

# Verunsicherung und Einsamkeit an der Spitze von KMU müssen nicht sein!

*Dr. Michael Weber, webermanagement*

Ein Blick in die unternehmerische Praxis der vergangenen zehn Jahre zeigt, dass in der Geschäftsführung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – neben der Bewältigung des Tagesgeschäfts – drei Herausforderungen als immer drängender wahrgenommen werden:

- (1) Informationsflut und Ungewissheit
- (2) Gesprächspartner auf Augenhöhe
- (3) Ungewohnte Fragestellungen

Im Folgenden werden diese drei Herausforderungen in kurzer Form veranschaulicht. Anschliessend wird aufgezeigt, was dagegen getan werden kann.

## **(1) Informationsflut und Ungewissheit**

Täglich landen auf dem Schreibtisch und in der E-Mail-Box Unmengen von interessanten und vermeintlich wichtigen Informationen, die für die zukünftige Ausrichtung des eigenen Geschäfts relevant sein könnten. Zudem vermitteln Fachzeitschriften, Zeitungen, Radio, Fernsehen, Internet etc. ständig eine Flut von Daten, von denen viele ebenfalls wichtig erscheinen. Auch aus Kontakten mit Berufskollegen und anderen Führungskräften ergeben sich immer wieder neue Fragestellungen und Impulse fürs Geschäft, denen man nachgehen könnte oder sollte.

Neben der Bewältigung der schieren Menge dieser möglicherweise wichtigen Informationen stellt sich die Frage, wie mit den Ungewissheiten und den Widersprüchen, die daraus ersichtlich sind, umgegangen werden kann.

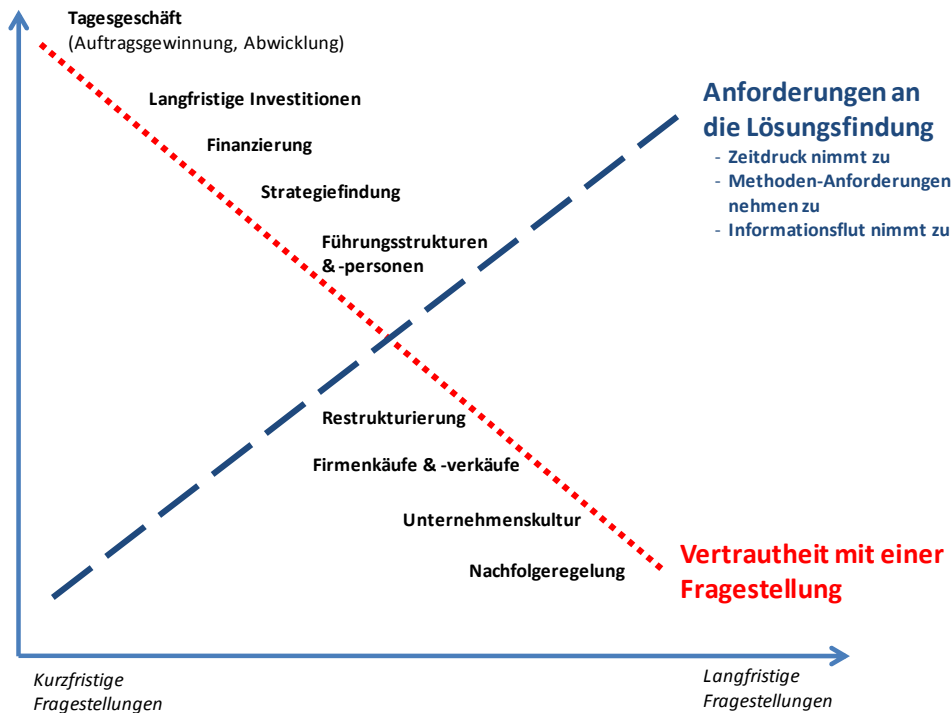
## **(2) Gesprächspartner auf Augenhöhe**

Viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer haben kaum Gelegenheit für einen offenen, kritischen Austausch über unternehmerische Belange, welche das operative Geschäft nicht tangieren. Das heisst, ihre Gesprächspartner in Firmenangelegenheiten sind in der Regel Mitarbeitende oder in der Firma tätige Angehörige, die jede Äusserung auch als Signal wahrnehmen. Es wächst die Hemmung, sich über eigene unternehmerische Sorgen und Nöte zu äussern. Es fehlt ein „geschützter Raum“ für eine freie, sichere Gedankenäusserung; es fehlen Gesprächspartner, welche das Unternehmen und die Branche kennen, aber nicht ins Tagesgeschäft involviert sind. Die Folge davon ist eine intensiv empfundene Einsamkeit. „It’s lonely at the top“, wie es im englischen Sprichwort heisst.

