



Das mittlere Management

Die unsichtbaren Leistungsträger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Vorwort – Das Anliegen der Dr. Jürgen Meyer Stiftung ...	5
1. Einleitung	7
2. Mittlere Manager – Die Allrounder im Unternehmen	10
3. Die spezifischen Probleme des mittleren Managements	15
3.1 Problemfeld Rolle – Funktionsimmanente Rollenkonflikte	17
3.2 Problemfeld Leistungsdruck – Der Sandwich-Manager.....	21
3.3 Problemfeld Qualifikation – Mittelmanager ohne Managementausbildung	24
3.4 Problemfeld Ethik – Eigene Wertvorstellungen werden geopfert	27
3.5 Problemfeld Strategie – Fehlende Einbindung der Wissensträger	31
4. Ein Blick in die Zukunft	35
5. Fazit	41
Anhang	
Verzeichnis der Gesprächspartner.....	46
Literaturverzeichnis	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das mittlere Management nach Mintzberg	11
Abbildung 2:	Das breite Aufgaben- und Funktions- portfolio des mittleren Managements.....	13
Abbildung 3:	Gewichtung der Bedeutung von Aufgaben und Funktionen	14
Abbildung 4:	Spezifische Probleme des Mittelmanagements	16
Abbildung 5:	Verschiedene Anspruchsgruppen des mittleren Managements	22
Abbildung 6:	Einschätzung des Weiterbildungsbedarfs mittlerer Manager	25
Abbildung 7:	Ausgestaltung von Aus- und Weiterbildungs- angeboten für Mittelmanager.....	27
Abbildung 8:	Mögliche Lösungsansätze für ethische Konflikte	30
Abbildung 9:	Das Phänomen der emergenten Strategien nach Mintzberg.....	32
Abbildung 10:	Zukünftige Herausforderungen durch den demografischen Wandel.....	37
Abbildung 11:	Zukünftige Herausforderungen durch zunehmende Komplexität und Dynamik.....	38

Vorwort – Das Anliegen der Dr. Jürgen Meyer Stiftung

Die hohe Bedeutung, die dem mittleren Management in Unternehmen und Organisationen zukommt, steht in einem erstaunlichen Kontrast zur mangelnden Wertschätzung, die viele mittlere Manager in ihren Unternehmen erfahren. Auch ihr Selbstbild und die Wahrnehmung, die diese Führungsebene in der betriebswirtschaftlichen Forschung genießt, entsprechen nicht ihrer tragenden Rolle in der betrieblichen Praxis. Diesen Missstand zu lösen ist das Anliegen der Dr. Jürgen Meyer Stiftung.

Dr. Jürgen Meyer hat sich 1998 mit dem Erwerb der Ernst Marks GmbH & Co. KG seinen beruflichen Traum erfüllt und nach vielen Jahren als Mittelmanager ein Unternehmen erworben, bei dem er eigenständig seine unternehmerischen Visionen realisieren konnte. Eine schwere Krankheit ließ ihm jedoch nur wenige Jahre, um seine neuen Ideen auch in die Tat umzusetzen. Ohne Nachkommen entschloss er sich deshalb, seine Unternehmensgruppe im Falle seines Todes in eine Stiftung, die Dr. Jürgen Meyer Stiftung, einzubringen. Dr. Jürgen Meyer verstarb am 23. Februar 2007. Nach seinem Ableben wurde die Stiftung im Frühjahr 2007 gegründet.

Die Dr. Jürgen Meyer Stiftung ist eine selbstständige, gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Köln. Nach dem Willen des Stifters steht die „Ethik im Geschäftsleben“ im Mittelpunkt. Insbesondere die Förderung der Bildung sowie die wissenschaftliche Forschung zu den speziellen Problemen der Arbeitnehmer auf der Stufe des mittleren Managements bilden den Schwerpunkt der Stiftungstätigkeit. Das Ergebnis eines im Mai 2010 als Auftaktveranstaltung der Stiftungsaktivitäten durchgeführten Strategie-Symposiums war die Beauftragung dieser Studie. Die Studie soll die Bedeutung des Mittelmanagements in Deutschland aufzeigen, die an diesen Personenkreis gestellten besonderen Anforderungen und deren spezifische Probleme analysieren und für die erkannten charakteristischen Probleme dieser Arbeitnehmergruppe Handlungsempfehlungen erarbeiten.

Daneben hat die Stiftung die Bereiche Bildung und Forschung als Schwerpunkte ihrer Aktivitäten definiert. Ziel ist es, ethische Fragestellungen und entsprechende Führungskonzepte bereits in der Ausbildung künftiger Manager zu etablieren, um den Führungskräftenachwuchs mit diesen speziellen Anforderungen seiner künftigen Arbeitsplätze vertraut zu machen und nicht unvorbereitet in das Arbeitsleben zu entlassen. Der Anfang ist mit der Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der Cologne Business School bereits gemacht: Mit ihrem integrativen Ansatz nimmt sie eine Vorreiterrolle in der deutschen Bildungslandschaft ein. Ergänzend dazu gilt es auch, die Forschung auf diesem Gebiet zu unterstützen. Die praktische Umsetzung von Forschungsergebnissen und Unternehmensführungskonzepten, die der Ethik im Geschäftsleben ein ihrer Bedeutung entsprechendes Gewicht einräumen, wird mittelfristig ebenfalls in das Zentrum der Stiftungsaktivitäten rücken und zur Unterstützung entsprechender Projekte führen.

1. Einleitung



Mittelmanagerinnen und Mittelmanager sind die unsichtbaren Leistungsträger vieler Unternehmen. Sie nehmen zahlreiche entscheidende Aufgaben wahr: Sie übersetzen die Strategien des Topmanagements in operative Führungsentscheidungen und konkretes Unternehmenshandeln. Als Abteilungs- und Bereichsleiter¹ führen und kommunizieren sie mit den Mitarbeitern und sind oft auch die Ebene, über die die wichtigsten Kundenbeziehungen der Unternehmen laufen. In dieser Rolle sind die Mittelmanager die Garanten für den Unternehmenserfolg. Rund 10 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines mittelständischen oder großen Unternehmens sind dieser Führungsebene zuzurechnen. Das mittlere Management – das zeigen nicht zuletzt die Ergebnisse dieser Studie – spielt trotz teilweise abweichender Einschätzung in der Literatur (vgl. z. B. Coats 2001) nach wie vor eine entscheidende Rolle für den Erfolg vieler Unternehmen und wird auch in Zukunft seine Bedeutung behalten.

Im Gegensatz zur hohen Bedeutung, die dem mittleren Management in Unternehmen zukommt, wird diese Führungsebene im Arbeitsalltag, in der Selbstwahrnehmung der mittleren Manager und in der Forschung nur unzureichend gewürdigt.

Viele wissenschaftliche Beiträge verweisen darauf, dass der Druck auf dieser Ebene in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen zugenommen hat (vgl. Löhner 2009, Groth 2008, Untermarzonner 1998). Im Zuge des Business Reengineering fielen oftmals ganze Hierarchieebenen des Mittelmanagements einer Verflachung der Hierarchien zum Opfer. Das in diesem Zusammenhang oft benutzte Schlagwort von der „Lehmschicht“, die entfernt werden muss, kennzeichnet ein Problem, dem sich die Führungskräfte auf dieser Ebene ausgesetzt sehen.

Auch in der Forschung sind die spezifischen Herausforderungen des Mittelmanagements bislang unterrepräsentiert. Ein Blick auf die Literatur zeigt: Für diese wichtige Gruppe in Unternehmen und Organisationen gibt es bislang keine eigene Managementlehre oder eigenständige Konzepte. Die Dr. Jürgen Meyer Stiftung stößt mit ihrem Stiftungszweck also in ein Feld vor, in dem sowohl ein großer Handlungsdruck als auch ein erhebliches Lösungsdefizit bestehen.

Mittelmanager befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen „the vision at the top and the pain at the bottom“ (Caye et al. 2010): Einer wachsenden Arbeitsbelastung und steigenden Führungsverantwortung steht eine geringe Wertschätzung innerhalb der Unternehmen gegenüber. In der Folge ist gerade die Motivation und Leistungsbereitschaft jener Führungsebene gefährdet, die als Leistungsträger und Motivatoren entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Die vorliegende Untersuchung nimmt die speziellen Probleme des Mittelmanagements in den Blick. Ziel ist es, Probleme und Herausforderungen zu identifizieren, die entweder charakteristisch sind für diese Mitarbeitergruppe oder bei denen für das Mittelmanagement ein besonders großer Handlungsdruck besteht. Damit wird vermieden, lediglich generelle Personalthemen zu vertiefen, die alle Hierarchieebenen betreffen oder die gegenwärtig allgemein im Fokus der personalpolitischen Forschung stehen. Vielmehr werden die Fragestellungen angesprochen, die insbesondere die

¹ Im weiteren Verlauf wird aus Gründen der Lesbarkeit zumeist nur die männliche Form von Personenbezeichnungen verwendet: Gemeint sind aber natürlich immer beide Geschlechter.

Führungskräfte des mittleren Managements in Unternehmen beschäftigen, und Lösungsansätze formuliert, mit denen diese Herausforderungen adressiert werden können.

Neben einer Auswertung der verfügbaren Literatur zum mittleren Management wurden im Rahmen eines zweistufigen Expertendelphis mehr als 20 Experten aus Wissenschaft und Praxis um eine generelle Einschätzung zur Situation des mittleren Managements und eine quantitative Bewertung seiner Problemlagen gebeten. Diagramme und Zitate geben die Expertenmeinungen im Text wieder.

Zuletzt wird ein Blick in die Zukunft geworfen und die Rolle des mittleren Managements mit den gesellschaftlichen Trends in Beziehung gesetzt, die einen besonderen Einfluss darauf haben, wie Unternehmen zukünftig arbeiten und wie Management erfolgen muss. Auch dieser Ausblick bestätigt, dass die Anforderungen an das mittlere Management mittelfristig eher steigen werden und die Notwendigkeit eines bewussten Managements dieser Führungsebene weiter wächst. Gleichzeitig nimmt auch der Bedarf an Managern zu, die sich ihrer Bedeutung im Unternehmen bewusst sind und dafür die notwendige Qualifikation mitbringen.

Die vorliegende Studie hat nicht den Anspruch, das Lösungsdefizit im mittleren Management zu beseitigen. Ziel ist es vielmehr, einen ersten Diskussionsbeitrag zu leisten und die Themen aufzuzeigen, die in Zukunft vertieft werden müssen, um der hohen Bedeutung des mittleren Managements gerecht zu werden.

2. Mittlere Manager – Die Allrounder im Unternehmen

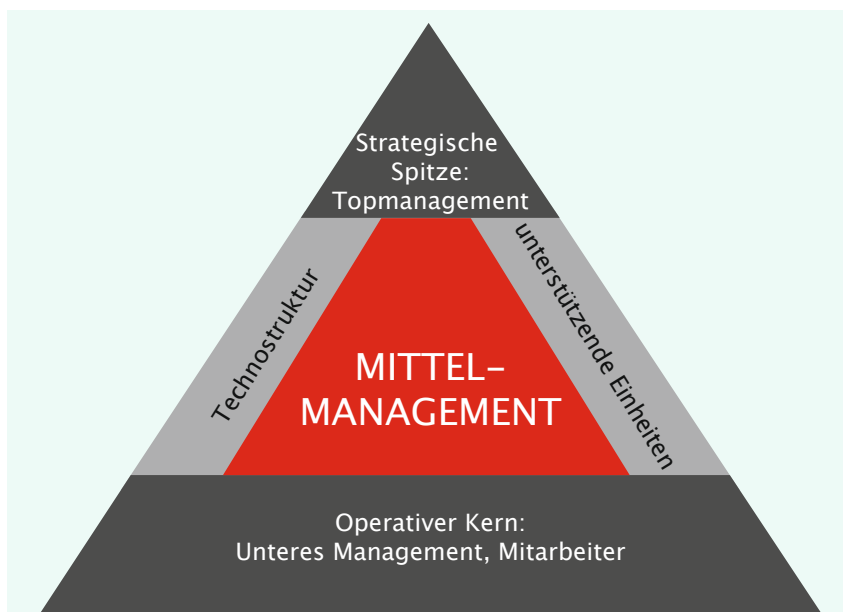


Bereits die Schwierigkeit, den Begriff des mittleren Managements zu definieren, verdeutlicht die bislang unzureichende Auseinandersetzung von Theorie und Praxis mit den Spezifika dieser Unternehmensebene. Ein Blick auf die Definitionsansätze in der Literatur zeigt den relativ dünnen Forschungsstand zum Untersuchungsgebiet „mittleres Management“. Autoren, die sich speziell mit dem Mittelmanagement auseinandersetzen, liefern verschiedene Definitionsmöglichkeiten für diese Führungsebene.

Während einige Autoren eine direkte Definition vermeiden (Bower/Gilbert 2007, Stahl 1997), wählen andere Autoren (Floyd/Wooldrige 2003) eine Negativdefinition, in der sie Akteure des Top-Level-Managements und Akteure mit signifikanter Verantwortung explizit von der mittleren Ebene ausschließen. Vor allem Experten aus der Unternehmenspraxis argumentieren, dass das mittlere Management immer unternehmensspezifisch definiert werden müsse.

Oft wird die Definition nach Mintzberg (Mintzberg 1978) herangezogen: „Das mittlere Management ist das Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern, der betriebliche Leistungen erbringt. Ausgenommen sind die Technostruktur, die bspw. Controlling-Aufgaben und Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung erbringen und die unterstützenden Einheiten wie z. B. Kantine, EDV.“

Abbildung 1: Das mittlere Management nach Mintzberg



In Anlehnung an Mintzberg (1979).

Einigkeit besteht bei den Experten aus Wissenschaft und Praxis lediglich darin, dass es ein „oberes Management“ und eine „untere Ebene“ geben muss, zwischen denen ein mittleres Management existieren kann (Bonsiep 2002).

Unter Berücksichtigung der verfügbaren Definitionen und der Experteninterviews wird für diese Untersuchung eine Kurzform der Definition von Mintzberg gewählt:

Das mittlere Management ist das Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern eines Unternehmens.

Diese Definition entspricht im weitesten Sinne der oben zitierten, ist aber leichter auf unternehmensindividuelle Voraussetzungen zu übertragen und wird vor allem auch den Verhältnissen in kleinen und mittleren Unternehmen besser gerecht. Als Bindeglied des Unternehmens erfüllen die Personen des mittleren Managements zentrale Funktionen für das Unternehmen. Damit vereint diese Definition sowohl eine institutionelle Sichtweise (zwischen „oben“ und „unten“) als auch eine funktionelle Sichtweise, die eine Abgrenzung hinsichtlich der vorherrschenden Entscheidungstypen vornimmt.

Das mittlere Management nimmt gleichzeitig Fachaufgaben, Managementaufgaben und Führungsaufgaben wahr

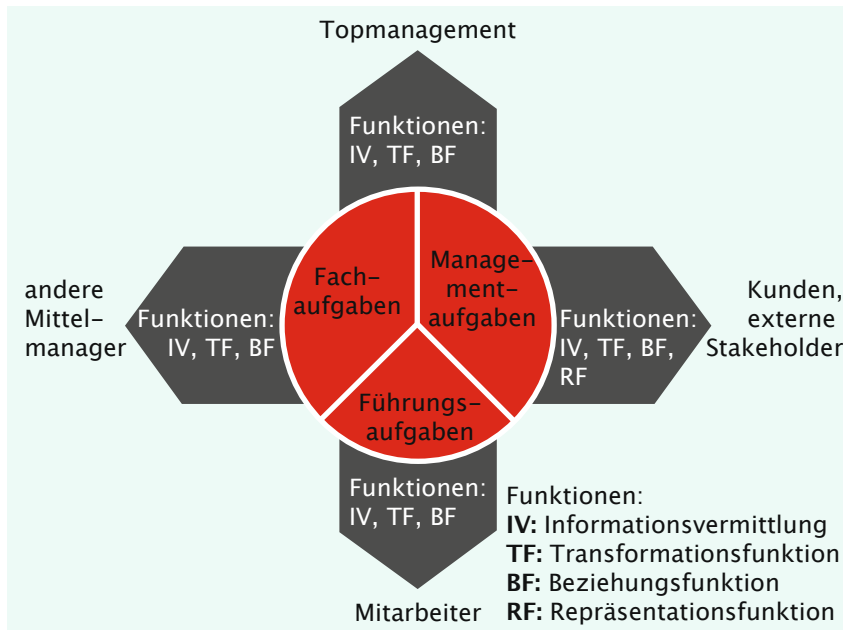
Innerhalb einer Organisation hat ein Mittelmanager im Rahmen seines Tätigkeitsprofils eine Reihe von Aufgaben wahrzunehmen, die gleichzeitig Fach-, Management- und Führungsaufgaben umfassen.

Fachaufgaben sind spezifische Aufgaben, die in den verschiedenen Fachbereichen (z. B. Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung) anfallen. Sie ergeben sich häufig aus den jeweiligen Tätigkeitsfeldern der Organisationen und sind somit stark branchenabhängig. So erfüllt bspw. ein mittlerer Manager in der Chemiebranche andere Fachaufgaben als ein mittlerer Manager im Dienstleistungsbereich.

