kmu-tag.ch

OBT

KMU-TAG-STUDIE 2015

KMU UND MITARBEITENDE – INSPIRIEREN, MOTIVIEREN, BEWEGEN

Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust

EINLEITUNG

Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust

Der KMU-Tag 2015 widmet sich der Thematik «KMU und ihre Mitarbeitende – inspirieren, motivieren, bewegen». Diese Trias mag einer gewissen Logik entsprechen, die schon fast klassisch daher kommt: *«Als Chefin oder Chef muss ich die Mitarbeitenden mit guten Ideen inspirieren, dann mit Arbeitsfreude motivieren und schliesslich als Vorbild und mit Fleiss bewegen – Ärmel hochgezwirbelt, dann kommt's gut, dafür sind wir Führungspersonen ja da – hacke-zacke-bingo.»* Uiii – irgendwie meldet sich die Hühnerhaut ob dieser windschlüpfrigen Aussage. Denn: Die Thematik verlangt nach Behutsamkeit; es geht um unsere Leute im Unternehmen. Menschen. Viel bedeutender erscheint uns, dass wir einmal am Tag innehalten und uns fragen: «Ist das Fordern und Fördern verstanden worden, nutzt es und mache ich es richtig?»

Wir haben bewusst die Verb- und nicht die Nominativform gewählt, es geht also weniger um Inspiration, um Motivation oder um Bewegung an sich, sondern um UNSER TUN.

Aufgrund der einleitenden, *kursiven* Aussage schieben sich drei Fragen in den Vordergrund: «*Wie* inspiriere, *wie* motiviere und *wie* bewege ich meine Mitarbeitenden?». Manchmal haben wir nicht nur Antworten schnell parat, sondern auch Fragen: *Wie*-Fragen sind eine willkommene Gelegenheit, um nicht auf den Grund einer Sache eingehen zu müssen, sondern quasi «toolbox»-artig und möglichst rasch eine Lösung zu finden. Deshalb sagen wir «Moment» – Halt, Stopp! –: Bei unseren KMU-Tag-Studien geht es immer auch um die Frage nach dem «Wofür?», und die dünkt uns weitaus bedeutender als die Wie-Fragen. Bitte lassen Sie sich deshalb auf eine Reise entführen, bei der wir auch auf den Aspekt der Unternehmensführung eingehen und uns dabei fragen «*Wozu* ist es notwendig, dass ich inspiriere, motiviere und bewege?» oder «*Weshalb* ist dies sinnvoll?» und «Gibt es auch die Situation, in der ich als Führungspersönlichkeit bewusst nicht inspirieren, motivieren oder bewegen muss?».

Ja, wir sind davon überzeugt, dass es diese Situationen gibt – zuhauf. Und deshalb ist die Thematik keinesfalls trivial, sondern unerhört reizvoll und erfordert eben die Kunst der Mitarbeiterführung. Wir nennen sie «KMU-Führungskompetenz».

Aus subjektiver Sicht entspricht die Führungskompetenz der sich laufend entwickelnden Zuversicht um die richtige Aufbietung der eigenen Fähigkeiten – *grundsätzlich* und *je nach Situation*, d.h. bspw. in Abhängigkeit vom einzelnen Mitarbeitenden und der Stimmung der Führungspersönlichkeit. Situative Anpassung der Führungskompetenz bedeutet, dass wir beispielhaft die Zerstreutheit eines Mitarbeiters verstehen, der während der Arbeit von seiner Frau erfährt, dass ihr Sohn beim Sturz mit dem Velo einen komplizierten Armbruch erlitten hat. Deshalb sagt die Chefin aus der Situation heraus: «Bitte beruhige Dich. Geh' jetzt ins Spital zu Deinem Sohn, er und Deine Frau brauchen Dich … und fahr vorsichtig!»

Anpassung der Führungskompetenz je nach Mitarbeitenden bedeutet, dass man Ausnahmen machen kann und soll. Es spricht Vieles dafür, dass man einer engagierten Mitarbeiterin gewährt, am Freitagnachmittag vor den Betriebsferien früher zu gehen, und dies – falls notwendig – der übrigen Mannschaft mitteilt.

Die eigene Stimmung hat ebenfalls einen gewissen Einfluss auf die Art, wie man führt, vielleicht nicht grundsätzlich, jedoch in den kleinen, filigranen Aspekten der Mitarbeiterführung. Jedenfalls hören wir genau hin, wie am Montagmorgen das «Hoi zämä» von Führungskräften und Mitarbeitenden artikuliert wird – es gibt Nuancen, die wichtig sind.

Die Auseinandersetzung mit der Führungskompetenz, so wie sie hier dargestellt ist, bedingt einer fundamentalen Voraussetzung: Sie funktioniert nur, wenn man als Chefin oder Chef je nach Unternehmensgrösse im operativen Geschehen involviert ist, nicht immer, aber mehrheitlich. Ein grosser Vorteil von KMU gegenüber den Grossunternehmen ist,

GESAMTSICHT

dass die Chefin oder der Chef mit beiden Beinen im operativen Alltag steht und mit der Nase den Wind spürt. Oder noch einfacher: *IM* Unternehmen tätig sein und *ÜBER* das Unternehmen denken können – und das quasi gleichzeitig, damit die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Firma gewährleistet bleibt. Das ist der grosse Trumpf der KMU.

Deshalb ist ein Blick auf die Unternehmens- und Beschäftigtenstruktur der Schweiz mit den aktuellsten Zahlen sinnvoll. Die Schweiz ist ein Land der Kleinsten: 92.3 % aller Unternehmen sind sogenannte Mikrounternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten (siehe Tabelle 1). Auch gilt, dass beinahe die Hälfte aller Unternehmen der Gruppe «Einpersonenbetriebe» angehört (siehe Tabelle 2). Die Mikrounternehmen generieren für 1.3 Mio. Beschäftigte Arbeit. Das sind knapp 31 % aller Beschäftigten. Auch wird deutlich, dass viele davon in Teilzeit arbeiten, denn in Vollzeit-Äquivalenz (100 %) gerechnet sind es 920'000 Stellen.

Die Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten machen gerade einmal 6.3 % aller Firmen in der Schweiz aus, die Mittelunternehmen nur mehr 1.2 %. Verschwindend klein ist der Anteil der Grossunternehmen am Gesamtunternehmensbestand (0.2 % oder 1'256 Firmen), jedoch nicht in ihrer Wertschöpfungskraft, wirtschaftlichen Bedeutung, Marktmacht und Beschäftigtenzahl.

Die Dominanz der Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz hat einen Einfluss auf das Führungsverhalten[2]. Der Chef oder die Chefin ist in einem Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden deutlich näher am operativem Geschehen als ein CEO eines Grosskonzerns mit mehr als 20'000 Beschäftigten. Es ist kaum möglich, die Führungsalltage von Gross und Klein zu vergleichen, wohl jedoch andere Formen der Führung, z.B. die Werte und Grundhaltungen der Führungspersönlichkeiten.

Tabelle 1

Anzahl Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklasse der Unternehmen 2012[1].

Grössenklasse in VZÄ	Total Unternehmen in tausend	in %	Total Beschäftigte in tausend	in %	Total VZÄ in tausend	in %
Mikrounternehmen (0-9 Mitarbeiter)	514'741	92.3%	1'308'365	30.8%	921'493	27.1%
Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter)	34'936	6.3%	865'201	20.3%	707'127	20.8%
Mittelunternehmen (50-250 Mitarbeiter)	6'896	1.2%	807'757	19.0%	682'204	20.1%
Grossunternehmen (> 250 Mitarbeiter)	1'256	0.2%	1'271'539	29.9%	1'086'691	32.0%
Total	**557'829**	**100.0%**	**4'252'862**	**100.0%**	**3'397'516**	**100.0%**

[1] Fueglistaller, Fust, Brunner & Althaus, OBT / KMU-HSG-Studie 2015; Bundesamt für Statistik, 2014.
[2] Wir möchten hierzu auf Fueglistaller, Fust, Brunner & Althaus (2013) verweisen. Sie führen die qualitative Definition von KMU aus und zeigen, wie sich dies im KMU-Alltag auswirkt.

