

Walgenbach
Mittleres Management

nbf neue betriebswirtschaftliche forschung

(Folgende Bände sind zuletzt erschienen:)

**Band 111 Dr. Stefan Reißner
Synergiemanagement und
Akquisitionserfolg**

**Band 112 Dr. Jan P. Clasen
Turnaround Management
für mittelständische Unternehmen**

**Band 113 Dr. Doris Weßels
Betrieblicher Umweltschutz
und Innovationen**

**Band 114 Dr. Bernhard Amshoff
Controlling in deutschen
Unternehmungen**

**Band 115 Dr. Thorsten Posselt
Mobilitätsverhalten von Unternehmen**

**Band 116 Dr. Joachim Böhler
Betriebsform, Wachstum und Wettbewerb**

**Band 117 Dr. Barnim G. Jeschke
Konfliktmanagement und
Unternehmenserfolg**

**Band 118 Dr. Johannes Kals
Umweltorientiertes
Produktions-Controlling**

**Band 119 Dr. Marc Fischer
Make-or-Buy-Entscheidungen
im Marketing**

**Band 120 Dr. Jochen Pampel
Kooperation mit Zulieferern**

**Band 121 Dr. Arno Pfannschmidt
Personelle Verflechtungen
über Aufsichtsräte**

**Band 122 Prof. Dr. Sabine Spelthahn
Privatisierung natürlicher Monopole**

**Band 123 Prof. Dr. Wolfgang Kürsten
Finanzkontrakte und Risikoanreizproblem**

**Band 124 Dr. Bernd Eggers
Ganzheitlich-vernetzendes Management**

**Band 125 Dr. Martin Scheele
Zusammenschluß von
Banken und Versicherungen**

**Band 126 Dr. Joachim Büschken
Multipersonale Kaufentscheidungen**

**Band 127 Dr. Peter Walgenbach
Mittleres Management**

**Band 128 Mag. Dr. Dietmar Rößl
Gestaltung komplexer Austausch-
beziehungen**

**Band 129 Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking
Verbindlichkeitsbilanzierung**

**Band 130 Prof. Dr. Michael Wosnitza
Kapitalstrukturentscheidung
in der Publikumsgesellschaft bei
asymmetrischer Information
(Arbeitstitel)**

**Band 131 Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch
Sortimentspolitik im Einzelhandel**

**Band 132 Prof. Dr. Diana de Pay
Informationsmanagement von Innovationen
(Arbeitstitel)**

**Band 133 Dr. Thomas Jenner
Internationale Marktbearbeitung**

Peter Walgenbach

Mittleres Management

Aufgaben – Funktionen –
Arbeitsverhalten

GABLER

Walgenbach, Peter:

Mittleres Management : Aufgaben - Funktionen - Arbeitsverhalten

/ Peter Walgenbach. - Wiesbaden : Gabler, 1994

(Neue betriebswirtschaftliche Forschung ; Bd. 127)

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1993

ISBN 978-3-409-13890-1

ISBN 978-3-322-91302-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-91302-9

NE: GT

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Claudia Splittgerber



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Was machen eigentlich Manager während ihres Arbeitstages? In den USA beschäftigt diese Frage seit einigen Jahrzehnten die empirische Organisationsforschung; in Deutschland hat sie seltsamerweise erst in jüngster Zeit das Interesse der Forscher gefunden. Die wenigen Arbeiten, die bisher zu diesem Phänomen vorgelegt wurden - sie werden in diesem Buch diskutiert -, beschäftigen sich jedoch allesamt mit dem Topmanagement. Man kann also mit Fug und Recht behaupten, daß der deutsche mittlere Manager ein unbekanntes Wesen ist. Dabei ist weder die Annahme, mittlere Manager seien Miniaturausgaben von Topmanagern, noch diejenige, deutsche mittlere Manager verhielten sich ähnlich wie amerikanische oder englische, gerechtfertigt.

Diese Nichtbeschäftigung mit den Funktionen und Verhaltensweisen des Managements ist um so erstaunlicher, als Manager die Abnehmer der Methoden sind, die in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt werden. Manager, mittlere Manager vor allem, müssen mit Kostenrechnung, Produktionsplanung, Prognosemethoden und organisatorischen Regelungen umgehen können.