Zu den klassischen Managementaufgaben zählen Planungs-, Organisations-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben. Auch der mittlere Manager nimmt diese Aufgaben wahr. Während das Topmanagement in erster Linie für die Entwicklung der Ziele und die Schaffung eines organisatorischen Rahmens zur Erfüllung dieser Ziele zuständig ist, sind die Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen mittlerer Manager konkreter und operativer gefasst.

Personalführungsaufgaben sind als solche nicht gleichzusetzen mit Managementaufgaben. Die Führungsaufgaben ergeben sich aus der besonderen Stellung des mittleren Managements oberhalb des operativen Kerns (der Mitarbeiterebene bzw. der operativ tätigen Führungskräfte) eines Unternehmens. Nach unten hin übt die mittlere Führungsebene die ganze Bandbreite an Personalführungsaufgaben aus. Darunter fallen z. B. Zielvereinbarungen, Delegation, Personalbeurteilung und Personalentwicklung. Durch die Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die steigende Internationalisierung und den demografischen Wandel wandeln sich auch die Anforderungen, die an einen mittleren Manager als Führungskraft gestellt werden. Individuelle Wertvorstellungen und Motivationsfaktoren der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden und erfordern einen situativen Führungsstil.

Abbildung 2: Das breite Aufgaben- und Funktionsportfolio des mittleren Managements



Eigene Darstellung, Prognos AG 2011.

Die Funktion des mittleren Managements als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern

Noch bedeutsamer als die Aufgaben sind jedoch die Funktionen, die ein mittlerer Manager als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern erfüllen muss.

Der Mittelmanager steht im Zentrum von horizontalen und vertikalen Informationsflüssen und gibt Informationen in alle Richtungen weiter. Der mittlere Manager übt daher eine Informationsvermittlungsfunktion aus: Nach unten hat er Ideen, Strategien und Pläne des Topmanagements weiterzugeben; nach oben Ideen, Vorschläge und Probleme von Mitarbeitern oder Kunden zu übermitteln. Aufgrund dieser zentralen Funktion im Unternehmen verfügt ein mittlerer Manager in besonderem Maße über Wissen, dessen Erwerb, Erhalt und Weitergabe er steuern muss.

Vom mittleren Management wird darüber hinaus erwartet, dass es Unternehmensstrategien in funktionale Teilstrategien für den jeweiligen Unternehmensbereich übersetzt. Dies lässt sich als Transformationsfunktion bezeichnen. Teilziele werden aus der Unternehmensstrategie und den globalen Zielen abgeleitet und in operative Pläne zur Erreichung dieser Teilziele transformiert.

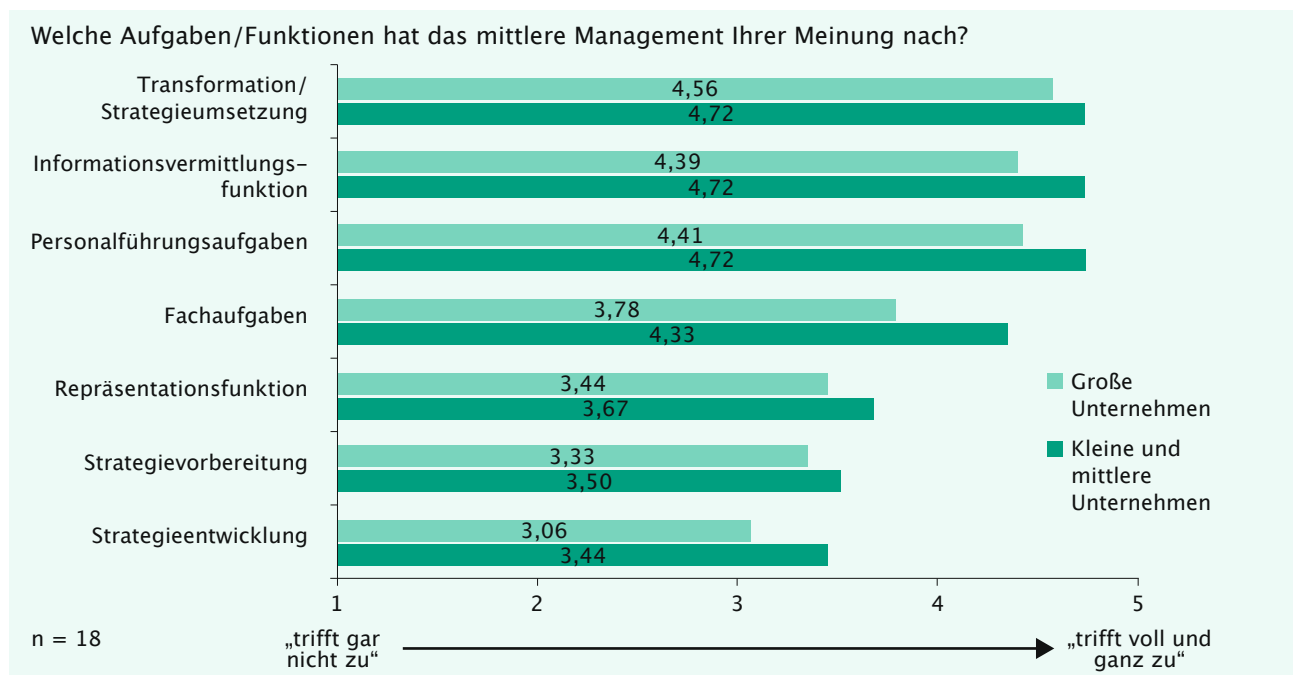
Aufgrund seiner operativen Tätigkeiten und seiner Nähe zu Mitarbeitern und Kollegen wird dem mittleren Manager eine Beziehungsfunktion zugesprochen, da er Mittelpunkt vielfältiger horizontaler und vertikaler Beziehungen ist. In vertikaler Richtung bildet er die Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung; in horizontaler Richtung die

Schnittstelle zu anderen Angehörigen der mittleren Führungsebene. Aber nicht nur nach innen hat der Mittelmanager eine Beziehungsfunktion. Als Schnittstelle zur Unternehmensumwelt kommt ihm vielmehr auch eine Repräsentationsfunktion zu. Diese Funktion beinhaltet den Kontakt zu Kunden, Zulieferern, Partnern und weiteren externen Stakeholdern. Mittelmanager sind damit auch in besonderer Weise für die externe Wahrnehmung des Unternehmens verantwortlich.

Je nach Unternehmen kommt dem mittleren Management neben einer Transformations- bzw. Strategieumsetzungsfunktion auch eine Strategieentwicklungsfunktion zu; Letztere allerdings häufig nur in einem geringen Umfang. Zum einen beeinflusst die Größe des Unternehmens die Einbindung der mittleren Managementebene in die Strategieentwicklung; In kleinen Unternehmen sind mittlere Manager zumeist stärker involviert. Zum anderen sind die bestehende Unternehmenskultur und der Führungsstil des Topmanagements dafür entscheidend, inwieweit das mittlere Management eingebunden wird.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, welche Aufgaben und Funktionen die Gesprächspartner den Mittelmanagern in der Praxis zuweisen.

Abbildung 3: Gewichtung der Bedeutung von Aufgaben und Funktionen



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

3. Die spezifischen Probleme des mittleren Managements



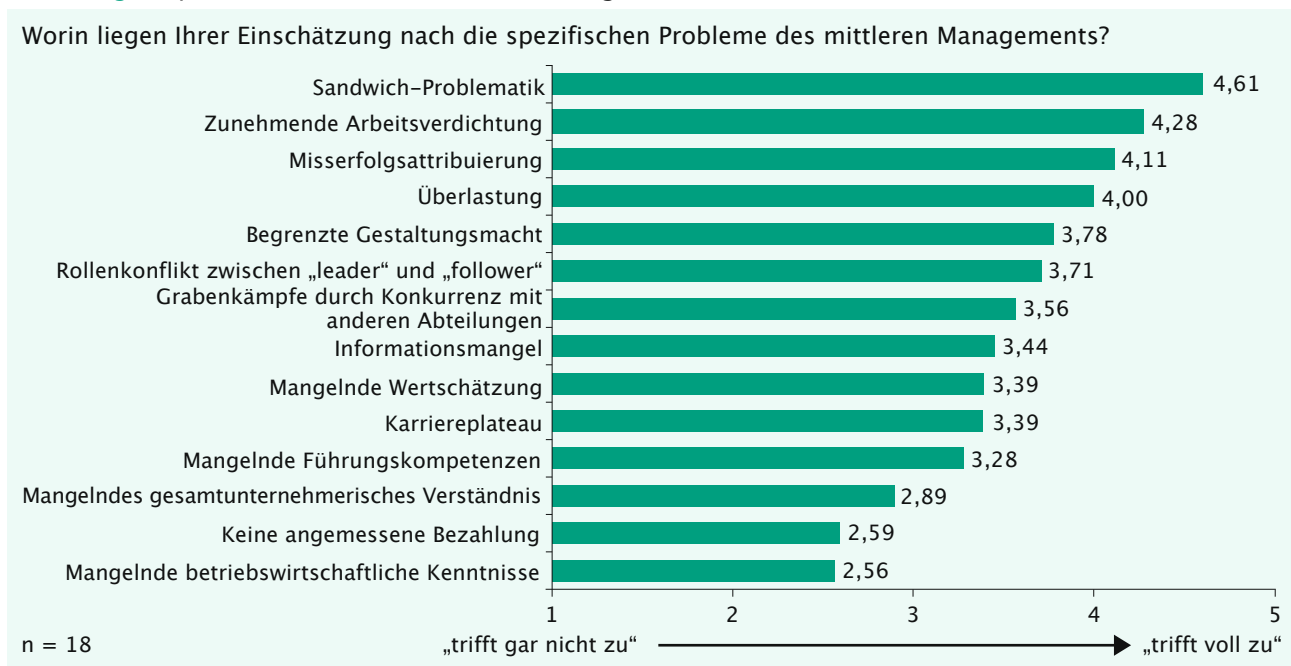
Im Zuge des Lean-Management-Gedankens der 1990er Jahre – mitunter auch noch heute – wurde die Auffassung vertreten, dass das mittlere Management als Lehmschicht oder Lähmschicht des Unternehmens wirkt (Vahs/Leiser 2003). Dem mittleren Manager wurde vorgeworfen, ein Hindernis für eine effiziente Ablauforganisation und einen optimalen Informationsfluss zwischen Topmanagement und Mitarbeitern zu sein. Bereits die Beschreibung der Aufgaben und Funktionen des mittleren Managements verdeutlicht jedoch seine Schlüsselrolle für den Erfolg eines Unternehmens. Bei der Erfüllung dieser Schlüsselfunktion werden an mittlere Manager von verschiedenen Seiten hohe und zugleich auch sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt, was das mittlere Management vor spezifische Probleme stellt. Diese Probleme können als ein Grund dafür angesehen werden, warum die Schlüsselrolle des mittleren Managers in der Vergangenheit nicht gewürdigt wurde.

Die Probleme lassen sich zu fünf Problemfeldern zusammenfassen:

- ▶ Rolle,
- ▶ Leistungsdruck,
- ▶ Qualifikation,
- ▶ Ethik
- ▶ Strategie.

Diese Problemfelder spiegeln die Einschätzung der befragten Experten. Abbildung 4 stellt einige wichtige Probleme dar, die im Folgenden den einzelnen Problemfeldern zugeordnet und näher erläutert werden. Am stärksten betont werden die Probleme, die sich aus der Rolle des mittleren Managements ergeben, wie bspw. die Positionierung des mittleren Managements zwischen den Unternehmensebenen, die Misserfolgsattribution oder die der Position innewohnenden Rollenkonflikte. Die fünf Problemfelder werden gemeinsam mit Lösungsansätzen in den folgenden Kapiteln erläutert und diskutiert.

Abbildung 4: Spezifische Probleme des Mittelmanagements



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

3.1 Problemfeld Rolle – Funktionsimmanente Rollenkonflikte

Nach Dahrendorf sind Rollen „Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen“ (Dahrendorf 1958). Solche Erwartungen werden von verschiedenen Seiten (z. B. von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden) an den Mittelmanager gestellt. Mittelmanager nehmen daher im Unternehmen regelmäßig verschiedene Rollen ein (Huy 2001), die zu widersprüchlichen Anforderungen und Konflikten führen können.

Stark verallgemeinernd lässt sich – auf Grundlage der oben genannten Definition – die Rolle des mittleren Managements als Bindeglied zwischen Organisation und Mensch sowie zwischen Management und Mitarbeiter charakterisieren (Untermarzonner 1998). Auch hier muss darauf hingewiesen werden, dass eine allgemeingültige Darstellung der Rolle schwierig und immer vom unternehmensindividuellen Kontext abhängig ist.

Konkretisiert werden dieses Rollenverständnis und die ihm innewohnenden Konflikte durch folgende Aspekte:

Vorgesetzter und Mitarbeiter: Mittlere Manager führen operativ tätige Mitarbeiter (oder untere Manager) und sind gleichzeitig vor dem Topmanagement für die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Neben der Rolle des Vorgesetzten erfüllen sie auch die Rolle des Untergebenen in ihrer Beziehung zum Topmanagement. Hier agieren sie als Empfänger von Anweisungen, die sie ausführen müssen.

Steuerungsrolle: Ein eng mit der Rolle des Vorgesetzten verbundener Aspekt ist die Steuerungsrolle der Mittelmanager. Sie führen nicht nur Mitarbeiter, sondern steuern ganze Unternehmenseinheiten, d. h., sie sind verantwortlich für die Allokation von Ressourcen und die erzielten Ergebnisse. Ihnen obliegen die Operationalisierung der Strategie und die Kontrolle der strategischen Zielerreichung in ihrem Verantwortungsbereich (Bonsiepe 2002).

Motivator und Kommunikator: Im Rahmen ihrer Führungsaufgaben tritt der Aspekt des Motivators in den Vordergrund. Den mittleren Managern kommt in besonderem Maße die Aufgabe zu, die Mitarbeiter im Unternehmen zu motivieren, um die Umsetzung der Anforderungen des Topmanagements zu garantieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Rolle ist der des Kommunikators. In seiner Funktion als Informationsvermittler kommuniziert der Mittelmanager auf horizontalem und vertikalem Wege zwischen verschiedenen Organisationseinheiten, mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern und nach außen hin mit Kunden und Lieferanten.

Wissensträger und Wissensvermittler: Mittlere Manager müssen Informationsflüsse in alle Richtungen der Organisation gestalten. Sie übermitteln und übersetzen Informationen, Ideen, Anweisungen, Ziele und Ergebnisse aus verschiedenen Quellen (Bower/Gilbert 2007). Zentral ist hierbei die Bewertung und Übermittlung von erfolgskritischem Wissen (Walgenbach 1999). Mittlere Manager werden so zu wichtigen Wissensträgern und Wissensvermittlern im Unternehmen.

Mittlere Manager sehen sich verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber

„Es gibt einen Rollenkonflikt zwischen ‚leader‘ und ‚follower‘: Mittelmanager führen ihre Bereiche und je mehr sie sich in der Führungsrolle entwickeln, desto schwieriger kann es werden, weiterhin Anordnungen vom Topmanagement zu befolgen.“

Prof. Dr. Claus Steinle, Institut für Unternehmensführung und Organisation, Leibniz Universität Hannover

Mittelmanager vereinen in ihrer Rolle zahlreiche – bisweilen widersprüchliche – Aspekte und Anforderungen. Sie sollen einerseits Stabilisatoren der Organisation, andererseits Träger des Wandels und Innovationsquelle sein. Sie sind gleichsam Wissensträger, Wissensgenerierer und Wissensvermittler (Kochberger 2007). Sie sind Vorgesetzter genauso wie Unterstellter, sie vermitteln, beobachten und sind Katalysatoren wie Störungsbeseitiger oder auch Zuweiser von Arbeitsaufträgen (Stahl 2000). Sie sind die „Seiltänzer“, die die Balance zwischen Kontinuität und Wandel aufrechterhalten müssen (Huy 2001).

Gerade dem „Doppelmitgliedschaftskonflikt“ (Weyrer 1998) – d.h. der Zugehörigkeit zur Mitarbeiterschaft bei gleichzeitiger Zugehörigkeit zur Führungsriege – wohnt ein großes Spannungsfeld von inneren Konflikten, Ambiguität und Rollendissonanz inne.

Der Mittelmanager muss stets seine Position nach oben verteidigen, um Freiräume zu erkämpfen. Ebenso muss er nach unten seine Position behaupten und das Prinzip der Unterordnung effizient durchsetzen (Stahl 1997). Er sieht sich jedoch nicht nur den Bezugsgruppen Mitarbeiterschaft und Topmanagement gegenüber. Er ist Knotenpunkt eines Netzwerks aus vier Anspruchsgruppen:

- ▶ Vorgesetzte,
- ▶ Externe (z. B. Kunden),
- ▶ unterstellte Mitarbeiter,
- ▶ Kollegen.

