



Linda Vollberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mandat Managementberatung.

[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)  
[www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Kolumne

# Stimmungsbarometer Mittelstand

Wie ist aktuell die Stimmung im Mittelstand, mit welchen Themen beschäftigen sich die Unternehmen besonders? Fragen und Antworten.

Jedes Jahr im September steht es vor der Tür – das Internationale Marken-Kolloquium. 80 Unternehmerinnen, Geschäftsführer und Vorstände aus Deutschland, Österreich und der Schweiz treffen aufeinander, diskutieren über Wachstumschancen, Markenführung und operative Herausforderungen. Im Vorfeld dieses Marken-Kolloquiums haben wir unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer gezielt nach aktuellen Herausforderungen und Diskussionswünschen gefragt. Die musterhaft genannten Themen und einige Lösungsansätze möchte ich in dieser Wachstumskolumne mit Ihnen teilen. Wie ist die Stimmung im Mittelstand? Was beschäftigt die Entscheider und Entscheiderinnen aktuell? Und wie gehen sie damit um? Zwei Themenschwerpunkte waren besonders auffällig zu erkennen:

- › Fragen zu Arbeitsmodellen der Zukunft beschäftigen nahezu jede Unternehmerin und jeden Unternehmer.
- › Die operative Belastung der Geschäftsführung durch allfällige Problemstellungen ist gestiegen.

## **Team und Zusammenarbeit in Zukunft**

Weit über Fragestellungen des Recruitings hinaus lautete das zentral genannte Thema: Arbeitsmodelle der Zukunft. Viele

Fragen zur Diskussion in der Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer rankten sich um die Art und Weise der Zusammenarbeit – von Regelungen für das mobile Arbeiten über mögliche Gräben zwischen Mitarbeitern, die von Zu Hause aus arbeiten können und dürfen, und anderen Mitarbeitern, denen dies aufgrund ihrer Tätigkeit, zum Beispiel in der Produktion oder im Lager, einfach nicht möglich ist, bis hin zu neuen Betriebsstätten im Ausland. Auch wir sprechen mit unseren Klienten aktuell sehr häufig über Gefahren der Entfremdung innerhalb einer ursprünglich eingespielten Mannschaft. Symptome, die dann erkennbar werden, sind unter anderem Nachlässigkeiten in einmal vollkommen selbstverständlich gelebten Standards, mangelnde Klarheit über Sach- und Arbeitsstände und eine nicht ausreichende Erreichbarkeit. Neue, angepasste Methoden der Arbeitsorganisation fehlen noch oder sind noch nicht in Fleisch und Blut übergegangen. Wenn Sie selbst in Ihrem Unternehmen aktuell nach Lösungen suchen, führen Sie sich einige wenige Grundprinzipien vor Augen.

- › Egal auf welche Art und Weise gearbeitet wird, im Mittelpunkt der Diskussion muss stehen, dass die Funktion der Unternehmung und der eigenen Wertschöpfung erhalten bleibt.

- › Führen Sie sich vor Augen, dass mobiles Arbeiten nur eine Methode ist. Die Kernfragen lauten also: Was ist das Ziel? Und wie erreiche ich es?
- › Korrigieren Sie das dahinterstehende Mindset. Ist es denn besser, nicht im Unternehmen zu arbeiten? Wieso ist das ein Privileg und erstrebenswert? Und wo liegen die Vorteile, gemeinsam an einem Ort zu sein?

Geben Sie der Anwesenheit einen Sinn. Sprechen Sie über die Gründe, warum man zusammenarbeitet, holen Sie das Team zusammen und zeigen Sie selbst Präsenz – insbesondere in den Abteilungen, für die eine Heimarbeit absolut nicht möglich ist. Führen Sie zum Beispiel Meetings anderer Bereiche oder auch Führungskräftemeetings in der Produktion durch, wertschätzen Sie das Miteinander und zeigen Sie so, dass der Arbeitsalltag nur im persönlichen Erleben auch zum Erlebnis werden kann. Selbstverständlich gibt es gute Gründe, aufgabenspezifisch nicht im Unternehmen zu arbeiten. Hier haben sich tolle neue Möglichkeiten eröffnet, die durchaus sehr gute Ergebnisse hervorbringen – allerdings sicher nicht das Sozialverhalten und die emotionalen Verbindungen untereinander sowie zum Unternehmen fördern.

