

Drucken



[Jörg Knoblauch](#)

Kein mittleres Management

Erfolgreiche Unternehmen brauchen nur zwei Hierarchieebenen

Sonntag, 22.11.2015, 09:19 · · von FOCUS-Online-Experte [Jörg Knoblauch](#)



[Vergrößern](#)

[Teilen und Details](#)

dpa/Monique Wüstenhagen Das mittlere Management gilt für viele als unverzichtbar.

Die Meinung ist weit verbreitet: Ohne mittleres Management geht es nicht! Doch!, antwortet Experte Jörg Knoblauch. Unternehmen können auf Hierarchiestufen verzichten, wenn sie nur zwei Dinge haben: einen visionären Chef und A-Mitarbeiter. So geht's.

[In meinem vorigen Artikel](#) bin ich sehr kritisch mit dem mittleren Management umgegangen. Obwohl ich Beispiele für schlankere Unternehmensstrukturen gegeben habe, unterstellten mir Leser eine Rasenmäher-Methode. Und es wurde dringend vor Nachahmung gewarnt.

Erst kürzlich hat mich jemand angesprochen: „Unternehmen mit kreativen und selbstständigen Mitarbeitern mögen ohne mittleres Management auskommen können. Aber was ist etwa mit Pflegeheimen?“ Und er erzählte

mir, dass er verfolgt habe, wie Pflegekräfte aus dem Leitbild keine eigenen Wünsche ableiten konnten. Stimmt, konnte ich nur antworten, das sind keine A-Mitarbeiter. Das bedeutet aber nicht, dass diese Branche eine Ausnahme ist.

Engagierte Mitarbeiter für ein aktivierendes Pflegekonzept

[In Berlin](#) hat Lutz Karnauchow die Domino-Methode entwickelt. Seine Kunden sollen nicht nur satt und sauber sein, sondern fitter werden, damit sie möglichst viele Dinge wieder selbstständig erledigen können. Jetzt bewegen Sie mal einen 80-jährigen Menschen, der eventuell nie Sport getrieben hat und vielleicht auch noch an einer reaktiven [Depression](#) leidet. Dazu benötigen Sie geduldige, einfühlsame und engagierte Mitarbeiter, sonst funktioniert das ganze System nicht. Lutz Karnauchow hat 600 gefunden.

A-Mitarbeiter, die morgens um ein Uhr in der Bäckerei stehen oder um vier Uhr in der Konditorei, sind nicht zu finden? Ich kenne einen Bäckermeister, der aktuell eine weitere Produktion baut. Bei ihm liegen 30 Initiativ-Bewerbungen auf dem Tisch, während Kollegen händeringend einen einzigen Mitarbeiter suchen.

In der Reinigungsbranche kann es keine A-Mitarbeiter geben? Denkste. Der Unternehmer Markus Wasserle in [München](#) vermittelt seinen Mitarbeitern, die zu 70 Prozent aus dem Ausland kommen, jeden Samstag Deutschkenntnisse. So können sie mit seinen Kunden kommunizieren. Außerdem schult er sie in puncto Finanzen. Denn öfters sind es seine Reinigungskräfte, die direkt angesprochen werden, wenn es in einem Büro mehr zu putzen gibt. Oder weil es ein Unternehmen in der Nachbarschaft gibt, das eine andere Reinigungsfirma sucht. Seine Mitarbeiter werden zu Mit-Unternehmern.

Mit unternehmerischer Begeisterung ziehen Chefs A-Mitarbeiter an

Warum funktioniert das in diesen Unternehmen? Es liegt am Chef. Egal in welcher Branche: Wenn er eine Vision lebt und unternehmerische Begeisterung vermittelt, dann zieht er A-Mitarbeiter an. Die wollen eigenständig arbeiten und Verantwortung übernehmen. Derartige Unternehmen benötigen zumindest deutlich weniger Führungskräfte, die ihr Geld vor allem mit Controlling verdienen.

Was stand in einem Kommentar? „Es macht keinen Spaß, sich um Erwachsene wie um Kinder zu kümmern.“ Richtig! Stellen Sie als Inhaber oder Geschäftsführer konsequent A-Mitarbeiter ein. Keine Mitläufer und schon gar keine Bremsen.

Konsequent neue Wege gehen

Tatsächlich müssen wir bereit sein, andere Wege zu gehen. Und Unternehmensstrukturen ganz anders zu denken. Es gibt diese Unternehmen längst, auch wenn es vielleicht keine fünf Prozent sind. Aber es gibt sie. Und sie sind Vorbilder für ein demokratisches, selbstorganisiertes Unternehmen. Larry Page hat mit jedem seiner ersten 20.000 Mitarbeiter das finale [Bewerbungsgespräch](#) geführt. Hat der [Google](#)-Chef keine anderen Sorgen? Seine Antwort lautet: „Nein, denn damit verdiene ich mein Geld. Wenn nur ein einziger B-Mitarbeiter in unser Unternehmen eindringen würde, dann hätten wir uns einen Virus eingefangen, der nur ganz schwer wieder zu entfernen ist.“

Mitarbeiter sind für ihn die wichtigste Ressource! Jede Minute und jeden Euro, den Unternehmen in die Rekrutierung und Bindung stecken, sparen sie weil sie weder nach der ernüchternden Probezeit mit einem durchschnittlichen Bewerber wieder auf Mitarbeitersuche sind oder gar Geld für Prozesse vor dem Arbeitsgericht ausgeben. Vor allem: Diese Unternehmen werden effizienter und kreativer arbeiten. Das wird sich im Umsatz zeigen und in der Arbeitsfreude jedes Mitarbeiters.

Die Entwicklung zu Unternehmen mit 80 Prozent A-Mitarbeitern geschieht nicht innerhalb eines Jahres. Es ist ein Prozess, der mit Sicherheit vier bis fünf Jahre dauert, wenn der Chef konsequent dran bleibt. Es sind harte Jahre – auch menschlich. Aber er lohnt sich für das Unternehmen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Im Video: Studie erklärt: Darum sehen Sie Ihrem Chef den Ärger an - und Ihrer Chefin nicht

Fotocredits:

Privat, dpa/Monique Wüstenhagen

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.