

Führungsleitlinien für den Mittelstand (1/2)

Führungskräfte sind immer Vorbilder, ob sie das wollen oder nicht

Das Führen eines Unternehmens wird immer anspruchsvoller und es werden immer wieder neue Methoden präsentiert, davon viele mit wissenschaftlichem Anspruch. Andere streben nach Kreativität oder erklären ein spezielles Thema zur allein selig machenden Aufgabe im Unternehmen. Natürlich gibt es wichtigere und weniger wichtige Aufgaben, entscheidend aber ist das Zusammenspiel und die Konzentration auf das Wesentliche.

Hans P. Blatter

Es fällt vielen Unternehmern schwer, sich auf wenig zu konzentrieren. Erfolg hat, wer seine Kunden und ihre Bedürfnisse am besten kennt und sich auf die Befriedigung dieser Bedürfnisse spezialisiert, so dass er in dieser Disziplin der Beste ist. CockpitKMU erhebt weder Anspruch auf «neu» noch auf «wissenschaftlich». Sein *raison d'être* leitet sich ab aus dem Fokus auf eine KMU-Führung mit System und Konsequenz. Dabei stützt sich diese Führungsmethode auf bewährte Tools und lenkt den Blick auf das Wesentliche. Zusammen mit Grundsätzen gewährleistet die Führungsmethode eine sichere Zielerreichung.

Resultatorientiertes Führen

Die Unternehmensführung ist ein komplexes Thema, das hier nur ansatzweise behandelt werden kann. Da Führung jeden Unternehmensbereich betrifft, wird sie von unzähligen internen und externen Realitäten und Unsi-

cherheiten beeinflusst. Neben der Führung von Mitarbeitenden verantwortet die Unternehmensleitung auch die Strategieumsetzung (der Aufsichtsrat/Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Formulierung), sowie Entscheidungen zu Finanzen, Marketing, Organisation, Technologie, Investitionen, Information,

Aussenbeziehungen, Prozesse usw. Der KMU-Geschäftsleiter kann sich normalerweise auf keine (ev. einzelne) Spezialisten stützen und muss deshalb diese Komplexität allein bearbeiten. Das kann er nur, wenn er über ein breites Wissen verfügt und dank diesem den Überblick behält, welche Handlungsoption in



Führungspersonen sind immer Vorbilder für die Mitarbeitenden, ob sie das wollen oder nicht. In KMU sind Vorbild und Glaubwürdigkeit des Inhabers besonders wichtig. ►

welcher Situation Priorität hat. Der richtige Zeit- und Mitteleinsatz ist dabei von entscheidender Bedeutung.

Das Vorhandensein von Zielen und die Kontrolle der Zielerreichung gehören ohne Zweifel zu den wichtigsten Führungsaufgaben und sind Voraussetzung für das Management. Mitarbeitende, mit denen die Ziele vereinbart wurden (Management by Objectives, MbO) und die den Sinn verstanden haben, agieren selbstständiger, sind produktiver und motivierter. Zur Zielerreichung braucht es aber auch die richtige Ausbildung und Unterstützung der Vorgesetzten. Mitarbeiterführung heisst deshalb auch, Mitarbeitende mit den richtigen Fähigkeiten anstellen und weiterbilden. Alle qualifizierten Jobs tendieren dazu, laufend vielschichtiger zu werden. Je anspruchsvoller aber die Arbeit ist, desto weniger wird sie durch Mitarbeitende erledigt, die gerne reine Befehlsempfänger sind, sondern durch solche, die bei der Suche nach Lösungen für die Kunden mitdenken wollen. Sie erwarten Möglichkeiten zur Weiterbildung, Freiraum und delegierte Verantwortung und Kompetenzen. Das folgende Beispiel ist bekannt, aber passt hier zum Thema: Führen mit Cockpit-Zielen kann verglichen werden mit dem Dirigieren eines Orchesters: erst die Koordination auf ein gemeinsames Stück lässt ein Maximum an Harmonie entstehen (im Betrieb: Leistung), das wertvoller ist als die Summe der Einzelinstrumente. Mit dem Cockpit werden alle Aktivitäten auf die wichtigen Ziele ausgerichtet. Koordinierte Kräfte erreichen mehr.

