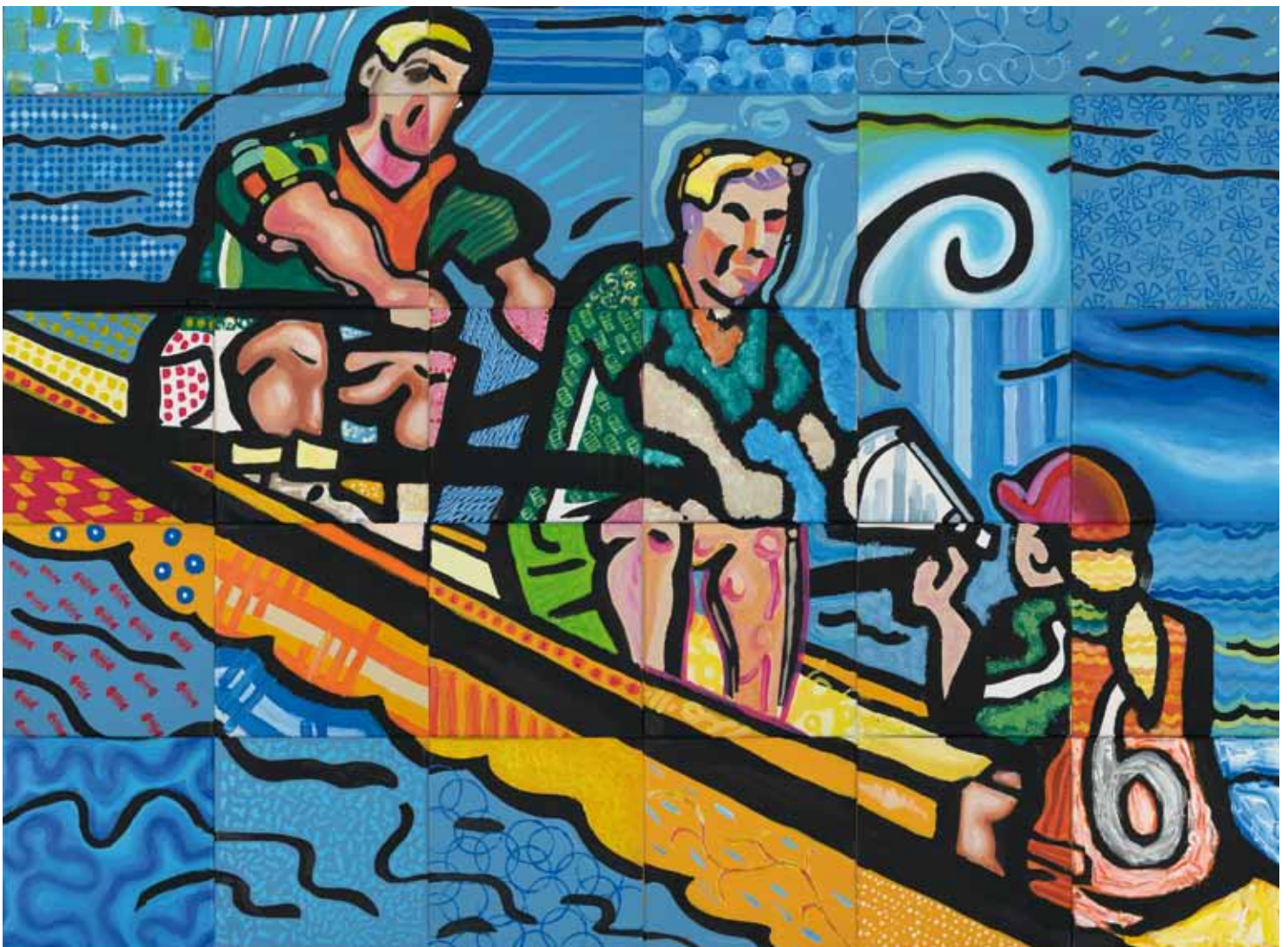


Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand

UnternehmerPerspektiven

Gemeinsam mehr erreichen

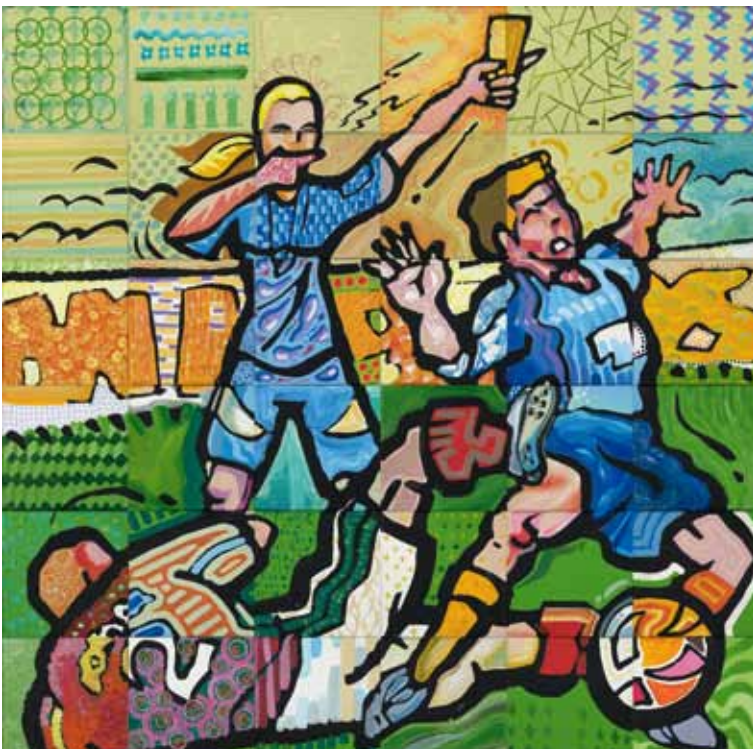


Inhalt

Vorworte	07
Summary	14
I. Führungsvielfalt: Management jenseits des Patriarchats	18
II. Führungsalltag: Mittelstand zwischen Anspruch und Wirklichkeit	35
III. Führungsqualität: Kompetenzen entwickeln und Nachwuchs gewinnen	52
Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven	58
Untersuchungsdesign und Strukturdaten	60

Eckdaten der Erhebung

Stichprobenumfang:	4.000 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio. Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio. Euro)
Großer Mittelstand:	160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. Euro)



Traditionell begleiten die Frankfurter Künstler KRAX – Lothar Krebs und GAX – Axel Gundlach die Studien der UnternehmerPerspektiven mit ihren „Puzzle Picture Paintings“. Für die aktuelle Studie haben sie bei ihren sechs Motiven Schlüsselbegriffe für das Führungsverhalten im Mittelstand gewählt: Erfolg im gemischten Team (Titel), Führung ist Chefsache (links), Teamgeist macht stark (S. 18), Manager als Teampayer (S. 35), Klare Absprachen (S. 46) und Nachfolger heranzuführen (S. 52).

Fünf Jahre Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven

Angesichts der Erfolgsgeschichte, die Deutschland als Wachstumsmotor der Eurozone in den letzten Monaten geschrieben hat, blicken ausländische Politiker und Ökonomen einmal mehr mit Anerkennung auf den deutschen Mittelstand. Die Unternehmer selbst sind überrascht, wie schnell sich ihr eigenes, für Deutschland so wichtiges Wirtschaftssegment von der Finanz- und Wirtschaftskrise erholt hat. Doch der Prophet scheint im eigenen Land nicht so viel zu gelten. Natürlich werden die Leistungen des Mittelstands in Politik und Gesellschaft weithin anerkannt und es gibt zahlreiche Projekte zur Förderung der mittelständischen Wirtschaft. Geht es aber um große, komplexere Veränderungsprozesse, wie beispielsweise die Einführung internationaler Bilanzierungsstandards oder die Umsetzung der als REACH bekannt gewordenen EU-Chemikalienverordnung, sind es meist die kleinen und mittleren Unternehmen, die Nachteile erfahren. Ihnen fehlen einerseits die politische Durchsetzungskraft der großen Konzerne, um ihre Interessen besser zu wahren, andererseits die personellen und finanziellen Ressourcen, um aufwendige Regelwerke im Arbeitsalltag mühelos umzusetzen.

Um auf eben solche für den Mittelstand spezifische Herausforderungen hinzuweisen und eine breitere Öffentlichkeit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik für diese Aufgaben zu sensibilisieren, hat die Mittelstandsbank der Commerzbank vor fünf Jahren die Initiative UnternehmerPerspektiven ins Leben gerufen. In diesen fünf Jahren durften wir eine Entwicklung erleben, die uns durchaus mit Stolz erfüllt. Denn die Resonanz auf die Arbeit der Initiative in Form von Gästezahlen, Medienberichten und persönlichen Rückmeldungen zeigt, dass wir dem gesetzten Ziel mit jeder der neun Studien und jeder der halbjährlichen Veranstaltungsreihen in den Regionen einen guten Schritt näher gekommen sind. Aber auch die vorliegende 10. Studie der UnternehmerPerspektiven, die untersucht, wer in deutschen Unternehmen führt und mit welchem Selbstverständnis, hat überraschende Erkenntnisse erbracht. Sie dokumentieren, dass noch immer zu vieles, was mittelständische Unternehmen auszeichnet, in der Öffentlichkeit zu wenig Beachtung findet.

Insofern ist es uns nach fünf Jahren UnternehmerPerspektiven weiterhin ein Anliegen, unser Engagement für die Belange des Mittelstands fortzuführen – zumal wir in dieser Zeit den Dialog mit unseren Partnern aus der Wirtschaft, in Wissenschaft, Verbänden und der Politik sehr geschätzt haben. Um die Initiative ist ein lebendiges Netzwerk entstanden, in dem akute und zukünftige Herausforderungen für die Betriebe sowie entsprechende Lösungsansätze in und außerhalb der Unternehmen mit großer



Markus Beumer,
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

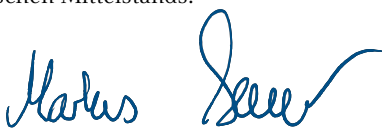
Begeisterung diskutiert und entwickelt werden. Daher möchte ich alle, die unserer Initiative verbunden sind und alle, die sie noch nicht kennen, einladen, sich weiterhin zahlreich und engagiert an den Unternehmer-Perspektiven zu beteiligen.

Doch nun einige Worte zu dieser Studie. Im Gegensatz zu früheren Erhebungen, in denen wir etwa das Verhältnis von Mittelstand und Banken oder die Anstrengungen der Unternehmen, die Krise einigermaßen unbeschadet zu überstehen, untersucht haben, stehen dieses Mal die Unternehmer selbst im Fokus. Ausgehend davon, dass mittelständische Unternehmen in hohem Maße vom Eigentümer oder Geschäftsführer geprägt werden, wollten wir wissen, welches Führungsverständnis die Top-Führungskräfte des deutschen Mittelstands haben. Im Zuge dessen war es nahe liegend zu schauen, wer die Menschen an der Spitze sind: Welchen Altersgruppen gehören sie an, welchen beruflichen Werdegang haben sie hinter sich gebracht und wie hoch ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in den Unternehmen. Dabei wurde deutlich, dass der Mittelstand mit Blick auf Fachkräftemangel und demografische Entwicklung schon jetzt einen besseren Job macht als die Großunternehmen. Im Mittelstand übertrifft der Anteil von Frauen in den Spitzenpositionen die Quote bei den DAX-Konzernen um ein Vielfaches. Ein Großteil dieser Frauen gehört der jüngeren Führungskräftegeneration an. Deshalb wird die Herausforderung für mittelständische Firmen sein, die jungen Frauen im Unternehmen zu halten und sie nach Kindererziehungszeiten zügig und ohne Reibungsverluste wieder in die Arbeitswelt zu integrieren. Aber genau das ist der Schlüssel, um das Potenzial für Führung künftig sicherzustellen. Dabei geht es nicht nur um äußere und innere Strukturen, wie Kindergarten- und Betreuungsplätze, Arbeitszeitmodelle oder Förderprogramme für mehr Frauen in Führungspositionen. Es gilt, die gläserne Decke zu den obersten Ebenen, die auch in der Führungskultur mancher mittelständischer Unternehmen noch besteht, für Frauen durchlässiger zu machen.

Die Potenziale, die ansonsten verloren gehen, sind enorm. Wenn es nicht gelingt, die gut ausgebildeten Frauen zu gewinnen und dann auch zu halten, bliebe nicht nur wertvolles Know-how und Qualifikation ungenutzt – schließlich sind 51 Prozent aller Hochschulabsolventen weiblich – es würden auch Erfolgchancen für die Unternehmen verschenkt: Wir wissen aus eigener Erfahrung und auch Studien belegen, dass

heterogene Führungsteams erfolgreicher sind. Deshalb hat sich die Mittelstandsbank fest definierte Ziele gesetzt. Wir werden die Zahl der weiblichen Führungskräfte in den oberen Führungsebenen bis 2015 signifikant steigern – denn auch wir haben, wie einige naturwissenschaftlich und technisch geprägte Branchen im Mittelstand, Nachholbedarf. Das geschieht in der Commerzbank beispielsweise durch systematische Potenzialgespräche, Mentoringprogramme und Schaffung zielgerichteter Netzwerkplattformen sowie technischer und inhaltlicher Maßnahmen, die es Frauen wie Männern ermöglichen, auch während einer Auszeit fachlich am Ball zu bleiben.

Die zweite wichtige Erkenntnis dieser Studie ist aus meiner Sicht, dass Führung für sich betrachtet eine Managementaufgabe ist, die sehr stark mit Kommunikation verbunden ist und im Geschäftsalltag leicht ins Hintertreffen geraten kann. So bevorzugt eine große Zahl der Spitzenkräfte im Mittelstand eher passive Kommunikationsangebote wie „eine stets offene Tür“, um mit den Mitarbeitern an der Basis Kontakt zu halten. Außerdem bemerken die Führungskräfte sehr selbstkritisch, dass sie ihre Mitarbeiter häufig über- oder unterschätzen und ihre Anweisungen und Zielsetzungen oftmals zu wenig eindeutig formulieren. Bei der Frage nach den eingesetzten Führungsinstrumenten setzt sich eine gewisse Diskrepanz zwischen Kommunikationsangebot einerseits und konkreten Bewertungen und Zielvorgaben andererseits fort. Zu diskutieren bleibt, ob die mittelständischen Unternehmen ebenso auf formalisierte Personalführung angewiesen sind wie Großunternehmen, die in ihren Personalabteilungen die instrumentelle Mitarbeiterentwicklung sehr stark professionalisiert haben. Denn ohne Zweifel ist die im Mittelstand gepflegte Kultur viel nahbarer und enger an den Mitarbeitern orientiert als in Konzernen. Selbst mittelständische Unternehmer, die mehrere hundert Mitarbeiter beschäftigen, identifizieren sich sehr stark mit ihren Belegschaften und suchen über die Hierarchien hinweg den persönlichen Kontakt. Diese Qualität gehört ganz sicher zum Erfolgsrezept des deutschen Mittelstands.



Markus Beumer,

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Führung braucht Fingerspitzengefühl



Steffi Jones,
Präsidentin des Organisationskomitees
für die Frauenfußball-WM 2011 in Deutschland
und Schirmherrin der 10. Studie der Unternehmer-
Perspektiven

Viel ist im Vorfeld der FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft in diesem Sommer über Frauen in Männerdomänen berichtet worden. Dass Frauen – insbesondere die deutschen – in puncto Leistung und Erfolg ihren männlichen Kollegen in nichts nachstehen, haben sie mittlerweile hinlänglich bewiesen. Und genau so, wie ich keinen Unterschied zwischen Fußball spielenden Männern und Frauen machen würde, mache ich auch keinen bei der Frage, wer welche Führungs- und Teamqualitäten mitbringt.

Führungskräfte brauchen vor allem eines: Fingerspitzengefühl. Wenn es etwas gibt, dass ich in meiner Zeit als Fußballerin und Spielführerin gelernt habe, dann dies. Nicht jeder Mitarbeiter „funktioniert“ gleich. Eine gute Führungskraft sollte dafür sensibel sein, wenn im Team oder Unternehmen Unruhe entsteht und dafür sorgen, dass man wieder zur Harmonie zurückfindet. In jeder Mannschaft gibt es ein oder zwei Spieler, die einen guten Draht zu ihren Mitspielern haben und wissen, wer sich gerade nicht gut fühlt oder wer Unterstützung braucht. Es ist wichtig, solche Tiefs rechtzeitig zu erkennen, den Kollegen zu helfen, damit insgesamt das Leistungsniveau stabil bleibt und die Menschen Freude an ihrer Arbeit haben. Und anders herum muss man als Chef in der Lage sein, sich selbst auch mal kritisch zu hinterfragen. Unternehmer brauchen um sich herum Führungskräfte, Teamkollegen, Abteilungsleiter, die ihnen gelegentlich diese Rückmeldung geben. Im übertragenen Sinne heißt das, jeder Trainer braucht einen Kapitän, der zwischen ihm und der Mannschaft für den guten Draht sorgt und die Arbeit des Trainers unterstützt. Zum „Chef-Sein“ gerade in mittelständischen Unternehmen gehört mehr, als nur die Aufgaben zu verteilen. Man muss wie in einer Familie auch zuhören können. Ich weiß, dass dies ein Fulltime-Job sein kann, viele Menschen zu führen, aber das ist es, was einen guten Chef ausmacht.

Neben dieser bedeutenden Funktion als Motivator ist es wichtig, dass Führungskräfte sehen, wer welche Stärken mitbringt, und wie diese für das Unternehmen am besten zur Geltung kommen. Nur dann können die Ziele, die man sich gesetzt hat, auch erreicht werden. Die Mitarbeiter sollten spüren, dass auch sie dafür Verantwortung tragen. Diese Verantwortung wird wiederum honoriert, in dem zum Beispiel der Chef es den Mitarbeitern ermöglicht, sich zu entwickeln. Wenn einer jedoch nur den eigenen Vorteil sucht, muss vom Trainer – also vom Chef – eingegriffen werden. So ein Verhalten schadet letztlich dem Unternehmen und verhindert, dass man gemeinsam die gesteckten Ziele erreicht.

Wenn sich Frauen in „Mannschaften“ im Unternehmen ihren Platz erarbeiten wollen, dann ist vor allem wichtig, dass sie selbstbewusst sind. Nur wer sich Dinge zutraut, kann sich durchsetzen. Dazu gehört es, manchmal anzuecken – was gerade Frauen häufig schwer fällt. Solange es noch nicht selbstverständlich ist, dass auch Frauen Unternehmen leiten, Fußball spielen oder Verbände führen, brauchen Frauen auf dem Weg an die Führungsspitze enormes Durchhaltevermögen. Man darf nicht einfach aufgeben, wenn es mal komplizierter wird oder man Rückschläge erlebt. Für mich ist es selbstverständlich, dass dies für Frauen und Männer gleichermaßen gilt. Wenn man fachlich kompetent ist, sollte doch die Geschlechterfrage keine Rolle spielen. Aber es gibt eben noch viele männliche Führungskräfte und Kollegen, die das nicht so sehen. Das erfordert dann oft überdurchschnittliche Leistungen von Frauen. Vor allem dann, wenn sie als erste an die Spitze von Unternehmen rücken wollen. Wir brauchen starke Frauen, die anderen Frauen ein Beispiel sind und die Tür für Frauen öffnen können. Sollte ich eigene Vorbilder nennen, dann ist es auf der menschlichen Ebene meine Mutter. Als junge Sportlerin war Franz Beckenbauer für mich ein Vorbild – damals gab es ja noch keine prominenten Fußballerinnen. Später dann war es Silvia Neid. Heute freue ich mich, wenn Mädchen sagen, dass ich ein Vorbild für sie bin. Im Hinblick auf beruflichen Erfolg hat DFB-Präsident Dr. Theo Zwanziger für mich echte Vorbildqualitäten. Nach einer Frau gefragt, finde ich, dass unsere Bundeskanzlerin Angela Merkel ein gutes Beispiel darstellt. Eines zeichnet alle diese Menschen aus: Sie sind starke Persönlichkeiten und hervorragende Motivatoren. Es wird also Zeit, dass wir auch in der Wirtschaft mehr Frauen haben, die als Vorbilder Orientierung stiften können.

