



Das mittlere Management – Führung in Zeiten massiver Umbrüche Die 3. Studie

Prof. Dr. Matthias Fifka und Milena Störmer – Fördergeber Dr. Jürgen Meyer Stiftung
und Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik

Vorwort

Unsere auf einer direkten Befragung von Managerinnen und Managern auf der mittleren Leitungsebene beruhenden Studien zum mittleren Management feiern dieses Jahr ihr zehnjähriges Jubiläum. Nach einer Literatur-Studie im Jahr 2011 zur Sichtung und Einordnung der wissenschaftlichen Veröffentlichungen in diesem Feld (Prognos 2011) nahmen wir 2013 zum ersten Mal eine umfassende empirische Untersuchung der Situation von Manager:innen auf der mittleren Führungsebene in deutschen Unternehmen vor – mit dem Ziel, mehr über ihre Aufgaben, Herausforderungen sowie die Konflikte, mit denen sie konfrontiert sind, zu erfahren. 2019 wurde eine zweite Nachfolgestudie veröffentlicht. Vier Jahre zuvor erschien eine ähnlich gelagerte Studie, die aber nicht nur das mittlere Management umfasste.

Unsere Zielsetzung hat sich auch in dieser dritten Studie nicht verändert. Denn es ist uns ein wichtiges Anliegen, Entwicklungen im Zeitverlauf zu erforschen, um wichtige Fragen beantworten zu können: Wo haben sich Verbesserungen im beruflichen Alltag der mittleren Manager:innen ergeben, wo ist eine Stagnation festzustellen und bei welchen Themen stehen sie vor neuen Herausforderungen?

Dieser letzte Aspekt erfordert ein Studiendesign, das ermöglicht, auf aktuelle Entwicklungen einzugehen. Hier ist eine Betrachtung der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen und -inhalte mittlerer Manager:innen nahezu unausweichlich. Damit verbunden ist die zentrale Frage, inwieweit die vielfach diskutierten Veränderungen der Arbeitswelt durch Corona auch auf der mittleren Führungsebene wahrgenommen werden.

Ein weiteres „Umbruchthema“ stellt die nachhaltige Gestaltung von Lieferketten dar, die für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden seit Jahresbeginn auch gesetzlich verankert ist. Diese Thematik ist für uns im Kontext von Menschenrechtsverletzungen in internationalen Supply Chains von besonderer Bedeutung, da die Förderung von Ethik im Geschäftsleben nach dem Willen unseres Stifters im Mittelpunkt des Stiftungszwecks steht. Im Hinblick auf das mittlere Management interessieren uns deswegen in diesem Zusammenhang deren Erfahrung und Umgang mit moralischen Konflikten sowie Einschätzungen zur Vermeidung oder Bearbeitung im konkreten Unternehmensalltag.

Über einen Zeitraum von 10 Jahren können wir schließlich auch ein weiteres Umbruchthema, nämlich die Unterschiede zwischen den Generationen und den Geschlechtern zu den Aufgaben, Herausforderungen und Konflikten im Mittelmanagement, deutlich machen.

Unverändert ist in seinem Sinne auch unser Bestreben, mehr Aufmerksamkeit für das mittlere Management zu schaffen – sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft. Bedingt durch die Coronapandemie sind zwar einige neue Publikationen zum mittleren Management erschienen, das mittlere Management erfährt aber weiterhin nicht das Interesse, das es verdient.

Auch das war für uns Grund genug, in Kooperation mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg eine weitere Nachfolgestudie unter der Leitung von Professor Matthias Fifka zu erstellen.

Herausgeber dieser neuen Studie ist nicht mehr allein die Dr. Jürgen Meyer Stiftung, sondern auch ihre Kooperationspartnerin, die Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik. Beide Stiftungen arbeiten seit 2021 im Rahmen einer dauerhaften und partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Bereich Wirtschaftsethik, insbesondere in Bildung und Ausbildung und für die Studien zum Mittelmanagement zusammen.

In der Gewissheit, die Auseinandersetzung mit dem mittleren Management in Wissenschaft und Praxis dadurch intensivieren zu können, wünschen wir Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.

Rüdiger Winkler
Vorstand
Dr. Jürgen Meyer Stiftung

Dr. Jesco Kreft
Hamburger Stiftung
für Wirtschaftsethik

Highlights

Im Rahmen dieser Studie wurden knapp 300 Manager:innen auf der mittleren Führungsebene aus deutschen Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit in zwei Wellen befragt. Die Befragungszeiträume im März und Juli 2022 wurden bewusst gewählt, um die Wirkung pandemiebedingter Restriktionen berücksichtigen zu können. Denn während im März noch zahlreiche Einschränkungen existent waren, waren sie bis zum Juli nahezu vollständig aufgehoben.

Die Befragung im Juli ermöglicht zudem einen valideren Vergleich mit den beiden Vorgängerstudien aus den Befragungsjahren 2012 und 2018 (die Studien selbst sind jeweils im Folgejahr erschienen), da Verzerrungen, die auf die Existenz von Restriktionen zurückzuführen sind, weitestgehend ausgeschlossen werden können.

Insgesamt haben wir also zum einen die Möglichkeit, langfristige Veränderungen im Zeitablauf von 2012 bis 2022 zu untersuchen. Zum anderen können wir erforschen, inwieweit sich weitreichende hygienische Restriktionen auf die Arbeit mittlerer Manager:innen innerhalb eines Jahres ausgewirkt haben.



Wichtige Funktionen und Aufgaben

- Mittlere Manager:innen nennen die Personalführung und Informationsvermittlung als ihre wichtigsten Aufgaben. Dies bedeutet eine grundlegende Veränderung gegenüber 2018, als Fachaufgaben als am wichtigsten gesehen wurden. Die aufgrund der vermehrten virtuellen Arbeit erschwerte Führungs- und Kommunikationssituation kann als ursächlich für diese Verschiebung gesehen werden.
- Der Umstand, dass beiden Funktionen im März 2022, als noch umfassende Restriktionen existent waren, eine höhere Bedeutung beigemessen wurde als im Juli 2022, bestätigt diese Annahme.
- Frauen stufen die Funktionen Personalführung und Informationsvermittlung wichtiger ein als Männer, während diese die Strategieentwicklung und -vorbereitung als wichtiger erachten.



Herausforderungen

- Die größte Herausforderung sehen mittlere Manager:innen in einer zunehmenden Vielfalt und Komplexität ihrer Aufgaben, was angesichts der Pandemie nicht erstaunt. Die Umsetzung von Vorgaben der Unternehmensleitung, die in den Vorgängerstudien als grösste Herausforderung wahrgenommen wurde, wird aber weiterhin als sehr problematisch gesehen.
- 36 % sehen Regelverstöße und Skandale als „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, und ebenso viele haben Zweifel an der Nachhaltigkeit des eigenen Geschäftsmodells.
- Regelverstöße und Skandale sowie eine mangelnde Nachhaltigkeit werden von jüngeren mittleren Manager:innen als deutlich herausfordernder betrachtet als von älteren.
- Männer nehmen sieben der acht genannten Herausforderungen stärker wahr als Frauen. Lediglich Regelverstöße und Skandale erachten sie als weniger kritisch.



Rollenverständnis

- Mittlere Manager:innen sehen sich wesentlich häufiger als Vorgesetzte denn als Mitarbeitende. Dementsprechend erachten sie die Steuerungsrolle als ihre wichtigste Rolle.
- Männer sehen für sich die Rolle als Vorgesetzte häufiger als Frauen, während sich diese öfter selbst in der Mitarbeiterinnenrolle sehen.
- Mittlere Manager:innen großer Abteilungen sehen sich deutlich häufiger als Visionär:innen als ihre Counterparts in kleineren Einheiten.



Leistungsdruck und Arbeitsbelastung

- Einen starken oder sehr starken Druck von oben verspüren 52 % der Befragten, während dies nur 32 % für Druck von unten tun.
- Über zu wenig Personal und Ressourcen klagen 64 % der mittleren Manager:innen. Wie stetig dieses Problem ist, zeigt der Umstand, dass der Wert in den beiden Vorgängerstudien exakt gleich war.
- Zu viel Machtpolitik unter den Kolleg:innen nimmt knapp ein Drittel der Befragten war, während sich nur 16 % aufgrund von Arbeitsplatzunsicherheit belastet fühlen.
- Für 30 % der mittleren Manager:innen aus dem Finanzdienstleistungsbereich stellen Technisierung und Globalisierung eine Belastung dar, während der Durchschnitt über alle Branchen bei lediglich 14 % liegt.



Arbeitszeit

- Die meisten mittleren Manager:innen (32 %) arbeiten zwischen 41 und 45 Stunden pro Woche. Zeiten unter 35 Stunden (9 %) und über 60 Stunden (2 %) sind eher die Ausnahme.
- Die Arbeitszeit nimmt mit dem Alter kontinuierlich zu. Während mehr als 40 % der über 50jährigen mehr als 45 Stunden pro Woche arbeiten, sind es bei den bis 30jährigen gerade einmal 16 %. Die hohe Bedeutung von Freizeit für die Generationen Y und Z scheint sich dadurch zu bestätigen.
- Am längsten wird im produzierenden Gewerbe gearbeitet, am kürzesten im Primärsektor (Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau, Land- und Forstwirtschaft).



Moralische Konflikte

- 55 % der Befragten mussten im beruflichen Kontext schon einmal gegen ihre moralischen Wertvorstellungen handeln. Das sind 4 % mehr als in der Vorgängerstudie.
- Der Umgang mit Mitarbeitenden im Inland stellt die häufigste Ursache moralischer Konflikte dar. Ökologische Überlegungen stehen hier an letzter Stelle.
- Frauen sehen sich deutlich seltener als Männer moralischen Konflikten ausgesetzt. Konflikte im Hinblick auf ökologische Überlegungen verspüren sie jedoch häufiger.
- Der Umgang mit Mitarbeitenden im Ausland beschäftigt vor allem die mittleren Manager:innen im Primärsektor, während der Umgang mit Mitarbeitenden im Inland vor allem ihren Kolleg:innen in der Finanzdienstleistungsindustrie moralische Konflikte bereitet.



Die COVID19-Pandemie

- 40 % der Befragten sind der Auffassung, dass es durch die Pandemie schwieriger geworden ist, die eigenen Mitarbeitenden zu koordinieren.
- 32 % geben an, dass sie pandemiebedingt von ihren Mitarbeitenden Leistungen abverlangen müssen, mit denen sie sich nicht wohlfühlen.
- 41 % finden, dass der Leistungsdruck in der Pandemie zugenommen hat, und eine ähnlich große Zahl führt an, dass ihre Vorgesetzten eine ständige Verfügbarkeit erwarten.
- Die Einschätzungen im März 2022 und Juli 2022 sind nahezu identisch. Die wahrgenommenen Veränderungen scheinen sich also verstetigt zu haben.



