

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen



Rotary Club St. Gallen

KMU und Querdenken - ImPulse für die Differenzierung

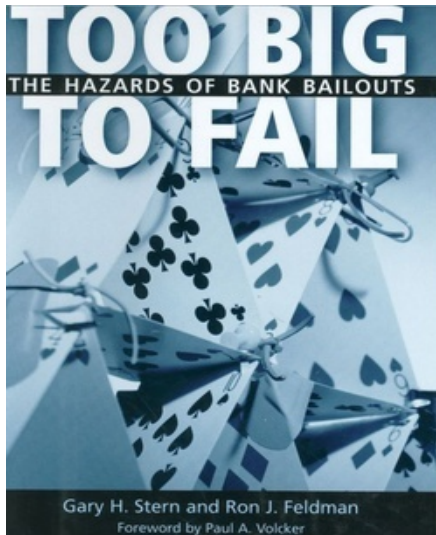
Rot. Urs Fueglistaller

St. Gallen, 14.5.12

KMU-HSG

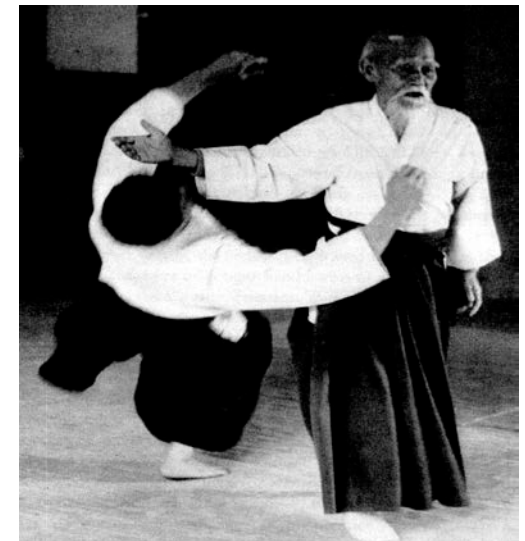
Thesen

- Querdenken ist Teil der Differenzierung, nicht Heilmittel
- KMU brauchen Differenzierung, sie beginnt in der Haltung des Unternehmers
- und artikuliert sich in Form von Kernkompetenzen
- und im erfolgreichen Umgang mit Paradoxien



Too big to fail ?

– be smart and punch !



