



Das mittlere Management –

Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Vorwort	5
1. Einleitung	6
2. Definition	10
3. Kernfunktionen und Problemfelder des mittleren Managements	14
3.1. Zentrale Aufgabenbereiche	16
3.1.1. Informationsvermittlung	16
3.1.2. Strategievorbereitung und -entwicklung	18
3.1.3. Strategieumsetzung	20
3.1.4. Personalführung	22
3.1.5. Fachaufgaben	23
3.1.6. Repräsentation	24
3.2. Ausgewählte Problemfelder	25
3.2.1. Rollenkonflikte	26
3.2.2. Leistungsdruck	27
3.2.3. Moral	28
4. Das mittlere Management in den Augen der Betroffenen	30
4.1. Methodik	31
4.1.1. Vorgehensweise	31
4.1.2. Stichprobe	32
4.2. Ergebnisse	35
4.2.1. Kernfunktionen und Herausforderungen	36
4.2.2. Problemfeld Rolle	41
4.2.3. Problemfeld Leistungsdruck	44
4.2.4. Problemfeld Moral	48
5. Handlungsempfehlungen	53
5.1. Übergeordnete Empfehlungen	54
5.2. Rollenkonflikte reduzieren	58
5.3. Leistungsdruck senken	63
5.4. Wertvorstellungen verankern	66
6. Fazit und Ausblick	73
Literaturverzeichnis	83

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Altersklassen der befragten mittleren Manager
- Abb. 2: Größe der geleiteten Bereiche und Abteilungen
- Abb. 3: Unternehmensgröße (nach Mitarbeiterzahl)
- Abb. 4: Verteilung der Branchen
- Abb. 5: Funktionsbereiche des mittleren Managements
- Abb. 6: Funktionsbereiche des mittleren Managements
(nach Unternehmensgröße)
- Abb. 7: Funktionsbereiche des mittleren Managements
(nach Geschlecht)
- Abb. 8: Herausforderungen für das mittlere Management
- Abb. 9: Herausforderungen für das mittlere Management
(nach Unternehmensgröße)
- Abb. 10: Das Rollenverständnis mittlerer Manager
- Abb. 11: Mittlere Manager als Stabilisatoren, Innovatoren
und Katalysatoren
- Abb. 12: Druck von „oben“ und „unten“
- Abb. 13: Empfundene Arbeitsbelastung nach Unternehmensgröße
- Abb. 14: Durchschnittliche Arbeitszeiten (nach Geschlecht und Alter)
- Abb. 15: Ursachen der Arbeitsbelastung
- Abb. 16: Ursachen der Arbeitsbelastung (nach Unternehmensgröße)
- Abb. 17: Existenz moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)
- Abb. 18: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen
- Abb. 19: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen
(nach Branchen)
- Abb. 20: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen
(nach Geschlecht)
- Abb. 21: Allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen
zum mittleren Management
- Abb. 22: Lösungsansätze zu Rollenkonflikten
- Abb. 23: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten
- Abb. 24: Lösungsansätze zum Leistungsdruck
- Abb. 25: Handlungsempfehlungen zur Senkung von Leistungsdruck
- Abb. 26: Existenz von Unternehmenskodizes nach Branchen
- Abb. 27: Lösungsansätze zum Umgang mit ethischen Konflikten
- Abb. 28: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit
ethischen Konflikten

Vorwort

Das Thema „Mittleres Management“ erfährt sowohl im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten als auch bei eher praxisbezogenen Beiträgen seit einiger Zeit wieder mehr Aufmerksamkeit. Nachdem im Zuge des Lean-Management-Gedankens der 1990er Jahre dieser Führungsebene vorgeworfen wurde, eine effiziente Unternehmensorganisation und einen optimalen Informationsfluss im Unternehmen zu behindern, rückt die Bedeutung des Mittelmanagements, das in den allermeisten Unternehmen die Mehrzahl der Führungskräfte umfasst, wieder mehr ins Bewusstsein von Praktikern und Wissenschaftlern. Diese Entwicklung weiter zu fördern, ist das Anliegen der Dr. Jürgen Meyer Stiftung.

Die Dr. Jürgen Meyer Stiftung ist eine selbständige, gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Köln. Nach dem Willen des Stifters, des im Jahre 2007 verstorbenen Unternehmers Dr. Jürgen Meyer, steht die „Ethik im Geschäftsleben“ im Mittelpunkt des Stiftungszwecks. Insbesondere die Förderung der Bildung in diesem Bereich sowie die Erforschung der speziellen Probleme des mittleren Managements bilden Schwerpunkte der Stiftungstätigkeit.

Um erste Erkenntnisse zu Herausforderungen und Problemen zu gewinnen, mit denen sich Mitarbeiter auf der mittleren Führungsebene konfrontiert sehen, gab die Dr. Jürgen Meyer Stiftung im Jahr 2010 eine Studie mit dem Titel „Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger“ in Auftrag. Die Befragung von 23 Experten aus Wissenschaft und Praxis ergab, dass Strategieumsetzung, Vermittlung von Information, Personalführung und Fachfunktionen in dieser Reihenfolge als wichtigste Aufgaben gesehen werden. Als größte Schwierigkeiten für Managerinnen und Manager auf der mittleren Führungsebene nannten die Experten die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung, zunehmende Arbeitsverdichtung, Misserfolgsattribuierung und Überlastung.

Um diese Expertenmeinungen empirisch zu hinterfragen, weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen und konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wurde von der Cologne Business School die vorliegende Nachfolgestudie im Auftrag der Dr. Jürgen Meyer Stiftung erstellt.

Mit der Veröffentlichung dieser Nachfolgestudie ist die Hoffnung, aber auch die Erwartung verbunden, einen Beitrag dazu zu leisten, dem Mittelmanagement die Beachtung zukommen zu lassen, die es aufgrund seiner Bedeutung im Unternehmensalltag verdient. Die Studie soll aber auch dazu dienen, Mittelmanagerinnen und Mittelmanager sich der Wichtigkeit ihrer Funktion in ihren Unternehmen bewusst werden zu lassen, und zu einer höheren Identifikation mit ihrer Rolle im Unternehmen beizutragen.

1. Einleitung

Das mittlere Management steht zumeist im Schatten des Topmanagements. Um diese Situation zu beschreiben, führte Deckstein (2010) treffenderweise in einem Artikel in der Süddeutschen Zeitung die bekannteste Textzeile aus Brechts „Moritat von Meckie Messer“ an: „Denn die einen sind im Dunkeln / Und die andern sind im Licht. Und man siehet die im Lichte / Die im Dunkeln sieht man nicht.“ Gleichsam befindet Wildemann (2005: 4) zum mittleren Management: „Diese wichtige Gruppe der Mitarbeiter wird in der Regel unterschätzt und unter Wert behandelt.“ Auch Hope (2010) konstatiert, dass die Bedeutung des mittleren Managements – auch in Relation zur obersten Führungsebene – bisher kaum gewürdigt wurde (siehe zudem Raes et al. 2011). Diese mangelnde Aufmerksamkeit, die dem mittleren Management bisher zuteilwurde, hat vornehmlich drei Ursachen:

Erstens liegt der Fokus der Betrachtung, sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft, traditionell auf der vom Topmanagement vorgegebenen Unternehmensstrategie, wohingegen die operative Dimension auf der Ebene des mittleren Managements im Hintergrund steht. Letztere wird für den Unternehmenserfolg als zweitrangig beurteilt.

Noch immer wird das mittlere Management als hemmend für Entwicklung und Fortschritt im Unternehmen wahrgenommen.

Darüber hinaus wird das mittlere Management, wenn es Aufmerksamkeit erfährt, häufig als ein störender Faktor bzw. als überflüssige Hierarchieebene im Unternehmen wahrgenommen. So sprach Peters (1995: 47) von der „unangenehmen Wahrheit“, dass „das mittlere Management [...] die Unternehmen nicht nur bremst, sondern sie zurückwirft“. Nicht selten wurden in diesem Kontext die Metaphern der „Lehmschicht“ oder der „Lähmschicht“ gebraucht (Vahs und Leiser 2003) und das Scheitern von Reorganisations- oder Neuausrichtungsprozessen der vermeintlichen Trägheit des mittleren Managements angelastet (vgl. Schirmer 2000; Vedder 2001). Gratton (2011: 36) sagte deshalb gar „das Ende des mittleren Managers voraus“.

Das mangelnde Interesse, das das mittlere Management erfährt, ist auch auf die Begrifflichkeit selbst zurückzuführen, denn der Terminus „mittlere“ suggeriert, egal ob im Englischen oder Deutschen, eben keine Spitzen-, sondern eine gewisse Mittelmäßigkeit, wie Huy (2001: 72) treffend befindet: „Die Phrase ‚mittlere Manager‘ kann leicht das Bild der Durchschnittlichkeit hervorrufen, unkreative Charaktere, die jede Veränderung blockieren.“

Diese Perzeption – Wildemann (2007: 88) spricht gar von einem „pechschwarzen Image“ – ist in erster Linie ein Produkt der späten 80er und 90er Jahre, als das Lean Management zur führenden Management-Philosophie erhoben wurde (Freimuth et al. 2003). „Management-Gurus“ wie Tom Peters oder Michael Hammer propagierten die Entfernung des mittleren Managements als eine der wichtigsten Notwendigkeiten für Unternehmen, um schlanke Strukturen und kurze Wege zu schaffen.¹ In der Tat reduzierten amerikanische Großunternehmen allein im Jahr 1986 die Zahl an mittleren Führungspositionen um 20 % (Zimmerer und Taylor, 1989). In Deutschland wiederum wurden laut einer Studie der Personalconsulting-Firma Apec in den Jahren 1993 und 1994 rund 33.500 Managerstellen abgebaut (zitiert nach Scheytt 2005). Wurde der middle manager in den frühen 80er Jahren noch als „Innovator“ (Kanter 1982) betrachtet, so wurde er nun im Zuge flacher Hierarchien als unnötige Größe erachtet, wodurch die Kompetenz- und Rollenentwicklung des mittleren Managements zu stagnieren begann (Kleinau 2005).

Drittens und letztens ist das mittlere Management im Gegensatz zur ersten Führungsebene im Unternehmen nur schwer zu bestimmen, da es sich um eine inhomogene „Schicht“ handelt, bei der unklar ist, wo sie anfängt und wo sie aufhört. Dieser Umstand wird dadurch erschwert, dass die mittlere Führungsebene in ihrer Ausgestaltung besonders über die verschiedenen Unternehmensgrößen hinweg sehr unterschiedlich konstituiert ist.

Die Schwierigkeit, das mittlere Management einzugrenzen, resultiert ebenso aus der Aufgabenvielfalt, die es wahrnimmt. Während das Topmanagement die Strategie entwickelt und das Unternehmen nach außen repräsentiert, ist der Aufgabenbereich der mittleren Führungsebene diverser und variiert zudem mit der spezifischen Position. Als wichtige Tätigkeiten können in diesem Kontext die Strategievorbereitung und -umsetzung, die Personalführung, die Informationsvermittlung, Kunden- und Lieferantenbetreuung und unterschiedliche Fachaufgaben genannt werden. Somit stellt das mittlere Management nicht nur ein internes Bindeglied zwischen der obersten Führungsspitze und dem „operativen Kern“ (Mintzberg 1979) dar, sondern auch ein externes im Kontakt mit Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten.

Über diese Schnittstellenfunktion hinaus, die auch von Wooldridge et al. (2008) betont wird, gibt es zahlreiche weitere Aspekte, welche für eine Auseinandersetzung mit dem mittleren Management sprechen. Häufig sind mittlere Managerinnen und -manager² diejenigen, die als „change agents“ einen nachhaltigen Wandel in Organisationen herbeiführen können (Huy 2002). Zudem ist es nicht möglich, grö-

Das mittlere Management übernimmt eine Fülle von Aufgaben, die zudem von Unternehmen zu Unternehmen variiert. Deshalb ist es schwierig, das mittlere Management definitiv einzugrenzen.

¹ Siehe dazu: Peters, T. und Waterman, R. (2004). In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies. Profile Books; Hammer, M. und Champy, J. (1993). Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution. Nicholas Brierley.

² Im weiteren Verlauf dieses Textes wird vereinfachend zumeist nur die männliche Form von Personenbezeichnungen verwendet. Es sei aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass stets beide Geschlechter gemeint sind.

ßere Unternehmen – vor allem dann, wenn sie international agieren – durch eine einzelne Person oder eine kleine Führungseinheit zu steuern. Mittlere Manager als Vermittler zwischen Einheiten und Abteilungen sind in diesem Kontext unerlässlich (Balogun und Johnson, 2004). Sie stellen somit die Basis für ein weitestgehend reibungsloses organisches Wachstum dar (Osterman 2008). Auch im Hinblick auf das Human Resource Management ist ihre Wichtigkeit nicht zu unterschätzen (Renwick 2003).

Aufgrund dieser Vielseitigkeit, die die Manager auf der mittleren Führungsebene zu Allroundern macht, und ihrer Rolle im Unternehmen als „unsichtbare Leistungsträger“ (Prognos 2011) sind die geringe Wertschätzung und das dem mittleren Management entgegengebrachte mangelnde Interesse kaum gerechtfertigt. Obwohl ihre Zahl begrenzt ist, haben einige Arbeiten bereits nachdrücklich auf die ungerechtfertigte Vernachlässigung dieser Führungsebene hingewiesen (Floyd und Wooldridge 1997; Balogun 2003; Balogun und Johnson 2005; Wooldridge et al. 2008; Osterman 2008, Prognos 2011).

Die noch immer bestehende Diskrepanz zwischen Aufmerksamkeit und Bedeutung war Anlass für die Dr. Jürgen Meyer Stiftung, im Jahr 2010 eine Studie in Auftrag zu geben mit dem Ziel, die Probleme und Herausforderungen des mittleren Managements zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurden 23 Experten aus Wissenschaft und Praxis befragt. Um einen praktischen Mehrwert für Unternehmen zu generieren, wurden einige erste Lösungsansätze formuliert, wie den Schwierigkeiten des mittleren Managements begegnet werden kann. Die Studie identifizierte dabei fünf spezifische Problemfelder: Rolle, Leistungsdruck, Qualifikation, Ethik und Strategie. Zudem wurden die Funktionen des mittleren Managements im Unternehmen untersucht und ein Blick in die Zukunft geworfen, um eine Prognose über seine weitere Entwicklung und seine Stellung im unternehmerischen Umfeld zu geben.

Das Ziel der hier präsentierten Nachfolgestudie aus dem Jahr 2012, die vom Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an der Cologne Business School durchgeführt wurde, ist es, durch eine direkte Befragung von mittleren Managern unmittelbare Erkenntnisse über die Probleme und Herausforderungen zu gewinnen, mit denen sie sich konfrontiert sehen. Diese Vorgehensweise erlaubt zudem, die Ergebnisse der vorgehenden Studie empirisch zu verifizieren. Zu diesem Zweck wurde eine Grundgesamtheit von 516 Führungskräften aus deutschen Unternehmen aller Größen und Branchen befragt. Um eine möglichst detaillierte Auswertung vornehmen zu können, fand eine Konzentration auf die Funktionen und Herausforderungen sowie die drei Problemfelder Rolle, Leistungsdruck und Ethik statt.

Bevor die Methodologie und die Ergebnisse der Studie präsentiert werden, wird zunächst der Begriff des mittleren Managements definiert und es findet eine Eingrenzung dieser Führungsebene statt. Eine solche Präzisierung ist notwendig, um das unscharfe Konstrukt „mittleres Management“ näher zu bestimmen und dadurch eine solide Grundlage für die empirische Studie zu erhalten. Daran anschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Funktionen des mittleren Managements im Unternehmen und den Herausforderungen, denen es sich gegenüberstellt. In diesem Kontext werden drei ausgewählte Problembereiche – Rollenkonflikte, Leistungsdruck und moralische Konflikte – näher betrachtet. Dies stellt eine weitere theoretische Basis für die folgende empirische Studie dar.

Deren Vorgehensweise und die untersuchte Stichprobe sind Gegenstand des vierten Kapitels, in dem auch die Ergebnisse der Studie – orientiert an den drei Schwerpunkten Rolle, Leistungsdruck und Ethik – präsentiert werden. Die eigenen Ergebnisse werden dabei denen bestehender empirischer Studien gegenübergestellt, um Vergleiche ziehen zu können. Im Anschluss daran werden Lösungsvorschläge erarbeitet, wie den Herausforderungen auf der mittleren Managementebene begegnet werden kann. Hier sind insbesondere die Auswirkungen der fortwährenden Zunahmen von Komplexität und Dynamik in der Arbeitswelt (Meyer-Raven 1996) sowie des demographischen Wandels auf die zukünftige Gestaltung der mittleren Managementebenen zu beachten. Auch hierzu wurden die Teilnehmer an der Umfrage um ihre Einschätzung gebeten. Abschließend werden ein Fazit und ein Ausblick gegeben.

2. Definition und Eingrenzung des mittleren Managements



Wie bereits in der Einleitung angedeutet, entzieht sich das mittlere Management aufgrund seines heterogenen Charakters einer eindeutigen Definition. Dabei fällt besonders ins Gewicht, dass die mittlere Managementebene je nach Unternehmensgröße und Organisationsstruktur von Unternehmen zu Unternehmen stark variiert. Während in einem kleinen oder mittelgroßen Unternehmen (KMU) zumeist nur eine Ebene des mittleren Managements existiert, kann es in einem Großunternehmen mehrere Ebenen umfassen. Currie und Procter (2001: 55) sprechen in diesem Zusammenhang zu Recht von „kontextueller Sensitivität“, die eine Begriffsbestimmung des mittleren Managements erfüllen muss.

Aufgrund der Schwierigkeit, das mittlere Management über einzelne Hierarchieebenen zu bestimmen, wird zumeist eine funktionale oder strukturorientierte Definition gewählt. Am häufigsten herangezogen wird in diesem Kontext das von Mintzberg (1989) artikulierte Verständnis des mittleren Managements, das er als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern sieht, wobei unterstützende Dienste wie Rechtsberatung, EDV oder Public Relations ausgeschlossen sind. Mintzberg spricht deshalb auch vom „middle line management“, da es auf der direkten Linie zwischen der das Gesamtsystem überblickenden Unternehmensleitung und den am eigentlichen Betriebsprozess beteiligten Mitarbeitern steht (siehe auch Kötzle 1997). Die unterstützende „Technokratie“, wie z.B. die EDV, ist nicht auf dieser „Hauptlinie“ angesiedelt.

Ebenfalls sehr häufig angeführt wird die Definition von Floyd und Wooldridge (1997: 466), die zum mittleren Management diejenigen zählen, „die die Verbindungen zwischen der strategischen und der operativen Ebene in einer Organisation vermitteln, verhandeln und interpretieren.“ An dieser orientieren sich auch Freimuth et al. (2003: 24), die mittlere Führungsrollen darin sehen, „transferielle Funktionen in beide Richtungen“ wahrzunehmen, also die „strategischen und politischen Ziele des Unternehmens nach unten“ zu vermitteln, und von dort gleich Rückmeldung zu bekommen, „was machbar oder realistisch erscheint.“

Sehr ähnlich definiert eine Studie von ComTeam (2011) das mittlere Management, wenngleich spezifische Führungsebenen hier bereits etwas stärker betont werden: „Als Führungskräfte im Mittelmanagement sehen wir diejenigen zwischen der obersten (Vorstand/Geschäftsführer) und der untersten Führungsebene (z.B. Teamleiter), also in der

Regel die Abteilungs- und BereichsleiterInnen und Projektführungskräfte auf diesem Level.“ Problematisch erscheint hier der Ausschluss von Teamleitern, da diese ebenfalls Personalverantwortung besitzen und somit, wenn auch in einem kleinen Bereich, Führungsaufgaben übernehmen.

Diese Überlegung greift die Definition aus einer Studie der Unternehmensberatung Oliver Wyman (2010) auf, laut der Teamleiter aufgrund ihrer Weisungskompetenz durchaus dem mittleren Management zuzurechnen sind. Sie bestimmt das mittlere Management nämlich als „die Hierarchieebene, die mindestens einer übergeordneten Ebene weisungsgebunden und gleichzeitig mindestens einer untergeordneten Ebene weisungsbefugt ist.“

Wie konträr Definitionen des mittleren Managements sind, die sich an konkreten Hierarchieebenen orientieren, zeigt im Vergleich dazu auch eine Begriffsbestimmung von Huy (2001), die besagt, das mittlere Management beginne erst mindestens zwei Stufen unter der obersten Führungsebene, also frühestens auf der dritten Ebene. Die Studie von Oliver Wyman (2010) hingegen erlaubt es, bereits die zweite Führungsebene dem mittleren Management zuzurechnen. Caye et al. (2010) schließlich sehen das mittlere Management erst als die dritte und vierte Hierarchieebene des Unternehmens.

Die Schwierigkeit, das mittlere Management präzise oder auch nur annähernd zu bestimmen, resultiert schließlich darin, dass zahlreiche Arbeiten eine Definition gänzlich vermeiden und das mittlere Management als „gegebene Größe“ sowie das Wissen um sie schlichtweg voraussetzen. (z.B. Zimmerer und Taylor 1989; Renwick 2003; Philippeit 2009; Raman 2009; Hope 2010; Caye et al. 2010; Raes et al. 2011). Dennoch empfiehlt es sich, im Falle einer empirischen Arbeit eine Begriffsdefinition vorzunehmen, um die Stichprobe an zu befragenden Personen bestimmen zu können. Dabei ist die von Currie und Procter (2001: 55) eingeforderte „kontextueller Sensitivität“ gefragt, d.h. es muss eine Definition formuliert werden, die in Einklang mit dem Untersuchungsgegenstand steht. Nachdem für die vorliegende Studie Führungskräfte aus Unternehmen aller Größen und Branchen befragt wurden, wäre eine Definition, die an spezifischen Hierarchieebenen, z.B. die erste Ebene unterhalb des Vorstandes, festgemacht hätte, nicht zielführend gewesen. Denn während in KMU diese zweite Ebene durchaus dem mittleren Management zuzurechnen ist, muss sie in einem multinationalen Großunternehmen eher als Topmanagement

gewertet werden. Dementsprechend wurde für diese Studie eine weite, an Funktion und Personalführung orientierte Definition gewählt: „Das mittlere Management umfasst Führungskräfte, die auf direkter Linie zwischen der strategischen Spitze und dem ausführenden Kern einer Unternehmung stehen und dabei eine Abteilungs- oder Bereichsleiterfunktion mit Personalverantwortung innehaben.“ Das Element der Personalverantwortung ist im Rahmen dieser Studie unerlässlich, da die Problematik des Rollenkonflikts aus der Situation resultiert, gleichzeitig Untergebener und Vorgesetzter zu sein.

3. Kernfunktionen und Problemfelder des mittleren Managements



Wie in der Einleitung bereits angedeutet, nehmen mittlere Manager eine Fülle an unterschiedlichen Aufgaben wahr. Diese können je nach Position und Unternehmensstruktur variieren. Besonders die Größe der zu leitenden Abteilung oder des Bereichs kann hier von besonderer Bedeutung sein, weil davon auszugehen ist, dass Personalangelegenheiten mit zunehmender Größe der geleiteten Einheit an Relevanz gewinnen und mehr Zeit in Anspruch nehmen werden. Ebenso kann angenommen werden, dass mittlere Manager in KMU stärker generalistische Aufgaben wahrnehmen als dies in sehr arbeitsteiligen Großunternehmen der Fall ist.

Insgesamt umfassen die Aufgaben mittlerer Manager alle klassischen Managementfunktionen: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Deren Gewichtung ist jedoch sehr unterschiedlich. So können mittlere Manager nur Arbeitsabläufe innerhalb ihrer Abteilung oder ihres Bereichs planen, während sie kaum – obwohl dies von der Literatur häufig gefordert wird (z.B. Hope 2010; Raman 2009; Raes et al. 2011; Prognos 2011) – an der strategischen Planung beteiligt werden, die eine Domäne des Topmanagements bleibt. Dies gilt besonders für Veränderungsprozesse im Unternehmen, für deren Umsetzung mittlere Manager maßgeblich verantwortlich sind. Aber nur etwa ein Fünftel der mittleren Manager hat die Möglichkeit, auf dieser Projektebene maßgeblich mitzuarbeiten (Oliver Wyman 2010). Zudem müssen mittlere Manager stark auf vorgegebene Strukturen Rücksicht nehmen und können diese, anders als die oberste Führungsebene, nicht oder nur wenig verändern. Das gilt auch für vorhandenes Personal. Der mittlere Manager kann zwar entscheiden, wie er das bestehende Personal einsetzt, hat aber zumeist keine Möglichkeit, über die Einstellung neuer Arbeitskräfte zu entscheiden.

Daraus ergibt sich für mittlere Manager eine problematische Doppelrolle, denn sie führen Personal, werden aber auch geführt, und sie kontrollieren, werden dabei aber auch kontrolliert. Untrennbar damit verbunden ist ein doppelter Leistungsdruck, da sie den Anforderungen des Topmanagements und denen ihrer Mitarbeiter gerecht werden müssen. Häufig sind sie dabei gezwungen, unerwünschte Vorgaben nach „unten“ durchzusetzen oder Beschwerden nach „oben“ zu kommunizieren. Sie nehmen also eine wichtige, obschon auch undankbare Funktion als Informationsvermittler ein. Dass der Leistungsdruck und die Umsetzung von Vorgaben zu moralischen Bedenken führen können, etwa im Falle von Entlassungen oder strengeren Zielvereinbarungen, erstaunt nicht.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen, ist es Gegenstand des folgenden Kapitels, die wichtigsten Aufgabenbereiche und Problemfelder des mittleren Managements darzustellen. Somit wird eine theoretische Grundlage für die folgende empirische Untersuchung geschaffen.

Mittlere Manager sind in ihrem Handeln stark eingeschränkt, was ihnen die Aufgabenerfüllung erheblich erschwert. Hinzu kommt, dass sie auf die Interessen des Topmanagements und der Mitarbeiter auf operativer Ebene gleichzeitig Rücksicht nehmen müssen.

3.1. Zentrale Aufgabenbereiche

Die Identifizierung der Aufgaben, mit denen sich mittlere Manager konfrontiert sehen, ist aufgrund deren Vielfältigkeit und der von Position zu Position variierenden Schwerpunkte kein leichtes Unterfangen. Prognos (2011) unterteilt die Aufgaben grundsätzlich in Management-, Führungs- und Fachaufgaben. Diese Unterteilung ist jedoch nur wenig trennscharf, da Führungsaufgaben ein zentraler Bestandteil des Managements sind, wie an den fünf klassischen Managementfunktionen (z.B. Koontz und O'Donnell 1959; Steinmann und Schreyögg 1999) ersichtlich wird: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Personalführung für das mittlere Management von untergeordneter Bedeutung ist, da mittlere Manager für ihre Abteilungen und Bereiche alle relevanten Tätigkeiten – etwa die Zielvereinbarung, die Delegation, die Beurteilung und gegebenenfalls auch die Sanktionierung – übernehmen.

Die Fachaufgaben hingegen reichen weit über die klassischen Managementaufgaben hinaus, besonders für die Manager kleinerer Abteilungen und Bereiche, in denen eine übergeordnete Koordination und Delegation weniger zeitintensiv sind. Sie sind spezifisch für den jeweiligen Fachbereich (z.B. Finanzen, Produktion und Vertrieb) und schließen operative Tätigkeiten in einem hohen Maße mit ein, d.h. der Manager delegiert die Aufgaben nicht nur, er führt sie selbst auch aus.

Im Folgenden werden ausgewählte Aufgabenfelder näher beschrieben, die in der Literatur als zentral für das Tätigkeitsfeld mittlerer Manager identifiziert werden. Dabei wird, wie oben kurz diskutiert, von zahlreichen Autoren darauf verwiesen, dass die Bedeutung des mittleren Managements im Hinblick auf eine erfolgreiche Gestaltung dieser Felder jedoch unterschätzt wird: „Soll“ und „Ist“ weichen also in der Unternehmenspraxis voneinander ab. Hieraus ergeben sich spezifische Probleme, die im zweiten Teil dieses Kapitels behandelt werden.