Effektiv und effizient

Führungspersonen sind immer Vorbilder für die Mitarbeitenden, ob sie das wollen oder nicht. In KMU sind das Vorbild und die Glaubwürdigkeit des Inhabers aber besonders wichtig. Sprechen und Handeln müssen übereinstimmen, wenn man als Mensch ernst genommen werden will. Jede Äusserung, jede Handlung ist auch ein Signal, wie «man» sich in dieser Firma verhält. Deshalb: sich «echt» geben. Man soll handeln, wie man spricht – sprechen wie man denkt – positiv denken und seinen Mitarbeitenden vertrauen. Das Vorbild ist der beste Vortrag. Die Führung mit Cock-

pit leitet die Mitarbeitenden entlang der Wertschöpfungskette auf die vereinbarten Ziele, gibt periodisch ein Feedback zur Zielerreichung und erlaubt deshalb frühzeitige Gegensteuer, wenn der Trend nicht stimmt. Effektiv (im Sinn von Wirkung im Verhältnis zum Aufwand) kann nur sein, wer sich auf wenige Ziele konzentriert. Wer zu viele Hasen jagt, fängt keinen. Im Gegensatz dazu kann Effizienz (im Sinn von möglichst viel erledigt) ohne Wirkung bleiben, wenn der Ausstoss die Unternehmensziele nicht unterstützt und nur einen geringen Beitrag zum Erfolg leistet.

Gute Leute wählen selber

Die Fähigkeiten eines Unternehmens sind die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Wer seinen Kunden eine bessere Leistung bieten will, muss die besseren Mitarbeiter haben. Der Erfolg eines Unternehmens wird zunehmend auf dem Human-Resource-Markt entschieden. Die demografischen Fakten sind bekannt: Analysen zeigen, dass in einigen Jahren ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften vorliegen wird, auch ohne Wirtschaftsboom. Das wird den Markt verändern: Im Kundenmarkt stehen KMU mit ihren Leistungen oder Produkten meistens mit andern KMU in Konkurrenz, nur teilweise auch mit grossen Unternehmen; in der Personalbeschaffung aber sind KMU auch mit Grossunternehmen in Konkurrenz. Aktuell können gute Firmen noch die besten Leute auswählen, in Zukunft werden (wegen dem Arbeitskräftemangel) gute Leute die besten Firmen auswählen können. Und die Bedürfnisse der qualifizierten Mitarbeitenden sind: selbstständiges Arbeiten, Weiterbildung, Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten. Diese Entwicklung wird sich noch ausweiten; grosse Unternehmen holen sich schon lange die besten Abgänger von Universitäten und Fachhochschulen. Sie bieten mehr Weiterbildungs- und Karriere-möglichkeiten als KMU und können diesen Vorteil bei der Personalsuche ausspielen.

Mitarbeitende fördern

Die KMU sind gut beraten, wenn sie ihre Bemühungen verstärken und «fidéliser les meilleurs», also die Besten zu treuen Betriebsan-

SWISS EXCELLENCE FORUM

Excellence-Talk

Die Talkrunde für Unternehmer und Führungskräfte

Rüstungschef Jakob Baumann und seine Führungscrow berichten über die Meilensteine, Erfolgsfaktoren und Hindernisse sowie über Erfahrungen und Erkenntnisse auf ihrem Weg zu Excellence.

Datum / Zeit

Mittwoch, 10. November 2010, ab 18 Uhr

Ort

Restaurant Casa Buitoni, PostFinance-Arena, Bern

Anmeldung

bis 31. Oktober 2010

Das Swiss Excellence Forum steht für nachhaltige Unternehmensführung auf der Basis ethischer Werte.



