

Sustainable Leadership im Mittelstand

Warum innere Entwicklung heute ein harter Erfolgsfaktor ist

Viele mittelständische Unternehmen wissen, was zu tun wäre: langfristig tragfähig wirtschaften, resilienter werden, Mitarbeitende binden, Verantwortung übernehmen. Und doch bleibt zwischen Erkenntnis und konsequentem Handeln oft eine Lücke. Genau hier setzen die Inner Development Goals (IDGs) an.

Die IDGs beschreiben Fähigkeiten und Haltungen, die Menschen und Organisationen benötigen, um mit Komplexität, Unsicherheit und Veränderung konstruktiv umzugehen. Es geht dabei nicht um „weiche Themen“, sondern um konkrete Führungs- und Transformationskompetenzen, die im unternehmerischen Alltag tragfähig sind.

Im Folgenden werden drei Leitfäden vorgestellt, die Führungskräften im Mittelstand Orientierung geben, typische Denkfehler sichtbar machen und konkrete Handlungsimplicationen aufzeigen.

Leitfaden 1: Orientierung schaffen – Warum sind die Inner Development Goals für Unternehmen relevant?

Dieser Leitfaden richtet sich an Führungskräfte, die sich fragen, warum innere Entwicklung heute ein unternehmerischer Erfolgsfaktor ist und wie sie zur Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens beiträgt.

Unternehmen verändern sich nicht allein durch Strategiepapiere, Zielsysteme oder Kennzahlen. Langfristig tragfähige Veränderung gelingt dort, wo Menschen Orientierung haben, Verantwortung übernehmen, Entscheidungen auch unter Unsicherheit treffen und Konflikte sowie Widerstände konstruktiv bearbeiten können.

Die Inner Development Goals bieten dafür einen praxisnahen Entwicklungsrahmen. Sie sind nicht nur auf Einzelpersonen bezogen, sondern auf Teams und Organisationen insgesamt anwendbar. Die IDGs helfen, Motivation, Mut und Selbstwirksamkeit zu stärken – zentrale Voraussetzungen, um Veränderung nicht nur zu beginnen, sondern auch durchzuhalten.

Für mittelständische Unternehmen bedeutet das: Innere Entwicklung ist kein Zusatzthema, sondern eine Grundlage für Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbindung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Leitfaden 2: Denkfallen vermeiden – Typische Fehlannahmen in Veränderungsprozessen

Dieser Leitfaden hilft Führungskräften, verbreitete Denkfehler zu erkennen, die Veränderungsprozesse im Unternehmen ungewollt ausbremsen.

Eine häufige Annahme lautet: Mehr Wissen führt automatisch zu mehr Handeln. Studien aus Psychologie und Hirnforschung zeigen jedoch, dass reines Wissen Verhalten kaum verändert. Entscheidend sind eigene Erfahrungen, emotionale Anbindung und innere Klarheit.

Eine weitere Fehlannahme ist, dass Druck und Krisenszenarien Menschen mobilisieren. In der Praxis führen Überforderung und permanente Alarmstimmung häufig zu Rückzug, Verdrängung oder innerer Kündigung – nicht zu dauerhafter Handlungsfähigkeit.

Auch Widerstand wird oft als etwas Negatives verstanden. Tatsächlich ist Widerstand häufig Ausdruck von Verantwortung, Erfahrung oder dem Bedürfnis nach Sicherheit. Wird er ernst genommen, kann er wertvolle Hinweise liefern, wie Veränderung tragfähig gestaltet werden kann.

Im Kern zeigt sich ein zentrales Spannungsfeld: Zwischen dem Wissen um die Notwendigkeit von Veränderung und der Angst, Bewährtes aufzugeben. Nachhaltige Führung bedeutet nicht, dieses Spannungsfeld aufzulösen, sondern es bewusst zu gestalten und besprechbar zu machen.

Leitfaden 3: Führung wirksam gestalten – Was bedeutet das konkret für Führungskräfte im Mittelstand?

Dieser Leitfaden übersetzt die Erkenntnisse der Inner Development Goals in zentrale Handlungsprinzipien für den Führungsalltag im Mittelstand.

Erstens: Erfahrungsräume schaffen. Entwicklung entsteht nicht allein im Seminarraum. Führungskräfte brauchen im Arbeitsalltag Zeit und Räume für Erprobung, Reflexion und Lernen – individuell und im Team.