### **Löschen Sie noch oder gestalten Sie schon wieder?**

Vielleicht geht es Ihnen ebenso: Nicht nur gefühlt, sondern tatsächlich hat sich der Einbezug der Unternehmensführung in die operativen Bereiche des Unternehmens verschärft. Das Verhältnis zwischen operativem «Feuerlöschen», dem Beheben von täglich neu auftretenden Eng-

pässen und der Arbeit am Unternehmen, der Zukunftsgestaltung, hat sich in den vergangenen zwei Jahren ungünstig in Richtung der operativen Fragestellungen entwickelt. Weiterhin bestehende Unsicherheiten in Lieferketten, Pandemie und Krankheitsstände, Preissteigerungen, mögliche Energieengpässe, weggebrochenes Marktpotenzial und persönliche Anliegen der Mitarbeiter sorgen für multiple Krisenherde mit Auswirkungen, die häufig ganz und gar aus dem Standard und den gelernten Entscheidungswegen vieler geübter Führungskräfte der zweiten Unternehmensebene herausfallen. Hinzu kommen vermehrt Gespräche mit verunsicherten Kunden, Kostenoptimierungen und dringende Themen, die es zu lösen gilt. Gleichzeitig wächst jedoch das Risiko, dass vor lauter Beschäftigung die strategischen Anforderungen der Unternehmensentwicklung nicht genügend berücksichtigt werden und so langsam und unauffällig Chancen verpasst werden, Innovationen nicht rechtzeitig gezündet werden und die eigene Marktposition ins Wanken gerät. Gleichzeitig wächst auch das Stresslevel und sinkt das persönliche Empfinden, wirklich wirksam zu sein.

Eine persönlich wenig zufriedenstellende Situation und auch aus Wachstumsperspektive bringt ein fortwährendes Brändelöschen kein Unternehmen wirklich voran. Einige Massnahmen, die im Rahmen unserer Umfrage ergriffen wurden, um aus dem sprichwörtlichen Hamsterrad herauszukommen, waren:

- › Strikter Fokus auf das Kerngeschäft – kein Verzetteln zulassen.

- › Konsequentes Priorisieren von Zielen und Themen und wöchentliche Bestätigung oder Justage dessen.
- › Neue Strukturen der Zusammenarbeit schaffen, Personal einstellen, Geschäftsführung erweitern, um Freiräume zu schaffen und Themen aufzuteilen.
- › Feste Strategie-Review-Termine für das gesamte Führungsteam einführen.
- › Störfaktoren sammeln, klassifizieren und wenn möglich delegieren – neue klare Verantwortlichkeiten pro Thema schaffen (Stichwort: «Taskforce»).
- › Stetige Frage an sich selbst stellen: Wer kann die anstehenden Themen besser als ich lösen? Wenn nötig, Dritte miteinbeziehen.
- › Kalender ausmisten, Unwichtiges ignorieren.
- › ... und viele Dinge mehr.

Fragen Sie sich einmal folgende Dinge:

- › Teilen Sie 100 Prozent Ihrer verfügbaren Zeit auf: Wie gestaltet sich aktuell Ihr Verhältnis zwischen «Feuerlöschen» und «Zukunftsgestaltung»?
- › Worauf verwenden Sie im Moment die meiste Zeit?
- › Auf einer Skala von «0» (unwirksam mit hohen Reibungsverlusten) bis «10» (sehr wirksam mit effektivem Zeiteinsatz): Wie wirksam sind Sie gerade?
- › Haben Sie sich im letzten halben Jahr häufiger darüber geärgert, dass der operative Alltag die Beschäftigung mit Zukunftsstrategien blockiert? Und wenn ja: Wie sind Sie damit umgegangen?

Selbsterkenntnis ist ja wie so oft der erste Schritt zur Tat. Ich bin gespannt auf Ihre Antworten und Ableitungen. ◀