

Unternehmensstrategien und -strukturen haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert, aber die Kompetenz- und Rollenentwicklung des Managements hat damit nicht Schritt gehalten. Von diesem Defizit ist das mittlere Management besonders betroffen. Im Zuge von zahllosen Schlankheitskuren wurde diese Rolle erheblich ausgehöhlt und verunsichert. Erfahrungen und theoretische Befunde weisen aber heute auf eine Renaissance dieser Führungsrolle hin. Allerdings zeichnen sich neue Inhalte und Anforderungen im Gefolge des organisatorischen Wandels ab. Notwendig ist daher eine Neudefinition dieser Rolle und die systematische Qualifizierung ihrer Inhaber.

Joachim Freimuth, Otmar Hauck, Karsten Trebesch

They (n)ever come back

– Orientierungsweisen und -weisen
im mittleren Management

Das spezifische Merkmal der Rolle des mittleren Management ist ihre Sandwich-Position. Sie ist charakterisiert durch unterschiedliche, oft gegensätzliche Anforderungen zwischen dem oberen Management und den Mitarbeitern. Das obere Management trifft weitgehend selbständig unternehmenspolitische und strategische Entscheidungen. Am unteren Ende der Hierarchie sind die unmittelbar wertschöpfenden Rollen angesiedelt, Fertigung, Entwicklung, Vertrieb oder Service, wo die Ziele letztlich umgesetzt werden. Zwischen diesen beiden Ebenen entfalten sich unterschiedliche Formen

mittlerer Führungsrollen, die transferielle Funktionen in beide Richtungen wahrnehmen. Sie vermitteln die strategischen und politischen Ziele des Unternehmens nach unten, bekommen aber zugleich auch Rückkopplungen von dort, was machbar oder realistisch erscheint. Die Vorgesetzten geben dabei den Druck des Marktes weiter oder initiieren Veränderungsprozesse mit der Forderung schneller Erfolge. Die Mitarbeiter sind jedoch nicht mehr einfach zu erreichen, sie sind verunsichert, skeptisch oder verteidigen ihre «Komfortzonen».

Ein weiteres Rollenmerkmal mittlerer Führungskräfte ergibt sich aus der Ambivalenz, zugleich Führungskraft und

Mitarbeiter zu sein. Von oben werden sie als Mitarbeiter angesprochen, von denen die Umsetzung der Vorgaben erwartet wird. Gegenüber den eigenen Mitarbeitern sind sie in der Führungsrolle und müssen sich dort natürlich behaupten und durchsetzen. Wie soll man sich in diesem strukturellen Spannungsfeld und in dem «Doppelmitgliedschaftskonflikt» (Weyrer 1998, S. 7) nachhaltig selber definieren? Einige orientieren sich nach oben, andere fühlen sich eher als Mitarbeiter. Viele grundieren ihre Identitätsdefinition auf erworbene Fachkenntnisse oder die lange betriebliche Erfahrung, seltener auf die spezifische Managementfunktion.

Im Konfliktfeld zwischen den oberen Führungsebenen und den exekutiven Rollen wird eine Führungsleistung sui generis erbracht, deren Bedeutung in Theorie und Praxis völlig unterschätzt wird (Mayer, 1998). In der einschlägigen Literatur und auf den Kongressen zu Führungsthemen geht es um die grossen Entwürfe und Visionen oder man zerbricht sich den Kopf darüber, wie durch Empowerment die latenten Potenziale der Mitarbeiterbasis fruchtbar gemacht werden können. In der Mitte gibt es offenbar keine strahlend verkaufbaren Heldentaten. Die Mitte, das erinnert mehr an Mittelmass oder Mittelschule, weder Fisch noch Fleisch.

Die klassische Orientierungsweisen des mittleren Managements

Die klassische Definition mittlerer Führungsrollen entwickelte sich aus den pyramidenförmigen Organisationen der industriellen Moderne (Chandler, 1977, S. 381 ff.). Je arbeitsteiliger ihr Aufbau, um so wichtiger sind Zwischenstufen, welche die weitläufig zergliederten Teilverrichtungen koordinieren, so dass am Ende die geplante Leistung erbracht werden kann. Das Verhältnis ist hierarchisch, die Kommunikation verläuft top down. Die Legitimität der Rolle des mittleren Managements in diesem Modell speist sich aus



PROF. DR. JOACHIM FREIMUTH,
Professor an der Hochschule
Bremen und Berater für
Organisationsentwicklung und
Personalmanagement

Tannenbergrasse 17
D-28832 Achim
Fon ++49-172-4022095
Joachim.freimuth@t-online.de



DIPL. ING. OTMAR HAUCK,
Leiter des Cost Centers Montage bei
der Volkswagen AG in Wolfsburg

Volkswagen AG
Brieffach 1310/0
D-38436 Wolfsburg
Fon ++49-5361-90



KARSTEN TREBESCH
Geschäftsführender Gesellschafter
der osb-Köln GmbH

OSB Köln GmbH
Sürther Hauptstrasse 61-69
D-50999 Köln
Fon ++49-2236 96 74 55
Fax ++49-2236 96 74 56
karsten.trebesch@osb-i.com

_____ ihrer formal gesicherten Positionsmacht,
 _____ den Informationsvorsprüngen, die sie aus den Kontakten zu ihren Vorgesetzten hatten
 _____ sowie aus ihrer überlegenen Erfahrung und Fachkompetenz.

Es waren Taylor und Fayol, die diese Führungsrolle zwischen den Eignern der frühen Industriebetrieben und den operativ Tätigen erstmalig konturierten. Das Problem war die Koordination der immer komplexeren Teilverrichtungen und insbesondere in der amerikanischen Industrialisierung die Integration Tausender ungelerner Immigranten in technikinensive Fertigungen. Die vorherrschenden Führungskonzepte waren dieser Herausforderung nicht gewachsen. «Management controlled the playing field. But workers controlled quality, quantity, and costs.» (Weisbord, 1987, S. 50 f.). Taylor erkannte, dass dieses Vakuum in der Mitte der Unternehmungen ausgefüllt werden musste. Der Schlüssel dazu war eine strikte Organisation mit formal autorisierten Führungsrollen zwischen Leitung und Basis. Taylor begriff die Rolle des mittleren Managements gleichsam als dritte Partei, die im Konflikt von Arbeit und Kapital eine vermittelnde Rolle zu spielen hatte. Diese Rollenbeschrei-

bung blieb bis weit in das letzte Jahrhundert hinein dominierend.

