



Das mittlere Management –
Noch immer gefangen im Sandwich?

Vorwort

Vor sechs Jahren führten wir erstmals eine größere Studie zum mittleren Management durch, um etwas über die Situation von Managerinnen und Managern auf dieser Führungsebene in deutschen Unternehmen zu erfahren – über ihre Aufgaben, moralischen Konflikte, täglichen Herausforderungen sowie über die von ihnen wahrgenommenen wirtschaftlichen Entwicklungen.

Viel Aufmerksamkeit hat unsere Studie in der Zwischenzeit erfahren. Eine große Zahl an deutschsprachigen Wirtschaftszeitungen und -magazinen hat über die Ergebnisse berichtet und dadurch dazu beigetragen, mehr Aufmerksamkeit für „den mittleren Manager – das unbekannte Wesen“ zu schaffen. Dennoch wäre es nicht gerechtfertigt anzunehmen, dass das mittlere Management das Interesse erhält, das es verdient.

Stößt man heute auf einen der wenigen Beiträge in der einschlägigen Wirtschaftspresse, die sich mit der Thematik beschäftigen, so wird noch immer häufig auf unsere Studie zurückgegriffen. Das ist zwar einerseits erfreulich, andererseits zeigt es aber auch, dass sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem mittleren Management nach wie vor stark im Rahmen hält.

Für uns war das Grund genug, in Kooperation mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg eine Nachfolgestudie unter der Leitung von Professor Matthias Fifka zu erstellen. Wir folgen damit dem Willen unseres Stifters, des im Jahre 2007 verstorbenen Unternehmers Dr. Jürgen Meyer, der die „Ethik im Geschäftsleben“ in den Mittelpunkt des Stiftungszwecks stellte. Insbesondere die Förderung der Bildung in diesem Bereich sowie die Erforschung der speziellen Probleme des mittleren Managements bilden Schwerpunkte der Stiftungstätigkeit. Eine besondere Bedeutung kommt der Schnittstelle beider Themenbereiche zu: moralische Herausforderungen und Konflikte, mit denen sich Führungskräfte auf der mittleren Managementebene konfrontiert sehen. Dementsprechend wurden sie auch in dieser Nachfolgestudie umfassend untersucht.

In der Hoffnung, die Auseinandersetzung mit dem mittleren Management in Wissenschaft und Praxis intensivieren zu können, wünsche ich Ihnen eine anregende und interessante Lektüre.

Rüdiger Winkler
Vorstand Dr. Jürgen Meyer Stiftung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Highlights	6
1. Einleitung	9
2. Definition und Eingrenzung des mittleren Managements	13
3. Kernfunktionen und Problemfelder des mittleren Managements	17
3.1. Zentrale Aufgabenbereiche	19
3.1.1. Information- und Wissensvermittlung	19
3.1.2. Strategievorbereitung und -entwicklung	22
3.1.3. Strategieumsetzung	23
3.1.4. Personalführung	25
3.1.5. Fachaufgaben	27
3.1.6. Repräsentation	28
3.2. Ausgewählte Problemfelder.....	28
3.2.1. Rollenkonflikte	29
3.2.2. Leistungsdruck und Arbeitsbelastung	31
3.2.3. Moralische Konflikte	32
4. Das mittlere Management in der Wahrnehmung der Betroffenen	35
4.1. Methodik	36
4.1.1. Vorgehensweise	36
4.1.2. Stichprobe	37
4.2. Ergebnisse	40
4.2.1. Kernfunktionen und Herausforderungen	41
4.2.2. Problemfeld Rolle	51
4.2.3. Problemfeld Leistungsdruck und Arbeitsbelastung	58
4.2.4. Problemfeld moralische Konflikte	63
5. Handlungsempfehlungen.....	69
5.1. Übergeordnete Empfehlungen	70
5.2. Rollenkonflikte reduzieren	75
5.3. Leistungsdruck und Arbeitsbelastung senken	81
5.4. Wertvorstellungen verankern	85
6. Fazit und Ausblick	92
Literaturverzeichnis	99

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 und deren Wichtigkeit (nach Unternehmensgröße)
- Abb. 7: Funktionsbereiche des mittleren Managements (nach Geschlecht)
- Abb. 8: Herausforderungen für das mittlere Management in den Jahren 2012 und 2018
- 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: Arbeitsstunden (nach Branchen)
- Abb. 14: Arbeitsstunden (nach Alter)
- Abb. 15: Ursachen der Arbeitsbelastung in den Jahren 2012 und 2018
- Abb. 16: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen
- Abb. 17: Existenz moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)
- Abb. 18: Gegenstand ausgewählter moralischer Konfliktsituationen (nach Geschlecht)
- Abb. 19: Übergeordnete Handlungsempfehlungen für Unternehmen zum mittleren Management
- Abb. 20: Lösungsansätze für Rollenkonflikte
- Abb. 21: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten
- Abb. 22: Lösungsansätze zu Leistungsdruck und Arbeitsbelastung
- Abb. 23: Handlungsempfehlungen zur Senkung von Leistungsdruck
- Abb. 24: Existenz von Unternehmenskodizes (nach Branchen)
- Abb. 25: Lösungsansätze zum Umgang mit moralischen Konflikten
- Abb. 26: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit ethischen Konflikten

Highlights

Im Rahmen dieser Studie wurden 306 Managerinnen und Manager auf der mittleren Führungsebene aus deutschen Unternehmen aller Größen und Branchen zu ihren Funktionen, Aufgaben sowie zu den Herausforderungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, und möglichen Lösungsansätzen befragt. Die Vorgängerstudie wurde im Jahr 2012 durchgeführt, sodass mögliche Veränderungen im Zeitverlauf festgestellt werden können.

- Mittlere Manager¹ sehen die Personalführung, Informationsvermittlung und Strategieumsetzung als ihre wichtigsten Funktionen. Strategievorbereitung und -entwicklung beurteilen sie für sich als weniger bedeutsam. Männer sehen sich dabei häufiger in der Rolle von Strategen als Frauen.
- Als größte Herausforderung sehen sie für sich die Umsetzung von Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die Interessen ihrer Mitarbeiter. 59 % der Befragten geben an, diese Situation im „Sandwich“ sei eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung.
- 60 % der mittleren Manager sehen sich in der Rolle des „Vorgesetzten“, aber nur 42 % in der Rolle des Aufgabenempfängers. Frauen (48 %) akzeptieren die Mitarbeiterrolle dabei wesentlich stärker als Männer (38 %).
- Die Hälfte empfindet einen „starken“ oder „sehr starken“ Druck durch das Topmanagement und fühlt sich von diesem regelmäßig zum „Sündenbock“ für die Verfehlungen an der Unternehmensspitze gemacht.
- 65 % wünschen sich erweitere Handlungsspielräume, um den „Balanceakt“ zwischen der Vorgesetzten- und Mitarbeiterrolle, die sie gleichzeitig innehaben, besser meistern zu können.
- Mittlere Manager arbeiten im Durchschnitt 45,2 Stunden pro Woche.
- 60 % stufen ihre Arbeitsbelastung als „hoch“ oder sehr hoch“ ein. Als Hauptgründe dafür werden eine zunehmende Komplexität und Vielfalt der Aufgaben sowie eine zu geringe Personalausstattung genannt.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

- Besonders die mittleren Manager aus Finanzdienstleistungsunternehmen klagen über eine hohe oder sehr hohe Arbeitsbelastung aufgrund der fortschreitenden Technisierung ihrer Aufgaben.
- Die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern empfinden nur 19 % als „belastend“ oder „stark belastend“.
- Nur 40 % halten ihr Gehalt für angemessen. Dabei sind Männer und Frauen in gleichem Maße unzufrieden mit ihrem Gehalt. 59 % befinden den Abstand zum Gehalt des Topmanagements für zu groß.
- 61 % plädieren für eine bessere Ausgestaltung von Belohnungs- und Anreizsystemen, sowohl in monetärer Form als auch in Form von Weiterbildungsmaßnahmen.
- Jeder Vierte klagt über zu viel Machtpolitik unter Kollegen.
- Um den Arbeitsplatz sorgt sich hingegen nur jeder zehnte mittlere Manager. Vor sechs Jahren war es noch nahezu jeder Fünfte, der sich diese Sorgen machte.
- Am stärksten sehen sich die mittleren Manager im produzierenden Gewerbe und die unter 30jährigen mit Arbeitsplatzunsicherheit konfrontiert.
- Die Hälfte aller Mittelmanager musste bei der Umsetzung von Vorgaben schon einmal gegen persönliche Wertvorstellungen handeln, hauptsächlich was den Umgang mit eigenen Mitarbeitern betrifft.
- Immerhin noch 14 % sahen sich gezwungen, bei der Umsetzung gegen gesetzliche Vorgaben zu verstoßen.
- Nur 37 % glauben, dass das Topmanagement in ihrem Unternehmen seiner moralischen Vorbildrolle gerecht wird.
- Demgegenüber glauben 72 %, dass es im Umgang mit moralischen Problemen im Unternehmen „effektiv“ oder „sehr effektiv“ ist, wenn das Topmanagement permanent die Unternehmenswerte vorlebt.
- 69 % befürworten eine stärkere Einbindung in den strategischen Entscheidungsprozess, um die Problematik zu reduzieren, Entscheidungen durchsetzen zu müssen, die mit den eigenen Werten nicht vereinbar sind. Besonders die mittleren Manager in großen Unternehmen wünschen sich einen institutionalisierten Dialog mit dem Topmanagement.

- 54 % halten Zeit für Reflexion für ein probates Mittel, um moralischen Konflikten zu begegnen. Ältere Mittelmanager sehen dies wesentlich häufiger so als ihre jüngeren Kollegen.
- Codes of Conduct sind auf dem Vormarsch. 62 % der Unternehmen der Befragten verfügen über einen solchen Kodex. Im Jahr 2012 waren es nur 50 %.
- 58 % beurteilen die Einführung eines Kodex als positiv, aber nur 32 % wurden bei der Ausarbeitung einbezogen.

Insgesamt zeigt sich, dass sich die Probleme auf der mittleren Managementebene im Vergleich zur Vorgängerstudie kaum verändert haben. Noch immer sehen sich die Führungskräfte auf dieser Ebene im Sandwich zwischen den Hierarchieebenen gefangen, schlecht auf ihre Aufgaben vorbereitet und vielfältigen Interessen ausgesetzt.

1. Einleitung

Das mittlere Management wird in der Wissenschaft noch immer stiefmütterlich behandelt. Es ist bezeichnend, dass die drei meist zitierten Beiträge zur Thematik aus den Jahren 1986, 1988 und 1990 stammen. Nun mag man argumentieren, dass Beiträge, die in der entfernteren Vergangenheit publiziert wurden, auch mehr Zeit haben, zitiert zu werden. Betrachtet man allerdings die Zahl der Veröffentlichungen in den letzten fünf Jahren, so ist das Ergebnis ernüchternd, denn lediglich eine Handvoll Beiträge in führenden Management-Journals, wie etwa dem *Academy of Management Journal*, dem *Strategic Management Journal* oder dem *Journal of Management* (Ahearne, Lam und Kraus 2014; Glaser, Stam und Takeuchi 2015; Heyden, Sidhu und Volberda 2018; Ou, Seo, Choi, und Hom 2017; Tippmann, Scott und Mangematin 2014) haben sich unmittelbar mit dem mittleren Management beschäftigt.

Zieht man also Publikationen als Gradmesser für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem Thema heran, so ist das Fazit ernüchternd: das mittlere Management stellt für die Forschung bestenfalls einen „Nebenkriegsschauplatz“ dar.

Ebenso bemerkenswert ist, dass sich auch der Duktus im Umgang mit dem mittleren Management kaum verändert hat. So schrieb das *manager magazin* in einem Artikel zur Situation mittlerer Manager aus dem Jahr 2015, dass das „Elend in der Sandwich-Position jedoch vor allem eines [ist]: selbst gemacht.“ Dämon (2017) befand in der *WirtschaftsWoche* in einem Beitrag zum schleppenden Umgang deutscher Unternehmen mit der Digitalisierung: „[Die] [g]rößten Bremsen sitzen im mittleren Management.“

Dieser Befund ist durchaus ein Déjà-Vu, denn bereits 20 Jahre vorher hatte der amerikanische Management-Guru Tom Peters (1995: 47) in nahezu identischem Wortlaut von der „unangenehmen Wahrheit“ gesprochen, dass „das mittlere Management [...] die Unternehmen nicht nur bremst, sondern sie zurückwirft“. Zusammen mit anderen „Management-Gurus“ wie Michael Hammer plädierte er für eine weitgehende Entfernung mittlerer Führungsebenen im Zuge eines Lean Management, um das Unternehmen schneller und Entscheidungswege kürzer zu machen.

Diese Wahrnehmung des mittleren Managements als „Lähmschicht“ oder gar „Lehmschicht“ (Vahs und Leiser 2003) hält sich hartnäckig. Das Scheitern von Change-Projekten, der strategischen Neuausrich-

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

tung (vgl. Schirmer 2000; Vedder 2001) oder nun auch der Digitalisierung (Dämon 2017) wird unverändert einer vermeintlichen Trägheit des mittleren Managements angelastet. Das „pechschwarze Image“, das Wildemann bereits 2007 attestierte, ist kaum heller geworden.

Gelegentlich wird Verständnis in der Presse für das mittlere Management geäußert. Grimm (2015) schreibt im *stern* von Managern in der „Sandwich-Falle“, die aufgrund des Drucks von oben und von unten unter fortwährenden psychischen und physischen Problemen leiden, überdurchschnittlich häufig an „Burnout“ leiden und „kaum noch eine Perspektive in ihrem Unternehmen sehen“. Rauen (o.J.) spricht beim mittleren Management gar von einer „Burnout-Schmiede“. In der Tat gaben 44 % der in einer Studie von Penning Consulting und Forsa (2017) befragten mittleren Manager an, vor allem bedingt durch Projektarbeit hoch oder zu hoch belastet zu sein.

Folgt man der medialen Darstellung, so ergibt sich in der Gesamtschau ein trauriges Bild einer überforderten und überlasteten Managementebene, die eine nicht unerhebliche Mitschuld an ihrer körperlichen und mentalen Misere trägt und zu allem Überfluss Unternehmen auch noch in ihrer Entwicklung hemmt.

Mittlere Manager agieren im Verborgenen und werden deshalb oft nicht wertgeschätzt.

Das hat wenig zu tun mit den glamourösen Vorstandsetagen, deren Mitglieder nach außen hin nicht anonym, sondern namentlich bekannt sind und im Rampenlicht stehen. Dort werden die wichtigen Entscheidungen von strategischer Bedeutung getroffen, während die operativen „Umsetzer“ auf der mittleren Ebene im Verborgenen agieren. Schon allein 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.“ Deckstein (2010) greift in diesem Kontext passenderweise auf die bekannteste Textzeile aus Brechts „Moritat von Meckie Messer“ zurück: „Denn die einen sind im Dunkeln / Und die andern sind im Licht. Und man siehet die im Lichte / Die im Dunkeln sieht man nicht.“

Es liegt also in gewisser Weise in der Natur der Sache, dass das Topmanagement mehr Aufmerksamkeit erfährt als die mittleren Führungsebenen. Der Bedeutung des mittleren Managements für den unternehmerischen Erfolg wird das kaum gerecht. Denn die strategischen Vorgaben können noch so gut sein, wenn sie niemand zielführend und effizient umsetzt.

Die enorme Wichtigkeit der mittleren Führungsebene liegt auch in der großen Aufgabenvielfalt, die sie wahrnimmt. Genannt werden können in diesem Kontext die Strategievorbereitung und -umsetzung, die Per-

sonalführung, die Informationsvermittlung von oben nach unten und umgekehrt, Kunden- und Lieferantenbetreuung sowie unterschiedliche Fachaufgaben genannt werden. Somit stellt das mittlere Management ein internes Bindeglied zwischen der obersten Führungsspitze und dem „operativen Kern“ (Mintzberg 1979) dar und ist als Vermittler zwischen Einheiten und Abteilungen in diesem Kontext unerlässlich (Balogun und Johnson 2004). Zudem fungiert es als eine Schnittstelle mit externen Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten (Wooldridge et al., 2008) und schafft dadurch eine Basis für ein weitestgehend reibungsloses organisches Wachstum (Osterman 2008).

Aber auch andere wichtige Funktionen lassen dem mittleren Management eine große Bedeutung zukommen. In einem Wettbewerbsumfeld, das zunehmend dynamischer wird, sind mittlere Manager diejenigen, die als „change agents“ einen kulturellen Wandel in Organisationen unterstützen oder gar anstoßen müssen (Volkens und Fifka 2019). Ohne ihre Mitwirkung, die primär darin besteht, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer Transformation zu überzeugen und sie entsprechend zu motivieren, sind solche Change-Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Unweigerlich kommt mittleren Managern also auch eine große Bedeutung im Management von Innovationen (Glaser, Stam und Takeuchi 2015) und von Personal (Renwick 2003) zu.

Aufgrund dieser Vielseitigkeit, die die Manager auf der mittleren Führungsebene zu Allroundern macht (Guldner 2017), 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 (Balogun 2003; Balogun und Johnson 2005; Floyd und Wooldridge 1997; Hope 2010; Osterman 2008; Prognos 2011; Wooldridge, Schmid und Floyd 2008).

In Summe lässt sich also eine erhebliche Diskrepanz feststellen zwischen der Bedeutung des mittleren Managements und der Aufmerksamkeit, die es in Wissenschaft und Praxis erfährt.

Aufgrund dieses noch immer bestehenden Missverhältnisses führten wir im Jahr 2018 im Auftrag der Dr. Jürgen Meyer Stiftung eine Nachfolgestudie zu der Studie aus dem Jahr 2013 (Fifka und Kraus 2013) durch. Wir wollten sehen, welche Veränderungen sich aus ihrer Sicht im Hinblick auf Aufgaben, Arbeitsbelastung, Rollen- und moralische Konflikte in den vergangenen fünf Jahren ergeben haben. In einer survey-gestützten Befragung von insgesamt 587 mittleren Managern aus allen Branchen und Unternehmensgrößen konnte eine solide Basis geschaffen werden, um Vorschläge erarbeiten zu können, wie ihre

Das mittlere Management ist ein zentraler Faktor für erfolgreiche Change-Prozesse.

Situation in Unternehmen zum Vorteil von Arbeitnehmern und Arbeitgebern verbessert werden kann. Um detaillierte Vergleiche mit der Vorgängerstudie vornehmen zu können, fand eine Konzentration auf die Funktionen und Herausforderungen sowie die drei Problemfelder Rolle, Leistungsdruck und moralische Konflikte statt, die bereits 2013 im Vordergrund standen.

Bevor die Ergebnisse dieser Studie präsentiert werden, wird zunächst der Begriff des mittleren Managements näher beleuchtet und eingegrenzt, da keine Einigkeit darüber besteht, wer überhaupt zu dieser Führungsebene gehört. Daran anschließend erfolgt eine Darstellung der wichtigsten Funktionen des mittleren Managements und der Herausforderungen, denen es sich gegenüberstellt. Dieser Überblick bildet die theoretische Grundlage für die Befragung.

Deren Vorgehensweise und die untersuchte Stichprobe werden zunächst im vierten Kapitel beschrieben, ehe die Ergebnisse ausführlich präsentiert werden – orientiert an den drei Schwerpunkten Rolle, Leistungsdruck und Ethik. Dabei findet ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie statt, um mögliche Veränderungen im Zeitverlauf zu identifizieren.

Erweitert haben wir die Vorgängerstudie um die Frage, auf welcher ethischen Basis mittlere Manager versuchen, moralische Konflikte zu lösen. Wir wollten wissen, ob sie eher intuitiv entscheiden oder bewusst bestimmte ethische Prinzipien, wie soziale Normen oder das Wohlergehen aller Betroffenen, in Betracht ziehen.

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 sowie der Digitalisierung auf die zukünftige Gestaltung der mittleren Managementebenen und ihrer Arbeit zu beachten (Fifka und Kraus 2013; Meyer-Raven 1996, Penning Consulting und Forsa 2017, Volkens und Fifka 2019). 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

Das mittlere Management ist häufig in der Wahrnehmung zunächst einmal eine „graue Masse“, die besonders in der Außenwahrnehmung anonym bleibt, während sich die Ebene der Geschäftsführung – egal ob beim Mittelständler oder beim Großkonzern – namentlich und zahlenmäßig bestimmen lässt. Wo also das mittlere Management anfängt und wo es aufhört, bzw. wer dazu gehört, entzieht sich einer eindeutigen Definition. Ursächlich dafür ist auch die große Heterogenität des Phänomens. Die mittlere Managementebene variiert stark mit der Größe und Organisationsstruktur von Unternehmen. Während in einem kleinen oder mittelgroßen Unternehmen (KMU) zumeist nur eine Ebene des mittleren Managements existiert, kann es in einem Großunternehmen mehrere Ebenen umfassen (Fifka und Kraus 2013).

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

Aufgrund dieser 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 Modell Mintzbergs (1989), welches das mittlere Managements als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern sieht, wobei unterstützende Dienste wie Rechtsberatung, EDV oder Public Relations ausgeschlossen sind (Fifka und Kraus 2013). Mintzberg (1989) spricht deshalb auch vom „middle line management“, da es auf der direkten Linie zwischen der übergeordneten Unternehmensleitung und den am operativen Betriebsprozess beteiligten Mitarbeitern steht (siehe auch Kötzle 1997). Die unterstützende „Technokratie“, wie z.B. die EDV, ist nicht auf dieser „Hauptlinie“ angesiedelt.

Ähnlich konzipiert ist 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 Rückmeldung zu erhalten, „was machbar oder realistisch erscheint.“

Empirische Studien wählen häufig eine präzisere Eingrenzung, die sich konkret an einzelnen Ebenen orientiert, wobei auch hier die verbindende Komponente in der Struktur zum Ausdruck kommt. Eine Studie von ComTeam (2011) sieht als mittlere Manager „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.“ Dies können folglich mehrere Ebenen sein. Der Ausschluss von Teamleitern lässt sich aus struktureller Perspektive kritisch diskutieren, denn diese befinden sich ebenfalls in der bereits mehrfach angesprochenen

„Sandwich-Position“, da sie sowohl Weisungsgeber als auch -empfänger sind. Genau 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 eines Unternehmens, was die meisten KMU ausschließt, denn dort ist eine vierte Ebene oft gar nicht vorhanden.

Aufgrund der Anonymität ist es im Falle von Umfragen unweigerlich schwierig, mittlere Manager persönlich zu identifizieren bzw. anzusprechen (Heyden, Sidhu und Volberda 2018). Eine indirekte „Definitionsmöglichkeit“ besteht darin, Verantwortliche im Personalbereich über die Situation der mittleren Manager zu befragen und somit die Interpretation, wer dazu gehört, den Befragten zu überlassen (Penning Consulting und Forsa 2017).

Viele Studien schließlich umgehen die Eingrenzungsschwierigkeiten dadurch, dass sie eine Definition erst gar nicht vornehmen und es der Interpretation überlassen, wer zum Kreise des mittleren Managements gehört (z.B. Caye et al. 2010; Hope 2010; Philippeit 2009; Raes, Heijltjes, Glunk und Roe 2011; Raman 2009; Renwick 2003; Zimmerer und Taylor 1989). Unweigerlich bleibt es dann ungewollt die anfangs erwähnte „graue Masse“.

Trotz aller Schwierigkeiten 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. 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 viele der oben kurz erwähnten Probleme mittlerer Manager daraus resultieren, dass sie gleichzeitig Untergebener und Vorgesetzter zu sein.



3. Kernfunktionen und Problemfelder des mittleren Managements

Mittlere Manager nehmen eine Fülle an unterschiedlichen Aufgaben wahr. Diese können je nach Führungsebene, Unternehmensgröße und -struktur sowie der Branche variieren. Besonders die Größe der zu leitenden Abteilung oder des Bereichs kann hier relevant 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 eher Generalisten sind, während sie in sehr arbeitsteiligen Großunternehmen spezifischere Fachaufgaben erledigen (Fifka und Kraus 2013).

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.

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 (Fifka und Kraus 2013). Dabei haben sie in den letzten Jahren mehr Verantwortlichkeiten und Kompetenzen übertragen bekommen und versuchen, diese – so gut es geht – auch an die ihnen zugeordneten Mitarbeiter weiterzugeben, um Belastung zu reduzieren (Penning Consulting und Forsa 2017).

Dennoch 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 zusätzlicher Arbeitskräfte zu entscheiden.

Daraus ergibt sich für mittlere Manager eine problematische Doppelrolle, denn sie führen Personal und kontrollieren Einheiten, werden aber auch geführt und kontrolliert. Dies wiederum führt zu doppeltem Leistungsdruck, der oft beschriebenen „Sandwich-Position“, da sie den Anforderungen des Topmanagements und denen ihrer Mitarbeiter oft gleichzeitig gerecht werden müssen. Dabei sind mittlere Manager gezwungen, zum einen unerwünschte Vorgaben nach „unten“ durchsetzen und zum anderen Anliegen der Belegschaft nach „oben“ zu kommunizieren. Sie nehmen also eine wichtige, obschon auch undankbare Funktion als Informationsvermittler ein. Die Umsetzung von Vorgaben von „oben“ gegen den Willen der „unten“ kann zu moralischen Bedenken führen, etwa im Falle von Entlassungen oder

strengeren Zielvereinbarungen, besonders dann, wenn sie den persönlichen Wertvorstellungen der mittleren Manager zuwider laufen.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen, werden in den folgenden Kapiteln die wichtigsten Aufgabenbereiche und Problemfelder des mittleren Managements auf Basis bestehender theoretischer und empirischer Arbeiten dargestellt. Sie bilden die Grundlage für die anschließende Befragung.

