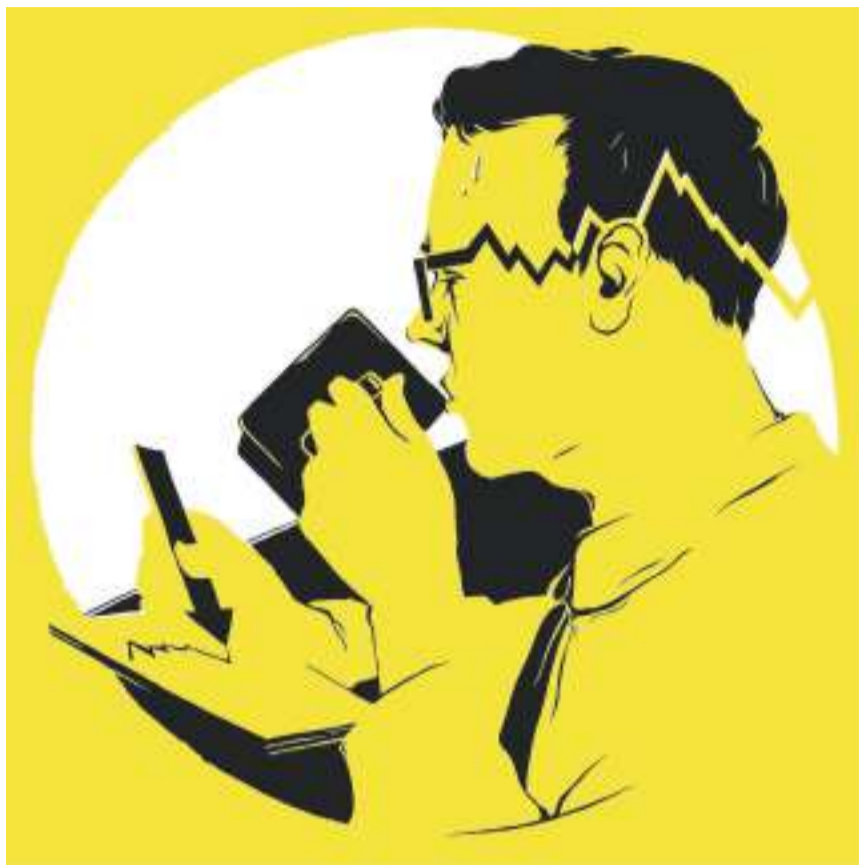


Arbeitswelt Mittleres Management

Frust bei vielen «Sandwich-Managern»

Wie kreativ und wagemutig sind Angehörige des mittleren Managements bei der ständigen Suche nach Optimierungen? Welchen Verhaltensmustern folgen sie bei der Weitergabe von Informationen «nach oben»? Lähmen oder befeuern Hierarchien diese Bereitschaft beim mittleren Kader, das aufgrund seiner Funktion oft eine undankbare Sandwichposition innehat? Viele unter ihnen sehen die eigene Existenzberechtigung – zu Recht oder zu Unrecht – infrage gestellt. Dies auch aufgrund der recht populären Koalitionstheorie, wonach Koalitionen nur so lange überleben, als



DANIEL STOLLE

Starre Hierarchien lähmen das mittlere Management und paralisieren dessen Innovationsfreude.

die Partner den Eindruck haben, nicht übervorteilt oder ignoriert zu werden. Denn dies würde die Bereitschaft zu persönlichem Engagement und Qualitätsverbesserungen schmälern oder gänzlich ausschalten.

«Einsiedlerkrebs-Syndrom»

Doch gerade das passiert oft – zumindest, wenn man einer aktuellen Studie der renommierten kalifornischen UC Riverside School glauben darf. Gemäss dieser Untersuchung finden Ideen des mittleren Kadern bei den Verantwortlichen der höheren Ebene nur selten Beachtung. Oder wie es der leitende Wissenschaftler Boris Maciejovsky der kalifornischen Universität formuliert: «Ich würde es als Einsiedlerkrebs-Syndrom bezeichnen. Denn wenn ein mittlerer Manager merkt, dass seine Ideen

in den oberen Etagen ignoriert werden, zieht sich dieser wie ein Einsiedlerkrebs in sein Haus zurück.»