Nachhaltige Lieferketten

- 42 % geben an, dass sie von ihren Lieferanten die Unterzeichnung eines Code of Conduct verlangen. Umgekehrt erwarten 49 % der Kunden der Befragten eine solche Unterzeichnung.
- 54 % der Unternehmen der Befragten berücksichtigen ESG-Kriterien im Rahmen der Lieferantenbewertung.
- In den Augen der mittleren Manager:innen stellt Zwangsarbeit den schwerwiegendsten Verstoß in der Lieferkette da. Arbeitszeitverstöße werden als weniger problematisch erachtet.
- Etwa die Hälfte würde auf die Sanktionierung eines Lieferanten im Verstoßfall verzichten, falls dieser für den Produktionsablauf wichtig ist.

Inhaltsverzeichnis

Highlights	4
Abbildungsverzeichnis	9
1. Einleitung	10
2. Das mittlere Management – ein Definitionsversuch	18
3. Die Bedeutung, Aufgaben und Problemfelder des mittleren Managements	23
3.1. Zentrale Aufgabenbereiche	24
3.2. Herausforderungen für das mittlere Management	29
4. Methodik und Ergebnisse der dritten Studie zum mittleren Management	34
4.1. Methodik	35
4.1.1. Vorgehensweise	35
4.1.2. Stichprobe	36
4.2. Ergebnisse	40
4.2.1. Kernfunktionen	40
4.2.2. Herausforderungen	46
4.2.3. Problemfeld Rolle	53
4.2.4. Problemfeld Leistungsdruck und Arbeitsbelastung	57
4.2.5. Problemfeld moralische Konflikte	64
4.2.6. Die COVID19-Pandemie – ein „Game Changer“ aus der Sicht der Betroffenen?	69
4.2.7. Nachhaltigkeit in Lieferketten – Herausforderung oder Randerscheinung?	76
5. Handlungsempfehlungen	81
5.1. Rollenkonflikte reduzieren	82
5.2. Leistungsdruck und Arbeitsbelastung senken	87
5.3. Wertvorstellungen verankern	90
6. Ein Ausblick auf eine humanere Arbeitswelt	97
Literaturverzeichnis	103

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Altersklassen der befragten mittleren Manager
- Abb. 2: Größe der geführten Einheit
- Abb. 3: Unternehmensgröße (nach Mitarbeitendenzahl)
- Abb. 4: Verteilung der Branchen
- Abb. 5: Funktionsbereiche des mittleren Managements
- Abb. 6: Funktionsbereich des mittleren Managements in den Monaten März und Juli 2022
- Abb. 7: Funktionsbereiche des mittleren Managements und deren Wichtigkeit (nach Unternehmensgröße)
- Abb. 8: Funktionsbereiche des mittleren Managements (nach Geschlecht)
- Abb. 9: Herausforderungen für das mittlere Management im Zeitverlauf
- Abb. 10: Herausforderungen für das mittlere Management (nach Altersgruppe)
- Abb. 11: Herausforderungen für das mittlere Management (nach Geschlecht)
- Abb. 12: Herausforderungen für das mittlere Management (nach Unternehmensgröße)
- Abb. 13: Das Rollenverständnis mittlerer Manager:innen
- Abb. 14: Das Rollenverständnis mittlerer Manager:innen (nach Geschlecht)
- Abb. 15: Druck von „oben“ und „unten“
- Abb. 16: Ursachen der Arbeitsbelastung im Zeitverlauf
- Abb. 17: Arbeitsstunden (nach Alter)
- Abb. 18: Arbeitsstunden (nach Branchen)
- Abb. 19: Gegenstand moralischer Konflikte
- Abb. 20: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)
- Abb. 21: Gegenstand ausgewählter moralischer Konfliktsituationen (nach Geschlecht)
- Abb. 22: Folgen der Corona-Pandemie
- Abb. 23: Folgen der Corona-Pandemie (nach Geschlecht)
- Abb. 24: Auswirkungen der Pandemie auf Leistung und Karriere
- Abb. 25: Auswirkungen der Pandemie auf Leistung und Karriere (nach Alter)
- Abb. 26: An- und Herausforderungen bei nachhaltige Lieferketten (nach Branche)
- Abb. 27: Wahrgenommene Schwere von Verstößen bei Lieferanten
- Abb. 28: Faktoren, die eine mögliche Sanktionierung von Lieferanten beeinflussen
- Abb. 29: Lösungsansätze für Rollenkonflikte
- Abb. 30: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten
- Abb. 31: Lösungsansätze zur Senkung von Leistungsdruck
- Abb. 32: Handlungsempfehlungen zur Senkung von Leistungsdruck
- Abb. 33: Existenz von Unternehmenskodizes (nach Branchen)
- Abb. 34: Lösungsansätze zum Umgang mit moralischen Konflikten
- Abb. 35: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit ethischen Konflikten
- Abb. 36: Maßnahmen zur Schaffung einer humaneren Arbeitswelt

1. Einleitung

Zu keiner Zeit seit Ende des 2. Weltkriegs hat sich unsere Welt so rasch und fundamental verändert wie in den vergangenen vier Jahren, seit die letzte Studie zum mittleren Management erschienen ist. Insbesondere die Covid-19-Pandemie und die russische Invasion in der Ukraine haben das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld radikal transformiert.

Durch sie wurden zum einen sich bereits abzeichnende Entwicklungen, wie etwa die Digitalisierung der Arbeitswelt, stark beschleunigt. Zum anderen wurden aber auch Verwerfungen hervorgerufen, die in ihren Auswirkungen zumindest kurz- und mittelfristig nicht absehbar waren. Der Zusammenbruch internationaler Lieferketten und eine massive Bedrohung der Energieversorgung können hier beispielhaft genannt werden.

Auch wenn die Dimension dieser Krisen andere zentrale Herausforderungen des 21. Jahrhunderts teilweise überlagert hat, so sind diese keineswegs weniger bedeutsam geworden; im Gegenteil. Die sich ohnehin schon abzeichnende Knappheit fossiler Ressourcen und der sorglose Umgang mit ihnen, ist durch den Einbruch der russischen Gas- und Öllieferungen noch deutlicher geworden. Dass die Notfallpläne sich auf das Hochfahren von Kohlekraftwerken und der verlängerten Laufzeit von Atommeilern konzentrieren, macht deutlich, dass der Ausbau regenerativer Energien auch im Hinblick auf den Klimawandel keineswegs den Fortschritt erreicht hat, der notwendig wäre, um dieser wahrscheinlich größten Herausforderung der nächsten Jahrzehnte zu begegnen.

Die Covid-19- und auch die Energiekrise sind auch insofern besonders, als sie alle Unternehmen – unabhängig von Größe oder Branche – betreffen, während sich viele der vorausgegangenen Krisen oft branchenspezifisch, etwa bei Finanzdienstleistern, niedergeschlagen haben. Kurz, es dürfte kaum ein Unternehmen geben, an dem ihre Auswirkungen spurlos vorbeiziehen.

Mit ihnen haben sich auch die Situation und die Aufgaben für Führungskräfte in den Unternehmen stark verändert. Der Krisenmodus wird zum neuen Normal. Während die Arbeit aus dem Homeoffice aus hygienischen Gründen in der Pandemiezeit nahezu zum Standard wurde, erfährt diese Arbeitsform nun aus Energiespargründen weitere Aufmerksamkeit. Ging es während der COVID-19-Krise darum, die Vertriebswege so gut es geht aufrecht zu erhalten oder auf den Onlinehandel umzustellen, sind es heute vornehmlich die Lieferketten, die unter den Nachwehen der Pandemie und der aktuellen

Kriegssituation leiden und stabilisiert werden müssen. Angesichts der Versorgungsengpässe bei Vorprodukten und Energie ist die bloße Sicherung der Betriebsfähigkeit zum Tagesgeschäft geworden.

Es ist fast schon ein Automatismus, dass in Krisenzeiten die öffentliche Aufmerksamkeit für das Top-Management überproportional zunimmt. Wie steuern die Kapitäne an der Spitze ihre Unternehmen durch turbulente Monate und Jahre? Wie bauen sie Geschäftsmodelle um? Welche strategischen Maßnahmen ergreifen sie? Diese und ähnliche Fragen bewegen die Gemüter, und dies angesichts der Tragweite der Entscheidungen nicht zu unrecht. Das mittlere Management hingegen tritt in den Hintergrund, obwohl dort der größte Teil des Krisenmanagements erledigt wird.

Das mittlere Management im Schatten des Top-Managements

Das mittlere Management steht in unterschiedlicher Hinsicht nahezu unweigerlich im Schatten des Top-Managements. Zum einen trifft letzteres die bedeutsamen strategischen Entscheidungen und man misst ihm einen wesentlich größeren Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg bei. Das mittlere Management hingegen wird lediglich als ausführendes Organ verstanden, das umsetzt, was von „oben“ kommt. Damit einher geht der Umstand, dass bereits der Begriff des „mittleren Managements“ auch „Mittelmäßigkeit“ suggeriert und diejenigen beschreibt, die es nicht an die Spitze geschafft haben. Bereits Huy (2001: 72) bemerkte dazu: „Die Phrase ‚mittlere Manager‘ kann leicht das Bild der Durchschnittlichkeit hervorrufen, unkreative Charaktere, die jede Veränderung blockieren.“

„Denn die einen sind im Dunkeln/
Und die andern sind im Licht.
Und man siehet die im Lichte/
Die im Dunkeln sieht man nicht.“

(„Moritat von Meckie Messer“)

Interessant ist in diesem Kontext die automatische Annahme, dass es jede:r an die Spitze schaffen möchte. Das Szenario, dass es auch Manager:innen geben mag, die aus persönlichen oder beruflichen Gründen durchaus mit einer Position auf den mittleren Führungsebenen zufrieden sind, wird schlichtweg ignoriert. Ein mögliches Karriereziel „mittleres Management“ wird dementsprechend zumeist in Organisationen ausgeblendet. Dass jemand nur in die Mitte wollen kann, erscheint als ausgeschlossen.

Dies ist umso bemerkenswerter, als die simple Arithmetik es gar nicht zulässt, dass alle mittleren Manager:innen auch auf der obersten Ebene ankommen. Denn nur einer kleinen Zahl von mittleren Manager:innen ist ein solcher Schritt möglich. Caye et al. (2010) gehen davon aus, dass das Verhältnis zwischen mittleren und Top-

Manager:innen in größeren Unternehmen etwa 1:50 beträgt, d.h. nur 2 % der mittleren Manager:innen aus dem Unternehmen ist ein Aufstieg in die oberste Führungsebene vorbehalten, immer unter der Prämisse, dass vakante Positionen nicht durch Externe besetzt werden.

