

Hubert Hölzl

From obedience to responsibility: the midmarket needs a new management culture

Vom Gehorsam zur Verantwortung: Mittelstand braucht neue Führungskultur

The management teams at numerous middle-market companies need a new mindset, because tomorrow's young key players are bringing along a new set of values, and they are no longer willing to follow the lead of executives whose authority rests mainly on rank.

Within the next decade, many of today's key midmarket players will be retiring, and replacing them will be a central concern for many middle-market companies. Already, it is plain to see that demographic change is going to leave some mid-range companies with too few qualified employees. At the same time, a young, new generation of women and men are moving in with a strong commitment but a different set of values. For them, work is a means of earning a livelihood, and they want it to be satisfying and to offer creative latitude.

1 Modern management culture as a bottleneck

When companies are vying for new talents, their management plays the key role, and the strategic choke point is not sophisticated recruitment, but modern management culture based on cooperation and responsibility.

In den Führungsteams vieler mittelständischer Unternehmen muss sich ein Mentalitätswandel vollziehen, denn die jungen Leistungsträger von morgen haben ein anderes Wertesystem als sie. Und sie lassen sich von Führungskräften, deren Autorität primär auf ihrer Position basiert, nicht mehr führen.

Im nächsten Jahrzehnt gehen viele Leistungsträger im Mittelstand in den Ruhestand. Sie zu ersetzen, wird das zentrale Thema für viele mittelständische Unternehmen sein. Dabei ist jetzt schon absehbar: Aufgrund des demografischen Wandels werden künftig einige Mittelständler ohne ausreichend qualifizierte Mitarbeiter dastehen. Zugleich rückt eine neue Generation junger Frauen und Männer nach - ebenfalls mit einer starken Leistungsorientierung, aber mit einem anderen Wertesystem. Für sie ist Arbeit ein Instrument zur Existenzsicherung. Doch nicht nur dies. Sie soll auch befriedigend sein und Gestaltungsspielräume eröffnen.

1 Moderne Führungskultur als Engpass

Im Wettbewerb um Talente spielt die Führung in den Unternehmen die zentrale Rolle. Nicht eine ausgefeilte Personal-



That, however, casts doubt on the management models that are still in place at many mid-range companies, whose guiding principles often cite a cooperative style of management, while their managerial reality tells a different story. At many medium-sized companies, managers still legitimize their authority as a result of an established edge in knowledge and experience, their hierarchical, positional power, and their past "exploits". Just as frequently, managers primarily expect their "subordinates" to be obedient. Moreover, "good management" is frequently defined according to how well the employees "toe the line". In the past, uncounted mid-range companies were very successful with that kind of leadership. That makes it all the more difficult now for the people in the corner offices to reconsider their policies.

2 To lead means to effectuate cooperation

In this era of cross-company projects and networks, fluent structures and non-hierarchical groups, the boundaries between those who lead and those who are led are becoming blurred. The managers' influence is declining, and the employees are playing an increasingly active role. Now, it is cooperation that decides how effective and flexible, innovative and performant a company is able to ply its markets. In the future, the functional core that keeps a company from coming unglued will consist of cooperation, and the main



prerequisite for that will be a kind of management with the capacity to cross-link independent key players for the good of a common goal.

To do that, managers will require shop-floor acceptance, for it is only there that their authority can be legitimated - by the operatives - and that legitimacy is becoming a matter of personal authority, not positional authority. Honchos who define themselves mainly via rank and experience will not be able to win over the free and agile key players of the up-and-coming generation. Now, it is the employees themselves who are deciding whether or not to bestow on someone the right to lead them. They decide on their own initiative and loyalty. The shop floor is gaining power.

beschaffung wird künftig der strategische Engpass sein, sondern eine moderne Führungskultur, die auf Kooperation und Verantwortung setzt.

Das stellt die aktuellen Führungsmodelle vieler Mittelständler infrage. Denn in ihren Leitbildern wird zwar häufig auf einen kooperativen Führungsstil verwiesen, die Führungsrealität sieht aber anders aus. In vielen mittelständischen Betrieben legitimiert Führung ihre Autorität noch immer über ihren Erfahrungs- und Wissensvorsprung, ihre hierarchische Positionsmacht sowie „Heldentaten“ der Vergangenheit. Und häufig erwartet Führung von den „Untergebenen“ primär Gehorsam. Doch nicht nur dies: Gute Führung wird auch daran gemessen, wie die Mitarbeiter „spüren“. Mit einem solchen Führungsverständnis und -modell waren unzählige Mittelständler in der Vergangenheit sehr erfolgreich. Das macht ein Umdenken in den Chefetagen schwierig.

2 Führung heißt Kooperation gestalten

Im Zeitalter unternehmensübergreifender Projekte und Netzwerke, fließender Strukturen und hierarchieentbundener Gruppen lassen sich die Grenzen zwischen Führenden und Geführten nicht mehr so eindeutig ziehen. Die Führungskräfte verlieren an Einfluss und den Mitarbeitern fällt eine aktivere Rolle zu. Kooperation entscheidet heute darüber, wie

effektiv und flexibel, innovativ und leistungsstark ein Unternehmen in seinen Märkten agieren kann. Der funktionale Kern, der Unternehmen zusammenhält, heißt künftig Kooperation. Das setzt eine Führung voraus, die unabhängige Leistungsträger unter einem gemeinsamen Ziel vernetzen kann.