In diesem Sinne wünsche ich der Initiative UnternehmerPerspektiven und den Unternehmern, Politikern, Sportlern und Wissenschaftlern eine anregende Diskussion und uns allen einen gelungenen Fußballsommer, in dem die Frauen im Mittelpunkt stehen werden!



Steffi Jones

Präsidentin des Organisationskomitees für die Frauenfußball-WM 2011
in Deutschland und Schirmherrin der 10. Studie der UnternehmerPerspektiven

Führung ist Chefsache und Teamarbeit

Markus
Beumer



Anton F.
Börner



Rüdiger A.
Günther



Petra
Ledendecker



„Männer und Frauen an der Spitze“? Oder sollte es nicht doch besser „Frauen und Männer an der Spitze“ heißen? Schon allein die Tatsache, dass wir über die korrekte Reihenfolge der Nennungen diskutieren, zeigt, dass Gleichbehandlung in Unternehmen und deren Führungsetagen ein heißes Eisen ist. Die Debatte über Frauenquoten in Vorständen und Aufsichtsräten scheint nicht abzureißen. Und auch in unseren Reihen, im Beirat der UnternehmerPerspektiven, gibt es durchaus unterschiedliche Positionen dazu. Wichtig ist einzig, dass wir uns diesem Thema zuwenden und über Lösungen diskutieren. Denn in Zeiten des demografischen Wandels müssen sich vor allem mittelständische Unternehmen Gedanken machen, wie sie künftig ihren Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften absichern wollen. Frauen werden da sicherlich ein entscheidendes Wörtchen mitzureden haben.

Wenn wir uns umschauen, dann haben vor allem die Unternehmen, die für Frauen produzieren oder Gesundheitsdienstleistungen anbieten, schon gute Frauenquoten in den Chefetagen aufzuweisen. Das kann und sollte aber nicht das Modell der Zukunft sein. Vor allem die ingenieursgetriebenen Branchen sichern die Zukunft der deutschen Wirtschaft ab. Und dort gibt es schlicht zu wenig weibliches Führungspotenzial. Das Problem liegt darin begründet, dass Familien und Schulen Mädchen technische Berufe nach wie vor oft nicht nahelegen. Naturwissenschaftliche oder technische Veranlagungen sind aber keine geschlechtsspezifische Angelegenheit. Es ist vor allem eine kulturelle Frage und damit ein hausgemachtes Problem, dass wir in technischen Berufen und dann auch in Führungspositionen zu wenig weiblichen Nachwuchs haben. Doch auch die Entscheider in den Unternehmen müssen mehr Bereitschaft zeigen, Führungskräfte unabhängig vom Geschlecht zu fördern. Interessant ist dabei die Beobachtung, dass Unternehmer oder Manager, die selbst ambitionierte und erfolgreiche Töchter haben, mit der Frauenfrage deutlich entspannter umgehen. Positive Erfahrungen schaffen offenbar ein besseres Klima für neue Lösungen in Sachen Familien- und Frauenförderung. Und es lohnt sich auch, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten daran zu arbeiten: Gemischte Teams sind nachweislich die erfolgreichereren – und deswegen sollten wir auch zusehen, dass wir sie bekommen.

Auch wenn sie die Diskussion im Beirat dominiert hat, war die Frage nach den weiblichen Führungskräften jedoch nur ein Aspekt unserer Studie. Im Mittelpunkt stand vor allem die Frage: Wie führt der deutsche Mittelstand seine Unternehmen? Und die Antwort ist so überraschend

wie einfach: Er motiviert. Zumindest ist das die Rolle, in der sich die große Mehrheit mittelständischer Führungskräfte sieht. Wie Trainer ihre Spieler begleiten, antreiben, beraten, fördern und fordern, genau so verstehen die Chefs und auch die Chefinnen ihre Aufgabe an der Spitze. Und das Ganze auf eine pragmatische sowie sachliche Art und Weise und mit Blick auf die langfristige Perspektive für ihr Unternehmen. Angestellte Manager in Konzernen führen in der Regel nach anderen Leitbildern und Wertmaßstäben. Sie verfolgen eher kurzfristige Ziele für die Eigentümer oder Shareholder. Das hat dann einen kurzlebigeren, manchmal auch autoritäreren Führungsstil zur Folge, den man im Mittelstand so nicht erlebt.

Insgesamt geht der Mittelstand das Thema Führung pragmatisch an. Die Ergebnisse zeigen klar, dass man erkannt hat, wie wichtig die Förderung von Führungskompetenzen ist. Das Thema hat aber nicht die Top-Priorität. Man leistet sich Weiterbildung und Coaching in Führungsfragen, wenn es dem Unternehmen gut geht, um den Erfolg abzusichern – nicht um erfolgreich zu werden.

Ihre Führungsqualitäten beurteilen die meisten Mittelständler selbstkritisch. Ein gerüttelt Maß an Realitätssinn und Bescheidenheit spielt hier wie in vielen anderen mittelständischen Fragen eine Rolle. Man will nicht anmaßend sein. So ist zum Beispiel die Einsicht, dass man Mitarbeiter zuweilen über- oder unterschätzt, vor allem ein Zeichen dafür, dass die Unternehmer wissen, wie wichtig sie für den Erfolg des Unternehmens sind. Und dazu gehört eben auch, die Menschen im Unternehmen richtig einzuschätzen, zu fördern, wo es notwendig ist, und sie zu fordern, wo es geboten ist.

Den Schlüssel dazu liefert die Kommunikation. Besonders im Mittelstand, wo die Wege kürzer und die Beziehungen persönlicher als im Großunternehmen sind, muss man mit den Menschen reden können, wenn man als guter Motivator sein Unternehmen führen will. Führungskräfte möchten wissen, was ihre Mitarbeiter beschäftigt, Führungskräfte müssen auf ihre Mitarbeiter zugehen und können nicht erwarten, dass diese durch die sprichwörtliche offene Tür in der Chefetage kommen. Zu guter Kommunikation gehört es, zuzuhören, verbindlich die eigenen Aussagen einzuhalten und Entscheidungen zu begründen. Und dabei spielt es keine Rolle, ob man Gründer, angestellter Manager, Mann oder Frau ist.



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Prof. Dr.
Norbert
Winkeljohann



Dr. Manfred
Wittenstein

Summary

Führung jenseits des Patriarchats: Jede zweite Führungskraft an der Spitze ist ein angestellter Manager, der häufig mit dem Eigentümer im Team arbeitet.

Das übliche Bild des mittelständischen Gründers und Patriarchen ist passé. Angestellte Manager ohne Beteiligung am Unternehmen machen heute die Hälfte der Top-Führungskräfte im Mittelstand aus. Alleininhaber und Teilhaber sind in den vielen kleineren Unternehmen häufiger vertreten, im gehobenen Mittelstand gibt es mehr Manager. Auch in Familienunternehmen liegt die Zahl der nicht beteiligten Chefs nur wenig darunter. Ebenfalls in der Minderzahl befinden sich die einsamen Lenker an der Spitze: In mittelständischen Unternehmen ab 2,5 Mio. Umsatz im Jahr führen meistens Teams die Geschäfte.

15 Prozent der befragten Führungskräfte sind alleine Eigentümer ihrer Firma, 31 Prozent Teilhaber. Über Kapitalmarkt oder Mitarbeiteranteile sind 4 Prozent der angestellten Manager beteiligt. Die übrigen 50 Prozent sind Manager ohne Beteiligung. Ihr Anteil beträgt im großen Mittelstand 74 Prozent, während die Managerquote in den Familienunternehmen bei 42 Prozent, bei eigentümergeführten bei 35 Prozent liegt. Nur ein Drittel aller Firmen wird von einer Person geführt.

Generationenvielfalt: Jung und Alt führen zunehmend gemeinsam. Internationales Flair ist in den Chefetagen selten.

Dem Alter der Führungskräfte nach zu urteilen, hat der Modebegriff Diversity, zu deutsch Vielfalt, im Mittelstand bereits Einzug gehalten. In den Führungsteams sind Junge wie Ältere gleichermaßen vertreten und auch Altersunterschiede von mehr als zehn Jahren sind keine

Seltenheit. Dagegen gehört die Mehrheit der Alleingeschäftsführer heute zu den über 60-Jährigen. Auch unter den Gründern, Eigentümern und Teilhabern sind junge Führungskräfte (noch) weniger häufig anzutreffen als unter angestellten Managern. Vielfalt im Hinblick auf die Herkunft bleibt die Ausnahme in den Unternehmen: Nur wenige Führungskräfte stammen selbst oder in zweiter Generation aus dem Ausland.

39 Prozent aller über 61-Jährigen sind Alleingeschäftsführer. 80 Prozent der jüngeren Unternehmer bis 30 Jahre führen hingegen im Team. Diese Gruppe macht fünf Prozent der Top-Führungskräfte aus, 32 Prozent sind 31 bis 45 Jahre alt. 64 Prozent gehören zu den „gestandenen“ Unternehmern über 45 Jahren. Lediglich vier Prozent der Chefs sind Ausländer oder Deutsche, deren Eltern aus dem Ausland stammen. Nur im großen Mittelstand liegt ihr Anteil zehn Prozent über dem Schnitt.

Eins zu null für den Mittelstand: Bei der Frauenquote in den Führungsspitzen toppt der Mittelstand die Großunternehmen und Konzerne um ein Vielfaches.

Selbst im gehobenen Mittelstand ist fast jede fünfte Führungskraft an der Spitze eine Frau – die derzeit heftig diskutierte Frauenquote ist somit deutlich höher als in den Vorstandsetagen deutscher Großunternehmen und DAX-Konzerne. In der Regel handelt es sich dabei um angestellte Geschäftsführerinnen. Die Frauen verantworten nicht nur das Personalwesen – mit Controlling und Finanzen sind sie häufig auch für andere zentrale Aufgabenfelder zuständig. Vertrieb und technische Bereiche wie Entwicklung und Produktion bleiben von Männern geprägt.

Insgesamt 20 Prozent der Top-Führungskräfte sind weiblich. Kleine Firmen (2,5 bis 12,5 Mio. Jahresumsatz) beschäftigen mit 21 Prozent die meisten Frauen. Unter den Gründern sind die Chefinnen mit 13 Prozent vertreten, bei den Inhabern und Teilhabern mit 14 Prozent, während 24 Prozent der angestellten Manager Frauen sind. Das Personalwesen haben 85 Prozent der Frauen unter sich (80 Prozent Männer), das Controlling 72 Prozent und 71 Prozent die Finanzen. Für den Vertrieb sind 37 Prozent der Frauen zuständig, für Entwicklung und Produktion nur 15 bzw. 8 Prozent.

Nachholbedarf: In den letzten Jahren hat der Mittelstand viele junge Frauen in die Leitungsfunktionen geholt. Technische Schlüsselindustrien müssen aufholen.

Die kleinen und mittleren Unternehmen bekommen den zum Teil demografisch bedingten Fachkräftemangel schon länger und stärker zu spüren – und haben darauf reagiert: Unter den Nachwuchsführungskräften unter 30 sind Frauen besonders stark vertreten. Wenn es den Firmen gelingt, ihnen während und nach der Mutterschaft Perspektiven zu bieten, kann die Frauenquote im Mittelstand weiter steigen. Deutlicher Nachholbedarf herrscht in technischen Zukunftsbranchen wie Logistik, Maschinenbau und der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Eine Frauendomäne ist noch immer das Gesundheitswesen. Auch bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen und im Medien- und Verlagswesen gibt es überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen.

37 Prozent der Unternehmensführer bis 30 Jahre sind weiblich. Auch in der Altersgruppe 31 bis 45 Jahre ist

der Frauenanteil mit 24 Prozent überdurchschnittlich hoch. Mit 36 Prozent am höchsten liegt die Frauenquote im Gesundheits- und Sozialwesen, am niedrigsten in den Branchen Chemie und Pharma mit 16 Prozent, Verkehr und Logistik mit 15 Prozent sowie im Maschinenbau mit 14 Prozent.

Das Selbstbild der Frauen und Männer in den mittelständischen Chefsesseln: als Motivator unverzichtbar, im Alltag sachlich-pragmatisch führend.

Auf den ersten Blick erscheinen Rollenverständnis und Führungsstil der befragten Inhaber und Geschäftsführer widersprüchlich: Einerseits sehen sie Motivation und Bindung ihrer Mitarbeiter als ihre wesentliche und nicht delegierbare Aufgabe an – wichtiger noch als Prozesse und Abläufe zu organisieren oder die strategischen Leitlinien der Unternehmensentwicklung festzulegen. Andererseits werden bei der Einschätzung des Führungsstils gemeinhin als motivierend geltende Eigenschaften, wie charismatisch und visionär, selten genannt. In der Mehrheit verstehen sich die Chefs im Mittelstand als sachlich-pragmatische Teamplayer – auch in wirtschaftlich besonders erfolgreichen Firmen. Häufiger als der Durchschnitt beschreiben sie ihr Führungsverhalten aber auch als eher charismatisch und visionär.

81 Prozent der mittelständischen Führungskräfte schätzen ihren Führungsstil als eher sachlich, 79 Prozent als eher teamorientiert und 75 Prozent als eher pragmatisch ein – Visionäre bleiben mit 25 Prozent und Charismatiker mit 19 Prozent die Ausnahme. Anders bei Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage: Hier beschreiben 36 Prozent der

Führungskräfte ihren Stil als visionär (+11 Punkte) und 26 Prozent auch als charismatisch (+7 Punkte).

Open Door: Ständige Ansprechbarkeit scheint die weithin praktizierte Form der Mitarbeiterkommunikation zu sein. Jedoch zeigt sich auch, dass nicht mehr, sondern klarer kommuniziert werden muss.

Trotz hoher Kommunikationsbereitschaft gibt das mittelständische Führungspersonal als häufigste Führungsfehler an, Mitarbeiter zu über- oder unterschätzen sowie unklare Anweisungen zu geben. Ähnlicher Mangel an Klarheit ist auch beim Einsatz von Personalführungsinstrumenten erkennbar: Die überwiegende Mehrheit der Firmen führt regelmäßige Mitarbeitergespräche durch. Zielvereinbarungen oder gar die Bewertung der Mitarbeiter und Führungskräfte werden in den Gesprächen nicht immer thematisiert. Unternehmen mit besonders guter Ertragslage nutzen solche Führungsinstrumente konsequenter.

Je 97 Prozent der Geschäftsführer befürworten offene Türen und informelle Gespräche auf dem Flur. 87 Prozent setzen auf ständige Erreichbarkeit per Mail und Telefon – für die Kommunikation mit den Mitarbeitern an der Basis. Und noch vor der zu starken Konzentration auf das operative Geschäft (48 Prozent) steht bei 74 Prozent der Führungskräfte die Einsicht, Mitarbeiter gelegentlich falsch einzuschätzen; 46 Prozent sind nicht eindeutig in ihren Anweisungen. Instrumentell setzen 88 Prozent der Unternehmen auf regelmäßige Mitarbeitergespräche, nur 47 bzw. 40 Prozent (gute Ertragslage: +12 bzw. +8 Punkte) führen Mitarbeiter- oder Führungskräftebewertungen durch.

Nachwuchssicherung: In der Führung bleibt der Mittelstand eher unter sich – auch bei der Rekrutierung.

Für viele Unternehmenschefs ist ihre derzeitige Position die erste Führungsposition, die meisten anderen waren zuvor bei einem anderen Mittelständler oder schon in der eigenen Firma in leitender Funktion tätig. Erfahrung aus Großunternehmen bringen nur wenige mit. Auch der Führungskräftenachwuchs wird bevorzugt im eigenen Unternehmen rekrutiert – bei Familienunternehmen auch in der Familie. Alternativ wird der Nachwuchs von anderen mittelständischen Firmen abgeworben oder direkt nach Studienabschluss eingestellt. Die wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen achten bei der Rekrutierung vermehrt darauf, dass die Kandidaten „auswärts“ Erfahrung gesammelt haben.

43 Prozent aller Befragten führen zum ersten Mal die Unternehmensleitung aus. 44 Prozent haben ihre Führungserfahrung in anderen mittelständischen Unternehmen und 19 Prozent in Großunternehmen gesammelt. Dagegen waren 53 Prozent der Geschäftsführer von Betrieben mit besonders guter Ertragslage zuvor bei einem anderen Mittelständler, 21 Prozent in einem Großunternehmen. Bei 83 Prozent der Firmen werden Führungskräfte bevorzugt aus den eigenen Reihen rekrutiert. Andere mittelständische Betriebe sind für 60 Prozent ein Rekrutierungsfeld. Großunternehmen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle (16 Prozent).

Der Selfmade-Mythos: Persönlichkeit und das Leben formen Führungsqualitäten – Fortbildung und Trainings eher weniger.

Führung ist für viele – auch für die noch jungen Chefs – weniger eine erlernbare Kompetenz, als ein durch Berufs- und Lebenserfahrung gewachsener Bestandteil der Persönlichkeit. Natürlich helfen auch Gespräche unter Kollegen, Fortbildungen oder im Studium erlernte Fähigkeiten, die Herausforderungen in der Mitarbeiterführung zu meistern. Doch ist Führung kein Thema, mit dem sich die Mehrheit der Unternehmer regelmäßig, in Form von Fachliteratur oder besonders intensiv durch Coachings oder Mentoring, auseinandersetzt. Zweifellos lebt Führung ganz wesentlich von Erfahrung, und im Geschäftsalltag bleibt nicht viel Zeit, sich hier auf theoretischer Ebene weiterzuentwickeln. Dass dies aber durchaus lohnenswert ist, belegen die Firmenlenker, die sowohl wirtschaftlich als auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit besonders erfolgreich sind.

Fast alle befragten Führungskräfte (98 Prozent) sind sich einig, dass berufliche Erfahrung am meisten bei der Mitarbeiterführung hilft, für 93 Prozent ist es zudem die Persönlichkeit und für 90 Prozent auch Lebenserfahrung. Während immerhin noch 78 Prozent auf Trainings setzen, beschäftigen sich 52 zusätzlich mit Fachliteratur. Nur 34 Prozent nutzen Einzelcoachings.

Führung ist auch Personalentwicklung: Individuelle Förderung und Integration unterstützen Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gezielt zu erleichtern, steht bei relativ vielen Unternehmen auf der Agenda. Gesonderte Aktivitäten für den Führungsnachwuchs, Mentoring-Programme und explizite Maßnahmen, um die Frauen im Unternehmen zu fördern, dagegen

selten. Firmen, deren Belegschaften nach Einschätzung ihrer Chefs sehr zufrieden sind und auch die wirtschaftlich florierenden Betriebe, sind in all diesen Bereichen aktiver.

Deren Führungskräfte nehmen zudem die Herausforderung, ältere Arbeitnehmer und ausländische Mitarbeiter zu integrieren, deutlich ernster. Und auch den Frauenanteil im Führungspersonal zu fördern, ist ihnen wichtiger.

46 Prozent der Unternehmen bemühen sich um Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Programme für den Führungsnachwuchs gehören für 29 Prozent zum Standard der Personalarbeit (gute Ertragslage: +11 Punkte). Nur 14 Prozent setzen Mentorenprogramme ein (+6 Punkte) und lediglich 10 Prozent fördern gezielt Frauen. Für die Mehrheit der Befragten sind Qualifikation, Bindung und Fachkräftemangel die wesentlichen Herausforderungen der Personalarbeit. 62 Prozent der Unternehmen mit sehr zufriedenen Mitarbeitern betonen im Vergleich zum Durchschnitt stärker die Einbindung älterer (+4 Punkte) und auch ausländischer Mitarbeiter (+8 Punkte). 34 Prozent wollen den Frauenanteil in der Führungsmannschaft erhöhen (+10 Punkte).