Unternehmertum: Chancen erkennen

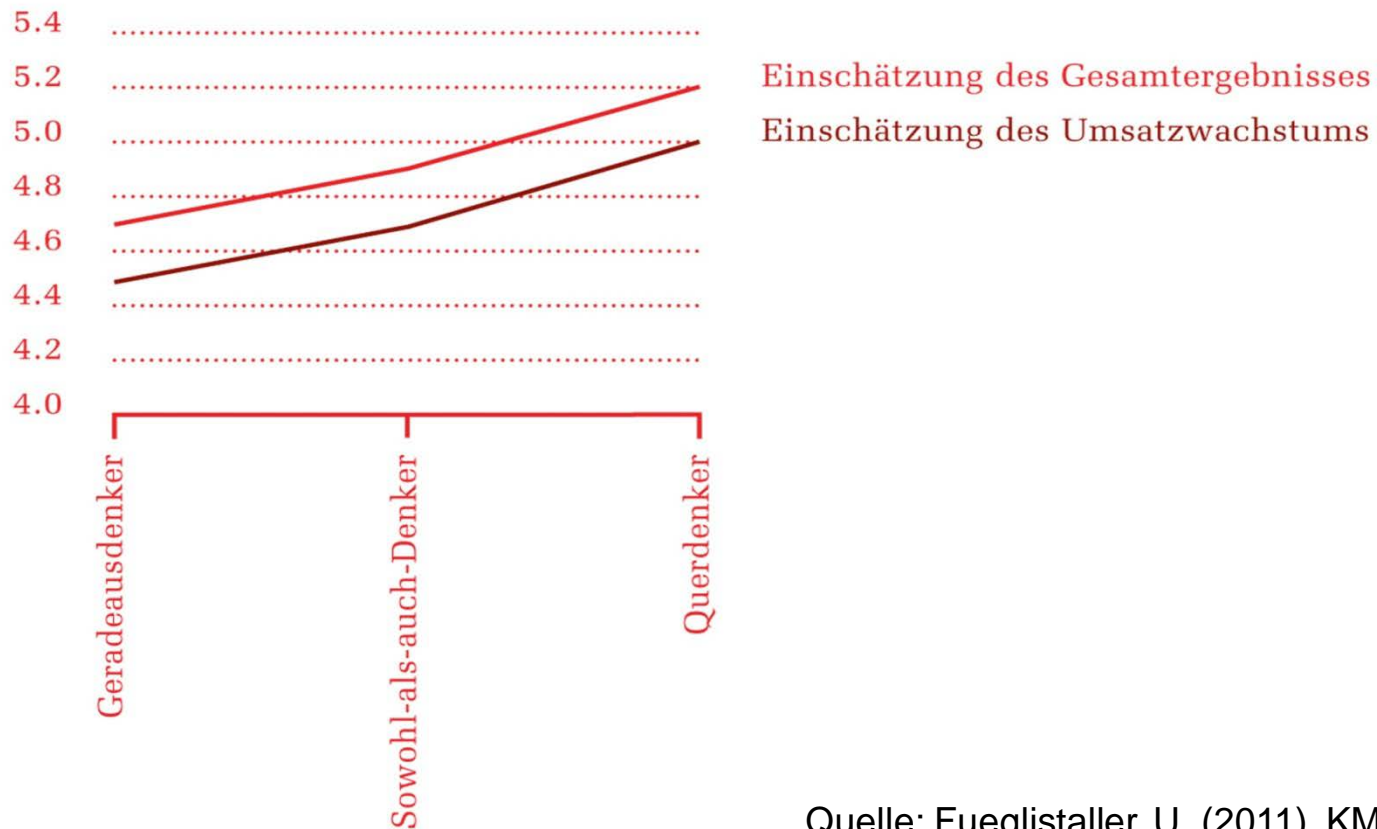


Welche Haltung fördert Ideen?

- (eine) Grundlage wirtschaftl. Erfolges: Querdenken!

Wettbewerbsvergleich

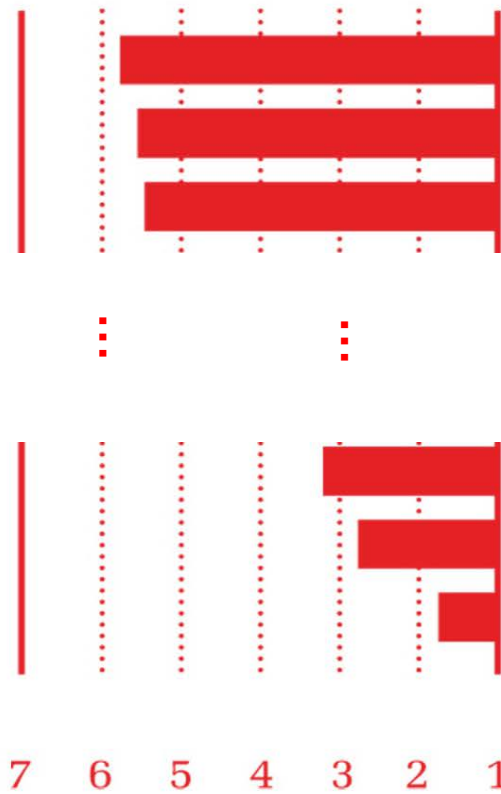
1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu



Querdenkerorte – bei welchen Gelegenheiten/an welchen Orten können Sie besonders gut querdenken?

1 = stimme absolut nicht zu, 4 = neutral, 7 = stimme vollkommen zu (Mehrfachantworten möglich)





Kommunikation/Zusammenarbeit mit Kunden/Mitarbeitern
Kommunikation/Zusammenarbeit mit Querdenkern
In ruhigen Momenten

Auf der Toilette
Beim Fernsehen/Radiohören
Beim Sex

«Querdenker» handeln anders! Sie...

- stellen andauernd Fragen,
- sehen neue Ideen aufgrund ihrer Beobachtungen der Kundeninteraktion mit den Produkten und Dienstleistungen,
- lieben das Experimentieren,
- sind abenteuerlich und suchen andauernd nach neuen Erfahrungen und Ideen,
- arbeiten mit Analogien, um auf neue Ideen zu kommen,
- nehmen bewusst andere Perspektiven ein,
- studieren gründlich die Fachliteratur,
- sehen Verbindungen zwischen offensichtlichen und nicht zusammenhängenden Informationen und unabhängigen Themengebieten,
- finden im Alltagsleben immer Zeit, um nach neuen Ideen zu suchen, und
- suchen dabei systematisch und sind überzeugt, dass sie mit ihrer Arbeitsweise innerhalb der Branche einzigartig sind.
- Und: sie können auch geniessen.