Wie vernetzen Führungskräfte, entwickeln ganzheitliche und innovative Lösungen und bilden aus.

SWISS EXCELLENCE FORUM
TELEFON 041 417 10 16
WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH
SWISS@EXCELLENCE-FORUM.CH

Führungskräfte demotivieren, wenn sie keine Anerkennung zeigen, wegen Kleinigkeiten nörgeln, Aufgaben unklar formulieren, wenig Feedback geben und wirklich gute Leistungen nicht loben. ►

gehörigen machen, indem sie die Weiterbildung verstärken, mehr Freiraum und Selbstständigkeit bieten sowie die Vorteile der einfachen Strukturen, kurzen Informationswege und die Nähe zum Unternehmer ausspielen. Es müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit solchen Kompetenzen angestellt werden, die nötig sind, um die strategischen Ziele zu realisieren und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Nur so werden jene Spitzenleistungen möglich, welche die Kunden verlangen und den Fortbestand des Unternehmens sichern. Das Image des Unternehmens in seiner Branche wird zum wichtigen Erfolgsfaktor für die Anstellung der besten Leute. Nicht mehr die fixe Stellenbeschreibung steht im Vordergrund, sondern die Neigungen und Fähigkeiten (oder zeitlichen Möglichkeiten, z.B. bei Frauen) der Mitarbeitenden. Firmen werden dies in flexiblen Arbeitszeitmodellen und im Funktionendiagramm berücksichtigen müssen. Die Strategie verlangt nach bestimmten Fähigkeiten, und das Unternehmen muss Einsatz und Organisation seinen besten «Experten» anpassen.

Viele Konzepte legen starkes Gewicht auf Fehlerstatistiken (z.B. Zertifizierungen), und konsequenterweise wird dann viel Aufwand betrieben, um erkannte Schwächen zu eliminieren. Wenn es sich um Prozess- oder Organisationsfehler handelt, so ist das richtig und notwendig. Wenn es sich um personelle Schwächen handelt, so ist zu überlegen, wie weit diese Schwächen eliminiert werden können. Auch der beste Trainer bringt seine Mannschaft aus einer unteren Liga nicht in die Champions League. Aus Schwächen werden höchst selten Stärken, und es lohnt sich kaum, viel Aufwand zum Eliminieren von Schwächen zu betreiben. Kunden bestellen nie wegen der Absenz von Schwächen, sondern weil ein Unternehmen eine besondere Stärke vorzuweisen hat (oder besser gesagt: weil der Kunde dieser Firma eine besondere Stärke zuschreibt). Deshalb ist ein wichtiges Prinzip der Strategie, auf bestehende Stärken aufzubauen.



en. Erfolgreiche Firmen beherrschen jene Prozesse, die wettbewerbsrelevant sind und einen Marktvorteil bringen. Sie wissen aber auch, wie dieser USP, das Alleinstellungsmerkmal, den Kunden bekannt zu machen ist.

Information motiviert

Die Geschichte ist alt, aber aussagekräftig: Ein Mann geht über eine Baustelle und fragt einen Steinmetz, was er da tue. «Sie sehen doch, ich bearbeite Steine», antwortet dieser. Einige Schritte weiter stellt er einem andern Steinmetz dieselbe Frage. Dieser antwortet stolz: «Ich baue mit an einer Kathedrale.» Während der zweite Steinmetz an der Verwirklichung einer Vision, eines Ziels arbeitet, sieht der erste nur seine Tätigkeit und offenbar nicht das Ganze. Die Leistung der Mitarbeitenden hängt neben den Fähigkeiten in gleichem Masse auch von ihrer Motivation ab, etwa nach der Gleichung «können mal wollen». Der Begriff «Motivation» ist überstrapaziert und wird oft falsch verstanden und angewandt. Das Unternehmen kann nur die Rahmenbedingungen so einrichten, dass die Mitarbeitenden sich selber motivieren können.

