

## **Das Mittelmanagement ist dran**

*Horst Wildemann*

Siemens-Chef Klaus Kleinfeld hatte größere Erfolge als die meisten seiner Vorgänger in der jüngeren Siemens-Geschichte. Trotzdem musste er am schnellsten wieder gehen.

Ein scheinbar unkalkulierbares Risiko war ihm zum Verhängnis geworden. Weil nicht auszuschließen sei, dass auch er irgendwie in eine millionenschwere Korruptionsaffäre bei Siemens verwickelt sein könnte, wurde ihm vom gerade neu ernannten Aufsichtsrat der Rücktritt als einziger Ausweg gelassen. Ein Unschuldiger wird also in der deutschen Managerjustiz verurteilt, bevor ihm das Geringste bewiesen ist.

Welchen Honig die Entwickler erfolgreicher Unternehmensstrategien aus den Vorgängen um Kleinfeld saugen können, das liegt auf der Hand. Es muss immer die Regel gelten, dass trotz überwältigender Erfolge niemals Sicherheit herrscht. Leichtsinns, die Dinge schleifen lassen, Gefahren nicht ernst nehmen und sich auf Erfolgen ausruhen sind die Basis des Misserfolgs.

Hätte Kleinfeld alles bedacht, dann hätte er auch die ihm drohende Gefahr erkennen können. Heinrich von Pierer wurde vor ihm zum Rücktritt gezwungen. Als Kleinfeld klar wurde, dass jetzt er an der Reihe war, fehlte die Zeit für eine Gegenstrategie. Seine unstrittigen Erfolge waren kein ausreichender Schutz mehr. Er musste seinen Abschied nehmen. Obwohl es weder einen Nachfolger noch einsichtige Gründe für die Verabschiedung gab.

Der Strategie und die Strategie sind immer gefährdet. Vermutlich wird es einen so krassen Fall wie in der Affäre Kleinfeld in Deutschland nie wieder geben, aber die Lehre ist gerade jetzt in einer Phase des immer stärker werdenden Aufschwunges unübersehbar: Wirtschaftlicher Erfolg kann Nachlässigkeiten in Strategie und Führung eine zeitlang überdecken. Doch der Rückschlag kommt dann umso härter.

Die Gefahren des Erfolgs werden gerade in den kommenden Monaten in vielen deutschen Unternehmen zum Vorschein kommen. Für die Unternehmensführungen wird es darauf ankommen, allen Mitarbeitern ständig klar zu machen, wie schwer es war den Erfolg in die Wege zu leiten, und wie bitter es war, als die Konkurrenz regelmäßig um eine Nasenlänge vorn lag. Das soll nie wieder passieren.

Die hohen Lohnforderungen der Gewerkschaften sind möglicherweise auch eine Gefährdung des Erfolgs. Sie sind in der gegenwärtigen Situation aber vielmehr ein Warnschuss an das Management. Sie sorgen dafür, dass steigende Kosten zum Nachdenken über Gegenmaßnahmen zwingen.

Die Sparprogramme und die Anstrengungen bei der Optimierung der Unternehmensprozesse müssen unvermindert weitergehen. Auch wenn die Produktion auf Monate hinaus ausverkauft ist. Es gibt nämlich keine andere Absicherung gegen steigende Kosten und harte Konkurrenten als ständiges Gegensteuern.

Wer von den Erfolgen jetzt im Boom überrollt wird, wenn das Wachstum die kleinen Fehler und Schwächen ausgleicht, der programmiert die nächste Krise. So schön der wirtschaftliche Erfolg ist und so sehr man sich und den Mitarbeitern eine Pause gönnt - es darf nicht sein. Das Feilen an der Strategie, der Kampf um die Feinheiten bei der ständigen Verbesserung der Prozesse und das Hochschrauben der Anforderungen an die Mitarbeiter müssen weitergehen. Nur keine Pause. Pausen werfen die Unternehmen um Jahre zurück.

Dies ist umso wichtiger als die Unternehmensentwicklung eben auch in den fetten Jahren weiter vorangetrieben werden muss. Hilfreich dabei ist, dass wir in der Ausarbeitung des strategischen Handwerkzeuges, wie in meinem Buch „Strategische Führung in Unternehmen – Wege zur Business Excellence“ dargestellt, so weit fortgeschritten sind, dass für das Management heute eine hohe strategische Sicherheit gegeben ist.

Die Zeit der widersprüchlichen Methoden und Heilslehren ist vorbei. Wir haben heute für die strategische Führung in produzierenden Unternehmen ein Instrumentarium zur Verfügung, das praktisch in jeder Situation die ausreichende Antwort ermöglicht. Darüber hinaus ist der strategische Baukasten so angelegt, dass jedes Management eine unternehmensspezifische Strategie durch die Auswahl unterschiedlicher Bausteine erarbeiten kann.

