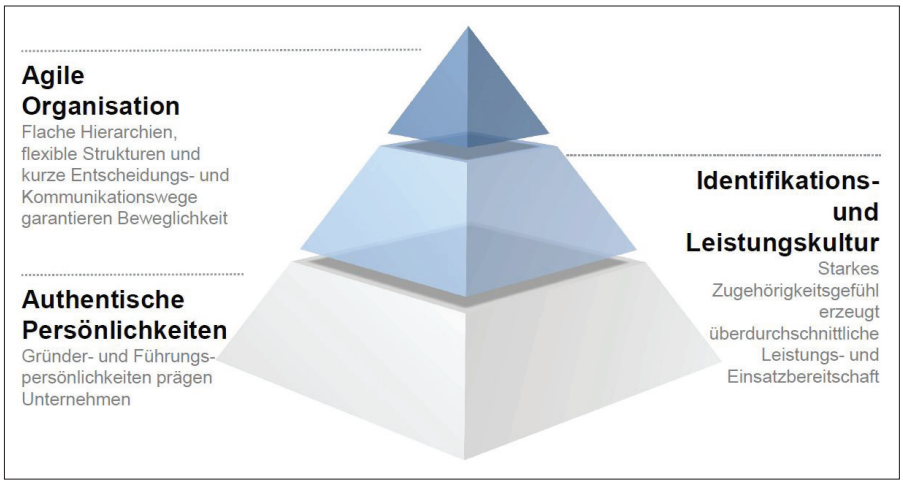
Starke Werte sind die Basis

Führung im Mittelstand. „Chef, Kumpel und Tyrann? Welcher Führungsstil ist der beste?“ So fragte vor kurzem die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) in ihrer Wochenendausgabe. Und gab auch gleich die Antwort: Es kommt darauf an.



Die zentralen Stärken mittelständischer Familienunternehmen.
(Grafik: Rosenberger und Partner)

Dies ist und bleibt wichtig: Es hängt vom Mitarbeiter, der Situation und der Kultur ab, welcher Stil eingesetzt wird – ob charismatisch, autoritär, bürokratisch, einbindend oder gruppenorientiert. Eine effektive Führungskraft kann zwischen verschiedenen Stilen wechseln. Nur in einem Punkt irrt die FAZ: Laissez-Faire ist kein Führungsstil. Es ist schlichtweg die Abwesenheit von Führung.

Gute Führungskräfte zeichnet eine besondere Haltung, basierend auf starken Werten, aus. Sie haben ein positives und unvoreingenommenes Menschenbild, sind stärken- und potenzialorientiert, glauben an Selbstbefähigung und -verantwortung – gerade auch ihrer Mitarbeiter – und besitzen die Fähigkeit zur Vertrauensbildung. Die Führungskraft von heute muss sowohl antreibend und visionär als auch wertschätzend und einbindend sein. Sie ist sowohl Captain als auch Coach. Während sie als Coach Begleiter ist, muss sie als Captain Orientierung geben. Wo in mancher Situation Vertrauen und Moderation gefragt ist, bedarf es in anderen Situationen der (verstärkten) Kontrolle und der Vorgaben.

Wirksam, wachsam, achtsam

Wir unterscheiden drei Säulen der Führung, nämlich zwischen Wirksamkeit (Ergebnisse, Kundenzufriedenheit), Wachsamkeit (Mut, strategisches Denken) und Achtsamkeit (für sich selbst und andere sorgen, auch gesundheitlich). Kompakt hat auch der US-Managementforscher Bob Sutton die Essenz von Führung zusammengefasst: „Gute Führungskräfte lassen ihre Mitarbeiter Fehler machen, loben bei Erfolgen das ganze Team und treffen Entscheidungen schnell.“

In Zeiten des demografischen Wandels, der reifen Informations- und Wissensgesellschaft und des aufziehenden Bewusstseinszeitalters findet der Mensch nur noch Sicherheit bei sich selbst. Dazu sind zwei Qualitäten wichtig, vor allem für Führungskräfte. Erstens ist Kreativität ein Schlüssel zur Bewältigung steigender Umweltkomplexität: Kreative Führungskräfte fördern individuelle Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, ermöglichen kreative Gruppenprozesse und schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem kreative Leistungen geschätzt und belohnt werden. Zweitens sollten Führungskräfte zur kontinuierlichen Selbstreflektion angehalten werden: Wichtig ist ein häufiger Abgleich von Selbst- und Fremdbildern. Einfach gedacht, aber sehr schwer umzusetzen. Jüngst zeigte eine Untersuchung, die zeigt, dass Führungskräfte zwar körperlich fitter sind als „Otto-Normal-Mitarbeiter“, doch mental hapert es: So sind uneingestandene Versagensängste häufig vorhanden.

