

## **Führung im Mittelstand – Herausforderungen an Führungskräfte und Personalabteilungen in KMU**

Wird im Mittelstand anders geführt als in großen Firmen? Was unterscheidet Führung im Mittelstand von der Führung in Konzernen?

Führung kann sehr allgemein als zielbezogene Einflussnahme bezeichnet werden. Dabei sollen die Mitarbeiter dazu „bewegt“ werden, bestimmte Ziele zu erreichen oder bestimmte Aufgaben zu erledigen, die der Zielerreichung dienen. Die Ziele selbst leiten sich zumeist aus den Unternehmenszielen ab.

Führung wird dabei im Wesentlichen durch Vorgesetzte ausgeübt, in dem diese ein Führungsverhalten an den Tag legen, welches zum (Führungs-) Erfolg führt bzw. führen soll.

Man könnte meinen, dass die Erklärung von Führungserfolg einfach sei. Aber ein Blick in Wissenschaft und Praxis zeigt, dass weit über 1.000 Kriterien zur Erklärung des Führungserfolges existieren (Neuberger, 2002).

<http://www.amazon.de/F%C3%BChren-f%C3%BChren-lassen-F%C3%BChrungsforschung-Uni-Taschenb%C3%BCcher/dp/382522349> ).

Ich schließe mich der einfachen und klaren Definition von Lutz von Rosenstiel an: „Führungsverhalten in Organisationen ist nun kein Selbstzweck, sondern es soll dazu beitragen, dass Ziele, die sich aus den übergeordneten Organisationszielen ableiten, im Sinne des

Führungserfolges realisiert werden“ (Rosenstiel, 2003, S. 13).

<http://www.amazon.de/F%C3%BChrung-Mitarbeitern-Handbuch-erfolgreiches-Personalmanagement/dp/3791020609> .

Oder, um es mit Malik zu sagen: Management (als Synonym für Unternehmensführung) ist der Beruf des Resultateerzielens.

[http://www.amazon.de/F%C3%BChren-Leisten-Leben-Wirksames-Management/dp/3593382318/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&s=books&qid=1282670638&sr=8-1](http://www.amazon.de/F%C3%BChren-Leisten-Leben-Wirksames-Management/dp/3593382318/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1282670638&sr=8-1)

Wenngleich die Dinge in Großunternehmen ob der schieren Größe komplexer sind, so mag man bisher noch keine prinzipiellen Unterschiede zu mittelständischen Unternehmen erkennen.

Vielleicht liegt in der Literatur zum Thema „Führung“ eine Quelle der Konfusion. Diese befasst sich ganz häufig mit Fragen des „Wie“.

- Wie sieht die ideale **Führungspersönlichkeit** aus? Fragen der Persönlichkeit stehen im Vordergrund. Das scheint auf den ersten Blick auch sehr plausibel. Es ist von „großen Führungspersönlichkeiten“ aus Politik und Wirtschaft die Rede. Von großen Charakteren, die den „Marschallstab im Tornister“ hatten. Bei näherem Hinsehen hat es jedoch immer und überall erfolgreiche Menschen gegeben, die von der Persönlichkeit her so verschieden waren, wie es Menschen nur sein können. Gesicherte Erkenntnis ist heute, dass es keinen nennenswerten Zusammenhang gibt zwischen bestimmten Persönlichkeitstypen und Erfolg.
- Das zweite „Wie“ bezieht sich auf das **Führungsverhalten** und die Führungsstile. Von „Laisser-Faire“ über partizipativ bis hin

autoritär. Und auch in diesem Bereich war sich die Forschung über den besten Stil einig: es kommt darauf an! Nämlich auf die Situation.

- Und so trat eine Forschungsrichtung hinzu, die sich mit einem weiteren „Wie“ befasste: wie ist **Situation** beschaffen, in der eine bestimmte Kombination aus Führungseigenschaften und Führungsverhalten erfolgversprechend ist?.

Die jüngsten Forschungen befassen sich unter den Stichworten „Symbolische Führung und Unternehmenskultur“ sowie „Transaktionale und transformationale Führung“ mit dem Versuch, die jeweiligen Schwächen der älteren Erklärungsmodelle zu eliminieren. Dabei wird zunehmend ein ganzheitlicher Ansatz deutlich, der die einfachen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen überwinden soll

All diese Diskussionen tragen (ungewollt) dazu bei, dass das Einfache, das **Entscheidende der Führung** gerne in den Hintergrund rückt: das Erreichen von (Organisations-) Zielen, das Erzielen von Resultaten. Und dies hat meistens weniger mit Charisma und visionären Luftschlössern zu tun, als mit einfacher, zielgerichteter Arbeit.

Das hat bereits Thomas Alva Edison gewußt als er sagte: „Genius is one per cent inspiration and ninety-nine percent perspiration“.

Es obliegt dem Unternehmen, welcher Art die zu erreichenden Ziele sind. Dies ist eine typische Managemententscheidung. Der Ansatz mittels der Balanced Score Card ist nur einer von vielen möglichen.

