtige sein. In normalen Situationen wird jedoch das Finden optimaler Lösungen erschwert, mit denen sich alle identifizieren können. Fehler bei der Sitzungsleitung führen zur Demotivation, zur Verschlechterung des Arbeitsklimas und zum «Dienst nach Vorschrift». Mangelnde Kompetenz kann sich wie folgt zeigen:

- Die Diskussion beherrschen und nicht zuhören oder steuern wollen.
- Die Mitarbeitenden unterbrechen oder sogar deklassieren.
- Die eigene Meinung vor alle andern stellen.
- Eigene Meinungen als Tatsache hinstellen.
- Empfindlich reagieren.
- Über Argumente hinweggehen.
- Killerphrasen anwenden, wie zum Beispiel: «das geht sowieso nicht», «was du wieder denkst...» oder «wo kämen wir hin mit deinen Ideen».
- Schulmeisterei und Belehrungen
- Aggressive Formulierungen wie «das ist doch wohl nicht Ihr Ernst!»
- Nur eigene **Ich-Argumente und -Botschaften** gelten lassen.

Fazit

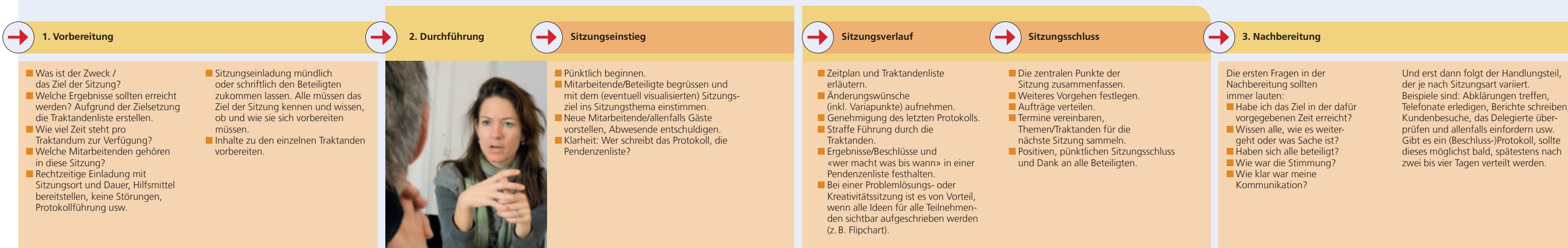
Sitzungsleitung ist eine Kunst, die man lernen kann. Wenn Sie einmal nicht zufrieden mit einem Sitzungsverlauf sind oder bemerken, dass sich Schwierigkeiten in mehreren Sitzungen immer wieder in gleicher Weise bemerkbar machen, könnte der eine oder andere Punkt eine Hilfe für die Reflexion sein und einen ersten Schritt zur Verbesserung des Selbstmanagements bedeuten.

exkurs

Gründe für schwierige Sitzungen

- ↓
- Ziel und Inhalt stimmen nicht überein
- Falsche Gruppe von Mitarbeitenden für die zu bearbeitenden Sitzungsinhalte
- Unvorbereiteter Sitzungsleiter, unvorbereitete Mitarbeitende
- Kein Interesse/niedrige Motivation der Mitarbeitenden
- Lasche Führung und keine klare Sitzungsstruktur
- Viel Geschwätz oder eine Sitzungsleitung, die sich gerne reden hört
- Immer die gleichen Mitarbeitenden, die reden (Dominanz/ Konkurrenz)
- Missverständnisse (schlechte Kommunikation)
- Unstimmigkeiten

Abbildung 11 «So leite ich eine Sitzung»



Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe

Doris Ruckstuhl

Zwischen Menschen entstehen Konflikte; sie sind so natürlich wie schlechtes Wetter. Wenn die Schlechtwetterperiode hingegen über längere Zeit andauert, folgen Überschwemmungen und Erdbeben, die die Existenz bedrohen. So verhält es sich auch mit Konflikten in kleinen Unternehmen (KU). Es ist unabdingbar, Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Konflikte sind Chefsache

Auseinandersetzungen mit und unter Mitarbeitenden, mit Kunden und Lieferanten absorbieren Zeit, Energie und Geld. So ungeliebt sie auch sind: Der Umgang mit Konflikten hat im Selbstmanagement aus der Sicht des **Ressourcenmanagements** eine zentrale Bedeutung.

