

Management

# Wider den Elitenkult



Die zweite Führungsebene in den Unternehmen wird unterschätzt. Auf sie kommt es aber in den meisten Fällen an, sagt **Markus Baumann**.

**F**rüher hieß es: „Der Himmel ist die Grenze.“ Heute lautet das Unternehmensziel: Fliegen zum Mars. In zwei Jahren von der Garage zum Milliardär, Unternehmensbewertungen so hoch wie die Bruttoinlandsprodukte ganzer Nationen – wir leben in einer Zeit schier grenzenloser Möglichkeiten. Die großen Leader im Silicon Valley und in China, wie Elon Musk, Jack Ma, Jeff Bezos oder Robin Li von Baidu sind die Idole unserer Zeit.

Der Hype um Leadership verkennt, dass gutes operatives Management darüber entscheidet, ob hochfliegende Pläne auf die Straße gebracht werden können. Die Schwierigkeiten in der Produktion des Tesla Model 3 sind ein Beispiel dafür, dass es allzu oft an der operativen Umsetzung von Visionen hapert.

Langzeituntersuchungen der Harvard Business School haben gezeigt, dass der Erfolg eines Unternehmens zu etwas über 50 Prozent von der allgemeinen Wirtschaftslage und den Entwicklungen in der eigenen Industrie abhängt. Das sind Felder, die ein Unternehmen nur bedingt beeinflussen kann. Die anderen knapp

50 Prozent lassen sich direkt steuern: die Auswahl von Führungskräften, die organisatorische Aufstellung und die Kultur eines Unternehmens.

Willkommen im Unternehmensalltag. Es sind die Manager vor allem der zweiten und dritten Führungsebene, die an erster Stelle den Fliehkräften der derzeitigen gewaltigen Transformationen ausgesetzt sind. Eingequetscht zwischen einem in die Welt der künstlichen Intelligenz vordrängenden Vorstand und den um ihren Arbeitsplatz bangenden Mitarbeitern hat das mittlere Management vordergründig am meisten zu verlieren: neue Geschäftsmodelle, die alte Kompetenzen überflüssig machen; flache Hierarchien und das Zauberwort Agilität, die mit Hierarchieebenen auch Status, Ansehen und alte Privilegien abschaffen. Mitarbeiter fordern Antworten ein, während Führungskräfte noch nach den richtigen Fragen suchen.

Von Elon Musk ist bekannt, dass er lieber alles selbst macht. Bei aller Anerkennung der Verdienste, die sich Musk schon jetzt für einen Innovationsschub in der Wirtschaftsgeschichte erworben hat: Er wird auf Dauer nicht selbst operativer Geschäftsführer aller seiner Unternehmen bleiben können.

Auch er ist angewiesen auf engagierte, die Mitarbeiter einbindende Manager. Höchste Zeit, dass wir unseren Führungskräften mehr Aufmerksamkeit schenken, sie zu Mitautoren der Veränderungen machen, sie darin trainieren, dass sie ihren Mitarbeitern Orientierung geben und ihnen auf der Grundlage ihrer Stärken und Schwächen Perspektiven für eigene Karrierewege öffnen.

**Die Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)



**Von Elon Musk ist bekannt, dass er alles selbst macht – auf Dauer trägt das nicht.**