Tabelle 2

Anzahl Unternehmen und Beschäftigte nach Unternehmensgrösse 2012[3].

Unternehmensgrösse	Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Unternehmen	Prozentual kumuliert	Beschäftigte in VZÄ	Prozentual kumuliert Beschäftigte in VZÄ
Kleinstunternehmen	0-1	270'265	48.4%	173'867	5.1%
	1-2	102'048	66.7%	147'251	9.5%
	2-3	54'582	76.5%	133'326	13.4%
	3-4	28'725	81.7%	99'570	16.3%
	4-5	18'142	84.9%	81'292	18.7%
	5-6	13'052	87.3%	71'569	20.8%
	6-7	9'735	89.0%	63'118	22.7%
	7-8	7'521	90.4%	56'231	24.3%
	8-9	5'937	91.4%	50'373	25.8%
	9-10	4'734	92.3%	44'897	27.1%
Kleinunternehmen	10-14	14'287	94.8%	173'667	32.2%
	15-19	7'379	96.2%	127'447	36.0%
	20-49	13'270	98.5%	406'012	47.9%
Mittelunternehmen	50-99	4'397	99.3%	303'146	56.9%
	100-199	2'116	99.7%	293'142	65.5%
	200-249	383	99.8%	85'916	68.0%
Grossunternehmen	250-499	736	99.9%	251'786	75.4%
	500-999	297	100.0%	204'138	81.4%
	> 1000	223	100.0%	630'767	100.0%

Liebe Leserin, lieber Leser, Ihre Führungskompetenz umfasst Ihre persönliche Haltung, Bereitschaft und Handlung in Bezug auf die Lenkung und Gestaltung Ihres Unternehmens und die dazugehörige Zusammenarbeit mit den direkt unterstellten Kolleginnen und Kollegen sowie die Förderung und Forderung der Mitarbeitenden des Unternehmens. Hoppla, das klingt nach einer etwas komplizierten Definition … Es ist nicht unsere Absicht, Verwirrung zu stiften. Im Gegenteil: Wir möchten Klarheit schaffen. Wir sind überzeugt, dass die Führungskompetenz von Vorgesetzten mit der Wertschätzung gegenüber ihren Mitmenschen und der Art, wie sie mit ihnen umgehen, eng verknüpft ist. In diesem Sinne mag die Behauptung stimmig sein: Führung ist Lebenskorrektheit.

Wie sieht die Realität aus der Sicht der Betroffenen aus, also aus der Warte der Geführten? Wir haben vor einiger Zeit Passanten in der Altstadt von St.Gallen – genauer in der Multergasse – befragt, was aus ihrer Sicht gute Führung bedeutet. Weitere Passanten haben wir nach ihren Erfahrungen mit schlechter Führung interviewt. Nachfolgend einige Eindrücke (siehe Abbildungen 1 und 2[4]).

[3] Fueglistaller, Fust, Brunner & Althaus, OBT / KMU-HSG-Studie 2015; Bundesamt für Statistik, 2014.
[4] Siehe auch Fueglistaller, Halter & Fust, 2013.

Führen als Lebenskorrektheit, so die neben genannte These, muss erklärt werden. Wir sind davon überzeugt, dass gute Führung von innen heraus kommt und sich in drei Aspekten artikuliert (siehe auch Abbildung 3):

1. Führen von innen heraus heisst *Vorbild sein und Mut beweisen*. Jede und jeder von uns weiss, dass eine Führungsperson ab und zu hinstehen, unangenehme Dinge sagen und weitreichende Entscheidungen fällen muss. Das erfordert Mut, denn in solchen Situation ist man oft alleine. Und genau diesen Mut braucht es immer wieder und kann nur entstehen, indem man sich seiner Werte treu ist, von seiner Sache überzeugt ist, die Konsequenzen durchdacht hat und die Risiken erkennt – und sich dabei bewusst ist, dass das Ganze trotz der vielen Abklärungen in die Hosen gehen kann. «Mea Culpa» – mein Fehler … zwei Worte, die auch Mut erfordern. Auch gilt: «Wer führt, ist Vorbild». Sie, liebe Leserin, lieber Leser, werden von Ihren Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, auch von den eigenen Kindern genau beobachtet. Seien Sie sich dieser Chance und Obligation bewusst. Bei Untersuchungen über Eigenschaften, die für gute Vorbilder besonders bedeutend sind, wurde oft genannt: [Mein Vorbild ist in seiner Haltung] ehrlich (und damit glaubwürdig, anständig, vertrauensvoll), mutig, respektvoll, hilfsbereit und humorvoll.[7] Wie sieht das bei Ihnen aus?
2. Führen von innen heraus artikuliert sich auch im Umgang mit Mitmenschen. Natürlich heisst führen *entscheiden* können. Führen heisst aber auch, so viel wie möglich um sich herum und über sich selbst wahrzunehmen und auch kommunizieren zu können (Fueglistaller, Halter & Fust, 2013). Es sind die Bausteine der Führungskompetenz: Reflexives Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden. Sie widerspiegeln sich in der Art, wie wir debattieren, ob wir diskursfähig sind, ob wir nebst unserer Behauptung (These) eine andere

Abbildung 1

Was macht GUTE Unternehmensführung aus? [5]



Abbildung 2

Was macht SCHLECHTE Unternehmensführung aus? [6]

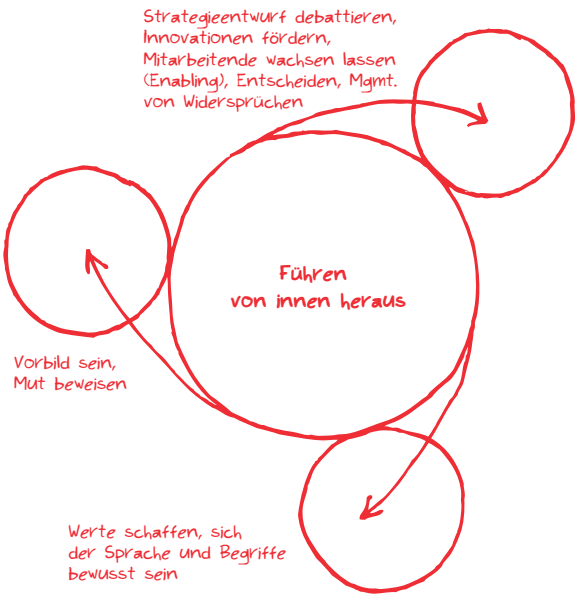


[5] Fueglistaller, Halter & Fust, 2013.
[6] Ebenda.
[7] Bandura & Walters, 1963; Russell & Stone, 2002.

Abbildung 3

Unternehmensführung als Lebenskorrektheit.

Quellen: Fueglistaller, Halter & Fust, 2013; Hinterhuber, 2002.



Meinung (Antithese) zulassen und daraus eine Synthese schaffen, wie wir unsere Mitarbeitende wachsen lassen oder wie wir mit Widersprüchen umgehen.