Erste Rollenveränderungen in den 70 und 80er-Jahren

In dieser Zeit verstärkte sich der Wettbewerb, die Kundenansprüche wuchsen und die technologischen Entwicklungen zwangen zu innovativen Antworten. Die wertschöpfenden Prozesse wurden abhängig von Mitarbeitern, die einen akademischen oder technischen Hintergrund mitbrachten. Die Unternehmen mussten darauf in ihren Strukturen, Prozessen und Führungskonzepten Antworten finden. Projektarbeit, Matrix-Strukturen oder Management by Objectives (MbO) waren Ausdruck eines neuen Verständnisses von Führung, das auch die Rolle des mittleren Managements veränderte. Das wird exemplarisch deutlich an den unterschiedlichen Auslegungen des in dieser Zeit weit verbreiteten Konzeptes MbO. Von der Grundidee her spiegelt die Zielhierarchie, die von oben nach unten «herunter gebrochen» werden soll, die Hierarchie des Unternehmens. In den ursprünglichen Modellen lässt sich die Rolle des mittleren Managements noch als «Briefkastenfunktion» beschreiben, in der Anweisungen nur «durchgereicht» wurden. Aber die zu vermittelnden Sachverhalte und Ziele wurden im Wettbewerb der 70er- und 80er-Jahre komplexer, Erfahrungswissen entwertete sich schneller und gut ausgebildete Mitarbeiter immer selbstbewusster. In den mittleren Führungsrollen wurden deutlich mehr kommunikative Fähigkeiten erforderlich. Auf der einen Seite verstärkte sich der Druck von oben im Gefolge der veränderten Wettbewerbsdynamik. Auf der anderen Seite kamen zunehmend selbstbewusste und gut ausgebildete Mitarbeiter ins Unternehmen, die sich ihres Einflusses durchaus bewusst waren. Die komplexen organisatorischen Strukturen, in denen sich die Veränderungen abbildeten, Projekte, Matrix oder Task forces, liessen zudem nicht mehr die eindeutige Kontrolle zu, wie in den klaren Pyramidenor-

ganisationen der klassischen industriellen Moderne (Moss Kanter, 1983, S. 52 ff.).

Das mittlere Management wurde in diesem Wandel vielfach allein gelassen. Die neuen Leitbilder, etwa der Coach oder der Entrepreneur, blieben formelhaft und blass. Die Rolleninhaber definierten sich weiterhin traditionell über ihre fachliche Kompetenz, Wissensvorsprünge und ihre Erfahrung. Diese Erfahrungs- und Wissensvorsprünge nivellierten sich jedoch spürbar. Dennoch wird in Deutschland (Walgenbach/Kieser, 1995) eine solide fachliche Basis nach wie vor als Grundlage für eine kompetente Führungsrolle gesehen, etwa um Mitarbeiterleistungen beurteilen zu können (Faust et al., 2000, S. 175 ff.). Die für die neuen Aufgaben erforderlichen kommunikativen und sozialen Kompetenzen fehlten den mittleren Führungskräften jedoch weitgehend bzw. sie wurden eher unsystematisch durch Versuch und Irrtum erworben (Müller, 1995, S. 153 f.), aber nicht durch systematische Qualifizierungen.

Viele Betroffene erlebten alle diese Veränderungen, denen sie ohne nachhaltige Unterstützung und Verständnis ausgesetzt waren, als Macht- und Kontrollverlust, der den Kern ihrer professionellen Identität betraf. Es ist daher nicht verwunderlich, dass aus der Unsicherheit und Verbitterung heraus auch eine Vielzahl von defensiven Strategien entstanden, Sicherung der eigenen Einflussbereiche und Ressourcen sowie Widerstände gegen allzu ambitionierte Vorhaben im Rahmen der vielen «Moden und Mythen des Organisierens» (Kieser 1996).

All die genannten Faktoren verstärkten sich wechselseitig zu einem verhängnisvollen Kreislauf defensiven Verhaltens (Abb.1), der so zum Scheitern vieler Reformvorhaben beitrug,

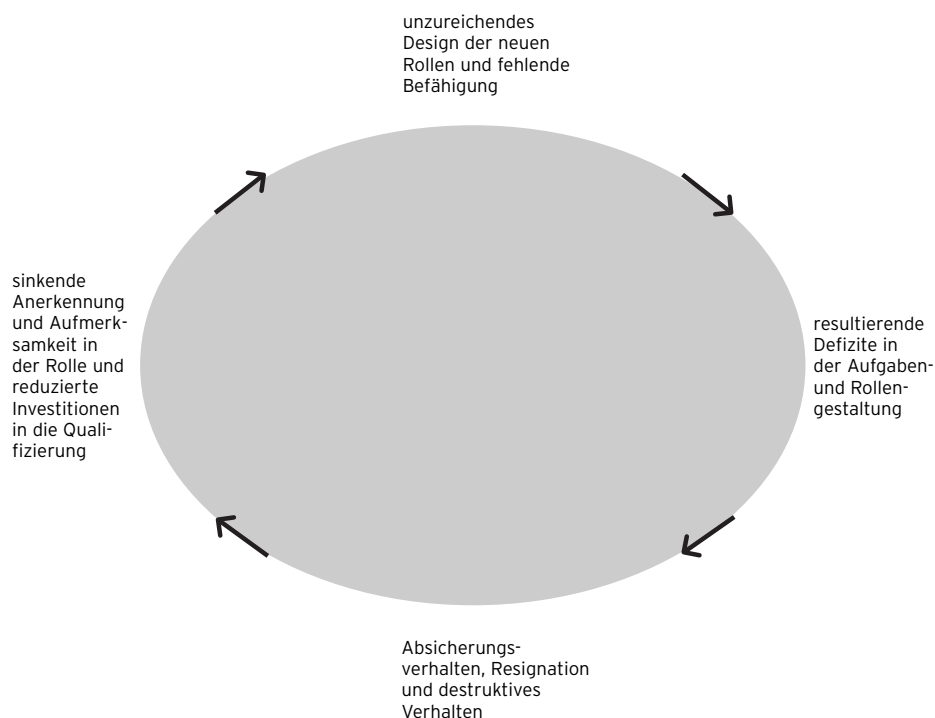
Downsizing in den 90er-Jahren - Mittleres Management als Orientierungswaisen

Anfang der 90er-Jahre übertrafen sich die Unternehmen darin, durch Lean-Management und Reengineering ihre

Viele erlebten diese Veränderungen als Macht- und Kontrollverlust, der den Kern ihrer professionellen Identität betraf.

ABBILDUNG 1

Mittlere Manager im Teufelskreis



Strukturen und Prozesse zu verflachen und radikal an die Bewegungen des Marktes anzupassen. In diesem Rahmen wurden in vielen westlichen Grossunternehmen zum Teil ganze Führungsebenen herausgenommen, die betroffenen Mitarbeiter entlassen oder mit projektartigen Funktionen betraut.

