

FÜHRUNGSTILE

MITTELSTAND ODER KONZERN?

Text: Brigitte Ott-Göbel

Ein leichtes Stand hat der Mittelstand gewiss nicht. Einerseits wird er hoch gelobt, wahlweise als „Herz“ oder „Motor“ der deutschen Wirtschaft oder als „Exportlokomotive“ betitelt, die nach der Finanzkrise das Bruttosozialprodukt wieder aus dem Tal und zu neuen Höhen gezogen hat. Doch andererseits wollen immer noch zu wenige exzellente Manager ihr Dasein in der Provinz fristen, dort, wo Mittelstand nun mal gerne statt findet. Der Glamourfaktor der „hidden champions“ ist gering und die Ranglisten der Unternehmensattraktivität für Hochschulabsolventen werden traditionell von großen Automobilherstellern oder IT-Konzernen dominiert. So zuletzt wieder bestätigt im Ranking der besten Arbeitgeber, das 2011 vom Berliner Beratungsunternehmen *trendence* im Auftrag des Manager Magazins durchgeführt wurde. Die Favoriten bei den Wirtschaftswissenschaftlern: Audi, BMW, Lufthansa, Porsche, Adidas. Außerdem spukt in den Köpfen vieler Führungskräfte immer noch das Bild des älteren, dennoch überall mitbestimmenden Patriarchen herum, des Mittelständlers, der moderner Unternehmensführung nicht übermäßig zugeneigt ist.

Dabei gestaltet sich der Mittelstand mittlerweile moderner und attraktiver als zunächst gedacht. Dies zeigte zuletzt die Studie „UnternehmerPerspektiven“ der Commerzbank und TNS Infratest, deren Ergebnisse 2011 veröffentlicht wurden. Für die Erhebung wurden Geschäftsführer und Inhaber von 4.000 Unternehmen ab einem Umsatz von 2,5 Millionen Euro befragt. Die wichtigsten Erkenntnisse:

- Führung jenseits des Patriarchats: Jede zweite Führungskraft an der Spitze eines Mittelständlers ist ein angestellter Manager, der häufig mit dem Eigentümer im Team arbeitet
- Generationenvielfalt: Jung und Alt führen zunehmend gemeinsam. Internationales Flair ist in den Chefetagen selten

- Eins zu Null für den Mittelstand: Bei der Frauenquote in der Führungsspitze toppt der Mittelstand die Großunternehmen und Konzerne um ein Vielfaches
- Open Door: Ständige Ansprechbarkeit scheint die ideale und weithin praktizierte Form der Mitarbeiterkommunikation zu sein. Jedoch zeigt sich auch, dass nicht mehr, sondern klarer kommuniziert werden muss
- Nachwuchssicherung: In der Führung bleibt der Mittelstand eher unter sich – auch bei der Rekrutierung.
- Führung ist auch Personalentwicklung: Individuelle Förderung und Integration fördern Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit

Ob sich diese Erkenntnisse mit den Erfahrungen mittelständischer Geschäftsführer decken und wo die Unterschiede zur Führungskraft in einem Konzern liegen, war vor kurzem auch Gegenstand einer Podiumsdiskussion beim Stuttgarter Gespräch der FOM Hochschule. Vertreter beider Seiten berichteten aus ihrem Führungsalltag und machten dabei sehr schnell die Unterschiede klar:

Im Konzern sind die Abläufe und auch die Hierarchie der Führungspositionen deutlich komplexer als im Mittelstand. „Es tauchen immer wieder Situationen auf, die nicht in die eigene Entscheidungsbefugnis fallen. Deshalb muss man lernen, bei solchen Gelegenheiten mit Argumenten und Kompetenz zu überzeugen und zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Stil zu finden“, berichtet Dr. Jutta Krienke, Leiterin des Privatkundenbereichs Business Development der Allianz Lebensversicherung in Stuttgart. Im Konzern werden Entscheidungen durch festgelegte Prozesse, die in der Regel eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, abgesichert und strukturiert. Das kann zu mehr Nachhaltigkeit führen, kann aber auch bedeuten, dass auf Veränderungen verzögert reagiert wird und Entscheidungen bzw. Handlungen des Einzelnen durch langwierige Abstimmungsprozesse verwässert werden.