3.1.1. Informationsvermittlung

Mittlere Manager vermitteln durch ihre zentrale Stellung im Unternehmen Information in viele Richtungen. Betont wird dabei zumeist die Weitergabe von Strategien, Plänen und Anweisungen des Topmanagements an die auf der operativen Ebene tätigen Mitarbeiter, was eng mit der Strategieumsetzung in Verbindung steht. Sie vermitteln jedoch auch in die andere Richtung, indem sie der obersten Führungsebene Ideen „verkaufen“ (Dutton et al. 1997). Diese Ideen und Vorschläge können als „weiche Informationen“ beim Topmanagement eine Grundlage für die Verbesserung strategischer Entscheidungen sein, werden jedoch häufig ignoriert (Raman 2009). Dies gilt auch für

Informationen und Erfahrungen, die mittlere Manager im Umgang mit Mitarbeitern und Akteuren am Markt selbst sammeln. Findet eine Weitergabe dieser Informationen in die jeweilige Richtung nicht statt, weil der Manager eine Verärgerung seiner Vorgesetzten oder seiner Mitarbeiter fürchtet oder weil er aus persönlichen Erwägungen opportunistisch handelt, greift der Begriff der undurchlässigen „Lehmschicht“, die den Informationsfluss im Unternehmen hemmt.

Neben dieser vertikalen Vermittlung kommunizieren mittlere Manager jedoch auch auf horizontaler Ebene zwischen den Abteilungen, um Arbeits- und Betriebsabläufe sicher zu stellen oder effizienter zu gestalten. Auch hier besteht allerdings die Gefahr, dass Informationen manipuliert, verzögert weitergegeben oder vollständig zurückgehalten werden mit der Absicht, Erfolge anderer Abteilungen oder Bereiche zu verhindern, da deren Leiter für den mittleren Manager Konkurrenten im Kampf um höhere Positionen oder Ressourcen darstellen (Hope 2010).

Über das Unternehmen hinaus stehen mittlere Manager im Austausch mit Kunden und Lieferanten. Auch deren Wünsche und Anregungen geben sie an die oberste Führungsebene weiter, während sie die Vorgaben des Topmanagements wiederum gegenüber den Lieferanten artikulieren und gegebenenfalls auch durchsetzen müssen.

Der mittlere Manager kommuniziert also sowohl horizontal als auch vertikal und übermittelt dabei Informationen unterschiedlichster Art an Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Unweigerlich hat er dadurch eine gewisse Filterfunktion inne, da er Informationen häufig nicht in ihrer Gesamtheit weitergeben kann oder darf. Besonders in der Kommunikation mit dem Topmanagement muss er aufgrund zeitlicher Restriktionen Kernbotschaften isolieren und präsentieren. Der Weitergabe erfolgskritischer Information kommt also eine besondere Bedeutung zu (Walgenbach 1999). Currie und Procter (2001: 56) sprechen in diesem Kontext von einer „Informationssynthese“, die mittlere Manager vornehmen sollen, indem sie Informationen über „sich abzeichnende Themen, z.B. interne und externe Entwicklungen, sowie Ereignisse und Trends zusammenfassen, die sie als folgenreich für das Unternehmen sehen.“ Hope (2010) sieht darin große Potentiale für einen unternehmerischen Mehrwert liegen, da auf diese Weise auch unkonventionelle, aber progressive Ideen in das Unternehmen eingebracht werden können, die von den Schemata des Topmanagements abweichen.

Umgekehrt muss der mittlere Manager die übergeordneten und allgemein gehaltenen strategischen Vorgaben des Topmanagements durchdenken, interpretieren und auf eine Art und Weise weitergeben, die eine Umsetzung in seiner Abteilung oder in seinem Bereich möglich

Mittlere Manager nehmen eine zentrale Position bei der Informationsvermittlung ein. Sie kommunizieren in alle Richtungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

macht (Currie und Procter 2001). Der dabei zwangsläufig vorhandene Interpretationsspielraum verleiht dem mittleren Manager jedoch auch eine gewisse Macht, was abermals seine Bedeutung im Unternehmen unterstreicht, denn er kann die Vorgaben der obersten Führungsebene in bestimmte Richtungen lenken. Gioia and Chittipeddi (1991: 442) sprechen deshalb von einer „sinnstiftenden Rolle“, die dem mittleren Manager hier zufällt (siehe dazu auch Hardy 1996).

Ebenfalls nicht zu unterschätzen in diesem Kontext ist das allgemeine und spezifische Wissen, das mittlere Manager im Unternehmen über Jahre hinweg aufgebaut haben. Es geht weit über bloße Information hinaus, denn es umfasst ebenso Expertise und Erfahrungen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Der mittlere Manager befindet sich dabei an einer wichtigen Schnittstelle als Wissensvermittler zwischen dem Topmanagement und der Mitarbeiterschaft. Somit hat er großen Einfluss auf den Wissensaustausch zwischen den einzelnen Akteuren auf der vertikalen und horizontalen Ebene. Daher sollte der mittlere Manager über die Kompetenz verfügen, dieses Wissen zu „managen“, d.h. er muss es bündeln, organisieren und effektiv weitergeben können (Szabó und Csepregi 2011).

Was die Informationsvermittlung in ihrer Gesamtheit betrifft, sieht Stahl (2004) neben „fachlichen“ und „heuristischen“ Kompetenzen die „interpersonalen“, „interpretativen“ und „reflexiven“ Kompetenzen als grundlegende Fähigkeiten eines mittleren Managers. Hinzu kommt noch eine „inszenatorische“ Kompetenz (Stahl 2004), die darin besteht, dass sich der mittlere Manager selbst darstellen bzw. „inszenieren“ kann. Dies ist im Umgang mit anderen Personen und Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens notwendig, um gewinnbringend auftreten sowie die jeweiligen Akteure von den eigenen und den zu vermittelnden Vorhaben überzeugen zu können.

3.1.2. Strategievorbereitung und -entwicklung

Im Rahmen der Strategievorbereitung bilden die vom mittleren Management bereitgestellten Informationen oftmals eine wesentliche Grundlage für die spätere Strategieentwicklung (Mintzberg 1994). Mittlere Manager verfügen über eine Fülle an betriebs- und marktnaher Informationen, die bei der Ausarbeitung oder Modifikation einer Strategie Berücksichtigung finden sollten, denn sie stammen zumeist aus dem unmittelbaren Kontakt mit Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Konkurrenten. Somit schließen sie einen Großteil der Wertschöpfungskette ein (Raman 2009). Huy (2001) sieht mittlere Manager deshalb im Idealfall als Unternehmer im Unternehmen, da sie nahe genug an operativen Tätigkeiten sind, um Probleme zu erkennen, aber weit genug entfernt, um Chancen für das „große Ganze“ zu sehen.

Hinzu kommt die Diversität unter mittleren Managern, die einen größeren Ideenreichtum generieren kann (Huy 2001).

Gleichsam betrachtet Kanter (1982) den mittleren Manager als bedeutenden „Innovator“ im Unternehmen. In ihrer Studie unter 165 mittleren Managern stellte sie fest, dass die Unternehmen am erfolgreichsten waren, die offen für Neuerungen waren und den Führungskräften auf der mittleren Ebene den nötigen Spielraum gaben, um Visionen umzusetzen, und sie deshalb an der Strategieentwicklung beteiligten.

Mittlere Manager sind also zentrale Akteure, wenn es darum geht, organisatorischen Wandel über eine Neuausrichtung der Strategie anzuregen („Change Management“). Findet diese Strategieformulierung ohne ihre Beteiligung exklusiv durch das Topmanagement statt, so besteht die Gefahr, dass eigentliche Problemlagen im operativen Bereich unerkannt bleiben und Diskontinuitäten nicht beseitigt werden. Zudem ist, wie später noch zu diskutieren sein wird, damit zu rechnen, dass mittlere Manager nur widerwillig eine neue Strategie umsetzen, an deren Entwicklung sie nicht beteiligt waren (Raes et al. 2011). Huy (2001) belegt diesen Widerstand am Beispiel eines großen Telekommunikationsunternehmens, das einen organisatorischen Wandel zur Selbsterneuerung anstrebte. Zu diesem Zweck wurden vom Unternehmen 117 verschiedene Projekte und Initiativen angestoßen, die Gegenstand seiner empirischen Studie waren. Von den Vorhaben, die exklusiv vom Topmanagement angestoßen wurden, erfüllten 80 % nicht die Erwartungen oder scheiterten vollständig. Hingegen wurden 80 % der vom mittleren Management angestoßenen Projekte später als erfolgreich beurteilt.

Die Beteiligung des mittleren Managements an der Strategievorbereitung und -entwicklung garantiert also nicht nur die Integration wichtiger Information (Wooldridge und Floyd 1990), sondern auch die Identifikation mit den in der Strategie festgelegten Zielsetzungen des Unternehmens (Kogut und Zander 1996). Strategie entsteht also idealerweise aus dem Zusammenspiel zwischen dem Top- und dem mittleren Management und ist nicht die exklusive Domäne der obersten Führungsebene: „Topmanager haben selbstverständlich ein Strategiekonzept, aber – und das ist der wichtige Punkt – Manager auf der mittleren und operativen Ebene haben es auch (Floyd und Wooldridge 2000: 41).“

Wenngleich sowohl die Theorie als auch die Empirie auf die Notwendigkeit hinweisen, das mittlere Management an der Strategieentwicklung und an Veränderungsprozessen zu beteiligen, sieht die Situation in der betrieblichen Praxis anders aus, wie Philippeit (2009: 23) befindet: „In der Initialisierungs- und Konzipierungsphase eines Veränderungsprozesses spielen die Führungskräfte des mittleren Managements

In der Unternehmenspraxis sind mittlere Manager kaum in die Strategieentwicklung einbezogen, obwohl sie einen wertvollen Beitrag dazu liefern könnten.

zunächst meist noch eine nachgelagerte Rolle.“ Nahezu identisch stellt Wildemann (2007: 88) fest, dass „die Analyse des Knowhow im mittleren Management und die strategische Nutzung des Wissens über die Unternehmensabläufe“ noch kaum Beachtung gefunden haben. Zudem weisen auch andere Arbeiten auf die Vernachlässigung des mittleren Managements im Rahmen der strategischen Planung hin (Hope 2010; Raes et al 2011; Prognos 2011; Raman 2009; Raelin und Cataldo 2011; Schirmer 2000).

Vielmehr dominiert noch immer die Auffassung, die Rolle des mittleren Managements liege im Hinblick auf die Strategie auf deren Umsetzung, wie es dem klassischen Top-Down-Ansatz entspricht (Hope 2010).

3.1.3. Strategieumsetzung

Die Funktion des mittleren Managements, die von der obersten Führungsebene entwickelte Strategie umzusetzen („Transformationsfunktion“), steht traditionell sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis im Fokus. Dabei wird die mittlere Leistungsebene gesehen als „‘Transmissionsriemen’ zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene.“ (Vahs und Leiser 2003: 120).

Die Kernaufgabe des mittleren Managers wird noch immer darin gesehen, eine vom Topmanagement vorgegebene Strategie umzusetzen.

Entsprechend dieser Konzeption formuliert, artikuliert und steuert das Topmanagement die strategische und taktische Ausrichtung des Unternehmens, während das mittlere Management direkt unter dem Topmanagement arbeitet und eine Brücke zum operativen Geschäft darstellt (Raes et al. 2011). Der mittlere Manager agiert also auf einer Mikroebene im Unternehmen, auf der er die auf die Makroebene bezogenen Vorgaben umsetzen muss. Dabei spielt die oben erwähnte Interpretation der Vorgaben des Topmanagements eine entscheidende Rolle, denn eine Kernaufgabe der Transmission liegt darin, die Strategie herunter zu brechen und operationalisierbar zu machen. Der Grad, zu dem dies funktioniert, ist entscheidend für die Strategieumsetzung und somit für den Erfolg des Unternehmens. Dies gilt besonders im Falle von Strategieänderungen, wie Buss und Kuyvenhoven (2011: 122) befinden: „Die Art und Weise, wie mittlere Führungskräfte strategischen Wandel interpretieren und nachvollziehbar machen, ist entscheidend und beeinflusst direkt das Ergebnis, das durch die Strategie verfolgt wird.“

Da jedoch ein Interpretationsspielraum besteht, weil mittlere Manager aus unterschiedlichen Abteilungen die vorgegebene Strategie verschieden auslegen bzw. auslegen wollen, und die Implementierung in

einzelnen Abteilungen unterschiedlich schnell verläuft, weicht die beabsichtigte Strategie (*intended strategy*) von der tatsächlich realisierten Strategie (*realized strategy*) häufig ab. Diese Abweichungen müssen nicht immer nachteilig sein (Huff et al. 1992; Burgelman 1994), denn sie erlauben Korrekturen. Allerdings ist die Gefahr eines Scheiterns der übergeordneten Strategie größer, wenn es Konflikte und Abweichungen zwischen einzelnen mittleren Managern gibt (Meyer 2006).

Für das Topmanagement ist eine ständige Rückkoppelung, die auf dem Urteil und unmittelbaren Kenntnisstand der mittleren Manager beruht, deshalb essentiell. Das mittlere Management kann Diskontinuitäten und Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen. Somit kann z.B. die Einhaltung des finanziellen Budgets, aber auch die Umsetzung im vorgegebenen Zeitrahmen garantiert werden. Der mittlere Manager spielt also nicht nur eine entscheidende Rolle für den generellen Erfolg der Implementierung, sondern auch für die Qualität der Umsetzung (Raes et al. 2011). Die unweigerliche Konsequenz ist ein enormer Leistungsdruck, der später zu erörtern sein wird.

Nicht zu unterschätzen für den Erfolg der strategischen Transformation sind eine persönliche und eine emotionale Komponente. Mittlere Manager verfügen zumeist über die entsprechenden Netzwerke – hier zeigt sich erneut die enge Verbindung zur Informationsvermittlung – zur Koordination der Implementierung über Abteilungen hinweg. Sie können Mitarbeiter aufgrund des persönlichen Kontakts motivieren und ihnen gegebenenfalls auch die Angst vor Wandel und Veränderung nehmen. Darüber hinaus müssen sie jedoch auch die Fähigkeit besitzen, Gruppendynamiken zu erkennen, die bei der Strategieumsetzung hilfreich oder hinderlich sein könnten. Denn oftmals ist organisationaler Wandel eng mit Machtspielen zwischen Gruppen und Hierarchieebenen verbunden (Hope 2010).

Aber auch die Emotionen des mittleren Managers selbst spielen eine wichtige Rolle. Er wird zum einen den Sinn von Strategien und unternehmerischen Wandel hinterfragen (Hope 2010), zum anderen wird er für sich erörtern, wie er persönlich von neuen Vorgaben und Änderungen betroffen ist, d.h. ob er für sich Vor- oder Nachteile sieht. Dementsprechend bereitwillig oder nicht wird er sich an einer Strategieumsetzung beteiligen. ComTeam (2011) stellte in einer Studie fest, dass 52 % der mittleren Manager nicht wissen, welchen Einfluss Umstrukturierungsprozesse im Unternehmen auf ihre Position haben werden. Diese Unsicherheit führt dann aus opportunistischen Überlegungen dazu, dass die Umstrukturierung blockiert oder nur unzureichend umgesetzt wird.

Grundsätzlich für eine vom mittleren Management mitgetragene Strategie und deren Implementierung ist Vertrauen in das Topmanagement. Zhang et al. (2008: 112) zeigen in einer Studie unter 545 mittleren Managern, dass Vertrauen ein „wichtiger Indikator für kooperatives Verhalten“ ist; in anderen Worten: Ohne Vertrauen bleibt eine Kooperation und damit eine zielführende Umsetzung der Strategie aus. Die Konsequenz sind Zynismus, Widerstand und schließlich das Scheitern der Strategie (Raelin und Cataldo 2011). Eine solche Haltung führt wiederum dazu, dass die Mitarbeiter auf der operativen Ebene kein Vertrauen in das mittlere Management haben, das sie als verlängerten Arm des Topmanagements sehen. Der Vertrauensverlust pflanzt sich also nach unten fort.

An dieser Stelle wird deutlich, dass vom mittleren Management nicht nur strategiebezogene Aufgaben bewältigt werden müssen, sondern auch die Personalführung eine bedeutende Rolle unter den Funktionen des mittleren Managements einnimmt.

3.1.4. Personalführung

Der mittlere Manager ist in seiner Einheit nicht nur Vorgesetzter, er muss seinen Mitarbeitern auch moralische Unterstützung geben und ihnen bei Problemen als „Therapeut“ zur Verfügung stehen.

Die Personalführung steht eng mit den Funktionen der Informationsvermittlung und der Strategieumsetzung in Verbindung. Es ist die Aufgabe des mittleren Managers, die Vorgaben des Topmanagements verständlich und effektiv an die Belegschaft zu kommunizieren, um eine zielführende Verfolgung der Strategie zu gewährleisten. „Mittlere Manager verbinden strategische Vorgaben mit operativen Zielen und Bedenken der Mitarbeiter auf unterschiedlichen Hierarchieebenen“ (Busse und Kuyvenhoven 2011: 110-111). Die „interpersonale Kompetenz“, von der Stahl (2004) spricht, besteht also aus mehr als der Vermittlung von Information und der Transmission von Vorgaben. Sie schließt auch die Motivation und die aktive Auseinandersetzung mit Vorschlägen, Problemen und Sorgen der Mitarbeiter ein. Huy (2001: 73) spricht dabei sogar von einer Rolle als „Therapeut“, die mittlere Manager einnehmen müssen, um ihrer Belegschaft persönliche Unterstützung zu geben, besonders dann, wenn diese mit Veränderungen konfrontiert ist.

Über diese emotionalen Fähigkeiten hinaus werden vom mittleren Manager jedoch auch grundlegende Tätigkeiten im Hinblick auf die Personalführung erwartet. Dazu gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Beurteilungen und gegebenenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen (Prognos 2011). Übergeordnet über diese Tätigkeiten im betrieblichen Alltag, bestimmen Pascale et al. (1997) drei Kernfunktionen eines mittleren Managers im Rahmen der Personalführung:

- Die Einbindung von Mitarbeitern bei der Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen;
- Führung von einer „anderen Position“, wobei „andere Position“ bedeutet, dass mittlere Manager nicht nur Lösungen bereitstellen sollen, sondern dass diese von ihrem Team miterarbeitet werden;
- Schaffung von Disziplin.

Farnham (2002) wiederum beschreibt die Fähigkeiten, die notwendig sind, um diesen Funktionen nachzukommen. In ihrem Zusammenspiel bilden sie die oben angesprochene interpersonale Kompetenz: Zuhören, Kommunizieren, Teambuilding, Erleichtern und Ermöglichen (Facilitating), Verhandeln und Konfliktlösen. Freimuth et al. (2003: 28) heben die Rolle des Facilitators explizit hervor: „In der Rolle des Facilitators bewegen sich mittlere Manager, wenn sie in ihrem Verantwortungsbereich eine Atmosphäre und Bedingungen für Lernen und Entwicklungen schaffen, welche die organisatorische Flexibilität, ihr Erneuerungspotenzial und ihre strategische Kompetenz vorantreiben. Elemente dieser Entwicklung sind u.a. die Vermittlung der strategischen Ziele an die Mitarbeiter, das Schaffen von kreativen Freiräumen und die gezielte Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen.“

Die angesprochene Erneuerung, d.h. der bewusst angestrebte organisatorische Wandel („Change Management“), wurde von zahlreichen Studien als Herausforderung für die Personalführung durch das mittlere Management thematisiert (z.B. Sayles 1993; Schaafsma 1997; Farnham 2002; Caldwell 2003; Balogun 2003; Giangreco und Peccei 2005). Mittlere Manager werden dabei häufig als „Träger des Wandels“ (Prognos 2011: 14) bzw. als „Change Agents“ (Farnham 2002) gesehen, jedoch ist zu bedenken, dass sie nicht nur „Agent des Wandels“, sondern auch Gegenstand des Wandels sind. Diese Schwierigkeit, sich selbst und auch andere gleichzeitig zu wandeln, ist erneut mit großem Leistungsdruck und eventuell auch Rollenkonflikten verbunden, vor allem weil von mittleren Managern ebenso gefordert wird, Kontinuität im Unternehmen zu schaffen (Huy 2001).

3.1.5. Fachaufgaben

Fachaufgaben als ein Teil des breiten Aufgabenspektrums finden in der Literatur weit weniger Beachtung und werden kaum diskutiert. Daraus entsteht der Eindruck, dass man es sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als gegeben voraussetzt, dass der mittlere Manager die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben seiner Abteilung oder seines Bereichs ohne größere Schwierigkeiten sicherstellt.

Die Fachaufgaben mittlerer Manager variieren mit ihrer Position im Unternehmen sowie mit der Größe, der Struktur und der Branche des Unternehmens.

Eine Erörterung der Fachaufgaben ist jedoch auch insofern schwierig, als sie sich erheblich unterscheiden. Ihre Analyse ist damit Gegenstand der einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionallehren. Übergeordnet können Fachaufgaben verstanden werden als „spezifische Aufgaben, die in den verschiedenen Fachbereichen (z. B. Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung) anfallen“ (Prognos 2011: 7). Sie variieren also zunächst mit der Funktion der jeweiligen Einheit entlang der Wertschöpfungskette. Zudem ergeben sich Unterschiede aus der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, sowie aus seiner Größe und seiner Organisationsstruktur.

Die Bedeutung und der Umfang, den Fachaufgaben neben den anderen Aufgaben im betrieblichen Alltag des mittleren Managers einnehmen, hängen ebenfalls von unternehmensspezifischen Kriterien und der Zeiteinteilung der jeweiligen Person ab. Generell ist jedoch davon auszugehen, dass Management- und Personalfunktionen mit wachsender Größe der Abteilung oder des Bereichs mehr Zeit einnehmen, während Fachaufgaben in den Hintergrund treten, da sie von den Mitarbeitern des mittleren Managers übernommen werden. Er wird also weniger ausführend, sondern mehr delegierend und koordinierend tätig.

3.1.6. Repräsentation

Nahezu vollständig unberücksichtigt in der Literatur bleibt die Repräsentationsfunktion des mittleren Managements. Dies ist insofern erstaunlich, als mittlere Manager sowohl nach innen als auch nach außen vielfältige Repräsentationsaufgaben wahrnehmen. Intern repräsentieren sie zum einen die Einheit, der sie vorstehen, und müssen deren Arbeit vor der obersten Führungsebene und gegebenenfalls auch vor anderen Einheiten aufzeigen und rechtfertigen (Sims 2003). Zum anderen repräsentieren sie in den Augen ihrer Mitarbeiter das Topmanagement, was z.B. beim Verkünden unpopulärer Entscheidungen, wie Einsparungen und Entlassungen, eine große Herausforderung darstellen kann.

Mittlere Manager nehmen nach innen und nach außen sehr unterschiedliche Repräsentationsfunktionen wahr.

Extern sind es in erster Linie die mittleren Manager, die im Kontakt mit Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern das Unternehmen nach außen darstellen. Die Vertretung gegenüber Eigentümern, Investoren und auch der medialen Öffentlichkeit ist hingegen zumeist der obersten Führungsebene vorbehalten. Wichtig ist, dass die Repräsentanz nach außen bedingt durch die Globalisierung und gesellschaftlichen Wandel an Komplexität gewonnen hat (Prognos 2011). Aufgrund dieser Entwicklungen ist der mittlere Manager zum einen mit mehr Stakeholdern aus unterschiedlichen Ländern konfrontiert, was mehr kulturelle Sensibilität erfordert. Zum anderen sieht er sich Stakeholdern gegenüber, die früher eine weit weniger wichtige oder gar keine

Rolle gespielt haben. Dazu gehören z.B. Konsumenten- und Umweltschutzgruppen, indigene Gruppen, Globalisierungsgegner, Anwohner oder Sozial- und Bildungseinrichtungen.

Wenn mittlere Manager in ihrer Rolle als Repräsentanten Vorgaben des Topmanagements umsetzen müssen, die den Interessen und Wünschen einzelner Stakeholdergruppen zuwider laufen, so kann dies zu moralischen Konflikten bei den mittleren Managern führen. Dies gilt besonders dann, wenn die mittleren Manager die Stakeholder moralisch oder juristisch im Recht sehen oder die Anweisungen der obersten Führungsebene ihren eignen Wertvorstellungen widersprechen.

Solche moralischen Dilemmata sind eines der ausgesuchten Problemfelder, mit denen mittlere Manager konfrontiert sind und die im Folgenden besprochen werden sollen.

3.2. Ausgewählte Problemfelder

Aufgrund ihrer zentralen Stellung im Unternehmen und der vielfältigen Funktionen, die sie wahrnehmen, sind mittlere Manager mit ebenso unterschiedlichen Problemen konfrontiert. Folgende Bereiche können dabei identifiziert werden (Prognos 2011):

- Rollenkonflikte, die sich aus der Position des mittleren Managers ergeben;
- Leistungsdruck, der durch die diversen Anforderungen einzelner Akteure inner- und außerhalb des Unternehmens entsteht;
- Moralische Konflikte, die dann auftreten, wenn mittlere Manager gegen eigene Wertvorstellungen handeln müssen;
- Qualifikationsdefizite, da mittlere Manager zumeist keine Ausbildung haben oder erhalten, die ihren sehr unterschiedlichen Aufgaben gerecht wird;
- Probleme bei der Strategieentwicklung und -umsetzung, die aus der mangelnden Einbindung mittlere Manager bei der Formulierung der Strategie und ihres damit verbundenen Widerwillens, diese zu implementieren, resultieren.

Die ersten drei dieser Problembereiche – Rollenkonflikte, Leistungsdruck und Moral – werden nun näher erörtert, da sie Schwerpunkte im Rahmen der durchgeführten empirischen Studie darstellen.³

³ Diese Auswahl stellt keine Wertung über die Wichtigkeit oder Dringlichkeit der einzelnen Problembereiche dar.

3.2.1. Rollenkonflikte

Wie im Rahmen der Aufgaben ausführlich erläutert, nehmen mittlere Manager eine Vielzahl an Funktionen im Unternehmen wahr. Unweigerlich „schlüpfen“ sie in der Interaktion mit den einzelnen Akteuren in unterschiedliche Rollen, die nicht immer widerspruchsfrei sind:

- Vorgesetzter (Personalführung und Delegation der Mitarbeiter);
- Mitarbeiter (Rolle des „Aufgabenempfängers“ gegenüber dem Topmanagement);
- „Co-Designer“ bei der Strategieentwicklung (Buss und Kuyvenhoven 2011);
- Steuerungsrolle als „linking pin“ und „Transmissionsriemen“ (Philippeit 2009: 22) zwischen Strategie und Alltagsgeschäft (Strategieumsetzung durch Management einer Funktionseinheit);
- „Change Agent“ beim organisatorischen Wandel (Willcocks und Griffiths 2010);
- Wissensträger und Wissensvermittler als interner und externer Kommunikator auf der horizontalen und vertikalen Ebene (Informationsvermittlung) (Szabó und Csepregi 2011; Willcocks und Griffiths 2010);
- Interner und externer Repräsentant gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen.

Aus diesen Rollenbildern ergeben sich vielfältige Herausforderungen und Konflikte, da der mittlere Manager verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gerecht werden muss.

Die „Sandwich-Problematik“ ist ein strukturimmanentes Problem, das aus der gleichzeitigen Funktion des mittleren Managers als Vorgesetzter und Mitarbeiter resultiert.

Ausdruck des Rollenkonflikts ist die vieldiskutierte „Sandwich-Problematik“ (vgl. z.B. Groth 2008; Phillippeit 2009; Prognos 2011), die auch als eine Position „zwischen den Stühlen“ beschrieben werden kann. Sie resultiert aus dem Umstand, dass der mittlere Manager zugleich Mitarbeiter und Vorgesetzter ist, weshalb Weyrer (1998: 7) auch von einem „Doppelmitgliedschaftskonflikt“ spricht. Diese Sandwich-Problematik „ist charakterisiert durch unterschiedliche, oft gegensätzliche Anforderungen zwischen dem oberen Management und den Mitarbeitern“ (Freimuth et al. 2003: 24). Denn der mittlere Manager muss die Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen umsetzen. Daraus entsteht „Druck von oben und von unten“ (Lichtmannegger zitiert nach Prognos 2011), der beim Mittelmanager die Frage aufwirft, ob er sich mit dem Topmanagement oder mit seinen Mitarbeitern solidarisiert.

Dieser Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ ist systemimmanent und somit nicht zu umgehen. Er entsteht zwangsläufig aus der Struktur heraus, da der mittlere Manager zum einen der Führungsriege, aber zum anderen auch der Mitarbeiterschaft angehört. Ironischerweise wächst die Gefahr eines Rollenkonfliktes, wenn es mittleren

Managern gelingt, ihre Einheit erfolgreich zu führen. Denn „je mehr sie sich in der Führungsrolle entwickeln, desto schwieriger kann es werden, weiterhin Anordnungen vom Topmanagement zu befolgen“ (Steinle zitiert nach Prognos 2011: 15).