Alle Anspruchsgruppen stellen unterschiedliche Anforderungen an die Führungsperson:

- ▶ Vorgesetzte erwarten, dass die Mittelmanager ihre Anweisungen und Vorgaben umsetzen und die Organisation in ihrem Sinne weiterentwickeln.
- ▶ Externe, wie bspw. die Kunden, stehen oft in direktem Kontakt mit dem Mittelmanager und erwarten eine intensive und individuelle Betreuung.
- ▶ Die dem Mittelmanager unterstellten Mitarbeiter wollen eine verständnisvolle Führungskraft, die ihre Interessen und Bedürfnisse gegenüber dem Topmanagement vertritt und ihre Entwicklung fördert.
- ▶ Die Kollegen im mittleren Management suchen einen offenen Kooperationspartner.

Der Mittelmanager sieht sich zwischen den Fronten. Es ist ihm unmöglich, alle Bedürfnisse zu befriedigen (Meyer-Raven 1996).

Oft werden Mittelmanager aus dem Unternehmen heraus rekrutiert und werden zu Vorgesetzten der ehemaligen Kollegen. Sie stehen dann in der Regel ihren Kollegen näher als dem Topmanagement (Walgenbach 1999). In jede Richtung ist eine zu einseitige Orientierung oder der Versuch, „es allen recht machen zu wollen“ (Freimuth et al. 2003), problematisch. Gerade zu den anderen Mittelmanagern im Unternehmen ist die richtige Beziehungsgestaltung schwierig. Oft stehen Konkurrenzgedanken einer

Kooperation entgegen. Dabei spielen gerade Mittelmanager eine entscheidende Rolle bei der Integration und Koordination von Einzelaktivitäten im Unternehmen.

Ein weiteres Problemfeld ist der Informationsmangel. Mittelmanager sollen die Entscheidungen des Topmanagements ihren Mitarbeitern vermitteln und übersetzen. Dies gestaltet sich dann schwierig, wenn sie selbst vom Topmanagement über die Hintergründe von Entscheidungen und Handlungen nur unzureichend informiert werden (Walgenbach 1999). Um ihren Mitarbeitern als Vorgesetzte Sicherheit zu geben, müssen sie jedoch glaubhaft vermitteln, die vollen Hintergründe zu kennen und zu vertreten (Stahl 1997).

„Die Sandwich-Position ist ein strukturelles Problem. Es herrscht Druck von oben und von unten. Der Mittelmanager stellt sich die Fragen: ‚Wohin bin ich loyal? Mit wem solidarisiere ich mich?‘“

Dr. Katharina Lichtmanegger,
Hernstein Institut für Management und Leadership

Der wichtige Beitrag des mittleren Managements wird nicht ausreichend gewürdigt

Das mittlere Management leidet zudem häufig an mangelnder Wertschätzung und Sichtbarkeit seiner Leistungen. Der wichtige Beitrag, den das Mittelmanagement für den Unternehmenserfolg leistet, wird weder durch das Topmanagement noch durch die Mitarbeiter oder externe Stakeholder ausreichend wertgeschätzt – die mittleren Manager sind die unsichtbaren Leistungsträger des Unternehmens. Eine internationale Studie belegt die Unzufriedenheit der Mittelmanager aufgrund von unzureichender Wertschätzung über die Hälfte der befragten Mittelmanager im deutschen Geschäftsleben beklagt die fehlende Würdigung ihres Beitrags (Accenture 2008).

In den 1990er Jahren wurde im Zuge des Lean Managements das Bild des mittleren Managements als Lehm- und Lähmschicht des Unternehmens geprägt, womit ein Vertrauens- und Loyalitätsverlust einherging (Freimuth et al. 2003). Dieses Image hallt bis heute nach. Auch die Bezeichnung als „Mittel“-Management erscheint wenig ansprechend, wird das Wort „Mittel“ doch eher in Verbindung mit Mittelmaß und eben nicht mit Topmanagement gesetzt.

Ein weiteres spezifisches Problem auf der mittleren Managementposition ist die Misserfolgsattribuierung. Die mittlere Führungsebene wird bei Problemen der Strategieumsetzung von Topmanagement und Mitarbeitern verantwortlich gemacht. In der Regel wird der Misserfolg dem mittleren Management zugewiesen, der Erfolg hingegen eher dem Topmanagement. Eine solche mangelnde Wertschätzung kann für die Betroffenen stark demotivierend wirken und langfristig eine negative Einstellung zum Topmanagement oder zum Unternehmen erzeugen.

Das Mittelmanagement steht unter einem permanenten Erfolgsdruck durch die Vorgesetzten. Die Arbeit als Mittelmanager ist zeitintensiv, wird aber nach Einschätzung einiger Experten im Vergleich zu Topmanagementpositionen deutlich schlechter entlohnt. Zudem erhalten die Mittelmanager oft nicht einen mit Topmanagern vergleichbaren Umfang an Bonuszahlungen (Huy 2001), so dass sie auch von den Erfolgen, an denen sie maßgeblich beteiligt waren, nur wenig profitieren. Des Weiteren setzen Restrukturierungen gerade die Position der Mittelmanager unter Druck, da sie im Falle von Rationalisierung oder Reorganisation den Job- oder Statusverlust besonders fürchten müssen.

„Mittelmanager sind sich ihres Status in der Organisation nicht (mehr) sicher, diese Unsicherheit behindert die Wahrnehmung der Pufferfunktion und führt zu einem negativen Image der Mittelmanager. Durch Entwicklungen wie bspw. ‚Business Process Reengineering‘ werden Mittelmanager unsicher über ihre eigene Zukunft in der Organisation.“

PD Dr. Michael Faust, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

In der Karriereleiter fühlen sie sich bisweilen weit vom Topmanagement entfernt. Nur wenige Mittelmanager werden Topmanager, es gibt auf dieser Position nur begrenzte Aufstiegschancen. In vielen Unternehmen ist die mittlere Führungsebene ein „Karriereplateau“, von dem aus im Unternehmen kein weiterer Aufstieg mehr möglich ist.

Für die geschilderte Problemlage bestehen verschiedene Lösungsansätze. Vorweg sei aber gesagt: Mittelmanager werden auch in Zukunft in unterschiedlichen Rollen bestehen müssen.

Lösungsansätze für die Rollenkonflikte

Reflexion der Rolle

Am wichtigsten ist es, die Rolle des Mittelmanagements im Unternehmen zu reflektieren und eine neue Sichtbarkeit dieser wichtigen Funktion zu erlangen. Dies kann im ersten Schritt durch die Formulierung eines Mittelmanagement-Leitbildes und einen Diskussionsprozess mit dem Topmanagement erfolgen (Freimuth et al. 2003). Gemeinsame Vorstellungen und Ziele sowie klare Erwartungs- und Verantwortungsbereiche müssen definiert werden, um den Mittelmanagern eine Identität und klare Handlungsleitlinien im Konfliktfall zu geben.

Professionalisierung der Rolle und Implementierung in den Unternehmensalltag

Das Mittelmanagement wird auch weiterhin als Bindeglied verschiedene Rollen wahrnehmen und in der Folge den Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen entsprechen müssen. Zukünftige Entwicklungen stellen an Mittelmanager vier neue Rollenanforderungen (Freimuth et al. 2003):

- ▶ Stärkere Mitgestaltung bei der strategischen Entwicklung des Unternehmens,
- ▶ Steuerung betrieblicher Kommunikationsprozesse,
- ▶ Dosierung des Wandels,
- ▶ Berücksichtigung der emotionalen Auswirkungen des Wandels.

Daher ist die angemessene Gestaltung des Wechselspiels zwischen den Rollen bedeutend. Eine Professionalisierung des Mittelmanagements ist dringend geboten. Dabei sollten zum einen entsprechende Handlungskompetenzen zugesprochen und im Unternehmensalltag verankert werden. Zum anderen müssen gezielte Qualifizierungskonzepte angeboten werden, damit das Mittelmanagement den Anforderungen langfristig gerecht werden kann (Freimuth et al. 2003).

Ausgestaltung von Anreizsystemen

Mittlere Manager sind die Scharniere zwischen Unternehmensführung und operativer Front und die Stützpfeiler eines langfristigen Unternehmenserfolgs (Stahl 2004). Diesen Beitrag zum Unternehmenserfolg gilt es, angemessen zu berücksichtigen. Belohnungs- und Anreizsysteme müssen daher entsprechend angepasst werden. Dabei sollten nicht nur monetäre Anreize beachtet werden. Durch eine Abkehr von der Kurzfristorientierung kann ermöglicht werden, zeitliche Kapazitäten für mittlere Manager zu schaffen, in denen einerseits die Gelegenheit zum Erwerb von benötigten Qualifikationen durch Fort- und Weiterbildung besteht und andererseits auch die Möglichkeit zur Selbstreflexion des Handelns gegeben ist. Es ist

darauf zu achten, dass Anreizsysteme die geänderten Anforderungen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung berücksichtigen.

Mittelmanagement als Karriereziel

Mittleres Management vermittelt oft den Eindruck eines Karriereplateaus, da der Aufstieg auf die Topmanagementebene nur noch wenigen Führungskräften möglich ist. Mangelnde Aufstiegschancen bzw. Karrieremöglichkeiten wirken sich auf die Arbeitsmotivation der Betroffenen aus. Gerade an dieser Stelle muss ein Bewusstseinswandel in Unternehmen stattfinden. Eine Position im mittleren Management darf nicht länger als Durchgangsstation ins Topmanagement wahrgenommen werden, sondern muss als attraktive Schlüsselposition im Unternehmen verstanden werden, die mit vielseitigen Anforderungen verbunden ist (vgl. Kapitel 3). Die mittlere Managementposition sollte daher ganz bewusst als Karriereziel definiert und entwickelt werden.

Das Verständnis des mittleren Managements als Karriereziel entbindet die Personalentwicklung oder die Unternehmensspitze allerdings nicht von der Verantwortung, den Mittelmanagern Karriereperspektiven oder persönliche Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Horizontale Karrierepfade erlauben es den mittleren Managern, auf andere Positionen zu wechseln und andere Aufgaben zu erfüllen. Dadurch bewahren sie ihre bestehenden Fähigkeiten und Erfahrungen, bauen sie weiter aus (Morison et al. 2006) und verbessern insgesamt ihre Einsatzflexibilität in der Organisation. Interne Veränderungen können attraktive Möglichkeiten für mittlere Manager schaffen und auch deren Motivation steigern. Neben einer Führungskarriere könnten auch Fachkarrieren stärker bedacht werden. Grundsätzlich muss ein Umdenken der Personalentwicklung hin zu einer Professionalisierung der Mittelmanagementrolle stattfinden. In dieser Weise kann auch bei den Mittelmanagern selbst ein Bewusstseinswandel einsetzen, der zu einer höheren Identifikation mit ihrer Rolle führt.

„In vielen Großunternehmen galt das mittlere Management lange als ‚Behörde‘ oder ‚Lehmschicht‘. Heute soll das mittlere Management aktiv seine Scharnierfunktion ausüben. Teamleiter, Gruppenleiter, Projektleiter und Abteilungsleiter sind das Scharnier zwischen allen strategischen Plänen und Zielen und dem, was jeden Tag in den einzelnen Abteilungen abläuft, was die Mitarbeiter denken und was sie tun.“

Ruedy Baarfuss, Malik Management
Zentrum St. Gallen

3.2 Problemfeld Leistungsdruck – Der Sandwich-Manager

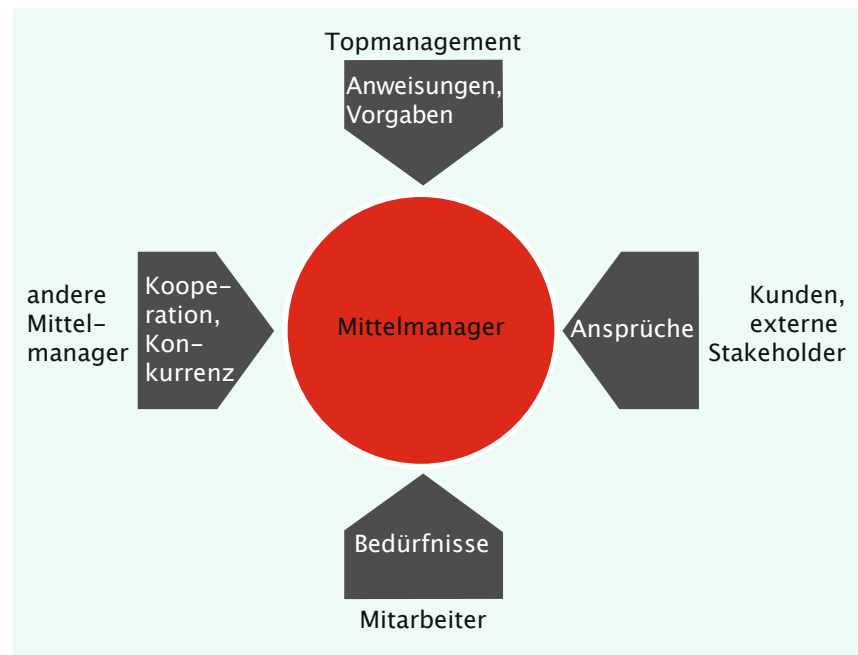
Der Leistungsdruck wird von den Experten bei der Frage nach den spezifischen Problemen des mittleren Managements an erster Stelle genannt. Dieses Problemfeld hat vor allem zwei Facetten: die rollenimmanente Sandwich-Position und die – teils organisational, teils extern bestimmte – zunehmende Komplexität der Aufgaben.

Der mittlere Manager befindet sich in einer Sandwich-Position – dieses Bild wird in der Literatur häufig verwendet (vgl. z. B. Löhner 2009 und Groth 2008) und auch Experten betonen, dass die organisatorische Stellung der Führungskraft zwischen oberer und unterer Hierarchieebene eine der am schwierigsten zu bewältigenden Herausforderungen ist. Auf der einen Seite setzt das Topmanagement dem mittleren Management ehrgeizige Zielvorgaben und fordert deren operative Umsetzung, auf der anderen Seite fordern die Mitarbeiter eine Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Wünsche im oberen Management. Hinzu kommen Kunden, Partner und Lieferanten mit ihren eigenen Wünschen und Forderungen, die es zu erfüllen gilt, sowie die Managementkollegen anderer Abteilungen, mit denen die mittleren Manager häufig in Konkurrenz stehen.

„Das mittlere Management ist in einer typischen ‚Sandwich-Position‘ zwischen den Vorgaben der Unternehmensspitze und den Bedürfnissen der unteren Hierarchiestufe.“

Ruedy Baarfuss, Malik Management
Zentrum St. Gallen

Abbildung 5: Verschiedene Anspruchsgruppen des mittleren Managements



Eigene Darstellung, Prognos AG 2011.

Die Anforderungen an die Belastbarkeit und an die kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte in dieser Position sind entsprechend groß: Sie müssen die Interessen der verschiedenen internen und externen Stakeholder vertreten und es dabei schaffen, entstehende Widersprüche auszugleichen und gleichzeitig Motivation und Vertrauen zu erzeugen. Das Mittelmanagement fungiert als ein Puffer, der den Druck in jede Richtung abfedert.

„Die doppelte Loyalität zu Topmanagement und zu Mitarbeitern bzw. Kollegen führt zu Konflikten und zu Ambivalenzen.“

PD Dr. Michael Faust, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

Die Balance zwischen autonomer und heteronomer Führung zu finden, kann sich als schwierig erweisen. Die Herausforderung für den mittleren Manager besteht darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen selbstbestimmter und fremdbestimmter Führung zu finden. Die bloße Kommunikation der Erfolgsideen von oben nach unten ist ebenso wenig ausreichend wie ein einseitiger Kampf für die eigenen Ideen oder als Anwalt der Mitarbeiter. Vorgesetzte und Mitarbeiter eines Mittelmanagers erwarten von ihm Führungsstärke, Verantwortungsbewusstsein und Authentizität (Löhner 2009).

Gestiegene Leistungsanforderungen in einer komplexen Unternehmensumwelt

Unter dem Einfluss der Lean-Management-Bewegung in den 1990er Jahren wurden Hierarchieebenen abgebaut, um Unternehmen effizienter zu gestalten. Davon war insbesondere die mittlere Führungsebene betroffen. „Von der Lehmschicht zur Lähmschicht“ (Stahl 2004) – dieser wenig schmeichelhafte Ausdruck beschreibt das Bild, mit dem das Mittelmanagement in jener Zeit verbunden wurde. Auch wenn die Hoch-Zeiten des Lean Managements Anfang der 1990er Jahre lagen, haben auch in jüngerer Zeit in vielen deutschen Unternehmen weitere Restrukturierungsrunden dazu

geführt, dass die Organisationen weiter verschlankt und insbesondere die mittlere Führungsebene rationalisiert wurde. Die negativen Erfahrungen in den 1990er Jahren und die weiterhin bestehende Furcht vor Arbeitsplatzverlust erzeugen einen ständigen psychologischen Druck auf das mittlere Management. Galt diese Karrierestufe bis dahin als relativ sicherer Arbeitsplatz, so machten die Restrukturierungsmaßnahmen der Lean-Management-Bewegung diese Vorstellung zunichte.