Zweitens: Ganzheitliche Lernformate nutzen. Wirksame Entwicklung verbindet Denken, Fühlen und Handeln. Formate mit Selbsterfahrungsanteilen erhöhen die Nachhaltigkeit von Lernprozessen und fördern echte Verhaltensänderung.

Drittens: Fundamentale Kompetenzen stärken. Besonders wichtig sind ein innerer Werte- und Entscheidungskompass, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie Empathie und gute Zusammenarbeit. Diese Kompetenzen bilden die Grundlage für Innovationsfähigkeit und konstruktive Zusammenarbeit.

Viertens: Entwicklung als Zyklus verstehen. Veränderung verläuft nicht linear. Phasen von Aufbruch, Widerstand, Krise und Neuorientierung gehören dazu. Erfolgreiche Führung gestaltet diesen Prozess bewusst, statt ihn zu beschleunigen oder zu verdrängen.

3 Bewährte Tools für den KMU-Alltag

Die folgenden Tools eignen sich zur Anwendung in KMUs, da sie sowohl auf Einzelpersonen als auch auf Gruppen adaptierbar sind und auf Selbsterfahrung basieren, was für die Entfaltung der IDGs entscheidend ist.

Tool 1: IKIGAI-Methode (Zur Standortbestimmung und Visionsklärung)

Anwendung im KMU-Umfeld: Die IKIGAI-Methode dient dazu, den Ausgangspunkt zu ermitteln und sich über das persönliche Entwicklungsziel ("Wer will ich gewesen sein?") klar zu werden. Sie kann dabei helfen, die Form des Engagements und die Rolle zu finden, die optimal zu den eigenen Fähigkeiten und Leidenschaften passt, was die Ausdauer und Nachhaltigkeit erhöht.

Ablauf (vier Dimensionen): Die Teilnehmenden füllen ein Arbeitsblatt aus, das die vier Dimensionen beleuchtet:

1. Was liebe ich? (Leidenschaft)
2. Was kann ich gut? (Berufung/Fähigkeiten)
3. Was braucht die Welt? (Mission/Werte)
4. Wofür bezahlen mich Menschen? (Beruf/Möglichkeiten, Geld zu verdienen)

Eignung für KMUs: Obwohl ursprünglich für Einzelpersonen gedacht, ist die individuelle Bestandsaufnahme eine wichtige Grundlage für Gruppen, die sich engagieren wollen (z.B. Wie passen individuelle Stärken zur gemeinsamen Vision?). Die Methode kann auch auf Gruppenziele angewendet werden, wobei dann eine gemeinsame Beschreibung der vier Dimensionen gefunden werden muss.

Tool 2: Focusing (Zur Überwindung innerer Hindernisse)

Anwendung im KMU-Umfeld: Focusing ist eine personenzentrierte Methode, die dabei hilft, innere Widerstände und hinderliche Glaubenssätze zu identifizieren und zu erkunden. Da Organisationen oft durch die inneren Barrieren ihrer Mitglieder gebremst werden, ist es wertvoll, wenn einzelne Gruppenmitglieder um ihre Widerstände wissen.

Ablauf: Nachdem Teilnehmende ihre fünf größten inneren Hindernisse formuliert haben, wird mithilfe einer Körperreise (Gründen) das Kopfkino ausgeschaltet und anschließend im Focusing-Prozess erspürt, welche Gefühle oder Empfindungen mit dem wichtigsten Hindernis verbunden sind. Das Ziel ist, wohlwollend und neugierig in den Körper zu fühlen, um zusätzliche Informationen zu gewinnen, beispielsweise welche Wünsche hinter den Gefühlen von Ohnmacht oder Wut stecken, und einen ersten kleinen Schritt zur Überwindung zu finden.

Entwickelte IDGs: Selbsterkenntnis, Gegenwärtigkeit, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl.

Tool 3: Kollegiale Beratung (Zur Bewältigung von Krisen und Perspektivwechsel)

Anwendung im KMU-Umfeld: Die kollegiale Beratung ist eine strukturierte Feedback-Methode, die sich hervorragend für die Arbeit mit Organisationen und zur Bewältigung von Krisen eignet. Sie ist ein wirksames Element der Krisenberatung, da sie einen Perspektivwechsel ermöglicht.