Verdrängte Schwierigkeiten ruhen nicht. Wir tun uns in unserer Kultur schwer im Umgang mit Konflikten. Hand aufs Herz: Wer von uns drückt sich nicht lieber um klärende Gespräche und schiebt konfliktbehaftete Themen gerne vor sich her? Schon wenn Sie sich an eine der wichtigsten Regeln halten, ersparen Sie sich viel Ärger, Kummer und Geld: Je früher Sie Konflikte thematisieren, desto leichter ist es, das unerwünschte, für den Betrieb schädliche Verhalten der Konfliktpartner zu verhindern. Durch längeres Wegsehen werden die anstehenden Themen zunächst einfach unter den Teppich gekehrt. Dort ruhen sie aber selten. Stattdessen sind sie ein Nährboden für das, was sich niemand wünscht, nämlich für die Eskalation der Schwierigkeiten zu Konflikten. Unterschiedliche Meinungen oder gelegentlicher Widerstand gelten noch nicht als Konflikte. Sie

sind aber Vorboten, besonders wenn sie gehäuft auftreten.

Potenzial erkennen. Konflikte haben auch positive Aspekte und eine wichtige Funktion der Entwicklung, des Aufdeckens und der Optimierung. Diese positiven Funktionen eines Konflikts können helfen, die Scheu oder das Unbehagen zu mindern, Konflikte anzusprechen.

Welche Arten gibt es?

Damit Konflikte erkannt und konstruktiv gelöst werden können, braucht es das Wissen um die Unterscheidung der verschiedenen Konflikttypen.

■ **Innerer Konflikt:** Dieser spielt sich in den Betroffenen selbst ab. Es ist ein Konflikt zwischen persönlichen Bedürfnissen und Erwartungen, die von aussen gestellt werden. Ziel ist es, sich zu entscheiden und Prioritäten zu setzen.

■ **Sozialer Konflikt:** Dabei sind mehrere Personen beteiligt. Es geht um unterschiedliche Wahrnehmung, Unverträglichkeiten, Antipathie, Konkurrenz, unterschiedliche Kommunikationsstile oder Beziehungsmuster. Diese Konflikte stören die Zusammenarbeit. Es geht darum, die gegenseitigen Wahrnehmungen abzustimmen und ein neues gemeinsames Verhalten verbindlich zu vereinbaren.

■ **Struktureller Konflikt:** Hierbei handelt es sich um Zielkonflikte und/oder strukturelle Unklarheiten, zum Beispiel bei unklaren Schnittstellen und Abläufen, Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen. Hier sind klärende Gespräche angebracht.

exkurs

Fragen zum Umgang mit Auseinandersetzungen



- Welche Erfahrungen habe ich im Umgang mit Konflikten gemacht?
- Gehe ich Auseinandersetzungen aus dem Weg oder nehme ich sie an?
- Wie gehe ich bei der Lösung von Konflikten vor? Hat dieses Vorgehen zu konstruktiven Lösungen geführt?
- Was kann ich aus dem Umgang dazulernen?
- Wer ist ein Vorbild im Umgang mit Konflikten?

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Konflikte anpacken

■ **Kultureller Konflikt:** Hier bewegen wir uns in den Bereichen Werte, Normen und Einstellungen. Zur Lösung trägt es bei, Gegensätze anzusprechen und einen Konsens zu finden. Diese Arbeit ist für alle Betroffenen anspruchsvoll, denn Werte und Normen geben eine grosse Sicherheit und sind damit eine wichtige innere Landkarte zur Orientierung in der Gesellschaft.