3. Waren die ersten beiden Punkte eher die Schwungräder der Führung, ist das dritte Element, «Führen von innen heraus», das Schmiermittel dafür. Es geht hier um filigrane Themen: Welche Umgangsformen habe ich mir angeeignet, welche Worte verwende ich (z.B. in emotional schwierigen Momenten), bin ich mir meiner Sprache bewusst, bin ich anständig und bewahre ich selbst in heiklen Situationen meine Haltung bzw. Fassung? Von guten Unternehmerinnen und Unternehmern lernt man, dass sie in der Durchsetzung ihrer Ziele klar und bestimmt sind und gleichzeitig – in kritischen Situationen – korrekt, freundlich und mit Passion kommunizieren.

Wir betrachten den oben dargestellten Zugang zur Führungsthematik als Fundament. Erst wenn diese Basis vorhanden ist und die gegenseitige Wertschätzung verankert ist, können Mitarbeitende *inspiriert*, *motiviert* und *bewegt* werden.

ZU DEN ERGEBNISSEN

Doch lassen wir nun Unternehminnen und Unternehmer zu Wort kommen. Wir haben anlässlich des Schweizer KMU-Tages 2015 wiederum die KMU-Tag-Studie verfasst – analog zur Thematik «KMU und Mitarbeitende – inspirieren, motivieren, bewegen». Dabei haben 401 Teilnehmende auf unsere Fragen geantwortet. Und an dieser Stelle sei es gesagt: Ein herzliches Dankeschön allen Teilnehmenden! Es ist nicht selbstverständlich, dass Unternehmerinnen, Unternehmer, Verwaltungsräte und Führungskräfte ihre Zeit für die Beantwortung unserer Fragen investieren – unsere Hochachtung und unser Kompliment für die profunden Antworten. Ebenfalls bedanken wir uns für die Unterstützung bei der OBT AG und bei den Organisatoren des KMU-Tages.[8]

Die erste, offene Frage der Studie lautete: «Welches sind die wichtigsten Führungsgrundsätze, die im Alltag gelebt werden?» Gleich auf den ersten Blick wird deutlich, dass nicht Controlling-Instrumente den Führungsalltag beherrschen (siehe Abbildung 4).

Die Wortwolke drückt die Bedeutung der Führungsgrundsätze in Stichworten aus. Dabei wurden vor allem Führungsgrundsätze wie «Ich führe als Vorbild.», «Ich schenke meinen Leuten Vertrauen.» oder «Ich führe ehrlich und offen.» genannt. Wir haben diese Grundsätze in einzelne Worte reduziert, da wir davon ausgehen, dass die Bedeutung hinter den Begriffen sinnstiftend und selbsterklärend ist.

Zudem haben wir nach dem Führungsstil und den formulierten Grundsätzen gefragt. Die meisten Befragten streben einen partnerschaftlichen und demokratischen Führungsstil an, der auch in Ausnahmefällen durchaus hart im Durchgreifen sein kann (siehe Abbildung 5). Was auffällt ist, dass der klassische patriarchalische Führungsstil – zumindest

Abbildung 4

Welches sind die wichtigsten Führungsgrundsätze?
(Abstrahiert nach den häufigsten Nennungen)



[8] Namentlich bedanken wir uns bei Thomas Kade, CEO und Partner, und Christoph Brunner, Partner, von der OBT AG. Die OBT AG unterstützt seit 2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin und seit 2012 wird von ihr zudem der FörderVerein KMU-HSG gesponsert, der in seiner Forschung und Lehre entscheidend zum Wohle der Schweizer KMU beiträgt. Ebenfalls ein kameradschaftliches «Danke vilmols» bei meinen beiden Mitstreitern Roger Tinner und Walter Weber für das Vertrauen und die Gewährung der wissenschaftlichen Freiheit – auch bei der KMU-Tag-Studie.

Abbildung 5

Wo würden Sie Ihren Führungsstil einordnen?

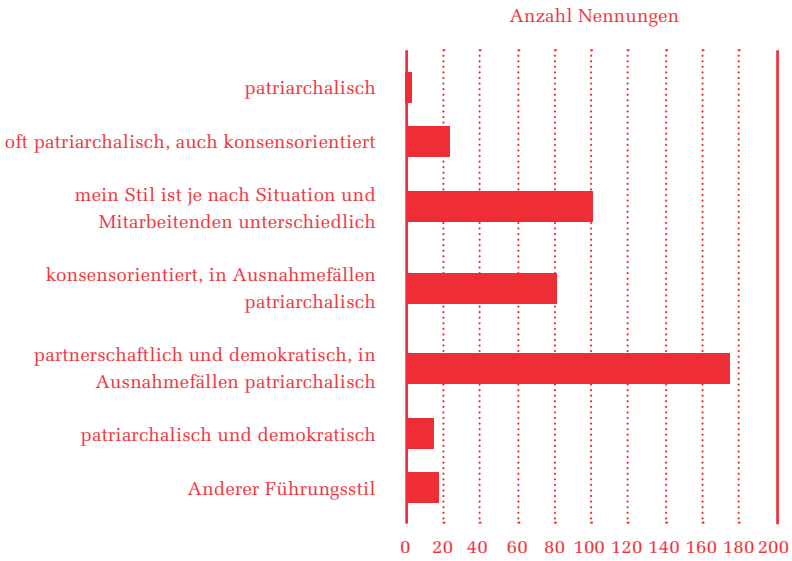
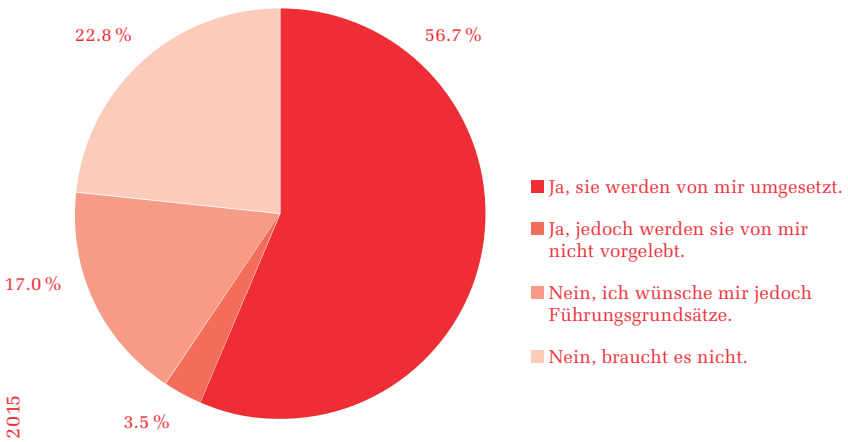


Abbildung 6

Hat Ihr Unternehmen formulierte Führungsgrundsätze?



aufgrund unserer Befragung – praktisch nicht mehr angewandt wird. Ebenfalls zeigt sich, dass viele der Befragten einen situativen, mitarbeiterspezifischen Führungsstil pflegen. Wir haben bewusst nach Mischformen des Führungsstils gefragt, da wir genau diese in der Praxis immer wieder beobachten.

Ob das Unternehmen formulierte Führungsgrundsätze hat und diese auch gelebt werden, wurde in einer anschliessenden Frage nachgegangen. Die Mehrheit der Befragten ist sich dabei einig (siehe Abbildung 6): «Ja, sie werden von mir umgesetzt!» Konträr dazu meint fast ein Viertel aller Befragten: «Nein, braucht es nicht».

Interessant ist, dass aufgrund der weiteren Antworten in der KMU-Tag-Studie ersichtlich wurde, dass sich Führungspersonen, die ihre Führungsgrundsätze umsetzen, praktisch gleich verhalten wie die Befragten, die angaben, dass es in ihrem Unternehmen keine Führungsgrundsätze gibt. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass Führungspersonen (implizit) wissen, wie sie führen, auch ohne Führungsgrundsätze im Unternehmen.