Kompetenzen verschoben sich nach oben und unten. Führungsspannen erweiterten sich und unterschiedliche Konzepte der Dezentralisierung, Selbststeuerung und Gruppenarbeit wurden grossflächig implementiert, die den Einfluss der mittleren Führungskräfte reduzierten. Ihre traditionelle Rolle höhlte sich aus und es ist naheliegend, dass von dort immer weniger Führungsimpulse und statt dessen massive Widerstände gegen Veränderungen ausgingen. Die 90er-Jah-

re waren der Zeitraum, in dem das mittlere Management als «Lähm- und Lehm-schicht» verspottet, verachtet und beschimpft wurde. Unter der bezeichnenden Überschrift «Unter Beschuss» findet sich etwa in einem Artikel im Manager-Magazin diese Charakterisierung der Situation:

«Immer häufiger werden Vorschläge aus der Mitte abgebügelt, während gleichzeitig eine seltsame Annäherung zwischen unten und oben auszumachen ist. ... Wenn aber unten und oben zusammenkommen, wird aus dem Sandwich leicht ein Schraubstock. Denn worum kann es bei solchen Begegnungen gehen, wenn nicht um die Blockierer in der Mitte?» (Fischer/Risch, 1994, S. 118).

Angst und Zynismus breitete sich aus und selbst von Fällen der systemati-

schon Obstruktion aus Enttäuschung wird berichtet. Eine Reihe von Monographien erschienen in der ersten Hälfte der 90er-Jahre, die den Abgesang auf das mittlere Management beschrieben und betrieben (z.B. McDermott, 1992; Ehrenreich, 1992; Földy/Hill, 1994). Die Gurus der internationalen Berater-Szene stimmten in den Chorus unisono ein, allen voran Tom Peters im gewohnt undifferenzierten Rundumschlag: «Keiner will die unangenehme Wahrheit hören, dass das mittlere Management ...die Unternehmen nicht nur bremst, sondern sie sogar zurückwirft.» (1995, S. 47).

Über den Erfolg oder Misserfolg dieser massiven Eingriffe in gewachsene Strukturen durch die Verflachung der Unternehmensstrukturen ist viel spekuliert worden. Aus der Perspektive des mittleren Managements ist in dieser Zeit ein Verlust an Vertrauen und Loyalität entstanden, der bis heute noch nachwirkt und vermutlich lange ein Teil der kollektiven Erinnerung bleiben wird. Die besondere Betroffenheit des mittleren Managements resultierte aus ihrer traditionell hohen Loyalität gegenüber ihren Unternehmen. Zudem waren ihre Chancen auf den externen Arbeitsmärkten aufgrund langer Betriebszugehörigkeiten eher gering. Aktuelle Studien belegen, dass viele Betroffene ihr fehlendes «commitment» auch heute nicht einmal mehr verhehlen (Cappelli, 1999, S. 123 f.). Es ist nicht nur der Verlust an Wissen und Erfahrung, den daher Betriebe feststellen, sondern die Zerstörung von Beziehungsnetzen, Loyalität, von sozialem und kulturellem Kapital. Die Einstellungen und Dispositionen umfassen Angst, Ärger, Misstrauen oder Zynismus. Ihre Erscheinungsformen sind u.a. Zurückhaltung von Informationen, Selbstoptimierung oder Risikoaversion (Noer, 1998). Wir haben selber im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung Jahre gebraucht, um etwa die Meister nach ihren zahlreichen Erfahrungen mit vielfach fehlgeschlagenen Organisationsveränderungen für das neue Vorhaben zu gewinnen (Freimuth/Hauck/Asbahr, 2002a).

Das Comeback der mittleren Manager

Zum Ende der 90er-Jahre flauten die grossen Downsizing-Wellen ab. Die Diskussion über Unternehmensentwicklung und Führung wird nun durch sog. potenzialorientierte Ansätze bestimmt. Der Blick richtete sich auf strategische Kernkompetenzen, die lernenden Organisation und dann vor allem auf Wissensmanagement. In diesem Bezugsrahmen musste naturgemäss auch die Rolle der mittleren Führungskräfte neu bestimmt werden. Und in der Tat sind dazu in den letzten Jahren einige erhellende Studien und Konzepte vorgelegt worden.

Der strategische mittlere Manager

Im Rahmen der Strategieentwicklung besteht die Aufgabe des Top-Managements darin, die Vision, den konzeptionellen Bezugsrahmen und die organisatorischen Bedingungen für seine Umsetzung zu entwickeln. Die Rolle des mittleren Managements entfaltet sich an der Nahtstelle, wo dieser strategische Anspruch in operatives Geschehen umgesetzt wird. In vermittelnden Dialogen zwischen Unternehmensleitung und -basis interpretieren, modifizieren und adaptieren sie die Strategie in beide Richtungen. Nur so wird sie lebensfähig und entfaltet nachhaltige Wirkung. Strategie konkretisiert sich im mittleren Bereich der Organisation, so Floyd und Wooldridge (1996, S. 42) in ihrer Studie, «where the rubber meets the road.»

Im Detail unterscheiden sie dort vier Rollen des mittleren Managements (siehe Abb. 2).

In der Rolle des *Champions* sind mittlere Manager, wenn sie ihrem Management innovative Ideen, Vorschläge oder Problemlösungen unterbreiten, die

sich aus dem Spannungsfeld der strategischen Rahmenbedingungen und den konkreten Erfahrungen über das Machbare ergeben. Sie greifen dabei auf ihr Wissen, ihre Ressourcen und Beziehungen zurück, über die sie aufgrund ihrer Erfahrungen verfügen. Sie experimentieren, probieren aus, greifen Impulse auf und gehen auch kontrolliert in Risiken. Das Top-Management ist dafür zu weit entfernt von den konkreten Kundenbedürfnissen oder technischen Detailproblemen, während der operativen Ebene letztlich das Verständnis für den strategischen Kontext fehlt.

Unter *Synthesisierung* wird die Selektion, Kontextualisierung und Bewertung von Informationen verstanden, die mittlere Manager aufnehmen und in beide Richtungen weiterleiten. Das können Informationen über Kunden oder Wettbewerber sein, über interne Prozesse oder technische Probleme. Mittlere Manager haben auf vielfältige Weise ihre Ohren am operativen Geschehen und können im Lichte ihres strategischen Verständnisses einschätzen, welche operative Bedeutung Informationen haben. Und sie bekommen andererseits mit, welche Trends sich etwa bei Kunden entwickeln, was in der Entwicklung stagniert oder was in der Fertigung läuft. Sie können so ein Frühwarnsystem für das Top-Management sein.

In der Rolle des *Facilitators* bewegen sich mittlere Manager, wenn sie in ihrem Verantwortungsbereich eine Atmosphäre und Bedingungen für Lernen und Entwicklung schaffen, welche die organisatorische Flexibilität, ihr Erneuerungspotenzial und ihre strategische Kompetenz vorantreiben. Elemente dieser Rolle sind u.a. die Vermittlung der strategischen Ziele an die Mitarbeiter, das Schaffen von kreativen Freiräumen und die gezielte Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen.

