

Link: <https://www.channelpartner.de/a/so-entwickeln-sie-fuehrungskultur-in-kmu,3334388>

Strategisch denken und handeln

So entwickeln Sie Führungskultur in KMU

Datum: 13.09.2018

Autor(en): Klaus Doll

Mittelständler haben eine andere Kultur als Konzerne. Doch auch sie muss sich ändern – weil sich die Mitarbeitererwartungen gewandelt haben.

Eigentümergeführte Klein- und Mittelunternehmen, kurz KMU, haben meist folgende Stärken:

- Sie sind kundenorientiert. Sie sind es gewohnt, Service zu erbringen und auf Kundenwunsch auch Klein- und Spezial-Aufträge auszuführen.
- Sie sind bei der Alltagsarbeit recht agil, denn die Arbeitsteilung ist in ihnen weniger ausgeprägt als in Konzernen. Und:
- Sie und ihre Mitarbeiter sind es gewohnt, flexibel auf neue (Kunden-)Anforderungen zu reagieren.

Diesen Stärken stehen oft folgende Schwächen gegenüber:

- Eine systematische Geschäftsentwicklung erfolgt nicht.
- Es existiert keine vorausschauende Kompetenzentwicklung. Und:
- Die Weiterbildung der Mitarbeiter erfolgt weitgehend "ad hoc".

Strategisches Denken im Personalbereich fehlt

Viele KMU haben Defizite in allen Bereichen, die mit einer systematischen Personal- und Organisationsentwicklung zusammenhängen. Eine Ursache hierfür ist: Ihre Personalleiter, die oft auch für die Weiterbildung zuständig sind, haben ein sehr breites Aufgabenfeld. Deshalb haben sie für ein konzeptionelles, strategisches Arbeiten kaum Zeit.

Dieses behalten sich in vielen KMU ohnehin die "Eigentümer-Unternehmer" vor. Sie betrachten das Beantworten der personalpolitischen Grundsatzfragen, wozu auch die Personalentwicklung und Entlohnung zählen, häufig als ihre originäre Aufgabe. Deshalb beschränkt sich die Kompetenz der Personaler oft auf operative Aufgaben.

Darum zeigen viele Personalleiter in KMU ein scheinbar widersprüchliches Verhalten. Sie betonen zwar die Notwendigkeit einer strategischen Personalarbeit, im Alltag sind sie jedoch primär mit der Personalauswahl und dem Personalcontrolling beschäftigt. Und mit dem Thema Weiterbildung befassen sie sich nur, wenn ein akutes Betriebsproblem wie zum Beispiel zu hohe Kosten besteht.

Neue Personal- und Führungskonzepte gefragt

Doch zunehmend findet in den KMU ein Umdenken statt - auch weil viele von ihnen sich von handwerklich geprägten Kleinbetrieben zu hochspezialisierten Nischenanbietern entwickelt haben, die ihren Kunden komplexe Problemlösungen bieten. Das spiegelt sich in der Struktur ihrer Mitarbeiter wider. Sie ist heute viel heterogener als noch zur Jahrtausendwende. Zudem haben ihre Mitarbeiter häufiger einen akademischen Abschluss - zum Beispiel als Ingenieur, Informatiker oder Betriebswirt. Und diese Mitarbeiter stellen außer an ihre Arbeit auch an ihre Führung andere Anforderungen als die Mitarbeiter in der Vergangenheit.

Zudem spüren gerade die mittelständischen Unternehmen, die häufig "Hidden Champions in der Provinz" sind, den demografischen Wandel. Es fällt ihnen zunehmend schwer, hochqualifizierte und -motivierte Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden. Auch deshalb stellen zurzeit viele KMU ihre Personalführungs- und -entwicklungskonzepte auf den Prüfstand.

Lesen Sie auch: Die elf wichtigsten Soft Skills¹

Dabei lautet die zentrale Frage: Wie können wir unsere Personalarbeit sowie Unternehmens- und Führungskultur so modernisieren, dass sie einerseits den (Arbeits-)Marktanforderungen entspricht und wir andererseits die typischen Stärken eines mittelständischen Betriebs bewahren? Denn ein Irrweg wäre es, die Personalentwicklungs- und Führungskonzepte der Konzerne - in abgespeckter Form - auf die KMU zu übertragen. Dies entspräche nicht ihrem Bedarf. Zudem ginge hierdurch die Identität der KMU verloren. Also müssen sie eigene, passgenaue Lösungen entwickeln.