I. Führungsvielfalt: Management jenseits des Patriarchats



An der Spitze stehen viele angestellte Manager – und vor allem Führungsteams.

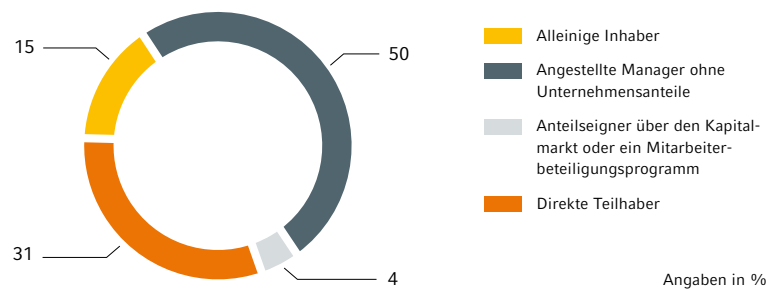
Auf der obersten Führungsebene der Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz sind Eigentümer und Manager in gleichem Maße vertreten: Jede zweite Top-Führungskraft im Mittelstand gehört weder zum Gründungskreis noch zu den Eigentümern des Unternehmens.

Eigentümer. Gründer. Patriarch. Das Bild des deutschen mittelständischen Unternehmers ist in der breiten Öffentlichkeit immer noch vom Gründungsmythos und dem Bild des Patriarchen, der allein oder im Familienkreis seine Entscheidungen trifft, geprägt. Ein Blick in die Realität zeigt jedoch, dass im Mittelstand jede zweite Führungskraft der obersten Ebene ein angestellter Manager ist, der selbst keine Unternehmensanteile besitzt (Abb. 1, oberes Diagramm). Weitere vier Prozent sind ebenfalls angestellt und zugleich Anteilseigner über den Kapitalmarkt oder ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm. Dem stehen 15 Prozent Alleininhaber und 31 Prozent Teilhaber gegenüber. Eigentümer und Manager halten sich also die Waage.

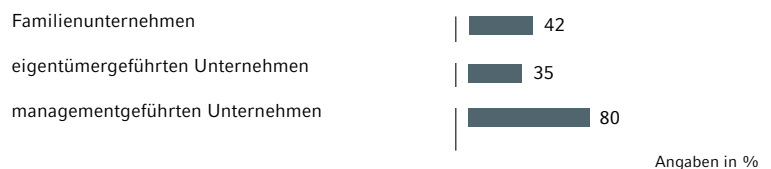
Zu beachten ist bei diesen Zahlen, dass die Unternehmerperspektiven mittelständische Unternehmen ab einem Jahresumsatz von 2,5 Mio. Euro befragen. Kleinere Unternehmen werden in der Erhebung also nicht berücksichtigt. Die Vielzahl der Firmen mit einem Jahresumsatz bis 12,5 Mio. Euro wird sehr viel häufiger vom Eigentümer geführt. Genau entgegengesetzt das Bild beim großen Mittelstand: Dort nimmt der Anteil der Manager an der Führungsspitze deutlich zu und beträgt 74 Prozent bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Mio. Euro (nicht im Diagramm).

Bemerkenswert ist, dass auch bei familiengeführten Unternehmen die Managerquote recht hoch ist (Abb. 1, unteres Diagramm): 42 Prozent der Top-Führungskräfte aus Familienunternehmen besitzen keine Unternehmensanteile. Deutlich geringer ist diese Quote bei eigentümergeführten Unternehmen (35 Prozent). Die meisten Manager ohne Unternehmensanteile stehen erwartungsgemäß an der Spitze von managementgeführten Unternehmen (80 Prozent).

1. Besitzen die Führungskräfte der obersten Ebene Anteile des Unternehmens?



Anteil von Managern ohne Unternehmensanteile unter den Top-Führungskräften in

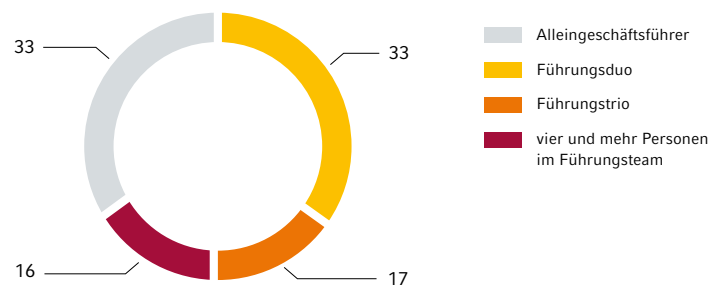


Teamführung ist die Regel: Nur ein Drittel der Unternehmen wird von Alleingeschäftsführern geführt, zwei Drittel in Teams von meist zwei oder drei Personen. Hier arbeiten Eigentümer und Manager häufig zusammen.

Eine Erklärung für den hohen Anteil an Managern findet sich in den Führungsstrukturen (Abb. 2): Im Mittelstand steht oft ein Team an der Unternehmensspitze – bei 33 Prozent der Unternehmen ein Führungsduo, bei 17 Prozent ein Führungstrio und bei 16 Prozent ein Führungsteam mit vier und mehr Mitgliedern. Eigentümer und angestellte Manager bilden eine Führungsmannschaft. Nur ein Drittel der Unternehmen (33 Prozent) sind Einzelkämpfer. Das Bild des mittelständischen Patriarchen – ein Eigentümer, der das Unternehmen gegründet hat und auch alleine führt – entspricht also nicht dem Regelfall.

Die Größe des Führungsteams ist im Übrigen recht unabhängig von der Frage, ob das Unternehmen vom Eigentümer geführt wird oder nicht: Auch eigentümergeführte Unternehmen haben mehrheitlich Teams an der Spitze (ohne Diagramm). Allerdings zeigt sich ein klarer Größentrend: Bei größeren Unternehmen wird erwartungsgemäß häufiger im Team geführt; mit steigender Unternehmensgröße nimmt dabei auch die Größe der Führungsteams zu (ohne Diagramm).

2. Wie viele Führungskräfte haben die Unternehmen auf der obersten Ebene?



Angaben in %

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, Sprecher des Vorstands von PwC



Was müssen die Unternehmen selbst tun oder ändern, um das Potenzial, das Frauen für die Führung von Unternehmen bieten, besser zu nutzen?

Zunächst mal muss für das Potenzial, das Frauen zu bieten haben, ein Bewusstsein im Unternehmen geschaffen werden. Das gilt für „Diversity“ ganz generell. Dann braucht es aber auch die Verankerung des Themas „Frauen in Führungspositionen“ in der Strategie. Unternehmen sollten dann Netzwerkveranstaltungen, Mentoringprogramme oder Führungskräfteworkshops veranstalten, um Frauen nachhaltig in Führungspositionen zu bringen. Wir selbst haben das Programm „Women at PwC“ zum Personal-Strategiethema erhoben. Damit ist es Teil der Unternehmensstrategie und wir verfolgen es mit der gebotenen Ernsthaftigkeit. Das Management ist gehalten daran zu arbeiten, dass begabte Frauen mit Potenzial auch die entsprechenden Aufstiegschancen bei PwC erhalten.

Was tut ein Unternehmen wie PwC, um talentierte weibliche Nachwuchskräfte zu fördern? Und was davon kann auch ein Mittelständler?

Um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen, müssen die Arbeitsbedingungen im Rahmen des jeweiligen Geschäftsmodells flexibilisiert werden. Wir nennen das bei PwC „Work-Life-Choice“. Es geht darum, die Arbeitsprozesse in unserem Geschäftsmodell zu untersuchen, Karriere-

modelle zu entwickeln und damit die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erhöhen. Das kann ein Mittelständler genauso tun wie ein großes Unternehmen. Die Karrieremodelle und Fördermaßnahmen müssen den Mitarbeitern dann natürlich auch transparent gemacht werden, damit bei den Frauen auch der Mut entsteht, diese Karrierewege zu beschreiten. Dann machen wir auch Fortschritte beim Thema „Frauen in Führungspositionen“. Wichtig ist, dass solche Programme immer auch maßgeschneidert sind und damit mittelstandsadäquat bleiben.

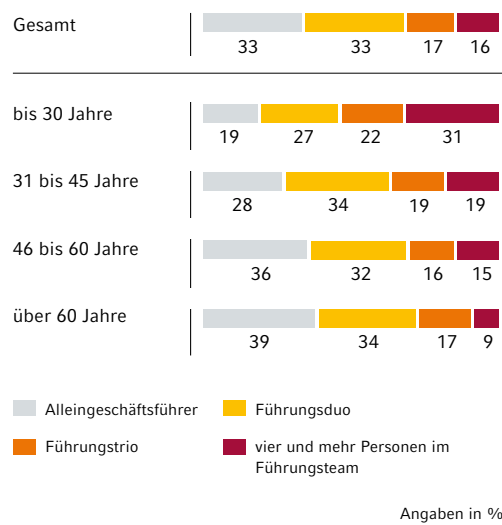
Sie begleiten viele Generationswechsel in Unternehmen. Bringen die Jungen Know-how in Sachen Führung mit, das die Alten nicht haben? Oder ist die Führungserfahrung der Seniorchefs das Modell, das von den Junioren übernommen wird?

Jede Generation lernt und arbeitet anders und entwickelt dementsprechend auch andere Führungsmodelle. Die junge Generation bringt wesentlich mehr Internationalität mit, die sich auch in einem anderen Führungsverhalten ausdrückt. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass jüngere Führungskräfte nicht nur Strategien entwickeln und implementieren, sondern diese zunächst auch mit der zweiten und dritten Führungsebene diskutieren. Damit wird Führung auf breitere Füße gestellt. Wir beobachten, dass Aus- und Fortbildung in diesem Kontext auch zunehmend im Mittelstand eine Rolle spielt.

Der Mittelstand schätzt alle Generationen.

Die nachwachsende Generation führt häufiger in größeren Teams von drei und mehr Personen. Alleingeschäftsführer zählen hingegen meist zur älteren Führungsgeneration.

3. In welchen Konstellationen führen die verschiedenen Altersgruppen?



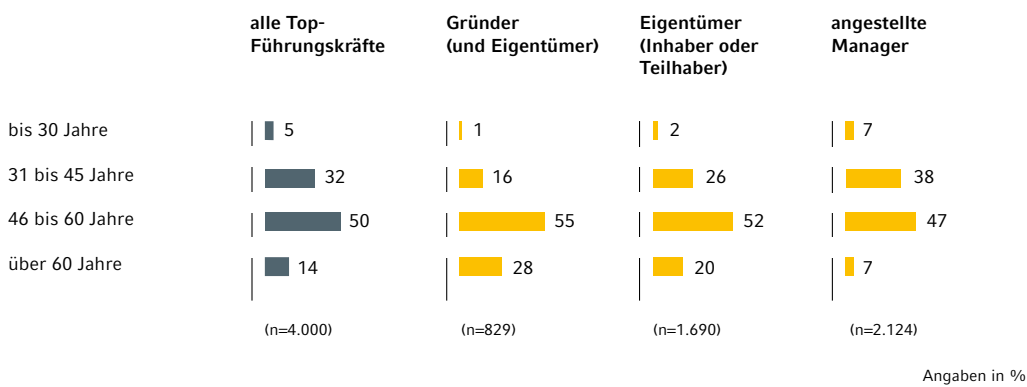
Mit Blick auf die Führungsteams ergeben sich im Altersvergleich auffällige Unterschiede (Abb. 3): Ältere Top-Führungskräfte ab 61 Jahre sind überdurchschnittlich häufig Alleingeschäftsführer (39 Prozent). Jüngere Unternehmer (bis 30 Jahre) führen hingegen sehr viel häufiger gemeinsam mit anderen Führungskräften (zusammen 80 Prozent), wobei große Teams von drei und mehr Personen überwiegen (zusammen 53 Prozent). Der Trend geht damit, wie es scheint, von der „Alleinherrschaft“ zur Teamführung.

Ein gutes Drittel der Top-Führungskräfte ist jünger als 45 Jahre, die meisten davon sind angestellte Manager. An der Unternehmensspitze führen Alt und Jung zusammen: Altersunterschiede von über zehn Jahren sind in den Führungsteams der Normalfall.

Die mittelständische Führungsspitze ist vom Alter her stark gemischt (Abb. 4, rechte Seite). Beeindruckend ist, dass fünf Prozent der Top-Führungskräfte 30 Jahre und jünger sind, weitere 32 Prozent sind 31 bis 45 Jahre alt. Knapp zwei Drittel aller Befragten aber sind gestandene Unternehmer über 45 Jahren. Von Jugendwahn an der Unternehmensspitze kann also nicht die Rede sein. Zu erwarten ist, dass sich die Altersstrukturen aufgrund des demografischen Wandels künftig noch stärker in Richtung ältere Führungskräfte verschieben.

Im Altersvergleich (Abb. 4) wird deutlich, dass managementgeführte Unternehmen eine größere Bereitschaft zeigen, jungen High Potentials Vertrauen zu schenken. Die Gruppe der Manager in der obersten Führungsebene weist eine entsprechend junge Altersstruktur auf: Sie sind zu 38 Prozent 31 bis 45 Jahre und zu immerhin sieben Prozent 30 Jahre und jünger. Bei Eigentümern und insbesondere bei Gründern sind junge Führungskräfte hingegen weniger stark vertreten. Die junge Führungsgeneration gelangt also seltener durch eigene Gründung an die Führungsspitze, sondern tritt eher als angestellter Manager in die Unternehmen ein.

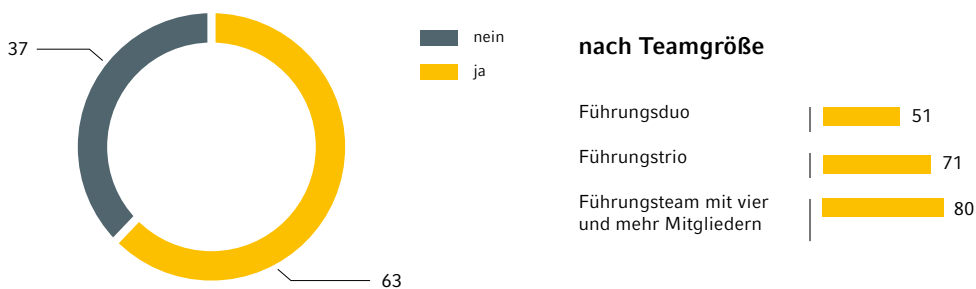
4. Wie alt sind die Top-Führungskräfte?



Der neudeutsche Personalmanagementbegriff „Diversity“ oder besser „Vielfalt“ hat auch in mittelständische Firmen Einzug gehalten. Vor allem zeigt sich die Vielfalt in den Generationen an der Führungsspitze: Im unternehmerischen Alltag arbeiten junge, gut ausgebildete

und ältere, erfahrene Führungskräfte gut zusammen. Altersunterschiede von zehn Jahren und mehr sind die Regel (Abb. 5), nämlich bei 63 Prozent aller Führungsteams. Je größer die Teams, desto größer wird dann auch der Anteil der altersgemischten Unternehmensleitungen.

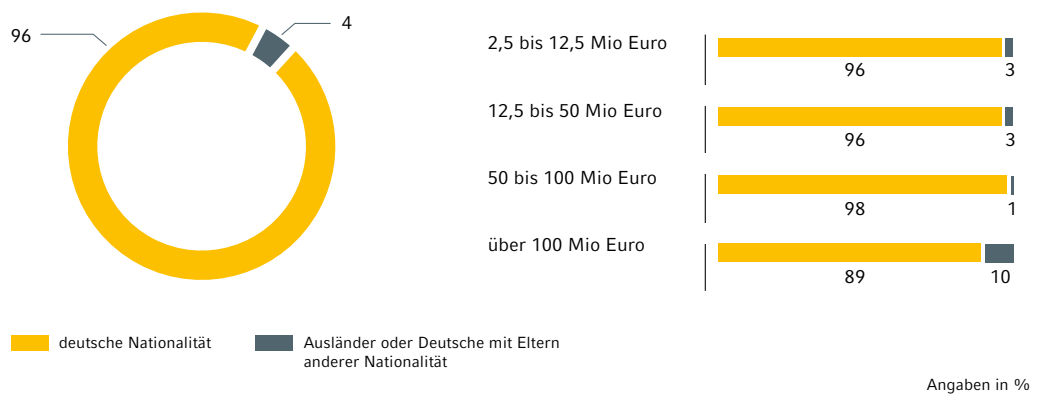
5. Gibt es Altersunterschiede von mindestens 10 Jahren im obersten Führungsteam der Unternehmen?



Basis: Unternehmen mit Teamführung (n=2.719)

Angaben in %

6. Welche Nationalität haben die Top-Führungskräfte?



Internationales Führungspersonal ist im Mittelstand die Ausnahme.

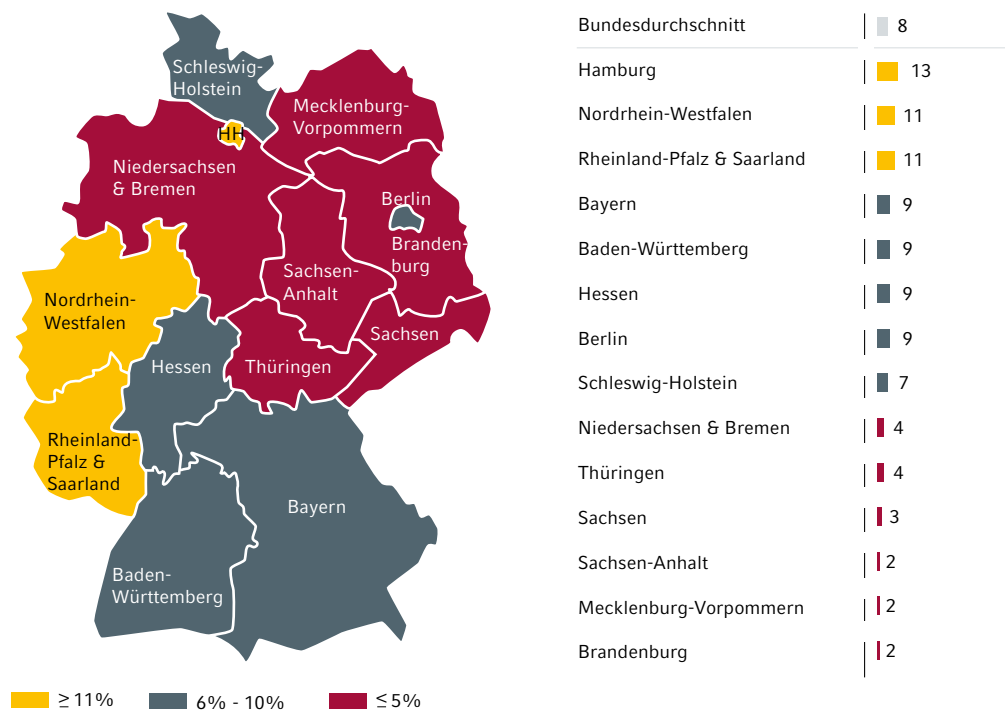
Diversity an der Führungsspitze heißt aber nicht nur Generationenvielfalt, sondern auch Vielfalt der ethnischen Herkunft und Internationalität des Führungspersonals. Hier allerdings zeigt sich der Mittelstand eher traditionell deutsch. Nur vier Prozent aller mittelständischen Top-Führungskräfte stammen selbst oder in zweiter Generation aus dem Ausland (Abb. 6). Der Anteil von Chefs mit ausländischen Wurzeln liegt damit deutlich unter dem Ausländeranteil an der Gesamtbevölkerung in Deutschland, der laut Statistischem Bundesamt 2010 bei rund neun Prozent lag. Menschen mit Migrationshintergrund machen 19,6 Prozent der deutschen Bevölkerung aus.

