

# Die dazwischen

Das mittlere Management galt in Deutschland als „Lähmschicht“ und wurde reihenweise gefeuert. Die Frage aber ist, was Unternehmen wirklich lähmt.

Text: Stefan Scheytt

- Wie viel Mitte braucht ein Unternehmen? Wie viel Management-Manpower auf der dritten, vierten, fünften Ebene muss eine Firma sinnvollerweise aufbieten? Wie viele Bereichsleiter, Direktoren, Regionalchefs darf, wie viele muss sich ein Unternehmen leisten? Es gibt dafür keine Kennziffer, aber es gibt Zeichen, die man deuten kann.

Zum Beispiel in der chemischen Industrie. Die hat hier zu Lande in den vergangenen zehn Jahren ihren Umsatz von 112 auf 142 Milliarden Euro gesteigert und im gleichen Zeitraum knapp 100 000 Arbeitsplätze gestrichen, darunter die Stellen von etwa 10 000 Managern auf den mittleren Ebenen. Ein Ende ist nicht in Sicht: Für dieses Jahr wird ein Beschäftigungsrückgang von drei Prozent prognostiziert – mindestens 1000 weitere Manager aus dem Mittelbau dürften freigestellt werden. Dabei beklagt ihre Vertretung, der Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA), bereits heute, dass sich 39 Prozent der Führungskräfte häufig gestresst und überfordert fühlen, dass 85 Prozent länger arbeiten als vor fünf Jahren, dass 71 Prozent das Betriebsklima als schlechter erleben, dass 25 Prozent über Erkrankungen als Folge von Mehrbelastungen berichten. Pressesprecher Reiner Siekerkötter sagt es drastisch: „Ich kenne viele, die kaum noch geradeaus gucken können.“

Nur Alarmismus eines Verbandes? Jammern auf buchstäblich hohem Niveau? Immerhin bestätigen laut VAA auch die Werksärzte in den Chemieunternehmen den Befund: Etwa 20 Prozent der außertariflichen Mitarbeiter und damit auch des Mittelmanagements litten wegen zunehmender Arbeitsbelastung unter gesundheitlichen Problemen. In den vergangenen zwei Jahren hätten sich die Beschwerden – Herz-Kreislauf-Störungen, Depressionen, Nervenerkrankungen, Schlafstörungen – verdoppelt, viele Manager müssten wochen- bis monatelang arbeitsunfähig geschrieben werden.

Dass sich Karlheinz Messmer diplomatischer ausdrückt, hat zwei Gründe: Erstens ist er bei der BASF AG beschäftigt, die

unter Branchenkennern als Arbeitgeber noch einen relativ guten Ruf genießt, und zweitens sitzt er als so genannter „Director“ der vierten Managementebene seit 13 Jahren als Vertreter des Sprecherausschusses im Aufsichtsrat des Chemieriesen. Aber im Kern berichtet auch Messmer nichts anderes: Seit 1990 hat BASF die Zahl der leitenden Angestellten von 2200 auf 1400 verringert und den Umsatz gleichzeitig verdoppelt; die Führungsspanne habe sich für manche Kollegen vervierfacht. Er und seinesgleichen seien zwar nicht überfordert, aber „strukturell überlastet“.

