

### 3. Führungssymposium für den Mittelstand – unser Highlight 2016

Das 3. Führungssymposium für den Mittelstand am 15.11.2016 stand unter dem Motto ‚Führung 4.0 – Erfolg durch engagierte Mitarbeiter‘. Mit über 100 Teilnehmern sind wir unserer Vision wieder einen kleinen Schritt nähergekommen: wir werden die Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. im Allgemeinen und das Führungssymposium für den Mittelstand im Besonderen als die Plattform für Führungskultur im Mittelstand etablieren.

Es geht uns dabei – wie dem Mittelstand selbst – nicht um theoretische ‚Könnte‘, ‚Sollte‘ und ‚Müsste‘, als vielmehr um tatkräftiges Handeln und Tun.

Und so startete das diesjährige Symposium gleich mit einem aktiven Speed-Networking zum Thema ‚Werteorientierte Führung‘. An acht Flipcharts war jeweils eine These vorbereitet, die meist typische Dilemmata zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Unternehmenswerten aufgriffen. Barbara Kothe (rechts im Bild) von der Manufaktur moderierte diesen Einstieg in das Symposium. Zunächst waren die Teilnehmer aufgefordert, sich jeweils einen



Partner einer anderen These auszusuchen, um sich dann gegenseitig zu interviewen. Dabei ging es bereits sehr lebendig zu; eine wunderbare Arbeitsatmosphäre, die durch den ganzen Tag trug. Diese Phase wurde einige Male wiederholt, so dass alle Gruppen ein breites Meinungsspektrum eingeholt hatten.

Danach versammelten sich die Vertreter der jeweiligen These an ‚ihrem‘ Flipchart. Eine von der Gruppe bestimmte Person trug danach das gesammelte Meinungsbild im Plenum. Auf diese Weise wurde eine Vielzahl von Aspekten zu den jeweiligen Thesen zusammengetragen und dokumentiert, die wir für unsere Teilnehmer in einem kleinen Ergebnisbericht zusammengetragen haben. Der Ergebnisbericht ist im Blog der Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. hinterlegt.



Derart auf das Thema eingestimmt, griffen hochkarätige Vertreter zumeist mittelständischer Unternehmer diese Themen auf. Dabei wurde das Plenum von Dr. Christopher Gohl, wissenschaftlicher Mitarbeiter bei unserem Partner, dem Weltethos-Institut in Tübingen, gewohnt professionell moderiert.



Die Meinungen zum Thema waren so vielfältig wie die Anzahl der Gäste auf dem Podium. Zwei Aspekte zogen sich allerdings erwartungsgemäß wie ein roter Faden durch nahezu alle Wortbeiträge. Zum einen war es die demographische Entwicklung im Zusammenhang mit den vielzitierten Generationen Y und Z.

Auf dem Podium v.l.n.r.: Dr. Ingmar Hoerr (CureVac AG), Hans-Jürgen Roos (PWC), Wolfgang Schmalz (J. Schmalz GmbH), Senator E.h. Dr. Helmut Baur (Binder Optik GmbH), Dr. Christopher Gohl, Dr. Bernd Villhauer (beide Weltethos Institut), Hubert Reiff (Reiff Gruppe)

Die Unternehmen werden sich sehr anstrengen müssen, um

die jungen Menschen für sich zu begeistern. Nach den Erfahrungen der anwesenden Firmenvertreter liegen die Kernforderungen der jungen Menschen vor allem in der Sinnvermittlung der Arbeitsaufgabe als solcher sowie in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Angesichts der Tatsache, dass die Anzahl der jungen Menschen in den einzelnen Jahrgängen deutlich geringer ist als die der sogenannten Babyboomer der geburtenstarken Jahrgänge, die im Laufe der nächsten 10 bis 15 Jahre aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden, schilderten die Diskutanten die enormen Bemühungen, die sie in ihren Unternehmen zum Teil schon seit Jahren vornehmen, um geeignete Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu halten.

Zum anderen wurden die Herausforderungen der Digitalisierung thematisiert. Schmalz (3. v.l.) sprach nach seinem Besuch von Unternehmen im Silicon Valley von einem ‚Tsunami‘, der da auf Europa und Deutschland zukommt. Ein Tsunami, von dessen Stärke wir wohl noch alle keine rechte Vorstellung haben. Dies habe natürlich gravierende



Auswirkungen auf Führungsstrukturen und Führungsprozesse. Führung von top-down sei angesichts der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit ein Auslaufmodell. Gefragt

seien Netzwerkstrukturen und umfangreiche Partizipation, um auf immer schnellere Änderungen auf den Märkten zu reagieren. Feedback in beide Richtungen, also auch von unten nach oben sei entscheidend, um der Unternehmensführung wichtige Entwicklungsimpulse zu geben.

Derart mit geistiger Nahrung versorgt war es an der Zeit, in informeller Runde die Gespräche bei leckeren schwäbischen Maultaschen und einer guten Tasse Kaffee fortzusetzen.

Das Netzwerken und der Austausch von Erfahrungen im Umgang mit den verschiedenen Aspekten der werteorientierten Führung nahm – wie gewünscht – einen breiten Raum ein und wurde von den Teilnehmern sehr geschätzt.



Im Anschluss an die Mittagspause standen die sogenannten Best Practice Impulse (BPI) auf dem Programm. Wie gesagt: nicht das ‚Könnte‘, ‚Sollte‘ und ‚Müsste‘ stand im Vordergrund, sondern Erfahrungsberichte von mittelständischen Unternehmern und Unternehmerinnen stand im Zentrum. Insgesamt hatten die Gäste zehn verschiedene BPI zur Auswahl, die – von einer

Kaffeepause unterbrochen – in zwei Runden zu je fünf BPI angeboten wurden.