Vier Schritte zur Konfliktfähigkeit

1. Konflikte früh erkennen, offen ansprechen. Frühzeitig bedeutet, es nicht so weit kommen zu lassen, dass man schon vor Wut kocht oder kurz davor ist, zu «explodieren». Sondern zu einem Zeitpunkt, in dem man noch in der Lage ist, sich selbst und seine Emotionen zu steuern.

2. Eine respektvolle und gleichwertige Haltung entgegenbringen. Diese ist die notwendige Voraussetzung dafür, Konflikte konstruktiv und ohne Beziehungsschäden zu lösen. Alle Beteiligten sind nur dann bereit, an der Suche einer guten Lösung mitzuarbeiten, wenn sie sich gleichwertig und respektvoll behandelt fühlen. Wenn Machtverhältnisse ungerechtfertigt ausgenutzt werden, kommt der Missmut oft dadurch zum Ausdruck, dass die Lösung unvollständig, zäh oder gar nicht umgesetzt wird. Gleichwertigkeit heisst, den «Streitpartner» auf gleicher Ebene, als Mensch mit Stärken und Schwächen, Bedürfnissen und Interessen wahrzunehmen und ihn auch entsprechend zu behandeln. Wenn es gelungen ist, die Störung oder den Konflikt zum Thema zu machen, ohne dass sich der Mitarbeitende angegriffen oder in die Ecke gedrängt fühlt, ist schon viel erreicht.

3. Die gegenseitigen Erwartungen klären. Das Problem, das nun auf dem Tisch ist, hat oft mit einer Abweichung zwischen den Erwartungen zu tun. Wenn es um eine Verbesserung der Zusammenarbeit geht, sollten die gegenseitigen Erwartungen klar und deutlich benannt werden. Die dafür aufgewendete Zeit lohnt sich in aller Regel. Die Transparenz der Erwartungen sorgt für klare Verhältnisse zum Vorteil aller Beteiligten und schützt vor erneuten Enttäuschungen.

4. Die Suche nach einer für beide Seiten annehmbaren, tragfähigen Lösung. Manchmal liegt die Lösung bereits auf der Hand, sobald die Erwartungen transparent sind. In anderen Fällen ist die Sache etwas aufwendiger, und man muss nach Alternativen suchen, die man bewerten und aushandeln kann. Ein Konflikt ist nur dann wirklich gelöst, wenn die vereinbarte Lösung zur allseitigen Zufriedenheit umgesetzt wurde.

Unterdrückung ist keine Lösung

«Dem Frieden und der Harmonie zuliebe: Sag lieber nichts!» Erinnern Sie sich, wann Sie diese Haltung zu Konflikten letztmals eingenommen haben? In bestimmten Zeitabständen braut sich ein Gewitter zusammen und entlädt sich über der Familie oder dem Betrieb. Man erschrickt ebenso regelmässig, wie man sich gegenseitig beruhigt: «Er ist überarbeitet; er meint es sicher nicht so.» Oder: «Sie spürt den Vollmond, sie ist launisch.» Mit diesen Pseudoerklärungen hält der Alltag wieder Einzug – eine Art Ritual, das sich wiederholt und keine Lösung bringt.

