

---

# Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg

---

Anna Dorothea Walter

# Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Leitfaden zur Führung,  
Förderung und Beratung des  
„Sandwichmanagements“



Springer Gabler

Anna Dorothea Walter  
Leipzig  
Deutschland

ISBN 978-3-658-07965-9      ISBN 978-3-658-07966-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07966-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

Mittlere Manager als Schlüssel zum Unternehmenserfolg? Das mag auf den ersten Blick etwas hochgegriffen erscheinen – insbesondere, weil das Mittlere Management häufig auch kritisch als „Lähmschicht“ bzw. „Lehmschicht“ oder auch als „Fugenmasse“ bezeichnet wird. An diesen Begriffen erkennt man schnell, dass der Wertbeitrag von Führungskräften in der „Sandwichposition“ – also von Managern, die führen und zugleich geführt werden – immer wieder in Frage gestellt wird. Ob es aber gerechtfertigt ist, Mittlere Manager als „Schlüsselfiguren“ für den Unternehmenserfolg zu bezeichnen, darüber lässt sich streiten.

Schaut man sich die Zahlen, Daten und Fakten zur Gruppe der Mittleren Führungskräfte an, so lässt sich ableiten, dass ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg – im Vergleich zu dem der Topmanager – so klein nicht sein kann: Laut einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) kommen auf eine Organisation mit 50.000 Mitarbeitern maximal 200 Obere Führungskräfte und ca. 7000 Mittlere Führungskräfte (Caye et al. 2010, S. 3). Somit kann man sagen, dass in Großunternehmen ca. 15% des Personals der Mittleren Führungsebene angehören und nur ca. 0,5% dem Topmanagement. Anders formuliert: Auf einen Topmanager kommen 35 Mittlere Manager<sup>1</sup>. Betrachtet man zusätzlich die Gehaltssummen, die ein Unternehmen an beide Zielgruppen zahlt, so führt die zahlenmäßige Überlegenheit des Mittleren Managements auch dazu, dass eine Organisation im Schnitt mehr als 20-mal so viel Geld für die Mittlere Ebene als für das Topmanagement ausgibt (auch wenn natürlich ein Topmanager deutlich mehr als ein Mittlerer Manager verdient). Rein rechnerisch müsste also klar sein, wer in der Führungsmannschaft „am längeren Hebel“ sitzt. Als Gegenargument kann jedoch die Frage nach der

---

<sup>1</sup> Dieses Zahlenverhältnis darf nicht mit der Führungsspanne eines Topmanagers gleichgesetzt werden, da das Mittlere Management meist mehrere Führungsebenen umfasst (Fifka und Kraus 2013, S. 11).

„Positionsmacht“ oder auch nach der „Entscheidungskompetenz“ ins Feld geführt werden, die auf höheren Ebenen sicher deutlich größer ist als in der Unternehmensmitte – um wie viel größer, lässt sich jedoch leider quantitativ nicht fassen.

Da sich anhand von Zahlen, Daten, Fakten also nicht genauer abschätzen lässt, welchen Einfluss die Unternehmensmitte tatsächlich hat, stellt sich folgende Frage: Würde eine Organisation so viele Führungskräfte so teuer bezahlen, wenn diese nur wenig Einfluss auf den Unternehmenserfolg hätten? Schwarz-weiß betrachtet gibt es zwei Antwortmöglichkeiten:

1. Ja, das würde eine Organisation tun – leider –, denn die Mittleren Manager verursachen, verglichen mit ihrem unternehmerischen Nutzen, eben deutlich zu viele Kosten. Genau deswegen sollte die Mittlere Ebene ja auch ausgedünnt werden. Würde man die Investitionen in diese Zielgruppe reduzieren, so wäre der Business Case sicherlich positiv.
2. Nein, das würde eine Organisation natürlich nicht tun, denn die Mittleren Manager haben eine wichtige Schnittstellenfunktion und werden daher unbedingt gebraucht, um ein erfolgreiches Arbeiten im Unternehmen überhaupt zu ermöglichen. Würde man die Investitionen in diese Zielgruppe erhöhen, so wäre der Business Case sicherlich positiv.

Welche Antwort trifft eher Ihre Meinung in Bezug auf das Mittlere Management? Um es gleich vorwegzunehmen: Für die Vertreter beider Positionen bietet dieses Buch wertvolle Impulse: Anhänger der ersten Aussage finden in den folgenden Kapiteln eine Menge – zunächst eventuell widersprüchlich erscheinende – Argumente, die dann aber dazu führen werden, dass sich am Ende ihre Einstellung und ihr Verhalten gegenüber der Mittleren Führungsebene ändert. Anhänger der zweiten Aussage finden hingegen in diesem Buch eine Menge Argumente, die ihre Meinung zusätzlich untermauern, sowie darüber hinaus Anregungen und praktische Tipps, wie sich das „Sandwichmanagement“ noch weiter fördern lässt.