Hierfür brauchen Führungskräfte die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter. Ihre Autorität wird von den Mitarbeitern legitimiert. Und sie entspringt zunehmend ihrer Person, nicht Position. Alpha-Chefs, die sich primär über ihre Position und ihr Erfahrungswissen definieren, können die agilen, ungebundenen Leistungsträger der nachrückenden Generation nicht mehr

für sich gewinnen. Denn die Mitarbeiter entscheiden zunehmend selbst, ob sie einer Person das Recht einräumen, sie zu führen. Sie entscheiden mit ihrer Initiative und Loyalität. Die Macht liegt bei den Mitarbeitern.

3 Mitarbeiter als Kooperationspartner

Die gute Nachricht ist: Den Willen zur Kooperation haben (fast) alle Mitarbeiter. Denn sie wollen einer Gemeinschaft angehören. Sie sind jedoch immer weniger bereit, hierfür ihre Integrität sowie individuellen Werte, Bedürfnisse und Ziele aufzugeben.

Früher mussten Menschen, um ihr Bedürfnis nach Gemeinschaft zu befriedigen, sich meist von außen vorgege-

3 Employees as partners for cooperation

First, the good news: All (or nearly all) employees are willing to cooperate, because they want to be part of a community. Less than ever, though, are they willing to give up their integrity and personal values or their own needs and objectives to do so.

It used to be that, in order to satisfy their need to "belong", people subordinated themselves to primarily extraneous values and rules of conduct - not just as job-holders. Even today, many midmarket managers still expect and rely on that. For them, it is a sign of strong character to unconditionally subordinate one's own wants and needs to, say, the boss' demands or the company's objectives. Those times of unquestioning obedience and absolute loyalty are gone now. The new generation's key players expect more than good income. They want some room to manoeuvre, too. They also want growth, appreciation, security and fairness. And they want to feel: "I and what I am doing are of some importance".

A boss who constantly violates these values cannot possibly tap his employees' full potential. The consequences are palpable but not measurable: a porous commitment, overworked managers, and high fluctuation. The coming generation is more independent and more demanding. If an employer or field of activity does not meet their expectations, they move on to the next competitor.

benen Werten und Regeln unterordnen - nicht nur als Arbeitnehmer. Diesen Anspruch und diese Erwartungshaltung haben auch heute noch viele mittelständische Unternehmenslenker. Für sie ist es ein Ausdruck von Charakterstärke, die eigenen Bedürfnisse bedingungslos beispielsweise den Vorgaben des Vorgesetzten oder den Zielen des Unternehmens unterzuordnen. Diese Zeiten eines bedingungslosen Gehorsams beziehungsweise einer bedingungslosen Loyalität sind vorbei. Die Leistungsträger in der nachrückenden Generation wollen außer einem guten Einkommen Gestaltungsspielräume haben. Außerdem wollen sie Wachstum, Wertschätzung, Sicherheit und Fairness erfahren. Und sie wollen das Gefühl haben: Ich und das, was ich tue, haben eine Bedeutung.

Wer diese Werte auf Dauer verletzt, schöpft das Potenzial der Mitarbeiter nicht aus. Die Folgen sind spür-, aber nicht bilanzierbar: ein poröses Commitment, eine Überlastung von Führung und eine hohe Fluktuation. Denn die kommende Generation ist unabhängiger und zugleich anspruchsvoller. Erfüllt ein Arbeitgeber oder Tätigkeitsfeld ihre Erwartungen nicht, wechselt sie zum Wettbewerber.

4 Vertrauen - statt Gehorsamskultur

Deshalb ist im Bereich Führung ein Mentalitätswechsel in vielen mittelständischen Unternehmen nötig. Um Talente zu binden, müssen Führungskräfte künftig eine vitale Kooperationsbeziehung auf Augenhöhe mit ihnen eingehen. Jede Beziehung beginnt mit Vertrauen. Dieses Vertrauen entsteht in einer Atmosphäre des Ernstnehmens, die sich in Achtsamkeit, Zugewandtheit und echtem Interesse äußert.

Das bedeutet nicht Gleichmacherei. Führung wird auch künftig eine übergeordnete Verantwortung haben. Sie wird jedoch nur gelingen, wenn das alltägliche Miteinan-

4 A culture of trust - not obedience

Consequently, those at the helm of many mid-range companies need a new mindset. In the future, executives wishing to retain young talents will have to meet them on a level playing field and strive for a viable, cooperative relationship. Trust is the essential element of any relationship. Trust grows when people are taken seriously in an atmosphere of attentiveness, receptiveness and genuine interest.

This is not to be confused with egalitarianism, though, because managers will still have to carry the overriding responsibility, and they will only be able to do so, if workday relations are characterized by a culture of trust based on direct feedback and performance assessment devoid of degradation. The key to all this is a combination of self-responsibility and self-direction at all levels of the company.