Die sich ausbreitende Unsicherheit bezüglich Wirtschaftsperspektiven – Auswirkungen der China-Krise, Franken-Schock, Margenerosion, Konjunkturdelle – verstärkt naheliegenderweise diesen Reflex. Vielerorts kam und kommt es zur Straffung von Managementstrukturen, wobei die mittlere Führungsebene – auch hier in einer

Sandwichposition – Hauptleidtragende des personellen Downsizings ist. In diesem aktuellen Umfeld eruierten die Forscher in den USA, in welcher Form Hierarchien die Neigung des mittleren Managements beeinflussen, Informationen an die Vorgesetzten weiterzugeben. Laut Informationsökonomern senden mittlere Manager umso mehr Vorschläge an die oberen Hierarchiestufen, je weniger das Unternehmen Ideen mit möglicherweise profitablen

Auswirkungen negiert oder ganz ignoriert. Laut Organisationspsychologen tendieren «Sandwich-Manager» hingegen zur Schadensbegrenzung. Mit anderen Worten verzichten sie darauf, risikoreiche Ideen weiterzuleiten, da sie befürchten, bei einem Scheitern des Vorhabens dafür belangt oder als mitschuldig abgestempelt zu werden. Wer will schon den Kopf hinhalten, wenn sich eine Idee als unprofitabel und nicht praxistauglich erweist?

Sind das undifferenzierte Verallgemeinerungen und blosses Spekulationen, oder steckt mehr dahinter? Das Forscherteam der UC Riverside School untersuchte dazu das Verhalten von 10 000 Angestellten eines grossen multinationalen Konzerns. Zudem wurden Simulationen durchgeführt zur Eruiierung jener Mechanismen, die zu einer Stärkung oder Schwächung der Neigung führen, Informationen an die Chefetage weiterzugeben – oder eben nicht. Das Ergebnis zeigte, dass Organisations-Designer das Verhalten der Mitarbeitenden stark mitbestimmen.

Demzufolge ist es Chefsache, jene Mechanismen zu definieren (und anschliessend im Vollzug zu überwachen), die über Informationsfluss und -güte entscheiden. Das Topmanagement muss entscheiden, was wichtiger ist: entweder die anfallenden Kosten bei der Überprüfung aller eingereichten Ideen oder aber jene Kosten, die bei der Negierung guter Ideen entstehen. Die Ideenflut ist so zu kanalisieren und mengenmässig zu dosieren, dass die «richtige» Anzahl Vorschläge auf den Tischen der Verantwortlichen landet. Dies wiederum funktioniert nur über die aktive Bewirtschaftung flexibel gehaltener Hierarchien ohne Abschottungstendenzen. Denn die erwähnte Studie aus den USA belegt, dass oft zu wenig Ideen und Verbesserungsvorschläge weitergeleitet werden. Dem-

entsprechend lähmen starre Hierarchien das mittlere Management und paralisieren dessen Innovationsfreude und Risikobereitschaft.

Auf Intuition kommt es an

Das aber ist für die Chefetage Herausforderung und Chance zugleich. Zu denken gibt eine grossangelegte Untersuchung (1986) des amerikanischen Wissenschaftlers Weston Agor mit über 6000 Topmanagern. Diese erklären unisono, für Führungskräfte spiele Intuition bei der Planung, Entscheidung und Problemlösung eine wichtige Rolle. Man sollte also davon ausgehen können, dass sie über das notwendige Sensorium für das Einbeziehen des mittleren Kadern verfügen, was aber offensichtlich nicht die Regel ist. Allerdings scheint sich die Höhe der Führungsebene proportional zu den Ergebnissen der intuitiven Fähigkeiten und deren Einsatz zu verhalten. Laut Agor-Studie verfügte nämlich das Topmanagement in sämtlichen untersuchten organisatorischen Bereichen über mehr intuitive Fähigkeiten und setzte sie öfters ein als die mittlere und die untere Führungsebene. Widerspiegelt sich darin möglicherweise auch der Frust der «Sandwich-Manager» darüber, dass ihre Ideen eher ignoriert als ernst genommen werden und Demotivierte den Dienst nach Vorschrift oft als einzige Konsequenz betrachten?

Unabhängig von der Hierarchiestufe dürfte es sich lohnen, die intuitive Wahrnehmung zu schulen, auch wenn die blosses Konditionierung des Gehirns nicht der Königsweg zum beruflichen Aufstieg ist. Zielklarheit, fachliche und emotionale Kompetenz zählen genauso wie die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen auf das Wesentliche zu reduzieren – und dann entsprechend zu handeln.

Werner Knecht

Ein Fest fürs Kino.

Ein Fest für alle.

11. ZÜRICH FILM FESTIVAL

24. September – 4. Oktober 2015

#ZFF2015 zff.com

Mehr als 150 Premieren warten auf Sie.

Jetzt Ticketverkauf

zff.com
starticket.ch

Main Partner

Supported by

Cinema Partner

Co-Partner

Media Partner

Charity Partner