Gleichzeitig sind mit den Megatrends der Technisierung und Globalisierung der Märkte und einer damit ansteigenden Komplexität und Dynamik der Arbeitsprozesse die Anforderungen an die verbleibenden mittleren Manager weiter gewachsen. Die Aufgaben sind vielschichtiger und die einzelnen Entscheidungen folgenreicher geworden (Groth 2008). Führungskräfte im mittleren Management bereiten Strategien mit vor, sind für deren Umsetzung verantwortlich und kommunizieren und kontrollieren die Umsetzungsprozesse. In dieser Funktion werden sie zunehmend zu Unternehmern im Unternehmen, indem sie Wertschöpfung generieren, Verantwortung für Mitarbeiter und Zielerreichung übernehmen und im Sinne strategischer Vorgaben ihre eigenen Verantwortungsbereiche gestalten können (Scheytt 2005).

Durch die mit der Dynamik der Umwelt einhergehenden Veränderungen des Unternehmens wächst auch der Druck auf das mittlere Management, da dieses in besonderem Maße mit der Durchführung von Veränderungsprozessen beauftragt ist (Untermarzoner 1998). Hier treffen mögliche Widerstände der Mitarbeiter auf die strategischen Vorgaben des Topmanagements, zwischen denen der mittlere Manager vermitteln muss.

„Mittlere Manager sehen sich einer hohen und noch dazu steigenden Kontingenz gegenüber, d. h., sie müssen dafür gerüstet sein, dass schon morgen alles wieder ganz anders sein kann.“

Prof. Dr. Heinz K. Stahl,
Stahl & Partner OG

Ansätze für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Sandwich-Position

Die Sandwich-Position des Mittelmanagers ist strukturell bedingt. Der Mittelmanager kann sich aus seiner Position in der Mitte der Hierarchieebenen nicht lösen. Trotz einer zunehmenden Veränderung von Organisationsstrukturen und dem Abbau bzw. der Verflachung von Hierarchien wird der Mittelmanager weiterhin eine Position zwischen strategischer Spitze und operativem Kern des Unternehmens einnehmen. Die Gefahr liegt darin, dass die Vielzahl von Anforderungen von allen Seiten den mittleren Manager erdrückt, wenn er nicht die Möglichkeit hat, den Druck zu kanalisieren und abzufedern.

Grundsätzlich bedarf es einer Revision des Images des Mittelmanagements. Anstatt als „Lähmschicht“, sollte es als wichtiger Leistungsträger für den Unternehmenserfolg anerkannt werden. Das mittlere Management stellt eine große Quelle von Know-how, Innovationskraft und Fachwissen dar, das nicht durch zu starke Rationalisierung beschnitten werden darf. Stattdessen muss dieses Potenzial von den Unternehmen erkannt und genutzt werden. Die Mittelmanagementposition muss daher als spezifisch und hoch qualifiziert im Unternehmen akzeptiert und anerkannt werden.

Lösungen für die erfolgreiche Ausgestaltung der Sandwich-Position liegen in einer klaren Definition der Rolle und Aufgaben, im Zeitmanagement und in der Qualifizierung des mittleren Managements.

Klar definierte Rolle und Aufgaben

Wichtig in der Zwischenposition des Mittelmanagers ist, dass seine Rolle im Unternehmen klar definiert ist. Ein mittlerer Manager, der seine Rolle im Unternehmen kennt, kann einschätzen, von welchen Seiten Druck auf ihn zukommt und wie er damit umgehen kann. Klare Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsbereiche verkürzen Abstimmungsprozesse, schaffen Raum für Delegation und mindern so die Belastung. Durch die gezielte Definition der Rolle und der damit verbundenen Aufgaben wird sowohl die Entmutigung durch Überforderung als auch die Frustration durch Unterforderung vermieden. Dies erfordert jedoch zugleich eine klare Kommunikation und eine Akzeptanz der Rolle im Unternehmen.

Zeit zur Reflexion

Die Gelegenheit zur Reflexion ermöglicht es Mittelmanagern, mit sich andeutendem Druck umzugehen und diesen bereits im Vorfeld zu vermeiden. Zeitfenster können z.B. durch Delegation operativer Aufgaben an Mitarbeiter geschaffen werden. Zentral ist es dabei für den Mittelmanager, in einer Rückschau den eigenen Auftrag, die Arbeit der Mitarbeiter und den Fortschritt der eigenen Organisationseinheit, aber auch das Zusammenspiel mit dem Gesamtunternehmenserfolg zu reflektieren und daraus die nächsten Schritte abzuleiten. Wie im vorherigen Abschnitt 3.1 beschrieben, bedarf es hierfür jedoch einer eindeutigen Definition der Rolle des mittleren Managers und seiner Aufgaben.

Qualifikation

Die Ursache von Druck bzw. Überforderung in Führungspositionen liegt in vielen Fällen auch in einer unzureichenden Qualifikation. Wie im nächsten Abschnitt 3.3 deutlich wird, stellt die Qualifikation der mittleren Manager selbst ein spezifisches Problem dieser Führungsebene dar. Qualifikationsdefizite führen dazu, dass neben den üblichen Belastungen der Managerfunktion zusätzliche, vermeidbare Überforderungssituationen entstehen. Abhilfe kann durch Personalentwicklungskonzepte geschaffen werden, welche die notwendigen Kompetenzen für die mittleren Manager im Unternehmen identifizieren, definieren und Fort- und Weiterbildungsangebote zum Erwerb dieser Fähigkeiten entwickeln und anbieten.

3.3 Problemfeld Qualifikation – Mittelmanager ohne Managementausbildung

„Das mittlere Management muss den ‚Spagat‘ zwischen strategischem Mitdenken, Planen und Entscheiden und operativem Mikromanagement leisten.“

Prof. Gerold Frick, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Der mittlere Manager ist im Idealfall Mehrfachspezialist: Er ist Personalführender, Kommunikator, Motivator und Fachexperte in einem. Die Anforderungen an die Kompetenzen eines mittleren Managers sind daher groß. Er hat gleichzeitig Fach-, Management- und Führungsaufgaben zu erfüllen (vgl. Kapitel 3). Jedoch fehlen dem Mittelmanager häufig insbesondere am Anfang seiner Karriere die notwendigen Kompetenzen für dieses breite Aufgabenportfolio. Da Karrierepfade im mittleren Management vielfach fachlich ausgerichtet sind, werden nur in begrenztem Maße Management- und Führungskompetenzen erworben. In der Ausbildung (insbesondere in technischen Studiengängen) wird auf die Vermittlung von Management- und Führungskompetenzen weitestgehend verzichtet.

Empirische Studien weisen darauf hin, wie unvorbereitet junge Führungskräfte ihre Aufgabe aufnehmen und mit welchen Problemen sie dabei kon-

frontiert werden. So zeigt eine aktuelle empirische Studie über das mittlere Management in Deutschland (Bischoff 2010), dass eine mangelnde Qualifikation zu den häufigsten Hindernissen in der Einstiegsphase von Managern gehört. Gerade junge Führungskräfte benötigen ein intensives Coaching und Beratung, um ihre neue Rolle im Unternehmen erfolgreich auszufüllen. Aufgrund der engen Fachkarrieren fehlt vielen mittleren Managern zudem am Anfang ihrer Karriere häufig noch das gesamtunternehmerische Verständnis.

„Fachexperten werden ins kalte Wasser geworfen und sind nicht auf die Führungsaufgabe vorbereitet.“

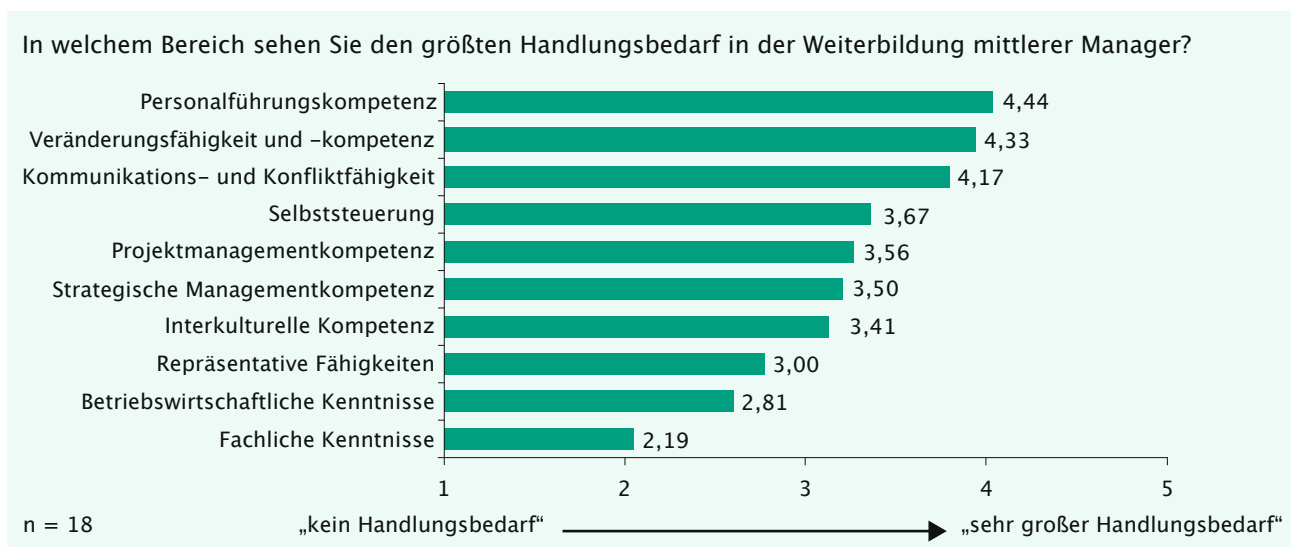
Dr. Jürgen Fleig, Plattform
business-wissen.de

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie von Neuland & Partner, in der Nachwuchsmanager nach ihren größten Problemen in der neuen Position befragt wurden (Neuland 2004). Über 90 % der Befragten geben an, dass sie Schwierigkeiten haben, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln. Fast 70 % sehen den Rollenwechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten als Problem.

Weiterhin empfinden die befragten Nachwuchsmanager unklare Vorgaben des Topmanagements als eine Belastung. Sie fühlen sich damit überfordert, übergreifende Ziele in ihren Geschäftsbereich zu übersetzen und auf die Mitarbeiter aufzuteilen. Die Folge ist, dass sie zu viele operative Aufgaben selbst übernehmen, anstatt sie an ihre Mitarbeiter zu delegieren. Die Überlastungsgefahr (vgl. Abschnitt 3.2) steigt deutlich (Neuland 2004).

Die folgende Abbildung 6 illustriert in ihrer Abfolge die Dringlichkeit, mit der die Experten den Handlungsbedarf in der Weiterbildung mittlerer Manager beurteilen. Besonders hoher Handlungsbedarf wird bei den Personalführungskompetenzen sowie der Veränderungsfähigkeit und -kompetenz der mittleren Führungsebene gesehen. Weiterhin besteht erhöhter Handlungsbedarf beim Ausbau der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, die eng mit der Personalführungskompetenz zusammenhängt. Dagegen beurteilen die Befragten den Fort- und Weiterbildungsbedarf des mittleren Managements im Bereich Fachwissen als gering.

Abbildung 6: Einschätzung des Weiterbildungsbedarfs mittlerer Manager



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

Lösungsansätze und Instrumente zur Qualifizierung von Mittelmanagern

Die Vermittlung der benötigten Kompetenzen kann auf zwei Wegen erfolgen, die einander im Idealfall ergänzen. Zunächst gilt es, in Ausbildung und Studium die Grundlagen zu legen, d. h., unternehmensunabhängige Kompetenzen für eine zukünftige Führungsaufgabe im mittleren Management zu vermitteln. Insbesondere betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und strategische Managementkompetenzen, aber auch die Grundlagen der Personalführung können so erlernt werden. Der weitere Weg ist die Vermittlung der unternehmensindividuellen und rollenspezifischen Kompetenzen im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten in den Unternehmen. Fort- und Weiterbildungsangebote, Möglichkeiten zu Erwerb von Zusatzqualifikationen sowie Mentoring und Coaching bilden hierbei wichtige Bausteine.

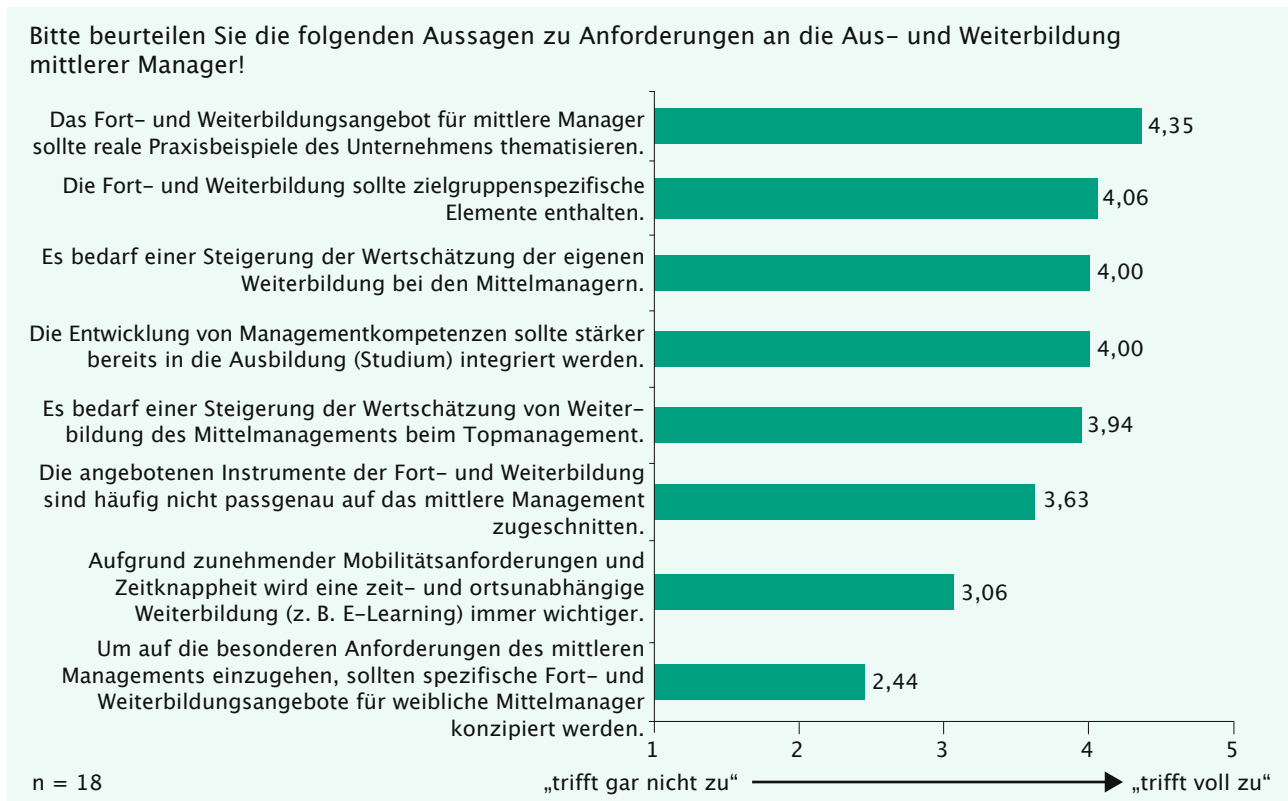
Neue Formen von Aus- und Weiterbildung

Als wesentliche Anforderung an geeignete Schulungsmaßnahmen wird von Experten die enge Verzahnung der Angebote mit praxisrelevanten Beispielen gewertet. Die Fort- und Weiterbildung sollte zielgruppenspezifische Elemente enthalten – spezifischen Fort- und Weiterbildungsangeboten für weibliche Mittelmanager, die vereinzelt gefordert werden, stimmen die Experten allerdings nur bedingt zu. Aufgrund der zunehmenden Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderung steigt die Bedeutung von zeit- und ortsunabhängiger Weiterbildung (z. B. E-Learning). Bezüglich der Dringlichkeit des Ausbaus dieser Form der Fort- und Weiterbildung zeigen sich die Experten jedoch gespalten.

Weiterbildung zum Mittelmanager

Eine sehr hohe Bedeutung wird der generellen Steigerung der Wertschätzung von Fort- und Weiterbildung, sowohl beim mittleren Management als auch auf Seiten des Topmanagements, beigemessen. Karriereplanung und Personalentwicklungsmodelle in Unternehmen zielen zumeist darauf ab, aus den vielen Mittelmanagern die wenigen Kandidaten für das Topmanagement herauszufiltern und entsprechend zu qualifizieren. Ein Umdenken muss stattfinden, damit die Mittelmanagerposition an sich zum attraktiven Karriereziel wird. Die Personalverantwortlichen sollten es sich zur Aufgabe machen, professionelle Mittelmanager mit einem klaren Rollenverständnis zu entwickeln.

