



2 | 2018

**Personal****Wenig Aufwand – große Wirkung: Wie effektive Personalarbeit in kleinen Unternehmen aussieht**

Kluge Personalentscheidungen sind der ausschlaggebende Faktor für Innovationskraft, Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens – bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) noch stärker als bei Konzernen. Dennoch haben gerade kleinere Unternehmen, die nicht über eine gesonderte Personalabteilung verfügen, bei diesem Thema Nachholbedarf. Wie Geschäftsführer beziehungsweise Inhaber ihr Unternehmen mit kluger Personalarbeit fit für die Zukunft machen, zeigt dieser Artikel.

**Der Unternehmer als Dreh- und Angelpunkt**

Kleinere Unternehmen brauchen, anders als Konzerne, oft kein ausgeklügeltes Personalmanagementsystem, sondern eine gute Basis, die einfach in der praktischen Anwendung ist und die wirtschaftliche Entwicklung sowie die Unternehmenskultur berücksichtigt. Mit einer optimierten Personalarbeit werden offene Stellen schneller fachkundig besetzt, bestehende Mitarbeiter im Unternehmen gehalten und die allgemeine Motivation verbessert. Der größte Stellhebel ist dabei der Geschäftsführer selbst. Mit nur wenigen Personalentscheidungen kann er den Erfolg seiner Firma nachhaltig positiv beeinflussen.

**Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Beschäftigten**

Bei kleineren Unternehmen steht jeder Mitarbeiter stärker im Mittelpunkt als bei Konzernen und leistet damit prozentual gesehen einen größeren Beitrag. Umso wichtiger ist es, als Chef jeden einzelnen Mitarbeiter zu fördern und die richtigen Talente einzustellen.

*Durchschnittliche Mitarbeiter leisten Durchschnittliches,  
überdurchschnittliche Mitarbeiter Überdurchschnittliches.*

Daher ist es Aufgabe des Inhabers beziehungsweise des Geschäftsführers, sich in Personalentscheidungen einzubringen und sie mit Weitblick zu treffen, um so das Unternehmen entscheidend voranzubringen.

**Als Unternehmer die Zügel in der Hand behalten**

Geschäftsführer können bei folgenden sechs Themen den entscheidenden Schritt vor der Konkurrenz machen:

- 1. Alle Mitarbeiter als Talente definieren – nicht nur ausgewählte!

Viele Firmen entwickeln ein Talentmanagement ausschließlich für ihre High Potentials inklusive teurer Weiterbildungsprogramme. Doch oft steht der betriebswirtschaftliche Wert in keinem Verhältnis zum Aufwand und den Kosten. Zudem wird der Rest der Belegschaft durch den elitären Ansatz degradiert und demotiviert. Sinnvoller ist es, sämtliche Mitarbeiter als Talente anzusehen, ihnen verantwortungsvolle Aufgaben zu übertragen und sie individuell zu fordern und zu fördern. So erhalten Chefs zum Beispiel einen Assistenten, der einen verärgerten Kunden am Telefon empathisch abholt – und nicht nur die Nachricht übermittelt. Oder aber einen Servicetechniker, der mehr als seinen Job erledigt und den Kunden zusätzlich auf neue Produkte und Dienstleistungen hinweist.

- 2. Betroffene zu Beteiligten machen!

Leichter gesagt als getan. Denn für den Firmeninhaber bedeutet das vor allem eines: loslassen. Im Mittelstand vereinen Unternehmer oft einzigartiges Know-how und Erfahrung: Andere mit einzubeziehen, zu delegieren oder eigene Fehler einzugestehen, fällt ihnen oft schwer. Und doch bringt es die besten Ergebnisse. Selbst kleine Gesten, wie jedem Mitarbeiter die Handynummer für Notfälle zu geben, kommen gut an.

- 3. Wertschätzung authentisch zeigen!

Jedes kritisch anerkennende Wort oder aufmerksames Zuhören ist Gold wert. Denn Wertschätzung ist ein zentrales Bedürfnis – beruflich wie privat. Ein klares „Danke!“ oder ein kleines Geschenk wirken Wunder. Aber Vorsicht: Wertschätzung ist kein reines Lippenbekenntnis oder das Loben von Leistungen; vielmehr ist sie eine Haltung, die von Herzen kommt und den Menschen und seine Leistung in den Mittelpunkt stellt. Nur wer als Chef wahre Wertschätzung ausspricht, verbessert langfristig die Arbeitsatmosphäre und wird mit produktiven, motivierten und zufriedenen Mitarbeitern belohnt.

- 4. Jeden Mitarbeiter fordern!

Erfolg ist, andere aufblühen zu lassen. Mitarbeiter wollen nicht kleingehalten werden, sondern an ihren Aufgaben wachsen. Jeder Chef sollte seinen Angestellten mehr Verantwortung übertragen als sie sich selbst vielleicht zutrauen. Beispielsweise ein Problem mit dem Kunden alleine lösen oder aber ein Angebot selbständig ausarbeiten lassen – dabei jedoch für Fragen greifbar sein oder aber Erfahrungen im Nachgang konstruktiv besprechen. Mitarbeiter brauchen Raum, um sich weiterzuentwickeln.

- 5. Perspektiven bieten – besonders in schwierigen Zeiten!

In Zeiten des Fachkräftemangels kann es sich kein Unternehmen mehr erlauben, wichtige Mitarbeiter und deren Know-how zu verlieren. Besonderes Augenmerk sollte jeder Unternehmer daher in Krisenzeiten auf seine Führungskräfte und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen legen und beizeiten persönliche Gespräche führen. Mitarbeiter wollen eine Vision haben: Wo liegt die Zukunft des Unternehmens? Wie soll das erreicht werden? Und wo ist mein Platz dabei?

- 6. Die richtigen Mitarbeiter einstellen!

Einstellungen sollten in kleineren Unternehmen nicht delegiert werden – sie sind Chefsache und gehören damit zu den wichtigsten Entscheidungen eines Geschäftsführers, insbesondere auf Schlüsselpositionen. Gerade hier ist es erfolgskritisch, keine Kompromisse einzugehen und beispielsweise Mindestanforderungen an die ausgeschriebene Stelle schriftlich zu erfassen. Denn ein mittelmäßiger Mitarbeiter kommt das Unternehmen auf Jahre hinaus gerechnet teuer zu stehen. Die zentrale Frage bei Stellenbesetzungen lautet daher: Was benötigt mein Unternehmen für die Zukunft? In der Praxis hat sich dafür eine Stärken-/Schwächen-Analyse des Teams bewährt ebenso wie ein Blick auf die demografische Struktur im Unternehmen. Zudem ist es essenziell, Personalentscheidungen nie aus einem Bauchgefühl oder aus Sympathie heraus zu treffen – was zählt sind außer der fachlichen Kompetenz des Bewerbers seine Einstellung und sein Potenzial. Denn damit prägt er das Unternehmen für die kommenden Jahre.

Autor dieser Beilage ist Oliver Schulz-Oster, selbständiger Berater mit dem Schwerpunkt Talentmanagement und Vergütung. Als Personaldirektor hat er für internationale Mittelständler weltweit gearbeitet. Nun unterstützt er sie dabei, ihre Führungsmannschaft der Zukunft aufzubauen. Zu seinen deutschen Auftraggebern zählen Unternehmen wie Greenland Seafood (Nahrungsmittel), Venator (Chemie), Arval (Finanzdienstleistungen) und BFFT (Automobilzulieferer). Weitere Informationen unter: [www.schulz-oster.de](http://www.schulz-oster.de)