BRIGITTE OTT-GÖBEL

Im Gegensatz dazu kann der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens eigenständig Entscheidungen fällen, was Schnelligkeit und einen größeren Freiheitsgrad ermöglicht. Martin Brezger, Geschäftsführer der Mörk GmbH & Co. KG in Leonberg, kann von durchaus ungewöhnlichen Experimenten im Führungsalltag berichten. So versucht, er seinen Mitarbeitern möglichst viele Freiheiten zu geben. „Wichtig ist, dass sie selbst mitbestimmen können, wenn es um Entscheidungen in ihrem direkten Arbeitsumfeld geht. So legen wir Wert darauf, dass die Teamleiter neue Mitarbeiter für ihre Teams aussuchen. Darüber hinaus wird jeder in die Definition seiner Aufgaben einbezogen, denn nur so kann er einen Sinn in seiner Arbeit finden, eine Leidenschaft dafür entwickeln und seinen Anteil am Unternehmenserfolg wahrnehmen.“ An einer Stelle stieß das Experiment aber dann doch an eine Grenze – als der Chef jeden Mitarbeiter die Zahl seiner Urlaubstage eigenständig bestimmen lassen wollte.

Ständige Ansprechbarkeit und klare Kommunikation – das kennzeichnet den Führungsstil vieler Betriebe im Handwerk. „Im Vergleich zum Konzern greift die mittelständische Unternehmensführung deutlich direkter auf Mitarbeiter zu. Entscheidungen müssen nicht in verschiedene Richtungen rückversichert werden, vielmehr können sie direkt mit der betreffenden Person – und ihren Bedürfnissen entsprechend – geklärt werden“, erläutert Markus Mergenthaler, der mit seinen beiden Schwestern den Maler- und Stuckateurbetrieb Mergenthaler GmbH in Stuttgart leitet. Und wie steht es mit dem Nebeneinander der Generationen, wen erkennen die Mitarbeiter als Chef an? Mergenthaler: „Der Chef – das ist für einige langjährige Mitarbeiter immer noch mein Vater. Aber er wirkt nur noch im Hintergrund. Wenn die Mitarbeiter wegen einer Entscheidung zu ihm kommen, schickt er sie zurück zu meinen Schwestern und mir.“ Martin Brezger kann sich für seine eigene Nachfolge und damit die fünfte Generation der Firma Mörk jede seiner vier Töchter vorstellen, von denen alle vier ein Studium unterschiedlicher Ausrichtung gewählt haben. Um diesen Prozess vorzubereiten, findet einmal jährlich eine Familienkonferenz statt, bei der alle strategischen geschäftlichen Themen mit den Familienmitgliedern diskutiert werden.

Und warum schneidet nun der Mittelstand beim Thema Frauen im Management deutlich besser ab als die Konzerne? Rund 20 Prozent der Top-Führungskräfte sind weiblich, ganz gleich wie groß das Unternehmen ist. Zum



Vergleich: Bei den Top-200-Unternehmen in Deutschland liegt der Frauenanteil an der Unternehmensspitze laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) bei 3,5 Prozent. Sollte die berühmte „gläserne Decke“, von der weibliche Führungskräfte in Konzernen in den Coachings und Seminaren häufig berichten, im Mittelstand so nicht vorhanden sein? Sind die klassischen Personalinstrumente der Konzerne wie Potentialaudit, 360-Grad-Beurteilung oder Leadership Assessment mit ihren oft männlich geprägten Kriterien hinderlich für die Entwicklung der weiblichen Talente? Oder spielen die von vielen mittelständischen Unternehmen praktizierten flexiblen und pragmatischen Arbeitszeitmodelle für eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Familie die entscheidende Rolle? Spannende Fragen, die sich bei der Betrachtung der Unterschiede zwischen Konzernen und Mittelstand aufdrängen. Ihre Beantwortung kann wichtige Impulse für die Berufsentscheidungen der jungen Hochschulabsolventen von heute setzen und bei der Entscheidung helfen, welcher Arbeitgeber – Konzern oder Mittelstand – für einen persönlich wirklich attraktiver ist.

Brigitte Ott-Göbel gründete 2008 ihr eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen nach einer erfolgreichen Karriere in der Automobilindustrie. Sie ist spezialisiert auf Change Management Consulting, Teamentwicklung und Führungskräfte training. Daneben hat sie einen Lehrauftrag zum Thema Leadership an der FOM Hochschule in Stuttgart.
www.ott-goebel-consulting.com, www.fom-stuttgart.de