3.1. Zentrale Aufgabenbereiche

Eine vollständige Beschreibung des Aufgabenspektrums von mittleren Managern ist aufgrund der Heterogenität der von ihnen übernommenen Funktionen schwierig; auch weil mittlere Manager – im Gegensatz zum Top-Management – viele Aufgaben nicht nur delegieren, sondern selbst auch ausführen, vor allem dann, wenn es sich um Fachaufgaben handelt.² Somit kommen zu den fünf klassischen Managementaufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (z.B. Koontz und O'Donnell 1959; Steinmann und Schreyögg 1999) auch für den jeweiligen Fachbereich (z.B. Finanzen, Produktion und Vertrieb) spezifische Aufgaben. Diese schließen operative Tätigkeiten in einem hohen Maße mit ein, d.h. der Manager ist – je nach Aufgabe – Anweisender oder Ausführender.

Im Folgenden werden ausgewählte Funktionen näher beschrieben, die in bestehenden empirischen und theoretischen Arbeiten als zentral für das Tätigkeitsfeld mittlerer Manager identifiziert wurden. Welche Bedeutung die einzelnen Funktionen gegenwärtig tatsächlich für mittlere Manager in Deutschland haben ist einer der Gegenstände dieser Studie; ebenso wie die Herausforderungen, mit denen sich die Manager konfrontiert sehen. Deshalb werden im Anschluss an die Funktionen ausgewählte Problemlagen dargestellt, die näher untersucht wurden.

3.1.1. Informations- und Wissensvermittlung

Mittlere Manager geben durch ihre zentrale Stellung im Unternehmen Information in viele Richtungen zu ganz unterschiedlichen Zwecken weiter (Heyden, Sidhu und Volberda 2018). Betont wird dabei zumeist die Übermittlung 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 Vor-

² Einige der Ausführungen in Kapitel 3 zu den Funktionen und Problemfeldern des mittleren Managements wurden aus der Vorgängerstudie übernommen, besonders dann, wenn sich der Stand der Literatur nicht maßgeblich geändert hat.

Mittlere Manager verfügen in vielen Fällen über eine gewisse Informationshoheit, die sie aus Angst oder Eigeninteresse auch zum Nachteil des Unternehmens einsetzen können.

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

schläge können beim Topmanagement als eine Grundlage bei der Formulierung oder Revision von Strategien dienen, werden jedoch häufig ignoriert (Raman 2009), auch weil unklar ist, in welchem Maß eine Beteiligung des mittleren Managements am strategischen Entscheidungsprozess diesen zwangsläufig besser macht (Ahearne, Lam und Kraus 2014).

In jedem Fall können Informationen und Erfahrungen, die mittlere Manager im Umgang mit Mitarbeitern und Akteuren am Markt sammeln, eine wertvolle Entscheidungsgrundlage darstellen. Dennoch behalten mittlere Manager diese Information häufig für sich aus der Angst heraus, dass das Topmanagement diese Information nicht haben möchte, weil sie möglicherweise bestehende Strategien in Frage stellt (Raman 2009). Gleichsam können mittlere Manager geneigt sein, Anweisungen von oben nicht zu vermitteln oder zu „verwässern“, weil sie eine Verärgerung ihrer Mitarbeiter fürchten. Schließlich können auch opportunistische Überlegungen dazu führen, dass der mittlere Manager Information zu seinen Gunsten modifiziert oder nicht in die eine oder andere Richtung „durchlässt“, weshalb der Begriff der „Lehmschicht“ in solchen Fällen durchaus Berechtigung hat.

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 besonders mit Kunden und Lieferanten im Austausch, aber auch mit Behörden und Nichtregierungsorganisationen. Auch deren Anliegen und Kritik geben sie an die oberste Führungsebene weiter, während sie die Vorgaben des Topmanagements besonders gegenüber den Kunden und Lieferanten artikulieren und gegebenenfalls auch durchsetzen müssen (Fifka und Kraus 2013).

Unweigerlich haben sie dadurch eine gewisse Filterfunktion inne, da sie Informationen häufig nicht in ihrer Gesamtheit weitergeben können oder dürfen. Besonders in der Kommunikation mit dem Topmanagement müssen sie 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 sol-

len, 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, da auf diese Weise auch unkonventionelle, aber progressive Ideen in das Unternehmen eingebracht werden können, die von den Schemata des Topmanagements abweichen. Glaser, Stam und Takeuchi (2015) attestieren dem mittleren Management deshalb auch eine wichtige Rolle beim Innovationsmanagement.

In der umgekehrten Kommunikationsrichtung 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 macht (Currie und Procter 2011). 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). Diese liegt darin, den Mitarbeitern den Sinn der Aufgabe verdeutlichen zu können, sie zu motivieren und den Handlungsspielraum bei der Ausführung so zu gestalten, dass die Mitarbeiter selbst eigene Ansätze und Vorgehensweisen einbringen können (Volkens und Fifka 2019).

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 MM über die Kompetenz verfügen, dieses Wissen zu „managen“, d.h. er muss es bündeln, organisieren und effektiv weitergeben können (Szabó und Csepregi 2011).

Gerade in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird Wissen als Wettbewerbsfaktor gegenüber materiellen Ressourcen immer wichtiger und muss gezielt gefördert und genutzt werden. Auch der demographische Wandel ist in diesem Kontext nicht zu unterschätzen, denn die äußerst geburtenstarke Generation der „Baby Boomer“ – also die zwischen 1955 und 1969 Geborenen – erreicht nun das Rentenalter, weshalb Unternehmen hier gerade im mittleren Management ein

Mittlere Manager müssen heute in der Lage sein, ihren Mitarbeitern eine Sinnhaftigkeit hinter der Aufgabe zu vermitteln und sie entsprechend zu motivieren.

enormer Erfahrungsschatz binnen kurzer Zeit verloren gehen wird (Volkens und Fifka 2019).

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 wie eben erwähnt 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 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).

Entsprechend dieser Konzeption formuliert, artikuliert und steuert das Topmanagement die strategische Ausrichtung des Unternehmens, während das mittlere Management direkt unter dem Topmanagement arbeitet und eine Brücke zum operativen Geschäft darstellt (Raes et

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

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

al. 2011). Dabei spielt die oben erwähnte Interpretation der Vorgaben des Topmanagements eine entscheidende Rolle, denn eine Kernaufgabe der Transmission liegt darin, die Strategie operationalisierbar zu machen. Der Wille und 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 oder gar vollständig verhindern wollen, und die Implementierung in einzelnen Abteilungen unterschiedlich schnell verläuft, weicht die beabsichtigte Strategie von der tatsächlich realisierten Strategie 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 (Meyer 2006) oder zwischen mittlerem und Topmanagement gibt.

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, wofür das Topmanagement zu weit entfernt ist. 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

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

Mittleren Managern selbst muss die Sinnhaftigkeit einer neuen Strategie veranschaulicht werden, um opportunistisches Verhalten zu verhindern.

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 besondere Bedeutung der Fähigkeit, Ziele zu vermitteln und Mitarbeiter entsprechend zu coachen und zu motivieren, für das Engagement im Unternehmen und den damit verbundenen Unternehmenserfolg hat eine Studie von Penning Consulting und Forsa (2017) eindrucksvoll gezeigt. In Unternehmen, die ein hohes Engagementlevel aufwiesen, verstanden sich 100% der befragten Führungskräfte als Unterstützer und Coaches, während es in Unternehmen mit niedrigen Mitarbeiterengagement nur 34 % waren. Gleichsam sorgten in Unternehmen mit hohem Einsatz 95 % der Führungskräfte für eine Motivation der Mitarbeiter. In Unternehmen, in denen Mitarbeiterengagement nur gering ausgeprägt war, waren es gerade einmal 10%.

Die angesprochene Erneuerung wiederum, 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.

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 selbst weniger ausführend, sondern mehr delegierend und koordinierend tätig.

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

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 eigenen 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. Dies gilt besonders bei der Personalführung, da mittlere Manager häufig aus einer reinen Fachfunktion heraus in die Führungsposition kommen, ohne nennenswerte Erfahrungen oder Kenntnisse in Leadership zu haben.
- 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 in den Jahren 2013 und 2018 durchgeführten empirischen Studien darstellen.³

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);
- „Innovator“ (Glaser, Stam und Takeuchi 2015; Kanter 1982)
- Steuerungsrolle als „linking pin“ und „Transmissionsriemen“ (Phillipit 2009: 22) zwischen Strategie und Alltagsgeschäft (Strategieumsetzung durch Management einer Funktionseinheit);
- „Change Agent“ beim organisatorischen Wandel (Volkens und Fifka 2019; 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 (Fifka und Kraus 2013).

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

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

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

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). Daraus entsteht „Druck von oben und von unten“ (Lichtmanegger zitiert nach Prognos 2011), der beim Mitarbeiter die Frage aufwirft, ob er sich mit dem Topmanagement oder mit seinen Mitarbeitern solidarisiert.

Dieser Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ ist systemimmanent und somit kaum 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 „Misserfolg-sattribuierung“ 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, was ein altes Diktum bestätigt: „People don't leave a job, they leave a manager.“

3.2.2. Leistungsdruck und Arbeitsbelastung

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 von verschiedenen Seiten unter Druck.

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 erfüllenden 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. Eine Studie von Penning Consulting und Forsa (2017) ergab, dass mittlere Manager im Jahr der Befragung mit durchschnittlich 29 Projekten konfrontiert waren, die zusätzlich zum „Alltagsgeschäft“ anfielen. Dass daraus ein gewisses Belastungsniveau entsteht, ist nicht weiter verwunderlich.

Hinzu kommen ein immer internationaler werdender Wettbewerb sowie eine rasche Veränderung von Markt- und Kostenstrukturen (Busse und Kuyvenhoven 2011). Besonders der zunehmende 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 den 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 von Kriegesmann et al. (2010), 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. So geben 44 % aller Mittelmanager an, durch zusätzliche Projektarbeit hoch oder über Gebühr belastet zu sein (Penning Consulting und Forsa 2017).

Im Kontext des Leistungsdrucks stellt sich auch die Frage nach Gehaltszufriedenheit, denn Mitarbeiter erwarten, für ihre Leistung entsprechend entlohnt zu werden. Geschieht dies nach ihrem Dafürhalten nicht, kommt es zu empfundener Ungerechtigkeit und Unzufriedenheit. Maßstab für die Bewertung, ob das eigene Gehalt gerecht ist, ist zumeist eine Bezugsperson (Lawler 1968; Sweeney 1990). Die Relation zwischen der eigenen Leistung und dem Ertrag wird somit an einer Person orientiert, die sowohl auf der gleichen als auch einer anderen Hierarchieebene tätig sein kann, wobei zumeist Vergleiche zwischen dem mittleren und dem oberen Management angestellt werden (O'Reilly, Main und Crystal 1988). Die als angemessen erwartete Gehaltshöhe muss jedoch nicht zwangsläufig an Bezugspersonen festmachen, sondern kann auch an der eigenen Leistung bzw. deren Wahrnehmung orientiert werden (Harder 1991).

Aus diesen Gründen wollten wir von den befragten Mittelmanagern zum einen wissen, inwieweit sie ihr eigenes Gehalt als angemessen im Verhältnis zu ihrer Leistung sehen, und zum anderen, wie sie die Differenz zu den Gehältern des Topmanagements empfinden.

3.2.3. Moralische Konflikte

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 Mitarbei-

ter, 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.

Nicht zu unterschätzen ist der Einfluss einer respektvollen Unternehmenskultur auf die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für das Unternehmen einzusetzen. Penning Consulting und Forsa (2017) stellten fest, dass 100% der von ihnen befragten Führungskräfte aus Unternehmen mit einer ausgeprägten Engagementkultur angaben, dass ein respektvoller Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern herrscht. In Unternehmen, in denen nur ein geringes Engagement zu beobachten war, lag der Wert bei lediglich 52 %.

Respektvolles und integrires Verhalten 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 ver-

bessert 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 der Wahrnehmung der Betroffenen

Um die eben diskutierten Sachverhalte und Problematiken empirisch zu verifizieren, wurde im Jahr 2012 (Fifka und Kraus 2013) eine erste Befragung unter 516 Führungskräften durchgeführt, von denen 237 Personalverantwortung auf der mittleren Managementebene hatten. Gegenstand des Surveys waren die oben diskutierten Funktionen, Herausforderungen und Problemfelder.

Im Jahr 2018 wurde die Studie wiederholt, um untersuchen zu können, inwieweit sich die Situation des mittleren Managements in deutschen Unternehmen verändert hat.

4.1. Methodik

4.1.1. Vorgehensweise

Um valide Vergleiche ziehen zu können, wurde auch bei dieser Nachfolgestudie die gleiche Definition des mittleren Managements angelegt, nämlich „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.“ Die entsprechenden Personen in Unternehmen wurden mit Hilfe einer Panelagentur identifiziert, die über Führungskräftepanels 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 15 Minuten in Anspruch. Der Umfragezeitraum erstreckte sich auf den 16. bis 27. März 2018.

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 gelegt und die Mehrzahl der Fragen in identischem Wortlaut gestellt, um keine Verzerrungen bei den Antworten zu haben. Somit wurden erneut Fragen quantitativer Natur, die einen zahlenmäßig genau bestimmbareren 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, Alter und Größe der geleiteten Abteilung abgefragt, um weitere Differenzierungen bei der Auswertung vornehmen zu können.

4.1.2. Stichprobe

Insgesamt begannen 911 Führungskräfte mit der Beantwortung des Fragebogens. Von diesen hatten 587 (64 %) eine Funktion auf der mittleren Managementebene mit Personalverantwortung. 306 (52 %) davon arbeiteten in einem Unternehmen mit internationaler Ausrichtung. Diese geographische Einschränkung nahmen wir im Gegensatz zur Studie aus dem Jahr 2013 vor, um mögliche moralische Probleme im internationalen Kontext, z.B. den Umgang mit schlechten Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, erfragen zu können. Dieses Vorgehen liegt in der zunehmenden Bedeutung der transnationalen Unternehmenstätigkeit und der zunehmenden Aufmerksamkeit für verantwortungsvolle Lieferketten motiviert.

Geschlecht

Von den Befragten waren 59 % männlich und 41 % weiblich, was kaum eine Veränderung gegenüber dem Befragungsjahr 2012 darstellt. Damals waren 61 % des mittleren Managements männlich und 39 % weiblich (Fifka und Kraus 2013). Dies entspricht einer durchschnittlichen Veränderung von 0,3 % pro Jahr zu Gunsten der Frauen zwischen den beiden Befragungszeiträumen.

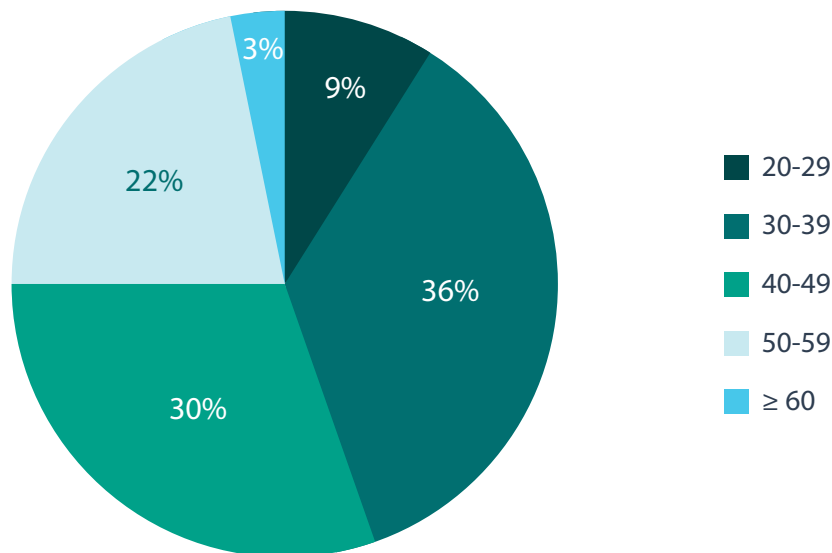
Männer sind noch immer deutlich öfter auf der Ebene des mittleren Managements zu finden als Frauen.

Somit lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen. Zum einen sind Männer auf dieser Führungsebene nach wie vor dominant, wenngleich der prozentuale Unterschied deutlich geringer ist als in den Vorstandsebenen. So lag der Frauenanteil in den 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen im Jahr 2018 bei 8,6 %, wobei dies gegenüber dem Vorjahr immerhin eine Veränderung von 1,3 % darstellte (manager magazin 2019). Zum anderen steigt der Frauenanteil im mittleren Management, wie Holst bereits im Jahr 2011(3) befand, nach wie vor nur in „homöopathischen Dosen“.

Alter

Das durchschnittliche Alter der Befragten betrug 42,1 Jahre, was insofern erstaunlich ist, dass sich altersmäßig kein nennenswerter Unterschied zum Befragungsjahr 2012 ergibt, als das Durchschnittsalter bei 41,5 Jahre. Die größte Altersgruppe stellen die 30 bis 39jährigen dar, was eine Veränderung zu 2012 darstellt, als die 40 bis 49jährigen die größte Gruppe waren. Gleichzeitig hat die Zahl der 50 bis 59jährigen zugenommen, während mittlere Manager unter 30 und über 60 Jahren nach wie vor eher selten sind, wie Abbildung 1 zeigt. Diesbezüglich

Abb. 1: Altersklassen der befragten mittleren Manager



n=277; eigene Erhebung.

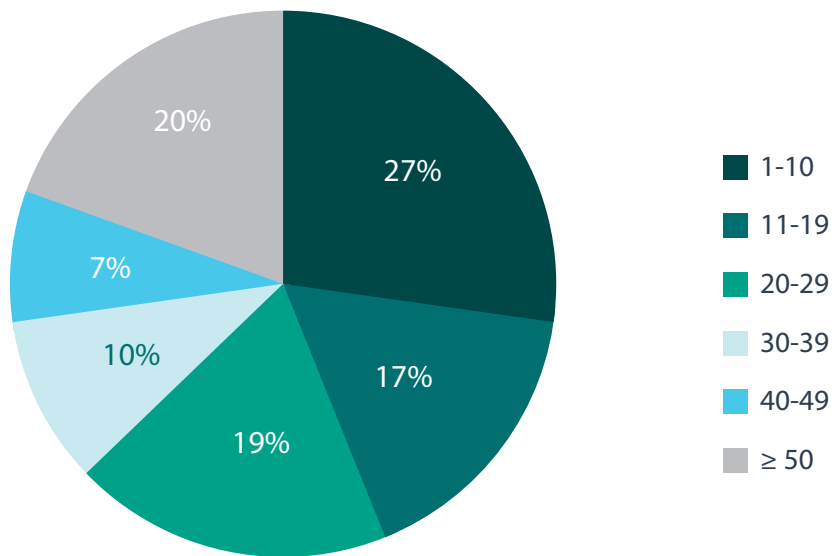
wird es interessant zu sehen, ob der Anteil der über 60jährigen in den nächsten Jahren zunehmen wird, wenn sich der demographische Wandel profund niederschlägt.

Bereichs- und Abteilungsgröße

Der größte Teil der Befragten leitete zwar nach wie vor eine eher kleine Einheit, die 1 bis 10 Mitarbeiter umfasst. Allerdings machte diese Bereichsgröße 2012 noch 45 %, während sie 2018 bei nur noch 27 % lag. Besonders stark zugenommen hat demgegenüber die Zahl der Abteilungen mit mehr als 50 Mitarbeitern.

Die zunehmende Abteilungsgröße kann unterschiedlich interpretiert werden. Zum einen ist denkbar, dass im Zuge der Bemühungen um flache Hierarchien Führungsebenen abgebaut wurden und die sogenannte „Kontrollspanne“, d.h. die Zahl der Arbeitnehmer, die einer Führungskraft zugeordnet sind, zugenommen hat. Zum anderen hat sich die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland von März 2012 (Zeitpunkt der Befragung in der Vorgängerstudie) bis März 2018 von 29,2 Millionen auf 32,8 Millionen Menschen bedingt durch die gute Konjunktur erhöht (Arbeitsagentur 2019). Hier ist davon auszugehen, dass zumindest ein Teil der zusätzlich Beschäftigten in bestehende Abteilungen integriert wurde und somit deren Größe verändert hat.

Abb. 2: Größe dergeliteten Bereiche und Abteilungen



n=277; eigene Erhebung.

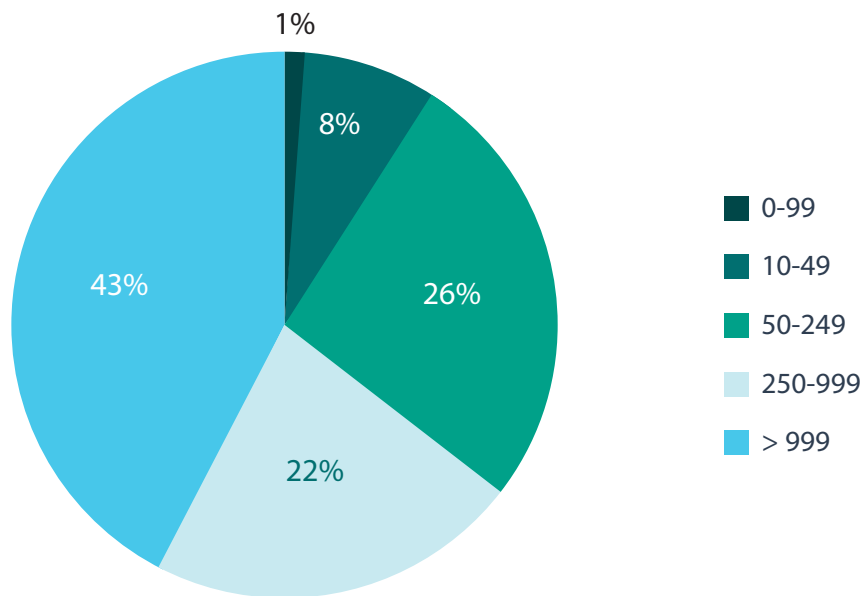
Unternehmensgröße

Im Hinblick auf eine zunehmende Abteilungsgröße muss einschränkend bemerkt werden, dass die durchschnittliche Unternehmensgröße des Samples aus dem Jahr 2018 die des Jahres 2012 deutlich übertraf, was eher als zufälliges Ergebnis gesehen werden muss. So waren 43 % der befragten mittleren Manager im Jahr 2018 in einem Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeiter beschäftigt, während es im Jahr 2012 nur 28 % waren. Die Zahl derjenigen in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern lag mit 9 % deutlich unter dem Wert von 2012 (20 %). Nahezu unweigerlich steigt dadurch auch die Zahl der durchschnittlichen Abteilungsgrößen.

Dass die Zahl der Befragten aus Kleinstunternehmen (0-9 Mitarbeiter) bei nur 1 % lag, ist in gewisser Weise „natürlich“, da hier die Existenz einer mittleren Managementebene zwar möglich, aber sehr unwahrscheinlich ist.

Dementsprechend klein ist der Anteil der im Sample repräsentierten Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als €1 Million pro Jahr (3%). Der Anteil von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als €100 Millionen liegt bei 38%, wobei fast die Hälfte davon gar einen Umsatz von mehr als €1 Milliarde erwirtschaftet.

Abb. 3: Unternehmensgröße (nach Mitarbeiterzahl)



n=277; eigene Erhebung.

Branche

5% 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 34 % der Befragten. Der tertiäre Sektor, d.h. die Dienstleistungsberufe, nahm mit 63 % eine dominierende Position ein, wobei 12 % der Beschäftigten im Handel und 8% im Finanzbereich tätig waren (vgl. Abb. 4).⁴

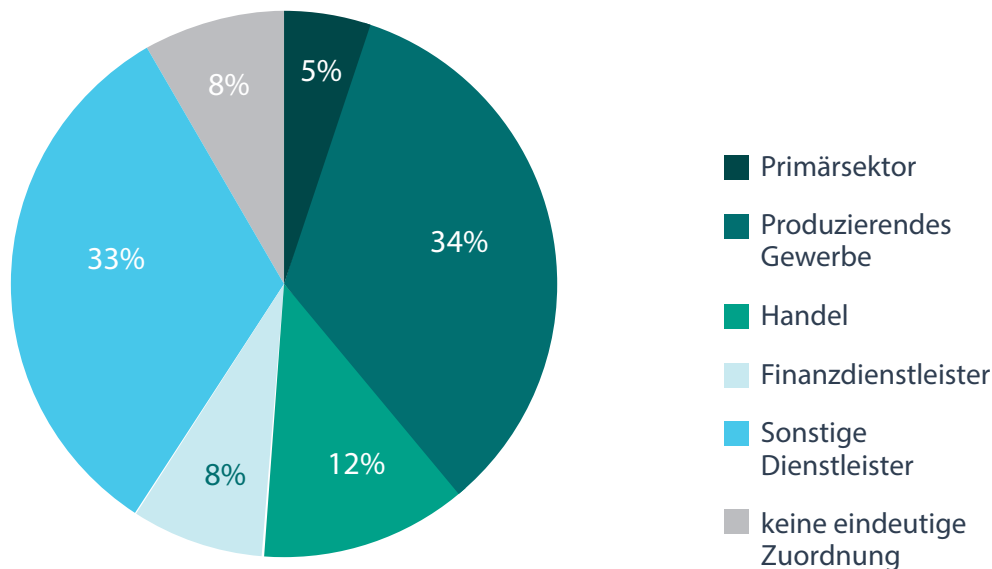
Die übergeordnete Verteilung auf Primärsektor, Industrie und Dienstleistungen entspricht in etwa den Anteilen der einzelnen Sektoren am Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland. Daran hatten der sekundäre Sektor einen Anteil von 31 % und der tertiäre Sektor von 68 % im Jahr 2017 (CIA World Factbook 2018).