Erfolg durch authentische Persönlichkeit

Führung im Mittelstand – ist dies besonders? Ja und nein. Führung geschieht letztlich von Mensch zu Mensch. Mitarbeitende

Partner für gute Führung

Dr. Bernhard Rosenberger, Geschäftsführender Gesellschafter von Rosenberger & Partner, Berater für Organisationsentwicklung, Wiesbaden. Der Claim „verstehen-verbinden-verändern“ bringt das strategisch-systemische Vorgehen des Unternehmens auf den Punkt, das erfolgreich bei Unternehmen aller Branchen umgesetzt wird. Dr. Rosenberger ist als Berater und Coach tätig, verfasst Bücher und Aufsätze zu Personal- und Führungsthemen und ist Referent, Moderator und Trainer bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.), dem Forum-Institut und Management Circle.

wollen überzeugt, angeleitet und gefördert werden. Komplexität, Geschwindigkeit, Demografie, neue Technologien, veränderte gesellschaftliche Werte und globale Arbeits- und Verbrauchermärkte sind auch für den Mittelstand große Herausforderungen. Laut Institut für Mittelstandsforschung (Bonn) rechnet man Firmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz zum Mittelstand. Dazu zählen auch viele familiengeführte Unternehmen. Was zeichnet den Mittelstand oder die Familienunternehmen im Kern aus? Es sind drei zentrale Aspekte, die aufeinander aufbauen: Die Basis für den Erfolg sind „authentische Persönlichkeiten". Hiermit ist zuallererst die Gründer- oder Führungspersönlichkeit des Unternehmens gemeint. Sie prägt mit ihrem hohen Verantwortungsbewusstsein das gesamte Unternehmen und bietet eine Langfrist-Perspektive für alle Mitarbeiter. „Authentisch" – das heißt glaubwürdig, echt, mit Leidenschaft. Hermann Simon, Verfasser des Werkes zum Thema Hidden Champions, charakterisiert diesen Führungsstil als ambivalent – insofern, als dass hinsichtlich Prinzipien, Werten und Zielen des Unternehmens zwar ein autoritärer Führungsstil gelebt wird; geht es jedoch um die Ausführung der konkreten Arbeit, besitzen die Ausführenden große Spielräume und Einflussmöglichkeiten, was als partizipativer Führungsstil beschrieben werden kann. Neben der Bedeutung von authentischen Persönlichkeiten auf der obersten Führungsebene ist diese Stärke auch bei den anderen Führungskräften zu finden.