Differenzierung beginnt in der Haltung: **Sich auf Kunden freuen...**



Und heisst auch Bedürfnisse entdecken können: **Der Spenglermeister Hans B.**



Was macht gute Führung aus?

Optimistisch sein, Energie geben, Zuversicht haben

Kleine Dinge ernst nehmen, z.B. aufschreiben, wer welche Geschenke bekommt (Gleichbehandlung)

An die Leute, an das Produkt glauben

So führen, wie Du selbst gerne geführt werden möchtest

Man kann mit Problemen zu ihm gehen und wird ernst genommen

Er hat Wissensgleichstand oder gar -Vorsprung

... und danach passiert auch was.

Keine Nett-Kultur, sondern Ehrlich-Kultur, keine Hintenrum-Kultur, und das auch nicht bei den MA durchgehen lassen

Informieren, auch vertrauliche Sachen

Leute am Erfolg teilhaben lassen

Schnell reagieren, wenn was schief läuft

Berechenbar sein

Selber führen dürfen dank Vertrauen des Chefs

N=29, zufällig gewählte Mitarbeitende verschiedener Unternehmen, Befragung durch Fueglistaller, Mai 2012

Was macht schlechte Führung aus?

Chef behält alles für sich, informiert nicht

Das, was ich momentan in der Firma erlebe

Die da oben haben eine
Schulterklopfen-Mentalität

Sie kann nicht delegieren, ist dauernd überfordert und
missmutig

Wenn man keine Ahnung hat, was im
Betrieb abgeht und sich auch nicht
interessiert

* ... und fährt dabei einen \$-Sportwagen

Und als Ergebnis schreiben wir
seit drei Jahren rote Zahlen ...*

Pflegt sich nicht, trinkt zu viel

Unfreundlich und grobe Sprache

Wir schauen einfach, dass er
möglichst keinen Kundenkontakt hat
und uns nicht zu sehr reinfunkt

Überwacht, anstatt dass er uns
vertraut. Hat keine Zivilcourage,
möchte von allen geliebt werden und
meint, dass er der Hero ist. Dabei hat
er vor ein paar MA Angst.