Es geht einerseits bei der Führung eines Unternehmens immer um die Planung der Zukunft, andererseits muss eine runde strategische Führung die Stabilität des Unternehmens und die Wandlungsfähigkeit der Organisation absichern. Eine Zielsetzung, die weit in die Zukunft reicht und die Verabschiedung von Programmen zur Erreichung der Ziele sind heute eine Selbstverständlichkeit. Die größten Unterschiede gibt es bei der Umsetzung der einzelnen Schritte.

Logischerweise können die Zielsetzungen nur von einer Organisation ausgeführt werden, die dazu auch in die Lage versetzt worden ist. Die schönsten Zukunftspläne sind wertlos, wenn sie nicht aus der Gegenwart heraus erreicht werden können. Das ganze Unternehmen muss auf die Zielsetzung hin justiert sein. Das Zusammenspiel

zwischen der erreichten, unternehmensinternen Ausrichtung und der dynamischen Entwicklung in die Zukunft ist für die Erreichung der Ziele unabdingbar.

Bei Airbus waren die fatalen Folgen klar zu erkennen, die sich einstellen, wenn die Unternehmensspitze Ziele vorgibt, auf welche die Organisation nicht vorbereitet ist - und die daher auch gar nicht zu erreichen sind.

Die Diskrepanz zwischen strategischem Plan und Stand im Unternehmen wird plötzlich offenkundig. Das Unternehmen kommt insgesamt in eine instabile Situation. Die Führung verliert ihre Glaubwürdigkeit. Die Mannschaft wird orientierungslos. Die Kunden springen ab. Solche Fehler kosten leicht Milliardenbeträge.

Für die Vorbereitung des Unternehmens in den einzelnen Bereichen und insbesondere der Mitarbeiter in der Produktion ist ebenfalls ein breites Spektrum an Instrumenten und Maßnahmen verfügbar. Von der Gestaltung der unternehmensinternen Richtlinien, über die ständig lernende Organisation bis hin zur Produktklinik und Eigenverantwortung der Mitarbeiter gibt es ein reichhaltiges Angebot für das Management.

Die Motivierung und Aktivierung der Mitarbeiter durch unternehmensinterne Programme sowie die Verbesserung der Prozesse durch die Ideen der Mitarbeiter sind in deutschen Unternehmen inzwischen sehr weit verbreitet. Oft sind die vielen kleinen Details, die dabei verändert werden, die wichtigsten Maßnahmen um die letzten Prozente an Leistungssteigerung herauszuholen.

Auch hier gilt, dass aus den einzelnen und bewährten Bausteinen individuelle Lösungen zusammengestellt werden können. Das Management hat es also in der Hand, ein speziell auf die eigene Situation zugeschnittenes Programm zu gestalten. Wobei in vielen Fällen auch auf Berater zurückgegriffen wird. Gerade bei der Implementierung von Aktivierungsprogrammen für die Belegschaft sind Berater mit praktischer Erfahrung gefragt.

Insgesamt ergibt sich ein rundes Bild. Strategische Führung ist heute kein Hochseilakt mehr. Das breite Angebot an bewährten Bausteinen schafft eine strategische Sicherheit, wie es sie zuvor nicht gegeben hat. Die Unternehmensführung hat festen Boden unter den Füßen – zumindest bei der Formulierung der eigenen Strategie und bei der Vorbereitung der Organisation auf deren Umsetzung.

Dass es darüber hinaus noch immer eine Vielzahl von Unwägbarem gibt, liegt in der Natur der Sache. Die Gestaltung der Zukunft birgt immer das Risiko des Scheiterns. Heute aber wissen wir, wie das Scheitern auf Grund strategischer Fehler der Unternehmensführung verhindert werden kann. Die strategische Führung ist bei Nutzung des ausgearbeiteten Instrumentariums auf der sicheren Seite.

Das hier skizzierte Bild einer Unternehmensführung im Paradies hat allerdings auch ein paar Schönheitsfehler. Denn erstens gehört es zu den Grundsätzen jeder modernen Strategie, dass es ein Gefühl von Sicherheit nie geben darf. Die Unternehmensführung muss die eigene Strategie ständig in Frage stellen. Sie anpassen oder sogar ins Gegenteil verkehren. Die Schnelligkeit, die Flexibilität und die Bereitschaft zu radikalen Änderungen sind heilige Grundsätze der modernen Unternehmensführung.

Die Beunruhigung der Organisation ist der zweite Widerspruch, der beherrscht werden muss. Zwar sollen die Mitarbeiter in ihrem Umfeld eigenverantwortlich handeln. Sie brauchen auch ein Gefühl der Sicherheit auf dem richtigen Weg zu sein. Aber sie dürfen nicht in dem Glauben gelassen werden, dass es so wie es ist, auch gut ist.