Als Einstieg in die folgenden Kapitel soll zunächst eine kurze Argumentationskette der Autorin dienen, warum Mittlere Manager durchaus als „Schlüsselfiguren des Unternehmenserfolgs“ bezeichnet werden können (welche Meinung Sie als Leser dann am Ende der Lektüre vertreten, bleibt selbstverständlich Ihnen überlassen):

Mithilfe von kompetenten, motivierten, leistungsstarken Mittleren Führungskräften, welche die Marktentwicklung kennen, einen guten Draht zu Mitarbeitern und Kunden haben und die mit dem Topmanagement an einem Strang ziehen, kann ein Unternehmen die besten Strategien entwickeln und umsetzen und am Ende Rekordgewinne einfahren. Mit einem demotivierten, ausgebrannten Mitt-

leren Management jedoch, das die Mitarbeiter verloren hat, die Kunden nicht kennt und Widerstand gegen die Unternehmensführung leistet, ist hingegen eine Talfahrt sämtlicher Unternehmenskennzahlen vorprogrammiert. Das bedeutet zusammengefasst: Die vielfach vernetzten Multiplikatoren und Meinungsmacher in der Unternehmensmitte können jegliche Art von Entwicklung, Veränderung oder Innovation im Unternehmen wasserfallartig entweder zum glorreichen Erfolg führen oder aber in einem dramatischen Misserfolg enden lassen.

Welche Rolle soll Ihr Mittleres Management spielen? Und: Wie machen Sie Ihre Sandwichmanager zu Schlüsselfiguren des Unternehmenserfolgs? Diese beiden Fragen können Sie letztlich nur beantworten, indem Sie die Rolle des Mittleren Managements aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Oder – wie Henry Ford es ausdrückte: „Wenn es ein Geheimnis für Erfolg gibt, so ist es dies: den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“ In Anlehnung an dieses Zitat soll das Buch es den Lesern ermöglichen, sich in die Lage eines Mittleren Managers hineinzusetzen. Denn nur so kann es gelingen, die wertvollen „Sandwichmanager“ als Erfolgsfaktor einzusetzen, anstatt das Potenzial dieser Führungsebene ungenutzt zu lassen.

### **Übersicht über Aufbau und Inhalte des Buches**

Das Fachbuch handelt von der Schlüsselrolle des „Sandwichmanagers“ im Zentrum der Hierarchie (Teil 1) und im Zentrum des Wandels (Teil 2) und richtet sich im Wesentlichen an Vertreter des Topmanagement, des Personalwesens oder der Führungskräfte- bzw. Organisationsberatung. Die einzelnen Kapitel sind geprägt von drei unterschiedlichen Perspektiven auf das Mittlere Management: Erstens: die psychologische Sicht – im Fokus steht das System Individuum, die handelnde Person mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten; zweitens: die soziologische Sicht – im Fokus steht die Organisation als soziales System; drittens: die ökonomische Sicht – im Fokus stehen Wirtschaftssystem und Unternehmensziele. Jedes Kapitel enthält wissenschaftliche Hintergrundinformationen sowie praktische Erfahrungsberichte, Methoden und Tipps. Die Inhalte reichen dabei von allgemeinen, systemtheoretischen Fragen, wie z. B. „Warum leistet sich eine Organisation ein Mittleres Management?“, bis hin zu individualpsychologischen Themen, wie z. B. „Leistungsgrenzen erkennen, Überlastung vermeiden“.

Mit der Lektüre des Buches ist folgender Erkenntnisgewinn für den Leser verbunden:

- Wissenschaftliche Einblicke und Praxisbeispiele für ein besseres Verständnis von Führungskräften in der Sandwichposition
- Aha-Erlebnisse durch Perspektivenvielfalt, lebendige Sprache und ansprechende grafische Aufbereitung
- Konkrete Anregungen (Checklisten, Leitfäden und Methoden) zur Verbesserung der Motivation und Leistung des Mittleren Managements sowie für die Zusammenarbeit im Führungsteam

Sie halten einen „Leitfaden zur Führung und Förderung des Sandwichmanagements“ in Ihrer Hand – und damit auch einen *Schlüssel zum Erfolg Ihres Unternehmens*. Im Wesentlichen besteht dieser **Schlüssel** – und damit auch dieses Fachbuch – aus zehn **Elementen**, die für eine erfolgreiche Führung, Förderung und Beratung von Sandwichmanagern wichtig sind.