Abbildung 7: Ausgestaltung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Mittelmanager



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

3.4 Problemfeld Ethik – Eigene Wertvorstellungen werden geopfert

Regelverstöße und Skandale gelangen seit einigen Jahren immer wieder in die Öffentlichkeit. Das Spektrum reicht von finanziellen Bestechungs- und Betrugsaffären über Umweltskandale, Kinderarbeit, Betrugsfälle bei der Lebensmittelproduktion bis hin zur Überlastung und Ausbeutung der eigenen Mitarbeiter. Während die Managementliteratur kaum Hinweise auf eine spezielle Betroffenheit der mittleren Führungsebene liefert, zeigte sich in verschiedenen Experteninterviews, dass es aufgrund der besonderen Position mittlerer Manager im Unternehmen durchaus ethische Problemstellungen gibt, mit denen speziell diese Führungsebene konfrontiert ist.

Aufgrund der zentralen Position im Unternehmen ist das mittlere Management die Schnittstelle von Wertvorstellungen der verschiedenen hierarchischen Ebenen sowie der externen Stakeholder. Ethische Konflikte tauchen dann auf, wenn Mitarbeiter der mittleren Führungsebene Entscheidungen vertreten und durchsetzen müssen, die mit den eigenen Wertvorstellungen kollidieren.

Gerade eine der Hauptaufgaben des mittleren Managements – die Umsetzung von Strategien in operatives Handeln – birgt die Gefahr, dass die mittlere Führungsebene wider die eigenen Wertvorstellungen handelt, etwa indem sie eigene Mitarbeiter überlastet oder Umweltrisiken bei der Produk-

„Die ethischen Konflikte sind systemimmanent. Mittlere Manager müssen die getroffenen Entscheidungen tragen und umsetzen, haben aber mit ihren eigenen ethischen Maßstäben keinen Einfluss auf die Entscheidung. Sie müssen daher gegebenenfalls Entscheidungen mittragen, die gegen ihre ethischen Wertvorstellungen verstoßen.“

Dr. Jürgen Fleig, Plattform
business-wissen.de

„Die Akzeptanz ethischer Konflikte ist jedoch häufig mit Resignation verbunden. Bei einer langfristigen Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen müssen seine Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen.“

Dr. Katharina Lichtmannegger,
Hernstein Institut für Management
und Leadership

tion eingeht. Bedingt durch den hohen Erfolgsdruck sieht sich das mittlere Management gezwungen, die eigenen moralischen Grenzen auszutesten und nicht selten zu überschreiten. Die Folgen sind u. a. Frustration, Verlust des Selbstbewusstseins und der Autorität bei den Mitarbeitern.

Die Bedeutung einer Auseinandersetzung mit Werten im Unternehmen zeigt eine Befragung von jungen Fach- und Führungskräften der Wertekommission im Jahr 2009 (Wertekommission 2009). Drei Viertel der Befragten geben an, dass Werte für die Motivation der Mitarbeiter immer wichtiger werden. Auch wenn immer mehr Unternehmen über ein Wertesystem verfügen, empfinden fast 40 % der Befragten, dass hinter den Unternehmenswerten nur Marketinggründe stünden. In der Führungskräftebefragung des Jahres 2007 gibt die Hälfte der Befragten an, aufgrund unterschiedlicher Wertevorstellungen den Arbeitgeber gewechselt zu haben oder zumindest bereits über einen Wechsel nachgedacht zu haben (Wertekommission 2007).

Ein weiterer Konfliktpunkt liegt in der Rolle des mittleren Managements als Sündenbock oder Troubleshooter für Fehlentscheidungen. Treten ethische Konflikte in einem Unternehmen auf – sei es bei der Produktion oder in der Personalführung – läuft das mittlere Management aufgrund seiner operativen Funktion im Unternehmen Gefahr, für Fehlentscheidungen verantwortlich gemacht zu werden, während sich das Topmanagement der Verantwortung entzieht. So tragen mittlere Manager in vielen Fällen unmittelbar die Folgen von Missmanagement der Unternehmensleitung, wenn sie in Krisensituationen mit der Umsetzung des Stellenabbaus auf der operativen Ebene betraut werden. Rücken ethische Konflikte in den Blick der Öffentlichkeit, drohen mittlere Manager nicht selten als Bauernopfer ihre Jobs zu verlieren, um das Topmanagement aus der Schusslinie öffentlicher Kritik zu nehmen. Neben dem Verlust des Jobs stehen dann auch Reputation und Selbstachtung auf dem Spiel.

Lösungsansätze zur Vermeidung ethischer Konflikte

Angesichts der besonderen ethischen Konflikte, mit der mittlere Manager konfrontiert sind, stellt sich die Frage nach möglichen Lösungsansätzen.

Unternehmenswerte müssen auf allen Hierarchieebenen gelebt werden

Es herrscht Einigkeit, dass Unternehmenswerte auf allen Hierarchieebenen gelebt werden müssen. Nur eine breite Verankerung ethischer und moralischer Grundsätze für das Miteinander im Unternehmen sowie der Produktionsstandards in einem Unternehmenskodex kann die notwendige Orientierung im Arbeitsalltag geben (vgl. hierzu auch Löhner 2009). Das Zentrum für Wirtschaftsethik beschreibt in seinem Wertemanagementsystem, dass moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte in einem Unternehmen sich so aufeinander beziehen müssen, dass sie Orientierungshilfe bei Entscheidungen bieten (ZfW 2007).

Das alleinige Einführen eines Kodex ist jedoch nicht ausreichend: Ein solches Regel- und Normenwerk kann seine Wirkung nur entfalten, wenn die darin enthaltenen Grundsätze auch permanent von allen Mitarbeitern im Unternehmen befolgt werden. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Unternehmenswerte allen Mitarbeitern bekannt und in ihrer alltäglichen Arbeit bewusst sind. Eine Unternehmenskodex-Schulung für alle Mitarbeiter, die in ein Unternehmen eintreten, wird daher als ein wichtiger Schritt angesehen, um eine breite Verankerung der Werte zu erreichen.

Vorbildfunktion des Topmanagements

Die Experten sehen insbesondere das Topmanagement im Unternehmen in der Pflicht, die Unternehmenswerte vorzuleben. Handelt das Topmanagement den Unternehmenswerten zuwider, verliert das gesamte Wertesystem an Glaubwürdigkeit. Die Studie der Strategie- und Technologieberatung Booz Allen Hamilton und des Aspen-Instituts „The value of corporate values“ unterstreicht die Bedeutung der Vorbildfunktion der Führungsspitze für die Beständigkeit eines Wertesystems. Für die Studie wurden Senior Executives in 365 Unternehmen aus 30 Ländern befragt. Rund 85 % der Befragten sagen aus, dass Unternehmen auf die Unterstützung der CEOs angewiesen sind, um die Unternehmenswerte zu stärken. 77 % empfinden die Unterstützung der CEOs als das hierfür effektivste Mittel (Lee et al. 2005).

Als Kommunikator im Unternehmen agiert das mittlere Management als eine Art Brücke, d. h., es kommuniziert die Unternehmenswerte nach unten weiter. Durch ihre enge Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern ist das Vorleben der Unternehmenswerte durch die mittleren Manager nicht minder wichtig als das Vorbild des Topmanagements.

Institutionalisierung von Kommunikation und Kontrolle

Eine Grundvoraussetzung, damit ethische Werte in einem Unternehmen gelebt werden, ist deren aktive und offene Kommunikation. Auch wenn Konflikte auftauchen, ist es wichtig, diese frühzeitig zu thematisieren, um nach Lösungen suchen zu können. Durch eine Institutionalisierung von Kommunikationskanälen speziell für ethische Konflikte kann eine rechtzeitige Lösung erreicht werden. Kommunikationskanäle für ethische Problemstellungen können bspw. in Form von Foren oder Vertrauenspersonen eingerichtet werden. Auch regelmäßige anonyme Mitarbeiterbefragungen dienen diesem Ziel.

Die Offenheit im Umgang mit ethischen Themen sollte unterstützt werden durch die bewusste Einrichtung von Zeitfenstern für die Führungskräfte auf allen hierarchischen Ebenen, die eine Reflexion der eigenen Wertevorstellungen sowie der Legitimität des eigenen Handelns erlauben. Durch Reflexion und Kommunikation können ethische Konflikte frühzeitig erkannt und abgewendet werden.

Damit die Unternehmenswerte von den Mitarbeitern tatsächlich gelebt werden, empfiehlt sich neben den genannten „weichen“ Instrumenten aber auch die Einrichtung eines Kontrollsystems, das einerseits die Einhaltung des Unternehmenskodex prüft (und gegebenenfalls bei Vergehen sanktioniert) und andererseits die Stärkung der Kommunikationskanäle unterstützt, indem es Verantwortungen deutlich macht und für Transparenz sorgt.

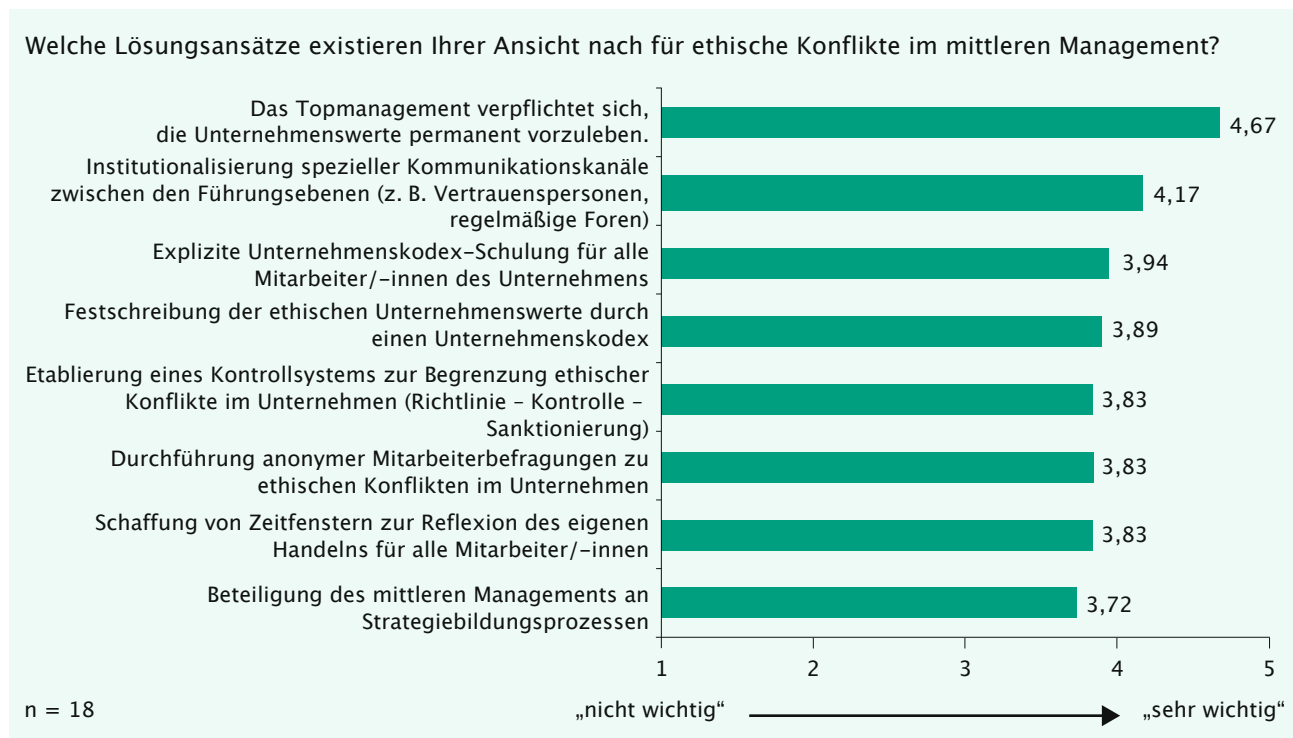
„Es ist wichtig, die Unternehmenswerte bekannt zu machen und offen darüber zu reden.“

Doris Krüger, Lufthansa

Einbindung mittlerer Manager in strategische Entscheidungen

Werden die mittleren Manager nicht in die Strategieentwicklung eingebunden, so können ethische Konflikte entstehen, falls die strategischen Vorgaben des Topmanagements mit den Wertvorstellungen der mittleren Manager oder aber ihrer Mitarbeiter kollidieren. Die Umsetzung der Strategie kann bspw. von den Beteiligten eine erhöhte Belastung erfordern, die die mittleren Manager ihren Mitarbeitern dann aufbürden müssen. Eine Einbindung des mittleren Managements in die Strategiebildungsprozesse des Unternehmens kann daher frühzeitig die Kollision von Wertevorstellungen bei der praktischen Umsetzung der Strategie verhindern (vgl. auch Abschnitt 3.5).

Abbildung 8: Mögliche Lösungsansätze für ethische Konflikte



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

Compliance-Systeme sind gefordert

Regelverstöße von Unternehmen werden – wie die Beispiele namhafter großer Konzerne in der Vergangenheit zeigten – von der Öffentlichkeit hart geahndet und können zudem hohe Bußgelder nach sich ziehen. Die Selbstverpflichtung von Unternehmen, sich an gesetzliche Auflagen und darüber hinausgehende unternehmensspezifische Verhaltenskodizes zu halten, kann vor finanziellen Schäden und Reputationsverlusten schützen. Compliance bezeichnet die Einhaltung aller Bestimmungen, die unser Verhalten regeln. Dies können extern vorgegebene Gesetze sein sowie intern festgelegte Richtlinien, Normen und Kontrollen, die zusätzlich die Werte des Unternehmens einschließen (vgl. z. B. Wieland et al. 2010 und Haag 2008). Seit Juli 2007 ist Compliance auch im Wortlaut des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) enthalten.

Ein effektives Compliance-System erhöht die Transparenz und damit die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Der Nachweis eines Compliance-Systems wird immer häufiger zu einer grundsätzlichen Anforderung bei Auftragsvergaben und somit zu einem wettbewerblichen Vorteil.

Auch die Öffentlichkeit erwartet zunehmend eine faire, verantwortungsvolle und transparente Unternehmensführung und -kontrolle ebenso die Zulieferer bzw. Abnehmer, Aktionäre und Behörden. Daher reicht die Einhaltung rein formalrechtlicher Regeln heute häufig nicht mehr aus, um einen Eindruck von Verantwortlichkeit und Integrität zu vermitteln. Immer mehr Unternehmen erweitern daher ihr Compliance-System um informelle Normen und unternehmensspezifische Verhaltenskodizes. Werden Compliance-Systeme so ganzheitlich verstanden, verstärkt sich ihre Funktion als ethischer Kompass für das Management und sie können helfen, auch unternehmensinterne ethische Konflikte zu vermeiden.

„Vor allem der Mittelstand tut sich schwer. Bei Großunternehmen ist das Verständnis für ein Compliance-System schon stärker verankert.“

Dr. Rainer Buchert, Dr. Buchert
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Während Compliance-Management in großen Unternehmen schon eine weite Verbreitung erfährt, widmet der Mittelstand dieser Problematik bislang erst wenig Aufmerksamkeit, obwohl gerade mittelständische Unternehmen einen finanziellen Schaden in der Regel nur schwer abfedern können. In mittelständischen Unternehmen gibt es zumeist keine Compliance-Systeme, da viele Unternehmenseigentümer mit der Thematik bislang noch nicht vertraut sind. Besonders Unternehmen, die international tätig sind und auf Einhaltung unterschiedlicher Rechtsordnungen in ihren Partnermärkten achten müssen, kann ein Compliance-Management-System vor finanziellen Risiken schützen.

Mittleren Managern kommt eine maßgebliche Bedeutung bei der Umsetzung der Compliance-Strategie zu. In ihrer Position sind sie (mit-)verantwortlich für die Produktion und den Vertrieb, stehen mit Lieferanten, Abnehmern und Kunden in Kontakt und sind Ansprechpartner der Mitarbeiter. Bei der Einführung von Compliance-Systemen im Unternehmen empfehlen die Experten daher, das mittlere Management sowohl in die Entwicklung als auch in die Einrichtung des Systems im Unternehmen mitzubinden.