Eigenmotivation ist die einzig nachhaltige Motivation und wird beeinflusst durch Informationen, Vision und Ziele, durch das Führungsverhalten, die Unternehmenskultur, durch Forderung oder Überforderung und Entscheidungsbefugnis, Entwicklungsmöglichkeiten usw. Mit dem Cockpit ist sichergestellt, dass die Mitarbeitenden nicht nur informiert sind über, sondern auch Einfluss haben auf die Ziele, dass sie (stufengerecht) strategische Informationen erhalten und ihren Beitrag zur Weiterentwicklung (KVP) leisten können. Das Cockpit macht Mitarbeitende selbstständiger, weil sie die Zielrichtung kennen, und ist für Führungspersonen eine gute Grundlage, um Anerkennung als Feedback auszusprechen. Fazit: mit dem Cockpit werden mehrere Voraussetzungen für ein motivierendes Umfeld geschaffen.

Idealzustand: eine Illusion

Der Idealzustand – nämlich alles top motivierte (und fähige) Mitarbeitende – ist illusorisch. Wir brauchen auch Instrumente für Leute, die ausschliesslich für ihr Gehalt arbeiten. Für sie sind ein klarer Leistungsauftrag und das Wis-

sen um eine gewisse Kontrolle umso wichtiger, weil die Motivation durchschnittlich ist. Die Harvard Business School publizierte 2006 eine Untersuchung (eine Million Befragungen) mit dem Titel «Hören Sie auf, Ihre Mitarbeitenden zu demotivieren!» (Stop Demotivating Your Employees!). Die Quintessenz: Viele Unternehmen erreichen mehr, wenn sie die Demotivation stoppen, statt viel Energie in die Motivation zu stecken. Mitarbeitende wollen respektiert und fair behandelt werden in Bezug auf Gehalt und Jobsicherheit; sie wollen stolz sein auf ihren Job, den Sinn verstehen und sich mit der Arbeit und dem Unternehmen identifizieren können, und letztlich wollen sie gute zwischenmenschliche Kontakte am Arbeitsplatz. Führungskräfte demotivieren, meist ohne Absicht, wenn sie keine Anerkennung zeigen, wegen Kleinigkeiten nörgeln, Aufgaben unklar formulieren, wenig Feedback geben und wirklich gute Leistungen nicht loben.

Strategie entwickeln

Grundsätze zur Strategie können nicht konkret sein, weil jedes Unternehmen seinen eigenen Ansatz finden muss. Dieser ist abhängig von seinen generellen Zielen und seiner Ausgangslage, dem Umfeld, der Grösse, den Stärken und Schwächen usw. und gilt in der Regel nur für dieses Unternehmen und für einen bestimmten Zeitabschnitt. Wichtige strategische Prinzipien – unabhängig von den genannten Parametern – sind: Streben nach Einzigartigkeit, also die Differenzierung zur Konkurrenz, Kernkompetenzen und Spezialisierung, der Ausbau besonderer Stärken sowie Konzentration der Mittel auf wenige Ziele.

Kurzfristige (operative) Entscheidungen wirken morgen; langfristige (also strategische) Entscheidungen wirken oft erst nach einem halben, einem oder mehreren Jahren. Periodenresultate aus dem Finanzreporting informieren über die Vergangenheit und folglich über die Wirkung der Entscheidungen vor dieser Periode. Deshalb ist ein Strategie-Controling, das rasche Reaktionen aufgrund seiner Resultate zulässt, nur mit Balanced Scorecard (BSC) möglich: Im Cockpit wird das Erreichen kurzfristiger Ziele, welche die Strategie unterstützen, gemessen. Werden diese Ziele er-

reicht, so ist die Strategieumsetzung auf Kurs, wenn nicht, so sind Korrekturmassnahmen zu ergreifen. Entscheidungen zu Strategien müssen in kürzeren Abständen möglich sein, weil aufgrund des Veränderungstempus im Markt Strategien als rollende Planung zu behandeln sind; nur so können Korrekturen rechtzeitig vorgenommen werden.