Je größer das Unternehmen, desto internationaler ist sein Führungsteam. Im gehobenen Mittelstand (ab 100 Mio. Euro Jahresumsatz) haben immerhin zehn Prozent der Top-Führungskräfte einen nicht-deutschen Hintergrund (Abb. 6, rechtes Diagramm). Sie stammen zum größten Teil aus dem europäischen Ausland (9 Prozent aller Top-Führungskräfte dieser Größenklasse, nicht im Diagramm). Es handelt sich – so ist zu schließen – um Expatriates, die in international tätigen Unternehmen Führungsaufgaben wahrnehmen.

Ein Blick in die von Teams geführten mittelständischen Unternehmen zeigt ebenfalls, dass eine multikulturelle Zusammensetzung der Führungsmannschaft eher selten ist. Bei durchschnittlich acht Prozent der teamgeführten Unternehmen sind Ausländer oder Deutsche anderer Nationalität vertreten. Allerdings lassen sich im regionalen Vergleich interessante Schwerpunkte feststellen: So ist in Hamburg immerhin mehr als jedes zehnte Führungsteam international aufgestellt. Auch

in den westlichen Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland liegt der Anteil leicht über dem Durchschnitt. Auffällig ist, dass insbesondere im Osten Deutschlands ausländische Führungskräfte in den Leitungsgremien nahezu nicht anzutreffen sind. Eine Ausnahme bildet die Hauptstadt Berlin. Hier geben neun Prozent der Unternehmen an, dass in ihren Führungsteams Ausländer oder Deutsche mit ausländischen Wurzeln angestellt sind.

7. Ausländer oder Deutsche mit ausländischen Wurzeln im Führungsteam





Petra Ledendecker,
Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen
(VdU)

Was können Frauen tun, um ihre Chancen auf eine Führungsposition in mittelständischen Unternehmen zu verbessern?

Die jungen Frauen sind schon auf einem guten Weg. Der Anteil weiblicher Studentinnen liegt bei 48 Prozent. Im Lauf der nächsten Jahre werden vermehrt auch die Töchter in die Unternehmensnachfolge eintreten. Dazu gibt es zahlreiche Beispiele aus dem Verband Deutscher Unternehmerinnen. Und diese Unternehmen tun auch einiges dafür, dass diese jungen Frauen nicht das sogenannte schlechte Gewissen haben, das ihnen die Gesellschaft gerne einredet. Der Begriff der Rabenmütter sollte der Vergangenheit angehören. Stattdessen gilt es, Netzwerke aus jungen Familien und älteren Paaren zu stärken. Ich habe das genauso gemacht. Dazu gehörte auch eine „adoptierte Oma“, die sich um meine Tochter gekümmert hat, wenn ich das nicht tun konnte.

Wo sehen Sie Politik und Gesellschaft in der Pflicht, damit Frauen mehr Chancen auf einen Chefsessel haben?

Es braucht in Deutschland einen gesellschaftlichen Mentalitätswandel. Denn im Ausland werden wir zu Recht gefragt, warum zum Beispiel unsere Schülerinnen und Schüler nur bis zum Mittag in der Schule sind. Das ist in vielen europäischen Ländern nicht mehr denkbar. Frauen in Führungspositionen brauchen unbedingt eine zuverlässige Betreuung und die Ganztagschule für ihre Kinder. Auf der einen Seite will man Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsräte bringen. Dann muss man auf der anderen Seite von den Firmen auch verlangen, dass dort eine gute Betreuung für Kinder und zunehmend auch für alternde Eltern auf-

gebaut wird. Aber in einer Generation werden wir darüber nicht mehr diskutieren müssen, wenn wir Frauen den Druck beibehalten. Aus diesem Grund bin ich auch für eine Quote. Ohne großen Druck verändert sich einfach nichts. Sicherlich kann man das nicht für alle Unternehmen und Branchen vereinheitlichen, weil technische Branchen immer noch generelle Nachwuchsprobleme mit qualifizierten Frauen haben.

Führen Frauen anders?

Ja und nein. Ich kann das aus der eigenen Erfahrung wiedergeben. Männer brauchen nicht so viele Grundlagen, um eine Entscheidung zu treffen. Sie sind eher bereit, etwas durchzuziehen. Frauen brauchen länger und mehr Informationen, um entscheidungsreif zu werden. Frauen gehen in der Regel auch anders mit Mitarbeitern um. Ich würde zum Beispiel nie vor versammelter Mannschaft einen Mitarbeiter stark kritisieren. Das mache ich eher im Vier-Augen-Gespräch und ermögliche ihm oder ihr damit einen Rückzug. Mein Geschäftspartner tut das nicht, da gehen Mitarbeiter eher mal mit der inneren Kündigung nach Hause. Ich bin aber der Überzeugung, dass es darauf ankommt, Mitarbeiter menschlich zu führen. Sonst kommt ein großes gesellschaftliches Problem von systematischer Überforderung auf uns zu, das zu Depressionen, zu Burn-Out-Syndromen und zur Flucht in die Sucht führt. Und deswegen, weil sie mit Menschen anders umgehen, gehören Frauen in die Führungsetagen der Unternehmen. Aber man muss auch sagen, dass es in vielen Bereichen keinen Unterschied im Führungsverhalten zwischen Frauen und Männern gibt.

20 Prozent Frauen an der Unternehmensspitze – Mittelstand toppt die Großunternehmen.

Jede fünfte Top-Führungskraft im Mittelstand ist weiblich – ganz gleich wie groß das Unternehmen ist. Die weiblichen Führungskräfte arbeiten häufiger im Angestelltenverhältnis und sind in Teams eingebunden. Auch die Zahl der Alleingeschäftsführerinnen und Gründerinnen ist mit 13 bis 15 Prozent bemerkenswert.

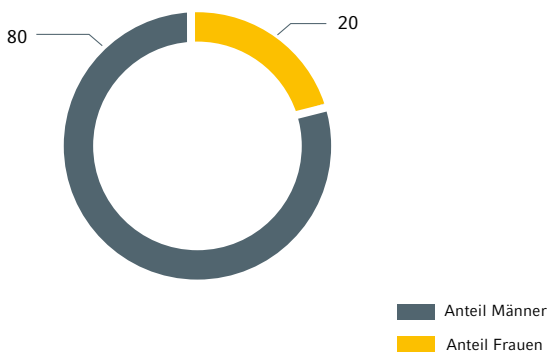
Bei der Frauenquote steht es eins zu null für den Mittelstand (Abb. 8): 20 Prozent aller Führungskräfte der obersten Ebene sind weiblich. Der Anteil von Frauen an der Unternehmensspitze liegt damit deutlich über dem von Großunternehmen und DAX-Konzernen, der laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) bei den Top-200-Unternehmen in Deutschland bei 3,5 Prozent liegt.

Der Größenvergleich (Abb.8, rechtes Diagramm) zeigt, dass kleine Unternehmen etwas häufiger Frauen an der Führungsspitze

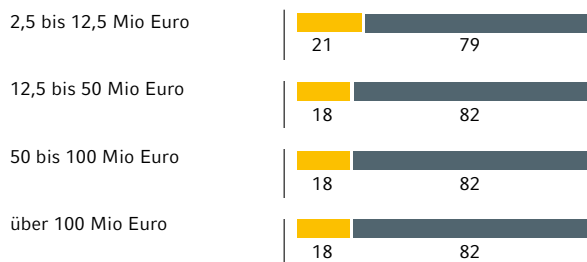
beschäftigen (21 Prozent Frauenquote) als größere Mittelständler (18 Prozent Frauenquote). Insgesamt fallen die Unterschiede jedoch marginal aus.

Frauen sind offensichtlich Teamplayer. Sie führen häufiger in Teams und seltener allein – das zeigt die Analyse der Ergebnisse nach Größe des Führungsteams (Abb. 9, oberes Diagramm). Frauen müssen also nicht selbst ein Unternehmen gründen, um ihre Chancen auf eine Führungsposition zu erhöhen. Aber auch bei den Alleingeschäftsführern beträgt die Frauenquote immerhin 15 Prozent. Ein Anteil,

8. Frauenquote bei allen Top-Führungskräften



Frauenquote nach Unternehmensgröße



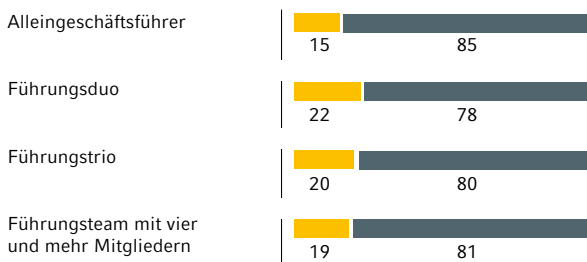
Angaben in %

der immer noch deutlich über der Frauenquote in den Vorstandsetagen der Konzerne liegt. Der Frauenanteil ist bei Führungsduos mit 22 Prozent am höchsten, liegt aber auch hier nur leicht über dem Durchschnitt von 20 Prozent, und geht mit ansteigender Teamgröße nur unwesentlich zurück. Es scheint, dass weibliche Führungskräfte im Mittelstand bereits gut etabliert sind und längst keine Ausnahmeerscheinung mehr darstellen.

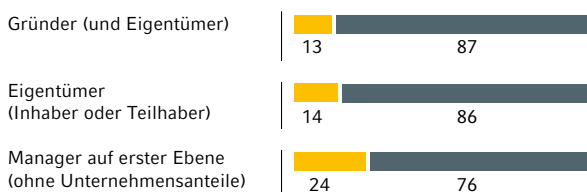
Der Blick auf Eigentumsverhältnisse gibt weitere Aufschlüsse über Frauen in den mittelständischen Chefetagen: Weibliche

Führungskräfte sind eher angestellte Manager. Hier beträgt die Quote überdurchschnittliche 24 Prozent (Abb. 9, unteres Diagramm). Vergleichsweise weniger Frauen finden sich unter operativ tätigen Gründern (Quote 13 Prozent) und Eigentümern (Quote 14 Prozent) – auch wenn die Quote insgesamt bemerkenswert hoch liegt. Der Schluss liegt nahe, dass Frauen in der Vergangenheit weniger gründungsaktiv waren. Zu beachten bleibt, dass das aktuelle Gründungsgeschehen von den Befragungen der Unternehmerperspektiven kaum erfasst wird, da sie nur Unternehmen mit einem relativ hohen Mindestumsatz ab 2,5 Mio. Euro jährlich berücksichtigen. Jüngst gegründete Unternehmen werden diese Grenze nur in Ausnahmen überschreiten.

9. Frauenquote nach Größe des obersten Führungsteams



Frauenquote nach Eigentumsverhältnissen



Anteil Frauen (gelb) Anteil Männer (dunkelblau)

Angaben in %

Steht der vergleichsweise hohe Frauenanteil im Mittelstand möglicherweise in Zusammenhang mit dem ebenfalls hohen Anteil mittelständischer Familienunternehmen (vgl. Abb. 28)? So könnte man mutmaßen, dass dort Frauen in obersten Führungspositionen zuweilen ein gewisser „Familienbonus“ zugute gekommen ist. Die Zahlen bestätigen dies jedoch nicht: Die Frauenquote liegt auch bei Top-Führungskräften in Familienunternehmen nicht nennenswert über dem Durchschnitt (21 Prozent, nicht im Diagramm). Damit wird deutlich, dass sich Frauen am freien Arbeitsmarkt durchsetzen und nicht typischerweise über familiäre Strukturen, als Tochter oder Ehefrau an die Unternehmensspitze gelangen.

Interessant ist in Sachen Frauenquote abschließend der Blick auf die Deutschlandkarte (Abb. 10). Im regionalen Vergleich stehen Frauen im Osten häufiger an der Unternehmensspitze. So wird in Sachsen rund jedes dritte Unternehmen von einer Frau geführt;

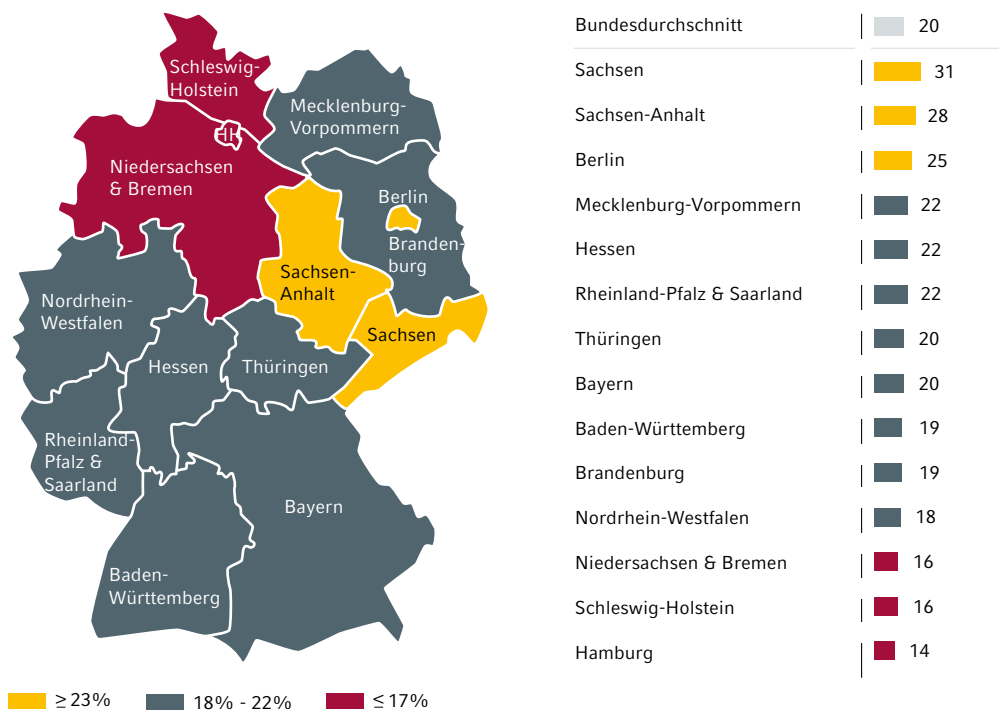
auch in Sachsen-Anhalt beträgt die Frauenquote 28 Prozent. In Berlin ist immerhin noch jede vierte Top-Führungskraft in den Unternehmen weiblich. Thüringen und Brandenburg fallen dahinter auffällig zurück. Schlusslichter im Bundesvergleich bilden Niedersachsen und Bremen sowie Hamburg und Schleswig-Holstein. Hier liegt der Frauenanteil lediglich bei 14 bis 16 Prozent.

Frauen übernehmen im gleichen Maße wie Männer Kernfunktionen wie Personal, Finanzen und Controlling in den Unter-

nehmen. Vertrieb, F&E und Produktion sind dagegen eher von Männern geprägte Aufgabenfelder.

Welche Aufgabenfelder verantworten die weiblichen Top-Führungskräfte? Frauen in Führungspositionen sind besonders häufig zuständig für Personal (Abb. 11, 85 Prozent), was sicher dem klassischen Rollenbild entspricht. Finanzen und Controlling gehören aber ebenfalls mehrheitlich zu ihrem Aufgabenprofil – in gleichem Maße wie bei Männern. Sie übernehmen damit Kernfunktionen an der Unternehmensspitze.

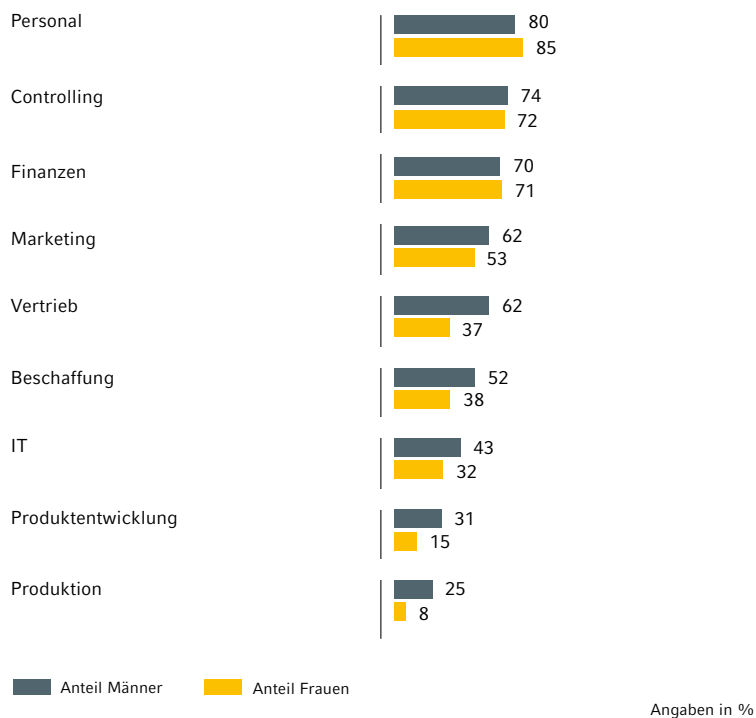
10. Frauenquote nach Bundesländern



Basis: Gesamtwirtschaft

Angaben in %

11. Welche Aufgabenfelder verantworten die Top-Führungskräfte?



Andere Aufgabenfelder wie Vertrieb oder auch Einkauf bleiben hingegen eher Männerdomänen. Gerade in stark technisch geprägten Bereichen sind Geschäftsführerinnen deutlich seltener aktiv. Nur 15 Prozent der weiblichen Top-Führungskräfte sind für die Produktentwicklung (Männer: 31 Prozent) zuständig, nur acht Prozent für die Produktion (Männer: 25 Prozent).

Die insgesamt wenigen Nennungen der Produktion als Aufgabenfeld der Führungskräfte ergibt sich aus dem Branchenmix der Gesamtwirtschaft; im Verarbeitenden Gewerbe liegt die Anzahl der Nennungen höher (33 Prozent, nicht im Diagramm).

Dr. Manfred Wittenstein, Vorsitzender des Vorstands der Wittenstein AG



Was sollte Ihrer Erfahrung nach bei Nachwuchskräften der Wirtschaft auf dem Aus- und Fortbildungsplan stehen, um nicht nur als Betriebswirt, sondern auch als Führungskraft erfolgreich zu sein?

Auf den Lehrplänen der betriebswirtschaftlichen Studiengänge sollten stärker sozioökonomische und psychologische Themen stehen. Und das Studium sollte internationaler mit entsprechenden Praktika ausgerichtet sein, denn Schwimmen lernt man nur im Wasser und nicht auf dem Trockenen. Neben der fachlichen, operativ ausgerichteten Ausbildung mit ihren Spezialgebieten wie Organisation, Prozesse, Finanzen sollte ein betriebswirtschaftliches Studium im Hinblick auf künftige Managementaufgaben auch ein ganzheitliches systemisches Denken fördern. Das Unternehmen ist letztlich ein System, das aus Mechanismen, Prozessen, Mitarbeitern und Geldströmen besteht. Die Betriebswirtschaft ist in diesem System ja nur ein Element. Und auch das Unternehmen gehört zu einem größeren sozioökonomischen System, nämlich seiner Umwelt. Angehende Betriebswirte werden meiner Meinung nach zu wenig in den Wechselwirkungen des Unternehmens mit Politik, Gesellschaft und auch zunehmend mit einer globalisierten Umwelt ausgebildet.

Was kann ein Unternehmen wie Ihres denn selbst tun, damit Fachleute auch gute Führungskräfte werden können?