4.2. Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln werden nun die Ergebnisse der empirischen Studie präsentiert. Dabei werden, im Falle bedeutsamer Veränderungen, Vergleiche mit der Vorgängerstudie angestellt, um mögliche Entwicklungen skizzieren zu können. Dabei muss jedoch einschränkend

⁴ Ergänzend sei angemerkt, dass 8% keine eindeutige Zuordnung ihres Unternehmens zu einer Branche vornehmen konnten.

Abb. 4: Verteilung der Branchen



n=277; eigene Erhebung.

angemerkt werden, dass zwei „Messzeitpunkte“ nur bedingt Einschätzungen zu längerfristigen Entwicklungen zulassen.

4.2.1. Kernfunktionen und Herausforderungen

Funktionen

Das Aufgabenspektrum des mittleren Managements ist vielfältig. Unsere Ergebnisse bestätigen diese vielfach in der Theorie angeführte Diversität der Funktionen, die mittlere Manager innehaben. Eine Spezialisierung auf entsprechende Aufgaben ist dementsprechend nicht zu erkennen (vgl. Abb. 5). Trotz der Vielfalt der wahrgenommenen Funktionen, nehmen Fachaufgaben die größte Bedeutung ein. 64 % der Befragten stufen fachliche Tätigkeiten als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ein. Ähnlich bedeutsam sind die Informationsvermittlung (62 %) und die Personalführung (61 %). Dies unterstreicht die nicht zu unterschätzende Vermittler- und Transmissionsfunktion, die mittlere Manager übernehmen. Unweigerlich verbunden damit ist die Strategieumsetzung (59 %), also die Interpretation und Operationalisierung der Vorgaben der Unternehmensleitung.

Die Partizipation an der Vorbereitung (43 %) und Entwicklung (45 %) der Strategie wird hingegen in weit geringerem Maße von den mittleren Managern zu ihren Aufgaben gezählt. Auch das bestätigt die vor-

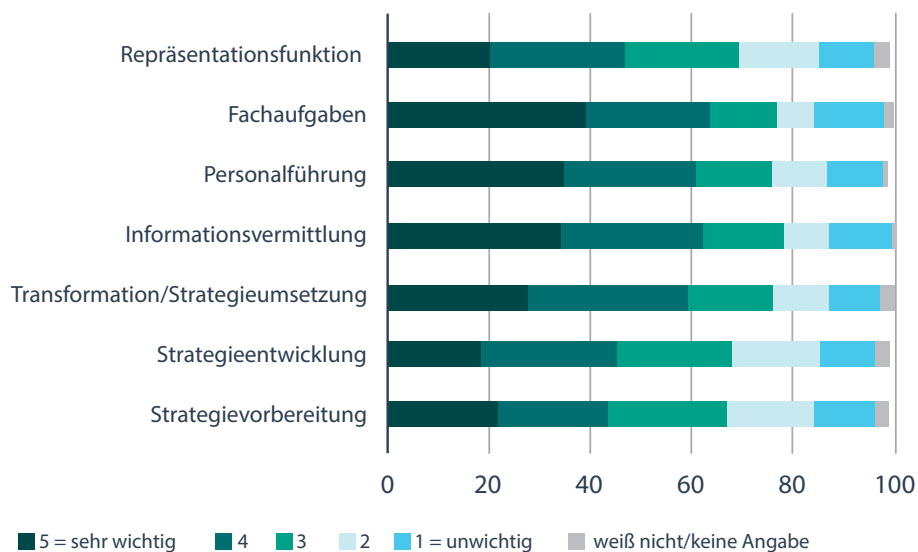
Mittlere Manager sehen das Ausführen von Fachaufgaben und der Personalführung als ihre wichtigsten Funktionen. Strategieentwicklung zählen sie vergleichsweise selten zu ihren Aufgaben.

herrschende Meinung in der Literatur, dass der Kern des Strategieprozesses ohne die Beteiligung des Mittelmanagements stattfindet, was – wie erwähnt – auch Probleme verursachen kann, da etwa wichtige Informationen von der „Basis“ unberücksichtigt bleiben.

Auch die Repräsentationsfunktion (47 %) wird als weniger bedeutsam von den mittleren Managern gesehen. Dies ist insofern erstaunlich, da mittlere Manager in vielfacher Interaktion mit externen Stakeholdern, z.B. Kunden und Lieferanten, stehen, sich dabei aber vermutlich nicht als Repräsentanten des Unternehmens sehen, denn mit „Repräsentation“ – so ist zumindest zu vermuten – werden eher offizielle Statements und Erklärungen gesehen.

Abb. 5: Funktionsbereiche des mittleren Managements

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



Angaben in Prozent; n=304; eigene Erhebung. Gesamtzahlen unter 100% sind durch Rundungsfehler bedingt.

Auch die Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013) ergab, dass Strategieentwicklung und Strategievorbereitung sowie die Repräsentationsfunktion zu den weniger wichtigen Aufgabenbereichen der mittleren Manager zählen. Im Vergleich zur Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013) zeigen sich jedoch auch Unterschiede. Eine höhere Bedeutung wird in der aktuellen Studie dem Ausführen von Fachaufgaben beigegeben. Die Wichtigkeit von Fachaufgaben („wichtig“ bis „sehr wichtig“) war in der Vorgängerstudie den Aufgabenbereichen Personalfüh-

zung, Informationsvermittlung und Strategieumsetzung nachgelagert, nimmt aber aktuell den höchsten Rang ein.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Veränderungsprozesse die Aufgabenausführung mittlerer Manager prägen, und bei einer Vielzahl an Aufgaben, die in ihren Bereich fallen, Verschiebungen hinsichtlich der Wichtigkeit der einzelnen Aufgaben auftreten. Die Bedeutungszunahme an Fachaufgaben lässt sich durch eine Vielzahl an Projekten erklären, die mittlere Manager im Zuge der Digitalisierung und anderer übergeordneter Entwicklungen durchführen (Pening Consulting und Forsa 2017).

Trotz der Verschiebung bei der Bedeutsamkeit der einzelnen Aufgaben, bleibt das vielfach angenommene und auch in der Vergangenheit verifizierte Bild des mittleren Managements bestehen. In der Gesamtschau überwiegen eindeutig Funktionen auf der operativen Ebene, während die strategische Dimension einen geringeren Stellenwert einnimmt. Dieses Gesamtbild lässt sich jedoch weiter differenzieren, was interessante Erkenntnisse liefert, denn die Bedeutung der einzelnen Funktionen variiert mit Unternehmens- und Persönlichkeitsmerkmalen.

Mittlere Manager sind noch immer weitestgehend vom Strategieprozess ausgeschlossen.

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

Mitarbeiterzahl	Personalführung	Informationsvermittlung	Strategieumsetzung	Fachaufgaben	Strategievorbereitung	Strategieentwicklung	Repräsentation
1-9	3,00	4,00	3,33	3,67	2,67	3,67	3,33
10-49	3,70	3,48	3,43	3,83	3,18	3,48	3,35
50-249	3,53	3,57	3,67	3,67	3,25	3,30	3,38
250-999	3,92	3,69	3,90	3,83	3,83	3,71	3,39
>=1000	3,57	3,68	3,51	3,57	3,03	2,97	3,29

Arithmetische Mittel (5 = sehr wichtig, 1 = unwichtig); n= 275; eigene Erhebung.

Die Bedeutung der Personalführung hat für mittlere Manager in Kleinstunternehmen die geringste Bedeutung.

In sehr großen Unternehmen ist die „strategische Kluft“ zwischen oberem und mittlerem Management sehr deutlich.

So verändert sich die Wichtigkeit der einzelnen Aufgabenbereiche auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) mit der Unternehmensgröße. Wie Abbildung 6 verdeutlicht, hat die Aufgabe der Personalführung für mittlere Manager in Kleinstunternehmen mit 1-9 Mitarbeitenden die geringste Relevanz. Die Wichtigkeit der Personalführung wird durchschnittlich mit einem Wert von 3,0 eingestuft, was nicht weiter erstaunt, denn die Zahl der geführten Mitarbeiter ist in dieser Unternehmensklasse unweigerlich sehr klein. In dieser Größenklasse ist das Erscheinungsbild eines mittleren Managers ohnehin die absolute Ausnahme. Zudem ist davon auszugehen, dass hier wichtige Personalentscheidungen auch direkt von der Geschäftsführung kommuniziert werden.

Am wichtigsten ist die Personalführung in Unternehmen mit 250-999 Mitarbeitenden (3,92), sowohl im Vergleich der Funktionen als auch im Vergleich der Größenklassen. Interessant ist, dass alle anderen Funktionen – mit einer Ausnahme – in dieser Größenklasse ebenfalls als wichtiger angesehen werden als in allen anderen. Bei den Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern nimmt die Bedeutung der einzelnen Funktionen sogar wieder ab – teils deutlich. Hier kann vermutet werden, dass unter den größten Unternehmen ein höherer Spezialisierungsgrad vorhanden ist und Stabsabteilungen Unterstützung leisten, etwa bei strategischen Themen. In diesem Kontext ist besonders interessant, dass die Partizipation mittlerer Manager an der Strategievorbereitung und -entwicklung in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern deutlich abnimmt. Diese wird, so muss zumindest gefolgert werden, stärker exklusiv von der obersten Führungsebene übernommen. Die Trennlinie zwischen dem mittleren und dem oberen Management ist in sehr großen Unternehmen von daher deutlich schärfer als in kleineren.

Was Fachaufgaben betrifft, so sind diese für alle Unternehmensklassen in hohem Maße relevant, was die oben angeführte und diskutierte Beobachtung unterstreicht, dass mittlere Manager nach wie vor primär auf der operativen Ebene tätig sind. Lediglich in den größten Unternehmen ist deren Bedeutung niedriger, was naheliegend ist. Hier sind mittlere Manager eher mit übergeordneten Managementaufgaben wie Planung und Anordnung konfrontiert.

Die Repräsentationsfunktion variiert hinsichtlich der wahrgenommenen Wichtigkeit kaum über die einzelnen Unternehmensgrößen hinweg (3,29 bis 3,39) und wird durchweg als eher unwichtig eingestuft. Wie für das Sample in seiner Gesamtheit gilt also auch hier, dass sich mittlere Manager unabhängig von der Größe ihres Unternehmens nur bedingt als Repräsentanten sehen.

Das Alter spielt im Hinblick auf die Wahrnehmung der einzelnen Funktionen durchaus eine Rolle. So messen nur 19 % der Mittelmanager im Alter zwischen 20 und 29 der Personalführung eine „sehr große“ Bedeutung zu, während es in allen anderen Altersklassen deutlich über 30 % sind. Im Verhältnis sehen die jüngsten unter den Befragten die Strategieumsetzung und Fachaufgaben als ihre wichtigsten Aufgaben an, während die eigentliche Führungsdimension noch weniger stark ausgeprägt ist. Dieses Ergebnis überrascht angesichts des Umstandes, dass die Betroffenen gerade am Anfang ihrer Karriere stehen und eine Führungsposition erst seit kurzer Zeit innehaben, wenig. Die Altersgruppe der 60 bis 69jährigen betont im Gegensatz dazu besonders stark die Personalführung und die Informationsvermittlung – also die eher personenbezogenen Aufgaben.

Auch das Geschlecht erweist sich als einflussreich, was die Bedeutung der einzelnen Funktionen betrifft. Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass die Bedeutung der Aufgabenbereiche zwischen der Gruppe der Frauen und Männer im mittleren Management variiert. Unterschiedliche Bewertungen zeigen sich insbesondere in allen strategiebezogenen Funktionen. Einen für sie „sehr wichtigen“ und „wichtigen“ Aufgabenbereich sehen lediglich 51 % der weiblichen mittleren Managerinnen in der Strategieumsetzung – im Vergleich zu 67 % der männlichen mittleren Manager. Auch die Aufgaben im Bereich Strategievorbereitung werden von Frauen mit einem im Vergleich zu Männern (47 %) geringeren Anteil (40 %) als „sehr wichtig“ und „wichtig“ gesehen. Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen der Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013). In dieser wurde bereits festgestellt, dass männliche mittlere Manager den strategischen Elementen ihres Aufgabenbereiches einen vergleichsweise höheren Stellenwert einräumen.

Fachaufgaben erkennen Frauen und Männer im mittleren Management mit jeweils 64 % als gleichermaßen bedeutsam („sehr wichtig“ und „wichtig“) an, wobei Männer dies als ihre wichtigste Aufgabe sehen (gemessen an der Beurteilung „sehr wichtig“), während für Frauen die Personalführung diese Rolle einnimmt. Dennoch sehen beide Geschlechter die Personalführung mit je 71 % als „sehr wichtige“ oder „wichtige“ Aufgabe an. Hier ergibt sich ein großer Unterschied zur Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013), in der Frauen der Personalführung eine deutlich größere Wichtigkeit beimessen als Männer. Während in der Vorgängerstudie Frauen eine größere Wichtigkeit in den Aufgaben der Informationsvermittlung sahen, stehen aktuell 60 % der mittleren Managerinnen einem Anteil von 64 % Männern gegenüber, welche die Informationsvermittlung als „sehr wichtig“ und „wichtig“ verstehen. Allerdings ist auch hier einschränkend zu bemerken, dass Frauen deutlich häufiger als Männer – wie die Personalführung auch – sie als „sehr wichtige“ Aufgabe sehen.

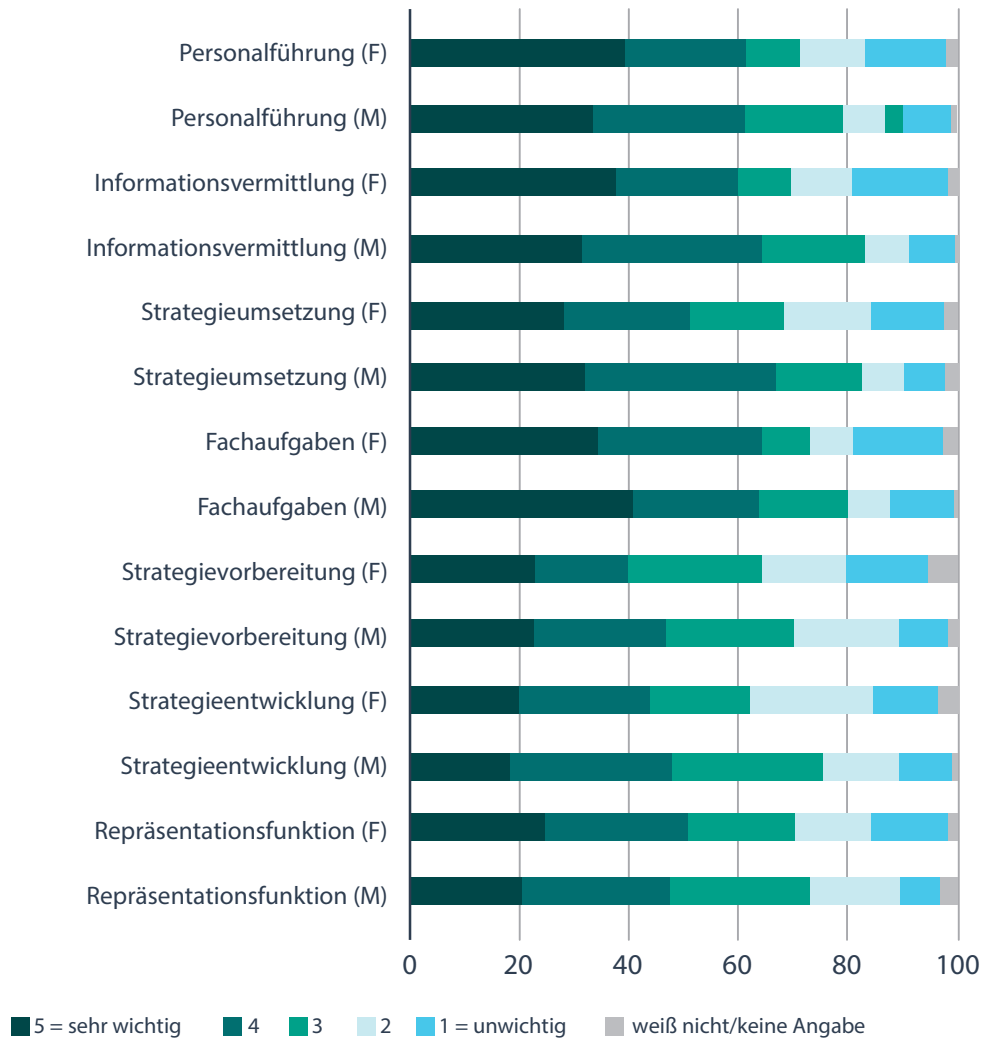
Die Bedeutung der einzelnen Managementfunktionen variiert mit dem Alter.

Männer betonen strategische Themen im Unternehmen wesentlich stärker als Frauen.

Frauen messen der Personalführung und Informationsvermittlung häufiger eine „sehr wichtige“ Bedeutung zu als Männer.

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

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



Angaben in Prozent; n=275; eigene Erhebung.

Herausforderungen

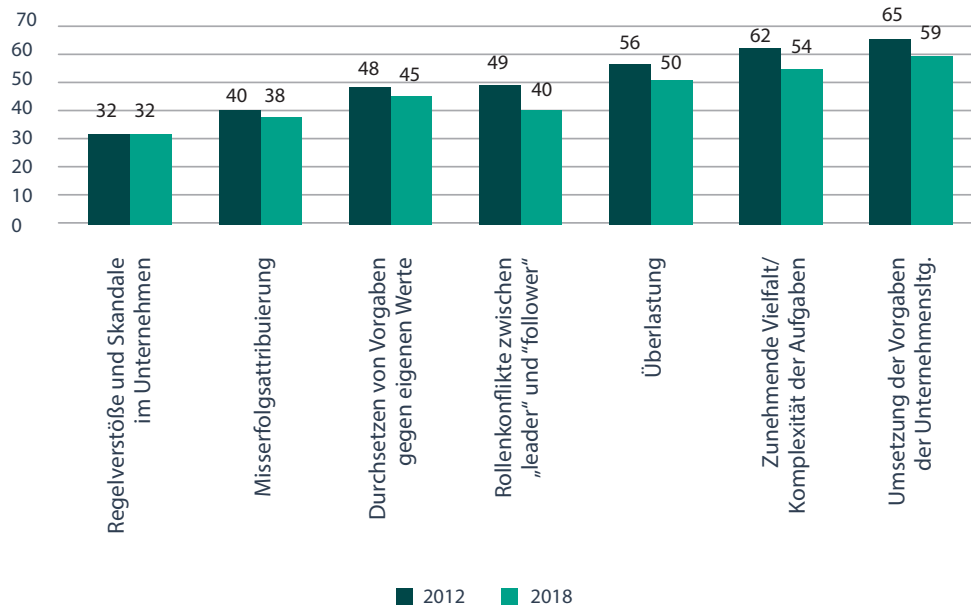
Von vielen als Schlüsselposition gesehen, nehmen mittlere Manager eine Stellung zwischen Topmanagement und operativer Ebene ein. Aus dieser Rolle als Intermediär zwischen „oben und unten“ können, wie eingangs diskutiert, vielfältige Herausforderungen resultieren, die häufig zusammenfassend und auch etwas plakativ mit der „Sandwich-Position“ beschrieben werden. Hier empfiehlt sich jedoch eine differenziertere Betrachtung der einzelnen Schwierigkeiten, denen sich mittlere Manager gegenüber sehen.

Die Beurteilung der Herausforderungen, mit denen sich mittlere Manager am häufigsten konfrontiert sehen, zeigt Abbildung 8. Bemerkenswert ist, dass sich die Einschätzung, welche Schwierigkeiten für das Mittelmanagement am größten sind, im Vergleich zur Vorgängerstudie nahezu als unverändert konstant erwiesen hat. Lediglich die „Durchsetzung von Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die eigenen Werte“ und der „Rollenkonflikt zwischen ‚leader‘ und ‚follower““ haben in der Rangfolge die Plätze getauscht.

Die Herausforderungen, mit denen sich mittlere Manager konfrontiert sehen, sind über die Jahre unverändert geblieben.

Abb. 8: Herausforderungen für das mittlere Management in den Jahren 2012 und 2018

Worin sehen Sie die größte Herausforderung für das MM?



Angaben in Prozent (Antworten für „große“ und „sehr große“ Herausforderung); Mehrfachnennungen möglich; n=232 (2012); n=300 (2018); eigene Erhebung

Die größte Herausforderung liegt noch immer in der Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen. 59 % der Befragten halten diese Umsetzung für eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. An der dilemmabehafteten Sandwich-Position hat sich also wenig geändert. Mittlere Manager sehen sich nach wie vor zwischen den Stühlen verschiedener Hierarchieebenen sitzen – mit Loyalitäten gegenüber zwei Gruppen, die schwer zu vereinen sind.

Fast 60 % aller mittleren Manager sieht sich im Sandwich eingeklemmt.

Positiv vermerkt werden kann jedoch, dass – insgesamt betrachtet – das Ausmaß der einzelnen Schwierigkeiten im Jahr 2018 bei sechs von sieben Themen niedriger eingestuft wurde als im Befragungsjahr 2012 (Fifka und Kraus 2013). Dies lässt sich zumindest als eine geringfügige Verbesserung der Situation des mittleren Managements interpretieren. Dabei gibt es durchaus überraschende Ergebnisse. So nannten im Jahr 2012 62 % der mittleren Manager die zunehmende Komplexität und Vielfalt der Aufgaben eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. Im Jahr 2018 waren es „nur“ noch 54 %. Angesichts der Vermutung, dass besonders die Digitalisierung und zunehmende Globalisierung Komplexitätstreiber darstellen würden, erstaunt diese Entwicklung. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich – trotz der Rückläufigkeit – die Konfrontation mit einer zunehmenden Komplexität und Aufgabenvielfalt noch immer auf einem sehr hohen Niveau befindet.

Die Hälfte der mittleren Manager empfindet Überlastung als ein erhebliches Problem. Besonders ältere Mittelmanager leiden unter ihr.

Das gilt auch für eine empfundene Überlastung, die für die Hälfte der mittleren Manager nach wie vor eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung darstellt. Dabei ergeben sich jedoch erhebliche altersbedingte Unterschiede, denn besonders die älteren Mittelmanager sehen eine Überbeanspruchung als gravierendes Problem. So benannten 33 % der 60 bis 69jährigen Überbelastung als „sehr große“ Herausforderung, während es bei den 20 bis 29jährigen nur 15%, bei den 30- bis 39-Jährigen 25 %, bei den 40- bis 49-Jährigen 24 % und bei den 50- bis 59-Jährigen 18 % waren.

Auch die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung gegen mögliche Mitarbeiterinteressen erweist sich für die jüngsten der mittleren Manager als weniger problematisch. Nur 39 % sehen das als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. In allen anderen Altersgruppen liegt der Wert bei mindestens 58 %, bei den über 60jährigen sogar bei 88 %. Hierfür kann es mehrere mögliche Ursachen geben. Zum einen wäre denkbar, dass im Laufe des Arbeitslebens eine stärker werdende Solidarisierung mit den Mitarbeitern stattfindet, auch weil der Aufstieg in das Topmanagement verwehrt bleibt, und deshalb Konflikte stärker empfunden werden; zum anderen, dass jüngere mittlere Manager die moralische Dimension ihres Handelns weniger stark reflektieren.

Mit zunehmendem Alter reflektieren mittlere Manager stärker die moralische Dimension ihres Handelns.

Für die letztere Vermutung spricht, dass sie auch die Durchsetzung von Vorgaben gegen ihre Wertvorstellungen als weniger problematisch empfinden. Nur 35 % der 20 bis 29jährigen sehen in ihr eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. Bei den drei folgenden Altersgruppen sind es im Durchschnitt 45 %, bei den über 60jährigen gar 55 %. Die moralische Dimension des eigenen Handelns gewinnt also im Zeitverlauf an Bedeutung.

Unabhängig vom Alter empfinden 45 % der mittleren Manager das Handeln gegen eigene Wertvorstellungen als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. Es ist also keine Seltenheit, dass das Handeln im professionellen Umfeld den persönlichen moralischen Vorstellungen widerspricht, woraus Urteils- und Entscheidungskonflikte für mittlere Manager resultieren. Ethische Dilemmata sind also fast für die Hälfte aller mittleren Manager eine unschöne Erfahrung.

Bemerkenswert ist, dass sich zwischen Männern und Frauen keine nennenswerten Unterschiede ergeben, was sowohl die Umsetzung von Vorgaben der Unternehmensleitung als auch das Handeln gegen eigene Wertvorstellungen betrifft. Die Werte entsprechen hier jeweils ziemlich genau den oben genannten Durchschnittswerten. Eine stärker ausgeprägte moralische Sensibilisierung des einen oder anderen Geschlechts kann somit nicht attestiert werden. Allerdings ergeben sich Unterschiede bei der Wahrnehmung einer Misserfolgsattribuierung und dem Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“. Frauen fühlen sich häufiger für Misserfolge verantwortlich gemacht als Männer. 42% von ihnen sehen das als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, während es bei den Männern nur 36 %. Dies spiegelt sehr genau die Ergebnisse aus dem Jahr 2012 wider. Was den Rollenkonflikt betrifft, so empfinden 46 % der Frauen es als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene gleichzeitig zu sein. Unter den Männern sehen dies nur 37 % so. Mögliche Ursachen für diese Unterschiede werden im folgenden Kapitel, in dem das Problemfeld „Rollenkonflikt“ näher untersucht wird, erörtert.

Frauen sehen es als größere Herausforderung, für Misserfolge verantwortlich gemacht zu werden, als Männer.

Insgesamt werden, wie in der Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013), Misserfolgsattribuierung, d.h. Schuldzuweisungen an das mittlere Management für übergeordnete Misserfolge, sowie Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen vergleichsweise selten als Herausforderung erachtet. Es zeigt sich allerdings erneut, dass immerhin ein Drittel der mittleren Manager diese Verstöße und Verfehlungen als eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung erachtet, was vermuten lässt, dass solche Verfehlungen in zahlreichen Unternehmen noch immer an der „Tagesordnung“ sind.