Die BPI hatten führungs- und personalnahe Themen zum Inhalt, wie zum Beispiel ‚Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen‘ oder ‚Wenn Generationswechsel und Kulturwandel Hand in Hand gehen.‘ Nach jeweils rund halbstündigen Impulsvorträgen hatten die Teilnehmer hinreichend Gelegenheit, sich untereinander und mit den Referenten bzw. Referentinnen auszutauschen.



Nach den BPI präsentierten wir mit dem vorletzten Programmpunkt einem weiteren Höhepunkt des Tages, nämlich die Auszeichnung von Unternehmen im Rahmen des BMM-AWARD 2016. Michael Kohlhaas eröffnete als Vorsitzender der Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. die Zeremonie mit einigen Erläuterungen zum BMM-AWARD.



Der BMM-AWARD für ‚Bestes Management im Mittelstand‘ wurde im Jahr 2016 bereits zum dritten Male verliehen. Es geht uns als Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. dabei darum, dem Erfolgsfaktor Führung/Management die systematische Aufmerksamkeit zu widmen, die er – empirisch belegt – verdient. Es ist seit langem und bereits vielfach belegt, dass die Aspekte einer partizipativen und wertorientierten Führungskultur (z.B. Teamorientierung, Veränderungsfähigkeit, Fairness, Förderung, Stolz auf die Arbeit als solche u.a.) einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben und rund

31 Prozent des Unternehmenserfolgs zu erklären instande sind.

Der letztendliche Prüfstein der Qualität der Unternehmensführung ist schließlich die erzielte Leistung. Die Ergebnisse, weniger das Wissen, bleiben notwendigerweise sowohl das Ziel als auch der Beweis guter Unternehmensführung.

Nun fällt Erfolg nicht anstrengungslos oder gar ‚einfach so‘ vom Baum: “Only three things happen naturally in organizations: friction, confusion, and underperformance. Everything else requires leadership.” (Peter Drucker; [https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter\\_F\\_Drucker](https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker))

Beim BMM-AWARD geht es darum, dieses ‚Leadership‘ zu bewerten. Es geht konkret darum, die Erfolgsfaktoren, also die systematischen Ansätze und Verfahrensweisen in den Kategorien Führung, Strategie und Mitarbeiter zu beschreiben und schließlich zu bewerten.

Vor diesem Hintergrund sind wir als Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. stolz, dass in diesem Jahr erstmals Siegfried Gänßlen die Auszeichnung vorgenommen hat. Siegfried Gänßlen ist der ehemalige CEO der Hansgrohe SE in Schiltach und seit einigen Jahren erster Vorsitzender des renommierten ICV (Internationaler Controller Verein e.V.). Den ICV konnten wir als Schirmherrn für den BMM-AWARD gewinnen.



Das untenstehende Bild zeigt die glücklichen Gewinner nach der Preisverleihung (v.l.n.r.):

Michael Föck, Mia Carvalho (beide Thinking Objects GmbH), Herbert Zahnen, Helena Nickels (beide Zahnen Technik GmbH), Antje Wallner, Agnes Wallner (beide Dr. Wallner Engineering GmbH), Stefan Stark, Alexander Sliwa (beide Solutronic GmbH), Siegfried Gänßlen.



Den letzten Programmpunkt bildete schließlich ein exzellenter Vortrag von Boris Grundl.

„Würden Sie wieder springen?“, so lautete die Frage an Grundl. Gestellt hatte sie der Journalist, der im Nachgang zu einem Interview mit Grundl für die „Welt“ auf der Suche nach einem geeigneten Titel war. Ohne Rücksprache mit Grundl wollte er sich angesichts dessen tragischen Schicksals einer Querschnittslähmung dann doch nicht an den etwas provokanten Titel wagen.



Ausgehend von seiner persönlichen Geschichte trug Grundl zum Thema „Erfolgsfaktor Firmenkultur“ vor. Er formulierte auf höchst authentische Art und Weise einige Grundsätze, die er jedem einzelnen – als Führungskraft und als Individuum – zur Reflexion anbot.

Ein Kernelement ist die Kraft der Gedanken und der Fokussierung: „Unsere Gedanken sind unser Schicksal“, zitierte er Schopenhauer. Gedanken, die man entweder auf die Dinge richten kann, die nicht (mehr) möglich sind. Oder aber auf die Aspekte des Lebens, die man mit eigenen Mitteln beeinflussen und entscheiden kann. Der Mensch hat immer die Wahl.

Dieser Wahlfreiheit immanent ist auch ein zweites Kernkonzept seines Vortrages: Verantwortung. In diesem Zusammenhang empfahl er dem Publikum, das vergangenheitsorientierte Wort „Schuld“ aus dem Wortschatz zu streichen und stattdessen eine in die Zukunft gerichtete Verantwortung für zukünftige Ergebnisse zu setzen.



Für diese und andere inspirierenden Gedanken bedankte sich Gabriele Heinzelmann im Namen der Manufaktur. Damit ging ein spannendes Führungssymposium zu Ende, das mit anregenden Gesprächen und einem kleinen Imbiss ausklang.

Wir freuen uns bereits heute auf mutige, verbesserungswillige Teilnehmer am BMM-AWARD 2017 und auf ein Wiedersehen beim 4. Führungssymposium am Dienstag, den 14.11.2017.

Herzlichst Ihr

Michael Kohlhaas

(Vorsitzender des Vorstands der Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V.)