

# Sie suchen neue Wege? KMU müssen sich im wandelnden Umfeld bewegen

**Für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) gilt was für alle Menschen und Organisationen gilt: das Umfeld verändert sich, und zwingt die darin handelnden Personen und Organisationen sich auch zu verändern. Damit sind auch KMU gezwungen neue Wege zu suchen, wenn sie in irgendeiner Form über längere Zeit bestehen wollen.**

## **Einfaches, kompliziertes oder komplexes Umfeld**

Manchmal ist das Umfeld einfach, manchmal kompliziert und manchmal komplex.

Was meine ich damit?

Einfach ist es, nach Betty Bossi einen Cake zu backen. Einige wenige und klare Schritte sind nötig. Etwas komplizierter ist es, einen Satelliten auf die gewünschte Umlaufbahn zu bringen. Dazu braucht es viele Schritte, mehr als für den Cake, das Resultat jedoch ist ziemlich sicher, wenn diese Schritte in der richtigen Reihenfolge stattfinden.

Etwas Komplexes ist, wie ein Schwarm Vögel fliegt. Da gibt es keine Reihenfolge der Schritte mehr einzuhalten. Wenn jeder Vogel einige wenige Prinzipien einhält, dann läuft es gut. Für die Vögel ist dies:

- vermeide in einen anderen Vogel zu fliegen
- fliege so nahe wie möglich bei den andern Vögeln und
- fliege Richtung Zentrum des Schwarms

Mit diesen drei Prinzipien kann der Vogel im Schwarm mitfliegen. Er braucht kein Projekt-Management-Papier.

Die Kunst des Unternehmers ist nun zu erkennen, ob er sich in einer einfachen, komplizierten oder komplexen Situation befindet. Und

dann natürlich zu wissen, was nun von ihm gefordert ist.

## **Nicht-Wissen – Professionelles Handeln in der aktuellen Welt**

Auch wenn der Mensch in unsicheren Zeiten die Sicherheit häufig in der Abhängigkeit von starken Persönlichkeiten oder Helden sucht, bleibt dies für mich der falsche Ansatz. Kolumbus war ein Unternehmer, er verfehlte sein Ziel Indien zu finden. Trotzdem hat er aus heutiger Sicht Grosses geleistet.

Dies war möglich weil er nicht vorgab ein Held zu sein, sondern professionell mit seinem Nicht-Wissen umging. Er kannte den Weg nach Indien noch gar nicht. Er war jedoch fähig seinen ‚Mitarbeitern‘ in der unsicheren Situation glaubwürdig zu vermitteln, es kommt gut. Dies dank einiger Prinzipien, die er im unbekanntem Umfeld beherrschte. Haben die Unternehmer heute nicht auch genau das Problem, den Weg nicht sicher zu kennen, und doch dabei die Mitarbeitenden zu Bestleistungen zu befähigen?

## **Rahmen – Geschäft, Strategie, Arbeitsabläufe, Systeme, Ressourcen, Strukturen**

Wie gross das Unternehmen oder die Organisation auch immer ist, im ‚Beziehungs-Geflecht‘ von Strategie, Prozesse, Business, Systeme, Ressourcen und Struktur führen die Mentalen Modelle, die Muster und die Narrative/Erzählungen des Unternehmens zu Entscheidungen.

Die erwähnten Grundsatzentscheidungen verändern noch gar nichts. Mit Folgeentscheidungen und Massnahmen wird ein Zielzustand erreicht. Wie Nahe am ursprünglichen Ziel dies



möglich ist, hängt davon ab, wie die Übergänge gestaltet werden. Dies ist eine typische Führungsaufgabe. Das Alte gilt nicht mehr, das Neue noch nicht. Die Mitarbeitenden sind verunsichert. Einige können nicht einfach mitgehen und andere wollen nicht, kurz eine Herausforderung für die Führungsetage.

Da ist nutzbringendes Verhalten gefordert. Aufzeigen, dass Veränderung kommt und nötig ist, zugeben, dass momentan eine unsichere Phase ist und ohne diese keine neue stabile Phase kommen kann.

Diese Wege zu finden und dann darauf voranzukommen, und zwar in Richtung Ihrer Ziele, dazu stelle ich Ihnen meine Erfahrung zur Verfügung.

Mein Angebot von Beratungs- und Bildungsdienstleistungen richtet sich neben KMU's an Menschen, Bildungseinrichtungen und öffentliche Organisationen. Mein Ziel ist mit wirkungsvollen Interventionen Ihre Veränderungsprozesse lösungsorientiert zu unterstützen. Dazu kläre ich Ihre Bedürfnisse ab, um daraus eine massgeschneiderte Dienstleistung zu erarbeiten.

[www.hs-bb.ch](http://www.hs-bb.ch)

Heiner Schwendener

Weitere Informationen und Adresse auf Seite 54

Anzeigen

## Heiner Schwendener – Beratung + Bildung

Systemisch Erkenntnisse gewinnen, Lösungen finden



## Sie möchten neue Wege gehen?

## Ich helfe Ihnen diese zu finden!

[www.hs-bb.ch](http://www.hs-bb.ch)

[kontakt@hs-bb.ch](mailto:kontakt@hs-bb.ch)

062 776 39 06