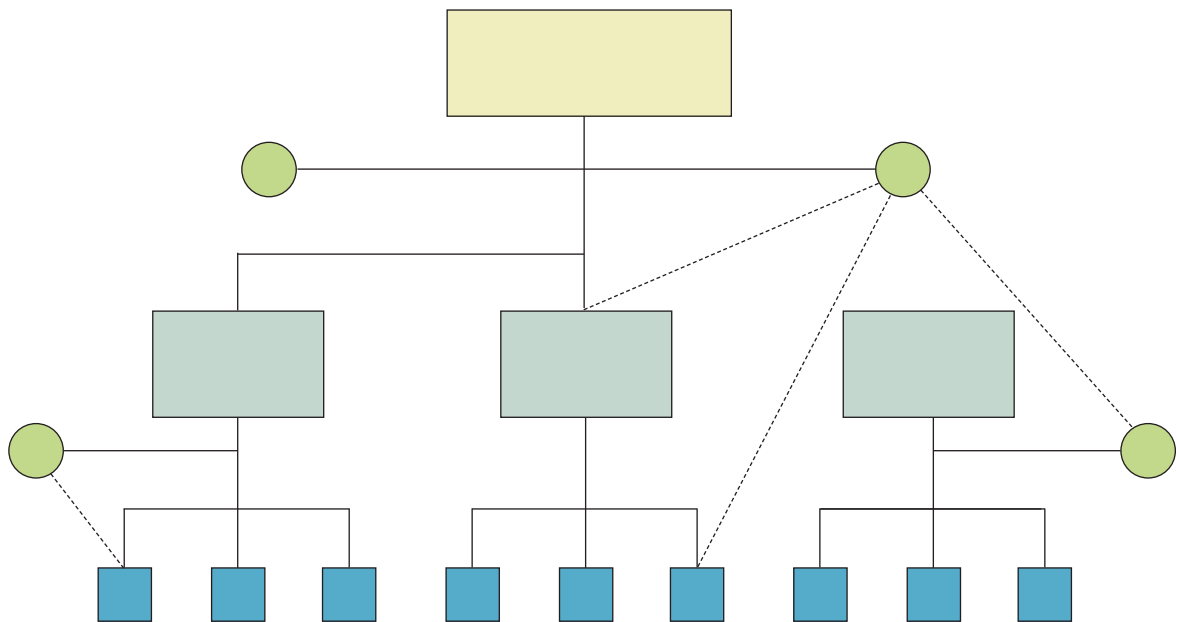
Was für die chemische Industrie gilt, gilt auch für viele andere Branchen und große Teile der deutschen Wirtschaft. Die immer neuen Restrukturierungsrunden seit Anfang der neunziger Jahre haben viele Unternehmen zweifellos schlank gemacht, aber gleichzeitig auch viele Mittelmanager krank, ausgelaugt, schlecht gelaunt und alles andere als inspiriert zurückgelassen.

Dabei sollen Führungskräfte heute nicht nur die Strategien ihrer Topleute vorbereiten, sie umsetzen, nach unten kommunizieren und ihren Vollzug kontrollieren. Sie sollen auch „Unternehmer im Unternehmen“ sein, Wertschöpfung in ihrem Bereich generieren, dabei fachlich unangreifbar sein und gleichzeitig als Kommunikationstalent die Mitarbeiter führen, entwickeln und für die neuen Ideen der Vorstände begeistern.

Nach einer von der EU geförderten Studie der französischen Personal-Consulting-Firma Apec wurden 1993 und 1994 rund 33 500 Managerstellen in Deutschland abgebaut – so viele wie in keinem anderen europäischen Land. Und erst im Juni fiel die Bundesrepublik in einer aktuellen Apec-Studie dadurch auf, dass der Anteil von Managern an den Erwerbstätigen mit 11 Prozent nirgendwo in Europa geringer ist als hier zu Lande. Der EU-Schnitt liegt bei 15 Prozent. In Luxemburg beträgt der Manageranteil sogar 21 Prozent.

Offenbar sind die Deutschen das Problem der angeblich aufgeblähten mittleren Managementebene, früher gern „Lähmschicht“ genannt, wieder mal sehr gründlich angegangen. Heute könnte

## Das immer wieder beliebte Kästchen-Denken: mal so, ...



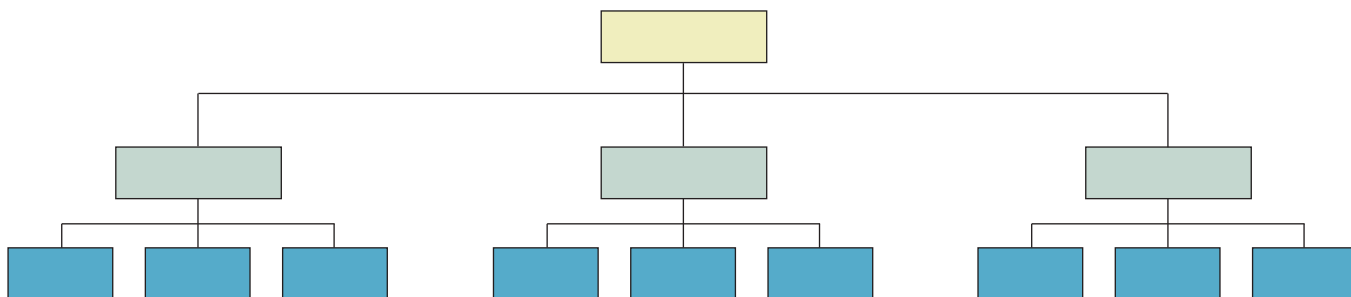
sich die Verfassung der strukturell überlasteten Führungskräfte – freilich unter anderen Vorzeichen – tatsächlich als lähmend für die Unternehmensentwicklung erweisen.