tipp

Eigenes Konfliktverhalten hinterfragen

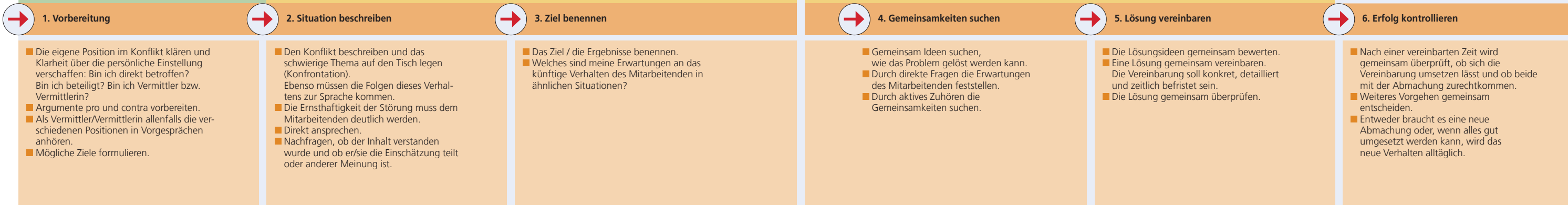


- Sind mir Konflikte lästig und sitze ich sie deshalb aus, in der irrigen Meinung, sie würden sich von selbst lösen?
- Bin ich auf Harmonie aus, koste es, was es wolle?
- Warte ich, bis andere das unangenehme Thema auf den Tisch bringen?
- Löse ich Konflikte auf eine destruktive, vernichtende Art, indem ich lospoltere und die Mitarbeitenden verurteile?
- Habe ich keine Berührungspunkte mit Konflikten?
- Spreche ich wie selbstverständlich Konflikte an, um konstruktiv nach Lösungen zu suchen?

Abbildung 12 «So leite ich ein Konfliktgespräch»

Bei einer Auseinandersetzung ist es ratsam, in einem ersten Schritt die eigene grundsätzliche Haltung gegenüber Konflikten zu hinterfragen: Gehe ich Konflikten aus dem Weg? Bin ich bereit, einzulenken? Das folgende Schema lässt sich auch auf Konflikte mit Kunden übertragen.

Durchführung des Konfliktgesprächs



Ein Kleinunternehmen mit einer überschaubaren Anzahl Mitarbeitenden, die man persönlich mit ihren Stärken und Schwächen kennt und denen man möglicherweise im Umfeld auch privat begegnet, ähnelt in vielerlei Hinsicht einem Familiensystem. So erstaunt es nicht, wenn sich sowohl der Chef oder die Chefin als auch die Mitarbeitenden wie Familienmitglieder verhalten.

Der fürsorgliche Chef schiebt die Konflikte eher vor sich her, da sie ihm peinlich sind. Die Unternehmerin möchte Harmonie und es allen recht machen. Darum trifft er oder sie keine unangenehmen Entscheidungen. Offenkundige Probleme werden nicht angegangen, bis die Konfliktvermeidung schliesslich zu einem destruktiven Ausbruch (Gewitter) führt. Die kritische Führungsperson fordert demgegenüber viel von den Mitarbeitenden, nimmt sich selbst als Massstab aller Dinge, weist oft zurecht, kann alles besser, beurteilt hart, erlaubt keinen Widerspruch. Konflikte werden auf eine verletzende, oft destruktive Art ausgetragen und hinterlassen Verlierer mit Rachegehlüsten, Verweigerungsaktionen bis hin zur inneren Kündigung. Gegebenenfalls können deshalb immense finanzielle Schäden entstehen (siehe Abbildung 13).

Nerven und Geld. Beide Verhaltensweisen erschweren es, die Konflikte konstruktiv und gewinnbringend zu lösen. Konflikte kosten nicht nur Nerven, sie kosten auch Geld. Zu einem wirtschaftlichen Problem werden Konflikte dann, wenn sie gar nicht angepackt und geklärt werden. Sie eskalieren, entwickeln sich zu einem langwierigen Machtkampf. Dies kann einen Betrieb auf lange Zeit lähmen oder im Extrem sogar zugrunde richten.

Wert von Auseinandersetzungen. Zum Glück sind nicht alle Konflikte schwerwiegend – im Gegenteil: Sie sind eine unvermeidliche und nützliche Begleiterscheinung im Zusammenleben und Zusammenarbeiten. Denn sie tragen dazu bei, dass unterschiedliche Sichtweisen und Auffassungen miteinander ausgetauscht und abgeglichen werden, um optimales Handeln zu finden. Der konstruktive Umgang mit Konflikten stärkt ausserdem den Teamgeist und das gemeinsame, einheitliche Vorgehen. Diese positive Art der Konfliktbewältigung kommt somit allen Beteiligten und dem Unternehmenserfolg zugute.