Hinzu kommt, dass der mittlere Manager zwar eine wichtige Position als vielseitiger Intermediär im Unternehmen einnimmt, wie bei seinen Funktionen beschrieben, diese Leistung allerdings oftmals nicht gewürdigt wird. Im Gegenzug wird ein Scheitern der Strategie nicht selten dem mittleren Management angelastet, was als „Misserfolgssattribuierung“ bezeichnet wird. Diese Zuweisung der Schuld kann zusammen mit der ausbleibenden Wertschätzung und der mangelnden Sichtbarkeit der Leistungen des mittleren Managements zu Unzufriedenheit, zu sinkender Motivation und im schlimmsten Fall sogar zur Kündigung durch die Betroffenen führen.

Wie negativ sich der Rollenkonflikt auswirken kann, zeigten Zimmerer und Taylor (1989) in einer empirischen Studie, in der sie die häufigsten Kündigungsgründe unter mittleren Managern untersuchten. Der mit Abstand am häufigsten genannte Grund waren persönliche Konflikte mit Vorgesetzten, gefolgt von Unzufriedenheit mit der Arbeit. Bereits an fünfter Stelle stand die Unklarheit hinsichtlich der zu erfüllenden Pflichten. All diese Punkte stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Unsicherheit und den Spannungen, die aus Rollenkonflikten auf der mittleren Managementebene resultieren.

3.2.2. Leistungsdruck

Eng verbunden mit der von mittleren Managern eingenommenen „Doppelrolle“ als Vorgesetzter und Mitarbeiter ist auch ein nicht zu unterschätzender Leistungsdruck, den das Topmanagement und die Belegschaft durch ihre Vorgaben bzw. Erwartungen an mittlere Manager aufbauen. Zudem besteht häufig ein harter Konkurrenzkampf mit anderen Führungskräften auf der mittleren Ebene um den Aufstieg in der Unternehmenshierarchie. Dieser wird verschärft durch Machtpolitik und zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit. Darüber hinaus wollen auch externe Anspruchsgruppen wie Kunden ihre Wünsche bestmöglich umgesetzt sehen, was zusätzlichen Druck schafft. Der mittlere Manager ist dadurch „in unterschiedliche Richtungen zerrenden Interessen“ (Freimuth et al. 2003: 33) ausgesetzt. Erneut zeigt sich hier die enge Verbindung von Leistungsdruck und Rollenkonflikt.

Durch seine Funktion als Ansprechpartner für diverse Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens steht der mittlere Manager unter Leistungsdruck, den die verschiedenen Seiten auf ihn ausüben.

Neben diesen in der Interaktion liegenden Faktoren haben jedoch auch strukturelle Veränderungen eine erhöhte Belastung für mittlere Manager geschaffen. Technisierung und Globalisierung haben das Arbeitsumfeld maßgeblich beeinflusst und mehr Komplexität der zu er-

füllenden Aufgaben geschaffen (Prognos 2011). Die Anwendung neuer Technologien, mehr Schnittstellen mit Kunden und Lieferanten sowie zunehmende Konsolidierungstendenzen in vielen Branchen erfordern zügige strategische und operative Anpassungen. Der immer internationaler werdende Wettbewerb sowie eine rasche Veränderung von Markt- und Kostenstrukturen verstärken deren Notwendigkeit (Busse und Kuyvenhoven 2011). Besonders der härter werdende Kostenwettbewerb hat zu einem starken Umsetzungsdruck der vorgegebenen Einsparungen geführt, d.h. mit der Wegnahme von Ressourcen stieg auch der Leistungsdruck für mittlere Manager an.

Das Aufgabenspektrum des mittleren Managements hat sich aber auch durch Dezentralisierungstendenzen vergrößert (Johnson, Scholes und Wittington 2008). Dies gilt besonders für mittlere Manager in ausländischen Tochtergesellschaften, die häufig kultursensitive Aufgaben, wie Personalführung und Kundenkontakt, in Ländern übernehmen müssen, mit deren Gepflogenheiten sie nur wenig vertraut sind.

Insgesamt sind mittlere Manager im Spannungsfeld von Kosten- und Innovationsdruck schnelllebigem Veränderungsprozessen ausgesetzt, durch die das Finden kreativer Lösungen und die Suche nach Optimierungsmöglichkeiten zu Daueraufgaben werden, die parallel zum Termin- und Leistungsdruck des operativen Tagesgeschäfts bestehen (Kriegesmann et al. 2010). Für den mittleren Manager bedeutet das, dass die Anforderungen an ihn vielseitiger und dynamischer geworden sind, d.h. er muss eine größere Zahl an diversen Aufgaben in kürzerer Zeit erledigen.

Die daraus resultierende Überlastung ist allerdings kein gänzlich neues Problem, denn schon 2006 beschrieben Styhre und Josephson (2006) die Situation der „gestressten“ und zum Teil „ausgebrannten“ mittleren Manager. Gleichsam ergab eine Studie der Universität Bochum, dass 24 % der befragten Manager vitale Erschöpfung in Form von Müdigkeit, Entmutigung und Energiemangel aufwiesen, immerhin noch 48 % litten unter einer mittleren Erschöpfung. Dabei zeigte sich, dass das Risiko bei mittleren Managern, die Projektverantwortung tragen, besonders hoch ist, während die oberste Führungsebene als Impulsgeber weniger betroffen ist (Kriegesmann et al. 2010).

3.2.3. Moral

Es erstaunt nicht, dass der enorme Leistungs- und Umsetzungsdruck mittlere Manager nicht selten in moralische Konflikte bringt. Sie sehen sich gezwungen, Vorgaben des Topmanagements gegen eigene Wertvorstellungen durchzusetzen. Konkret kann es sich bei solchen

Entscheidungen um mögliche Belastungen für die eigenen Mitarbeiter, andere Stakeholder oder die Umwelt handeln. Im Falle von Fehlern oder Vergehen, die dem Unternehmen angelastet werden, wird intern nicht selten das mittlere Management zur Rechenschaft gezogen, bedingt durch seine Rolle zwischen strategischer Umsetzung und operativem Geschäft. Während sich das Topmanagement oft der Verantwortung entziehen kann, wird der mittlere Manager zum „Sündenbock“ oder „Bauernopfer“ (Prognos 2011: 27).

Die Vorgaben des Topmanagements können den mittleren Manager in moralische Konflikte bringen, wenn er sie gegen seine eigenen Wertvorstellungen umsetzen muss.

Eine verallgemeinernde Feststellung, wann mittlere Manager in eine moralische Konfliktsituation geraten, kann jedoch nicht getroffen werden, da dies von zahlreichen Faktoren abhängt. Morris (1996) stellte in einer empirischen Studie fest, dass die ethische Verantwortlichkeit, die mittlere Manager empfinden, von ihrer Fähigkeit zur Empathie abhängt, aber auch davon, wie sie die übergeordnete Umsetzung von moralischer Verantwortlichkeit im Unternehmen sehen. Manager, die davon überzeugt waren, dass ethische Werte einen hohen Stellenwert in ihrem Unternehmen einnehmen, maßen gesellschaftlicher Verantwortung bei der eigenen Entscheidungsfindung eine größere Bedeutung bei als Manager, die weniger von der ethischen Durchdringung ihrer Unternehmen überzeugt waren.

Unternehmenswerte können dabei von äußerst vielfältiger Natur sein: Respekt, soziale Verantwortung, Wirtschaftlichkeit, Lernbereitschaft, Fairness, Integrität, gegenseitige Unterstützung, Transparenz, Balance und Ehrlichkeit. Eine Studie von ComTeam (2011) ergab, dass Mitarbeiter eine entsprechende wertorientierte Unternehmenskultur für wichtig erachten. Wird diese gelebt, so reduziert sich die Gefahr moralischer Konfliktsituationen für das Management. Dem Topmanagement kommt dabei eine besondere Vorbildfunktion zu. Mangelt es auf der obersten Führungsebene an Moral und Integrität, so wird sich dies unweigerlich nach unten hin fortpflanzen, da die Mitarbeiter sich fragen werden, warum sie entsprechend handeln sollen, wenn es das Topmanagement nicht tut.

Ethik muss also auf allen Ebenen verstanden, praktiziert und kommuniziert werden. Daher ist es fundamental, dass die Verantwortung des mittleren Managements definiert wird und das Vertrauen zwischen ihm und dem Topmanagement verbessert wird (Raes et al. 2011). Zudem ist der mittlere Manager in der Lage – bedingt durch seine einzigartige Rolle im Unternehmen – Probleme der Mitarbeiter aufzunehmen und zu lösen oder zumindest Hilfestellung bei deren Lösung zu geben. Er kennt sowohl die Ansichten des Topmanagements als auch die der Mitarbeiter und kann deshalb eine Balance zwischen beiden schaffen und durch seine Rolle als Kommunikator ethische Werte in beide Richtungen vermitteln (Huy 2001).

4. Das mittlere Management in den Augen der Betroffenen



Um die eben diskutierten Sachverhalte und Problematiken empirisch zu verifizieren, wurde im Frühjahr 2012 eine empirische Studie unter mittleren Managern durchgeführt. Sie orientierte sich an einer Erhebung von Prognos aus dem Jahr 2011, in deren Rahmen 23 Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft in einem Delphi-Panel befragt worden waren. Deren Einschätzungen wurden in der vorliegenden Studie durch eine Befragung von 516 Führungskräften empirisch überprüft. Um jedoch tiefergehende Erkenntnisse zu gewinnen, wurden weitergehende Fragestellungen formuliert. Zu diesem Zweck fand eine Spezialisierung auf die Themen „Kernfunktionen und Herausforderungen“, „Rollenkonflikt“, „Leistungsdruck“ und „Moral“ statt.

4.1. Methodik

4.1.1. Vorgehensweise

Die zentrale Schwierigkeit einer Erhebung unter mittleren Managern liegt in der Bestimmung der Zielgruppe und der folgenden Identifikation von Zugehörigen zu dieser. Nach einem umfassenden Studium der Literatur wurde, wie in Kapitel 2 dargestellt, das mittlere Management definiert als „Führungskräfte, die auf direkter Linie zwischen der strategischen Spitze und dem ausführenden Kern einer Unternehmung stehen und dabei eine Abteilungs- oder Bereichsleiterfunktion mit Personalverantwortung innehaben.“ Damit die entsprechenden Personen in Unternehmen als Adressaten des Surveys erreicht werden konnten, wurde in Kooperation mit der Agentur respondi AG gearbeitet, da diese über Panels von Führungskräften verfügt.

Das Survey selbst fand in Form eines Online-Fragebogens statt, um den Adressaten die Beantwortung zu erleichtern. Über die Kontrolle von IP-Adressen wurde sichergestellt, dass keine doppelte Beantwortung möglich war. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm 10 bis 15 Minuten in Anspruch. Der Umfragezeitraum erstreckte sich auf die Monate Mai und Juni 2012.

Die Gestaltung der Fragen beruhte auf der Auswertung der vorhandenen empirischen und theoretischen Literatur, die oben diskutiert wurde. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Vorgängerstudie von Prognos (2011) gelegt, um einen Vergleich mit dieser möglich zu machen. Formuliert wurden sowohl Fragen quantitativer Natur, die einen zahlenmäßig genau bestimmbar Inhalt zum Gegenstand haben (z.B. die wöchentliche Arbeitszeit), als auch Fragen qualitativer Natur, die auf den Einschätzungen der Befragten zu bestimmten Sachverhalten beruhen (z.B. die Wichtigkeit der einzelnen Funktionen des mittleren Managements). Für letztere wurde eine ordinale, fünfstufige Likert-Skala gewählt.

Um die Möglichkeit zu haben, potentielle Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen festzustellen, wurden mittlere Manager aus Unternehmen aller Größen und Branchen befragt. Eine Beschränkung auf Großunternehmen, wie sie in diesem Kontext häufig anzutreffen ist, fand also nicht statt. Zudem wurden Geschlecht und Alter sowie die Größe der geleiteten Abteilung abgefragt, um weitere Differenzierungen bei der Auswertung vornehmen zu können.

4.1.2. Stichprobe

Insgesamt beantworteten 516 Führungskräfte den Fragebogen. Von diesen sahen sich 396 der mittleren Managementebene zugehörig. 237 wiederum hatten eine Funktion als Abteilungs- und Bereichsleiter mit Personalfunktion inne. Da letztere als zentrales Merkmal des mittleren Managements identifiziert wurde, belief sich die ausgewertete Stichprobe somit auf 237 Personen, auf die sich die folgenden Auswertungen beziehen.

Männer sind noch immer deutlich öfter auf der Ebene des mittleren Managements zu finden als Frauen.

Geschlecht

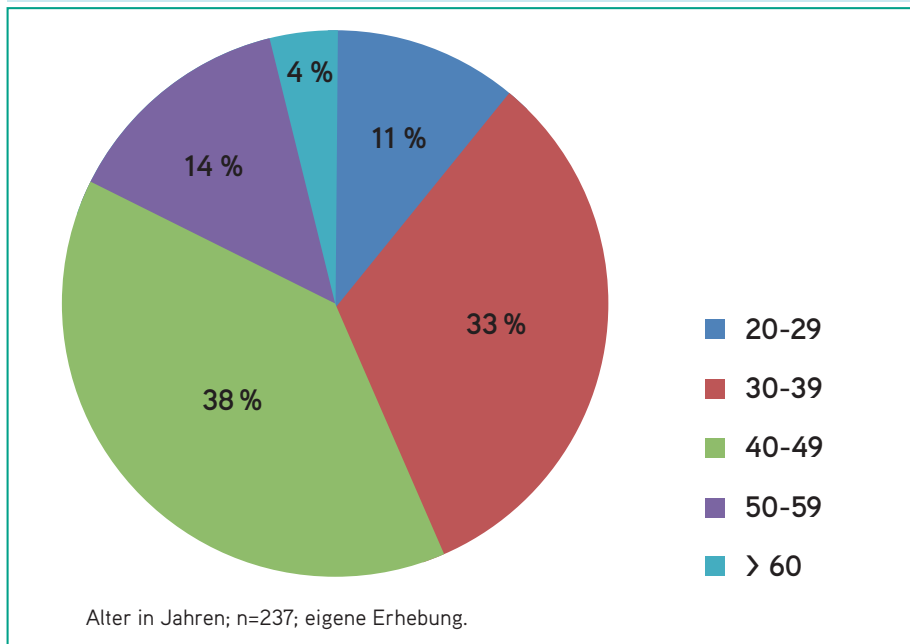
Von den Befragten waren 61 % männlich und 39 % weiblich, was noch immer die Dominanz von Männern auf dieser Führungsebene unterstreicht. Diese Zahlen entsprechen in etwa dem Anteil von 41 %, den Frauen laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2004 auf der zweiten Führungsebene einnehmen. Obschon diese Erhebung acht Jahre zurückliegt, ist nur von geringeren Veränderungen im Zeitverlauf auszugehen. Denn, wie Holst (2011: 3) in einer kürzlich veröffentlichten Studie befand, nimmt der Anteil der Männer in Führungspositionen nur in „homöopathischen Dosen“ ab.

Dennoch muss angemerkt werden, dass es auch Zahlen gibt, die stark von dieser Geschlechterverteilung abweichen, was vornehmlich auf unterschiedliche Definitionen zurückzuführen ist. So stellte Holst (2006) im Rahmen des sozio-ökonomischen Panels fest, dass der Frauenanteil in „Positionen mit umfassenden Führungsaufgaben“ nur 22 % ausmachte. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (2010) belief sich der Anteil von Frauen im mittleren Management auf nur 15 %.

Alter

Das durchschnittliche Alter der Befragten betrug 41,5 Jahre. Die größte Altersgruppe stellten die 40 bis 49jährigen dar, während mittlere Manager unter 30 und über 60 Jahren eher selten sind, wie Abbildung 1 zeigt.

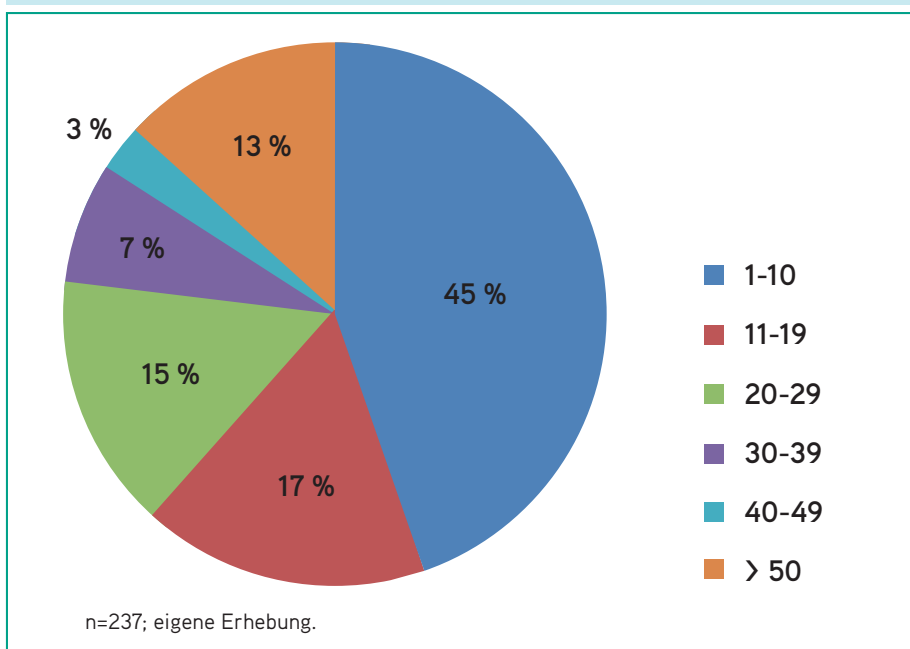
Abb. 1: Altersklassen der befragten mittleren Manager



Bereichs- und Abteilungsgröße

Der größte Teil der Befragten leitete eine eher kleine Einheit, die 1 bis 10 Mitarbeiter umfasst. Bereichs- und Abteilungsgrößen zwischen 11 bis 19 und 20 bis 29 Mitarbeitern waren ebenfalls häufig anzutreffen, was auch für Einheiten mit mehr als 50 Mitarbeitern galt. Eine Mitarbeiterzahl zwischen 30 und 49 im eigenen Verantwortungsbereich war hingegen eher selten.

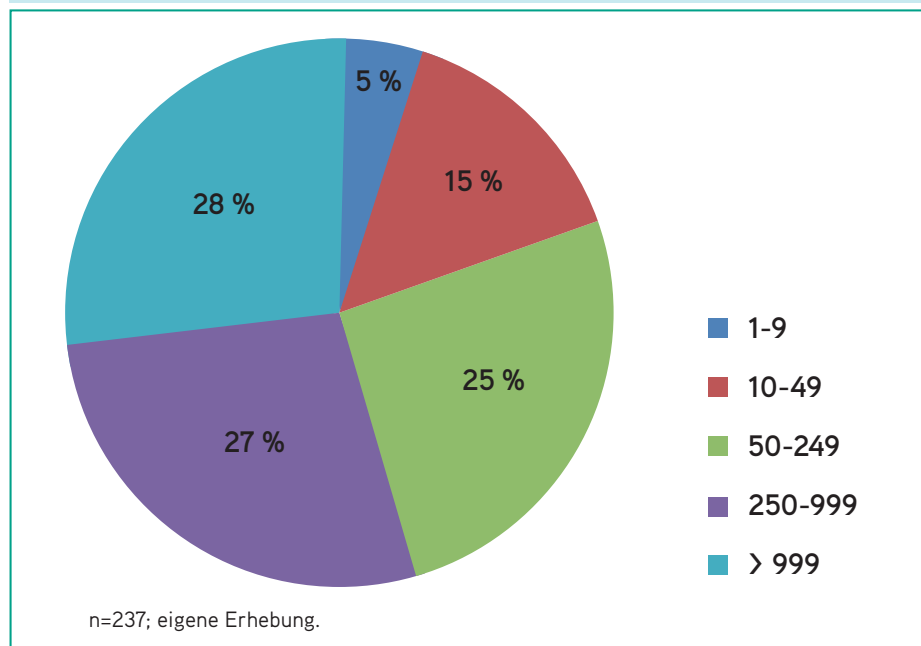
Abb. 2: Größe der geleiteten Bereiche und Abteilungen



Unternehmensgröße

Über die Hälfte der Befragten (55 %) arbeitete in Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (diese Klassifizierung beruht auf der Definition der Europäischen Union). Davon war wiederum fast genau die Hälfte in sehr großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern beschäftigt. In mittleren Betrieben mit 50 bis 250 Mitarbeitern war ein Viertel tätig. Kleinbetriebe waren in 15 % der Fälle der Arbeitgeber, während Kleinbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten den kleinsten Anteil (5 %) ausmachten.

Abb. 3: Unternehmensgröße (nach Mitarbeiterzahl)

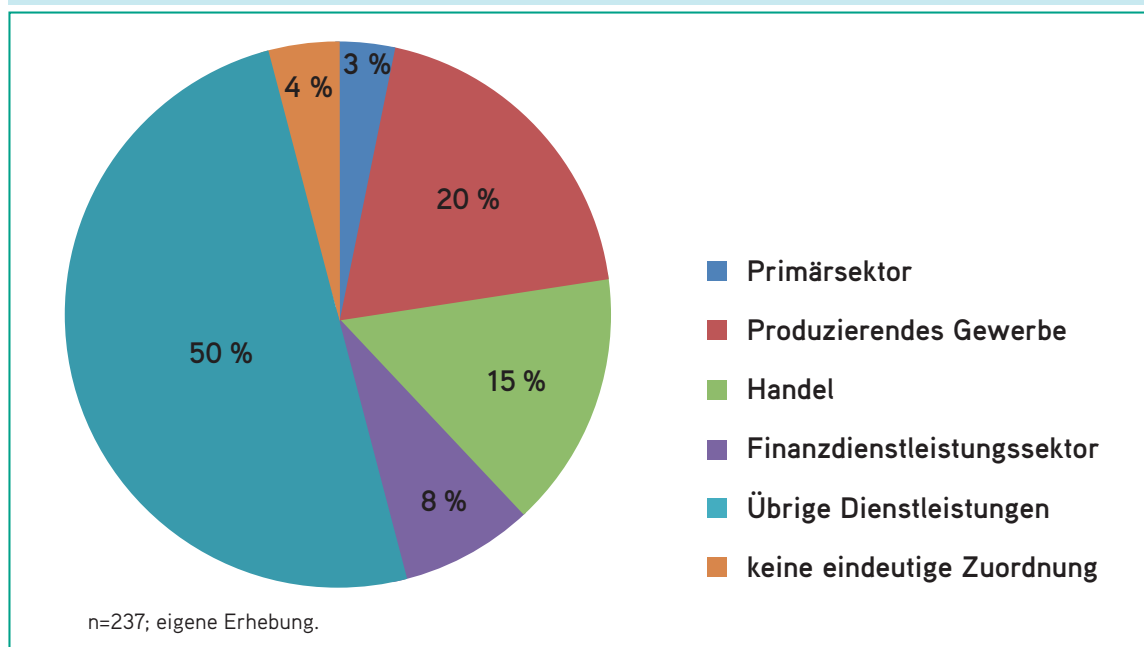


Orientiert man sich bei der Bestimmung der Unternehmensgröße am Umsatz, so ist abermals der größte Teil der Befragten (34 %) in Großunternehmen beschäftigt, die laut EU-Klassifizierung einen Umsatz von mindestens €50 Millionen aufweisen müssen. Um diese höchst heterogene Gruppe jedoch weiter zu unterteilen, wurde eine weiterführende Differenzierung vorgenommen. Sie ergab, dass immerhin noch 9 % der Beschäftigten in Unternehmen arbeiten, die die „magische“ Umsatzgrenze von €1 Milliarde überschreiten. Hierbei handelt es sich in aller Regel um Unternehmen, die einen nicht unerheblichen Teil ihrer Wertschöpfung im Ausland erzielen. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass sich größenbezogene Auswertungen in dieser Studie an der Mitarbeiterzahl orientieren, da besonderes Augenmerk auf die Personalführung gelegt wurde und diese von der Mitarbeiterzahl beeinflusst wird.

Branche

3 % der Survey-Teilnehmer waren in einem Unternehmen des primären Sektors beschäftigt, der hier weit definiert wurde und neben Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei auch die Bereiche Energiewirtschaft, Wasserversorgung und Bergbau umfasste. Letztere werden gelegentlich auch dem sekundären Sektor („industrieller Sektor“) zugerechnet. In diesem arbeiteten 20 % der Befragten. Der tertiäre Sektor, d.h. die Dienstleistungsberufe, nahm mit 73 % eine dominierende Position ein, wobei 15 % der Beschäftigten im Handel und 8 % im Finanzbereich tätig waren. Die übergeordnete Verteilung auf Primärsektor, Industrie und Dienstleistungen entspricht in etwa den Anteilen der einzelnen Sektoren am Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland. Ergänzend sei angemerkt, dass 4 % keine eindeutige Zuordnung ihres Unternehmens zu einer Branche vornehmen konnten.

Abb. 4: Verteilung der Branchen



4.2. Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln werden nun die Ergebnisse der empirischen Studie präsentiert. Dabei wird unter anderem ein Vergleich mit der von Prognos erstellten Vorgängerstudie vorgenommen, in der Experten aus Wissenschaft und Praxis im Rahmen eines Panels ihre Einschätzung zu den einzelnen Bereichen gaben. Darüber hinaus werden auch andere empirische Studien herangezogen, um weitere Vergleiche anstellen zu können und somit eine breitere Basis für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zu haben.

4.2.1. Kernfunktionen und Herausforderungen

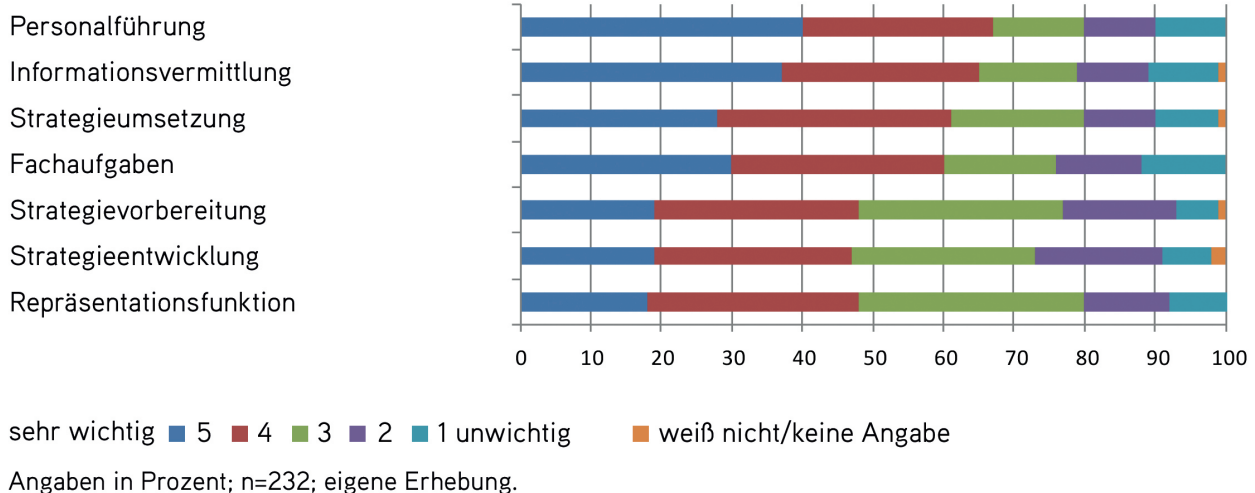
Funktionen

Die Funktionen, die mittlere Manager einnehmen, sind – wie oben diskutiert – äußerst vielfältig. Die befragten Führungskräfte sehen die Personalführung und die Informationsvermittlung als ihre wichtigsten Aufgaben (vgl. Abb. 5). 67% bzw. 65% messen diesen Bereichen eine „sehr wichtige“ oder „wichtige“ Bedeutung zu. Ebenfalls große Bedeutung haben die Strategieumsetzung und Fachaufgaben, während die Strategievorbereitung und -entwicklung sowie die Repräsentation als weniger wichtig eingestuft werden.

Mittlere Manager sehen die Personalführung als ihre wichtigste Funktion. Die Repräsentation des Unternehmens hingegen zählen sie nur selten zu ihren Aufgaben.

