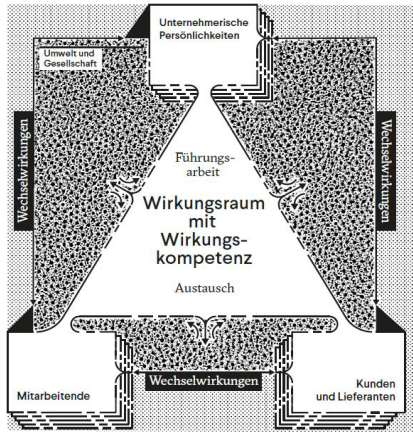


KMU-Führungskompetenz - was bedeutet Unternehmensführung in KMU?

Führungsarbeit im Zusammenspiel der relevanten Akteure (Wirkungsraum)



Das Rahmenkonzept mit den vier Elementen

Führen hat immer mit sich selbst und mit Menschen zu tun. Ungewissheit, Vertrauen auch Loslassen und Inspiration, Zuhören, Wahrnehmen und Kommunizieren gehören dazu. Doch letztendlich wird durch Führen in verschiedener Hinsicht entschieden.

Mit unserem Rahmenkonzept wollen wir die Führungskompetenz in KMU beleuchten und einen Denkansatz bieten. Es geht weniger um ein «Regelwerk» für erfolgreiche KMU-Führung oder eine Checkliste für das Führungsverhalten in bestimmten Situationen, sondern um eine Reflexionshilfe über die KMU-Führung. Wir bezwecken damit, eine Hilfestellung für den unternehmerischen Alltag zu bieten und somit mit Zuversicht Entscheidungen fällen zu können.

Es gibt innerhalb wie ausserhalb eines Unternehmens verschiedene Akteure, welche das Unternehmen prägen. Dazu zählen die unternehmerischen Persönlichkeiten (z.B. Unternehmer:in und Führungskräfte), Mitarbeitende sowie Kunden und Lieferanten. Sie interagieren im sogenannten Wirkungsraum (siehe Abbildung), wo Führungsarbeit umgesetzt wird.

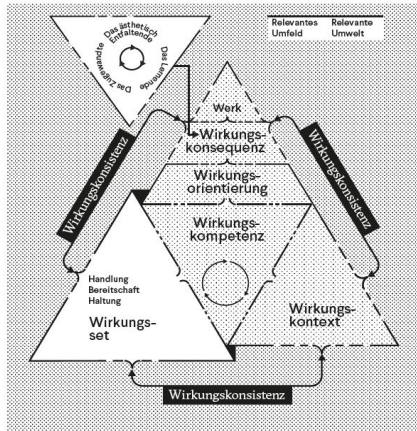
Dieser Wirkungsraum ermöglicht ein Verständnis der eigenen Rolle und wann Führungsarbeit entsteht. Folgende Fragen können als Reflexion helfen:

- In welcher Rolle wird kommuniziert?
- Welche Personen kommunizieren miteinander?
- Wie wird die Kommunikation zwischen diesen Akteuren gestaltet (Hierarchieebene, Wertschätzung etc.)?
- Wer führt wen? Wie werden Dialoge gestaltet?
- Kann ich andere führen, wenn ich mich selbst nicht führen kann?
- Und wie sind die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure?
- Lohnt sich eine Perspektivenübernahme?

Durch Kommunikation zwischen den Akteuren wird Wirklichkeit und Neues geschaffen.

Zoomen wir rein ins Geschehen im Unternehmen, wobei KMU selbstverständlich in einem Umfeld eingebettet sind (z.B. Öffentlichkeit, Gesetzgeber, Kunden, Lieferanten). Wir unterscheiden Elemente, die direkt mit der unternehmerischen Persönlichkeit zu tun haben wie das Wirkungset (Handlung, Bereitschaft und Handlung) sowie die Wirkungskompetenz (reflexives Wahrnehmen, kommunizieren, entscheiden), da in KMU die unternehmerischen Persönlichkeiten aufgrund der oft überschaubaren Unternehmensgrösse einen massgeblichen Einfluss auf die Firma haben. Die Struktur, Kultur und Strategie des Unternehmens (Wirkungskontext) definieren die Ausgestaltung des Unternehmens, das ein Sinnstiftendes Werk produziert (Wirkungskonsequenz), siehe Abbildung.

