

# KMU-Erfolg steigern: Führungskräfte und der Irrglaube, agil zu sein

In unserer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten «VUKA»-Welt gibt es auch für Ihr IT-KMU nur mit echt agiler Führung reelle Zukunftschancen. Doch bilden Sie sich als Führungskraft nicht fälschlicherweise ein, bereits agil zu sein. Ich zeige die 3 Erfolgsfaktoren für mehr Agilität und damit signifikant grösseren Unternehmenserfolg.

Seit etlichen Jahren geistert der Mythos agiler Führung umher. Alles müsse agil sein. Agilität verkam vielerorts zusehends zum Unwort – zu Recht, wie ich finde. Zu oft wurde Agilität als Feigenblatt verwendet, um Altlasten und Missstände zu verdecken.

Aber ebenso wissen wir, wie wichtig Agilität in der Führung von IT-KMUs ist. Ohne proaktive, dynamische, flexible Führung haben sie keine realen Zukunftschancen mehr. Und wir sehen klar, wie viel erfolgreicher IT-KMUs sind, die eine effektiv agile Unternehmensführung haben.

## Unternehmer und Führungskräfte finden ihr KMU agiler als die Mitarbeitenden

Unsere tägliche KMU-Praxis und breit abgestützte Studien\* zeigen das weit verbreitete Problem: Unternehmen bilden sich ein, agil zu sein. Dabei sieht es vielerorts ganz anders aus. Man ist (noch immer) weit weg, KMUs proaktiv, dynamisch und flexibel zu führen. Meine Erfahrung in IT-KMUs zeigt, dass es 3 Erfolgsfaktoren sind, die KMUs letztlich wirklich agiler machen:

### 1. Unternehmensleitbild und Strategie beharrlich kommunizieren und umsetzen

Wenn die Agilität noch nicht in den Köpfen all Ihrer Mitarbeitenden verankert ist, die Unternehmenskultur noch nicht dort ist, wo sie sein sollte. Dann ist es an der Zeit, das Leitbild und die Strategie zu entwickeln, fortlaufend zu kommunizieren und konsequent umzusetzen:

- Warum gibt es unser Unternehmen überhaupt (die Daseinsberechtigung, Mission)?
- Wie tun wir, was wir tun? Und wie führen wir (Werte und Führungsgrundsätze)?
- Wohin wollen wir – wie soll die Situation dann aussehen (Vision)?
- Und wie kommen wir konkret dahin (Strategie)?

### 2. Organisationsstrukturen systematisch weiterentwickeln

60 Prozent der Mitarbeitenden wünschen sich flachere Hierarchien, mehr Verantwortung und stärker selbstbestimmtes Arbeiten.\* Immer wieder berichten mir Unternehmer und Geschäftsführer im gleichen Atemzug von Agilität und radikaler Selbstorganisation von Unterneh-

men – dem selbstorganisierten Paradies. Das aber gibt es so nicht! Wichtig und absolut erfolgskritisch ist, das optimale Mass an Demokratisierung systematisch auszuloten und zu leben. Denn «die» perfekte Organisationsform gibt es nicht! Denn sie ist stets ein Kompromiss verschiedener, teils auch einander widersprechender Anforderungen:

- zwischen Dynamik (Flexibilität) und Stabilität (Effizienz),
- zwischen Dezentralisierung (Unabhängigkeit) und Zentralisierung (Abhängigkeit) und vielem mehr.

So entwickeln Sie Ihre Unternehmensorganisation systematisch und umfassend weiter. Genau auf den Kontext und den Zweck Ihres Unternehmens abgestimmt.

### 3. Führung und Unternehmenskultur gezielt weiterentwickeln

70 Prozent der Führungskräfte sagen, dass sie ihre Mitarbeitenden aktiv motivieren, neue Ideen auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Aber nur 16 Prozent der Mitarbeitenden erleben das auch so von ihren Vorgesetzten.\* Change in Organisationen muss immer zuerst in der Führung passieren. Denn Veränderung muss vorgelebt werden. Und Veränderung muss auch wirklich verstanden und auch tatsächlich angenommen werden. So gilt es zuerst, die Führungskultur systematisch weiterzuentwickeln. Denn die Unternehmenskultur ist letztlich einfach ein Abbild der gelebten Führungskultur. Und eben: Unternehmen mit einer sehr guten Führungskultur haben letztlich signifikant grösseren Unternehmenserfolg.

Wo stehen Sie und Ihr Führungsteam bezüglich agiler Führung Ihres IT-Unternehmens und Ihrer Mitarbeitenden? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Welchen Herausforderungen stehen Sie gegenüber?

#### \*QUELLEN

Studien der Universität St. Gallen und Campana & Schott, 2019; 539 befragte Führungskräfte und Mitarbeitende; Stepstone und Kienbaum, 2020, rund 10 000 befragte Fach- und Führungskräfte; Prozentzahlen gerundet.

#### DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

[www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Die Kolumne finden Sie auch online [www.it-markt.ch](http://www.it-markt.ch)