Nun zu den beiden zentralen Fragen:
1. Wie inspiriere ich meine Mitarbeitende? Und:
2. Wie motiviere ich dieselben?

Unsere Grundannahme ist, dass sich die beiden Begriffe in ihrer Bedeutung überlappen. Deshalb erfolgt eine Annäherung an die Begriffe:

Inspirieren
Niemand kann wohl trennscharf sagen: Jetzt inspiriere ich, und jetzt motiviere ich. Jedoch verstehen wir unter dem Begriff des Inspirierens eine mentale Arbeit der Führungsperson im Sinne der Ideen- und Impulsgebung Dritten und sich selbst gegenüber. Dabei spielt die Frage-Technik eine bedeutende Rolle: «Hast Du Dich schon einmal gefragt, wie es wäre, wenn …» oder «Wie würde denn das Ganze aus der Perspektive des Kunden wahrgenommen werden?» oder «Danke für die Darlegung des Problems. Was ist Dein Lösungsvorschlag?» oder «Versetze Dich drei Jahre in die Zukunft: Welche tollen Dinge sind in den letzten drei vergangenen Jahren dank Dir ins Leben gerufen

worden?» Der Grund des Inspirierens (italienisch *inspirare* – beseelen, einhauchen, Eingebung haben) liegt also in der Einladung zur Auseinandersetzung zwischen Ist und Soll zur Aktivierung der Kreativität und des Willens hin zu einer Veränderung oder gar Verbesserung. Der Zugang zum «sich und andere inspirieren» liegt folglich nahe beim Querdenken. In unserer KMU-Tag-Studie 2011[9] haben wir herausgefunden, dass man sich besonders gut 1.) in der Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kunden sowie 2.) in ruhigen Momenten inspirieren (lassen) kann.

Ebenfalls gibt uns die KMU-Tag-Studie 2011 wertvolle Hinweise, wie sich Führungskräfte verhalten, die besonders querdenken und damit wohl ihre Mitarbeitenden inspirieren: Sie …
- stellen andauernd Fragen,
- sehen neue Ideen aufgrund ihrer Beobachtungen der Kundeninteraktion mit den Produkten und Dienstleistungen,
- lieben das Experimentieren,
- sind abenteuerlich und
- suchen andauernd nach neuen Erfahrungen und Ideen,
- arbeiten mit Analogien, um auf neue Ideen zu kommen,
- nehmen bewusst andere Perspektiven ein,
- studieren gründlich die Fachliteratur,
- sehen Verbindungen zwischen offensichtlichen und nicht zusammenhängenden Informationen und unabhängigen Themengebieten,
- finden im Alltagsleben immer Zeit, um nach neuen Ideen zu suchen,
- gehen dabei systematisch und
- sind überzeugt, dass sie mit ihrer Arbeitsweise innerhalb der Branche einzigartig sind. Und
- sie können auch geniessen.

Motivieren

Der Grund des Motivierens (lat. *movere* – bewegen, antreiben) liegt unseres Erachtens eher in der Einladung zum Handeln und zur Aktivierung des Strebens nach Zielen. Ähnlich wie beim Inspirieren erfolgt die Einladung gegenüber sich selbst (Selbstmotivieren) oder gegenüber Dritten. Die Wirkung der Beweggründe, die zu einer Bereitschaft hin zum Handeln führen, kann als Motivation bezeichnet werden. Die Beeinflussung dieser Bereitschaft wurde in zahlreichen Experimenten und Forschungen (Motivationsforschung) untersucht.[10] Dabei spielen Belohnungssysteme eine zentrale Rolle. Z.B. wurde herausgefunden, dass bei einfacher, handwerklicher Arbeit entsprechende Entlohnung motiviert: «Ich arbeite hart, dafür kriege ich ein hohes Gehalt». Ebenso wurde beobachtet, dass bei konzeptionellen, anspruchsvollen und komplexen Aufgaben nicht mehr das Gehalt der Treiber für die Motivation ist («Die Entlohnung muss einfach stimmen, sonst fange ich gar nicht erst an.»), sondern andere Treiber im Vordergrund stehen: 1.) Autonomie in der Arbeit (Wunsch nach Selbstbestimmung) 2.) Anerkennung 3.) Sinnstiftende Arbeit. Diese drei Treiber mögen uns stark an die Werte der «Y»-Generation erinnern.

Gibt es Antworten in der KMU-Tag-Studie 2015, die diesen Erkenntnissen widersprechen oder bestätigen? Bezüglich «Inspirieren» und «Motivieren» haben wir je eine offene Frage gestellt und waren positiv überrascht, wie stark die Resultate mit bisherigen Forschungserkenntnissen übereinstimmen und sogar noch mehr Erkenntnisse bieten. Auch haben wir festgestellt, wie ähnlich die beiden Fragen beantwortet wurden. Doch sehen Sie unten folgend selbst.

Die Interpretation der Antworten hat immer auch subjektiven Charakter. Trotzdem erlauben wir uns die Behauptung, dass die meisten befragten Perso-

[9] Fueglistaller , Burger & Fust, 2011, oder www.kmu-tag.ch, dort Archiv/2011/Referate.
[10] Pink, 2009.

Abbildung 7

Wie inspirieren Sie Ihre Mitarbeitenden? (Abstrahiert nach den häufigsten Nennungen)



Abbildung 8

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden? (Abstrahiert nach den häufigsten Nennungen)



nen äusserten (siehe Abbildung 7): «Ich kann meine Mitarbeitenden inspirieren, indem ich ihnen gegenüber offen bin, ihnen zuhöre und sie an der Umsetzung von Ideen beteilige. Dabei gewähre ich ihnen Freiheit(en), schenke ihnen Vertrauen und inspiriere sie auch in meiner Vorbildfunktion.» Die Erkenntnisse aus oben dargelegter Forschungsarbeit und unserer KMU-Tag-Studien von 2011 und 2015 zeigen, dass weder Inspirieren noch Motivieren (siehe Abbildung 8) über «harte» Faktoren wie Geld, Beförderung oder sonstige materielle «Goodies» vonstatten geht, sondern über weiche Faktoren.

Jemanden inspirieren und motivieren können, hat also gemäss KMU-Tag-Studie 2015 viel mit folgenden Aspekten zu tun:

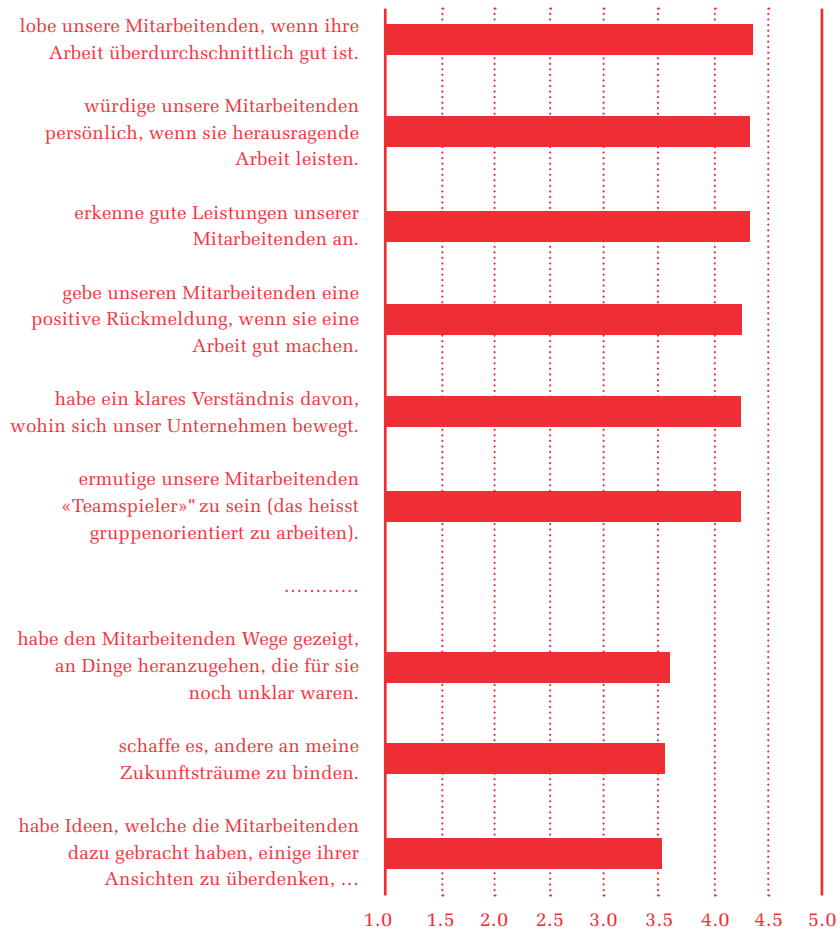
- Offen sein und zuhören können
- Freiheit(en) geben
- seine Mitarbeitenden beteiligen lassen (vor allem an der Umsetzung von Ideen bzw. an Aufgaben) und sie befähigen
- Vorbild sein, Vertrauen schenken
- die Mitarbeitenden loben, ihnen Wertschätzung und Respekt entgegenbringen, ihre Arbeit anerkennen und ihnen danken
- Erfolge feiern.

In der Literatur spricht man im Zusammenhang mit den o.g. Aspekten von der «Transformationalen Führung». Der Begriff bezeichnet ein Führungsmodell, bei dem die Geführten *Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung* gegenüber der Führungspersönlichkeit empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.[11] Im Gegensatz dazu gibt es die «Transaktionale Führung». Führungskräfte, die nach dem transaktionalen Modell führen, motivieren ihre Mitarbeitenden durch Zielvereinbarung, Aufgaben und Delegation von Verantwortung. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Feedback. Es ist ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Leistung (des Mitarbeitenden) und Reaktion des Vorgesetzten darauf (Bezahlung, Lob und Tadel).[12]

Welcher Führungsansatz liegt bei KMU vor? Das neben stehende Diagramm (siehe Abbildung 9) zeigt Aussagen zur transformationalen und transaktionalen Unternehmensführung[13] sowie den Grad der Zustimmung der Befragten der diesjährigen KMU-Tag-Studie. Es ist ersichtlich, dass die KMU-Vertreter sowohl nach dem transformationalen und transaktionalen Modell führen. Auffallend ist jedoch, dass alle vier eingestreuten Aussagen zur transaktionalen Unternehmensführung («Ich lobe unsere Mitarbeitenden, wenn ihre Arbeit überdurchschnittlich gut ist.» etc.) die stärkste Zustimmung von den Befragten erfahren haben. Die Umfrageteilnehmer gaben auch verstärkt an, dass sie ein klares Verständnis davon haben, wohin sich ihr Unternehmen bewegt und dass sie Ihre Mitarbeitenden ermutigen, gruppenorientiert zu arbeiten, was einer transformationalen Unternehmensführung entspricht. Eine exemplarische Aussage zur transformationalen Unternehmensführung, die vergleichsweise wenig Zustimmung erfahren hat, ist interessanterweise «Ich schaffe es, andere an meine Zukunftsträume zu binden». Dieses Ergebnis lässt den einen oder anderen Leser dieser Studie

Abbildung 9

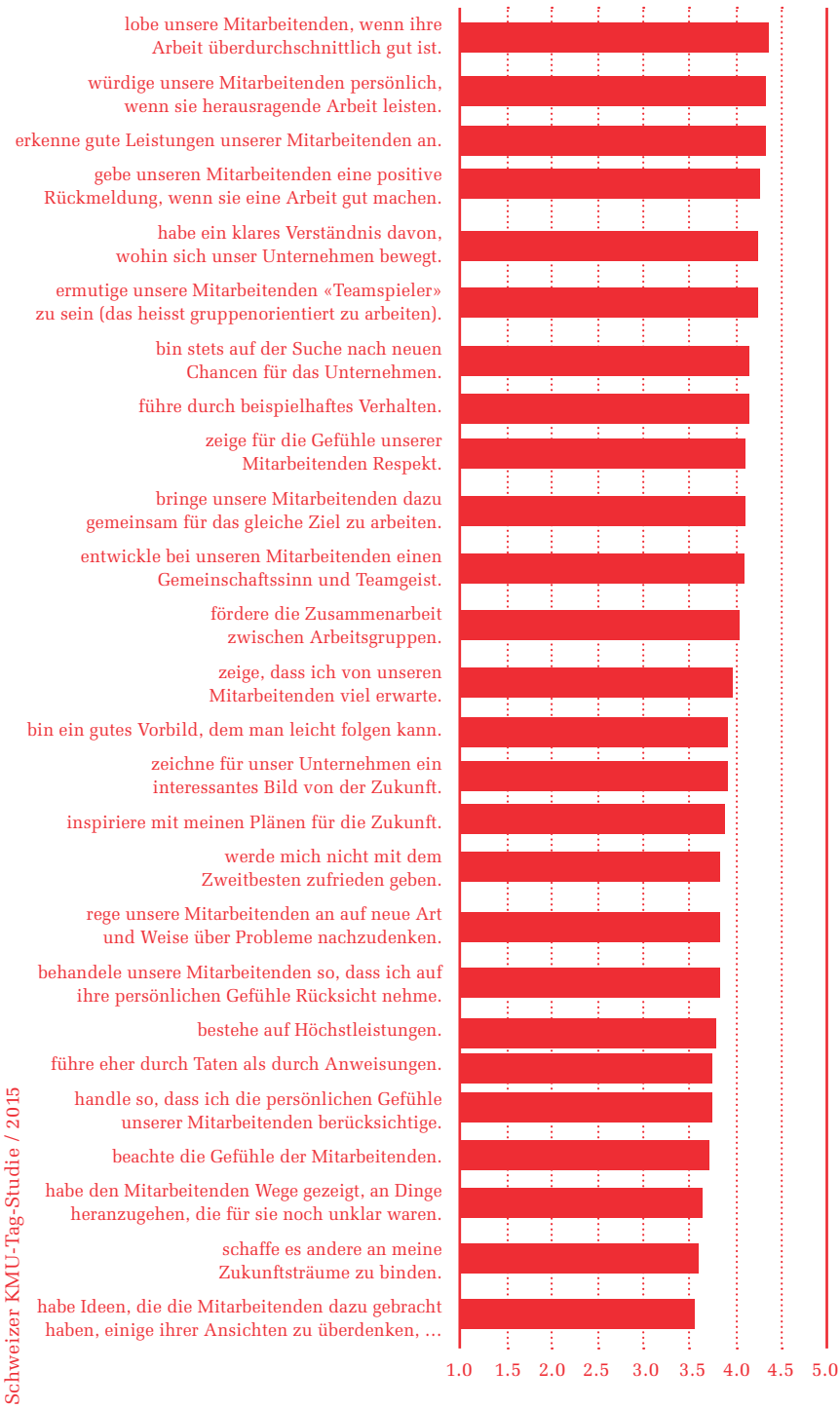
Unternehmensführung der befragten KMU-Vertreter. Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («nie») bis 5 («immer»). Es wurden die vorgegebenen Aussagen mit höchster und diejenigen mit geringster Zustimmung ausgewählt.



[11] Bass, 1985.
[12] Ebenda.
[13] Podsakoff et al., 1990.