I. Haltung, Bereitschaft und Handlung (Wirkungsset)



Die Haltung der Unternehmer:innen ist unterschiedlich, was sich auf ihre Bereitschaft und ihr Handeln auswirkt. Oft lässt sich anhand der Haltung erklären, wieso Entscheide getroffen werden. Sie hat somit einen Einfluss auf die Führungsarbeit. Die Haltung beinhaltet Glaubensgrundsätze und eigene Werte etwa im Umgang mit anderen Menschen. Hierzu helfen die folgenden Fragen:

- Wofür stehen meine Werte? Was sind meine Führungsvorbilder?
- Was würde ich auf keinen Fall bei mir selbst (und anderen) dulden?
- Welche Werte möchte ich anstreben?
- Wie wichtig ist mir, dass ich selbst Kundenaufträge umsetze im Vergleich zur Führungsarbeit und der Gestaltung der Zukunft des Unternehmens (Strategie)?
- Habe ich die Überzeugung, dass ich Dinge ändern kann?

Die Haltung beeinflusst die Bereitschaft, also ob man «bereit» ist. Dazu zählen die eigene Überzeugung und der Umgang mit Risiko. Die folgenden Elemente geben einen noch besseren Eindruck von der Bereitschaft:

- Verständnis pflegen, dass man agieren muss (ready to act)
- Gewissheit haben, dass man mit seinen Kompetenzen agieren kann, sobald es notwendig ist (ability to act)
- Den genauen Zeitpunkt kennen, wann man aktiv wird (time to act)
- Motiviertheit zu agieren (willingness to act)

Zur Handlung zählen Tätigkeiten wie das Kommunizieren, Verhandeln, physisches Arbeiten, Auftritte in der Öffentlichkeit, aber auch das Setzen von Prioritäten sowie das Fällen von Entscheidungen. Die Handlung ist das wohl sichtbarste Element des Wirkungssets.

2. (reflexives) Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden (Wirkungskompetenz)

Damit Wirkung erzielt werden kann, braucht es die Handlung, aber auch das Wahrnehmen, Kommunizieren und Entscheiden. Folgende Fragen können für das (reflexive) Wahrnehmen von Interesse sein, um über die eigene Führungsarbeit nachzudenken:

- Welche Wirkung habe ich auf Andere?
- Wie kann ich diese Wirkung beeinflussen?
- Ist es die gewünschte Wirkung oder sollte ich meine Kommunikation/Entscheide für ähnliche Situationen in Zukunft anpassen?
- Wie hat sich die andere Person verhalten?
- Habe ich wahrgenommen, was sie gesagt hat?
- Wie gut bin ich im Zuhören und Verstehen der Perspektive der anderen Person?
- Wie hat diese Person entschieden und wieso?
- Was könnte ich davon für mich selbst für zukünftige Kommunikation und Entscheide nutzen?
- Wie ist mein Selbst- und Fremdbild, wenn es um Kommunikation und Entscheidungen geht?

Es handelt sich bei der (reflexiven) Wahrnehmung um eines der Grundelemente einer unternehmerischen Kernkompetenz, um Wirkung zu entfalten. Es geht darum, nicht nur sich wahrzunehmen, sondern auch die verschiedenen Erwartungen / Meinungen und Bedürfnisse des Umfelds zu erkennen, um Entscheidungen zu treffen.

Das Kommunizieren als zweites Element der Wirkungskompetenz hat eine wichtige (De-)Motivationsfunktion. Wie wirken meine Worte und meine Körpersprache? Bin ich mir meiner Sprache bewusst? Wie fordere und fördere ich meine Mitarbeitenden? Dazu fällt uns folgende Aussage ein: «Führen als Lebenskorrektheit». Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Es gilt, sich dieser Vorbildfunktion im Kommunizieren und eigenen Handeln bewusst zu sein. Zur Kunst des Kommunizierens gehört auch das Zuhören, etwa wenn in einem Nebensatz ein Mitarbeiter erzählt, dass es ihm nicht gut geht.