„Die straf- und zivilrechtlichen Risiken sind für Mittelständler häufig dieselben wie für große Unternehmen. Doch werden die Schwere der Folgen von Regelverstößen und die damit verbundenen finanziellen Risiken im Mittelstand nicht immer erfasst.“

Dr. Malte Passarge, Institut für Compliance im Mittelstand

„Ein Compliance-System kann man nicht überstülpen. Die Führungskräfte müssen erkennen, wo der Mehrwert von Compliance liegt.“

Dr. Rainer Buchert, Dr. Buchert
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

3.5 Problemfeld Strategie – Fehlende Einbindung der Wissensträger

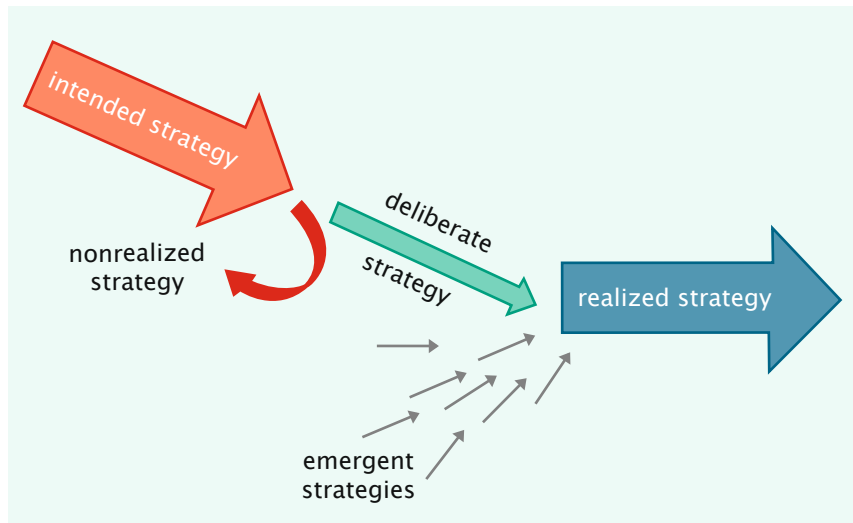
Das mittlere Management ist einerseits durch die Informationsvermittlungsfunktion und andererseits durch die Transformationsfunktion an entscheidender Stelle in strategische Prozesse des Unternehmens eingebunden. Die Informationsvermittlung hilft dem Topmanagement bei der Strategieentwicklung und -vorbereitung. Die vom Mittelmanagement bereitgestellten Informationen bilden eine wesentliche Grundlage für strategische Entscheidungen. Die Transformationsfunktion wiederum dient der Übersetzung der entwickelten Strategie in operationalisierbare Teilstrategien. Durch ihre Nähe zur operativen Mitarbeiterebene leisten mittlere Manager auch hier einen unverzichtbaren Beitrag zur Strategieumsetzung.

Auch die Experten schätzen die Aufgaben der mittleren Manager bei der Strategieumsetzung als hoch ein. Bei der Strategieentwicklung sehen sie in der aktuellen Unternehmenspraxis jedoch eine geringe Involvierung der mittleren Managementebene (vgl. Abbildung 3), eine Auffassung, die auch in der Literatur bestätigt wird (vgl. z.B. Wildemann 2007). Die Position des mittleren Managers ist zwar eine Führungsrolle, aber nur mit wenig Gestaltungsmacht versehen. Während die Strategieumsetzung zu wesentlichen Teilen von den mittleren Managern geleistet wird, liegt die Strategieentwicklung zumindest theoretisch im Kompetenzbereich des Topmanagements. Dies wirkt insbesondere bei engagierten Mittelmanagern demotivierend.

Die Mittelmanager spielen auf dem Weg von der beabsichtigten zur realisierten Strategie eine entscheidende Rolle

Faktisch trägt aber das mittlere Management einen großen Teil zum Entstehen der tatsächlich realisierten Strategie bei. Illustrieren lässt sich dieser Sachverhalt anhand des Phänomens der emergenten Strategien.

Abbildung 9: Das Phänomen der emergenten Strategien nach Mintzberg



In Anlehnung an Mintzberg 1978.

Hintergrund ist die Überlegung, dass eine beabsichtigte Strategie in den meisten Fällen von der letztendlich tatsächlich realisierten Strategie abweicht (Mintzberg 1978). Stattdessen werden Teile der beabsichtigten Strategie nicht realisiert, etwa weil sich Marktlagen verändern und im Laufe des Strategieprozesses neue Informationen hinzukommen, die die Unternehmensziele und damit die Strategie beeinflussen. Die beabsichtigte Strategie (intended strategy) wird somit erst während der Strategieentwicklung zu einer bewussten Strategie (deliberate strategy). Gleichzeitig bilden sich im Laufe des Strategieentwicklungsprozesses auch unbewusste Strategien heraus (emergente Strategien), die auch aus Quellen stammen, die nicht an der strategischen Spitze der Organisation stehen, d.h. von Seiten der Mitarbeiter und insbesondere der Mittelmanager einfließen und die schlussendlich realisierte Strategie beeinflussen.

Dadurch steigt auch die Gefahr, dass durch unterschiedliche Einflüsse und Übersetzungen der Strategie durch die Mittelmanager eine Vielzahl von realisierten Strategien entsteht und keine einheitliche Unternehmensstrategie verfolgt wird. Sind die strategischen Ziele zu abstrakt formuliert, bleibt es den mittleren Managern überlassen, diese sinnvoll in konkrete Teilziele zu übersetzen und so den Transfer in operatives Unternehmenshandeln sicherzustellen. Eine solche Übersetzung ist besonders dann problematisch, wenn strategische Ziele vage und unklar formuliert oder gar an realen Gegebenheiten vorbeigeplant sind.

Die Einbindung mittlerer Manager – Ein Erfolgsfaktor in der Strategieentwicklung

Im Problemfeld Strategie kumulieren verschiedene Problemlagen des mittleren Managements, auf die bereits im Kontext von Rolle, Leistungsdruck, Wertschätzung und ethischen Fragen hingewiesen wurde. Die Leistung und der Beitrag mittlerer Manager bei der Strategieentwicklung in Unternehmen werden häufig nicht wahrgenommen. Denn auch wenn diese Führungsebene nicht direkt bei der Strategieentwicklung beteiligt wird, so hat sie dennoch – wie oben dargestellt – einen großen Einfluss auf die tatsächlich realisierte Strategie.

Ein weiteres Problem ist das der Misserfolgsattribuierung, welches im Abschnitt 3.2 bereits näher beschrieben wurde. Mittelmanager sind zwar nicht direkt an der Strategieentwicklung beteiligt, werden aber im Anschluss für ein Scheitern der Umsetzung verantwortlich gemacht, während im Falle einer erfolgreichen Strategie das Topmanagement den Erfolg für sich beansprucht, obwohl die Umsetzungsrolle der mittleren Manager häufig der entscheidende Faktor gewesen ist.

Die Nichtberücksichtigung mittlerer Manager bei der Strategieentwicklung kann sich negativ auf deren Motivation und deren Einstellungen dem Unternehmen gegenüber auswirken, sofern sie dies als mangelnde Wertschätzung ihrer Potenziale auffassen. Die Entwicklung der Strategie unter Beteiligung der mittleren Manager sichert somit nicht nur eine Verbesserung der Entscheidungsqualität, sondern führt auch zu einer Aufwertung der Rolle des mittleren Managers. Ihre Wertschätzung steigt und somit auch ihre Motivation.

Das Mittelmanagement als Quelle erfolgskritischer Informationen nutzen

Ein zentrales Problem stellt die Abweichung strategischer Annahmen von den realen Gegebenheiten dar. Dieses Problem entsteht häufig aus der begrenzten Qualität und Quantität von Informationen. Das Topmanagement allein ist nicht in der Lage, sämtliche relevanten Informationen bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Werden aber wesentliche Informationen vernachlässigt, so steigt das Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen. Für eine erfolgreiche Strategieentwicklung spielen die Mittelmanager in ihrer Funktion als Informationsvermittler eine wichtige Rolle.

Durch ihre Nähe zu relevanten Märkten und ihr stärker funktionsbezogenes Wissen liefern mittlere Manager über ihre Informationsvermittlungsfunktion hinaus wichtige Beiträge wie Ideen, Informationen zu den Bedürfnissen der Kunden oder andere Marktdaten. Somit können aktuelle Informationen zeitnah in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden werden. Dies führt dazu, dass die tatsächlich realisierte Strategie näher an der ursprünglich intendierten Strategie liegt und einheitlich umgesetzt wird. Um sicherzustellen, dass dies erreicht wird, müssen mittlere Manager stärker in die Strategieentwicklungsprozesse von Unternehmen eingebunden werden. Diese Einbindung kann indirekter Natur sein oder direkt erfolgen: Bei einer indirekten Beteiligung werden mittlere Manager gezielt dafür eingesetzt, strategisch relevante Informationen zu sammeln und weiterzugeben. Diese Informationen werden dann vom Topmanagement im Verlauf der Strategieentwicklung verwendet. Mittlere Manager können auch direkt in strategische Entscheidungen eingebunden werden, indem ihre Entscheidungskompetenzen vergrößert werden. Durch ihre Beteiligung an strategischen Entscheidungen werden zusätzlich Informationen verfügbar, was sich positiv auf die Entscheidungsfindung auswirken kann. Die Güte der Entscheidungen steigt.

Nicht zuletzt verfügt das mittlere Management auch über die entscheidenden Informationen, um Umsetzungshindernisse frühzeitig zu antizipieren. Das Mittelmanagement weiß, bedingt durch die Nähe zum operativen Kern des Unternehmens, worauf es bei der Umsetzung ankommt und es werden mögliche Widerstände seitens der Mitarbeiter erkannt und vermieden. Die Beteiligung mittlerer Manager an der Strategieentwicklung hilft dabei, Umsetzungsschwierigkeiten bereits im Vorfeld zu identifizieren und dadurch Unsicherheiten abzubauen.

Die mittleren Manager am strategischen Erfolg beteiligen

Ferner führt eine Institutionalisierung der Rolle des Mittelmanagements in der Strategieentwicklung dazu, dass der Beitrag dieser Führungsebene definiert und gemessen werden kann. Dies kann als zusätzlicher Anreiz genutzt werden, um die Mittelmanagementposition zu einem attraktiven Karriereziel zu machen. Die klar definierte Verantwortung in strategischen Fragen führt auch dazu, Kommunikationswege sichtbar zu machen und insgesamt die Akzeptanz der Rolle zu erhöhen. Auch die Gestaltung der Anreizsysteme für mittlere Manager wird von der eindeutigen Rollendefinition beeinflusst. Wenn Beiträge mittlerer Manager definiert sind, lässt sich deren Beteiligung am gesamtunternehmerischen Erfolg erkennen und es können variable Vergütungssysteme (Erfolgsbeteiligungen) daran gekoppelt werden.

4. Ein Blick in die Zukunft



Neben den gegenwärtigen Problemen des mittleren Managements im deutschen Geschäftsleben zeichnen sich bereits heute neue Herausforderungen ab, die die Arbeit von mittleren Managern in Zukunft prägen werden. Zum einen wird der demografische Wandel in Deutschland auf Gesellschaft und Unternehmen vielseitige Auswirkungen haben. Zum anderen nehmen Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt beständig zu. Der Einfluss, den diese beiden Entwicklungen auf Unternehmen und Organisationen haben werden, wird insbesondere auf der mittleren Führungsebene hohe Anforderungen an die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Manager stellen.

Der demografische Wandel verändert die Ansprüche an die Mittelmanager

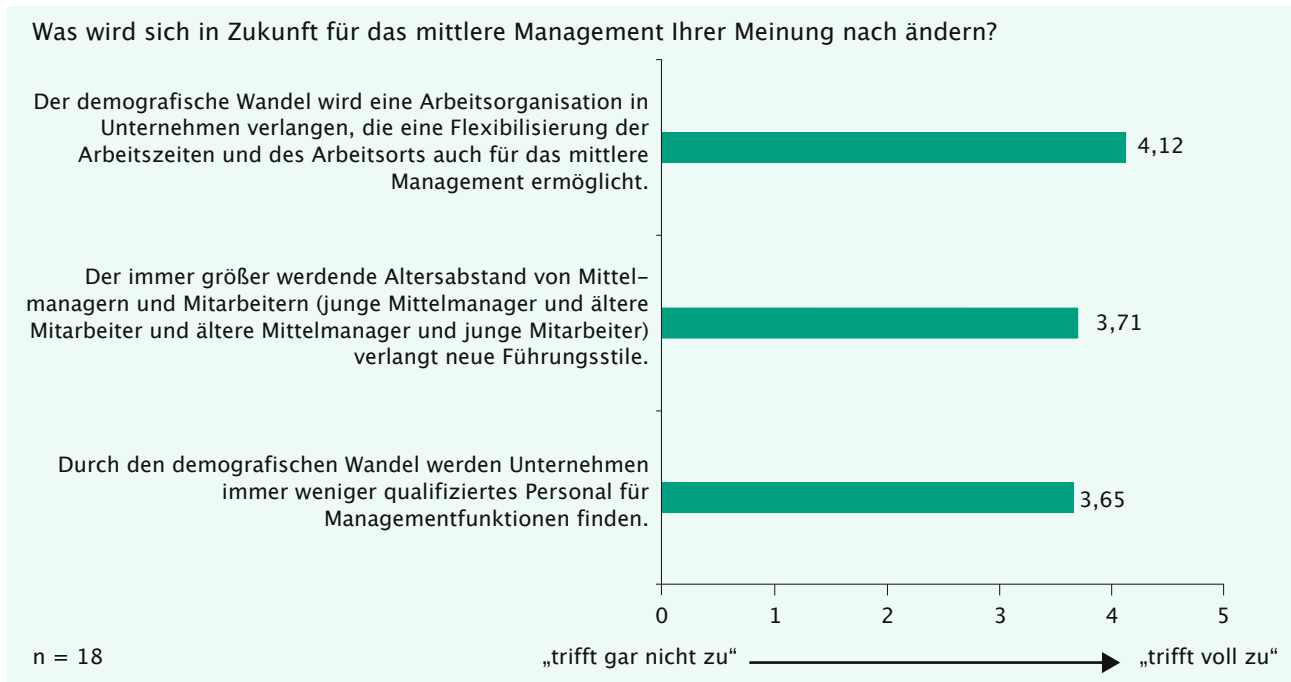
Der demografische Wandel der Gesellschaft äußert sich sowohl in einer gestiegenen Lebenserwartung und der damit einhergehenden längeren Lebensarbeitszeit der Menschen als auch in rückläufigen Geburtenraten. In der Folge kehrt sich die „Alterspyramide“ um, d. h., in der Gesellschaft sieht sich eine abnehmende Zahl jüngerer Menschen einer wachsenden Zahl älterer Menschen gegenüber (Robert Bosch Stiftung, Hrsg./Prognos AG 2009). Neben den Auswirkungen, die diese Entwicklung auf Politik und Gesellschaft hat, zeichnen sich die Effekte auch für Unternehmen deutlich ab. Personalmanagement und Führung werden vor allem von zwei Aspekten betroffen: Einerseits umfassen die Belegschaften von Unternehmen immer mehr ältere Menschen, andererseits stehen Unternehmen einem Arbeitsmarkt gegenüber, auf dem die Zahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte vor allem in den jüngeren Jahrgängen kontinuierlich abnimmt (Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e. V., Hrsg./Prognos AG 2008).

Die Unternehmen müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Arbeitsorganisation und Führungsverhalten müssen an die veränderten Belegschaftsstrukturen angepasst werden. Hier ist insbesondere das mittlere Management aufgrund seiner zentralen Funktion gefordert. Gleichzeitig wird der „war for talent“ (Michaels et al. 2001) – d. h. der Kampf der Unternehmen um die immer knapper werdenden Leistungsträger – nicht vor dem mittleren Management haltmachen. Der Druck auf die Unternehmen, ihre mittleren Manager zu fördern und zu binden, wird zunehmen.

Der demografische Wandel verlangt nach neuen Formen der Führung und der Arbeitsorganisation

Belegschaften verändern sich und werden immer heterogener. Eine stärkere Mischung von jungen und älteren Mitarbeitern, Internationalität und Vielfalt der Lebensstile prägen zukünftig die Mitarbeiterschaft deutscher Unternehmen. Ferner führt die Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zu einer steigenden Anzahl weiblicher Fach- und Führungskräfte. Dadurch sind insbesondere die (Personal-)Führungskompetenzen der mittleren Manager gefragt. Heterogenität verlangt von den Mittelmanagern eine Veränderung ihres Führungsstils, um auf unterschiedlichste Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Mitarbeiter reagieren zu können.

Abbildung 10: Zukünftige Herausforderungen durch den demografischen Wandel



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

Mittelmanager können im Vergleich zu ihren Kollegen und Mitarbeitern entweder relativ jünger oder aber älter sein. Junge Nachwuchsmanager stehen vor der Herausforderung, mit älteren, häufig sehr erfahrenen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und diese zu führen und zu motivieren. Umgekehrt können ältere Führungskräfte mit vergleichsweise jungen Mitarbeitern und einem zunehmend heterogenen Team konfrontiert werden. Im ersten Fall können Durchsetzungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit der mittleren Manager problematisch werden, insbesondere wenn ihnen aufgrund mangelnder Erfahrung die notwendigen (Führungs-)Kompetenzen fehlen. Im zweiten Fall stellt sich älteren Mittelmanagern die Aufgabe, ihre Erfahrung und ihr Wissen an die jüngeren Mitarbeiter weiterzugeben und gleichzeitig Spielräume für innovative Ideen, junges Wissen und alternative Formen der Arbeitsorganisation zuzulassen.

Eine weitere Entwicklung, die im Zuge des demografischen Wandels noch an Bedeutung gewinnen wird, ist die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Mittlere Manager müssen sowohl für ihre Mitarbeiter als auch für sich selbst mit neuen Arbeitszeitmodellen umgehen, bspw. um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Beruf und Pflege älterer Angehöriger zu ermöglichen. Dazu trägt auch die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes bei, wenn z.B. Home-Office-Lösungen in den Arbeitsalltag integriert werden. Auch diese Veränderungen der Arbeitsorganisation haben sowohl Auswirkungen auf die Art und Weise, wie mittlere Manager führen müssen, als auch darauf, wie sie selbst geführt werden sollten.