Fazit

Dem Frieden zuliebe Konflikte anpacken ist also kein sprachlicher Irrtum. Die konstruktive Lösung von Konflikten ist die Grundvoraussetzung für die gute Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten und letztlich für den Unternehmenserfolg. Wer die Führungsinstrumente und das Wissen über Konflikte richtig anwendet, an seiner Persönlichkeit arbeitet und die Selbstreflexion praktiziert, verfügt über die wichtigsten Grundlagen zum «Sich selbst führen». Und wer sich regelmässig konstruktiv um die Bewältigung von Konflikten kümmert, leistet einen wesentlichen Beitrag zur eigenen Gesundheit, zur Gesundheit der Mitarbeitenden und zum Gedeihen des Unternehmens.

exkurs

Der Umgang mit Kritik



Jede Person gerät von Zeit zu Zeit in die Kritik. Entscheidend ist der Umgang damit:

- Kritik gehört zum Leben. Sie können sie nicht kontrollieren, sehr wohl aber Ihre Reaktion darauf. Können Sie die Kritik als Feedback nutzen? Oder ist sie ungerechtfertigt?
- Kritik nicht persönlich nehmen: Gewinnen Sie Abstand und analysieren Sie kühl.
- Nicht die Balance verlieren: Atmen Sie durch und reflektieren Sie Ihr kritisiertes Handeln.
- Kritik nicht vorbehaltlos annehmen: Überprüfen Sie, ob die Kritik für Sie relevant ist. Reagieren Sie nicht unüberlegt.

Abbildung 13 **Persönlichkeit und die Möglichkeit der Konfliktbewältigung**

Wie man mit Konflikten umgehen kann			
	Mit fürsorglichem Elternverhalten	Als umsichtiger Chef	Mit kritischem Elternverhalten
Tendenz	Konflikte vermeiden durch «Verschieben» oder «Verdrängen»	Sich Konflikten stellen durch «Ansprechen» der Konfliktpartner	Konflikte vermeiden durch «Anordnungen ohne Widerspruch»
Folgen	Eindruck von gutem Arbeitsklima als Selbstbetrug	Gegenseitige Wertschätzung trotz Auffassungsunterschieden	Eindruck von «Heile Welt ohne Probleme» als Selbstbetrug
Gefahren	Destruktives Verhalten von Mitarbeitenden	Vorgehensweise wegen notwendigen Zeitaufwands unbeliebt	Destruktives Verhalten der Mitarbeitenden
Situation für den Betrieb	Wenig Effizienz, Mehrausgaben, finanzielle Verluste	Hohe Effizienz, Kosteneinsparungen, grösserer Unternehmenserfolg	Wenig Effizienz, Mehrausgaben, finanzielle Verluste

Das Verhalten in Konfliktsituationen hängt von der Persönlichkeit des Unternehmers oder der Unternehmerin ab. In der Realität verbindet eine Führungsperson je nach Situation Ansätze verschiedenen Verhaltens. In der Abbildung sind stellvertretend drei Verhaltensweisen dargestellt, wobei die mittlere, also jene des umsichtigen Chefs, am meisten Erfolg verspricht.

Glossar

Arbeitseffizienz: Effizienz ist ein Mass für das Ergebnis unter Berücksichtigung der eingesetzten Mittel. Im Arbeitsumfeld werden Zeit und Kapital in Relation zum Resultat der Arbeit gesetzt. Je mehr Ressourcen für das Arbeitsergebnis aufgewendet werden müssen, umso geringer die Arbeitseffizienz. Im Sinne des Selbstmanagements ist der Umgang mit der Zeit ein wichtiger Schlüssel zu mehr Effizienz.