Interessanterweise stimmen die Aussagen der Befragten zu den Herausforderungen nicht nur mit den Ergebnissen der Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013), sondern auch mit den Experteneinschätzungen aus der Studie von Prognos (2011) überein. Es lässt sich festhalten, dass in beiden vorausgehenden Studien sowie in der aktuell vorliegenden Auswertung jeweils die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die Interessen der Mitarbeiter und die steigende Verdichtung der Arbeitsaufgaben als die beiden größten Herausforderungen gesehen werden.

Betrachten wir die Beurteilung der Herausforderungen unter Beachtung der Mitarbeiterzahl (Abb. 9), zeigt sich deutlich, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die beiden Herausforderungen zunehmen, die soeben als die schwierigsten identifiziert wurden. Auf einer Skala von 1 bis 5 (keine Herausforderung bis sehr große Herausforderung) wird die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung von mittleren Managern aus den kleinsten und kleinen Unternehmen mit durchschnittlich 3,33 bzw. 3,35 bewertet. In Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern liegt der Wert bereits bei 3,42, in Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitern bei 3,80 und in Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern bei 3,74. Es erscheint naheliegend, dass die größere hierarchische Distanz in großen Unternehmen die Umsetzung von Vorgaben gegen die Interessen der Mitarbeiter erschwert.

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 „follower“	Durchsetzung von Vorgaben gegen eigene Werte	Misserfolgsattribution	Regelverstöße und Skandale
1-9	3,33	2,67	2,67	2,33	2,33	3,33	1,67
10-49	3,35	3,30	3,52	3,26	3,22	3,35	3,17
50-249	3,42	3,58	3,46	3,20	3,31	3,29	2,94
250-999	3,80	3,69	3,56	3,40	3,46	3,40	3,04
>=1000	3,74	3,52	3,39	3,39	3,35	3,22	2,85

Arithmetische Mittel; n= 276; (1=keine Herausforderung; 5=sehr große Herausforderung); eigene Erhebung.

Ein identisches Phänomen ist auch im Hinblick auf die Beurteilung festzustellen, inwieweit die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben eine Herausforderung darstellt. Erneut steigt die wahrgenommene Herausforderung mit der Unternehmensgröße erneut kontinuierlich an, bis sie in Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden bei 3,69 einen Spitzenwert erreicht, um dann in Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitenden auf 3,52 zurückzugehen. Dies unterstreicht die oben geäußerte Annahme, dass die zweitgrößte Unternehmensklasse noch nicht den Professionalisierungsgrad erreicht hat wie die größten Unternehmen, weshalb mehr Druck auf dem mittleren Management lastet. Auch die als stärker empfundene Überlastung im Vergleich beider Größenklassen spricht dafür (Abb. 9).

Auffällig ist, dass insbesondere in Kleinstunternehmen die meisten Herausforderungen seltener gesehen werden: Die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung (3,33), zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben (2,67), Überlastung (2,67), Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ (2,33), Durchsetzung von Vorgaben gegen eigene Werte (2,33) sowie Regelverstöße und Skandale (1,67) zeigen in Kleinstunternehmen jeweils die niedrigsten Durchschnittswerte. Die Durchsetzung von Vorgaben gegen eigene Werte wird mit steigender Unternehmensgröße häufiger als Herausforderung gesehen, und erreicht den höchsten Durchschnittswert erneut im Falle von mittleren Managern in Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden. Diese Verteilung wurde bereits in der Studie von 2013 festgestellt, was vermuten lässt, dass es sich hierbei um ein stabiles Phänomen handelt.

In Kleinstunternehmen sind die genannten Herausforderungen weniger häufig ein Problem.

4.2.2. Problemfeld Rolle

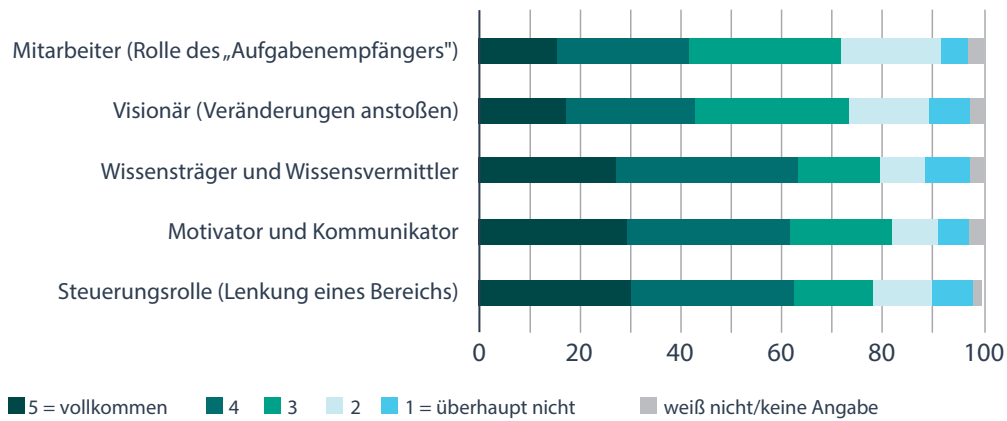
In der Literatur werden häufig verschiedene Rollen, die mittlere Manager ausfüllen, konzeptionell unterschieden. Oft wird dabei die Sandwichposition thematisiert, welche der Funktion von Mittleren Managern immanent ist. Gerade wenn mittlere Manager sich mit der Führung ihrer Abteilung stark identifizieren, kann es passieren, dass sie die Umsetzung der Entscheidungen des Topmanagements, die ihre Abteilung nachteilig betreffen, als problematisch erachten.

Die Implementierung der Vorgaben der obersten Ebene stellt – wie oben ausführlich diskutiert – für das Mittelmanagement die größte Herausforderung dar. Allerdings führen die Betroffenen diese „Sandwich-Problematik“ nicht unmittelbar auf ihre gleichzeitige Rolle als „leader“ und „follower“ zurück, denn – wie auch in der vorausgehenden Studie (Fifka und Kraus 2013) – nimmt diese Doppelrolle unter den größten Herausforderungen lediglich einen mittleren Stellenwert ein, wie Abbildung 8 zeigt. Dieses Ergebnis stimmt auch mit weiteren früheren Studien überein. Ebenso maßen die von Prognos (2011) befragten Experten dem eigentlichen Rollenkonflikt lediglich eine mittlere Bedeutung zu. Auch 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.

Daraus ergibt sich zunächst ein etwas ambivalentes Bild. Dieses lässt sich so interpretieren, dass mittlere Manager die Umsetzung der Vorgaben von oben gegen die Interessen ihrer Mitarbeiter als herausfordernd ansehen, dies aber auf die hohe Erwartungshaltung des Topmanagements (siehe dazu auch das Problemfeld „Leistungsdruck“)

Abb. 10: Das Rollenverständnis mittlerer Manager

Welche Beschreibung Ihrer Rolle halten Sie für zutreffend?



Angaben in Prozent; n=298; eigene Erhebung. Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler.

zurückführen, nicht aber auf den Umstand, dass sie zwei Rollen gleichzeitig innehaben.

Der Grund, warum den befragten mittleren Managern der Rollenkonflikt als nur durchschnittlich problematisch erscheint, könnte mit dem von ihnen geäußerten Rollenverständnis in Verbindung stehen. Wie Abbildung 10 zeigt, sehen sich die Befragten in erster Linie in der Rolle als Wissensträger und Wissensvermittler, in der Steuerungsrolle und als motivierende Vorgesetzte, seltener als Mitarbeiter, die Aufgaben empfangen. 63 % der Befragten beurteilen die „Steuerungsrolle“ und 62 % die Rolle als „Motivator und Kommunikator“ als „zutreffend“ bis „sehr zutreffend“. Dabei lässt sich eine geringere Bedeutung dieser Rollen im Vergleich zur Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013) erkennen, in der noch 69 % die „Steuerungsrolle“ und 70 % die Rolle als „Motivator und Kommunikator“ für „zutreffend“ bis „sehr zutreffend“ bewerteten.

Einen deutlichen Anstieg der Häufigkeit erfährt in der aktuellen Studie die Rolle als Wissensträger und Wissensvermittler. Mit einem Anteil von 64 % („zutreffend“ bis „sehr zutreffend“) bestimmt diese Rolle das Verständnis der befragten Mittleren Manager am deutlichsten (Rang 1). In der Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013) kam die Rolle als Wissensträger und Wissensvermittler mit einem Anteil von 61 % lediglich auf Rang 4. Dies mag der zunehmenden Bedeutung der Wissensgesellschaft und des Wissenswettbewerbs geschuldet sein, in denen Wissen im Vergleich zu materiellen Ressourcen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Wie bereits erwähnt, trifft die Rolle als Mitarbeiter, der Aufgaben empfängt, das Rollenverständnis der Befragten am wenigsten. Mit einem Anteil von 42 %, vergleichbar mit einem Anteil von 40 % in der Vorgängerstudie, nimmt die Rolle als Mitarbeiter weiterhin den letzten Rang innerhalb des Rollenverständnisses ein. Dies lässt einen interessanten Schluss im Hinblick auf den Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ zu. Dessen nur moderate Ausprägung kann somit auf den Umstand zurückgeführt werden, dass sich mittlere Manager schlicht und einfach nicht in der Rolle eines „followers“ bzw. eines Mitarbeiters sehen.

Diese Annahme wird durch ein weiteres Ergebnis der Studie gestützt. Fragt man mittlere Manager danach, ob sie aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretungen eher auf der Arbeitnehmer- oder eher der Arbeitgeberseite eingeordnet werden, so sprechen die Zahlen für sich. 46 % der mittleren Manager sind der Ansicht, dass sie von den Arbeitnehmervetretern als Arbeitgeber gesehen werden, während nur 16 % der Überzeugung sind, dass sie von den Arbeitnehmervetretern auch als Repräsentanten der Arbeitnehmerseite wahrgenommen werden. Ob dies die tatsächliche Sichtweise der Arbeitnehmervetreter ist, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden. Juristisch sind mittlere Manager nur in den seltensten Fällen auch Arbeitgeber. Aber der Umstand, dass sie die Vorgaben der eigentlichen Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern durchsetzen, mag durchaus dazu führen, dass sie von deren Vertretungen eher auf der Seite der Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Betrachtet man die Angaben für Frauen und Männer im Mittleren Management getrennt, zeigt sich für beide Gruppen die Tendenz, sich weniger als Mitarbeiter, sondern eher als Vorgesetzte zu verstehen. Dennoch ergeben sich erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Mitarbeiter- Rolle halten nur 38 % der Männer, aber 48 % der Frauen für „zutreffend“ bis „sehr zutreffend“. Dass Frauen diese Rolle häufiger als Männer für sich sehen, wurde bereits in der Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013) festgestellt; hier verstanden sich 33 % der Männer und 49 % der Frauen als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen.

Interessantweise, was zunächst widersprüchlich erscheinen mag, sehen sich Frauen auch stärker in der Rolle als Vorgesetzte (63 %) im Vergleich zu den Männern (58 %). Dies lässt zumindest vermuten, dass Frauen mit der Akzeptanz dieser beiden unterschiedlichen Rollen weniger Schwierigkeiten haben als Männer.

Für Männer hingegen erweist sich die Rolle als Wissensträger und Wissensvermittler und die Steuerungsrolle mit jeweils 66 % am häufigsten als „zutreffend“ bis „sehr zutreffend“. Frauen sehen sich im

Frauen sehen sich selbst häufiger als Männer sowohl in der Mitarbeiter- als auch in der Vorgesetztenrolle.

Mit zunehmender Abteilungsgröße wächst auch das Verständnis, Vorgesetzter zu sein.

Vergleich zu Männern seltener in der Rolle als Wissensträgerin und Wissensvermittlerin (61 Prozent) und in der Steuerungsrolle (62 %). Auch Visionäre (47 %) sind unter den Befragten eher verbreitet als Visionärinnen (40 %). Ähnlich häufig verstehen sich beide Gruppen als Motivator und Kommunikator; Männer mit einem leicht höheren Anteil (63 %) als Frauen (61 %).

Für die Größe der geleiteten Abteilung lässt sich erwartungsgemäß zeigen, dass mittlere Manager, die große Abteilungen leiten, sich häufiger als Vorgesetzte sehen. Während nur 24 % der Leiter einer Abteilung, die zwischen 1 und 29 Mitarbeitern umfasst, der Vorgesetztenrolle eine „sehr große“ Bedeutung einräumen, sind es bei Abteilungen von 30 Mitarbeitern und mehr immerhin 45 %.

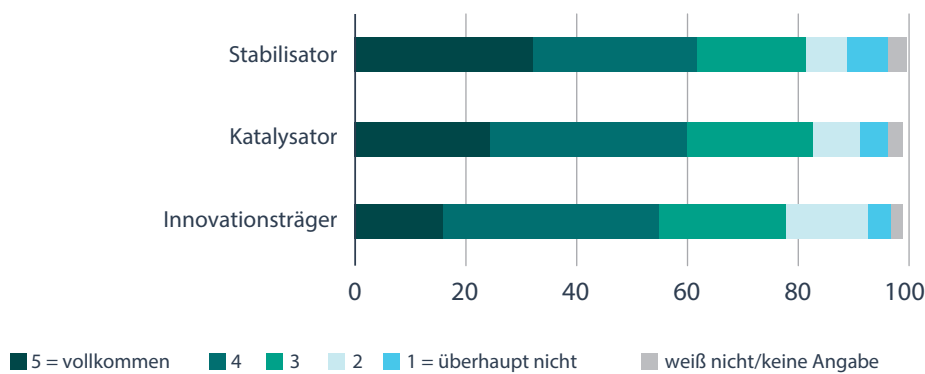
Über die bereits identifizierten, übergeordneten Rollen in Abbildung 10 hinaus, nehmen mittlere Manager spezifischere Rollen in einer Organisation ein. Die Herausforderung dabei ist, dass mehr Rollen in aller Regel auch mit mehr Erwartungen verbunden sind. Das kann zu einer Situation führen, die für mittlere Manager eine übermäßige Beanspruchung bedeuten kann; gerade wenn sie mit Ansprüchen konfrontiert werden, die sie aufgrund eines geringeren Handlungsspielraumes im Vergleich zum Topmanagement nicht erfüllen können.

Drei spezifische Rollen, die in diesem Kontext bedeutsam sind und deshalb näher in dieser Studie beleuchtet wurden, sind in Abbildung 11 zusammengefasst (vgl. Huy 2001; Philippeit 2009; Freimuth et al. 2003). Zum einen wird mittleren Managern in Organisationen häufig die Rolle als „Stabilisatoren“ zugeschrieben, d.h., es wird das Sicherstellen von Kontinuität von ihnen erwartet. Wird auf der anderen Seite gleichzeitig Wandel und Innovation angesichts des zunehmend dynamischen Wettbewerbs von ihnen gefordert, birgt dieses Verständnis einen potentiellen Konflikt. Denn langfristiges Umdenken und innovative Wege können der Gewährung von Kontinuität entgegenstehen. Darüber hinaus werden Erwartungen an mittlere Manager herangezogen, die gerade aus ihrer Doppelmitgliedschaft in der Führung und der Bereichsleitung resultieren. Aufgrund dieser Stellung werden sie nicht selten als Katalysatoren gesehen, denen das effektive und rasche Umsetzen der Vorgaben des Topmanagements gelingen soll.

Abbildung 11 zeigt, dass sich mittlere Manager häufig als Stabilisatoren und Katalysatoren sehen. 62 % bestätigen mit „vollkommener“ und „grundlegender“ Zustimmung, dass mittlere Manager das Unternehmen stabilisieren. Ein ähnlich hoher Anteil von 60 % befindet, dass Mittelmanager bedingt durch ihre Doppelmitgliedschaft als „Katalysatoren“ fungieren. Seltener bewerten sie ihren Beitrag zu Wandel und Innovation (55 %), was sich mit der oben angesprochenen, eher weniger eingenommenen Rolle als „Visionäre“ deckt.

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

Inwieweit nehmen mittlere Manager die folgenden Rollen ein?



Angaben in Prozent; n=292; eigene Erhebung. Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler.

Die „vollkommene“ Zustimmung von 32 % der mittleren Manager, die sich als Stabilisatoren verstehen, steht in starkem Kontrast zu den nur 16 %, die mit „vollkommen“ ihre Rolle als Innovationsträger bewerten. Die Auffassung, „Bewahrer“ zu sein, ist also wesentlich stärker ausgeprägt als die des „Veränderers“, was sich durchaus negativ auf die Innovations- und nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann. Die zu Anfang dieser Studie aufgegriffene Feststellung Dämons (2017), dass die größten „Bremser“ für Veränderung im Unternehmen im Mittelmanagement saßen, gewinnt damit durchaus an Relevanz. Erschwerend kommt hinzu, dass sich dieses Rollenverständnis im Vergleich zu 2012 nahezu überhaupt nicht geändert hat. Allerdings wäre es falsch, die Schuld hierfür dem mittleren Management zuzuschreiben. Denn offensichtlich versäumen es Unternehmen nach wie vor, Mittelmanager in ihrer Rolle als Innovatoren zu fördern.

Mittlere Manager sehen sich viel stärker als „Bewahrer“, denn als „Veränderer“.

Die in diesem Kontext naheliegende Vermutung, es wären gerade ältere Mittelmanager, die Innovationen ablehnend gegenüber stehen würden, erweist sich als falsch. So stimmen bei den 50 bis 59jährigen 22 % und bei den 60 bis 69jährigen sogar 44 % der Aussage, mittlere Manager seien Innovationsträger, „vollkommen“ zu. Unter den 20 bis 29jährigen sind es hingegen nur 8 %, unter den 30 bis 39jährigen 16 % und unter den 40 bis 49jährigen 12 %. Wie in der Vorgängerstudie zeigt sich damit erneut, dass Innovationsbereitschaft nicht mit dem Alter abnimmt.

Ältere Mittelmanager sehen sich häufiger als Innovatoren als ihre jüngeren Kollegen.

Die meisten Innovatoren finden sich im produzierenden Gewerbe.

Interessant ist, dass Frauen die Bedeutung aller drei Rollen als kritischer einschätzen als Männer. So halten 13 % eine Rolle als „Stabilisator“ für überhaupt nicht zutreffend, bei der Rolle des „Innovators“ tun dies 9 % und bei der des „Katalysators“ immerhin noch 7 %. Bei den Männern sind es jeweils 7 %, 2 % und 5 %. Insgesamt sehen Männer alle drei Rollen als zutreffender für mittlere Manager an als Frauen. Dies lässt annehmen, dass sie sich selbst stärker und auch weniger kritisch in diesen Rollen sehen.

Auch im Hinblick auf die einzelnen Branchen ergibt sich ein differenziertes Bild, denn die meisten Innovatoren sitzen mit Abstand im produzierenden Gewerbe. Auf einer Skala von 1 (nicht zutreffend) bis 5 (vollkommen zutreffend) wird die Innovatorenrolle von den Befragten aus den entsprechenden Betrieben mit 3,63 bewertet. Auch unter den mittleren Managern in der Primärindustrie (3,50) und im Handel (3,52) wird der Funktion als Innovator eine nicht unerhebliche Bedeutung zugesprochen, während sie bei den Finanz- (3,36) und sonstigen Dienstleistern (3,37) als weit weniger zutreffend für mittlere Manager gesehen wird. Dieser niedrige Wert ist als problematisch zu beurteilen, denn den deutschen Dienstleistern fehlen mittlere Manager als Innovationsträger in hohem Maße.

4.2.3. Problemfeld Leistungsdruck und Arbeitsbelastung

Der Druck von „oben“ ist im Sandwich wesentlich stärker als der Druck von unten und hat im Laufe der Zeit nicht abgenommen.

Der Leistungsdruck auf mittlere Manager resultiert, wie vielfach diskutiert, aus dem Umstand, dass sie grundsätzlich Druck von „oben“ und „unten“ bekommen können aufgrund der „Sandwich-Position“, die sie innehaben. Wie Abb. 12 zeigt, wird der Druck durch das Topmanagement jedoch als deutlich stärker wahrgenommen als der von den Mitarbeitern ausgeübte Druck. Nahezu doppelt so viel Befragte nehmen einen „starken“ oder „sehr starken“ Druck von „oben“ wahr als von „unten“. Dennoch erwarten Mitarbeiter nach Einschätzung der mittleren Manager 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. Die Einschätzung der Befragten hat sich dabei im Zeitverlauf kaum verändert, denn die Ergebnisse der Vorgängerstudie sind in diesem Themenfeld nahezu identisch. Besonders der Druck von „oben“ auf das Mittelmanagement hält also an.

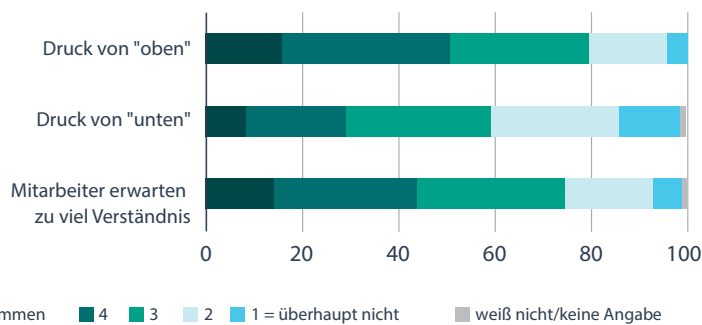
Frauen empfinden den Druck von „oben“ stärker als Männer. 53 % von ihnen empfinden ihn als „stark“ oder „sehr stark“ im Vergleich zu 48 %

der Männer. Der Druck von unten wird zwar sehr ähnlich empfunden (30% der Frauen und 29 % der Männer schätzen diesen als „stark“ oder „sehr stark“ ein), aber Frauen sehen sich viel stärker mit der Situation konfrontiert, dass Mitarbeiter zu viel Verständnis erwarten. 21 % von ihnen stimmen der Aussage, dass Mitarbeiter zu viel Verständnis erwarten, „vollständig“ zu, während es bei den Männern nur 10 % sind. Auch diesbezüglich ist eine unveränderte Situation im Vergleich zu 2012 zu attestieren, denn die Einschätzungen fielen seinerzeit sehr ähnlich aus.

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

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=286; eigene Erhebung. Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler

Die Beziehung zum oberen Management ist nicht nur durch eine ausgeprägte Drucksituation gekennzeichnet, sondern auch durch empfundene Ungerechtigkeiten. So stimmen 59 % der mittleren Manager der Aussage zu, die Differenz zwischen ihrem Gehalt und dem des Topmanagements sei zu groß. Dass dies nicht nur eine Vermutung ist, zeigt sich daran, dass mittlere Manager diese Einschätzung durchaus präzisieren können. So schreibt einer der Befragten: „Z.B. für 120 Mitarbeiter verantwortlich (von 2400), aber 27mal weniger Geld als Geschäftsführung.“ Dementsprechend halten nur 40 % ihre Entlohnung als angemessen für ihre Leistung.

Die empfundene Gehaltsungerechtigkeit im mittleren Management ist – besonders im Vergleich zum Topmanagement – nach wie vor ausgeprägt.

Der Vergleich mit der Vorgängerstudie ergibt ein ambivalentes Bild. Im Jahr 2012 empfanden 61 % der Befragten die Differenz zu den Gehältern der obersten Führungsebene als zu groß, wodurch sich keine wesentliche Änderung ergibt. Allerdings hielten damals nur 27 % ihr

Gehalt für angemessen. Die Zufriedenheit mit der Entlohnung in Relation zur eigenen Leistung hat also zugenommen. Dennoch ist noch immer mehr als die Hälfte nicht zufrieden mit ihrem Gehalt.

Beklagt wird aber auch die fehlende Wertschätzung durch die Geschäftsführung. So bemängelt eine Managerin das „Ego der Führungsebene im Top-Management und fehlendes Wissen über die Aufgaben und Leistungen des mittleren Managements.“ Ein anderer befindet, dass „das Topmanagement die Leistung einfach für sich beansprucht.“ Letztere Einschätzung teilen viele der mittleren Manager. So stimmen 59 % der Aussage, dass der Erfolg eines Unternehmens dem Topmanagement zugewiesen werde in hohem Maße zu. Es existiert also zum einen sowohl eine relative als auch absolute empfundene Gehaltsungerechtigkeit im Mittelmanagement und zum anderen ein großes Bedauern über die mangelnde Anerkennung der eigenen Leistung.

Frauen und Männer sind in gleichem Maße unzufrieden mit ihrem Gehalt, aber die Branche macht einen Unterschied.

Beides ist kein geschlechterspezifisches Phänomen. So halten Männer und Frauen zu je 41 % ihr Gehalt für angemessen, während je 59 % den Abstand zum Gehalt des Topmanagements für zu groß halten. Auch bei der Einschätzung, dass der Erfolg des Unternehmens dem Topmanagement zugeschrieben wird, besteht keinerlei Unterschied.

Über die einzelnen Branchen hinweg ergeben sich jedoch große Unterschiede. Die größte Gehaltszufriedenheit findet sich im produzierenden Gewerbe. Dort stimmen 51 % der Aussage zu, dass ihr Gehalt angemessen sei. Im Primärsektor und bei den Finanzdienstleistern liegt die Zahl mit je 46 % noch über dem Gesamtdurchschnitt, während sie im Handel mit 41 % ziemlich genau am Durchschnitt liegt. Am größten ist die Unzufriedenheit bei den anderen Dienstleistern. Hier halten nur 31 % ihr Gehalt für angemessen.

Besonders bei den Finanzdienstleistern wird der Gehaltsabstand zwischen mittlerem und oberem Management kritisch gesehen.

