

KMU-CHEFS IM SPANNUNGSFELD

Im Vergleich zu vielen CEOs von Grosskonzernen sind KMU-Chefs deutlich tiefer in das Alltagsgeschäft involviert und fühlen sich stärker für das operative Geschehen verantwortlich. Dabei halten sie gerne allein sämtliche Fäden in der Hand. Konzentrierte Machtballung ist jedoch keine gute Ausgangssituation für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

VON BEATRICE ERB

Tatsächlich sind oft keine weiteren Schultern da, die die bestehenden Führungsaufgaben mittragen könnten, da in vielen KMUs in erster Linie der Firmeninhaber oder Geschäftsleiter über gute Managementfähigkeiten und theoretisches Hintergrundwissen verfügt. Die Abteilungs- oder Bereichsleitenden sind aufgrund ihrer guten Fachkompetenz in einer Führungsposition und können in generellen Managementfragen meist wenig Unterstützung bieten. Bei der Analyse der Betriebszählung 2005 stellte die Universität St.Gallen 2008 fest, dass rund 67 Prozent aller KMUs Rekrutierungsprobleme im mittleren und oberen Kader beklagen. Eine Verbesserung der Situation im Managementteam kann daher nicht im Austausch der Mitarbeitenden liegen. Es gilt Lösungen zu finden, die bei dem bestehenden Führungsteam zu einem individuellen wie auch kollektiven Entwicklungsprozess und damit gezieltem Managementkompetenz-Zuwachs führen. Eine Möglichkeit bieten die nachfolgenden vier Schritte:

1. Aktive Einbindung der gesamten Leitungscrew

Die aktive Einbindung der leitenden Mitarbeitenden in unternehmensübergreifende Themen verfolgt nicht nur den Zweck eines gezielten Know-how Transfers und damit eines mittelfristig für Führungsaufgaben besser ausgebildeten Middle-Managements. Das Involvement der Bereichs- und Abteilungsleiter bewirkt zudem tragfähigere Entscheidungen, was der Absicherung des Unternehmens dient.

2. Gezielte (Weiter)Entwicklung der Managementkompetenzen

In den meisten KMUs ist dann, wenn Managementwissen am Dringendsten gefragt ist, z.B. bei Strategieanpassungen, Innovationsprozessen usw., keine Zeit für aufwändige Weiterbildungen. Dem KMU-Chef bleibt daher als einziger Weg die gezielte Entwicklung seines bisherigen Führungsteams «on the job». Allerdings kann die Auseinandersetzung mit unternehmensspezifischen Fragen zur Herausforderung

werden, denn der gemeinsame Weg zum Ziel bedeutet immer auch Umgang mit Unterschiedlichkeit, Verlangsamung und Ausstieg aus gewohnten Mustern. Mancher KMU-Chef würde es da wahrscheinlich vorziehen, als «Bergführer» mit seinem Team für einen alpinen Gipfelaufstieg zu trainieren, obwohl sich die Aufgabenstellungen nicht unterscheiden. Am Berg wie im Unternehmen muss für den Erfolg und die Sicherheit gemeinsam sowie unter Einbezug aller Team-Ressourcen auf ein Ziel hingearbeitet werden. Lohnend ist dieses Vorgehen in jedem Fall. Denn betrachtet man ein Unternehmen als lernende Organisation, ist die logische Konsequenz, dass die aktive Einbindung der Leitungscrew zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit für die gesamte Unternehmung führt.

3. Adressieren von Verantwortung

Nebst der Entwicklung von Managementkompetenzen sollte die zweite Führungsebene von Beginn an mit in die Verantwortung genommen werden. Damit dies gelingt, ist nicht alleine eine Kompetenz-, sondern auch eine Rollenentwicklung nötig. Nur so kann das bisher in einer Sandwich-Position agierende mittlere Management den Erwartungen der Unternehmensspitze wie auch der unterstellten Mitarbeitenden gerecht werden. Mit dem neuen Rollenverständnis ist die erforderliche Basis für die mittlere Kaderstufe gelegt, um aktiv am Unternehmensführungsprozess zu partizipieren.