Abbildung 10

Unternehmensführung der befragten KMU-Vertreter.
Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («nie») bis 5 («immer»).



Schweizer KMU-Tag-Studie / 2015

vielleicht zögern, eine Traumvorstellung oder eine Vision vom eigenen Unternehmen zu entwickeln und diese gegenüber seinen Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren, wenn es schon nicht vollends gelingt, seine Mitarbeitenden an die Vision zu binden.

Alle Antworten auf die Frage nach dem Führungsstil sind in der nebenstehenden Abbildung 10 ersichtlich.

Fokus: Wo gibt es markante Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen der Befragten?

Gibt es Unterschiede in der Beantwortung von Fragen, wenn wir jene von älteren mit jenen von jüngeren Personen vergleichen? Oder hat eine unterschiedliche Dynamik des Unternehmensumfelds einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Unternehmensführung?

Wir haben also untersucht, wie der transaktionale Führungsstil (Zielvorgabe, Kontrolle) und der transformationale Führungsstil (Vertrauen, Vorbild) bei unterschiedlichen Gruppen ausgeprägt ist.

Konkret wurde analysiert, ob die Befragten in Abhängigkeit von persönlichen Charakteristiken (Alter, Empathie, regulatorischer Fokus – Erklärung folgt weiter unten) und im Hinblick auf unternehmens- und umweltbezogene Aspekte (Unternehmensperformance, Dynamik des Umfelds) signifikante Unterschiede in ihren Angaben zur transformationalen und transaktionalen Unternehmensführung aufweisen.

Diese Analyse ist deshalb bedeutend, weil das Auffinden von markanten beziehungsweise «signifikanten» Unterschieden Rückschlüsse auf das eigene Führungsverhalten offerieren kann. Wir fanden heraus, dass das Alter der befragten Personen einen Einfluss auf die Unternehmensführung hat. Demnach führen ältere Personen etwas stärker nach dem Modell der transformationalen UND transaktionalen Führung als jüngere Personen – der Führungserfahrung sei Dank.

Abbildung 11

Unternehmensführung nach dem Alter der befragten KMU-Vertreter.

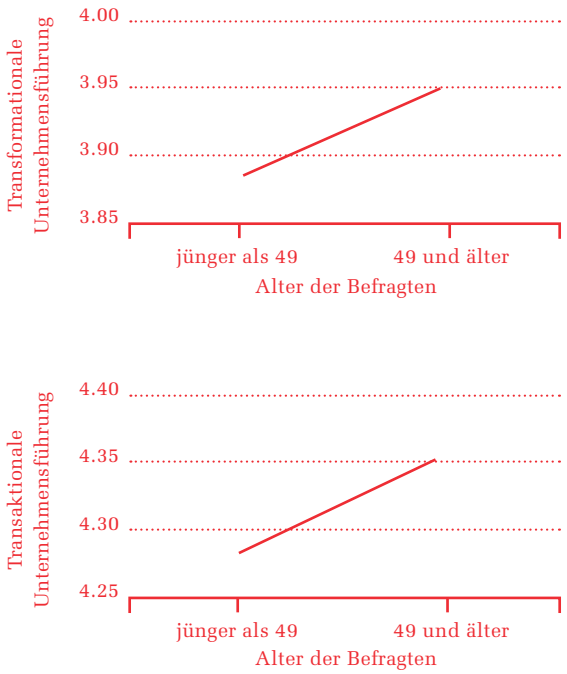
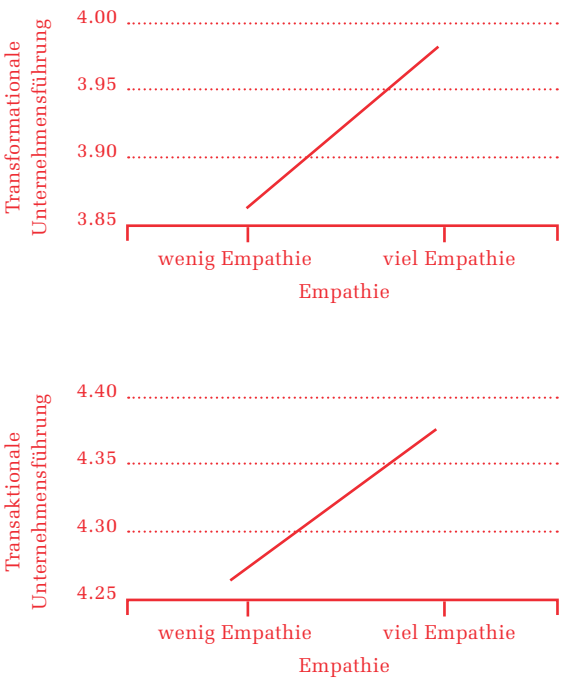


Abbildung 12

Unternehmensführung nach der Empathie der befragten KMU-Vertreter.



Welchen Einfluss hat die Empathie der Befragten auf die Unternehmensführung? Bevor wir auf die Resultate eingehen, wird der Begriff Empathie erklärt. Darunter versteht man die Eigenschaft oder Kompetenz, die Gedanken, Emotionen und Motive einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen. Das stete Arbeiten an sich selbst, um seine Sinne für offensichtliche oder versteckte Botschaften des «Gegenübers» offen zu halten, darf als empathisches Verhalten bezeichnet werden und bedingt die Selbstfürsorge sowie Selbstwahrnehmung. Je offener man für seine eigenen Emotionen ist, desto grösser ist das Verständnis für die Gefühle anderer. Empathie ist positiv konnotiert: Empathie als Eigenschaft oder Kompetenz unterstützt die Qualität des Zusammenlebens.

Empathie[14], vereinfacht dargestellt, kann in zwei zueinander gehörende Dimensionen unterteilt werden. Es gibt die *kognitive Empathie*, die die Eigenschaft oder Kompetenz umfasst die Perspektive anderer Personen zu übernehmen. Sie lässt uns den Standpunkt einer anderen Person verstehen. Weiter gibt es die *affektive oder emotionale Empathie*, die die Eigenschaft oder Fähigkeit beschreibt, auf die Gefühle anderer zu reagieren, bspw. in Form von Hilfsbereitschaft, Mitgefühl, Mitleid und der automatischen Übernahme von Mimik und Gestik.

Was zeichnet empathische KMU-Vertreter in der Unternehmensführung aus? Wir haben Befragte mit viel Empathie und Befragte mit wenig Empathie gegenübergestellt und haben festgestellt, dass KMU-Vertreter mit hohem Einfühlungsvermögen etwas stärker transformational *und* transaktional führen als KMU-Vertreter mit geringem Einfühlungsvermögen. Erstere erkennen wohl besser, welches die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden sind bzw. wie sie geführt werden möchten (z.B. Führung durch Vorbild oder durch Zielvereinbarung) und ergreifen dementsprechende Führungsmassnahmen.

Als nächstes haben wir den Effekt des regulatorischen Fokus der befragten KMU-Vertreter auf die Unternehmensführung untersucht. Was zunächst

[14] Ekman, 2007.

den Begriff des regulatorischen Fokus[15] als eine Eigenschaft von Individuen betrifft, unterscheiden sich die beiden voneinander unabhängigen Fokusse, der *Annäherungsfokus* und *Vermeidungsfokus*, vor allem dahingehend, welche Ziele Individuen verfolgen und wie sie diese zu erreichen versuchen. Für Individuen mit einem Annäherungsfokus stehen Bedürfnisse wie Wachstum (im Kontext von KMU bspw. durch neue Kundensegmente), Erfolg und Weiterentwicklung im Zentrum. Bei der Erreichung ihrer Ziele versuchen diese Personen stets potenzielle Gewinne zu erreichen (z.B. den erfolgreichen Abschluss eines Kundengesprächs). Im Gegensatz dazu stehen für Individuen mit einem Vermeidungsfokus deren Sicherheitsbedürfnisse im Zentrum (z.B. möglichst niedrige Kosten, indem bestehende anstatt neue Kundensegmente bearbeitet werden). Aufgrund ihres ausgeprägten Verantwortungsbewusstseins orientieren sich diese Personen an den geforderten Zielen und Verpflichtungen, weshalb sie ihr Handeln darauf ausrichten, negative Ergebnisse zu vermeiden.