Diese Sichtweise findet sich an Hochschulen wieder. Denn dort werden Studierende im Normalfall ebenfalls so ausgebildet, als würden sie unweigerlich im Top-Management landen, was eben nicht der Realität entspricht. Das mittlere Management hingegen wird nur in Einzelfällen in der Lehre behandelt und hat für gewöhnlich auch keinen Eingang in die einschlägigen Lehrbücher gefunden – bestenfalls noch als „anonyme Gruppe“ im Unternehmen, die es zu steuern gilt.

Das mittlere Management als scheinbar diffuses Phänomen.

Die „Anonymität“ bringt auch in empirischer Hinsicht eine gewisse Schwierigkeit mit sich. Denn während sich die Personen im Top-Management leicht identifizieren und somit auch adressieren lassen, etwa für Interviews oder Befragungen, gestaltet sich dies beim mittleren Management schwierig. Dies beginnt bereits mit der Frage, wo das mittlere Management anfängt und aufhört. Wer gehört dazu und wer nicht? Welche Führungsebenen im Unternehmen sind dazu zu zählen und welche nicht?

In der Gesamtschau trägt das mittlere Management im Hinblick auf seine Wahrnehmung also eine schwere Bürde, die bereits in den 1990er Jahren geprägt wurde. Management-„Gurus“ wie Michael Hammer und Tom Peters hatten zum Angriff auf das mittlere Management als „Blockierer“, „Status-Quo-Bewahrer“ und „Un-Unternehmer“ geblasen, um Unternehmen im Zuge des Lean Managements schneller und innovativer zu machen. So befand Peters (1991: o.S.) in seinem bekannten Middle Manager's Manifesto: „To summarize, the best way for middle managers to stay in business is to become a business. I see no alternative. True, if you push too hard and too fast, you may get the ax. But if you are bounced, I bet that you land on both feet, and that you'll fare better than the hapless 'don't-rock-the-boat-bunch' who drop next anyway.”

Die Begriffe der „Lähmschicht“ und „Lehmschicht“ (Vahs und Leiser 2003) haben sich in der Folge in der Perception des mittleren Managements manifestiert – auch in der einschlägigen Wirtschaftspresse. So befand Dämon (2017) in der WirtschaftsWoche in einem Beitrag zum schleppenden Umgang deutscher Unternehmen mit der Digitalisierung, dass die „[g]rößten Bremsen im mittleren Management [sitzen].“ Das manager magazin wiederum führte in einem Artikel aus dem Jahr 2015 das „Elend in der Sandwich-Position“ auf die mittleren Manager:innen selbst zurück und unterstrich damit die Auf-

fassung, es handle sich um eine leistungsunwillige, träge Führungsebene. Gratton (2011: 36) ging sogar soweit, in der Harvard Business Review „The End of the Middle Manager“ vorauszusagen.

Eine kleine Renaissance

Etwas über zehn Jahre später kann attestiert werden, dass es das mittlere Management noch immer gibt. Während diese Erkenntnis trotz aller düsterer Prognosen nicht erstaunt, ist umso bemerkenswerter, dass es in der jüngeren Vergangenheit wieder etwas mehr Aufmerksamkeit und auch eine positivere Wahrnehmung erfahren hat. Der primäre Grund dafür ist in der Corona-Krise zu machen. Mit etwas Polemik könnte man gar behaupten, die mittleren Manager:innen gehörten zu den Gewinner:innen der Pandemie.

Die mit ihr verbundene Notwendigkeit neuer Arbeitsformen hat mittlere Manager:innen insofern besonders betroffen, als Personalführung, mit der sie einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit zur Erledigung operativer Aufgaben verbringen, nun virtuell ausgeführt werden musste. Für viele der Führungskräfte stellte dies eine neuartige Herausforderung dar, die zudem gerade in der Anfangszeit häufig unter schwierigen technischen Bedingungen stattfand.

Neue Arbeitsformen als Game Changer.

So gaben 87 % der Befragten in einer Studie von PWC aus dem Jahr 2020 an, dass sich ihre Führungstätigkeit durch COVID-19 verändert habe. Wie eine Studie von Kunze et al. (2020) aus dem gleichen Jahr ergab, erhielten aber nur 16 % der Befragten eine Schulung zur Arbeit im Homeoffice. Dass daraus eine gestiegene Arbeitsbelastung resultiert, erstaunt nicht. 61 % nannten eine solche in einer Studie von Kienbaum und BMP (2022), während nur 5 % angaben, die empfundene Arbeitsbelastung wäre durch remote work gesunken.

Vor diesem Hintergrund forderte Thiele (2022) in der Zeitschrift Personalwirtschaft, dass Unternehmen ihr Mittelmanagement mit Kommunikationsfähigkeit, konstruktiver Selbstführung, einem guten Umgang mit Stress, Ungewissheit und Ambiguität ausstatten müssen: Sie „sollten ihre Sandwich-Leaders auf diese Aufgaben vorbereiten, sie darin mit Schulungen unterstützen, angemessen bezahlen – und wertschätzen.“ Gleichsam attestierte Bös (2022) in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, dass das „mittlere Management in der hybriden Arbeitswelt Überlastung, Erschöpfung und Überarbeitung [erlebt].“ Die Aufmerksamkeit und das Verständnis für die Probleme mittlerer Manager:innen war, wie oben diskutiert, keinesfalls die Norm im Wirtschaftsjournalismus.

Neue Themen in der Forschung zum mittleren Management

Aber auch in der wissenschaftlichen Literatur hat die mit Corona verbundene Transformation der Arbeitswelt erneut Aufmerksamkeit auf das mittlere Management gelenkt und teils neue Forschungsansätze hervorgebracht. So haben Maurer et al. (2023) in einer longitudinalen Studie untersucht, wie mittlere Manager:innen mit organisationalem Wandel umgehen, und festgestellt, dass sie in Abhängigkeit ihrer sozialen Stellung im Unternehmen tatsächlich die vielbeschworenen Bremser, aber auch Beschleuniger der Transformation sein können.

Eine interessante Perspektive wählen Schuler et al. (2023) in ihrer, in einem internationalen deutschen Technologie-Konzern durchgeführten Studie. Während klassischerweise untersucht wurde, wie das Verhältnis zum Top-Management die Umsetzung von Strategie durch das mittlere Management beeinflusst, erforschen die Autoren den Einfluss der Beziehung mittlerer Manager:innen untereinander. Sie stellen fest, dass Inaktivität bei der Umsetzung einer neuen Strategie – die dem mittleren Management häufig unterstellte Blockadehaltung – auch darauf zurückzuführen ist, dass mittlere Manager:innen annehmen, ihre Kolleg:innen würden der neuen Strategie skeptisch gegenüber stehen.

Geschlechterdiversität im mittleren Management als wachsender Forschungsgegenstand

Viel Aufmerksamkeit in der jüngeren Forschung hat vor allem die Geschlechterdiversität auf der mittleren Managementebene erfahren, die vorher nahezu ausschließlich auf Topmanagement-Ebene untersucht wurde. So untersuchen Ferrary und Déo (2022) in ihrer Studie zu 159 französischen Unternehmen den Einfluss von Geschlechterdiversität auf der mittleren Ebene auf den Unternehmenserfolg. Ihre Studie zeigt, dass Unternehmen mit einem ausbalancierten Geschlechterverhältnis im mittleren Management, das sie auf einen Frauenanteil von 40 % bis 60 % beziffern, wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Joo et al. (2022) in einer Studie von 1101 Unternehmen in Südkorea. Auch sie stellen wie Ferrary und Déo einen erfolgssteigernden Einfluss von Genderdiversität fest. Allerdings zeigen ihre Ergebnisse, dass dieser positive Einfluss nur dann wirksam wird, wenn auch die Teams, die vom mittleren Management geführt werden, entsprechend geschlechtergemischt sind.

Etwas differenzierter fallen die Ergebnisse von Schubert und Tavasoli (2020) aus. Sie zeigen in einer Langzeitstudie zu schwedischen Firmen, dass Diversität auf Topmanagement-Ebene ausschlaggebend dafür ist, dass ein Unternehmen überhaupt aktiv Innovation betreibt. Diversität auf der mittleren Ebene beeinflusst hingegen das Ergebnis von Innovationsprozessen, insbesondere den Erfolg von Innovationen auf Produktebene und den Grad der Neuheit.

Ebenfalls im Gender-Kontext bewegt sich eine Studie von Esposito (2021), der untersucht, ob in Unternehmen tatsächlich mehr Frauen

als Männer der sogenannten „Glass Cliff“ ausgesetzt werden. Damit gemeint sind Positionen im Unternehmen, die mit einem hohen Risiko und somit auch einer hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns verbunden sind. Er kommt in seiner Studie mit 202 Teilnehmenden jedoch zum Ergebnis, dass es vornehmlich Männer sind, die auf „Glasklippen“ platziert werden.

Die Untersuchung sogenannter „dynamischer Fähigkeiten“ ist bisher ebenfalls auf das Topmanagement konzentriert gewesen. Cruz et al. (2021) haben die-sen Ansatz auf das mittlere Management übertragen, um zu erforschen, wie wichtig die Weiterentwicklung bedeutender Ressourcen – insbesondere Wissen, Prozesse und Technologien – für die Fähigkeit eines Unternehmens sind, Probleme zu lösen und sich bietende Marktchancen in einem dynamischen Umfeld zu nutzen. Die Autoren identifizieren 19 spezifische Praktiken auf der mittleren Managementebene, die dazu beitragen können, die übergeordneten dynamischen Fähigkeiten einer Organisation zu verbessern. Allerdings muss diese kleine „Renaissance“ der Bedeutung des mittleren Managements und der Aufmerksamkeit, die es in der Forschung genießt, relativiert werden. Zum einen gibt es nach wie vor zahlreiche, meist normative Forderungen nach seiner Abschaffung. So gelangt Martela (2022: 1) nach einer eher anekdotischen Untersuchung zu der Ansicht, „[that] if working sub-stitutes are found to all tasks traditionally taken care of by middle managers, an organization can be functional and successful without any managerial layers.“ (siehe dazu auch: Baumann und Wu 2022).

Die „Streitfrage“, ob das mittlere Management eine Hierarchieebene im Unternehmen darstellt, die zum Unternehmenserfolg beiträgt oder nicht, nimmt also noch immer eine prominente Position in der Forschung ein. Hermkens und Romme (2020: 24) fassen dies und die dabei nach wie vor konkurrierenden Meinungen treffend zusammen: „(a) middle managers are no longer needed; (b) middle managers have insufficient potential; and (c) middle managers occupy a unique position that connects the top management and operational levels.“

Zum anderen ist es keinesfalls so, dass die Zahl der Studien zum mittleren Management nennenswert zugenommen hätte – mit zwei bemerkenswerten Ausnahmen. Sowohl zum Gesundheitssektor (z.B. Ahmed et al. 2021; Gualandi et al. 2020; Kendrick et al. 2021; Morandi et al. 2021) als auch zum Bildungsbereich (Clark, Chapleo und Suomi 2020; Corbett 2022; Gjerde und Alvesson 2020, Gibson und Groom 2021) sind auch in der jüngeren Vergangenheit zahlreiche Studien erschienen, die die Perspektive der Angehörigen des mittleren Managements wählen und es nicht als monolithischen Block aus der Vogelperspektive – oft pauschal als „Problemfall“ – betrachten.