Schriftlich fixieren

Einzigartigkeit und Kernkompetenzen schützen KMU genauso wie grosse Unternehmen vor der totalen Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen (und ihren Folgen). Die Wahl einer richtigen Strategie, die bewusste Pflege von besonderen Stärken ist von substanzieller Bedeutung und wird leider bei vielen KMU vernachlässigt. Die Entwicklung einer Strategie setzt eine systematische Analyse der internen und externen Gegebenheiten voraus, vor allem der (aktuellen und zukünftigen) Kundenbedürfnisse und der eigenen Stärken, die mit diesen Kundenbedürfnissen zur Deckung gebracht wird. Die Strategie muss schriftlich fixiert und auf Abteilungen und Teams heruntergebrochen werden. Ihre Umsetzung wird ohne adäquate Information der Mitarbeitenden und ohne deren Einbezug nicht gelingen. Fehlendes strategisches Vorgehen kann unter Umständen durch zusätzliche Anstrengungen teilweise kompensiert werden. Diese Realität dürfte eine der Ursachen der Arbeitsverdichtung sein (mehr in gleicher Zeit, Leistungssteigerung). Aber nachhaltig erfolgreich kann ein Unternehmen nicht bleiben ohne griffige Strategie.

Konzentration der Mittel

Ein wichtiger, allgemeingültiger strategischer Grundsatz ist die Konzentration der Mittel. Er ist dem Vokabular des Kriegshandwerks entliehen, wo der Gegner mit möglichst grosser Wucht dort angegriffen wird, wo er am schwächsten ist. Dieser Ansatz kann für das Verhalten eines Unternehmens im Markt sinnig angewandt werden, indem die eigenen Stärken dort ausgebaut und eingesetzt werden, wo die Hauptkonkurrenten schwächer sind. Dieser Leitgedanke gewinnt zunehmend

an Bedeutung, weil Konzentration auf wenig im modernen Wirtschaftsumfeld (mit der Tendenz zur Verzettlung) schwierig geworden ist und gerade deshalb besondere Beachtung verdient.

Konzentration auf das Wirksame (Wesentliche) setzt Analyse und Kenntnis der Ursachen und ihrer Wirkungen voraus. Gefordert ist Überblick über das Ganze, mit der nötigen Distanz und mit Weitblick. Geschäftsleiter von KMU sind aber tagtäglich mit operationellen Tätigkeiten konfrontiert, die Nähe zu den Aufgaben erfordert, die gelöst werden müssen. Sie sind deshalb nur schwer in der Lage, zeitgleich strategisch zu denken und zu handeln. Ein Cockpit – das strategische Verhalten im Tagesgeschäft festlegt und dies in Form konkreter Ziele fordert – kann Führungspersonen und Mitarbeitende zum richtigen Handeln anleiten und die Führung entlasten. Strategische Ziele werden so zu jedermanns täglichem Job.

Pims (Profit Impact of Market Strategy) ist weltweit die grösste Datenbank zur Analyse der Wirkung von Strategien. Sie weist auf die entscheidenden Elemente hin und zählt u.a. folgende Erfolgsfaktoren auf:

- Marktstellung (für KMU ist der Massstab die Kundenzufriedenheit, -bindung)
- Produktivität
- Attraktivität für gute Mitarbeitende
- Innovationsleistung
- Ertragskraft (als Garant für längerfristiges Überleben)
- Cashflow und Liquidität

Diese Erfolgsfaktoren machen zwei Drittel des Erfolgs aus. Das übrige Drittel ist dem Umfeld zuzuschreiben, welches sich dem Einfluss des Unternehmens grösstenteils entzieht. ■

Kontakt

Hans P. Blatter
MBA, Techniker TS
Strategie- und BSC-Berater, Coaching
Sandhubel 36, 3257 Ammerzwil
Tel. 032 389 28 60
info@cockpitkmu.ch
www.cockpitkmu.ch