Bottom-up: Bedeutet «von unten nach oben» und steht im Gegensatz zu top-down (von oben nach unten). Das Bottom-up-Prinzip sieht eine Entwicklung vor, die von der Basis, beispielsweise den Mitarbeitenden und den Kunden, oder von den Details ausgeht. Sie fügt sich im Unternehmen zu einer übergeordneten Strategie, zu einem Produkt oder einem Leitbild zusammen.

Ergonomie: Der Begriff setzt sich aus den griechischen Wörtern ergon (Arbeit, Werk) und nomos (Gesetz, Regel) zusammen und beschreibt demnach die Gesetzmässigkeiten menschlichen Arbeitens. Zentrales Ziel der Ergonomie ist die Schaffung geeigneter Arbeitsbedingungen. Dies, um eine effiziente und fehlerfreie Arbeitsausführung sicherzustellen und das Personal vor gesundheitlichen Schäden – auch bei langfristiger Ausübung einer Tätigkeit – zu schützen.

Fach- bzw. Leitungsaufgabe: Als Fachaufgabe wird die Ausführung einer Aufgabe bezeichnet, für die eine berufliche Ausbildung erforderlich ist. Die Fachverantwortung zielt auf die Gewährleistung der fachmännischen und korrekten Ausführung der Tätigkeit ab. Als Leitungsaufgabe wird die Führungsverantwortung für Mitarbeitende und Prozesse verstanden. Führungspersonen in KU tragen meist Fach- und Leitungverantwortung. Der erlernte Fachberuf ist die Grundlage des Unternehmens, während die Leitungsaufgaben mit der Unternehmensgründung hinzukommen.

Führungsinstrument: Führungsinstrumente sind die Mittel, welche die Führungsperson und das Unternehmen einsetzen, um die gesteckten Ziele auf möglichst wirtschaftliche Weise zu erreichen. Beispiele für die gängigsten Führungsinstrumente im Zusammenhang mit dem Selbstmanagement sind das Leitbild, die Unternehmenspolitik, Organigramm, Stellenbeschriebe, Aus- und Weiterbildungskonzepte, Mitarbeiterbeurteilung und das Vorschlagswesen.

Ich-Argumente und -Botschaften: Äusserungen, welche die eigene Meinung und die eigenen Gefühle mitteilen. Formulierungen mit «man» oder «wir» beziehen demgegenüber andere ungefragt mit ein und machen aus eigenen Meinungen Gemeinplätze.

Outsourcing: Ist gleichbedeutend mit «Auslagerung» und bezeichnet die Übertragung von Aufgaben an Dritte, meist im Rahmen einer langfristigen vertraglichen Vereinbarung. In KU ist das Outsourcing des Informatikbetriebs häufig anzutreffen, ebenso die Auslagerung der Finanzbuchhaltung oder der Fertigung von Halbfabrikaten.

Produktivität: Ist ein Mass für Leistungsfähigkeit. Sie stellt das Verhältnis zwischen dem Produktionsergebnis (Güter oder Dienstleistungen) und den dafür benötigten Produktionsfaktoren (Arbeitszeit, Kapital) dar.

Pufferzeit: Die Pufferzeit ist die Differenz zwischen dem frühest- und spätestmöglichen Anfangstermin eines Vorgangs, damit der vorgesehene Endtermin einer Aufgabe eingehalten werden kann. Im Sinne des Selbstmanagements sind unter Pufferzeit die Reserven zu verstehen, die für Unvorhergesehenes reserviert werden.

Ressourcen: Als Ressourcen werden Mittel bezeichnet, die eingesetzt werden müssen, um einen Vorgang ablaufen zu lassen. Im unternehmerischen Umfeld sind die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitszeit, ihrem Wissen und Know-how sowie Kapital, Boden, Rohstoffe und Halbfabrikate die wichtigsten Ressourcen.

Ressourcenmanagement: Der Umgang mit Ressourcen wird als Ressourcenmanagement bezeichnet. Es zielt darauf ab, die unternehmerischen Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen.