Unter *Implementation* werden alle Anstrengungen gefasst, die der konkreten Umsetzung der strategischen Ziele in operatives Handeln dienen. Strategien setzen sich nicht nach einem ausgeklü-

gelten Masterplan um, sondern Schritt für Schritt, auf der Grundlage von Erfahrungen, grossen und kleinen Erfolgen, Fehlern und kollektivem Lernen. Die Realität ist immer komplexer als der Plan, Bedingungen verändern sich, die Zeitschätzungen erweisen sich als unrealistisch, es fehlen Qualifikationen oder es tauchen Qualitätsprobleme mit Materialien auf. Das sind alles Unwägbarkeiten, die in den grossen Entwürfen nicht berücksichtigt werden können, deren Bewältigung aber im operativen Handeln den Plan erst umsetzbar macht und die – nicht zuletzt – die Wissensbasis des Unternehmens begründet.

Die Rolle des mittleren Managements aus der Perspektive des Wissensmanagements

Die Ansätze des Wissensmanagements stellen eine wichtige Bereicherung dar, weil sie Licht auf die Entstehung der erfolgsentscheidenden Kernkompetenzen werfen. Das mittlere Management spielt dort eine wichtige, aber ebenso unterschätzte Rolle, worauf Nonaka und Takeuchi (1997) aufmerksam machen. Sie stellen drei unterschiedliche Modelle des strategischen Umgangs mit Wissen gegenüber:

Das *hierarchische Modell* geht von der Annahme aus, dass nur Führungskräfte Wissen schaffen können und dürfen. (ebd., S. 142). Die vom Top-Management erarbeiteten Konzepte werden als so eindeutig und klar gesehen, dass sie nur noch vermittelt und bruchlos umgesetzt werden können. Als Beispiel nennen die Autoren das Führungskonzept von Jack Welch bei G.E. Im Gegensatz dazu bauen *partizipativ* geführte Unternehmen auf Selbststeuerung. Die Führungskräfte «geben nur wenige Anweisungen und dienen als Förderer unternehmerisch gesinnter Mitarbeiter». (ebd., S. 143) Ein Beispiel für ein so geführtes Unternehmen wäre 3M.

Diese beiden Konzepte sind aus Sicht des Wissensmanagements – so die

ABBILDUNG 2

Die Rollen des mittleren Managements im strategischen Prozess

Wirkung der Rolle...	Differenzierend	vermittelnd
nach oben	Championing	Synthesizing
nach unten	Facilitating	Implementing

Autoren – aber zu einseitig. Sie schlagen daher einen dritten Weg vor, der die Rolle des mittleren Managements in den Vordergrund schiebt: *Middle-up-down-Management*. Sie sehen die mittleren Manager «im Schnittpunkt der vertikalen und horizontalen Informationsströme des Unternehmens» und wollen ihre Rolle als «strategische Knotenpunkte» zwischen den «visionären Idealen der Spitze und der oft chaotischen Arbeitsrealität» (ebd., S. 144 f.) ausbauen. Während die Mitarbeiter im exekutiven Bereich mit den Details von Technologien, Produkten oder Märkten beschäftigt und vertraut sind, fällt es ihnen schwer, die externe Informationsflut in nützliches Wissen umzusetzen. Sie denken und handeln in konkreten Aufträgen oder Produkten. Ihre Erfahrungswelt ist sinnlich und anschaulich, nicht abstrakt oder analytisch. Das Top-Management ist hingegen mit seinen Bezugssystemen von dieser Alltagserfahrung weit entfernt. Seine Wissensbasis besteht aus aggregierten Daten oder abstrakten Kategorien, Marktanteile, Finanzkennzahlen oder Portfolios.

Diese beiden hermetischen Welten sind aus sich heraus nicht anschlussfähig und sie müssen es auch nicht sein. Wie schon frühere Studien über die Diffusion von Wissen gezeigt haben, besitzt das «Transferwissen», das zwischen «Grundlagen- und Erfahrungswissen» vermittelt,

eine ganz eigene, spezifische Qualität. Das abstrakte Wissen «muss auf dem Weg zur wirtschaftlichen Anwendung auf die besonderen Gegebenheiten der Anwendung pyramidenförmig eingeeengt werden». (Helmstädter, 1997, S. 149 f.). In diesem permanenten Spannungsfeld entsteht Energie und Kreativität, in dem das mittlere Management eigenmächtig und eigensinnig seine Kompetenz entfaltet und das Unternehmen auf seinen konkreten Kurs bringt und hält. Die Hauptaufgabe des mittleren Management beschreiben Nonaka und Takeuchi so als *Wissens-Engineering*, die Explikation und Verschmelzung des Wissens der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu neuen Techniken, Produkten und Systemen.

Die Rollen des mittleren Managements in Change-Prozessen

Die Untersuchung von Huy (2001) stellt die Bedeutung des mittleren Managements im Rahmen von Change-Prozessen heraus. Er unterscheidet dort vier unterschiedliche Rollen:

Als *Entrepreneure* sind sie in der Lage, durch ihre Nähe zum täglichen Geschäft einerseits und die Einbindung in strategische Konzepte andererseits zahlreiche wertvolle Ideen zur Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Strukturen zu machen. Sie sind zugleich *Kom-*

munikatoren, indem sie den Mitarbeitern an der Basis Ziele und Schritte im Rahmen von organisatorischen Wandel verständlich und akzeptabel darzustellen. Sie sprechen die Sprache ihrer Kollegen und haben im allgemeinen auch ein Vertrauen, das der Unternehmensleitung nicht so ohne weiteres entgegengebracht wird. Stets erwiesen sich die unmittelbaren Vorgesetzten als die wichtigste und verlässlichste Quelle für die Mitarbeiter an der Basis. Sie entscheiden damit, wie viel an Veränderung letztlich zustande kommt (s.a.: Larkin/Larkin, 1996). Huy sieht mittlere Führungskräfte auch gleichsam als *Therapeuten*. Er weist darauf hin, dass Veränderungen für die Mitarbeiter immer mit Unsicherheiten, Ängsten und Belastungen verbunden sind. Jeder Betroffene reagiert darauf unterschiedlich, aber die unmittelbaren Vorgesetzten kennen ihre Mitarbeiter. Sie vermögen daher auch, jeden einzelnen zu verstehen und die spezifische emotionale Unterstützung zu geben, die benötigt wird. Schliesslich stellen mittlere Manager in ihrer Zwischenwelt die *Balance zwischen Kontinuität und Wandel* sicher, ohne die eine Organisation nicht arbeitsfähig wäre. Zu viele Veränderungen wären schon logistisch kaum zu machen und überforderten auch die betroffenen Mitarbeiter intellektuell und nicht zuletzt emotional.

Mittlere Manager stellen die Balance zwischen Kontinuität und Wandel sicher.