Abb. 5: Funktionsbereiche des mittleren Managements

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



Diese Ergebnisse stimmen mit den aus der bestehenden Literatur gewonnenen Erkenntnissen überein, in der ebenfalls die Personalführung, Informationsvermittlung und Strategieumsetzung betont werden, wobei letztere häufig an erster Stelle steht. Dies spiegeln auch die Einschätzungen der von Prognos (2011) befragten Experten wider, die die Strategieumsetzung als wichtigste Aufgabe sahen, gefolgt von der Informationsvermittlung und der Personalführung. Es besteht also grundsätzliche Einigkeit hinsichtlich der drei wichtigsten Funktionen, obschon sich Unterschiede hinsichtlich deren Rangordnung ergeben. Dies gilt auch für die drei am wenigsten wichtigen Funktionen: Strategievorbereitung und -entwicklung sowie Repräsentation. Fachaufgaben nehmen in beiden Studien den vierten Rang ein.

Wird der Frage nachgegangen, ob die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die wahrgenommene Wichtigkeit der einzelnen Funktionsbereiche hat, so lässt sich festhalten, dass sowohl der Personal-

führung als auch der Informationsvermittlung mit steigender Größe mehr Bedeutung eingeräumt wird. Wie Abb. 6 zeigt, stufen mittlere Manager aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern die Personalführung auf einer Skala von 1(=unwichtig) bis 5(=sehr wichtig) durchschnittlich mit 3,98 ein, während es in den Kleinstunternehmen nur 3,36 sind. Noch größer sind die Unterschiede im Falle der Informationsvermittlung, da diese mit der steigenden Zahl an Mitarbeitern und Hierarchieebenen komplexer und entscheidender wird.

Die Bedeutung der Personalführung und der Informationsvermittlung nehmen mit der Unternehmensgröße zu.

Abb. 6: Funktionsbereiche des mittleren Managements und deren Wichtigkeit (nach Unternehmensgröße)

Mitarbeiterzahl	Personalführung	Informationsvermittlung	Strategieumsetzung	Fachaufgaben	Strategievorbereitung	Strategieentwicklung	Repräsentation
1-9	3,36	3,00	3,18	3,27	3,18	3,45	3,45
10-49	3,38	3,59	3,42	3,56	3,41	3,16	3,16
50-249	3,78	3,74	3,70	3,46	3,34	3,28	3,36
250-999	3,90	3,80	3,68	3,64	3,41	3,54	3,44
>999	3,98	3,85	3,7	3,64	3,50	3,37	3,39

Arithmetische Mittel; n=232; eigene Erhebung.

Auch der Strategieumsetzung wird – mit einer kleinen Ausnahme – mit steigender Unternehmensgröße kontinuierlich mehr Bedeutung zugemessen. Für die anderen Funktionen sind keine einheitlichen Aussagen zu treffen, wobei generell zu bemerken ist, dass Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern einen Sonderfall darstellen: Denn hier ist der mittlere Manager unweigerlich aufgrund der begrenzten Mitarbeiterzahl auch Strategieentwickler und Repräsentant.

Diese Ergebnisse weichen erheblich von den Einschätzungen der in der Prognos-Studie (2011) befragten Experten ab. Diese sprachen allen untersuchten Funktionen in kleinen und mittleren Unternehmen eine größere Bedeutung zu als in Großunternehmen, was durch das Urteil der mittleren Manager nicht bestätigt wird.

Was die Auswertung nach Sektoren betrifft, so ist bemerkenswert, dass mittlere Manager im produzierenden Gewerbe die einzigen waren, die Fachaufgaben eine größere Bedeutung zumaßen als der Personalführung. Dies kann auf die Strukturen in fertigen Betrieben zurückgeführt werden, in denen Prozesse zumeist starrer sind als in Dienstleistungsbetrieben. Im Gegensatz dazu sahen nur 8 % der Befragten aus dem Finanzbereich und 18 % der im Handel tätigen mittleren Manager Fachaufgaben als eine sehr wichtige Funktion. Letztere – auch das verwundert nicht – erachten aufgrund der vielen notwendigen Außenkontakte im Rahmen ihrer Arbeit überdurchschnittlich häufig die Repräsentation des Unternehmens als eine sehr wichtige Aufgabe. Im Hinblick auf die Strategievorbereitung und -entwicklung ergeben sich über die Branchen hinweg keine nennenswerten Unterschiede.

Im produzierenden Gewerbe spielen Fachaufgaben eine größere Rolle als die Personalführung.

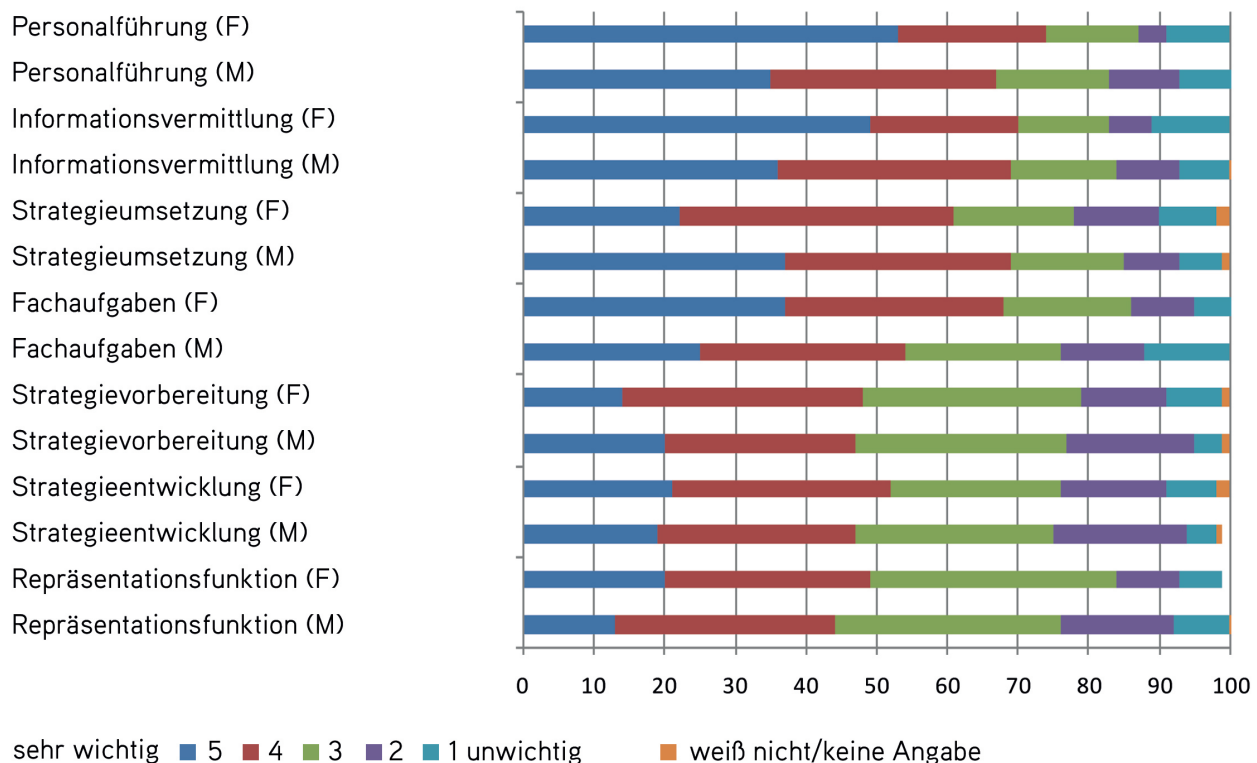
Frauen messen der Personalführung mehr Bedeutung zu als Männer. Letztere legen mehr Gewicht auf strategische Aufgaben.

Besonders interessant ist, dass Frauen und Männer im mittleren Management die Bedeutung der einzelnen Funktionen sehr unterschiedlich sehen (vgl. Abb. 7). Dies wird besonders bei der Personalführung und der Informationsvermittlung deutlich, denen Frauen wesentlich häufiger eine sehr große Wichtigkeit beimessen. Auch sehen sie sich deutlich öfter als Repräsentanten des Unternehmens. Männer hingegen erachten die Umsetzung der Strategie als relevanter.

Die Bedeutung, die der Personalführung zugemessen wird, ist nicht nur eine Frage des Geschlechts, sondern auch eine Frage der Bereichsgröße. Nur 58 % der mittleren Manager, die eine kleine Abteilung mit

Abb. 7: Funktionsbereiche des mittleren Managements (nach Geschlecht)

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



Angaben in Prozent; n=232; Gesamtsummen unter 100% sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

1 bis 10 Mitarbeitern leiten, halten diese Funktion für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Unter Managern größerer Einheiten liegt diese Zahl bei über 70 %. Interessanterweise ergeben sich bei strategiebezogenen Funktionen keine Unterschiede. Es ist also nicht so, dass Manager größerer Abteilungen der Strategievorbereitung, -entwicklung oder -umsetzung mehr Bedeutung beimessen würden. Was die Informationsvermittlung, die Fachaufgaben und die Repräsentation betrifft, so ist

kein Zusammenhang zwischen Abteilungsgröße und der Wichtigkeit, die den einzelnen Funktionen in den Augen der Betroffenen zukommt, auszumachen.

Herausforderungen

Mittlere Manager sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgaben mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die sich besonders aus ihrer Schnittstellenfunktion, d.h. der Funktion als Intermediär zwischen „oben und unten“ sowie „innen und außen“, ergeben.

Abbildung 8 zeigt, welchen Herausforderungen sich mittlere Manager am häufigsten gegenübersehen. Die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung steht dabei klar an erster Stelle. 65% der Befragten halten sie für eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. Die Schwierigkeit der Umsetzung nimmt mit der Abteilungsgröße zu. In Einheiten mit weniger als 30 Mitarbeitern sehen nur 6 von 10 mittleren Managern dies als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, während es in größeren Abteilungen 7 von 10 mittleren Managern sind.

Die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung sehen mittlere Manager als die größte Herausforderung. Auch die zunehmende Komplexität der Aufgaben und eine daraus resultierende Überlastung stellen in den Augen der Betroffenen große Schwierigkeiten dar.

Über alle Befragten hinweg betrachten es immerhin noch fast 50 % als erhebliche Schwierigkeit, dass sie Vorgaben durchsetzen müssen, die gegen eigene Wertvorstellungen verstoßen. Persönliche ethische Konflikte sind dadurch vorprogrammiert.

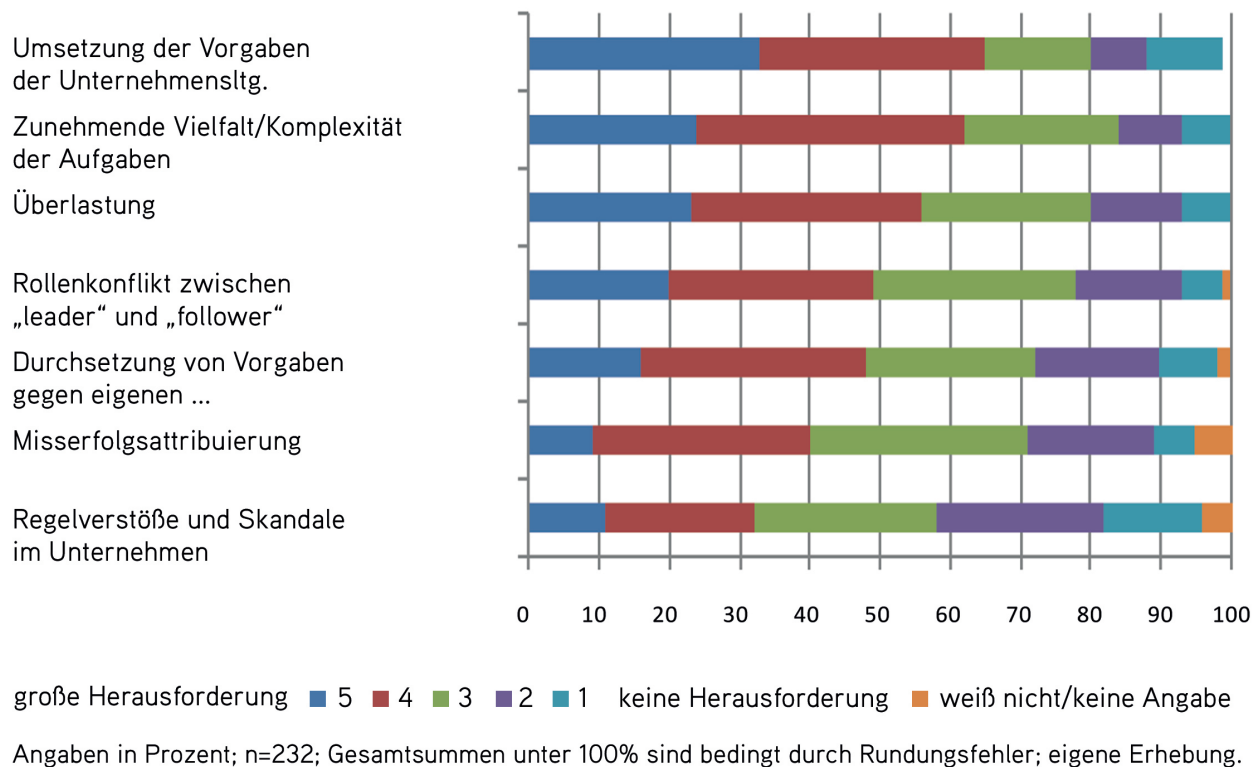
Aber auch die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben stellen für 62 % eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung dar. Es verwundert deshalb nicht, dass die Überlastung der Betroffenen als weitere bedeutende Problematik gesehen wird. Dabei ergibt sich jedoch ein signifikanter Unterschied bei den Altersgruppen. Von den jungen mittleren Managern im Alter von 20 bis 29 Jahren empfinden nur 11 % die steigende Vielfalt/Komplexität als sehr große Herausforderung. Bei mittleren Managern in der Altersgruppe der 50 bis 59-jährigen sind es mit 33 % Prozent dreimal so viele.

Misserfolgsattribuierung, d.h. Schuldzuweisungen an das mittlere Management für übergeordnete Misserfolge, sowie Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen werden insgesamt als weniger problematisch erachtet. Dennoch ist bemerkenswert, dass nahezu ein Drittel der mittleren Manager Verstöße und Verfehlungen für eine große oder sehr große Herausforderung hält, was den Rückschluss zulässt, dass solche Verfehlungen in Unternehmen durchaus an der „Tagesordnung“ sind.

Die Aussagen der Betroffenen stimmen weitestgehend mit den von den Experten abgegebenen Einschätzungen aus der Studie von Prognos (2011) überein. Das Problem der Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die Interessen der Mitarbeiter, das aus

Abb. 8: Herausforderungen für das mittlere Management

Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für das mittlere Management?



der erwähnten „Sandwich-Problematik“ resultiert, steht sowohl bei der eigenen als auch bei der Umfrage von Prognos an erster Stelle. Die zunehmende Verdichtung der Arbeitsaufgaben und die daraus resultierende Überlastung werden ebenfalls übereinstimmend als wichtige Herausforderungen genannt.

Frauen empfanden Schuldzuweisungen für Fehlentwicklungen im Unternehmen als größere Herausforderungen als Männer.

Eine erhebliche Abweichung ergibt sich hingegen bei der Misserfolgsattributionierung, die die Experten als drittgrößte Herausforderung sahen (Prognos 2011). Die Betroffenen hingegen messen ihr weit weniger Bedeutung bei und sehen sich dementsprechend in weit geringerem Maße als „Sündenbock“. In diesem Kontext ist interessant, dass Männer eine solche Schuldzuweisung deutlich seltener als gravierendes Problem sehen als Frauen. Nur 6% empfinden sie als sehr große Herausforderung, während es bei den Frauen mit 13% mehr als doppelt so viele sind. Ob Frauen tatsächlich häufiger für unzufriedenstellende Ergebnisse oder Entwicklungen verantwortlich gemacht werden, kann hier nicht geklärt werden.

Die Auswertung nach Unternehmensgrößen ergibt kein einheitliches Bild. Konstatiert werden kann jedoch, dass sich mittlere Manager in Kleinstbetrieben weniger mit den einzelnen Herausforderungen konfrontiert sehen als der Durchschnitt, während sich die mittleren Manager der größten Unternehmen diesen häufiger gegenübersehen. Besonders deutlich wird dies bei den beiden als am schwerwiegendsten eingestuften Herausforderungen: der Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung und der zunehmenden Vielfalt/Komplexität der Aufgaben (vgl. Abb. 9). So bewerteten mittlere Manager aus Unternehmen mit 1.000 oder mehr Mitarbeitern die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung mit durchschnittlich 3,85 auf einer Skala von 1 bis 5, während sich für Kleinstbetriebe ein Wert von nur 2,73 ergab. Auch die Durchsetzung von Vorgaben, die eigenen Wertvorstellungen widersprechen, bereitet mit steigender Unternehmensgröße tendenziell mehr Schwierigkeiten. Dies kann mit einer zunehmenden Distanz von den Entscheidungen des Topmanagements erklärt werden.

Was die Branchen und das Alter betrifft, ergaben sich keine nennenswerten Unterschiede im Hinblick auf die von den mittleren Managern wahrgenommenen Herausforderungen.

Abb. 9: Herausforderungen für das mittlere Management (nach Unternehmensgröße)

Mitarbeiterzahl	Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung	Zunehmende Vielfalt/Komplexität der Aufgaben	Überlastung	Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „fol-lower“	Durchsetzung von Vorgaben gegen eigene Werte	Misserfolgs-attribuierung	Regelverstöße und Skandale
1-9	2,73	3,00	2,36	3,27	2,80	3,00	3,22
10-49	3,56	3,59	3,66	3,47	3,22	3,18	2,77
50-249	3,77	3,62	3,58	3,52	3,40	3,12	2,82
250-999	3,58	3,56	3,47	3,29	3,29	3,24	2,82
>999	3,85	3,85	3,64	3,52	3,55	3,38	3,17

Arithmetische Mittel; n=232; (1=überhaupt keine Herausforderung; 5=sehr große Herausforderung); eigene Erhebung.

4.2.2. Problemfeld Rolle

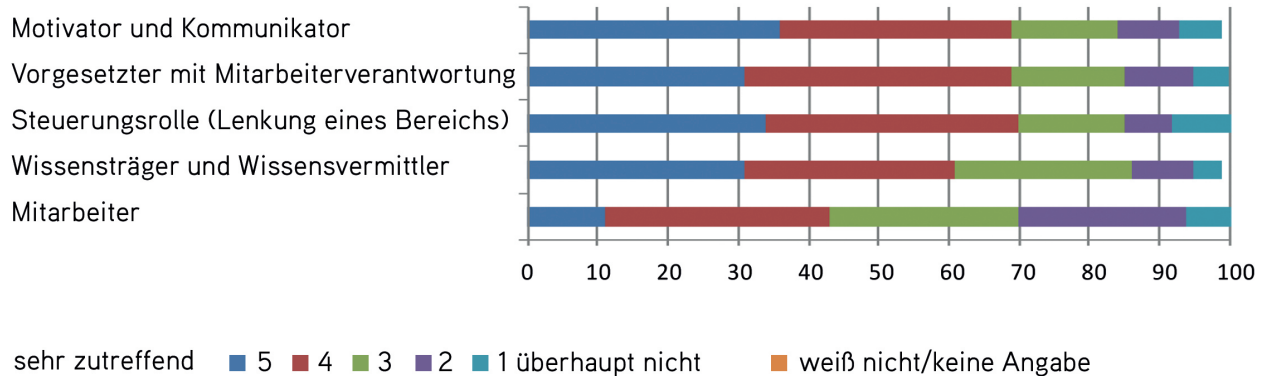
Der Rollenkonflikt ist, wie oben diskutiert, eines der am häufigsten thematisierten Probleme im Kontext des mittleren Managements. Die Betroffenen hingegen sehen den Antagonismus zwischen „leader“ und „follower“ jedoch als weniger problematisch als es häufig in der theoretischen Literatur der Fall ist. Abb. 8 zeigt, dass er unter den größten Herausforderungen nur eine mittlere Position einnimmt. Dies liegt vornehmlich daran, dass sich mittlere Manager selbst eindeutig als motivierende Vorgesetzte und Bereichsleiter wahrnehmen und weit weniger als Mitarbeiter (vgl. Abb. 10). So halten 70 % die Beschreibung

ihrer Rolle als „Motivator und Kommunikator“ für zutreffend oder sehr zutreffend. Je 69 % tun dies für die Rollen als „Vorgesetzter“ und „Bereichslenker“, aber nur 40 % für die Rolle als „Mitarbeiter“.

Andere Studien kamen zu sehr ähnlichen Ergebnissen. Die von Prognos (2011) befragten Experten maßen dem Rollenkonflikt ebenfalls eine mittlere Bedeutung zu. Styhre und Josephson (2006) stellten bei einer Studie zu mittleren Managern in Schweden fest, dass sich die Befragten nur selten „hin- und hergerissen“ zwischen konkurrierenden Rollen im Unternehmen fühlten. Gleichsam ergab eine Untersuchung von ComTeam (2011), dass nur 17 % der mittleren Manager unzufrieden mit der „Rollenklarheit“ in ihren jeweiligen Unternehmen waren.

Abb. 10: Das Rollenverständnis mittlerer Manager

Welche Beschreibung Ihrer Rolle halten Sie für zutreffend?



Angaben in Prozent; n=225; Gesamtsummen unter 100% sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

Interessant im Vergleich zwischen Männern und Frauen auf der mittleren Führungsebene ist, dass sich beide Gruppen in etwa gleichem Maße als Vorgesetzte sehen. 68 % der Frauen halten diese Beschreibung für „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“. Bei den Männern sind es 70 %. Demgegenüber sahen sich jedoch nur 33 % der Männer als Mitarbeiter, während es bei den Frauen 49 % waren. Im Hinblick auf die anderen Rollen ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede.

Frauen und Männern sehen sich in gleichem Maße als Vorgesetzte, aber Frauen sehen sich wesentlich öfter auch als Mitarbeiterinnen.

Erwartungsgemäß nimmt mit der Größe der geleiteten Abteilung das Selbstverständnis, Mitarbeiter zu sein, ab. In Abteilungen mit mehr als 30 Mitarbeitern fanden nur noch 4 % der mittleren Manager die Beschreibung als „Mitarbeiter“ für „sehr zutreffend“. In kleineren Abteilungen waren es im Gegensatz dazu 13 %.

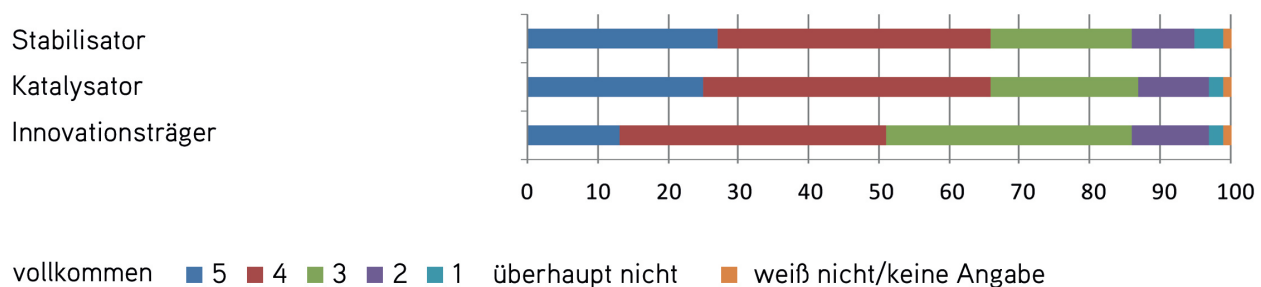
Dieser Zusammenhang gilt auch für das Alter. Während 45 % der mittleren Manager unter 40 Jahren es als „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“

fend“ beurteilen, sie als „Mitarbeiter“ zu bezeichnen, sind es bei den über 40jährigen nur noch 31 %. Dementsprechend sehen sich jüngere mittlere Manager weit seltener als „Vorgesetzte“. In der Gruppe der 20 bis 29jährigen hielten nur 56 % eine solche Beschreibung für „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“. Bei den 50 bis 59jährigen waren es 81%. Allerdings muss offen gelassen werden, ob dies auf Einstellungen oder unterschiedliche Positionen auf den mittleren Hierarchieebenen zurückzuführen ist. Letzteres ist durchaus wahrscheinlich. Bemerkenswert ist, dass sich die jüngeren mittleren Manager trotz einer anzunehmenden Unerfahrenheit jedoch bereits in einem hohen Maße als Motivatoren sehen. So sahen sich z.B. 63 % der 20 bis 29jährigen häufig oder sehr häufig in dieser Rolle. Bei den 50 bis 59jährigen waren es mit 67 % nur unwesentlich mehr.

Neben den in Abb. 10 veranschaulichten übergeordneten Rollen werden dem mittleren Management noch weitere spezifische Rollen in der Literatur zugesprochen, die Konflikte hervorrufen können (vgl. Huy 2001; Philippeit 2009; Freimuth et al. 2003). So sollen mittlere Manager zum einen „Stabilisatoren“ im Unternehmen sein, die aufgrund ihrer zentralen Position Kontinuität schaffen, zum anderen sollen sie den notwendigen Wandel und Innovation vorantragen. Im Idealfall nehmen sie neben dieser „Doppelrolle“ noch die eines „Katalysators“ ein und beschleunigen durch ihre „Doppelmitgliedschaft“ die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung.

Abb. 11: Mittlere Manager als Stabilisatoren, Innovatoren und Katalysatoren

Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass mittlere Manager die folgende Rollen einnehmen?



Angaben in Prozent; n=223; eigene Erhebung.

Wie Abb. 11 zeigt, sehen sich mittlere Manager etwa in gleichem Maße als Stabilisatoren und Katalysatoren. Je 66 % befinden, dass das mittlere Management diese Funktionen einnimmt. Eine Funktion als Träger von Innovation und Wandel nimmt das mittlere Management aus Sicht der Befragten deutlich seltener ein. Dies kann besonders bei

der Umsetzung von Wandel eine erhebliche Hürde darstellen, denn mittlere Manager nehmen sich selbst eher als „Bewahrer“ denn als „Veränderer“ wahr.

Die häufig artikuliertete Einschätzung, ältere mittlere Manager würden als „Dinosaurier“ den Wandel im Unternehmen hemmen und somit eine „Lähmschicht“ darstellen, bestätigt sich nicht.

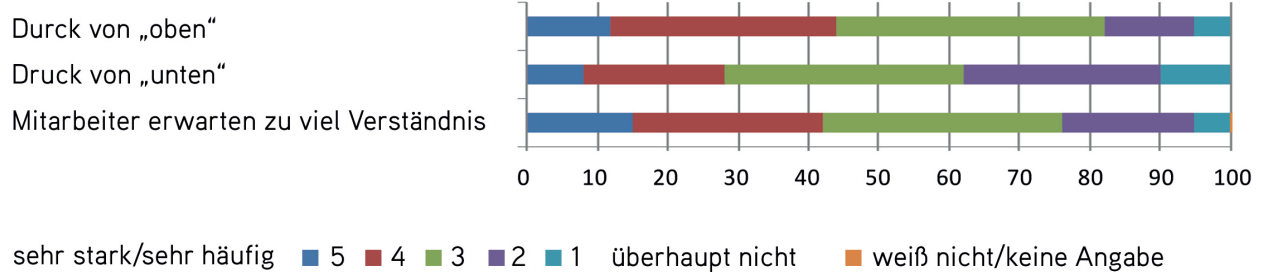
Bemerkenswert ist, dass es die älteren mittleren Manager sind, die sich vornehmlich als Agenten des Wandels sehen. So empfinden nur 44 % der 20 bis 29jährigen die Beschreibung des mittleren Managers als Innovationsträger als stimmig oder vollkommen zutreffend. Bei den 30 bis 49jährigen liegt die Zahl bei 53 %, bei den über 50jährigen gar bei 68 %. Die Annahme, ältere Manager würden dazu neigen, sich gegen Veränderung zu stellen, ist aus der Eigeneinschätzung heraus also nicht zutreffend. Dennoch sind es die über 50jährigen, die sich am stärksten in der Rolle des „Stabilisators“ sehen. Über 80 % stimmen dieser Aussage zu, was deutlich über dem Gesamtdurchschnitt von 66 % liegt.