Der Gesundheits- und Bildungssektor im Fokus der Forschung

Die Gründe hierfür erscheinen vielfältig. Zum einen handelt es sich um Branchen, in denen der Erfolg hochgradig von der Leistung des einzelnen Mitarbeitenden abhängig ist. Zum anderen sind es Branchen, in denen – auch länderübergreifend – regelmäßig über eine massive Personalnot geklagt wird. Schließlich sind es stark akademisierte Branchen, die für die Forschenden leicht zugänglich sind, da sie zumeist selbst in den entsprechenden Einrichtungen – Hochschulen oder Universitätskliniken – arbeiten. Das vereinfacht die empirische Arbeit in Form von Interviews, Befragungen oder Beobachtungen.

Maßgeblich dürfte sicherlich auch der Umstand sein, dass sowohl der Bildungs- als auch der Gesundheitsbereich ganz massiv von der Corona-Pandemie betroffen waren. Von daher ist es nicht erstaunlich, dass zahlreiche Studien explizit die daraus resultierenden Veränderungen für das mittlere Management zum Gegenstand haben (z.B. Al-Ruzzieh und Ayaad 2022; Bianchi et al. 2021; Bynoe 2022; Machado et al. 2022).

Trotz dieser bemerkenswerten Ausnahmen ist in der Gesamtschau Abdullah und Sofyan (2022) zuzustimmen, die in einer sich über einen Zeitraum von 56 Jahren erstreckenden bibliometrischen Analyse feststellten, dass die Zunahme an Studien zum mittleren Management im Zeitverlauf lediglich „minimal“ sei. In der Konsequenz fordern sie eine weiterführende Auseinandersetzung mit spezifischen Problemfeldern des mittleren Managements wie der Personalführung, der Kommunikation und dem organisationalen Wandel.

Aufbau der Studie

Diese Forderung greifen wir in dieser Studie auf. Aufgrund des noch immer unzureichenden Forschungsstandes haben wir im Auftrag der Dr. Jürgen Meyer Stiftung eine Nachfolgestudie zu unsere Studien zum mittleren Management aus den Jahren 2019 (Fifka und Becker 2019) und 2013 (Fifka und Kraus 2013) durchgeführt.

Dabei haben wir die drei Schwerpunkte „Rollenkonflikte“, „Leistungsdruck“ und „moralische Konflikte“ erneut untersucht, um Aussagen zu möglichen Veränderungen in den letzten zehn Jahren treffen zu können. Gleichzeitig haben wir neue Elemente integriert, um aktuelle Entwicklungen wie die Corona-Pandemie und die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Lieferkette aufzugreifen und zu erfahren, welche Auswirkungen von ihnen auf das mittlere Management ausgehen.

Um die auch in der journalistischen und wissenschaftlichen Literatur viel thematisierten Veränderungen besser zu verstehen, haben wir die Befragung zu zwei Zeitpunkten durchgeführt; einmal im März

2022, als noch zahlreiche krisenbedingte Einschränkungen gab, und einmal im Juli 2022, als nahezu alle Maßnahmen aufgehoben waren. Zudem erlaubt uns die „Nach-Corona-Befragung“ aussagekräftigere Vergleiche mit den früheren Studien, da keine unmittelbar verzerrenden Effekte durch die Pandemie mehr vorliegen, wenngleich die von ihr hervorgerufenen Veränderungen sich manifestiert haben.

Bevor die Ergebnisse dieser Studie präsentiert werden, wird zunächst der Begriff des mittleren Managements näher beleuchtet und eingegrenzt. Dadurch versuchen wir, mehr Klarheit in das nicht leicht einzugrenzende Phänomen mittleres Management zu bringen. Besonders die Auffassung auf welcher Führungsebene das mittlere Management „anfängt“ und wo es „aufhört“, unterscheidet sich maßgeblich zwischen einzelnen Studien – in gewisser Weise auch zwangsläufig aufgrund der Unterschiede in den untersuchten Unternehmen.

Daran anschließend skizzieren wir die Diskussion um die Bedeutung des mittleren Managements in größerer Tiefe, als wir es hier in der Einleitung getan haben. Diese Bedeutung wird durch die folgende Darstellung der wichtigsten Funktionen des mittleren Managements und der Herausforderungen, denen es sich gegenüberstellt, noch deutlicher. Die hier erläuterten Inhalte bilden auch das theoretische Fundament für die Befragung.

Die dabei verwendete Methodik und die untersuchte Stichprobe werden zu Anfang des fünften Kapitels beschrieben, ehe die Ergebnisse ausführlich präsentiert werden – orientiert an den drei in dieser Studienreihe etablierten Schwerpunkten „Rolle“, „Leistungsdruck“ und „Ethik“ sowie den beiden aktuellen Fokusthemen „Auswirkungen der Pandemie“ und „Umgang mit Nachhaltigkeit in der Lieferkette“. Dabei findet sowohl ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorgängerstudien statt, um mögliche Veränderungen im Zeitverlauf zu identifizieren, als auch ein Vergleich der „Während-“ und „Nach-Corona-Phase“.

Im Anschluss daran werden Lösungsvorschläge präsentiert, wie den identifizierten Herausforderungen auf der mittleren Managementebene begegnet werden kann. Hier sind insbesondere die Auswirkungen der fortwährenden Zunahmen von Komplexität und Dynamik in der Arbeitswelt sowie der Digitalisierung auf die zukünftige Gestaltung der mittleren Managementebenen und ihrer Arbeit zu beachten (Penning Consulting und Forsa 2017; Volkens und Fifka 2019). In der Studie selbst wurden auch die Teilnehmenden gebeten, zu beurteilen, wie tragfähig einzelne Lösungsansätze für die diskutierten Problemfelder aus ihrer Perspektive sind.



2. Das mittlere Management – ein Definitionsversuch

Bis heute ist das Verständnis vom mittleren Management ein uneinheitliches. Das zeigt der Blick in Studien aus der jüngeren Vergangenheit, die die damit verbundenen Führungsebenen unterschiedlich bestimmen. Nicht verändert hat sich jedoch, dass sowohl hierarchische als auch funktionelle Ansätze gewählt werden, um das mittlere Management einzugrenzen.

Zunächst ist bemerkenswert, dass noch immer viele Studien (z.B. Hermkens 2021; Reynders et al. 2022) auf eine über 20 Jahre alte Definition von Huy (2001: 73) für eine hierarchiebasierte Bestimmung des mittleren Managements zurückgreifen: „Any manager two levels below the CEO and one level above line managers“. Diese Definition impliziert, dass es mindestens fünf Ebenen in einem Unternehmen geben muss, da mittlere Manager:innen mindestens zwei Ebenen über sich und unter sich (die „Line Managers“ und die von diesen geführten Arbeitskräfte) geben muss. Das macht sie für viele mittelständische Unternehmen kaum anwendbar. In Summe ergeben sich dadurch drei Führungsebenen. Das obere, mittlere und Linienmanagement.

„Hierarchische“ Definitionen

Einen solchen Ansatz wählt auch ComTeam (2011), der mittlere Manager:innen definiert als „diejenigen zwischen der obersten (Vorstand/Geschäftsführer) und der untersten Führungsebene (z.B. Teamleiter), i.d.R. also die Abteilungs- und Bereichsleiter/innen und Projektführungskräfte auf diesem Level.“ Oliver Wyman (2010) hingegen sieht Teamleiter:innen als Bestandteil des mittleren Managements, das definiert wird als „die Hierarchieebene, die mindestens einer übergeordneten Ebene weisungsgebunden und gleichzeitig mindestens einer untergeordneten Ebene weisungsbefugt ist.“ Kienbaum und BMP (2022: 13) folgen dieser Auffassung und grenzen das mittlere Management auf diese Hierarchieebenen ein: „Bereichsleitung“, „Abteilungsleitung“, „Teamleitung/Projektleitung“.

Charakteristisch für die damit verbundenen Positionen, auch auf Ebene von Team- und Projektleitungen, ist die sogenannte „Sandwich-Position“. Sie begründet sich durch den Umstand, dass sich in ihr befindlichen Führungskräfte mit Erwartungen und Anforderungen von oben und unten konfrontiert sind und stets ein Bindeglied zwischen den entsprechenden Ebenen darstellen.

Diese Bindegliedfunktion wird traditionell häufig für eine Bestimmung des mittleren Managements herangezogen. Oft angeführt wird dabei das Modell Mintzbergs (1989), welches das mittlere Management als Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativem Kern sieht, wobei unterstützende Dienste wie Rechtsberatung, EDV oder Public Relations ausgeschlossen sind (Fifka und Kraus 2013). Mintzberg (1989) spricht deshalb auch vom „middle line management“, da es auf der direkten Linie zwischen der übergeordneten Unternehmensleitung und den am operativen Betriebsprozess beteiligten Mit-

Funktional orientierte Definitionen

arbeitern steht (siehe auch Kötzle 1997). Die unterstützende „Technokratie“, wie z.B. die EDV, ist nicht auf dieser „Hauptlinie“ angesiedelt.

Ähnlich konzipiert ist die vielzitierte Definition von Floyd und Wooldrige (1997: 466), die zum mittleren Management diejenigen zählen, „die die Verbindungen zwischen der strategischen und der operativen Ebene in einer Organisation vermitteln, verhandeln und interpretieren.“ An dieser orientieren sich auch Freimuth et al. (2003: 24), die mittlere Führungsrollen darin sehen, „transferielle Funktionen in beide Richtungen“ wahrzunehmen, also die „strategischen und politischen Ziele des Unternehmens nach unten“ zu vermitteln, und von dort Rückmeldung zu erhalten, „was machbar oder realistisch erscheint.“

Einen sehr interessanten Ansatz wählen Schubert und Tavassoli (2022), indem sie sich auf die International Standard Classification of Occupations beziehen, die beabsichtigt, unterschiedliche Berufsgruppen anhand ihrer Funktionen zu typologisieren. Mittlere Manager:innen werden dort als verantwortlich gesehen „for the implementation of various functions within a given organization, such as production and operations managers, research and development managers, supply and distribution managers, finance and administrative managers, and personnel and industrial relations managers.“

Auch hier stehen also nicht ex ante bestimmte numerisch bestimmte Hierarchieebenen im Vordergrund, sondern wahrgenommene Funktionen, von denen die Personalführung, aber auch der Umstand als Aufgabenempfänger:in geführt zu werden, häufig betont werden. Ein solcher Definitionsansatz gestattet die von Currie und Procter (2001: 55) eingeforderte „kontextueller Sensitivität“, die vor allem dann notwendig ist, wenn Unternehmen unterschiedlicher Konstitution untersucht werden. Denn die mittlere Managementebene variiert stark mit der Größe und Organisationsstruktur von Unternehmen. Während in einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) zumeist nur eine Ebene des mittleren Managements existiert, umfasst es in einem Großunternehmen im Regelfall mehrere Ebenen.