Mittlere Manager stehen schon aufgrund ihrer langen Zugehörigkeit zum Unternehmen für Kontinuität und Stabilität. Aus dieser Rolle heraus können sie Einfluss darauf ausüben, was man an Veränderungen jeweils umsetzen und zumuten kann. Sie puffern den von oben ausgeübten Druck und passen die Veränderung dem Rhythmus der operativen Organisation an.

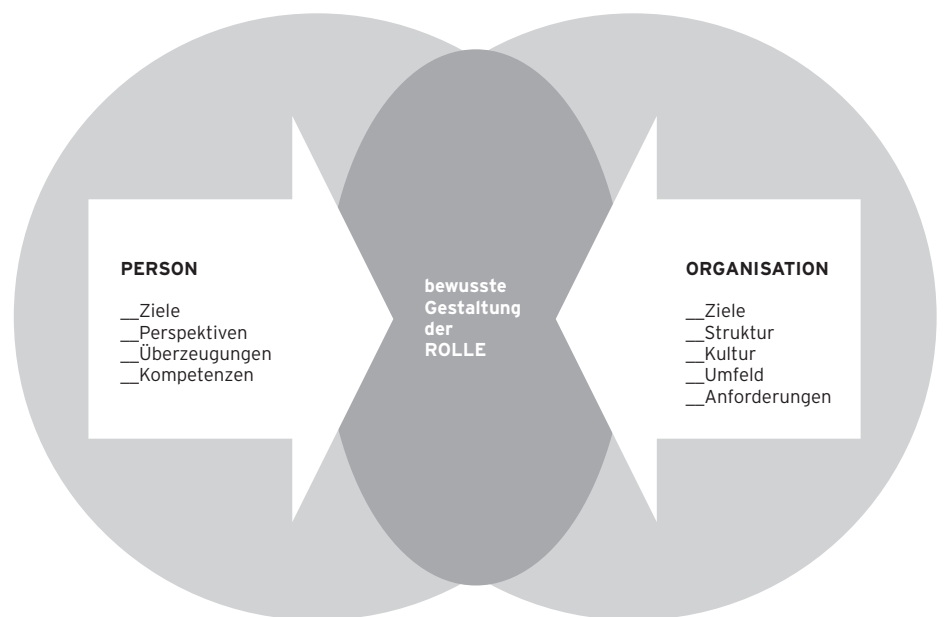
Mittleres Management und Organizational Slack

Aber die skizzierten ausgleichenden Wirkungen, Adaptionen und Vermittlungen in der Mitte der Organisation können nur realisiert werden, wenn nicht jede Minute des Tages mit operativen Aufgaben ausgefüllt ist. Vielmehr benötigen die Akteure Freiräume (Slack) wie Ressourcen und Zeit, die nicht gleich verplant, sondern für kreative Anpassungsleistungen genutzt werden können. «Erneuerung wäre unmöglich, weil die Leute, die sie bewirken können, zu beschäftigt sind, um sich dafür Zeit zu nehmen.» (De Marco, 2001, S. 159). Was aus einer kurzfristigen Perspektive der Effizienz wie Vergeudung aussieht, ist aus der Perspektive nachhaltiger Personalführung eine Investition in die Anpassungs- und Lernfähigkeit der Unternehmung, Beide

Mittlere Manager passen die Veränderung dem Rhythmus der operativen Organisation an.

ABBILDUNG 3

Rolle als strukturelle Kopplung von personalen Zielen/Überzeugungen und organisationalen Anforderungen



Aspekte müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Wer nur mit dem Heute beschäftigt ist, kann sich nicht auf das Morgen vorbereiten.

Wir erleben diesen Konflikt selber intensiv bei der Einführung von Gruppenarbeit. Die Teamkoordinatoren sind prinzipiell von der Tätigkeit am Band freigestellt, damit sie die Zeit haben, ihre Leitungs- und Vermittlungsrolle für das Team wahrzunehmen. Unter dem hohen Kosten- und Produktivitätsdruck sehen sich die operativ Verantwortlichen aber immer wieder dazu gezwungen, bei personellen Engpässen die Teamleiter «produktiv» einzusetzen. Das leitende Paradigma ist immer noch Effizienz, nicht Investitionen in die nachhaltige Organisationsentwicklung (Freimuth, Hauck, Asbahr, 2002b).

Künftige Rollen- anforderungen

Die Ergebnisse aus den zitierten Untersuchungen machen deutlich, dass die Rollen (zum Konzept siehe Abb. 3) von mittleren Führungsfunktionen in den Organisationen der Zukunft an Wichtigkeit gewinnen, weil sich nur über ihre dolmetschende Wirkung latente Potenziale entfalten sowie die strategische Ausrichtung nach unten vermittelt und gleichsam ‚auf die Strasse‘ gebracht wird. Abb. 4 stellt auf dieser Grundlage gegenüber, wie sich

ABBILDUNG 4

Bisher dominierendes und zukünftig erforderliches Rollenverhalten mittlerer Manager

Rollenanforderungen mittlere Manager	
zukünftig erforderlich	bisher dominierend
____ 1. Markt- und Geschäftsorientierung	vs. Binnenorientierte Ordnungssicherung und Disziplinierung
____ 2. Innovative Gestaltung wertschöpfender Prozesse	vs. Routinisierung und Reparaturleistungen als Ausputzer
____ 3. Gestaltung dezentraler Wissens- und Lernprozesse	vs. Direktive Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten
____ 4. Nachhaltigkeit	vs. Kurzfristige Mengen- und Bereichsorientierung
____ 5. Kommunikation und Beziehungsmanagement	vs. Hierarchische Führung und Anweisung
____ 6. Verstehen und Verständnis erzeugen	vs. Anpassung sichern und Umsetzung von Anforderungen erzwingen
____ 7. Sinn stiften und Nutzen verdeutlichen	vs. Mechanistische Belohnungs- und Bestrafungstechniken
____ 8. Networking und bereichsübergreifende Kommunikation	vs. Schnittstellenmanagement
____ 9. Dosieren von Wandel und Kontinuität	vs. Schwanken zwischen Nostalgie und bruchartigem Wandel
____ 10. Veränderungsprozesse managen und vermitteln	vs. Wandel top down durchsetzen
____ 11. Balancierender Umgang mit Unsicherheit und mehrdeutigen Situationen	vs. Widersprüche und Dilemmata durch einseitige Auflösung ignorieren
____ 12. Konfliktmanagement und Förderung einer Streitkultur	vs. Harmonisierung und Konfliktverleugnung
____ 13. Emotionen erkennen, akzeptieren und nutzen	vs. Gefühlsverleugnende Sachorientierung
____ 14. Nutzung von Widerstand als Kommunikationsangebot und Identitätssicherung	vs. Überwindung oder Brechen von Widerstand
____ 15. Sich seiner eigenen Wirkung bewusst sein	vs. Sich durchsetzen
____ 16. Eigene Gefühle wahrnehmen und konstruktiv vermitteln	vs. Sich gehen lassen

im Detail die neuen Führungsrollen im Vergleich zu den traditionellen Anforderungen verändern.