Zunehmende Komplexität und Dynamik erfordern flexible Mittelmanager

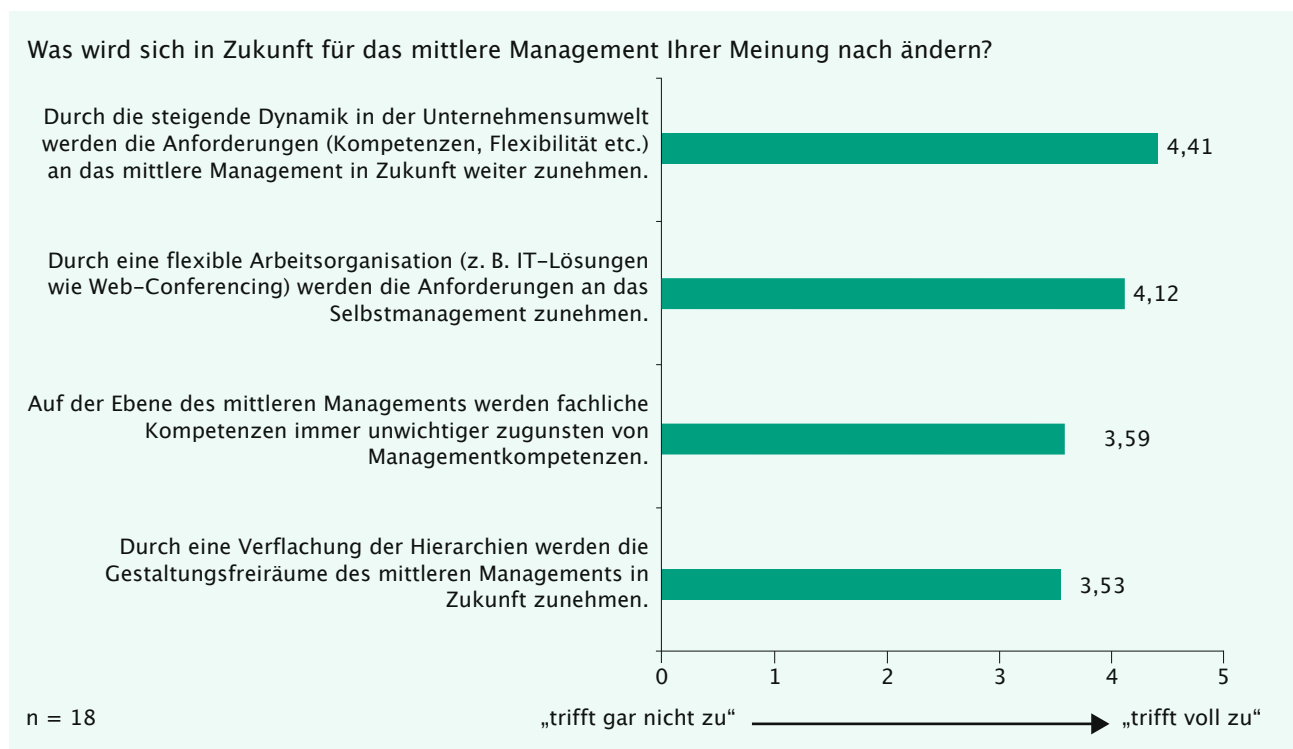
Komplexität und Dynamik lassen sich allgemein als die Anzahl und Geschwindigkeit von Veränderungen beschreiben. Mit der Globalisierung haben sich die Märkte stark gewandelt, die Zahl möglicher Beschaffungs- und

Vertriebswege ist gestiegen, während Unternehmen zunehmend dezentraler werden, fusionieren und Standorte verlagern. Beschaffung, Produktion und Absatz werden geografisch voneinander getrennt, während Unternehmen ihre Kerngeschäfte differenzierter aufstellen. Auch in anderen Umwelten der Unternehmen nimmt die Zahl und Geschwindigkeit der Veränderungen zu. Dazu gehören die gesellschaftliche, die politisch-rechtliche und die technologische Umwelt.

Aus diesen Entwicklungen resultiert ein starker Anstieg von Informationsquellen und -signalen sowie Kommunikationskanälen, die von Unternehmen genutzt und koordiniert werden müssen. In der Folge steigt Koordinations- und Kommunikationsbedarf bei den Unternehmen und ihren Managern und damit wiederum die Quantität der zu verarbeitenden Informationen.

Neben der Zahl der Veränderungen nimmt auch deren Geschwindigkeit zu. Produktentwicklungs- und Produktlebenszyklen verkürzen sich zusehends und stellen neue Anforderungen an die Gestaltung unternehmensinterner Geschäftsprozesse. Die Veränderung der Informationen, die immer schneller aus zahlreichen Kanälen im Unternehmen eintreffen, hat direkte Konsequenzen für die Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden: Die Komplexität der Entscheidungen steigt, während gleichzeitig die Unsicherheit zunimmt. Zunehmende Komplexität und Dynamik haben nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmen als solches, sondern – wegen ihrer besonderen Position und ihrer Rolle – insbesondere auch auf das Mittelmanagement (Stahl 2004).

Abbildung 11: Zukünftige Herausforderungen durch zunehmende Komplexität und Dynamik



Eigene Erhebung, Prognos AG 2011.

Infolge der Internationalisierung verstärken sich die Anforderungen an die Mittelmanager, im Rahmen ihrer Beziehungs- und Repräsentationsfunktion mit vielfältigen Anspruchsgruppen umzugehen. Intern differenzieren sich Geschäftsbereiche, so dass Mittelmanager in verschiedenen Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen stehen. Nach außen hin erheben ebenfalls wesentlich mehr Gruppen Ansprüche an das Unternehmen, d. h., neue Kundengruppen, Zulieferer und Stakeholder kommen hinzu sowie neue gesellschaftliche Ansprüche, die auch insgesamt zunehmend an Bedeutung gewinnen. Der Mittelmanager wird stärker in seiner Repräsentationsfunktion nach außen treten und für das Bild des Unternehmens verantwortlich sein.

Weiterhin stellen Internationalisierung und Dezentralisierung von Unternehmen neue Anforderungen an die Unternehmensstrategien. Auch die Steuerung von zunehmend differenzierten Geschäftsprozessen erhöht die Ansprüche an die Koordinationsarbeit der mittleren Manager. Angesichts der gestiegenen Quantität der Informationen und der Geschwindigkeit, mit der sich Gegebenheiten ändern können, müssen Strategien zukünftig flexibel und anpassbar gestaltet werden. Hierzu müssen mittlere Manager als Informationsübermittler und Entscheider stärker in die strategischen Prozesse der Unternehmen eingebunden werden.

Unternehmen reagieren auf eine wachsende Komplexität und Dynamik oft mit Veränderungen ihrer Organisationsstrukturen. Dieser Wandel von Organisationen erfordert die Unterstützung der mittleren Führungsebene in besonderem Maße (Stahl 2004). Mittelmanager als Transformatoren sind gefordert, die Anweisungen und Vorgaben der strategischen Spitze umzusetzen und gerade bei Change-Prozessen sind sie mit der Umsetzung von organisatorischen Veränderungen beauftragt. Die Durchführung von Veränderungsprozessen wird vor dem Hintergrund einer zunehmend dynamischen Unternehmensumwelt mehr und mehr zur Hauptaufgabe und stellt als solche hohe Anforderungen an die Beteiligten.

Das mittlere Management muss diesen Herausforderungen begegnen, um auch in Zukunft eine Chance zu haben

Der Umgang mit dem demografischen Wandel und der wachsenden Komplexität und Dynamik von Unternehmen und ihrer Umwelt hat direkte Konsequenzen für die mittlere Führungsebene. Mit verschiedenen Instrumenten können die mittleren Manager befähigt werden, auf diese Herausforderungen zu reagieren. Die Effekte können einerseits auf der individuellen Ebene angegangen werden und andererseits mittels gesamtunternehmerischer Maßnahmen.

Mittelmanager müssen sich dem Diversity Management stellen

Diversity Management gewinnt für mittlere Manager in zweierlei Hinsicht an Bedeutung. Zum einen werden sie selbst zur Zielgruppe spezifischer Angebote, denn die Unternehmen müssen ihren älteren Managern ein geeignetes Arbeitsumfeld und Karrieremöglichkeiten bieten, um deren Motivation aufrechtzuerhalten. Durch gesundheitliche Förderung sowie spezielle Fort- und Weiterbildungsangebote muss die Arbeitskraft der mittleren Manager bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen gestärkt werden. Auf der anderen Seite sind die Mittelmanager als Führungskräfte selbst die eigentlichen Diversity Manager ihrer Unternehmen. Daher sind für jüngere Führungskräfte besondere Coaching- und Mentoren-Programme von Bedeutung, um ihnen die benötigten Qualifikationen zu vermit-

teln. Unter dem Stichwort Diversity Management lassen sich daher auch die Kompetenzen und Anforderungen zusammenfassen, die ein mittlerer Manager benötigt, um den Führungsanforderungen einer heterogenen Belegschaft gerecht zu werden.

Selbstmanagementkompetenzen, die Fähigkeit zur Priorisierung und Stressresistenz steigen künftig in ihrer Bedeutung

In ihrer Rolle als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern sind Mittelmanager für die Steuerung einer Vielzahl von Informationsflüssen zuständig. Die zunehmende Zahl und neue Arten der Kommunikationskanäle und Informationsquellen verlangt von ihnen in erhöhtem Maße Koordinationsarbeit und stellt besondere Anforderungen an ihre Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazitäten. Insgesamt erlangen Selbstmanagementkompetenzen, die Fähigkeit zur Priorisierung und Stressresistenz eine noch stärkere Bedeutung.

5. Fazit



„Die Sandwich-Position ist die Aufgabe des mittleren Managements – nicht zwingend ihr Problem.“

Dr. Bernhard Kölmel, CAS Software

Die mittleren Manager sind eine verkannte Größe in vielen deutschen Unternehmen. Ungeachtet der Restrukturierungswellen der Vergangenheit und einer geringen Beachtung in Forschung und Wissenschaft bleibt das mittlere Management die Ebene im Unternehmen, auf der die wichtigsten Informations- und Entscheidungsströme zusammenlaufen und erfolgskritische Kernkompetenzen zu finden sind.

Mittelmanager haben eine Schlüsselposition in Unternehmen

In seiner Funktion als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern sorgt der Mittelmanager für die Transformation der Unternehmensstrategie in funktionale Teilstrategien; er steht im Zentrum von horizontalen und vertikalen Informationsflüssen und bewertet und vermittelt Informationen in alle Richtungen. Von seiner Fachkompetenz und Erfahrung profitieren die strategischen Planungen und die Umsetzung von Strategien. Er ist der Mittelpunkt vielfältiger horizontaler und vertikaler Beziehungen, er vernetzt die Spitze mit der Basis und die Führungsebenen untereinander und repräsentiert das Unternehmen gegenüber Kunden, Lieferanten, Partnern und Stakeholdern.

In dieser Schlüsselrolle ist die mittlere Führungsebene Garant für den Erfolg eines Unternehmens. Gleichzeitig werden an mittlere Manager in vielerlei Hinsicht hohe Anforderungen gestellt. Das mittlere Management ist daher ein Kristallisationspunkt vieler Managementprobleme, die sich in den Problemfeldern Rolle, Leistungsdruck, Qualifikation, Ethik und strategische Einbindung finden.

Mittelmanager müssen als Mehrfachspezialisten vielfältige Anforderungen erfüllen

Am stärksten betont werden von den befragten Experten Probleme, die sich aus der besonderen Rolle des mittleren Managements ergeben. Der mittlere Manager ist einerseits in einer Führungsrolle als Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern, andererseits „Befehlsempfänger“ von Anweisungen aus dem Topmanagement. Diese gleichzeitige Rolle des „leaders“ und des „followers“ stellt besondere Anforderungen an die Kompetenzen mittlerer Manager und ruft Probleme mit der Identität und der Erfüllung der Führungsfunktion hervor.

Unmittelbar verknüpft mit der zentralen Rolle ist die Problematik des Leistungsdrucks, die oft bildhaft als Sandwich-Problematik umschrieben wird. Die organisatorische Stellung zwischen oberer und unterer Hierarchieebene und zwischen internen Konkurrenten und externen Kunden und Lieferanten bedingt, dass der mittlere Manager von allen Seiten mit unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert wird. Nicht selten wird gerade das mittlere Management aufgrund seiner zentralen Rolle auch für Misserfolge verantwortlich gemacht. Entsprechend groß sind der Leistungsdruck und die Anforderungen an die Belastbarkeit und die kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte in dieser Position.

Der mittlere Manager ist im Idealfall Mehrfachspezialist: Er ist Personalführender, Kommunikator, Motivator und Fachexperte in einem. In der Realität fehlt dem Mittelmanager jedoch oftmals gerade im Bereich der Management- und Führungskompetenzen die notwendige Qualifikation. Qualifikationsdefizite in diesen Feldern verstärken wiederum rollenimmanente Probleme und Überlastungsrisiken.

Auf der mittleren Managementebene spitzen sich ethische Konflikte zu

Ethische Fragestellungen haben sich im Rahmen der Analyse als Problemfeld erwiesen, in dem noch ein besonderer Forschungsbedarf besteht. Während in der Literatur ethische Probleme der mittleren Führungsebene noch kaum thematisiert werden, lassen sich aus Expertensicht durchaus Belege finden, dass gerade das mittlere Management in Unternehmen von ethischen Konflikten betroffen ist. Aufgrund seiner zentralen Position im Unternehmen ist das mittlere Management die Schnittstelle von Wertvorstellungen der verschiedenen hierarchischen Ebenen sowie der externen Stakeholder. Gerade die besondere Verantwortung der mittleren Manager für die operative Umsetzung von Strategien birgt die Gefahr, dass die mittlere Führungsebene Entscheidungen vertreten und durchsetzen muss, die mit den eigenen Wertvorstellungen kollidieren, oder sich unter Erfolgsdruck gezwungen sieht, ethische Grenzen auszutesten. Daher ist es wichtig, dass die Unternehmenswerte auf allen Ebenen gelebt werden. Das Topmanagement nimmt eine wichtige Vorbildrolle ein. Institutionalisierte Kommunikationskanäle und Regelwerke unterstützen die mittleren Manager beim Umgang mit ethischen Problemstellungen.

Ein weiterer Lösungsansatz ist die Einbindung des Mittelmanagements in die Entwicklung und Formulierung der Unternehmensstrategie.

Das mittlere Management sollte in die Strategieentwicklung einbezogen werden

Im Problemfeld Strategie treten unterschiedliche Problemlagen erneut zutage, dort liegen aber auch Lösungen. Der Erfolg eines guten strategischen Managements hängt von der Umsetzung auf der operativen Ebene ab. Als notwendiges Bindeglied von Topmanagement und Basis und Schnittstelle von Informationen und Wissen hat das mittlere Management eine erfolgsentscheidende Position. Diese zentrale Rolle ebenso wie der Beitrag mittlerer Manager bei der Strategieentwicklung in Unternehmen werden häufig unterschätzt. Die mangelnde Einbindung des mittleren Managements in die strategische Planung kann eine Ursache für Motivationsmangel, Identitätsverlust und ethische Konflikte auf der mittleren Führungsebene sein.

In Zukunft werden hoch qualifizierte Mittelmanager benötigt

Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass die Bedeutung des mittleren Managements eher zunehmen wird, aber auch die Herausforderungen für Manager in dieser Position werden weiter steigen. Der demografische Wandel verlangt nach neuen Formen der Führung und der Arbeitsorganisation, zunehmende Komplexität und Dynamik erfordern den Umgang mit neuen Kommunikationsinstrumenten und steigern die Anforderungen an Management- und Kommunikationskompetenzen.

Das mittlere Management steht vor einer Vielzahl neuer, aber auch beherrschbarer Herausforderungen. Gleichzeitig wächst mit den zukünftigen Herausforderungen jedoch die Aufgabe, die Rolle des mittleren Managements in den Unternehmen zu stärken, die notwendigen Rahmenbedingungen für die Führungskräfte zu schaffen und Kompetenzen zu vermitteln, mit denen sie ihrer entscheidenden Funktion gerecht werden können.

Stahl bezeichnet das mittlere Management als „ein Biotop einzigartiger Ressourcen“. Dieses Biotop muss zukünftig besser genutzt werden. Hier liegen die Kernkompetenzen, die für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidend sind.

Den Herausforderungen steht ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten gegenüber

Wie diese Studie zeigt, gibt es in jedem der identifizierten Problemfelder bereits zahlreiche Lösungsansätze. Sie reichen von einer klaren Definition der Rolle des mittleren Managers über die Schaffung von Spielräumen zur Selbstreflexion, die Integration von Managementkompetenzen in die Ausbildung bis hin zu kodifizierten Unternehmenswerten und eine stärkere Integration des mittleren Managements in die Strategieentwicklung.