Erst dann ist die Firmenleitung «am Zug», ihre neuen Möglichkeiten zu nutzen, d.h. gezielt zu delegieren. Die Abteilungsleitenden werden jetzt zu wichtigen «Change Agents», die als Schnittstelle zwischen der strategischen Neuausrichtung und der operativen Alltagsrealität fungieren.

4. Steuerung von Entscheidungsprozessen

Für viele KMU-Chefs ist ein vermeintlicher Kontrollverlust das grösste Problem in der Weiterentwicklung ihrer Unternehmung bzw. ihres Managementteams. Sie malen allzu oft schwarz-weiss Bilder und fürchten basisdemokratische Prozesse. Dabei ist und bleibt die Unternehmenssteuerung Kernaufgabe des



Foto: istockphoto.com

«storm of a glacier»: Gemeinsames Planen, Entscheiden, Trainieren und Umsetzen führt nicht nur am Berg zum sicheren Erfolg.

Top-Managements respektive des Firmeninhabers. Mehr denn je steht sie nach gezielter Einbindung des mittleren Managements und der dadurch geschaffener Entlastung im Fokus. So ist es eindeutig «Chef-Sache, Vereinbartes und/oder Geplantes einzufordern und zum richtigen Zeitpunkt die relevanten Schritte einzuleiten.

Wenn es den Firmeninhabern gelingt, ihr Managementteam ins aktuelle Unternehmensgeschehen einzubinden und damit deren Weiterentwicklung zu fordern und zu fördern, wird die Zukunftsfähigkeit der Organisation auf allen Ebenen massgeblich gesteigert. Dies führt auf Unternehmensseite zu einem Zuwachs an Wissen und Fähigkeiten, und kann, zumindest teilweise, den Mangel des Arbeitsmarktes an qualifizierten Arbeitskräften kompensieren.

Ein Beispiel aus der Praxis

Der neue CEO eines KMUs im Bau-Nebengewerbe trifft auf ein Führungsteam mit erfahrenen und gut ausgebildeten Fachexperten, jedoch mit wenig Erfahrung auf dem Gebiet der Unternehmensführung. Eine seiner grössten Herausforderungen ist die anstehende Strategieanpassung aufgrund des Marktdrucks und des diversifizierten Leistungsangebots. Dem CEO

wird schnell klar, dass seine unterstellten Führungskräfte ihre Abteilungen gut führen, ihn jedoch nicht in Managementaufgaben unterstützen können. Die Strategieanpassung bei laufendem Geschäftsgang ist jedoch nur umsetzbar, wenn das gesamte Führungsteam mitarbeitet.

Im ersten Schritt steigt der neue KMU-Chef aus dem bekannten Muster «Führung muss Beschleunigen, Zeit ist Geld» aus und fordert sein Managementteam auf, u.a. folgende Fragen mit ihm zu diskutieren:

- Wie erzielen wir in Zukunft Wirkung?
- Welche Verhaltensweisen brauchen wir im Management, um unsere strategischen Ziele erfolgreich umzusetzen?

Im zweiten Schritt setzt der CEO einen klar definierten Strategieprozess auf, den er steuert, seine Abteilungsleitenden jedoch stark einbindet. Diese sind nun erstmals an einem Managementprozess beteiligt. Anstatt in einer externen Weiterbildung an Theorien arbeiten sie praktisch und an ihrer eigenen Zukunft. Nach gelungener Strategieanpassung ist sich die mittlere Führungsebene einig, dass man sich viel neues Wissen und Methodenkompetenz angeeignet und diese auch sofort in den Alltag transferiert hat.

Auch für den KMU-Chef hat sich dieses Vorgehen in jeder Hinsicht gelohnt. Der Strategieumbau ist breit abgestützt und die Führungsmannschaft zeigt ein hohes Commitment. Parallel dazu hat sich die Kommunikationskultur positiv entwickelt und die gesamte Crew ist gestärkt für neue, grössere Herausforderungen.

●

AUTORIN

Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/BSO, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH. Sie ist Expertin für Strategieprozesse in KMUs. Zu den wesentlichen Zielen ihrer Arbeit gehört, anstehende Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse in einen umsetzungsfähigen sowie praxistauglichen Kontext zu setzen und realisierbare Erfolgspotentiale aufzuzeigen.

beatrice.erb@bpluse.ch