„Furchtbar! Völlig unangemessen!“, verurteilt Alfred Kieser, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim, das Wort von der „Lähmschicht“. Unternehmensberater hätten es damals lanciert und so die Nachfrage nach neuen Management-Konzepten wie etwa dem des schlanken Unternehmens stimuliert: „Plötzlich wurde das gesamte Mittelmanagement pauschal als inflexibel, nicht innovativ und nicht unternehmerisch diskreditiert.“ Er erinnert sich auch deshalb noch so gut, weil er just zu jener Zeit in einer Studie deutsche und britische Mittelmanager verglich. „Es zeigte sich, dass der Overhead in deutschen Firmen schlanker und effizienter war als der in Großbritannien, was übrigens auch im Vergleich mit Frankreich und den USA galt. Und trotzdem hat die Rhetorik voll durchgeschlagen, wurde die Lage der deutschen Unternehmen stark dramatisiert.“

Selbstverständlich tragen schlanke Strukturen auch auf den mittleren Ebenen zur Wettbewerbsfähigkeit bei, sagt Kieser, nur müsse das Zurückschneiden der Mitte mit Augenmaß betrieben werden. Studien in den USA hätten gezeigt, dass Entlassungen die Börsenkurse nur kurzfristig steigen lassen, während viele Indikatoren darauf hindeuteten, dass mit dem Zwangsabschied ganzer Managementebenen auch wertvolles Wissen verloren geht. „Wissenschaftlich ist nicht zu beweisen, dass Downsizing die Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhöht.“ Schon gar nicht, wenn die Ausführung unsensibel und die Begründung unplausibel ist. Denn dann, so Kieser, könne das gesamte Unternehmen von einem Stimmungsumschwung erfasst werden. „Die Motivation aller sinkt, die Leute sagen sich: ‚Ob ich mich anstrengende oder nicht, ist egal, mein Risiko kann ich dadurch ohnehin kaum reduzieren.‘ Jeder versucht nur noch, das Beste für sich rauszuholen.“

Erstaunlicherweise greift die Verunsicherung selbst bei denen um sich, die eindeutig zu den Gewinnern einer Reorganisation ►

... mal so.



gehören. Das sagt Michael Faust vom Soziologischen Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen, der vor fünf Jahren ein Buch über die befreiten und entwurzelten Führungskräfte geschrieben hat und bis heute die Karrieremuster deutscher Leistungsträger erforscht. „Viele Führungskräfte haben kein Verhältnis *zu* ihrer Firma, sie haben ein Verhältnis *mit* ihrer Firma. Dieses besondere Vertrauensverhältnis kann durch eine Umstrukturierung massiv erschüttert werden, auch wenn die jeweilige Führungskraft zunächst verschont bleibt oder sogar in ihrer Position aufgewertet wird. Dennoch kann der Eindruck entstehen, dass auch der Manager nur noch eine Nummer ist, ein kleines Rädchen im großen Getriebe, das beim nächsten Downsizing an der Reihe ist.“

So würde – gerade in Deutschland – die „implizite Erwartung an Beschäftigungssicherheit und berufliche Entwicklungschancen enttäuscht, die elementar zum langfristig angelegten Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Firma gehört“. Anders ausgedrückt: Wer plötzlich seinen Karriere- und Versorgungsanspruch verliert, der zwar so nie im Vertrag stand, aber unausgesprochen immer galt, ändert sein Verhalten. Der wird depressiv, lustlos, unkonzentriert, illoyal, misstrauisch. Der kann das Wort vom Job Enrichment, mit dem sein neues Anforderungsprofil beschrieben wird, nur noch als zynisch empfinden.