Ablauf: Teilnehmende schildern eine herausfordernde oder "verfahrenen Situation", für die sie keine zufriedenstellende Lösung haben. Durch geleitetes Feedback hierarchisch gleichgestellter Kollegen (Intervision) können sie aus ihren festgefahrenen, automatisierten Mustern ausbrechen und neue Herangehensweisen entwickeln. Die Leitungsperson achtet auf die Einhaltung eines festen Ablaufs und darauf, dass keine direkten Ratschläge, sondern nur alternative Gedanken und Ideen angeboten werden.

Entwickelte IDGs: Offenheit und Lernbereitschaft, Verbundenheit, Perspektivwechsel, kritisches Denken.

3 KMU Best-Practices

Best-Practice 1: Viessmann

Viessmann beschreibt Führung nicht als Hierarchie-Rolle, sondern als Verantwortung, Kultur zu prägen und andere wachsen zu lassen – mit einem klar formulierten Prinzipien-Set („The Viessmann Way“).

Was machen sie konkret?

Prinzipienbasierter Führungsrahmen: „The Viessmann Way“ wird ausdrücklich als „Kompass“ (nicht Regelwerk) beschrieben.

Leadership Practices als Orientierung: Viessmann Climate Solutions führt „Leadership practices“ als Leitlinie, wie Führung dort verstanden und gelebt werden soll.

Klare Wertebasis: Drei Kernwerte („responsible, team-oriented, entrepreneurial“) als Orientierungsrahmen für Verhalten und Entscheidungen.

Speak-Up-Kultur: Das Unternehmen beschreibt eine Kultur, in der „speaking up“ gefördert und geschützt wird (Whistleblowing/Speak-Up).

Warum ist das „Best Practice“ für KMU?

Weil es ein übersetzbare Muster ist: Prinzipien + Werte + Führungspraktiken als handhabbarer Rahmen, um Veränderung ohne Dauer-Reorganisation zu steuern.

IDG-Anschluss: innerer Kompass, Mut zum Ansprechen, kooperative Führung.

Best-Practice 2: Festo

Festo verankert „Lernen/Qualifizierung“ systematisch – über Festo Didactic, das technische Aus- und Weiterbildung als Schlüssel für Produktivität, Innovation und nachhaltiges Wachstum positioniert.

Was machen sie konkret?

Qualifizierung als Fundament: Festo Didactic formuliert explizit, dass Investitionen in Qualifizierung die Basis für Employability, Produktivität, Innovation und nachhaltiges Wachstum sind.

Lernkonzepte für Fachkräfte (heute & morgen): Ziel ist, Skilled Workers mit Lernkonzepten für technische Grund- und Weiterbildung zu befähigen – u. a. vor dem Hintergrund von Digitalisierung, Elektrifizierung und Nachhaltigkeit.

Teil der Festo-Gruppe (Mittelstands-DNA): Festo Didactic wird ausdrücklich als Teil des deutschen familiengeführten Unternehmens Festo beschrieben.

Warum ist das „Best Practice“ für KMU?

Weil es ein robustes Gegenmodell zur „Training-bei-Bedarf“-Logik ist: Kompetenzaufbau wird als strategische Infrastruktur verstanden – genau das, was klassische Mittelständler bei Fachkräfteknappheit und Technologiewandel brauchen.

IDG-Anschluss: Lernbereitschaft, Selbstwirksamkeit, Zukunftsfähigkeit.

Best-Practice 3: TRUMPF

TRUMPF macht „Leadership“ über ein unternehmensweites Programm („Good Leadership“) sichtbar – mit Fokus auf Reflexion, Dialog und selbstgesteuertes Lernen.

Was machen sie konkret?

Good-Leadership-Programm: Berichterstattung beschreibt, dass das Programm die Bedeutung von Leadership nachhaltig gestärkt hat.

Selbstgesteuertes Lernen durch Formatmix: Als Erfolgsfaktor wird explizit die Nutzung unterschiedlicher Formate genannt, um selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen.

Räume für ehrlichen Dialog: Als Empfehlung/Erkenntnis aus dem TRUMPF-Kontext wird betont, Dialogräume zwischen Führung, Teams und Vorstand zu schaffen (Vertrauen, Lernbereitschaft, Motivation).

Warum ist das „Best Practice“ für KMU?

Weil es zeigt, wie man Führungsentwicklung nicht als Einzelseminar, sondern als Programm- und Lernarchitektur aufsetzt (Reflexion + Dialog + selbstgesteuertes Lernen) – skalierbar auch in kleineren Organisationen.

IDG-Anschluss: Reflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft, Beziehungsqualität/Kooperation (über Dialogräume).