Deshalb sorgt die Unternehmensführung durch überraschende Maßnahmen, durch die Einführung etwa von Änderungen in der Organisation der Arbeit und Abläufe, durch neue Richtlinien und veränderte Vorgaben absichtlich für eine gewisse Unruhe. Sie sorgt dafür, dass die Organisation nicht zur Routine übergeht.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass viele „Beunruhigungen“ auch durch die Notwendigkeit der Erprobung neuer Methoden erzwungen werden. Die einmal verabschiedeten Bausteine werden häufig durch noch bessere ersetzt. Das Management muss diese Neuerungen in der Praxis erproben. Sind sie erfolgreich, werden sie auf breiter Front umgesetzt.

Der zweite Pferdefuß, der zuviel paradiesische Gefühle verhindert, ist das große ungelöste Problem des Mittelmanagements. Für diese oft als „Lehmschicht“ bezeichnete Gruppe im Unternehmen gibt es bisher keine Managementlehre. Diese wichtige Gruppe der Mitarbeiter wird in der Regel unterschätzt und unter Wert behandelt.

Die Unternehmensleitung versucht mit immer mehr Aufgaben das mittlere Management – vom Abteilungsleiter über die Projektleiter bis hin zu den Produktionsleitern an oft verstreuten Standorten – zu mehr Schnelligkeit anzustacheln. Doch die Folge ist oft das Gegenteil. Weil eine vernünftige Kommunikation in beiden Richtungen fehlt, klagen die Chefs über die Zähigkeit der Umsetzung. Die „Mittelschicht“ aber ist demotiviert. Sie hat sich zwischen der ständig anfallenden Routinearbeit, den Bergen von neuen Aufgaben und endlosen Überstunden festgefahren. Frust und Verbitterung sind die Folge.

Weder die Wissenschaft noch die großen Beratungsunternehmen haben es bisher verstanden eine Systematik für die Führung und Aufgabenverteilung für das Mittelmanagement zu entwickeln. Eine gähnende Lücke tut sich auf.

In der Vergangenheit wurde, wie gesagt, sehr viel für die Erarbeitung von Systemen zur strategischen Sicherheit getan. Noch mehr wurde auf dem Gebiet der Mitarbeitermotivierung geleistet. Allerdings nur für die produktiv tätigen Beschäftigten unmittelbar in Produktion, Vertrieb, Service und Logistik.

Für diesen Personenkreis gibt es heute praxiserprobte Programme in großer Auswahl. Dabei werden die Eigenverantwortung, das Aufspüren und die Umsetzung eigener Ideen sowie die Verhinderung von Fehlern systematisch eingeübt. Auf diesem Gebiet wurden ansehnliche Erfolge erzielt. Nicht zuletzt ist die Aufholjagd der deutschen Autohersteller und ihrer Zulieferer in den Werkhallen entschieden worden.

Die deutschen Autos, die früher in der Alltagszuverlässigkeit weit hinter den Japan-Konkurrenten zurücklagen, haben aufgeholt. Heute sind die deutschen Marken in fast allen Marktsegmenten auf den ersten Plätzen zu finden. Japaner und Franzosen sind dagegen bei der Pannenhäufigkeit deutlich zurückgefallen. Der Erfolg beruht nicht zuletzt auf den Verbesserungsprogrammen für die Mitarbeiter in den Werkhallen.

Für die mittlere Führungsschicht fehlen entsprechende Programme. Viele Unternehmensführungen wissen, dass dieses wichtige Scharnier zwischen Topetage und Front mehr schlecht als recht funktioniert. Sie haben das Gefühl, dass von den verabschiedeten Programmen und Maßnahmen nur ein Bruchteil wie geplant umgesetzt wird. Oft herrscht Verbitterung über die Zähigkeit mit der Neues nur widerstrebend umgesetzt wird. Alles dauert unendlich lang.

Offensichtlich ist die Mittelschicht in den meisten Unternehmen sehr oder auch zu stark gefordert: Sie werden von oben mit neuen Aktivitäten zugeschüttet, sind aber durch ihre tägliche Arbeit in einer festen Routine eingebunden. Für die Umsetzung von Innovationen bleibt wenig oder auch gar keine Zeit.

In der Praxis ist das Alltagspensum so umfangreich, dass es ohne Überstunden kaum zu bewältigen ist. Jede zusätzliche Aufgabe erhöht nur den Berg der unerledigten Akten und das schlechte Gefühl, dem Job nicht gewachsen zu sein.

Zwangsläufig werden deshalb viele Aktionen der Führungsspitze nicht richtig umgesetzt. Sie versanden auf dem Weg durch die Mittelschicht.