„Ich kann arbeiten, so viel ich will – es ist nicht zu schaffen.“ Diesen Satz hört der Stuttgarter Personalberater Stefan Müller oft. Selbst einst bei IBM beschäftigt, als dort drei von sieben Managementebenen eliminiert wurden und ein Kollege mit 48 Jahren in den Vorruhestand gedrängt wurde, erlebt Müller heute Manager, die von „unüberschaubaren Berichtsspannen“ erzählen, von 200 E-Mails, die sie täglich beantworten sollen, von mehreren Projekten, die sie gleichzeitig betreuen und von mehreren Hüten, die sie in ihrer neuen Funktion gleichzeitig tragen sollen.

Oft erzählen ihm seine Kunden auch von Gedankenspielen, auf Berufsschullehrer umzusatteln, Bauer oder Förster zu werden. „Darin äußert sich der Wunsch nach Regelmäßigkeit und nach einer Begrenztheit der Aufgabe, die sie in ihrem Job eindeutig vermissen“, sagt Müller. Weil aber die Försterei kaum eine echte Alternative ist oder der Mut fehlt, sie zu testen, bleiben die meisten, wo sie sind. „Die Aussteiger sind unter uns – es sind nicht die, die auf eine Insel gegangen oder Förster geworden sind, sondern diejenigen, die mit knirschenden Zähnen immer noch in ihren Büros sitzen.“

### Eine wichtige Funktion des Mittelmanagers: Wenn etwas nicht klappt, ist er schuld

Dort sitzen sie dann und „wissen nicht genau, was sie tun sollen“. So beschreibt der Leiter des Bereichs Personalmanagement beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Walter Ganz, die verunsicherte deutsche Leistungselite. „An eine Führungskraft hat man heute die Erwartung, dass sie alles gut kann: akquirieren, Controlling-Funktionen erfüllen, Mitarbeiter führen, und und und. Das kann aber kaum einer leisten. Nicht, weil er zu dumm dazu wäre, sondern weil ihm die Ressourcen und oft auch die Qualifikationen dafür fehlen.“

In einer Studie über Personal- und Organisationsentwicklung kommt Ganz zu dem „ernüchternden“ Ergebnis, dass nur in jeder zweiten der befragten Firmen die Aufgaben und Anforderungsprofile der Führungskräfte relativ klar definiert sind. Bei mehr als einem Viertel ist das nur teilweise der Fall, und in jeder sechsten Firma ist kaum oder gar nicht geklärt, was der Manager wirklich leisten soll. Also wurstelt er vor sich hin, führt zwar Mitarbeitergespräche, aber nur intuitiv mit gesundem Menschenverstand und nicht, wie es Ganz für geboten hält, in Kenntnis der

richtigen Gesprächstechniken. Gerade in turbulenten Umfeldern mit hohem Veränderungsdruck sei es aber notwendig, die Leistung der Führungskräfte zu professionalisieren. Walter Ganz: „In vielen Unternehmen ist noch kein Bewusstsein dafür vorhanden, dass auch Führungskräfte eine qualifikatorische Unterstützung brauchen. Systematische Führungskräfte-Entwicklung ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, wird aber vielfach leider noch in sehr bescheidenem Umfang praktiziert.“

Die Verweise auf den Umgang mit den Führungskräften, auf die Perspektiven, die man ihnen gibt oder vorenthält, auf das Klima, in dem sie ihre Leistung erbringen sollen, diese Verweise zielen nach oben. Dort wird entschieden – so oder so.

„Es ist schockierend zu sehen, wenn ein offener Austausch über relevante Themen nicht möglich ist, weil zu viel Angst bei den Managern und zu viel Selbstbezogenheit bei den Chefs im Wege stehen“, sagt die Wiener Unternehmensberaterin Dagmar Untermarzonner. „Da kann man schon den Eindruck gewinnen, dass der Fisch von oben her stinkt.“

Die Unternehmensberaterin, die auch für viele deutsche Unternehmen arbeitet, hat den Eindruck, dass sich der Konflikt zwischen Top-Management und dem Mittelbau noch verschärft. Sie erzählt die symptomatische Geschichte eines Managers, der in einem Seminar offenbarte, wie missbraucht er sich fühlte: Seine Abteilung war gerade von drei auf 20 Mitarbeiter erweitert worden und nun, kein Jahr später, sollte er die plötzliche Halbierung seiner Mannschaft mit derselben Überzeugungskraft angehen wie vorher deren Aufbau.

