

# Führen im Mittelstand

MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN ticken anders als Konzerne. *Deshalb brauchen ihre Führungskräfte* auch ein anderes Profil. *Report(+)*PLUS zeigt, worauf es ankommt.

VON HUBERT HÖLZL

**V**ERFOLGT MAN die aktuelle Managementdiskussion, gewinnt man leicht den Eindruck, dass nur diejenigen Führungskräfte, die systemisch, lateral und virtuell führen, auf der Höhe der Zeit sind. Die Realität im Mittelstand sieht freilich anders aus. Dort wird vielfach noch nach dem handwerklichen Meisterprinzip »kommandieren, kontrollieren, korrigieren« geführt – insbesondere in den produzierenden und produktionsnahen Bereichen. Und trotzdem oder vielleicht auch gerade deshalb haben diese Unternehmen Erfolg.

Noch! Denn zunehmend stößt das Führen nach dem Meisterprinzip an seine Grenzen – auch weil sich viele Mittelständler zu international tätigen Hightech-Unternehmen entwickelt haben. Dadurch wurde ihr Geschäft komplexer und die Anforderungen an die Mitarbeiter stiegen. Statt eines – überspitzt formuliert – stupiden Erfüllens der Aufgaben und Anweisungen ist heute ein aktives Mitdenken und Sich-mitverantwortlich-Fühlen gefragt. Das spiegelt sich in der Struktur der Mitarbeiter wider. Dominierten in den Werkhallen vieler Mittelständler vor ein, zwei Jahrzehnten noch die angelernten Mitarbeiter, so findet man heute dort fast nur noch hochqualifizierte Fachkräfte. Und in den produktionsnahen Bereichen wie Forschung & Entwicklung und Konstruktion arbeiten heute fast ausschließlich Mitarbeiter mit (Fach-)Hochschulabschluss. Diese hochqualifizierten Mitarbeiter stellen ebenso wie die gewandelten

Aufgaben und Prozesse andere Anforderungen an die Führungskräfte, weshalb sie zunehmend ein anderes Profil als noch vor wenigen Jahren brauchen.

## » Anderes (Kompetenz-)Profil gefragt «

Klar ist bei Führungskräften im Mittelstand: Sie müssen auch künftig eine hohe Fachexpertise haben. Keinesfalls müssen und können sie aber wie in der Vergangenheit bezogen auf alle in ihrem Bereich anfallenden Aufgaben die beste Fachkraft sein. Stattdessen lautet ihre Kernaufgabe zunehmend, ein Team von Spezialisten so zu führen, dass jeder seine Fähigkeiten optimal einbringt und ihr Bereich seine Funktion in der Organisation erfüllt.

Das ist mit einem Führungsstil nach dem Meisterprinzip allein nicht möglich – selbst wenn er in gewissen Situationen weiterhin berechtigt ist. Stattdessen müssen die Führungskräfte stärker auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter bauen und mit ihnen nach den jeweils bestmöglichen (Problem-)Lösungen suchen. Das heißt: Führung muss persönlicher, individueller und situativer werden, was schwieriger ist, als Mitarbeiter top-down per Anweisung zu führen oder zu dirigieren.

Führungskräfte im Mittelstand sind für diese Aufgabe oft nur schlecht gerüstet. Noch immer findet in den meisten mittelständischen Betrieben keine systematische Führungskräfteentwicklung statt. Vielmehr erfolgt das »Führen-Lernen« noch weitgehend nach der Trial-and-Error-Methode – auch mit der Konsequenz, dass gemeinsame,

bereichs- und hierarchieübergreifende Führungskultur entsteht.

Viele Mittelständler haben erkannt, dass sie an diesem Punkt aktiv werden müssen. Deshalb investieren sie heute mehr Zeit und Geld in das Qualifizieren ihrer Führungskräfte. Dabei besteht jedoch vielfach eine große Unsicherheit, worauf beim Konzipieren der Maßnahmen zu achten ist. Vor allem aus folgendem Grund: Mittelständische Betriebe haben eine andere Kultur und Struk-