Zweitens ist es um die Motivierung der Mittelmanager schlecht bestellt. Sie werden an der Formulierung der Strategie und der Programme zur Durchführung nicht beteiligt. Mithin werden ihnen Aufgaben per Befehl vorgesetzt, die auszuführen sind – und das ganz schnell. Dabei geht in vielen Fällen mit der fehlenden Einsicht in das Neue ganz schnell auch die Lust daran verloren.

Wer nicht erkennen kann, wozu das gut sein soll, was er jetzt neu tun muss, der wird es in der Regel nur halbherzig oder gar nicht ausführen. Ohne die richtige Motivation sind Neuerungen nicht sonderlich beliebt.

Bei einer Analyse der Situation fällt zunächst auf, wie wenig die Führungsetage über das Heer der Mittelmanager weiß. Zweitens hat niemand eine Ahnung davon, wie die Mittelschicht denkt und arbeitet. Drittens hat bisher kaum jemand daran gedacht, die Arbeitsabläufe im mittleren Management systematisch durchzugehen.

Noch weniger wurde bisher in die Motivierung und Verbesserung der Qualität der Mittelmanager investiert. Wenn es hoch kommt bekommen sie einen Bonus. Der muss dann aber auch für einen Motivierungsschub sorgen, denkt das Topmanagement.

Die Misere ist gravierend. Denn viele der modernen Strategien wie die Verlagerung von Produktionen ins Ausland, die Verschlinkung der Organisation und die Delegation von Führungsverantwortung nach unten, sind nur mit einem gut funktionierenden mittleren Management optimal umzusetzen. Es lohnt sich also auf jeden Fall hier den Hebel anzusetzen.

Es müssen ähnlich wie bei den Mitarbeitern in der Produktion alle Arbeitsschritte erst analysiert und dann optimiert werden. Ohne diese gewiss nicht einfache Analyse, wird keine große Veränderung zu erreichen sein.

Zweitens müssen die Aufgaben genauer definiert und beschrieben werden. Dabei sind auch die Zuständigkeiten eindeutiger als bisher zu klären. Die Aufteilung der anfallenden Arbeit in Routine, die gemacht werden muss und in Innovationen, die erwünscht sind, sollte geregelt werden. Ein Mitarbeiter, der in Routine-Verpflichtungen erstickt, wird keine Begeisterung für zusätzliche Ideen aufbringen.

Drittens wird man das Mittelmanagement stärker in die Ideenfindung für die Veränderung der Organisation einbeziehen müssen. Da muss es ein Mitsprachensystem geben. Dadurch wird Verständnis und die Begeisterung für Veränderungen geweckt.

Außerdem werden Programme gebraucht, die das Know-how der mittleren Ebene für die Verbesserung der Unternehmensabläufe nutzbar machen. Das Mittelmanagement ist ein Pool voller ungenützem Managementwissen. Entsprechende Vorgehensweisen sind in der Produktion längst Routine und werden mit großem Erfolg eingesetzt. Im mittleren Management aber gibt es nichts.

Viertens müssen Programme für die Motivierung des mittleren Managements entwickelt werden. Das kann über Lehrgänge in Personalführung, Gestaltung von Arbeitsabläufen oder Training von Managementmethoden erfolgen. Wichtig wird die

Befähigung des Mittelmanagements, sich aktiv an der Gestaltung der Veränderung des Unternehmens zu beteiligen. Mehr Mitsprache und mehr Gestaltungsmöglichkeiten für die Mittelschicht müssen das Ziel sein.

Es bedarf keines großen Denkers um Veränderungen im Mittelmanagement vorherzusagen. Denn schon heute ist den meisten Beteiligten bewusst, dass nachdem eigentlich alle Bereiche in den Unternehmen unter die Lupe der Optimierung genommen worden sind, auch dieser letzte weiße Fleck verschwinden wird.

So gesehen könnte das Mittelmanagement zur entscheidenden Quelle einer neuen Welle von internen Leistungssteigerungen werden. Hier werden dann die Prozenz herausgeholt, die den Unternehmen zu mehr Wachstum und höheren Gewinnen verhelfen.

Bei der weiteren Optimierung der Unternehmen werden die größten Fortschritte durch eine neue Strategie für die Arbeit des Mittelmanagements zu erreichen sein. Dieser dividendenträchtige Fortschritt ist erst noch zu machen.

Dahin gibt es nur einen Weg. Analysen, neue Methoden und eine strategische Mitarbeiterführung, die auch im Mittelmanagement für Motivation und klare Arbeitsverhältnisse sorgt.

*Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann leitet den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion – der TU München und die Unternehmensführung TCW GmbH & Co. KG. Er ist Autor des Buches „Strategische Führung im Unternehmen“ ([www.tcw.de](http://www.tcw.de)).*