Nachdem für die vorliegende Studie bewusst mittlere Manager:innen aus Unternehmen aller Größen und Branchen befragt wurden, um eben auch mögliche größen- und branchenspezifische Unterschiede identifizieren zu können, wäre ein „numerischer Ansatz“ nicht zielführend gewesen. Zudem nehmen führungsbezogene Aspekte eine besondere Rolle in der Untersuchung ein, weshalb eine an Funktion und Personalführung orientierte Definition gewählt wird: **„Das mittlere Management umfasst Führungskräfte, die auf direkter Linie zwischen der strategischen Spitze und dem ausführenden Kern einer Unternehmung stehen und dabei eine Abteilungs-, Bereichs- oder Teamleitungsfunktion mit Personalverantwortung innehaben.“**



3. Die Bedeutung, Aufgaben und Problemfelder des mittleren Managements

Die enorme Wichtigkeit der mittleren Führungsebene liegt auch in der großen Aufgabenvielfalt, die sie wahrnimmt. Wilkinson et al. (2022) gehen deshalb sogar soweit, „middle managers as integral contributors to the successes or failures of organizations“ zu identifizieren. Sie nennen dafür vier maßgebliche Gründe: Mittlere Manager:innen

- befinden sich oft an der Schnittstelle von Bottom-Up- und Outside-In-Kommunikationskanälen, sind also zentrale Kommunikator:innen im Unternehmen,
- haben das Potenzial, viele Einflussbereiche im gesamten Unternehmen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten,
- können Mentor:innen und Impulsgeber:innen für jüngere Mitarbeitende sein und
- dienen oft als Bindeglied zwischen der oberen Führungsebene und Fachexperten.

Die interne und externe Schnittstellenfunktion wird auch von vielen anderen Arbeiten betont. Mintzberg (1979) sieht in seiner grundlegenden Arbeit das mittlere Management als Bindeglied zwischen der obersten Führungsspitze und dem „operativen Kern“ (Mintzberg 1979) und betont damit die vertikale Komponente. Balogun und Johnson (2004) hingegen betonen den horizontalen Aspekt, indem sie das mittlere Management als Vermittler zwischen Einheiten und Abteilungen hervorheben. In externer Hinsicht fungiert es als eine Schnittstelle mit Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten (Wooldridge et al., 2008) und schafft dadurch eine Basis für ein weitestgehend reibungsloses organisches Wachstum (Osterman 2008).

Das mittlere Management an wichtigen Schnittstellen

Mit der Schnittstellenfunktion gehen Aufgaben der Informationsvermittlung in alle Richtungen einher. Vor allem im Hinblick auf die interne Dimension erwächst dem mittleren Management daraus eine nicht zu unterschätzende Einflussmacht, da es Information selektiv gefiltert und dem Eigeninteresse dienlich in beide Richtungen weitergeben kann. Aber auch was die von Stakeholdern an das Unternehmen herangetragene Information betrifft, ist das Topmanagement bei der Entscheidungsfindung in vielen Fällen auf den Input des mittleren Managements angewiesen (siehe dazu Mangalicio 1995).

Das mittlere Management als Informations-Knotenpunkt

Dieser Input ist häufig mit der Aufgabe der Strategievorbereitung verbunden, die auch die Informationstransmission von unten nach oben einschließt. In die umgekehrte Richtung verläuft die Strategieumsetzung, weshalb mittlere Manager:innen für die erfolgreiche Implementierung einer Strategie entscheidend sind. Die Strategieformulierung gehört weniger zu ihren Aufgaben, von Teil- oder Funktionalstrategien auf Bereichs- oder Abteilungsebene abgesehen.

Strategische Aufgaben

Personalführung

Mit der operativen Ausführung ist unweigerlich die Funktion der Personalführung verbunden, die weit über die bloße Delegation hinausgeht. Zahlreiche Arbeiten haben die damit verbundene Wichtigkeit des mittleren Managements in Change-Prozessen betont (Buick et al. 2018). In einem Wettbewerbsumfeld, das zunehmend dynamischer wird, sind mittlere Manager:innen diejenigen, die als „change agents“ einen kulturellen Wandel in Organisationen unterstützen oder gar anstoßen müssen (Volkens und Fifka 2019). Ohne ihre Mitwirkung, die primär darin besteht, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer Transformation zu überzeugen und sie entsprechend zu motivieren, sind solche Change-Vorhaben zum Scheitern verurteilt (Van der Voet und Vermeeren 2016).

Aufgrund dieser Vielseitigkeit, die die Manager auf der mittleren Führungsebene zu Allroundern macht (Guldner 2017), und ihrer Rolle im Unternehmen als „unsichtbare Leistungsträger“ (Prognos 2011) sind die geringe Wertschätzung und das dem mittleren Management entgegengebrachte mangelnde Interesse kaum gerechtfertigt.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen, werden in den folgenden Kapiteln die wichtigsten Aufgabenbereiche und Problemfelder des mittleren Managements auf Basis bestehender theoretischer und empirischer Arbeiten dargestellt. Sie bilden die Grundlage für die anschließende Befragung.

3.1. Zentrale Aufgabenbereiche

Aufgrund ihrer Funktion als „Allrounder“ sind die zentralen Aufgabenbereiche des mittleren Managements nur bedingt pauschal zu bestimmen; insbesondere weil Aufgaben mit der Unternehmensgröße und der Hierarchieebene variieren. So wird eine Bereichsleiterin in einem großen Konzern im Regelfall deutlich mehr strategische Aufgaben wahrnehmen als ein Teamleiter in einem mittelständischen Betrieb.

Gemein ist dem mittleren Management, dass es mit wenigen Ausnahmen – im Gegensatz zum Top-Management – viele Aufgaben nicht nur delegiert, sondern auch ausführt, vor allem dann, wenn es sich um Fachaufgaben handelt. Somit kommen zu den fünf klassischen Managementaufgaben Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (z.B. Koontz und O'Donnell 1959; Steinmann und Schreyögg 1999) auch für den jeweiligen Bereich (z.B. Finanzen, Produktion und Vertrieb) spezifische Fachaufgaben. Diese werden im Folgenden kurz beschrieben, ehe im Nachgang ausgewählte Problemfelder dargestellt werden, mit denen mittlere Manager:innen häufig konfrontiert sind.

Strategievorbereitung und -entwicklung

Die Rolle mittlerer Manager:innen im strategischen Prozess wird unterschiedlich betrachtet. So führen Seidl et al. (2019) an, dass Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit ihren Strategieprozess starker geöffnet und dessen vormalige Beschränkung auf das Topmanagement abgelegt haben, um der zunehmenden Dynamik und Komplexität des unternehmerischen Umfelds gerecht zu werden. Dies ließe eine stärkere Partizipation von mittleren Manager:innen vermuten, insbesondere was die Vorbereitung der Strategie betrifft.

Inwieweit das mittlere Management in die Strategieformulierung einbezogen ist, wird unterschiedlich beurteilt.

Mittlere Manager:innen verfügen wie eben erwähnt über eine Fülle an betriebs- und marktnaher Informationen, die bei der Ausarbeitung oder Modifikation einer Strategie Berücksichtigung finden sollten, denn sie stammen zumeist aus dem unmittelbaren Kontakt mit Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Konkurrenten. Somit schließen sie einen Großteil der Wertschöpfungskette ein (Raman 2009).

Allerdings weisen viele andere Arbeiten auf die Vernachlässigung des mittleren Managements im Rahmen der strategischen Planung hin (Hope 2010; Raes et al. 2011; Prognos 2011; Raman 2009; Raelin und Cataldo 2011; Schirmer 2000) und sehen hier das mittlere Management – insbesondere bei der Strategieentwicklung – außen vor. Zur in der Praxis teils herrschenden Auffassung, die Rolle des mittleren Managements liege im Hinblick auf die Strategie ausschließlich auf deren Umsetzung, kommt die mögliche Problematik, dass sich mittlere Manager:innen in einer strategischen Rolle überfordert fühlen (Laine und Vaara 2007).

Aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen und Studienergebnisse stellt es eine wichtige Zielsetzung unserer Studie dar zu erforschen, inwieweit das mittlere Management tatsächlich in den Prozess der Strategiegenerierung involviert ist.

Strategieumsetzung

Weniger divergierende Ergebnisse bestehen im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie durch das mittlere Management, denn diese „Transformationsfunktion“ steht traditionell sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis im Fokus. Dabei wird die mittlere Leistungsebene gesehen als „‘Transmissionsriemen’ zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene“ (Vahs und Leiser 2003: 120).

Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie hängt maßgeblich vom mittleren Management ab.

Entsprechend dieser Konzeption formuliert, artikuliert und steuert das Topmanagement die strategische Ausrichtung des Unternehmens, während das mittlere Management direkt unter dem Topmanagement arbeitet und eine Brücke zum operativen Geschäft darstellt (Raes et al. 2011). Die Umsetzung der Strategie steht und fällt deshalb mit der Fähigkeit und Bereitschaft des mittleren Managements, insbesondere im Fall von Strategieänderungen, wie Buss und Kuyvenhoven (2011: 122) befinden: „Die Art und Weise, wie mittlere Führungskräfte strategischen Wandel interpretieren und nachvollziehbar machen, ist entscheidend und beeinflusst direkt das Ergebnis, das durch die Strategie verfolgt wird.“

Informationsvermittlung

Das mittlere Management vermittelt Information in unterschiedliche Richtungen.

Untrennbar mit der Strategieumsetzung verbunden ist die Weitergabe von Information von „oben“ nach „unten“. Dabei besteht die Gefahr, dass sie Anweisungen nicht vermitteln oder „verwässern“, weil die Vorgaben ihren Interessen zuwiderlaufen oder sie eine Verärgerung ihrer Mitarbeitenden fürchten.

Das mittlere Management transferiert Information jedoch auch in die andere Richtung, indem es der obersten Führungsebene Input liefert, aber auch Ideen „verkauft“ (Dutton et al. 1997). Diese Ideen und Vorschläge können beim Topmanagement als eine Grundlage bei der Formulierung oder Revision von Strategien dienen, werden jedoch häufig ignoriert (Raman 2009). Dabei können Informationen und Erfahrungen, die mittlere Manager:innen im Umgang mit Mitarbeitenden und Akteuren am Markt sammeln, eine wertvolle Entscheidungsgrundlage darstellen. Allerdings können auch in diese Richtung opportunistische Überlegungen dazu führen, dass das mittlere Management Informationen zu seinen Gunsten modifiziert oder nicht „durchlässt“.