Fasst man die Übersicht in Abb. 4 noch mal zusammen, dann lassen sich künftig 4 neue Rollenanforderungen für mittlere Führungskräfte in modernen Organisationen unterscheiden:

Ein wesentlicher Teil der Tätigkeit bezieht sich auf die *strategische Entwicklung*. Dort geht es um ihre Rolle bei der Ausdifferenzierung und Entwicklung der organisatorischen Kernkompetenzen und der Wissensbasis. Hier entstehen innovative Lösungen, in denen sich fachliche Kompetenz mit dem Kontext der Unternehmensentwicklung verbindet.

Die zweite Rolle umfasst ihre Funktion in den *betrieblichen Kommunikationsprozessen*, insbesondere der wechselseitigen Vermittlung zwischen den vorgegebenen Zielen und den an der betrieblichen Basis erlebten konkreten Bedingungen für ihre Umsetzung. Mittlere Führungskräfte müssen sich als integraler Teil der betrieblichen Führungs- und Kommunikationsnetze begreifen, sie nutzen und systematisch entwickeln.

Eng damit zusammen hängt die Rolle mittlerer Führungskräfte in

ABBILDUNG 5

Entscheidungsdilemmata mittlerer Manager

(Ergebnisse einer eigenen Befragung in einem Automobilkonzern 2002)

Vertrauen	↔	Kontrolle
Ehrlichkeit	↔	Taktik
Mensch im Mittelpunkt	↔	Mensch als Mittel
Eigennutz	↔	Gemein-/Teamnutz
Distanz	↔	Nähe
Konflikt	↔	Konsens
Gleichbehandlung	↔	Individualität
Routine	↔	Innovation
Konkurrenz	↔	Kooperation
Qualität	↔	Kosten
Disziplin	↔	Kreativität
Autonomie	↔	Abhängigkeit

Ein hervorstechendes Merkmal der Tätigkeit mittlerer Manager ist das Agieren in spannungsreichen, ambivalenten und emotionalisierten Kontexten.

der organisationsverträglichen *Dosierung des Wandels*. Auch diese Rolle umfasst beide vertikale Richtungen, nach oben im Blick auf das Machbare, nach unten im Blick auf das Notwendige und Zumutbare. Dazu bedarf es ausgeprägter Change-Kompetenzen.

Dazu gehört auch die realistische Einschätzung der *emotionalen Auswirkungen des Wandels*, Stress Angst, Enttäuschung oder Wut. Die Mitarbeiter fragen und glauben nur ihren unmittelbaren Vorgesetzten. Und wie immer steuert die Beziehung die Sache. Sind diese nicht überzeugt, haben sie kein Vertrauen

oder werden sie von ihren Gefühlen kontrolliert, wird das auch an die Mitarbeiter transportiert. Dort entstehen neue und hohe Anforderungen an die emotionale Intelligenz mittlerer Führungskräfte.

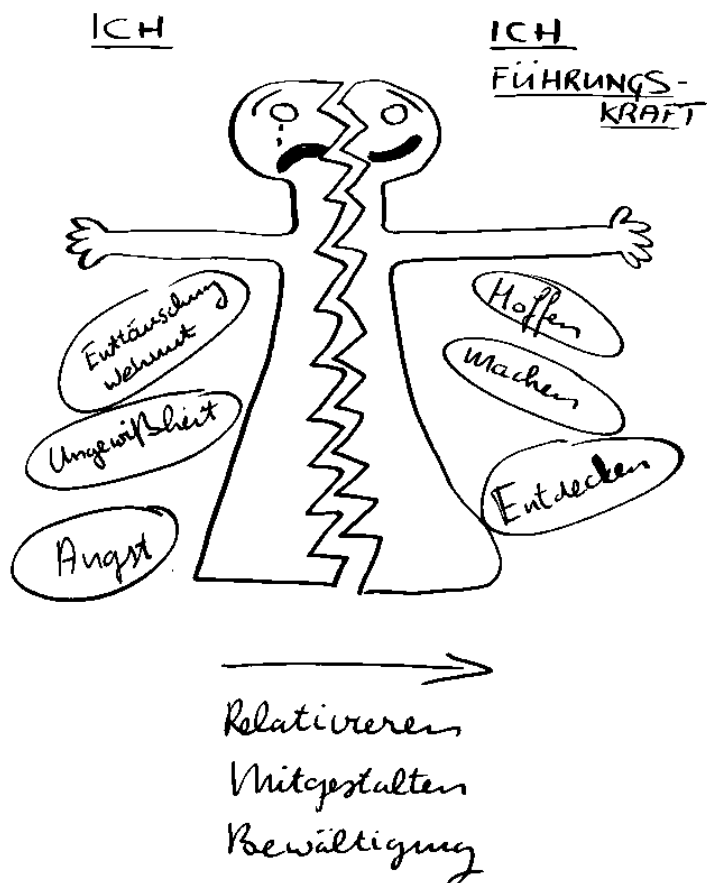
Rollenkonflikte, Rollenkonfusionen und Rollenintegration

Die Analyse künftiger Rollenanforderungen mittlerer Manager verdeutlicht, dass ein hervorstechendes Merkmal ihrer Tätigkeit das Agieren in spannungsreichen, ambivalenten und emotionalisierten Kontexten ist (Gebert/Boerner, 1998). Die Gefahr, sich in diesen kon-

ABBILDUNG 6

Die verlorene Mitte

(Original aus einem Change-Training für mittlere Manager)



fliktären Verwirrspielen wechselnder Signale und widersprüchlicher Interessen zu verlieren oder aufzureiben, zwischen alle Stühle zu rutschen, unsortiert und unglaublich zu wirken, Fehler zu machen und Kritik von oben und unten zu ernten, ist kaum zu unterschätzen. Es gibt viele Beispiele von Führungskräften in diesem zuweilen mörderischen Sandwich, die mehr als Mühe haben, angesichts aufgetauter und unverarbeiteter Konflikte zwischen den widersprüchlichen Rollenanforderungen Souveränität und Übersicht zu bewahren. Die unverarbeitete Angst vieler Manager ist gerade hier oftmals mit Händen zu greifen (Freimuth, 1999).

Eine eigene kleine Befragung mittlerer Manager ergab zahlreiche konkrete Beispiele von ambivalenten und spannungsgeladenen Entscheidungspolaritäten, die besonders für die Sandwich-Position dort charakteristisch zu sein scheinen (Abb. 5).