Wir bilden unsere jungen Leute in disziplinübergreifenden Netzwerken in unserer sogenannten Arena aus. Wir wollen nicht, dass unser Nachwuchs in fachlichen Silos großgezogen wird und die Menschen erst viel zu spät verstehen, wie alles miteinander in Beziehung

steht. Schon in der Ausbildung arbeiten wir disziplin- und standortübergreifend und entsenden beispielsweise Studenten an unsere Standorte im Ausland. Das gilt auch für die Fachkräfte, die bei uns im Hause zur Führungskraft werden. Denn wir wachsen im Großen und Ganzen aus uns heraus.

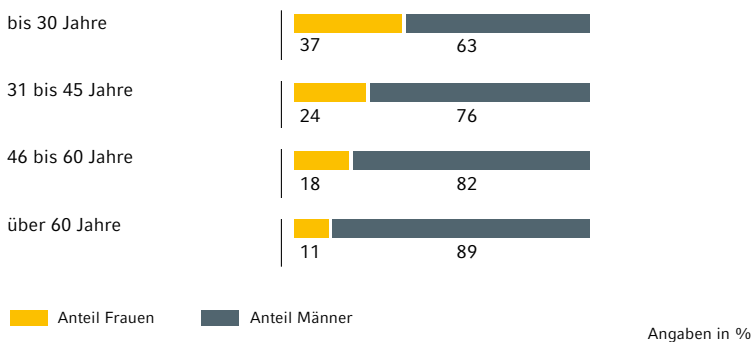
Welchen Beitrag sollten Unternehmer leisten, damit in den zukunftsorientierten Branchen wie dem Maschinenbau mehr Frauen in Führungspositionen kommen?

Wir sind explizit nicht für eine Quote. Denn mit einer von der Politik verordneten Zwangsquote unterstellt man ja den Unternehmen, dass sie den Frauenanteil nicht erhöhen wollen. Das stimmt aber nicht! Bei einem Unternehmen wie der Wittenstein AG sind alle willkommen, die mit uns unseren Visionen nachgehen und einen Beitrag zum Erfolg leisten wollen – ganz unabhängig vom Geschlecht. Unser Problem ist eher, dass neun von zehn Absolventen in den technischen Fächern Männer sind und damit ist die Basis für eine höhere Frauenquote einfach nicht gegeben. Wir können als Unternehmen deswegen nur einen offenen Dialog vor allem mit jungen Menschen führen, um Interesse an technischen Berufen zu wecken. Und das tun wir auch. Initiativen wie die der Hannover Messe im letzten Jahr „Technik wird weiblich“ helfen, den technischen Berufen auch das harte und männliche Image zu nehmen. Außerdem ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Feld, auf dem die Unternehmer etwas tun können und müssen, das fängt bei Pausenzeiten an und geht bis zu „Notfallmüttern“, die unseren Arbeits- und Führungskräften immer dann zur Verfügung stehen, wenn kurzfristig Betreuungsgengpässe auftauchen. So etwas hat sich bei uns sehr bewährt.

Generationenwechsel fördert Frauenanteil. Nachholbedarf in technischen Zukunftsbranchen.

Überdurchschnittlich viele Frauen – 37 Prozent – sind in der jungen Führungsgeneration zu finden. Sofern diese High Potentials bleiben, wird die Frauenquote in den Führungsebenen des Mittelstands weiter steigen. Einige Branchen wie unternehmensbezogene Dienstleistungen, Medien und das Gesundheitswesen weisen einen hohen Frauenanteil auf. Nachholbedarf besteht bei Chemie, Pharma, Logistik und Maschinenbau.

12. Frauenquote unter Top-Führungskräften nach Altersgruppen



In der jungen Führungsgeneration gibt es deutlich mehr weibliche Top-Führungskräfte. 37 Prozent der Unternehmensführer unter 30 Jahren sind weiblich (Abb. 12) – dieser Wert liegt 17 Punkte über der durchschnittlichen Frauenquote im Mittelstand von 20 Prozent. Auch in der Altersgruppe der 31- bis 45-Jährigen ist der Frauenanteil mit 24 Prozent höher als der Durchschnitt.

Offenbar reagiert der Mittelstand bereits auf Fachkräftemangel und demografische Entwicklung – die jungen Frauen drängen mit Macht in die Unternehmen. Für die Zukunft wird es darauf ankommen, sie in den Unternehmen zu halten und ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, Familie, Beruf und Karriere vereinbaren zu können (vgl. Abb. 24, S.56).

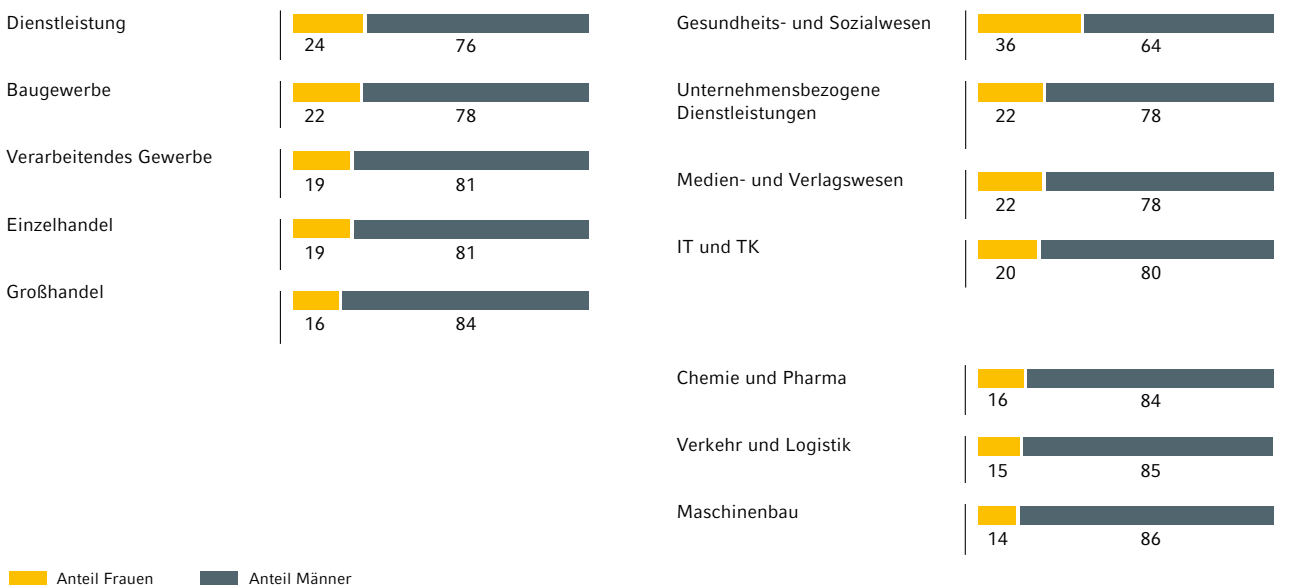
Der Branchenvergleich (Abb. 13, rechte Seite, linkes Diagramm) zeigt einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil an der Führungsspitze von Unternehmen der Bauwirtschaft und in der Dienstleistungsbranche

(linkes Diagramm). Verarbeitendes Gewerbe und Handel liegen bei der Verteilung der Führungsaufgaben unter dem Durchschnitt.

Beim Blick in einzelne Wirtschaftszweige (Abb. 13, rechtes Diagramm) wird klar, wo genau Frauen in Führungspositionen zu finden sind. Das Gesundheitswesen ist eine Frauendomäne. Mit großem Abstand folgen die unternehmensbezogenen Dienstleistungen sowie Unternehmen des Medien- und Verlagswesens.

Deutlichen Nachholbedarf haben die weiblichen Führungskräfte in klassischen technischen Berufsfeldern wie chemische und pharmazeutische Industrie, Verkehr und Logistik sowie Maschinenbau (Abb. 13, rechtes Diagramm, unten). Einzige die Metall- und Elektroindustrie steht hier mit einem immerhin durchschnittlichen Frauenanteil von 21 Prozent in den Chefetagen besser da (ohne Abbildung). Aber auch in klassischen nicht-technischen Branchen wie dem Großhandel gibt es vergleichsweise wenige Frauen an der Führungsspitze der Unternehmen (16 Prozent, linkes Diagramm).

13. Frauenquote Top-Führungskräfte nach Branchen und spezifischen Wirtschaftszweigen





Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU NRW

Sie haben in Ihrer Funktion als Mittelstandsbeauftragter der Bundesregierung viele mittelständische Betriebe besucht. Was war Ihr Eindruck, wie Führungskräfte dort den Kontakt und Austausch mit ihren Belegschaften pflegen? Steht die Tür des Chefs tatsächlich so offen, wie in der Studie behauptet?

Je größer die Mitarbeiterschaft, umso größer kann naturgemäß die Diskrepanz zwischen der gewollten, selbstgefühlten „offenen Tür beim Chef“ und der wahrgenommenen Wirklichkeit bei den Mitarbeitern sein. Generell habe ich jedoch bei meinen unzähligen Unternehmensbesuchen bei den Geschäftsführern und Inhabern ein starkes Bemühen um eben diese Offenheit erlebt. Die von der Spitze gewollte durchgängige Offenheit hat jedoch häufig im mittleren Management immer noch viele Schwächen.

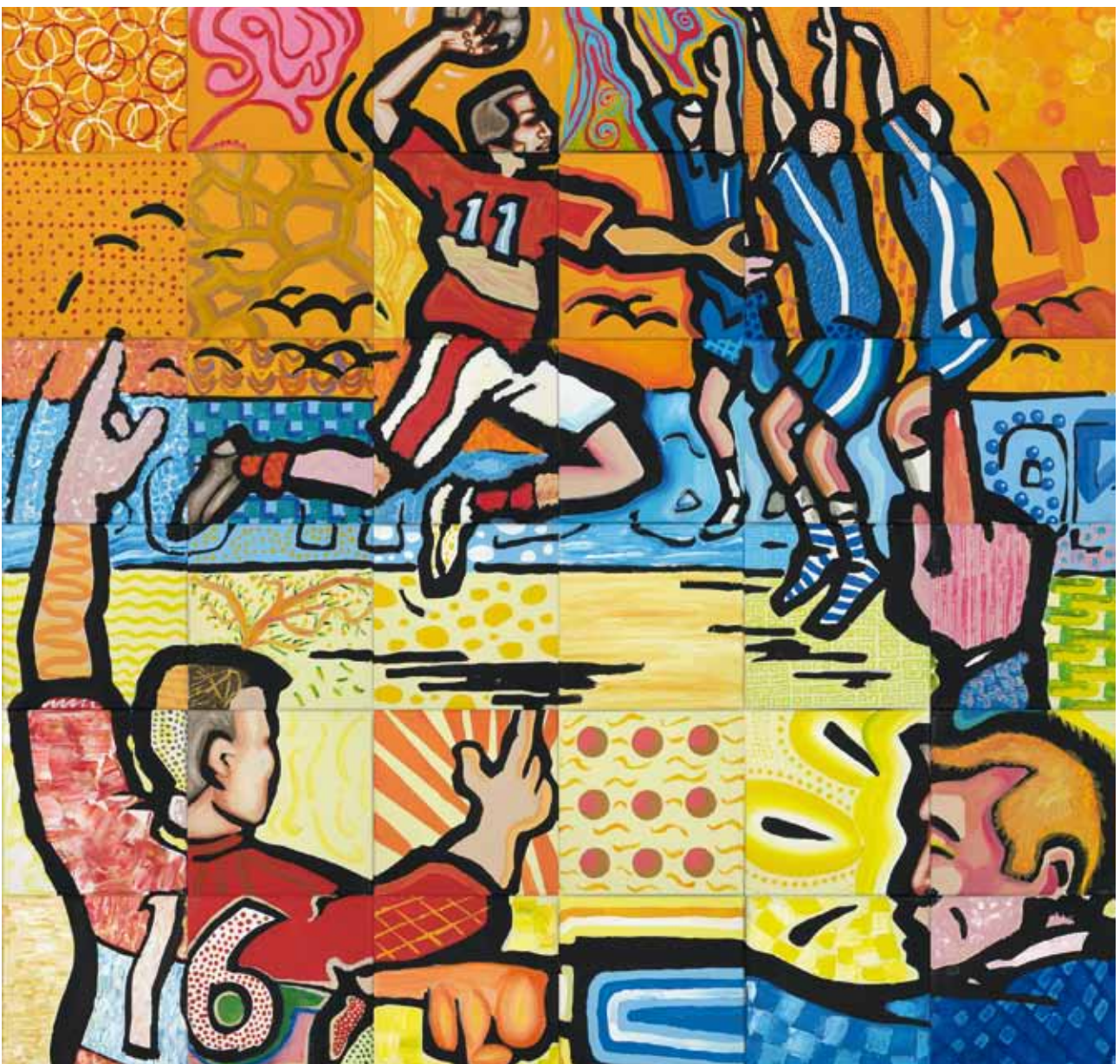
Was kann und sollte die Politik tun, damit mehr Frauen in das Management mittelständischer Unternehmen einsteigen?

Sie sollte alles und vieles tun, um das Bewusstsein aller Beteiligten zu verändern – die Herausforderungen der demografischen Entwicklung, des Fachkräftemangels auf der einen, aber auch die Chancen und Vorteile „gemischter“ Führungsteams auf der anderen Seite liegen auf der Hand. Die Politik sollte jedoch die Finger von jeder gesetzlichen Quote lassen.

Wir haben eine Bundeskanzlerin, Bundes- und Landesministerinnen, Richterinnen, Chefredakteurinnen, Chefärztinnen und Professorinnen in Deutschland. Die Wirtschaft hinkt im Hinblick auf die Frauenquote immer noch hinterher. Warum tun sich Unternehmen damit so schwer, Frauen an die Spitze zu berufen?

Die freie Wirtschaft gewinnt ihr Personal im Gegensatz zum öffentlichen Dienst nicht nach festen Regeln. Das gilt für Einstellung und Beförderung. Sie geht nach sehr individuellen Einschätzungen vor, zum Beispiel nach der vermeintlichen Nützlichkeit, bezogen auf die unternehmerische Aufgabenerfüllung. Nur wenn sich diese Einschätzungen verändern – und daran muss die Gesellschaft, Männer und Frauen, arbeiten – werden mehr Frauen an die Spitze kommen. Kurz: Es braucht einen Bewusstseinswandel. Den kann man nicht erzwingen, der setzt Verstehen voraus.

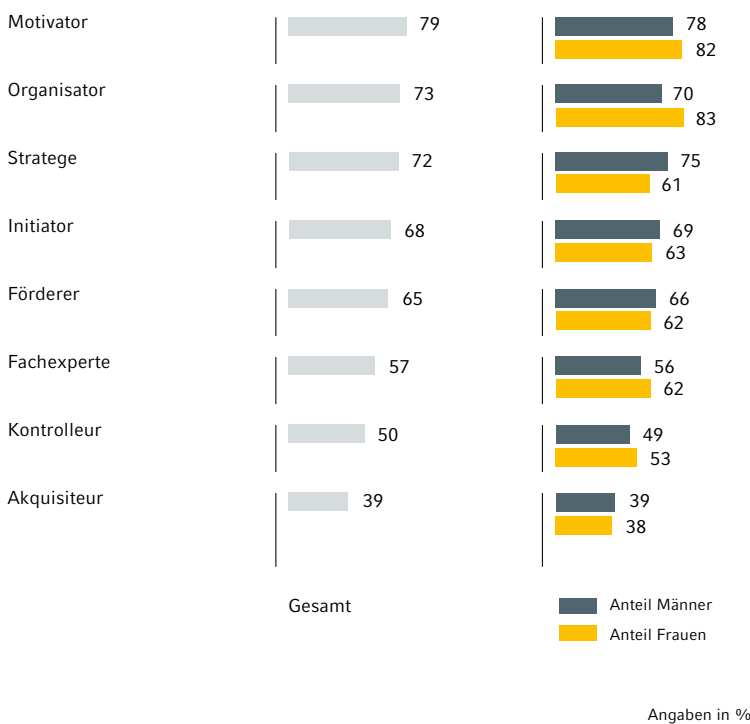
II. Führungsalltag: Mittelstand zwischen Anspruch und Wirklichkeit



Spagat zwischen Rolle und Führungsstil: motivieren, aber bitte sachlich-pragmatisch.

Die Top-Führungskräfte aus dem Mittelstand begreifen sich als unverzichtbare Motivatoren ihrer Belegschaft. Ihren Führungsstil beschreiben sie als sachlich-pragmatisch und sie versuchen so, den vielfältigen Anforderungen des Tagesgeschäfts gerecht zu werden. Visionäre und Charismatiker sind dagegen eher die Ausnahme.

14. In welcher Rolle sind Sie als Führungskraft für Ihr Unternehmen unverzichtbar?



Gefragt nach der Funktion, in der sie für ihr Unternehmen unverzichtbar sind, sehen sich die befragten Top-Führungskräfte selbst vor allem als Motivator ihrer Belegschaft (79 Prozent, Abb. 14). Es ist offenbar noch wichtiger, die Mitarbeiter zu binden und zu begeistern als Arbeitsprozesse zu organisieren (73 Prozent) oder Strategien zu entwickeln (72 Prozent). Noch seltener verstehen sich Führungskräfte als Fachexperten (57 Prozent) oder Kontrolleure (50 Prozent) in ihrem Unternehmen.

Der Geschlechtervergleich (Abb. 14, rechtes Diagramm) zeigt, dass sich Frauen noch häufiger als Motivatoren verstehen (82 Prozent, plus 4 Punkte). Darüber hinaus setzen sie im Führungsalltag deutlich stärker auf Organisation (plus 13 Punkte), Fachexpertise (plus 6 Punkte) und Kontrolle (plus 4 Punkte). Sie folgen damit dem Anspruch Motivator zu sein, wollen ihre Rolle aber stärker als ihre männlichen Kollegen mit fachlicher und sachlicher Führung untermauern. Weniger bedeutsam als für Männer sind den Frauen die eher patriarchalen Rollenbilder des Strategen (minus 14 Punkte) oder des Initiators (minus 6 Punkte).

Prof. Dr. Rüdiger Kabst,
Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre
an der Justus-Liebig-Universität Gießen und
wissenschaftlicher Beirat der Studie



Kann die Wissenschaft nachweisen, ob Führungsverhalten – und wenn ja, welches – Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat?

Ohne Zweifel, Führungsverhalten beeinflusst wirtschaftlichen Erfolg signifikant. Dies zeigen Jahrzehnte theoretischer und empirischer Forschung. Doch dann hört es mit den simplen Antworten schon auf. Wann welche Art der Mitarbeiterführung nun erfolgreicher ist, darüber wird heftig diskutiert. Denn das Wunschbild einer in jeder Situation gleich wirksamen Führung gehört in das Reich des Märchens. Führungssituationen sind schlicht zu heterogen und komplex. Schon kommt der nächste Glaubensstreit: Ist die Führungskraft nachhaltig in der Lage, das gelebte Führungsverhalten zu variieren? Trauen wir einer partizipativen Führungskraft zu, wenn das Unternehmen in Untiefen gerät, sich zum rücksichtslosen Sanierer zu wandeln? Um die Führungsproblematik auch nur ansatzweise in der realen Komplexität abbilden zu können, bedarf es Weitsicht, Erfahrung und Intuition, ansonsten wird es schwer.

Wie kann der Mittelstand seine Stärken, z. B. nahbare Unternehmenskultur, gemeinsame Sprache, schnelle und flexible Lösungen im Kampf um Mitarbeiter und Marktanteile besser ausspielen?

