



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

H o c h s c h u l e N e u b r a n d e n b u r g

Fachbereich Gesundheit und Pflege

Studiengang Gesundheitswissenschaften

BERATUNGSKONZEPT ZUR STÄRKUNG DER
FÜHRUNGS-, MANAGEMENT- UND
GESUNDHEITSKOMPETENZ IN KLEIN- UND
MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Phase I: Ermittlung der Führungs- und
Managementkompetenz

M a s t e r - T h e s i s

zur

Erlangung des akademischen Grades

Master of public health and administration

Vorgelegt von: Susanne Felkel

Betreuer: Prof. Dr. rer. pol. Diplom-Kauffrau Ilisabe Sachs

Tag der Einreichung: 19.06.2008

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2008-0096-8

Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungsgegenstand und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	5
2 Klein- und mittelständische Unternehmen im Wirtschaftsgefüge und deren Besonderheiten	7
2.1 Relevanz des Themas.....	7
2.2 Abgrenzungskriterien klein- und mittelständischer Unternehmen....	8
2.2.1 quantitative Abgrenzungskriterien.....	8
2.2.2 qualitative Kriterien der Abgrenzung und Besonderheiten	10
2.3 Beratungsansatz ressourcenorientierte Beratung	16
2.4 Die Kompetenzbereiche Mitarbeiterführung, Management und Gesundheit	21
2.4.1 Kompetenzbereich Mitarbeiterführung.....	21
2.4.1.1 Führung	21
2.4.1.2 Klassifikation der Führungsstile nach Lewin und Tannenbaum/Schmidt	21
2.4.1.3 Dimensionen des Führungsverhaltens	25
2.4.1.4 Mitarbeitergerechtes Führen - Führungskompetenz.....	27
2.4.2 Kompetenzbereich Management (Unternehmensführung).....	30
2.4.2.1 Erfolgsfaktoren.....	31

2.4.2.2 Aufgaben der Unternehmensführung.....	33
2.4.3 Kompetenzbereich Gesundheit.....	41
3 Fragestellung und Hypothesen	45
4 Methodik	47
4.1 Untersuchungsdesign	47
4.1.1 Ziel und Anspruch der Untersuchung.....	47
4.1.2 Forschungsverlauf.....	47
4.1.3 Erhebungsverfahren	48
4.1.4 Der Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern - FEMFuG-KMU.....	50
4.2 Probandenakquise und Pretest	66
4.2.1 Ablauf der Befragung und Probandenakquise.....	66
4.2.2 Pretest.....	68
4.3 Auswertungsverfahren	69
4.4 Zusammensetzung der Stichprobe	71
5 Ergebnisse aus dem Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern in den Bereichen Führung und Management	79
5.1 deskriptive Darstellung der Daten	79
5.2 Hypothesenprüfung.....	94
6 Diskussion	104
7 Literaturverzeichnis	113

Anhang 1.....	A1
Interviewleitfaden	
Anhang 2	A2
Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern	
Anhang 3.....	A3
Begleitschreiben zum Fragebogen	
Anhang 4.....	A4
Kurzinformationen zum Fragebogen	
Anhang 5	A5
Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse	
Anhang 6.....	A6
Erinnerungsschreiben	

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, mich bei all denen zu bedanken, die zum „Gelingen“ der Arbeit beigetragen haben.

Diese Master-Thesis entstand im Fachbereich Gesundheit an der Hochschule Neubrandenburg unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Ilse Sachs. Besonders möchte ich mich bei ihr für die Möglichkeit bedanken diese Master-Thesis anzufertigen. Nicht zuletzt durch die freundliche und engagierte Betreuung hat mir diese Arbeit viel Freude bereitet. Außerdem gilt mein Dank Frau Prof. Dr. Gabriele Claßen, die mir in statistischen Fragen hilfreich zur Seite stand.

Meinem Freund Andreas Heinrich danke ich ganz besonders für sein Verständnis, seine Geduld und das er mich in jeglicher Hinsicht und immer mit guten Ideen unterstützt hat.

Bei Michael Geist, Bianca Töpsch und Steffen Deisler möchte ich mich für das Korrekturlesen dieser Arbeit sowie für die nützlichen Anmerkungen bedanken. Ebenso gilt Bianca ein Dankeschön für die insgesamt sehr gute Zusammenarbeit.

Über allem stehen natürlich meine lieben Eltern, ohne die dieses Studium nie möglich gewesen wäre. Durch ihre moralische und finanzielle Unterstützung ermöglichten sie mir 5 ½ schöne Jahre in Neubrandenburg.

Alle anderen, die ich an dieser Stelle nicht nennen konnte, sind natürlich nicht vergessen und auch diesen gilt mein Dank.

Kurzzusammenfassung

Bezeichnet als „die tragende Säule“ oder „das Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ stellen klein- und mittelständische Unternehmen 65% der Arbeitsplätze, schaffen 80% der Ausbildungsplätze und erwirtschaften 45% des Bruttoinlandprodukts. Aufgrund immer kürzer werdender Innovationszyklen und schnell veralteter Produkte, Deregulierung und Globalisierung der Märkte, Fachkräftemangel sowie Finanzierungsengpässe als Bremsklötze für die mittelständische Konjunktur, stehen Klein- und Mittelbetriebe vor einer neuen großen Herausforderung. Dafür müssen neue Strategien entwickelt werden, die es dem Unternehmen ermöglichen sich rechtzeitig dem wandelnden Markt anzupassen und das Geschäft besser als die Konkurrenz zu beherrschen.

Da Klein- und Mittelbetriebe den Informationsbedarf in verschiedenen Kompetenzbereichen meist nicht selbst decken können, wurde an der Hochschule Neubrandenburg das Projekt zur „Entwicklung eines Beratungskonzeptes zur Stärkung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz in klein- und mittelständischen Unternehmen“ initiiert. Im Rahmen dessen wurde in der Projektphase I (Ermittlung der Führungs- und Managementkompetenz) der Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern entwickelt, um speziell den Beratungsbedarf und Ressourcen zu identifizieren. In der zweiten Projektphase werden durch eine nachfolgende Projektgruppe zu den dargestellten Bereichen Beratungstools entwickelt, die in der Praxis erprobt werden sollen.

Es wurden klein- und mittelständische Unternehmen in der Region Mecklenburg-Vorpommern aus verschiedenen Branchen schriftlich befragt. Basierend auf 139 Fällen konnte aufgezeigt werden, dass Ressourcen überwiegend im Human- und Beziehungsbereich (gutes Betriebsklima, enge soziale Beziehungen, Teamfähigkeit, ein kooperativer Führungsstil mit ausgeprägtem mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten, Kundenorientierung, Qualitätssicherung, fundierte Kenntnisse im Bereich Einkauf und Verkauf, flache Hierarchien und dadurch kurze Kommunikationswege, Flexibilität) liegen.

Beratungsbedarf besteht vor allem in den Bereichen Mitarbeitermotivation, Zeitmanagement, Stressmanagement, Führungskommunikation, erfolgreiche Delegation, Marketingstrategie/Marketingphilosophie, Marktanalyse, langfristige und strategische Planung, Arbeitsrecht sowie Buchführung und Steuern.

Um diesen Beratungsbedarf decken zu können, sollte sich eine Beratung in klein- und mittelständischen Unternehmen nicht an Defiziten orientieren, sondern vielmehr die vorhandenen Ressourcen ins Blickfeld rücken (ressourcenorientierter Beratungsansatz).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Eindimensionales Führungsmodell nach Tannenbaum und Schmidt	23
Abb. 2: mitarbeiterorientierter Führungsstil	27
Abb. 3: Antwortkategorien.....	53
Abb. 4: Verteilung der angeschriebenen Unternehmen nach Landkreisen in Mecklenburg-Vorpommern.....	66
Abb. 5: Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten je Unternehmen 2000	72
Abb. 6: Anzahl der Mitarbeiter (absolute Zahlen)	72
Abb. 7: verschickte/zurückgesendete Fragebögen nach Geschlecht.....	76
Abb. 8: Bildungsstand der befragten Unternehmer (absolute Zahlen)	77
Abb. 9: Länge der Unternehmensexistenz (absolute Zahlen)	77
Abb. 10: Ausprägungen des autoritären und kooperativen Führungsstils in KMU	79
Abb. 11: Ausprägung des mitarbeiterorientierten Führungsstils (absolute Zahlen)	81
Abb. 12: Ausprägung des aufgabenorientierten Führungsstils (absolute Zahlen)	82
Abb. 13: Art der Motivation (absolute Zahlen)	83
Abb. 14: Einschätzung der Führungskompetenzen (absolute Zahlen)	84
Abb. 15: Wünsche zu speziellen Themen der Mitarbeiterführung (absolute Zahlen)	85
Abb. 16: Strategien der Unternehmensführung (absolute Zahlen)	86
Abb. 17: Art der Werbung	87
Abb. 18: Art Entscheidungen zu fällen in KMU	88
Abb. 19: Bewerbstelligen der Buchführung und Steuererklärung	88
Abb. 20: Einschätzung der Managementkompetenzen (absolute Zahlen).....	89
Abb. 21: Unterstützungswünsche in verschiedenen Kompetenzbereichen (absolute Zahlen)	90
Abb. 22: Einschätzung der Rentabilität und der wirtschaftlichen Sicherheit in KMU (absolute Zahlen).....	91
Abb. 23: weitere Unterstützungswünsche (absolute Zahlen).....	93
Abb. 24: Mitarbeiterorientierung in KMU (absolute Zahlen).....	95
Abb. 25: Aufgabenorientierung in KMU (absolute Zahlen).....	95
Abb. 26: Einschätzung der Führungsqualifikationen (absolute Zahlen).....	98
Abb. 27: Einschätzung der Managementkompetenzen (absolute Zahlen).....	98
Abb. 28: Art der Informationsbeschaffung zur Marktsituation (absolute Zahlen)	100

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmalskatalog für KMU	13
Tab. 2: Führungsstildimensionen nach der Ohio-Studie.....	25
Tab. 3: Organisationsentwicklung im Vergleich	33
Tab. 4: Planungsebenen	36
Tab. 5: Skala Mitarbeiterführung/Führungskompetenz	57
Tab. 6: Skala Unternehmensführung/Managementkompetenz	61
Tab. 7: Klassifizierte Daten des FEMFuG-KMU	63
Tab. 8: Kennzahlen für die Adressrecherche, verschickte Fragebögen und Rücklauf ...	71
Tab. 9: Aufgliederung der Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmer in der Region Mecklenburg-Vorpommern	74
Tab. 10: Kreuztabelle - Geschlecht und Führungsstil.....	80
Tab. 11: Kreuztabelle - Werkstellung der Buchführung und Unterstützungswunsch Buchhaltung und Bilanzierung.....	101

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
bspw.	-	beispielsweise
COR	-	Theorie der Ressourcenorientierung
d.h.	-	das heißt
et al.	-	und andere
EU	-	Europäische Union
FEG	-	Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens
FEM	-	Fragebogen zur Erfassung der Managergesundheit
FEMFuG-KMU	-	Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern
FMG	-	Fragebogen zur Managergesundheit
FVA	-	Fragebogen zur Einschätzung des Führungsverhaltens
ggf.	-	gegebenenfalls
KMU	-	klein- und mittelständische Unternehmen
MA	-	Mitarbeiter
Mio.	-	Millionen
OE	-	Organisationsentwicklung
Soz. - dem.	-	Sozio - demografisch
SOZU	-	Fragebogen zur Sozialen Unterstützung
Tab.	-	Tabelle
vgl.	-	vergleiche
z.B.	-	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Forschungsgegenstand und Zielsetzung

Von Sokrates stammt die Erkenntnis, dass es eigentlich nur ein wirklich *wichtiges Gut* für den Menschen gibt: *das Wissen* - und nur ein *einziges Übel*: *die Unwissenheit*.

In der Tat, gerade im Zeitalter der Globalisierung und des Übergangs von der Industrie- zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft nimmt die Bedeutung des Wissens rapide zu. Gleichmaßen steigt der Bedarf an Humankapital in Form qualifizierter, dynamischer Unternehmer, bedingt durch die steigende Geschwindigkeit der Veränderungen in allen technologischen Bereichen sowie verschärften Wettbewerbsbedingungen. Der Wissensbestand der Menschheit wächst rasant an, etwa alle fünf Jahre verdoppelt er sich. Gleichzeitig nimmt die Verfügbarkeit von Informationen und Wissen stark zu. Immer kürzere Innovationszyklen führen auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU¹) zu einer raschen Entwertung realer Qualifikationen. Das Qualifikationsniveau des Betriebsinhabers aber auch der Mitarbeiter entwickelt sich sukzessive zum zentralen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. So können sich klein- und mittelständische Führungskräfte vom globalen Trend zur Höherqualifizierung nicht abkoppeln. Doch angesichts einer dünnen Kapitaldecke, erhöhtem Wettbewerbsdruck und steigenden Qualifikationsanforderungen für KMU, stehen diese gegenwärtig vor einer Herausforderung, die es mit möglichst minimalem Mitteleinsatz bei maximalem Nutzen schnell zu bewältigen gilt. Es ist deshalb nicht nur Aufgabe des Kleinunternehmers auf diese Aspekte der Globalisierung schnell und qualifiziert zu reagieren, sondern auch ein absolutes MUSS, um am Markt beständig zu sein.

Neben Aspekten der mitarbeitergerechten Führung und Gesundheitsförderung, ist es gerade für Kleinunternehmer ebenso wichtig, Erfahrungen im Bereich Marktentwicklung sowie kaufmännische Fähigkeiten aufzuweisen. Kaufmännische Kapazitäten stützen sich hierbei insbesondere auf das betriebswirtschaftliche Know-how. Fragen zu Marketingstrategien, Unternehmensführung, Controlling, Investition und Finanzierung aber auch Materialbeschaffung, Vertrieb oder Unternehmenserfolg

¹ relevante Abkürzungen finden sich im Abkürzungsverzeichnis

treten bei Kleinunternehmern immer wieder auf. Aber fühlen sich Kleinunternehmer in Mecklenburg-Vorpommern auch ausreichend dazu informiert? Wo sehen diese ihre Ressourcen oder aber eventuelle Schwächen?

Will man in KMU neben Führungs- und Managementperspektiven auch gesundheitsförderliche Gesichtspunkte unterstützen bzw. fördern, muss man beachten, dass diese eine Reihe spezifischer Charakteristika aufweisen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Umsetzbarkeit haben. KMU sind beispielsweise durch ein familiäres Milieu geprägt. Gegenwärtig kommt es häufig zu einer Verschmelzung zwischen dem Arbeitsleben und der Privatsphäre. Weiterhin weisen diese einfache Organisationsstrukturen, d.h. personenbezogene flache Hierarchien auf (vgl. Kriener 2003, S. 4). Der Notwendigkeit einer Förderung von Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz stehen immer auch begrenzte Ressourcen, wirtschaftlicher Druck aber auch die Schwierigkeit der Sicherung der Betriebsexistenz und Beschäftigung entgegen. Daraus ergeben sich nicht nur für den Betriebsinhaber Stresssituationen, sondern auch für dessen Mitarbeiter, die es zu bewältigen gilt.

Deshalb ist es in der Beratung klein- und mittelständischer Unternehmer notwendig, besonders auf die Persönlichkeit der Unternehmensführung einzugehen. Da es sich in KMU's häufig nur um eine Person handelt, die mit ihrem/seinem Führungsverständnis die Unternehmensstruktur nachhaltig prägt (vgl. Kriener 2003, S. 5) und diese den Informationsbedarf in verschiedenen Kompetenzbereichen (Personalführung, Organisationsstrukturen, strategische Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, betriebliche Gesundheitsförderung) meist nicht selbst decken können, wurde an der Hochschule Neubrandenburg das Projekt zur **„Entwicklung eines Beratungskonzeptes zur Stärkung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz in klein- und mittelständischen Unternehmen“** initiiert, mit dem Ziel Unternehmer in ihren Kompetenzen zu stärken. Bestehende Kompetenzen sollen gefestigt, gleichzeitig defizitäre Kompetenzbereiche erkannt und gestärkt werden.

Damit sollen Führungskräfte über kurz oder lang für die Themenbereiche Führung, Gesundheit und Management sensibel gemacht und anschließend geschult werden. Durch die Bearbeitung des Fragebogens setzen sich klein- und mittelständische Unternehmer mit diesem Thema auseinander. Unternehmer die Interesse an der Auswertung der Daten haben, interessieren sich ein weiteres Mal dafür und können so

sensibel bzw. neugierig gemacht werden, um gegebenenfalls eine Unterstützung durch Beratungstools zu präferieren. Mittelfristig sollen so Unternehmer von klein- und mittelständischen Unternehmen in ihrer Führungs-, Management- sowie Gesundheitskompetenz gestärkt werden, um Ressourcen im eigenen Verhalten bzw. Unternehmen zu erkennen, d.h. bestehende Kompetenzen sollen gefestigt, parallel defizitäre Kompetenzbereiche ermittelt und gestärkt werden, so dass sich Kleinunternehmer fit fühlen, um auf die schnellen Veränderungen ihrer Absatzmärkte flexibel zu reagieren. Deshalb ist es langfristiges Ziel dieses und des Nachfolgeprojektes, insbesondere klein- und mittelständische Führungspersonen und deren Unternehmen am Markt beständig zu machen. Denn vor allem in der modernen Wissensgesellschaft sichert Know-How den klein- und mittelständischen Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Die vorliegende Forschungsarbeit wurde im Rahmen eines Master- sowie eines Forschungsprojektes² im Zeitraum von April 2007 bis April 2008 erstellt. Mit Hilfe von empirischen Daten wurden Stärken und Schwächen in KMU in Bezug auf die Gesundheits- und Sozialkompetenz sowie deren Führungs- und Managementkompetenzen ermittelt. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt (Fragebogen zur Erfassung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern), um vor allem Ressourcen und Unterstützungswünsche bei klein- und mittelständischen Unternehmern in den Bereichen erkennbar zu machen. Die Angaben aus der schriftlichen Befragung bilden die Grundlage für die Erstellung der Beratungstools (zweite Phase), die nach der Auswertung des Datenmaterials in den gewünschten Beratungsbereichen von einer nachfolgenden Projektgruppe entwickelt und erprobt werden.³

² Theoretische Ausführungen sowie die Auswertung der vorliegenden Daten zum Bereich Gesundheit/Gesundheitskompetenz finden sich in Töpsch, B. (2008): Beratungskonzept zur Stärkung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz in klein- und mittelständischen Unternehmen. Phase I – Ermittlung der Gesundheitskompetenz. Forschungsprojekt

³ Die Erarbeitung eines geeigneten Beratungskonzeptes speziell für KMU findet sich in der Projektdokumentation der nachfolgenden Gruppe.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt neben der theoretischen Untermauerung der Bereiche Führung und Management des erstellten Fragebogens, außerdem in der Datenauswertung im Rahmen der schriftlichen Befragung sowie der Ermittlung der Führungs- und Managementkompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen in der Region Mecklenburg-Vorpommern. Dabei sind insbesondere die Ressourcen in der Führung aber auch im Management herauszustellen, um diese für die Entwicklung geeigneter Beratungstools zu nutzen. Dargestellte Schwächen in KMU und vor allem durch die Befragten geäußerten Unterstützungswünsche, müssen gleichermaßen für die Bearbeitung der Beratungsbausteine herangezogen werden.

Forschungsstand

Während das organisationssoziologische Führungsverhalten und Managementsysteme (Schuster 1991, S. 4, 30) in großen Unternehmen gut erforscht und dokumentiert sind, fehlen zugleich vergleichbare Studien für klein- und mittelständische Betriebe. Lediglich aus einer Diplomarbeit (vgl. Osterburg 2003, Url.) die den Beratungsbedarf klein- und mittelständischer Unternehmen in Deutschland aus betriebswirtschaftlicher Sicht erfasst, geht hervor, dass ein Betätigungsfeld für Berater vor allem in der Einflussnahme auf die internen Erfolgsfaktoren des Unternehmens gesehen wird. Beim Aufbau von Kooperationen, bei der Stärkung des Qualitätswesens und der Schulung des Personals sowie im Bereich Marketing werden Hilfestellungen erwünscht. Weiterhin ist eine Unterstützung bei der Marktbeobachtung zur schnelleren Anpassung des Unternehmens willkommen (vgl. Osterburg 2003, Url.).

In den letzten Jahren hat besonders das Interesse an der Gesundheit und Förderung der Gesundheit von Managern zugenommen (vgl. Schrader 1999, Brandenburg/ Marschall 2000; Yakult 2002; Hunziger/Kesting 2004, Loster/Schreiter/Müller 2006). Auch zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung in klein- und mittelständischen Unternehmen gibt es Ausführungen (LogoConsult, Lissabonner Erklärung zur Gesundheit am Arbeitsplatz in kleinen und mittleren Unternehmen 2001⁴, Meggeneder et al. 2005) und

⁴ Die Lissabonner Erklärung richtet sich an Sozialpartner, die Politik, Unternehmen, Wissenschaft und Forschung und soll dazu beitragen, Rahmenbedingungen für Gesundheit sowie wirtschaftlichen Erfolg von KMU in der Europäischen Gemeinschaft zu verbessern (vgl. Orfeld, B./Sochert, R. 2002, S. 22f).

Vorschläge, die jedoch meistens in der „Welt der kleinen Betriebe“ noch nicht angekommen sind.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der Darstellung des Forschungsgegenstandes und der Ziele des Projektes, ist es notwendig, im theoretischen Abschnitt den Blick zunächst auf die Begrifflichkeit und Abgrenzung von KMU zu richten. Ebenso werden zentrale Aspekte eines geeigneten Beratungsansatzes als Grundlage der späteren Toolerstellung zu beratungsrelevanten Themen aufgezeigt.

Weiterhin werden allgemeine theoretische Grundlagen abgebildet, anhand dessen der Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern (FEMFuG-KMU) erstellt wurde. In diesem Teil werden neben der Betrachtung der Führungsstile und des Führungsverhaltens ebenfalls Aspekte der Führungssituation in KMU sowie die Bedeutung eines mitarbeitergerechten Führens im Sinne von Führungskompetenz erläutert.

Um die herausragende Stellung der Managementkompetenz und Unternehmensführung in KMU deutlich zu machen, umfasst Punkt 2.4.2 Voraussetzungen für eine marktorientierte Handlungsweise durch Planung, Organisation, Information sowie das Institutionalisieren des Marketings. Da es in Folge der heute vorherrschenden gesättigten Märkte zu einem stärkeren Verdrängungswettbewerb kommt und KMU Schwierigkeiten haben diesem Stand zu halten, ist eine strikte Markt- und Kundenorientierung mit hohem Werbe- und Marketingaufwand insbesondere hier von Bedeutung.

Der Punkt 2.4.3 umfasst die Begrifflichkeit der Gesundheitskompetenz und deren Bedeutung im erstellten Fragebogen FEMFuG-KMU.

Daran anschließend werden die erstellten Hypothesen abgebildet.

Die Methoden der Datenerhebung sowie den Forschungsverlauf aber auch die Skalenbeschreibung der Fragebogenbereiche umfasst Punkt 4.

Im Anschluss erfolgt die deskriptive Beschreibung des Datenmaterials der Skalen Führung und Management im Punkt 5.

Abschließend erfolgen die Hypothesenüberprüfung sowie die Diskussion, mit der abschließenden Bewertung und Einschätzung der Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund sowie anhand der Hypothesen. Es erfolgt eine kritische Betrachtung der eingesetzten statistischen Verfahren. Am Ende sollen als Grundlage für die Erstellung der Beratungstools der Beratungsbedarf ermittelt sowie Ressourcen und Defizite in KMU in den Bereichen Führung und Management deutlich werden.

Wird im Folgenden von klein- und mittelständischen Unternehmern gesprochen, sind Männer und Frauen gleichermaßen gemeint.

2 Klein- und mittelständische Unternehmen im Wirtschaftsgefüge und deren Besonderheiten

2.1 Relevanz des Themas

Kleine und mittelständische Unternehmen als Rückgrat der deutschen Wirtschaft

Im offiziellen Sprachgebrauch der EU findet man für KMU den Begriff „Small and Medium Enterprise“, in anderen Ländern mitunter auch „Small and Medium Business“. KMU stellen ca. 99,7% aller umsatz-steuerpflichtigen Unternehmen dar, erwirtschaften 40,8% der steuerpflichtigen Umsätze und nehmen wichtige gesamtwirtschaftliche Funktionen wahr (vgl. Icks 2006, Url). Dazu zählen nicht nur die Wettbewerbssicherung und Generierung von Arbeitsplätzen - KMU beschäftigen 64,2% der Arbeitnehmer - auch die betriebliche (Erst-) Ausbildung - KMU bilden ca. 80% der Lehrlinge aus - oder Förderung der Lebensqualität sind entscheidende Parameter (vgl. Weber 2000, Url.). KMU sind vor allem in den Wirtschaftszweigen Dienstleistungen (43%), Handwerk (26%), Handel (21%) und Industrie (10%) tätig (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2003, Url.). Daten des statistischen Bundesamtes (Klees/Veldhues 2008, S. 225) zeigen, dass KMU im „[...] Bau- und im Gastgewerbe eine noch größere quantitative Rolle spielen“ ebenso im Grundstücks- und Wohnungswesen, in der Vermietung beweglicher Sachen, im Handel, in der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern. Großunternehmen dominieren in den Abschnitten Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Verkehr und Nachrichtenübermittlung (vgl. Klees/Veldhues 2008, S. 225).

Ferner tragen klein- und mittelständische Unternehmen den größten Teil der Staatsfinanzierung und sorgen für ein vielfältiges Angebot. „Aus volkswirtschaftlicher Sicht stellen KMU’s somit eine wichtige Größe dar, deren Erhaltung eine wichtige Zielsetzung ist.“ (TEIA AG 2007, Url.)

Das Umfeld von KMU ist besonders von branchenübergreifenden Konzentrationsprozessen, Globalisierungstendenzen, zunehmendem Preisdruck und fortschreitender technologischer Entwicklung geprägt. „Die Wettbewerbsbedingungen verschärften sich zunehmend und die Globalisierung bringt schwierige Märkte mit sich,

die harten Überlebenskampf erfordern.“ (Icks 2006, Url.) Aus diesem Grund werden eine systematische strategische Planung sowie eine mitarbeiterorientierte Führungsweise auch für KMU zunehmend wichtig. Da vor allem in Kleinbetrieben die Ausgangslage im Vergleich zu großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern grundverschieden ist, weil der Unternehmer meist unmittelbar in das Betriebsgeschehen eingebunden ist und sich um vieles persönlich kümmert, muss Spezialistenrat - sobald nötig - extern eingeholt werden.

Allein der Kompetenz des Unternehmers ist es zuzuschreiben, ob bestimmte Unternehmensziele erreicht werden. Weil klein- und mittelständische Unternehmer meist Fachmänner ihrer Branche sind, wenig betriebswirtschaftliche sowie Unternehmensführungskenntnisse haben, führt dieses dazu, dass die Bedeutung der Führungsfunktion häufig unterschätzt bzw. vernachlässigt wird (vgl. Hach 2001, S. 145). Außerdem führen zum einen die Erfüllung zahlreicher Führungsfunktionen, zum anderen ein oft nicht optimales Zeitmanagement aber auch hohe finanzielle Belastungen parallel zu einer Doppelbelastung in der Familie und dem Beruf.

Um klein- und mittelständische Unternehmer dementsprechend in ihrer Unternehmensführung zu unterstützen, soll am Ende des Projektes **„Entwicklung eines Beratungskonzeptes zur Stärkung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz in klein- und mittelständischen Unternehmen“** ein zweckdienliches Beratungsinstrument stehen.

2.2 Abgrenzungskriterien klein- und mittelständischer Unternehmen

2.2.1 quantitative Abgrenzungskriterien

„*A small business is not a little big business.*“ In dieser Hypothese (vgl. Welsh/White 1980, S. 23) wird passend zum Ausdruck gebracht, dass in klein- und mittelständischen Unternehmen in einigen Bereichen andere betriebswirtschaftliche Prinzipien heranzuziehen sind als in Großunternehmen. Daran anknüpfend beleuchtet dieses Kapitel die wesentlichen Merkmale klein- und mittelständischer Betriebe, um diese von größeren Unternehmen (über 250 Mitarbeiter) abzugrenzen.

„Unternehmen sind komplexe Systeme, die einen differenzierten Input (Güterverbrauch) in Leistungserstellungsprozessen zu Outputs (Ausbringungsgüter) transformieren, um damit Ziele zu erreichen.“ (Söhnchen 2002, S. 6) Dabei verfolgen diese den so genannten „Unternehmenszweck“, um ein Gewinn- oder Rentabilitätsziel bzw. ethische oder soziale Ziele zu erreichen (vgl. Söhnchen 2002, S. 6). Unabhängig von der Rechtsform gilt als Unternehmen jede Einheit, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Dazu zählen „Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.“ (Zeil 2005, Url.)

Bei der Begriffsbestimmung kleiner und mittlerer Unternehmen muss betont werden, dass eine einheitliche Definition für diesen Wirtschaftsbereich nicht existiert. „Die Palette der zur Abgrenzung von KMU herangezogenen Kriterien reicht von der Beschäftigtenzahl über den Jahresumsatz, die Bilanzsumme, die Bruttowertschöpfung, das Anlagevermögen bis hin zu einer Kombination aus mehreren dieser Kriterien.“ (Uni Mannheim 2006, Url.)

Eine Klassifizierung von klein- und mittelständischen Unternehmen kann zunächst nach quantitativen Abgrenzungskriterien erfolgen, bspw. an Hand der Betrachtung von Unternehmenskennzahlen (Höhe des Umsatzes, Anzahl von Beschäftigten). Für die Anwendung dieser Kriterien sprechen die Eindeutigkeit, die leichte Messbarkeit und die damit verbundene leichte Vergleichbarkeit. Daher werden sie häufig zugrunde gelegt. Dazu sollen im Folgenden die 2003 empfohlene Definition für KMU der Europäischen Kommission sowie die Abgrenzung klein- und mittelständischer Unternehmen durch das Institut für Mittelstandsforschung Bonn erläutert werden.

Definition der Europäischen Kommission

2003 hat die Europäische Kommission eine neue Empfehlung zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen angenommen. Seit Januar 2005 kommt diese Definition im Europäischen Wirtschaftsraum zur Anwendung und soll unternehmerische Initiativen, Investitionen und Wachstum im Mittelstand fördern – und den Zugang von KMU zu Risikokapital erleichtern (vgl. Europäische Kommission 2006, S. 13).

Unter Heranziehung der Beschäftigtenzahl werden Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten als **KMU** bezeichnet. Gemäß Artikel 1, Abs. 7 des Anhangs dieser Empfehlung entspricht die Beschäftigtenzahl den Jahresarbeitseinheiten (JAE), d.h. der Anzahl der während eines Jahres beschäftigten Vollzeitarbeitnehmer. Teilzeitbeschäftigte und Saisonarbeitnehmer werden entsprechend ihrem Anteil an den JAE berücksichtigt.

Die neue KMU-Definition ersetzt ab dem 1. Januar 2005 die bis dahin im Gemeinschaftsrecht geltende Regelung aus dem Jahr 1996 (96/280/EG vgl. Europäische Kommission 2006).

Seitdem heißt es in der neuen KMU-Definition (Europäische Kommission 2006, S. 14):

- **Mittlere Unternehmen:** bis 249 Mitarbeiter, Umsatz bis 50 Mio. Euro oder Bilanzsumme bis 43 Mio. Euro,
- **Kleine Unternehmen:** bis 49 Beschäftigte, Umsatz bis 10 Mio. Euro oder Bilanzsumme bis 10 Mio. Euro,
- **Kleinstunternehmen:** bis 9 Mitarbeiter, Umsatz oder Bilanzsumme bis 2 Mio. Euro (beide finanziellen Schwellenwerte waren hier bisher nicht definiert).

In der Einordnung von KMU des *Instituts für Mittelstandsforschung Bonn* klassifiziert man im Unterschied zur Europäischen Union Unternehmen in nur zwei Gruppen. Seit dem 01.01.2002 gelten Unternehmen mit 1-9 Beschäftigten und 1 Mio € Umsatz/Jahr als Kleinunternehmen. Mittelständische Unternehmen dagegen sind mit 10-499 Beschäftigten und 1-50 Mio € Umsatz/Jahr definiert (vgl. Günterberg/Wolter 2002).

Bei der alleinigen Abgrenzung nach quantitativen Kriterien läuft man jedoch Gefahr, andere wichtige Faktoren wie z.B. Branchenspezifika nur unzureichend zu berücksichtigen. Aus diesem Grund sind zusätzliche *qualitative* Abgrenzungskriterien erforderlich.

2.2.2 qualitative Kriterien der Abgrenzung und Besonderheiten

Neben der bereits dargestellten Empfehlung der Europäischen Kommission zur Einordnung von KMU gibt es weitere qualitative Kriterien zur Abgrenzung zu

Großbetrieben. Dabei ist besonderes Augenmerk auf die vorhandene Organisationsstruktur, die Eigentumsverhältnisse und die Stellung des Unternehmers zu legen. In der *Organisationsstruktur* verfügen KMU über personenbezogene, relativ flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen. Aufgrund der kleineren Organisationseinheiten sind die Mitarbeiter in KMU stärker aufeinander angewiesen und die gegenseitige soziale Verpflichtung ist stärker ausgeprägt (vgl. Kriener 2003, S. 4). Aufgrund derartiger Strukturen und der sich daraus ergebenden kurzen Kommunikationswege, können *Ressourcen* durch die ausgeprägten und leicht mobilisierbaren Potenziale der Kommunikation und Kooperation im Gefüge Unternehmen gesehen werden.

Bezüglich der *Eigentumsverhältnisse bzw. der Stellung des Unternehmers* ist erkennbar, dass größtenteils der Unternehmer, welcher meist zugleich auch Eigentümer ist, eine herausragende und zentrale Stellung inne hat (vgl. Kriener 2003, S. 4). Die persönlichen Präferenzen des Unternehmers sind überwiegend maßgebend. Individuelle Haltungen, Qualifikationen und soziale Kompetenzen der Führung werden beispielsweise als Schlüsselfaktoren für die Initiierung und Umsetzung von betrieblicher Gesundheitsförderung gesehen (vgl. Scharinger/Gabriel 2000, zit. nach Kriener 2003, S. 8). Glaubt man Schindler und Brunn (2002, S. 67) ist gerade die Personenbezogenheit - solange die Persönlichkeit des Unternehmers in jedem Bereich des Unternehmens aktiv ist und wirksam bleibt - eine Stärke klein- und mittelständischer Betriebe. Als Vorteil von inhabergeführten Unternehmen wird auch die größere Flexibilität, bessere Kundenorientierung sowie eine höhere Innovations- und Risikobereitschaft gezeigt (vgl. Icks 2006, Url.).

Herausragend ist das generelle Interesse des Unternehmers, stets über alle technischen, organisatorischen und verwaltungsmäßigen Abläufen den Überblick zu behalten (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 7) sowie ein enger Kontakt zu Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Führungskräfte in KMU agieren als Generalisten mit einem breiten Aufgabenspektrum und großem Entscheidungsvolumen. Arbeitsteilung ist generell geringer ausgeprägt als in Großbetrieben (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 8).

Mitarbeiter in KMU verfügen häufig über ein breit angelegtes Fachwissen aber geringe Spezialkenntnisse (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 9). Auch ist gerade die vielseitige

Einsetzbarkeit des Personals eine zwingende Voraussetzung des wirtschaftlichen Überlebens. Der Umstand, dass KMU weniger Spezialisierte als Mitarbeiter mit einem breit angelegten Fachwissen beschäftigen, führt dazu, dass die Delegation in derartigen Betrieben meist gering bzw. eher zögerlich ausfällt.

Meist zeigt sich auch eine massive Abneigung gegen alles, was die unternehmerische Autonomie einschränken könnte, bspw. staatliche Auflagen, Verordnungen und Vorschriften, die schnell als „überbürokratisch“ eingestuft werden, und oft auch gegen Regelungen zu Gesundheit und Sicherheit im Betrieb.

Auch die *begrenzte Unternehmensgröße* ist eine grundlegende Eigenschaft von KMU. Aufgrund von *begrenzten finanziellen und zeitlichen Spielräumen* stehen Fragen der kurzfristigen wirtschaftlichen Existenzsicherung vor längerfristigen Fragen wie bspw. Unternehmensberatung und Gesundheitsförderung. Langfristige finanzielle Bindungen werden daher eher vermieden, Investitionen vorwiegend in konjunkturrell günstigen Momenten getätigt (vgl. Kriener 2003, S. 5). Neben dem Alltagsgeschäft bleibt meist wenig Zeit sich mit Themen der mitarbeitergerechten Unternehmensführung, Optimierung des Marketings und Managements sowie der Gesundheitsförderung auseinander zu setzen.

Einerseits geprägt durch ihr *familiäres Milieu* kommt es in KMU häufig zu einer Verschmelzung von Arbeit und Privatsphäre. Die *sozialen Beziehungen*, der persönliche Kontakt zwischen den Beschäftigten und die „Überlappung des betrieblichen und außerbetrieblichen Lebensbereiches“ (Kriener 2003, S. 4) führen zu einem hohen Ausmaß an Transparenz persönlicher Lebensumstände. Gesundheitsdienliche Potenziale (vgl. Fromm/Pröll 2000, S. 223) ergeben sich aus der Familiarität, bspw. für die Ausprägung eines guten Betriebsklimas, da individuelle Interessen und Befindlichkeiten geäußert werden können.

Andererseits betonen Schindler/Brunn (2002, S. 7), dass das Überleben vieler klein- und mittelständischer Unternehmen durch mangelnde langfristig geplante Nachfolgeregelung gefährdet ist.

In der folgenden Tabelle (S. 13) sind verschiedene Merkmale von KMU dargestellt. Bestimmte Unternehmen können sowohl in einigen Bereichen typische Merkmale

aufzeigen, in anderen auch nicht. Derartige Merkmalskataloge können lediglich Hinweise auf die Zuordnung geben.