Neues Selbst- und Führungsverständnis nötig

Doch die smartesten Entwicklungsprogramme nutzen wenig, solange die Eigentümer-Unternehmer nicht ihre Einstellung und ihr Verhalten ändern - auch weil die Führungskräfte darunter ihr Verhalten daran orientieren. Deshalb prägen sie die (Führungs-)Kultur im gesamten Unternehmen.

Viele KMU-Inhaber sind von Haus aus passionierte Techniker. Dass sie zudem "Chefs" einer größeren Zahl von Mitarbeitern sind, ist hingegen eher ein Ausdruck ihres Strebens nach Unabhängigkeit und Bedürfnisses, etwas zu bewegen, als das Resultat eines gezielten Wollens. Entsprechend wenig Bedeutung messen sie der Führungsarbeit bei - auch weil es bei ihr so stark "menschelt". Denn eigentlich beschäftigen sie sich lieber mit Zahlen und Fakten sowie dem Entwickeln neuer Lösungen.

Zugleich fällt es ihnen jedoch schwer, zumindest Teile der Führungsarbeit konsequent loszulassen und zu delegieren - weil sie sich so stark mit ihrem "Kind", dem Unternehmen, identifizieren. Deshalb regieren sie im Betriebsalltag oft in die Kompetenzbereiche sogar ihrer (oberen) Führungskräfte hinein. Zum Beispiel, indem sie Mitarbeitern Anweisungen erteilen, ohne sich zuvor mit deren unmittelbaren Vorgesetzten abzustimmen. Oder indem sie Planungen ihrer Führungskräfte und

Mitarbeiter - en passant - über den Haufen werfen und ihnen so signalisieren: Ich habe hier das Sagen. Das frustriert gerade junge, hochmotivierte Mitarbeiter, weshalb sie häufig nach ein, zwei Jahren den Arbeitgeber wechseln.

Das Führungsverhalten auf den Prüfstand stellen

Dies wird sich erst ändern, wenn die Eigentümer-Unternehmer (und die ihnen nachgeordneten Führungskräfte) für sich akzeptieren, dass sie - aufgrund des Wachstums ihrer Unternehmen und der veränderten Erwartungen der Mitarbeiter - mehr Zeit in das Führen der Mitarbeiter investieren und ihr Führungsverhalten verändern müssen. Deshalb brauchen sie ein regelmäßiges Feedback über ihr Führungsverhalten und dessen (unbeabsichtigte) Wirkungen.

Personaler empfehlen: Macht die Mitarbeiter zu Headhuntern!²

Dieses Feedback könnten ihnen theoretisch ihre Mitarbeiter geben. Doch praktisch ist dies gerade bei den Eigentümer-Unternehmern nur bedingt möglich. Denn die Mitarbeiter (inklusive Führungskräfte) kennen deren mächtige Stellung in der Organisation und wissen um ihre existenzielle Abhängigkeit von ihnen. Deshalb sind die Mitarbeiter zu Recht meist sehr vorsichtig mit dem Feedback-geben. Was sie stört, sagen sie dem "Chef" maximal durch die Blume.

Deshalb empfiehlt es sich, wenn sich die Führungskultur real ändern soll, zum Beispiel einen erfahrenen Führungskräftecoach mit ins Boot zu holen, der den Eigentümer-Unternehmer auch auf seine blinden Flecken im Bereich Führung hinweist und diese mit ihm bearbeitet. (OE)

Klaus Doll ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße. Er arbeitet u.a. als Führungskräftetrainer und -coach für Unternehmen (www.doll-beratung.de³).

Links im Artikel:

¹ <https://www.channelpartner.de/a/die-elf-wichtigsten-soft-skills,1902818>

² <https://www.channelpartner.de/a/personaler-empfehlen-macht-die-mitarbeiter-zu-headhuntern,3544920>

³ <http://www.doll-beratung.de>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.