4.2.3. Problemfeld Leistungsdruck

Der Leistungsdruck auf mittlere Manager hat, wie in Kapitel 3.2.2. erörtert, vielfältige Ursachen. Zum einen resultiert er aus der vieldiskutierten „Sandwich-Positionen“, die mit Druck von „oben“ und „unten“ verbunden ist. Wie Abb. 12 zeigt, wird der Druck durch das Top-Management jedoch als deutlich stärker wahrgenommen als der von den Mitarbeitern ausgeübte Druck. Diese erwarten nach Einschätzung der mittleren Manager jedoch häufig zu viel Verständnis für ihre Situation. Man kann in diesem Zusammenhang also eher von einem „weichen Druck“ von unten sprechen. Dieser wird natürlich auch durch den Umstand begründet, dass die Mitarbeiter im Gegensatz zum Topmanagement kaum über unmittelbare Sanktionsmöglichkeiten verfügen.

Abb. 12: Druck von „oben“ und „unten“

Inwieweit sind Sie mit Druck von „oben“ und von „unten“ konfrontiert und inwieweit erwarten Mitarbeiter zu viel Verständnis?



Angaben in Prozent; n=221; eigene Erhebung.

Frauen und Männer schätzen den Druck von „oben“ in etwa gleich stark ein. 44 % der Frauen und 43 % der Männer empfinden ihn als „stark“ oder „sehr stark“. Demgegenüber empfinden aber nur 23 % der Männer starken oder sehr starken Druck von unten, während es bei den Frauen 27 % sind. Auch befinden Frauen (44 %) in höherem Maße, dass Mitarbeiter „häufig“ oder „sehr häufig“ zu viel Verständnis erwarten würden, denn bei den Männern tun dies nur 32 %. Der aus der Sandwich-Problematik resultierende Druck wird von Frauen folglich intensiver wahrgenommen als von Männern. Dennoch empfinden Frauen ihre grundsätzliche Arbeitsbelastung nicht höher als Männer. 66 % gaben an, eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Belastung zu spüren, bei den Männern waren es 65 %.

Frauen nehmen den aus der „Sandwich-Position“ resultierenden Druck stärker wahr als Männer.

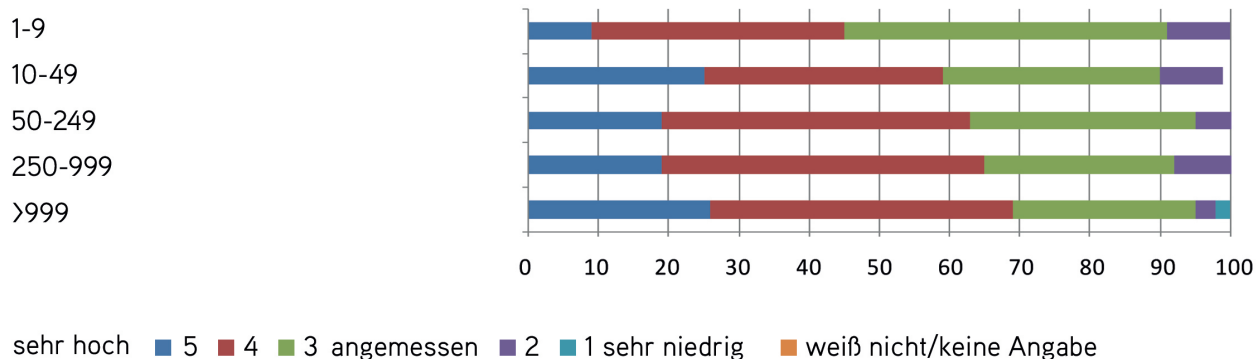
Ein Faktor, der die Arbeitsbelastung beeinflusst, ist die Größe der geleiteten Einheit. Von den mittleren Managern, deren Bereich oder Abteilung weniger als 30 Arbeitskräfte umfasst, gaben „nur“ 60 % an, eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Belastung zu empfinden. Bei den Managern größerer Einheiten waren es 70 %. Auch die Größe des Unternehmens steht mit der empfundenen Arbeitsbelastung in Zusammenhang. Wie Abb. 13 zeigt, nimmt der Anteil der mittleren Manager, die ihre Arbeitsbelastung als „hoch“ oder „sehr hoch“ empfinden, kontinuierlich mit der Unternehmensgröße zu. Während in Kleinstunternehmen noch nahezu die Hälfte der Befragten die Arbeitsbelastung als „angemessen“ empfindet, sinkt diese Zahl in kleinen und mittleren Unternehmen bereits auf ein Drittel, ehe sie für Großunternehmen auf etwa ein Viertel fällt.

Mit steigender Abteilungs- und Unternehmensgröße nimmt auch die empfundene Arbeitsbelastung zu.

Bemerkenswert ist zudem, dass das Empfinden von Arbeitsbelastung im Vergleich zum Alter einen kurvenartigen Verlauf zeigt. So verspüren von den 20 bis 29jährigen nur 56 % eine „hohe“ oder „sehr hohe“

Abb. 13: Empfundene Arbeitsbelastung nach Unternehmensgröße

Wie empfinden Sie Ihre Arbeitsbelastung?



Angaben in Prozent; n=221; Gesamtsummen unter 100% sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

Die empfundene Arbeitsbelastung nimmt zunächst mit fortschreitendem Alter zu, ehe sie in den letzten Jahren des Berufslebens wieder abnimmt.

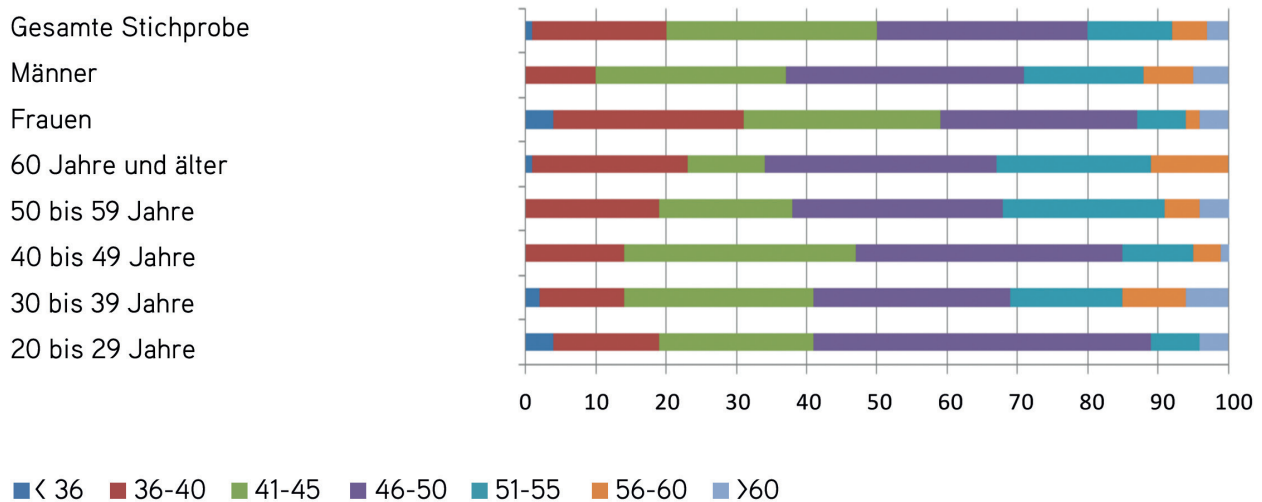
Arbeitsbelastung. Hier kann angenommen werden, dass die Erwartungshaltung ihnen gegenüber aufgrund ihrer Unerfahrenheit noch geringer ist. Bei den 30 bis 39jährigen und den 40 bis 49jährigen steigt die Zahl bereits auf 68% bzw. 67%, ehe sie bei den 50 bis 59jährigen mit 82% einen deutlichen Höhepunkt erreicht. Diesbezüglich liegen zwei Vermutungen nahe: Zum einen ist es möglich, dass man von diesen erfahrenen Personen eine größere Leistung erwartet. Zum anderen ist die physische Leistungsfähigkeit nicht mehr so hoch und Anstrengungen werden nicht mehr so leicht kompensiert wie in jüngeren Jahren. Interessanterweise fällt die Zahl derjenigen, die eine hohe oder sehr hohe Belastung empfinden unter den über 60jährigen wieder auf 56% zurück. Dies mag am nahenden Ausscheiden aus dem Berufsleben liegen, das wiederum mit niedrigeren Eigen- und Fremderwartungen verbunden sein kann.

Die als niedriger empfundene Belastung steht jedoch nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit den geleisteten Arbeitsstunden. Denn die über 60jährigen weisen den größten Anteil an mittleren Managern auf, die 51 Stunden oder mehr pro Woche arbeiten (vgl. Abb. 14). Gleichzeitig beinhalten Sie jedoch auch den höchsten Anteil unter allen Altersgruppen, der 40 Stunden oder weniger arbeitet.

Für die meisten mittleren Manager liegt die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 46 und 50 Stunden. Ein Arbeitspensum von mehr als 56 Stunden ist eher die Ausnahme. Noch seltener hingegen sind Arbeits-

Abb. 14: Durchschnittliche Arbeitszeiten (nach Geschlecht und Alter)

Wieviele Stunden pro Woche arbeiten Sie durchschnittlich?



zeiten von weniger als 36 Stunden. Ob es sich dabei um ein Arbeitspensum handelt, das auf Teilzeitbasis beruht oder das tarifvertraglich bedingt ist, kann nicht gesagt werden. Da die entsprechenden mittleren Manager unter Frauen bzw. unter 20 bis 39jährigen zu finden sind, liegt die Vermutung nahe, dass es sich dabei um junge Mütter handelt. Generell kann gefolgert werden, dass Teilzeitmodelle oder reduzierte Arbeitszeiten auf der mittleren Managementebene eine Ausnahme sind. Dies stellte auch die Studie von ComTeam (2011) fest, bei der sich eine nahezu identische Verteilung der Arbeitszeiten unter den Befragten ergab.

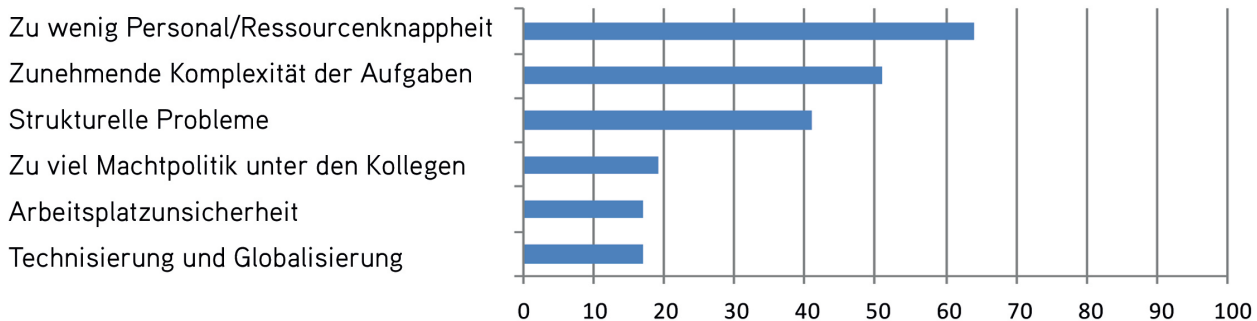
Unmittelbar im Zusammenhang mit der häufig als hoch empfundenen Arbeitsbelastung stellt sich die Frage nach ihren Ursachen. Dabei ergibt sich weitestgehend eine Zweiteilung: Während dem Fehlen von Personal und Ressourcen, der zunehmenden Komplexität der Aufgaben und strukturellen Problemen eine große Bedeutung eingeräumt wird, werden die Machtpolitik unter Kollegen, die Arbeitsplatzunsicherheit sowie Technisierung und Globalisierung als weniger ursächlich eingeschätzt (vgl. Abb. 15).

Ein Mangel an Personal und Ressourcen wird als Hauptursache einer hohen Arbeitsbelastung gesehen.

Abb. 15: Ursachen der Arbeitsbelastung

Worin liegt die hohe Arbeitsbelastung Ihrer Meinung nach?

(Merhfachnennungen möglich)



Angaben in Prozent; n=221; eigene Erhebung.

Zwischen Männern und Frauen ergeben sich keinerlei nennenswerte Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung der einzelnen Belastungsfaktoren, dafür jedoch zwischen den einzelnen Altersgruppen. So empfinden mittlere Manager unter 30 die Machtpolitik unter den Kollegen, die Arbeitsplatzunsicherheit und Technisierung/Globalisierung im Gegensatz zu den anderen Altersgruppen als nahezu unbedeutend. Dem Mangel an Personal hingegen wird mit zunehmendem Alter – mit Ausnahme der über 60jährigen – kontinuierlich mehr Bedeutung eingeräumt. Dies ist vermutlich auf steigende Abteilungsgrößen zurückzuführen. Ebenso wird die zunehmende Komplexität der

Aufgaben mit steigendem Alter tendenziell als stärker belastend empfunden. Die Wahrnehmung struktureller Probleme bleibt hingegen nahezu unverändert, d.h. die Schwierigkeiten, die sich aus der Schnittstellenfunktion des mittleren Managements ergeben, werden über die Altersklassen hinweg als ähnlich belastend empfunden.

Die Belastung durch Machtspiele unter Kollegen nimmt mit der Größe des Unternehmens zu.

Auch die Unternehmensgröße beeinflusst, inwieweit die einzelnen Faktoren als ursächlich für die Arbeitsbelastung wahrgenommen werden. So wird dem Personalmangel mit zunehmender Unternehmensgröße eine höhere Bedeutung eingeräumt. Von den mittleren Managern in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter sehen 79% darin eine Ursache für eine hohe Arbeitsbelastung, während es in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern unter 40% sind (vgl. Abb. 16). Auch die Machtpolitik unter Kollegen wird in größeren Unternehmen häufiger als belastend wahrgenommen. In Kleinstunternehmen spielt sie – ebenso wie die Arbeitsplatzunsicherheit – eine nur marginale Rolle. Dafür empfinden mittlere Manager aus Betrieben dieser Größe weit öfter eine Belastung durch die Herausforderungen der Technisierung und Globalisierung.

Abb. 16: Ursachen der Arbeitsbelastung (nach Unternehmensgröße)

Mitarbeiterzahl	Zu wenig Personal/ knappe Ressourcen	Zunehmende Vielfalt/ Komplexität d. Aufgaben	Strukturelle Probleme	Machtpolitik unter den Kollegen	Arbeitsplatzunsicherheit	Technisierung/ Globalisierung
1-9	36	27	45	9	9	36
10-49	38	38	38	13	19	9
50-249	67	39	50	19	15	15
250-999	66	49	51	25	15	14
>999	79	38	57	20	21	21

Angaben in Prozent; n=221; Mehrfachnennungen möglich; eigene Erhebung.

Der Druck, Erfolge zu erzielen und die Vorgaben der Unternehmensleitung – notfalls auch gegen Widerstände – durchzusetzen, kann moralische Konflikte bei mittleren Managern hervorrufen. Wie Abb. 8 zeigte, erachtete es fast die Hälfte aller Befragten als eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, die Vorgaben des Topmanagements entgegen eigener Werte zu implementieren. Im Falle von Regelverstößen und Skandalen war es immerhin noch ein Drittel. Die resultierenden ethischen Konfliktsituationen sollen nun betrachtet werden.

4.2.4. Problemfeld Moral

Aufgrund des hohen Leistungsdrucks ist es nicht erstaunlich, dass sich 58% der Befragten schon einmal gezwungen sahen, gegen ihre

persönlichen Wertvorstellungen zu handeln. Mit sich selbst ausgetragene moralische Dilemmata sind mittleren Manager also alles andere als unbekannt.

Männer (59 %) sahen sich dabei etwas häufiger moralischen Konfliktsituationen ausgesetzt als Frauen (54 %). Zudem ist Moral keine Frage des Alters, denn mittlere Manager aller Altersgruppen fanden sich in etwa gleich häufig in einem moralischen Konflikt. Die Unternehmensgröße erweist sich ebenfalls als nur geringfügig ausschlaggebend. In Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern mussten 56 % der mittleren Manager schon einmal gegen ihre Wertvorstellungen handeln, in mittelgroßen Unternehmen waren es 55 %. In Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern lag die Zahl bei 61 % und damit leicht über dem Durchschnitt.

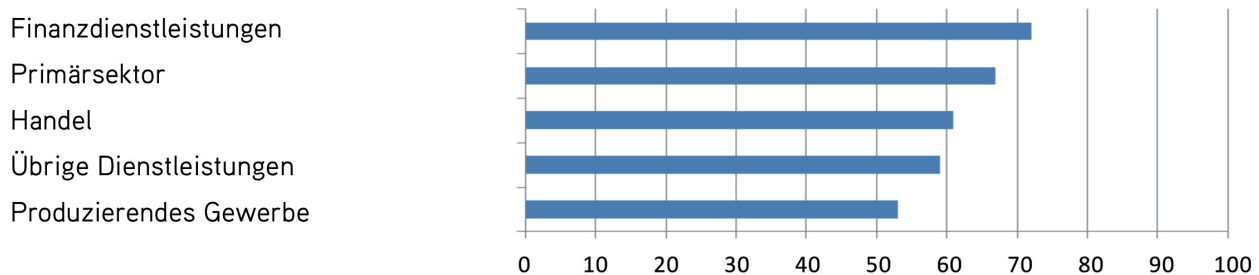
Was sich hingegen als relevant erweist, ist die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. So mussten mittlere Manager von Finanzdienstleistern und aus dem Primärsektor häufiger entgegen ihrer persönlichen Wertvorstellungen handeln als der Durchschnitt (vgl. Abb. 17). Bei ersteren ist zu vermuten, dass sie sich gezwungen sahen, Produkte gegen ihr Gewissen an Kunden zu verkaufen. Bei letzteren ist eher von ökologischen Bedenken auszugehen. Die Befragten aus Handel und aus anderen Dienstleistungsunternehmen liegen in etwa im Durchschnitt, während sich mittlere Manager aus dem produzierenden Gewerbe weniger oft in moralischen Konfliktsituationen befanden.

Gegenstand moralischer Konflikte war zumeist der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, wie Abb. 18 veranschaulicht. 42 % der Befragten befanden sich bereits in einer entsprechenden Situation. Fast jeder Dritte hegte schon einmal moralische Bedenken beim Umgang mit Kunden, und 21 % taten dies im Hinblick auf gesetzliche Vorgaben.

In der Finanzdienstleistungsbranche sahen sich Manager am häufigsten mit moralischen Konflikten konfrontiert.

Abb. 17: Existenz moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)

Mussten Sie bei der Umsetzung von Vorgaben schon einmal gegen persönliche Wertvorstellungen handeln?



Angaben in Prozent; n=220; eigene Erhebung.

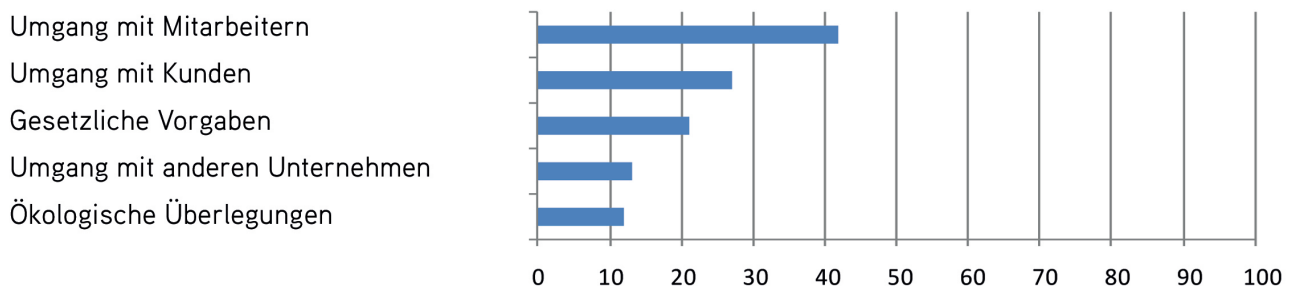
■ ja

Letztere Zahl steht in Einklang mit den 21 %, die angaben, Regelverstöße und Skandale für eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung im Unternehmen zu halten (vgl. Abb. 8 oben).

Interessant ist die Frage, ob bestimmte moralische Konfliktsituationen besonders häufig in bestimmten Branchen sind. So wurde die Vermutung geäußert, moralische Konflikte im Umgang mit Kunden könnten eher bei mittleren Managern in der Finanzbranche auftreten, während ökologische Bedenken vermehrt im Primärsektor anzutreffen seien.

Abb. 18: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen

Falls Sie schon einmal gegen Ihre Werte handeln mussten, was war der Gegenstand des Konflikts? (Mehrfachnennung möglich)



Angaben in Prozent; n=220; eigene Erhebung.

In der Tat sind ökologische Bedenken im Primärsektor am stärksten ausgeprägt (vgl. Abb. 19). Auch im produzierenden Gewerbe, das in aller Regel ökologisch belastend arbeitet, sah sich zumindest noch etwa jeder zehnte mittlere Manager aufgrund ökologischer Aspekte schon einmal in einer moralischen Konfliktsituation, während sie im Handel und bei Finanzdienstleistungen weitestgehend bzw. vollständig unbedeutend sind. Die verhältnismäßig häufigen Bedenken unter mittleren Managern bei anderen Dienstleistungsunternehmen hinsichtlich der natürlichen Umwelt sind hingegen kaum zu erklären.

Die größten Unterschiede gibt es im Hinblick auf den Umgang mit Kunden, allerdings sind die Ursachen der teils erheblichen Differenzen hier ebenfalls nicht zu bestimmen. Weiterführende Studien sind dafür nötig. Die geäußerte Vermutung, dieser Aspekt könnte moralisch besonders problematisch für mittlere Manager aus der Finanzindustrie sein, bestätigt sich auf jeden Fall nicht. Auch für den Umgang mit Mitarbeitern und anderen Unternehmen sowie den gesetzlichen Vorgaben bestehen deutliche Abweichungen zwischen den Branchen. Stichhaltige Erklärungen hierfür sind jedoch ohne ergänzende Studien zur Frage, weshalb und wie sich die Konflikte manifestieren, nicht zu geben.

Die Unternehmensgröße lässt keine Auswirkung auf den Gegenstand moralischer Konfliktsituationen erkennen. Hinsichtlich der Größe der geleiteten Abteilung zeigt sich, dass ab einer Zahl von 30 Mitarbeitern häufiger moralische Konflikte im Umgang mit Mitarbeitern auftreten. Das erstaunt nicht, birgt doch die größere Zahl an zu führenden Mitarbeitern auch mehr Potential für Konflikte. Bemerkenswert ist, dass

Abb. 19: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)

Branche	Umgang mit Mitarbeitern	Umgang mit Kunden	Gesetzliche Vorgaben	Umgang mit anderen Unternehmen	Ökologische Überlegungen
Primärsektor	33	67	0	17	17
Produzierendes Gewerbe	35	9	16	14	12
Handel	48	30	12	9	3
Finanzdienstleistungen	44	28	17	28	0
Übrige Dienstleistungen	46	32	30	13	16

Angaben in Prozent; n=221; Mehrfachnennungen möglich; eigene Erhebung.

ab einer Abteilungsgröße von 30 auch die Bedenken zu gesetzlichen Vorgaben deutlich ansteigen. Ob sich diese auf Verletzungen von Bestimmungen zu Arbeitszeiten und -schutz beziehen, kann allerdings nicht gesagt werden, obschon diese Vermutung nahe liegt.

Moralische Konflikte im Umgang mit Mitarbeitern nehmen zudem durchgängig mit steigendem Alter zu. Während unter den 20 bis 29jährigen beispielsweise nur 37 % angeben, deswegen schon einmal in einem ethischen Dilemma gewesen zu sein, sind es bei den 40 bis 49jährigen bereits 52 % und bei den über 60jährigen sogar 56 %. Diesbezüglich muss jedoch einschränkend angemerkt werden, dass mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit auch die Wahrscheinlichkeit steigt, schon einmal in einer moralischen Konfliktsituation gewesen zu sein. Dass ältere mittlere Manager „moralischer“ im Umgang mit Mitarbeitern wären oder leichter in die entsprechenden Konfliktsituation gerieten, lässt sich daraus also nicht notwendigerweise ableiten.

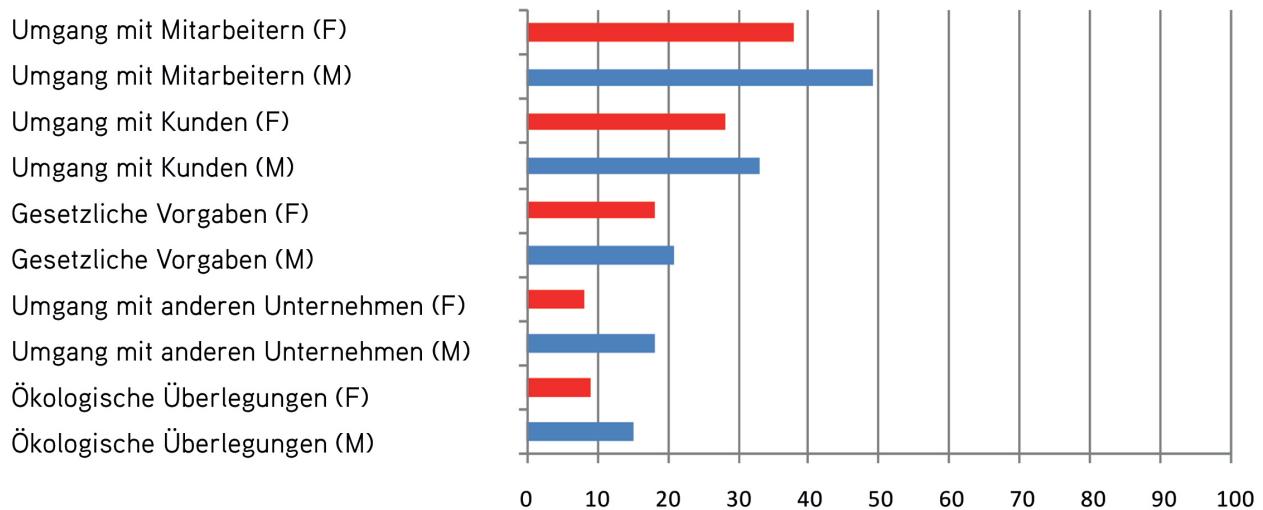
Besonders bemerkenswert ist, dass sich Männer in allen der fünf untersuchten Bereiche häufiger in einer Konfliktsituation befanden als Frauen (vgl. Abb. 20). Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen ist, dass Männer eine größere Bereitschaft zeigen, Vorgaben und Vorhaben trotz persönlicher Bedenken durch- bzw. umzusetzen, was dann zu einer moralischen Konfliktsituation führen kann.

Männer befinden sich häufiger in moralischen Konfliktsituationen als Frauen.

Der Umfang und die Intensität der Probleme, denen mittlere Manager in Unternehmen ausgesetzt sind, wirft unweigerlich die Frage auf,

Abb. 20: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen (nach Geschlecht)

Falls Sie schon einmal gegen Ihre Werte handeln mussten, was war der Gegenstand des Konflikts? (Mehrfachnennung möglich)



Angaben in Prozent; n=220; eigene Erhebung.

wie diesen begegnet werden kann. Ziel des folgenden Kapitels ist es deshalb, basierend auf den hier gewonnen Erkenntnissen und den unmittelbaren Einschätzungen der Betroffenen sowie der bestehenden Literatur Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wie Rollenkonflikten begegnet, Leistungsdruck reduziert und moralischen Konflikten vorgebeugt werden kann.

5. Handlungsempfehlungen



Um die diskutierten Problemen zu bekämpfen, müssen Unternehmen sowohl Strukturen und Prozesse als auch eine Unternehmenskultur schaffen, die die spezifischen Herausforderungen für mittlere Manager berücksichtigt und ihnen ermöglicht, an der Entscheidungsfindung im Unternehmen zu partizipieren und ihre vielfältigen Funktionen so auszuüben, dass ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen wird (Mintzberg und McHugh 1985).

5.1. Übergeordnete Empfehlungen

Mittlere Manager sollten, wenn möglich, aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert werden. Dies bewahrt institutionelles Wissen, garantiert Kontinuität und schafft Leistungsanreize für Mitarbeiter.