Tab. 1: Merkmalskatalog für KMU

Klein- und Mittelbetriebe	Großbetriebe
Beschaffung	
Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen	
* schwache Position am Beschaffungsmarkt * häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung	* starke Position am Beschaffungsmarkt * überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten
Beschaffung von Personal	
* geringe Anzahl von Beschäftigten * Beschäftigung weniger Akademiker * vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit	* hohe Anzahl von Beschäftigten * Beschäftigung von hoch qualifizierten Personal * vergleichsweise geringe Arbeitszufriedenheit
Beschaffung von Kapital	
* oft im Familienbesitz * kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten * keine unternehmensindividuelle, kaum allgemein staatliche Unterstützung in Krisensituationen * hohe Fremdkapitalfinanzierungskosten	* in der Regel breit gestreuter Besitz * ungehinderter Zugang zum Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten * unternehmensindividuelle, staatliche Unterstützung in Krisenzeiten wahrscheinlich * tendenziell geringere Finanzierungskosten
Interne Prozesse	
Organisation	
* auf den Unternehmer ausgerichtete Einliniensystem, von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die	* personenunabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur

Einzelheiten überschaubar * Funktionshäufung * kurze, direkte Informationswege * starke persönliche Bindungen * hohe Flexibilität * kaum Koordinationsprobleme	* Arbeitsteilung * vorgeschriebene Informationswege * geringe persönliche Bindungen * geringe Flexibilität * große Koordinationsprobleme
Produktion	
* geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge	* starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge
Vertrieb	
Absatz und Marketing	
* Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment * Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich * wenig ausgeprägte Marketing-Denkweise	* Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegment * gute Wettbewerbsstellung * stark ausgeprägtes Marketing-Bewusstsein

Quelle: TEIA AG 2007, Url.

Betrachtet man *marketingspezifische Besonderheiten* in klein- und mittelständischen Unternehmen stellt man fest, dass diese über ein vergleichsweise geringes Marketingbudget verfügen. Auch haben diese kein langfristiges Marketingkonzept, welches Schritt für Schritt umgesetzt wird (vgl. Hass 2002, S. 8). „Besonders im Marketing fehlt es in KMU an Fachwissen, weil das entsprechend ausgebildete Personal nicht vorhanden ist. Marketing wird an Mitarbeiter übertragen, die mit ihren Aufgaben im Tagesgeschäft bereits ausgelastet sind.“ (Hass 2002, S. 9) Insgesamt zeigt sich hier eine Vielzahl von Defiziten, die entweder durch Mängel in der Organisation, durch unzureichende Information oder unprofessionelle Planung hervorgerufen werden. Unzureichende Management- und Unternehmensführungskenntnisse der Unternehmer werden von diesen selbst oft nicht als mangelhaft empfunden.

Ferner gilt für die Mehrzahl kleiner Betriebe aus Inhabersicht eher, dass die Betriebsgröße eine fundierte Planung überflüssig macht (vgl. Schindler/Brunn 2002, S.7). Der Bereich langfristige Planung im Unternehmen wird meist abgelehnt, Intuition und Improvisation bei Entscheidungen sind maßgeblich (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 8). Deshalb spielt nicht ausschließlich der Mangel an Eigenkapital, sondern eine unzureichende Betriebsführung und fehlende unternehmerische Planung in fast 60% der Insolvenzfälle in KMU eine ursächliche Rolle des Ausscheidens aus dem Markt (vgl. Hach 2001, S. 145). Weitere spezifische Ausführungen zum Thema Marketing und Management in KMU finden sich in Punkt 2.4.2.2.

Zusammenfassung

Da sich keine wissenschaftliche Definition von KMU durchsetzen konnte, es aber sinnvoll ist, die Wesensmerkmale dieser zu Großunternehmen abzugrenzen, bieten sich zwei Unterscheidungskriterien an. Zum einen wurden die quantitativen Merkmale dargestellt, die anhand von messbaren Größen eine eindeutige Zuordnung zulassen und zum anderen die qualitativen Merkmale erläutert, welche charakteristische Merkmale von KMU aufzeigen. Ferner wurde deutlich, dass eine einheitliche Definition eines klein- bzw. mittelständischen Betriebes problematisch ist, da die quantitativen und qualitativen Abgrenzungskriterien kontrovers diskutiert werden. Die Europäische Kommission unterscheidet innerhalb des KMU-Sektors zwischen Unternehmen ohne unselbstständig Beschäftigte, Unternehmen mit 1 bis 9 (Kleinstunternehmen), mit 10 bis 49 (kleine Unternehmen) und mit 50 bis 249 Beschäftigten (mittlere Unternehmen). Unternehmen ab 250 Beschäftigten gelten als Großunternehmen. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn hingegen charakterisiert nur zwei Gruppen.

Die Heranziehung weiterer qualitativer Kriterien von KMU, welche sich den Bereichen Unternehmensleitung, Kapital, Führung, Beschaffung, Organisation und Management zuordnen, ist für eine differenzierte Betrachtung derartiger Unternehmen - KMU - von großem Nutzen.

In unserem Verständnis von KMU, welches dem Fragebogen zu Grunde liegt, folgt die Projektgruppe der Empfehlung der Europäischen Kommission. Aus diesem Grund

enthält der Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen die Frage 10 - Wie viele Mitarbeiter beschäftigt ihr Unternehmen derzeit? - mit der Kategorie keine Mitarbeiter zum ankreuzen sowie eine Antwortmöglichkeit die Mitarbeiteranzahl selbst einzutragen (____ Mitarbeiter). Die Frage 13b - Der Jahresumsatz meines Unternehmens beträgt: - unterstützt dabei das zweite Klassifikationskriterium eines kleinst-, klein- bzw. mittelständischen Unternehmens. Dabei gibt es drei Ankreuzmöglichkeiten (bis 2 Mio €/Jahr, bis 10 Mio €/Jahr und über 10 Mio €/Jahr), die eine Einordnung der befragten Unternehmer ermöglicht.

2.3 Beratungsansatz ressourcenorientierte Beratung

Neben der großen Bedeutung klein- und mittelständischer Betriebe auf dem Arbeitsmarkt sowie dem Gewicht im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang, bieten KMU gleichzeitig Ressourcen, wie selbstbestimmtes Arbeiten, soziale und kollegiale Unterstützung, aber auch erhebliche Belastungen und Beanspruchungen. Vor allem die Betrachtung der Ressourcen ist Gegenstand des gewählten Beratungsansatzes.

Beratung wird als eine Dienstleistung betrachtet, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Diese hilft bei der Entscheidungsfindung und zeigt Wege zur Zielerreichung auf (vgl. Meyer's Lexikon Online Url.).

Im Gegensatz zur Defizit-Orientierung, bei der immer auf das geachtet wird, was man selbst oder jemand anderes nicht kann, wird der Blick bei der ressourcenorientierten Sichtweise auf Situationen und Zustände gelegt, in denen man sich im Vollbesitz der eigenen Fähigkeiten erlebt bzw. wohl fühlt. Aus dieser Perspektive ergeben sich häufig unerwartete Lösungen für ein Unternehmen. Eine ressourcenorientierte Beratung kann dann dazu beitragen, dem Menschen zu helfen sich selbst als Handlungszentrum in Bezug auf seinen eigenen Lebenslauf, seine Fähigkeiten, Orientierungen und Partnerschaften zu begreifen. Dabei muss sich die Beratung bestehenden Ressourcen erhaltend, aufbauend und fördernd zuwenden (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 727). Beispielsweise gesundheitliche Prävention in der kleinbetrieblichen Praxis ist am

ehesten dann möglich, wenn an den vorhandenen Stärken und Ressourcen des Kleinunternehmens angeknüpft wird und diese in ein passgenaues Modell betrieblicher Eigeninitiative und Selbstregulation eingebunden werden (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 727).

Im Folgenden werden kurz das Ressourcenkonzept sowie Merkmale ressourcenorientierter Beratung dargestellt, um dieses als bevorzugtes Beratungskonzept in den Bereichen Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz für klein- und mittelständische Unternehmen vorzuschlagen.

Ressourcenkonzept und die Theorie der Ressourcenerhaltung

„Unsere Lebensführung, unsere Alltagsgestaltung, unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit, unsere Erfolge und Misserfolge in der Bewältigung von Anforderungen, Problemen und Krisen sind abhängig von Ressourcen.“ (Nestmann et al. 2004, S. 728) Dieses ist die Grundannahme aller Ressourcenmodelle und beruht auf der Verfügbarkeit und dem erfolgreichen Einsatz von Personen- und Umweltressourcen. Dabei können Ressourcen all das darstellen, was wir in unserer Lebensgestaltung wertschätzen, was man für die Lebensbewältigung benötigt und deshalb erlangen, schützen und bewahren sollte. In diesem Sinne schlagen Hobfoll und Lilly (1993 zit. nach Nestmann et al. 2004, S. 728) mögliche Kategorisierungen von Ressourcen vor:

Objekte - Dinge der materiellen Umwelt (Kommunikationsmittel, Fahrzeug, Kleidung, Wohnung) sind Ressourcen, wenn diese den Bedürfnissen entsprechen bzw. allgemein gewertschätzt werden. → Man kann in KMU an dieser Stelle beispielsweise die genutzten Räumlichkeiten (ergonomischer Computerarbeitsplatz, Werkstatt etc.) und deren Ausstattung betrachten, um ggf. Chancen speziell in den kurzen Kommunikationswegen zu nutzen. Hauptsächlich können gesundheitsrelevante Arbeitsbedingungen geprüft und möglicherweise verbessert bzw. ausgebaut werden.

Bestimmte Lebensbedingungen- und umstände - können Ressourcen sein weil diese durch angestrebte Bedingungen erreicht werden können oder weil diese selbst geschätzte Zustände sind (Status, Sicherheit). → Ressourcenspezifisch können hier beispielsweise die höhere Flexibilität in der Organisationsgestaltung sowie die Nähe zum Kunden aber auch eine gesteigerte Innovationsbereitschaft genutzt werden.

Personenmerkmale - Selbstwert, Bewältigungsoptimismus, Kontrollbewusstsein und soziale Kompetenz werden als Ressourcen wichtig. Es sind Elemente eines positiven Selbstbildes, welches den Zugang zu wertschätzenden Zuständen (berufliche Stellung, Freundschaft, Ansehen) ermöglicht. → Speziell für klein- und mittelständische Unternehmen können hier das familiäre Milieu, die sozialen Beziehungen geprägt durch den persönlichen Kontakt zwischen den Beschäftigten und daraus resultierend die Ausprägung eines guten Betriebsklimas als Ressourcen gesehen werden. Weiterhin kommt „dem Generalist“ in diesem Merkmalsbereich hinsichtlich der Vorbildfunktion eine entscheidende Beachtung zu. Denn die persönlichen Präferenzen des Unternehmers sind überwiegend maßgebend, individuelle Haltungen im eigenen Gesundheitsverhalten, Managementqualifikationen und soziale Kompetenzen der Führung sind Schlüsselfaktoren für die Nutzung von Gesundheitsressourcen sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Energieressourcen - sind Mittel zum Erreichen von angestrebten Objekten oder Lebensbedingungen (Geld, Vertrauen), die uns angestrebten Zielen näher bringen. → Vertrauensvolle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen fördern gleichwohl das Betriebsklima sowie das Wohlbefinden beider. Vorhandene finanzielle Ressourcen in KMU müssen gewinnbringend genutzt bzw. eingesetzt werden. Gerade im Bereich der Gesundheitsförderung sollen im Hinblick auf knappe finanzielle und zeitliche Ressourcen Synergien und Netzwerke zwischen den Akteuren für Gesundheit geschaffen werden (vgl. Kriener 2003, S. 12).

In der Theorie der Ressourcenorientierung (COR) beschreibt Hobfoll (1989 zit. nach Nestmann et al. 2004, S. 729) die zentrale These: „Fehlen Ressourcen, werden Ressourcen verloren oder wird Ressourcenverlust befürchtet, dann werden Menschen anfällig [...] für Störungen; sie erleben Stress.“ Beratungssituationen entstehen immer dann, wenn Menschen ihre Ressourcen erweitern oder gezielt nutzen möchten, wenn Ressourcenunsicherheit besteht, wenn Ressourcen bedroht sind aber erhalten werden sollen oder wenn ein Ressourcenverlust gerade erfolgt oder bereits erfolgt ist (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 729). Eine gezielte Ressourcenerweiterung, -nutzung und gezielter Ressourceneinsatz sollen zum Ressourcengewinn durch Beratung beitragen.

Ressourcenorientierte Beratung – Ressourcenorientierung statt Defizitorientierung

„Eine ressourcenorientierte Beratung richtet ihr Augenmerk auf „den vollen Teil eines halbgefüllten Glases“ und bildet bewusst den Gegenpol zu den vorherrschenden Defizit- und Risikoorientierungen klinisch-psychotherapeutischer Klientenbilder.“ (Nestmann et al. 2004, S. 730f) Dabei werden speziell Ressourcen der Bewältigung, Stärken, Chancen sowie Gesundheit gesucht und gefördert, um notwendige Defizitanalysen zu erweitern. Fragen wie „Wo stecken in Belastungen, Krisen und Verlusten selbst nicht erkannte Ressourcen von Menschen und ihren sozialen, institutionellen und ökologischen Umwelten.“ Oder „Stellen Krisen auch wertvolle Erfahrungsmöglichkeiten bereit?“ begleiten das Konzept ressourcenorientierter Beratung. Dabei werden die Anforderungen und Schwierigkeiten der Person nicht ignoriert, sondern die Fixierung des Problems wird auf deren Stärken und Potenziale gelenkt (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 733f). Neben der ressourcenbezogenen Unterstützung der Person, wird das Augenmerk ebenso auf die Umweltressourcen gelegt. Grundvoraussetzung ist dabei, dass zur „Entwicklung persönlicher Ressourcen immer ein bestimmter Grundbestandteil von Kontextressourcen vorhanden sein muss und umgekehrt, dass zu einer Weiterentwicklung von Umweltressourcen immer ein bestimmtes Level an persönlichen Ressourcen vorliegen bzw. entwickelt werden muss.“ (Nestmann et al. 2004, S. 733)

Der Input an Beratung ist dann am höchsten, wenn die Ressourcen in Person und Umwelt gering sind. Sind keine Ressourcen vorhanden, benötigt die Person bzw. Organisation eine Veränderung der Lebensbedingungen im Sinne einer Ressourcenerweiterung. Unter Berücksichtigung des humanistischen Menschenbildes - dass jeder Mensch aktiver Gestalter seiner eigenen Existenz ist - welches der ressourcenorientierten Beratung zugrunde liegt, sind die Ziele dieser Art der Beratung:

- die Entfaltung des Einzelnen im sozialen System zu ermöglichen,
- den Alltag selbstkontrolliert zu gestalten,
- die Bearbeitung von Anforderungen und die Nutzung der Entwicklungschancen, um Belastungen und Krisen zu verhindern, frühzeitig anzugehen und deren Folgen konstruktiv zu bewältigen (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 733).

Jeder Mensch trägt demgemäß die „Ressourcen in sich, die es ihm ermöglichen, nicht nur selbstverwirklichend zu handeln, sondern in der Verwirklichung dessen, woran er

glaubt, seine Existenz zu transzendieren und damit sein Leben mit Sinn zu erfüllen.“ (Bamberger 2001, S. 23) Immer dann, wenn einer Person nicht bewusst ist, dass er/sie über die erforderlichen Ressourcen verfügt, ergeben sich Probleme.

Auch im Bereich der Gesundheit und Gesundheitsförderung wird die Aufmerksamkeit auf die Ressourcen des Individuums (personale, soziale, körperliche, materielle und soziokulturelle) gelenkt. Mit dem Paradigmenwechsel von der Pathogenese zur Salutogenese prägte Aaron Antonovsky diesen Bereich zunehmend. Einen Zustand trotz vielfältiger Risikofaktoren und Belastungen (kritische Lebensereignisse, Stressoren etc.) aufrecht zu erhalten, ist Gegenstand der heutigen Salutogeneseforschung (vgl. Trojan/Legewie 2001, S. 82ff). Um stabile und vielfältige Gesundheitsressourcen, Ressourcen in der Unternehmens- und Personalführung aufzubauen und Bewältigungskompetenzen im Umgang mit Risiken zu stärken, bedarf es der Erkennung und Darstellung der Ressourcen des Unternehmens sowie an vorhandene Stärken anzuknüpfen.

Zusammenfassung

Zusammenfassend wird deutlich, dass sich Beratung bestehenden Ressourcen erhaltend, aufbauend und fördernd zuwenden muss. Eine ressourcenorientierte Beratung kann dann dazu beitragen, dem Menschen zu helfen sich selbst als Handlungszentrum in Bezug auf seinen eigenen Lebenslauf, seine Fähigkeiten, Orientierungen und Partnerschaften zu begreifen (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 727).

Ressourcen stellen all das dar, was wir in unserer Lebensgestaltung wertschätzen, was man für die Lebensbewältigung benötigt und deshalb erlangen, schützen und bewahren sollte (Objekte, bestimmte Lebensbedingungen und Umstände, Personenmerkmale, Energieressourcen). Sind bspw. die Ressourcen in Person und Umwelt gering, dann ist der Input an Beratung am höchsten. Wenn keine Ressourcen vorhanden sind, benötigt die Person bzw. Organisation eine Veränderung der Lebensbedingungen im Sinne einer Ressourcenerweiterung. Nach Bamberger (2001, S. 23) trägt jeder Mensch die Ressourcen in sich.

Die Ressourcenorientierung und eine Beratung, welche diesen Grundsätzen folgt, erscheinen beim Einsatz in der Beratung in KMU am sinnvollsten, da Unternehmer ihre Fähigkeiten eher stark einschätzen.

2.4 Die Kompetenzbereiche Mitarbeiterführung, Management und Gesundheit

2.4.1 Kompetenzbereich Mitarbeiterführung

2.4.1.1 Führung

Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Gruppenmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird. Führung ist also eine Form der Verhaltensbeeinflussung (vgl. Staehle 1994, S. 308).

Kompakter fasst die Definition Baumgarten (1977, S. 9) zusammen. Dieser bezeichnet Führung als „zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“. Unter Verhaltensbeeinflussung versteht er eine aktive Handlung mit dem Ziel, eine bestimmte Person zu beeinflussen.

Im Folgenden werden relevante Ausführungen zu Führungsstilen, zum Führungsverhalten und zur Führungskompetenz abgebildet.

2.4.1.2 Klassifikation der Führungsstile nach Lewin und Tannenbaum/Schmidt

Entgegen gängigen Vorurteilen ist der Führungsstil weniger eine Angelegenheit des Charakters als der inneren Haltung. Denn im Führungsstil spiegelt sich die Einstellung gegenüber Mitarbeitern wider. Um ernsthaft erfolgversprechend zu sein, muss die Einstellung von Offenheit, Interesse und Wertschätzung gegenüber den Menschen und ihren Ideen geprägt sein (vgl. Lachmann 2006, Url.).

Der Führungsstil bezeichnet ein langfristiges relativ stabiles Verhaltensmuster des Führenden (vgl. Staehle 1999, S. 334). In der Theorie unterscheidet man Führungsstile im Bezug auf ihren Einfluss auf Produktivität und Effizienz. Dabei differenziert man beispielsweise den autoritären und den kooperativen Führungsstil nach Kurt Lewin (vgl. Lachmann 2006, Url.).

Beim autoritär geprägten Führungsstil hat die Führungskraft das „Zepter“ allein in der Hand. Mit dem Führungsgedanken, dass alle Fäden an einem Punkt zusammenlaufen, leitet und delegiert hier eine Person alle anderen nach dem Top-Down-Prinzip. In den

meisten Unternehmen ist dieser Führungsstil heute nicht mehr üblich und entspricht nicht den Vorstellungen einer zeitgemäßen Führung. Nachteile des autoritären Führungsverhaltens sind vor allem Motivationsprobleme und wenig Entfaltungsmöglichkeiten bei den Mitarbeitern (vgl. Lewin/Lippitt/White 1939, S. 280; Lachmann 2006, Url.).

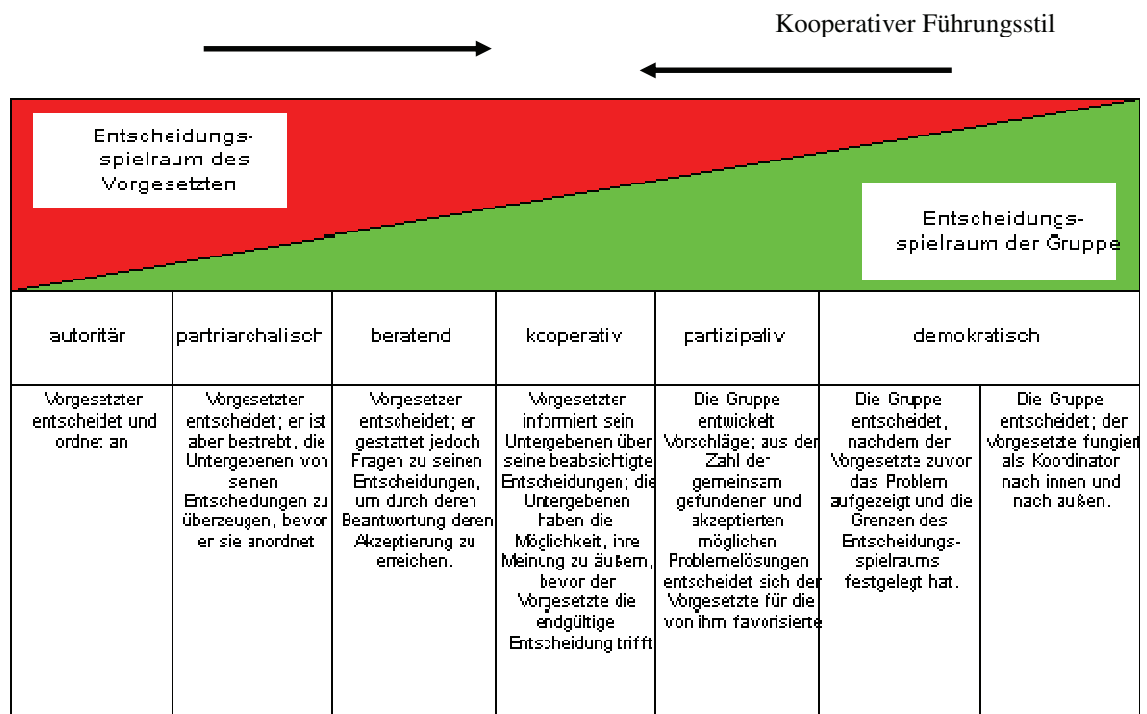
Wesentlich am kooperativen Führungsstil ist, dass die Führungskraft und die Mitarbeiter sowohl in der Entwicklung von Ideen als auch in der Umsetzung von Projekten eng zusammenarbeiten und sich in ihren Kompetenzen ergänzen. Dabei werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben nach Konsensfindung aufgeteilt. Vor allem die Delegation von Verantwortung und die Motivation der Mitarbeiter sind wichtige Bestandteile dieses auf Mitbestimmung ausgerichteten Führungsstils. Neben den Vorteilen wie hohe Motivation und Förderung der Mitarbeiter zeigen sich auch Nachteile beim kooperativen Stil, häufig wird der Entscheidungsprozess schwieriger und dauert länger (vgl. Lewin/Lippitt/White 1939, S. 281; Lachmann 2006, Url.).

Lewin bringt ebenso den Laissez-Faire-Führungsstil in seinen Ausführungen an. Eine Führungskraft, die diesen Stil bevorzugt, überlässt die Mitarbeiter oft sich selbst, zeigt geringe Anteilnahme an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen, unternimmt geringe Anstrengungen um zum Gelingen des Projektes beizutragen und ist in ihren Aussagen und Instruktionen oft unklar und wenig präzise. Ohne Anleitung und Kontrolle macht dann jeder Mitarbeiter was er/sie will (vgl. Lachmann 2006, Url.), schaltet schnell ab und verliert das Interesse am gemeinsamen Arbeiten und an Erfolgen. Dieser Stil der „Nicht-Führung“ wird im erstellten Fragebogen -FEMFuG-KMU- nicht berücksichtigt, da aus Literaturrecherchen (vgl. Schindler/Brunn 2002) hervorgeht, dass klein- und mittelständische Unternehmer ihre Mitarbeiter autoritär bzw. kooperativ führen.

Ähnlich Lewins Einteilung wird in der Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt das Führungsverhalten in ein bipolares Kontinuum (vgl. Staehle 1999, S. 338) mit sieben Verhaltensklassen nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten und dem Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter eingeordnet (siehe Abb. 1, S. 23).

Dieses eindimensionale Führungsmodell differenziert gleichermaßen zwischen dem autoritären und kooperativen Führungsstil. Welcher Führungsstil geeignet ist, lässt sich jedoch nicht generell festlegen, denn beide haben in unterschiedlichen Situationen durchaus ihre Berechtigung. Die Entscheidung für die eine oder andere Richtung sollte immer von der Situation abhängig gemacht werden. Dabei wird die Situation durch die Persönlichkeit und Qualifikation des Mitarbeiters, die Person der Führungskraft und seine Führungskompetenz, die Arbeitsaufgabe und Unternehmenssituation bestimmt (vgl. von Hein 2008, Url.).

Abb. 1: Eindimensionales Führungsmodell nach Tannenbaum und Schmidt



Quelle: Stachle 1999, S. 337

Die Frage 14 der Skala Führungsverhalten/Führungskompetenz im FEMFuG-KMU - Wo würden Sie Ihren Führungsstil auf einem Führungskontinuum von autoritär bis kooperativ einordnen? - umfasst auf einem Kontinuum, ähnlich wie bei Lewin's und Tannenbaum/Schmidt's theoretischen Ausführungen die Stile „autoritär“ und „kooperativ“.

Unternehmensinhaber als oberste Führungskraft in KMU

Die Situation in KMU sieht so aus, dass der überwiegende Teil klein- und mittelständischer Unternehmen inhabergeführt und die vorherrschende Rechtsform das Einzelunternehmen ist (vgl. Mind-Studie 2002, Url.). Diese Unternehmer zeichnen sich meist als Führungspersonen aus, die charismatisch und engagiert sind und gleichzeitig keine Trennlinie zwischen Eigen- und Unternehmensinteressen ziehen (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 65) sowie Zielstrebigkeit und Ausdauer beweisen. Darüber hinaus offenbart sich in KMU ein *Machtmonopol, welches durch einen autoritären Führungsstil getragen wird*. Daneben sind zum einen die Unternehmenskultur, das Betriebsklima und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens vom persönlichen Befinden sowie der mentalen Grundeinstellung des Geschäftsführers abhängig, und zum anderen wird vom Personal mehr die Loyalität zur führenden Person, als die Loyalität dem Betrieb gegenüber erwartet. „Hinzu kommt eine vielfach traditionelle und von Vorurteilen geprägte Einstellung gegenüber Frauen, die auch erklärt, warum in KMU vergleichsweise wenige Führungspositionen mit Frauen besetzt sind.“ (Schindler/Brunn 2002, S. 67) Aber besonders in jungen Unternehmen hat sich die Sichtweise zunehmend geändert. Heute liegt vor allem in Unternehmen bis 20 Mitarbeitern eher eine kooperative Grundhaltung vor.

Weiterhin lässt sich verdeutlichen, dass die Kunden- und Marktorientierung mit selbstständig handelnden Mitarbeitern auf der einen Seite und die innerbetriebliche Verhinderung der Entscheidungspartizipation auf der anderen Seite, in KMU eine kontraproduktive Belastung darstellen (vgl. Hamel 1997, zit. nach Schindler/Brunn 2002, S. 67). Personalmarketing- und personalentwicklungsspezifische Gesichtspunkte sowie erweiterte Mitwirkungsspielräume des Personals *erfordern dennoch einen tendenziell kooperativen Führungsstil in KMU*.

Um nun einen Wechsel vom autoritären zu einem kooperativen Führungsstil zu bewerkstelligen, bedarf es jedoch eines längeren Lernprozesses, den gerade ältere Inhaber eines Betriebes meistens nicht mehr leisten können oder wollen, da diese sich in ihrer alten Rolle wohl fühlen und das „immer so gemacht haben“. Dessen ungeachtet muss die Führung in KMU als eine Aufgabe gesehen werden, „[...] die auch die normale Führungskraft ökonomisch und sozial effizient erfüllen kann.“ (Schindler/Brunn 2002, S. 66)

Im Folgenden sollen Dimensionen des Führungsverhaltens kurz dargestellt werden, da besonders die Einteilung nach der Ohio-Studie (Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung) der theoretischen Unterstützung des Fragebogens dient.

2.4.1.3 Dimensionen des Führungsverhaltens

Empirisch beobachtbare Beeinflussungsversuche einer Führungsperson, die situationsabhängig variieren können, bezeichnet Staehle (1999, S. 334) als Führungsverhalten.

Es gibt keine generell geltendes Führungsverhalten, sondern der Führungserfolg ist abhängig von einer Reihe von situationsbedingten Einflussfaktoren. Nach der Ohio-Studie (vgl. von der Linde/von der Heyde 2003, S. 45; Rosenstiel 1999, S. 12f) unterscheidet man zwei Faktoren des Führungsverhaltens (siehe Tab. 2, S. 25), die Mitarbeiterorientierung (Führung unterstützt Mitarbeiter im Arbeitsprozess, motiviert und fungiert als Berater) und die Aufgabenorientierung (hohe Sachorientierung, Mitarbeiter werden kontrolliert und zu höherer Leistung angehalten). Beide Dimensionen werden anhand des Fragebogens kategorisiert und mittels Checklisten nach Stadler/Spieß (2004, Url.) abgefragt (Frage 15 und 16 des FEMFuG-KMU).

Tab. 2: Führungsstildimensionen nach der Ohio-Studie

Mitarbeiterorientierung	Aufgabenorientierung
* allgemeine Wertschätzung und Achtung des Geführten * Offenheit, Zugänglichkeit, Bereitschaft zur zweiseitigen Kommunikation * Einsatz und Sorge für den Einzelnen	* Strukturierung, Definition und Klärung des Zieles bzw. des Weges zum Ziel * Aktivierung und Motivierung zur Leistung * Kontrolle und Beaufsichtigung des Geführten

Eigene Darstellung nach Gebert 2002, S. 49

Empirische Studien zeigen (vgl. Stadler/Spieß 2002, S. 12), dass starke Aufgabenorientierung mit hoher Abstinenz- und Kündigungsrate sowie

Arbeitsunzufriedenheit einhergehen und sich dieses negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter sowie die betriebswirtschaftlichen Leistungsziele auswirkt. Hohe Mitarbeiterorientierung hingegen führt zu Arbeitszufriedenheit und Gruppenzusammenhalt.

Neben den Ohio-Untersuchungen mit der Darstellung der Verhaltensdimensionen - Mitarbeiterorientierung und Aufgaben- oder Leistungsorientierung - ergeben Untersuchungen im deutschsprachigen Raum (vgl. Fittkau-Garthe, 1971 zit. nach Rosenstil 1999, S. 13), dass eine dritte Dimension - die Mitwirkungs- oder Partizipationsdimension - bedeutsam ist. Hier werden die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezogen, die ihr Aufgabengebiet, ihren Arbeitsplatz sowie Rahmenbedingungen des Unternehmens betreffen. Dabei wird jedoch die Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters beachtet. Diese Dimension begünstigt die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Weiterhin wird die Qualifikation der Mitarbeiter gefördert, es besteht eine erhöhte Bereitschaft zum Einsatz und impliziert indirekt eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitsleistung (vgl. Rosenstiel 1999, S. 13). Auch die Ausprägung der Mitarbeiterpartizipation in klein- und mittelständischen Unternehmen kann anhand der Frage 15 und 16 im FEMFuG-KMU ermittelt werden.

Situationstheorien der Führung (bspw. Hersey/Blanchardt) gehen davon aus, dass unterschiedliche Gruppen- und Führungssituationen unterschiedliche Führungsstile erfordern. Es gibt also keinen „one best way“, denn eine erfolgreiche Führungsperson kann sein/ihr Führungsverhalten den Umständen entsprechend modifizieren.

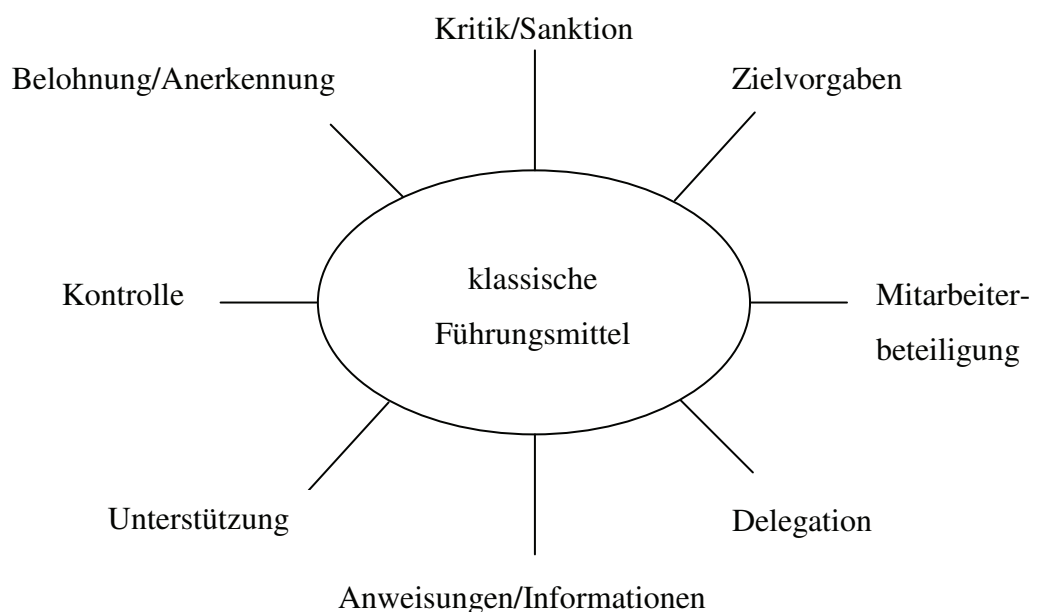
Eingebettet in diesem Geflecht von Theorien zum Thema Führung, Führungsverhalten etc. fragen sich nicht wenige Führungskräfte, welche Rolle ihnen eigentlich zukommt. Sie sehen sich in einem vielfältigen Beziehungsgefüge integriert und mit einer großen Anzahl von Anforderungen und Erwartungen konfrontiert. Eine gute Mitarbeiterführung (Punkt 2.4.1.4) ist auch kein angeborenes Talent - erfolgreiches Führen von Mitarbeitern lässt sich lernen und trainieren, um Krisen und Konflikte positiv zu meistern.

2.4.1.4 Mitarbeitergerechtes Führen - Führungskompetenz

Kompetentes Führen erfordert den Einsatz von Führungsinstrumenten einerseits und positiver, zielgerichteter Führungskommunikation andererseits. Zu den Führungsinstrumenten zählen vor allem ein erfolgreiches Delegieren und das Schaffen einer positiven Arbeitsatmosphäre mit motivierten Mitarbeitern. Zur Führungskommunikation zählen Gesprächstechniken, die wertschätzende, klare und zielgerichtete Mitarbeitergespräche ermöglichen.

Konstruktive Arbeitsbeziehungen werden durch einen demokratischen, mitarbeiterorientierten Führungsstil ausgebaut. Anhand von Checklisten (vgl. Stadler/Spieß 2004, S. 19ff) - die ursprünglich für die Bewertung des Führenden durch die Mitarbeiter gedacht waren aber derart umformuliert wurden, dass die Führungskraft sich selbst bewertet - werden einige wichtige Führungstechniken einer zufriedenstellenden Arbeitsbeziehung deutlich. Beispielsweise helfen die Vereinbarung konkreter und realistischer Arbeitsziele, Feedback über Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen zu geben (Mitarbeiterbeurteilungen), Lob und Anerkennung, Delegation, vor allem Partizipation dabei, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu ihrer Lösung beizutragen (siehe Abb. 2, S. 27).

Abb. 2: mitarbeiterorientierter Führungsstil



Quelle: Wenchel 2001, S. 34

Das heißt, ein Führungsstil in dem klare Ziele vereinbart werden, Partizipation, Kontrolle der Zielerreichung, Delegation von Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortung, selbstständig arbeitende Mitarbeiter, Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, Förderung der Mitarbeiter, objektive Beurteilung, gerechte Behandlung sowie Lob und konstruktive Kritik zum Einsatz kommen, den Einzelnen besser motivieren und zu mehr Leistungsbereitschaft veranlassen sowie ferner zur Selbstverwirklichung beitragen können. Vor allem das Schaffen von Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter sollte zentrales Anliegen einer Führungskraft in KMU sein (vgl. Stadler/Spieß 2004, S. 27). Diese Aspekte spiegeln sich im Fragebogen FEMFuG-KMU in Frage 15 - Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen. - wider. Kriterien für ein eher sach- bzw. aufgabennorientiertes Führungsverhalten finden sich in Frage 16 des FEMFuG-KMU.

Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg

Ebenso wie die dargestellten Aspekte muss berücksichtigt werden, dass allein das Vermeiden von Unzufriedenheit „[...] aber nicht automatisch zu Zufriedenheit, sondern zu einem neutralen Zustand [...]“ (Stadler/Spieß 2004, S. 37) führt. Ausgehend von den Arbeiten Maslows und seiner Bedürfnispyramide haben Herzberg und seine Kollegen (vgl. Bonhold et al. 2005, Url.) zwei Gruppen von Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit unterschieden (Zwei-Faktoren-Theorie). Sogenannte *Hygienefaktoren* sind nach Herzberg (1988, zit. nach Stadler/Spieß 2004, S. 37) für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter zuständig. Diese betreffen vor allem die Rahmenbedingungen der Arbeit (negativer Führungsstil, belastende äußere Einflüsse, Arbeitsplatzunsicherheit, Konflikte mit dem Chef oder Kollegen). Sinken die Hygienefaktoren beispielsweise unter ein Niveau ab, das der Arbeitnehmer für akzeptabel hält, entsteht Arbeitsunzufriedenheit. Zur Darstellung des Hygienefaktors Konflikte wurde im Fragebogen FEMFuG-KMU die Frage 17 zur Konflikthäufigkeit im Unternehmen gestellt. Die Frage 18 fragt nach der Art der Konflikthklärung im Unternehmen. Da besonders das rechtzeitige Erkennen von Konflikten zu einer schnellen Lösung der Probleme führt, ist dieser Faktor sowie die Arbeitszufriedenheit besonders für die Führungskraft in klein- und mittelständischen Betrieben von großer Bedeutung.