Im **ersten Teil** des Buches geht es um folgende fünf **Schlüsselemente** im Kontext der „**Hierarchie**“:

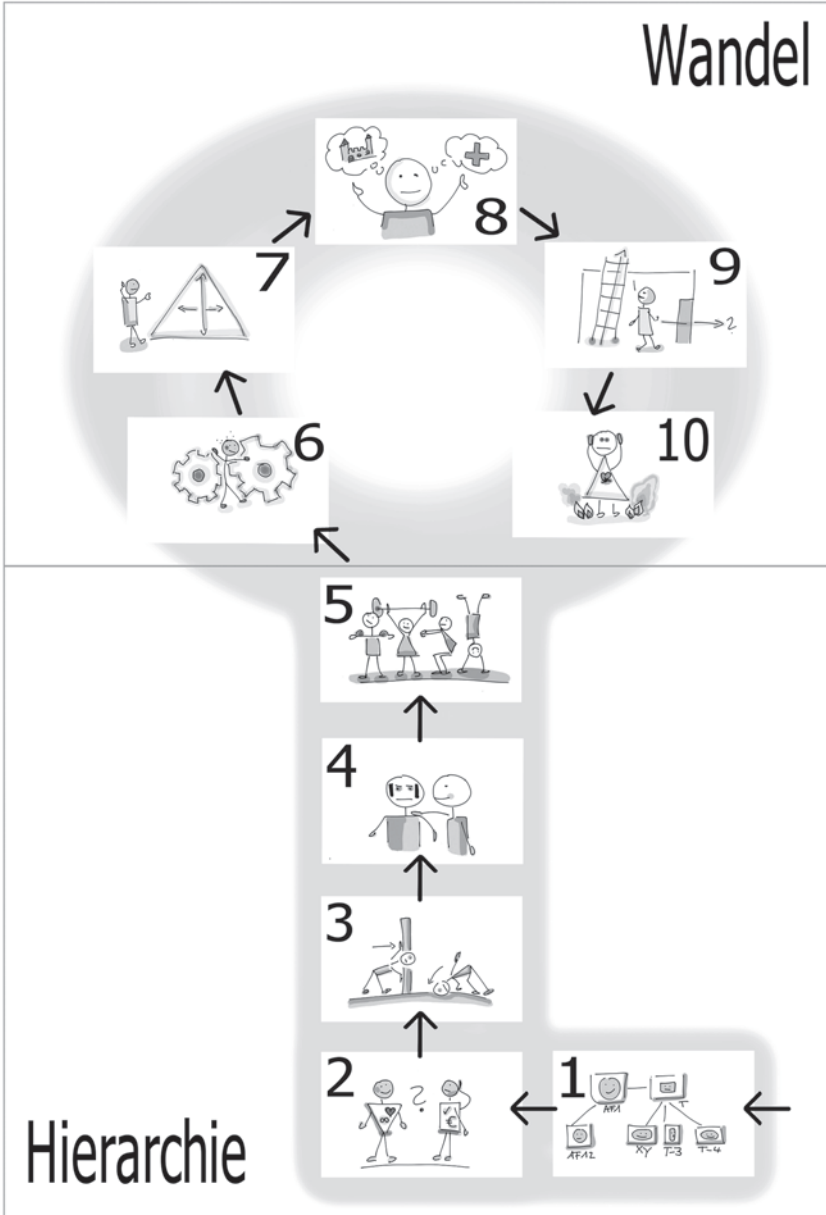
1. Funktion und Rolle
2. Engagement und Leistung
3. Macht und Mikropolitik
4. Kooperation und Konkurrenz
5. Anforderungen und Kompetenzen

Im **zweiten Teil** geht es um das Thema „**Wandel**“ und um die **Schlüsselemente** Nummer 6 bis 10:

6. Autonomie und Abhängigkeit
7. Veränderungsmanagement und Dynamik
8. Strategieentwicklung und -umsetzung
9. Nachfolge- und Laufbahnplanung
10. Höchstleistung und Burnout

Als Einstieg in jedes Kapitel wird Ihnen eine Art grafischer „**Zugangsschlüssel**“ begegnen (siehe Abb. 1). Dieser Schlüssel gibt Ihnen bei der Lektüre Orientierung und zeigt auf einen Blick, welches der zehn „**Schlüsselemente**“ im jeweiligen Kapitel behandelt wird.

