

# Kampf um Köpfe ...

Dem Mittelstand drohen die Führungskräfte auszugehen. Für die Unternehmen gibt es aber diverse Möglichkeiten, exzellente Fachleute an sich zu binden und zu Führungsfiguren aufzubauen.

Die Bremsen für das wirtschaftliche Wachstum in Deutschland, so ergab unlängst eine Befragung unter Topmanagern, sind nicht etwa fehlende Kaufkraft oder enge Märkte, sondern der Mangel an qualifiziertem Personal. 60 Prozent der Entscheider befürchten, dass sich schon demnächst wichtige Positionen in ihren Unternehmen nicht mehr adäquat besetzen lassen. Dass Fachkräfte an allen Ecken und Enden fehlen, ist nicht neu. Aber gehen dem Mittelstand jetzt auch die Top-Führungskräfte aus? Und nach den Führungskräften dann langfristig auch die exzellenten CEO's, die klassischen Unternehmer, die Deutschland groß gemacht haben? Der äußere Schein spricht eindeutig dagegen: Der Mittelstand schreibt weiterhin Erfolgsgeschichten. Dennoch lohnt es sich, einige Trends genauer zu betrachten.

## Strategie, Innovator, Kommunikator

Die Anforderungen an die Geschäftsführer im Mittelstand ändern sich dramatisch. Waren Unternehmer früher vielfach exzellente Fachleute, etwa Ingenieure, Techniker, Logistiker oder Kaufleute, sind heute vor allem breite Führungsfähigkeit, Sozialkompetenz und interdisziplinäres Denken gefragt. Der Geschäftsführer oder Inhaber wird zum Strategen, Kommunikator, Motivator und Moderator gleichermaßen. Diese Fähigkeit wächst einem nicht automatisch zu. Sie setzt eine entsprechende Ausbildung und vorgeschaltete Führungserfahrung in nationalen oder internationalen Teamprojekten voraus. Doch die Realität sieht oft anders aus: Für eine solide Hinführung auf die Führungsposition bleibt - aus Termindruck und Konzentration auf andere Aufgaben - oft keine Zeit. Nachfolgeregelungen werden nicht rechtzeitig geplant, die zweite Führungsebene nicht systematisch gefördert. Die Konzentration auf einen einzigen potentiellen Nachfolger lässt das System blitzschnell

zusammenbrechen, wenn dieser sich plötzlich anders orientiert.

Dabei - und das ist der zweite wichtige Trend - scheint die hohe Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber vor allem für Führungskräfte nicht mehr selbstverständlich zu sein.

Hierfür ist weniger ausschlaggebend, dass der Arbeitsmarkt den Bedarf an hochkarätigem Führungspersonal insgesamt nicht mehr decken kann. Wichtiger ist, dass der frühere Vorteil des Mittelstands, nämlich die schnelle Übernahme von Verantwortung für „high potentials“, verlorenzugehen droht. Im Zuge der globalen Reorganisation und Verschlankung haben heute auch die großen Konzerne erkannt, dass sie Spitzenkräfte nur durch attraktive Karrieremodelle, Führungskräfteprogramme, flexible Aufstiegswege, internationale Jobs und schnelle Projektverantwortung an sich binden können. Selbst auf die berühmte Work-Life-Balance wird oftmals stärker geachtet als im Mittelstand, weil sich ein Großkonzern ausgefeilte Teilzeitmodelle, Home-Office-Programme und soziale Angebote finanziell und mit starker Personaldecke ausgestattet viel eher leisten kann. Auch binden die Konzerne die besten Nachwuchskräfte bereits frühzeitig durch Praktika und attraktive Trainings- und Assessment-Center an sich. So droht, wenn nichts passiert, innerhalb eines sowieso knappen Arbeitsmarktes noch einmal eine Teilung: Die Besten streben zu den Konzernen, für den Mittelstand bleibt der Rest.

Die systematische Ausbildung von Führungsnachwuchs speziell im Mittelstand geht - das ist der dritte Trend - viel zu langsam vonstatten. Zwar etablieren sich Fachhochschulen für den Mittelstand, und etliche MBA-Programme in Deutschland enthalten heute auch Module für Middle-Market-Management, doch sind diese vielfach noch zu klein oder vom Angebot her

auch zu unattraktiv, weil sie den Eindruck erwecken, hier werde eben nur „Management light“ geboten. Auch die Fortbildungsangebote der IHKs und anderer staatlicher oder halbstaatlicher Einrichtungen für Executives sind gut gemeint, haben es aber in einem dynamischen Arbeitsmarkt außerordentlich schwer. Es fehlt eine konzentrierte Offensive des Mittelstands, etwa durch Stiftungsgründungen für private Mittelstandshochschulen oder Lehrstühle an Universitäten, wie es die Großkonzerne in Deutschland zumindest versuchen. Vielleicht sind die langfristigen Trends noch nicht ausreichend erkannt worden.

## In die Alternativen investieren

Was zeigt uns das alles? Der Erfolg mittelständischer Unternehmen wird künftig auch davon abhängen, ob sie im Kampf um die besten Führungskräfte mithalten können. Zwar gibt es heute eine Reihe von Vorzeigeunternehmen, die vorbildliche Programme für die Führungskräfteentwicklung aufgelegt haben. Doch muss der Mittelstand insgesamt viel stärker in seine Attraktivität als Arbeitgeber investieren: Dies beginnt bei der offensiven Positionierung des Unternehmens im Arbeitsmarkt, geht über eigene Recruiting-Messen des Mittelstands, attraktive Praktika, den systematischen Aufbau einer zweiten Führungsebene bis hin zu nationaler oder internationaler Projektverantwortung und einer transparenten Karriereplanung. Kein Unternehmen ist zu klein, um hiermit zu beginnen. Denn es geht nicht nur um die Gewinnung der besten Führungskräfte, sondern auch um deren Bindung ans eigene Unternehmen. Die Loyalität und Bereitschaft, jahrzehntelang bei „seinem“ Arbeitgeber zu bleiben, hat sich in den vergangenen Jahren bereits in den Großkonzernen aufgelöst. Dieser Trend droht auch den Mittelstand zu erfassen. Die Investition in Märkte, Innovationen und Vertrieb reicht langfristig nicht mehr aus, um erfolgreich zu sein. Wenn es um Top-Führungskräfte geht, hat der Mittelstand künftig viel zu tun.

Prof. Dr. KLAUS EVARD ist Chairman von TEC International Germany, und Gründer der European Business School in Oestrich-Winkel.