## RICHTIG QUALIFIZIEREN

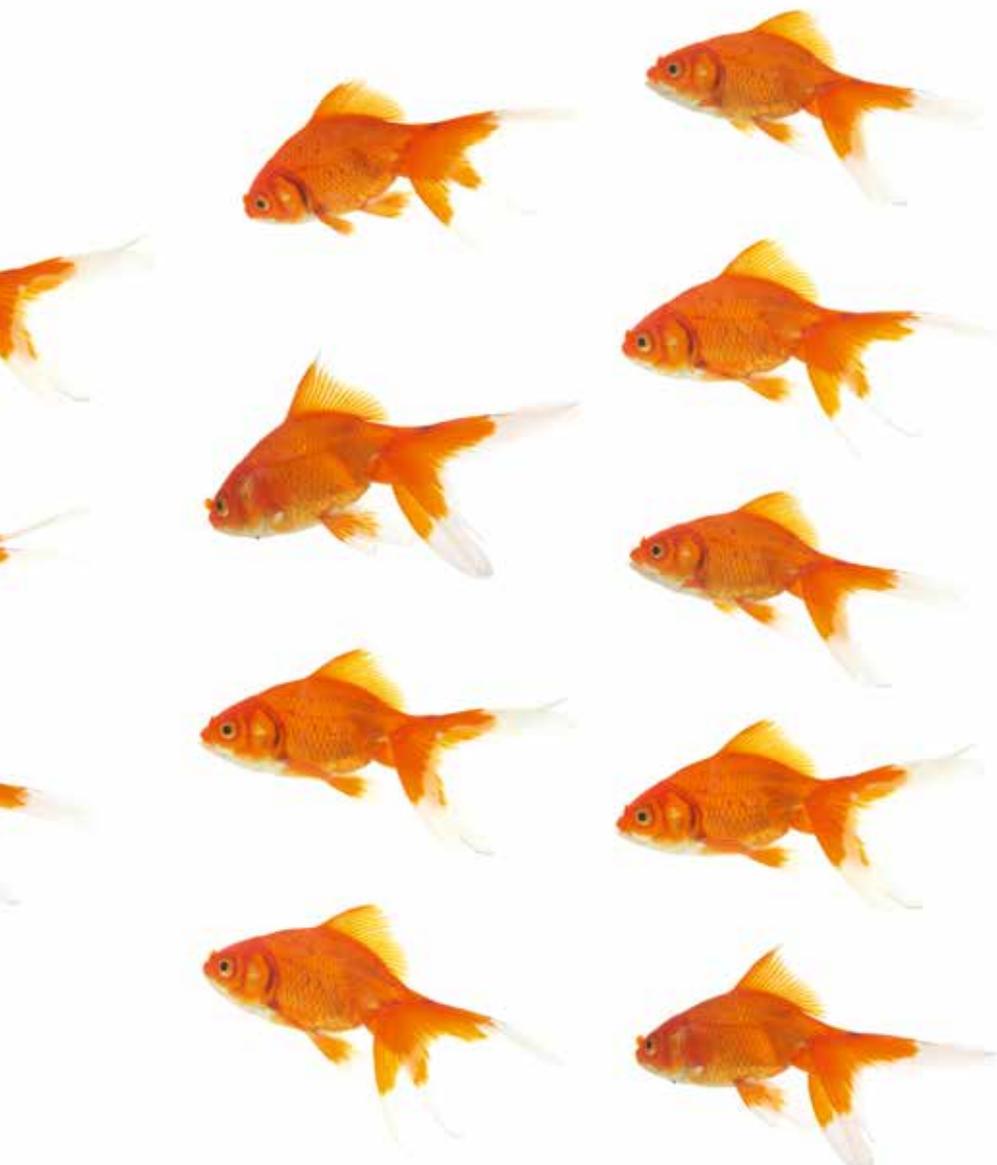
» **Worauf man** bei Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte im Mittelstand achten sollte:

» **Klopfen** Sie eventuelle Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen daraufhin ab, inwieweit sie den Teilnehmern das erforderliche Bewusstsein vermitteln, was es heißt, eine Führungskraft im Mittelstand zu sein.

» **Checken** Sie die Konzepte daraufhin ab, ob sie den Teilnehmern nachhaltig und eindrucksvoll die Wechselwirkung zwischen Führungsstil und Leistung der Mitarbeiter verdeutlichen.

» **Überprüfen** Sie, inwieweit die Konzepte die Teilnehmer fordern – zum Beispiel, weil sie als Team binnen 24 Stunden ein anspruchsvolles Projekt stemmen müssen und dabei den gesamten Führungszyklus »live« durchleben.

» **Achten** Sie darauf, dass am Ende der Praxisphase ein intensiver Feedbackprozess steht. Denn erst dadurch wird der eigentliche Lernprozess in Gang gesetzt.



