

Wie KMU wirkungsstark werden

Wird das Zusammenspiel von Lernen, Leisten und Wirken richtig verstanden und zur Grundhaltung aller Beteiligten gemacht, erschliessen sich unternehmerische Beweglichkeit und Innovationskraft. Und damit zwei Schlüsseleigenschaften zukunftsgerichteter kleiner und mittelgrosser Unternehmen.

Robert Schiller

Sitzungen wie die beiden nachstehend beschriebenen sind wohlbekannt. Weniger hingegen ein für die Beteiligten überraschendes Verhalten wie im Fall von Irene und Karl.

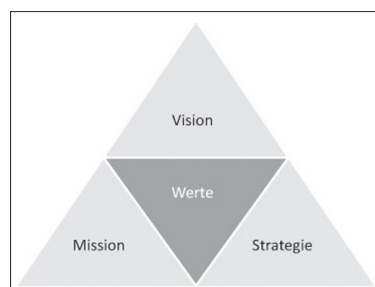
Jetzt rede ich!

Irene würde sich in der wöchentlichen Abteilungssitzung gerne regelmässig zu Wort melden, wagte es jedoch noch nicht. Das soll nun anders werden. Nächste Woche werden zwei ihr wichtige Themen besprochen, und sie schreibt sich in Stichworten auf, was sie dazu sagen will. Irene stellt sich die kommende Sitzung im Ablauf vor und weiss genau, wann sie sich melden wird. Sie spielt das Ganze für sich durch, bis sie sich gut und sicher fühlt.

Trotz Herzklopfen meldet sich Irene diesmal zu Wort und legt los. Der Damm ist gebrochen und sie redet unbeschwert weiter, worauf sich ein Dialog entwickelt. Die überraschten und zustimmenden Blicke spornen sie zusätzlich an. Hätte sie plötzlich nicht weitergewusst und geschwiegen, wäre das Gespräch von den anderen sicher fortgeführt worden.

Diesmal anders!

An der Fachabteilungssitzung ist Karl an der Reihe, und die Teilnehmer erwarten von ihm einmal mehr



Wendet jeder Beteiligte diese vier Bestandteile der Führung auf seine Tätigkeit an?

Grafiken: Robert Schiller

hochstehende Ausführungen und einen brillanten Lösungsvorschlag. Karl tut etwas anderes. Er schildert das Problem auf eine für alle verständliche Weise und stellt eine Frage dazu. Eine verblüffte Teilnehmerin antwortet als Erste. Karl bringt ihre Ausführungen ohne zu bewerten auf den Punkt und hakt nach: «Habe ich dich richtig verstanden? Und wenn ja, dann ...» Er stellt eine Folgefrage. Es entsteht eine lebhafte Diskussion. Karl hatte von Anfang an einen Lösungsvorschlag bereit. Aufgrund der Wortmeldungen konnte er ihn noch verbessern. Die von Irene und Karl ausgelösten Vorgänge veranschaulichen das Potenzial von «Lernen, Leisten und Wirken». Grösster Gewinner ist immer das KMU mit seinen Marktleistungen.

Kulturprozesse brauchen Zeit

«Lernen, Leisten und Wirken» besteht aus Kulturprozessen. Diese beginnen im Kopf und brauchen Zeit, die man sich zu nehmen hat. Dabei ist der Lernwille noch wichtiger als das Lernvermögen. Er muss für alle spürbar sein, bei der Führungsspitze wie auch jeder anderen Funktion im KMU. Fehler zu machen, ist erlaubt, und Entmutigte werden wieder aufgebaut.

Eine erfolgreiche Lernkultur weiss um die Kraft eines positiven Umfelds: füreinander da sein, Interesse

aneinander bekunden, kleine Aufmerksamkeitseinstreuungen wie spontanes Kaffeekochen. Sie folgt zudem einem unternehmenseigenen Lernpfad und verzichtet auf Hauruck-Übungen. Ähnlich dem Vorgehen des erfahrenen Bergsteigers: Schritt um Schritt, Einteilen der Kräfte. So lassen sich auch schwierige Veränderungsprozesse wie eine Strategieänderung meistern. In dieser Lernkultur haben alle Beteiligten ein gutes Verständnis des eigenen KMU, dessen Mission, Vision, Werte und Strategie. Dadurch werden sie selbständiger, entscheidungsfreudiger und das System KMU gewinnt an lebendiger Schnelligkeit.

