



Dr. Heidemarie Krüger

Steinbach & Partner,
Personalberatung, Kassel

Der Reiz des Mittel- standes

Reiz und Risiko im
Mittelstand liegen in der
Verantwortung und in der
Entscheidungsmacht.

Inhabergeführte, mittelständische Unternehmen – so war es letztes zu lesen – gehen weniger schnell in die Insolvenz als andere. Ob sich diese Behauptung so generalisieren lässt und statistisch in der Praxis wirklich beweisen ließe, wäre angesichts der großen Zahl von Insolvenzen in den letzten Jahren zu überprüfen. Doch allein die Schlagzeile ist es Wert, darüber nachzudenken, welches Körnchen Wahrheit in dieser Behauptung steckt.

Die Frage lautet also, welche Besonderheiten zeichnen solche mittelständischen Unternehmen aus, die von Inhabern geführt werden, was macht sie beständiger? Dies ist

modernen Managementkonzeptionen wie innerbetrieblich Arbeitsteilung, Verschlinkung der Strukturen und Prozesse. Je kleiner der Betrieb, umso weniger verfügen diese Unternehmen um Wissen und finanzielle Polster für eine Umstrukturierung. Gerade der deutsche Maschinenbau, der durch kleine und mittelgroße Betriebe geprägt ist, zeigt, wie eine „Erfolgsgeschichte“ aussehen kann. Doch die Zukunftsfähigkeit ist nicht gewährleistet, weil der wachsende internationale Wettbewerb eben auch eine hohe Flexibilität vorweist. Hohe Beständigkeit und Kontinuität und eine personenzentrierte Kommunikation werden zum Nachteil.

FOCUS '05

eine spannende Frage, deren Antwort alle Generationen vor allem aber den Nachwuchs auf ihren beruflichen Wegen interessieren kann.

Wesentlich ist wohl bei allen Detailüberlegungen zur Größe, zu Umsatz und Struktur, dass es sich bei den Inhabern in mittelständischen Unternehmen unabhängig von der Branche meistens um Persönlichkeiten handelt, die ihr Unternehmen auf der Grundlage ihrer persönlichen unternehmerischen Visionen aufgebaut bzw. in zweiter oder dritter Generation weiterentwickelt haben. Dabei befanden/befinden sich die Strategien zwar immer in ihren Köpfen, aber eben auch nur dort. Sie verfügen über hohe technische Kompetenz, sind Erfinder und zugleich häufig auch gute Akquisiteure, die alle entscheidenden Daten ihres Unternehmens stets für sich präsent haben. Sie decken mit ihrem Wissen oft viele Bereiche im Unternehmen ab und treffen ihre Entscheidungen „einsam“, aber schnell und flexibel und zeigen ein hohes Maß an Umsetzungsgeschwindigkeit und eine starke Kundenorientierung. Glaubwürdigkeit und Authentizität erwiesen sich in der Vergangenheit und auch heute noch als Wettbewerbsvorteil. Die Kommunikationskultur aber war/ist vielfach von ihnen allein geprägt.

Sie begeistern ihre Mitarbeiter und reißen sie mit, sind Vorbild und zentrale Integrationsfigur. Sie verhalten sich manchmal eigensinnig, gleichzeitig aber auch fürsorglich, loyal, verlässlich und mit hohem Verantwortungsbewusstsein. Eine hohe Mitarbeiterbindung ist die Folge.

Doch solche familien- oder inhabergeführten Unternehmen hieß es Anfang 2000 als Ergebnis einer Studie im Maschinenbau haben im Blick auf die Zukunft auch Schwächen. Sie besäßen zwar häufig eine moderne Informationstechnik, orientieren sich aber in ihren Arbeits- und Betriebsorganisationen wenig an

Die Zeit der „einsamen“ Entscheidungen ist vorbei. Mit den rasant sich wandelnden Märkten und internationaler werdenden Käufermärkten kann die Chance nur darin liegen, mit den Werten und den Traditionen in den Köpfen der Unternehmer eine neue Kommunikationskultur entstehen zu lassen, die auf ein zunehmend bedeutsamer werdendes breiteres und tieferes Wissen zurückgreifen kann, das ein einzelner nicht mehr besitzen kann. Dieses kann nur heißen, verantwortliche Mitarbeiter mehr einzubeziehen.

Hierin liegt dann auch für Nachwuchskräfte, die den Ehrgeiz haben, bei allen Widerständen in den Personen und Traditionen, mitzuwirken, eine Chance. Fachliche Spezialisierung ist gefragt, um zügig mitreden zu können. In solchen Unternehmen kann dann das funktionsübergreifende Denken gelernt werden: das Denken eines Unternehmers, der seine Ziele im Blick hat und um die Folgen seiner Entscheidungen weiß; der aber auch seine Mitarbeiter im Blick hat, die die Wertschöpfung erbringen.

Das heißt für die verantwortlichen Funktionsträger auf der zweiten Ebene, vom „Befehlsempfänger“ zum Akteur im Unternehmensgeschehen zu werden, nicht mehr nur umzusetzen, sondern mit zu denken, Entscheidungen selbst zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Das heißt, nicht mehr nur seine eigenen privaten Ziele zu verfolgen, sondern aktiv die Ziele des Unternehmens mit zu tragen und Mitarbeitern gegenüber zu vertreten. Führungskompetenz ist gefragt.

Reiz und Risiko im Mittelstand liegen in der Verantwortung und in der Entscheidungsmacht. Schöner noch ist dann das Gefühl, Erfolg zu haben. ■