Neben dieser vertikalen Transmission kommunizieren mittlere Manager:innen auch auf horizontaler Ebene zwischen den Abteilungen, um Arbeits- und Betriebsabläufe sicher zu stellen oder effizienter zu gestalten. Auch hier besteht allerdings die Gefahr, dass Informationen manipuliert, verzögert weitergegeben oder vollständig zurückgehalten werden mit der Absicht, Erfolge anderer Abteilungen oder Bereiche zu verhindern, da deren Verantwortliche Konkurrenten im Kampf um höhere Positionen oder Ressourcen darstellen (Hope 2010).

Über das Unternehmen hinaus stehen mittlere Manager:innen mit externen Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten im Austausch, aber auch mit Behörden und Nichtregierungsorganisationen. Oft nehmen sie dabei eine Vermittlerrolle ein (Shi et al. 2009).

Aufgrund ihrer zentralen Stellung im Unternehmen als Informationsvermittler:innen in viele Richtungen und zu ganz unterschiedlichen Zwecken (siehe auch Heyden et al. 2018) ist eine empirische Untersuchung dieser Funktion lohnenswert.

Personalführung

Die Personalführung steht eng mit den Funktionen der Informationsvermittlung und der Strategieumsetzung in Verbindung. Dafür ist nicht nur „interpersonale Kompetenz“ (Stahl 2004) notwendig, sondern auch die Motivation der Mitarbeitenden und die aktive Auseinandersetzung mit ihren Vorschlägen, Problemen und Sorgen. Huy (2001: 73) spricht dabei sogar von einer Rolle als „Therapeut“, die mittlere Manager:innen einnehmen müssen, um ihrer Belegschaft persönliche Unterstützung zu geben, besonders dann, wenn diese mit Veränderungen konfrontiert ist.

Personalführung ist angesichts der operativen Umsetzung eine Kernfunktion des mittleren Managements.

Über diese emotionalen Fähigkeiten hinaus werden von mittleren Manager:innen jedoch auch grundlegende Tätigkeiten im Hinblick auf die Personalführung erwartet. Dazu gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Beurteilungen und gegebenenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen. Übergeordnet über diese Tätigkeiten im betrieblichen Alltag, bestimmen Pascale et al. (1997) drei Kernfunktionen eines mittleren Managers im Rahmen der Personalführung:

- Die Einbindung von Mitarbeitenden zur Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen
- Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen für operative Probleme
- Schaffung von Disziplin

Farnham (2002) wiederum beschreibt die Fähigkeiten, die notwendig sind, um diesen Funktionen nachzukommen. In ihrem Zusammenspiel bilden sie die oben angesprochene interpersonale Kompetenz: Zuhören, Kommunizieren, Teambuilding, Erleichtern und Ermöglichen (Facilitating), Verhandeln und Konfliktlösen.

Die Personalführung ist damit vielleicht die facettenreichste und anspruchsvollste Aufgabe für mittlere Manager:innen, weshalb sie eine Funktion darstellt, die wir auch im Hinblick auf Rollen- und moralische Konflikte in unserer Studie näher untersuchen.

Fachaufgaben

Fachaufgaben im mittleren Management sind meist äußerst divers.

Während die Führungsfunktion des mittleren Managements viel Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen und Managementliteratur erfahren hat, sind Fachaufgaben lange kaum betrachtet worden. Das lässt vermuten, dass die Aufgabenerfüllung durch das mittlere Management sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als gegeben vorausgesetzt wurde.

Eine Erörterung der Fachaufgaben ist jedoch auch insofern schwierig, als sie sich erheblich unterscheiden. Ihre Analyse ist damit Gegenstand der einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionallinien. Übergeordnet können Fachaufgaben verstanden werden als „spezifische Aufgaben, die in den verschiedenen Fachbereichen (z. B. Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung) anfallen“ (Prognos 2011: 7). Sie variieren also zunächst mit der Funktion der jeweiligen Einheit entlang der Wertschöpfungskette. Zudem ergeben sich Unterschiede aus der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, sowie aus seiner Größe, seiner Organisationsstruktur, aber auch dem individuellen Führungsstil.

Durch Entwicklungen wie die Digitalisierung hat die Komplexität der Fachaufgaben zugenommen.

Allerdings haben Fachaufgaben in der jüngeren Vergangenheit angesichts dynamischer Umweltentwicklungen und einer zunehmenden Komplexität an Aufmerksamkeit gewonnen. Insbesondere die durch die Digitalisierung hervorgerufene Aufgabenveränderung ist dabei umfassender untersucht worden (vgl. z.B. Gjellebæk et al. 2020; Hassard und Morris 2022; Henderikx und Stoffers 2022). Wie bereits in der Einleitung diskutiert, hat die Corona-Pandemie dieses Phänomen erheblich beschleunigt.

Zunehmende fachliche Komplexität entsteht auch durch sich verschärfende regulatorische Rahmenbedingungen, etwa im Hinblick auf soziale und ökologische Standards in der Lieferkette, die jedoch mit einer uns bekannten Ausnahme (Amengual et al. 2020) noch nicht näher erforscht wurden. Wie mittlere Manager:innen mit ihnen umgehen, ist deshalb ebenfalls ein Schwerpunkt unserer Studie.

Repräsentation

Mittlere Manager:innen vertreten Unternehmen in vielfältigen Funktionen, werden aber kaum als Repräsentant:innen wahrgenommen.

Nahezu vollständig unberücksichtigt in der Literatur geblieben ist die Repräsentationsfunktion des mittleren Managements. Dies ist insofern erstaunlich, als mittlere Manager:innen vor allem nach außen vielfältige Repräsentationsaufgaben wahrnehmen. Im Kontakt mit Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern das Unternehmen nach außen darstellen. Die Vertretung gegenüber Eigentümern, Investoren und auch der medialen Öffentlichkeit ist hingegen zumeist der obersten Führungsebene vorbehalten. Wichtig ist, dass die Re-

präsentanz nach außen bedingt durch die Globalisierung und gesellschaftlichen Wandel an Komplexität gewonnen hat (Prognos 2011). Aufgrund dieser Entwicklungen ist das mittlere Management zum einen mit mehr Stakeholdern aus unterschiedlichen Ländern konfrontiert, was mehr kulturelle Sensibilität erfordert. Zum anderen sieht es sich Stakeholdern gegenüber, die früher eine weit weniger wichtige oder gar keine Rolle gespielt haben. Dazu gehören z.B. Konsumenten- und Umweltschutzgruppen, indigene Gruppen, Globalisierungsgegner, Anwohner oder Sozial- und Bildungseinrichtungen.

Wenn mittlere Manager:innen in ihrer Rolle als Repräsentanten Vorgaben des Topmanagements umsetzen müssen, die den Interessen und Wünschen einzelner Stakeholdergruppen zuwider laufen, so kann dies zu moralischen Konflikten bei ihnen führen. Dies gilt besonders dann, wenn die mittleren Manager:innen die Stakeholder moralisch oder juristisch im Recht sehen oder die Anweisungen der obersten Führungsebene ihren eignen Wertvorstellungen zuwiderlaufen.

Solche moralischen Dilemmata sind eines der ausgesuchten Problemfelder, mit denen mittlere Manager:innen konfrontiert sind und die wir im Folgenden kurz vorstellen und in unserer Studie näher betrachten.

3.2. Herausforderungen für das mittlere Management

Die Herausforderungen, mit denen das mittlere Management typischerweise konfrontiert ist, sind im Zeitverlauf von einigen Studien entweder umfassend oder problemfeldspezifisch untersucht wurden (vgl. dazu Sukoco 2022; Ugoani 2021). Folgende Bereiche haben sich dabei als besonders bedeutsam erwiesen:

- Rollenkonflikte, die sich aus der Position des mittleren Managements im „Sandwich“ zwischen unter- und übergeordneten Hierarchieebenen ergeben
- Leistungsdruck, der durch die diversen Anforderungen und Erwartungen einzelner Akteure inner- und außerhalb des Unternehmens entsteht;
- Moralische Konflikte, die dann auftreten, wenn mittlere Manager:innen gegen eigene Überzeugungen, Wertvorstellungen oder besseres Wissen handeln müssen

Andere Problemfelder sind häufig eng mit diesen verknüpft. So kommt es insbesondere durch die Umsetzung der Strategie zu moralischen Dilemmata, beispielsweise wenn diese mit Rationalisierungsmaßnahmen und Entlassungen oder Arbeitszeitverkürzungen

einhergeht, die vom mittleren Management kommuniziert werden müssen. Ausgangspunkt dafür wiederum ist die Sandwich-Position zwischen den Ebenen, denn das mittlere Management hat eine Verpflichtung gegenüber dem Topmanagement, aber auch gegenüber den eigenen Mitarbeitenden.

Der Leistungsdruck wiederum kann durch Qualifikationsdefizite verstärkt werden, die zumeist nicht ein Verschulden des mittleren Managements sind. Sie sind eher auf den Umstand zurückzuführen, dass mittlere Manager:innen zumeist keine Fort- oder Weiterbildung erhalten haben oder erhalten, die ihren sehr unterschiedlichen Aufgaben gerecht wird. Dies gilt besonders bei der Personalführung, da mittlere Manager häufig aus einer reinen Fachfunktion heraus in die Führungsposition kommen, ohne nennenswerte Erfahrungen oder Kenntnisse in Leadership zu haben.

Die drei genannten Problembereiche unterliegen bedingt durch veränderte interne und vor allem externe Rahmenbedingungen auch einer hohen Dynamik, weshalb ihre Entwicklung im Zeitverlauf – sie wurden bereits in den Vorgängerstudien aus den Jahren 2013 und 2019 näher untersucht – von besonderer Relevanz ist.

Rollenkonflikte

Wie im Rahmen der Aufgaben ausführlich erläutert, nehmen mittlere Manager:innen sehr unterschiedliche Funktionen in der Organisation ein. Die Rollen, die sie dabei einnehmen, sind nicht immer widerspruchsfrei:

- Vorgesetzte:r (Personalführung und Delegation der Mitarbeiter);
- Mitarbeitende:r (Rolle des „Aufgabenempfängers“ gegenüber dem Topmanagement);
- „Co-Designer“ bei der Strategieentwicklung (Buss und Kuyvenhoven 2011);
- „Innovator“ (Glaser et al. 2015; Kanter 1982)
- Steuerungsrolle als „linking pin“ und „Transmissionsriemen“ (Philippeit 2009: 22) zwischen Strategie und Alltagsgeschäft (Strategieumsetzung durch Management einer Funktionseinheit);
- „Change Agent“ beim organisatorischen Wandel (Volgens und Fifka 2019; Willcocks und Griffiths 2010);
- Wissensträger:in und Wissensvermittler:in als interne und externe Kommunikator:innen auf der horizontalen und vertikalen Ebene (Informationsvermittlung) (Szabó und Csepregi 2011; Willcocks und Griffiths 2010);

- Interne und externe Repräsentant:innen gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen (Fifka und Becker 2019).