Lernen...

Lerne zu lernen, wie im Sport üblich. Verstehe die einzelnen Teile eines Lernvorgangs und wie sie sich zusammenfügen. Dann sind sie einzuüben. Verkennt ein KMU diese Vorgehensweise, bleibt es weit unter seinem potenziellen Leistungsvermögen. Allen Beteiligten ist regelmässig Gelegenheit zu geben, zu lernen und daran zu wachsen.

...leisten...

Zum Erbringen einer bestimmten Leistung ist auch erst einmal deren Zweck und Aufgabe zu verstehen. Die dazu benötigten Fähigkeiten sind einzuüben. Lernmodus und Leistungsmodus sind zu unterscheiden. Leistungsziele berücksichtigen neben dem Leistungsvermögen einer Person auch deren Interessen und Vorstellungen zur eigenen Zukunft. Andernfalls gehen dem KMU Talente leicht an Mitwettbewerber verloren. Als KMU hohe Leistung dauernd zu erbringen, beruht auf gekonntem Miteinander und einer einfühlbaren Zusammenarbeit. Die so entstehende Beweglichkeit befähigt, sich auf Markt- und Umfeldveränderungen rasch einzustellen.

...wirken

Vermehrte Wirkung im Alltag ist eine der wichtigsten Quellen guter Führung. Lernen und Leisten erfolgt immer auf eine gewünschte Wirkung

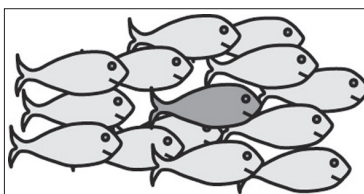
Info



In seinem Buch «Heute Chef – morgen agil» zeigt Robert Schiller auf, wie KMU gemeinsam umdenken, arbeiten und erfolgreich sein können.

Das Buch ist im Hanser-Verlag erschienen und auch als E-Book erhältlich.

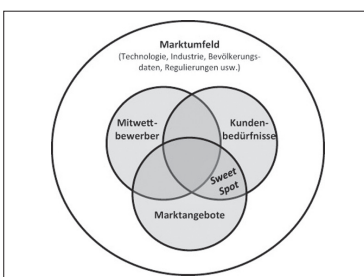
hin. Wirkung entsteht durch das Ineinandergreifen der einzelnen Handlungen auf das definierte Ziel hin. Es ist ein anstrengender Prozess, der immer wieder Mut, Lernen und Ausdauer (Leistung!) erfordert. Keine erforderliche Handlung darf übersprungen werden.



In der agilen Führung weiss jeder zu führen und zu folgen.

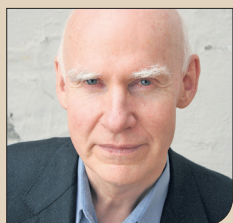
Beispiel Fussballteam

Gemeinsam werden die folgenden Fragen besprochen: Wie können wir das entscheidende Spiel gewinnen? Was heisst das bezüglich Aufstellung, und welche Spielzüge sind besonders einzuüben? Alle wissen: Das genaue Passspiel ist wichtiger als die Lauffähigkeit: Je präziser die Pässe ausfallen, desto weniger ist zu laufen. Entscheidendes entsteht und geschieht irgendwo im KMU und seinem Umfeld. Je nach Situation und Phase übernimmt eine andere Person die Führung. Diese gemeinsame Fähigkeit wird durch gutes Handhaben von Lernen, Leisten und Wirken gestärkt.



Einfache Darstellungen wie der Strategische Sweet Spot fördern den Dialog.

Robert Schiller



Dr. phil., aus Zürich, ist Business-Mentor, Buchautor und Karateka.

www.schillerconsulting.ch