Zur besseren Lesbarkeit wird im Text die geschlechtsneutrale Schreibweise angewandt. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher oder weiblicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.



**Abb. 1** Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg: Kapitel-Leitfaden. (Eigene Darstellung)



## Literatur

- Caye, J.-M., Strack, R., Orlander, P., Kilmann, J., Espinosa, E. G., Francoeur, F., & Haen, P. (2010). *Creating a new deal for middle managers, empowering a neglected but critical group*. The boston consulting group & world federation of people management associations.
- Fifka, M., & Kraus, S. (2013). *Das Mittlere Management – Rollenkonflikte, Leistungsdruck und Moral*. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung/Cologne Business School.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Die Unternehmensmitte als Zentrum der Hierarchie

<b>1 Von Kästchen, Kurzzeichen und Funktionen</b> .....	3
1.1 Die Funktion von Führung für eine Organisation .....	5
1.1.1 Der Führungsbegriff in der klassischen Führungs- und Managementliteratur .....	5
1.1.2 Der Führungsbegriff aus Sicht der Systemtheorie .....	6
1.2 Die Rolle des Mittleren Managements in einer Organisation ....	10
1.2.1 Rollenerwartungen an Sandwichmanager – eine Übersicht .....	11
1.2.2 Entwicklung eines Führungsleitbildes für die Mittlere Ebene .....	18
Literatur .....	26
<b>2 „Good work“ = „good job“?</b> .....	29
2.1 Was macht „gute Arbeit“ in der Unternehmensmitte aus? .....	30
2.1.1 Allgemeine Voraussetzungen für „gute Arbeit“ von Sandwichmanagern .....	35
2.1.2 Studienergebnisse zur Leistung und Motivation des Mittleren Managements .....	39
2.1.3 „Good work“ – eine Kombination aus Exzellenz, Engagement und Ethik .....	41
2.2 Der Weg zu einer „better work“ für die Unternehmensmitte ....	42
2.2.1 Wie wichtig sind „Sinn und Ethik“ für Mittlere Manager? .....	43
2.2.2 Die Verantwortung des Topmanagements .....	45

2.2.3	Der Beitrag von Personalwesen und Beratungen .....	48
Literatur	.....	53
<b>3</b>	<b>Mit dem Kopf durch die Wand... oder in den Sand?</b> .....	55
3.1	Die Bedeutung von Macht- und Mikropolitik in Organisationen ...	56
3.1.1	Was ist und wie entsteht Macht- und Mikropolitik? .....	56
3.1.2	Auswirkungen von Macht- und Mikropolitik auf den Unternehmenserfolg .....	62
3.1.3	Welche Art von politischem Verhalten überwiegt in der Unternehmensmitte? .....	64
3.2	Voraussetzungen für eine konstruktiv-integre Unternehmenskultur .....	67
3.2.1	Topmanager als ethische Führungsvorbilder .....	68
3.2.2	Compliance-Management und Integrity-Management ...	69
3.2.3	Förderung der politischen Kompetenz von Sandwichmanagern .....	75
Literatur	.....	79
<b>4</b>	<b>Scheuklappen oder Schulterschluss?</b> .....	81
4.1	Gegeneinander oder miteinander im Managementteam? .....	82
4.1.1	Kooperation und Konkurrenz aus (sozial-) psychologischer Sicht .....	82
4.1.2	Horizontale Führungsbrüche entlang der Wertschöpfungskette .....	90
4.1.3	Vertikale Führungsbrüche entlang der Hierarchie .....	92
4.1.4	„Führungsbrüche“ und die Rolle des Mittleren Managements .....	96
4.2	Förderung einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Unternehmensmitte .....	98
4.2.1	Verantwortung des Topmanagements als Vorbild und „Konfliktmanager“ .....	100
4.2.2	Unterstützung durch Personalwesen und Beratung .....	104
Literatur	.....	109
<b>5</b>	<b>Ein gutes Team muss in Form gehalten werden</b> .....	111
5.1	„Fit“ für die Zukunft: Welche Kompetenzen benötigt und welche besitzt das Mittelmanagement? .....	112
5.1.1	Herausforderungen für und Anforderungen an die Unternehmensmitte .....	112
5.1.2	Wie „fit“ ist das Mittelmanagement heute für die Zukunft? .....	115

