

Mission impossible

Das mittlere Management steckt in einem Dilemma. Es soll die Chefs ganz oben zufriedenstellen, aber auch die Mitarbeiter unten. Oft endet das im Frust. Dabei geht es auch anders.

Ein Beitrag von Tiemo Kracht.

Sie sind die unsichtbare Mehrheit im Führungskräftepool und gleichzeitig eine meist strukturell vernachlässigte Ressource: die Manager im mittleren Management. Im Karrierelexikon der Schimpfwörter („Bürogezer“*) werden sie als „Fugenmasse“ verspottet. Für den ehemaligen Vorstandschef des Siemens-Konzerns waren sie die „Lehmschicht“ in der Unternehmensorganisation. Das mittlere Management in Gestalt von Abteilungsleitern, Gruppenleitern, Projektleitern sowie Betriebs- und Fertigungsleitern bildet das Scharnier zwischen dem eher strategisch ausgerichteten Topmanagement und den „Maschinenräumen“ des Unternehmens. Als Bindeglied dieser Art sind die Mitglieder des „Middle Management“ gleichzeitig Mitarbeiter hierarchisch höherstehender Topmanager und Vorgesetzte hierarchisch nachgeordneter Mitarbeiter. Sie bewegen sich in einer anspruchsvollen „Sandwich-Position“, auf die vielfältige Druckwellen einwirken.

Das Rückgrat Mit seinen Mittelstandsun-

ternehmen, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine starke Internationalisierung durchlaufen haben, hat die deutsche Wirtschaft ein äußerst starkes Rückgrat. Dort sind 75 Prozent der Arbeitsplätze angesiedelt. Während der Mittelstand in den vergangenen Jahren - Krisenerfahrungen hin oder her - den Personalbestand ausgedehnt hat, haben die Konzerne per Saldo Personal abgebaut. Sie haben im Rahmen ihrer konsequenten Globalisierung die Produktion durchrationalisiert und die Unternehmensorganisation geografisch aufgefächert, um einerseits Kostenstrukturen zu optimieren und andererseits die globale Markterschließung voranzutreiben. Unter den Vorzeichen des vielbeschworenen „Lean Managements“ ist immer stärker der Mittelbau der Unternehmen in den Fokus der Reorganisation oder Restrukturierung geraten, um vermeintliche Effizienzreserven zu heben und Personalkosten zu senken. Allein im Hause BASF ist das mittlere Management zwischen 1990 und 2005 von 2200 auf 1400 Führungskräfte abgeschmolzen. In der gleichen Zeit haben Unternehmenskomplexitäten und die Aufgabenfülle stark zugenommen - jetzt stehen jedoch 800 Manager weniger zur Verfügung.

Die Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung „Das mittlere Management: Die unsichtbaren Leistungsträger“ aus dem Jahre 2011 hat fünf Problemfelder für dieses Führungskräftesegment herausgearbeitet: Rolle, Leistungsdruck, Qualifikation, Ethik und Strategie. Dieses Pentagramm beschreibt das Spannungsfeld, in dem sich die Manager des mittleren Managements dauerhaft bewegen.

Januskopf Das mittlere Management fällt im Unternehmensorganismus unterschiedliche Rollen aus: „Middle Manager“ sind in ihrer Janusköpfigkeit gleichzeitig Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie üben klassische Führung aus, die sich in Delegation oder Anweisung, Motivation und

Kommunikation ausdrückt, nehmen jedoch auch Direktiven des Topmanagements auf. Daraus entsteht ein Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“, wie ihn Claus Steidle vom Institut für Unternehmensführung an der Universität Hannover benennt.