Das Problem, das sich aus dilemmatischen Entscheidungsstrukturen ergibt, besteht einmal darin, diese in die eine oder andere Richtung zu überziehen, also etwa zu sehr zu vertrauen oder allzu sehr kontrollierend einzugreifen, sich zu sehr auf persönliche Probleme einzulassen oder eher zu abweisend zu sein. Die andere Gefahr liegt darin, es in jeder Situation und allen Akteuren irgendwie Recht ma-

chen zu wollen. Dann entsteht ein in der Wahrnehmung der Betroffenen unglaublich unwürdiges, unstimmliges, unkalkulierbares Verhalten und im Inneren der Führungskraft das zerstörerische Gefühl von Zerrissenheit und Gehetztheit (Abb. 6).

Gerade in der organisatorischen Mitte mit ihren komplexen Anforderungen an die Führungsrolle kommt es aber darauf an, sich der in unterschiedliche Richtungen zerrenden Interessen sehr bewusst zu sein, daraus einen für sich gangbaren und stimmigen Weg zu finden und diesen Prozess und sein Resultat transparent zu halten. Dann entstehen zwar keine perfekten oder alle Akteure stets befriedigenden Entscheidungen. Aber sie bleiben nachvollziehbar und akzeptabel, weil aus dem Inneren des Entscheiders das Bemühen erkennbar wird, die relevanten Fakten, Umstände, Interessen und Optionen zu würdigen und abzuwägen. So entsteht auf die Dauer eine stimmige Gestalt der Führungsrolle, in der die unterschiedlichen Rollenanforderungen – im doppelten Wortsinn – aufgehoben sind (Weyrer 1998). Voraussetzung dafür ist ein ausgeprägtes Gefühl für sich selbst und die Fallen, in die man immer gerne hinein gerät.

Empfehlungen

Angesichts der skizzierten Evolution mittlerer Führungsrollen ist nachvollziehbar, dass diese neuen Kompetenzen im Unternehmen nicht als Selbstgänger entstehen. Es bedarf eines schlüssigen Konzeptes aus Ansätzen der Organisations- und Personalentwicklung, das u.a. folgende Elemente enthalten sollte:

— Notwendig erscheint uns zunächst das sichtbare organisatorische Bemühen um eine gemeinsame Definition dieser Führungsrollen, etwa

Wichtig wird für die Führungskräfte, fremde und eigene Emotionen als integralen Teil von Veränderung und Lernen zu begreifen und zu nutzen.

durch ein im Dialog entwickeltes Leitbild.

Zweitens müssen Lernformen entwickelt werden, in denen die systematische Möglichkeit eröffnet wird, diese Führungsrollen auch im Verbund mit anderen Rollen zu veranschaulichen, zu konkretisieren und zu entwickeln

und schliesslich bedarf es der Professionalisierung dieser Rollen durch gezielte Qualifizierungskonzepte.

Wenn sich Führungsrollen in einer Organisation verändern, benötigt das im Rahmen der Organisationsentwicklung eine breite Reflexion und normativer Vorgaben, wie sie sich künftig ausrichten haben. Ein möglicher Ansatz besteht darin, gemeinsam ein *Leitbild* zu entwickeln, nicht um die vorhandene Menge ungelebter Selbstdarstellungen noch weiter zu erhöhen, sondern um in der Organisation und nicht zuletzt für die Betroffenen ein Zeichen zu setzen, dass ihre Rolle wahrgenommen und unterstützt wird. Leitbildprozesse beinhalten die kollektive Vergegenwärtigung des Status quo, des Veränderungsbedarfs und der Verständigung über den Weg dorthin. Die Substanz der Führungsrolle in der organisatorischen Mitte ergibt sich dabei aus ihrer engen Wechselwirkung mit anderen Führungsebenen und Rollen in der Organisa-

tion. Sie kann so nur in der Interaktion mit diesen definiert und erfolgreich etabliert werden. Die Entwicklung eines Leitbildes muss diesen Aspekt berücksichtigen und im Dialog mit diesen Rollen inszeniert werden.

Abstrakte Leitbilder geben nur einen Rahmen vor, alleine reichen sie nicht, um die widersprüchliche Führungsrolle in der Mitte der Organisation zu stärken und auszubauen. Was sie genau beinhaltet, konkretisiert sich nur durch Beispiele, Erfahrungen und den reflektierten Austausch darüber. Das gemeinsame Schauen und Auswerten der Akteure auf erlebte Konflikte gibt ihnen Richtschnüre und Leitplanken, wie sie sich künftig in vergleichbaren Konstellationen verhalten sollten. Nur so kann nach und nach unter ihnen und ihren betrieblichen Ansprechpartnern ein Bild darüber entstehen und verfestigt werden, was den Kern dieser Rolle ausmacht.

Wir haben selber in diesem Zusammenhang sehr gute Erfahrungen mit regelmässigen Foren gemacht, in denen sich Meister oder Abteilungsleiter über ihre Führungssituationen austauschen. Sie finden seit Jahren regelmässig an Abenden oder in kleineren Workshops statt. Sie werden moderiert und es ist auch immer ein Mitglied des Managements präsent, um sichtbar Unterstützung zu geben und im Dialog zu helfen, die Führungsanforderungen an konkreten Fällen zu konkretisieren. Dieser Austausch hat den Charakter von Supervision, aber zugleich wird in zum Teil zähen Ringen ausgehandelt und vermittelt, was Führungshandeln in der Mitte der Organisation heute heissen kann. Es sind konkrete Erlebnisse, Bilder und Geschichten, aus denen vor allem gelernt wird. Aus ihnen entsteht ein gemeinsames Verständnis des Rollenkerns und zugleich Raum für seine individuelle Interpretation. Wir erleben immer wieder, wie schnell sich die Anwesenden in die dargestellten Situationen hinein versetzen und Lösungsphantasien hervorbringen, weil sie sich in den Beispielen von Kollegen natürlich wiedererkennen.

Die Basis der Rollenentwicklung muss schliesslich ein systematisches *Curriculum für die Personalentwicklung* sein. Es stellt bei aller notwendiger individueller Interpretation der Rolle gewissermassen die Grundlage einheitlicher Qualitätsstandards für das Führungsverhalten dar. Anknüpfungspunkte für dieses Konzept liefern uns die oben skizzierten modernen Rollenanforderungen an mittlere Manager. Wir haben diese vornehmlich gesehen im Bereich

_____ der Umsetzung der Strategie im Spannungsfeld zwischen Zielen und Machbarkeit sowie der Entwicklung von innovativen Lösungen und dem Ausbau der organisatorischen Wissensbasis mit ihren spezifischen Kernkompetenzen,

_____ der kommunikativen Vermittlung im Konfliktfeld zwischen den Zielen des Managements und den Erwartungen der Mitarbeiter,

_____ der Dosierung und des Auspendelns zwischen Veränderung und Stabilität im Rahmen von Change-Prozessen

_____ und schliesslich des Auffangens und der konstruktiven Regulierung der vielfältigen emotionalen Belastungen, die in den sich verändernden Organisationen und ihren unsicheren Kontexten entstehen.