5.2	Wie lässt sich die Fitness der Unternehmensmitte erhöhen? . . . . .	116
5.2.1	„Leading Yourself“ als zentrales Element der persönlichen Entwicklung . . . . .	117
5.2.2	Der Entwurf eines passenden Trainingsprogramms . . . . .	123
5.2.3	Exkurs: Was Führungskräfte von Leistungssportlern lernen können . . . . .	125
5.2.4	Wie lässt sich die „Teamfitness“ der Unternehmensmitte stärken? . . . . .	130
	Literatur . . . . .	135
<b>Teil II Die Unternehmensmitte als Zentrum des Wandels</b>		
<b>6</b>	<b>Rädchen im System oder Motor der Veränderung?</b> . . . . .	139
6.1	Mensch oder System: Wer hat die Macht? . . . . .	140
6.1.1	Formt das System die Führungskräfte oder formen die Führungskräfte das System? . . . . .	140
6.1.2	Bürokratie und Hierarchie – alternativlose Ordnung der Macht? . . . . .	146
6.2	Rahmenbedingungen für wirksame Führung aus der Unternehmensmitte . . . . .	150
6.2.1	Reduktion von Bürokratie: mehr Macht für die Mitte . . .	150
6.2.2	Denkanstöße für Topmanager, Personaler und Berater . . .	154
	Literatur . . . . .	159
<b>7</b>	<b>Top-down, bottom-up oder middle-out?</b> . . . . .	161
7.1	Mittlere Führungskräfte als Veränderungsmanager . . . . .	162
7.1.1	Führungskoalitionen in der Mitte der Hierarchie . . . . .	162
7.1.2	Der besondere Beitrag von Mittleren Managern in Veränderungen . . . . .	164
7.2	Veränderungsgestaltung: Welche Dynamik wollen Sie erzeugen? . . .	168
7.2.1	Veränderungstempo: Sprint oder Marathon? . . . . .	168
7.2.2	Veränderungsrichtung: top-down, bottom-up oder middle-out? . . . . .	174
7.2.3	Gestaltung einer konstruktiven Veränderungs- und Verbesserungskultur . . . . .	183
	Literatur . . . . .	190
<b>8</b>	<b>Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen!?</b> . . . . .	193
8.1	Strategieentwicklung und -umsetzung mit Beteiligung der Unternehmensmitte . . . . .	194

8.1.1	Initiierung des Strategieprozesses: Wer trägt welche Verantwortung? .....	194
8.1.2	Positionierung auf Basis von „Vision“ und „Mission“ .....	201
8.2	Die strategische Verantwortung des Mittelmanagements .....	205
8.2.1	Ableitung von Funktionalstrategien aus der Unternehmensstrategie .....	206
8.2.2	Bereichsentwicklung – Entwurf einer Strategie-Roadmap .....	211
	Literatur .....	216
<b>9</b>	<b>Up or out ... was tun, wenn die Luft dünner wird?</b> .....	<b>219</b>
9.1	Karriereziele von Mittleren Managern versus Karriereziel Mittleres Management? .....	220
9.1.1	Perspektiven der Mittleren Manager „von heute“ .....	220
9.1.2	Perspektiven der Mittleren Manager „von morgen“ .....	223
9.2	Nachfolge- und Laufbahnplanung – zwei Seiten einer Medaille .....	227
9.2.1	Wer trägt welche Verantwortung für Personalentscheidungen und Führungswechsel? .....	229
9.2.2	Nachfolgeplanung: professionelle (Nach-)Besetzung von Schlüsselfunktionen .....	232
9.2.3	Laufbahnplanung: individuelle Karrierewege auf Führungsebene .....	244
9.2.4	„Gender-Diversity“: Frauenförderung bei der Nachfolge- und Laufbahnplanung? .....	249
9.2.5	Gesellschaftliche Barrieren .....	252
	Literatur .....	263
<b>10</b>	<b>Für die Arbeit brennen oder dabei ausbrennen?</b> .....	<b>267</b>
10.1	Wie entsteht Burnout und warum ist die Unternehmensmitte besonders gefährdet? .....	268
10.1.1	Zahlen, Daten, Fakten zum „Burnout-Syndrom“ .....	268
10.1.2	Wie hoch ist die Burnout-Gefahr im Mittleren Management? .....	275
10.2	System und Individuum: Leistungsgrenzen erkennen und „Resilienz“ stärken .....	284
10.2.1	Burnout auf Mittlerer Ebene erkennen und Unterstützung anbieten .....	284
10.2.2	Systemüberlastung und „Organizational Burnout“ vermeiden .....	288
	Literatur .....	293