Dahingegen erweist sich das Alter nicht als Einflussfaktor auf die Beurteilung der Angemessenheit des eigenen Gehalts im Vergleich zur eigenen Leistung und in Relation zum Gehalt des Topmanagements. Ebenso hat die Unternehmensgröße keinen Einfluss auf die Einschätzung, ob das Gehalt der eigenen Leistung gerecht wird, und – was erstaunt – auch nicht auf die wahrgenommene Distanz zu den Gehältern der obersten Ebene. Die Vermutung, der Gehaltsabstand könnte in kleineren Unternehmen als weniger problematisch wahrgenommen werden, bestätigt sich nicht, denn die entsprechende Diskrepanz wird über alle Unternehmensgrößen hinweg ähnlich kritisch beurteilt. Das gilt mit einer Ausnahme in hohem Maße auch für die einzelnen Branchen gilt. Lediglich bei den Finanzdienstleistern liegt die Zahl derjenigen, die den Abstand zu den Gehältern des Topmanagements als zu groß empfinden, mit 68 % deutlich über dem Durchschnitt.

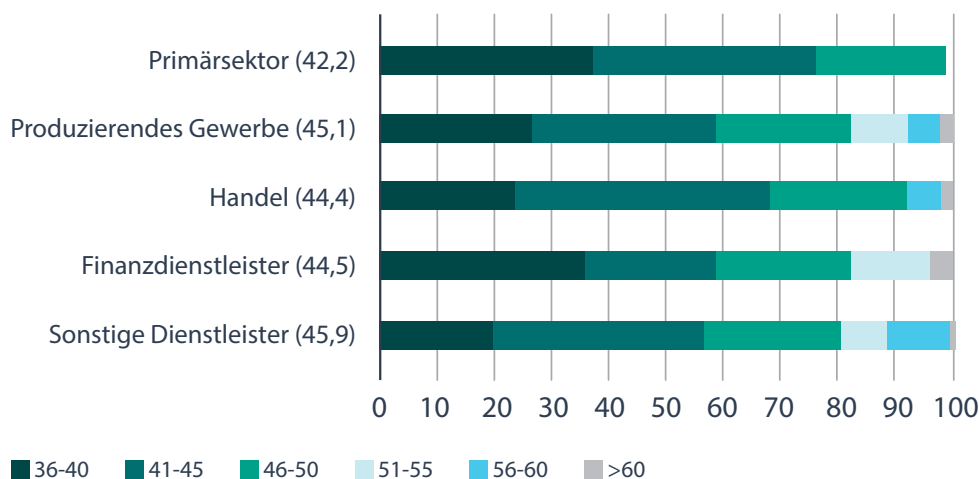
Die Einschätzung, unzureichend entlohnt zu werden, steht, so ist zumindest zu vermuten, in engem Zusammenhang zur empfundenen Arbeitsbelastung. Von den Befragten äußern 43 % eine „hohe“ und 17 % gar eine „sehr hohe“ Belastung, was in Summe der Zahl der mittleren Manager entspricht, die mit ihrem Gehalt nicht zufrieden sind. Im Vergleich zur Vorgängerstudie hat sich die Situation nur marginal verbessert. Im Jahr 2012 empfanden 43 % eine „hohe“ und 22 % eine „sehr hohe“ Arbeitsbelastung.

Fast zwei Drittel aller Befragten empfinden ihre Arbeitsbelastung als „hoch“ oder „sehr hoch“.

Weder das Geschlecht noch die Unternehmensgröße beeinflussen die wahrgenommene Arbeitsbelastung, doch ergeben sich abermals Unterschiede im Vergleich der Branchen. So äußern im Primärsektor nur 30 % eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Belastung, während es im produzierenden Gewerbe 66 % sind. Die wahrgenommene Belastung steht dabei nicht durchgängig im Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden. Während im Primärsektor, wo die Belastung als am niedrigsten empfunden wird, auch die durchschnittliche Wochenarbeitszeit am höchsten ist, weist das produzierende Gewerbe trotz der dort am stärksten empfundenen Belastung nicht die höchste Wochenarbeitszeit aus (siehe Abb. 13).

Abb. 13: Arbeitsstunden (nach Branchen)

Wie viel Stunden arbeiten Sie pro Woche?



Angaben in Prozent; durchschnittliche Stundenzahl pro Woche in Klammern; in der Klasse „>60“ wurde in Anlehnung an die anderen Klassen mit einem Durchschnitt von 62h gerechnet; Zeiten unter 36h wurden nicht abgefragt; n=286; Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

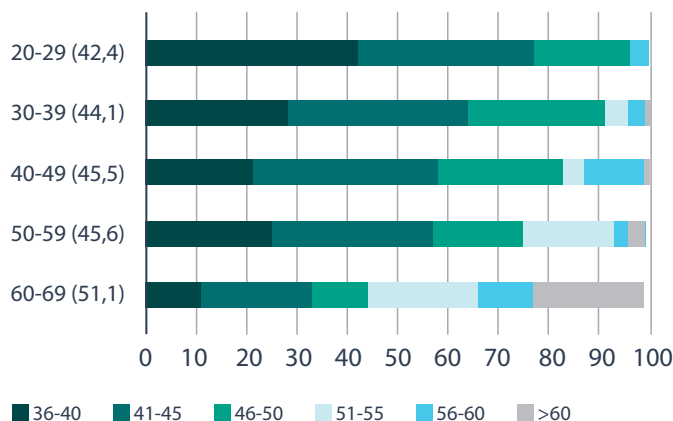
Mittlere Manager arbeiten im Durchschnitt 45,2 Stunden pro Woche.

Männer arbeiten im Durchschnitt, der bei 45,2 Stunden pro Woche liegt, etwas mehr als Frauen. Sie verbringen durchschnittlich 46,3 Stunden im Büro, während es bei den Frauen 43,6 Stunden sind. Lange Arbeitszeiten von 56 Stunden oder mehr sind bei Männern (11 %) wesentlich häufiger als bei Frauen (5 %).

Auch die Unternehmensgröße beeinflusst hohe wöchentliche Stundenzahlen. In den größten Unternehmen (1000 oder mehr Mitarbeiter) sind 12 % der mittleren Manager wöchentlich mindestens 56 Stunden bei der Arbeit. In den beiden nächstgrößeren Unternehmensklassen (250-999 und 50-249 Mitarbeiter) sind es 5 % bzw. 6 %, während bei Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter) die Zahl auf 4 % sinkt. In Kleinstunternehmen gab niemand eine solch lange Wochenarbeitszeit an.

Abb. 14: Arbeitsstunden (nach Alter)

Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?



Angaben in Prozent; durchschnittliche Stundenzahl pro Woche in Klammern; in der Klasse „>60“ wurde in Anlehnung an die anderen Klassen mit einem Durchschnitt von 62h gerechnet; Zeiten unter 36h wurden nicht abgefragt; n=286; Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

Erstaunlich ist, dass die wöchentlich gearbeitete Zeit mit dem Alter kontinuierlich zunimmt. Die ältesten unter den befragten mittleren Managern arbeiten wöchentlich im Durchschnitt nahezu 10 Stunden mehr als die jüngsten (siehe Abb. 14). Ob dies auf eine zunehmende berufliche Verantwortung oder auf den vielfach beschriebenen Wunsch der „Generation Y“ nach mehr Freizeit und Work-Life-Balance zurückzuführen ist, muss an dieser Stelle offengelassen werden.

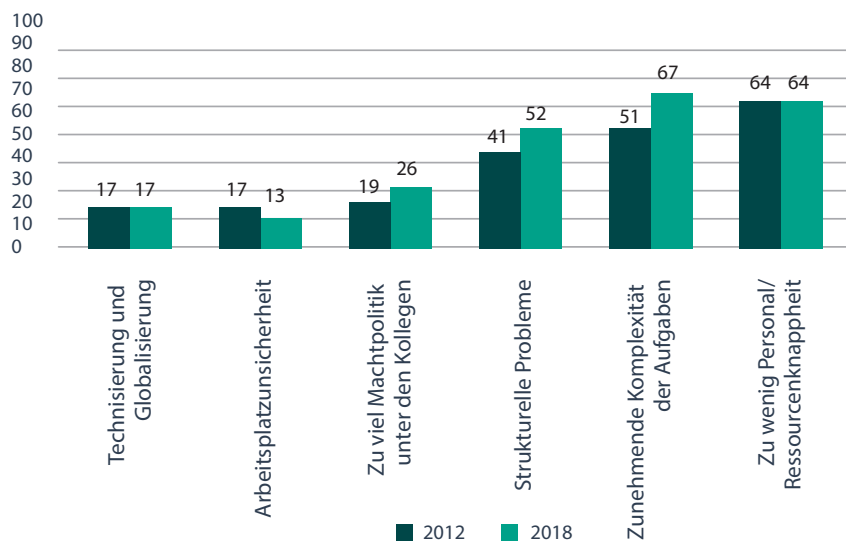
Gefolgert werden kann jedoch sehr eindeutig, dass mittlere Manager kaum von Altersteilzeit Gebrauch machen können. Anders sind die Stundenvolumina nicht zu erklären. Interessant wird sein, ob sich dieses Altersmodell in den kommenden Jahren stärker durchsetzen wird oder ob die Arbeitszeiten im Alter angesichts des demographischen Wandels und der damit verbundenen kleineren Zahl an jungen Menschen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, hoch bleiben werden.

Altersteilzeit ist im mittleren Management noch kein gängiges Modell.

Unmittelbar im Zusammenhang mit hohen Arbeitszeiten und der häufig als hoch empfundenen Arbeitsbelastung stellt sich die Frage nach deren Ursachen. Dabei ergibt sich wie auch bei der Vorgängerstudie 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).

Abb. 15: Ursachen der Arbeitsbelastung in den Jahren 2012 und 2018

Worin liegt die hohe Arbeitsbelastung Ihrer Meinung nach? (Mehrfachnennungen möglich)



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n=221(2012); n=286(2018); eigene Erhebung.

Die zunehmende Komplexität der Aufgaben wird jedoch deutlich häufiger beklagt als es noch 2012 der Fall war und nimmt nun den „Spitzenplatz“ unter den Ursachen für die hohe Arbeitsbelastung ein. Die

Besonders die zunehmende Komplexität von Aufgaben und mangelnde Ressourcen werden als Ursachen der Arbeitsbelastung angesehen.

steigende Komplexität scheint allerdings nicht auf die Technisierung oder auf Folgen der Globalisierung zurückgeführt zu werden, denn hier haben sich im Zeitverlauf keine Veränderungen in der Wahrnehmung ergeben.

Dies gilt auch für fehlende Ressourcen und Personalknappheit, die nach wie vor als problematisch wahrgenommen werden. Mittelmanager fühlen sich im Hinblick auf das, was sie mit ihren Einheiten leisten sollen, also unterausgestattet. Hinzu kommt, dass strukturelle Probleme, z.B. unklare Prozesse oder Verantwortlichkeiten, in den Augen der Befragten deutlich zugenommen haben.

Eine zunehmende Belastung erwächst, wenngleich nach wie vor auf insgesamt niedrigem Niveau, ebenso aus „Machtspielen“ unter den Kollegen. Dass ein Viertel aller Befragten über zu viel Machtpolitik unter Kollegen klagt, ist durchaus als bedenklich anzusehen, denn – wie Studien gezeigt haben (vgl. z.B. Robbins und Judge 2017) – führt das zu psychischer Belastung, steigender Arbeitsunzufriedenheit und auch weniger Leistung. Etwas beruhigend dürfte hingegen die gesunkene Arbeitsplatzunsicherheit wirken. Nur etwa jeder Zehnte Mittelmanager macht sich Sorgen um seinen Arbeitsplatz.

Männer sehen sich stärker mit einzelnen Ursachen einer hohen Arbeitsbelastung konfrontiert als Frauen.

Bemerkenswert ist, dass Männer die einzelnen Ursachen für die Arbeitsbelastung mit einer Ausnahme stärker wahrnehmen als Frauen. Lediglich die Machtpolitik unter Kollegen empfinden Frauen (28 %) häufiger als Problem als Männer (25 %). Besonders strukturelle Probleme werden von Männern (61 %) deutlich stärker beklagt als von Frauen (41 %) und auch bei der fehlenden Ausstattung mit Ressourcen ergibt sich ein größerer Unterschied, denn 66 % der Männer aber „nur“ 59 % der Frauen sehen diese als ursächlich für die Arbeitsbelastung. Mit Blick auf die Branchen sehen sich besonders die Mittelmanager bei den Finanzdienstleistern mit Technologie und Globalisierung (36 %) und fehlenden Ressourcen (79 %) deutlich überdurchschnittlich konfrontiert, während die Arbeitsplatzunsicherheit im produzierenden Gewerbe (17 %) am höchsten ist. Die Machtpolitik unter Kollegen wird am stärksten bei den sonstigen Dienstleistern wahrgenommen (31 %), wohingegen die zunehmende Komplexität der Aufgaben besonders im Handel (85 %) als Ursache für die Arbeitsbelastung gesehen wird.

Besonders jüngere Mittelmanager empfinden Arbeitsplatzunsicherheit als belastend.

Was die einzelnen Altersstufen betrifft, so wird deutlich, dass die Arbeitsplatzunsicherheit mit zunehmendem Alter nachlässt. Ältere Mittelmanager sehen ihren Arbeitsplatz im Gegensatz zu den jüngeren kaum bedroht. Unter den 20-29jährigen nennen 23 % diese Unsicherheit als Ursache für Arbeitsbelastung, ehe die Zahl bei den 30-39jährigen auf 18 % und bei den 40-49jährigen auf 13 % zurückgeht. Von den 50-59jährigen sehen nur noch 7 % Arbeitsplatzunsicherheit als proble-

matisch, bei den 60-69jährigen gar niemand mehr. Die Technisierung und Globalisierung als Belastungsursache hingegen nimmt nahezu kontinuierlich mit steigendem Alter zu – von 15 % bei den jüngsten Mittelmanagern auf 25 % bei den ältesten. Was die anderen Ursachen angeht, ergeben sich keine erkennbaren, am Alter festzumachende Entwicklungen.

Über fehlende Ausstattung (79 %) und strukturelle Probleme (64 %) klagen besonders Mittelmanager in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, während Machtspiele unter Kollegen am stärksten in den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern wahrgenommen werden (35 %). Besonders das letztere Ergebnis überrascht nicht, ist doch in größeren Unternehmen von einer stärkeren Rivalität im Hinblick auf die eigene Karriere auszugehen. Die steigende Komplexität der Aufgaben hingegen ist unabhängig von der Unternehmensgröße, denn in allen Größenklassen sehen sich etwa zwei Drittel der jeweiligen Unternehmen damit konfrontiert.

Der Druck, Erfolge zu erzielen und die Vorgaben der Unternehmensleitung – notfalls auch gegen die Interessen der eigenen Mitarbeiter – durchzusetzen, kann moralische Konflikte bei mittleren Managern hervorrufen.

4.2.4. Problemfeld moralische Konflikte

Wie bereits erläutert, erachtet es fast die Hälfte aller Befragten als eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, Vorgaben entgegen eigener Werte zu implementieren. Ebenso viele sahen sich dazu bereits konkret gezwungen, denn unter allen Befragten gaben 51 % an, dass sie im beruflichen Kontext schon einmal gegen ihr persönliche Moralvorstellungen handeln mussten. Das sind 7 % weniger als im Jahr 2012. Mittlere Manager sehen sich also in etwas geringerem Maße moralischen Dilemmata am Arbeitsplatz ausgesetzt als noch vor sechs Jahren.

Männer (53 %) fühlen sich häufiger als Frauen (49 %) veranlasst, gegen die eigenen Werte zu agieren. Die Wahrscheinlichkeit, das tun zu müssen, nimmt auch mit steigender Abteilungsgröße zu. 47 % der mittleren Manager, die Abteilungen mit weniger als 20 Mitarbeitern leiten, sahen sich schon dazu gezwungen. Unter den Managern mit Abteilungen, die zwischen 21 und 50 Mitarbeitern umfassen, waren es bereits 52 %, und bei Einheiten mit mehr als 50 Mitarbeitern gar 67 %

Die Vermutung, dass mittlere Manager größerer Abteilungen häufiger in moralische Konflikte aufgrund des Umgangs mit Mitarbeitern geraten als ihre Kollegen in kleineren Abteilungen, bestätigt sich jedoch nicht. Zwar ist der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern im Inland

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

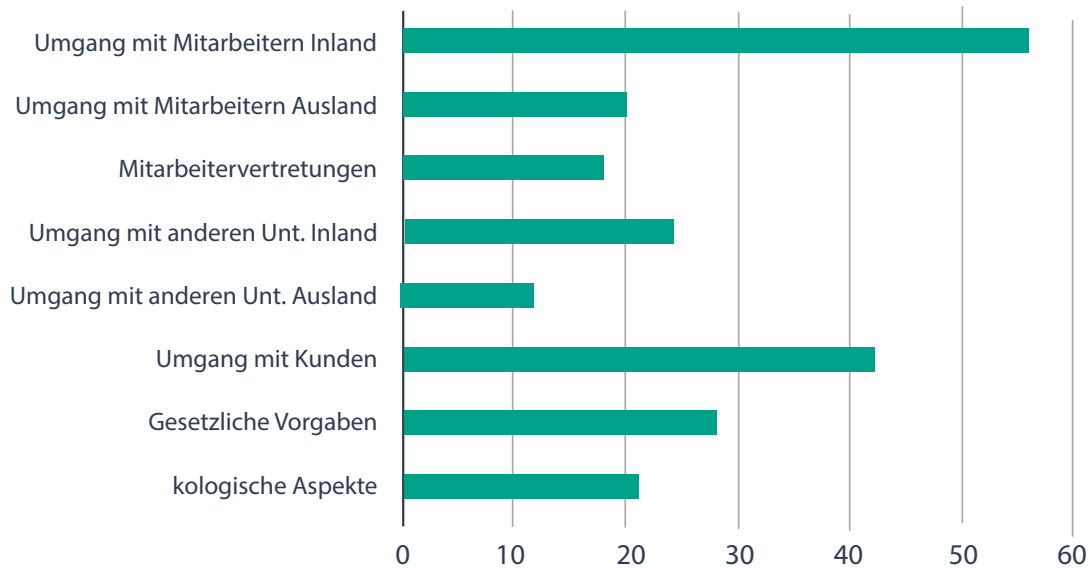
Die Hälfte aller Befragten musste schon einmal gegen eigene Wertvorstellungen handeln.

Mittlere Manager geraten am häufigsten wegen des Umgangs mit den eigenen Mitarbeitern in moralische Konfliktsituationen.

der mit Abstand häufigste Grund für moralische Konflikte und wird von 56 % derjenigen, die sich schon einmal zum Handeln gegen eigene Werte gezwungen sahen, als solcher genannt (vgl. Abb 16), allerdings nimmt die Nennung dieses Grundes nicht mit der Abteilungsgröße zu, wie man vermuten könnte.

Abb. 16: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen

Falls Sie schon einmal gegen Ihre Werte handeln mussten, was war der Gegenstand des moralischen Konflikts?



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n=144; eigene Erhebung.

Mittlere Manager sehen sich primär den eigenen Mitarbeitern verpflichtet.

Im Umgang mit Mitarbeitern im Ausland ist die Problematik weniger ausgeprägt, sicherlich zum einen weil diese Konstellation weniger oft existiert, zum anderen weil die emotionale Verbundenheit mit diesen schwächer ausgeprägt sein dürfte. Ein Indiz dafür ist der Umstand, dass 79 % der Befragten angeben, sie würden für einen unmittelbaren Mitarbeiter, dem ein höheres Gehalt aufgrund seiner Leistung zusteht, dieses gegenüber dem Topmanagement auch einfordern, selbst wenn sie dabei auf Widerstand stoßen und ihnen das Topmanagement das möglicherweise negativ nachtragen würde. Für Leiharbeiter im eigenen Unternehmen und für Beschäftigte im Ausland würden dies nur 71 % tun. Generell ist, auch wenn der Anteil „sozial erwünschter Antworten“ diesbezüglich möglicherweise hoch ist, die Bereitschaft mittlere Manager durchaus vorhanden, sich für Mitarbeiter einzusetzen.

Was den Umgang mit Mitarbeitern weiterhin betrifft, so sind moralische Konfliktsituationen, die durch den Umgang mit Mitarbeitervertretungen, z.B. Gewerkschaft oder Betriebsrat, hervorgerufen werden, eher selten. Nur 18 % der Betroffenen nennen dies als einen Auslöser für moralische Dilemmata. Insgesamt sehen mittlere Manager die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen als eher neutral an. 41 % empfinden sie als weder positiv noch negativ, 19 % sehen sie als belastend und sogar 31 % als entlastend.

Der Umgang mit Arbeitnehmervertretern ist für mittlere Manager eher unproblematisch.

Auch moralische Dilemmata in der Behandlung anderer Unternehmen, z.B. Wettbewerber oder Lieferanten, werden weniger häufig genannt, wobei diese erneut im Inland häufiger sind als im Ausland. Betrachtet man dies in Verbindung mit den moralischen Konflikten beim Umgang mit Mitarbeitern im In- und Ausland, so scheinen Themen wie schlechte Arbeitsbedingungen oder ökologische Missstände in der Lieferkette eher selten mittlere Manager in Dilemma-Situationen zu bringen. Ökologische Aspekte werden insgesamt weniger als Auslöser für innere Konflikte gesehen.

Für den Umgang mit Kunden gilt dies jedoch nicht. Für 42 % aller mittleren Manager, die sich schon einmal in einem moralischen Konflikt befanden, war eine Kundebeziehung ein Auslöser eines Konflikts. Hier sind viele Situationen denkbar, etwa zu hohe Preise, wissentlich ausgelieferte schlechte Qualität, der Verkauf von unnötigen oder wenig rentablen Produkten im Finanz- und Versicherungsbereich etc. Wie Abb. 17 zeigt, erstrecken sich moralische Probleme im Kundenumgang über alle Branchen, wobei der Primärsektor deutlich zurückfällt.

Erstaunlich und in gewisser Weise auch erschreckend ist der Umstand, dass für 28 % der Betroffenen schon einmal ein Konflikt mit gesetzlichen Vorgaben ein moralisches Dilemma ausgelöst hat. Bedenkt man, dass 51 % aller Befragten sich schon einmal in einer moralischen Konfliktsituation befanden, so lässt sich daraus ableiten, dass sich 14 % aller Mittleren Manager im beruflichen Kontext schon einmal gezwungen sahen, gegen das Gesetz zu handeln. Besonders häufig sind solche Situationen bei Dienstleistern anzutreffen.

14% aller mittleren Manager mussten am Arbeitsplatz schon einmal gegen das Gesetz handeln.

Die Ursachen für die teils erheblichen Unterschiede zwischen einzelnen Branchen können hier nicht bestimmt werden. Weiterführende Studien sind dafür nötig, in denen die spezifischen Auslöser für moralische Konfliktsituationen erforscht werden. Hier besteht eine erhebliche Forschungslücke.

Die Unternehmens- und Abteilungsgröße lassen keine Auswirkung auf den Gegenstand moralischer Konfliktsituationen erkennen. So sehen sich z.B. mittlere Manager in großen Unternehmen, anders als man vermuten möchte, nicht häufiger moralischen Dilemmata aus-

Abb. 17: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)

	Primärsektor	Pro. Gewerbe	Handel	Finanzdstl.	Sonstige Dstl.
Mitarbeiter Inland	43	56	38	89	54
Mitarbeiter Ausland	29	29	25	22	15
Mitarbeitervertretungen	0	17	19	0	15
Unternehmen Inland	29	29	38	22	22
Unternehmen Ausland	0	17	13	11	13
Kunden	14	40	44	33	46
Gesetzliche Vorgaben	14	19	25	33	39
Ökologische Aspekte	29	19	31	11	20

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n=144; eigene Erhebung.

Männer befinden sich häufiger in moralischen Konfliktsituationen als Frauen.

gesetzt als ihre Kollegen in kleineren Unternehmen. Auch moralische Konflikte mit dem Gesetz sind unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Abteilung.

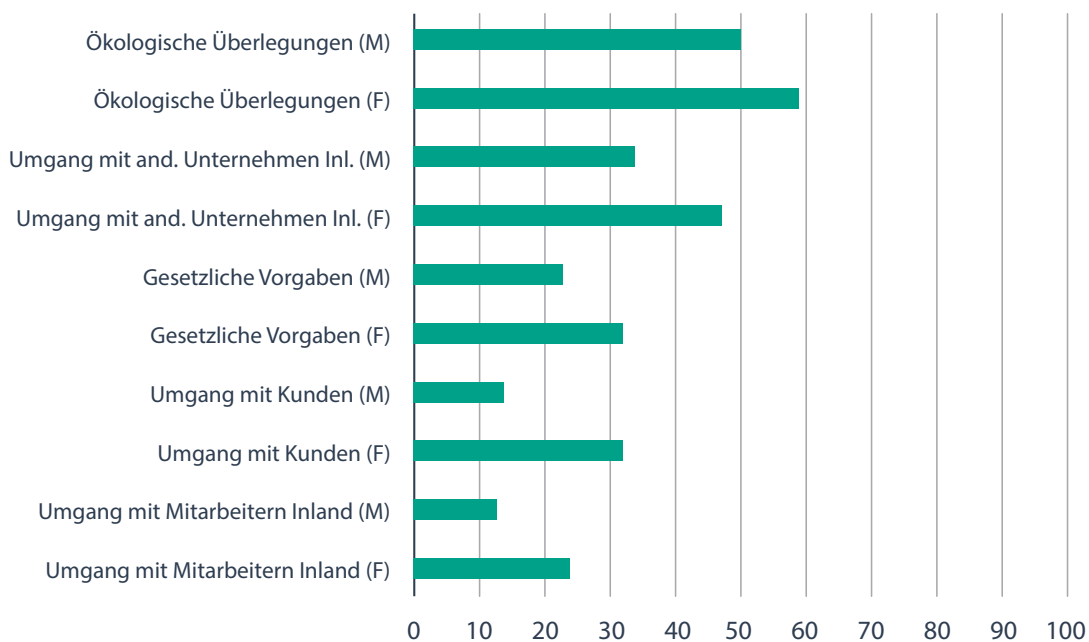
Das Geschlecht hingegen spielt, wie oben bereits erläutert, eine Rolle, denn Männer sehen sich häufiger gezwungen, gegen eigene Wertvorstellungen zu handeln. Besonders bemerkenswert ist, dass sich Männer in allen untersuchten Bereichen (eine Auswahl ist in Abb. 18 dargestellt) – teils erheblich – häufiger in einer Konfliktsituation befanden als Frauen. Auch in der Vorgängerstudie sahen sich Männer stärker in allen Bereichen mit den jeweiligen moralischen Dilemmata konfrontiert. Eine mögliche Erklärung für dieses persistente Phänomen wäre, dass Männer moralische Konflikte stärker wahrnehmen als Frauen, was mehr ethische Reflexion implizieren würde. Gleichsam ist aber auch denkbar, dass sie eine größere Bereitschaft zeigen, Vorgaben und Vorhaben durch- bzw. umzusetzen, was dann zu einer moralischen Konfliktsituation führen kann.