Schiebt Entscheidungen vor sich hin

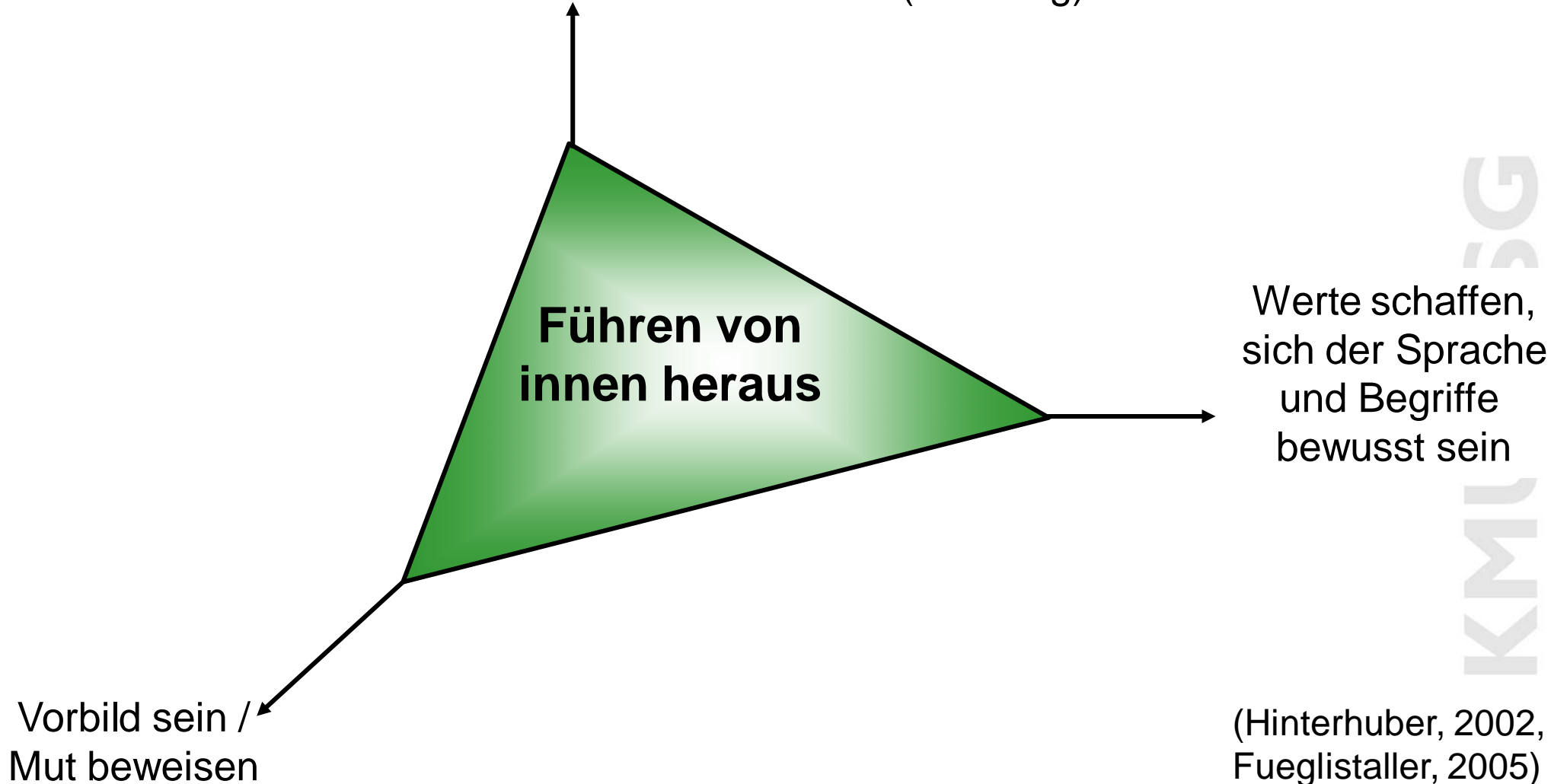
Launisch und unberechenbar

Ständig am Golfen

Ich glaube, dass er uns – seine MA –
nicht mag

Unternehmungsführung als Lebenskorrektheit

Strategieentwurf debattieren, Innovationen fördern, Widerspruchsmanagement
Mitarbeitende wachsen lassen (Enabling)



(Hinterhuber, 2002,
Fueglistaller, 2005)

Entscheidungsverhalten bei Trade-offs

Im gesamten Entscheidungsprozess darf das Nicht-Erreichbare offen besprochen werden.

Führungskräfte, so die Vermutung, zeigen nur dann Trade-off sensibles Verhalten, wenn sie die Eigenschaft besitzen, Spannungen durch Widersprüche auszuhalten. Diese Eigenschaft wird in der Psychologie *Ambiguität-* oder *Ambivalenztoleranz* genannt.

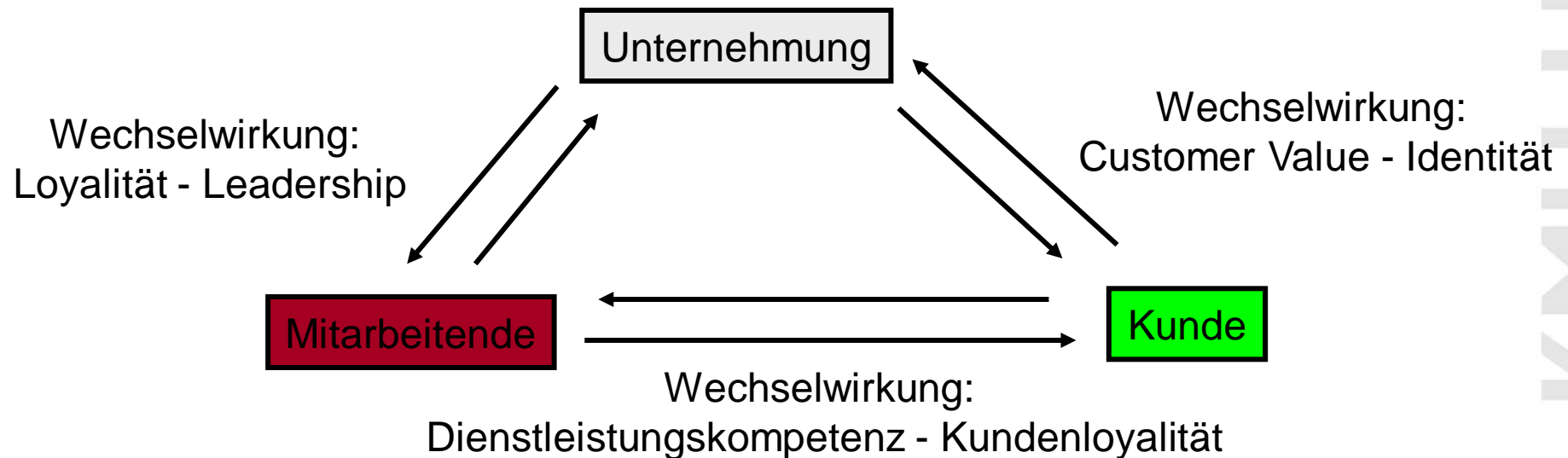
„Unternehmen zu führen bedeutet immer, in einem Feld vieler widersprüchlicher Interessen seinen Weg zu gehen“
[Glasl, 1996: 99].