Der Zufriedenheit des Personals hingegen zuträglich sind *Motivatoren*, welche vor allem die Inhalte der Arbeit (Aufstiegsmöglichkeiten, Rückmeldung, Anerkennung der Leistung, Bedeutsamkeit der Aufgabe) anbelangen (vgl. Stadler/Spieß 2004, S. 38f). Fehlen aber zufriedenstellende Motivatoren in der Arbeit, so führt dieses laut Herzberg (vgl. Bonhold et al. 2005, Url.) nicht zu Unzufriedenheit sondern zur Nicht-Zufriedenheit mit der Arbeit. In der Frage 21 des FEMFuG-KMU werden derartige Motivatoren und deren Einsatz im Führungsverhalten abgefragt und sollen schlussendlich ein Bild der Situation in KMU abzeichnen. Im gegenwärtigen Verständnis von Führung, speziell in KMU heißt es, die Ressource Arbeitszufriedenheit als Schlüssel zur Arbeitsmotivation mittels eines guten Mixes aus Hygienefaktoren und Motivatoren zu erhalten (vgl. Bonhold et al. 2005, Url.).

Soft Skills

Fachkompetenz allein reicht heute nicht mehr aus, um den Anforderungen von Führungsaufgaben umfassend zu entsprechen (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 68). Erfolgreiche Führung eines klein- und mittelständischen Betriebes erfordert neben einem fundierten Fachwissen in gleicher Weise „Soft Skills“, d.h. Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen. Dazu zählen die soziale Kompetenz, die kommunikative und methodische Kompetenz, ebenso die interkulturelle Kompetenz, die emotionale oder personale Kompetenz. Zur Gestaltung der zwischenmenschlichen Arbeit, dem professionellen und kompetenten Kundenkontakt benötigt „Mann“ oder „Frau“ eine Reihe von persönlichen Eigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. Moritz 2004, Url.). Um die subjektive Einschätzung der Führungsqualifikationen bei klein- und mittelständischen Unternehmern bemüht sich die Zusammenstellung der Frage 23 im FEMFuG-KMU - Welche der folgenden Fähigkeiten und Qualifikationen schätzen Sie in Bezug auf Mitarbeiterführung als Ihre Stärke ein? An dieser Stelle soll die Ausprägung der Soft Skills bei Führungspersonen in KMU erfasst werden, um nach der Auswertung der Ergebnisse eventuelle Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen in der Beratung zur Trainierbarkeit bzw. Entfaltung derartiger Kompetenzen zu ermöglichen.

Zusammenfassung

Nach der Darstellung der klassischen Führungsstile nach Lewin, des eindimensionalen Führungsmodells (Tannenbaum/Schmidt) sowie den Dimensionen des Führungsverhaltens (Ohio-Studien), die der theoretischen Untermauerung in der Skala Führungsverhalten/Führungskompetenz dienen, kann zusammenfassend davon ausgegangen werden, dass dem mitarbeiterorientierten Führungsstil - welcher sich durch Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten auszeichnet sowie der sozialen Unterstützung - eine zentrale Rolle im Prozess der Führung zukommt. Diese Aspekte können die psychische Belastung der Mitarbeiter sowie die Belastung der Führungsperson und daraus folgend die Zahl der Fehlzeiten verringern.

Letztendlich muss bei der Ressourcenerkennung bzw. -erweiterung und Optimierung des Führungsverhaltens in KMU durch Trainingsmaßnahmen berücksichtigt werden, dass die Bedeutung der Situation nicht vernachlässigt werden darf. Es ist daher für klein- und mittelständische Unternehmer immer wieder von Nöten, den eigenen Führungsstil kritisch zu hinterfragen, da dieser in Abhängigkeit vom Mitarbeiter und der Situation angepasst werden muss. Dieses bedarf eine Verhaltensflexibilität an den Tag zu legen, die von Durchsetzungs- und Überzeugungsstärke gekennzeichnet ist, als auch kooperative und emphatische Verhaltenstendenzen beinhaltet.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse nehmen die Auswertungen zum mitarbeiterorientierten Führungsstil anhand des FEMFuG-KMU einen hohen Stellenwert ein.

2.4.2 Kompetenzbereich Management (Unternehmensführung)

Unternehmensführung (Management) als Steuerung des Unternehmens durch ein gestaltetes Eingreifen in den leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Prozess (vgl. Söhnchen 2002, S. 7) soll in diesem Kapitel in den Mittelpunkt der Ausführungen gerückt werden, um die theoretischen Grundlagen zur Skala Unternehmensführung/ Managementkompetenz des FEMFuG-KMU darzustellen.

Um Handlungen von Personen, die im Wertschöpfungsprozess eingesetzten Sachmittel und immaterielle Güter im Hinblick auf die Ziele eines Unternehmens zu koordinieren, umfasst die Unternehmensführung ebenso:

- die Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht,
- geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher Bedeutung,
- sowie die Beseitigung von Störungen im Betriebsprozess (vgl. Gemünden 1983, zit. nach Söhnchen 2002, S. 7).

Die Unternehmensführung als eine Daueraufgabe, resultiert daraus, dass im Umfeld von Unternehmen permanent Veränderungen eintreten. Arbeits- und steuerrechtliche Bedingungen, neue Technologien, Kunden- und Mitarbeiterwünsche sowie konjunkturelle Zyklen wirken sich aus. Auf all diese Aspekte müssen auch Kleinunternehmer reagieren und sich im günstigsten Fall vorbeugend einrichten und versuchen - wo möglich - die Entwicklung zu beeinflussen (vgl. Söhnchen 2002, S. 7). Schon das Kriterium der geringen Unternehmensgröße von KMU sowie die Besonderheit, dass es sich in KMU überwiegend um die Einheit von Eigentum und Leitung handelt, lassen insbesondere folgende Ziele von Kleinunternehmern erkennen:

- Erhalt der Unabhängigkeit,
- angemessene Rendite aber auch
- die Erwirtschaftung nachhaltig positiver Cash-flows, um Investitionen vornehmen zu können (vgl. Söhnchen 2002, S. 8).

So gesehen ist die Formulierung von Zielen eine der Grundfunktionen von Unternehmen (vgl. Waellisch 2008, Url.).

2.4.2.1 Erfolgsfaktoren

„Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen (und das) vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.“ (Bleicher 1989, zit. nach Witt 1999, S. 6)

Aus dem oben genannten Zitat wird ersichtlich, dass eine Entwicklung der Managementfunktionen als stetige Reaktion auf die gewandelten Anforderungen eine

Herausforderung an die Führung von Unternehmen darstellt. Denn zunehmend wichtiger wird neben den traditionellen wirtschaftlichen und technischen Faktoren die Betrachtung der ökologischen und gesellschaftspolitischen Einflüsse (vgl. Witt 1999, S. 6f). Eine zunehmende Internationalisierung und Vernetzung der Unternehmen bei gleichzeitiger Fragmentierung der Märkte, eine steigende Dynamik des Unternehmensgeschehens, die Wahrung ökologischer Ziele und sozialer Verantwortung sowie eine verstärkte Innovationsbereitschaft, erzwingen eine permanente Neuausrichtung der Erfolgspotenziale des Betriebes, um langfristig die Existenz und Gewinnerzielung zu sichern.

Zu den Erfolgsfaktoren klein- und mittelständischer Unternehmen zählen folgende Gesichtspunkte:

- frühzeitiger Eintritt in Wachstumsmärkte,
- Möglichkeit der Spezialisierung,
- Entwicklung neuer Produktionskonzepte,
- flexible Serviceorientierung,
- Kundennähe bzw. enger Kundenkontakt
- flexible Produktionstechnologien,
- motivierende Führung,
- einfache Organisationsstrukturen,
- partizipatives Führungsverhalten,
- ein bis zwei starke Unternehmerpersönlichkeiten, die den Gesamtzusammenhang der unternehmerischen Aufgabe sachkundig überschauen und entscheidungsfreudig steuern,
- starke Organisationskultur (vgl. Kahle 1997, zit. nach Söhnchen 2002, S. 9).

Während in großen Unternehmen die meisten Mitarbeiter wenig Kundenkontakt haben, besteht in KMU deutlich mehr Kontakt mit dem Konsument. Angesichts der kleinen Unternehmensgröße ist der Unternehmer stärker in die Gesamtwertschöpfungsprozesse einbezogen und springt auch schon mal aufgrund der knappen Kapazitäten für Service- und Wartungseinsätze ein. Gerade gegenüber Großbetrieben sind diese Faktoren sowie die ganzheitliche Unternehmenssicht von Vorteil und stellen somit auch Ressourcen in der Unternehmensführung für klein- und mittelständische Firmen dar.

2.4.2.2 Aufgaben der Unternehmensführung / Managementfunktionen

Klein- und mittelständische Unternehmer sind oftmals durch Multifunktionsmanagement überfordert. Operative Vertriebsaktivitäten, Kundenkontakt und technisches Unternehmens-Know-how lassen die geschäftsstrategische Ausrichtung des Managements hinten anstehen (vgl. Lehmann 2005, Url.). Durch die Einbindung des Unternehmers in das Tagesgeschäft und die Organisationsstruktur in KMU, gibt es überwiegend nur eine Führungsinstanz und keine bzw. wenig Delegation von Entscheidungsbefugnissen, was langfristig zur Überlastung des Unternehmers führt. Es bleibt wenig Zeit die strategische Zukunftsplanung voranzutreiben, betriebliche Infrastrukturen anzupassen und technische bzw. organisatorische Innovationen langfristig zu planen (vgl. Lehmann 2005, Url.).

Wie im Folgenden (siehe Tab. 3, S. 33) deutlich wird, muss klein- und mittelständischen Unternehmern klar werden, dass es Sinn macht und mehr Nutzen bringt, Zeit in eine andere Sichtweise - Qualifizierung zum effektiven und effizienten Erkennen und Bewerten betrieblicher Veränderungen - zu investieren. D.h. KMU müssen interne Ressourcen (Kernkompetenzen, Fähigkeiten, Stärken) mit externen Chancen (Märkte, Kunden, Wettbewerb) in Einklang bringen.

In der folgenden Tabelle werden Merkmale der Organisationsentwicklung zwischen Groß- und Kleinbetrieben dargestellt.

Tab. 3: Organisationsentwicklung im Vergleich

	„großes Unternehmen“	KMU
Weitblick im Alltag/ wirkliches Führen des Unternehmens	* relativ langfristige Vorstellungen über die Unternehmensentwicklung vorhanden * durch entsprechende Einrichtungen im Unternehmen werden diese Vorstellungen ständig aktualisiert (Markt, Pro-	* hoher operativer Problemlösedruck verhindert in aller Regel die strategische Ausrichtung * die Führungskräfte führen nicht, sondern organisieren den Alltag

	dukte, Technologie)	
Beständige Bedingungen für Organisationsentwicklung (OE)	* es gibt Erfahrungen in der OE * die Bedeutung der OE ist Führung bekannt * diese werden mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht	* kaum Kapazitäten für die strategische Führung * sofern vorhanden, können Verantwortliche für Organisationsplanung kaum auf gesicherte Daten zurückgreifen * Visionen/Ziele des Unternehmens nicht deutlich genug herausgearbeitet oder bekannt
Ressourcen für die Umsetzung auf Leistungsebene	* leistungsfähige Abteilungen übernehmen die Planung von Projekten	* kaum Ressourcen für die Planung vorhanden (persönlich, finanziell, zeitlich)
Ressourcen für die Umsetzung auf Fachabteilungsebene	* Erfahrungen, Mittel und Zeit für die Entwicklung des Humankapitals vorhanden	* es existiert kaum Akzeptanz für langfristige strategische und systematische Planung von OE

Quelle: Lehmann 2005, Url.

Die dargestellten Unterschiede in der Organisationsentwicklung lassen deutlich werden, dass gerade KMU heute gezwungen sind, ihre Organisation effektiv und effizient zu gestalten, um sich am Markt zu behaupten. (vgl. Flachskampf et al. 2006, Url.) Oft müssen diese Unternehmer Projekte planen, abwickeln und Entscheidungen treffen, ohne auf Unterstützung innerhalb des Unternehmens zurückgreifen zu können. Bei Fehlentscheidungen ist dann häufig nur eine geringe Ausgleichsmöglichkeit gegeben.

In den meisten Fällen wird eine einst erstellte Planung schon nach kurzer Zeit von der Realität überholt. Unklar formulierte und schlecht kommunizierte Ziele sowie politische Vorgaben sind Gründe für die Nichterfüllung der Planung (vgl. Flachskampf et al. 2006, Url.). Auch stark theoretische und mathematische Methoden der Bewertung der

Effizienz einer Maßnahme sind für KMU zu aufwendig, überdimensioniert und wenig praktikabel, da diese nicht über das notwendige methodische Know-how verfügen. Demzufolge mangelt es in KMU am Einsatz formalisierter Verfahrensweisen, welche die Transformation absichern, d.h. die Planung von Ist-Zustand, über die Transformation zum Soll-Zustand. Die Planung stellt dabei das Verfahren zur Sicherstellung der Transformation und damit zur Erreichung des Soll-Zustandes/Ziels dar. Flachskampf et al. (2006, [Url.](#)) verorten diesen „Planungsmangel“ am erforderlichen Zeitbedarf, den fehlenden Kenntnissen hinsichtlich Planungsmethoden bzw. einem nicht akzeptablen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Planung als systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen (vgl. Söhnchen 2002, S. 12) kann klein- und mittelständischen Unternehmen wichtige Informationen liefern und ist für die Koordination im Unternehmen notwendig.

Wie anschließend deutlich werden soll, beruht eine erfolgreiche Koordination auf einer Mischung der Instrumente Planung und Kontrolle, Strukturierung der Organisation sowie der Personalführung (vgl. Söhnchen 2002, S. 11).

Planung und Kontrolle

Planung als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns (vgl. Carl/Kiesel 2000, S. 21) ist für ein Unternehmen unerlässlich, um heute die richtigen Entscheidungen für die zukünftigen Potenziale zu treffen. Söhnchen (2002, S. 12) unterscheidet die strategische, taktische und operative Planungsebene (siehe Tab. 4, S. 36).

Tab. 4: Planungsebenen

Planungsebenen	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Fragestellungen	Welche Ziele verfolgen wir? Welche Wege zur Zielerreichung schlagen wir ein?	Welche Maßnahmen sind notwendig? Welche Mittel sind einzusetzen?	Was soll konkret im nächsten Jahr geschehen?
Fristen	langfristig: 5-15 Jahre	mittelfristig: 2-5 Jahre	kurzfristig: 1 Jahr
Benötigte wichtige Informationen	Eigene Ansprüche, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Ideen	Konkrete Projekte und Programme, Kapazitäten, Mitarbeiter, Finanzkennzahlen	Produktionsplan, Vorgabezeiten, Umsätze, Deckungsbeiträge, Ergebnisse

Quelle: Söhnchen 2002, S. 12

„Sowohl kurzfristige als auch strategische Planung werden vor dem Hintergrund der Ziele der Unternehmensleitung vorgenommen und beeinflussen gleichzeitig die Unternehmensleitung bei der Zielbildung.“ (Carl/Kiesel 2000, S. 23)

Strategien sind Verhaltens- und Verfahrensweisen zur Sicherung der zukünftigen Erfolgspotenziale und beinhalten die verfolgten Ziele, den Umfang und die Verteilung der erforderlichen Ressourcen sowie Kriterien zur Messung der Effizienz der realisierten Unternehmensstrategien (vgl. Carl/Kiesel 2000, S. 23). So können wirtschaftliche, technische, gesetzliche und gesellschaftliche Veränderungen erkannt und das Unternehmen darauf ausgerichtet werden.

Eine mittelfristige bzw. taktische Planung legt fest, inwieweit in der Zukunft liegende Ziele erreicht werden sollen und ist detaillierter als die Definition der strategischen Ziele. Die Mittelfristplanung dient dazu, bestehende Potenziale mit den zur Verfügung stehenden Mitteln auszuschöpfen.

Der kurzfristige Plan (auch Budgetplanung oder operativer Plan) ist sehr detailliert, definiert die Planung im Unternehmen über ein Jahr und dient der Sicherung der

Liquidität (vgl. Carl/Kiesel 2000, S. 25). „Operative Ziele sind die Voraussetzung für die Steuerung und Kontrolle.“ (Carl/Kiesel 2000, S. 25)

Liquiditätsplanung

In der Planung ist auch die Liquiditätsplanung von Bedeutung. D.h. flüssige Mittel (Geld) zur rechten Zeit einsetzen zu können, ist entscheidend für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Durch den Einsatz von Budgets als Steuerungsinstrument sollen Verantwortliche motiviert werden, sich anzustrengen, um Vorgaben zu erreichen. Budgetsysteme sind jedoch sinnvoll und sorgfältig zu gestalten und mit anderen Führungsinstrumenten abzustimmen, da Budgets zu Manipulationen oder übermäßigem Optimismus führen können (vgl. Söhnchen 2002, S. 14).

Eine Liquiditätsplanung ist daher als betriebliches Kontroll- und Steuerungsinstrument wichtig, diese ist aber auch bedeutsam für Kreditverhandlungen mit Banken (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, Url.). Die Frage 32 des FEMFuG-KMU erfragt die Ausschöpfung der Möglichkeiten der Finanz- und Liquiditätsplanung sowie der Kostenkalkulation.

Die Notwendigkeit und der Einsatz langfristiger Planung wird jedoch gerade in KMU nicht erkannt bzw. eher abgelehnt (siehe Punkt 2.2.2 qualitative Kriterien der Abgrenzung und Besonderheiten , S. 10), intuitive Entscheidungen werden präferiert und bestimmen die Entscheidungsfindung im Alltag. Wenn geplant wird, dann nur kurzfristig und in den Köpfen der Unternehmer, es erfolgt keine schriftliche Fixierung. Um darzustellen, welche Art der Entscheidung KMU in Mecklenburg-Vorpommern präferieren, ermittelt die Frage 28 des FEMFuG-KMU ob bei Entscheidungen improvisiert wird oder ob diese nach fundierter und langfristiger Planung bzw. intuitiv gefällt werden.

Strukturierung der Organisation

Es müssen Regelungen geschaffen werden, um das Unternehmen zu strukturieren. „Instrumente der organisatorischen Strukturierung sind dabei Differenzierung einerseits (mit dem Ziel der Ausschöpfung von Spezialisierungsvorteilen aus der Arbeitsteilung) und Integration andererseits (Kompetenzverteilung durch Entscheidungs- und

Weisungsbefugnisse).“ (Söhnchen 2002, S. 16) Betrachtet man die Erfolgsfaktoren von KMU (siehe 2.4.2.1 Erfolgsfaktoren, S. 31) ist das Ziel eine einfache Organisation.

Personalführung

Wie in Punkt 2.4.1 Kompetenzbereich Mitarbeiterführung (S. 21) deutlich wurde, sollten in KMU, um erfolgreich zu sein, Instrumente wie Anreizsysteme, Kommunikation, Weiterbildung und partizipatives Führungsverhalten (d.h. mitarbeiterorientierte Führung) eingesetzt werden.

Marktanalyse

Neben der Planung ist die Informationsbeschaffung (Marktanalyse als Marketinginstrument) und Beobachtung der Konkurrenz zu Wettbewerbszwecken sinnvoll. Von Vorteil ist, die Stärken und Schwächen der Konkurrenz im Einzugsbereich des eigenen Unternehmens zu kennen. Durch die Marktanalyse sind Unternehmer in der Lage, sich ein Bild von dem zurzeit bestehenden Markt und dem möglicherweise erzielten Umsatzvolumen zu machen (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft, [Url.](#)). Aus diesem Grund umfasst der FEMFuG-KMU in der Frage 30 die Art der Informationsbeschaffung zur Marktsituation.

Merkmale des Marketings in KMU

Wie aus den genannten marketingspezifischen Besonderheiten in KMU hervorgeht (siehe 2.2.2 qualitative Kriterien der Abgrenzung und Besonderheiten , S. 10), gibt es oftmals keine Marketingphilosophie, d.h. kein langfristiges Marketingkonzept, da es an Fachwissen und entsprechend ausgebildetem Personal fehlt. Maßnahmen werden selten geplant, vielmehr kurzfristig und ohne Erprobung umgesetzt (vgl. Hass 2002, S. 9). Auch eine gezielte Werbung wird, wie Hass (2002, S. 9) beschreibt, selten betrieben, Preise oftmals intuitiv bestimmt oder nur auf der Basis der Kosten kalkuliert.

Beschriebene Defizite und Mängel in der Organisation, ungenügende Information sowie unprofessionelle Planung in KMU erfordern zunächst Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, die eine Marketingorientierung zulassen. Dazu gehören

beispielsweise die Erstellung einer Marketingorganisation⁵, einer Marketing-Stabstelle, einer Marketingorientierung des Unternehmens sowie die Kooperation von Unternehmen, zugleich die externe Beratung. Gerade die externe Beratung als eine zeitlich befristete Inanspruchnahme von Spezialisten, die ein maßgeschneidertes Know-how gegen Entgelt vermitteln (vgl. Hass 2002, S. 16), ist für klein- und mittelständische Unternehmer notwendig, um langfristig ein erfolgreiches Marketingkonzept entwickeln zu können.

Auch in der Einführung und Umsetzung von Marketingkonzepten in KMU muss beachtet werden, dass hier aufgrund der Besonderheiten von KMU andere Rahmenbedingungen als in großen Unternehmen gelten. Zunächst hängt der Erfolg von Marketing davon ab, ob mit der Planung, der Organisation und Information Voraussetzungen in KMU geschaffen werden können. Im nächsten Schritt können dann Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, die speziell für KMU zugeschnitten sind (vgl. Hass 2002, S. 51). Durch Beratung, Training und Kooperation können Ressourcen für Marketing geschaffen werden, die auch in traditionsbehafteten Unternehmen Einsatz finden.

Um den Wissensstand in der erfolgreichen Unternehmensführung und die Anwendung marketingspezifischer Mittel in KMU ermitteln und darstellen zu können, beschäftigt sich die Skala Unternehmensführung/Managementkompetenz ausschließlich mit Fragen zum Management. Hier werden Strategien des Managements und der Planung (FEMFuG-KMU Frage 27-28), der Einsatz von Werbemitteln (FEMFuG-KMU Frage 29), der Weg der Informationsbeschaffung (FEMFuG-KMU Frage 30), die Bewerkstelligung der Buchführung und Steuererklärung (FEMFuG-KMU Frage 33-36), Kenntnisse der Förderungsmöglichkeiten von KMU (FEMFuG-KMU Frage 40), arbeitsrechtliche und investitionsspezifische Aspekte (FEMFuG-KMU Frage 32) sowie die Einschätzung der wirtschaftlichen Sicherheit (FEMFuG-KMU Frage 37-39) erfragt. Ferner sollen die Befragten ihre eigenen Managementkompetenzen in den Bereichen Marktanalyse, Marketingstrategien, Buchhaltung und Bilanzierung, Finanz- und

⁵ Organisation des gesamten Unternehmens, um dem Marketing als Unternehmensmaxime Rechnung zu tragen. Diese Denkhaltung muss in allen Bereichen praktiziert werden.

Liquiditätsplanung, Personalplanung, Kostenkalkulation und Kostenkontrolle, Einkauf, Verkauf, Qualitätssicherung und Arbeitsrecht einschätzen (FEMFuG-KMU Frage 42). Um speziell im Bereich Management Unterstützungswünsche der Unternehmer ermitteln zu können, sollen diese in Frage 43 die gewünschten Bereiche ankreuzen und in Frage 44 selbst Wünsche äußern.

Zusammenfassung

In diesem Teil ist deutlich geworden, dass KMU Erfolgsfaktoren (wie flache Hierarchien, Kundennähe, flexiblere Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen) aufweisen, die als Ressourcen im Bereich Management gesehen werden können aber auch vor einer Vielzahl von Beschränkungen stehen. Beispielsweise ist der Zugang zum internationalen Kapitalmarkt erschwert, was zugleich eine Sicherung der langfristigen Finanzierung hemmt. Ein Mangel an gut qualifizierten Arbeitskräften sowie wenig Zeit können die Möglichkeit zur Spezialisierung begrenzen (keine Spezialisten für strategische Fragen) und so die Flexibilität der Unternehmen verringern. Um aber dem Unerwarteten der Zukunft mit Flexibilität zu begegnen, müssen langfristige Tendenzen möglichst früh identifiziert, ferner die kurzfristige Sicht durch ein strategisches Konzept der Unternehmensführung zum Aufbau von Erfolgspotenzialen ersetzt werden. Deshalb sehen sich KMU vor der Herausforderung eine Strategie zu entwickeln, die eine Verbesserung der betrieblichen Effizienz bedeutet und gleichzeitig die einzigartige Position des Unternehmens definiert. In den letzten Jahren beschränkten sich KMU-Führungskräfte darauf, eine Verbesserung in den betrieblichen Abläufen zu erzielen und einzelne Geschäfte abzuschließen (vgl. Flachskampf et al. 2006, [Url.](#)). Doch dieses reicht oft nicht aus, denn klein- und mittelständische Unternehmer müssen den Markt beobachten und Veränderungen wahrnehmen (bspw. im Nachfrageverhalten der Kunden), so dass diese flexibler auf Veränderungen reagieren können. Die Entwicklung einer klaren Strategie verlangt neben einer klaren Führung und einem strategischen Konzept auch eine vertiefte Beschäftigung mit management- und marketingrelevanten Fragestellungen.

2.4.3 Kompetenzbereich Gesundheit

Wie bereits erwähnt, beinhaltet die vorliegende Arbeit hauptsächlich theoretische Ausführungen zum Thema Führungs- und Managementkompetenz. Das Projekt - Entwicklung eines Beratungskonzeptes zur Förderung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz in klein- und mittelständischen Unternehmen - wurde aufgrund des großen Umfangs an Theorie und Datenmaterial geteilt. An dieser Stelle wird der Vollständigkeit halber nur der Begriff der Gesundheitskompetenz angerissen und nicht weiter vertieft.⁶

Die wichtigste Ressource für ein gesundes Unternehmen ist der Mensch. Seine Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit muss man gezielt und nutzbringend zur Optimierung der Ergebnisse des Unternehmens und seiner Wettbewerbsfähigkeit entwickeln. Ein Unternehmen kann sich heute nur mit gesunden, leistungsfähigen Mitarbeitern am Markt behaupten. Die physische und psychische Gesundheit ist somit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Von besonderer Gesundheitsrelevanz ist die Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Führungspersonen erzeugen bewusst oder unbewusst positive oder negative Emotionen und tragen durch ihre Entscheidungen zur Qualität der Beziehungen unter den Mitarbeitern bei (vgl. Badura/Hehlmann 2003, S. 48). Wie Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit umgehen, hat auch immer etwas damit zu tun, wie gut oder schlecht sie für dieses Thema qualifiziert sind. Der Einfluss des Führungsverhaltens auf das Wohlbefinden, die Gesundheit sowie auf das gesundheitsbewusste Verhalten der Mitarbeiter ist in zahlreichen Studien (vgl. Nieder 1984, Fehlbaum/Hill 1994, Stadler/Spieß 2002, von der Linde/von der Heyde 2003, Badura/Münch/Walter 2004) dargelegt und wurde in die Erstellung des Fragebogens FEMFuG-KMU (Frage 71-74) einbezogen.

⁶ Theoretische Ausführungen sowie die Auswertung der vorliegenden Daten zum Bereich Gesundheit/Gesundheitskompetenz finden sich in Töpsch, B. (2008)

Gesundheitskompetenz

Gesundheitskompetenz wird heute als umfassendes Konzept verstanden, das es dem Individuum erlaubt, sich mithilfe seines sozialen Umfeldes im und außerhalb des Gesundheitssystems gesundheitsbewusst zu verhalten bzw. die gesellschaftliche und politische Umwelt so zu beeinflussen, dass gesundheitsbewusstes Verhalten möglich ist. Abel und Bruhin (2003, S. 129) definieren Gesundheitskompetenz als „[...] wissensbasierte Kompetenz für eine gesundheitsförderliche Lebensführung. [...] Dieses Wissen wird primär über Kultur, Bildung und Erziehung vermittelt bzw. weitergegeben. Zur wissensbasierten Gesundheitskompetenz gehört neben dem alltagspraktischen auch spezialisiertes Wissen z.B. über individuelle und kollektive Gesundheitsrisiken oder über Massnahmen zur Verbesserung der gesundheitsrelevanten Lebensbedingungen.“ Kickbusch et al. (2005, S. 101) beschreiben Gesundheitskompetenz als „[...] die Fähigkeit des Einzelnen, im täglichen Leben Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken [...]. Gesundheitskompetenz ermächtigt Personen zur Selbstbestimmung und zur Übernahme von Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit bezüglich ihrer Gesundheit. Sie verbessert die Fähigkeit, Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen und Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen.“

Im sozialen Kontext und nicht nur im persönlichen Rahmen entsteht Gesundheitskompetenz. Die persönliche Gestaltung der Gesundheit auf individuelle Weise und im sozialen Umfeld (bspw. der Arbeitsplatz) sind Ebenen, wo Gesundheitskompetenz aufgebaut und gefördert werden kann.

Neben unterschiedlichen Anforderungen der Unternehmensführung in den Bereichen Management und Führung, spielen in KMU heute besonders die Verantwortung, Zeit- und Konkurrenzdruck sowie arbeitsbedingte Belastungen eine Rolle, denn diese lassen Stress bei klein- und mittelständischen Unternehmern zum Vorschein treten. Diese Belastungen müssen klein- und mittelständischen Unternehmern bewusst werden, um speziell Gesundheits- und Vorsorgemaßnahmen im Betrieb zu thematisieren, zu akzeptieren, festzuschreiben und gesundheitsgerechtes Verhalten vorzuleben, um so ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden und Gesundheitskompetenz zu entfalten (vgl. Stadler/Spieß 2004, S. 38). Führungspersonen, welche die Mechanismen der Stressentstehung, -verarbeitung und -vermeidung kennen, sind eher in der Lage, Stresssymptome bei ihren Mitarbeitern zu erkennen und rechtzeitig angemessen zu

intervenieren. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte sich über den Einfluss ihres Verhaltens bewusst werden, um pathologische Strukturen und Verhaltensmuster erkennen, vermeiden und abbauen zu können.

Es ist ebenfalls von großer Wichtigkeit, dass Vorgesetzte arbeitspsychologische und arbeitsmedizinische Erkenntnisse zu den Ursachen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz vermittelt bekommen. Sie müssen über Wissen von Maßnahmen der belastungsoptimierten und *gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung* (Ergonomie und Sicherheit am Arbeitsplatz), *organisatorische Ressourcen* (Arbeitsgestaltung, Mitarbeiterbeteiligung), *soziale Ressourcen* (fachliche und emotionale Unterstützung) und *personale Ressourcen* (Mitarbeiterqualifizierung) verfügen (vgl. Stadler et al. 2004, S. 40).

Auch die Führung der eigenen Person und optimales *Zeitmanagement* sind wichtige Faktoren für die Führung der Mitarbeiter. Nach einem alten Sprichwort sagt man: „Aus der Ruhe kommt die Kraft“, denn Chefs die sich so verhalten, erfüllen eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter, weil sie sich Zeit für die Mitarbeiterführung (Mitarbeiterorientierung) nehmen. „Der Vorgesetzte, der es durch entsprechende Qualität seiner Personenaufgabe schafft, für ein positives Gruppenklima zu sorgen, wird gesündere Mitarbeiter haben.“ (Nieder 1997, zit. nach: Brandenburg et al. 2000, S. 156) Hierbei spielen so genannte Mitarbeiterbeurteilungen bzw. Mitarbeitergespräche eine entscheidende Rolle.

Die *soziale Unterstützung* - sei es durch Familie, Freunde oder Andere - ist ebenfalls von großer Bedeutung für die Gesundheit der klein- und mittelständischen Unternehmer. Denn diese ist in der Lage arbeitsbedingte Belastungen zu reduzieren, hat eine positive Funktion bei der Bewältigung belastender Faktoren und besitzt gleichfalls eine gesundheitsförderliche Funktion (vgl. Stadler/Spieß 2004, S. 39).

Zur Erfassung der Gesundheitskompetenz klein- und mittelständischer Unternehmer umfasst der Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz in der Skala Gesundheitskompetenz eine Vielzahl der zuvor genannten Aspekte zum Thema Gesundheit (momentaner Gesundheitszustand, Beschwerden, Entspannung, Bewegung, Ernährung, soziale Unterstützung, Gesundheitsförderung in KMU). Beim Ausfüllen des Fragebogens sollen die Befragten

sich mit Fragen und Überlegungen auseinander setzen, die sowohl das eigene als auch das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter/innen fördern und Ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und somit die Konkurrenzfähigkeit steigern. Weiterhin soll dieser Bereich darstellen, welche Bedürfnisse der Fortbildung klein- und mittelständische Unternehmer im Zusammenhang mit Gesundheit und Gesundheitsförderung haben.

3 Fragestellung und Hypothesen

Insbesondere soll anhand der Datenauswertung der Beratungsbedarf klein- und mittelständischer Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern dargestellt werden. Aus der Aufgabenstellung ergibt sich die zentrale Frage, in welchen Kompetenzbereichen KMU einen Beratungsbedarf haben, gleichzeitig welche Ressourcen diesen zur Verfügung stehen, um die bestehenden Anforderungen im Wirtschaftsgefüge zu bewältigen.

Um Aussagen über die Zusammenhänge⁷ bzw. Unterschiede zweier oder mehrerer Merkmale in einer Gruppe machen zu können, wurden im Vorfeld folgende Hypothesen formuliert:

1. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Führungsstil.
2. Klein- und mittelständische Unternehmer führen mitarbeiterorientiert.
3. Je stärker der mitarbeiterorientierte Führungsstil im Unternehmen ausgeprägt ist, desto geringer schätzen Unternehmer die Konflikthäufigkeit zwischen ihnen selbst und den Mitarbeitern ein.

Hypothese A - Betriebsklima

Das gute Betriebsklima in KMU bedingt wenige Konflikte und fördert die Motivation der Mitarbeiter.

4. Je besser das Betriebsklima in klein- und mittelständischen Unternehmen eingeschätzt wird, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern.
5. Je besser das Betriebsklima in KMU ist, desto mehr wird die Motivation durch Anerkennung gefördert.

⁷ Sind die Kategorien der unabhängigen Variable und der abhängigen Variable als Rangfolge interpretierbar, d.h. ist das Skalenniveau der Variablen mindestens ordinal, kann der Zusammenhang zwischen den Variablen als Je-Desto-Hypothesen formuliert werden. Dabei können Aussagen über die Richtung des Zusammenhangs gemacht werden (positiver oder negativer Zusammenhang).

Hypothese B - Management- und Führungsqualifikationen

Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Fähigkeiten im Bereich Führung besser ein als im Bereich Management.

6. Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Führungsfähigkeiten/Qualifikationen subjektiv als eher stark ausgeprägt ein.
7. Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Managementkompetenzen subjektiv als weniger stark ausgeprägt ein.
8. Je höher die Managementkompetenz beim Unternehmer, desto besser schätzen diese ihre wirtschaftliche Sicherheit subjektiv ein.

Hypothese C - Marketing

KMU verfolgen kein langfristiges Marketingkonzept.

9. Je weniger nach einem bestimmten Marketingkonzept in klein- und mittelständischen Unternehmen gearbeitet wird, desto schlechter schätzen klein- und mittelständische Unternehmer ihre Kompetenzen im Bereich Marketingstrategien ein.
10. Informationen über die Marktsituation in der eigenen Branche erhalten klein- und mittelständische Unternehmer überwiegend durch die berufsspezifischen Kammern (Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer).
11. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem alleinigen Bewerkstelligen der Buchführung und dem Unterstützungswunsch zum Thema Buchführung und Bilanzierung.
12. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Arbeit nach einem bestimmten Marketingkonzept und dem Wunsch nach Informationen im Bereich Marketingstrategien.

4 Methodik

4.1 Untersuchungsdesign

4.1.1 Ziel und Anspruch der Untersuchung

Der primäre Anspruch der Arbeit besteht in der Betrachtung eines kleinen Ausschnittes einer Zielgruppe KMU, mit dem Ziel der Analyse des Beratungsbedarfs von KMU in Mecklenburg-Vorpommern. Wie bereits erwähnt, sollen mit Hilfe des vorliegenden Datenmaterial Beratungstools für Trainingsprogramme in den Bereichen Führung, Management und Gesundheit entwickelt werden, die erstmals durch Studenten in der Beratung von KMU eingesetzt werden können. Dadurch sollen KMU in ihrer Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz gestärkt werden. Langfristig können sich daraus Beratungssituationen ergeben in denen die entsprechenden Tools gewinnbringend eingesetzt werden können. Weiterhin werden Daten aus der Selbsteinschätzung der Unternehmer über die Geschäftslage sowie eigene Stärken in den genannten Bereichen erhoben.

4.1.2 Forschungsverlauf

Die Problemexploration bzw. der Untersuchungsanlass war bereits im Projektantrag von Prof. Dr. Sachs dargestellt. Um ein Beratungskonzept zur Stärkung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz in KMU zu entwickeln, musste zunächst der Beratungsbedarf unter Verwendung eines geeigneten Instrumentes ermittelt werden. Nach der Analyse des Forschungsstandes sowie weitreichender Literaturrecherchen, konnte das Problem eingegrenzt werden. Zu diesem Zweck wurden Forschungshypothesen erstellt (siehe Punkt 3 Fragestellung und Hypothesen, S. 45). In einem weiteren Schritt erfolgte die Festlegung der Methode, d.h. es wurde beschlossen, um die Erstellung des Fragebogens zu unterstützen und die erforderlichen Dimensionen/Skalen ermitteln zu können, im Vorfeld Expertenbefragungen durchzuführen. Dieses erfolgte anhand dreier Interviews (siehe 4.1.3 Erhebungsverfahren, S. 48). Basierend auf den Aussagen der Experten sowie der vorhandenen Literatur wurde der Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-,

Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern (siehe 4.1.4 Der Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern - FEMFuG-KMU, S. 50) entwickelt. Bei der Definition der Untersuchungseinheit war klar, dass klein- und mittelständische Unternehmer die Zielgruppe darstellen. Ein weiteres Eingrenzungskriterium war das Gebiet bzw. die Region - Mecklenburg-Vorpommern. Nach der Stichprobenauswahl erfolgte die quantitative Datenerhebung mittels FEMFuG-KMU als Querschnitt.