Der Mittelstand ist deshalb so erfolgreich, weil er nah, innovativ und flexibel am Kunden ist und diesem weitsichtig und verlässlich zur Seite steht. Genau dieser Werte bedarf es auch nach innen. Gerade im Generationenwechsel

und in Wachstumsphasen läuft jedoch der Mittelstand Gefahr, genau diese Werte zu verspielen. Die Agenda muss daher proaktiv diese Stärken untermauern und kommunizieren. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels zählen diese Werte bei Mitarbeitergewinnung und -bindung. Der Mittelstand muss sich diesen Wettbewerbsvorteil noch stärker zu eigen machen und offensiv damit werben.

Können Unternehmen das Versprechen der offenen Tür und der permanenten Ansprechbarkeit einlösen? Und woher kommt der Wunsch, dies leisten zu wollen?

Der mittelständische Unternehmer fühlt sich seinen Mitarbeitern verbunden. Er besitzt eine stärkere, manchmal sogar über Generationen geprägte Verbundenheit, die ein Großunternehmen so nicht kennt. Damit einher geht auch das Selbstverständnis, für die Mitarbeiter da zu sein. Es gilt aber zwischen dem kulturellen Signal, für die Mitarbeiter da zu sein, und dem konkreten Weg, den Mitarbeiter zur Kommunikation nach oben benutzen können, zu unterscheiden. Hier muss der Mittelstand dezidiert Prozesse und klare Strukturen entwickeln, wie Kommunikation ohne Barrieren und bewältigbar erfolgen kann. Ein Credo „bei mir stehen die Türen immer offen“ wird in der Regel zu wenig Bottom-up-Kommunikation führen. Konkrete Wege des Vorschlagswesens oder der wiederkehrenden hierarchieübergreifenden Gespräche mögen als fassbare Maßnahmen eher die gewünschte Mitarbeiternähe bewirken. Auch hier gilt mal wieder: Weniger (dafür konkret umgesetzt) ist mehr!

Machen Charisma und visionärer Weitblick Führung erfolgreich?

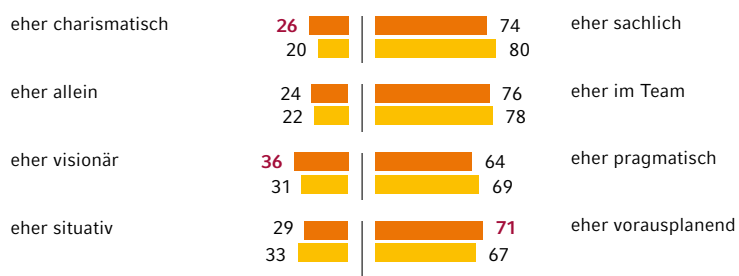
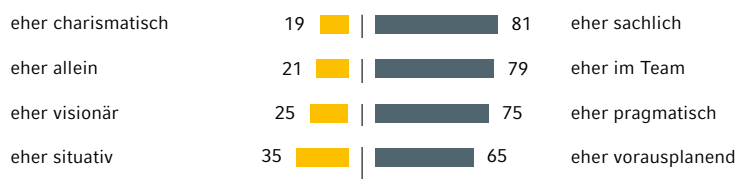
Mittelständler beschreiben ihren Führungsstil mehrheitlich als sach- und teamorientiert, pragmatisch und vorausplanend. Wie steht es aber mit Charisma und visionärem Weitblick?



Welchen Führungsstil praktizieren Unternehmer und Manager im Mittelstand denn nun? Hier gibt es in den Selbstauskünften einen auffälligen Unterschied zum artikulierten Selbstverständnis als Motivator, der die Triebkraft an der Spitze des Unternehmens sein will (Abb. 15). Die Befragten verstehen sich mehrheitlich als unaufgeregte Teamplayer, die pragmatisch entscheiden – ein Führungsstil, der sicher den vielseitigen Anforderungen des Tagesgeschäfts geschuldet ist. 65 Prozent der Befragten denken eher vorausplanend als situativ zu entscheiden. Als visionär bezeichnen sich dagegen nur 25 Prozent der Unternehmer. Auch jene, die sich selbst als Charismatiker einschätzen, sind mit 19 Prozent klar in der Minderheit.

Offenbar stehen die Führungskräfte in einem Konflikt zwischen der emotionaleren Herausforderung zu motivieren und den Anforderungen des Tagesgeschäfts pragmatisch zu begegnen. Fraglich bleibt, ob und wie der hohe Anspruch des Motivators an der Spitze mit einem sachlich-pragmatischen Führungsstil eingelöst werden kann.

Die Betrachtung wirtschaftlich besonders erfolgreicher Unternehmen weist darauf hin, dass gute Führung mehr braucht als Pragmatismus (Abb. 15, unteres Diagramm, orange Balken). Geschäftsführer mittelständischer Firmen mit überdurchschnittlich guter Geschäftslage bezeichnen sich deutlich häufiger als visionär (36 Prozent, plus 11 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und charismatisch (26 Prozent, plus 7 Punkte). Außerdem entscheiden sie seltener situativ. Gleiches gilt in etwas abgeschwächter Form für Unternehmen mit besonders zufriedenen Mitarbeitern (gelbe Balken). Das Fazit: Etwas mehr Charisma und insbesondere ein durchaus als visionär verstandener Weitblick könnte ein Schlüssel zu erfolgreicher Führung sein.

15. Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?



 besonders gute Geschäftslage (n=383)*
 besonders zufriedene Mitarbeiter (n=181)*

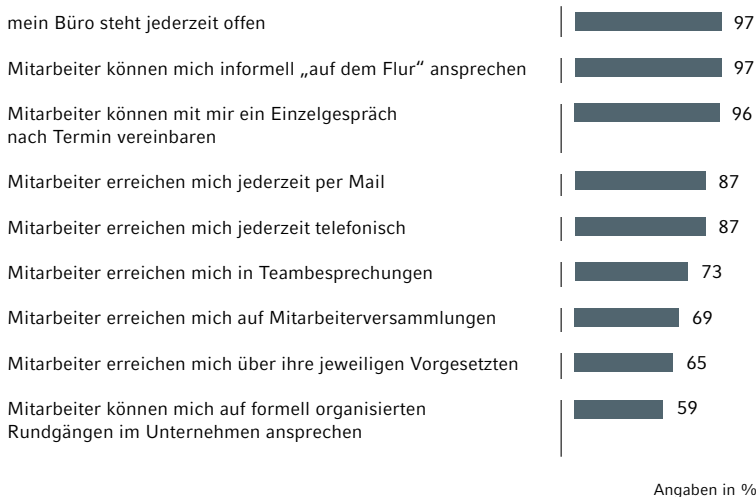
*Definition s. Anhang

Angaben in %

Open Door: Top-Führungskräfte wollen für ihre Mitarbeiter umfassend erreichbar sein.

Grundsätzlich zeichnen sich mittelständische Führungskräfte durch eine hohe Bereitschaft zu Kommunikation mit ihren Mitarbeitern aus. Ständige Erreichbarkeit und informellen Austausch im Alltag halten die meisten Führungskräfte für die optimale Form der Kommunikation mit der Basis. Sie befürworten eine Politik der offenen Tür und beiläufige Kontakte auf dem Flur. Ein formalisierter, aktiver Austausch wie Teambesprechungen oder regelmäßige Rundgänge sind weniger beliebt. Bei Problemen wird zunächst das Gespräch gesucht, selten der Dienstweg genutzt.

16. Was sind für Sie die am besten geeigneten Formen, mit Ihren Mitarbeitern an der Basis zu kommunizieren?



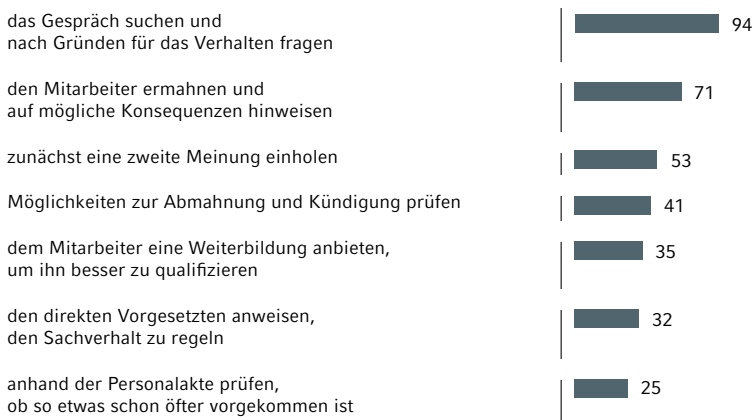
Open Door und ein offenes Ohr: Top-Führungskräfte wollen für ihre Mitarbeiter an der Basis möglichst umfassend und informell erreichbar sein (Abb. 16). Jeweils 97 Prozent propagieren eine Politik der „offenen Tür“ und informelle Gespräche auf dem Flur. 87 Prozent setzen zudem auf ständige Erreichbarkeit per Mail und Telefon. Dies gilt im Übrigen nicht nur für kleinere Betriebe, sondern auch für Führungskräfte aus dem großen Mittelstand (über 100 Mio. Euro Umsatz, ohne Abbildung).

Im Vergleich dazu werden formelle, damit aber auch verbindlichere Kommunikationskanäle seltener als ideale Form des Austauschs mit den Mitarbeitern bewertet. Das gilt für Teambesprechungen (73 Prozent) und noch deutlicher für Mitarbeiterversammlungen (69 Prozent), den Dienstweg über den Vor-

gesetzten (65 Prozent) sowie regelmäßige Rundgänge im Unternehmen (59 Prozent). Die Frage muss erlaubt sein, ob die Mitarbeiter die hohe Bereitschaft zur Kommunikation auch nutzen können. Letztlich handelt es sich um eine passive Erreichbarkeit, die den Mitarbeitern möglicherweise nicht bewusst ist oder im hektischen Tagesgeschäft wahrscheinlich nur selten in Anspruch genommen wird.

Positiv wirkt sich die hohe Bereitschaft zur Kommunikation in kritischen Situationen aus – zum Beispiel, wenn ein projektverantwortlicher Mitarbeiter unter den zu erwartenden Leistungen bleibt und so den Projekterfolg gefährdet (Abb. 17). In diesem Fall würde fast jeder Unternehmenschef, der eine solche Situation selbst schon erlebt hat, zunächst das Gespräch mit dem „Low Performer“ suchen und nach Gründen für sein Verhalten fragen (94 Prozent). Es mag allerdings erstaunen, dass deutlich weniger Führungskräfte in diesem Kontext den Mitarbeiter auch ermahnen und auf mögliche Konsequenzen hinweisen würden (71 Prozent). Die Angelegenheit auf dem Dienstweg über den direkten Vorgesetzten zu regeln, ist hier für lediglich 32 Prozent der Führungskräfte eine Option.

17. Wie gehen die Führungskräfte mit einem verantwortlichen Mitarbeiter um, der nicht die erwarteten Leistungen bringt?



Basis: Führungskräfte, die eine entsprechende Situation schon einmal erlebt haben (n=2.672)

Angaben in %



Rüdiger A. Günther, Selbstständiger Unternehmensberater und Mitglied in mehreren Aufsichtsräten

Wieso herrscht in mittelständischen Unternehmen offensichtlich immer noch die Überzeugung vor, dass Führung eine Frage des Charakters und weniger der individuellen Fortbildung sei?

Unternehmer sind ja in der Regel selbst ohne Führungstraining zu dem geworden, was sie sind. Mittelständische Gründer und Unternehmer sind keine Harvard-Absolventen, sondern starke Persönlichkeiten, die sich oft auch gegen Widerstände mit ihrer Idee durchgesetzt und ihr Unternehmen groß gemacht haben. Was sie dazu brauchten, haben sie sich selbst angeeignet. Zum Problem wird diese Haltung nur, wenn solche Unternehmen in eine Größenordnung hineinwachsen, in der sie nicht mehr allein von einer Person geführt werden können. Wenn dann der Unternehmensgründer aus seiner Rolle als Ingenieur oder Tüftler nicht herauskommt, kann er das Wachstum, das Aufsetzen neuer Prozesse oder die Einführung eines guten Risikomanagements nicht optimal vorantreiben. Viele Mittelständler haben das aber erkannt und tun einiges für die Professionalisierung ihrer Management- und Führungsqualitäten, wenn sie wachsen. Die Einstellung, dass Führung eine Frage des Charakters sei, hat aber auch durchaus sein Gutes. Führungskräfte im Mittelstand müssen sich vor allem in der Praxis bewähren, unbekanntes Terrain im internationalen Geschäft und ganz neue Projekte mutig angehen können. Dazu braucht es nun mal vor allem Persönlichkeit und Durchhaltevermögen. Und das lernt man nicht in Fortbildungen.

Schätzen Mitarbeiter Ihrer Erfahrung nach die „offene Tür“? Welche Kommunikationspolitik würden Sie mittelständischen Chefs anraten?

Es klingt in der Tat sehr schick, wenn man sagen kann, meine Tür steht immer offen. Aber ganz ehrlich, je größer das Unternehmen ist, desto unrealistischer ist dieses Bild. Meist bleibt es doch beim Lippenbekenntnis, denn welcher einfache Mitarbeiter hat den Mut, durch diese offene Tür zu treten? Hinzu kommt: Die Führungskraft ist oft von morgens bis abends durchgeplant und hat kaum Zeit für unerwartete Besucher. Ich rate Unternehmern und Managern eher an, eine Haltung zu zeigen, die deutlich macht, dass die Führungskraft weiß, was im Unternehmen vor sich geht. Sie sollte glaubhaft zeigen, dass Kritik aus der Mitarbeiterschaft ganz oben ankommt und aufgenommen wird. Zudem ist es wichtig, die Mitarbeiter regelmäßig auch persönlich über die wirtschaftliche Lage und zu besonderen Anlässen auch ad hoc über aktuelle Ereignisse im Unternehmen zu informieren – und zwar bevor sie dies aus den Medien erfahren. Darüber hinaus kann man aber noch mehr tun: Zum Beispiel, indem man sich in regelmäßigen Abständen mit Mitarbeitern, auch mit neuen Mitarbeitern zusammensetzt, gemeinsam Fragestellungen diskutiert, gemeinsam Sport treibt oder gezielt das Gespräch mit den Trainees oder Auszubildenden sucht. Man muss als Chef zwei Dinge tun: 1. die Mitarbeiter an den Unternehmensgeschehnissen Teil haben zu lassen und 2. selbst auf alle Mitarbeiter zuzugehen, um von ihnen zu erfahren, was sie bewegt. Und dann sollte man auch diese Anregungen aufnehmen, Feedback geben, Versprechungen halten oder begründen, wenn man eine Idee nicht weiterverfolgen kann. Das schätzen Mitarbeiter meiner Erfahrung nach sehr. Letztlich motiviert sie das auch zum mitdenken und mitarbeiten.

Die Wege in mittelständischen Unternehmen sind kurz, die Führungskultur ist persönlich und die Chefs sprechen die Sprache ihrer Mitarbeiter. Warum liest und hört man so wenig darüber in den Medien?

Es liegt in erster Linie an den Unternehmen selbst. Medien sind meiner Erfahrung nach gern bereit, über interessante Mittelständler zu berichten. Viele Mittelständler sind aber nach wie vor medienscheu. Das kommt zum einen daher, weil man bescheiden ist und sich als Macher und nicht als Kommunikator versteht. Und es kommt daher, dass man befürchtet, von den Medien ungerecht und zum eigenen Nachteil behandelt zu werden. Dabei sollte man als Unternehmen doch ein Interesse haben, positiv in der Öffentlichkeit zu stehen und transparent sein. Viele Mittelständler haben ihre Firmensitze in ländlichen Regionen. Dort bekommt man gute Mitarbeiter nur, wenn das

Unternehmen bekannt und interessant ist – und das nicht nur für technische Fachkräfte, sondern auch für Betriebswirte wie Vertriebler, Finanzspezialisten oder Personalentwickler. Ein Weg geht über die Medien. Die Qualität der Bewerber geht deutlich nach oben, je bekannter das Unternehmen wird und je klarer wird, wie interessant der Arbeitsplatz ist, welche Karrieremöglichkeiten es gibt, welche Chancen es den Mitarbeitern in Aus- und Weiterbildung bietet und welches Betriebsklima dort herrscht. Man bekommt auch mehr Unterstützung von der Politik, wenn man sich in der Öffentlichkeit bewegt. Und letztlich wirkt es sich auch positiv auf die Kundenbeziehungen und damit auf das Geschäft aus. Denn auch Kunden arbeiten lieber mit Unternehmen, die in der Öffentlichkeit geschätzt werden und nachhaltig erfolgreich sind.

Dr. Jürgen Meffert,
Director, McKinsey & Company Inc.



Bereits 2007 hat McKinsey mit einer Studie „Wake-up call for female Leadership“ aufgezeigt, welche Vorteile es hat, Frauen gleichermaßen an der Führung von Unternehmen zu beteiligen und was dafür in den Unternehmen getan werden kann. Was sollte in Deutschland dafür getan werden, nicht nur gute Führungskräfte auszubilden

und zu beschäftigen, sondern diese auch an der Führung zu beteiligen?

Die wichtigste Karrierehürde für Frauen, das zeigt unsere 2010 veröffentlichte Studie „Women Matter 4“, liegt in der Doppelbelastung durch Beruf und Haushalt. Insbesondere in Deutschland besteht nach wie vor die feste

Überzeugung, dass sich eine Frau zwischen Karriere und Mutterdasein entscheiden muss. Das sollten wir grundlegend ändern. Wir müssen es Frauen ermöglichen, ihr Arbeitszeitvolumen zu erhöhen. Dazu müssen es Unternehmen Müttern attraktiver machen, frühzeitiger an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Gleichzeitig brauchen wir flexiblere Arbeitszeitmodelle auch für Männer, denn erst so können Beruf und Haushalt von beiden Lebenspartnern gemeinsam getragen werden.

Wo liegen Ihrer Erfahrung nach die Unterschiede bezüglich Führungskultur und wirtschaftlichem Erfolg zwischen mittelständischen Unternehmen, die patriarchalisch und von einem Alleingeschäftsführer geführt werden und mittelständischen Unternehmen, die von größeren, divers aufgestellten Führungsteams geführt werden?

Dass patriarchalisch geführte Unternehmen automatisch besonders erfolgreich sind, ist ein Mythos. Inhabergeführte Mittelständler schneiden in der Tat im Schnitt nicht besser ab als Unternehmen, die von professionellen, angestellten Managern gesteuert werden. Ein Alleingeschäftsführer kann so viel einbringen wie er selber weiß – sicher, es gibt den genialen Gründer und auch eine Vielzahl von Erfolgsbeispielen. Es gibt aber eine noch viel größere Zahl an Misserfolgen eines solchen Modells, die sind aber weit weniger bekannt. Generell gilt, dass ein breit und divers aufgestelltes Führungsteam den Vorteil hat, dass es bei der Lösung eines Problems verschiedene Perspektiven und Erfahrungen miteinander verknüpfen kann. Die richtige „Mischung“ von Alter, Erfahrungen, Nationalitäten und

Geschlechtern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmensführung.

Die Quote der Top-Führungskräfte im Mittelstand mit ausländischen Wurzeln ist mit vier Prozent recht niedrig. Wäre es, im Sinne einer Bildung europäischer Wirtschaftseliten und einer Stärkung der Position deutscher Unternehmen in Europa und der Welt nicht wünschenswert, mehr internationales Know-how in den Mittelstand zu bringen? Und wie könnte das geschehen?