**VIELE MITTELSTÄNDLER HABEN SICH ZU Hightech-Unternehmen ENTWICKELT. DA STÖSST DAS FÜHREN NACH DEM MEISTERPRINZIP AN SEINE GRENZEN.**

tur als Konzerne. Also brauchen auch ihre Führungskräfte ein teils anderes Profil als Konzernmanager. Folglich müssen auch die Führungstrainings teils anders konzipiert sein. Doch wie, das ist vielen Personalverantwortlichen unklar. Deshalb einige Tipps, worauf Mittelständler beim Konzipieren von Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Führungskräfte achten sollten.

**» Worauf kommt es primär an? «**

Je turbulenter die Zeiten sind und je fordernder der Führungsalltag ist, desto größer ist die Sehnsucht von Führungskräften nach Rezepten und schematischen Lösungen. Tools und Persönlichkeitsprofile sollen es richten. Kein Führungskräfte-Training, das nicht mit dieser Erwartung der Teilnehmer startet. Und nur wenige Qualifizierungskonzepte, die nicht erst mal auf das Schulen von

Führungsinstrumenten setzen.

Das greift zu kurz! Nicht Methodenschulung, sondern Bewusstseinsbildung sollte im Zentrum der Führungskräfte-Trainings stehen. Denn wer sich nicht als Führungskraft begreift, wird letztlich stets eine Fachkraft bleiben. Und wer noch nicht am eigenen Leib erfuhr, wodurch sich eine echte Führungskraft von einem »Weichei«, das nach dem Laissez-faire-Prinzip führt, und einem »Despoten«, der seine Untergebenen klein hält, unterscheidet, wird nur selten die erforderliche Balance in seinem Führungsverhalten wahren.

Deshalb sollten Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen daraufhin abgeklopft werden, inwieweit sie den Teilnehmern das erforderliche Bewusstsein vermitteln, was es heißt, eine Führungskraft im Mittelstand zu sein.

**» Wie sollte das Lernen konzipiert sein? «**

Gelernt werden sollte entlang der Themen aus dem eigenen Führungsalltag – also im »Hier und Jetzt« der Trainingsgruppe. Dabei sollte der Schwierigkeitsgrad das Niveau im Betriebsalltag überschreiten. Denn dieses Überpotenzial setzt bisher ungenutzte Kompetenzen frei.

Generell gilt: Leistungsträger – gerade im Mittelstand – sind weniger an Theorien interessiert. Sie wollen primär ihren Wirkungsgrad erhöhen. Ein Training findet dann ihre Akzeptanz, wenn es wirkungsorientiert statt theorielastig gestaltet ist.

Checken Sie die Konzepte daraufhin ab, ob sie den Teilnehmern nachhaltig und eindrucksvoll die Wechselwirkung zwischen Führungsstil und Leistung der Mitarbeiter verdeutlichen.

**» Die Latte hoch legen «**

Fragt man Top-Manager, an welchen Punkten ihres Karrierewegs sie Führungskraft entwickelt haben, dann lautet eine wiederkehrende Antwort: »In herausfordernden Führungssituationen, in denen ich mein Potenzial voll ausschöpfen musste, ohne daran zu scheitern«. Entsprechend sollten die Entwicklungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs konzipiert sein. In ihnen sollten die Teilnehmer ihr Führungsverhalten in Echtsituationen trainieren können – und zwar so, dass sie außerhalb ihrer Komfortzone agieren. Denn dies eröffnet ihnen, sofern der Rahmen stimmt, die Chance, bisher ungenutzte Potenziale zu erschließen.

**» Erfolg braucht Reflexion «**

Erfahrung allein erzeugt kein Wachstum. Erst die emotionale und kognitive Reflexion erschließt das volle Lernpotenzial. Deshalb sollte in den Trainings auf die Praxisphasen stets eine Auswertung folgen, in der die Teilnehmer ein wachstumsorientiertes Feedback erhalten – zu ihrer inneren Haltung, ihrem Führungs- und Konfliktverhalten und zur Führungstechnik. So entsteht eine steile Lernkurve, die sich durch das Erleben tief in den Routinen des Alltags verankert. ■

**ZUM AUTOR**

**» Hubert Hözl** ist Inhaber des auf den produzierenden Mittelstand spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Hözl & Partner, Lindau, das 2012 als »Top Consultant« für den Mittelstand ausgezeichnet wurde (Tel.: 08382/504 28 14; mail@fuehrungstrainer.net; Homepage: www.fuehrungstrainer.net).