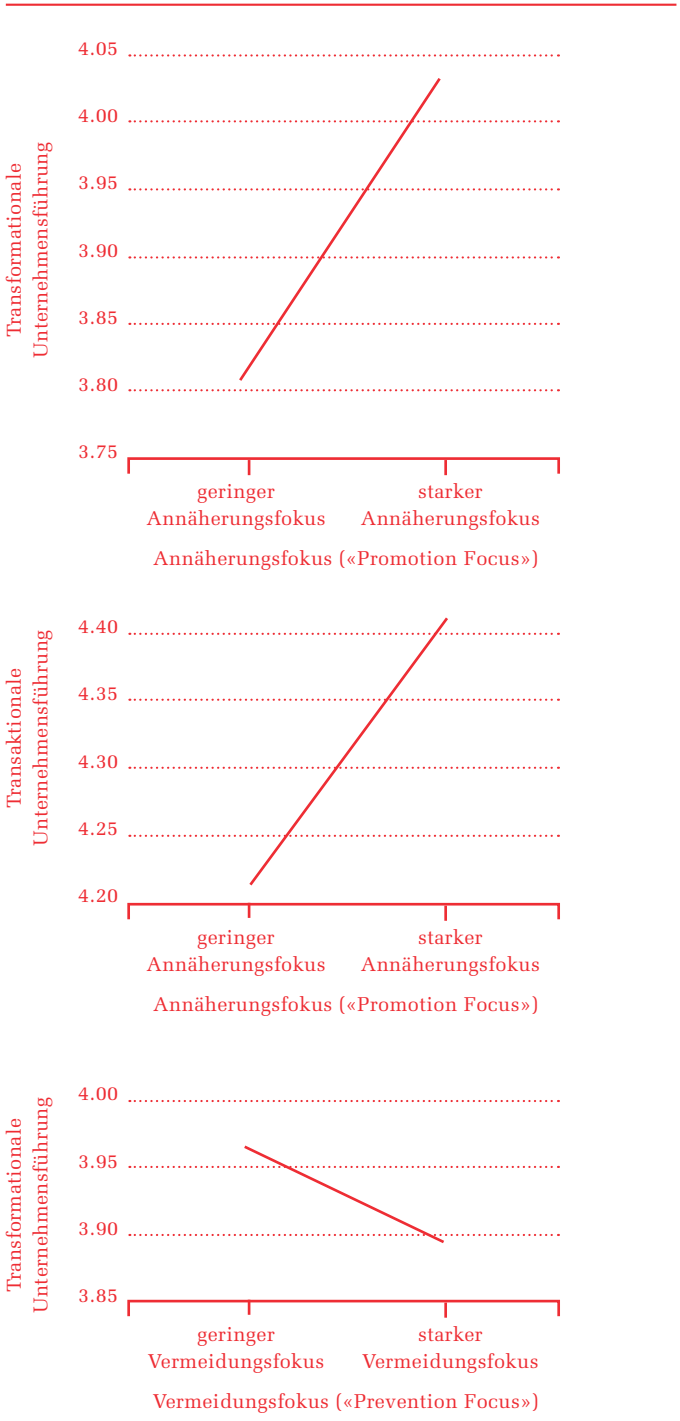
In Analogie zum Fussball stellt der Stürmer den Spieler mit einem Annäherungsfokus dar, da er den Sieg und die dafür zu schiessenden Tore vor Augen hat. Hingegen ist der Verteidiger der Spieler mit einem Vermeidungsfokus, der versucht, keine Gegentore zu erhalten, damit die Partie nicht verloren geht. Trotz der unterschiedlichen Fokusse möchten nach Ablauf der 90 Minuten beide Spieler als Sieger vom Platz laufen. In erster Linie versuchen sie, dies durch möglichst wenig Gegentore zu erreichen.

Was den Zusammenhang des regulatorischen Fokus der befragten KMU-Vertreter auf ihre Angaben zur Unternehmensführung anbelangt, konnten wir unter anderem Folgendes feststellen:

- KMU-Vertreter mit starkem Annäherungsfokus führen stärker transformational UND transaktional als KMU-Vertreter mit geringem Annäherungsfokus.
- KMU-Vertreter mit starkem Vermeidungsfokus führen weniger nach dem Ansatz der transformationalen Führung als KMU-Vertreter mit geringem Vermeidungsfokus.

Abbildung 13

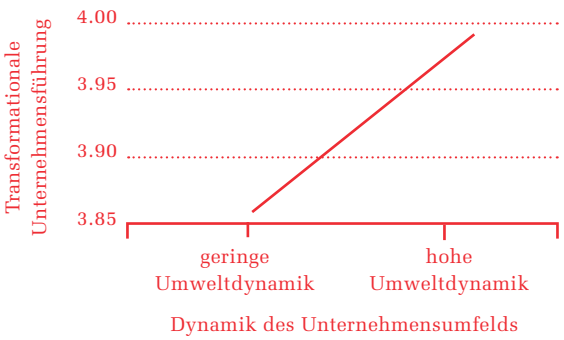
Unternehmensführung nach dem regulatorischen Fokus der befragten KMU-Vertreter.



[15] Rothermund & Eder, 2009.

Abbildung 14

Unternehmensführung in Abhängigkeit der Umweltdynamik.