Erwerb von Führungskompetenzen

Führungskräfte müssen sich im Zuge der Internationalisierung von Unternehmen mit unterschiedlichen Führungsstilen auseinandersetzen und interkulturelle Kompetenzen erwerben. Die zunehmende Bedeutung von Diversity Management führt dazu, dass mittlere Manager weniger auf ihre fachlichen Fähigkeiten, sondern noch stärker als bisher auf ihre Management- und Führungskompetenzen angewiesen sind. Ihre Defizite in diesen Bereichen müssen identifiziert und mit geeigneten Qualifizierungs- und Schulungsangeboten angegangen werden. Beispiele sind Führungskräfte-seminare, Coaching oder auch gezielte Auslandseinsätze.

Demografieorientierte Personalpolitik

Gesamtunternehmerische Maßnahmen lassen sich im Rahmen einer demografieorientierten Personalpolitik zusammenfassen. Dazu gehört eine strategische Ausrichtung des Personalmanagements mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und -recruiting, aber auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung sowie Arbeitszeitmodelle, die auf die veränderte Struktur der Belegschaften reagieren (Robert Bosch Stiftung, Hrsg./Prognos AG 2009). Das mittlere Management profitiert von einem solchen strategischen Ansatz des Personalmanagements in mehrfacher Hinsicht. Zunächst als Empfänger gezielter Maßnahmen für die eigene Entwicklung. Vor allem aber dadurch, dass gesamtunternehmerische Lösungen für Personal- und Führungsfragen entwickelt werden und insgesamt die Qualität der Personalressourcen verbessert und damit die einzelne Führungskraft entlastet wird.

Einsatz neuer Kommunikationsmedien

Die gestiegenen Anforderungen an die Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazitäten der mittleren Manager können durch den Einsatz neuer Kommunikationsmedien bewältigt werden, wie bspw. Projektmanagementtools und Wissensplattformen. Eine wichtige Rolle wird dabei der Einsatz sozialer Medien und Netzwerke spielen. Unternehmen sind schon heute in verschiedensten Netzwerken präsent und nutzen diese z. B. für die Rekrutierung von Nachwuchskräften. Diese Kanäle werden zukünftig weiter ausgebaut und auch für andere Unternehmensprozesse genutzt werden. Das mittlere Management an der Schnittstelle verschiedenster Informationsflüsse wird hierbei für die Steuerung der diversen Medien verantwortlich sein. Es steht in der Pflicht, vorhandene Instrumente aktiv zu nutzen und mögliche Prozessinnovationen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien voranzutreiben.

Aufbau von Change-Management-Kompetenzen

Auf einer gesamtunternehmerischen Ebene bedeutet eine gestiegene Komplexität und Dynamik eine Gefährdung des Unternehmens, sofern eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten nicht stattfindet oder misslingt. Unternehmen reagieren also mit Veränderung, die im Wesentlichen von

den Mittelmanagern getragen wird. Mittelmanager müssen in verstärktem Maße Kompetenzen mitbringen, um solche Veränderungsprozesse zu gestalten. Unter dem Stichwort Change-Management-Kompetenzen lassen sich diese Fähigkeiten zusammenfassen. Als Begleiter des Wandels müssen sie Widerstände der Mitarbeiter antizipieren und beseitigen, sie müssen die Umsetzung steuern und kommunikativ begleiten und die Ergebnisse rückkoppeln und gegebenenfalls anpassen. Dadurch nehmen ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen weiter zu.

Flexible Arbeitsorganisationen

Vor dem Hintergrund der ständigen Veränderungen von Unternehmen ist es notwendig, dass Mittelmanager sich in hohem Maße in flexiblen Arbeitsorganisationen bewegen. So wird die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort nicht nur ihre Mitarbeiter treffen und Auswirkungen auf ihre Rolle als Führungskräfte haben, sondern auch sie selbst werden von der Veränderung der Arbeitsorganisation betroffen sein. Home-Office-Lösungen, das Führen von virtuellen Teams und die Koordination verschiedener Teil- und Gleitzeitmodelle werden zu wichtigen Bestandteilen ihrer Führungsarbeit.

Im Rahmen der Studie konnten die Lösungsansätze nur angerissen werden. Vertiefende empirische Erhebungen zu Aufgaben und Problemen sind anzustellen. Dabei kann zwischen Branchen, Ländern und Unternehmensgrößen differenziert werden. Die Hervorhebung von Best-Practice-Beispielen trägt dazu bei, bestehende Lösungsansätze anderen Organisationen zugänglich zu machen.

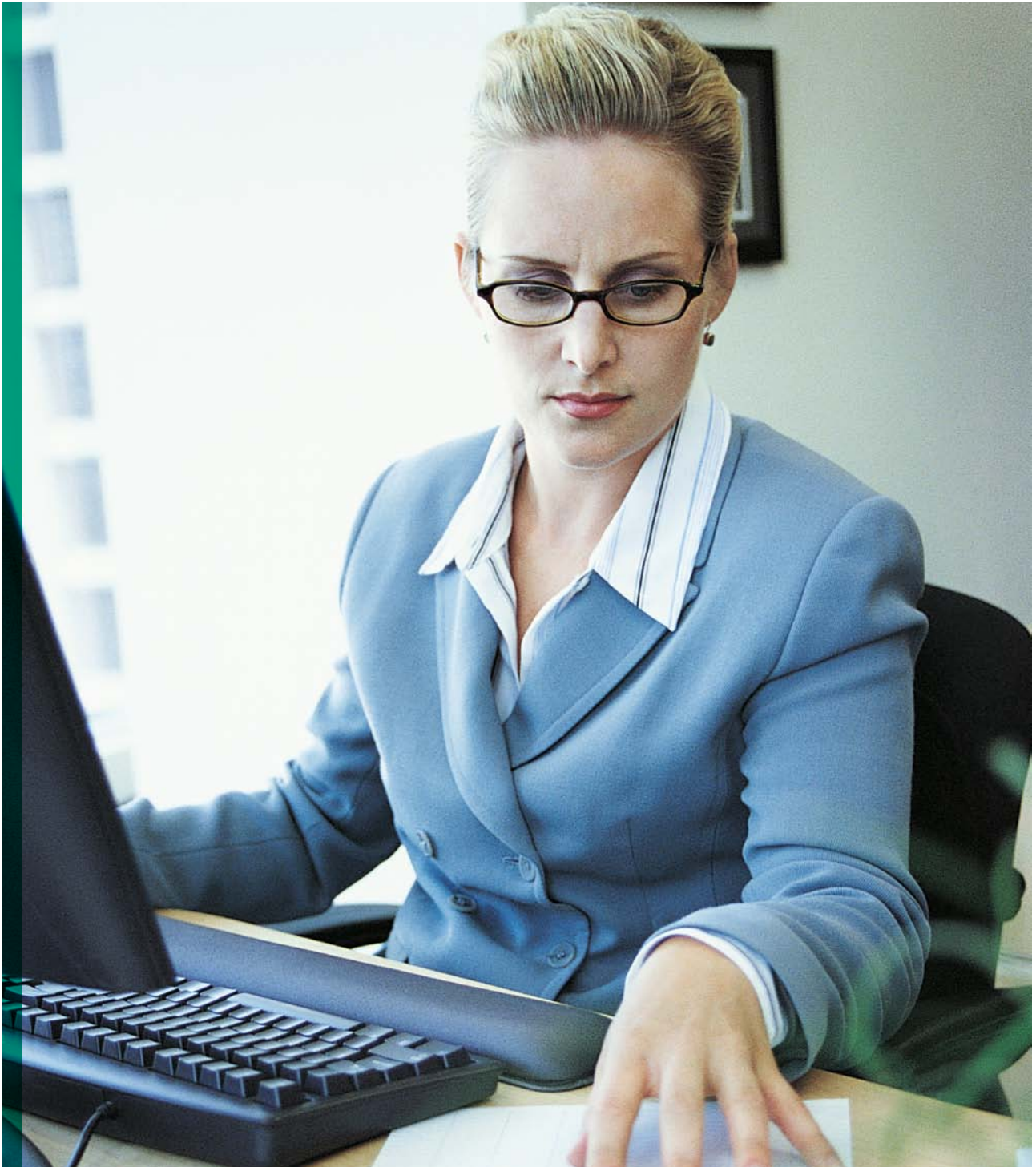
Insbesondere die folgenden Forschungsfragen sollten weiter vertieft werden:

- ▶ Wie sollten Anreizsysteme und Karrierewege für mittlere Manager ausgestaltet sein, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu garantieren?
- ▶ Wie können Managementkompetenzen bereits frühzeitig in die Ausbildung integriert werden?
- ▶ Wie lässt sich ein ethisches Konfliktmanagement wirkungsvoll institutionalisieren?
- ▶ Welche Auswirkungen hat die zunehmende Bedeutung von Diversity Management, Wissensmanagement und Change Management auf die Aufgaben und Kompetenzprofile der mittleren Manager?

Fazit

Die Analyse der spezifischen Probleme des mittleren Managements hat gezeigt, dass nach wie vor ein breiter Raum für die Forschung besteht. Das mittlere Management braucht weitere Antworten und Erfahrungen, wie seine Rolle gestärkt und seine Kompetenzen besser zur Entfaltung gebracht werden können. Ziel muss es sein, das mittlere Management als Karriereziel und nicht als Durchlaufposition ins Topmanagement zu etablieren, damit aus den unsichtbaren Leistungsträgern sichtbare und selbstbewusste Garanten für den Unternehmenserfolg werden.

Anhang



Verzeichnis der Gesprächspartner

Thomas Armbruster	metapeople GmbH – Agentur für effektives Online-Marketing, Geschäftsführer
Ruedy Baarfuss	Malik Management Zentrum St. Gallen, Experte für Personalführung, HR und Change Management
Prof. Dr. Sonja Bischoff	Universität Hamburg, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Dr. Rainer Buchert	Dr. Buchert Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Ombudsmann
Uwe Döring-Katerkamp	iaw – Institut für angewandtes Wissen e.V., Erster Vorsitzender
Volker Dürschlag	REWE Group, Compliance Officer, Leiter der Rechtsabteilung
PD Dr. Michael Faust	Georg-August-Universität Göttingen, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Dozent
Dr. Jürgen Fleig	business-wissen.de, Redaktionsleiter
Gerold Frick	DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Geschäftsführer
Alexander Groth	Universität Mannheim, Betriebswirtschaftliche Fakultät, Führungsexperte, Professional Speaker
Rudolf Kast	Sick AG, Personalleiter; ddn „Das Demografienetzwerk“, Vorstand
Dr. Bernhard Kölmel	CAS Software, Abteilungsleiter Innovations- und Strategiemanagement
Doris Krüger	Deutsche Lufthansa AG, Director Corporate Information Management
Dr. Katharina Lichtmannegger	Hernstein Institut, Geschäftsführerin
Dr. Malte Passarge	Institut für Compliance im Mittelstand, Rechtsanwalt
Martin Priebe	Martin Priebe Beratung und Training; Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik, Vorstandsmitglied
Elke Rohs	Kaufhof Warenhaus AG, Personalentwicklung
Prof. Dr. Frank Schirmer	Technische Universität Dresden, Professur für Organisation
Prof. Dr. Heinz K. Stahl	Stahl & Partner OG, Executive Education & Training, Geschäftsführer
Prof. Dr. rer. pol. Steinle	Leibniz Universität Hannover, Institut für Unternehmensführung und Organisation
Bernd Stelzer	BEST Bildungs-GmbH, Dozent
Dagmar Untermarzoner	Lemon Consulting, geschäftsführende Gesellschafterin
Prof. Dr. Peter Walgenbach	Universität Jena, Lehrstuhl für ABWL, Organisation, Führung und HR

Literaturverzeichnis

- Accenture (2008):** Middle Managers Outlook, http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4485
- Bischoff, S. (2010):** Männer und Frauen – Topmanager von morgen, in: Personalführung, Heft 12, 2009
- Bonsiep, W. (2002):** Strategische Steuerung und die Rolle des Mittleren Managements, Verlag Dr. Kovac
- Bower, J. und Gilbert, C. (2007):** Wie das mittlere Management die Strategie beeinflusst, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 2007
- Caye, J.-M. et al. (2010):** Creating a New Deal for Middle Managers – Empowering a Neglected but Critical Group, Paris et al.
- Coats, K. (2011):** The Death of Middle Manager, <http://www.tomorrow-today.co.za/2011/02/08/rip-the-death-of-the-middle-manager/>
- Dahrendorf, R. (1958):** Homo Sociologicus, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Dr. Jürgen Meyer Stiftung (Hrsg.)/Prognos AG (2011):** Das mittlere Management im Krankenhaus, Köln
- Floyd, S. W. und Wooldridge, B. (2003):** Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, in Journal of Management Studies, Volume 34, Issue 3
- Freimuth, J., Hauck, O. und Trebesch, K. (2003):** Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management, in: Organisationsentwicklung, 22. Jg., Heft 1, 2003
- Groth, A. (2008):** Führungsstark in alle Richtungen. 360-Grad-Leadership für das mittlere Management, Campus-Verlag, Frankfurt/New York
- Haag, O. (2008):** Corporate Compliance – ein Thema gerade auch für den Mittelstand, in: Der Personalleiter, Heft 2, 2008
- Huy, Q. N. (2001):** Book Review zu Ostermann, P.: The Truth about Middle Managers, in: Administrative Science Quarterly, März 2010
- Kochberger, P. (2007):** Mittleres Management im Wandel, VDM Verlag Dr. Müller
- Lee, V., Fabish, L. und McGaw, N. (2005):** The Value of Corporate Values, Booz Allen Hamilton and the Aspen Institute
- Löhner, M. (2009):** Führung neu denken. Das Drei-Stufen-Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen, Campus Verlag
- Meyer-Raven, C. (1996):** Funktionswandel im mittleren Management: Die Auswirkungen des exogenen Wandels auf die mittlere Führungsschicht, Difo-Druck GmbH, Bamberg

Michaels, E., Handfield-Jones, H. und Axelrod, B. (2001): The War for Talent. Harvard Business School Press

Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Volume 24, Number 9, Mai 1978

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research, Englewood Cliffs

Morison, R., Erickson, T. und Dychtwald, K. (2006): Motivieren Sie das mittlere Management, in: Harvard Business Manager, September 2006

Neuland, M. (2004): Aller Anfang ist schwer, in: Harvard Business Manager, Juni 2004

Robert Bosch Stiftung (Hrsg.)/Prognos AG (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, Stuttgart

Scheytt, S. (2005): Die dazwischen, in: brand eins, Heft 8, 2005

Stahl, H. K. (1997): Die vernachlässigten Kompetenzen des mittleren Managements, in: zfo Zeitschrift Führung + Organisation, 66. Jg., Heft 5, 1997

Stahl, H. K. (2000): Die Bedeutung des mittleren Managements für den Aufbau organisationaler Kompetenzen, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements, Gabler

Stahl, H. K. (2004): Stützen des Unternehmens – Die neue Rolle des Mittelmanagements: Was sind die besonderen Fähigkeiten des Mittleren Managements?, in: Harvard Business Manager, Heft 4, April 2004

Untermarzoner, D. (1998): Das mittlere Management in Veränderungsprozessen, <http://www.lemon.at/d/download.htm>

Vahs, D. und Leiser, W. (2003): Change Management in schwierigen Zeiten, Deutscher Universitätsverlag

Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.)/Prognos AG (2008): Arbeitslandschaft 2030. Steuert Deutschland auf einen generellen Fachkräftemangel zu?, München

Walgenbach, P. (1999): Mittleres Management. Aufgaben – Funktionen – Arbeitsweisen, Dr. Th. Gabler Verlag

Wertekommission (2007): Führungskräftebefragung 2007, Berlin

Wertekommission (2009): Führungskräftebefragung 2009, Berlin

Weyrer, M. (1998): Ändert sich das mittlere Management?, in: Hertensteiner, 11. Jg., Heft 4

Wieland, J., Steinmeyer, R. und Grüniger, S. (2010): Handbuch Compliance Management. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Wildemann, H. (2007): Das Mittelmanagement ist dran,
http://www.tcw.de/static_pages/view/59

ZfW (2007): WerteManagementSystem. Standard & Guidance Document

Impressum

Herausgeberin

Herausgegeben von der
Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Kaiser-Wilhelm-Ring 27–29
50672 Köln
www.jm-stiftung.de
Kontakt: vorstand@jm-stiftung.de

Verfasser der Studie

Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
www.prognos.com

Autorenteam

Marcel Hölterhoff
Dr. Friederike Edel
Claudia Münch
Tobias Jetzke
Kontakt: info@prognos.com

Bildnachweise:

Seite 1, 7, 10: www.istockphoto.com
Seite 15: © Still Representation – Fotolia.com
Seite 35: © pressmaster – Fotolia.com
Seite 41: © Yuri Arcurs – Fotolia.com

© 2011

Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Alle Rechte vorbehalten

Layout, Satz und Gesamtherstellung: www.avitamin.de
1. Auflage