Die konkrete Ausgestaltung dieses Konzeptes kann nur betriebsspezifisch erfolgen. Es enthält zudem zu einem grossen Teil auch bekanntes Handwerkszeug und elementare «skills». Über sie wird viel geredet, aber sie werden selten systematisch vermittelt. Wir beschränken uns auf einige summarische Bemerkungen:

Basis für den ersten der o.g. Aspekte ist nach wie vor die *fachliche Kompetenz* mittlerer Führungskräfte. Voraussetzung für ihre Rolle in der strategischen Entwicklung der Organisation ist ihre Einbindung in die entsprechenden organisatorischen Dialoge, damit sie über das nötige Kontextwissen und Kundenorientierung verfügen. Was im Rahmen eines Curriculums zu vermitteln wäre, könnte man im Anschluss an Nonaka und Take-

uchi als *Wissensengineering* bezeichnen. Dazu gehören Ansätze und Methoden der systematischen Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis.

Ein weiterer Baustein des Curriculums muss die Kompetenzen im Bereich *Kommunikation und Konfliktlösung* ins Auge fassen. Um eine glaubwürdige und nachhaltige Rolle in dem widersprüchlichen Spannungsfeld der organisatorischen Interessen einnehmen zu können, müssen sich Führungskräfte der Wirkung von Kommunikation und ihrer eigenen Wirkung bewusst sein, Konflikte erkennen, moderieren und sie konstruktiv auflösen können. Den dritten Qualifikationsbereich könnte man als *Change-Kompetenz* bezeichnen. Dazu gehört etwa die Fähigkeit, Widerstände zu erkennen und damit konstruktiv umzugehen, Mitarbeiter «abzuholen» und sie in Veränderungen einzubinden oder auch politische Auseinandersetzungsprozesse in der Arena der betrieblichen Interessenkonflikte zu gestalten. Die aus allen Entwicklungsprozessen resultierenden Dilemmata müssen aktiv und bewusst gemanagt werden, wo wir mit Qualifizierungen sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Führungskräfte definieren sich ja gerade durch die Existenz von Dilemmata. Ansonsten könnten alle Entscheidungen routinisiert werden.

Schliesslich geht es, trotz aller Kontroversen um diesen Begriff, auch um *emotionale Intelligenz*. Niemand wird leugnen, wie belastend und bedrohlich der stetige Wandel bei den Mitarbeitern erlebt wird. Die Ressourcen, die auf diese Weise blockiert oder demontiert werden, lassen jeden Controller erblassen. Um so wichtiger wird für die Führungskräfte in der Mitte der Organisation die Kompetenz, fremde und eigene Emotionen als integralen Teil von Veränderung und Lernen zu begreifen, anzunehmen und zu nutzen.]

LITERATUR

Cappelli, Peter (1999): The new deal at work. Managing the market-driven workforce. Boston, Mass.

Chandler, jr., Alfred D. (1977): The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge Mass.

De Marco, Tom (2001): Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienz-wahn. München und Wien. (Englisches Original: Slack, New York 2001)

Ehrenreich, Barbara (1992): Angst vor dem Absturz. Das Dilemma der Mittelklasse. München

Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (2000): Befreit und entwürzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum «internen Unternehmer». München und Mering

Floyd, Steven W./Wooldridge, Bill (1996): The strategic middle manager. How to create and sustain competitive advantage. San Francisco

Földy, Reginald/Hill Othmar (1994): Das Mittelmässigkeits-Kartell. Die Verschwörung der Kleinkarierten. München

Freimuth, Joachim, Hrsg. (1999): Die Angst der Manager. Göttingen

Freimuth, Joachim/Hauck, Otmar/Asbahr, Tomke (2002a): Struktur und Dynamik organisatorischen Erfahrungswissens. In: Zeitschrift für Personalforschung. 16. Jg., Heft 1, S. 5–38

Freimuth, Joachim/Hauck, Otmar/Asbahr, Tomke (2002b): Organizational Memory und betriebliche Wissensstrukturen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jg., Heft 2, S. 96–104

Gebert, Diether & Boerner, Sabine: Die Organisation im Dilemma – Symptome und Folgerungen für die Theorie und Praxis organisationalen Wandels. In H. Glaser, E.F. Schröder & A.v.Werder (Hrsg.), Organisation im Wandel der Märkte (S.115–134). Wiesbaden 1998

Helmstädter, Ernst (1997): Grundtypen der Diffusion. In: Helmstädter, Ernst/Poser, Günter/Ramser, Hans Jürgen, Hrsg.: Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung. Festschrift für Karl Heinrich Oppenländer, Berlin

Huy, Quy Nguyen, (2001): Ein Loblied auf die mittleren Manager. In: Harvard Businessmanager, 24. Jg., Heft 2, S. 72 – 80. (Englisches Original: In praise of middle Managers. In: Harvard Business Review, 79. Jg., Heft 8, S. 72–79

Kieser, Alfred: Moden und Mythen des Organisationsens. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., Heft 1, S. 21–39

Larkin, T.J./Larkin, Sandra (1996): Die Meister als Meinungsführer. In: Harvard Businessmanager, 18. Jg., Heft 4, S. 6–69

Mayer, Bernd Michael (1998): Das mittlere Management – ein Leerfeld in der Managementforschung. In: Hernsteiner, 11. Jg., Heft 4, S. 20–23

McDermott, Lynda (1992): Caught in the middle. How to survive and thrive in today's management squeeze. Englewood Cliffs, NJ.

Moss Kanter, Rosabeth (1983): The change masters. Innovation & Entrepreneurship in the American cooperation. New York

Müller, Uwe Renald (1995): Schlanke Führungsorganisation. Die neuen Aufgaben des mittleren Managements. Planegg

Noer, David (1998): Layoff survivor sickness: What it is and what to do about it. In: Gowing, Marilyn K./Kraft, John, D./Quick, James Campbell, Eds., The new organizational reality. Downsizing, restructuring and revitalization. Washington D.C.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt und New York

Peters Tom, J. (1995): Das Tom Peters Seminar. Frankfurt und New York

Schumacher, Harald/Tödtmann, Claudia (1996): Abstieg vom Olymp. In: Wirtschaftswoche, Nr. 50, S. 112–120

Stahl, Heinz K. (1997): Die vernachlässigten Kompetenzen des mittleren Managements. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 66. Jg., Heft 5, S. 264–270

Walgenbach, Peter/Kieser, Alfred (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Grossbritannien. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg, Hrsg.: Managementforschung, Band 5. Berlin

Weisbord, Marvin R. (1987): Productive workplaces. San Francisco

Weyrer, Mathias (1998): Ändert sich das mittlere Management? In: Hernsteiner, 11. Jg., Heft 4, S. 6–9