Das mittlere Management ist unter anderem durch seine zentrale Position im Unternehmen und die damit verbundenen Netzwerke gekennzeichnet sowie durch seine Aufgabe, Wissen zu generieren, zu sammeln und zu vermitteln. Diese Funktionen können dann am besten erfüllt werden, wenn mittlere Manager längere Zeit im Unternehmen arbeiten und so erst die Möglichkeit haben, Netzwerke aufzubauen und Wissen zu sammeln. Werden viele Positionen im mittleren Management mit Externen besetzt, so sind die entsprechenden Ziele wesentlich schwieriger umzusetzen (Strack et al. 2010). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie mittlere Manager vornehmlich aus den eigenen Reihen rekrutieren, auf ihre spezifischen Aufgaben vorbereiten und im Unternehmen halten sollten. Unweigerlich kommt der Personalentwicklung dabei eine zentrale Funktion zu.

Sie muss dementsprechend geeignete Strukturen und Prozesse für die „Früherkennung“ geeigneter Nachwuchskräfte im eigenen Unternehmen auf- und ausbauen. Potentielle mittlere Manager zeichnen sich durch verschiedene Qualitäten aus (vgl. Kanter 1982; Huy 2001). Es handelt sich um:

- Freiwillige, die Initiative übernehmen;
- Kritische Denker, die mögliche Probleme erkennen und Lösungsvorschläge machen;
- Menschen, die Visionen haben und sich auf Veränderungen einstellen können;
- Mitarbeiter, die von anderen aufgesucht werden, weil sie Ratschläge und Hilfestellungen geben;
- Menschen, die vielfältige Kenntnisse und Fähigkeiten aufweisen und diese bereits einbringen konnten.

Werden zu viele Positionen mit externen Managern besetzt, so sendet dies ein schlechtes Signal an eigene potentielle Führungskräfte, da sie dann reduzierte Aufstiegsmöglichkeiten wahrnehmen und sich für andere Unternehmen interessieren werden. Das mittlere Management muss also ein Karriereziel im eigenen Unternehmen werden, das erstrebenswert und erreichbar ist. Das heißt nicht, dass auf die Rekru-

tierung externer Kräfte verzichtet werden soll, denn dies kann im Falle eines raschen Wachstums, dem Eintritt in neue Märkte oder aufgrund eines Mangels an geeigneten Personen im eigenen Unternehmen notwendig sein. Dennoch gilt es, eine ausgewogene Balance zu schaffen, die eigene Nachwuchskräfte gebührend berücksichtigt. Unternehmen profitieren von der Entwicklung mittlerer Manager aus den eigenen Reihen in vielfältiger Weise: Sie kennen die Stärken und Schwächen der entsprechenden Personen und können somit beurteilen, inwieweit diese für bestimmte Aufgaben geeignet sind. Bei Externen ist das Risiko einer Fehlbeurteilung deutlich höher. Zudem sind mittlere Manager aus dem eigenen Unternehmen bereits vernetzt und bringen notwendiges spezifisches Wissen zu Strukturen, Prozessen und Produkten mit. Zu guter Letzt wird ein motivierender Anreiz für eigene Nachwuchskräfte geschaffen.

Strack et al. (2010) sowie ComTeam (2011) haben in Studien festgestellt, dass sich im Rahmen der Personalentwicklung von Nachwuchsführungskräften ein regelmäßiger Austausch mit Vorgesetzten im Unternehmen und Coaching bewährt haben und von mittleren Managern als besonders hilfreich bewertet wurden. Ein jährlich stattfindendes Entwicklungsgespräch hingegen zeigt kaum Erfolge, da es zu selten geführt wird und häufig nur der Personalbeurteilung, aber nicht der Personalentwicklung dient.

Auch aufgabenbezogene Trainings und On-the-Job-Projekte wurden als sehr effektiv eingestuft. Besonders im Bereich der Personalführung bringen mittlere Manager, die häufig aus Fachabteilungen kommen, zumeist unzureichende Kenntnisse mit. In einer Studie von Neuland (2004) gaben über 90 % der befragten Nachwuchs-Manager an, dass die Entwicklung eines eigenen Führungsstils für sie eine Herausforderung darstellt. Wie zentral die Personalführung ist, zeigt der Umstand, dass sie in einer Studie von ComTeam (2011) von mittleren Managern als „wichtigste Kompetenz“ beurteilt wurde. Gleichzeitig gaben die Befragten jedoch an, dass Personalführungskompetenzen von Unternehmen weniger gefördert werden würden als „Ziel- und Ergebnisorientierung“, „Marktverständnis und Kundenfokus“ oder auch die „Organisation von Abläufen und Projekten“. Auch andere Arbeiten (Caye et al. 2010; Prognos 2011) zeigen, dass das Vermitteln von Kenntnissen und Fähigkeiten im Umgang mit Personal von vielen Unternehmen noch immer vernachlässigt wird und hier großer Handlungsbedarf herrscht.

Einige Unternehmen haben jedoch bereits auf diese Defizite reagiert und bieten entsprechende Fortbildungen an. In den USA macht das Modell der sogenannten „corporate universities“ Schule. Dabei handelt es sich – anders als der Name vermuten lässt – nicht um Hochschulen, sondern um betriebseigene Fortbildungseinrichtungen, deren

Fort- und Weiterbildungen, die von Unternehmen angeboten werden und auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind, gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Kursangebot sich an der strategischen Ausrichtung und den Zielsetzungen des Unternehmens orientiert. Das spezifische Curriculum, das von internen und externen Dozenten bestritten werden kann, erlaubt den konkreten Zuschnitt auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Wie wichtig ein solcher unternehmensspezifischer Zuschnitt ist, zeigt sich daran, dass die Bedeutung, die einzelnen Funktionsbereichen im Unternehmen beigemessen wird, mit der Unternehmensgröße variiert. Fortbildungen in kleinen und mittleren Unternehmen müssen folglich anders gestaltet sein als in Großunternehmen.

Nicht zu unterschätzen ist über alle Unternehmensgrößen hinweg die motivierende Wirkung für Arbeitnehmer, an solchen Fortbildungen teilnehmen zu dürfen. 61,5% der in der Studie befragten mittleren Manager erachteten Weiterbildungsmaßnahmen als Bestandteil von Anreiz- und Belohnungssystemen als „effektiv“ oder „sehr effektiv“. Das Honorieren guter Leistungen kann also durchaus nicht-materielle Formen annehmen, die gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen generieren.

Der Schaffung von Anreizen kommt im mittleren Management eine besondere Bedeutung zu, da der motivierende Faktor, eine Position im Topmanagement oder auch auf der nächsthöheren Karrierestufe zu erreichen, nur für einen kleinen Teil der mittleren Manager realisierbar ist. Denn die Zahl der Positionen auf den jeweils höheren Hierarchiestufen wird rasch geringer. Es gilt also, auch für mittlere Manager, denen der Aufstieg auf der Karriereleiter vorbehalten bleibt, Anreize und Belohnungen zu schaffen. Neben den erwähnten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten kann hier an eine Erweiterung des Handlungsspielraums bzw. der Entscheidungskompetenzen sowie an klassische monetäre Anreize gedacht werden. Letztere sind besonders effektiv, wenn sie sich konkret auf Leistungen beziehen, die dem Individuum und nicht dem übergeordneten Geschäftserfolg zuzurechnen sind. Beispielhaft können hier die Optimierung von Prozessen, die Gewinnung von Kunden oder unternehmerische Initiativen genannt werden. Die Unternehmenspraxis zeigt jedoch, dass derartige Überlegungen bisher nur sehr unzureichend umgesetzt werden. Lediglich 24% der von Caye et al. (2010) befragten deutschen mittleren Manager gaben an, ihre Vergütung würde auf ihrer Leistung basieren. Nur 23% erfuhren eine über die monetäre Vergütung hinausgehende Würdigung ihrer Arbeit. Bezeichnend ist, dass diese Werte im internationalen Vergleich von elf Ländern das Schlusslicht bilden.

Abschließend ist anzumerken, dass die demographische Entwicklung die Bedeutung der Personalentwicklung eigener Führungskräfte zukünftig noch erhöhen wird. Nahezu alle führenden Industrienationen werden in wenigen Jahren mit einem Mangel an qualifiziertem Personal konfrontiert sein, der das Gewinnen externer Kräfte umso schwie-

riger macht. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung geht davon aus, dass der Anteil der 15 bis 64jährigen an der Gesamtbevölkerung von 53 % im Jahr 2010 auf 36 % im Jahr 2060 zurückgehen wird. Verbunden mit diesem Rückgang ist eine steigende Nachfrage nach Arbeitskräften mit Hochschulabschluss. Bereits in den 90er Jahren wurden 1,4 Millionen Arbeitsplätze in diesem Segment geschaffen, und alle Prognosen deuten darauf hin (siehe dazu Euler 2010), dass dieser Trend anhalten wird. Gleichzeitig wird die Zahl der Hochschulabsolventen zurückgehen. Die steigende Nachfrage und die sich aus der demographischen Entwicklung ergebenden Verschiebungen in der Altersstruktur werden zukünftig unweigerlich einen härteren Konkurrenzkampf um junge Führungskräfte bedingen.

Unternehmen sollten deshalb nicht nur mit Hochschulen kooperieren, um eventuelle Fortbildungsangebote für die bereits bei ihnen Beschäftigten zu schaffen, sondern auch, um sich als zukünftiger Arbeitgeber bei potentiellen Führungskräften zu positionieren. Während die Möglichkeit für kleine und mittlere Unternehmen begrenzt ist, eigenständige Fortbildungsangebote oder gar „corporate universities“ zu schaffen, ist eine Positionierung über Hochschulmessen, Informationstage und Praktika durchaus möglich.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden übergeordneten Handlungsempfehlungen:

Die demographische Entwicklung wird die Bedeutung der Personalentwicklung, auch im Hinblick auf das mittlere Management, zukünftig noch erhöhen.

Abb. 21: Allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen zum mittleren Management

- Positionieren Sie sich bereits frühzeitig an Hochschulen, um Absolventen zu gewinnen, die später die Funktion eines mittleren Managers übernehmen können.
- Rekrutieren Sie mittlere Manager, wenn möglich, aus den eigenen Reihen.
- Schaffen Sie dafür Strukturen und Prozesse, die geeignet sind, um potentielle mittlere Manager frühzeitig zu identifizieren. Dies garantiert, dass Sie erfolversprechende Personen für eine solche Funktion vorbereiten.
- Führen Sie Personalentwicklungsmaßnahmen durch, die notwendig sind, um Nachwuchskräfte auf die spezifischen Aufgaben des mittleren Managements in Ihrem Unternehmen vorzubereiten.
- Berücksichtigen Sie dabei besonders die Personalführung. Dies ist der Bereich, in dem sich mittlere Manager, besonders wenn sie aus einer Fachabteilung kommen, am unsichersten fühlen.

- Bieten Sie auch für Manager, die bereits eine Position auf der mittleren Führungsebene innehaben, kontinuierliche Fortbildungsmöglichkeiten an, um der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Arbeitswelt zu begegnen.
- Schaffen Sie Vergütungssysteme, die die individuelle Leistung der mittleren Manager berücksichtigen.

Über diese allgemeinen Empfehlungen hinaus werden in den folgenden Kapiteln Lösungsansätze für die Problembereiche erarbeitet, die im Fokus dieser Studie standen.

5.2. Rollenkonflikte reduzieren

Sowohl die theoretischen Erörterungen als auch die empirische Auswertung haben gezeigt, dass mittlere Manager aufgrund ihrer Position eine Fülle an Funktionen einnehmen, mit denen unterschiedliche Rollen verbunden sind. Mittlere Manager sollen Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichzeitig sein, woraus ein Loyalitätskonflikt entstehen kann. Denn sie stehen zwischen der auch stark von eigenen Erwägungen und Interessen geprägten Entscheidungen, ob sie sich solidarisch mit dem Topmanagement verhalten sollen oder mit den Mitarbeitern, mit denen sie vorher häufig auf einer Stufe gestanden haben? (Walgenbach 1999). Zudem sollen sie kommunizieren und informieren, aber auch selbst Wissen generieren. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, Wandel herbeizuführen, dabei jedoch gleichzeitig Kontinuität zu schaffen.

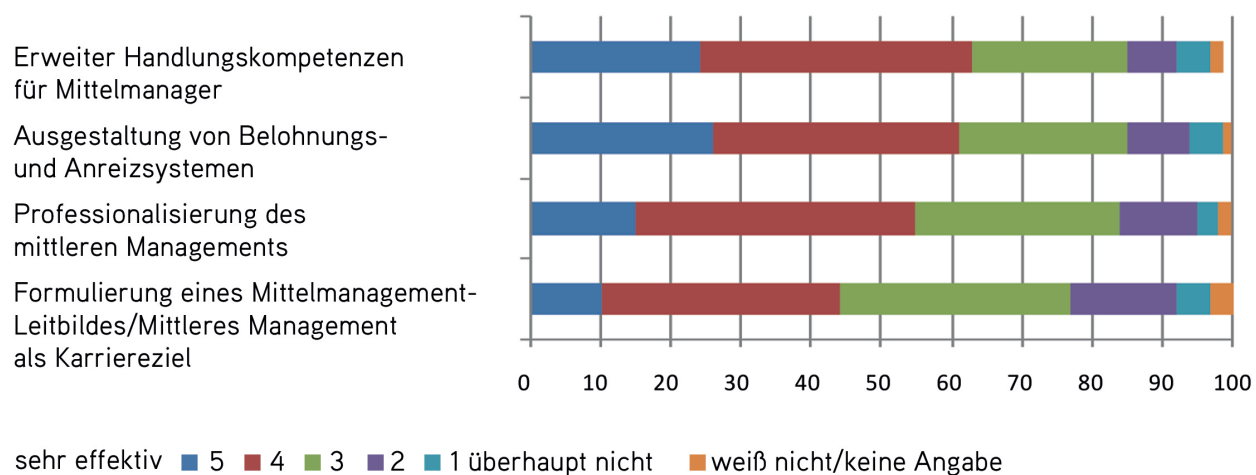
Um diesen vielfältigen Herausforderungen gerecht werden zu können, müssen mittlere Manager auf die unterschiedlichen Funktionen, die sie erfüllen sollen, vorbereitet werden. Dies kann nur über eine Professionalisierung des mittleren Managements geschehen. Die Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Erledigung der unterschiedlichen Aufgaben notwendig sind, können nicht im „Vorbeigehen“ erlangt werden. Eine entsprechende Professionalisierung des mittleren Managements ist deshalb unabdingbar.

Dies sehen auch die befragten mittleren Manager so. 55 % halten eine solche Professionalisierung für „effektiv“ oder „sehr effektiv“, um der Problematik der Rollenkonflikte zu begegnen (vgl. Abb. 22). Nur 15 % sehen dies nicht als Lösungsweg. Was die Geschlechter betrifft, so schätzen Frauen (62 %) eine Professionalisierung als wirksamer ein als Männer (53 %). Die Branche und die Größe der geleiteten Abteilung lassen hingegen keinen Einfluss erkennen.

Auffällig ist, dass mittlere Manager ab 40 Jahren einer Professionalisierung deutlich positiver gegenüberstehen als die 20 bis 39jährigen. Wäh-

Abb. 22: Lösungsansätze zu Rollenkonflikten

Für wie effektiv halten Sie die folgenden Lösungsansätze, um Rollenkonflikten zu begegnen?



Angaben in Prozent; n=221; Gesamtsummen unter 100% sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

rend unter ersteren 62% mehr Professionalität für „effektiv“ oder „sehr effektiv“ befinden, sind es unter letzteren nur 53%. Diese Divergenz kann zwei mögliche Ursachen haben. Zum einen ist denkbar, dass sich jüngere mittlere Manager aufgrund veränderter inner- und außerbetrieblicher Ausbildungsstrukturen besser auf ihre Aufgaben vorbereitet sehen. Zum anderen kann es sein, dass ältere mittlere Manager im Hinblick auf die vielfältigen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert waren und sind, die Notwendigkeit einer Professionalisierung als bedeutsamer einschätzen, eventuell auch weil sie selbst nicht professionell genug an ihre Aufgaben herangeführt wurden.

Besonders ältere Manager auf der mittleren Führungsebene befürworten eine Professionalisierung des mittleren Managements.

Untrennbar verbunden mit einer Professionalisierung ist die Formulierung eines Leitbildes, das zur Bestimmung des mittleren Managements und seiner Aufgaben im jeweiligen Unternehmen dient. Denn nur wenn das mittlere Management klar als Berufsbild und Karriereziel bestimmt ist, kann es auch professionalisiert werden. Dazu gehört vor allem eine Definition der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen.

Wichtig ist, dass ein Leitbild für das mittlere Management nur unternehmensindividuell entwickelt werden kann, da sich das mittlere Management hinsichtlich seiner Gestaltung und seiner Funktionen in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen erheblich unterscheidet. In Großunternehmen, besonders dann, wenn sie stark diversifiziert sind, mag sogar eine bereichsspezifische Bestimmung notwendig sein. Die Übertragung von Leitbildern aus anderen Unternehmen ist daher zum Scheitern verurteilt.

Allerdings sehen weniger als die Hälfte der Befragten (44 %) ein karriereleitendes Bild des mittleren Managements als wirksames Instrument, um der Problematik des Rollenkonflikts zu begegnen (vgl. Abb. 22). Das lässt darauf schließen, dass das mittlere Management als Karriereziel nach wie vor nur bedingte Attraktivität besitzt und ein Aufstieg in das Topmanagement die eigentliche Zielsetzung darstellt. Ein solcher Schritt ist jedoch nur einer kleinen Zahl von mittleren Managern möglich. Caye et al. (2010) gehen davon aus, dass das Verhältnis zwischen mittleren und Topmanagern in größeren Unternehmen etwa 1:50 beträgt, d.h. nur 2 % der mittleren Manager aus dem Unternehmen ist ein Aufstieg in die oberste Führungsebene vorbehalten, immer unter der Prämisse, dass vakante Positionen nicht durch Externe besetzt werden.

Diese Diskrepanz zwischen Karrierewunsch und tatsächlicher Karrieremöglichkeit stellt ein Problem dar, denn sie lässt Unzufriedenheit auf Seiten der mittleren Manager, die den Sprung auf die oberste Ebene nicht schaffen, sehr wahrscheinlich werden. Dies spricht umso mehr für eine Professionalisierung, die das mittlere Management zu einem erstrebenswerten Karriereziel machen muss.

In diesem Kontext kann – nachdem eine vertikale Weiterentwicklung in den meisten Fällen ab einem bestimmten Punkt nicht mehr möglich ist – auch an „horizontale Karrierepfade“ (Prognos 2011: 21) gedacht werden. Sie erlauben es, dass mittlere Manager auf andere Positionen wechseln, die mit anderen Aufgaben verbunden sind und von daher Abwechslung und neue Herausforderungen schaffen. Auf diese Weise wird die Motivation gefördert und mittlere Manager gewinnen nicht den Eindruck, dass sie in einer Position „gefangen“ (Caye et al. 2010: 5) wären. Eine Studie von Osterman (2008) ergab, dass sich mittlere Manager in der Tat häufig fühlen, als würden sie in einer „Box“ arbeiten und ihr Handeln dabei beschränkt und nicht wirklich sinnvoll sein. Fluktuation ist eine mögliche Folge. In einer Studie von Oliver Wyman (2010) gaben 52 % der Befragten an, aufgrund von fehlenden Zukunftsperspektiven schon einmal über eine Kündigung nachgedacht zu haben.

Zudem erlauben horizontale Karrierepfade den Ausbau von Kenntnissen und Fähigkeiten. Der mittlere Manager erhält einen besseren Einblick in andere Geschäftsbereiche, was aufgrund seiner Schnittstellenfunktion sehr hilfreich sein kann. Allerdings muss bedacht werden, dass dieser Entwicklungspfad nicht zu einer willkürlichen „job rotation“ führen darf, bei der Effizienzverluste entstehen. Auch ein „job enlargement“ auf horizontaler Ebene, d.h. die Erweiterung des Aufgabenbereichs, muss sorgsam überdacht werden, damit eine Überlastung mittlerer Manager vermieden wird.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Bildung abteilungs- und/oder hierarchieübergreifender Projektgruppen dar. Sie ermöglichen ein besseres Verständnis für die Arbeit und Probleme in anderen Bereichen und auf anderen Führungsebenen (Currie and Procter 2001). Besonders der Austausch von Wissen schafft dabei ein tieferes Vertrauen zwischen den involvierten Personen (Kankanhalli et al. 2005; Cabrera et al. 2006). Zudem kann auf diese Weise die Abstimmung zwischen den einzelnen Einheiten optimiert werden, und es wird Vertrauen geschaffen. Die Möglichkeit, mit dem Topmanagement arbeiten zu dürfen, wird wiederum in den Augen mittlerer Manager als Wertschätzung der eigenen Arbeit gesehen (Caye et al. 2010).

Zu bedenken ist grundsätzlich, dass die monetäre und nicht-monetäre Würdigung der Arbeit sich an den zu leistenden Aufgaben und der übernommenen Verantwortung orientieren sollte. 62 % der in der eigenen Studie befragten mittleren Manager halten entsprechend ausgestaltete Belohnungs- und Anreizsysteme in diesem Kontext für „effektiv“ oder „sehr effektiv“. Allerdings empfinden gegenwärtig nur 28 % von ihnen ihre Entlohnung als angemessen. Caye et al. (2010: 6) bringen diese Problematik auf den Punkt: „Leistung von mittleren Managern zu verlangen, ohne sie zu honorieren oder zu belohnen, ist ein Rezept, das zum Scheitern verurteilt ist.“

Besonders negativ wird in diesem Kontext die Differenz zu den Gehältern des Topmanagements gesehen, die 62 % der mittleren Manager für sehr groß erachten. Vergütungssysteme stehen also – zumindest aus der Perspektive des mittleren Managements – über Hierarchieebenen hinweg nicht im richtigen Verhältnis zueinander. Sie sehen ihre Leistung als unter Wert gewürdigt. Transparente und verhältnismäßige Gehaltsstrukturen können dieser Problematik begegnen.

Aber auch erweiterte Handlungskompetenzen sind für mittlere Manager erstrebenswert und werden als wirkungsvolles Instrument erachtet, um der Problematik der Rollenkonflikte zu begegnen. Wenn mittlere Manager die Möglichkeit haben, eigene Entscheidungen zu treffen und umzusetzen, so reduziert das die nicht wünschenswerte Eigenwahrnehmung, bloßer „Erfüllungsgehilfe“ des Topmanagements zu sein. Wie Abb. 22 zeigt, schätzen 63 % der Befragten erweiterte Handlungskompetenzen als „effektiv“ oder „sehr effektiv“ ein, um Rollenkonflikten zu begegnen.

Dem Auseinanderfallen zwischen fehlender Entscheidungskompetenz auf der einen und Umsetzungszwang auf der anderen Seite kann zudem dadurch begegnet werden, dass mittleren Managern die institutionalisierte, d.h. die fest verankerte Möglichkeit eingeräumt wird, an der strategischen Entscheidungsfindung zu partizipieren. Der Widerwille, Entscheidungen durchsetzen und gegebenenfalls verantwor-

Besser ausgestaltete Belohnungs- und Anreizsysteme sowie erweiterte Handlungskompetenzen werden von mittleren Managern als wirkungsvoll erachtet, um Rollenkonflikte zu reduzieren.

ten zu müssen, die andere getroffen haben, wird auf diese Weise erheblich reduziert. Die Gewissheit, selbst an der Strategieformulierung teilhaben zu können, stärkt zudem das Selbstwertgefühl der mittleren Manager und verringert den Zweifel, ob man tatsächlich Führungskraft oder eigentlich nur Ausführer ist.

Zudem haben mittlere Manager auf diese Weise die Möglichkeit, auf strategische und operative Unzulänglichkeiten hinzuweisen sowie eigene Vorschläge und Ideen einzubringen, die einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen können. Die Zielsetzung ist hierbei, dass mittlere Manager auch als Unternehmer denken, um Innovation und Verbesserungen hervorzubringen (Caye et al. 2010). Ihr unmittelbares Wissen über Märkte, Kunden sowie interne und externe Prozessabläufe, das häufig über Jahre hinweg aufgebaut wurde, kann somit wirkungsvoll genutzt werden (Szabó und Csepregi 2011).

Abb. 23: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten

- Professionalisieren Sie ihr mittleres Management, in dem Sie die Betroffenen spezifisch auf die zu erfüllenden Aufgaben vorbereiten. Professionalisierung meint auch, dass dies mit der gleichen Aufmerksamkeit und Intensität geschieht wie bei Mitgliedern der obersten Führungsebene.
- Berücksichtigen Sie bei dieser Vorbereitung alters- und geschlechtsspezifische Bedürfnisse. Professionalisierung kann nicht durch einen „Rundumschlag“ erreicht werden.
- Entwickeln Sie ein Leitbild bzw. Leitbilder für das mittlere Management, das die entsprechenden Aufgaben, Funktionen, Verantwortungen und Kompetenzen bestimmt. Ein effektives Leitbild kann dabei nur unternehmensindividuell oder gar nur bereichsspezifisch gestaltet werden, da das mittlere Management in seiner Gesamtheit viel zu heterogen ist.
- Gestalten Sie Belohnungs- und Anreizsysteme so, dass sie eine Position im mittleren Management attraktiv machen, auch als Karriereziel.
- Berücksichtigen Sie sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Elemente bei der Gestaltung von Anreiz- und Vergütungsstrukturen.
- Schaffen Sie Gehaltssysteme, die transparent und verhältnismäßig sind, um Unzufriedenheit und Misstrauen vorzubeugen.
- Besonders eine Erweiterung von Handlungskompetenzen ist für mittlere Manager erstrebenswert. Sie ist auch ein wirkungsvoller Mechanismus, um Rollenkonflikten vorzubeugen.
- Bilden Sie abteilungs- und hierarchieübergreifende Projektgruppen. Sie fördern das Verständnis für die Arbeit und Probleme anderer Unternehmenseinheiten und verbessern nicht nur die

Abstimmung, sondern auch die gegenseitige Wertschätzung und das Vertrauen ineinander.

- Geben Sie mittleren Managern die Möglichkeit, Ideen und Anregungen in einem institutionalisierten Prozess einzubringen. Oft können ihre Vorschläge bessere Arbeitsprozesse schaffen und strategische und operative Unzulänglichkeiten ausräumen.
- Fördern Sie den „Unternehmergeist“ mittlerer Manager. Ihre Ideen, die aus der Schnittstelle zwischen Strategie und Markt entstehen, sind eine wichtige Quelle unternehmerischen Potentials und können auf diese Weise einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.

5.3. Leistungsdruck senken

Leistungsdruck ist nicht per se als etwas negatives zu beurteilen, da er leistungsfördernd und motivierend wirken kann. Ist er jedoch übermäßig, so wirkt er belastend und hemmend. Eine verminderte Leistung und auch Leistungsbereitschaft sind – zumindest langfristig – die Folge. Es muss also darum gehen, Leistungsdruck in einem gewissen Maße zu halten, was jedoch in der Praxis nicht der Fall ist. Denn nahezu die Hälfte der Befragten (44 %) empfindet einen „starken“ oder „sehr starken“ Druck, der vom Topmanagement ausgeht. Einen solchen Druck durch die eigenen Mitarbeiter verspüren immerhin noch 28 %. Aber auch Akteure außerhalb des Unternehmens (z.B. Kunden und Lieferanten), mit denen mittlere Manager aufgrund ihrer vielfältigen Rollen interagieren, üben Druck aus. Da externe und interne Interessen häufig in unterschiedliche Richtungen gehen, sieht sich der mittlere Manager mit konfligierenden Erwartungen konfrontiert. Die daraus resultierende Belastung wird weiter verstärkt, wenn Unklarheit darüber besteht, welche Ziele er zu erreichen hat und welche Aufgaben in seinen Verantwortungsbereich fallen.

Die Vereinbarung von Zielen bietet mittleren Managern deshalb eine wichtige Orientierungshilfe, die eine kontinuierliche Eigeneinschätzung dessen erlaubt, was getan werden muss, um diese Ziele zu erreichen (vgl. auch Caye et al. 2010). Allerdings ist die Fixierung von Zielen mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden. Durch ihren ex-ante Charakter besteht die Gefahr, dass Ziele festgeschrieben werden, die kaum erreichbar sind, vor allem dann, wenn unvorhersehbare Hindernisse auftreten. Zudem ist die Zielerreichung von zahlreichen Faktoren abhängig, von denen einige außerhalb des Einflussbereichs des Managers liegen. Das Verfehlen von Zielen wird ihm jedoch bei undifferenzierter Betrachtung eventuell trotzdem angelastet. Flexible und modifizierbare Zielsetzungen sind deshalb, vor allem wenn quantitative Größen involviert sind, eine Notwendigkeit.