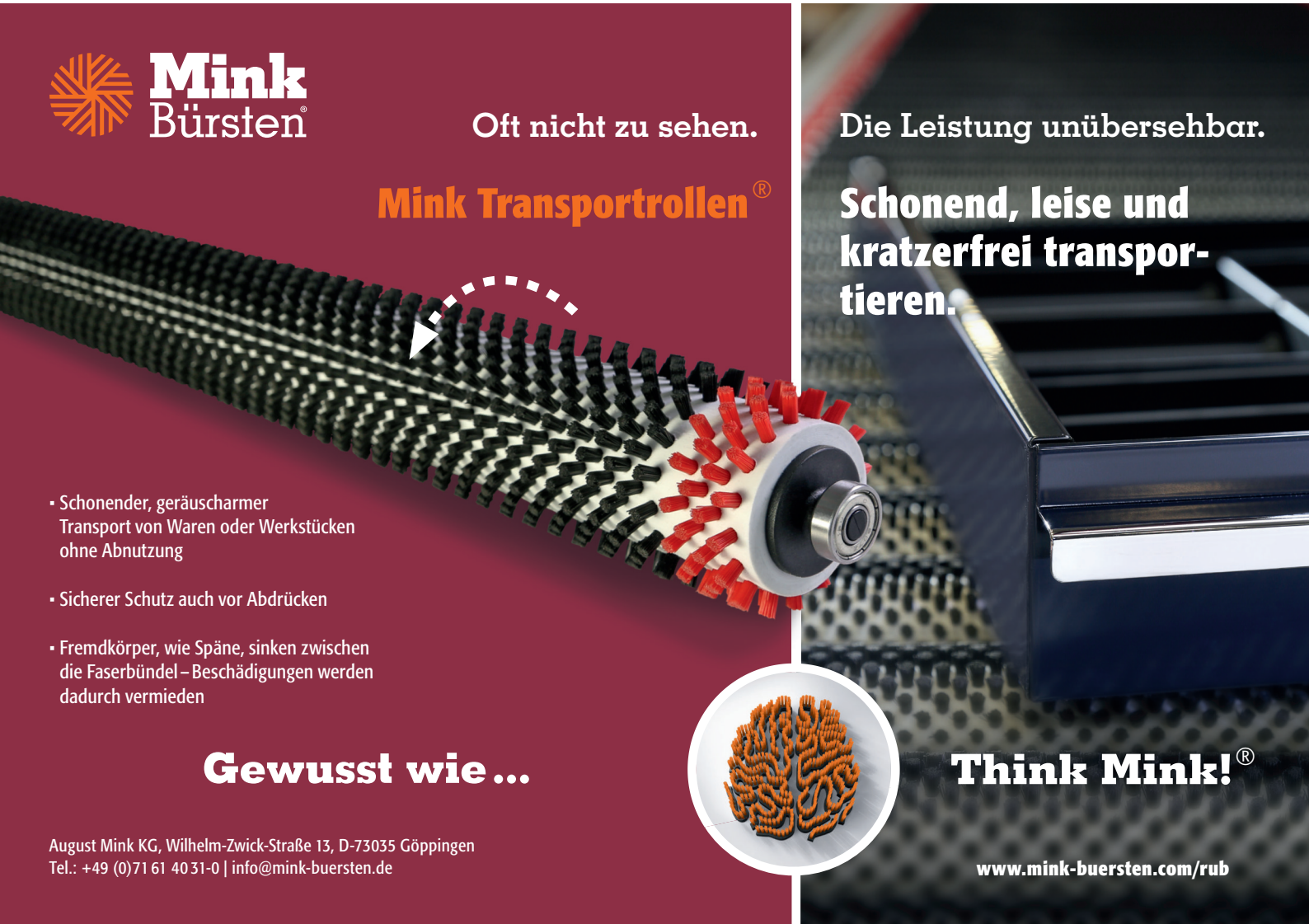
Statt Dickicht flache Hierarchien

Auf diesem Fundament aus „authentischen Persönlichkeiten" kann sich die zweite große Stärke entwickeln: eine Unternehmenskultur, die man als „Identifikations- und Leistungskultur" beschreiben kann. Im Gegensatz zum Klima der Opportunität und Anonymität – wie bei manch großem Konzern-Tanker – entwickeln die Mitarbeiter von mittelständischen Unternehmen ein starkes Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl bezogen auf ihren Arbeitgeber und ihre Kollegen. Dieses Miteinander führt zu hoher Einsatz- und Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Teamgeist. Es ist das richtige Biotop für die Entwicklung „agiler Organisationen" (dritte Stärke). Im Mittelstand gibt es statt unübersichtlicher Berichtswege meist flache Hierarchien – dies entsteht natürlich aus der täglichen Arbeit.

Drei Handlungsfelder im Mittelstand:

1. Führungskräfteentwicklung mit Systematik und Konsequenz statt nach „Gutsherrenart".
2. Messen der Führungsqualität durch Mitarbeiterbefragungen, Führungsfeedbacks, Führungsaudits und andere Kennzahlen.
3. Strategisch-gestaltendes Agieren der Personalabteilungen mit Fokus auf Personalentwicklung und Talentmanagement: Wirksame Führungskräfte sollten sich ausreichend Zeit für die Talentidentifizierung und -förderung nehmen; das ist die Pflicht, nicht die Kür.

Dr. Bernhard Rosenberger/pb

Führung

Rosenberger & Partner, www.rosenberger-beratung.de