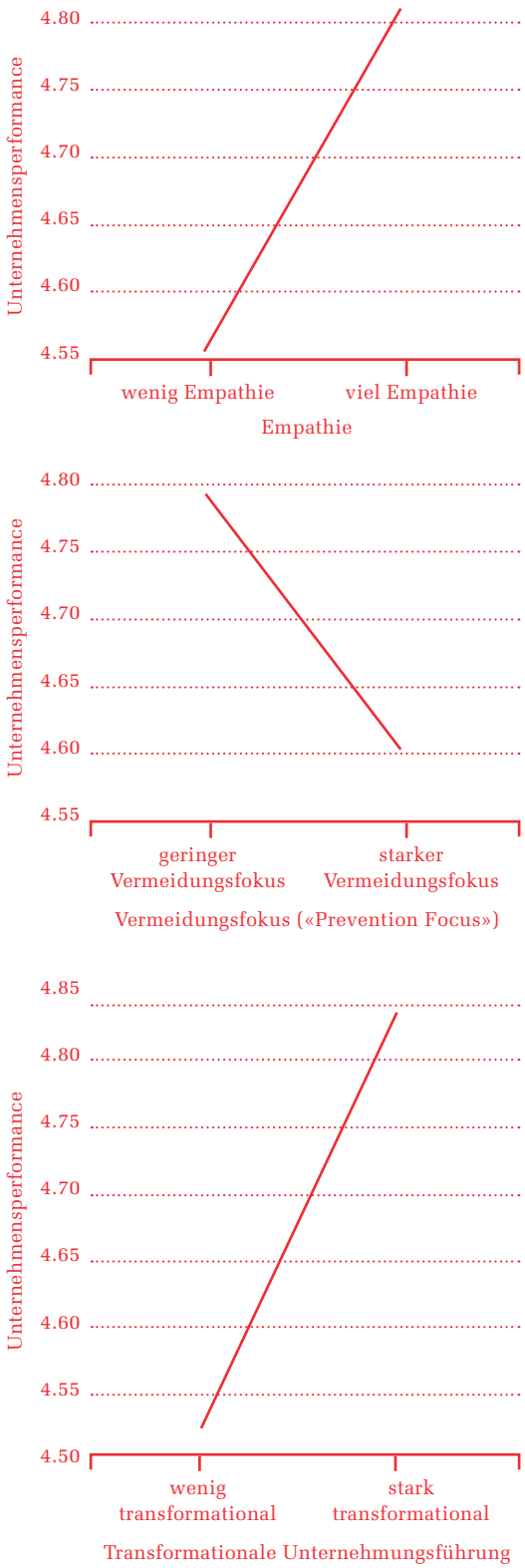


Neben individuumsbezogenen Unterschieden konnten hinsichtlich der Unternehmensführung umweltbezogene Unterschiede in den Angaben der KMU-Vertreter ausgemacht werden. Wenn wir Unternehmen mit hoher jenen mit geringer Umweltdynamik gegenüberstellen, fällt auf, dass Erstere das Modell der transformationalen Führung stärker als Letztere anwenden. Eine hohe Dynamik des Unternehmensumfelds, in welchem bspw. Kunden regelmässig nach neuen Produkten und Dienstleistungen fragen, erfordert offenbar einen transformationalen Führungsansatz, bei dem die Mitarbeitenden Vertrauen und Bewunderung gegenüber der Führungsperson empfinden und dieser Persönlichkeit Folge leisten.

Schliesslich werfen wir einen Blick auf die Unternehmensperformance (Unternehmenserfolg). Wir haben den Erfolg mit der Selbsteinschätzung der befragten KMU-Vertreter im Vergleich zu ihren Wettbewerbern ermittelt. Die Erfolgreichen unter den KMU weisen nicht nur viel Empathie und einen geringen Vermeidungsfokus auf, sondern zeichnen sich auch durch einen tranformationalen Führungsansatz aus. Ein hohes Mass an Empathie und transformationaler Führung (Führung durch Vorbild etc.) scheinen sich im direkten Wettbewerb also zu lohnen.

Abbildung 15

Unternehmensperformance in Abhängigkeit verschiedener Aspekte.



Limitierungen

Die KMU-Tag-Studie weist verschiedene Limitierungen auf. Erstens sind die Aussagen der KMU-Vertreter zur Performance und weiteren Erfolgskomponenten subjektiv geprägt. Diese subjektive Einschätzung der Performance wird jedoch von einigen Forschern für vergleichbar mit der objektiven Performancemessung befunden (Wall et al., 2004). Zweitens müsste die Repräsentativität der Ergebnisse für alle Schweizer KMU durch weitere Untersuchungen gezeigt werden, wobei die Resultate mindestens Tendenzen angeben.

Literaturverzeichnis

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.

Bandura, A. & Walters, R. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bass (1985). *Leadership and Performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Ekman, P. (2007). *Gefühle lesen: Wie sich Emotionen richtig erkennen und interpretieren.* München: Spektrum Akademischer Verlag.

Fueglistaller, U., Burger, D. & Fust, A. (2011). *KMU-Tag-Studie 2011 zum Querdenken – Gesamtauswertung.* St.Gallen: www.kmu-tag.ch.

Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C. & Althaus, A. (2013). *Schweizer KMU Studie: Überblick in Zahlen und persönliche Statements von Unternehmern.* St.Gallen: OBT AG.

Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C. & Althaus, A. (2015). *Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen.* St.Gallen: OBT AG.

Fueglistaller, U., Halter, F. & Fust, A. (2013). *KMU-Führungskompetenz: Unternehmerisches Agieren und Gestalten in Bewegung* (2. Aufl.). St.Gallen: KMU Verlag HSG.

Hinterhuber, H. H. (2002). Leadership als Dienst an der Gemeinschaft: Was können Führungskräfte und Unternehmer von Marc Aurel lernen? In: H. H. Hinterhuber und H. K. Stahl (Hrsg.), *Erfolg durch Dienen? Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen* (S. 17–45). Renningen: Expert-Verlag.

Pink, D. H. (2009). *Drive. The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Hardcover.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), S. 107–142.

Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), S. 145–157.

Rothermund, K. & Eder, A. B. (2009). Motivation und Emotion. In: V. Brandstätter und J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 675–685). Göttingen: Hogrefe.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), S. 95–118.

ANGABEN ZUR STICHPROBE

Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	**Mittelwert**	**Stabw**	**n**
Alter	48.9	9.4	401
Dienstjahre im Unternehmen	14.8	10.3	399
Annäherungsfokus*	4.1	0.4	289
Vermeidungsfokus*	3.2	0.7	289
Empathie**	4.5	0.7	287
Merkmal	**Ausprägung**	**n**	**%**
Geschlecht	männlich	341	85.0
	weiblich	60	15.0
Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)		**n**	**%**
	VRP / VR	127	31.7
	CEO	197	49.1
	CFO	41	10.2
	GL-Mitglied	90	22.4
	Abteilungsleiter	57	14.2
	Projektleiter / Verkaufsleiter	41	10.2
	andere Funktion	49	12.2
Unternehmensanteil	kein Anteil	184	47.1
	bis 50%	92	24.0
	mehr als 50%	113	28.9

* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («nie oder selten») bis 5 («sehr oft»).

** Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu») bis 7 («stimme absolut zu»).

Angaben zur Mitarbeiterführung und -beziehung

Merkmal	**Mittelwert**	**Stabw**	**n**
Transformationale Unternehmensführung*	3.9	0.3	286
Transaktionale Unternehmensführung*	4.3	0.5	284
Merkmal	**Ausprägung**	**n**	**%**
Anzahl direkt geführte Mitarbeiter	0	21	6.7
	1 bis 4	99	31.5
	5 bis 9	114	36.3
	10 bis 19	59	18.8
	20 und mehr	21	6.7
Beurteilung Beteiligungssystem hinsichtlich Mitarbeitermotivation		**n**	**%**
	überhaupt kein Nutzen	18	7.5
	kein Nutzen	10	5
	kein Nutzen / neutral	5	2.1
	neutral	87	36.1
	neutral / Nutzen	58	24.1
	Nutzen	47	19.5
	sehr grosser Nutzen	16	6.6

* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («nie») bis 5 («immer»).

Unternehmensangaben

Merkmal		Median[1]	n
Alter Unternehmen		47.0	348
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeit)		40.0	351
Umsatz 2014 in Mio. Fr.		10.0	281
Merkmal	**Ausprägung**	**n**	**%**
Branche	Dienstleistung	271	69.1
	Industrie, andere	121	30.9
Unternehmensbesitz	Familienunternehmen	182	50.7
	Nicht-Familienunternehmen	177	49.3

[1] Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Angaben werden die Medianwerte ausgewiesen.

Weitere Angaben zum Unternehmen und sein Umfeld

Weitere Angaben	Mittelwert	Stabw	n
Wettbewerbsintensität*	5.5	1.4	333
Dynamik des Unternehmensumfelds*	4.8	1.1	334
Performance der letzten drei Jahre im Vergleich mit dem direkten Wettbewerb**	4.7	1.0	330

* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu») bis 7 («stimme absolut zu»).

** Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stark unterdurchschnittlich») bis 7 («stark überdurchschnittlich»).

NOTIZEN

NOTIZEN

NOTIZEN

Schweizer KMU-Tag
Postfach 20
9001 St.Gallen

Telefon +41 71 992 66 09
Telefax +41 71 244 70 00
info@kmu-tag.ch

kmu-tag.ch