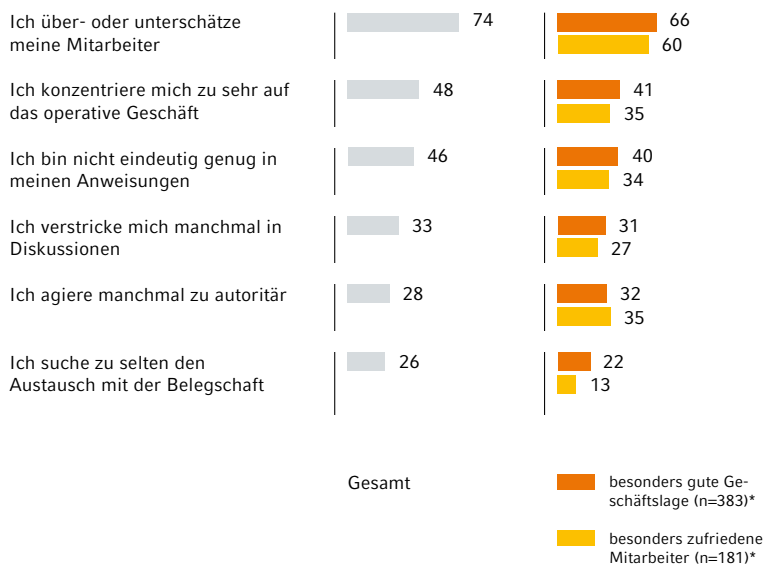
Seinen eigenen Markt hat der Mittelständler zumeist bestens im Griff, kennt Kunden, Wettbewerber und Marktregeln besser als manches Großunternehmen. Doch ab einer bestimmten Größe, das fängt meist bei einem Umsatz von etwa 180 bis 200 Mio. Euro an, reicht das Wachstum des Heimatmarkts nicht mehr aus. Der große deutsche Mittelstand expandiert daher schon seit vielen Jahren im Ausland. Erfolg im Ausland bedeutet, den Markt genauso gut zu verstehen wie den Heimmarkt. Traditionell sammeln deutsche Manager zunächst selbst Erfahrung im Ausland. Der Exporterfolg dieser Unternehmen zeigt, dass diese Strategie durchaus funktioniert. Großunternehmen haben jedoch schon vor geraumer Zeit erkannt, dass nachhaltiger Erfolg systematische Investition in internationales Know-how erfordert. Umso wichtiger ist es, dass der Mittelstand sein Management auch mit hochkarätigen ausländischen Führungskräften besetzt und sich auf diese Weise Zielmarktkenntnis, Kontakte und Netzwerke außerhalb Deutschlands sichert. Dazu müssen althergebrachte Strukturen aufgebrochen werden – das fällt gerade in traditionellen, inhabergeführten Unternehmen oft schwer.

Erfolgreicher Führen heißt: nicht mehr, sondern klarere Kommunikation.

In den Unternehmen wird nicht zu wenig, jedoch zu unklar kommuniziert. Typische Führungsfehler sind uneindeutige Anweisungen, unproduktive Diskussionen und Fehleinschätzungen der Mitarbeiter. Erfolgreiche Führung braucht mehr Führung in der Kommunikation: Unternehmen mit guter Geschäftslage oder besonders zufriedenen Mitarbeitern agieren stringenter und zuweilen auch etwas autoritärer.

Bei der selbstkritischen Betrachtung ihres eigenen Führungsverhaltens räumen die Frauen und Männer an der Spitze des Mittelstands durchaus einige Fehler ein (Abb. 18, linkes Diagramm). Noch weit vor dem vermeintlichen Kardinalfehler mittelständischer Führung – zu starke Konzentration auf das operative Geschäft (48 Prozent) – steht die Einsicht, dass man Mitarbeiter häufig über- oder unterschätzt (74 Prozent). Trotz der grundsätzlich hohen Kommunikationsbereitschaft weiß man offenbar zu wenig über die Mitarbeiter, und wie viel Führung oder Freiraum sie brauchen. Führungskräfte sind außerdem nicht immer eindeutig genug in ihren Anweisungen (46 Prozent) und verstricken sich zuweilen in Diskussionen (33 Prozent). Dass sie zu selten den Austausch mit der Belegschaft suchen, sehen hingegen nur 26 Prozent der Führungskräfte als ihr Problem an. An den Kommunikationsanlässen scheitert es demnach also nicht. Kommunikation und damit Führung braucht vielmehr eine größere Klarheit in den Inhalten und mehr Konsequenz in der Zielsetzung.

18. Wo machen Sie hin und wieder Fehler in der Mitarbeiterführung?



*Definition s. Anhang

Angaben in %

Diese Feststellung wird von den Aussagen der Führungskräfte aus Unternehmen mit einer besonders guten Geschäftslage (Abb. 18, rechtes Diagramm, orange Balken) oder nach eigener Einschätzung besonders zufriedenen Mitarbeitern (gelbe Balken) unterstrichen: Sie haben die vorher geschilderten Probleme seltener und können ihre Mitarbeiter häufiger richtig einschätzen. Darüber hinaus kommunizieren

sie eindeutiger. Interessanterweise erfolgt Führung dort – zumindest laut Selbsteinschätzung – auch etwas autoritärer. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit (35 Prozent). Straffe Führung und hohe Zufriedenheit schließen sich offenbar nicht aus. Die klare Ansage der Chefs wird von den Mitarbeitern offenbar geschätzt.



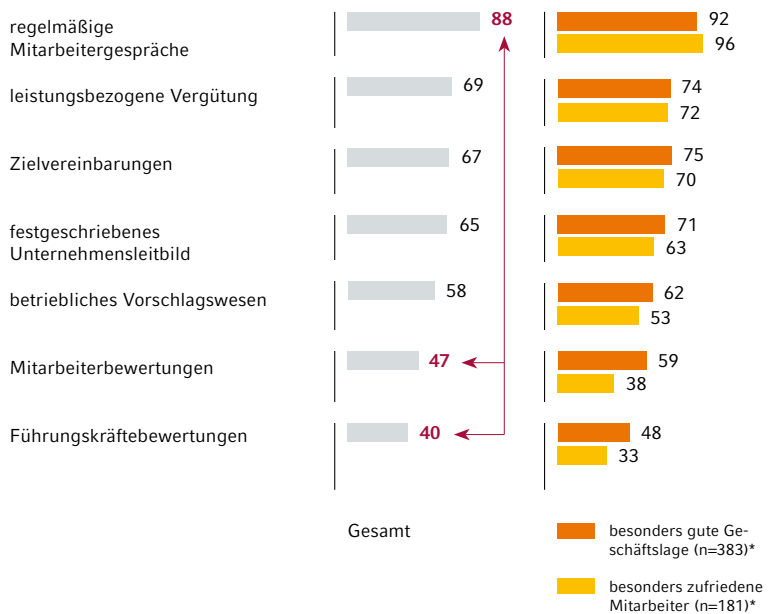
Instrumente der Personalführung werden nicht konsequent gehandhabt.

Das formelle Mitarbeitergespräch ist das zentrale Instrument der Personalführung: 88 Prozent der mittelständischen Unternehmen setzen es ein. Allerdings wird das aufwendige Verfahren nicht konsequent für die Entwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen genutzt: Nur die Hälfte der Firmen nutzen das Gespräch auch für Mitarbeiter- oder Führungskräftebewertungen. Formale Bewertungssysteme tragen jedoch zum Geschäftserfolg bei.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche gehören im großen wie kleinen Mittelstand zum Standardinstrumentarium in der Personalführung, auf das insgesamt 88 Prozent der Unternehmen bauen (Abb. 19). Der Anteil liegt im großen Mittelstand ab 100 Mio. Euro Umsatz sogar bei 96 Prozent (nicht im Diagramm). Ebenfalls häufig genutzte Instrumente sind leistungsbezogene Vergütungen (69 Prozent) und Zielvereinbarungen (67 Prozent).

Dagegen führen lediglich 47 Prozent der Unternehmen auch formale Mitarbeiterbewertungen durch, nur 40 Prozent Führungskräftebewertungen. Somit bleiben bei fast der Hälfte der Unternehmen die Mitarbeitergespräche ohne Konsequenz.

19. Welche Instrumente der Personalführung nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?



*Definition s. Anhang

Angaben in %

Auch zeigt der Vergleich mit den besonders erfolgreichen Unternehmen (Abb. 19, rechtes Diagramm), dass konsequente Führung, hier durch formale Bewertungsverfahren, sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt. Denn Firmen mit guter Geschäftslage (orange Balken) setzen Bewertungsinstrumente auch überdurchschnittlich häufig ein: zu 59 Prozent Mitarbeiterbewertungen (plus 12 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und zu 48 Prozent Führungskräftebewertungen (plus 8 Punkte).

Dagegen führen Unternehmen mit sehr zufriedenen Mitarbeitern (gelbe Balken) Mitarbeiter- und Führungskräftebewertungen seltener (zu 38 bzw. 33 Prozent) unter Anwendung von Bewertungssystemen. Das mag daran liegen, dass formale Bewertungen hier weniger notwendig erscheinen. Es sieht so aus, als wenn der Verzicht auf harte formale Beurteilungen zu einem guten Betriebsklima beiträgt. Erfolgreiche Unternehmen setzen diese Instrumente nicht bloß ein, um zu kritisieren oder zu kontrollieren, sondern als Maßstab für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Damit tragen sie letztlich sowohl zum individuellen Erfolg als auch zum Geschäftserfolg bei.



Anton F. Börner,
Präsident des Bundesverbandes
Groß- und Außenhandel BGA

Was sind Ihrer Überzeugung nach die Erfolgsfaktoren für gute Mitarbeiterführung in mittelständischen Unternehmen?

Das Wichtigste ist, dass sich der Unternehmer mit seiner Familie täglich in das Geschäft einbringt. Die Mitarbeiter müssen erkennen und erleben können, dass der Unternehmer seine Firma voranbringt. Des Weiteren gehört dazu,

dass der Unternehmer seine Mitarbeiter Ernst nimmt, und dass sie wissen, dass man auch informell mit ihm reden kann. In mittelständischen Unternehmen wird der kleine Dienstweg gelebt. Das Gleiche gilt selbstverständlich auch für angestellte Manager. Wenn sie nicht mit dieser inneren Haltung führen, werden sie in einem mittelständischen Unternehmen nicht alt werden.

Können Sie nachvollziehen, warum 64 Prozent der Unternehmer in der Befragung zu Protokoll geben, keine Vorbilder zu haben? Und gilt das für Sie als Unternehmer ebenfalls?

Ja, das kann ich gut nachvollziehen. Jeder muss seinen eigenen Weg gehen. Das Nachahmen von anderen Leuten bringt einen Unternehmer nicht weiter. Man muss authentisch sein. Und authentisch bin ich nur, wenn ich mir selbst verpflichtet bin. Die Suche nach Vorbildern kommt eher aus einem gewissen Karrieredenken in großen Unternehmen. Wenn man Unternehmer ist, dann hat man aber kein Karrieredenken, denn man hat ja schon die letzte Karrierestufe erreicht. Man ist CEO und Aufsichtsratsvorsitzender in einer Person. Der Unternehmer bekommt sein Feedback über den Erfolg oder Misserfolg am Markt – nicht aber über Boni oder Titel auf Visitenkarten.

Das gilt im Prinzip bis in die eigene Familie. Bei mir war es so: Als mein Vater mich gefragt hat, wann ich das Unternehmen übernehmen kann, habe ich ihm Folgendes gesagt: Im ersten Jahr schaue ich mir alles an und sage kein Wort, im zweiten Jahr mache ich mir Gedanken und im dritten Jahr gehst Du aus dem operativen Geschäft heraus. Jeder muss letztlich seinen eigenen Weg finden, seine Stärken und Schwächen kennen und sich richtig einschätzen.

Ist die Frauenquote für Unternehmen des Groß- und Außenhandels ein Thema? Und wenn ja, wie wird es diskutiert?

Bei uns im Verband ist es kein Thema. Im Präsidium sind die Frauen zwar unterrepräsentiert. Warum das so ist, kann ich aber nicht sagen. Im Mittelstand, und da kann ich auch für unser eigenes Unternehmen sprechen, sind Frauen nicht die Ausnahme. Die Quote von 20 Prozent spricht für sich. Meines Wissens nach wird das in Unternehmen des Groß- und Außenhandels aber auch nicht groß thematisiert. Ich denke, der Mittelstand sieht das Thema Frauenquote unverkrampfter. Ich selbst habe zwei Söhne und zwei Töchter. Alle vier hatten die gleichen Möglichkeiten, eine betriebswirtschaftliche Ausbildung zu absolvieren und allen habe ich die Frage gestellt, ob sie bereit wären, in das väterliche Geschäft einzutreten und die Nachfolge zu übernehmen. Das mittelständische Leben läuft eben nicht in Business-Modellen ab, sondern gerade bei uns wird situativ und pragmatisch entschieden. Wenn eine Stelle frei wird, dann muss ich als Unternehmer schauen, wer diese aufgrund seiner Kompetenzen und Verfügbarkeiten am besten ausfüllen kann. Wenn sich eine passende Frau bewirbt, dann nehme ich die Frau, wenn sich ein passender Mann bewirbt, dann eben den. Aber ich würde als Unternehmer keine Analyse meiner Quoten vornehmen, um meine Entscheidung zu fällen.



Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Gibt es eine Form von gemeinsamer Führungskultur der Führungskräfte der Mittelstandsbank – und wie sieht diese aus?

Unser gemeinsames Führungsverständnis beruht auf den sogenannten ComWerten der Commerzbank: Marktorientierung, Integrität, Teamgeist, Respekt, Partnerschaft und Leistung. Vor diesem Hintergrund setzt erfolgreiche Führung für uns offene Kommunikation und klare Verantwortlichkeiten voraus. Im Gespräch mit unseren Mitarbeitern müssen die Erfordernisse der jeweiligen Situation und die individuelle Persönlichkeit in jedem Fall berücksichtigt werden. Dazu gehört eine Feedbackkultur, deren fester Bestandteil auch eindeutig nachvollziehbare Zielvorgaben sind. Es sollte Einigkeit und Transparenz darüber bestehen, wie die gesetzten Ziele gemeinsam erreicht werden. Können Vorgaben nicht erfüllt werden, greift die Führungskraft positiv lenkend ein.

Nach unserem Verständnis ist es unsere Aufgabe als Führungskraft, die Mitarbeiter zu motivieren, indem wir ihnen innerhalb definierter „Leitplanken“ einen großen Entscheidungsspielraum und ein hohes Maß an Eigenverantwortung gewähren. Damit fördern wir eine positive Entscheidungskultur, die Korrekturen zulässt. Darüber hinaus ist es uns wichtig, im Sinne des Claims der Commerzbank „Gemeinsam mehr erreichen“ das Wir-Gefühl und den Teamgeist unserer Mitarbeiter zu stärken – denn auch wir, das Management der Mittelstandsbank, verstehen uns als Führungsteam.

Hat die Managementleistung in einem mittelständischen Unternehmen Auswirkungen auf das Rating?

Die Zusammensetzung des Managements spielt durchaus eine Rolle: Wird die Firma von einer Person alleine geführt oder von einem Führungsteam? Wie sind die Zuständigkeiten geregelt? Eine unklare Unternehmensnachfolge könnte negative Auswirkungen haben. Die Bewertung der Leistung des Managements gehört zu den sogenannten „weichen“ Faktoren des Rating, die aber im Zweifelsfall eine Kreditentscheidung positiv beeinflussen können. Indirekt beeinflusst die Leistung einer Führungsmannschaft ohnehin die Erfolgskennzahlen des Unternehmens – Gewinn, Kapitalausstattung, Marktposition – und damit auch das Rating.

Gemäß Studie liegt der Frauenanteil der Führungskräfte in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen im Mittelstand etwas höher als im Schnitt, nämlich bei 22 Prozent. Die Commerzbank gehört genau genommen auch zu dieser Branche. Wie hoch sind die Frauenquoten in den Führungsgremien der Bank?

In der ersten bis vierten Führungsebene bewegt sich der Frauenanteil bei der Commerzbank zwischen sechs und 29 Prozent. Insofern haben wir, wie andere DAX-Unternehmen auch, definitiv Nachholbedarf in Sachen „Frauen in Führungspositionen“. Wenn man bedenkt, dass die Hälfte unserer Mitarbeiter Frauen sind, die

meisten davon bestens ausgebildet, dann ist das ein großes Potenzial, das wir verschenken. Ein Potenzial, das wir aber wenigstens in Zukunft dringend ausschöpfen müssen. Mit dem demografischen Wandel werden wir es zunehmend schwer haben, Führungspositionen adäquat zu besetzen und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

In der Mittelstandsbank haben wir uns deshalb ganz konkrete Ziele gesetzt, wie unsere Führungsmannschaft bis 2015 aussehen soll und diese Ziele mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegt. Denn wir brauchen ein leistungsfähiges Team und müssen dafür alle Talente berücksichtigen. Zu den verabschiedeten Aktivitäten der Gesamtbank zählen der stufenweise Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der Einstieg in die nachschulische Betreuung. Außerdem veranstalten wir regelmäßige Karrieretage für Frauen und ermöglichen Mitarbeitern in Elternzeit durch eine flexible Jahresarbeitszeit, ihre beruflichen Ziele weiter zu verfolgen. Darüber hinaus haben wir bei der Mittelstandsbank folgende Maßnahmen definiert: Es wird systematische Potenzialgespräche geben, Netzwerkplattformen für Frauen werden geschaffen und wir planen, Frauen durch Mentoringprogramme gezielt zu rekrutieren und zu fördern.

III. Führungsqualität: Kompetenzen entwickeln und Nachwuchs gewinnen



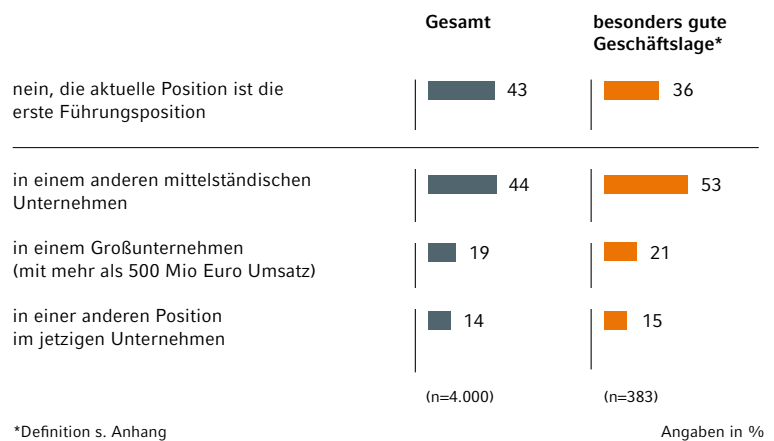
Mittelständler bleiben in Führungsfragen stark unter sich.

Im Mittelstand zählt Zugehörigkeit, Loyalität und Treue zum eigenen Unternehmen. Dementsprechend wird auch der Führungskräftenachwuchs bevorzugt im eigenen Unternehmen gesucht.

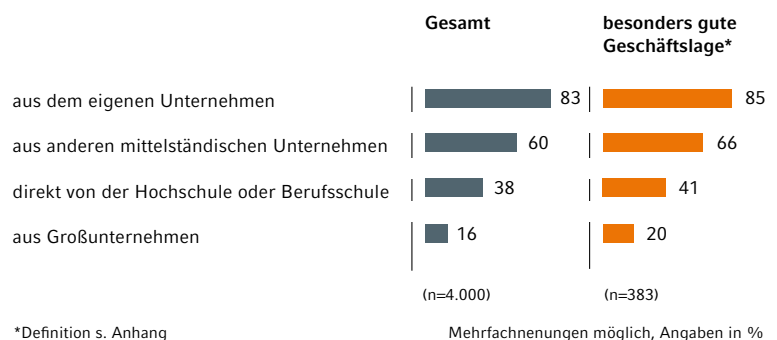
Viele der mittelständischen Geschäftsführer und Inhaber bringen kaum Erfahrung aus Führungspositionen in anderen Unternehmen oder Kompetenzbereichen mit (Abb. 20): Für 43 Prozent aller Befragten ist die jetzige Führungsposition ihre erste. Das verwundert nicht, denn regionale Bindung und berufliches Fortkommen sind im Mittelstand oft nur machbar, wenn man dem eigenen Unternehmen treu bleibt.

