

# Vom Gehorsam zur Verantwortung: Mittelstand braucht neue Führungskultur

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 demographischen 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.

## Moderne Führungskultur als Engpass

Im Wettbewerb um Talente spielt die Führung in den Unternehmen die zentrale Rolle. Nicht eine ausgefeilte Personalbeschaffung wird künftig der strategische

Engpass sein, sondern eine moderne Führungskultur, die auf Kooperation und Verantwortung setzt.

Das stellt die aktuellen Führungsmodelle vieler Mittelständler in Frage. 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 „spuren“. Mit einem solchen Führungsverständnis und -modell waren unzählige Mittelständler in der Vergangenheit sehr erfolgreich. Das macht ein Umdenken in den Chefetagen schwierig.

## 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 Per-

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.

## **Vertrauens- 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 Miteinander 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.

## **Selbstführung ist die 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.

## **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 Kooperations-ebene 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. Dieses sollten Sie weiter beschreiten. Fehlen Ihren Mitarbeitern hierzu jedoch der Mut und das Vertrauen, dann dominiert in Ihrer Organisation noch die Gehorsamskultur.

*Hubert Hölzl, Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Hölzl & Partner, Lindau*

son, 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.

## **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 vorgegebenen 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.