

Fachartikel



Andrew Mountfield

Keine Zeit für einsame Entscheide

Andrew Mountfield

erschieden in:
Business Intelligence Magazine
4/2009, Seite 50
www.bi-magazine.net

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Keine Zeit für einsame Entscheide

Von Andrew Mountfield*

Defizite in Strategieprozessen sind wie kleine Lecks im Schiff: Sie verbreitern sich verborgen unter Wasser; der Kapitän entdeckt sie oft zu spät. Topleader, die Mittelmanager richtig einbeziehen, vermeiden derartige Überraschungen.

Reicht der allgemein bekannte Strategieprozess auch in schwierigen Zeiten? Eine aktuelle Studie mit 262 Führungskräften aus mehr als 200 Schweizer Unternehmen** zeigt, dass es nicht genügt, Analyse, Zielsetzungen und Aktionen sauber aufeinander abzustimmen. Im Gegenteil: Gerade in den unterschiedlichen Ansichten der Hierarchiestufen verbirgt sich Potential. Wirtschaftswissenschaftler wissen seit langem, dass der klassische Prozess immer durch sogenannte emergente Strategiearbeit ergänzt wird: Dabei suchen Mittelmanager aktiv nach Lösungen, ohne das offizielle Placet abzuwarten. Aber wie können Unternehmensleitungen diese Initiative einbinden und koordinieren?

Die Studie beweist, dass erfolgreiche Topmanager stets gezielt nach Alternativen zum Status quo suchen – auch vom Mittelmanagement. Zweitens reicht es nicht, wenn sie gut zuhören. Spitzenentscheider müssen klare Leitlinien für Geschäftsfelder, Märkte und Produkte festlegen – vor allem für diejenigen, die strategisch ausgeschlossen sind. Drittens fungieren sie als Taktgeber für den Strategieprozess und sorgen rasch für Konsensbildung und Entscheidungsfindung.

Auf der anderen Seite beteiligen sich Mittelmanager in erfolgreichen Unternehmen stärker am Strategieprozess – auch bereichs- und funktionsübergreifend. Dies führt zu höherwertigen Strategien, aber auch zu stärkerer Identifikation mit dem Ergebnis. Zweitens sind ihre Ansichten zur Strategie besser mit dem Topmanagement abgestimmt – ein klarer Vorteil bei der Umsetzung. Und schließlich zeigt das Mittelmanagement erfolgreicher Unternehmen gesundes Selbstbewusstsein und ausgesprochene Bereitschaft zur Eigeninitiative.

Auch das generelle Führungsverständnis erfolgreicher Unternehmen unterscheidet sich: Statt Ziele kaskadenartig und ohne Widerspruch herunterzubrechen, unterstützt die Topetage das Mittelmanagement dabei, kritische Stimmen und eigene Ideen einzubringen. Sie schafft ihm Frei-

räume, in denen es selbst unternehmerisch tätig werden kann. Strategiearbeit wird hier als Gegenstromverfahren verstanden, das Mittelmanager auch in Themen involviert, die deren eigene Bereichsgrenzen sprengen.

«Mittelmanager in Themen involvieren, die deren Bereichsgrenzen überschreiten.»

Und wie demotivieren Chefs die mittlere Ebene? Gemäß Studie nicht zwangsläufig, indem sie vorschreiben, was zu tun ist, sondern wenn sie keinerlei Leitplanken kommunizieren. Eine eindeutige, offene Kommunikation wird geschätzt und wirkt sich positiv – statistisch relevant – auf Konkurrenzfähigkeit und Gesamtrendite aus.

Interessant ist dabei der Zusammenhang zwischen Performance und der Geschwindigkeit, mit welcher das Topmanagement die Ressourcen innerhalb der Organisation verteilt. Ein Drittel der Mittelmanager zeigt sich unzufrieden mit einer Führung, der es nicht gelingt, Entscheide rasch genug mit der Organisation umzusetzen. Ein Drittel aller Befragten kritisiert zudem die Bereitschaft ihrer Führung hart, keine eigenen Impulse zu liefern.

Und was fängt das Mittelmanagement nun im Unternehmensalltag mit seinem Verständnis der Strategie an? Antwort: Es wirkt nur mit seiner Fähigkeit, diese Strategie auch tieferen Hierarchiestufen glaubwürdig zu vermitteln. ■

* Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com

** Horváth & Partners: Strategie-Studie Schweiz, 2009