Nach dem kurzen Abriss des Forschungsverlaufs, werden im Folgenden die Erhebungsverfahren, der Fragebogen, der eigentliche Befragungsablauf sowie Auswertungsverfahren näher betrachtet.

4.1.3 Erhebungsverfahren

„Die Befragung gilt nach wie vor als das Standardinstrument empirischer Sozialforschung bei der Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen im sozialwissenschaftlichen Anwendungsbereich.“ (Phillips zit. nach Schnell/Hill/Esser 1999, S. 299)

Vor der Erstellung des FEMFuG-KMU wurden drei Interviews mit Experten geführt. Diese Interviews (vgl. Anhang 1 - Interviewleitfaden) mit zwei Kleinunternehmern und einem Experten in Sachen Existenzgründung dienten dazu, zunächst einen Überblick zu erhalten, welche Dimensionen (Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz) der spätere Fragebogen enthalten muss. Einerseits wurde eruiert, wo Ressourcen/Defizite in derartigen Kompetenzbereichen bei Kleinunternehmen liegen. Andererseits wurden die individuellen Erfahrungen im Hinblick auf wirtschaftsspezifische bzw. größenspezifische Unterschiede im Beratungsbedarf ermittelt und inwiefern klein- und mittelständische Unternehmer bei bestehenden Problemen nachfragen. Weiterhin wurde erfragt, in welchen Bereichen sich die Unternehmer die größte Unterstützung wünschen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in allen drei Interviews die Bereiche Management und Marketing als sehr wichtig erachtet wurden, da erfahrungsgemäß hier die größten Defizite liegen. Besonders Informationen über die Marktsituation sind nach Meinung der Befragten schwer zugänglich. Auch der Bereich Führung wurde als wichtige Kategorie des Fragebogens genannt. Dabei ist die Mitarbeiterzufriedenheit eine zentrale Kategorie im wirtschaftlichen Unternehmen. Weiterhin möchten die Befragten ihr Führungsverhalten noch stärken, denn nur durch regelmäßige Weiterbildung kann man die eigenen Kompetenzen stärken bzw. fehlerhaftes Führungsverhalten schneller erkennen. Im Bereich Gesundheit äußerten diese, dass sie sich mehr Informationen über Gesundheitsprogramme am Arbeitsplatz wünschen.

Auf der Grundlage dieser Interviews wurde der Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen (vgl. Anhang 2) erstellt.

Die Datenerhebung per Fragebogen ist ein ökonomisches Verfahren, um Selbstauskünfte von mittleren ($n=120$) bis großen ($n=2500$) Stichproben zu erfassen. Dabei setzt man voraus, dass Befragte in anonymen wissenschaftlichen Umfragen ehrlich antworten. Einzelne Falschantworten wegen Erinnerungslücken oder Nicht-Ernstnehmen der Studie müssen als Messfehler in Kauf genommen werden. Neben den Vorteilen einer schriftlichen Befragung mittels Fragebogen (Vermeiden von Interviewfehlern, Zusicherung der Anonymität ist glaubwürdiger, Angaben sind „überlegter“, da mehr Zeit zum Ausfüllen gegeben ist), kann ein Nachteil dieser Form der Datenerhebung der Aspekt der höheren Ausfallquoten gegenüber persönlichen Interviews sein (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 336). Zum Beispiel senden Personen mit höherem Bildungsniveau, die Erfahrungen im Umgang mit schriftlich fixierten Medien haben oder stark am Thema interessierte Befragte den Fragebogen eher zurück als andere. Dabei können Stichprobenverzerrungen auftreten.

Als problematisch bei der Datenerhebung mittels Fragebogen stellen sich deshalb folgende Aspekte heraus, die im gesamten Auswertungsprozess berücksichtigt werden müssen (Schnell/Hill/Esser 1999, S. 330ff):

- **Missing Data** – fehlende Daten/Auslassungen zu bestimmten Fragen

- **Basiszahländerungen bei Mehrfachnennungen**, welche bei der Prozentberechnung beachtet werden müssen
- Antworttendenzen in Richtung **sozialer Erwünschtheit** - Social-Desirability-Response-Set ist ein Störfaktor bei Befragungen in der Sozialwissenschaft und Marktforschung und somit eine Verzerrung. Soziale Erwünschtheit liegt vor, wenn Befragte Antworten geben, von denen sie glauben, sie trafen eher auf Zustimmung als die korrekte Antwort, bei der sie soziale Ablehnung befürchten. Diese Antwortneigung resultiert aus der Tendenz, Items nicht nach der persönlich zutreffenden Einstellung zu beantworten, sondern nach sozialen Normen, die nach Auffassung der Versuchsperson erwünscht sind.
- **Akquieszenztendenz**, ein vielfach unbedachtes Zustimmung bei Fragen
- Die **Tendenz zur Mitte** - in der empirischen Sozialforschung die Tendenz von Befragten bei mehrstufigen Skalen (z. B. Likert-Skalen) eher die mittleren Skalenpunkte auszuwählen, als die Extrema. Die Tendenz zur Mitte verringert die analysierbare Varianz und schmälert so den Nutzen mehrteiliger Skalen für die Messung in den Sozialwissenschaften.

Nach der Darstellung des primären Anspruchs der Arbeit sowie der Vorteile einer fragebogenunterstützten Erhebung soll im Folgenden der erstellte Fragebogen (FEMFuG-KMU) in seine Teile differenziert und detailliert betrachtet werden.⁸

4.1.4 Der Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen - FEMFuG-KMU

Zur Erarbeitung des zentralen Elements des Projektes - der Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen - wurden die nachstehenden wissenschaftlich fundierten Fragebögen herangezogen:

⁸ Ausführungen zur Skala Gesundheitskompetenz finden sich in Töpsch, B. (2008)

- Fragebogen zur Managergesundheit - FMG (vgl. Loster/Schreiter/Müller 2006)
- Fragebogen zur Einschätzung des Führungsverhaltens - FVA⁹ (vgl. Dr. Wildemann 1999)
- Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens - FEG (vgl. Dlugosch/Krieger et al. 1995)
- Fragebogen zur sozialen Unterstützung - SOZU (vgl. Sommer/Fydrich 1989)
- Fragebogen zur Erfassung der Managergesundheit - FEM (vgl. Loster/Schreiter/Müller 2006)

Aus den Fragebögen wurden die trennschärfsten Items herausgefiltert und modifiziert dem FEMFuG-KMU angepasst. Ferner wurden Aspekte aus den Checklisten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (vgl. Stadler/Spieß 2004), Soft Skills nach Moritz 2004, Erkenntnisse aus den Büchern Marketingmanagement in KMU (vgl. Hass 2002), Unternehmensführung und KMU-Controlling (vgl. Söhnchen 2002) sowie Personalmanagement in KMU (vgl. Schindler/Brunn 2002) erarbeitet und durch eigene Formulierungen in den Fragebogen integriert.

Der entworfene Fragebogen FEMFuG-KMU umfasst 75 Items (3 Skalen), welche als geschlossene oder offene Fragen formuliert wurden. Die Art der Fragengestaltung wird im Folgenden differenziert.

Fragengestaltung

Mittels Fragen soll die Platzierung einzelner Unternehmer auf verschiedenen Dimensionen gemessen werden. Dabei unterscheidet man zwei Extremformen - geschlossene bzw. offene Fragen - bei der Fragenformulierung (vgl. Laatz 1993, S. 119).

Bei geschlossenen Fragen sind die Antwortkategorien vorgegeben. Der Befragte bewegt sich in einem definierten Raster und die zahlenmäßig abgestuften Antwortkategorien

⁹ Erfasst das Führungsverhalten der Führungskräfte. Es erfolgt eine Beurteilung des Führungsverhaltens auf fünf Dimensionen (strategische Orientierung, Entscheidungsverhalten, Durchsetzungsvermögen, Leistungs- und Zielorientierung).

führen direkt zu quantitativen Daten und somit zu präzisen Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Auswertungen (vgl. Rogge 1995, S. 104). Besonders zur Einstellungsmessung werden geschlossene Fragen verwendet.

Gegenüber geschlossenen Fragen kann der Befragte bei offenen Fragen seine Antworten, Einstellungen oder Überzeugungen frei formulieren und wird nicht durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten in ein Raster gezwungen. Diese Frageform traut dem Befragten eine differenzierte Selbstwahrnehmung, Ausdrucksfähigkeit, Motivation und Ehrlichkeit zu (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 320). Da die Antwortformulierung dem Befragten selbst überlassen bleibt, steht dem Forscher überwiegend verbales Material, d.h. qualitative Daten zur Verfügung. Neben der individuellen Antwortprägung ergeben sich weiterhin als vorteilhaft, dass keine Lenkung durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten erfolgt und neue Aspekte, die bei der Entwicklung des Fragebogens unberücksichtigt blieben durch den Befragten aufgezeigt werden (vgl. Schnell et al. 1999, S.309; Rogge 1995, S. 104). Als Nachteil werden die schwierige Vergleichbarkeit mit anderen Äußerungen sowie ein wesentlich höherer Auswertungsaufwand gesehen.

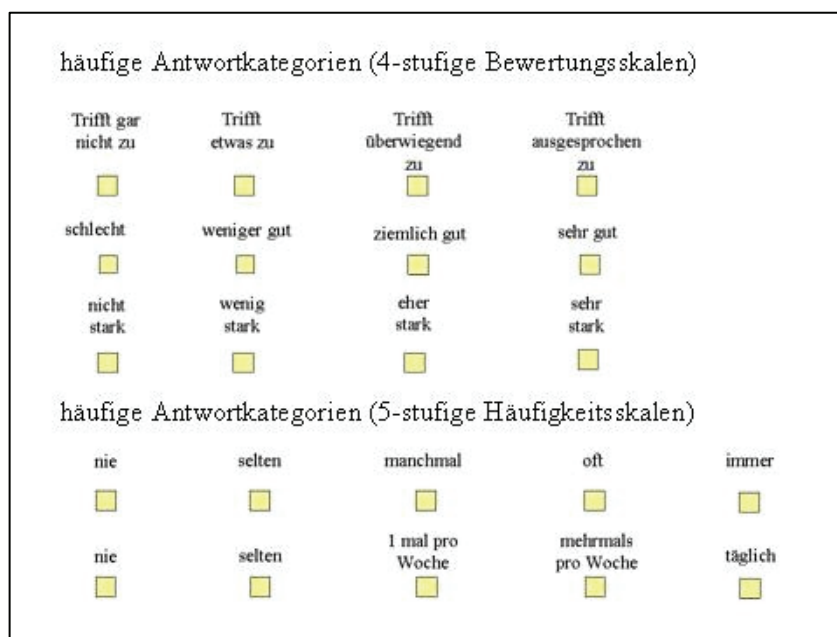
Als **Antwortkategorien** sind verschiedene Möglichkeiten vorhanden, die überwiegend von Rating-Skalen¹⁰ erfasst werden. Durch Auswahl einer Vorgabe auf einer gestuften Skala (Rating-Skala) wird zu bestimmten Aussagen im Fragebogen Stellung genommen. Sogenannte Ratingskalen weisen verschiedene Benennungen der Kategorien (z.B. von „trifft ausgesprochen zu“ bis „trifft gar nicht zu“ oder „nie“ bis „immer“) auf. Der Fragebogen FEMFuG-KMU enthält in den Skalen *Führungsverhalten/Führungskompetenz* und *Unternehmensführung/Managementkompetenz* hauptsächlich 4-stufige Ratingskalen (siehe Abb. 3, S. 53), mit den Ausprägungen von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft ausgesprochen zu“, „nicht stark“ bis „sehr stark“ oder „schlecht“ bis „sehr gut“. Darüber hinaus umfassen hauptsächlich die Skalen *Gesundheitszustand/Gesundheitskompetenz* sowie *Gesundheitsförderung* eine 5-

¹⁰ Je höher das Skalenniveau ist, desto größer ist auch der Informationsgehalt der betreffenden Daten und desto mehr Auswertungsverfahren können angewandt werden (vgl. Raithel 2006, S. 41). Es wird ein hohes Messniveau angestrebt.

stufige Ratingskala in Form von Häufigkeitsskalen nach Rohrmann (vgl. Bühner 2006, S. 54) - mit den Ausprägungen von „nie“ bis „immer“, oder „keinen“ bis „sehr hohen“.

Gemeinsam haben 4 bzw. 5-stufige Ratingskalen, dass sie aus mehr als zwei Antwortkategorien bestehen und damit eine quantitative Beurteilung einer Merkmalsausprägung ermöglichen (vgl. Bühner 2006, S. 54). So erhält man ökonomisch differenzierte Informationen über die Ausprägungen eines Merkmals.

Abb. 3: Antwortkategorien



Quelle: eigene Darstellung

Problematisch bei derartigen Ratingskalen kann eine subjektiv unterschiedliche Auffassung der Abstufungen sein. Was versteht man bspw. unter „trifft überwiegend zu“, „ziemlich gut“ oder „manchmal“? Darüber hinaus können Antworttendenzen auftreten, d.h. die *Tendenz zur Mitte* führt dazu, sich in die neutrale Antwortkategorie einzuordnen (siehe Punkt 4.1.3 Erhebungsverfahren, S. 48). Rost (2004, S. 67) weist darauf hin, dass sich in vielen Untersuchungen die neutrale Antwortkategorie als problematisch erwiesen hat.

Aus diesem Grund verwendet die Projektgruppe überwiegend 4-stufige Ratingskalen, dabei wird der/die Befragte gezwungen eine Entscheidung zu treffen. Die Tendenz zur

Mitte soll dadurch minimiert werden. In der Skala 3 - *Gesundheitskompetenz* werden zusätzlich 5-stufige Ratingskalen verwendet, um die Vergleichbarkeit der Daten mit früheren Untersuchungen zur Managergesundheit (FMG) zu gewährleisten.

Richtig-Falsch-Aussagen

Ja-Nein-Fragen werden nur selten verwendet (Item 53, 59), da diese Antwortkategorien nur zwei Antwortmöglichkeiten auf Nominalskalenniveau aufweisen und man außerdem wenig differenzierte Informationen erhält (vgl. Bühner 2006, S. 56). Bei Ja-Nein-Items kann zudem eine erhöhte Ja-Sage-Tendenz (Zustimmung) beobachtet werden.

Skalen

Der Fragebogen FEMFuG-KMU erfasst neben den Beratungswünschen klein- und mittelständischer Unternehmer, Informationen zu den Themen Führung, Management und Gesundheit in KMU sowie Stärken bzw. Ressourcen in drei Skalen, die sich in Subskalen aufteilen. Zu Beginn werden allgemeine Fragen zur Person (Fragen 1-6) und zum Unternehmen (Fragen 7-13) gestellt. Die Skaleneinteilung ist im Folgenden beschrieben.

Skala 1: Mitarbeiterführung/Führungskompetenz (14 Items)

In dieser Skala werden durch 7 Subskalen der Führungsstil in KMU, das Führungsverhalten, die Konflikthäufigkeit im Unternehmen, das Betriebsklima, Motivatoren, Führungsqualifikationen, Unterstützungswünsche in diesem Bereich aber auch Änderungswünsche im eigenen Führungsverhalten erfasst.

Subskala 1.1 Mitarbeiterführung/Führungsstil (3 Items)

Hier wird der Ist-Zustand der Mitarbeiterführung erfasst. Zunächst können sich klein- und mittelständische Unternehmer auf einem Führungskontinuum von autoritär bis kooperativ einordnen. In dieser Selbsteinschätzung haben die Befragten fünf Möglichkeiten sich an einer Stelle des Kontinuums einzustufen.

Daraufhin wird anhand einer Art Checkliste abgefragt, inwieweit KMU gemeinsam mit den Mitarbeitern entscheiden (Partizipation), ob Zielvereinbarungen getroffen werden,

ob eine Unterstützung der Mitarbeiter erfolgt, ob Mitarbeiter selbstständig arbeiten, ob eine Delegation und Lob erfolgen, inwiefern Mitarbeiterbeurteilungen (Leistungsbewertungen) und Mitarbeitergespräche stattfinden, ob die Arbeit der Mitarbeiter anerkannt wird, wie man Änderungsvorschlägen gegenüber steht (Kritikfähigkeit), ob Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen, ob man sich über den Arbeitsstand erkundigt oder Mitarbeitern Rückmeldungen (Feedback) über deren Arbeit gibt.

Berechnet man für die Angaben zu den einzelnen Aussagen aus der Frage 15 des FEMFuG-KMU jeweils die Summen, d.h. die Ausprägungen der erhaltenen Werte zwischen 1 (trifft gar nicht zu) und 4 (trifft ausgesprochen zu) werden addiert (vgl. Stadler/Spieß 2002, S. 19), kann man auf das Führungsverhalten in KMU schließen. Je höher der (Summen) Wert, umso eher kann auf ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten geschlossen werden. Die Kategorien 13-25 Punkte = wenig mitarbeiterorientiert, 26-39 Punkte = mitarbeiterorientiert und 40-52 Punkte = sehr mitarbeiterorientiert wurden selbst festgelegt, um diese Ausprägung abbilden und testen zu können.

In einer nächsten Frage wird ermittelt, inwiefern Unternehmer ihre Mitarbeiter kontrollieren, Konflikte ignoriert werden, hohe Abstinenzraten und Personalfluktuationen bestehen, Fehler erfolgen, eine schlechte Kommunikation herrscht, das Konkurrenzdenken hoch ist, Zielvorgaben gemacht oder Anweisungen gegeben werden, die befolgt werden müssen.

Hier werden ebenso die Ausprägungen 1 (trifft gar nicht zu) und 4 (trifft ausgesprochen zu) der Aussagen aus Frage 16 FEMFuG-KMU addiert und je höher der Wert ist, desto höher ist auch die Aufgabenorientierung bei der Mitarbeiterführung (vgl. Stadler/Spieß 2002, S. 19). Mit 9-18 Punkten liegt keine/wenig Aufgabenorientierung, mit 19-27 Punkten Aufgabenorientierung und mit 28-36 Punkten eine hohe Aufgabenorientierung vor.

Daraus kann anhand der Auswertung die Mitarbeiterorientierung bzw. die Aufgabenorientierung in KMU ermittelt werden.

Subskala 1.2 Konflikte (Hygienefaktor) (2 Items)

Es wird erfasst, wie hoch die Konflikthäufigkeit im Unternehmen ist. Dabei wird neben der Häufigkeit der Konflikte zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern sowie Konflikte zwischen den Mitarbeitern auch die Konfliktklärung ermittelt.

Subskala 1.3 Betriebsklima (2 Items)

An dieser Stelle erfolgt die Ermittlung des herrschenden Betriebsklimas in KMU. In einem weiteren Item wird gefragt, was für die Verbesserung des Betriebsklimas getan werden kann.

Subskala 1.4 Motivatoren (2 Items)

Um darzustellen, welche Inhalte der Arbeit als Motivatoren dienen, wird hier erfragt, welche Möglichkeiten der Motivationsförderung (Lob, Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit, Leistungszuschläge, Betriebsausflüge, soziale Unterstützung, Aufstiegsmöglichkeiten) in KMU angewandt werden.

Subskala 1.5 Führungsqualifikationen (1 Item)

Mittels dieses Items wird erfasst, welche Fähigkeiten und Qualifikationen klein- und mittelständische Unternehmer in Bezug auf die Mitarbeiterführung als ihre Stärke einschätzen. Dabei sollen Kompetenzen wie umfangreiches Fachwissen, Überzeugungsvermögen, Motivationsvermögen, Entscheidungsstärke, Teamfähigkeit, Umgang mit Konflikten, managen von Kritik, Arbeitsplanung, Selbstvertrauen, Selbsteinschätzung sowie Zeit- und Stressmanagement beurteilt werden.

Die Ausprägungen der erhaltenen Werte zwischen 1 (nicht stark) und 4 (sehr stark) können addiert werden. Je nach Höhe des Wertes kann auf die selbst eingeschätzte Ausprägung der Kompetenzen in dem Bereich Führungsqualifikationen geschlossen werden. Mit 13-25 Punkten wurde die Kompetenz in Bezug auf die Mitarbeiterführung als nicht/wenig stark, bei 26-39 Punkten als stark und mit 40-52 Punkten als sehr stark eingeschätzt.

Subskala 1.6 Unterstützungswünsche (3Items)

Spezielle Wünsche im Bereich Mitarbeiterführung werden anhand dieser Items erfasst und sollen den Beratungsbedarf in KMU im Bereich Führung abbilden. Neben der Führungskommunikation, den Führungsinstrumenten, den Führungsmethoden, schwierigen Führungssituationen, der Mitarbeitermotivation, der erfolgreichen Delegation und den Führungsstilen werden auch Unterstützungswünsche in den Bereichen aus *Subskala 1.5 Führungsqualifikationen* ermittelt. Ferner kann der Wunsch der Unterstützung in Form von Seminaren, Coaching etc. dargestellt werden.

Subskala 1.7 Änderungswunsch im Führungsverhalten (1 Item)

Anhand einer offenen Frage können hier verschiedene Änderungswünsche im eigenen Führungsverhalten gezeigt werden und so die Daten des FEMFuG-KMU qualitativ ergänzen.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Items aufgelistet, die Quelle sowie die Polung angegeben.

Tab. 5: Skala Mitarbeiterführung/Führungskompetenz

Skala Mitarbeiterführung/Führungskompetenz			
Item	Quelle	Subskala	Polung
14	Eigene	Mitarbeiterführung/Führungsstil	
15	FVA (F37, F41, F43, F78), Checklisten Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Eigene	Mitarbeiterführung/Führungsstil	+
16	Checklisten Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,	Mitarbeiterführung/Führungsstil	-

	Eigene		
17	Eigene	Konflikte (Hygienefaktor)	
18	Eigene	Konflikte (Hygienefaktor)	
19	Eigene	Betriebsklima	
20	Eigene	Betriebsklima	
21 a 21 b	Checklisten Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Eigene	Motivatoren	+
22	Eigene	Unterstützungswünsche	
23	Soft Skills, Eigene	Führungsqualifikationen	+
24	Eigene	Unterstützungswünsche	
25	Eigene	Unterstützungswünsche	
26	Eigene	Änderungswunsch im Führungsverhalten	

Skala 2: Unternehmensführung/Managementkompetenz (18 Items)

Skala 2 erfasst in 7 Subskalen management- bzw. marketingrelevante Gesichtspunkte, die in KMU eine Rolle spielen. Neben der Relevanz der Strategien der Unternehmensführung, der Art der Entscheidungsfindung, dem Einsatz von Werbemitteln sowie dem Vorhandensein einer Marketingstrategie, werden zugleich Strategien der Informationsbeschaffung, der Finanz- und Liquiditätsplanung, der Buchführung aber auch Steuererklärung erfragt. Weiterhin erfolgt anhand der Skalen eine Einschätzung der wirtschaftlichen Sicherheit und Rentabilität des Unternehmens, gleichwohl werden positive und negative Aspekte erfasst, die klein- und mittelständische Chefs als „Unternehmensbeeinflussend“ ansehen. Wie in der Skala Mitarbeiterführung/Führungskompetenz erfolgt eine Einschätzung der Managementkompetenzen (bspw. Marktanalyse, Marketingstrategie, Arbeitsrecht etc.) durch den Unternehmer selbst. Zum Schluss wird nach Unterstützungswünschen im Bereich Unternehmensführung/Managementkompetenz gefragt.

Subskala 2.1 Strategien der Unternehmensführung (3 Items)

Erfasst werden Strategien der Unternehmensführung wie Konkurrenz beobachten, Marktentwicklung, Kundenorientierung, Marketingphilosophie, technische Innovationen und langfristige Planung. Hier kann die Wichtigkeit der verschiedenen Strategien erfasst werden. Als weiterer Punkt kann die Art der Entscheidungsfindung in KMU aufgezeichnet werden, erfolgt diese nach fundierter und langfristiger Planung, eher intuitiv oder wird bei Entscheidungen überwiegend improvisiert.

Weiterhin wird erfragt, inwieweit Werbemittel (regional, medial, mobil, Sponsoring) eingesetzt werden, ob eine bestimmte Marketingstrategie im Unternehmen verfolgt wird, ob Strategien der Marktbeobachtung bekannt sind, wie wichtig eine Kooperation mit anderen Unternehmen ist und ob bereits ein Unternehmensberater engagiert wurde.

Subskala 2.2 Informationsbeschaffung (1 Item)

Hier wird abgebildet wie sich KMU Informationen zur Marktsituation in der Branche verschaffen (per Internet, Zeitung, von der Industrie- und Handelskammer, vom Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft, über andere Verbände oder die Handwerkskammern).

Subskala 2.3 Finanz- und Liquiditätsplanung, Arbeitsrecht (1 Item)

Neben der Aufstellung eines Finanz- und Liquiditätsplans und der Durchführung einer Kostenkalkulation bei Investitionsentscheidungen werden auch Kenntnisse der arbeitsrechtlichen Grundlagen erfasst.

Subskala 2.4 Buchführung/Steuern (4 Items)

Erfasst wird die Art der Bewerksstellung der Buchführung und Steuererklärung im Unternehmen. Machen KMU diese selbst, der Ehepartner oder erfolgt die Übergabe an externe Unternehmen bzw. an den Steuerberater. Geben KMU die Buchführung bzw. Steuerangelegenheiten an externe Unternehmen ab, wird diesbezüglich nach der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit gefragt.

Subskala 2.5 Unternehmensexistenz (4 Items)

Neben der Einschätzung der Rentabilität sowie der wirtschaftlichen Sicherheit des Unternehmens, wird nach Aspekten gefragt, welche die wirtschaftliche Lage des Unternehmens positiv oder negativ beeinflussen und ob sich die Befragten mit den Möglichkeiten der Förderung von KMU auskennen.

Subskala 2.6 Managementqualifikationen (1 Item)

Diese Skala erfasst die Einschätzung der Managementkompetenzen klein- und mittelständischer Unternehmer in den Bereichen Marktanalyse, Marketingstrategie, Buchhaltung und Bilanzierung, Finanz- und Liquiditätsplanung, Personalmarketing und Personalplanung, Kostenkalkulation und Kostenkontrolle, Einkauf, Verkauf, Qualitätssicherung, Arbeitsrecht, Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung.

Ebenso wurden die Ausprägungen der erhaltenen Werte zwischen 1 (nicht stark) und 4 (sehr stark) addiert. Es kann je nach Höhe des Wertes auf die selbst eingeschätzte Ausprägung der Managementkompetenzen geschlossen werden. Mit 11-22 Punkten wurde die Managementkompetenz als nicht/wenig stark, bei 23-33 Punkten als stark und mit 34-44 Punkten als sehr stark eingeschätzt.

Subskala 2.7 Unterstützungswünsche (3 Items)

Hier wird in zwei offenen Fragen nach den Bereichen der Unternehmensführung gefragt, in denen mehr Informationen gewünscht werden. Ferner können KMU aus den Bereichen der Subskala 2.6 die Bereiche ankreuzen, in denen besondere Unterstützungswünsche bestehen.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Items aufgelistet, die Quelle sowie die Polung angegeben.

Tab. 6: Skala Unternehmensführung/Managementkompetenz

Skala Unternehmensführung/Managementkompetenz			
Item	Quelle	Subskala	Polung
27	Marketing-management, Unternehmensführung in KMU (Hass 2002, Söhnchen 2002), Eigene	Strategien der Unternehmensführung	
28	Marketing-management, Unternehmensführung in KMU (Hass 2002, Söhnchen 2002), Eigene	Strategien der Unternehmensführung	
29	Marketing-management, Unternehmensführung in KMU (Hass 2002, Söhnchen 2002), Eigene	Strategien der Unternehmensführung	
30	Eigene	Informationsbeschaffung	
31	Eigene	Unterstützungswünsche	
32	Marketing-management, Unternehmensführung in KMU (Hass 2002, Söhnchen 2002),	Finanz- und Liquiditätsplanung	

	Eigene		
33	Eigene	Buchführung/Steuern	
34	Eigene	Buchführung/Steuern	
35	Eigene	Buchführung/Steuern	
36	Eigene	Buchführung/Steuern	
37	Eigene	Unternehmensexistenz	
38	Eigene	Unternehmensexistenz	
39	Eigene	Unternehmensexistenz	
40	Eigene	Unternehmensexistenz	+
41	Eigene	Unterstützungswünsche	
42	Marketing- management, Unternehmens- führung in KMU (Hass 2002, Söhnchen 2002), Eigene	Managementqualifikationen	
43	Marketing- management, Unternehmens- führung in KMU (Hass 2002, Söhnchen 2002), Eigene	Unterstützungswünsche	
44	Eigene	Unterstützungswünsche	

Klassifizierung des Datenmaterials

Das Zusammenfassen von verschiedenen Ausprägungen zu Klassen ist notwendig, um Ausprägungen übersichtlicher darstellen zu können. Da einige Variablen verschiedene Merkmalsausprägungen besitzen, ist die Einteilung in Klassen sinnvoll. Zur Klassenbildung werden nur benachbarte Werte zusammengefasst, so dass die Ordnung erhalten bleibt.

Die Einteilung der Mitarbeiteranzahl wurde nach der Definition der Europäischen Kommission (2006, S. 14) vorgenommen.

Die nachfolgende Tabelle stellt eine Übersicht der klassifizierten Daten des FEMFuG-KMU dar.

Tab. 7: Klassifizierte Daten des FEMFuG-KMU

Item-Nr.	Kategorie	Item	Klassifizierung
1	Soz. – dem. Daten	Alter	1 = unter 25 Jahren 2 = 25-29 Jahre 3 = 30-34 Jahre 4 = 35-39 Jahre 5 = 40-44 Jahre 6 = 45-49 Jahre 7 = 50-54 Jahre 8 = 55- 59 Jahre 9 = 60-64 Jahre 10 = 65+ Jahre
4	Soz. - dem. Daten	Wie viele Kinder haben Sie?	0 = keine Kinder 1 = 1 Kind 2 = 2 Kinder 3 = 3 Kinder 4 = mehr als 3 Kinder
7	Unternehmen	Wie lange besteht Ihr Unternehmen bereits?	1 = unter einem Jahr 2 = 1-4 Jahre 3 = 5-9 Jahre

			4 = 10-14 Jahre 5 = 15-19 Jahre 6 = 20-24 Jahre 7 = 25-29 Jahre 8 = 30-34 Jahre 9 = 35+ Jahre
9	Unternehmen	Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Position?	1 = unter einem Jahr 2 = 1-4 Jahre 3 = 5-9 Jahre 4 = 10-14 Jahre 5 = 15-19 Jahre 6 = 20-24 Jahre 7 = 25-29 Jahre 8 = 30-34 Jahre 9 = 35+ Jahre
10	Unternehmen	Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit?	0 = keine MA 1 = 1-9 MA 2 = 10-49 MA 3 = 50-250 MA
14	Führung	Wo würden Sie Ihren Führungsstil auf einem Führungskontinuum von autoritär bis kooperativ einordnen?	1 = äußerst autoritär 2 = autoritär 3 = teils teils 4 = kooperativ 5 = äußerst kooperativ
47	Gesundheit	Wie viele Tage waren Sie in den vergangenen 12 Monaten so krank, dass Sie Ihrer üblichen Tätigkeit nicht nachgehen konnten?	0 = keinen Tag 1 = 1-3 Tage 2 = 4-7 Tage 3 = 8-14 Tage 4 = 15-20 Tage 5 = über 20 Tage
48	Arbeit	Wie lange beträgt die durchschnittliche wöchentliche	1 = unter 30h 2 = 30-35h

		Arbeitszeit in Stunden?	3 = 36-40h 4 = 41-45h 5 = 46-50h 6 = 51-55h 7 = 56-60h 8 = 61-65h 9 = 66-70h 10 = über 70h
49	Pause	Wie viele Minuten machen Sie an einem normalen Arbeitstag Pause?	1 = bis 15min 2 = 16-30min 3 = 31-45min 4 = 46-60min 5 = 61-90min 6 = über 90min
51	Arbeit	Im Allgemeinen bin ich mit meiner beruflichen Situation...	1 = äußerst unzufrieden 2 = unzufrieden 3 = teils teils 4 = zufrieden 5 = äußerst zufrieden

Fragensortierung

„Die Genauigkeit einer Itembeantwortung hängt auch von der Motivation des Probanden ab, den Test zu bearbeiten.“ (Bühner 2006, S. 63) Diese kann von anfänglicher Motivation bei der Fragenbearbeitung schnell umschwenken. Mit zunehmender Komplexität der Itemformulierung und Länge des Testes, nimmt die Motivation des Probanden üblicherweise ab. Deshalb ist es angebracht, schwierigere Fragen eher am Anfang des Fragebogens zu stellen, jedoch darf der Befragte nicht gleich zu Beginn überfordert werden (Bühner 2006, S. 65). Folglich hat sich die Projektgruppe entschlossen, mit leichten, demographischen Fragen (Fragen zur Person und zum Unternehmen) anzufangen, gefolgt von Fragen zum Führungsverhalten,

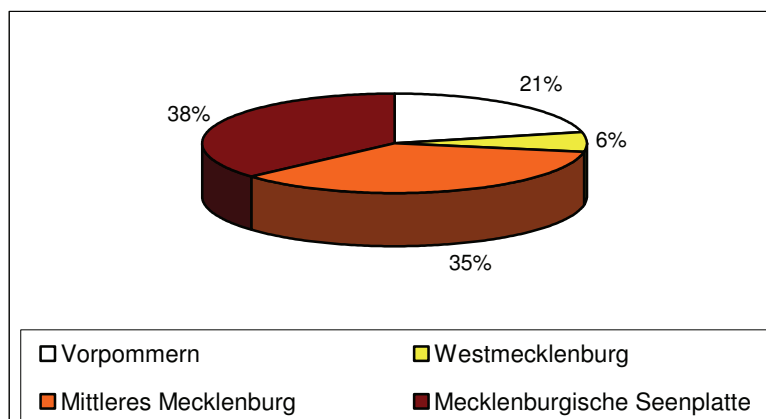
werden im Mittelteil des Fragebogens FEMFuG-KMU schwierigere Fragen zum Thema Managementkompetenz gestellt. Der Schlussteil beinhaltet einfache Fragen zum eigenen Gesundheitsverhalten bzw. zur Gesundheitsförderung im Unternehmen.

4.2 Probandenakquise und Pretest

4.2.1 Ablauf der Befragung und Probandenakquise

Der Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz richtet sich an klein- bzw. mittelständische Unternehmer in den Regionen *Westmecklenburg* (Schwerin, Landkreis Nordwestmecklenburg, Landkreis Parchim, Landkreis Ludwigslust), *mittleres Mecklenburg* (Rostock, Landkreis Bad Doberan, Landkreis Güstrow), *mecklenburgische Seenplatte* (Neubrandenburg, Landkreis Müritz, Landkreis Demmin, Landkreis Mecklenburg-Strelitz) sowie *Vorpommern* (Stralsund, Greifswald, Landkreis Nordvorpommern, Landkreis Rügen, Landkreis Ostvorpommern, Landkreis Ücker-Randow). In der Abbildung 4 (S. 66) wird die Verteilung der Unternehmen, die den Fragebogen erhielten (n=285), auf die verschiedenen Landkreise beschrieben.

Abb. 4: Verteilung der angeschriebenen Unternehmen nach Landkreisen in Mecklenburg-Vorpommern



Eigene Darstellung aus Daten des FEMFuG-KMU

Mit 38% überwiegt der Anteil der klein- und mittelständischen Unternehmen in der Region Mecklenburger Seenplatte um die Stadt Neubrandenburg sowie die Landkreise Müritz, Demmin und Mecklenburg-Strelitz. Im Kreis Mittleres Mecklenburg sind 35% der Unternehmer angesiedelt. Mit 6% (Westmecklenburg) und 21% (Vorpommern) sind diese beiden Regionen am schwächsten vertreten.

Zur Ermittlung der Adressen geeigneter Unternehmen wurden zunächst aus den Branchenbüchern der jeweiligen Regionen (Neubrandenburg, Rostock, Schwerin, Stralsund), unter Zuhilfenahme der Gelben Seiten und dem Örtlichen sowie per Internet (www.firmen2000.webtresor.de; www.rostock-handwerk.de; www.gewusst-wo.de) 427 Adressen recherchiert und in Excel erfasst.

Ebenfalls wurde der Bundesverband mittelständische Wirtschaft - Kreisgeschäftsstelle Stralsund mit der Bitte um Adressen von klein- und mittelständischen Unternehmen in der Region kontaktiert. Diese geben jedoch keine Adressen ihrer Mitglieder an Dritte weiter.

Als dritte Möglichkeit der Adressgewinnung lag das Angebot der Hoppenstedt Datenbankrecherche vor. Diese verlangten jedoch für die Überlassung der Adressdaten der Region Mecklenburg-Vorpommern bzw. einen Zugang zur Datenbank zu hohe Preise, so dass diese Möglichkeit außen vor blieb und nicht genutzt wurde.

Nach erfolgreicher Adressrecherche (n=427) erfolgte die erste Kontaktaufnahme mit den Unternehmen telefonisch. Dabei wurde vorab die Bereitschaft zum Ausfüllen des Fragebogens geklärt, um in einem weiteren Schritt interessierten klein- und mittelständischen Unternehmen den Fragebogen per Post zukommen zu lassen. Nach der Telefonakquise verkündeten 285 - vorrangig Kleinunternehmer - ihr Interesse an der Befragung (Beteiligungsquote 67%). So konnten in einem Erhebungszeitraum von Oktober 2007 (erster Versand 125 Fragebögen) bis Dezember 2007 (zweiter Versand 160 Fragebögen) 285 Fragebögen postalisch versandt werden.¹¹

¹¹ Die Befragung mittels FEMFuG-KMU erfolgte als Querschnitt, d.h. es wurden in einer kurzen Zeitspanne (Oktober bis Dezember 2007) quantitative Daten erhoben indem unterschiedliche klein- und mittelständische Unternehmer befragt wurden.

Dem Fragebogen beigelegt wurden das Begleitschreiben, Kurzinformationen zum Ausfüllen des Fragebogens, ein frankierter Rückumschlag sowie ein Schreiben zur Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse.

Im *Begleitschreiben* (siehe Anhang 3) wurde zunächst der Zweck der Untersuchung dargestellt, mit dem Verweis auf die Nützlichkeit und die Relevanz der Untersuchung sowie die Wichtigkeit des Befragten für den Erfolg der Befragung bzw. des Forschungsprojektes. Weiterhin enthält das Begleitschreiben die Zusage, dass der ausgefüllte Fragebogen keine Rückschlüsse auf den/die Befragten/Befragte zulässt und somit eine absolute Anonymität gewährleistet ist.