Das Alter schließlich lässt keinen Einfluss auf die Existenz innerer Konflikte erkennen. Die naheliegende Annahme, dass es bei älteren Mittelmanagern wahrscheinlicher ist, dass sie schon einmal gegen

ihre Werte handeln mussten, bestätigt sich nicht. So gaben unter den 20-29jährigen bereits 58 % an, dies schon einmal getan zu haben, womit sie über dem Durchschnitt liegen. Der Umstand, in eine moralische Konfliktsituation zu kommen, ist also keine Frage des Alters. Bemerkenswert jedoch ist, dass es die Altersgruppe der 20-29jährigen ist, die am häufigsten berechnete Gehaltsansprüche für ihre unmittelbaren Mitarbeiter beim Topmanagement einfordern würde. 90 % bejahen diese Aussage, was deutlich über dem oben erwähnten Durchschnitt von 79% liegt. In diesem Kontext ist auch erwähnenswert, dass diese Altersgruppe diejenige ist, in der auch die höchste Bereitschaft artikuliert wird, ein höheres eigenes Gehalt einzufordern, sollte dieses gerechtfertigt sein. 100 % der befragten 20-29jährigen äußern, dass sie das tun würden, während der Durchschnitt bei lediglich 65 % liegt! Ob dies am attestierten Selbstbewusstsein und Gerechtigkeitsempfinden der „Generation Y“ liegt (vgl. Haller 2015), kann hier nur vermutet werden. Während die 30-49jährigen eher vorsichtig sind, was Gehaltsforderungen für sie und andere gegenüber dem Topmanagement betrifft, nimmt die Bereitschaft diesbezüglich am dem Alter von

Abb. 18: Gegenstand ausgewählter moralischer Konfliktsituationen (nach Geschlecht)

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



Angaben in Prozent; n=141; eigene Erhebung.

50 wieder zu. Dies mag an einem größeren „Standing“ und weniger Befürchtungen um die eigene Karriere liegen.

Wenn mittlere Manager danach gefragt werden, warum sie für die Gehälter anderer gegenüber dem Topmanagement eintreten, so ist der für sie am bedeutendste Grund, dass sie mit sich selbst (die durchschnittliche Antwort auf einer Skala von „1 = nicht bedeutsam“ bis „5 = sehr bedeutsam“ liegt bei 3,86) und ihren Handlungen (3,87) zufrieden sein müssen. Neben diesen Motiven der individuellen Gewissensbefriedigung spielen auch utilitaristische Überlegungen eine gewichtige Rolle, da mittlere Manager in hohem Maße der Überzeugung sind, es sei wichtig, „was für alle dabei herauskommt“ (3,73). Lediglich das zu tun, was ihnen selbst Vorteile bringt (3,16), und was andere über sie denken (3,18), ist für sie hingegen keine Entscheidungsgrundlage.

Nur etwa ein Drittel der mittleren Manager glaubt, dass das Topmanagement seiner moralischen Vorbildfunktion gerecht wird.

Mittlere Manager beobachten hingegen sehr genau, ob sich die Mitglieder des Topmanagements verantwortlich verhalten. 37 % von ihnen glauben, dass die oberste Führungsebene ihrer moralischen Vorbildfunktion weitestgehend oder vollkommen gerecht wird, 34 % sehen dies als mehr oder weniger der Fall und 27 % bezweifeln es. Interessant ist, dass sich diese Wahrnehmung über Altersgruppen, Unternehmensgrößen und Geschlechter hinweg kaum unterscheidet. Was die Branchen angeht so wird im Primärsektor und bei den Finanzdienstleistern weniger Vertrauen in das Topmanagement hinsichtlich seiner Vorbildrolle geäußert. Nur 31 % bzw. 32 % sehen diese in ihren Unternehmen als gegeben an, während sie im produzierenden Gewerbe stärker gesehen wird (42 %).

Der Umfang und die Intensität der Probleme, denen mittlere Manager in Unternehmen ausgesetzt sind, wirft unweigerlich die Frage auf, wie diesen begegnet werden. 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 die Situation des mittleren Managements grundsätzlich verbessert, Rollenkonflikten begegnet, Leistungsdruck reduziert und moralischen Konflikten vorgebeugt werden kann – zum Vorteil der Manager und des Unternehmens.



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, zu einen an der Entscheidungsfindung im Unternehmen zu partizipieren und zum anderen ihre vielfältigen Funktionen so auszuüben, dass ein Mehrwert für das Unternehmen und für sie geschaffen wird (Mintzberg and McHugh 1985).

5.1. Übergeordnete Empfehlungen

Mittlere Manager sollten nicht als „graue Masse“ gesehen werden, sondern als individuelle Leistungsträger.

Mittlere Manager sehen sich, wie die Ergebnisse der Studie zeigen, mit einer Vielzahl an Problemen konfrontiert – sowohl sachlicher als auch persönlicher Natur. Angesichts der wichtigen Funktion, die sie als „Getriebe“ des Unternehmens innehaben, sollten diese Probleme adressiert werden, was auch in hohem Maße eine Frage der Einstellung bzw. der Wahrnehmung ist.

Mittlere Manager sind nicht die einheitliche „graue Masse“ als die sie häufig gesehen werden. Obwohl sich grundsätzliche Probleme für die Betroffenen auf dieser Führungsebene abzeichnen, variieren viele der Schwierigkeit in Abhängigkeit von Merkmalen des Unternehmens (z. B. Größe und Branche) und des Individuums (z. B. Geschlecht und Alter). Deshalb ist es notwendig, dass Unternehmen ihre mittleren Manager individuell unterstützen und fördern – im Hinblick auf deren Persönlichkeit, Qualifikationen und Karriereplanung.

Das mittlere Management sollte heute mehr denn je auf allen Stufen der Wertschöpfung zum Unternehmenserfolg beitragen.

Dies schafft eine gewisse Komplexität und es verlangt Ressourcen, denn Unterstützung und Förderung gibt es nicht umsonst. Damit ist vielfach die Befürchtung verbunden, was passiert, wenn in das mittlere Management investiert wird und diese Manager dann das Unternehmen verlassen. Allerdings ist das in zweierlei Hinsicht die falsche Frage. Denn zum einen kann genau das auf allen Ebenen des Unternehmens passieren, auch und vielleicht sogar in noch höherem Maße im Topmanagement. Zum anderen muss die entscheidende Frage lauten: Was passiert, wenn wir nicht in das Mittelmanagement investieren? Dann nämlich werden insbesondere die Talentierte das Weite suchen und sich anderen Unternehmen anschließen, die mehr Möglichkeiten bieten, im schlimmsten Fall der Konkurrenz. Zudem bleibt das Potential, das mittlere Manager als Wissensträger, Katalysatoren und Innovatoren haben, ungenutzt. In Zeiten eines dynamischen und komplexen Umfelds, in dem Wissen und Innovation über alle Branchen hinweg immer wichtiger wird, kann weder auf das mittlere Management als Ideengeber bei der Produktentwicklung verzichtet werden noch auf sein Erfahrungswissen bei der Strategieformulierung noch auf dessen Katalysatorfunktion für eine schnelle und reibungslose Umsetzung.

Besonders für letztere ist die Fähigkeit unabdingbar, Personal erfolgreich führen zu können. Dies ist jedoch – zumindest für die meisten Menschen – keine angeborene Fähigkeit und auch kein Automatismus. In den meisten Unternehmen gelangen Mitarbeiter aus einer Fachposition heraus in eine Position mit Personalverantwortung, ohne jemals für Führungsaufgaben qualifiziert worden zu sein. Die in vielen Unternehmen zugrundeliegende, aber falsche Annahme ist, dass gute Fachkräfte auch automatisch gute Führungskräfte wären. Nachdem dies zumeist die einzigen Aufstiegsmöglichkeiten sind, auch in finanzieller Hinsicht, werden häufig Mitarbeiter in Führungsrollen gedrängt, die sie entweder gar nicht innehaben möchten oder für die sie nicht geeignet sind.

Deshalb sollte zum einen eine strukturierte Auswahl derjenigen erfolgen, die sowohl willens als auch in der Lage sind, Führungsaufgaben zu übernehmen. Denen, die es nicht sind, müssen Karrieremöglichkeiten auf Fachebene ermöglicht werden, um Motivation und Perspektiven geben zu können und diese Mitarbeiter nicht zu verlieren. Einige Unternehmen, wie z.B. Bosch oder die Lufthansa Group, haben dies bereits erkannt und entsprechende Strukturen und Programme geschaffen, aber in vielen werden Fachkräfte noch immer automatisch zu Führungskräften, nachdem sie sich einige Jahre in der Fachposition bewährt haben.

Unweigerlich ist ein solches Vorgehen mit einer sorgfältigen Auswahl derjenigen verbunden, die für eine Führungsaufgabe in Frage kommen. Augenmerk sollte dabei auf Kandidaten mit den folgenden Eigenschaften und Qualitäten gelegt werden, die potentielle Mittelmanager darstellen. 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 (vgl. Huy 2001; Kanter 1982).

Grundlegend für eine erfolgreiche Personalselektion für die mittlere Managementebene ist ein strukturierte Auswahlprozess, der sowohl die fachliche als auch die persönliche Eignung berücksichtigt und deshalb auch Verfahren einschließen sollte, die Persönlichkeitsmerkmale, Werthaltungen und Einstellungen überprüfen (Volkens und Fifka 2013)

Gute Fachkräfte sind nicht auch automatisch gute Führungskräfte.

Für Fachkräfte, die nicht für Führungsaufgaben in Frage kommen, müssen alternative Karrierepfade geschaffen werden.

Mittlere Manager, die aus den eigenen Reihen rekrutiert wurden, können die Netzwerkfunktion am besten ausfüllen.

Eine zentrale Frage, die sich im Kontext der Personalauswahl stellt, ist, ob für das mittlere Management von innen oder von außen rekrutiert werden sollte. Hier ist zu berücksichtigen, dass mittlere Manager besonders durch ihre zentrale Position im Unternehmen und die damit verbundene Funktion als „Netzwerker“ gekennzeichnet sind. Diese Funktion kann am besten erfüllt werden, wenn mittlere Manager für einige Jahre im Unternehmen gearbeitet haben und auf diese Weise Netzwerke aufbauen und Wissen generieren konnten. Werden viele Positionen im mittleren Management mit Externen besetzt, so sind diese Aufgaben wesentlich schwieriger zu erfüllen (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. Dies bedeutet nicht, dass ein gewisser „Zufluss“ von außen nicht hilfreich sein kann, besonders dann, wenn Positionen aus den eigenen Reihen nicht entsprechend besetzt werden können, sich ein rasches Wachstum vollzieht oder mehr Dynamik im Unternehmen geschaffen werden soll. Heute orientieren sich Unternehmen an einer jährlichen Fluktuationsrate von 5 % bis 10 %, um dem Unternehmen konstant „neues Blut“ zuzuführen (Volkens und Fifka 2019).

Werden hingegen 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. 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.

Nach der erfolgten Auswahl ist es notwendig, mittlere Manager konkret auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Dabei ist häufig weniger eine fachliche, denn eine Führungsqualifikation notwendig. Dessen sind sich die Betroffenen durchaus bewusst. So gaben in einer Studie von Neuland (2004) über 90% der befragten Nachwuchs-Manager an, dass die Entwicklung eines eigenen Führungsstils für sie eine Herausforderung darstellt. Trotz der enormen Bedeutung der Personalführung, die in einer Studie von ComTeam (2011) von mittleren Managern als „wichtigste Kompetenz“ beurteilt wurde, gaben die Befragten jedoch an, dass Personalführungskompetenzen von ihren Unternehmen we-

niger 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.

Als sehr erfolgreich haben sich zu diesem Zweck Mentoring-Programme erwiesen. 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. Das klassische Format eines jährlich stattfindenden Entwicklungsgesprächs hingegen zeigt kaum Erfolge, da es zu selten geführt wird und häufig nur der Personalbeurteilung, aber nicht der Personalentwicklung dient.

Ebenfalls an Bedeutung gewinnen strukturierte, über einen längeren Zeitraum angelegte Führungskräfte-Programme, die Fach-, Sozial- und Führungskompetenz fördern. Diese werden von großen Unternehmen häufig selbst bestritten, können aber auch von „außen“ eingekauft werden. Hilfreich ist in jedem Fall ein spezifisches Curriculum, das einen konkreten Zuschnitt auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter hat. Wie wichtig ein solcher unternehmensspezifischer Zuschnitt ist, zeigen die Ergebnisse dieser Studie. Sie demonstrieren z.B., dass die Bedeutung, die einzelnen Funktionsbereichen 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. Wie schon bei der Befragung im Jahr 2012, erachteten auch in der aktuellen Studie 61 % der mittleren Manager Weiterbildungsmaßnahmen als Bestandteil von Belohnungssystemen als „effektiven“ oder „sehr effektiven“ Anreiz. Das Honorieren guter Leistungen kann also durchaus nicht-materielle Formen annehmen, die gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen generieren.

Gerade im mittleren Management kommt der Schaffung von Anreizen, die über eine Beförderung hinausgehen, 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 naturgemäß wird die Zahl der Positionen auf den jeweils höheren Hierarchiestufen rasch geringer. Es gilt also, auch für mittlere Manager, denen der Aufstieg auf der Karriereleiter vorbehalten bleibt, Anreize und Belohnun-

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

Eine leistungsorientierte Bezahlung empfiehlt sich auch im Mittelmanagement, ist aber trotzdem noch eher die Ausnahme.

Für mittlere Manager sollten Möglichkeiten der horizontalen Weiterentwicklung im Unternehmen geschaffen werden.

gen 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.

Eine weitere Möglichkeit, die sowohl der Weiterentwicklung als auch der Motivation dient, ist eine „Job Rotation“. Wie eben erwähnt, sind vertikale Entwicklungsmöglichkeiten für viele mittlere Manager entweder nicht kontinuierlich oder ab einer bestimmten Ebene gar nicht mehr möglich; eine horizontale Entwicklung in anderen Fachbereichen, Regionen oder Gesellschaften aber hingegen schon. Sie statten Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen, einem besseren Verständnis der Zusammenhänge und einem größeren Netzwerk aus (Currie and Procter 2001), was auch dem Unternehmen dient – ebenso wie der Umstand, dass diese Mitarbeiter im Bedarfsfall auch spontan vielfältiger eingesetzt werden können. Sie ermöglichen ein besseres Verständnis für die Arbeit und Probleme in anderen Bereichen und können so einen abteilungsübergreifenden Austausch von Wissen fördern und ein tieferes Vertrauen zwischen den involvierten Personen generieren (Kankanhalli et al. 2005; Cabrera et al. 2006). Zudem beugen diese Rotationen der Betriebsblindheit und der Demotivation vor, da sie langfristige Eintönigkeit vermeiden. In diesem Sinne hat die Lufthansa beispielsweise eine „Rotation Policy“ formuliert, die vorsieht, dass Führungskräfte spätestens nach fünf Jahren eine andere Position übernehmen, um neue Perspektiven kennen zu lernen, beweglich zu sein und sich heraus aus den Silos zu bewegen (Volkens und Fifka 2019).

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden übergeordneten Handlungsempfehlungen (vgl. Abb. 19):

Abb. 19: Übergeordnete Handlungsempfehlungen für Unternehmen zum mittleren Management

- Verwenden Sie ausreichend Zeit für die Auswahl mittlerer Manager und schaffen Sie dafür Verfahren, die Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen berücksichtigen.
- Bedenken Sie dabei, dass gute Fachkräfte nicht auch automatisch gute Führungskräfte sind. Mitarbeitern, die nicht die Eignung oder den Willen haben, Personal zu führen, sollte keine Position im Mittelmanagement übertragen werden. Schaffen Sie für diese Mitarbeiter Fachkarrieren, um ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.
- Rekrutieren Sie mittlere Manager primär aus den eigenen Reihen, um Netzwerke zu nutzen und zu erweitern, auf Erfahrungswissen zurückzugreifen und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.
- 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 horizontale Entwicklungspfade im Unternehmen, um mittlere Manager weiter zu entwickeln und zu motivieren.
- Greifen Sie auf Vergütungssysteme zurück, die die individuelle Leistung der mittleren Manager berücksichtigen.

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

5.2. Rollenkonflikte reduzieren

Mittlere Manager sehen sich in einer Vielzahl von Rollen. Wenn die damit verbundenen Erwartungen, entweder die anderer an die Manager oder die der Manager an sich selbst, kollidieren, entstehen Rollenkonflikte. Es ist bezeichnend, dass eine der beiden elementaren Herausforderungen, die mittlere Manager in dieser wie auch in der Vorgängerstudie nannten (Fifka und Kraus 2013) auf das Inneha-

ben zweier Rollen zurückzuführen ist: die Umsetzung von Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die Interessen der Mitarbeiter. Hier sind mittlere Manager häufig nahezu unweigerlich mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen konfrontiert. Obwohl mittlere Manager den Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ nur als moderat wahrnehmen – auch weil sie sich selbst stärker als Führungskraft denn als Mitarbeiter sehen –, wird hier die mit beiden Rollen verbundene Sandwich-Problematik deutlich. 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 und in engem, täglichem Austausch stehen (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 und Stabilität zu schaffen.

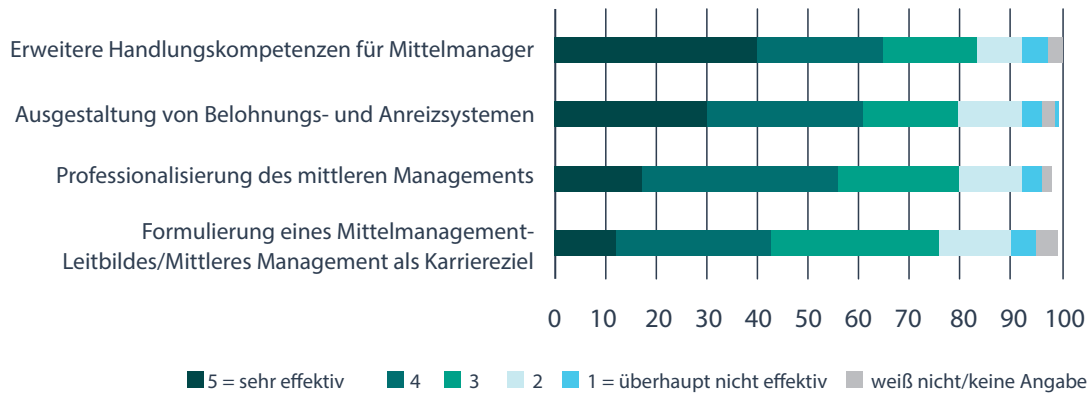
Um diesen vielfältigen Herausforderungen gerecht werden zu können, müssen mittlere Manager auf die unterschiedlichen Rollen, die sie einnehmen sollen, vorbereitet werden. Dies kann nur über die Einräumung der notwendigen Kompetenzen und einer Professionalisierung des mittleren Managements geschehen. Denn die Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Erledigung der unterschiedlichen Aufgaben notwendig sind, können nicht im „Vorbeigehen“ erlangt werden.

Erweiterte Handlungskompetenzen sind in den Augen der Betroffenen der beste Weg, um Rollenkonflikte zu reduzieren.

Dies sehen auch die befragten mittleren Manager so. Die Befragten sehen in erweiterten Handlungskompetenzen die wirkungsvollste Möglichkeit, um Rollenkonflikte zu reduzieren, da sie mehr Entscheidungen für sich selbst treffen können und nicht von oben kommend umsetzen müssen. 65 % halten eine solche Kompetenzausweitung für „effektiv“ oder „sehr effektiv“, um der Problematik der Rollenkonflikte zu begegnen (vgl. Abb. 22). Nur 17 % sehen dies nicht als Lösungsweg. Als ähnlich wirksam wird die Ausgestaltung von Bonus- und Anreizsystemen gesehen, die von 61 % als „effektiv“ oder „sehr effektiv“ bewertet wird, gefolgt von einer Professionalisierung des mittleren Managements (56 %). Wie oben diskutiert, sind eine leistungsorientierte Bezahlung und der spezifische Kompetenzerwerb für das mittlere Management noch eher die Ausnahme. Vergleicht man die Spitzenwerte („sehr effektiv“), so wird jedoch die zentrale Bedeutung von mehr entsprechenden Kompetenzen deutlich. Dies haben zumindest einige Unternehmen erkannt und gehen im Zuge eines transformationalen Führungsstils dazu über, Managern auf unterschiedlichen Ebenen mehr Spielraum einzuräumen. Im Rahmen dieses „Empowerment“ werden übergeordnete Ziele vorgegeben, aber nicht, wie sie erreicht werden sollen (Volkens und Fifka 2019). Die Formulierung eines Leitbildes, das das mittlere Management als Karriereziel nennt, wird von den Befragten als weniger effektiv angesehen. Obschon es, wie oben diskutiert,

Abb. 20: Lösungsansätze für Rollenkonflikte

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



Angaben in Prozent; n=288; Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

für die Mehrzahl der Manager nicht über die mittlere Führungsebene hinausgehen wird, ist nachzuvollziehen, dass ein Karriereende auf dieser Stufe zunächst nicht erstrebenswert erscheint, auch weil dies von Unternehmen oft noch als wenig attraktiv gestaltet wird.

Die Befragungswerte aus dem Jahr 2012 zu der Effektivität der einzelnen Lösungsansätze sind nahezu identisch zu den aktuellen. Lediglich die erweiterten Handlungskompetenzen haben etwas an Bedeutung gewonnen. Dies lässt, wie auch die Problematik der wahrgenommenen Rollenkonflikte an sich, darauf schließen, dass sich die Situation für mittlere Manager diesbezüglich kaum verändert hat.

Im Hinblick auf die Geschlechter ergibt sich ein sehr bemerkenswerter Unterschied. Während nur 9 % der Männer die Formulierung eines Karriereziels auf der mittleren Managementebene für „sehr effektiv“ halten, um Rollenkonflikten zu begegnen, sind es bei den Frauen 16 %. Das impliziert, dass Frauen es für akzeptabler halten, dass der berufliche Aufstieg auf der mittleren Führungsebene endet. Auch die jüngeren unter den mittleren Managern halten dieses Karriereziel – durchaus erwartungsgemäß – für wenig erstrebenswert. Unter den 20-29jährigen hielt kein einziger die Formulierung eines solchen Leitbildes für „sehr effektiv“.

Dass die jüngeren Mittelmanager diese Führungsebene nur als Durchgangsstation sehen, lässt auch der Umstand vermuten, dass nur 27 %

Männer und jüngere Altersgruppen halten ein Karriereziel auf der mittleren Führungsebene für weniger attraktiv.

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

Das mittlere Management muss zu einem Karriereziel gemacht werden.

eine Professionalisierung des mittleren Managements als „effektiven“ oder „sehr effektiven“ Lösungsansatz sehen, um ein besseres Rollenverständnis zu schaffen. Diese Zahl steigt mit zunehmendem Alter an. Unter den 30-39jährigen sind es 56 %, unter den 40-49jährigen 59 %, unter den 50-59jährigen 60 % und bei den über 60jährigen gar 67 %. Diese Einschätzung kann über das genannte Karrieredenken hinaus zwei weitere 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 Hin- bzw. Rückblick 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.

Auch wenn es von den Befragten als das am wenigsten effektive Instrument gesehen wird, kann ein Leitbild, das zur Definition des mittleren Managements als Berufsbild und Karriereziel dient, erheblich zu einer solchen Professionalisierung beitragen. Mehr und mehr Unternehmen gehen in Führungsprogrammen für den Managementnachwuchs dazu über, zu einem relativ frühen Zeitpunkt zu entscheiden, wer potenziell für Positionen im höheren Management in Frage kommt. Diese Selektion macht durchaus Sinn, denn so können Personen gezielt über einen längeren Zeitraum hinweg auf Führungsaufgaben an der Unternehmensspitze vorbereitet werden. Gleichzeitig sollten diejenigen, die nicht für diese Entwicklung vorgesehen sind, ebenfalls gezielt auf das mittlere Management vorbereitet werden. Hier ist es auch wichtig, keine falschen Hoffnungen zu wecken, denn der Weg nach ganz oben ist, wie bereits kurz diskutiert, nur wenigen 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 Bewerber 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“ leben und ihr Handeln beschränkt und dabei 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.

Auch der Eindruck einer unangemessenen Bezahlung, vor allem dann wenn eine Leistungsorientierung fehlt, kann zu Wechselgedanken und Unzufriedenheit führen. Nicht grundlos halten 61 % der Befragten die Ausgestaltung von Bonus- und Anreizsystemen für „effektiv“ oder „sehr effektiv“, um die Rolle des Mittelmanagements entsprechend zu würdigen. Allerdings empfinden gegenwärtig nur 40 % 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.“ Zu bedenken ist, dass neben einer finanziellen auch eine nicht-monetäre Würdigung in Form von Anerkennung zur Arbeitszufriedenheit beiträgt, die viele mittlere Manager jedoch nicht als vorhanden ansehen. 58 % sind weitestgehend oder vollkommen davon überzeugt, dass der Erfolg stets dem Topmanagement zugeschrieben wird, während gleichzeitig fast die Hälfte (47 %) den Eindruck hat, der „Sündenbock“ für die Fehler der obersten Ebene zu sein. Hier besteht in der Wahrnehmung der Betroffenen offensichtlich ein Defizit.