Von der hohen Kunst des Folgens

- Wenn der Erfolg eines Unternehmens stark vom „Folgen der Mitarbeitenden“ abhängt, was sind dann gute Gefolgschaftsqualitäten?
 - Folgen ist ein sehr aktiver Prozess, den der Mitarbeiter mit Entscheidungen beeinflussen kann und für den er Verantwortung trägt.
 - Mutige Gefolgschaft: Verantwortung übernehmen, dienen, Mut zur Kritik an Vorgesetzte anbringen, ein Auge für Veränderungen entwickeln, Vertrauen haben und Loslassen können.
 - Deshalb sind neue Mitarbeitende so wertvoll: sie sehen den Vorgesetzten, die Unternehmung und die Kollegen noch mit „externen Augen“ und können so auf Irritationen aufmerksam machen.

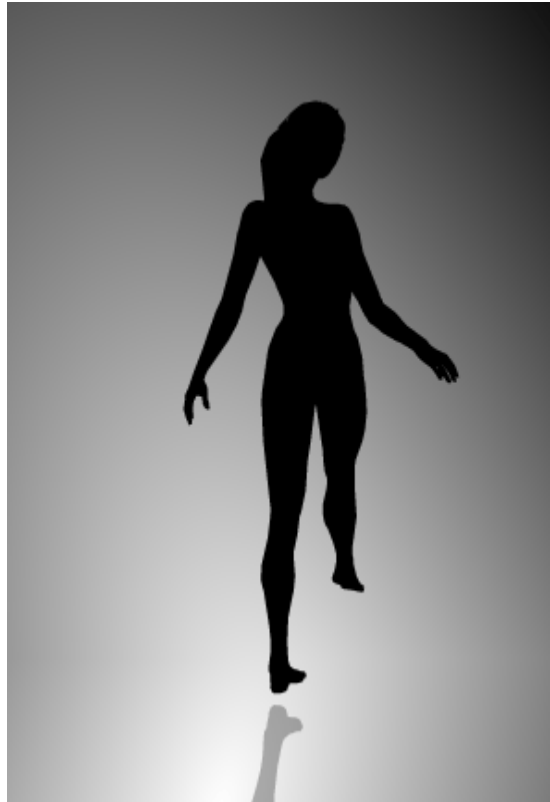
Mitarbeitende und Kunden

- Verhalten der Mitarbeitenden ist für die Qualitätswahrnehmung, die Zufriedenheit und die Loyalität des Kunden entscheidend (Stauss, NZZ, 30.6.04, S. 63).
- Erfolgreiches Verhalten äussert sich durch Verlässlichkeit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Initiative und Fachkompetenz.
- Unzufriedenheit beim Kunden werden durch die Verletzungen der minimalen Verhaltenserwartungen und des Selbstwertgefühls ausgelöst.



WAHRNEHMUNG VON KUNDENBEDÜRFNISSEN

Einführung: Was sehen Sie?



S' Pendel schwing hii – s'Pendel schwing her
Mer meint, äs sig a Mär
Mer schaffed i Widersprüch taguus tagii
Und händ darob no Spass dabii
Paradoxon heisst dä Plunder
Wend überläbsch dabii isch äs Wunder

Doch bi all denä Widersprüch isch eis gewiss:
KMU, sind stark und händ dä nötig Biss

I wönsch Eu no än schönä Wochä-Start
Und machets wie KMU: Do punch and be smart

KMU-HSG

Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittel-
unternehmen an der Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00 (Telefon)

+41 71 224 71 01 (Fax)

Urs.Fueglistaller@unisg.ch

www.kmu.unisg.ch

KMU-HSG

