

Horst Wildemann

## Mittelmanagement Lehmschicht zur Goldgrube machen \*

In fast allen großen Unternehmen Deutschlands genießt das Mittelmanagement keinen Ruf, sondern ein pechschwarzes Image. Das Heer der Mitarbeiter an einer der wichtigsten Schnittstellen im Unternehmen ist für die Führungsetagen meist nicht weniger als das größte Hindernis bei der Umsetzung von Veränderungen.

Oft als undurchdringliche Lehmschicht bezeichnet, gilt das Mittelmanagement als zäher Gegner bei der Umsetzung von Reformen und bei der Verwandlung von schwerfälligen Unternehmenskolossen in pfeilschnelle Jäger im globalen Wirtschaftsdschungel. Das Mittelmanagement kann für viele Unternehmenslenker nur noch durch Umgehung desselben überwunden werden.

Auch von der anderen Seite betrachtet wird das Bild nicht besser. Über ein „hohes Maß an Unzufriedenheit“ unter deutschen Mittelmanagern berichtet eine internationale Studie, „über die Hälfte der in Deutschland Befragten beklagen mangelnde Wertschätzung und Würdigung ihrer Arbeit.“

Die EU-Studie belegt, dass deutsche Mittelmanager offenkundig nicht nur unzufrieden, sondern aus Prinzip auch noch überlastet sind. Während in Ländern wie England und Luxemburg die Zahl der Mittelmanager bis zu 22 Prozent der Erwerbstätigen ausmacht, sind es in Deutschland nur 11 Prozent – absoluter Niedrigstwert aller untersuchten Länder.

Heute rächt sich, dass in den vergangenen Jahren die Mittelschicht in deutschen Unternehmen radikal abgebaut wurde. So schrumpfte bei der BASF von 1990 bis 2005 das Mittelmanagement von 2200 Mitarbeitern auf 1400. Gleichzeitig wurde der Umsatz verdoppelt. Kein Wunder, dass sich die mittlere Ebene danach „strukturell überlastet“ fühlte.

Das schlechte Image und das Desinteresse der Unternehmensführung an diesem Sektor aber ist in Wahrheit ein Wettbewerbsnachteil, der in vielen Unternehmen immense Schäden anrichtet. Jedes Unternehmen tut heute gut daran, sein mittleres Management – vom Meister bis zum Betriebsleiter – intensiv zu pflegen. Man wird es nämlich noch brauchen.

Die brisante Situation des Mittelmanagements hat gleich mehrere Ursachen. So wurde in der Vergangenheit durch Sparprogramme und Neustrukturierungen die Zahl der Mitarbeiter verringert und damit die Arbeitsbelastung gesteigert. Zweitens hat durch die Verschlinkung der Führung und die Delegation von Verantwortung nach unten die Arbeitsbelastung auch qualitativ zugenommen.

Die Veränderung des Mittelmanagements von einer ausführenden „Behörde“ in eine taktisch selbstständig agierende Führungsschicht steht heute erst am Anfang. Aber wie will man mit ausgepowerten, überlasteten und demotivierten Mitarbeitern den Dogmenwechsel schaffen? Mit einer Lehmschicht ist das jedenfalls chancenlos.

Jetzt rächt sich die lange Phase der Vernachlässigung. Während das strategische Instrumentarium für die Führungsspitze zu einem nahezu perfekten Baukasten erweitert wurde, ist im Mittelmanagement nichts passiert. Auch die Motivierung und verantwortungsvolle Beteiligung der Mitarbeiter in der Produktion wurde durchgezogen, ohne einen Gedanken an das Mittelmanagement zu verschwenden.

Das heißt, die Unternehmen stehen heute vor der Aufgabe, ihre Unternehmen schneller zu machen, sich international zu verbreitern und mit Weltmarktprodukten zu überzeugen. Aber ihnen fehlt ein mittleres Management, das auf diese Aufgaben vorbereitet ist.

Ohne motivierte und zu Verantwortung bereite Mitarbeiter auf der mittleren Ebene ist der Aufgabenkatalog überhaupt nicht zu schaffen. Und der Ansatz, für die neuen Aufgaben einfach neue Leute einzustellen, wird am Ende nur noch mehr Ungereimtheiten schaffen.

Gewiss ist bei den anstehenden Aufgaben erst eins: Ohne funktionierendes Mittelmanagement ist die Globalisierung auf Scheitern programmiert. Beheben lässt sich die missliche Situation erst durch ein ziemlich radikales Umdenken. Zuerst in der Führungsetage. Danach im Mittelmanagement. Die da oben müssten sich einmal intensiv um ihre ausführenden Bataillone kümmern.

Gebraucht wird eine Analyse der Arbeitsweise und der Aufgaben im mittleren Management. Es fehlen: strategische Vorgaben für die Lösung typischer Aufgaben, genaue Definition der Verantwortlichkeiten und Strukturen für die Beteiligung an den Entscheidungen der Unternehmensspitze. Auch die Analyse des Know-how im mittleren Management und die strategische Nutzung des Wissens über die Unternehmensabläufe sind noch unerforschtes Gelände.

Die Kreativität der Mitarbeiter, ihre Motivation und ihre Offenheit für permanente Veränderungen sind heute unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg. Doch wie werden aus Mitläufern Mitunternehmer?

Es ist nicht einfach ein höheres Gehalt. Gebraucht wird eine Kombination aus monetären und sachlichen Anreizen. Diese reichen von größeren Entscheidungskompetenzen über eine transparente Karriereplanung bis hin zur offiziellen Anerkennung besonderer Leistungen.

Die Vergütung orientiert sich nicht nur an der individuellen Leistung, sondern berücksichtigt bereichsübergreifende Optimierungsprozesse, die Förderung der Teamkultur und die Weiterentwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Beteiligungsmodelle verhelfen dem Mittelmanagement zu einer überdurchschnittlichen Beteiligung am Unternehmenserfolg.

In allen Bereichen der Unternehmen werden heute moderne Strategien entwickelt und angewendet. Nur im Mittelmanagement ist bisher alles beim Alten geblieben. Das unbestellte Feld ist die große Chance, noch einmal gewinnträchtige Verbesserungen „herauszuholen“.

Das alles ist mühsam, aber es ist auch machbar. Am Anfang steht etwas ganz Entscheidendes: Die Topetage muss erkennen, dass im mittleren Management der Schlüssel für die Gewinnsteigerungen der Zukunft versteckt ist.

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist Geschäftsführer der TCW-Unternehmensberatung und Professor für Unternehmensführung und Logistik an der Technischen Universität München. Als Veranstalter des 15. Münchner Management Kolloquiums am 04. und 05. März 2008 zum Thema: Lean und gesund? werden über 50 Referenten Antworten auf die Probleme im Mittelmanagement geben.

([www.tcw.de](http://www.tcw.de))