Die *Kurzinformationen zum Fragebogen* (siehe Anhang 4) enthalten zum ersten den zeitlichen Rahmen, der benötigt wird, um den Fragebogen auszufüllen und Hinweise zum Ausfüllen der größtenteils geschlossenen und wenigen offenen Fragen. Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Befragten diejenige Antwortmöglichkeit ankreuzen sollen, die am ehesten der persönlichen Meinung entsprechen. Eine erneute Zusicherung der Anonymität soll die Seriosität der Befragung unterstreichen. Den Befragten wird ein Zeitraum von drei Wochen für die Beantwortung eingeräumt. Da der Rücklauf nach der 3-Wochen-Frist noch nicht zufriedenstellend war, erhielten alle Befragten ein Erinnerungsschreiben (Nachfaßaktion), das einen Dank enthält für den Fall, dass der Fragebogen bereits zurückgeschickt wurde bzw. noch einmal an die Befragung erinnert (siehe Anhang 6 - Erinnerungsschreiben).

Mit dem Schreiben zur *Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse* (siehe Anhang 5) kann der/die Befragte das Interesse an den Untersuchungsergebnissen deutlich machen. Dieser Zettel soll in einem gesondert verschlossenen Umschlag oder per Fax bzw. E-Mail an die Projektgruppe zurück gesandt werden.

4.2.2 Pretest

Mit Hilfe eines Pretests wurde der Fragebogen vor dem eigentlichen Einsatz empirisch überprüft. Dabei wurden fünf Testpersonen befragt, die der eigentlichen Zielgruppe

ähnlich sind und die den Fragebogen unter denselben Bedingungen ausfüllten, d.h. sie hatten denselben zeitlichen Rahmen. Nach dem Ausfüllen wurde der gesamte Fragebogen nach den Kriterien der Redundanz, der Verständlichkeit, der Sinnhaftigkeit, der Skalierung und sprachlichen Anforderungen der Fragen überprüft (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 324; Pratzner 2008, [Url.](#)). Es blieb ein roter Faden im Aufbau des Fragebogens erkennbar, die Anweisungen waren verständlich formuliert und gut lesbar und es wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen nicht unnötig lang ist. Durch die Ergebnisse des Pretests erfolgten eine geringfügige Aufarbeitung der Fragen bzw. des Erscheinungsbildes und der Beginn der tatsächlichen Befragung.

4.3 Auswertungsverfahren

Um die Wirksamkeit und Effektivität der Angaben aus dem FEMFuG-KMU zu überprüfen, gibt es zahlreiche Testverfahren, wobei es unterschiedliche zu berücksichtigende Auswahlkriterien und Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des einen oder anderen Verfahrens gibt.

Nach der Bereinigung der Daten, um falsche Codierungen, Formatierungen und Werte zu identifizieren und zu korrigieren (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 401), erfolgt nach der deskriptiven Darstellung anhand von Häufigkeitsverteilungen, die Auswertung des vorliegenden Datenmaterials. Erst durch die Analyse der erhobenen Daten sind Aussagen über die Annahme oder Verwerfung von Hypothesen möglich.

Um Aussagen über die Stärke eines Zusammenhanges machen zu können, kann mit Hilfe der Korrelation ermittelt werden, ob und wenn ja, in welchem Maße ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen besteht (vgl. Raithel 2006, S. 152). Der Korrelationskoeffizient ist eine Messzahl für die Eindeutigkeit des linearen Zusammenhanges (max 1 = extrem positive Korrelation und min -1 = extrem negative Korrelation, 0 = kein linearer Zusammenhang). Je geringer der lineare Zusammenhang zwischen den Merkmalen ist, desto kleiner ist der Korrelationskoeffizient (vgl. Raithel 2006, S. 152). Beispielsweise ist die Korrelation bis 0,2 sehr gering und bei bis 0,9 hoch, über 0,9 sogar sehr hoch. Um darzustellen, ob der Korrelationskoeffizient signifikant von 0 verschieden ist (vgl. Raithel 2006, S. 154), muss die Signifikanz (2-

seitig) ein Niveau von $p \leq 0.001$ (hoch signifikant) bis $p \leq 0.05$ (schwach signifikant) aufweisen.

„In Abhängigkeit von der Skalenqualität der zu analysierenden Variablen kommen unterschiedliche Korrelationsmaße zum Einsatz.“ (Raithel 2006, S. 153) Bei Intervallskalenniveau und Normalverteilung der Variablen kommt die Korrelation nach Pearson zum Einsatz. Ist mindestens eine Variable ordinalskaliert oder intervallskalierte Variablen nicht normalverteilt, wird die Rangkorrelation nach Spearman angewandt. Nominalskalierte Variablen erfordern eine Kreuztabelle und zur Signifikanzüberprüfung den Chi-Quadrat-Test. Dieser überprüft die Unabhängigkeit zweier Variablen, indirekt also den Zusammenhang der Merkmale. Wird das Signifikanzniveau von 0,05 (5% Irrtum) überschritten, dann kann die Nullhypothese beibehalten werden, es besteht kein systematischer Zusammenhang (vgl. Raithel 2006, S. 141f).

Zur Erleichterung der Anwendung dieser Testverfahren, wurden alle erhobenen Messwerte zunächst in das SPSS-Datenformat überführt. Mit Hilfe dieses Statistikprogramms können Auswertungen über Zusammenhänge computergestützt untersucht werden.

Zusammenfassung

In diesem Teil ist der Forschungsverlauf deutlich geworden. Methoden und Probleme zur Datenerhebung, die Gewinnung der Probanden sowie die Datenauswertung sind hier enthalten. Die Skalen Führung und Management des Fragebogens FEMFuG-KMU wurden ausführlich erläutert. Im Anschluss erfolgt die Beschreibung der Stichprobenstruktur.

4.4 Zusammensetzung der Stichprobe

Die KMU sind eine sehr heterogene Gruppe von Unternehmen. Diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurde die Stichprobe nach den Kriterien Branche, Unternehmensgröße und Region gezogen (einfache Zufallsauswahl). Befragt wurden jeweils die Eigentümer bzw. Geschäftsführer von KMU in Mecklenburg-Vorpommern. Nicht teilnehmende Unternehmen gaben mehrfach Arbeitsüberlastung als Grund an, wobei das Anliegen grundsätzlich auf ein positives Feedback stieß. Andere Gründe für den Stichprobenausfall waren auf der einen Seite die Erreichbarkeit der zuständigen Person und auf der anderen Seite Urlaub, da der Erhebungszeitraum um die Weihnachtszeit lag.

Es wurden insgesamt 285 Fragebögen verschickt (siehe Tab. 8, S. 71). In die Datenauswertung gehen letztendlich 139 Fragebögen ein. Die Rücklaufquote liegt bei 49%.

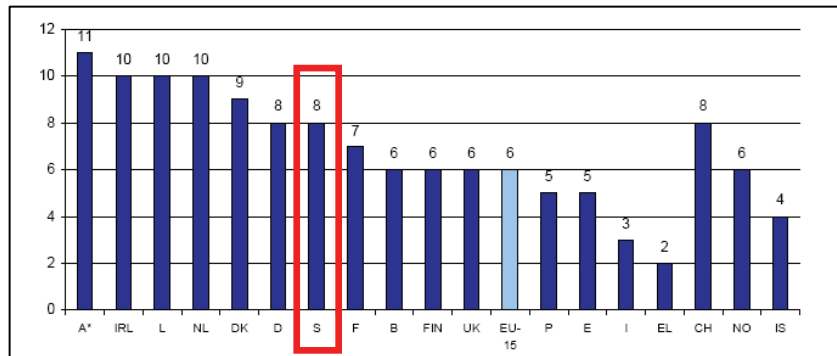
Tab. 8: Kennzahlen für die Adressrecherche, verschickte Fragebögen und Rücklauf

recherchierte Adressen	n=427
Interesse an der Befragung nach erster Telefonakquise/verschickte Fragebögen	285 = 67% Interesse
Fragebögen die in die Auswertung eingehen	139 = 49% Rücklauf

Eigene Darstellung aus Daten des FEMFuG-KMU

Die Betriebe, die in die Auswertung eingehen (n=139), haben im Durchschnitt sieben Mitarbeiter. Damit liegen die von uns befragten KMU im europäischen Vergleich mit sieben Mitarbeitern ähnlich des gesamtdeutschen Durchschnitts der Unternehmensgröße (gesamtdeutscher Durchschnitt von acht Mitarbeitern) (siehe Abb. 5, S. 72).

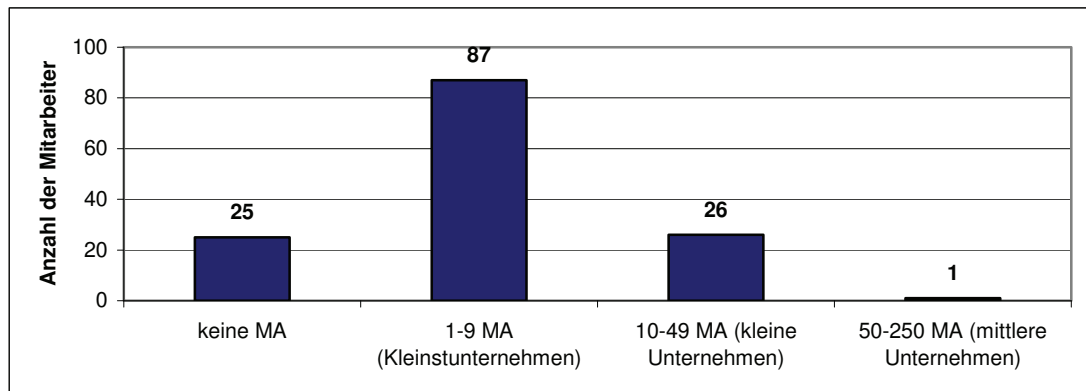
Abb. 5: Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten je Unternehmen 2000



Quelle: Europäische Kommission 2002, Url.

18% (n=25) der Befragten geben an keine Mitarbeiter zu haben. 63% (n=87) haben 1-9 Mitarbeiter und 19% (n=26) 10-49 Mitarbeiter. Bei einer minimalen Ausprägung von 0 Mitarbeitern bis zur maximalen Ausprägung von 56 Mitarbeitern wird deutlich, dass überwiegend Kleinst- und Kleinunternehmen aber auch Unternehmer ohne Mitarbeiter befragt wurden (siehe Abb. 6, S. 72). Aus diesem Grund wird im Folgenden nur noch von Kleinst- bzw. Kleinunternehmen gesprochen.

Abb. 6: Anzahl der Mitarbeiter (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Aufgrund der begrenzten personellen Möglichkeiten werden nur wenige mittlere Unternehmer mit über 50 Mitarbeitern befragt. An dieser Stelle besteht die Möglichkeit, in weiteren Forschungsarbeiten insbesondere mittlere Unternehmen in der gewählten Region Mecklenburg-Vorpommern mit dem Fragebogen -FEMFuG-KMU- zu befragen. So kann eine weit reichendere regionale Abdeckung gewährleistet werden.

Von einer Repräsentativität¹² der Stichprobe für die Region zu sprechen, ist gleichwohl aufgrund der Selektivität des Rücklaufs bzw. der Beschränkung auf Kleinst- und Kleinunternehmer nur eingegrenzt möglich. Auch die Verteilung der Betriebe in der Stichprobe auf die Sektoren Handwerk, Handel, Dienstleistung und Industrie entspricht nicht der Verteilung in der Grundgesamtheit (Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest $p = ,000$ d.h. ist die asymptotische Signifikanz kleiner 0.05, dann liegt keine Normalverteilung vor). Testet man die Normalverteilung nach dem Geschlecht, liegt diese auch hier nicht vor, denn KMU haben meistens männliche Inhaber bzw. Geschäftsführer.

¹² Der Begriff der Repräsentativität beinhaltet weiterhin, dass Zufallsstichproben („random samples“ vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 249) die einzige Gewähr dafür stellen, dass aus den Ergebnissen einer Stichprobe in Bezug auf die Verteilung aller Merkmale auf die Verteilung dieser Merkmale in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 284). Eine Stichprobe stellt eine Teilmenge aller Untersuchungseinheiten dar, die die untersuchungsrelevanten Eigenschaften der Grundgesamtheit möglichst genau abbilden soll (vgl. Bortz 1999, S. 86).

Nach der Wirtschaftszweigklassifikation (WZ 2003)¹³ des statistischen Bundesamtes Wiesbaden teilen sich die befragten 139 Unternehmer folgendermaßen auf. Drei Befragte werden dem landwirtschaftlichen Bereich zugeordnet, 24 Unternehmer gehören dem produzierenden Gewerbe (Industrie, Bauwirtschaft, Handwerk) an und 112 werden dem Dienstleistungsbereich beigeordnet (siehe Tab. 9, S. 74). Der Dienstleistungssektor ist mit 81% am stärksten vertreten, 17% macht das produzierende Gewerbe aus und nur 2% der Bereich Landwirtschaft.

Tab. 9: Aufgliederung der Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmer in der Region Mecklenburg-Vorpommern

Wirtschaftszweig	Befragte Unternehmen (absolute Zahlen)
<u>Landwirtschaft:</u>	
* Landwirtschaftlicher Betrieb	3
Gesamt	3 = 2%
<u>Produzierendes Gewerbe:</u>	
* Tischlereien	10

¹³ Die WZ 2003 baut auf der durch EG-Verordnungen verbindlich eingeführten statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft auf. Daraus entstand die Wirtschaftszweigklassifikation mit 17 Abschnitten, 31 Unterabschnitten, 60 Abteilungen, 222 Gruppen, 513 Klassen und 1041 Unterklassen, die eine statistische Zuordnung aller wirtschaftlicher Tätigkeiten ermöglicht (vgl. Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2003, Url.). Wirtschaftsabschnitte:

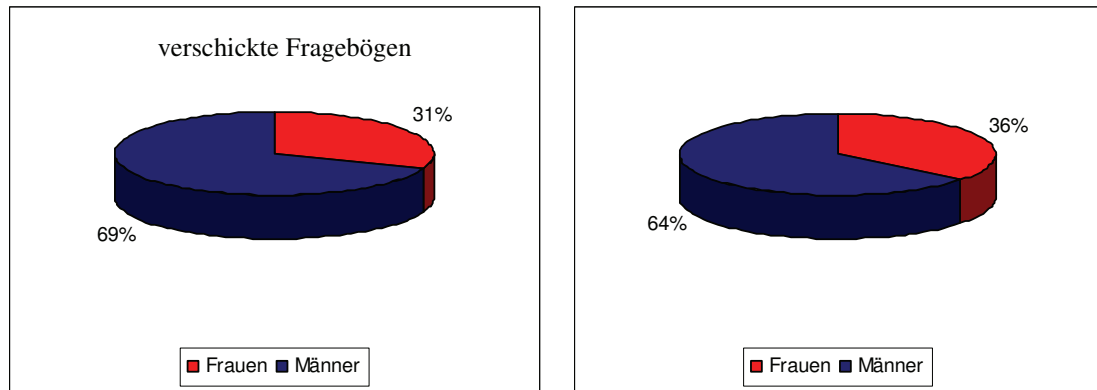
- Landwirtschaft
- Fischerei und Fischzucht
- produzierendes Gewerbe (Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe)
- Dienstleistung (Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kredit- und Versicherungsgewerbe, Grundstücks- und Versicherungsgewerbe, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen, private Haushalte mit Hauspersonal, exterritoriale Organisationen und Körperschaften)

* Elektromeister	2
* Malermeister	1
* Baubetriebe	7
* Möbelrestauration	1
* Kunsthandwerk	1
* Industriebetrieb	1
* Korrosionsschutz	1
Gesamt	24 = 17%
<u>Dienstleistungen:</u>	
* Architektur-, Ingenieurbüro	37
* Augenoptiker	12
* Kfz, Motorrad, Baumaschinen	12
* Bäckerei	1
* Blumenfachgeschäft/Bestattung	4
* Computer/Technik, EDV	2
* Arbeitsvermittlung	1
* Restaurant/Gastronomie	2
* Wellness/Sport	2
* Frisör	10
* Juwelier/Schmuck	6
* Buchhandlung	7
* Kosmetik/Nagelstudio	3
* Gesundheit/Medizin/Pflegedienst	4
* Selbstständige Versicherungsvertreter	1
* Hausmeisterservice/Reinigung	2
* Textilien	2
* Unternehmensberatung	1
* Tierarzt	1
* Schneiderei	1
* Otto-Bestellcenter	1
Gesamt	112 = 81%

Eigene Darstellung aus Daten des FEMFuG-KMU

Es erhielten 88 Frauen (31%) und 197 Männer (69%) den Fragebogen. 50 Frauen (36%) und 89 Männer (64%) füllten den Fragebogen aus und sendeten diesen an die Hochschule zurück. Interessanterweise schickten im Verhältnis mehr Frauen den Fragebogen ausgefüllt zurück als Männer (siehe Abb. 7, S. 76).

Abb. 7: verschickte/zurückgesendete Fragebögen nach Geschlecht



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

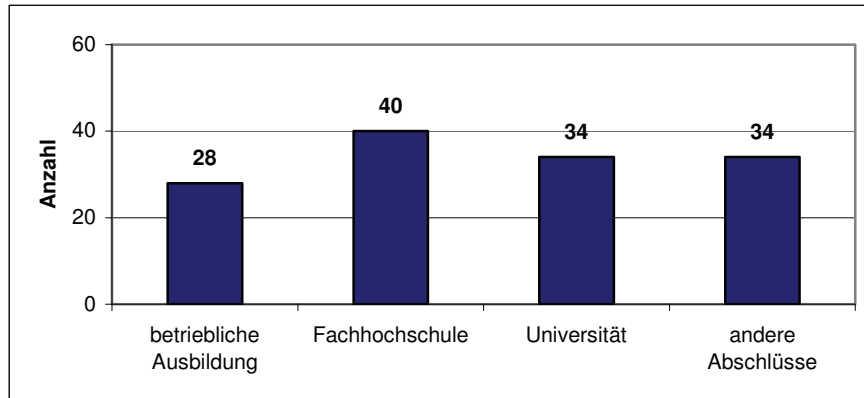
Die Teilnehmer der Befragung zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern sind im Durchschnitt 48 Jahre alt. Die Mehrheit, d.h. 70% (n=97) der befragten Unternehmer sind verheiratet, 13% (n=18) befinden sich in einer festen Partnerschaft, 7% (n=10) sind ledig und 8% (n=12) sind geschieden oder leben getrennt (2% sind verwitwet). Es sind mehr Männer in einer derartigen Position verheiratet (75%) als Frauen (60%, n=) in der gleichen beruflichen Stellung.

Im Mittel geben die Probanden an 1,6 Kinder zu haben (ein Kind 27%, zwei Kinder 47%). 15% haben gar keine Kinder und nur 11% mehr als zwei Kinder. Betrachtet man männliche und weibliche Kleinunternehmer getrennt nach der Anzahl der Kinder fällt auf, dass in der Befragtengruppe die Männer im Durchschnitt mehr Kinder haben (Mittelwert 1,7) als Frauen (Mittelwert 1,4).

Im Bereich der Schulbildung (siehe Abb. 8, S. 77) gibt es keine überwiegende Antwortkategorie. 20% (n=28) der Befragten geben als höchsten Schulabschluss eine betriebliche Ausbildung an, 29% (n=40) erlangten einen Fachhochschulabschluss, 24%

(n=34) weisen einen Hochschulabschluss auf und 24% (n=34) geben andere Abschlüsse (Meisterschule, Fachschule, 10. Klasse) an.

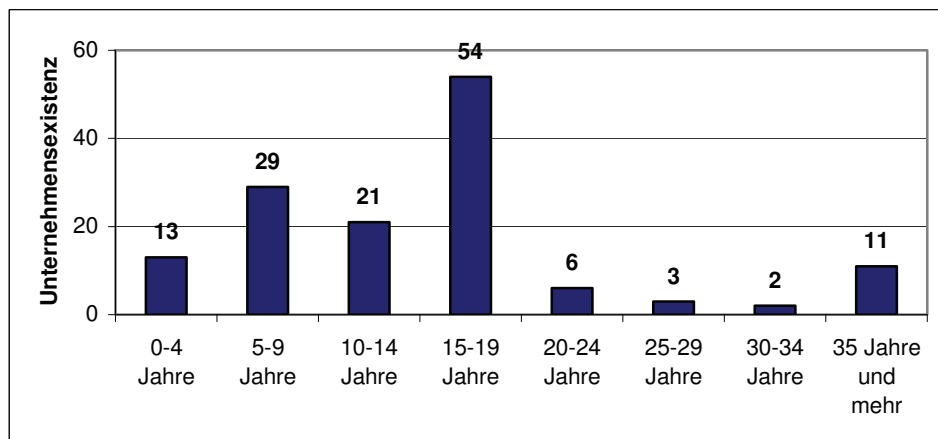
Abb. 8: Bildungsstand der befragten Unternehmer (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Durchschnittlich bestehen die Unternehmen 18 Jahre (siehe Abb. 9, S. 77), was für KMU charakteristisch ist, da diese meist familiär gewachsen sind. Die Befragten haben im Schnitt 12,5 Jahre die derzeitige Position inne.

Abb. 9: Länge der Unternehmensexistenz (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Die insgesamt heterogene Gruppe der klein- und mittelständischen Unternehmer umfasst 285 Befragte. Es wird deutlich, dass die Stichprobe überwiegend aus Kleinst- und Kleinunternehmern besteht (im Schnitt haben diese 7 Mitarbeiter), welche im Dienstleistungsbereich angesiedelt sind. Das produzierende Gewerbe ist nur mit 17% vertreten, der landwirtschaftliche Sektor nur mit 2%. Es wurden mehr Männer als Frauen befragt. Das Durchschnittsalter beträgt 48 Jahre, der überwiegende Teil der Befragten ist verheiratet und hat im Mittel 1,6 Kinder. Im Bereich der Schulbildung gibt es keine überwiegende Antwortkategorie. Im Schnitt bestehen die Unternehmen 18 Jahre.

Nach der Darstellung der Stichprobe soll im Anschluss die deskriptive Auswertung des Datenmaterials in den Bereichen Führung sowie Management erfolgen.

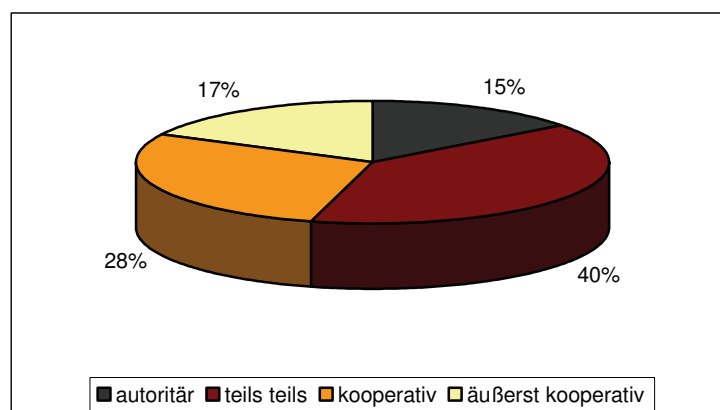
5 Ergebnisse aus dem Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Führung und Management

5.1 deskriptive Darstellung der Daten

Da nicht alle Befragten Mitarbeiter haben, sondern auch Unternehmen ohne Mitarbeiter den Fragebogen FEMFuG-KMU erhielten, erfolgt in der **Auswertung der Skala Führungsverhalten/Führungskompetenz** eine Basiszahländerung. Von den 139 Kleinst- und Kleinunternehmen haben 25 keine Mitarbeiter und wurden angewiesen, die Fragen 14-26 FEMFuG-KMU auszulassen und mit dem Bereich Managementverhalten/Managementkompetenz fortzufahren. Aufgrund dessen basieren die Auswertungen im Bereich Führung auf einer Befragtenzahl von $n=114$.

Betrachtet man die Ausprägungen des autoritären und kooperativen Führungsstils in kleinen Unternehmen (Abb. 10, S. 79), stellt sich heraus, dass 45% ($n=51$) der Befragten kooperativ bzw. äußerst kooperativ führen. 40% ($n=46$) ordnen sich in der Mitte des Führungskontinuums von autoritär bis kooperativ ein. Die Ausprägung des autoritären Führungsstils liegt bei 15% ($n=17$). Keiner der befragten Unternehmer ordnet sich dort als äußerst autoritär ein.

Abb. 10: Ausprägungen des autoritären und kooperativen Führungsstils in KMU



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Differenziert man die Ausprägung des Führungsstils nach dem Geschlecht, wird deutlich, dass Frauen (n=35) zu 49% kooperativ (kooperativ/äußerst kooperativ), zu 37% teils teils und zu 14% autoritär führen. Bei Männern (n=74) führen 45% kooperativ (kooperativ/äußerst kooperativ), 41% teils teils und 15% autoritär.

Tab. 10: Kreuztabelle - Geschlecht und Führungsstil

		Führungsstil					Gesamt
		autoritär	teils teils	kooperativ	äußerst kooperativ	k.A.	
Geschlecht	Männlich	11	30	21	12	15	89
	Weiblich	5	13	10	7	15	50
Gesamt		16	43	31	19	30	139

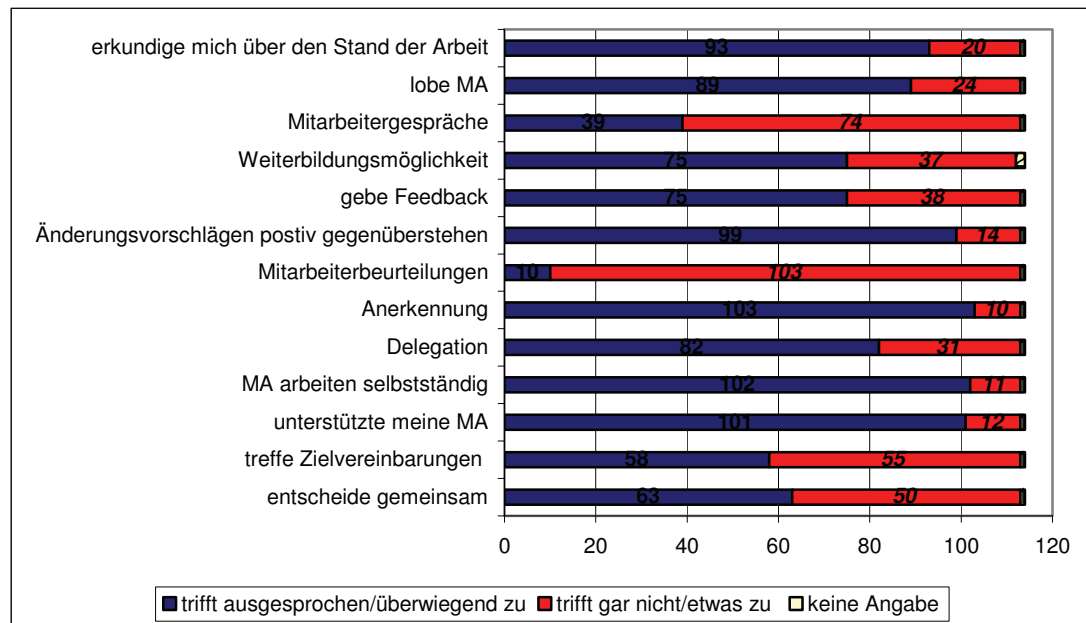
Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

In der nachfolgenden Abbildung (S. 11, S. 81) wird deutlich, dass Kleinunternehmer überwiegend mitarbeiterorientiert führen. 89% (n=102) der Arbeitgeber motivieren durch selbstständige Arbeit des Mitarbeiters, 90% (n=103) erkennen die gute Arbeit der Mitarbeiter an, 78% (n=89) loben die Mitarbeiter, 87% (n=99) stehen Änderungsvorschlägen positiv gegenüber und 89% (n=101) unterstützen ihre Mitarbeiter und fördern so ein gutes Arbeitsklima. Eine Delegation der Arbeit erfolgt in 72% (n=82) der Fälle. Weniger mitarbeitergerecht ausgeprägt sind das Treffen von Zielvereinbarungen (48%, n=58 treffen keine Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern), das Erteilen von Mitarbeiterbeurteilungen und Mitarbeitergespräche. Nur 9% (n=10) der Befragten geben an regelmäßig Mitarbeiterbeurteilungen durchzuführen. Regelmäßige Mitarbeiterversammlungen bzw. Mitarbeitergespräche führen nur 34% (n=39) der Kleinunternehmer durch.

44% (n=50) der befragten Unternehmer organisieren die Arbeit „über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg“ (gar keine bzw. etwas Partizipation). Aber gerade die Berücksichtigung des Erfahrungswissens und der Bedürfnisse der Mitarbeiter - 55%, n=63 der Befragten geben an, überwiegend bzw. ausgesprochen gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entscheiden - führt dazu, dass das Verantwortungsgefühl sowie die Akzeptanz steigen, da die Mitarbeiter auf die eigenen Arbeitsbedingungen Einfluss

nehmen können (vgl. Stadler/Spieß 2004, S. 27). Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen nur bei 66% (n=75) der befragten KMU.

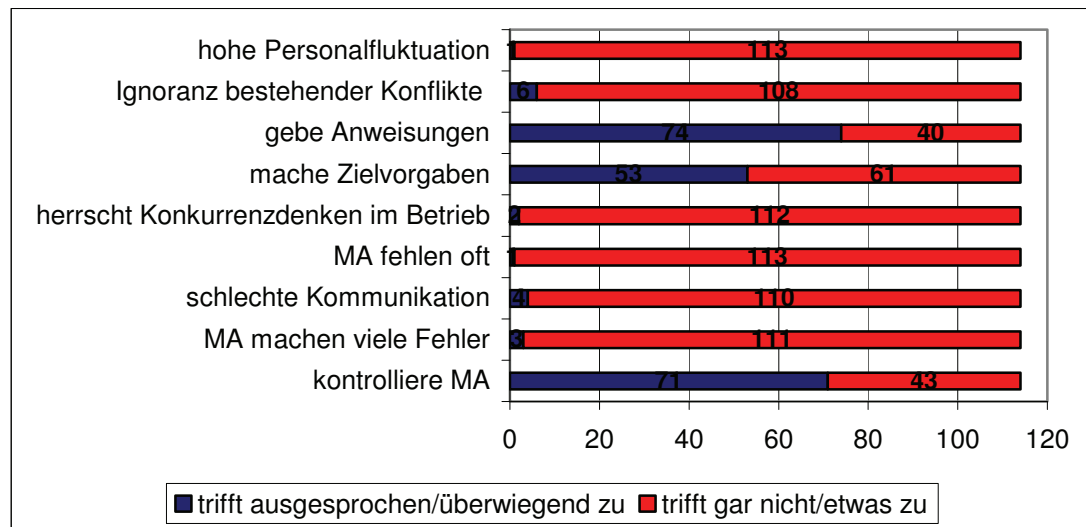
Abb. 11: Ausprägung des mitarbeiterorientierten Führungsstils (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Klar ist, dass sich eine mangelhafte Führung (d.h. ausgeprägte Aufgabenorientierung) negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die betrieblichen Leistungsziele auswirkt. Indikatoren dafür sind vor allem keine gegenseitige Hilfe, übertriebenes Konkurrenzdenken (nur 2 KMU geben an, dass überwiegend ein Konkurrenzdenken im Unternehmen herrscht), häufige Konflikte, ein schlechtes Betriebsklima, geringe Kommunikation (nur 3% geben eine schlechte Kommunikation an), häufige Krankmeldungen (nur in 1% der Fälle fehlen die Mitarbeiter oft), Demotivation sowie geringe Kreativität der Mitarbeiter, um nur einige zu nennen. Es wird weiterhin deutlich, dass 46% (n=53) der Befragten ihren Mitarbeitern Zielvorgaben machen, Zielvereinbarungen werden nur in 51% (n=61) der Fälle getroffen. Aus der Abb. 12 (S. 82) wird weiterhin ersichtlich, dass 62% (n=71) der Befragten ihre Mitarbeiter kontrollieren und 65% (n=74) Anweisungen geben, die befolgt werden müssen.

Abb. 12: Ausprägung des aufgabenorientierten Führungsstils (absolute Zahlen)



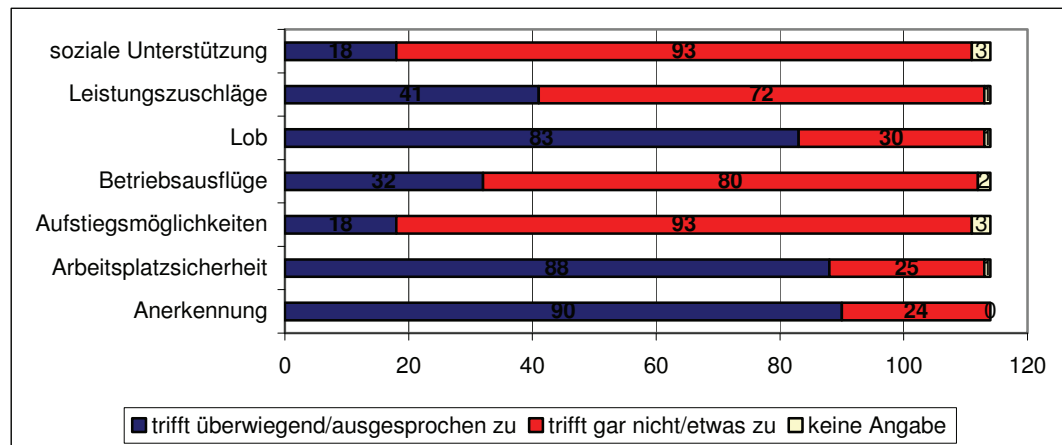
Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Die Personalfluktuaton ist sehr gering, nur in 1% (n=1) der Befragten Unternehmer wechselt das Personal oft.

96% (n=109) der Befragten geben an keine bzw. eher wenig Konflikte mit ihren Mitarbeitern zu haben. Auch die Konflikthäufigkeit unter den Mitarbeitern ist mit 3% (n=3) sehr gering. Die Befragten schätzen zu 67% (n=76) das Betriebsklima im eigenen Unternehmen als ziemlich gut und zu 30% (n=34) als sehr gut ein. Hier kommt wieder das typische Charakteristikum von KMU - dass das Betriebsklima häufig sehr gut ist - zum tragen. Die Überschaubarkeit in personeller und ablauforganisatorischer Hinsicht leistet dem Entstehen eines Wir-Gefühls deutlichen Vorschub (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 9).

Die Motivation im Team wird überwiegend durch Anerkennung (79%, n=90), Arbeitsplatzsicherheit (77%, n=88) und Lob (73%, n=83) gefördert. Weitaus weniger können Aufstiegsmöglichkeiten (16%, n=18), soziale Unterstützung durch bspw. Kinderbetreuung bei Elternzeit oder Krankheit (16%, n=18) und Betriebsausflüge (28%, n=32) die Motivation der Mitarbeiter erhöhen (siehe Abb. 13, S. 83). 68% (n=78) der Führungspersonen haben das Gefühl, wenn sie selbst motivierter sind, es dann auch die Mitarbeiter sind.

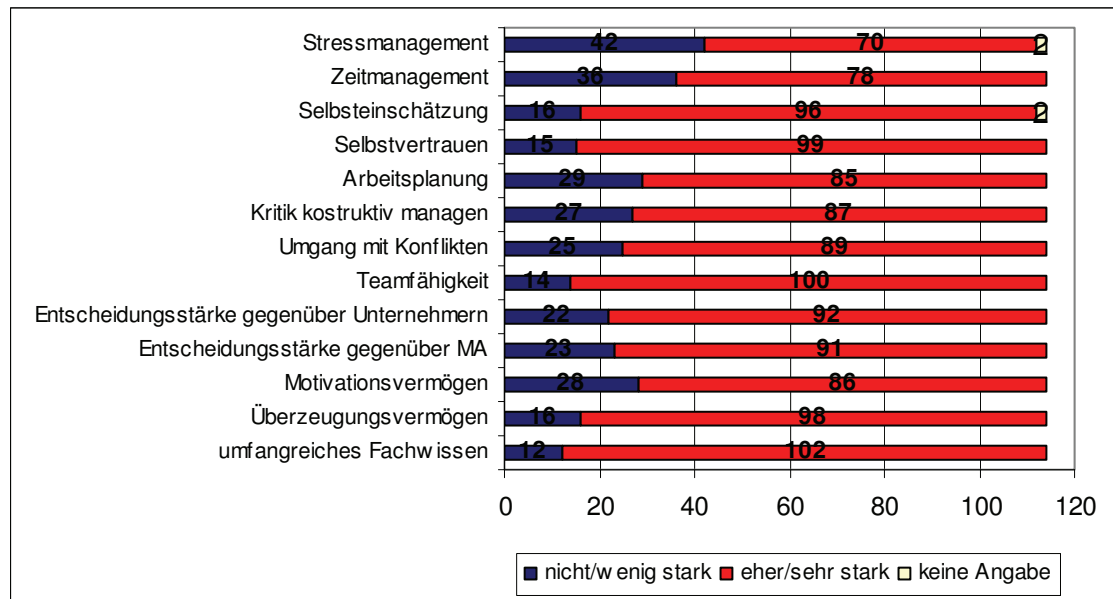
Abb. 13: Art der Motivation (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Fähigkeiten und Qualifikationen im Bereich Mitarbeiterführung schätzen Kleinunternehmer als überwiegend stark ein (siehe Abb. 14, S. 84). Als am stärksten ausgeprägte Qualifikationen zeigen die Befragten die Bereiche Teamfähigkeit (89%, n=100 schätzen ihre Teamfähigkeit als eher/sehr stark ein), umfangreiches Fachwissen (89%, n=100 geben an ein umfangreiches Fachwissen zu haben), Überzeugungsvermögen (86%, n=98 schätzen dieses als eher/sehr stark ein) sowie die realistische Selbsteinschätzung (84%, n=96 beurteilen ihre Selbsteinschätzung als überwiegend realistisch) aber auch das Selbstvertrauen (87%, n=99 ordnen diese Qualifikation als eher/sehr stark ein) auf. Die Gebiete Mitarbeitermotivation, Arbeitsplanung, Konfliktmanagement sowie Kritik konstruktiv managen sind mittelstark ausgeprägt. Weniger stark schätzen einige ihre Fähigkeiten im Stress- und Zeitmanagement ein. 37% (n=42) beurteilen ihr Stressmanagement und 32% (n=36) ihr Zeitmanagement als nicht/weniger stark. Im Bereich Zeitmanagement wünschen sich 17 von 63 Unternehmern (27%) und im Bereich Stressmanagement 12 von 63 Unternehmern (19%), die die Frage 24 FEMFuG-KMU beantworteten, mehr Informationen bzw. Unterstützung. Als Art der Unterstützung werden am häufigsten Seminare (68% von n=57 Befragte) bzw. Coaching (26% von n=57 Befragte) erbeten. Workshops, Trendforschung und Supervision wird weniger stark nachgefragt (lediglich 5%).