Die mittleren Manager sollen zudem Transmissionsriemen der Unternehmensentwicklung sein und als starke Kommunikatoren die Ideen, Ziele, Strategien und Pläne des Topmanagements eskalieren. Sie sind aufgefordert, die Unternehmens- und Geschäftsstrategien in handhabbare Teilstrategien und Operationalisierungen für jeden Unternehmensbereich zu überführen. Im Gegenzug wird ihnen die Weiterleitung von Ideen, Vorschlägen und Problemstellungen aus dem operativen Kern des Unternehmens und dem Markt beziehungsweise der Kundenschaft an die Topebene abverlangt. Sie sind gefordert, das ständige Wechselspiel zwischen der Froschperspektive ihres operativen Wirkungskreises und der Vogelperspektive auf das Gesamtunternehmen zu beherrschen. Das „Middle Management“ muss vielfältige Schnittstellen nach innen und nach außen optimal gestalten und vorausschauend kommunizieren. Nach innen sind es Mitarbeiter, Firmenleitung und Kollegen, nach außen

Kunden, Zulieferer, Geschäftspartner und andere externe Stakeholder. Aus dieser Gemengelage mit ihren zahlreichen Zielkonflikten resultiert ein hoher Erfolgs- und Leistungsdruck für das mittlere Management: weniger Personal, weniger Ressourcen, aber anspruchsvolle Ziele.

Die „Middle Manager“ sehen sich mit einer komplexen Aufgabenfülle konfrontiert, sind jedoch einerseits nicht immer gemessen auf ihren Managementauftrag vorbereitet worden und erfahren andererseits kein „Empowerment“, „keine Bevollmächtigung“, die erforderlichen Kompetenzen ausüben zu können. Sie sollen als starke Umsetzer fungieren, können jedoch selten eine Entscheiderrolle einnehmen - der Fluch der Matrixorganisation mit diffu-



UNSER AUTOR
TIEMO KRACHT





Zeichnung von Sisyphos aus dem 19. Jahrhundert:
Eine Aufgabe, die eigentlich nicht zu stemmen ist.

sen „Berichtswegen“ tut sein Übriges.

Viertens agiert das mittlere Management an der Schnittstelle zwischen dem Wertekanon des Topmanagements und den externen Stakeholdern, entfaltet jedoch meist keine Wirkungskraft auf die Entscheidungsmacht der Firmenleitung. So können „Middle Manager“ in einen starken ethischen Konflikt hineingeleiten, indem sie Festlegungen des Topmanagements ausführen müssen, die nicht mit ihren eigenen Wertvorstellungen korrespondieren. Die „Middle Manager“ stehen an der Front, müssen häufig die Konsequenzen von Missmanagement tragen und entsprechende Maßnahmen wie Personalabbau exekutieren.

Fünftens: Das mittlere Management ist

ein Hort wertvoller Informationen und Erfahrungen, die strategische Entscheidungen produktiv lenken könnten. Die Einwirkung des mittleren Managements auf die Strategieentscheidungen verbessert zudem ihre Umsetzung in Form von Ableitungen für alle Unternehmenseinheiten. Die Ausklammerung des mittleren Managements aus den Strategieprozessen lässt die Motivation im „Herzentrum“ des Unternehmens sinken und vermindert die Identifikation mit dem Unternehmen inklusive des eigenen Identitätsverlusts als Führungskraft.

Identität ist das weiterführende Stichwort. Dabei geht es nicht allein darum, welche Rolle das Topmanagement dem Mittelbau der Unternehmenshierarchie zuschreibt und zutraut. Es geht auch und gerade darum, mit welchem Selbstverständnis der „Middle Manager“ agiert. Ist er Klassensprecher, der sich bewahrend und verteidigend vor seinen Bereich und seine Belegschaft stellt und den „Tunnelblick“ einnimmt? Dann wird er Teil der Lehmschicht, der „Behörde“. Versteht er sich als inspirierende Führungskraft, die auch nach vorne denkt, als Ideenträger und Impulsgeber in Erscheinung tritt, das Unternehmensinteresse gesamtheitlich erfasst und das Silo-Denken aufgibt? Dann ist er ein starker Transmissionsriemen der

Unternehmensentwicklung und steigt zum wertvollen Dialogpartner des Topmanagements auf. Er tritt aus seiner teilweise selbst verschuldeten Unmündigkeit aus.