Eine präzise Eingrenzung des Aufgabenbereichs wird von den Betroffenen als am wirkungsvollsten angesehen, um Leistungsdruck zu reduzieren.

Darüber hinaus ist eine klare Definition des Aufgabenbereichs unerlässlich, um Leistungsdruck zu reduzieren. 75 % der Befragten sehen eine solche Definition als „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument, um der Problematik eines zu großen Drucks zu begegnen (vgl. Abb. 24). Erneut vertreten Frauen (77 %) diese Position häufiger als Männer (70 %). Auch das Alter weist einen leichten Einfluss auf, denn mittlere Manager über 50 Jahren befinden eine klare Definition des Aufgabenbereichs etwas häufiger als wirksam als ihre jüngeren Kollegen. Bemerkenswert ist, dass die Größe der geleiteten Abteilung keinen Einfluss auf die Einschätzung der Wirksamkeit eines klar abgegrenzten Aufgabenbereichs hat. Denn es läge die Vermutung nahe, dass mit steigender Abteilungsgröße auch die Bedeutung einer präzisen Eingrenzung der Aufgaben zunimmt. Als ebenfalls unerheblich erweisen sich die Größe und Branche des Unternehmens.

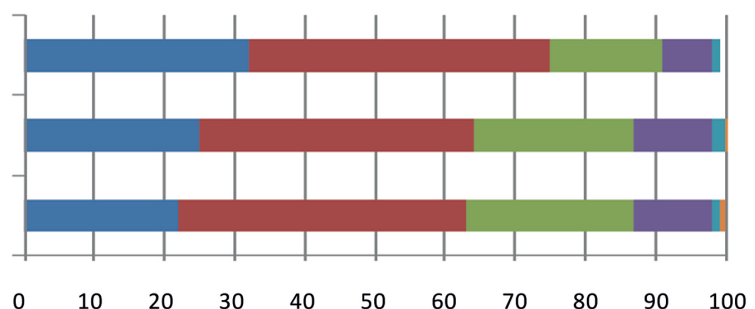
Ist ihr Aufgabenbereich präzise eingegrenzt, so haben die mittleren Manager die Möglichkeit, die entsprechenden Strukturen und Prozesse sowie das Resultat von Abläufen zu reflektieren, um auf diese Weise Stärken und Schwächen zu identifizieren und Verbesserungen zu entwickeln. Somit kann auch der Leistungsdruck gesenkt werden, da bessere Voraussetzungen für das Gelingen von Abläufen geschaffen werden können und eine umfassendere Vorbereitung möglich ist. Grundlage für diese Reflexion ist, dass den Betroffenen die Zeit dafür eingeräumt wird – gegebenenfalls auch im Austausch mit den Mitarbeitern ihrer Abteilungen und Bereiche.

62 % der Befragten erachten diese „Zeit zur Reflexion“ als „effektive“ oder „sehr effektive“ Maßnahme, um Leistungsdruck zu senken. Die

Abb. 24: Lösungsansätze zum Leistungsdruck

Für wie effektiv halten Sie die folgenden Lösungsansätze, um der Problematik des Leistungsdrucks zu begegnen?

Klare Definition des Aufgabenbereichs
Weiterbildungsmögl., um der Vielzahl an Aufgaben besser gerecht werden zu können
Zeit zur Reflexion



sehr effektiv ■ 5 ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 überhaupt nicht ■ weiß nicht/keine Angabe

Angaben in Prozent; n=220; Gesamtsummen unter 100% sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

Auswertung nach einzelnen Variablen – Geschlecht, Alter, Unternehmens- und Abteilungsgröße sowie Branche – lässt keine bestimmten Einflüsse erkennen. Dies bedeutet, dass Zeit zur Reflexion unabhängig von bestimmten Größen geschaffen werden kann und sollte. Sie ist nicht nur im Sinne des Managers als Maßnahme, die Leistungsdruck reduzieren kann, sondern dient auch der Optimierung von Prozessen und Abläufen im Unternehmen.

Weiterbildungsmöglichkeiten werden von 64 % der Befragten als „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument zur Senkung des Leistungsdrucks wahrgenommen. Sie geben den Betroffenen mehr Sicherheit und Souveränität im Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen und können auf diese Weise die Belastung reduzieren. Mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten führen zumeist zu Überforderungssituationen, da für die Erledigung anstehender Aufgaben ein überproportionaler Einsatz an Zeit notwendig und das Resultat häufig nicht zufriedenstellend ist.

Erneut sind es ältere mittlere Manager, die Weiterbildungen eine höhere Bedeutung zumessen. Von den über 50jährigen vertreten 83 % die Auffassung, Weiterbildungen wären „effektiv“ oder „sehr effektiv“, um Leistungsdruck zu senken. Unter den unter 50jährigen sind es lediglich 58 %. Die Unternehmens- und Abteilungsgröße sowie die Branche erweisen sich hingegen als unerheblich für die Beurteilung von Weiterbildungen. Allerdings zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen Männern und Frauen bei der Einschätzung von Weiterbildungsmaßnahmen als „Senker“ des Leistungsdrucks. Nur 54 % der Männer glauben, dass es sich um ein „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrumentarium handelt, wohingegen es bei den Frauen 72 % sind. Untersucht werden müsste an dieser Stelle, ob sich dieser Unterschied aus einer divergierenden Selbstwahrnehmung herleitet, also der Ansicht eines wesentlich größeren Teils der Männer, dass sie ein Qualifikationsniveau mitbringen, welches bereits so hoch ist, dass zusätzliche Weiterbildungen keinerlei Verbesserung schaffen würden. Auch wäre denkbar, dass Männer in höherem Maße den Druck auf Ursachen zurückführen, denen nicht über Weiterbildungen begegnet werden kann.

Es kann gefolgert werden, dass – anders als im Falle der Reflexionszeit – die Gestaltung von Weiterbildungsmöglichkeiten individuelle Charakteristika wie Geschlecht und Alter berücksichtigen sollte, da es hier nennenswerte Abweichungen bei den Bedürfnissen und Einschätzungen der mittleren Manager gibt. Vor allem unter Jüngeren und Männern muss möglicherweise Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass Weiterbildungen kein Indiz für vorhandene Schwächen sind, sondern eine Möglichkeit, um Aufgaben effektiver und effizienter bewältigen und somit Leistungsdruck senken zu können.

Berufliche Weiterbildung kann ebenfalls helfen, Leistungsdruck zu reduzieren.

Abb. 25: Handlungsempfehlungen zur Senkung von Leistungsdruck

- Erörtern und setzen Sie im Gespräch mit Ihren mittleren Managern Ziele, die nicht nur Maßstab für die Leistungsbeurteilung sind, sondern den Betroffenen auch eine Hilfestellung bei der Einschätzung ihrer Leistung bieten.
- Ermöglichen Sie die Modifikation von Zielsetzungen, wenn sich Umstände ergeben, die deren Erreichen unmöglich machen. Das Festhalten an starren Zielen, die sich als nicht realisierbar erweisen, schafft anderenfalls einen nicht zu bewältigenden Leistungsdruck.
- Definieren Sie präzise den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der mittleren Manager im Unternehmen. Diese Klarheit erlaubt dem Einzelnen, seine Kapazitäten und Ressourcen entsprechend einzusetzen, und zwingt ihn nicht, Aufgaben zu erledigen, die eine zusätzliche Belastung darstellen und womöglich von den eigentlichen Kernaufgaben ablenken.
- Schaffen Sie Zeitfenster, die den mittleren Managern die Möglichkeit geben, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zu reflektieren und Stärken und Schwächen zu identifizieren. Auf diese Weise ist eine Optimierung möglich.
- Institutionalisieren Sie Weiterbildungsmaßnahmen für die mittleren Manager. Mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten führen zu Unsicherheit und womöglich zu einer unzufriedenstellenden Erledigung von Aufgaben. Dies schafft weiteren Leistungsdruck für die Betroffenen.
- Gestalten Sie Weiterbildungsmaßnahmen personenspezifisch, so weit es möglich ist. Denn mittlere Manager unterschiedlichen Alters- und Geschlechts haben unterschiedliche Bedürfnisse im Hinblick auf eine Weiterbildung.
- Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Weiterbildung nicht als Indiz für mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten gesehen wird, sondern als Weiterentwicklung, die sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen gewinnbringend ist.

5.4. Wertvorstellungen verankern

Neben der Zielformulierung und der klaren Bestimmung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen kann auch die Verankerung von Werten eine wichtige Hilfestellung bei der täglichen Entscheidungsfindung sein. Denn Werte können als „Maßstab“ bei der Beurteilung von Handlungsalternativen herangezogen werden.

Die Umfrage ergab jedoch, dass eine Verankerung von Werten in Unternehmen in Form eines Unternehmenskodex noch nicht weitreichend erfolgt ist. Lediglich 50 % der mittleren Manager gaben an, in ihrem jeweiligen Unternehmen würde ein solcher Kodex existieren.

Was wenig erstaunt, ist, dass die Existenz eines Kodex mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. Während unter den Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern nur 9 % über einen Kodex verfügen, sind es bei Kleinunternehmen bereits 28 %. Von mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitern haben 41 % einen Kodex, bei Großunternehmen sind es 66 %. Kleine und mittlere Betriebe haben also einen „Nachholbedarf“ bei der Formulierung eines schriftlich verankerten Kodex.

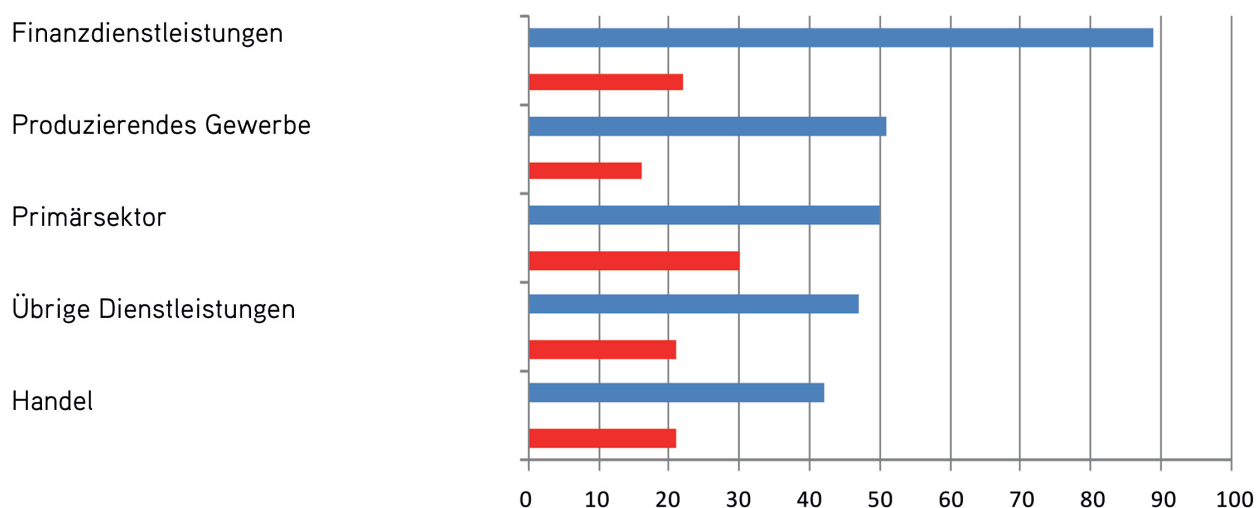
Lediglich die Hälfte der Unternehmen verfügt über einen schriftlich fixierten Unternehmenskodex, wobei kleine und mittlere Betriebe deutlich unter diesem Durchschnitt liegen.

Auch die Branche erweist sich als einflussreich, wie Abb. 26 zeigt. Vor allem in Finanzdienstleistungsunternehmen sind „codes of ethics“ zu einem gewissen Standard geworden, während im produzierenden Gewerbe, dem Primärsektor und bei anderen Dienstleistungsunternehmen nur etwa jedes zweite über einen solchen Kodex verfügt. Der Handel fällt deutlich zurück. Dass die ausgeprägte Häufigkeit von Kodizes bei Finanzdienstleistern auf die jüngste Finanzkrise zurückzuführen ist, in der Finanzinstitute aufgrund zweifelhafter Geschäftspraktiken nicht nur Reputations-, sondern auch materielle Verluste erlitten, kann dabei nur vermutet werden.

An der Ausarbeitung des jeweiligen Kodex waren allerdings nur 20 % der befragten mittleren Manager beteiligt. Die Beteiligung steht dabei nicht in Zusammenhang mit der Existenz eines Kodex, denn auch bei Finanzdienstleistern ist nur etwa ein Fünftel der Beschäftigten an der Entwicklung beteiligt gewesen (vgl. Abb. 26). Lediglich im Primärsektor war die Partizipation etwas höher.

Abb. 26: Existenz von Unternehmenskodizes nach Branchen

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen schriftlich fixierten Unternehmenskodex (blaue Balken) und haben Sie an dessen Ausarbeitung mitgewirkt (rote Balken)?



Angaben in Prozent; n=220; eigene Erhebung.

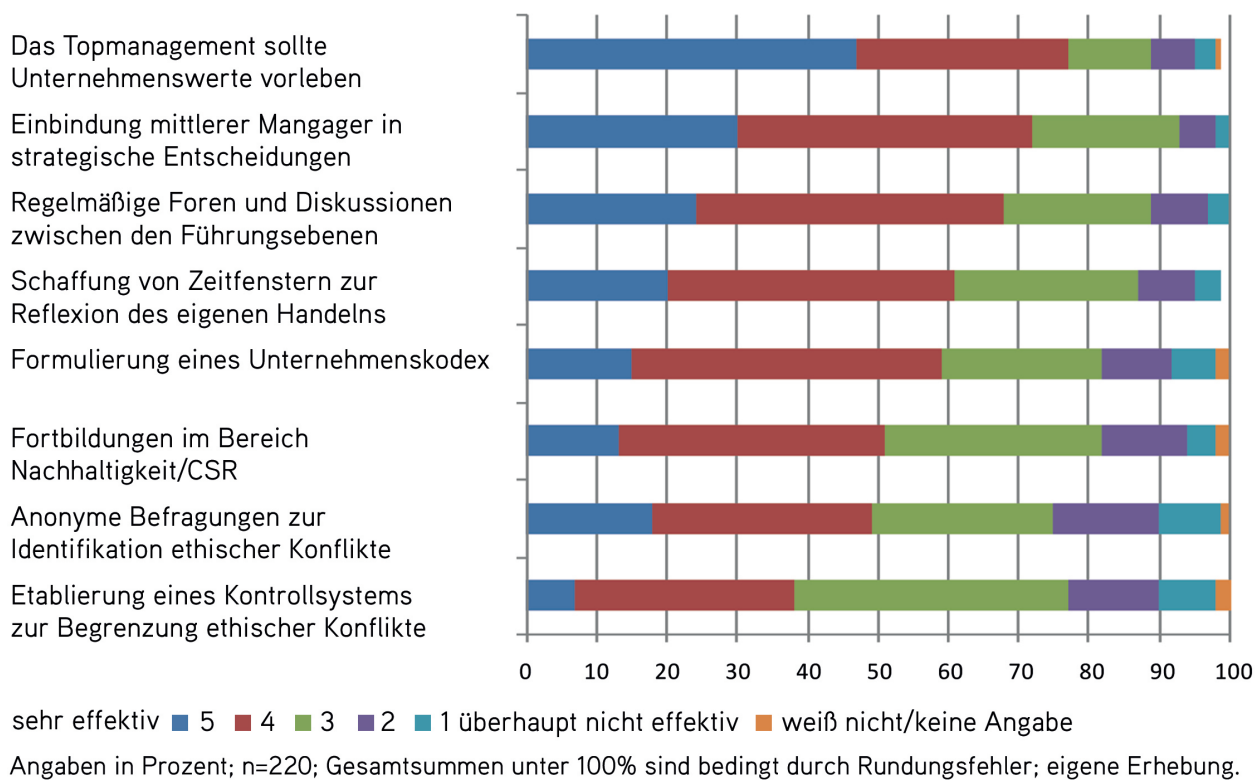
Es klappt also durchweg eine große oder gar sehr große Lücke zwischen der Existenz eines Kodex und der Mitwirkung der mittleren Manager an dessen Ausarbeitung. Zumeist werden solche Kodizes in der Tat von einer kleinen Gruppe an Mitarbeitern oder gar externen Beratern isoliert entwickelt. Dies birgt jedoch unweigerlich zwei Gefahren: Zum einen besteht die Problematik, dass die festgeschriebenen ethischen Werte nicht denen der mittleren Manager bzw. der Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit entsprechen. Zum anderen ist das Risiko groß, dass sich Manager und Mitarbeiter nicht mit einem Kodex identifizieren, der ihnen gewissermaßen „aufgezwungen“ wurde. Eine Beteiligung, die leicht durch Vorschlagsmöglichkeiten, Diskussionsrunden und Abstimmungen geschaffen werden kann, kann diesen Problemen in hohem Maße vorbeugen. Dass ein solcher Kodex nicht als „geduldiges Papier“ gesehen wird, zeigt der Umstand, dass nahezu 60 % der mittleren Manager die Festschreibung von Unternehmenswerten als „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument ansehen, um ethischen Konflikten zu begegnen (vgl. Abb. 27).

Auch der Einbindung mittlerer Manager in strategische Entscheidungen wird eine hohe Bedeutung zugemessen, wobei hier die gleiche Überlegung zum Tragen kommt wie bei der Ausarbeitung eines Kodex. Werden mittlere Manager an der Entscheidungsfindung beteiligt, besteht nachher nicht die Gefahr, dass sie Beschlüsse gegen ihr Gewissen durchsetzen müssen, an deren Diskussion oder Verabschiedung sie nicht beteiligt waren. Bereits in den entsprechenden Sitzungen besteht zudem für sie die Möglichkeit, moralische Vorbehalte zu äußern. Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der ethische Bedenken nicht als Schwäche, sondern als wertvolle Einwände gesehen werden.

Ein solcher Austausch zwischen den Führungsebenen sollte institutionalisiert werden, d.h. er sollte auf regelmäßiger Basis und nicht nur sporadisch stattfinden. Auf diese Weise werden eine kontinuierliche Diskussion ethischer Probleme und die Beurteilung ergriffener Maßnahmen, z.B. die Formulierung eines Unternehmenskodex, sichergestellt. Nahezu 70 % der befragten mittleren Manager sehen einen solchen institutionalisierten Dialog zwischen den Führungsebenen als eine „effektive“ oder „sehr effektive“ Möglichkeit, um ethischen Konflikten zu begegnen. Zur Identifikation der zu erörternden ethischen Probleme, die über die von den Managern wahrgenommenen hinausgehen, können anonyme Befragungen durchgeführt werden. Sie erlauben Mitarbeitern auf allen Ebenen, auf existierende oder potentielle moralische Missstände hinzuweisen, ohne dafür möglicherweise Repressalien befürchten zu müssen oder als „Nestbeschmutzer“ oder „Querulant“ dargestellt zu werden.

Abb. 27: Lösungsansätze zum Umgang mit ethischen Konflikten

Für wie effektiv halten Sie die folgenden Lösungsansätze, um der Problematik ethischer Konflikte zu begegnen?



Die Reflexion moralischer Belange sollte jedoch nicht nur in der Auseinandersetzung mit anderen stattfinden. Mittlere Manager beurteilen auch Zeitfenster sehr positiv, die ihnen selbst die Möglichkeit geben, die ethische Dimension ihres Handelns zu überdenken. 61 % sehen darin einen „effektiven“ oder „sehr effektiven“ Weg, um ethischen Konflikten zu begegnen.

Eine überragende Bedeutung im Umgang mit ethischen Fragen kommt jedoch dem Topmanagement zu. Die mittleren Manager sind zu über 70 % der Überzeugung, dass eine oberste Führungsebene, die Unternehmenswerte permanent vorlebt, ein „effektiver“ oder „sehr effektiver“ Weg sei, um die Problematik ethischer Konflikte zu adressieren. Diese Auffassung gründet sich darin, dass ein gegen Unternehmenswerte handelndes Topmanagement unweigerlich auf den unteren Hierarchieebenen die Überlegung aufwirft, warum man sich an moralische Werte halten sollte, wenn es die obersten Entscheidungsträger selbst nicht tun. Allerdings fallen hier Wunsch und Wahrnehmung in der Praxis auseinander. Denn 29 % der mittleren Manager sind der

Das Topmanagement spielt für die Implementierung und Umsetzung ethischer Werte im Unternehmen eine entscheidende Rolle.

Überzeugung, dass das Topmanagement in ihren Unternehmen seiner moralischen Vorbildfunktion nur eingeschränkt oder überhaupt nicht gerecht wird. Zudem kann festgehalten werden, dass das mittlere und das obere Management die Werte „Transparenz“ und „Ehrlichkeit“ im Unternehmen sehr unterschiedlich perzipieren. Während Geschäftsführer und Vorstände in einer Studie von ComTeam (2011) beide Werte auf einer Skala von 1 bis 10 bei 7 sahen, wobei 10 den Bestwert darstellte, lagen die Werte in den Augen des mittleren Managements nur bei 5. In anderen Worten heißt das, dass das mittlere Management in weit geringerem Maße Transparenz und Ehrlichkeit im eigenen Unternehmen umgesetzt sieht, als es das Topmanagement tut.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass es die Finanzdienstleistungsbranche ist, in der eine mangelnde moralische Vorbildfunktion der obersten Führungsebene mit Abstand am häufigsten festgestellt wird, denn die Zahl liegt hier bei 45 %. Die Unternehmensgröße hingegen hat keinen Einfluss auf diese Wahrnehmung. Ebenso wirken sich auch das Alter und Geschlecht der Befragten nicht auf die Perzeption der moralischen Vorbildrolle des Topmanagements im eigenen Unternehmen aus. Hieraus lässt sich der Schluss ziehen, dass diese Vorbildfunktion kein Produkt individueller Wahrnehmungsunterschiede ist, was die grundsätzliche Notwendigkeit für führende Manager unterstreicht, moralisches Vorbild zu sein.

Mittlere Manager haben jedoch nicht nur hohe moralische Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Sie sind auch selbst bereit, der Umsetzung von ethischen Überlegungen im Berufsalltag mehr Gewicht einzuräumen und sich entsprechend weiterzubilden. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten begrüßt Fortbildungen in Feldern, die sich mit der Operationalisierung unternehmensethischer Aspekte auseinandersetzen, wie z.B. Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility, als „effektive“ oder „sehr effektive“ Möglichkeit, um ethischen Konflikten zu begegnen. Während sich kein Unterschied zwischen Männern und Frauen bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Fortbildungen in diesen Bereichen ergibt, bestehen erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Alters. Bei den unter 50jährigen sehen nur 44 % solche Bildungsangebote als „effektiv“ oder „sehr effektiv“ an, bei den über 50jährigen sind es jedoch 63 %. Ebenfalls bemerkenswert ist, dass die Zahl derjenigen, die die entsprechenden Fortbildungen als wirksam einschätzen, in der Finanzdienstleistungsbranche mit 60% weit über dem Durchschnitt liegt. Dies unterstreicht die bereits oben geäußerte Folgerung, dass der Handlungsbedarf, ethische Aspekte stärker in den Unternehmensalltag zu integrieren, bei Finanzdienstleistern sehr ausgeprägt ist, obwohl sie bereits in höherem Maße über „codes of ethics“ verfügen.

Die Etablierung von Kontrollsystemen zur Begrenzung ethischer Konflikte wird deutlich seltener als wirksam beurteilt. Es ist die einzige der genannten Maßnahmen, die von deutlich weniger als der Hälfte der Befragten (38 %) als „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument erachtet wurde. Die Skepsis dürfte hier in der Befürchtung begründet liegen, Gegenstand einer zu strengen und zu umfassenden Kontrolle am Arbeitsplatz zu werden. Einzig in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern wurde die Einführung eines solchen Systems überdurchschnittlich häufig als wirksam bewertet (49 %). In der Tat scheint die Etablierung eines Kontrollsystems für Unternehmen dieser Größe sinnvoll zu sein, da eine informelle Kontrolle aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl und einer damit verbundenen Anonymität erheblich schwieriger ist.

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich aus diesen Erkenntnissen ableiten:

Abb. 28: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit ethischen Konflikten

- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die die Integration ethischer Überlegungen fördert. Moralische Aspekte und Bedenken dürfen nicht als Schwäche gesehen werden, sondern müssen als gewichtige Elemente im Entscheidungsprozess wahrgenommen werden.
- Bedenken Sie, dass den Managern im Unternehmen eine zentrale Vorbildfunktion im Umgang mit ethischen Fragen zukommt. Bereiten Sie das Management auf die Bedeutung dieser Funktion vor und betonen Sie die Notwendigkeit der Umsetzung.
- Ermöglichen Sie einen offenen Dialog zu ethischen Konflikten über Hierarchieebenen hinweg. Nur auf diese Weise dringen Bedenken auf den unteren Führungsebenen auch bis zum Topmanagement vor und können bei der strategischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.
- Integrieren Sie mittlere Manager in diese Entscheidungsfindung. Dies reduziert für sie die moralische Belastung, Vorgaben durchsetzen zu müssen, an deren Beschluss sie nicht mitgewirkt haben. Auch erlaubt dieses Vorgehen mittleren Managern, ihre eigenen moralischen Bedenken und die ihrer Belegschaft artikulieren zu können.
- Führen Sie, falls nötig, anonyme Befragungen durch, um ethische Probleme im Unternehmen zu identifizieren. Die Anonymität gibt den Befragten die Sicherheit, keine Repressalien fürchten zu müssen.

- Räumen Sie mittleren Managern Zeit ein, um ihre Handlungen unter moralischen Gesichtspunkten reflektieren zu können. Dies erlaubt die Identifikation moralischer Konflikte und hilft dabei, Problemen vorzubeugen, die aus der Missachtung auch externer moralischer Ansprüche an das Unternehmen, z.B. von Kunden oder Anwohnern, resultieren.
- Formulieren Sie einen Unternehmenskodex, in dem wichtige Wertvorstellungen verankert sind, und beteiligen sie das mittlere Management am Entwicklungsprozess. Dadurch wird eine Identifikation mit dem Kodex geschaffen, was die Wahrscheinlichkeit seiner Umsetzung erheblich steigert. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen herrscht hier Handlungsbedarf.
- Geben Sie mittleren Managern die Möglichkeit, sich in Bereichen wie Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility weiterbilden zu können. So wird mehr Sicherheit und Wissen im Umgang mit ethischen Dilemmata geschaffen, die im Berufsalltag auftreten.
- Für Großunternehmen empfiehlt sich zudem die Etablierung eines formalisierten Kontrollsystems, um ethisches Fehlverhalten aufzudecken, da eine informelle Kontrolle mit zunehmender Unternehmensgröße immer schwieriger wird.
- Besonderer Handlungsbedarf scheint in diesem Kontext in der Finanzdienstleistungsbranche gegeben. Unternehmen aus diesem Bereich sollten mit besonderer Dringlichkeit auf ethische Fragen eingehen.

6. Fazit und Ausblick



Die häufig artikulierte Prophezeiung, das mittlere Management wäre zum „Aussterben“ verdammt, hat sich nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: Das mittlere Management wird in Unternehmen, die erfolgreich am Markt bestehen wollen, eher an Bedeutung gewinnen.

Die Auflösung des mittleren Managements, die Management-Gurus wie Peters oder Hammer noch vor wenigen Jahren propagierten, ist nicht eingetreten. Trotz aller Bemühungen um schlanke Strukturen und einem „Lean Management“ als Paradigma, blieb das „Ende des mittleren Managers“ (Gratton 2011: 36) bisher aus. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass das auch zukünftig so sein wird. Willcocks und Griffiths (2010) weisen in diesem Kontext zu Recht darauf hin, dass die Vorstellung, mittlere Manager könnten durch Technologie zu ersetzen sein, um schlanke Strukturen zu schaffen, überholt ist. Denn zu vielfältig sind gerade im Zeitalter der Globalisierung und Technisierung die Funktionen, die mittlere Manager im Unternehmen erfüllen, und zu wichtig sind die Aufgaben, die sie erledigen.