Abb. 14: Einschätzung der Führungskompetenzen (absolute Zahlen)

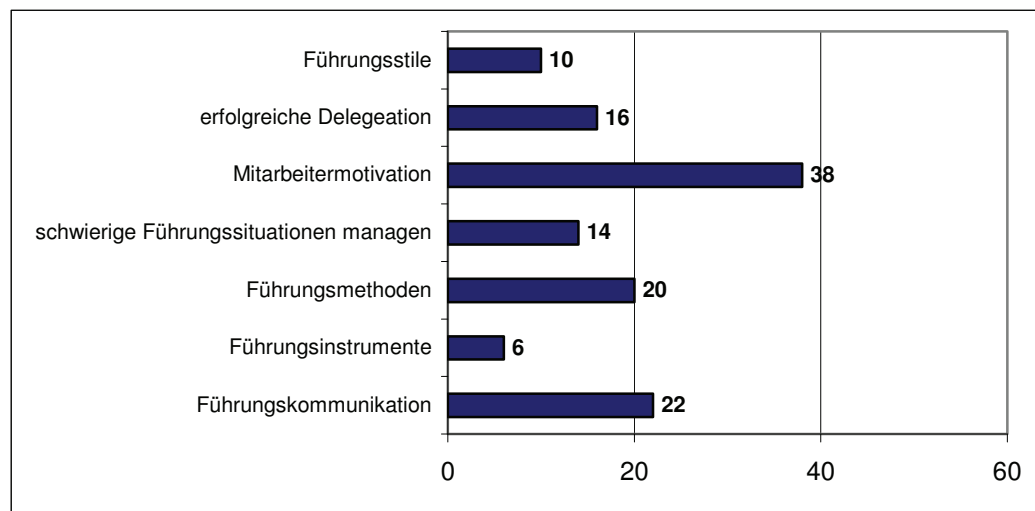


Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Fragt man Kleinunternehmer nach Wünschen in speziellen Themen der Mitarbeiterführung¹⁴, erhoffen sich 50% (38 von n=76 Befragten) mehr Informationen zum Thema Mitarbeitermotivation (siehe Abb. 15, S. 85). An zweiter Stelle steht das Thema Führungskommunikation mit 29% (22 von n=76 Befragten). Auch die Bereiche Führungsmethoden, Delegation und Führungssituationen managen sowie Führungsstile werden gefordert.

¹⁴ Diese Basiszahl von 76 Befragten ist darin begründet, dass die Frage 22b erst nachträglich in den Fragebogen aufgenommen wurde. Nach dem ersten Versand des Fragebogens FEMFuG-KMU (n=125) fiel auf, dass hier um „Wünsche zu speziellen Themen der Mitarbeiterführung“ ergänzt werden muss. Die Auswertungen zu dieser Frage beziehen sich deshalb auf die Basiszahl n=76.

Abb. 15: Wünsche zu speziellen Themen der Mitarbeiterführung (absolute Zahlen)



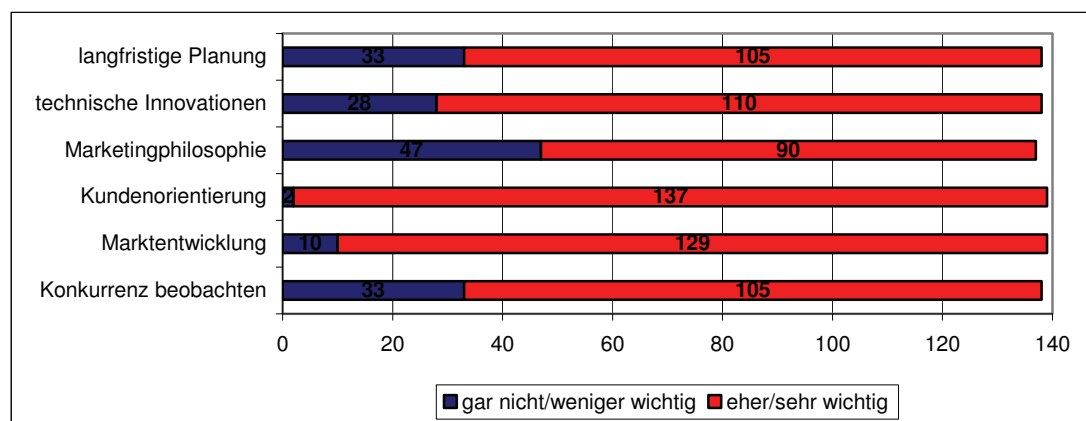
Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Ermittelt man, welche Änderungswünsche Inhaber von KMU im eigenen Führungsverhalten haben, lässt sich darstellen, dass diese ihre Zeit besser einteilen/managen wollen (9 von n=39 Befragten, welche die offene Frage 26 FEMFuG-KMU beantworteten). Zur Verbesserung des Zeitmanagements gehört neben einer konkreten Arbeitsplanung ebenso die Arbeitsteilung sowie eine erfolgreiche Delegation an die Mitarbeiter, dieses zu erreichen wünschen sich 41% der Befragten (16 von n=39). Außerdem streben 38% (15 von n=39 Befragte) ein besseres Durchsetzungsvermögen mit passender Argumentationstechnik und konsequenterem Handeln gegenüber den Mitarbeitern an (15 von n=39 Befragten). Auch wollen 18% (n=7) den Grad an Partizipation im Unternehmen erhöhen, denn diese geben an, Entscheidungen schneller treffen und mit den Mitarbeitern besprechen zu wollen. Weitere Änderungswünsche im Führungsverhalten von Kleinunternehmern beziehen sich auf das Eingehen von Konflikten sowie dem erfolgreichen Konfliktmanagement aber auch auf eine Verbesserung des Stressmanagements durch Entspannung.

Auswertungen zur **Skala Unternehmensführung/Managementkompetenz** beziehen sich auf die Basiszahl $n=139$, da diesen Bereich wieder alle Befragten beantworten sollten.

Wie aus der Abb. 16 (S. 86) hervorgeht, sind die Strategien Kundenorientierung (99%, $n=137$) sowie Marktentwicklung (93%, $n=137$) Kleinunternehmern am wichtigsten (eher/sehr wichtig). Die langfristige Planung empfinden 76% ($n=105$) als eher/sehr wichtig, 24% ($n=33$) empfinden diese als gar nicht/weniger wichtig. Auch das Beobachten der Konkurrenz erscheint den Befragten als eher/sehr wichtig ($n=105$).

Abb. 16: Strategien der Unternehmensführung (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Eine direkte Marketingphilosophie jedoch halten 35% ($n=47$) der Befragten für gar nicht bzw. weniger wichtig. 65% ($n=90$) erklären, dass eine Marketingphilosophie wichtig ist.

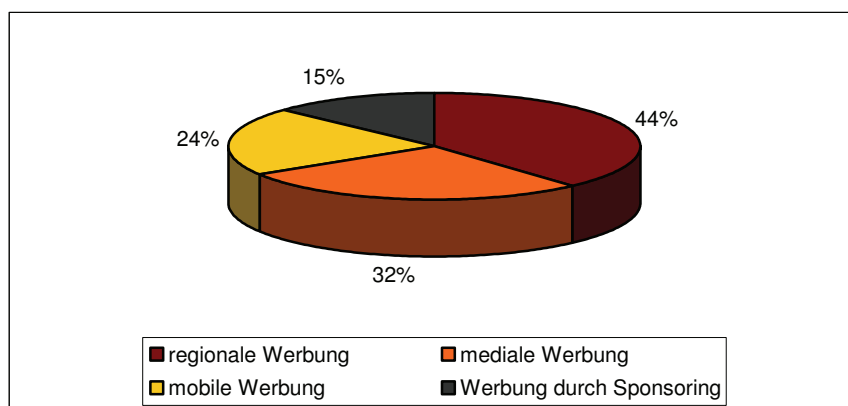
Es geben 79% ($n=110$) der Befragten an, keine bestimmte Marketingstrategie zu verfolgen (Frage 29: Ich verfolge eine bestimmte Marketingstrategie.). Dieser Umstand deckt sich mit dem typischen Charakteristikum von KMU, dass diese Marketing als „Geldverschwendung“ auffassen und deshalb langfristige Marketingkonzepte fehlen, nicht geplant bzw. budgetiert werden. Besonders im Marketing fehlt es in KMU an Fachwissen, weil oftmals das entsprechende Personal nicht vorhanden ist (vgl. Hass

2002, S. 9). Dieses ist wahrscheinlich der Grund dafür, dass 34% (18 von 53 Unternehmen die Frage 31 FEMFuG-KMU beantworteten) der Unternehmer angeben, sich mehr Unterstützung in diesem speziellen Bereich - **Marketing** - zu wünschen.

Strategien der Marktbeobachtung sind nur 37% der Befragten bekannt, 71% geben an diese weniger oder gar nicht zu kennen (Frage 29: Strategien der Marktbeobachtung sind mir bekannt.).

Die Werbung nutzen 44% (n=61) der Befragten mittels regionaler Werbung, 32% (n=44) machen Werbung durch Medien (Radio, Zeitung, regionales Fernsehen, Flyer), 24% (n=34) setzen auf mobile Werbung und nur 15% (n=21) geben an Werbung durch Sponsoring zu machen.

Abb. 17: Art der Werbung



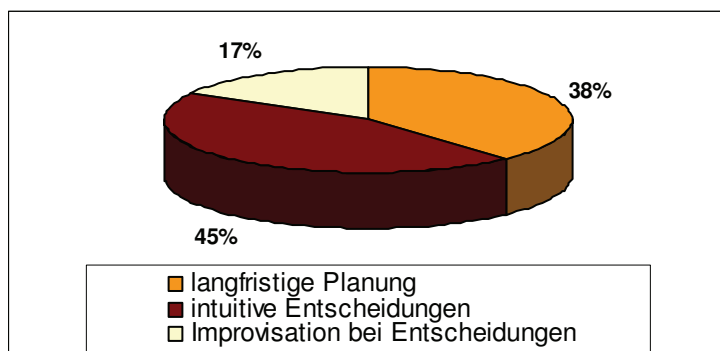
Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Die beliebtesten Mittel der Informationsbeschaffung zur Marktsituation in der jeweiligen Branche sind das Medium Internet (66%, n=92) und die Zeitung (71%, n=99). Weniger Bedeutung kommt dem Bundesverband für mittelständische Wirtschaft (5%, n=7) sowie den Kammern (14%, n=19) zu.

Entscheidungen fällen 45% (n=63) die befragten Unternehmer eher intuitiv. Auch dieses ist typisch für KMU. Besonders in kleinen Unternehmen besteht oft eine Abneigung gegenüber fundierter und langfristiger Planung (vgl. Schindler/Brunn 2002,

S. 8). Improvisation und Intuition bekommen dann eine große Bedeutung (siehe Abb. 18, S. 88). Aus dem Datenmaterial wird sichtbar, dass sich jedoch 28% (15 von 53 Befragten die Frage 31 des FEMFuG-KMU beantworteten) mehr Informationen zum Thema „Langfristige Planung“ wünschen.

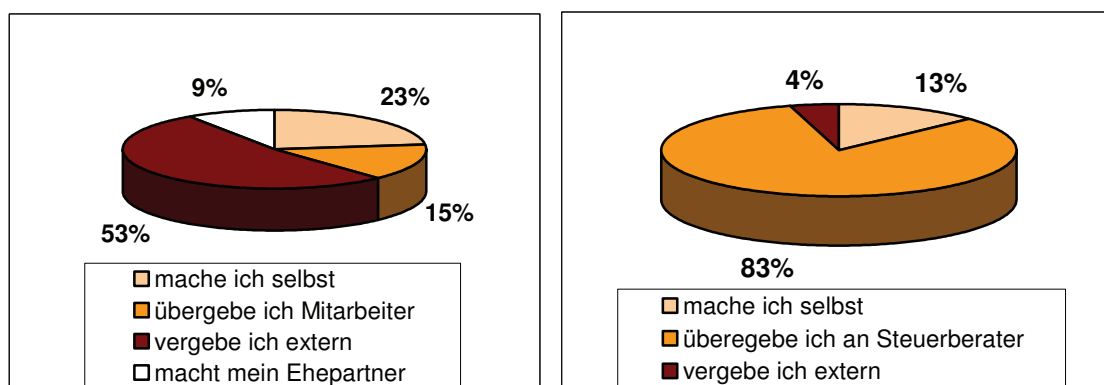
Abb. 18: Art Entscheidungen zu fällen in KMU



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Aus der Abb. 19 (S. 88) wird deutlich, dass 53% (n=74) die Buchführung nach extern vergeben, 15% (n=20) übergeben diese an einen Mitarbeiter und 23% (n=32) bewerkstelligen die Buchführung selbst. In 9% (n=13) der Fälle übernimmt die Buchführung der Ehepartner. Die Steuererklärung übergeben 83% (n=115) ihrem Steuerberater, während nur 13% (n=18) diese selber machen.

Abb. 19: Bewerkstelligen der Buchführung / Steuererklärung



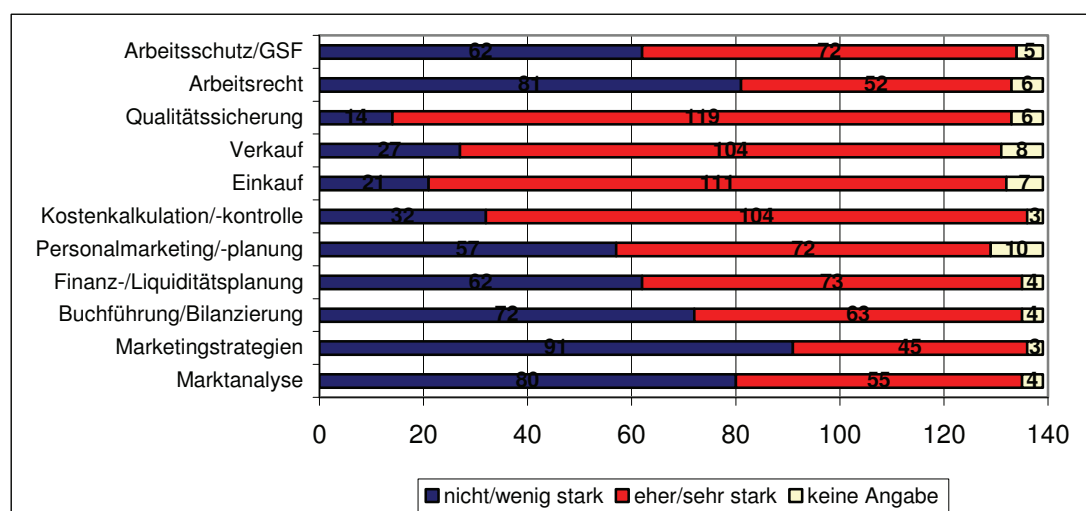
Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Fragt man nach der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit externen Anbietern für die Buchführung, schätzen über 50% (n=70) diese als gut/sehr gut ein. Bei der Steuererklärung ist das in 74% (n=103) der Fall. Mehr Unterstützung bzw. Informationen im Managementbereich „Steuern und Buchführung“ wünschen sich 26 von 73 Befragten (36%), welche die offene Frage 41 FEMFuG-KMU beantworteten.

Bei der Aufstellung eines Finanz- bzw. Liquiditätsplans geben 40% (n=56) an dieses zu tun. 78% (n=108) führen bei Investitionsentscheidungen eine Kostenkalkulation durch. Wie aus der offenen Frage 41 FEMFuG-KMU hervor geht, möchten 31 Befragte (42% von n=73 die hier antworteten) weitere Informationen zum Thema „Finanzierung in KMU“.

In der Abb. 20 (S. 89) wird deutlich, dass Kleinunternehmer ihre eigenen Managementkompetenzen in den Bereichen Qualitätssicherung (86%, n=119 schätzen hier ihre Fähigkeiten als eher/sehr stark ein), Verkauf (75%, n=104 eher/sehr stark), Einkauf (80%, n=111 eher/sehr stark) und Kostenkalkulation und -kontrolle als überwiegend stark einschätzen.

Abb. 20: Einschätzung der Managementkompetenzen (absolute Zahlen)

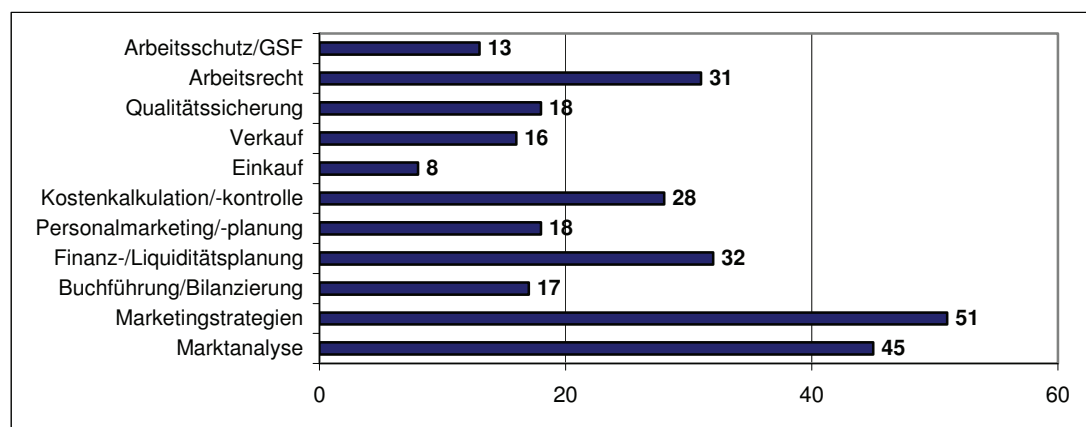


Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Weniger stark schätzen diese individuelle Fähigkeiten in den Bereichen Marketingstrategie (50%, n=70 schätzen ihre Fähigkeiten als wenig stark ein, 16%, n=22 als nicht stark), Arbeitsrecht (50%, n=70 beurteilen dieses als wenig stark und 8%, n=11 als nicht stark) sowie Marktanalyse (57%, n=80 nicht/wenig stark) und Gesundheitsförderung/Arbeitsschutz (45%, n=62 nicht/wenig stark) ein. Auch in den Bereichen Personalmarketing/Personalplanung und Finanz- und Liquiditätsplanung bestehen laut Selbsteinschätzung Defizite.

Betrachtet man die Abb. 21 der Unterstützungswünsche (S. 90), die durch die Befragten geäußert wurden, wird sichtbar, dass im Bereich Marketing Nachholbedarf besteht (37%, n=51 möchten Unterstützung in diesem Bereich).

Abb. 21: Unterstützungswünsche in verschiedenen Kompetenzbereichen (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Auch die Bereiche der Marktanalyse (32%, n=45), Finanz- und Liquiditätsplanung (23%, n=32) sowie Arbeitsrecht (22%, n=31) werden gewünscht. Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit der defizitären Einschätzung der eigenen Managementkompetenzen durch die Unternehmer.

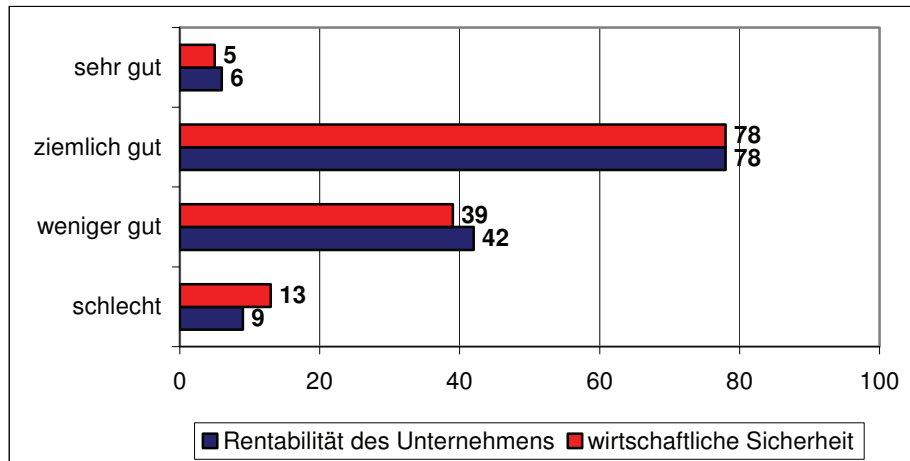
Mit Grundlagen des Arbeitsrechts (Kündigungsfristen, Abmahnung, Elternzeit etc.) kennen sich 53% (n=73) nicht ausreichend aus. 20 von 73 Befragten (27%), welche die

offene Frage 41 FEMFuG-KMU beantworteten, wünschen sich im Bereich Arbeitsrecht mehr Information bzw. Unterstützung.

Das Wissen über die Möglichkeiten der Förderung von KMU durch den Staat beurteilen 55% (n=77) der Befragten als weniger gut, 22% (n=30) beurteilen ihr Wissen als schlecht. Knapp 19% (n=26) schätzen ihr Wissen als ziemlich gut und 4% (n=5) als sehr gut ein.

Die Rentabilität ihres Unternehmens erachten 60% (n=83) der Befragten als ziemlich gut bzw. sehr gut. Nur 7% (n=10) schätzen ihre Rentabilität als schlecht ein. Betrachtet man die Einschätzung der wirtschaftlichen Sicherheit bzw. die Sicherheit der Unternehmensexistenz, sind 60% (n=83) der Meinung, dass diese ziemlich gut/sehr gut ist. 28% (n=39) schätzen dieses als weniger gut ein und 9% (n=13) als schlecht (siehe Abb. 22, S. 91).

Abb. 22: Einschätzung der Rentabilität und der wirtschaftlichen Sicherheit in KMU (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Nach Meinung der befragten Kleinunternehmer beeinflusst die wirtschaftliche Lage des Unternehmens besonders positiv (offene Frage 39 FEMFuG-KMU):

- die allgemein gute Auftragslage
- der Bekanntheitsgrad des Unternehmens
- die Zufriedenheit der Kunden

- die aktuelle wirtschaftliche Lage (Aufschwung in einigen Branchen) + Konjunktur
- die Fachkompetenz, Flexibilität
- die Qualität der Leistung (Service und Persönlichkeit)
- die Kooperation mit anderen Unternehmen
- der gute Ruf und Lage

Negativ hingegen beeinflussen die wirtschaftliche Lage von KMU in Mecklenburg-Vorpommern Faktoren wie:

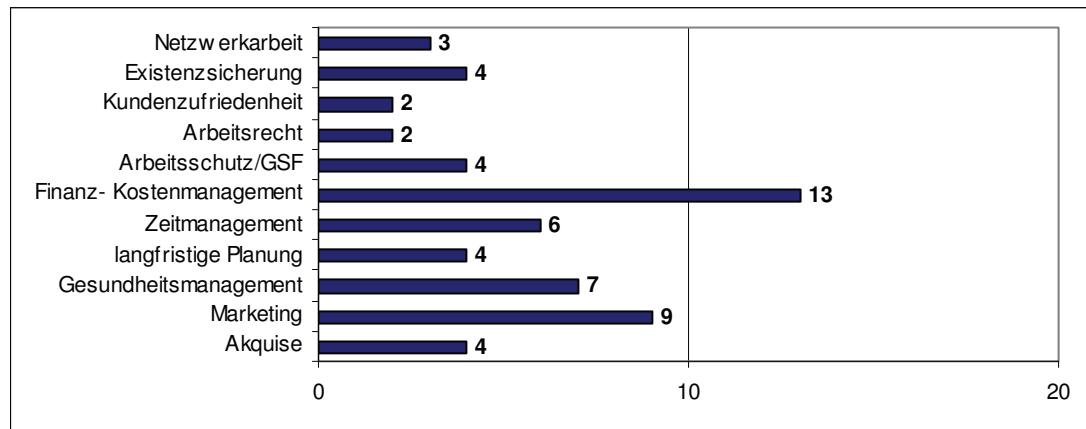
- geringe Kaufkraft und wirtschaftliche Situation
- hohe Arbeitslosigkeit in Mecklenburg-Vorpommern
- politische Entscheidungen/Einschränkungen und Steuerpolitik, Steuerlast
- Billiganbieter/Discounter, Konkurrenz
- demographische Entwicklung und Abwanderung junger Leute aus MV
- gestiegene Preise, Preisdruck, Lohnniveau, Inflation
- Zahlungsmoral der Kunden sowie anderer Unternehmen.

Zu der Frage 44 FEMFuG-KMU - Welche weiteren Wünsche haben Sie im Bereich Markt- und Managementkompetenz? - äußerten sich nur 17 Befragte. Hier wurden Angaben wie Kundenakquisition, Methoden zur Umsatzsteigerung, Marktlücken finden, Kundenbindung und Börsenhandel genannt. Die Zahlen sind jedoch so gering, dass hier keine Aussagen getroffen werden können.

Zu der abschließenden Frage des FEMFuG-KMU - Wenn Sie sich Unterstützung durch einen Berater wünschen könnten, worin würden Sie sich Unterstützung bzw. Beratung wünschen? - gaben nur 42% (n=58) der Befragten verwertbare Informationen an. Hier nannten 13 mehr Unterstützungsbedarf im Bereich Finanz- und Kostenmanagement, 9 möchten Beratung im Marketing, gefolgt vom Gesundheits- und Zeitmanagement (siehe Abb. 23, S. 93). Es wurde aber ebenso deutlich, dass in KMU generell eine Abneigung gegen Unternehmensberater besteht. Denn viele äußerten sich ausgesprochen ablehnend zu dieser Frage, indem sie mitteilten: „Nein, wir möchten keinen Unternehmensberater.“ oder „Nein, Beraterkosten sind viel zu hoch“. Nur 20% haben

bereits einen Unternehmensberater engagiert. Würde dennoch ein Berater zu Rate gezogen werden, dann muss dieser „vom Fach sein und eine ähnliche Situation bereits erfolgreich gemeistert haben.“

Abb. 23: weitere Unterstützungswünsche (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Nach der Aufbereitung der Daten erfolgt die Datenanalyse, um neue Erkenntnisse zum Beratungsbedarf in KMU zu gewinnen. Anhand der Hypothesenüberprüfung mittels geeigneter Testverfahren können Kennzahlen berechnet und Abhängigkeiten zwischen zwei Größen ermittelt werden.

5.2 Hypothesenprüfung

Zur Hypothesenprüfung ist es notwendig, diese zunächst in eine statistische Hypothese zu überführen, um zu überprüfen, ob bspw. die ermittelten Zusammenhänge zwischen zwei Variablen der Realität entsprechen (vgl. Bortz 1999, S. 109).

Mit dem Anwenden von sogenannten Signifikanztests, kann die Irrtumswahrscheinlichkeit errechnet werden, die angibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit man sich irrt, wenn man die fragliche Hypothese annimmt. Um die Hypothese annehmen zu können, sollte diese möglichst gering sein (vgl. Bortz 1999, S. 12), d.h. ein Signifikanzniveau von 5% oder 1% aufweisen.

1. H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Führungsstil.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Führungsstil.

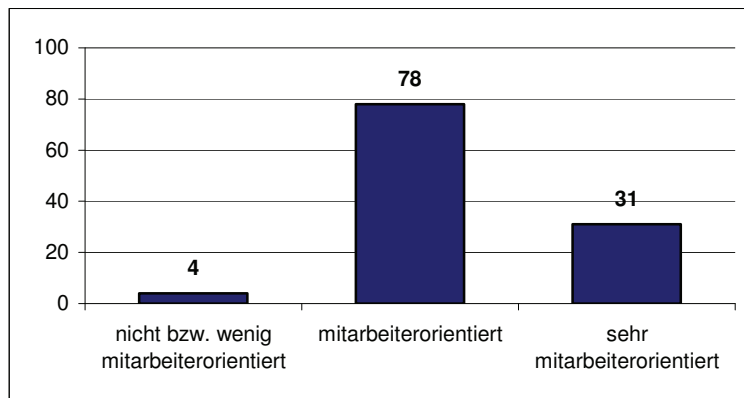
Aufgrund einer nicht vorliegenden Normalverteilung in den Variablen sowie dem Nominalskalenniveau (Variable Geschlecht) erfolgt die Überprüfung des Zusammenhangs anhand des Chi-Quadrat Tests. Dieser Test überprüft die Unabhängigkeit beider Variablen der Kreuztabelle und so indirekt den Zusammenhang beider Merkmale (vgl. Raithel 2006, S. 141). Bei einer Signifikanz von 0,474 (47,4% Irrtum) kann die Nullhypothese beibehalten werden. D.h. es besteht kein systematischer Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Führungsstil.

2. H1: Klein- und mittelständische Unternehmer führen mitarbeiterorientiert.

H0: Klein- und mittelständische Unternehmer führen nicht mitarbeiterorientiert.

Berechnet man für die Angaben zu den einzelnen Aussagen aus der Frage 15 des FEMFuG-KMU jeweils die Summen, kann man auf das Führungsverhalten in KMU schließen. Je höher der (Summen) Wert, umso eher kann auf ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten geschlossen werden. Die Kategorien 13-25 Punkte = wenig mitarbeiterorientiert, 26-39 Punkte = mitarbeiterorientiert und 40-52 Punkte = sehr mitarbeiterorientiert wurden selbst festgelegt, um diese Ausprägung abbilden und testen zu können. Bei einem Mittelwert von 37,15 kann das Führungsverhalten der Mitarbeiterorientierung zugeordnet werden.

Abb. 24: Mitarbeiterorientierung in KMU (absolute Zahlen)

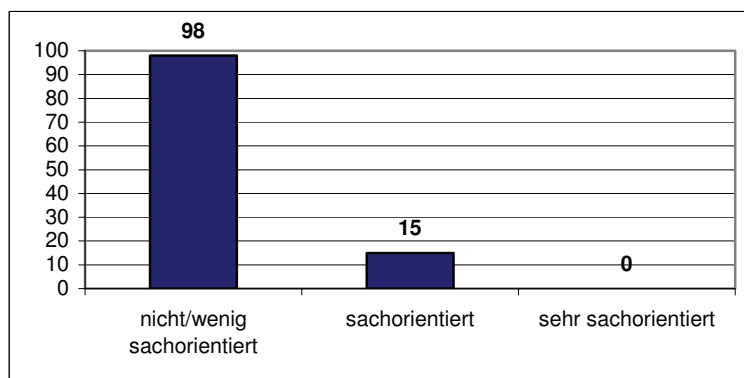


Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Aus diesem Grund kann die Annahme, dass die klein- und mittelständischen Unternehmer der Stichprobe mitarbeiterorientiert führen angenommen werden.

Wie ebenfalls aus dem Datenmaterial ersichtlich wird, ist die Aufgabenorientierung in KMU weniger stark ausgeprägt (siehe Abb. 25, S. 95). Hier werden ebenso die Ausprägungen 1 (trifft gar nicht zu) und 4 (trifft ausgesprochen zu) der Aussagen aus Frage 16 FEMFuG-KMU addiert und je höher der Wert ist, desto höher ist auch die Aufgabenorientierung bei der Mitarbeiterführung (vgl. Stadler/Spieß 2002, S. 19). Mit 9-18 Punkten liegt keine/wenig Aufgabenorientierung, mit 19-27 Punkten Aufgabenorientierung und mit 28-36 Punkten eine hohe Aufgabenorientierung vor. Im Umkehrschluss liegt bei einem Mittelwert von 17 demnach keine/wenig Aufgabenorientierung im Führungsverhalten der Befragten vor.

Abb. 25: Aufgabenorientierung in KMU (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

3. H1: Je stärker das mitarbeiterorientierte Führungsverhalten im Unternehmen ausgeprägt ist, desto geringer schätzen Unternehmer die Konflikthäufigkeit zwischen ihnen selbst und den Mitarbeitern ein.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Stärke des mitarbeiterorientierten Führungsverhalten und der Konflikthäufigkeit zwischen Führungskraft und den Mitarbeitern.

Da auch hier keine Normalverteilung vorliegt, die Variablen aber ordinalskaliert sind, kommt zur Hypothesentestung die Rangkorrelation nach Spearman zum Einsatz. Bei einem Korrelationskoeffizienten nach Spearman von $-0,201$ besteht eine sehr geringe negative Korrelation¹⁵. Mit einem Signifikanzniveau von $p=0,033$ ist der Zusammenhang auf einem $0,05$ Niveau signifikant. Da die Irrtumswahrscheinlichkeit gleich 5% ist, kann die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese angenommen werden. Je stärker das mitarbeiterorientierte Führungsverhalten im Unternehmen ausgeprägt ist, desto geringer schätzen Unternehmer die Konflikthäufigkeit zwischen ihnen selbst und den Mitarbeitern ein¹⁶.

4. H1: Je besser das Betriebsklima in klein- und mittelständischen Unternehmen eingeschätzt wird, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung des Betriebsklimas und der Konflikthäufigkeit zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern.

Die Korrelation nach Spearman von $0,536$ lässt eine geringe positive Korrelation vermuten. Dieser Zusammenhang ist mit $p=0,000$ hoch signifikant. Der Irrtum läge hier bei 1% , wenn man H1 akzeptiert. D.h. je besser das Betriebsklima in klein- und

¹⁵ Bei positivem Spearman-Rho ist der Zusammenhang der Merkmale gleichläufig, d.h. wird x größer, so wird y tendenzmäßig ebenfalls größer.

Bei negativem Spearman-Rho ist der Zusammenhang gegenläufig, d.h. wird x größer, so wird y tendenzmäßig kleiner (vgl. Bourier 1999, S. 211).

¹⁶ „Eine Korrelation zwischen zwei Variablen ist eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für kausale Abhängigkeiten.“ (Bortz 1999, S. 226)

mittelständischen Unternehmen eingeschätzt wird, desto geringer ist die Konflikthäufigkeit zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern.

5. H1: Je besser das Betriebsklima in KMU eingeschätzt wird, desto mehr wird die Motivation durch Anerkennung gefördert.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung des Betriebsklimas und der Motivationsförderung durch Anerkennung.

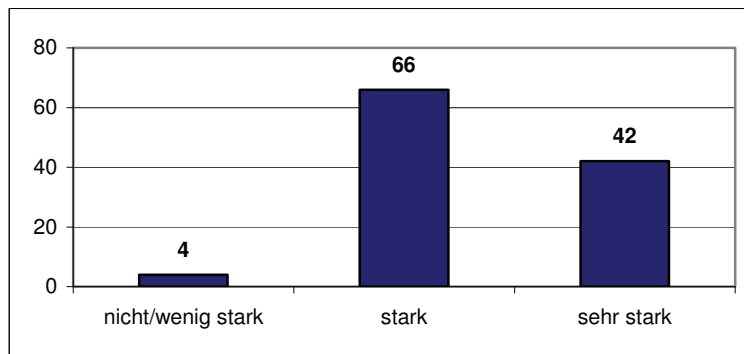
Mit Spearman-Rho von 0,737 besteht eine mittlere positive Korrelation. Auf einem Signifikanzniveau von $p=0,000$ ist das Ergebnis hoch signifikant. Die H1 kann mit einem Prozent Irrtum angenommen werden. Je besser das Betriebsklima in KMU eingeschätzt wird, desto mehr wird die Motivation durch Anerkennung gefördert.

6. H1: Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Führungsfähigkeiten/Qualifikationen subjektiv als eher stark ausgeprägt ein.

H0: Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Führungsfähigkeiten/Qualifikationen subjektiv nicht als eher stark ausgeprägt ein.

Wie bereits aus der Abbildung 14: Einschätzung der Führungskompetenzen (absolute Zahlen) (S. 84) hervor geht, schätzen diese ihre Führungsqualifikationen als eher stark/sehr stark ein. Nachdem die Ausprägungen der erhaltenen Werte zwischen 1 (nicht stark) und 4 (sehr stark) addiert wurden, kann je nach Höhe des Wertes auf die selbst eingeschätzte Ausprägung der Kompetenzen in dem Bereich Führungsqualifikationen geschlossen werden. Mit 13-25 Punkten wurde die Kompetenz in Bezug auf die Mitarbeiterführung als nicht/wenig stark, bei 26-39 Punkten als stark und mit 40-52 Punkten als sehr stark eingeschätzt. Anhand der Abb. 26 (S. 98) lässt sich erkennen, dass 58% ($n=66$) der Unternehmer ihre Führungsfähigkeiten subjektiv als überwiegend stark (Mittelwert = 40) beurteilen. 37% ($n=42$) ordnen ihre Qualifikationen jedoch als sehr stark und 4% ($n=4$) als nicht/wenig stark ein.

Abb. 26: Einschätzung der Führungsqualifikationen (absolute Zahlen)



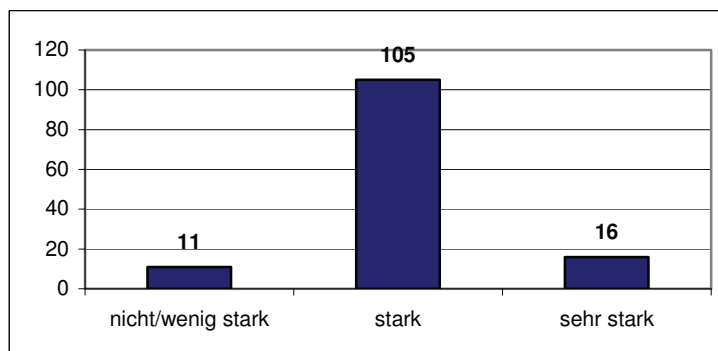
Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

7. H1: Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Managementkompetenzen subjektiv als weniger stark ausgeprägt ein.

H0: Klein- und mittelständische Unternehmer schätzen ihre Managementkompetenzen subjektiv nicht als weniger stark ausgeprägt ein.

Ebenso wurden die Ausprägungen der erhaltenen Werte zwischen 1 (nicht stark) und 4 (sehr stark) addiert. Es kann je nach Höhe des Wertes auf die selbst eingeschätzte Ausprägung der Managementkompetenzen geschlossen werden. Mit 11-22 Punkten wurde die Managementkompetenz als nicht/wenig stark, bei 23-33 Punkten als stark und mit 34-44 Punkten als sehr stark eingeschätzt (siehe Abb. 27, S. 98).