Der am häufigsten beschriebene Rollenkonflikt resultiert aus der „Zwitterposition“, gleichzeitig Gebender und Empfangender von Anweisungen zu sein. Er „ist charakterisiert durch unterschiedliche, oft gegensätzliche Anforderungen zwischen dem oberen Management und den Mitarbeitern“ (Freimuth et al. 2003: 24). Daraus entsteht „Druck von oben und von unten“ (Lichtmannegger zitiert nach Prognos 2011), der bei mittleren Manager:innen die Frage aufwirft, ob sie sich mit dem Topmanagement oder mit ihren Mitarbeitenden solidarisieren. Spagnoli et al. (2021: 112) sprechen deshalb zwar etwas plastisch, aber nicht untreffend von der „Light and [...] Dark Side of Leadership.“

Die „Sandwich-Position“ wird noch immer intensiv diskutiert.

Dieser Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ ist aufgrund der Hierarchie von Organisationen systemimmanent und somit kaum zu umgehen. Ironischerweise wächst die Gefahr eines solchen Konflikts, wenn es mittleren Manager:innen gelingt, ihre Einheit erfolgreich zu führen. Denn „je mehr sie sich in der Führungsrolle entwickeln, desto schwieriger kann es werden, weiterhin Anordnungen vom Topmanagement zu befolgen“ (Steinle zitiert nach Prognos 2011: 15).

Im Kontext der Corona-Pandemie identifizieren Spagnoli et al. (2021) noch einen weiteren Rollenkonflikt der bisher explizit keine Betrachtung gefunden hat: die Notwendigkeit für mittlere Manager:innen aufgrund ihrer operativen Verantwortung einerseits den Betrieb unter neuen organisationalen Aspekten wie Remote Work aufrecht erhalten, dabei aber gleichzeitig auf das Privatleben ihrer Mitarbeitenden vermehrt Rücksicht nehmen zu müssen. Sie bezeichnen diese Herausforderung als „managing the worklife interface“ (112).

Corona erfordert auch ein intensiveres Management der Work-Life-Balance.

Dies bekräftigt die vertiefte Auseinandersetzung mit Rollenkonflikten in unserer Studie auch im Kontext der Corona-Pandemie.

Leistungsdruck und Arbeitsbelastung

Eng verbunden mit der „Doppelrolle“ ist auch ein nicht zu unterschätzender Leistungsdruck, den das Topmanagement auf der einen und die Mitarbeitenden auf der anderen Seite durch ihre Vorgaben und Erwartungen aufbauen. Zudem besteht häufig ein harter Konkurrenzkampf mit anderen Führungskräften auf der mittleren Ebene um den Aufstieg in der Unternehmenshierarchie und um Ressourcen.

Mittlere Manager:innen sind mit vielen Erwartungen konfrontiert.

Darüber hinaus wollen auch externe Anspruchsgruppen wie Kunden ihre Wünsche bestmöglich umgesetzt sehen, was zusätzlichen Druck schafft.

Neben diesen in der Interaktion liegenden Faktoren haben jedoch auch strukturelle Veränderungen eine erhöhte Belastung für mittlere Manager geschaffen. Insbesondere der stark intensivierte Einsatz digitaler Technologien hat das Arbeitsumfeld des mittleren Managements und die Gestaltung von Arbeitsabläufen radikal verändert (vgl. z.B. Al-Ruzzieh und Ayaad 2022; Bianchi et al. 2021; Bynoe 2022; Machado et al. 2022).

Kostenwettbewerb verstärkt den Leistungsdruck.

Hinzu kommen ein immer internationaler werdender Wettbewerb, auch wenn dieser pandemiebedingt eine Zäsur erfahren haben mag, sowie eine rasche Veränderung von Markt- und Kostenstrukturen. Besonders der zunehmende Kostenwettbewerb hat in den vergangenen Jahrzehnten zu einer immer weitreichenderen Verlagerung der vorgelagerten Wertschöpfungskette in Länder mit niedrigen Lohnkosten geführt.

Seit etwa zehn Jahren erfahren die schlechten Arbeitsbedingungen dort, ebenso wie ein unzureichender Umweltschutz, im Zuge der Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung vermehrt Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis. Daraus ergibt sich für das mittlere Management, insbesondere im Einkauf, ein weiteres Spannungsfeld, das aus der Einhaltung strenger werdender sozialer und ökologischer Standards auf der einen und einem massiven Kostendruck auf der anderen Seite besteht.

Daraus wird eine weitere potenzielle Querverbindung zweier Problemfelder ersichtlich, die wir untersuchen. Denn es stellt sich die Frage, inwieweit der Druck, kosteneffizient zu arbeiten, zu moralischen Dilemmata unter mittleren Manager:innen führt, weil sie die mangelnde Einhaltung sozialer und ökologischer Standards bei Lieferanten möglicherweise ausblenden müssen.

Moralische Konflikte

Insgesamt erstaunt es nicht, dass Leistungs- und Kostendruckdruck mittlere Manager:innen in moralische Konflikte bringen kann. Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion und Interaktion mit unterschiedlichen internen und externen Stakeholdern existierenden zahlreiche Quellen, die Fragen nach der Richtigkeit des eigenen Handelns aufwerfen können.

Ein typisches Konfliktfeld resultiert aus der „interface position“ (Hiekkataipale und Lämsä 2019: 147), die mittlere Manager:innen dazu zwingt, Vorgaben des Topmanagements gegebenenfalls gegen die Interessen der eigenen Mitarbeitenden durchsetzen zu müssen (vgl. auch Marshall 2012). Gjerde und Alvesson (2020: 124) verwenden hier den passenden Begriff des „umbrella carriers“, da mittlere Manager:innen tendenziell bestrebt sind, ihre Mitarbeitenden vor den negativen Auswirkungen der Entscheidungen oder Initiativen des Topmanagements zu schützen. Dies kann jedoch gleichzeitig bei mittleren Manager:innen das Gefühl hervorrufen, „nach oben“ nicht loyal zu sein.

Aus der Schnittstellenfunktion des mittleren Managements resultieren leicht moralische Konflikte.

Wie unterschiedliche Studien zeigen (vgl. Alegbeleye und Kaufman 2020; Gjerde und Alvesson 2020) ist das Auftreten moralischer Konfliktsituation von zahlreichen Faktoren abhängig. So stellte Morris (1996) in einer empirischen Studie fest, dass die ethische Verantwortlichkeit, die mittlere Manager:innen empfinden, von ihrer Fähigkeit zur Empathie abhängt, aber auch davon, wie sie die übergeordnete Umsetzung von moralischer Verantwortlichkeit im Unternehmen sehen. Manager:innen, die davon überzeugt waren, dass ethische Werte einen hohen Stellenwert in ihrem Unternehmen einnehmen, maßen gesellschaftlicher Verantwortung bei der eigenen Entscheidungsfindung eine größere Bedeutung bei als Manager:innen, die weniger von der ethischen Durchdringung ihrer Unternehmen überzeugt waren. Auch Hiekkataipale und Lämsä (2019: 147) befinden, „[that] a healthy ethical culture can contribute to motivation to tackle ethical problems, an increased capacity for self-regulation and ultimately ethical behaviour.“

Eine werteorientierte Unternehmenskultur kann ethische Dilemmata verhindern.

Penning Consulting und Forsa (2017) wiederum stellten fest, dass 100 % der von ihnen befragten Führungskräfte aus Unternehmen mit einer ethisch fundierten Unternehmenskultur angaben, dass ein respektvoller Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden herrscht. In Unternehmen, in denen eine solche Kultur nicht zu beobachten war, lag der Wert bei lediglich 52 %.

Die mit der Interessensvermittlung und -durchsetzung – auch der der mittleren Manager:innen selbst – verbundenen moralischen Konflikte stellen einen weiteren Schwerpunkt unserer Studie dar.



4. Methodik und Ergebnisse der dritten Studie zum mittleren Management

Ein wesentliches Ziel unserer Studienreihe ist zu untersuchen, wie sich die erläuterten Aufgaben und Herausforderungen des mittleren Managements im Zeitverlauf verändern. Deshalb knüpfen wir methodisch und inhaltlich an die Vorgängerstudien aus den Jahren 2013 und 2019 an. Damit einher gehen eine gleichbleibende Definition des mittleren Managements, wie in Kapitel 2 dargestellt, und ein identischer Sampling-Prozess, den wir nachfolgend erläutern.

4.1. Methodik

4.1.1. Vorgehensweise

Unsere Studie gründet erneut auf einem Online-Survey in Kooperation mit einer Agentur, die über ein Panel verfügt, das unserer Definition des mittleren Managements verfügt. Der Einsatz eines Online-Fragebogens erleichtert den Adressaten die Beantwortung. Über die Kontrolle von IP-Adressen wurde sichergestellt, dass keine doppelte Beantwortung möglich war. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm circa 15 Minuten in Anspruch. Die Umfragezeiträume erstreckten sich während der Zeit merklicher pandemiebedingter Einschränkungen auf den 14. März bis 28. März 2022 sowie auf den 26. Juli bis 08. August 2022, als die meisten Einschränkungen ausgelaufen waren.

Die Stichprobe aus dem ersten Befragungszeitraum umfasst 297 Teilnehmende mit einer Funktion auf der mittleren Managementebene mit Personalverantwortung, die aus dem zweiten Befragungszeitraum 282 Teilnehmende. Bei beiden Befragungen kam das gleiche Panel zum Einsatz, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Für Vergleiche mit den beiden Vorgängerstudien wurde das Panel aus dem Sommer 2022 herangezogen, um unmittelbar pandemieinduzierte Verzerrungen in Form von Restriktionen auszuschließen, gleichzeitig jedoch mögliche Veränderungen, die COVID-19 mit sich gebracht hat, entsprechend erfassen zu können.

Die Gestaltung der Fragen beruhte auf der Auswertung der vorhandenen empirischen und theoretischen Literatur, die oben diskutiert wurde. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Vorgängerstudie gelegt und die Mehrzahl der Fragen in identischem Wortlaut gestellt, um mögliche Abweichungen, die aus divergierenden Fragestellungen resultieren, auszuschließen. Somit wurden erneut Fragen quantitativer Natur, die einen zahlenmäßig genau bestimmbaren Inhalt zum Gegenstand haben (z.B. die wöchentliche Arbeitszeit), als auch Fragen qualitativer Natur, die auf den Einschätzungen der Befragten zu bestimmten Sachverhalten beruhen (z.B. die Wichtigkeit der einzelnen Funktionen des mittleren Managements) gestellt. Für letztere wurde eine ordinale, fünfstufige Likert-Skala gewählt.