Trotz seiner Bedeutung wurde das mittlere Management bisher sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eher stiefmütterlich behandelt. Noch immer bestehen erhebliche Forschungslücken, die es zu füllen gilt, um darauf aufbauend präzise und konsistente Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickeln zu können. Diese Studie hat versucht, einen Teil dieser Lücken zu schließen, wobei zu den Funktionen und Herausforderungen des mittleren Managements sowie zu den spezifischen Problemfeldern „Rollenkonflikte“, „Leistungsdruck“ und „ethische Konflikte“ neue Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

Was die Funktionsbereiche angeht, so liegt eine wichtige Erkenntnis darin, dass das Bild des mittleren Managers als „Allrounder“ nicht nur der Theorie entspringt, sondern es auch der Selbstwahrnehmung der Betroffenen entspricht. Nahezu allen der sieben untersuchten Funktionsbereiche messen mehr als die Hälfte der Befragten eine „große“ oder „sehr große“ Bedeutung zu, wobei die Personalführung, die Informationsvermittlung und die Strategieumsetzung die zentralen Rollen einnehmen.

Nicht minder wichtig ist das Ergebnis, dass die Einschätzung zur Bedeutung der einzelnen Funktionen mit dem Geschlecht, der Abteilungs- und Unternehmensgröße sowie mit der Branche variieren. Das mittlere Management ist also in der Tat in seinen Funktionen stark heterogen, was wiederum impliziert, dass den Bedürfnissen und Interessen mittlerer Manager nicht mit einem generalistischen Ansatz begegnet werden kann. Dies gilt besonders für die Vorbereitung auf eine Position im mittleren Management, die aufgaben- und personenspezifisch erfolgen muss. Gleichsam sollte die Fort- und Weiterbildung stärker individualisiert und den Anforderungen der jeweiligen Position angepasst werden.

Eine Funktion, die unabhängig von persönlichen Variablen stärker im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt wer-

den muss, ist die Führung von Mitarbeitern. Mittlere Manager beklagen hier zumeist erhebliche Defizite, allerdings besucht nur ein Drittel von ihnen Seminare zu Führung und Methoden (ComTeam 2011). Auch der Austausch mit Vorgesetzten und ein Coaching durch sie finden nur unzureichend statt. Nur etwas über ein Fünftel der mittleren Manager konnte diese Möglichkeiten nutzen (ComTeam 2011). Eine Bindung zum Topmanagement, vor allem im Hinblick auf die strategische Entscheidungsfindung, fehlt. In der Konsequenz sehen mittlere Manager ihre Ideen und Vorschläge, aber auch ihre Probleme nur unzureichend berücksichtigt, während sie gezwungen sind, Entscheidungen umzusetzen, an denen sie nicht beteiligt waren.

Dementsprechend wurde die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung in der eigenen Studie als größte Herausforderung genannt. Über 60 % der Befragten sahen sie als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. Als ähnlich schwierig wurde die zunehmende Vielfalt/Komplexität der Aufgaben empfunden. Die Misserfolgsattribution hingegen, die häufig von der Literatur betont wird (vgl. Prognos 2011; Scheytt 2005), wurde von den Betroffenen als weniger problematisch wahrgenommen. Sie sahen eher eine Überlastung und Rollenkonflikte als Herausforderungen an. Die geringste Herausforderung in der Wahrnehmung der Betroffenen stellen Regelverstöße und Skandale im Unternehmen dar. Nur 30% sahen sie als „groß“ oder „sehr groß“ an. Gleichwohl wirft der Umstand, dass noch jeder Dritte regelwidriges Unternehmensverhalten als gravierende Bedrohung wahrnahm, kein gutes Licht auf die Unternehmenspraxis.

Generell kann festgehalten werden, dass die einzelnen Herausforderungen mit steigender Unternehmensgröße als gewichtiger angesehen werden, während andere Variablen – mit Ausnahme des Geschlechts – kaum Einfluss zeigen. Dies legt einen besonderen Handlungsbedarf für Großunternehmen nahe, ihre mittleren Manager entsprechend auf gegenwärtige und zukünftige Aufgaben vorzubereiten. Erneut zeigt sich hier die Bedeutung einer kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung, die notwendig ist, um die zunehmende Komplexität und Aufgabenvielfalt zu beherrschen.

Der größten Herausforderung in den Augen der mittleren Manager – die Umsetzung der Vorgaben des Topmanagements – kann vor allem durch die bessere Einbindung mittlerer Manager in den strategischen Entscheidungsprozess begegnet werden. So sind sie nicht gezwungen, Entscheidungen umsetzen zu müssen, an deren Ausarbeitung sie nicht beteiligt waren.

Diese Beteiligung am Entscheidungsprozess ist auch im Hinblick auf den Umgang mit Rollenkonflikten ein wichtiger Gesichtspunkt, denn er gibt mittleren Managern das Selbstverständnis, nicht nur „Handlan-

Eine zentrale Notwendigkeit für Unternehmen liegt darin, die Verzahnung zwischen Top- und mittlerem Management zukünftig zu verbessern. Noch immer sind beide Bereiche eher getrennte Welten.

ger“ des Topmanagements zu sein, sondern eine tatsächliche Funktion als Manager zu erfüllen, der bedeutsame Entscheidungen treffen kann. Dementsprechend sehen sich mittlere Manager selbst als „Vorgesetzte mit Personalverantwortung“. 70 % halten diese Beschreibung für „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“. Dies gilt auch für die Rollen als „Motivator und Kommunikator“ und als „Bereichslenker“. Als „Wissens-träger und -vermittler“ betrachten sich immerhin noch sechs von zehn mittleren Managern, als „Mitarbeiter“ hingegen nur vier von zehn. Besonders Männer und ältere Personen lehnen eine Rollenbeschreibung als Mitarbeiter ab.

Über diese klassischen Rollen hinaus sehen sich mittlere Manager durchaus als Stabilisatoren im Unternehmen, die Kontinuität herstellen, und als Katalysatoren, die Prozesse beschleunigen. Als Innovatoren hingegen sehen sie sich deutlich seltener. Gerade dies ist jedoch eine Rolle, die es zu fördern gilt, da die Innovationskraft mittlerer Manager nicht nur bestehende Prozesse und Produkte verbessern, sondern auch Neuerungen hervorbringen kann, die einen erheblichen Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Dafür sind zwei Dinge wichtig: Zum einen muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Ideen und Innovation fördert, und es gestattet, diese auch einzubringen und umzusetzen. Zum anderen muss diese zusätzliche unternehmerische Leistung materiell und immateriell honoriert werden.

Auch die mittleren Manager selbst sehen entsprechend ausgestaltete Anreiz- und Belohnungssysteme als ein effektives Instrumentarium, um der Problematik von Rollenkonflikten zu begegnen. Noch wichtiger sind in ihren Augen jedoch erweiterte Handlungskompetenzen, die es ihnen ermöglichen, Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Diese Kompetenzen stärken die Eigenwahrnehmung, nicht nur Ausführer des Topmanagements, sondern auch Entscheidungsträger zu sein.

Eine Professionalisierung des mittleren Managements und die Entwicklung eines Mittelmanagement-Leitbildes werden von den Befragten ebenfalls weitestgehend als effektiv eingestuft. Diese Notwendigkeit reflektiert den noch immer stiefmütterlichen Umgang mit dem mittleren Management in der Unternehmenspraxis, der das mittlere Management als Karriereziel wenig erstrebenswert macht. An dieser Stelle müssen Unternehmen ansetzen, denn der Aufstieg in die oberste Führungsetage ist schon allein aus strukturellen Gegebenheiten ein nicht realisierbarer Karrierewunsch für die meisten mittleren Manager. Zudem führt die mangelnde Professionalität, mit der mittlere Manager auf ihre Aufgaben vorbereitet werden, zu Unzufriedenheit. Das wiederum bedingt eine geringere Leistungsbereitschaft und opportunistisches Handeln.

Mehr Professionalität wäre auch bei der Bestimmung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen des mittleren Managements wünschenswert. Dadurch könnte der Leistungsdruck, der in den Augen der Betroffenen vornehmlich vom Topmanagement und weniger von den eigenen Mitarbeitern ausgeht, für mittlere Manager gesenkt werden kann. Fast acht von zehn der Befragten sahen in der präzisen Definition des Aufgabenbereichs eine „effektive“ oder „sehr effektive“ Lösungsmöglichkeit zur Reduktion von Leistungsdruck. Immerhin noch sechs von zehn teilen diese Einschätzung für die Wirksamkeit von Weiterbildungen und von Zeitfenstern zur Reflexion. Besonders ältere mittlere Manager und Frauen bewerten Weiterbildungen sehr positiv, während bei der Einrichtung von Reflexionszeiträumen keine Unterschiede hinsichtlich der befragten Gruppen festzustellen waren. Dies impliziert, dass Fortbildungen – wie oben bereits diskutiert – einen individuellen Zuschnitt haben sollten, während Zeit zur Reflexion unternehmens- und personenunabhängig gewährt werden sollte.

Eng verbunden mit Leistungsdruck ist die Perzeption der Arbeitsbelastung, die 65 % der Befragten als „stark“ oder „sehr stark“ empfinden. Die Hauptursachen dafür sind eine zu geringe Ausstattung mit Ressourcen, strukturelle Probleme im Unternehmen und die zunehmende Komplexität von Aufgaben. Die ersten beiden Faktoren werden zum einen von älteren mittleren Managern wesentlich häufiger genannt als von jüngeren, zum anderen häufiger von Befragten in Großunternehmen als in kleinen und mittelständischen Betrieben. Das zeigt abermals die Notwendigkeit eines individualisierten Umgangs mit den Problemen mittlerer Manager.

Der dritte untersuchte Problembereich, ethische Konflikte, steht unter der übergeordneten Erkenntnis, dass viele mittlere Manager sich gezwungen sehen, gegen eigene Wertvorstellungen zu handeln. 58 % der Befragten gaben an, schon einmal in einer solchen Situation gewesen zu sein, wobei die Häufigkeit unter Männer höher war als unter Frauen. Die meisten moralischen Konflikte treten im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern auf, was erneut die Bedeutung von Fortbildungen im Bereich der Personalführung unterstreicht. Aber auch bei der Behandlung von Kunden und im Hinblick auf gesetzliche Bestimmungen sind Gewissenskonflikte keine Seltenheit und sollten dementsprechend adressiert werden.

Die Wahrnehmung ethischer Konflikte variiert nicht nur mit dem Geschlecht, sondern auch mit dem Alter, der Größe der geleiteten Abteilung sowie der Branche. Generalistische Ansätze zur Vermeidung ethischer Konflikte sind deshalb abermals weitestgehend zum Scheitern verurteilt. Vielmehr müssen unternehmens- und bereichsspezifische Lösungsansätze verfolgt werden.

Unternehmen müssen das mittlere Management stärker professionalisieren. Dies betrifft vor allem eine konsequente Vorbereitung auf die zu erfüllenden Aufgaben, eine kontinuierliche Weiterentwicklung und eine präzise Bestimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Eine überragende Bedeutung bei der Verankerung von ethischen Werten, die eine Orientierungshilfe in potentiellen moralischen Konfliktsituationen bieten, kommt dem Topmanagement zu. Nur wenn die oberste Führungsebene konsequent festgeschriebene Werte vorlebt, kann eine unternehmensweite, wertorientierte Unternehmenskultur entstehen. Dies sehen alle Befragten so – nahezu gänzlich unabhängig von Person und Unternehmen. Ein entsprechender Kodex bzw. „code of ethics“ ist jedoch noch alles andere als eine Selbstverständlichkeit in der Praxis. Lediglich die Hälfte der Unternehmen verfügt über ein solches schriftlich fixiertes Dokument, wobei besonders kleine und mittlere Betriebe zurückfallen. Auch gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen. Lediglich die Finanzdienstleister haben hier einen hohen Implementierungsgrad erreicht.

Mittlere Manager sehen – neben der Verantwortung des Topmanagements – auch ihre stärkere Einbindung in strategische Entscheidungen als Instrument, um moralischen Konflikten vorzubeugen. Sieben von zehn erachten diese Maßnahme als „effektiv“ oder „sehr effektiv“. Ähnlich positiv wird der regelmäßige Diskurs mit der obersten Führungsebene gesehen. Beide Möglichkeiten bewahren mittlere Manager vor dem moralischen Konflikt, eventuell Entscheidungen umsetzen zu müssen, an deren Findung sie nicht beteiligt waren. Auch die Schaffung von Zeitfenstern zur Reflexion und Fortbildungen in den entsprechenden Bereichen werden mehrheitlich positiv wahrgenommen. Kritischer hingegen stehen die Befragten der Implementierung von ethischen Kontrollsystemen gegenüber, was auf die Befürchtung einer permanenten Überwachung zurückgeführt werden kann.

Diese Befunde legen den Schluss nahe, dass das mittlere Management zukünftig nicht nur mehr Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis erfahren muss, sondern auch eine individuellere Betrachtung und Behandlung dieser Führungsebene in Unternehmen notwendig ist. Der Umgang mit dem mittleren Management als unbestimmte, aber einheitliche Masse ist völlig ungerechtfertigt und hat viele nachteilige Folgen für das Unternehmen. Bei der Auswahl, Entwicklung und Beurteilung mittlerer Manager müssen sowohl ihre spezifischen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche als auch ihre Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt werden. Funktionierende Konzepte sind dabei nur eingeschränkt zwischen Unternehmen verschiedener Größen und Branchen zu übertragen.

Die zentrale Forderung lautet daher auf einen stärker individualisierten Umgang mit dem mittleren Manager und seiner konsequenten und kontinuierlichen Vorbereitung auf eine Position, die mit großer Wahrscheinlichkeit nicht über das mittlere Management hinausgehen wird. Unternehmen, die diese Notwendigkeiten nicht erkennen und umsetzen, werden sich angesichts der mit der demographischen Entwick-

lung verbundenen Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften immer schwerer tun, geeignetes Personal für diese Führungsebene zu finden bzw. auszubilden. Effektive und leistungsfähige mittlere Manager werden in Zukunft einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Zudem ist davon auszugehen, dass der Anteil von Frauen und älteren Menschen in der Belegschaft steigen wird. Deren Interessen und Einschätzungen weichen jedoch, wie diese Studie gezeigt hat, erheblich von denen der noch immer „typischen“ männlichen Führungskraft mittleren Alters ab. Unternehmen werden deshalb gezwungen sein, Arbeitsprozesse und -strukturen zu schaffen, die besser auf die Bedürfnisse der einzelnen demographischen Gruppen im Unternehmen eingehen. Dies gilt auch für das Angebot an Fort- und Weiterbildung, das es stärker zu individualisieren gilt.

Insgesamt wird das heute häufig angeführte Konzept des „lebenslangen Lernens“ zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen. Dies gilt für alle Altersgruppen gleichermaßen, denn der rasche Wandel und der immer internationaler werdende Charakter von Produkten, Märkten, Kunden und Zulieferern betreffen alle Führungskräfte unabhängig vom Alter.

Doch gilt es nicht nur, potentielle mittlere Manager frühzeitig zu identifizieren und sie auf ihre Aufgaben vorzubereiten und kontinuierlich weiterzubilden, sondern sie auch nach Möglichkeit an das Unternehmen zu binden. Die aus einer hohen Fluktuation auf der mittleren Führungsebene resultierenden Probleme, die hauptsächlich aus dem Verlust von unternehmensspezifischem Wissen und Unsicherheit bestehen, können durch eine Bindung an das Unternehmen vermieden werden. Um diese zu erreichen, müssen mittlere Manager mit Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen ausgestattet werden, die ihre Tätigkeit in ihren eignen Augen sinnhaft macht und einen Mehrwert für das Unternehmen generiert (Osterman 2008). Dieser Wert muss den Betroffenen deutlich gemacht und die entsprechenden Leistungen gebührend in materieller und immaterieller Form honoriert werden. Besonders die Einbindung in strategische Belange und die Interaktion mit dem Topmanagement sind in diesem Kontext sinnstiftend.

Diese Interaktion zwischen den Führungsebenen wird – alle anderen Annahmen wären illusorisch – zeitlich begrenzt bleiben müssen. Um sie dennoch effektiv zu gestalten, muss bestimmt werden, wer welche Aufgaben übernimmt und wie der Diskurs zwischen mittlerer und oberster Führungsebene stattfinden soll (Raes et al. 2011). Ad hoc Treffen werden hier kaum eine verlässliche Basis bilden. Zudem muss sich das Topmanagement gewahr sein, dass dieser Austausch keine zeitliche Belastung oder ein „notwendiges Übel“ darstellt, sondern einen effektiven Weg, um strategische Entscheidungen gemeinsam zu

Mittlere Manager sollten frühzeitig in den eigenen Reihen identifiziert, auf eine Aufgabe im mittleren Management vorbereitet und über sinnhafte und wertvolle Aufgaben an das Unternehmen gebunden werden.

Das mittlere Management ist noch immer wenig erforscht und bietet deshalb vielfältige Anknüpfungspunkte für eine theoretische und empirische Auseinandersetzung.

reflektieren und zu verbessern und vor allem sicherzustellen, dass diese von integrierten und motivierten mittleren Managern nach unten hin umgesetzt werden.

Um die mittlere Führungsebene in Unternehmen zu stärken und effektiver zu machen, ihre Funktionsweisen sowie die Bedürfnisse und Probleme der mittleren Manager besser zu verstehen und somit weitere Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wird weitere empirische Forschungsarbeit unbedingt notwendig sein. Zu breit und unerforscht ist das Feld des mittleren Managements, als dass hier abschließende Empfehlungen für relevante Forschungsfragen gegeben werden könnten. Aus unserer Sicht erscheinen jedoch folgende Aspekte als besonders relevant:

Diese Arbeit hat in erster Linie eine Bestandsaufnahme des mittleren Managements aus der Perspektive der Betroffenen vorgenommen. Untersucht wurden ihre Einschätzungen der Aufgaben und Herausforderungen des mittleren Managements sowie der Ursachen und Lösungsansätze im Hinblick auf bestimmte Problembereiche. Dabei wurden Unterschiede identifiziert, die sich aus dem Geschlecht, dem Alter der Befragten, der Größe der von ihnen geleiteten Abteilung sowie der Größe und Branche des Unternehmens ergeben. In vielen Bereichen haben sich diese Faktoren als einflussreich auf bestimmte Wahrnehmungen und Bewertungen erwiesen. Allerdings wurden diese Unterschiede lediglich festgestellt. Zu ihren Ursachen konnten deshalb nur Vermutungen angestellt, aber keine empirischen Befunde gegeben werden. Für die Ausarbeitung weiterer, noch detaillierter Handlungsempfehlungen wäre es beispielsweise hilfreich zu wissen, warum weibliche und männliche sowie alte und junge mittlere Manager teils sehr unterschiedliche Funktionen und Herausforderungen sehen und einzelne Lösungsansätze unterschiedlich beurteilen.

Des Weiteren fehlt eine Kontrastierung der Einschätzungen des mittleren Managements mit denen des Topmanagements und der unterstellten Mitarbeiter, obwohl bereits einige vorsichtige Ansätze in diese Richtung unternommen wurden (vgl. Zimmerer und Taylor 1989; ComTeam 2011). Nur wenn die Gründe für unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen dieser drei Gruppen bestimmt werden können, wird es auch möglich sein, Ansätze zu formulieren, wie ihre Interaktion effektiver gestaltet und somit die Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg verbessert werden kann.

Dies gilt auch für die systemische Perspektive. Von einigen theoretischen Modellen abgesehen (vgl. Raes et al. 2011), ist es unklar, wie die Prozesse und Schnittstellen an den drei übergeordneten Ebenen – Topmanagement, mittleres Management und Belegschaft – gestaltet sind. Dies betrifft beispielsweise die Übermittlung von Informationen

und Aufgaben, aber auch Rückkoppelungs- und Feedbackprozesse. Ebenso sind opportunistisches Verhalten und Reibungsverluste an diesen Schnittstellen weitestgehend ununtersucht.

Die tiefergehende und weiterführende Auseinandersetzung mit dem mittleren Management, sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis, erlaubt also wertvolle Erkenntnisgewinne in einem Bereich, der zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

Literaturverzeichnis

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. In: *British Journal of Management*, 14(1): 69–83.

Balogun, J. und Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. In: *Academy of Management Journal*, 47: 523–549.

Balogun, J. und Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. In: *Organization Studies*, 26(11): 1573–1601.

Beatty, C.A. und Lee, G. L. (1992). Leadership Among Middle Managers - An Exploration in the Context of Technological Change. In: *Human Relations*, 45(9): 957–989.

Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (2010). *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Berlin.

Burgelman, R.A. (1994). Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. In: *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 24–56.

Buss, W.C. und Kuyvenhoven, R. (2011). Perceptions of European Middle Managers of Their Role in Strategic Change. In: *Global Journal of Business Research* 5(5): 109–119.

Cabrera, A., Collins, W.C. and Salgado, J.F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. In: *International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 245–264.

Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? In: *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5): 285–293.

Caye, J.-M., Strack, R., Orlander, P., Kilman, J., Espinosa, E., Francoeur, F. und Haen, P. (2010). *Creating a New Deal for Middle Managers*. Boston Consulting Group und World Federation of People Management Associations.

ComTeam (2011). *Führung im Mittelmanagement*. ComTeam. <http://doku.comteam-ag.de/CTStudie2011.pdf>. Abgerufen am 23.06.2012.

Currie, G. und Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. In: *Human Resource Management Journal*, 11(3): 53-69.

Deckstein D. (2010). Führungsspitze: Mackie Messer im mittleren Management. In: *Süddeutsche Zeitung*, 28. Juni 2010.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., und Wierba, E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. In: *Strategic Management Journal*, 18(5): 407-425.

Euler, D. (2010). *Einfluss der demographischen Entwicklung auf das Übergangssystem und den Berufsausbildungsmarkt*. Bertelsmann Stiftung.

Farnham, A. (2002). Managers as change agents. In: *Journal of Change Management*, 1(1): 21-29.

Floyd, S.W. und Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. In: *Journal of Management Studies*, 34(3): 465-485.

Floyd, S.W. und Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle*. Sage.

Freimuth, J., Hauck, O. und Trebesch, K. (2003). They (n)ever come back – Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management. In: *Organisationsentwicklung*, 1(3): 24-36.

Giangreco, A. und Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10): 1812-1829.

Gioia, D.A. und Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. In: *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.

Gratton, L. (2011). The End of the Middle Manager. In: *Harvard Business Review*, 80(1): 36.

Groth, A. (2008). *Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management*. Campus.

Hammer, M. und Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. Nicholas Brierley.

Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. In: *British Journal of Management*, 7(1): 3-16.

Holst, E. (2011). 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. In: *DIW Wochenbericht*, 78(3): 2-10.

Holst, E. (2006). Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten. In: *DIW Wochenbericht*, 73(25): 365-370.

Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. In: *Human Relations*, 60(6): 921-952.

Hope, O. (2010). The Politics of Middle Managers – Sensemaking and Sensegiving. In: *Journal of Change Management*, 10: 195-215.

Huff, J.O., Huff, A.S. und Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. In: *Strategic Management Journal*, 13(5): 55-75.

Huy, Q.N. (2001). In Praise of Middle Managers. In: *Harvard Business Review*, 79(8):72-79.

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. In: *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 31-69.

Johnson, G., Scholes, K. und Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education Limited.

Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. und Wei, K.K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. In: *MIS Quarterly*, 29(1): 113-143.

Kanter, R. (1982). The Middle Manager as Innovator. In: *Harvard Business Review*, 60(4): 95-105.

Kleinau, T. (2005). *Der Rollenwandel im Mittleren Management: Der Meister als Prozessmanager*. Dissertation an der Technischen Universität Braunschweig.

Kogut, B. und Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. In: *Organisation Science*, 7(5): 502-518.

Koontz, H. und O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.

Kötzle, A. (1997). *Strategisches Management – Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen*. Lucius und Lucius.

Kriegesmann, B., Kunhenn, H., Kley, T., Lücke, C., Dobos, G. J., Paul, A., Altner, N. und Lange, S. (2010). *Innovation durch Prävention*. IAI Schriftenreihe „Innovation - Forschung und Management“ - Band 27. Universität Bochum.

Meyer, C.B. (2006). Destructive dynamics of middle management intervention in postmerger processes. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4): 397-419.

Meyer-Raven, C. (1996). *Funktionswandel im mittleren Management: Die Auswirkungen des exogenen Wandels auf die mittlere Führungsschicht*. Dissertation an der Universität St. Gallen.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Mintzberg, H. und McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. In: *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160-197.

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

Oliver Wyman (2010). *Das mittlere Management als erfolgskritischer Faktor im Restrukturierungsprozess*. Oliver Wyman.

Osterman, P. (2008). *The Truth About Middle Managers*. Harvard Business Press.

Pascale, R.T., Milleman, M. und Gioja, L. (1997). Changing the way we change. In: *Harvard Business Review*, 75(6): 127-139.

Peters, T. (1995). *Das Tom Peters Seminar*. Frankfurt und New York.

Peters, T. und Waterman, R. (2004). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. Profile Books.

Phillipeit, T. (2009). Stuck in the Middle – Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. In: *Organisations-Entwicklung*, 2: 21-31.

Prognos (2011). *Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger*. Prognos.

Raelin, J. D. und Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. In: *Journal of Change Management*, 11(4): 481-507.

Raes, A., Heijltjes, M., Glunk, U. und Roe, R. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Modell. In: *Academy of Management Review*, 36(1): 102-126.

Raman, S.R. (2009). Middle managers' involvement in strategic planning: an examination of roles and influencing factors. In: *Journal of General Management*, 34(3): 54-74.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. In: *Employee Relations*, 25(3): 262-280.

Sayles, L.R. (1993). Doing things right: a new imperative for middle manager. In: *Organisational Dynamics*, 22(4): 5-14.

Schaafsma, H. (1997). A networking model of change for middle managers. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1): 41-49.

Scheytt, S. (2005). *Die dazwischen*. In: brand eins, 8: 98-101.

Schirmer, F. (2000). *Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Gabler.

Sims, D. (2003). Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling. In: *Human Relations*, 56: 1195-1211.

Stahl, H. K. (2004): Stützen des Unternehmens – Die neue Rolle des Mittelmanagements: Was sind die besonderen Fähigkeiten des Mittleren Managements? In: *Harvard Business Manager*, April: 24-35.

Steinmann, H. und Schreyögg, G. (1990). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Gabler.

Strack, R., Caye, J.-M., Lassen, S., Bhalla, V., Puckett, J., Espinosa, E., Francoeur, F. und Haen, P. (2010). *Creating People Advantage 2010*. Boston Consulting Group und World Federation of People Management Associations.

Styhre, A. und Josephson, P.-E., (2006). Revisiting site manager work: Stuck in the middle? In: *Construction Management and Economics*, 24: 521-528.

Szabó, L., Csepregi, A. (2011). Competences Found Important for Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Enterprises. In: *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(3): 41-58.

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

Vedder, G. (2001). Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15(4): 469-472.

Walgenbach, P. (1999): *Mittleres Management: Aufgaben – Funktionen – Arbeitsweisen*. Gabler.

Weyrer, M. (1998). Ändert sich das mittlere Management? In: *Hernsteiner Fachzeitschrift für Management-Entwicklung*, 11(4): 6-9.

Wildemann, H. (2007). Das Mittelmanagement ist dran. TCW Unternehmensberatung. http://www.tcw.de/static_pages/view/59 [24.07.2012].

Wildemann, H. (2007). Mittelmanagement – Lehmschicht zur Goldgrube machen. In: *manager magazin*, 12: 88.

Willcocks, Leslie P. und Griffiths, C. (2010). The crucial role of middle management in outsourcing. In: *MIS Quarterly Executive*, 9(3): 177-193.

Wooldridge, B. und Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organisational Performance. In: *Strategic Management Journal*, 11(3): 231-241.

Wooldridge, B., Schmid, T. and Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis and future research. In: *Journal of Management*, 34: 1190-1221.

Zhang, A.Y., Tsui, A.S., Song, L.J., Li, C. und Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. In: *Human Resource Management*, 47(1): 111-132.

Zimmerer, T. und Taylor, G. (1989). Why Middle Managers Quit. In: *International Journal of Value Based Management*, 2(1): 71-78.

Impressum

Herausgeberin

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

Verfasser der Studie

Prof. Dr. Matthias Fifka
Stella Kraus
Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl
für Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit
Cologne Business School
Hardefuststr. 1
50677 Köln
Kontakt: m.fifka@cbs-edu.de

Bildnachweise

Titel, Seite 10, 14, 30:
www.istockphoto.de
Seite 53, 73: www.fotolia.de

© 2013

Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Alle Rechte vorbehalten

Layout, Satz und Gesamtherstellung:

Grafikdesign Simone Fritzen
1. Auflage

Umweltfreundlich im wasserlosen Offsetdruck gedruckt bei der
Ernst Marks GmbH & Co. KG – **marks.3zet** –
ein Unternehmen der Dr. Jürgen Meyer Unternehmensgruppe.