Schliesslich gilt es zu entscheiden. Es braucht Entscheide, ansonsten droht der Stillstand des Unternehmens. Je nach Entscheidungsfreudigkeit können auch mal Fehler passieren. Dazu hören wir von vielen Unternehmer:innen, dass sie es besser finden, wenn entschieden wird und die Verantwortung übernommen wird, auch wenn dadurch Fehler entstehen können, anstatt sich vor dem Entscheiden zu drücken. Entscheiden heisst Prioritäten zu definieren und sich zu fragen, wer die Verantwortung für die Umsetzung übernimmt (inkl. Controlling des Fortschritts).

3. Strategie, Kultur, Struktur als Wirkungskontext (Firma)

Kommen wir zur Ausgestaltung der Firma, die sich in der Strategie, Kultur und Struktur äussert. Die Strategie definiert die langfristigen Ziele und Massnahmen einer Organisation und somit die Ausrichtung der Firma. Mit welcher Strategie erreichen wir eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit? Was will das Unternehmen in den kommenden drei bis fünf Jahren erreichen? Steht das Unternehmen im Dienste des Gründers oder steht der Gründer im Dienste des Unternehmens, wodurch die Wichtigkeit des Bewusstseins der Eignerstrategie klar wird.

Die Kultur umfasst alle Normen und Werte, die bei der Zusammenarbeit innerhalb einer Abteilung oder eines Unternehmens eine Rolle spielen. Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie sieht das Empowerment, die Wertschätzung und die Unterstützung der Mitarbeitenden und umgekehrt aus? Haben die Vorgesetzten ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden? Was wird von den Vorgesetzten toleriert und was nicht (siehe auch die Haltung)? Wie sieht die Veränderungsbereitschaft aus («das hat die letzten 10 Jahre auch funktioniert»)? Kultur hat viel mit Führung zu tun, denn die Führung können die Kultur stark mitgestalten und definieren. Die Struktur umfasst etwa die Organisation (z.B. Organigramm) und die Prozesse eines Unternehmens oder einer Abteilung. Sie dient dazu, dass das Unternehmen die Strategie erfolgreich umsetzen kann.

4. Wirkungsorientierung: Welche Wirkung / welcher Mehrwert soll das Werk dabei erzielen?

Die Wirkung zeigt sich mit dem Werk, das erstellt wird. Folgende Fragen können hierzu helfen:

- Was bedeutet Wertschöpfung für das Unternehmen?
- Welche Mehrwerte und Werke werden für die Kundschaft geschaffen?
- Welche Elemente werden als sinnstiftend wahrgenommen?

Das Sinnstiftende ist ein Antrieb für das kollektive «Wir». Welcher Mehrwert wird für die Kunden geschaffen? Mehrwerte können dabei unterschiedlich wahrgenommen und definiert werden.

Die entstehenden Werke (Produkte, Dienstleistungen oder Systeme) werden aus Visionen abgeleitet und entwickelt.

Die Aufgabe jedes Unternehmens besteht darin, Werke zu erschaffen, die sinnvoll sind und den Kunden zugewandten Nutzen und Werte stiften. Unternehmen definieren sich durch die Art, wie sie Wertschöpfung, Wertschätzung und Werthaltung leben. Dabei zeigt das Zugewandte, wie die Haltung, Bereitschaft und Handlung ausgestaltet sind, um die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen. Das ästhetisch Entfaltende beschäftigt sich mit der Art des Werkes. D.h. wie offeriert man eine sinnliche Wertschätzung, um den Werken nebst der Funktionalität eine Art Schönheit zu geben? Schliesslich zeigt das Lernende, wie wir noch besser und innovativer werden; als Individuum und als Organisation.

Konsistenz

Die einzelnen Elemente des Rahmenkonzepts beeinflussen einander. Es braucht eine Konsistenz zwischen den einzelnen Elementen des Rahmenmodells «KMU-Führungskompetenz». Das zeigt sich darin, dass führen auch oszillieren bedeutet. D.h. von strategisch und operativ, konkret und filigran, zurück und nach vorne schauend, mutig und selbstkritisch.

Wir möchten Sie mit diesen Zeilen inspirieren, einen Blick in unser Booklet zur KMU-Führungskompetenz zu werfen. Es beinhaltet verschiedene Beispiele aus der KMU-Praxis, begründet und erklärt unser Rahmenkonzept auch aus einer theoretischen Perspektive. Die einzelnen Elemente des Rahmenkonzepts werden hergeleitet.