„Führungskräfte im mittleren Management sind als Transmissionsriemen entscheidend für das Gelingen von Veränderungsprozessen, aber sie erleben oft ein strategisch schwaches, widersprüchliches Top-Management“, sagt Untermarzonner. Führen sie

die Vorgaben von oben ohne Wenn und Aber aus, verlieren sie das Vertrauen der Mitarbeiter, die sie doch mitnehmen sollen; melden sie Bedenken gegen die Pläne an, sind sie sofort die „Lähmschicht“, der „zweite Betriebsrat“, die „Bedenkenträger“ oder „Blockierer“. Bei vielen Geschäftsführern und Vorständen beobachtet Dagmar Untermarzonner außerdem ein ausgeprägtes Statusdenken, Machtbewusstsein und eine große Distanziertheit zu Mitarbeitern und Sachproblemen.

„Immer wieder“, sagt Dagmar Untermarzonner weiter, „projizieren die Top-Leute ihre eigene Lernunwilligkeit nach unten, wo dann angeblich Inkompetenz herrscht: Wenn etwas nicht klappt, sind die Mittelmanager schuld. Dabei sind viele Abteilungs- und Bereichsleiter viel kompetenter und sensibler für die notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen als das Top-Management. Die Top-Leute müssten sich viel eher legitimieren und als Vorbild für Veränderungsbereitschaft vorangehen.“ Mehr als einmal habe sie erlebt, wie sich Vorstand und Manager zusammensetzten und das Gespräch daran scheiterte, dass die Chefs nicht zuhörten, keinen Respekt zeigten, Fragen auswichen oder Monologe führten.

Personalberater Stefan Müller sieht dagegen Anzeichen dafür, dass das Pendel wieder leicht zurückschwingt: „Die Einsicht wächst, dass es keine Lösung ist, erfahrene Manager durch Altersteilzeit oder Vorruhestand loszuwerden. In vielen familiengeführten und in Stiftungsunternehmen sehe ich, dass es für die mittleren Ebenen eine vernünftige Work-Life-Balance gibt, weil es den Top-Entscheidern darum geht, gute Leute möglichst lange arbeitsfähig zu halten. Die schalten um von Mittelstrecke auf Marathon. Langfristige Mitarbeiterverhältnisse sind für sie kein Klotz am Bein, sondern ein Maßstab für Verlässlichkeit und Berechenbarkeit.“ ■

Das Weiterbildungscurriculum für Berater/innen mit einem systemischen Hintergrund

Next Step:

## Beratung im Wandel

Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Wien; Prof. Dr. Fritz B. Simon, Heidelberg/Berlin; Prof. Dr. Dirk Baecker, Witten/Berlin

Inhalte » Der gesellschaftliche Kontext von Beratung » Der Umgang mit hoher Komplexität und Unsicherheit » Unternehmen von ihrer Zukunft her führbar machen – Strategieentwicklung systemisch » Radikale Transformation von Organisationen » Wissensmanagement und Lernende Organisation » Beratung/Management als Inszenierung » Systemische Strukturaufstellungen » Neue Herausforderungen an die Personalarbeit in Organisationen

weitere Dozenten » Prof. Dr. Eckard Minx, Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, Klaus Doppler, Mag. Margit Oswald, Prof. Dr. Dietrich Dörner, Dr. Reinhart Nagel, Mag. Walter Dietl, Prof. Dr. Helmut Willke, Dr. Gudrun Vater, Dr. Wolfgang Loos

Management Zentrum Witten (MZW)  
Brunnenstraße 196, 10119 Berlin  
info@mz-witten.de, www.mz-witten.de  
Tel. 030/246284-0, Fax 030/246284-10



[4. Durchgang]

[8 Blöcke]

[Start Dezember 2005]