Abb. 27: Einschätzung der Managementkompetenzen (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

Bei einem Mittelwert von 29 beurteilen 76% (n=105) der Befragten die Kompetenzen in diesem Bereich als stark. 12% (n=16) schätzen die Managementkompetenzen als sehr stark ein und nur 8% (n=11) als wenig stark.

Insgesamt werden die Führungskompetenzen jedoch stärker eingeschätzt als Kompetenzen im Bereich Management. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit der Theorie, denn klein- und mittelständische Unternehmer sind meist Fachmann ihrer Branche, kennen sich mit betriebswirtschaftlichen und marketingrelevanten Aspekten jedoch weniger aus, d.h. sie können den Bedarf an Managementkompetenz meist selbst nicht decken und benötigen hier externe Hilfe.

8. H1: Je höher die Managementkompetenz beim Unternehmer, desto besser schätzen diese ihre wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens subjektiv ein.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Managementkompetenz und der Einschätzung der wirtschaftlichen Sicherheit des Unternehmens.

Es liegt keine Normalverteilung vor. Zur Überprüfung der Variablen bei ordinaler Skalierung erfolgt die Rangkorrelation nach Spearman. Der Spearman-Rho liegt bei 0,174, es besteht eine sehr geringe positive Korrelation. Mit $p=0,046$ ist der Zusammenhang auf einem Niveau von 0,05 signifikant. Die H1 kann daher mit 5% Irrtumswahrscheinlichkeit angenommen werden.

9. H1: Je weniger nach einem bestimmten Marketingkonzept in klein- und mittelständischen Unternehmen gearbeitet wird, desto schlechter schätzen klein- und mittelständische Unternehmer ihre Kompetenzen im Bereich Marketingstrategien ein.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Arbeit nach einem bestimmten Marketingkonzept und der Einschätzung des Bereichs Marketingstrategien.

Aus dem Datenmaterial wird bereits bei der deskriptiven Darstellung deutlich, das klein- und mittelständische Unternehmer nach keiner bestimmten Marketingphilosophie verfahren und auch ihre Kompetenzen in diesem Bereich als eher weniger stark einschätzen.

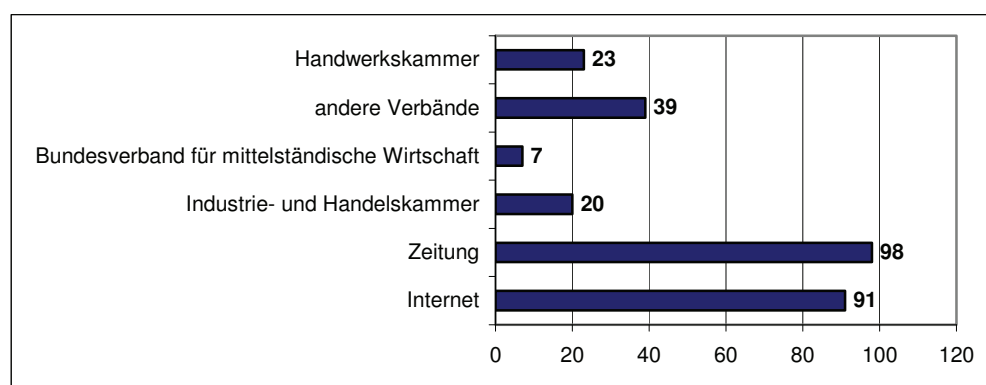
Zur Prüfung der vorliegenden Hypothese wird wieder die Rangkorrelation nach Spearman herangezogen. Es liegt eine geringe positive Korrelation vor (Spearman-Rho = 0,396), die mit $p=0,000$ hoch signifikant ist. Auf einem Niveau von 0,01 ist dieser Zusammenhang signifikant, d.h. die Alternativhypothese kann angenommen werden. Je weniger nach einem bestimmten Marketingkonzept in klein- und mittelständischen Unternehmen gearbeitet wird, desto schlechter schätzen diese ihre Kompetenzen im Bereich Marketingstrategien ein.

10. H1: Informationen über die Marktsituation in der eigenen Branche erhalten klein- und mittelständische Unternehmer überwiegend durch die berufsspezifischen Kammern (Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer).

H0: Informationen über die Marktsituation in der eigenen Branche erhalten klein- und mittelständische Unternehmer nicht überwiegend durch die berufsspezifischen Kammern (Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer).

Wie aus der folgenden Abb. 28 hervor geht, erhalten KMU Informationen zum Thema Marktsituation in ihrer Branche hauptsächlich über die Zeitung und das Internet. Die berufsspezifischen Kammern spielen daher eher eine untergeordnete Rolle.

Abb. 28: Art der Informationsbeschaffung zur Marktsituation (absolute Zahlen)



Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

11. H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem alleinigen Bewerbstelligen der Buchführung und dem Unterstützungswunsch zum Thema Buchführung und Bilanzierung.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem alleinigen Bewerbstelligen der Buchführung und dem Wunsch nach Informationen zu diesem Thema.

Zur Hypothesenüberprüfung wird der Chi-Quadrat Test angewandt, da keine Normalverteilung vorliegt und die Variable Unterstützungswunsch nominalskaliert ist. Die dargestellte Kreuztabelle lässt bereits erkennen, dass kein Zusammenhang zwischen dem Bewerbstelligen der Buchhaltung (mache ich selbst) und dem Vorliegen eines Unterstützungswunsches besteht. Auch das Chi-Quadrat nach Pearson weist keine Signifikanz auf ($p=0,101$). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass beide Variablen unabhängig voneinander sind, die H0 wird beibehalten.

Tab. 11: Kreuztabelle - Bewerbstellung der Buchführung und Unterstützungswunsch Buchhaltung und Bilanzierung

		Unterstützungswunsch - Buchhaltung, Bilanz			
		Ja	nein	k.A.	
Buchführung	mache ich selbst	8	22	2	32
	übergebe Mitarbeiter	0	21	0	21
	Buchführung extern	9	62	1	73
	Ehepartner	0	13	0	13
Gesamt		17	118	3	139

Eigene Abbildung nach Daten des FEMFuG-KMU

12. H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Arbeit nach einem bestimmten Marketingkonzept und dem Wunsch nach Informationen im Bereich Marketingstrategien.

H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Arbeit nach einem bestimmten Marketingkonzept und dem Wunsch nach Informationen in diesem Bereich.

Durch die Überprüfung von Häufigkeitsverteilungen anhand des Chi-Quadrat-Tests¹⁷ (0,968) wird deutlich, dass keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den beiden Variablen vorliegen. D.h. die Nullhypothese wird beibehalten. Klein- und mittelständische Unternehmer die keine bestimmte Marketingphilosophie verfolgen, wünschen sich auch nicht zwangsläufig mehr Informationen zum Thema Marketingstrategien.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass kein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Führungsstil besteht. Männer und Frauen führen demnach gleichermaßen kooperativ. Im Führungsverhalten überwiegt die Mitarbeiterorientierung (Führung unterstützt Mitarbeiter im Arbeitsprozess, motiviert und fungiert als Berater). Das gute Betriebsklima in KMU schafft eine positive Arbeitsatmosphäre, wenig Konflikte, Arbeitsplatzsicherheit, eine geringe Personalfuktuation und einen hohen Grad an Lob und Anerkennung der Mitarbeiter durch den Chef.

Aber auch eine nicht vorhandene Marketingphilosophie, eine Abneigung gegen langfristige Planung, ein zu geringer Grad an Partizipation und wenig Kenntnisse im Bereich Arbeitsrecht und Möglichkeiten der Förderung von KMU durch den Staat beeinflussen das Geschehen.

Herausragend ist, dass klein- und mittelständische Unternehmer ihre wirtschaftliche Sicherheit und Rentabilität als überwiegend gut einschätzen. Weiterhin wird deutlich, dass die Mehrheit der Befragten Informationen zur branchenspezifischen Marktsituation aus dem Internet und der Zeitung beziehen, Kammern und Verbände werden weniger als Informationsquelle genutzt. Die Buchführung und die Steuererklärung werden von über 70% nach extern vergeben.

Ihre Fähigkeiten im Bereich Mitarbeiterführung bewerten die Befragten weitestgehend als stark und sehr stark. Besonders durch umfangreiches Fachwissen, Teamfähigkeit und positive Selbsteinschätzung können KMU überzeugen. Auch die vorhandenen Managementkompetenzen beurteilt der Großteil der Befragten subjektiv als stark. Die Bereiche Qualität, Einkauf und Verkauf sind überdurchschnittlich gut beurteilt worden.

¹⁷ Zusammenfassung der Kategorien „trifft gar nicht zu“ und „trifft etwas zu“ sowie „trifft überwiegend zu“ und „trifft ausgesprochen zu“ aufgrund zu geringer Häufigkeitsverteilungen.

Vor allem in den Bereichen Marketingstrategie, Marktanalyse, Arbeitsrecht, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung aber auch im Zeit- und Stressmanagement sehen klein- und mittelständische Unternehmer weniger ihre Stärken. Diese werden neben langfristiger Planung und Buchhaltung/Bilanzierung zugleich als Unterstützungswünsche genannt.

6 Diskussion

Zuvor beschriebene Aspekte werden im Verlauf der Diskussion erneut aufgefasst, um einerseits den Beratungsbedarf für KMU in den Bereichen Führung und Management zu beschreiben, um Schlussfolgerungen zu ziehen und andererseits vorhandene Ressourcen in KMU aufzudecken.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Datenmaterial decken sich weitgehend mit der Theorie. Vor allem die beschriebenen Besonderheiten und Merkmale von KMU finden sich in den Angaben der Befragten wieder. Hinzu kommen neue Erkenntnisse im Bereich Mitarbeiterführung, denn diese offenbaren ein Potenzial in Kleinbetrieben, welches genutzt werden muss. Eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung macht das ohnehin schon gute Betriebsklima noch besser, schafft Möglichkeiten der freien Mitarbeiterentfaltung und ist fernab der traditionellen Führung durch einen „Alleinherrscher“. Um sich heute am ständig verändernden, wachsenden Markt behaupten zu können, sind neben einem fundierten Fachwissen in gleicher Weise Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen sowie eine positive Einstellung zu den Mitarbeitern notwendig. Der klein- und mittelständische Unternehmer befindet sich als Marktakteur in einem komplexen und sich stark verändernden Umfeld, in dem er Chancen erkennen und diese durch den Einsatz von Produktionsfaktoren ökonomisch nutzen muss (vgl. Meyer 2001, S. 12). Die Entwicklung der Managementfunktionen als stetige Reaktion auf die gewandelten Anforderungen stellt ebenso eine Herausforderung an die Führung von Unternehmen dar. Diese Faktoren müssen in der Entwicklung der Beratungstools berücksichtigt werden, um den Besonderheiten von KMU gegenüber Großbetrieben gerecht werden zu können. Gleichmaßen sind auch immer die begrenzten finanziellen und zeitlichen Mittel in KMU zu beachten.

Aus der Aufgabenstellung ergab sich die zentrale Frage, in welchen Kompetenzbereichen KMU einen Beratungsbedarf haben, gleichzeitig welche Ressourcen diesen zur Verfügung stehen, um die bestehenden Anforderungen im Wirtschaftsgefüge zu bewältigen. Bevor dieses jedoch herausgestellt wird, sollen zuvor

die Grenzen der Datenerhebung und Dateninterpretation dargelegt werden, um eventuelle Ergebnisse und Folgerungen nicht falsch auszulegen.

Grenzen der Datenerhebung und Dateninterpretation

Wie aus der Zusammensetzung der Stichprobe hervorgeht, wurden überwiegend Kleinst- und Kleinunternehmer (bis 50 Mitarbeiter) befragt. Mittelständische Unternehmen wurden in der Region Mecklenburg-Vorpommern nicht akquiriert. Aus diesem Grund können die Ergebnisse der Untersuchung nicht auf den Mittelstand übertragen werden. Weiterhin ist anlässlich der eingeschränkten Repräsentativität der Stichprobe nicht auf die „Gesamtheit“ zu schließen, denn die Normalverteilung der Betriebe auf die Sektoren Landwirtschaft, Handwerk (produzierendes Gewerbe) und Dienstleistung ist nicht gegeben. In weiteren Untersuchungen/Befragungswellen müssten in gleichem Maße mittelständische Betriebe aus allen Sektoren befragt werden. Zugleich muss aufgrund der regionalen Eingrenzung der Stichprobe (Mecklenburg-Vorpommern) darauf geachtet werden, dass der Beratungsbedarf in KMU in anderen Regionen Deutschlands gleichwohl abweichen kann. Denn der ländlich geprägte Raum Mecklenburg-Vorpommern ist wirtschaftlich anders gestaltet und offenbart andere Probleme oder Chancen, als bspw. Gebiete rund um die Großstadt München.

Bei der Ergebnisinterpretation des Datenmaterials muss immer beachtet werden, dass - wenn auch kein statistisch signifikanter Zusammenhang ausgewiesen wird - in der Realität durchaus ein Zusammenhang bestehen kann. Das heißt nur, dass die Nullhypothese aufgrund der vorliegenden Ergebnisse der Stichprobe nicht verworfen werden kann (vgl. Raithel 2006, S. 184). Auch geben Zusammenhangsmaße nur Aufschluss über die gemeinsame Variation der Werte zweier Variablen (vgl. Laatz 1993, S. 410), sagen allein aber nichts darüber aus, ob es sich um einen kausalen Zusammenhang (Ursache-Wirkungs-Verhältnis) handelt. Korrelationen liefern lediglich Hinweise zwischen welchen Merkmalen Beziehungen bestehen. Neben der theoretischen Fundierung muss diesen Hinweisen dann in weiteren Versuchen nachgegangen werden.

Ressourcenidentifikation

Einen Betrieb zu führen, ist zwar Aufgabe der Führungskräfte doch ohne Mitarbeiter könnten Führungskräfte wenig bewirken. Dieses ist ein Grund Mitarbeiter zu unterstützen, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Hier sind salutogenetisch denkende Unternehmer wichtig, d.h. Unternehmer die zusammen mit den Mitarbeitern die Organisation positiv entwickeln, um zu wissen, dass Unternehmensoptimierung - ggf. durch Beratung - ein fortlaufender Prozess ist, den beide gemeinsam voran treiben (vgl. Klingebiel 2000, S. 43f).

„Ressourcen, aus denen heraus die Entwicklung der Organisation in die gewollte Richtung erfolgen kann, sind meistens bereits vorhanden.“ (Klingebiel 2000, S. 48) In diesem Sinne ist es zuerst wichtig, Ressourcen zu erkennen und herauszufinden, ob und wie sie für das Unternehmen genutzt werden können.

In KMU stellen speziell:

- das überwiegend gute Betriebsklima,
- enge soziale Beziehungen (durch persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern),
- die Teamfähigkeit,
- ein kooperativer Führungsstil mit ausgeprägtem mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten,
- die Anerkennung und das Loben der Mitarbeiter durch den Chef,
- sowie das ausgeprägte Fachwissen in der eigenen Branche Ressourcen im Bereich Führung dar.

Der Bereich Management zeichnet sich durch Ressourcen wie:

- Kundenorientierung,
- Qualität des Produktes (Qualitätssicherung),
- fundierte Kenntnisse im Bereich Einkauf und Verkauf,
- flache Hierarchien und dadurch kurze Kommunikationswege,
- eine positive Einschätzung der wirtschaftlichen Sicherheit in KMU
- und Flexibilität aus.

Gemäß Selbsteinschätzung sind speziell die Kundenorientierung sowie die Qualität wichtige Erfolgsfaktoren in Kleinunternehmen. So liegen Ressourcen überwiegend im Human- und Beziehungsbereich (vgl. Fischer 2006, Url.). Diese und andere Ressourcen müssen durch Erschließung erhalten bzw. verbessert und ggf. mit Hilfe von Beratung gefördert werden.

aufgedeckte Defizite in KMU

Neben der Ressourcenidentifikation werden kurz die deutlich gewordenen Defizite in den Bereichen Führung und Management zusammengefasst.

Obwohl Kleinunternehmer angeben mitarbeiterorientiert zu führen, wurde ein zu geringer Grad an Partizipation deutlich. Hier kommen qualitative Merkmale von KMU zum tragen. „Die Übertragung von Eigenverantwortlichkeit an die Mitarbeiter, also die Verschiebung von Kompetenz und Verantwortung, wird zugleich als ein Machtverlust interpretiert.“ (Meyer 2001, S. 16) Auch das ausgeprägte Unabhängigkeits- und Selbstständigkeitsstreben mit dem generellen Interesse stets über alle technischen, organisatorischen und verwaltungsmäßigen Abläufen den Überblick zu behalten (vgl. Schindler/Brunn 2002, S. 7), kann eine Ursache sein.

Defizite bestehen ferner im Bereich Mitarbeiterbeurteilung, denn diese wird in den seltensten Fällen (nur von 2% der Befragten) durchgeführt. Auch Mitarbeitergespräche werden nur bei jedem vierten Befragten organisiert. Außerdem fühlen sich Kleinunternehmer im Bereich Zeit- und Stressmanagement weniger fit und fordern daher mehr Informationen auf diesen Gebieten.

Mängel im Bereich Unternehmensführung (Management) bestehen neben einem nicht vorhandenen Marketingkonzept in KMU ebenso im Bereich langfristige Planung, denn klein- und mittelständische Unternehmer planen weniger langfristig als intuitiv. Auch in den Bereichen Arbeitsrecht und Förderungsmöglichkeiten für KMU durch den Staat fühlen sich die Befragten weniger erfahren. Informationen im Bereich Marktanalyse für die jeweilige Branche erhalten nur wenige über die zuständigen Kammern oder Verbände. Kleinunternehmer erhalten Auskünfte öfters aus der Zeitung und dem Internet, d.h. diese recherchieren selbst Informationen im Bereich Marktsituation/Marktentwicklung.

Schlussendlich heißt das, in den Bereichen - Partizipation, regelmäßige Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen - sollten Kleinunternehmer noch mehr sensibilisiert bzw. geschult und zur Durchführung angeregt werden, denn erfolgreiches Führen von Mitarbeitern lässt sich lernen und trainieren!

Bedingt durch enger werdende Märkte und ähnliche Produkte, drängt die Konkurrenz zum Handeln. So wird der breite Bereich Marketing - als eine auf den Markt gerichtete Aktion, um Absatz, Umsatz und nicht zuletzt Gewinn zu machen (vgl. Richter 2006, [Url.](#)) - gleichsam eine langfristige Planung in KMU immer bedeutsamer. Die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten (Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle) auf gegenwärtige und zukünftige Absatzmärkte muss eine zentrale betriebswirtschaftliche Funktion einnehmen. Last „but not least“ ist es wichtig Fördermöglichkeiten für KMU durch den Staat transparent zu machen, da dieses im engen Zusammenhang mit der Liquiditätssicherung in KMU steht (vgl. Osterburg 2003, [Url.](#)).

Beratungsbedarf

Die zuvor beschriebenen Aspekte machen deutlich, dass ein Beratungsbedarf in Kleinunternehmen vorhanden ist. Während Osterburg (2003, [Url.](#)) den Beratungsbedarf in KMU aus betriebswirtschaftlicher Sicht beleuchtet und ein Betätigungsfeld für Berater vor allem in der Einflussnahme auf die internen Erfolgsfaktoren des Unternehmens und dem Aufbau von Kooperationen sieht, wird hier klar, welche Bereiche Unternehmer in Sachen Mitarbeiter- sowie Unternehmensführung nachfragen. Als bevorzugte Form der Unterstützung geht die Seminarform hervor.

Beratungswünsche auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung beziehen sich besonders auf die Bereiche:

- Mitarbeitermotivation,
- Zeitmanagement,
- Stressmanagement,
- Führungskommunikation
- sowie erfolgreiche Delegation.

Das Gebiet Unternehmensführung/Management offenbart Beratungsbedarf in den Bereichen:

- Marketingstrategie/Marketingphilosophie,
- Marktanalyse,
- langfristige und strategische Planung,
- Arbeitsrecht
- sowie Buchführung und Steuern.

Auch Osterburg (2003, [Url.](#)) deckt Unterstützungswünsche im Bereich Marketing und Marktbeobachtung zur schnelleren Anpassung des Unternehmens (Marktanalyse) auf.

Art der Beratung/Beratungsform

Noch vor ein paar Jahren nahmen Führungskräfte die in der Gesellschaft schon vorhandenen Beratungseinrichtungen für individuelle Probleme und Schwierigkeiten meist nicht in Anspruch. In den Köpfen jener tauchte dort vorwiegend eine Klientel auf, die sich selbst als problembehaftet und überfordert erleben. „Diese Vorstellung ist dem Manager nicht nur ausgesprochen fremd, sie ist in seiner Welt der Leistungsmessung auch karriereschädlich.“ (Looss 1991, S. 31) In der heutigen Zeit werden Themen der Führung und Gesundheit jedoch zunehmend wichtig. Denn vor allem bei den jüngeren Führungskräften setzen sich allmählich andere Wertvorstellungen durch. Man will sich im Beruf nicht verheizen lassen und neben der Arbeit noch ein befriedigendes Privatleben haben.

Beratung für KMU sollte sich nicht an Defiziten orientieren, sondern vielmehr die vorhandenen Ressourcen ins Blickfeld rücken. Die Orientierung auf Ressourcen liegt besonders darin begründet, dass Kleinunternehmer ihre Führungs- und Managementkompetenzen eindeutig als stark beurteilen und weniger Defizite in ihrer Führungs- und Arbeitsweise sehen. Berater die dieses nicht beachten und sich daran aufhalten nur Defizite zu entdecken, werden in KMU wenig Anklang finden.

In einem dialogischen, ziel- und lösungsorientierten Prozess, sollen die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Führung in schwierigen oder belastenden Arbeitssituationen erhalten und gefördert werden, um ferner die Führungskompetenz zu erweitern (vgl.

Meggeneder et al. 2005, S. 85). Eine ressourcenorientierte Beratung kann dann dazu beitragen, dem Menschen zu helfen sich selbst als Handlungszentrum in Bezug auf seinen eigenen Lebenslauf, seine Fähigkeiten, Orientierungen und Partnerschaften zu begreifen (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 727).

Gleichwohl muss beachtet werden, dass in KMU generell eine Abneigung gegen Unternehmensberater besteht. Viele Befragte äußerten sich ausgesprochen ablehnend „Nein, wir möchten keinen Unternehmensberater.“ oder „Nein, Beraterkosten sind viel zu hoch“. Nur eine geringe Anzahl Befragter hat bereits einen Unternehmensberater engagiert. Würde dennoch ein Berater zu Rate gezogen werden, dann muss dieser „vom Fach sein und eine ähnliche Situation bereits erfolgreich gemeistert haben.“

Ausblick

Da gerade in KMU wenig Zeit für strategische Überlegungen, die Ausarbeitung neuer Konzepte oder die Integration einer Marketingphilosophie bleibt, eine Unternehmensberatung zu aufwendig und teuer erscheint, muss eine Form der Unterstützung geschaffen werden, die branchenspezifisch all das abdeckt, was KMU an Kompetenz fehlt. Es ist daher wichtig, Kontakte mit beratenden Dienstleistern oder Schulungseinrichtungen herzustellen sowie geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für KMU aufzuzeigen. Die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung durch Kammern oder Verbände muss KMU offenbart und leicht gemacht werden, um so auch Netzwerke außerhalb der informellen Netzwerke (der Rat durch andere Unternehmer oder die Familie)¹⁸ zu gestalten. Wege der gemeinsamen Unterstützung und Begleitung - durch organisierte Verbände oder spezifische Kammern/Innungen - aber auch durch externe Berater, können bestehende Defizite im Bereich Marketing und auf betriebswirtschaftlicher Seite schmälern und KMU am sich ständig verändernden Markt stark und flexibel machen. Dabei ist die Schaffung einer dauerhaften Kooperation das Ziel. Gleichzeitig können KMU auch von den Erfahrungen anderer profitieren, d.h. Gelegenheiten wahrnehmen, sich mit anderen Selbstständigen aus verschiedenen Branchen für einen intensiven Erfahrungsaustausch zu treffen. Das Ziel könnte hier die

¹⁸ Informelle Netzwerke spielen in kleinen Betrieben eine große Rolle. Wenn diese Rat im täglichen Geschäft brauchen, wenden sie sich in erster Linie an ihre Steuerberater, Buchhalter oder Rechtsanwälte (vgl. Osterburg 2003, Url.).

Organisation eines solchen Erfahrungsaustausches sein, in denen in Gruppenform an selbst gewählten Themen (bspw. eingesetzte Marketingmittel, Formen der Marktanalyse, langfristige und strategische Planung, Grundlagen des Arbeitsrechts, Tipps in der Buchführung, Steuern etc.) gearbeitet wird.

Im Kompetenzbereich Führung ist zu beachten, dass Führungskräfte in KMU immer mehr Entscheidungen treffen und selbstbestimmter Handeln müssen, gleichzeitig ein Bedürfnis nach mehr individuellem Halt haben. Es hängt stark von den persönlichen und sozialen Ressourcen ab, ob sich diese den Gegebenheiten einer Führungsaufgabe gewachsen fühlen. Was in diesem Sinne Mitarbeiterorientierung bedeutet, ist sicherlich den wenigsten klein- und mittelständischen Unternehmern geläufig. Auch im Hinblick auf den derzeit in Deutschland diskutierten Fachkräftemangel, geht es in KMU „[...] langfristig darum, sich um die Menschen im Betrieb zu kümmern, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern [...]“ (Hoffmann 2008, S. 80) und Arbeitnehmer nicht ausschließlich als Produktionsfaktor zu sehen, die man hin- und herschiebt. So müssen Führungspersonen in KMU für die gewünschten Bereiche Mitarbeitermotivation, Zeitmanagement, Stressmanagement, Führungskommunikation sowie erfolgreiche Delegation sensibel gemacht und gleichzeitig in praxisorientierten Seminaren informiert werden.

Es ist offensichtlich geworden, dass die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von KMU beachtlich ist, bezogen auf die Anzahl aller Klein- und Mittelbetriebe, den Anteil der dort beschäftigten Personen und durch diese realisierte Umsätze, sind KMU in der Unternehmenspraxis dominierend. Fähigkeiten im Bereich Mitarbeiterführung werden von den Befragten Unternehmern weitestgehend als stark und sehr stark bewertet. Besonders durch umfangreiches Fachwissen, Teamfähigkeit und positive Selbsteinschätzung können diese überzeugen. Auch die vorhandenen Managementkompetenzen beurteilt ein Großteil subjektiv als stark (Qualität, Einkauf und Verkauf sind überdurchschnittlich gut beurteilt worden). Insgesamt werden die Führungskompetenzen jedoch stärker eingeschätzt als Kompetenzen im Bereich Management.

Vor allem in den Bereichen Marketingstrategie, Marktanalyse, Arbeitsrecht, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung aber auch im Zeit- und Stressmanagement

sehen Kleinunternehmer weniger ihre Stärken. Diese werden neben der Mitarbeitermotivation, Führungskommunikation, langfristiger Planung und Buchhaltung/Bilanzierung zugleich als Unterstützungswünsche genannt. Da KMU nachweislich den Informationsbedarf in verschiedenen Bereichen (Personalführung, Organisationsstrukturen, strategische Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, betriebliche Gesundheitsförderung) meist nicht selbst decken können, sollten eine Unterstützung - sei es durch externe Berater oder durch Vermittlung zu beratenden Dienstleistern und Schulungszentren - nicht als Defizit der eigenen Fähigkeiten bzw. Qualifikationen interpretiert werden. Beratung als Instrument zur Führungsunterstützung kann gezielt Chancen und Risiken verdeutlichen, Ressourcen entwickeln und so das „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ stärken.

7 Literaturverzeichnis

Abel, T./Bruhin, E. (2003). Health Literacy/ Wissensbasierte Gesundheitskompetenz. In: B.f.g. Aufklärung (Ed.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. Schwabenstein a.d. Selz: Peter Sabo, S. 128-131

Ackermann, J. (2006): Der praxisgeprüfte Qualitätsmanagement Leitfaden zeigt den Weg zur Qualitätssicherung in KMU's. Url: <http://www.joergschmitt.ch/vortrag/Qualitätssicherung.pdf> (Stand: 23.03.2008)

Badura, B./Hehlmann, T. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg

Badura, B./Ritter, W./Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ein Leitfaden für die Praxis. Springer Verlag: Berlin

Badura, B./Münch, E./Walter, U.: Führungsaufgabe. Gesundheitsmanagement. Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf 2004

Bamberger, G. (2001): Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. Beltz Psychologie Verlag Union: Weinheim

Baumgarten, R. (1977): Führungsstile und Führungstechniken. de Gruyter: Berlin

Bleicher, K. (1989): Chancen für Europas Zukunft. Gabler Verlag: Wiesbaden

Bonhold, C./Ostermayer, A./Otter, T./Steger, M./Szepe, S./Theilacker, M. (2005): Führungstheorien am Beispiel Herzberg's Dual-Faktoren-Theorie und McGregor's xy-Theorie. Universität Salzburg. Institut für Wirtschaftswissenschaften. Url: http://www.sbg.ac.at/win/SE_Fallstudien_Kaltenbrunner/motivationstheorie_new_version.pdf (Stand: 13.03.2008)

- Bortz, J. (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. Springer-Verlag: Berlin/Heidelberg
- Bourier, G. (1998): Beschreibende Statistik. Praxisorientierte Einführung. Mit Aufgaben und Lösungen. Verlag Dr. Th. Gabler GmbH: Wiesbaden
- Brandenburg, U., Marschall, B.: „Gesundheitscoaching“ für Führungskräfte In: Badura, B., Litsch, M., Vetter, C.: Fehlzeiten – Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft, Springer Verlag Berlin Heidelberg New York 2000
- Bühner, M. (2006): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. Pearson Studium: München
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2003): Url: <http://www.bmwi.de/Homepage-/Politikfelder-/Mittelstandspolitik/Mittelstandspolitik.jsp> (Stand: 08.04.2008)
- Carl, N./Kiesel, M. (2000): Unternehmensführung. Methoden, Instrumente, Managementkonzepte. Verlag moderne Industrie AG & Co.KG: Landsberg/Lech
- Craes, U./Mezger, E./Badura, B. (2000): Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement. Beispiele aus der Arbeitswelt. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh
- Dlugosch, G. E., Krieger, W.: Fragebogen zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens FEG, Handanweisung; Swets & Zeitlinger B.V., Lisse; Swets Test Services; Frankfurt 1995
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Defintion. Benutzerhanduch und Mustererklärung. Url: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm (Stand: 30.11.2007)

Fehlbaum, R./Hill, W./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. Verlag Paul Haupt: Bern/Stuttgart/Wien 1994

Dr. Fischer, H. (2006): Wissensmanagement für KMU – Was sind die Voraussetzungen? Url: <http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/f1b7ca69b19cbb26c12569180032a5cc/7f032c4bb8d5e7fdc12571d800315551!OpenDocument> (Stand: 21.02.2008)

Fittkau-Garthe, H. (1971): Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB). Ohne Verlag: Göttingen

Flachskampf, P./Dr. phil. Michulitz, C./Dr.-Ing. Strina, G. (2006): Planungsprozesse in KMU. Harte Fakten für weiche Faktoren. Problemorientierte Methoden zur Berücksichtigung von schwer erfassbaren Faktoren in Planungsprozessen für KMU. Url: http://www.ifu.rwth-aachen.de/downloads/Planungsprozess_in_KMU.pdf (Stand: 02.04.2008)

Fromm, C./Pröll, U. (2000): Zur sozialen Konstitution von Gesundheit und Sicherheit in Kleinbetrieben. Ansatzpunkte für ressourcenorientierte Präventionskonzepte. In Brandenburg, U. et al. (Hrsg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation. Weinheim und München, S. 221-235

Gebert, D. (2002): Führung und Innovation. Kohlhammer: Stuttgart

Gemünden, H. G. (1983): Echte Führungsentscheidungen. Empirische Beobachtungen zu Gutenbergs Idealtypologie. DBW 43

Gilth Serano (Hrsg.) (2004): Thema Managementstudie. Die Gesundheit von Managern. Ergebnisse einer Marktforschungsstudie von Yakult aus dem Jahre 2002. gilthserano, your online life-management magazin. In: <http://www.gilthserano.de/berichte/04/04/003.html> (Stand: 01.03.2006)

- Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2002): Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002
- Hach, K. (2001): Der Mittelstand hat's am liebsten kurz und bündig. Personal 2001, S. 144 ff
- Hamel, W. (1997): Personalwesen. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich-Schmidt Verlag: Berlin, S. 34-65
- Hass, D. (2002): Betriebswirtschaftslehre der KMU. Marketingsmanagement in KMU. Fachhochschul-Fernstudienverbund der Länder: Berlin
- Von Hein, J. (2008): Mitarbeiterführung: So entwickeln Sie Ihren eigenen Führungsstil. Url: <http://www.akademie.de/fuehrung-organisation/fuehrung-organisation/kurse/mitarbeiterfuehrung-fuehrungsstil-selbstmanagement/index.html> (Stand: 24.04.2008)
- Hersey, J./Blanchardt, K.(ohne Jahr): Situatives Führungsverhalten von Hersey und Blanchardt. Url: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/24130-Situatives-Fuehrungsmodell-von-Hersey-und-Blanchard.html> (Stand: 12.12.2007)
- Hobfoll, S. E. (1989): Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44 (3), pp 513-524
- Hobfoll, S. E./Lilly, R. S. (1993): Resource conservation as a strategy for community psychology. Journal of Community Psychology, 21, pp 128-148
- Hoffmann, J. (2008): Fachkräftemangel. Nur attraktive Firmen bekommen talentierte Mitarbeiter. Wie sich der Mittelstand aufstellen muss. Hamburger Abendblatt. 19./20. April 2008, S. 80

Hunziger, A./Kesting, M.: „Work-Life-Balance“ von Führungskräften. Ergebnisse einer internationalen Befragung von Top.Managern 2002/2003. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg, New York, S. 75-87

Icks, A. (2006): IFM Bonn. Der Mittelstand in Deutschland. Url: <http://www.ifm-bonn.org/presse/icks-inqa-120606.pdf> (Stand: 30.01.2008)

IfM Bonn (2007): Definition KMU. Url: <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/dienste/definition.htm> (Stand: 30.11.2007)

Kahle, E. (1997): Organisation der Mittelständischen Unternehmung. HWO Sp.

Kickbusch, I./Maag, D./Saan, H. (2005). Enabling healthy choices in modern health societies. European Health Forum Badgastein

Kirchhoff, S./Kuhnt, S./Lipp, P./Schlawin, S. (2001): Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Leske + Budrich: Opladen

Klees, S./Veldhues, B. (2008): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2005. Statistisches Bundesamt. Wirtschaft und Statistik. Ausgabe 03/2008

Klingebiel, H. (2000): Gesunde Organisation. In: Schröer, A.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Strategische Investition in die Gesundheit des Unternehmens und der Mitarbeiter. Verlag für neue Wissenschaft GmbH: Bremerhaven. S. 27-66

Kraft, M./Landes, T./Braun, K. (1992): Statistische Methoden. Eine Einführung für das Grundstudium in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Physica-Verlag: Heidelberg

Kriener, B. (2003): „Bei uns geht es um's Überleben“ – Charakteristika kleiner Unternehmen und ihre Bedeutung für die Durchführung betrieblicher Gesundheitsförderung. Universität Wien

Lachmann, S. (2006): Führungsstile. Fachhochschule Deggendorf. Url: <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/uf/skripten/skript6.pdf> (Stand: 29.01.2008)

Laatz, W. (1993): Empirische Methoden: ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Verlag Harri Deutsch: Thun

Lehmann, S. (2005): Marketing und Management. Unternehmen und Menschen entwickeln. Url: <http://www.streuverluste.de/aktuell/2005-05-18/unternehmensentwicklung-weiterbildungsbedarf-in-kmu.html> (Stand: 30.11.2007)

Lewin, K./Lippitt, R./White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, pp 271-279

Graf, H./Grote, V. (2003): LogoConsult.Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als Personal- und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) aus der Sicht der Führungspersonen. Url: http://www.fgoe.org/projektfoerderung/gefoerderte-projekte/FgoeProject_145387/877575 (Stand: 30.11.12007)

Looss, W.: Coaching und Mentoring. In: Dahlems, R. (Hrsg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements. Beck'sche Verlagsbuchhandlung: München 1994. S. 304-315.

Loster, D./Schreiter, I./Müller, K. (2006): Fragebogen zur Managergesundheit. Hochschule Neubrandenburg

Malik, F. (2002): Führungsstil ist nicht wichtig. Managermagazin 2002. Url: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,199088,00.html> (Stand: 29.01.2008)

Meyer, J. A. (2001): Innovationsmanagement in kleinen- und mittleren Unternehmen. Verlag Franz Vahlen GmbH: München

Meyer's Lexikon Online: Beratung. Url: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Beratung> (Stand: 12.12.2007)

Meggeneder, O./Pelster, K./Sochert, R. (2005): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verlag Hans Huber: Bern

Mind-Studie: Mittelstand in Deutschland 2002. Url: <http://www.impulse.de/spe/mind-/studie.html> (Stand: 08.04.2008)

Moritz, A. (2004): Soft Skills – verstehen, lernen, trainieren. Alles was Sie über Soft Skills wissen müssen. Url: <http://www.soft-skills.com/> (Stand: 23.03.2008)

Nestmann, F./Engel, F./Sieckendiek, U. (2004): Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder. DGVT-Verlag: Tübingen

Nieder, P.: Führung und Gesundheit. Die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement. In: Brandenburg, U./Nieder, P./Susen, B.: Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Grundlagen – Konzepte und Evaluation. Juventa Verlag: Weinheim/München 2000

Orfeld, B./Sochert, R. (2002): 50 „Models of Goop Practice“. Betriebliche Gesundheitsförderung in europäischen Klein- und Mittelunternehmen. Verlag für neue Wissenschaft GmbH: Bremerhaven

Osterburg, J. (2003): Analyse des Beratungsbedarfs klein- und mittelständischer Unternehmen in Deutschland. Url: <http://www.osterburg-ok.de/Umfrage/DA4.pdf> (Stand: 12.12.2007)

Pfohl, H.-C. (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Erich-Schmidt Verlag: Berlin

Phillips, D. L. (1973): Abandoning Method. London

Pratzner, A.: Institut für webbasierte Kommunikation und E-Learning. Pretest. Url: <http://www.fragebogen.de/pretest.htm> (Stand: 16.04.2008)

Raithel, J. (2006): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden

Richter, M. (2006): Marketingberatung im Klein- und Mittelbetrieb. Url: <http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/presse/marketing-fuer-mittelstaendler.htm> (Stand: 30.04.2008)

Rogge, K.-E. (1995): Methodenatlas. Für Sozialwissenschaftler. Springer-Verlag: Berlin/Heidelberg

Rost, J. (2004): Lehrbuch Testtheorie und Testkonstruktion. Ohne Verlag: Bern

Scharinger, C./Gabriel, R. (2000): Statusbericht Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich. Ein Bericht im Auftrag des Europäischen Netzwerks betrieblicher Gesundheitsförderung. Linz

Schindler, U./Brunn, S. (2002): Betriebswirtschaftslehre der KMU. Personalmanagement in KMU. Fachhochschul-Fernstudienverbund der Länder: Berlin

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. R. Oldenburg Verlag: München/Wien

Schrader, C. (1999): Zu krank für die Karriere? In: Manager Magazin 1/1999, S. 200 – 214

Schröer, A. (2000): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Strategische Investition in die Gesundheit des Unternehmens und der Mitarbeiter. Verlag für neue Wissenschaft GmbH: Bremerhaven.