Stellenbeschrieb: Der Beschrieb umfasst sämtliche Aufgaben, Anforderungen, Kompetenzen und die Einordnung im Organigramm einer Position im Unternehmen. Er ist personenunabhängig verfasst und dient als Orientierung für Vorgesetzte und Stelleninhaber, beispielsweise in der Leistungsbeurteilung.

Teambildung: Auch Teamentwicklung genannt, umfasst einerseits einen Prozess, den mehrere Personen im Verlauf ihrer Zusammenarbeit automatisch durchlaufen. Andererseits kann darunter ein aktiver, gesteuerter Prozess verstanden werden, welcher der Verbesserung der Zusammenarbeit der Personen dient.

Unternehmenskultur: Die Kultur im Unternehmen stellt das Fundament für Handlungen und Einstellungen der Führungspersonen und Mitarbeitenden dar. Die Unternehmenskultur kommt im Umgang untereinander und im Verhältnis zu Kunden, Lieferanten, Behörden usw. zum Ausdruck. Die Führungsperson des Unternehmens prägt die Unternehmenskultur entscheidend.

Zeitmanagementsystem: Darunter versteht man die Planung anstehender Aufgaben und Termine innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit. Zum Zeitmanagement gehört, die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit abzuarbeiten, umfassende Vorhaben in kleine Teilaufgaben zu gliedern und bestimmte Aufgaben an andere Personen zu delegieren. Im Sinne des Selbstmanagements zählen Methoden zur Steigerung der Motivation und die Erfolgskontrolle ebenfalls zum Zeitmanagement.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit dem Thema «Strategie».

Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin folgt mit der Firma einer Strategie. Manchmal ist diese explizit formuliert, gelegentlich finden sich strategische Elemente in der Geschäftsidee, im Businessplan oder in anderen Dokumenten. Die Strategie ist eine Landkarte, die den Weg zu den Unternehmenszielen aufzeigt. Sie umfasst unter anderem, welcher Leitidee die Firma folgt, wie sie sich am Markt positioniert und welche Aktivitäten sie dafür unternimmt.