Eine weitere Form der Anerkennung ist ein enger Kontakt mit dem Topmanagement bzw. die Durchführung ebenenübergreifender Projekte. In der Praxis jedoch nehmen mittlere Manager häufig eine Barriere zwischen sich und der obersten Führungsebene wahr. 43 % der Befragten gaben an, in ihren Unternehmen sei die Distanz zum Topmanagement zu groß. Nur 27 % hingegen waren der Überzeugung, dass dies nicht der Fall wäre. Die stärkere Einbindung mittlerer Manager in Entscheidungsprozesse auf der obersten Führungsebene bringt zahlreiche Vorteile mit sich.

Die Mitwirkung am strategischen Findungsprozess kann den Widerwillen der mittleren Manager reduzieren, Entscheidungen durchsetzen und gegebenenfalls verantworten zu müssen, die andere getroffen haben. 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.

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

Mittlere Manager nehmen oft eine große Distanz zum Topmanagement wahr.

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. Dies stärkt zum einen das Gefühl, unternehmerisch, also eigenverantwortlich zu handeln, was Rollenkonflikte reduzieren kann. Zum anderen können dadurch Innovationen und Verbesserungen generiert werden (Caye et al. 2010). Das unmittelbare Wissen mittlerer Manager über Märkte, Kunden sowie interne und externe Prozessabläufe, das häufig über Jahre hinweg aufgebaut wurde, kann somit wirkungsvoll genutzt werden (Szabó und Csepregi 2011).

Folgende Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten ergeben sich aus den vorausgehenden Überlegungen.

Abb. 21: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten

- Erweitern Sie die Handlungskompetenzen für mittlere Manager. Dieses „Empowerment“ stärkt nicht nur das Selbstwertgefühl und reduziert Rollenkonflikte auf der mittleren Führungsebene, es reduziert auch den Steuerungsaufwand auf übergeordneten Ebenen.
- Gestalten Sie Belohnungs- und Anreizsysteme so, dass sie eine leistungsorientierte Komponente beinhalten. Für mittlere Manager ist es wichtig zu wissen, dass sie in ihrer Rolle als Führungskräfte auch leistungsorientiert entlohnt werden.
- Berücksichtigen Sie sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Elemente, z.B. mehr Entscheidungsgewalt, bei der Gestaltung von Anreiz- und Vergütungsstrukturen.
- Professionalisieren Sie Ihr mittleres Management, in dem Sie die Betroffenen spezifisch auf die zu erfüllenden Aufgaben vorbereiten.
- Berücksichtigen Sie bei dieser Vorbereitung individuelle Bedürfnisse. Professionalisierung kann nicht durch das „Gießkannenprinzip“ erreicht werden.
- Entwickeln Sie ein Leitbild bzw. Leitbilder für das mittlere Management, das eine Position auf dieser Führungsebene erstrebenswert und zum Karriereziel macht. Strukturbedingt ist nur einer kleinen Zahl der mittleren Manager der Aufstieg auf die oberste Führungsebene vorbehalten.
- Geben Sie mittleren Managern die Möglichkeit, Ideen und Anregungen in den Prozess der Strategiefindung einzubringen. Dies fördert nicht nur das Gefühl der Anerkennung ihrer Arbeit, es liefert auch wertvolle Ideen und Anregungen.

- Fördern Sie den „Unternehmergeist“ mittlerer Manager, denn eigenverantwortliches Handeln kann Rollenkonflikte reduzieren. Zudem sind die auf diese Weise entstehenden Ideen, die aus der Schnittstelle zwischen Strategie und Markt entstehen, eine wichtige Quelle unternehmerischen Potentials.

5.3. Leistungsdruck und Arbeitsbelastung senken

Untrennbar verbunden mit der Rolle zwischen den Hierarchieebenen ist der dadurch entstehende Leistungsdruck. Exakt die Hälfte aller Befragten gibt an, „starken“ oder „sehr starken“ Druck von „oben“ zu verspüren, und immerhin noch fast ein Drittel klagt über Druck von „unten“. Hinzu kommt, was in dieser Studie jedoch nicht abgefragt wurde, zusätzlicher Druck durch externe Akteure, wie etwa Kunden oder Lieferanten, die auf die Einhaltung von Terminen, Kosten- oder Qualitätsvorgaben achten (siehe dazu Soltani und Wilkinson 2010). Da somit nicht nur die internen Interessen der unterschiedlichen Hierarchieebenen, sondern auch externe und interne Interessen häufig in unterschiedliche Richtungen gehen, sehen sich mittlere Manager mit konfligierenden Erwartungen konfrontiert. Der daraus resultierende Druck wird weiter verstärkt, wenn Unklarheit darüber besteht, welche Ziele sie zu erreichen haben und welche Aufgaben in ihren Verantwortungsbereich fallen.

Druck ist dabei nicht per se als negativ zu beurteilen, da er leistungsfördernd und motivierend wirken kann. Ist er jedoch übermäßig, so wirkt er belastend und hemmend. Eine verminderte Leistungsbereitschaft und damit auch Leistung sind – zumindest langfristig – die Folge. Dass die vielfältigen Drucksituationen, denen mittlere Manager ausgesetzt sind, spürbar sind, zeigt der Umstand, dass 60 % von ihnen über eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Arbeitsbelastung klagen.

60 % der mittleren Manager empfinden eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Arbeitsbelastung.

Es muss also darum gehen, Druck in einem gewissen Maße zu halten und eine als zu stark empfundene Belastung zu vermeiden. Auch wenn Druck- bzw. Belastungsempfinden in hohem Maße subjektiv ist, bestehen grundsätzliche Möglichkeiten, um Leistungsdruck und Überbelastung zu verringern.

So bietet die Vereinbarung von Zielen mittleren Managern 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 Charak-

ter 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 mittleren Managers liegen. Das Verfehlen der eigenen Ziele wird ihm jedoch bei undifferenzierter Betrachtung trotzdem angelastet – und eventuell nicht nur der eigenen, sondern auch der übergeordneten Ziele. Nicht grundlos haben 47 % der Mittelmanager den Eindruck, der Sündenbock für Fehler des Topmanagements zu sein. Um auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen zu können, die definierte Ziele obsolet machen, sind flexible und modifizierbare Zielsetzungen notwendig, vor allem wenn quantitative Leistungsgrößen, wie z.B. Umsatz- oder Verkaufsziele formuliert wurden.

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

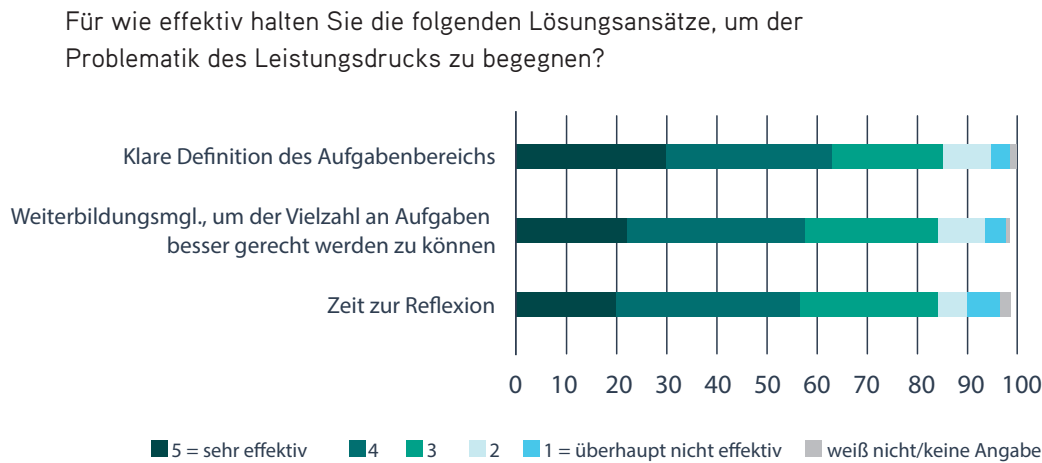
Darüber hinaus ist eine klare Definition des Aufgabenbereichs unerlässlich, um Leistungsdruck zu reduzieren. 66 % der Befragten sehen darin ein „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument, um der Problematik eines zu großen Drucks zu begegnen (vgl. Abb. 22). Im Jahr 2012 waren es noch 75 % der mittleren Manager, die diese Einschätzung abgaben. Auch im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten (2012: 64 %; 2018: 58 %), die besser auf die vielfältigen Aufgaben vorbereiten sollen, und Zeit zur Reflexion (2012: 62 %; 2018: 57 %) ist diese Entwicklung zu erkennen. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass mittlere Manager es für immer schwieriger erachten, dem Leistungsdruck zu begegnen. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass alle der drei Ansätze noch von deutlich mehr als der Hälfte der Befragten als hilfreich bewertet wird, um Druck und Überbelastung zu begegnen.

Männer und Frauen sehen die drei genannten Möglichkeiten jeweils als ähnlich effektiv. Auch die Größe der geleitenden Abteilung hat keinen Einfluss auf die Einschätzung der Wirksamkeit der einzelnen Instrumente. Hier läge besonders die Vermutung nahe, dass mit steigender Abteilungsgröße auch die Bedeutung einer präzisen Eingrenzung der Aufgaben zunimmt, was jedoch nicht der Fall ist. Als ebenso irrelevant erweist sich die Größe des Unternehmens.

Der Wunsch nach Zeit zur Reflexion ist unter älteren Mittelmanagern wesentlich stärker ausgeprägt.

Im Hinblick auf die Altersgruppen ergibt sich ein bemerkenswerter Unterschied. Mittlere Manager über 50 Jahren bewerten Zeit, um die Arbeit zu reflektieren, als deutlich wirksameren Ansatz im Umgang mit Druck als ihre jüngeren Kollegen. Bei den 50-59jährigen geben 59% eine solche Einschätzung ab, bei den 60-69jährigen sind es gar 78 %. Wohingegen z.B. unter den 20-29 jährigen nur 31 % diese Einschätzung teilen. Ob dies am größeren Erfahrungsschatz der älteren Mittelmanager liegt, der mehr Möglichkeiten bzw. Bezugspunkte für eine Reflexion bietet, oder an einer mit dem Alter zunehmenden Bereitschaft zur Reflexion kann hier nicht gesagt werden.

Abb. 22: Lösungsansätze zu Leistungsdruck und Arbeitsbelastung



Angaben in Prozent; n=286; Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

Unabhängig davon ist Zeit zur Reflexion nicht nur im Sinne des Arbeitnehmers, denn sie erlaubt zudem, bewusst Stärken und Schwächen von Produkten, Prozessen und Strukturen zu identifizieren – gegebenenfalls auch im Austausch mit den Mitarbeitern ihrer Abteilungen und Bereiche. Während diese kollektiven Reflexionsprozesse in vielen asiatischen Unternehmen ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind, sind sie bei uns noch eher die Ausnahme.

Der Wunsch nach Zeit zur Reflexion ist besonders unter den mittleren Managern aus produzierenden und Finanzdienstleistungsunternehmen stark ausgeprägt. Hier sehen je zwei Drittel der Befragten dies als wirksame Methode im Umgang mit Leistungsdruck, während es in den anderen Branchen nur etwa jeweils die Hälfte ist. Gründe für dieses Phänomen sind – auch aufgrund der großen Unterschiedlichkeit der beiden Branchen – nur schwer zu finden.

Mittlere Manager bei Finanzdienstleistern sehen auch Weiterbildungsmöglichkeiten als Instrument zur Reduktion von Leistungsdruck am positivsten – und das mit großem Abstand. 79 % bewerten das als „effektive“ oder „sehr effektive“ Methode, während es in den vier anderen Branchen zwischen 53 % und 59 % sind. Eine mögliche Erklärung liegt hierin, dass besonders Finanzdienstleister in den letzten Jahren mit einem starken Technisierungs- bzw. Digitalisierungsprozess konfrontiert waren. Der Umstand, dass 36 % der mittleren Manager aus Finanzdienstleistungsunternehmen „Technisierung“ als einen Grund

Berufliche Weiterbildung kann ebenfalls helfen, Leistungsdruck und empfundene Belastung zu reduzieren.

für eine hohe Arbeitsbelastung nannte, der Durchschnitt über alle Branchen hinweg aber nur bei 17 % lag, unterstützt diese Annahme.

Unabhängig von der Branche können Weiterbildungsmöglichkeiten für mittlere Manager eine Win-Win-Situation schaffen. Sie geben den Betroffenen mehr Sicherheit und Souveränität im Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen und können auf diese Weise Belastung reduzieren. Mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten führen zu meist zu Überforderungssituationen, da für die Erledigung anstehender Aufgaben ein überproportionaler Einsatz an Zeit notwendig und das Resultat häufig nicht zufriedenstellend ist.

In diesem Kontext ist bemerkenswert, dass die Wahrnehmung von Weiterbildung als einem „effektiven“ oder „sehr effektiven“ Instrument zur Reduktion von Leistungsdruck von der Abteilungsgröße abhängt. So teilen nur 52 % der Manager aus Abteilungen mit weniger als 30 Mitarbeitern diese Einschätzung, während es in Abteilungen mit mehr als 30 Mitarbeitern 67 % sind. Das lässt darauf schließen, dass sich Manager größere Abteilungen mit mehr Aufgaben konfrontiert sehen, auf die sich nur ungenügend vorbereitet fühlen, auch wenn sie ihre Arbeitsbelastung – wie oben erläutert – nichts als grundsätzlich höher empfinden als die Kollegen, die kleineren Abteilungen vorstehen.

Aufgrund der vielfältigen Unterschiede im Hinblick auf Alter, Branche oder Abteilungsgröße sollte die Gestaltung von Weiterbildungsmöglichkeiten individuelle Charakteristika und Situationen berücksichtigen, da es hier nennenswerte Abweichungen bei den Bedürfnissen und Einschätzungen der mittleren Manager gibt. Vor allem unter jüngeren mittleren Managern 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 (vgl. Abb. 23).

Abb. 23: 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, soweit es möglich ist.
- 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.

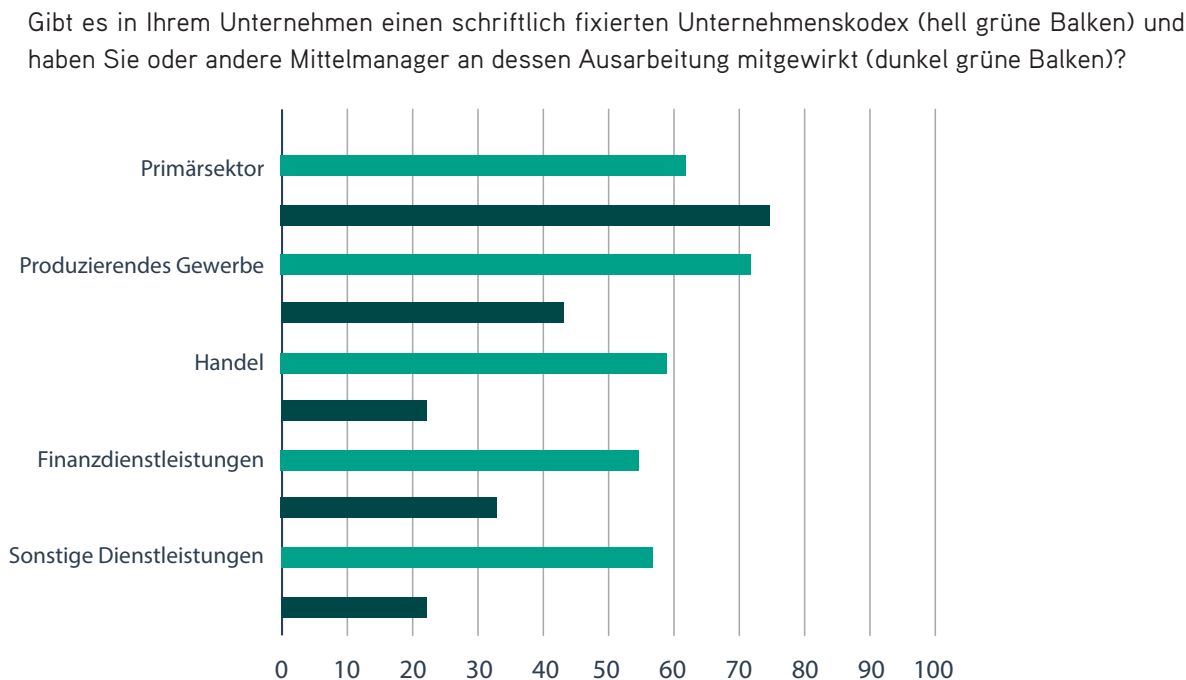
5.4. Wertvorstellungen verankern

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. Zudem können konkrete Verhaltensregeln festgelegt werden, die illegales oder als illegitim erachtetes Handeln durch die Mitarbeiter reduzieren können.

Immer mehr Unternehmen erkennen die positive Wirkung eines solchen Unternehmenskodex – sicherlich auch aufgrund einer stärkeren Sensibilisierung der Öffentlichkeit und des damit verbundenen wachsenden Drucks – und führen einen solchen ein. Dies bestätigt auch unsere Studie. Während im Jahr 2012 lediglich 50 % der befragten Manager angaben, ihr Unternehmen verfüge über einen Code of Conduct, waren es im Jahr 2018 bereits 62 %. Was wenig erstaunt, ist, dass die Existenz eines Kodex mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. Während unter den Kleinstunternehmen nur 33 % über einen Kodex verfügen, sind es bei Kleinunternehmen mit 10 bis 50 Mitarbeitern bereits 43 %. Von mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitern haben 57 % einen Kodex, bei Großunternehmen mit bis zu 1.000 sind es 65 % und bei den größten sogar 69 %. Wenngleich kleine- und

Die Zahl der Unternehmen mit einem Code of Conduct hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Unter Großunternehmen ist er fast zu einem Standard geworden.

Abb. 24: Existenz von Unternehmenskodizes (nach Branchen)



Angaben in Prozent; n=246; eigene Erhebung.

mittelgroße Unternehmen noch immer hinterherhinken, haben sie im Vergleich zu den großen in höherem Maße Kodizes eingeführt. So lag die Zahl der Kleinstunternehmen mit einem Kodex im Jahr 2012 noch bei nur 9 %.

Hinsichtlich der Branchen bestehen gewisse Unterschiede, was die Existenz eines Kodex betrifft, wie Abb. 24 zeigt. Am häufigsten sind Codes of Conduct im Primärsektor und im produzierenden Gewerbe anzutreffen. Weit unterschiedlicher über die Branchen hinweg ist die Zahl der mittleren Manager, die in die Ausarbeitung eines Kodex einbezogen waren, wobei Annahmen über die Gründe für die Unterschiede zwischen den Branchen nur schwer zu treffen sind.

Mehr Unternehmen sind dazu übergegangen, Mittelmanager in die Ausarbeitung eines Codes of Conduct einzubeziehen.

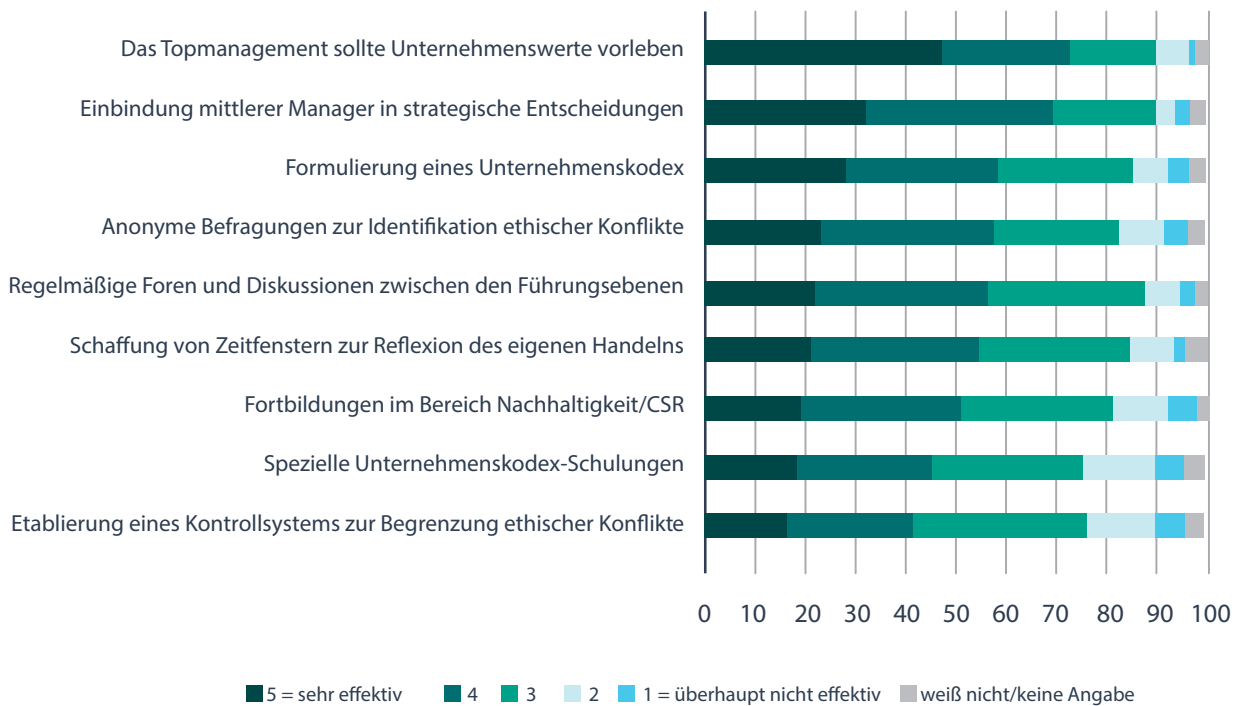
Über alle Branchen hinweg gaben 32 % der mittleren Manager an, dass sie in die Ausarbeitung des Kodex einbezogen wurden. Auch das ist eine erhebliche Veränderung gegenüber 2012, als es nur 20 % waren. Trotz dieser positiven Entwicklung klafft noch immer eine große Lücke zwischen der Existenz eines Kodex 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 festge-

schriebenen Verhaltensregeln sich als unrealistisch erweisen oder zu lax oder zu streng sind. Ein Verhaltenskodex muss trotz aller moralischen Ansprüche auch umsetzbar sein und darf nicht überfordern. Zum anderen ist das Risiko groß, dass sich Manager und Mitarbeiter nicht mit einem Kodex identifizieren, der ihnen gewissermaßen „aufgezwungen“ wurde. Eine Beteiligung an der Aus- oder Überarbeitung, die durch Vorschlagsmöglichkeiten, Diskussionsrunden und Abstimmungen ermöglicht werden kann, kann diesen Problemen in hohem Maße vorbeugen.

Dass ein solcher Kodex nicht als „geduldiges Papier“ gesehen wird, zeigt der Umstand, dass 58 % der mittleren Manager die Formulierung eines Codes of Conduct als „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument ansehen, um der Problematik moralischer Konflikte zu begegnen (vgl. Abb. 25). Nur 11 % halten einen Kodex für „wenig“ oder „überhaupt nicht“ geeignet, um moralischen Dilemmata vorzubeugen.

Abb. 25: Lösungsansätze zum Umgang mit moralischen Konflikten

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



Angaben in Prozent; n=277; Gesamtsummen unter 100 % sind bedingt durch Rundungsfehler; eigene Erhebung.

Die Einbindung mittlerer Manager in die strategische Entscheidungsfindung kann moralische Konflikte reduzieren.

Auch der Einbindung mittlerer Manager in strategische Entscheidungen wird eine hohe Bedeutung zugemessen. 69 % der Befragten sehen darin ein „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument zur Begrenzung moralischer Konflikte. Hier kommt eine ähnliche Überlegung zum Tragen kommt wie bei der Ausarbeitung eines Codes of Conduct. Werden mittlere Manager an der Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene 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. Über die Hälfte der befragten mittleren Manager sehen solche Foren oder Diskussionen 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. 57 % der mittleren Manager sehen diese als wirksames Instrument an. 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.

Die Reflexion moralischer Belange kann jedoch nicht nur in der Auseinandersetzung mit anderen – auf derselben oder anderen Führungsebenen – in institutionalisierter Form stattfinden. Mittlere Manager beurteilen auch Zeitfenster sehr positiv, die ihnen selbst die Möglichkeit geben, die ethische Dimension ihres Handelns zu überdenken. 54 % sehen darin einen „effektiven“ oder „sehr effektiven“ Weg, um ethischen Konflikten zu begegnen.

Fortbildungen zum Unternehmenskodex selbst als auch zu übergeordneten Themen wie Nachhaltigkeit oder unternehmerischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) werden ebenfalls weitestgehend als effektiv eingeschätzt, allerdings weniger als andere Instrumente. Hier könnte die Annahme zugrunde liegen, dass integres Verhalten nicht geschult werden kann, sondern gelebt und in der Pra-

xis erfahren werden muss. Dennoch sollte die Bedeutung von Schulungen, vor allem zum Code of Conduct, nicht unterschätzt werden. Denn sie unterstreichen, dass es das Unternehmen „ernst meint“ mit der Thematik, und können dabei helfen, bestimmte Regelungen und Sachverhalte besser zu verstehen. In jedem Fall müssen diejenigen, die die Schulungen halten, erläutern können, warum eine bestimmte Verhaltensnorm eingeführt wurde.