Schuster, P. (1991): Erfolgsorientierte Steuerung kleiner und mittlerer Unternehmen. Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines gröngerechten Controlling-Systems. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg

Schweizerische Eidgenossenschaft: Liquiditätsplanung. Url: <http://www.kmu.admin.ch/themen/00970/00983/index.html?lang=de> (Stand: 12.12.2007)

Schweizerische Eidgenossenschaft: Marktanalyse. Url: <http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00648/index.html?lang=de> (Stand: 12.12.2007)

Söhnchen, W. (2002): Betriebswirtschaftslehre der KMU. Unternehmensführung und KMU-Controlling. Fachhochschul-Fernstudienverbund der Länder: Berlin

Sochert, R. (2002): Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Verlag für neue Wissenschaft GmbH: Bremerhaven

Sommer, G./Fydrich, T. (1989): Soziale Unterstützung - Diagnostik, Konzepte, F – SOZU; Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie: Tübingen

Stadler, P./Spieß, E. (2004): Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzeptes. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund

Staehle, W. H. (1994): Management. 7. Auflage. Verlag Vahlen: München

Staehle, W. H. (1999): Management. 8. Auflage. Verlag Vahlen: München

Statistisches Bundesamt Wiesbaden (2003): Wirtschaftszweigklassifikation. Url: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/04/PD08__139__422.psml (Stand: 30.11.2007)

TEIA AG – Internet Akademie und Lehrbuch Verlag. eBusiness-Entwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen. Url: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/eBusiness/12169-Bedeutung-fuer-kleine-und-mittelstaendische-Unternehmen.html> (Stand: 30.01.2008)

Trojan, A./Legewie, H. (2001): Nachhaltige Gesundheit und Entwicklung. Leitbilder, Politik und Praxis der Gestaltung gesundheitsförderlicher Lebensbedingungen. Verlag für akademische Schriften: Frankfurt

Uni Mannheim (2006): Definition KMU. Url: http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/faq/kmu_definition.html (Stand: 30.11.2007)

Von der Linde, B./von der Heyde, A.: Psychologie für Führungskräfte. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co.KG: Planegg/München 2003

Von Rosenstiel, L. (1999): Grundlagen der Führung. In: Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. E. (1999): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, S. 3-24

Von Rosenstiel, L./Molt, W./Rüttinger, B. (1988): Organisationspsychologie. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart

Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. E. (1999): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart

Waellish, A. (2008): Unternehmensführung. Url: <http://www.waellisch.de/home/Unternehmensfuehrung.htm> (Stand: 23.03.2008)

Weber, I. K. (2000): Das Planungs- und Kontrollsystem der mittelständischen Unternehmung. Gestaltungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklungsphase. Peter Lang - Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/M.

Welsh, J. A./White, J. F. (1980): A small business is not a little big business. In: Harvard Business Review 59 (4), pp 18-32

Wenchel, K. (2001): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen-Auswirkungen-Handlungsmöglichkeiten. Erich Schmidt Verlag: Berlin

Dr. Wildemann, B. (1999): Professionell führen: Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen. Hermann Luchterhand Verlag GmbH: Neuwied, Kriful

Witt, C. D. (2002): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Strategisches Management. Grundlagen des strategischen Managements. Fachhochschul-Fernstudienverbund der Länder: Berlin

Zeil, S. (2005): Neue KMU-Definition der Europäischen Kommission. Url: http://www.braunschweig.ihk.de/innovation_umwelt/nachrichten/februar_05/?viewMeldung=meldung_1107201055.96 (Stand: 30.01.2008)

Anhang 1 - Interviewleitfaden

Leitfaden für das Interview mit Kleinunternehmern

(Vorher einiges über das Projekt und unser Anliegen erzählen.)

1. Wenn Sie den Begriff Gesundheitskompetenz hören, was assoziieren Sie mit diesem Begriff? (Interviewpartner erstmal reden lassen, hat er/sie keine Vorstellung, dann mit diesen oder anderen Begriffen Hilfestellung geben)

- gesunde Mitarbeiter
- gesunde Führung
- körperliche/seelische Gesundheit (Ressourcen)
- Arbeitssicherheit

2. Betrachtet man die Gesundheit am Arbeitsplatz, kommt man zu der Begrifflichkeit Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)? Haben Sie davon schon einmal was gehört?

- Welche Erfahrungen haben Sie damit?
- Kennen Sie Möglichkeiten der BGF?

3. Wurden in Ihrem Unternehmen bereits Maßnahmen oder Projekte zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter durchgeführt? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum?

- keine gesundheitlichen Probleme
- keine Kenntnisse
- kein Interesse bei Mitarbeitern
- kein Geld
- keine Zeit
- kein passendes Angebot

4. Was assoziieren Sie mit dem Begriff Mitarbeiterführung?

5. Fühlen Sie sich im Umgang mit ihren Mitarbeitern (Mitarbeiterführung) ausreichend informiert?

6. Fühlen Sie sich in betriebswirtschaftlichen bzw. kaufmännischen Fragen wie Marketingstrategien, Unternehmensführung, Marktkompetenz, betriebliches Rechnungswesen, Investition und Finanzierung ausreichend informiert?

- Wenn ja, wo liegen Ihre Stärken?

- Wenn nein, wo könnten Ihrer Meinung nach Defizite liegen?

7. Zum Abschluss noch eine Frage, wenn Sie sich aus den genannten Bereichen (Gesundheitskompetenz, Führungskompetenz, Managementkompetenz) einen - den für Sie Wichtigsten! - aussuchen könnten, indem Sie Beratung bzw. mehr Unterstützung wünschen, welchen würden Sie wählen?

Dann bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Zeit und die ausführlichen Informationen.

Leitfaden für das Interview mit Experten für KMU

(Vorher einiges über das Projekt und unser Anliegen erzählen.)

1. Können Sie in speziellen Bereichen von Stärken bzw. Schwächen berichten?
2. In welchem Wirtschaftsbereich besteht Ihrer Meinung nach der höchste Beratungsbedarf?
3. Handelt es sich bei Defiziten eher um wirtschaftsspezifische oder größenspezifische?
4. Wenn Probleme bestehen, werden Sie dazu befragt? Können Sie diesen selbst weiterhelfen oder verweisen Sie auf dazu spezialisierte Institute?
5. In welchem der genannten Bereiche (Gesundheits-, Führungs-, Marketing- und kaufmännische Kompetenz) sehen Sie - speziell bei Kleinunternehmen - die größten Stärken?
6. In welchem der genannten Bereiche (Gesundheits-, Führungs-, Marketing- und kaufmännische Kompetenz) sehen Sie - speziell bei Kleinunternehmen - den meisten Beratungsbedarf bzw. Schwächen?

Dann bedanke ich mich recht herzlich für Ihre Zeit und die ausführlichen Informationen.

Anhang 2 - Fragebogen zur Ermittlung der Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern



Bitte machen Sie zunächst Angaben zu Ihrer Person:

1. Alter: _____
2. Geschlecht: ☐ männlich
☐ weiblich
3. Familienstand: ☐ ledig
☐ feste Partnerschaft
☐ verheiratet
☐ verwitwet
☐ geschieden/getrennt
4. Wie viele Kinder haben Sie? _____
5. Welches ist Ihr höchster Schulabschluss?
☐ betriebliche Ausbildung ☐ Fachhochschule
☐ Universität ☐ andere Abschlüsse _____
6. Wie ist Ihre vollständige Berufsbezeichnung?

Bitte machen Sie nun Angaben zu Ihrem Unternehmen:

7. Wie lange besteht Ihr Unternehmen bereits? _____ Jahre
8. Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?
☐ Geschäftsführer & kein Eigentümer
☐ Geschäftsführer & Eigentümer
☐ Selbstständig
☐ sonstige _____
9. Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Position? _____ Jahre
10. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit?
☐ keine Mitarbeiter _____ Mitarbeiter



11. Welche Produkte/Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an?

12. Art des Unternehmens (bspw. Autohaus, Sonnenstudio etc.)?

13a. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- | | |
|--|---|
| ☐ Einzelunternehmen | ☐ GmbH |
| ☐ GbR | ☐ GmbH & Co KG |
| ☐ OHG | ☐ Aktiengesellschaft |
| ☐ KG | ☐ Partnerschaftsgesellschaft |
| ☐ sonstige _____ | |

13b. Der Jahresumsatz meines Unternehmens beträgt:

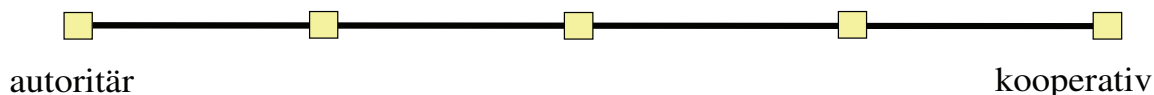
- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| ☐ bis 2 Mio € | ☐ bis 10 Mio € | ☐ über 10 Mio € |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|



Bitte beantworten Sie nun einige Fragen zu Ihrem Führungsverhalten:

(Wenn Sie keine Mitarbeiter beschäftigen, bitte weiter zu Frage 27)

14. Wo würden Sie Ihren Führungsstil auf einem Führungskontinuum von autoritär bis kooperativ einordnen?



15. Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Ich entscheide gemeinsam mit meinen Mitarbeitern.	☐	☐	☐	☐
* Ich treffe Zielvereinbarungen mit meinen Mitarbeitern.	☐	☐	☐	☐
* Ich unterstütze meine Mitarbeiter und fördere so ein gutes Arbeitsklima.	☐	☐	☐	☐
* Meine Mitarbeiter arbeiten selbstständig.	☐	☐	☐	☐
* Ich delegiere Aufgaben.	☐	☐	☐	☐
* Ich lobe meine Mitarbeiter.	☐	☐	☐	☐
* Ich vergebe regelmäßig Mitarbeiterbeurteilungen.	☐	☐	☐	☐
* Ich führe regelmäßig Mitarbeiterversammlungen bzw. Mitarbeitergespräche.	☐	☐	☐	☐
* Ich erkundige mich häufig über den Stand der Arbeit meiner Mitarbeiter.	☐	☐	☐	☐
* Ich erkenne die gute Arbeit meiner Mitarbeiter an.	☐	☐	☐	☐
* Änderungsvorschlägen stehe ich positiv gegenüber.	☐	☐	☐	☐
* Ich gebe meinen Mitarbeitern häufig Rückmeldungen über ihre Arbeit.	☐	☐	☐	☐
* Meine Mitarbeiter haben die Möglichkeit an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.	☐	☐	☐	☐



16. Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie und Ihr Unternehmen zutreffen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Ich kontrolliere meine Mitarbeiter.	☐	☐	☐	☐
* Ich ignoriere bestehende Konflikte.	☐	☐	☐	☐
* Mein Personal wechselt oft.	☐	☐	☐	☐
* Meine Mitarbeiter machen viele Fehler.	☐	☐	☐	☐
* Die Kommunikation im Unternehmen ist schlecht.	☐	☐	☐	☐
* Meine Mitarbeiter fehlen oft.	☐	☐	☐	☐
* Es herrscht ein Konkurrenzdenken im Unternehmen.	☐	☐	☐	☐
* Ich mache meinen Mitarbeitern Ziel- vorgaben.	☐	☐	☐	☐
* Ich gebe Anweisungen, die befolgt werden müssen.	☐	☐	☐	☐

17. Wie beurteilen Sie die Konflikthäufigkeit in Ihrem Unternehmen?

- Ich habe: ☐ nie Konflikte mit meinen Mitarbeitern.
☐ eher wenige Konflikte mit meinen Mitarbeitern.
☐ eher viele Konflikte mit meinen Mitarbeitern.
☐ immer Konflikte mit meinen Mitarbeitern.

- Meine Mitarbeiter haben untereinander: ☐ nie Konflikte.
☐ eher wenig Konflikte.
☐ eher viele Konflikte.
☐ immer Konflikte.

18. Wie klären Sie bestehende Konflikte im Unternehmen?

- Ich kläre bestehende Konflikte: ☐ in Einzelgesprächen.
☐ in Gruppengesprächen.
☐ nie.
☐ sonstiges: _____



19. Wie schätzen Sie das Betriebsklima in Ihrem Unternehmen ein?

☐ schlecht ☐ weniger gut ☐ ziemlich gut ☐ sehr gut

20. Was könnte Ihrer Meinung nach zur Verbesserung des Betriebsklimas getan werden?

21a. Ich fördere die Motivation meines Teams durch:

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Anerkennung	☐	☐	☐	☐
* Sicherheit des Arbeitsplatzes	☐	☐	☐	☐
* Aufstiegsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐
* Betriebsausflüge	☐	☐	☐	☐
* Lob	☐	☐	☐	☐
* Leistungszuschläge (Bonus, zusätzliche Vergütung)	☐	☐	☐	☐
* soziale Unterstützung (Kinderbetreuung, bei Elternzeit, bei längerer Krankheit)	☐	☐	☐	☐
* sonstiges _____	☐	☐	☐	☐

21b. Haben Sie das Gefühl, wenn Sie selbst motivierter sind, dass es dann auch Ihre Mitarbeiter sind?

☐ trifft gar nicht zu ☐ trifft überwiegend zu
☐ trifft etwas zu ☐ trifft ausgesprochen zu

22. Welche Bereiche der Mitarbeiterführung interessieren Sie besonders? (Mehrfachantworten möglich)

☐ Führungskommunikation	☐ Mitarbeitermotivation
☐ Führungsinstrumente	☐ erfolgreiche Delegation
☐ Führungsmethoden/Konzepte	☐ Führungsstile
☐ schwierige Führungssituationen managen	☐ sonstiges _____



23. Welche der folgenden Fähigkeiten und Qualifikationen schätzen Sie in Bezug auf Mitarbeiterführung als Ihre Stärke ein?

	nicht stark	wenig stark	eher stark	sehr stark
* Umfangreiches Fachwissen	☐	☐	☐	☐
* Überzeugungsvermögen (Argumentationstechnik, Durchsetzungsvermögen)	☐	☐	☐	☐
* Motivationsvermögen	☐	☐	☐	☐
* Entscheidungsstärke gegenüber Mitarbeitern	☐	☐	☐	☐
* Entscheidungsstärke gegenüber anderen Unternehmern, Kunden	☐	☐	☐	☐
* Teamfähigkeit	☐	☐	☐	☐
* Umgang mit Konflikten	☐	☐	☐	☐
* Kritik konstruktiv managen	☐	☐	☐	☐
* Arbeitsplanung (Koordination von Mitarbeitern, Ressourcen und Aufgaben)	☐	☐	☐	☐
* Selbstvertrauen	☐	☐	☐	☐
* Realistische Selbsteinschätzung	☐	☐	☐	☐
* Zeitmanagement	☐	☐	☐	☐
* Stressmanagement	☐	☐	☐	☐

24. In welchen der oben genannten Bereichen der Mitarbeiterführung wünschen Sie sich Unterstützung?

25. Welche Art der Unterstützung wünschen Sie (bspw. Seminare, Coaching, Supervision)?

26. Was möchten Sie vor allem an Ihrem Führungsverhalten ändern?



Bitte machen Sie nun Angaben zur Art der Unternehmensführung:

27. Wie wichtig sind Ihnen folgende Strategien der Unternehmensführung?

	gar nicht wichtig	weniger wichtig	eher wichtig	sehr wichtig
* Konkurrenz beobachten	☐	☐	☐	☐
* Marktentwicklung	☐	☐	☐	☐
* Kundenorientierung	☐	☐	☐	☐
* Marketingphilosophie	☐	☐	☐	☐
* technische Innovationen	☐	☐	☐	☐
* langfristige Planung	☐	☐	☐	☐

28. Ich fälle meine Entscheidungen: (Bitte kreuzen Sie das Merkmal an, das **am besten auf Sie zutrifft!**)

- ☐ nach fundierter und langfristiger Planung.
- ☐ intuitiv.
- ☐ ich improvisiere oft bei meinen Entscheidungen.
- ☐ sonstiges _____

29. Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Ich setze Werbemittel ein, um auf mein Unternehmen regional bzw. überregional aufmerksam zu machen.	☐	☐	☐	☐
* Ich werbe durch Medien (Radio, Zeitung, Regionales Fernsehen, Flyer).	☐	☐	☐	☐
* Ich werbe durch mobile Werbung.	☐	☐	☐	☐
* Ich werbe durch Sponsoring (Sportvereine).	☐	☐	☐	☐
* Ich verfolge eine bestimmte Marketingstrategie.	☐	☐	☐	☐
* Strategien der Marktbeobachtung sind mir bekannt.	☐	☐	☐	☐
* Eine gute Kooperation mit anderen Unternehmen ist mir wichtig.	☐	☐	☐	☐
* Ich habe schon mal einen Unternehmensberater engagiert.	☐	☐	☐	☐



30. Wie beschaffen Sie sich Informationen zur Marktsituation in Ihrer Branche? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ per Internet
- ☐ per Zeitung
- ☐ Industrie- und Handelskammer
- ☐ vom Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft
- ☐ über andere Verbände
- ☐ Handwerkskammer
- ☐ sonstiges _____

31. In welchen Bereichen (bspw. Werbung, Marktsituation, Marketingstrategie, langfristige Planung etc.) wünschen Sie sich mehr Informationen bzw. mehr Unterstützung.

32. Bitte beurteilen Sie, inwieweit folgende Aussagen auf Sie zutreffen?

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Ich stelle einen Finanz- und/oder Liquiditätsplan auf.	☐	☐	☐	☐
* Bei Investitionsentscheidungen führe ich eine Kostenkalkulation durch.	☐	☐	☐	☐
* Ich kenne mich gut mit arbeitsrechtlichen Grundlagen (Kündigungsfristen, Abmahnung, Elternzeit etc.) aus.	☐	☐	☐	☐

33. Wie bewerkstelligen Sie die Buchführung in Ihrem Unternehmen?
(Bitte kreuzen Sie die Aussage an, die **am meisten auf Sie zutrifft!**)

- ☐ Ich mache die Buchführung selbst.
- ☐ Ich übergebe die Buchführung einem meiner Mitarbeiter.
- ☐ Ich vergebe die Buchführung extern. (Bitte zu Frage 34)
- ☐ Mein Ehepartner macht die Buchführung für das Unternehmen.

34. Wenn Sie die Buchführung an externe Anbieter vergeben, wie schätzen Sie die Zusammenarbeit ein?

- ☐ schlecht
- ☐ weniger gut
- ☐ ziemlich gut
- ☐ sehr gut



35. Die Steuererklärung: (Bitte kreuzen Sie die Aussage an, die **am meisten auf Sie zutrifft!**) ☐ mache ich selbst.
☐ übergebe ich an meinen Steuerberater. (Bitte zu Frage 36)
☐ übergebe ich an andere externe Unternehmen. (Bitte zu Frage 36)
36. Wenn Sie Steuerangelegenheiten an externe Anbieter vergeben, wie schätzen Sie die Zusammenarbeit ein?
☐ schlecht ☐ weniger gut ☐ ziemlich gut ☐ sehr gut
37. Wie schätzen Sie die Rentabilität Ihres Unternehmens ein?
☐ schlecht ☐ weniger gut ☐ ziemlich gut ☐ sehr gut
38. Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Sicherheit bzw. Sicherheit der Unternehmensexistenz Ihres Unternehmens ein?
☐ schlecht ☐ weniger gut ☐ ziemlich gut ☐ sehr gut
39. Welche Aspekte beeinflussen Ihrer Meinung nach die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens besonders:
positiv? _____
negativ? _____
40. Wie gut kennen Sie die Möglichkeiten der Förderung von Klein- und mittelständischen Betrieben durch den Staat?
☐ schlecht ☐ weniger gut ☐ ziemlich gut ☐ sehr gut
41. In welchen Bereichen (bspw. Finanzierung, Arbeitsrecht, Buchführung, Steuern) wünschen Sie sich mehr Informationen bzw. mehr Unterstützung?



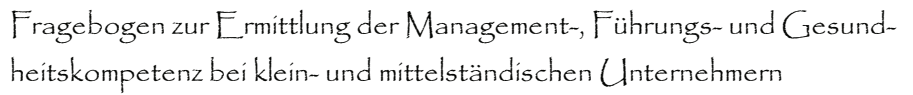
42. Wie schätzen Sie ihre Managementkompetenzen in den folgenden Bereichen ein?

	nicht stark	wenig stark	eher stark	sehr stark
* Marktanalyse	☐	☐	☐	☐
* Marketingstrategien	☐	☐	☐	☐
* Buchhaltung und Bilanzierung	☐	☐	☐	☐
* Finanz- und Liquiditätsplanung	☐	☐	☐	☐
* Personalmarketing und Personalplanung	☐	☐	☐	☐
* Kostenkalkulation und Kostenkontrolle	☐	☐	☐	☐
* Einkauf	☐	☐	☐	☐
* Verkauf	☐	☐	☐	☐
* Qualitätssicherung	☐	☐	☐	☐
* Arbeitsrecht	☐	☐	☐	☐
* Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung	☐	☐	☐	☐

43. In welchen Kompetenzbereichen möchten Sie gerne mehr erfahren bzw. erhoffen Sie sich mehr Unterstützung? (Mehrfachantworten möglich)

- ☐ Marktanalyse
- ☐ Marketingstrategien
- ☐ Buchhaltung und Bilanzierung
- ☐ Finanz- und Liquiditätsplanung
- ☐ Personalmarketing und Personalplanung
- ☐ Kostenkalkulation und Kostenkontrolle
- ☐ Einkauf
- ☐ Verkauf
- ☐ Qualitätssicherung
- ☐ Arbeitsrecht
- ☐ Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung

44. Welche weiteren Wünsche haben Sie im Bereich Markt- und Managementkompetenz?



45. Bitte geben Sie an, wie Sie sich insgesamt im Moment fühlen?

46. Wie stark achten Sie auf Ihre Gesundheit?

47. Wie viele Tage waren Sie in den vergangenen 12 Monaten so krank, dass Sie Ihrer üblichen Tätigkeit nicht nachgehen konnten?

_____Tage

48. Wie lange beträgt Ihre durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in Stunden? _____ Stunden

_____ Stunden

49. Wie viele Minuten machen Sie an einem normalen Arbeitstag Pause?

_____ Minuten

50. In meiner täglichen Arbeit finde ich belastend:

	nie	selten	manchmal	oft	immer
* Zeitdruck	☐	☐	☐	☐	☐
* interne und externe Besucher	☐	☐	☐	☐	☐
* Unterbrechungen in der Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
* Besprechungen, Meetings	☐	☐	☐	☐	☐
* Telefonate	☐	☐	☐	☐	☐
* E-Mails	☐	☐	☐	☐	☐
* PC-Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
* wechselnde Arbeitsanforderungen	☐	☐	☐	☐	☐
* Sorge um die wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐

51. Im Allgemeinen bin ich mit meiner beruflichen Situation...

äußerst unzufrieden

äußerst zufrieden



52. Welche der folgenden körperlichen Beschwerden sind in der letzten Zeit bei Ihnen aufgetreten?

	nie	selten	manchmal	oft	immer
* Herz-Kreislauf-Beschwerden	☐	☐	☐	☐	☐
* Magen-Darm-Beschwerden	☐	☐	☐	☐	☐
* Glieder-, Schulter-, Kreuz- oder Nackenbeschwerden	☐	☐	☐	☐	☐
* Beeinträchtigtes Allgemeinbefinden	☐	☐	☐	☐	☐
* Anspannung (Nervosität, Schweißausbrüche)	☐	☐	☐	☐	☐
* Häufige Erkältungen, Infektanfälligkeit	☐	☐	☐	☐	☐
* Augenbeschwerden bzw. Sehbeeinträchtigungen	☐	☐	☐	☐	☐
* Müdigkeit, Mattigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
* Kopfschmerzen, Migräne	☐	☐	☐	☐	☐
* Hautprobleme (Allergien)	☐	☐	☐	☐	☐
* Atembeschwerden	☐	☐	☐	☐	☐
* Schwindelgefühle	☐	☐	☐	☐	☐

53. Rauchen Sie? ☐ ja ☐ nein ☐ gelegentlich

54. Wie viele Tage in der Woche nehmen Sie sich Arbeit mit nach Hause und arbeiten dort weiter?

☐ nie ☐ 1 mal pro Woche ☐ mehrmals pro Woche ☐ täglich

55. Können Sie sich in Ihrer Freizeit entspannen, weil Sie wissen, dass Ihre Mitarbeiter die Aufgaben in Ihrem Sinn erfüllen?

☐ trifft gar nicht zu ☐ trifft überwiegend zu
☐ trifft etwas zu ☐ trifft ausgesprochen zu

56. Welche Aktivitäten und Entspannungsmethoden (bspw. Musik hören, Autogenes Training, lesen, spazieren gehen) betreiben Sie regelmäßig um sich zu entspannen?



57. Wie häufig üben Sie folgende körperliche Aktivitäten aus?

	nie	selten	1 mal pro Woche	mehrmals pro Woche	täglich
* Ballsport, Fußball	☐	☐	☐	☐	☐
* Aerobic/Fitnessgymnastik	☐	☐	☐	☐	☐
* Golf	☐	☐	☐	☐	☐
* Krafttraining, Heimtrainer	☐	☐	☐	☐	☐
* Joggen	☐	☐	☐	☐	☐
* Radfahren	☐	☐	☐	☐	☐
* Schwimmen	☐	☐	☐	☐	☐
* Tanzen	☐	☐	☐	☐	☐
* Tennis/Squash/Badminton	☐	☐	☐	☐	☐
* Walking	☐	☐	☐	☐	☐
* Sonstiges _____	☐	☐	☐	☐	☐

58. Wie häufig nehmen Sie folgende Mahlzeiten zu sich?

- a) Frühstück: ☐ nie ☐ selten
☐ 1 mal pro Woche ☐ mehrmals pro Woche
☐ täglich
- b) Mittagessen: ☐ nie ☐ selten
☐ 1 mal pro Woche ☐ mehrmals pro Woche
☐ täglich
- c) Abendessen: ☐ nie ☐ selten
☐ 1 mal pro Woche ☐ mehrmals pro Woche
☐ täglich

59. Gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit eine warme Mahlzeit einzunehmen? ☐ ja ☐ nein



60. Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Ich habe Freunde/Angehörige, die mir auch mal gut zuhören können, wenn ich mich aussprechen möchte.	☐	☐	☐	☐
* Ich habe einen mir sehr vertrauten Menschen, mit dessen Hilfe ich in jedem Fall rechnen kann.	☐	☐	☐	☐
* Ich spreche oft mit Angehörigen über Belastungen am Arbeitsplatz.	☐	☐	☐	☐
* Oft denke ich, dass meine Freunde/Angehörige zu viel von mir erwarten.	☐	☐	☐	☐
* In meiner Freizeit treffe ich mich mit Freunden oder Bekannten.	☐	☐	☐	☐
* Ich fühle mich durch mein soziales Umfeld ausreichend unterstützt.	☐	☐	☐	☐
* Ich habe ein stabiles Gleichgewicht zwischen Beruf, Freizeit und Familie.	☐	☐	☐	☐

61. Welche der folgenden Gesundheitsangebote wünschen Sie sich?
(Mehrfachantworten möglich)

- | | |
|---|--|
| ☐ Entspannungstraining | ☐ Massagen |
| ☐ Zeitmanagement | ☐ Ernährungsberatung |
| ☐ Bewegung/Fitness | ☐ Konfliktmanagement |
| ☐ Führungstraining | ☐ Motivationstraining |
| ☐ Raucherentwöhnung | ☐ Persönlichkeitsmanagement |
| ☐ Stressmanagement u. -bewältigung | ☐ Rückenschule |
| ☐ gesunde Mitarbeiterführung | ☐ Check Up beim Arzt |
| ☐ Gesundheitscoaching | ☐ Gesundheitsseminare |
| ☐ Physiotherapie | ☐ Übungen am Arbeitsplatz |
| ☐ sonstiges _____ | |

62. Was möchten Sie vor allem in Ihrem Gesundheitsverhalten ändern?



Bitte machen Sie nun Angaben zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen: (Wenn Sie keine Mitarbeiter beschäftigen, bitte weiter zu Frage 75)

63. Welchen Stellenwert hat die betriebliche Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen?

☐ keinen ☐ sehr niedrigen ☐ mäßigen ☐ hohen ☐ sehr hohen

64. Welchen Stellenwert sollte Ihrer Meinung die Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen haben?

☐ keinen ☐ sehr niedrigen ☐ mäßigen ☐ hohen ☐ sehr hohen

65. Welche Maßnahmen oder Aktivitäten der Gesundheitsförderung wurden in Ihrem Unternehmen bereits durchgeführt?

66. Was sind Ihrer Meinung nach die Hindernisse für die Durchführung gesundheitsfördernder Maßnahmen?

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* keine Zeit	☐	☐	☐	☐
* kein Interesse	☐	☐	☐	☐
* Mitarbeiter wollen das nicht	☐	☐	☐	☐
* fehlendes Wissen über betriebliche Gesundheitsförderung	☐	☐	☐	☐
* fehlende finanzielle Mittel	☐	☐	☐	☐
* keine Gesundheitsprobleme	☐	☐	☐	☐
* andere Prioritäten	☐	☐	☐	☐
* kein passendes Angebot	☐	☐	☐	☐
* unpassend für uns	☐	☐	☐	☐
* kein gesicherter Nutzen	☐	☐	☐	☐
* kein Ansprechpartner bekannt	☐	☐	☐	☐

67a. Wie beurteilen Sie Ihr Wissen in Sachen Arbeitsschutz?

☐ schlecht ☐ weniger gut ☐ ziemlich gut ☐ sehr gut

67b. Wie oft besuchen Sie Seminare zum Arbeitsschutz?

☐ nie ☐ 1 mal jährlich ☐ mehrmals jährlich



68. Wie wichtig ist Ihnen die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter?

☐ unwichtig ☐ weniger wichtig ☐ ziemlich wichtig ☐ sehr wichtig

69. Dürfen Ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz (im Büro) rauchen?

☐ ja ☐ nein

70. Wie oft nehmen Ihre Mitarbeiter an Erste-Hilfe-Maßnahmen teil?

☐ nie ☐ zur Arbeitseinstellung ☐ 1x jährlich ☐ mehrmals jährlich

71. Bitte beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft ausgesprochen zu
* Meine Mitarbeiter sehen mich als Vorbild in Sachen Gesundheit.	☐	☐	☐	☐
* Ich bin mir der Vorbildfunktion bewusst.	☐	☐	☐	☐
* Die Qualität der Führung ist eine einflussreiche Größe für das Wohlbefinden meiner Mitarbeiter.	☐	☐	☐	☐
* Meine Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um auf ihre eigene Gesundheit zu achten.	☐	☐	☐	☐

72. Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach das Führungsverhalten auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter?

☐ gar keinen ☐ eher wenig ☐ eher mehr ☐ sehr viel

73. Was denken Sie, in welchen gesundheitsrelevanten Bereichen Sie Ihren Mitarbeitern ein Vorbild sind?

74. Welche Möglichkeiten nutzen Sie, um das Gesundheitsverhalten Ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen?

75. **Und zum Schluss noch eine Frage:** Wenn Sie sich Unterstützung durch einen Berater wünschen könnten, worin würden Sie sich Unterstützung bzw. Beratung wünschen?

Anhang 3 - Begleitschreiben zum Fragebogen



Hochschule Neubrandenburg
Postfach 11 01 21, 17041 Neubrandenburg

Firma
Anschrift

PLZ + Ort

FACHBEREICH

GESUNDHEIT UND PFLEGE

Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kauffrau Ilisabe
Sachs

**Gesundheitsbetriebswirtschaftslehre/
Gesundheitsmanagement**

Bearbeiter/in
Aktenzeichen
Telefon (03 95) 5 69 34 62
Telefax (03 95) 5 69 33 97
E-Mail sachs@hs-nb.de

Datum: 27.11.2007

Sehr geehrte/r Frau/Herr ,

wie vor zwei Wochen telefonisch besprochen, senden wir Ihnen anbei den **Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmen**. Vielen Dank für Ihr Interesse!

In klein- und mittelständischen Unternehmen lasten vielfältige Aufgaben sowie eine hohe Verantwortung auf den Schultern der Unternehmensführung. Ziel unseres Projektes ist es, Führungskräfte klein- und mittelständischer Unternehmen in ihrer Führungs-, Management- und Gesundheitskompetenz zu stärken.

Wir möchten Sie deshalb bitten, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen.

Durch Ihre Mitarbeit helfen Sie uns zunächst festzustellen, in welchen Bereichen Sie sich mehr Führungs-, Management- sowie Gesundheitskompetenz wünschen. Dabei versichern wir Ihnen absolute Anonymität bei der Behandlung der Daten!

Der Nutzen für Sie – Sie setzen sich mit Fragen und Überlegungen auseinander, die das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter/innen fördern und Ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und somit Konkurrenzfähigkeit steigern. Außerdem können wir Ihnen bei Interesse die Ergebnisse der Befragung zur Verfügung stellen. Es lohnt sich, wenn Sie sich nur ca. 20min Zeit für den Fragebogen nehmen!

Herzlichen Dank für Ihren Beitrag zum guten Gelingen unserer Befragung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Ilisabe Sachs

B.Sc. Bianca Töpsch

Anhang 4 - Kurzinformationen zum Fragebogen

Kurzinformationen zum Fragebogen

Danke, dass Sie an der Befragung im Zuge des Projekts **„Beratungskonzept zur Stärkung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz in klein- und mittelständischen Unternehmen“** teilnehmen.

1. Bitte nehmen Sie sich etwa 20 Minuten Zeit und füllen Sie den Fragebogen aus, denn Ihre Offenheit und Mitarbeit sind uns sehr wichtig!

2. Die Fragen wurden so vorbereitet, dass Sie Ihre Meinung durch Ankreuzen der zutreffenden Antwort, teilweise durch das Eintragen Ihrer Meinung zum Ausdruck bringen. Beachten Sie, dass es dabei keine falschen oder richtigen Antworten gibt. Kreuzen Sie die Antwortmöglichkeit an, die am ehesten Ihrer persönlichen Meinung entspricht.

3. Die Aussagen, die Sie im Rahmen der Befragung machen, werden absolut anonym behandelt. Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen sind nicht möglich. Bitte schreiben Sie Ihren Namen daher nicht auf den Fragebogen.

Bitte senden Sie den Rückumschlag bzw. die E-Mail bis **13. Dezember 2007** an:

vollständige Adresse:

Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Gesundheit und Pflege
Masterstudiengang Gesundheitswissenschaften
Beratungskonzept-KMU
Postfach 110121

17041 Neubrandenburg

E-Mail Adresse:

beratung-kmu@hs-nb.de

Herzlichen Dank für Ihr Interesse.

Anhang 5 - Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse



Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Gesundheit und Pflege
Masterstudiengang Gesundheitswissenschaften
Beratung-KMU
Postfach 110121

17041 Neubrandenburg

Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse

☐ Ja, ich/wir möchte/n über die Untersuchungsergebnisse informiert werden.

Bitte senden Sie mir diese an folgende Adresse:

E-Mail: _____

Bitte senden Sie dieses Blatt in einem gesondert verschlossenen Umschlag zurück an die Hochschule Neubrandenburg oder per Fax an die:

FAX-NR. 0395 / 56 93 497

oder teilen Sie uns Ihr Interesse an den Untersuchungsergebnissen einfach per E-Mail mit:

Beratung-KMU@hs-nb.de

Nochmals vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anlage 6 - Erinnerungsschreiben



Hochschule Neubrandenburg
Postfach 11 01 21, 17041 Neubrandenburg

Firma
Anschrift

PLZ + Ort

FACHBEREICH

GESUNDHEIT UND PFLEGE

Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kauffrau Ilse
Sachs

**Gesundheitsbetriebswirtschaftslehre/
Gesundheitsmanagement**

Bearbeiter/in
Aktenzeichen
Telefon (03 95) 5 69 34 62
Telefax (03 95) 5 69 33 97
E-Mail sachs@hs-nb.de

Datum: 27.11.2007

Sehr geehrte/r Frau/Herr ,

vor fünf Wochen haben Sie von uns den **Fragebogen zur Ermittlung der Management-, Führungs- und Gesundheitskompetenz bei klein- und mittelständischen Unternehmern** erhalten. Nochmals vielen Dank für Ihr Interesse!

Wenn Sie den Fragebogen bereits an uns zurück gesandt haben, dann vielen Dank. Sollten Sie es jedoch noch nicht geschafft haben den Fragebogen auszufüllen, möchten wir Sie auf diesem Weg an uns erinnern!

Falls Sie den Fragebogen bzw. den Rückumschlag verlegt haben, können Sie uns dieses gern mit Angabe Ihres Names und Adresse unter beratung-kmu@hs-nb.de oder telefonisch unter 0172/3915388 mitteilen und wir lassen Ihnen auf Wunsch einen neuen Fragebogen zukommen.

Herzlichen Dank für Ihren Beitrag zum guten Gelingen unserer Befragung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Ilse Sachs

B.Sc. Bianca Töpsch

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Susanne Felkel

Neubrandenburg, 19.06.2008