Und fast sträflich leichtsinnig kommt es einem vor, daß zur Zeit unter dem Schlagwort Lean Management mittleres Management kräftig abgebaut und dem noch verbleibenden Teil eine völlig neue Rolle zugewiesen wird, ohne daß man so genau weiß, was eigentlich die bisherige Rolle des mittleren Managements war, und ob nicht wichtige Funktionen von ihm erfüllt werden, auf deren Erhaltung bei Verschlinkung der Organisation auf jeden Fall geachtet werden muß.

Das vorliegende Buch ist also höchst aktuell. Herr Walgenbach hat in intensiven empirischen Fallstudien eine Reihe von mittleren Managern und ihre Vorgesetzten interviewt; er hat einen Teil von ihnen sogar einige Tage lang ständig beobachtet, ist ihnen auf Schritt und Tritt gefolgt - eine Methode, die anderswo gang und gäbe ist, hierzulande aber immer noch auf starke Ressentiments stößt. Er hat die Daten sorgfältig ausgewertet und interpretiert, und er hat die Theorie des Managements um einige wichtige Aspekte bereichert.

Ein sehr gründliches, aber auch ein sehr innovatives und sehr lesbares Buch, dem ich viele Leser - nicht nur Wissenschaftler, sondern auch Praktiker, die bereit sind, die eigene Rolle kritisch zu reflektieren - wünsche. Herr Walgenbach hat einiges Licht in die "black box" des mittleren Managements gebracht.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde an der Universität Mannheim als Dissertation angenommen.

Betreut und begutachtet wurde die Arbeit von Professor Dr. Alfred Kieser. Dafür danke ich ihm sehr herzlich. Ebenso danke ich Professor Dr. Walter Bungard für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Ganz besonderer Dank gilt den Managern, die bereit waren, sich interviewen und bei der Arbeit beobachten zu lassen, sowie den Leitern der Personalabteilungen in den Unternehmen, in denen die Fallstudien durchgeführt wurden. Ohne sie hätte diese Arbeit nicht geschrieben werden können.

Mein Dank gilt auch meinem Kollegen Hans-Dieter Ganter für die vielen anregenden und fruchtbaren Diskussionen. Dank gebührt zudem Petra Töpfer und Anja Wadzinski für die sorgfältige Transkription der Interviews.

Peter Walgenbach

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1. Das mittlere Management - ein Leerfeld in der Managementforschung....	1
2. Ein Überblick über empirische Studien zum Arbeitsverhalten von Managern.....	12
2.1. Eine Forschungsrichtung mit wechselndem Etikett	12
2.2. Der Ausgangspunkt der empirischen Studien zum Arbeitsverhalten von Managern	15
2.3. Das zentrale Erhebungsverfahren: Verhaltensbeobachtungen	17
2.4. Befunde der Studien.....	20
2.4.1. Kennzeichen der Arbeitsweise von Managern	20
2.4.2. Inhalte der Aktivitäten von Managern	31
2.4.3. Die Stellen der Manager	51
3. Konzipierung der eigenen Studie	67
3.1. Der theoretische Bezugsrahmen der Studie.....	67
3.1.1. Soziologische Rollenkonzepte.....	69
3.1.2. Das Skriptkonzept	76
3.1.3. Das Konzept der subjektiven Theorien.....	83
3.1.4. Die Theorie der Strukturierung.....	88
3.2. Das Design der Studie	96
3.2.1. Die Methode.....	96
3.2.2. Die Stichprobe.....	101
3.2.3. Die Erhebungsinstrumente	109
3.2.4. Der Ablauf der Datenerhebung.....	112
3.2.5. Das Vorgehen bei der Datenauswertung	115
4. Die mittleren Manager.....	121
4.1. Versuch einer Einordnung der mittleren Manager in die "Sozialstruktur des Managements"	121
4.2. Die Karrierepfade der mittleren Manager.....	132