### (3) Ungewohnte Fragestellungen

Eine weitere Herausforderung betrifft die Tatsache, dass Geschäftsführungen sich immer häufiger mit Fragestellungen auseinandersetzen müssen, die für sie neu sind. Sie müssen Entscheidungen zu Sach- und Personalfragen treffen, für die sie keine Erfahrung und auch wenig Methodenkenntnisse haben. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Entscheidungsfindung, weil die Entscheide immer rascher gefällt und weil immer mehr Informationen berücksichtigt werden müssen (vgl. auch Punkt 1).

Die folgende Darstellung illustriert dies anhand von Beispielen:



Die zwei gegenläufigen Kurven in der Darstellung verdeutlichen die immer weiter aufgehende Schere bei längerfristigen Fragestellungen. Dabei stehen steigende Anforderungen an die Lösungsfindung einer abnehmenden Vertrautheit mit den zu bearbeitenden Fragestellungen gegenüber.

Für die Bewältigung dieser Situation braucht es ergänzend zum eigenen Fachwissen auch neues Fach- und Methodenwissen. Entscheidend ist dabei auch die Bereitschaft, sich auf Entscheidungsprozesse einlassen zu können, deren Ergebnisse beim Start noch völlig offen sind. Dafür braucht es insbesondere Prozess-Know-how.

#### Was tun?

Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von KMU erleben angesichts der geschilderten Herausforderungen ein wachsendes Gefühl des Getriebenseins kombiniert mit einer zunehmenden Verunsicherung und Einsamkeit. Dagegen lässt sich etwas tun!

Das erste ist, sich ins Bewusstsein zu rufen, dass man nicht alleine ist und dass es den meisten Kollegen und Kolleginnen in anderen Unternehmen ebenso geht. Das löst das Problem nicht, aber es entlastet.

Das zweite ist, sich entsprechende Unterstützung zu organisieren. Weil dies im engeren Kreis von Firma und Familie oft schwierig ist, ist es in der Regel sinnvoll, externe Gesprächspartner zu suchen. Solche Vertrauenspersonen können in vielerlei Hinsicht Unterstützung bieten:

- Schaffen von Raum für Gespräche, in denen Sorgen, Nöte und Anliegen von beiden Seiten frei und sicher geäußert werden können
- Einbringen von zusätzlichem Wissen zu fachlichen Fragestellungen und zur Bearbeitung von ergebnisoffenen Entscheidungsprozessen
- Einbringen von externen Sichtweisen, die unabhängig sind vom operativen Geschäft (z.B. auch als „second opinion“)
- Aufzeigen von Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Branchen

Im Rahmen solcher Gespräche geht es nicht einfach darum, die Finanzaufgaben der Firma kritisch zu hinterfragen, sondern um einen strukturierten Dialog, in dem gezielt auf die Anliegen der Führungskraft eingegangen und systematisch Lösungen auf den Ebenen Geschäft, Führung, Führungskraft und Eigentümerfragen entwickelt werden.

Ein solcher Rahmen für eine externe Unterstützung lässt sich beispielsweise durch regelmäßiges externes Coaching der Geschäftsführung oder durch den Beizug von externen Fachleuten in den Verwaltungsrat umsetzen.

Der Nutzen für die Geschäftsführung und letztendlich für das ganze Unternehmen wird sich durch einen verbesserten Umgang mit der vorhandenen Komplexität, bessere und schnellere Entscheidungen sowie schlussendlich in einer verbesserten langfristigen Lebensfähigkeit des eigenen Unternehmens äußern.