Aufs Gleis des Scheiterns Wie lassen sich Erwartungen des Topmanagements mit dem Rollenverständnis und dem Leistungsvermögen des mittleren Managements in Einklang bringen? Viele mittlere Manager sind aus der Mitarbeiterschaft aufgestiegen. Sie verdienen sich eine Führungsrolle durch Präsenz, Fleiß, Leistung und Loyalität, ohne wirklich den Führungsauftrag reflektiert zu haben und ihm mit Überzeugung anzunehmen. Eine Beförderung kann nicht abgelehnt werden, will man nicht in Ungnade fallen. Der Klassiker: Der beste Vertriebsmitarbeiter wird zum Vertriebsleiter berufen, obgleich sein berufliches Lebenselixier der tägliche intensive Kundenkontakt und der Geschäftsabschluss ist - nicht die zielgerichtete Personalführung, das interne Schnittstellenmanagement und die Mitwirkung an der strategischen Unternehmensentwicklung. Ein Wechsel vom Gleis des Erfolgs auf das Gleis des Scheiterns.

Identität hat eine weitere Dimension auf Unternehmensseite: Steht das Topmanagement für ein technokratisch-mechanistisches Weltbild, in dem jede Fach- und Führungskraft auf ihre Funktion reduziert und offen als ersetzbar deklariert wird? Oder steht das Topmanagement an der Spitze eines sozialen Organismus, in dem Respekt, Wertschätzung, Zutrauen und Vertrauen sowie Transparenz und „Spielräume“ ein gesundes Miteinander prägen? Gibt es ein würdiges „Success-Sharing“ auf allen Ebenen? Auch hier gilt: Zeigt das Topmanagement mit dem Finger auf die Unzulänglichkeiten im mittleren Management, weisen zehn Finger auf das Topmanagement zurück.

Generation Y Unter den Vorzeichen einer schrumpfenden und alternden Gesell-

schaft schaden Unternehmen sich selbst, wenn sie ganze Führungsriegen vernachlässigen oder gering schätzen. Personal ist eben nicht nur Kosten-, sondern auch Investitionsfaktor. Wir sehen uns heute sehr anspruchsvollen Berufsgenerationen gegenüber, die klare Erwartungen an die Personalentwicklung, die Weiterqualifikation, den Aufstieg und die Entscheidungsfreiräume, aber auch an die Balance zwischen Privat- und Berufsleben formulieren. Die weniger materiell ausgerichtete (Erben-)Generation Y wird eine fordernde sein, die keine Eingrenzung auf ein „Söldnerdasein“ im mittleren Management tolerieren wird. Hier werden keine „versäulten“ Karrieren angestrebt, sondern „Job-Enrichment“ durch interne Aufgabenwechsel, eine breitere Ausrichtung und die Heranbildung von General-Management-Kompetenz. Die erfahrenen „Middle Manager“ werden in der neuen Welt des demografischen Wandels im Hinblick auf ihr facettenreiches Praxis- und Erfahrungswissen hochattraktiv für den Wettbewerb. Insofern kommt dem Topmanagement auch hier die Kernfunktion zu, Bindungskraft zu erzeugen.

Die Führungsteams im mittleren Management können den höchsten Wert für das Unternehmen haben, aber auch die größte Belastung in der Unternehmenssteuerung darstellen. Kluge Unternehmen spornen das mittlere Management durch „Inklusion“ zu Höchstleistungen an und binden es durch Investitionen in die Führungskräfteentwicklung. „Die Performance eines CEOs ist nur so gut wie die Performance seiner mittleren Manager“, wusste Med Jones, Präsident des International Institute of Management. Insofern gilt es, im besten Sinne Arbeitslust zu organisieren - Arbeit an den Unternehmenszielen, Lust auf Verantwortung, Schaffung einer optimalen Prozessorganisation - und Arbeitsfrust als retardierendes Element zu vermeiden.



HANDELSBLATT-SERIE ZUR WAHL

Die Mitte der Gesellschaft und ihre Nöte - damit beschäftigte sich unsere Serie. Während im Wahlkampf soziale Gerechtigkeit in aller Munde ist, wird die Mittelschicht nur allzu schnell vergessen. Unsere Autoren beleuchteten die Themen Steuern und soziale Sicherung, Bildung, Frauen und mit dieser Ausgabe schließlich das mittlere Management in den Unternehmen. Auf der folgenden Seite drucken wir Leserreaktionen.