4.3.	Das Selbstverständnis und die "subjektiven Führungstheorien" der mittleren Manager	139
4.4.	Die Freuden und Leiden der mittleren Manager	148
4.5.	Management als Beruf?	151
5.	Die Stellen der mittleren Manager.....	155
5.1.	Anforderungen	155
5.2.	Begrenzungen	177
5.3.	Wahlmöglichkeiten	187
6.	Die mittleren Manager und ihre Stellen.....	194
6.1.	Die Arbeitsaktivitäten der mittleren Manager.....	194
6.2.	Die Gestaltung der sozialen Dimension von Arbeitsbeziehungen ..	218
7.	Die Zukunft des mittleren Managements.....	224
7.1.	Funktionen der mittleren Manager.....	224
7.1.1.	Mittlere Manager - Wissensträger und Wissensvermittler ..	225
7.1.2.	Pufferfunktionen mittlerer Manager	229
7.1.3.	Mittlere Manager - Ressourcenpolster für organisatorischen Wandel	234
7.2.	Mittlere Manager - Speerspitzen der "Interne Unternehmer"-Bewegung oder Opfer neuer Rationalisierungskonzepte?	235
	Anhang	242
A.1.:	Der Fragebogen	242
A.2.:	Leitfaden für die Interviews mit den mittleren Managern	245
A.3.:	Leitfaden für die Interviews mit den Vorgesetzten der mittleren Manager	249
A.4.:	Der Beobachtungsbogen	251
A.5.:	Quantitative Auswertung der Beobachtungsdaten (deskriptiv-statistische Analyse der Arbeitsaktivitäten).....	252
	Literaturverzeichnis	267

Abbildungsverzeichnis

Abb.2-1:	Mintzbergs Rollenkonzept	34
Abb.2-2:	Die Beziehung zwischen einigen alltäglichen Verhaltensweisen von General Managern und der Art und Weise, wie die General Manager die mit ihren Stellen verbundenen Anforderungen bewältigen	48
Abb.3-1:	Das Rollenepisodenmodell von Katz und Kahn	72
Abb.3-2:	Ein Beispiel für eine kognitive Karte	77
Abb.3-3:	Das Kontinuum zwischen Handlungsplänen und Skripten	83
Abb.3-4:	Analytische Elemente des Prozesses der Strukturierung	90
Abb.3-5:	Organigramm der Brauerei	106
Abb.3-6:	Organigramm der Versicherung	107
Abb.3-7:	Organigramm der Bauunternehmung	108
Abb.3-8:	Ablauf der Datenerhebung	114
Abb.3-9:	Bestandteile der Datenanalyse	116
Abb.4-1:	Altersstruktur der befragten mittleren Manager	131
Abb.4-2:	Die Verweildauer der befragten mittleren Manager im jetzigen Unternehmen	133
Abb.4-3:	Die Verweildauer der befragten mittleren Manager in der jetzigen Position	135
Abb.4-4:	Worin die mittleren Manager ihre Verantwortlichkeiten sehen und wie detailliert sie diese Verantwortlichkeiten beschreiben	141
Abb.5-1:	Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeiten der befragten mittleren Manager	180
Abb.6-1:	Dauer der Aktivitäten	195
Abb.6-2:	Der Ort, an dem die beobachteten mittleren Manager ihre Arbeitsaktivitäten ausführen	201
Abb.7-1:	Pufferfunktionen mittlerer Manager	234

Tabellenverzeichnis

Tab.2-1:	Prozentualer Anteil der verbalen Kommunikation an der Arbeitszeit von Managern	23
Tab.2-2:	Die LOS(Leader Observation System)-Kategorien für Führungstätigkeiten und die dazugehörigen Verhaltensdeskriptoren.....	40
Tab.2-3:	Hemphills Stellendimensionen und einige ausgewählte Items	53
Tab.2-4:	Eine Zusammenfassung unterschiedlicher Anforderungen, Begrenzungen und Wahlmöglichkeiten in den Stellen von Managern	61
Tab.4-1:	Höchster Schulabschluß der befragten mittleren Manager	124
Tab.4-2:	Berufsausbildung (Lehre) der befragten mittleren Manager	124
Tab.4-3:	Akademische Ausbildung der befragten mittleren Manager	124
Tab.6-1:	Die Verteilung der Arbeitsaktivitäten der beobachteten mittleren Manager.....	197
Tab.6-2:	Die Verteilung der verbalen Kommunikation auf die Kontaktpartner der mittleren Manager	199