

Wenn die Belegschaft nicht mehr mitzieht, wenn Prozesse versanden, dann wird ein Unternehmen instabil – wie auch die Führung.

Von 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. 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. Leichtsinn, die Dinge schleifenlassen, Gefahren nicht ernst nehmen und sich auf Erfolgen ausruhen sind die Basis des Misserfolgs.

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 klarzumachen, 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.

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.

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. 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.

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.

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.

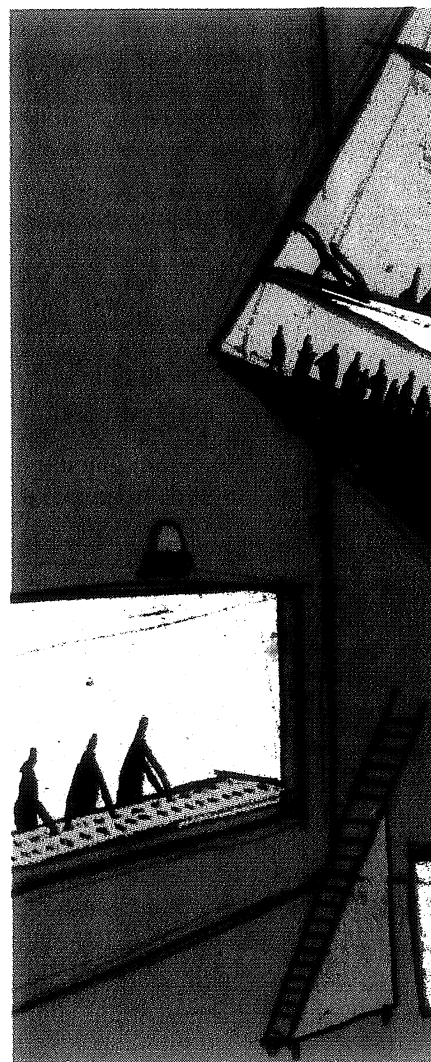
Das skizzierte Bild einer Unternehmensführung im Paradies hat allerdings auch ein paar Schönheitsfehler. Denn ers-

„Die wichtige Gruppe des Mittelmanagements wird in der Regel unterschätzt und unter Wert behandelt“.

tens 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. 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 Manage-

Das M



ment muss diese Neuerungen in der Praxis erproben. Sind sie erfolgreich, werden sie auf breiter Front umgesetzt.

Der zweite Pferdefuß, der zu viel 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

Management

Mittelmanagement ist dran



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 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.

Für die mittlere Führungsschicht fehlen entsprechende Programme. Viele Unternehmensführungen wissen, dass dieses wichtige Scharnier zwischen Topetage und Front mehr schlecht als recht funktioniert. 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 wird von oben mit

neuen Aktivitäten zugeschüttet, ist 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. 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. 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.

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

„Sehr wenig wurde bisher in die Motivierung und Verbesserung der Qualität der Mittelmanager investiert.“

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

Der Autor leitet den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München.