Ein ressourcenorientierter Ansatz ist allerdings in allen Unternehmen anzutreffen: es geht immer um **Menschen** und es geht immer um **Geld**.

Aus diesem Grund sollten Unternehmensziele mindestens diese beiden Dimensionen erfassen:

a) die Ebene der Mitarbeiter:

Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Krankenstand, Fluktuation, aufgabenbezogenes Leistungsverhalten, freiwilliges Arbeitsengagement u.ä.;

b) die Ebene des Unternehmens:

Gewinn, Umsatz, Return on Invest, Produktivität, u.ä.

Auch insoweit lassen sich noch keine wesentlichen Unterschiede in der Ausrichtung von Führung erkennen.

Die gravierendsten Unterschiede liegen in den unterschiedlichen Bedingungen für Führungsverhalten, wie sie durch die Strukturen und die spezifischen Situation von KMU im Vergleich zu Konzernunternehmen geprägt sind.

- Führungskräfte von KMU, besonders, wenn diese im ländlichen Raum angesiedelt sind, weisen oft eine stärkere örtliche Verwurzelung auf als Führungskräfte aus Konzernunternehmen.

Dies gilt ganz besonders für die Firmeninhaber von KMU, die oftmals in x-ter Generation die Unternehmen führen und ein weit gefasstes Netzwerk persönlicher Beziehung haben. Führungskräfte aus Konzernunternehmen werden öfter versetzt, ziehen an den jeweiligen Standort - sofern sie nicht wegen der ohnehin geringen Verweildauer in der jeweiligen Führungsposition pendeln – und müssen sich ein Netzwerk erst langsam aufbauen. Bei kurzer Verweildauer scheint das Bedürfnis hierfür oft nicht sonderlich ausgeprägt zu sein.

- Die Größe des KMU - gemessen an der Zahl der Mitarbeiter - ist meist deutlich geringer als bei Konzernstandorten. Verbunden mit flachen Hierarchien schafft dies persönliche Nähe, zur Unternehmensführung und den vor allem zu den Führungskräften. Persönliche Bekanntschaften und Freundschaften sind in einem solchen Umfeld wahrscheinlicher als in Großunternehmen.
- Aufgrund der flachen Hierarchien und der nicht selten nur schwach ausgeprägten Strukturen ist die Grenze zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem fließend. Mitarbeitende Vorgesetzte sind eher die Regel denn die Ausnahme.
- Die Auswahl von Vorgesetzten erfolgt aufgrund dieses Umstandes oft auf der Basis von fachlichen Kriterien: der beste Schlosser wird Gruppenleiter. Nicht selten verliert man dadurch einen der besten Fachleute und „gewinnt“ einen schwachen Vorgesetzten hinzu.

- Heute Kollege, morgen Vorgesetzter: die oft jahrelange Zusammenarbeit auf Kollegenebene wird aufgrund der internen Nachfolgeregelung durch ein Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis abgelöst. Dies hat nicht nur Vorteile.

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie ließe sich nahezu beliebig erweitern.

Es soll an dieser Stelle sensibilisiert werden: all die dargestellten Umstände haben gravierende Auswirkungen auf das Führungsverhalten, vor allem auf der Beziehungsebene Vorgesetzter-Mitarbeiter und auf das Rollenverständnis der handelnden Personen.

Diese Effekte sind weniger kognitiver Natur, sondern spielen sich auf der Ebene der Einstellungen und Gewohnheiten ab. Dies bleibt nicht ohne Auswirkung auf eine verantwortliche und vor allem wirksame Personalentwicklung.

Auch wenn das Buch „Die Weiterbildungslüge“ sehr kontrovers diskutiert wird, so hat wohl bei Führungsseminaren nahezu jeder schon die Erfahrung gemacht: außer Spesen nichts gewesen.

Hierin liegt eine der großen Herausforderungen für die Geschäftsführungen von KMU, aber auch für deren Personalabteilungen. HR muss nicht nur den Elfenbeinturm verlassen, wie es der Personalvorstand von MAN Jörg Schwitalla in einem Interview mit der Zeitschrift *managerSeminare* (Heft 145, April 2010). Personalarbeit im Mittelstand muss aber auch mehr sein als das Modell der Personalabteilung, das geprägt ist von administrativen/

verwaltenden Aufgaben, die hauptsächlich von Personalsachbearbeitern ausgeübt werden. Dieses Modell herrscht nach einer Studie von Hewitt aus dem Jahr 2009 immerhin bei 22 % der befragten mittelständischen Unternehmen vor.

Personalabteilungen sollten mit den verfügbaren Personalprozessen, wie zum Beispiel Einstellung, Beurteilung, Beförderung etc. die Gestalter einer auf die Unternehmenszielerreichung ausgerichteten Führungskultur werden.

Chancen gibt es genug. Man muss sie nur nutzen.

**In diesem Sinne: Überschreiten Sie den Rubikon.**

Mit den besten Wünschen für viel Erfolg

Ihr

Michael Kohlhaas