Wie wertvoll Erfahrungen aus einem anderen unternehmerischen Umfeld sein können, zeigt der Blick auf Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage (Abb. 20, rechtes Diagramm). Die von wenigen Unternehmenswechseln geprägte eigene Vita spiegelt sich im Rekrutierungsverhalten vieler Führungskräfte wieder (Abb. 21): 83 Prozent der Unternehmer und verantwortlichen Manager geben an, Führungskräfte bevorzugt aus dem eigenen Unternehmen zu rekrutieren. Die Aufstiegschancen in die Führungsetagen sind für engagierte und leistungsstarke Top-Kräfte entsprechend gut. Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage (Abb. 21, rechtes Diagramm) gewinnen ihre Führungskräfte sogar noch häufiger intern. Sie rekrutieren allerdings auch häufiger aus dem Umfeld: von Wettbewerbern (66 Prozent), direkt von den Hoch- oder Berufsschulen (41 Prozent) sowie aus Großunternehmen (20 Prozent). Der Blick über den Teller- rand, so scheint es, zahlt sich aus.

20. Haben die Führungskräfte Führungserfahrung in anderen Unternehmen gesammelt?



21. Woher rekrutieren die Unternehmen ihre Führungskräfte?



Das Leben formt gute Führungskräfte – nicht Fortbildung und Trainings.

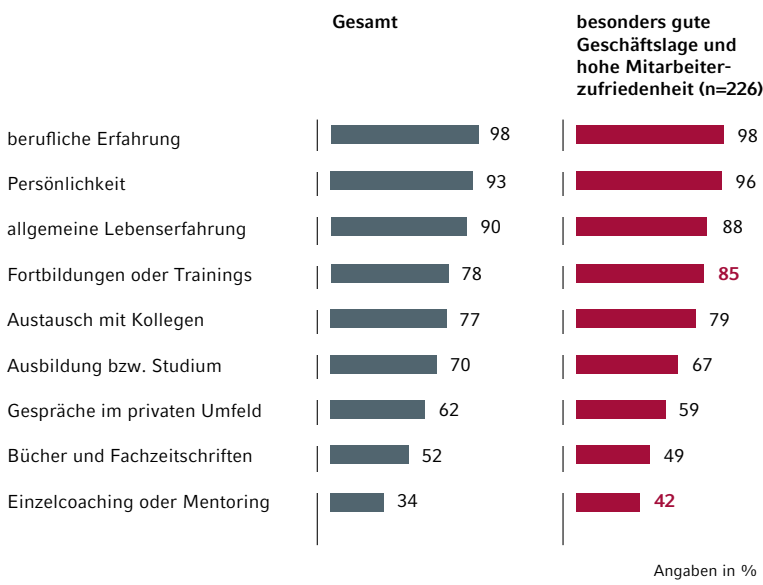
Berufliche Erfahrung, Persönlichkeit und Lebenserfahrung sind laut eigener Einschätzung der Firmenlenker das beste Rüstzeug, um die Aufgaben der Mitarbeiterführung zu meistern; Fortbildungen, Trainings und insbesondere Coachings dagegen weniger. Führungskompetenz gilt also eher selten als Managementqualifikation, die man aktiv erwerben kann.

Was qualifiziert zur Führungskraft? Die befragten Unternehmenschefs sind sich einig darin, dass berufliche Erfahrung (98 Prozent), Persönlichkeit (93 Prozent) und Lebenserfahrung (90 Prozent) am meisten bei der Mitarbeiterführung helfen (Abb. 22). Die Mehrheit versteht Führungskompetenz somit eher als

Wesenszug der Führungsperson. Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung von Führungskompetenz, also Fortbildungen, Trainings oder Fachliteratur, werden jedenfalls deutlich seltener genannt. Als notwendig oder hilfreich gelten Einzelcoachings und Mentoring nur für ein gutes Drittel der Führungskräfte. Selbst junge Unternehmer unter 30 Jahren unterscheiden sich in dieser Auffassung nicht wesentlich von ihren älteren Kollegen (nicht im Diagramm). Sie betonen zwar etwas mehr den Stellenwert ihres kürzer zurückliegenden Studiums, sehen aber ansonsten auch ihre Persönlichkeit (93 Prozent) und die berufliche Erfahrung (92 Prozent) als wichtigsten Baustein ihrer Führungskompetenz.

Anders sieht die Haltung der Führungskräfte in Unternehmen mit besonders erfolgreicher Führung, also mit guter Geschäftslage und zufriedenen Mitarbeitern, aus (Abb. 22, rechtes Diagramm): Neben Erfahrung und Persönlichkeit zählen für sie sehr viel häufiger Fortbildungen und Trainings (85 Prozent, plus 7 Punkte) sowie Einzelcoachings (42 Prozent, plus 8 Punkte) als Möglichkeit, ihre Führungskompetenz zu verbessern. Führung ist eher im Verständnis der Junioren als dem der Senioren eine Managementaufgabe, die geschult und trainiert werden kann.

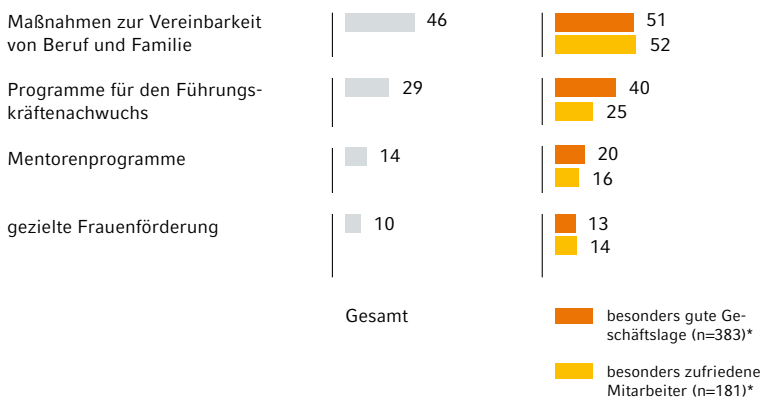
22. Was hilft Ihnen, Ihre Aufgaben in der Mitarbeiterführung zu meistern?



Mehr individuelle Förderung und Vielfalt im Unternehmen fördern auch den Unternehmenserfolg.

Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen legen besonderen Wert auf eine professionelle und individuelle Förderung ihrer Mitarbeiter: im Bereich Work-Life-Balance, aber auch durch Programme für High Potentials und durch Mentorenprogramme. Sie begreifen die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter damit stärker als Teil ihrer Führungsverantwortung.

24. Welche Instrumente der Personalführung nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?



*Definition s. Anhang

Angaben in %

hören hingegen nicht zum Standardprogramm mittelständischer Personalarbeit (29 Prozent). Nur in Ausnahmen werden Mentorenprogramme (14 Prozent) und Programme zur gezielten Frauenförderung (10 Prozent) umgesetzt – letztere im Übrigen fast ebenso selten in von Frauen geführten Unternehmen (11 Prozent, ohne Abbildung).

Ein professionelleres Führungsverständnis legen die Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage (Abb. 24, rechtes Diagramm, oranger Balken) an den Tag: Sie bieten deutlich häufiger Programme für High Potentials (40 Prozent, plus 11 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und auch Mentorenprogramme (20 Prozent, plus 6 Punkte) an. Individuelle Förderung der Mitarbeiter ist offenbar auch dem Geschäftserfolg zuträglich.

Erwähnenswert ist darüber hinaus, dass Unternehmen ab 12,5 Mio. Euro Umsatz Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht häufiger umsetzen als der kleine Mittelstand, obwohl man im gehobenen Mittelstand auch von größeren Ressourcen für solche Maßnahmen ausgehen kann (ohne Abbildung). Gleiches gilt für Mentorenprogramme sowie für gezielte Frauenförderung.

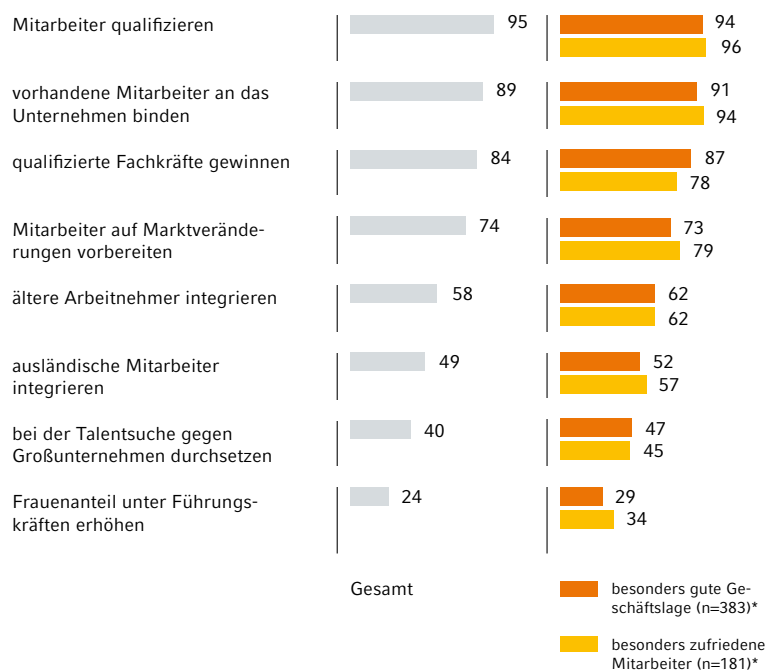
Welche Maßnahmen ergreifen mittelständische Unternehmen, um ihre Mitarbeiter zu fördern und sie an das Unternehmen zu binden? Knapp die Hälfte der Betriebe bemüht sich um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – eine ausgeglichene Work-Life-Balance steht also recht häufig auf der Agenda (Abb. 24). Programme für den Führungskräftenachwuchs ge-

Erfolgreiche Unternehmen achten nicht nur auf Mitarbeiterförderung, sondern auch in hohem Maße auf Diversity im Hinblick auf Altersstruktur, Geschlechterverteilung und dem ethnischen Hintergrund ihrer Mitarbeiter. Dies gilt sowohl für Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage wie auch für Unternehmen mit besonders zufriedenen Mitarbeitern.

Maßnahmen zur Integration von älteren Arbeitnehmern, von ausländischen Mitarbeitern und zur Erhöhung des Frauenanteils gehören in der Breite des Mittelstands noch nicht zum Alltag der Unternehmen (Abb. 25). Die Personalarbeit konzentriert sich vielmehr auf die großen Themen Qualifikation (95 Prozent), Mitarbeiterbindung (89 Prozent) und Fachkräftemangel (84 Prozent).

Die Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage (Abb. 25, rechtes Diagramm, oranger Balken) achten jedoch stärker auf Diversity bei den Altersstrukturen (62 Prozent, plus 4 Prozentpunkte), beim ethnischen Hintergrund (52 Prozent, plus 3 Prozentpunkte) und bei der Geschlechterverteilung (29 Prozent, plus 5 Prozentpunkte). Gleiches gilt in noch deutlicherem Maße für Unternehmen mit besonders zufriedenen Mitarbeitern.

25. Wo liegen zentrale Herausforderungen der Mitarbeiterführung?



*Definition s. Anhang

Angaben in %

Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die wesentlichen Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt als sie selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen und Fragestellungen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch mit Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und den Mitarbeitern der Commerzbank.

Studien schaffen Fakten

Das inhaltliche Fundament für die Initiative bilden halbjährlich veröffentlichte Studien zu aktuellen und drängenden unternehmerischen Themen. Jedes Thema wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – zweimal im Jahr jeweils 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, etwa nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert, neue Akzente gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die oftmals in diesem thematischen Kontext bisher noch nicht erfasst wurden.

Medienarbeit und Veranstaltungen

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen. Im Rahmen einer exklusiven Medienkooperation, einer nationalen Pressekonferenz und regionalen Pressegesprächen werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt. Bei ausgewählten Studien übernimmt zudem eine anerkannte Persönlichkeit die Schirmherrschaft für das jeweilige Thema, zuletzt Dr. Ursula von der Leyen, seinerzeit Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, für die Studie „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse finden Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Die Gebietsfilialen laden jeweils einmal jährlich Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft

zu großen Podiumsveranstaltungen ein. Dabei werden die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert. Das Format verbindet unterhaltsam Information und die Gelegenheit zu Diskussion und Networking. Noch mehr auf den persönlichen Meinungsaustausch ausgerichtet ist das zweite, lokale Veranstaltungsformat der Initiative. Dort laden die Regionalfilialen jeweils einmal im Jahr die Unternehmer zu Abenden mit Impulsreferat und anschließendem moderierten Dialog ein.

Die Studien im Überblick

Bisher sind neun Studien erschienen, die jeweils mit einer bundesweiten Veranstaltungsreihe begleitet wurden:

- Im Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“
- Im September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“
- Im März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Im Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Im Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Im Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand“
- Im Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“
- Im April 2010: „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“
- Im Oktober 2010: „Der Mittelstand und seine Banken“

Der Dialog geht weiter

Neun Studien und etwa 300 Veranstaltungen: Die Initiative hat in den vergangenen Jahren ein lebendiges Forum für die Themen des Mittelstands geschaffen, das weit über den Kreis der Veranstaltungsteilnehmer hinaus wirkt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bieten wieder die Grundlage für die Medienarbeit und Diskussionsstoff für die bundesweiten Veranstaltungen, die im Frühjahr und Sommer stattfinden. Das Netzwerk der UnternehmerPerspektiven wird somit stetig gepflegt und ausgebaut.

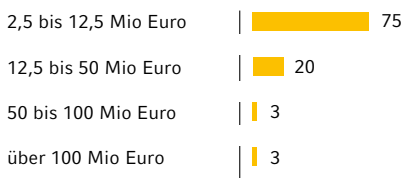
Das nachhaltige Engagement der Initiative wurde 2010 von der Deutschen Public Relations Gesellschaft und dem F.A.Z. Institut der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ausgezeichnet.

Weitere Informationen unter www.unternehmerperspektiven.de

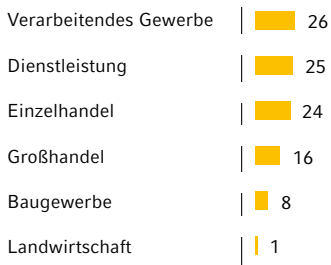
Untersuchungsdesign und Strukturdaten

26. Repräsentativität für Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz. Die Grundgesamtheit umfasst knapp 160.000 Unternehmen.

Größenklassen nach Jahresumsatz



Branchen



alle Angaben in %

Stichprobenumfang: 4.000 Unternehmen
Erhebungsart: Telefoninterviews (CATI)
 von ca. 20 Minuten Dauer
Befragungszeitraum: 26.11.2010 bis 24.01.2011
Befragungspersonen: Geschäftsführer / Inhaber

Unternehmensgrößen

- Kleiner Mittelstand:
2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio. Euro)
- Gehobener Mittelstand:
1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio. Euro)
- Großer Mittelstand:
160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. Euro)

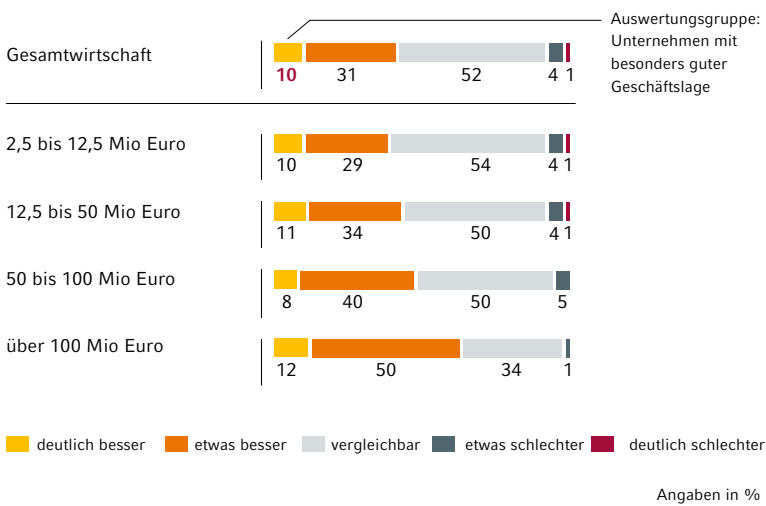
Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

Regionen

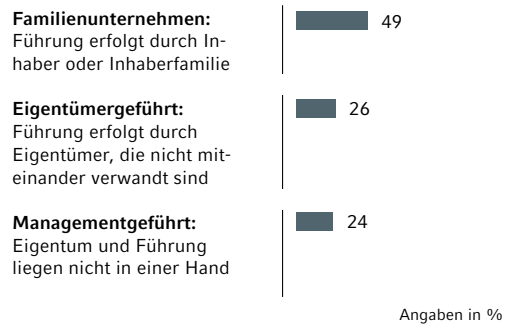
Die Studie der UnternehmerPerspektiven ist auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet sowie die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

- Baden-Württemberg: 551 Unternehmen
- Bayern: 640 Unternehmen
- Berlin: 110 Unternehmen
- Brandenburg: 90 Unternehmen
- Hamburg: 125 Unternehmen
- Hessen: 300 Unternehmen
- Mecklenburg-Vorpommern: 79 Unternehmen
- Niedersachsen & Bremen: 350 Unternehmen
- Nordrhein-Westfalen: 951 Unternehmen
- Rheinland-Pfalz & Saarland: 249 Unternehmen
- Schleswig-Holstein: 125 Unternehmen
- Sachsen: 200 Unternehmen
- Sachsen-Anhalt: 100 Unternehmen
- Thüringen: 130 Unternehmen

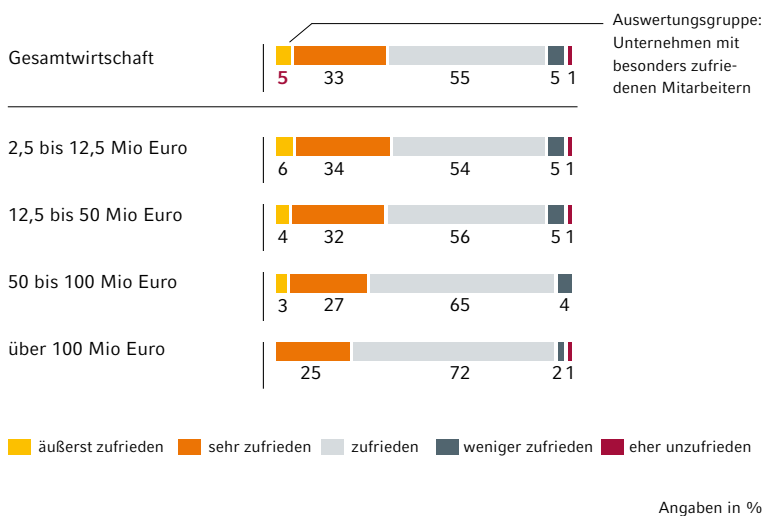
27. Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Geschäftslage im Vergleich zu Ihren direkten Wettbewerbern ein?



28. Um welche Art von Unternehmen handelt es sich bei Ihnen?



29. Wie schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter ein?



Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG
Mittelstandsbank
Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Puzzle Picture Paintings:

KRAX Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach
Frankfurt am Main

Grafik-Design:

FLEISCHER'S
Agentur für Kommunikation GmbH
Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung
Stieghorster Str. 66
33605 Bielefeld



UnternehmerPerspektiven jetzt auch auf XING

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als Social Media? Die UnternehmerPerspektiven sind deshalb auf XING, Deutschlands Business-Netzwerk Nummer eins.

In der Gruppe UnternehmerPerspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Commerzbank-Initiative UnternehmerPerspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

Melden Sie sich an unter
<http://commerzbank-mittelstand.xing.com>

Commerzbank AG

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/firmenkunden

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