5 Self-management is a key capability

Self-management is necessary, because managers are always participants on the playing field. Their behaviour has role-model character for the workforce. Consequently, managers must regularly reflect on their own behaviour and its impacts - and then reconsider as necessary. They must regard themselves as grandstand spectators watching themselves play the game: How do they behave, how does this impact others, and which conclusions must be drawn?

This reflection is a two-step operation. The first step is one of recognition: What are my defining values? What kind of manager do I want to be? Which leadership strategies do I prefer? The second step is to evaluate one's past pertinent experience: How effective have I been with my established stance and strategy? This change of scenery leads to new experiences, alternative strategies and a more conscious style of leadership.

6 Cooperation is a matter of interaction

Managers tend to negate their own involvement in how employees behave. Indeed, they often have no idea at all that it could have anything to do with themselves. For example, they rarely ask themselves: What did I do to make my vis-à-vis act in a manner that I disapprove of? Or: Are my personnel in need of guidance, because I myself am so assertive?

In other words: Many midmarket managers are not sufficiently conscious of the reciprocal effects of communication. That, though, is important, and it needs to be promoted in the interest of establishing a culture of self-responsibility within the organization, along with a steep learning curve at the cooperation level. The job of establishing such a culture is a non-delegable managerial task.

Self-critical position-fixing within the management team can serve as a starting point for the requisite change of culture and mentality. The learning fields with the greatest leverage can be identified by comparing one's own self-image and public image. For example, try asking a group of courageous employees for feedback on your performance as a management team. Depending on how candidly they react, you can tell what condition your organization's culture is in. If the employees are willing to give you critical feedback face to face, then your organization is already well on its way to establishing a culture of trust. If so, keep up the good work. If, however, your personnel lacks the necessary courage and trust, then the dominant culture in your organization is still one of obedience.

der von einer Vertrauenskultur geprägt ist, die auf direktes Feedback und eine Leistungsdifferenzierung ohne Abwertung setzt. Selbstverantwortung und -führung bei den Mitarbeitern und den Führungskräften sind die Schlüssel hierzu.

5 Selbstführung ist eine Schlüsselfähigkeit

Selbstführung ist nötig, weil die Führungskräfte immer Akteure auf dem Spielfeld sind. Ihr Verhalten hat Vorbildcharakter für die Mitarbeiter. Also müssen die Führungskräfte regelmäßig ihr Verhalten und ihre Wirkung reflektieren - und (für sich) thematisieren. Sie müssen sich gedanklich sozusagen auf die Zuschauertribüne setzen und ihr Verhalten und ihre Wirkung beobachten und analysieren und hieraus die erforderlichen Schlüsse ziehen.

Diese Reflexion verläuft in zwei Schritten. Im ersten geht es um das Erkennen: Welche Werte prägen mich? Welche Führungskraft möchte ich sein? Welche Führungsstrategien wähle ich? Der zweite Schritt bewertet das eigene Erleben: Wie wirksam bin ich mit meiner bisherigen Haltung und Strategie? Dieser Kulissenwechsel führt zu neuen Erfahrungen, alternativen Strategien und einem bewussteren Führungshandeln.

6 Zusammenarbeit findet in Wechselwirkung statt

Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil am Verhalten der Mitarbeiter zu negieren. Mehr noch: Sie kommen oft gar nicht auf die Idee, dass dieses auch etwas mit ihnen zu tun haben könnte. Selten fragen sie sich zum Beispiel: Was habe ich unternommen, dass sich mein Gegenüber so verhält, wie ich es ablehne? Oder: Zeigen sich meine Mitarbeiter so führungsbedürftig, weil ich so bestimmend führe?

Das heißt: Viele Führungskräfte im Mittelstand sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Dieses Bewusstsein gilt es zu fördern, damit eine Kultur der Selbstverantwortung in der Organisation und eine steile Lernkurve auf der Kooperationsebene entstehen. Eine solche Kultur zu entwickeln, ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe.

Ausgangspunkt für den erforderlichen Kultur- und Mentalitätswechsel kann eine selbstkritische Standortbestimmung im Managementteam sein. Durch einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild können die Lernfelder mit der größten Hebelwirkung identifiziert werden. Stellen Sie sich als Führungsteam zum Beispiel dem Feedback einer Gruppe mutiger Mitarbeiter. An ihrer Offenheit können Sie ablesen, wie es um die Kultur in Ihrer Organisation steht. Geben Ihnen die Mitarbeiter im persönlichen Gespräch auch kritisches Feedback, befindet sich Ihre Organisation bereits auf einem guten Weg zum Aufbau einer Vertrauenskultur. Diesen sollten Sie weiter beschreiten. Fehlen Ihren Mitarbeitern hierzu jedoch der Mut und das Vertrauen, dann dominiert in Ihrer Organisation noch die Gehorsamskultur.

Zi

**Trainings- und Beratungsunternehmen
Hölzl & Partner**

www.fuehrungstrainer.net