Das Instrument, das am wenigsten Zustimmung erfährt, sind Kontrollsysteme, mit deren Hilfe die Einhaltung von Vorgaben, etwa aus dem Code of Conduct, überwacht werden soll, beispielsweise (unangekündigte) Audits durch den Compliance Manager oder externe Prüfer. Der anzunehmende Grund für das geringe Vertrauen in dieses Instrument dürfte in einer „naturgemäßen“ menschlichen Abneigung gegen Kontrolle liegen und der Befürchtung, dass durch solche Systeme eine Art „Stasi-System“ im Unternehmen etabliert werden könnte.

Eine überragende Bedeutung im Umgang mit ethischen Fragen kommt hingegen 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 Einschätzung und Wahrnehmung in der Praxis auseinander. Denn nur 37 % (38 %) der mittleren Manager geben an, das Topmanagement in ihrem Unternehmen würde diese Vorbildfunktion weitestgehend oder vollkommen erfüllen. 27 % (29 %) hingegen sind der Überzeugung, dass das Topmanagement seiner moralischen Vorbildfunktion nur eingeschränkt oder überhaupt nicht gerecht werde. Diese Werte haben sich im Vergleich zu 2012 – oben in Klammern – nicht wesentlich geändert, das heißt, das Vertrauen des Mittelmanagements in die Moralität und Integrität der obersten Führungsebene ist eher schwach ausgeprägt.

Dabei ergibt sich kein nennenswerter Unterschied zwischen Männern (36 %) und Frauen (38 %), und auch ein Einfluss von Alter und Unternehmensgröße ist nicht zu erkennen. Besonders die naheliegende Vermutung, dass mit zunehmender Größe des Unternehmens das Vertrauen abnehmen würde, bestätigt sich nicht. Hinsichtlich der Branche ergeben sich geringfügige Unterschiede, die jedoch schwer zu erklären sind und eher unternehmensindividuellen Erfahrungen geschuldet sein dürften. Im Primärsektor (31 %) und bei den Finanzdienstleistern (32 %) äußern weniger Mittelmanager, dass das Topmanagement seiner moralischen Vorbildfunktion gerecht werden würde

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

Über alle Unternehmensgrößen hinweg wünschen sich mittlere Manager ein wirksames Ethik-Management.

als im produzierenden Gewerbe (42 %), Handel (38 %) und bei den sonstigen Dienstleistern (36 %).

Mit steigender Unternehmensgröße nimmt der Wunsch der mittleren Manager nach einem institutionalisierten Austausch mit dem Topmanagement zu. So halten in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern nur 44 % der Befragten einen verankerten Austausch mit der obersten Führungsebene zur Begrenzung moralischer Konflikte für „effektiv“ oder „sehr effektiv“. Unter den mittelgroßen Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) sind es bereits 58 %, bei den Großunternehmen gar 62 %. Dies unterstreicht erneut, dass die Trennlinie zwischen mittlerem und oberem Management in Großunternehmen schärfer verläuft. Allerdings ist bemerkenswert, dass sich von diesem Instrument abgesehen keine nennenswerten Unterschiede im Hinblick auf die Größenklassen ergeben. Der Wunsch nach einem besseren Ethik-Management ist also gleichsam ausgeprägt.

Als sehr deutlich erweist sich der Einfluss des Alters auf den Wunsch nach institutionalisierten Formen des Ethik-Managements. Nahezu alle der genannten Instrumente werden mit zunehmenden Alter als wirksamer angesehen. Von den mittleren Managern unter 40 Jahren halten es nur 60 % für „effektiv“ oder „sehr effektiv“, wenn das Topmanagement Unternehmenswerte vorlebt. Bei den über 40jährigen sind es hingegen 81 %. Besonders mittlere Manager zwischen 50 und 69 Jahren betonen die Wichtigkeit des Einsatzes von Instrumenten zur Begrenzung ethischer Konflikte. Ganz besonders wichtig ist für sie der Austausch zwischen den Führungsebenen. 68 % von ihnen erachten einen institutionalisierten Dialog als wirksam, während der Durchschnitt über alle Altersgruppen bei nur 56 % liegt. Die Einbindung des mittleren Managements sehen sogar 82 % als „effektiv“ oder „sehr effektiv“, im Durchschnitt sind es lediglich 69 %.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen zur Begrenzung moralischer Konflikte ableiten:

Abb. 26: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit ethischen Konflikten

- Eine ethische Unternehmenskultur ist kein „Selbstläufer“. Definieren Sie die elementaren Unternehmenswerte und stützen und schützen sie diese durch institutionalisierte Maßnahmen.
- Elementar ist die Vorbildfunktion des Topmanagements. Hier muss auf integrires Verhalten und das Vorleben der Unternehmenswerte geachtet werden.

- 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.
- Führen Sie nach der Einführung eines Code of Conduct Schulungen durch, um Mitarbeiter für die Thematik zu sensibilisieren und die Bedeutung des Kodex zu unterstreichen. Die Teilnahme daran sollte verpflichtend für alle Mitarbeiter gemacht werden.
- 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.

6. Fazit und Ausblick

In den letzten sechs Jahren hat sich die schwierige Situation des mittleren Managements kaum verändert.

Blickt man zurück, so hat sich die Situation des mittleren Managements in den letzten sechs Jahren, seit die Vorgängerstudie (Fifka und Kraus 2013) durchgeführt wurde, nicht maßgeblich verändert. Unverändert stark werden die Arbeitsbelastung sowie der Druck, der von oben und unten auf die „Sandwich-Manager“ einwirkt, von ihnen wahrgenommen. Rollenkonflikte, Leistungsdruck und moralische Dilemmata sind eher die Regel denn die Ausnahme.

In der Gesamtschau, so lässt sich aus den Ergebnisse folgern, erfährt das Mittelmanagement nach wie vor nicht die Bedeutung, die es verdient. Denn als Stabilisatoren, Katalysatoren und Innovatoren sind mittlere Manager nicht nur nach wie vor unerlässlich – in einer immer dynamischeren und komplexeren Umwelt wird ihre Bedeutung sogar noch zunehmen. 54 % der Befragten sehen in dieser Komplexität und Vielfalt eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, und es ist naheliegend, dass ihr nicht durch langwierige Top-Down-Prozesse oder die Absegnung operativer Entscheidungen durch das Topmanagement begegnet werden kann. Vielmehr müssen Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der mittleren Manager verlagert und ihnen der notwendige Kompetenzspielraum und die entsprechende Verantwortung eingeräumt werden.

Die Auflösung des mittleren Managements, die Management-Gurus wie Peters oder Hammer einst propagierten, rückt deshalb in immer weitere Ferne. 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. Das „Ende des mittleren Managers“ (Gratton 2011: 36) wird also nicht eintreten, vielmehr wird es zu einem Wandel im Verständnis des Mittelmanagements kommen müssen. Es von oben durch Detailvorgaben und enge Handlungsspielräume zu lenken, ist zum Scheitern verurteilt. Im Sinne einer transformationalen Führung sollte hingegen eine Vision und übergeordnete Ziele vorgegeben werden, bei deren Verfolgung Mittelmanagern Handlungsspielraum eingeräumt werden sollte. Das gibt ihnen die Möglichkeit, eigenständig innovative und kreative Lösungen zu entwickeln und rasch auf Veränderungen reagieren zu können. Zudem fördert das die Motivation und das Selbstwertgefühl. Schließlich sollten mittlere Manager ermutigt werden, diesen Führungsstil auch im Umgang mit ihren Mitarbeitern anzuwenden.

Unternehmen investieren noch immer zu wenig in die Führungskompetenz ihres Mittelmanagements.

Zu diesem Zweck müssen mittlere Manager mit den notwendigen Kompetenzen der Personalführung ausgestattet werden, was bisher nur unzureichend passiert. Noch immer werden vielem Mitarbeiter aufgrund ihrer guten fachlichen Leistung in eine Führungsposition

befördert, ohne dass ihre Eignung dafür getestet wurde oder sie nach der Beförderung die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen. Diese sollten im Idealfall einen individuellen Zuschnitt haben, denn die Bedürfnisse und Einschätzungen der mittleren Manager variieren in vielen Fällen mit dem Alter, dem Geschlecht, der Branche sowie der Abteilungs- und Unternehmensgröße. 61 % der Befragten wünschen sich eine solche Personalentwicklung und 56 % befürworten eine Professionalisierung des mittleren Managements.

Dies geschieht nicht grundlos, denn es wird in seiner Bedeutung in der Praxis – aber auch der Wissenschaft – nach wie vor 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.

Wie die Ergebnisse zeigen, ist der mittlere Manager ein „Allrounder“, der viele Funktionen erfüllt. Besonders der Personalführung, der Informationsvermittlung und der Strategieumsetzung kommt dabei – wie auch in der Vorgängerstudie – zentrale Bedeutung zu. Die Einbindung der mittleren Manager in den Strategieentwicklungsprozess ist aber nach wie vor eher schwach ausgeprägt. Dadurch verschenken viele Unternehmen das Potenzial, wertvolle Informationen und Anregungen von der operativen Basis bei der Formulierung oder Neuausrichtung von Strategien zu berücksichtigen, und gehen gleichzeitig das Risiko ein, das mittlere Management mit Vorgaben zu überfordern.

Dementsprechend wurde die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in dieser wie auch in der Vorgängerstudie als größte Herausforderung genannt. 59 % sehen darin eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung. Dass daraus auch moralische Dilemmata für das Mittelmanagement resultieren, ist nicht verwunderlich, wie Umstand, dass fast die Hälfte der Befragten solche inneren Konflikte für herausfordernd hält.

Dementsprechend sehen sich viele Mittelmanager (51 %) mit der Situation konfrontiert, gegen eigene Wertvorstellungen handeln zu müssen, wobei der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern die häufigste Ursache ist (56 %). In 28 % der Fälle wird ein moralisches Dilemma dadurch hervorgerufen, dass sich der Mittelmanager bei der Umsetzung von Vorgaben gezwungen sah, gegen gesetzliche Vorgaben zu verstoßen, was eine mehr als bedenkliche Größenordnung darstellt.

Mittlere Manager sehen sich nach wie vor im „Sandwich“ gefangen.

Mittlere Manager sind „Allrounder“, die viele Funktionen erfüllen.

Mittlere Manager sehen sich nach wie vor im „Sandwich“ gefangen.

Unternehmen müssen das mittlere Management stärker professionalisieren. Dies beinhaltet auch eine präzise Bestimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Sie verdeutlicht den Druck, den mittlere Manager von oben verspüren, auch wenn mittlere Manager die Rolle des Mitarbeiters gerne von sich weisen – nur 42 % erachten diese Rollenbeschreibung für zutreffend – und sich lieber als Vorgesetzte (60 %) sehen.

Dem empfundenen Leistungsdruck kann auch durch eine klare Bestimmung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen des mittleren Managements begegnet werden. 63 % der Befragten sahen in der präzisen Definition des Aufgabenbereichs eine „effektive“ oder „sehr effektive“ Lösungsmöglichkeit zur Reduktion von Leistungsdruck. Immerhin noch fast 60 % teilen diese Einschätzung für die Wirksamkeit von Weiterbildungen und von Zeitfenstern zur Reflexion. Besonders ältere Mittelmanager bewerten die Einrichtung von Reflexionszeiträumen, während Weiterbildungsmaßnahmen besonders unter Finanzdienstleistern sehr positiv bewertet werden. Dies zeigt erneut die Heterogenität des Mittelmanagements und der daraus resultierenden Notwendigkeit, entsprechend mit ihm umzugehen – besonders im Hinblick auf Personalentwicklungsmaßnahmen.

Was sich trotz der notwendigen Individualisierung in der Entwicklung mittlerer Manager nicht unterscheiden wird, ist der Umstand, dass die entsprechenden Maßnahmen kontinuierlich durchgeführt werden müssen und nicht nur in Vorbereitung auf eine Funktion auf der mittleren Führungsebene. Insgesamt wird das Konzept des „lebenslangen Lernens“ zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen. Dies gilt unabhängig von Person und Unternehmen, denn der rasche Wandel und der immer internationaler werdende Charakter von Produkten, Märkten, Kunden und Zulieferern betreffen alle Führungskräfte. Die erwähnte Komplexität ist ein Dauerzustand, der eine kontinuierliche Anpassung und eine damit verbundene Fähigkeit zum persönlichen und individuellen Wandel erfordert. „Life Long Learning“ muss deshalb zu einer unternehmensweiten Institution werden.

Eine werteorientierte Unternehmenskultur steht und fällt mit dem Topmanagement – unabhängig von der Größe oder Branche des Unternehmens.

Das gilt auch für den Umgang mit moralischen Konflikten, wobei dem Topmanagement in seiner unternehmensweiten Vorbildfunktion eine überragende Bedeutung bei der Verankerung von ethischen Werten zu, die eine Orientierungshilfe in potentiellen moralischen Konfliktsituationen bieten. Nur wenn die oberste Führungsebene konsequent formulierte Werte vorlebt und sich integer verhält, kann eine unternehmensweite, wertorientierte Unternehmenskultur entstehen. Die Unerlässlichkeit eines solchen Verhaltens zeigt sich nicht nur darin, dass die Befragten dies mit Abstand für den wirksamsten Umgang mit moralischen Konflikten im Unternehmen halten (72 % sehen es als „effektiv“ oder „sehr effektiv“ an), sondern auch, dass sich die Einschätzung über persönliche und Unternehmensvariablen hinweg kaum unterscheidet.

Mittlere Manager sehen – neben der Verantwortung des Topmanagements – auch ihre stärkere Einbindung in strategische Entscheidungen als Instrument, um moralischen Konflikten vorzubeugen. 59 % erachten diese Maßnahme als „effektiv“ oder „sehr effektiv“. Ähnlich positiv (56 %) wird der regelmäßige Diskurs mit der obersten Führungsebene gesehen. Hier wird erneut der große Wert – im wahrsten Sinne des Wortes – einer intensiveren Beziehungen zwischen den Führungsebenen deutlich. Denn dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass mittlere Manager sich gezwungen sehen, eventuell Entscheidungen gegen ihr Gewissen und ihre Mitarbeiter durchsetzen zu müssen, an deren Findung sie nicht beteiligt waren.

Als ebenso wirksam kann eine Beteiligung des mittleren Managements an der Ausarbeitung eines Codes of Conduct gesehen werden. Immerhin haben heute fast zwei Drittel der Unternehmen einen solchen Kodex, während es vor sechs Jahren nur die Hälfte war. Dennoch ist die Einbeziehung des Mittelmanagements – nur ein Drittel war an der Ausformulierung des Dokuments beteiligt –, eher die Ausnahme geblieben. Eine Beteiligung an der Entwicklung könnte jedoch den „Buy In“ deutlich erhöhen, denn er gäbe den mittleren Managern das Gefühl, dass es sich dabei um ihren „Code of Conduct“ handelt. Zudem könnten wichtige Themen, die in den Kodex einfließen sollten, und mögliche Schwierigkeiten bei dessen Umsetzung besser berücksichtigt werden.

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass das mittlere Management mehr Aufmerksamkeit sowie eine individuellere Betrachtung und Behandlung erfahren muss. Der Umgang mit ihm 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. 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 Entwicklung verbundenen Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften immer schwerer tun, geeignetes Personal für diese Führungsebene zu finden bzw. auszubilden. Doch gerade in Zukunft werden mittlere Manager aufgrund der oben skizzierten Entwicklungen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Doch gilt es nicht nur, potenzielle mittlere Manager frühzeitig zu identifizieren und sie auf ihre Aufgaben vorzubereiten und kontinu-

Bereits zwei Drittel der Unternehmen haben einen Code of Conduct, aber nur ein Drittel hat seine Mittelmanager an dessen Formulierung beteiligt.

Ein individueller Umgang mit Führungskräften ist nicht nur auf der Ebene des obersten, sondern auch des mittleren Managements notwendig.

ierlich weiterzuentwickeln, sondern sie auch 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 eigenen 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 (Fifka und Kraus 2013).

Mittelmanager, die das Unternehmen verlassen haben, sollten nicht als „Verräter“, sondern als potenzielle zukünftige Führungskräfte betrachtet werden.

Obschon eine starke Bindung an das Unternehmen als wünschenswert zu erachten ist, darf keine Kultur entstehen, die mittlere Manager, die das Unternehmen verlassen, als „Verräter“ brandmarkt und ihre Rückkehr unmöglich macht. Vielmehr sollte der Kontakt zu ihnen fortwährend – etwa über eine Alumni-Datenbank, Newsletter oder jährliche Veranstaltungen – aufrechterhalten werden. Dies kann sich nicht nur positiv auf Geschäftsbeziehungen auswirken, es schafft auch einen potenziellen Pool an Arbeitskräften, an die herangetreten werden kann, wenn entsprechende Stellen zu besetzen sind. Die Ehemaligen und potenziell zukünftigen bringen dabei den Vorteil mit, dass sie das Unternehmen einerseits schon kennen, aber andererseits auch neue Erfahrungen sammeln konnten (Volkens und Fifka 2019).

Auch in der Wissenschaft fristet das mittlere Management als Forschungsgegenstand ein eher stiefmütterliches Dasein.

Doch nicht nur in der unternehmerischen Praxis, sondern auch in der Wissenschaft ist das mittlere Management eher ein „Nebenkriegsschauplatz“, wie die Einführung zu dieser Studie gezeigt hat. Auch hier erscheint die Auseinandersetzung mit dem Topmanagement interessanter zu sein. Eine intensivere empirische Auseinandersetzung würde es jedoch erlauben, die Aufgaben, Bedürfnisse und Herausforderungen der mittleren Führungsebene besser zu verstehen und somit weitere Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Auf Basis dieser und der Vorgängerstudie erscheinen dabei folgende Aspekte für zukünftige Forschungsarbeiten als besonders lohnenswert:

Diese Arbeit hat in erster Linie eine Bestandsaufnahme des mittleren Managements aus der Perspektive der Betroffenen vorgenommen und die Wahrnehmung von Aufgaben, Problemen und Lösungsmöglichkeiten untersucht. Zu ihren Ursachen können wir in vielen Fällen nur Annahmen treffen, aber keine Aussage machen. So konnten wir z.B. feststellen, dass der Umgang mit Mitarbeitern für mittlere Manager der häufigste Grund für moralische Konfliktsituationen ist. Was jedoch in diesen Situationen genau den Konflikt bedingt – etwa die Ein-

forderung von Überstunden, eine Überforderung mit Aufgaben oder gar das Aussprechen einer Entlassung – müssen wir offenlassen.

Eine weitere Zielsetzung unserer Studie war zu untersuchen, wie sich Wahrnehmungen und Einschätzungen des mittleren Managements verändert haben. Wodurch bestimmte Entwicklungen bedingt wurden, bleibt erneut Gegenstand für zukünftige Arbeiten. So hat sich etwa gezeigt, dass mittlere Manager heute mehr Druck durch das Topmanagement empfinden als noch vor sechs Jahren. Warum sie das tun, können wir nicht abschließend beantworten.

Dies gilt auch für den Einfluss persönlicher (Alter und Geschlecht) und institutioneller (Branche, Unternehmens- und Abteilungsgröße) „Variablen“ auf perzipierte Funktionen und Herausforderungen. Uns war es wichtig zu untersuchen, inwieweit bestimmte Phänomene des mittleren Managements heterogen oder homogen sind, auch um daraus möglichst spezifische Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Die Ursachen für bestimmte Unterschiede hingegen konnten wir nicht durchweg identifizieren. Unsere Ergebnisse machen beispielsweise deutlich, dass Frauen die Erwartungshaltung von Mitarbeitern in weit höherem Maße als Herausforderung sehen als Männer, aber sie zeigen nicht die Gründe dafür. Hier stellt sich z. B. nicht nur die Frage, warum Frauen dieses Problem stärker wahrnehmen als Männer, sondern auch, ob es sich nur um eine Wahrnehmung handelt oder ob Mitarbeiter tatsächlich mit einer stärker ausgeprägten Erwartungshaltung an Frauen herantreten als an Männer. Ob es dabei noch einen Unterschied macht, ob es sich um weibliche oder männliche Mitarbeiter handelt, könnte zusätzlich untersucht werden.

Zudem fehlt eine Gegenüberstellung 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). Wenn die Gründe für unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen dieser drei Gruppen bestimmt werden, wird es noch besser möglich sein, Ansätze zu formulieren, wie ihre Interaktion effektiver gestaltet und somit die Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg verbessert werden kann.

Dies gilt auch für eine theoretisch-systemische Perspektive. Von einigen Modellen abgesehen (vgl. Raes et al. 2011), ist es unklar, wie die Prozesse und Schnittstellen zwischen den 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 nur marginal untersucht worden.

Das mittlere Management bietet eine Fülle an Forschungsmöglichkeiten, die es zu nutzen gilt.

Insgesamt bietet das Phänomen „mittleres Management“ also eine Vielzahl an Forschungsmöglichkeiten, auch wenn man bedenkt, dass international vergleichende Arbeiten nach unserem Kenntnisstand gar nicht existieren. Ob Mittelmanager in einzelnen Ländern mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind oder diese stark kulturabhängig sind, wäre eine äußerst spannende Forschungsfrage. Im Interesse von Wissenschaft und Praxis ist somit zu hoffen, dass eine tiefergehende und weiterführende Auseinandersetzung mit dem mittleren Management erfolgt. Unsere Studie bietet hierfür zahlreiche Anknüpfungsmöglichkeiten.

Literaturverzeichnis

Ahearne, M., Lam, S.K. und Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. In: *Strategic Management Journal* 35(1): 68-87.

Arbeitsagentur (2019). Beschäftigung - Die aktuellen Entwicklungen in Kürze. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html>. Abgerufen am 29.3.2019

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.

CIA World Factbook (2018). GDP Composition by Sector. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/214.html>. Abgerufen am 2.3.2019

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.

Dämon, K. (2017). Der Druck ist noch nicht groß genug. In: *WirtschaftsWoche*, 30. März 2017. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/mittleres-management-der-druck-ist-noch-nicht-gross-genug/19587112.html>. Abgerufen am 25.12.2018.

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. 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.

Fifka, M.S. und Kraus, S. (2013). *Das mittlere Management – Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral*. Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.

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.

Glaser, L., Stam, W. und Takeuchi, R. (2015). Managing the Risks of Proactivity: A Multilevel Study of Initiative and Performance in the Middle Management Context. In: *Academy of Management Journal*, 59(4): <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0177>.

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

Grimm, K. (2018). Krank und ausgebrannt - wenn mittlere Führungskräfte in die Sandwich-Falle tappen. In: *stern*, 4. Mai 2018. <https://www.stern.de/wirtschaft/job/fuehrungskraefte-im-mittelmanagement--gefangen-in-der-sandwich-falle-7984730.html>. Abgerufen am 11.12.2018.

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

Guldner, J. (2017). Überleben im Sandwich. *WirtschaftsWoche*, 26: 87-89.

Haller, M. (2015). *Was wollt ihr eigentlich? Die schöne neue Welt der Generation Y*. Murmann.

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

Harder, J. W. (1991). Equity theory versus expectancy theory: The case of major league baseball free agents. In: *Journal of Applied Psychology*, 76(3): 458-464.

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

Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S. und Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. In: *Journal of Management* 44(4), 1505-1529.

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.

Kultusministerkonferenz (2011). *Statistische Veröffentlichung der Kultusministerkonferenz Nr. 192*. http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Dokumentation_Nr_192.pdf. Abgerufen am 26.06.2012.

Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. In: *Psychological Bulletin*, 70(6): 596-610.

Manager magazin (2015). Warum Mittelmanager so häufig leiden. 5. Februar 2015. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/fuehrung-im-mittelmanagement-die-fehler-der-manager-a-1015702.html>. Abgerufen am 15.01.2019.

Manager magazin (2019). Frauenanteil in deutschen Chefetagen steigt nur langsam. 8. Januar 2019. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/frauen-in-vorstaenden-der-dax-unternehmen-ey-studie-sieht-anstieg-a-1246976.html>. Abgerufen am 14.02.2019.

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.

- O'Reilly, C. A., Main, B. G. und Crystal, G. S. (1988). CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories. In: *Administrative Science Quarterly*, 33(2): 257-274.
- Osterman, P. (2008). *The Truth About Middle Managers*. Harvard Business Press.
- Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D. und Hom, P. W. (2017). When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines. In: *Academy of Management Journal*, 60(5): <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072>.
- Pascale, R.T., Milleman, M. und Gioja, L. (1997). Changing the way we change. In: *Harvard Business Review*, 75(6): 127-139.
- Penning Consulting und Forsa (2017). *Führungsbarometer 2017*. Köln.
- 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.
- Rauen, C. (o.J.) *Mittleres Management: die Burnout-Schmiede*. <https://www.coach-datenbank.de/ratgeber/anlaesse/mittleres-management.html>. Abgerufen am 2.1.2019
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. In: *Employee Relations*, 25(3): 262-280.

Robbins, S. P. und Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson

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' storying. In: *Human Relations*, 56: 1195-1211.

Soltani, E. und Wilkinson, A. (2010). Stuck in the middle with you. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 30(4): 365-397.

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. und 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.

Sweeney, P.D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. In: *Journal of Business and Psychology*, 4(3): 329-341.

Tippmann, E., Scott, P. S. und Mangematin, V. (2014). Stimulating Knowledge Search Routines and Architecture Competences: The Role of Organizational Context and Middle Management. In: *Long Range Planning*, 47(4): 206-223.

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.

Volkens, B. und Fifka, M. (2019). *Ready for Take-Off – Wie die Lufthansa ihr Personal auf die Zukunft vorbereitet*. Campus.

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. und 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
Ingrid Becker
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, ins. Strategisches
und Werteorientiertes Management
Institut für Wirtschaftswissenschaft
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Kochstr. 4
91054 Erlangen
Kontakt: matthias.fifka@fau.de

Bildnachweise

Titel, Seite 15,19, 37, 71
www.fotolia.de

© 2019

Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Alle Rechte vorbehalten

Layout, Satz und Gesamtherstellung:

Grafikdesign Simone Asabch

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