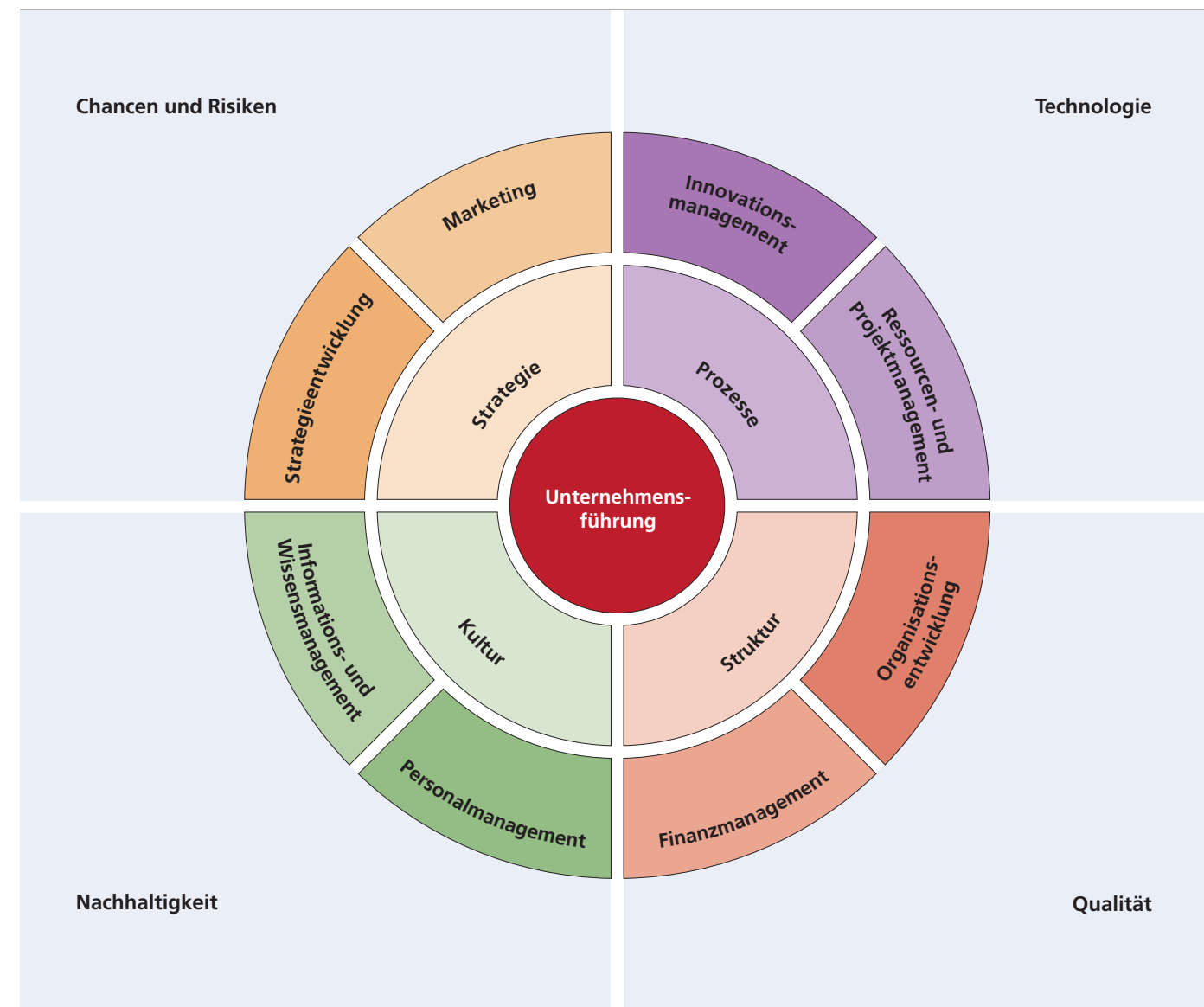
Eine Strategie konzentriert sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens. Also auf die entscheidenden Geschäftsaktivitäten, mit denen sich im Markt die grössten Umsätze erzielen lassen. Strategien können sich stark unterscheiden: Imitationsstrategien von Innovationsstrategien. Strategien, die das Geschäft fokussieren von solchen, die es differenzieren. Und schliesslich gibt es Preisstrategien, mit denen sich ein Unternehmen zum Beispiel auf wohlhabendere oder eben preisbewusste Kundinnen und Kunden ausrichtet.

In der nächsten Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» zeigen wir Ihnen, wie Sie eine Unternehmensstrategie aufstellen, die Ihnen hilft, ein neues Geschäft erfolgreich zu starten. Oder wie Sie die bestehende Strategie prüfen und das Unternehmen am Markt neu positionieren.

Die Ausgabe «Strategie» erscheint im Herbst 2011. Sie können Ihr Exemplar bereits jetzt kostenlos vorbestellen oder «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch abonnieren: unter www.postfinance.ch/ku oder mit der Antwortkarte auf dieser Seite.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

Das ku-Unternehmensführungsmodell



Selbst- und Ressourcenmanagement sind im ku-Unternehmensführungsmodell Teil der Prozessebene.

Sich selbst zu führen und die Ressourcen im Unternehmen bestmöglich einzusetzen, ist demnach eine ständige Aufgabe der Unternehmensführung, aber auch aller Mitarbeitenden. Denn im Kleinunternehmen ist jede und jeder besonders dazu angehalten, die eigene Zeit und Arbeitskraft so gezielt wie möglich zu nutzen. Ineffizienz, Ausfälle aufgrund ständiger Überlastung oder krankheitsbedingte Abwesenheiten

treffen eine Firma mit wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz empfindlich.

Überblick über Aufgaben und Funktionen.

«ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben

(Struktur) sowie dem kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur).

Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese

Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

Bisher erschienen:



Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Beiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.



Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte

Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg.



Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung

Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.



Nr. 5, November 2010: Werbung

Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. www.postfinance.ch