Um die Möglichkeit zu haben, potentielle Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen festzustellen, wurden mittlere Manager:innen aus Unternehmen aller Größen und Branchen befragt. Eine Beschränkung auf Großunternehmen, wie sie in diesem Kontext häufig anzutreffen ist, fand also nicht statt. Zudem wurden Geschlecht, Alter und Größe der geleiteten Abteilung abgefragt, um weitere Differenzierungen bei der Auswertung vornehmen zu können.

4.1.2. Stichprobe

Zwischen den beiden Stichproben aus dem Frühjahr und dem Sommer 2022 bestanden keine merklichen Unterschiede, weshalb wir hier das Sample aus dem Sommer 2022 näher beschreiben, da dieses wie erwähnt auch für die Vergleiche mit der Vorgängerstudie herangezogen wird.

Neben der erforderlichen Personalverantwortung waren auch alle 282 Teilnehmenden in einem Unternehmen mit internationaler Ausrichtung tätig. Diese geografische Einschränkung wurde berücksichtigt, um moralische Konflikte im internationalen Kontext zu erfassen, wie es bereits die Vorgängerstudie getan hat (Fifka und Becker 2019). Ein Beispiel hierfür ist der Umgang mit Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, der im Kontext der transnationalen Unternehmenstätigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnt und auch Gegenstand rechtlicher Vorgaben, wie etwa durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, geworden ist.

Geschlecht

Von den Befragten waren 68 % männlich und 32 % weiblich, was einen leichten Rückgang der weiblichen Teilnehmer gegenüber der Vorgängerstudie darstellt. Damals waren 59 % des mittleren Managements männlich und 41 % weiblich. Männer sind auf dieser Führungsebene also nach wie vor häufiger anzutreffen und eine gegenläufige Tendenz ist nicht erkennbar. Dies gilt auch im Langzeitvergleich, denn in der ersten Studie aus dem Jahr 2013 lag das Geschlechterverhältnis bei 61 % zu 39 %.

Eine Erklärung für den sich nun deutlich abzeichnende Rückgang von Frauen im mittleren Management liegt in den Auswirkungen der Corona-Pandemie, die aufgrund der Einschränkungen von Schul- und Kindergartenbetrieb oft tradierten Geschlechterrollen neuen Vorschub gegeben hat, wie andere Studien zeigen. So kamen Kohlrausch und Zucco (2020) zum Ergebnis, dass Frauen pandemiebedingt deutlich häufiger ihre Arbeitszeit zur Ausweitung der Sorgearbeit reduzierten. Ihre Auswertung ergibt, dass in Haushalten mit mindestens

Männer sind noch immer deutlich öfter auf der Ebene des mittleren Managements zu finden als Frauen.

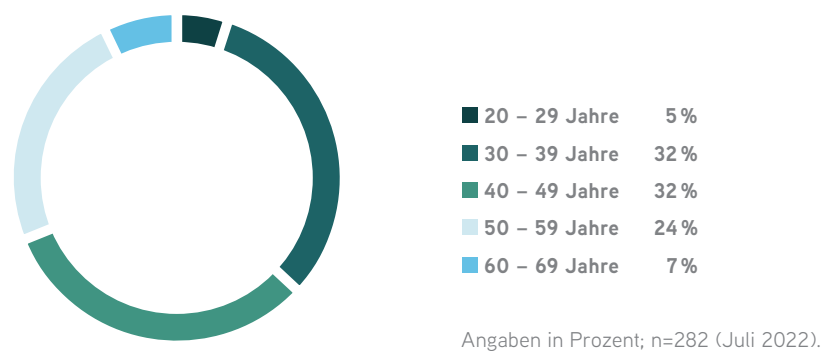
einem Kind unter 14 Jahren 27 % der Frauen, aber nur 16 % der Männer ihre Arbeitszeit zum Zwecke der Kinderbetreuung verringerten.

Alter

Was die Altersstruktur betrifft, zeichnet sich der demographische Wandel in seiner ganzen Stärke ab. Während 2013 nur 18 % der mittleren Manager:innen über 50 Jahre waren, hatte ihr Anteil 2019 bereits auf 25 % zugenommen. In der aktuellen Studie lag er bei 31 % (vgl. Abb. 1). Gleichzeitig hat die Zahl mittlere Manager:innen unter 40 Jahren deutlich abgenommen, wobei der Rückgang bei den 20 bis 29-jährigen besonders gravierend ist. Lag er 2013 noch bei 11 %, war er 2018 bereits auf 9 % und nun auf 5 % weiter gefallen.

Das Durchschnittsalter mittlere Manager:innen hat im Zeitverlauf stark zugenommen.

Abb. 1: Altersklassen der befragten mittleren Manager:innen



Größe der geführten Einheit

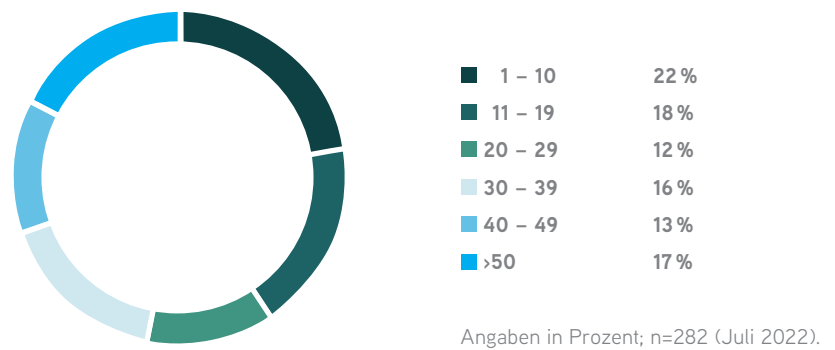
Es zeichnet sich ab, dass die Größe der geführten Einheit im Zeitverlauf zugenommen hat. Während 2013 noch 62 % der Befragten Einheiten mit 1 bis 19 Personen führten, machten die beiden entsprechenden Größenklassen im Jahr 2019 nur noch 44 % aus. In der aktuellen Befragung waren sie weiter auf 40 % gefallen.

Aus der Literatur sind keine entsprechenden Phänomene bekannt, weshalb eine Interpretation dieser Entwicklung schwierig ist. Zum einen ist denkbar, dass im Zuge der Bemühungen um flache Hierarchien Führungsebenen abgebaut wurden und die sogenannte „Kontrollspanne“, also die Zahl der geführten Mitarbeitenden, größer geworden ist. Zum anderen hat sich die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland von März 2012 (Zeitpunkt der Befragung der ersten Studie) bis März 2018 (Zeitpunkt der Befragung der zweiten Studie) von 29,2 Millionen auf 32,8 Millionen

Die Kontrollspanne der mittleren Manager:innen ist größer geworden.

Menschen und weiter auf 34,4 Millionen zum Befragungszeitpunkt der dritten Studie erhöht (Arbeitsagentur 2019; 2022). Hier ist davon auszugehen, dass zumindest ein Teil der zusätzlich Beschäftigten in bestehende Abteilungen integriert wurde und somit deren Größe zugenommen hat.

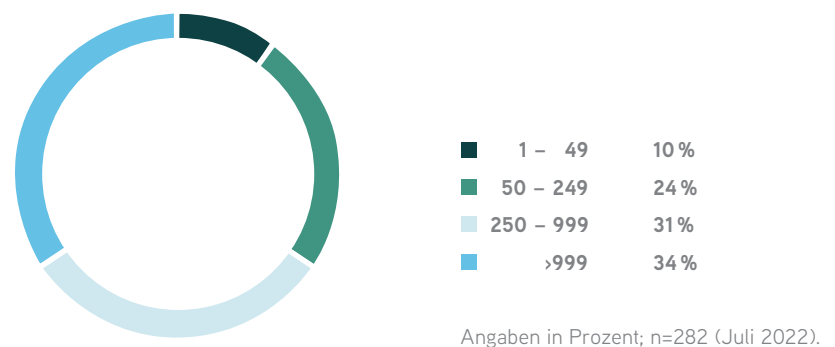
Abb. 2: Größe der geführten Einheit



Unternehmensgröße

Die meisten mittleren Manager:innen stammen aus Unternehmen, die zumindest im Hinblick auf die Mitarbeitendenzahl (>250) als groß einzustufen sind, legt man die Vorgaben des HGB an. Kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden sind eher selten vertreten, was insofern nicht erstaunt, als dass viele Unternehmen dieser Größe eventuell über gar kein mittleres Management verfügen und deshalb im Sampling-Prozess durch das Raster fielen.

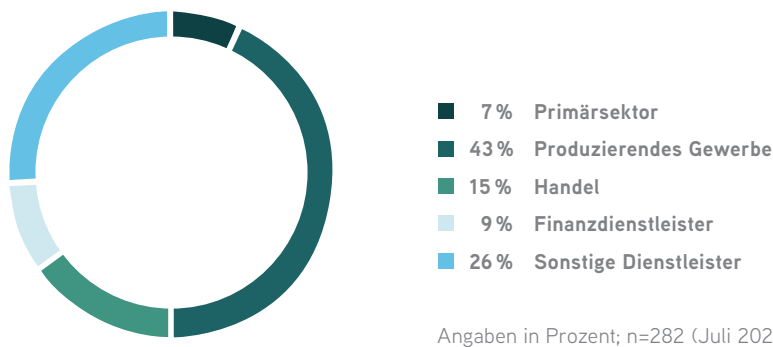
Abb. 3: Unternehmensgröße (nach Mitarbeitendenzahl)



Branche

7 % der Survey-Teilnehmer waren in einem Unternehmen des primären Sektors beschäftigt, der hier weit definiert wurde und neben Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei auch die Bereiche Energiewirtschaft, Wasserversorgung und Bergbau umfasste. Letztere werden gelegentlich auch dem sekundären Sektor („industrieller Sektor“) zugerechnet. In diesem arbeiteten 43 % der Befragten. Der tertiäre Sektor, d.h. die Dienstleistungsberufe, nahm mit insgesamt 50 % eine dominierende Position ein, wobei 15 % auf den Handel, 9 % auf den Finanzbereich und 26 % auf sonstige Dienstleister entfielen.

Abb. 4: Verteilung der Branchen



Rechtsform und Umsatz

Darüber hinaus wurden in dieser Studie die Rechtsform und der Umsatz des Unternehmens abgefragt. Die Mehrheit der mittleren Manager:innen (48 %) arbeitet in einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Es folgen die Rechtsformen AG (17 %), KG/GmbH & CO (14 %), OHG (11 %) und schließlich die GbR (8 %).

16 % der mittleren Manager:innen sind in Unternehmen beschäftigt, deren Umsatz mehr als 1 Milliarde Euro beträgt. In der Größenklasse von 100 bis 999 Millionen Euro arbeiten 26 %; 17 % in Unternehmen mit 50 bis 100 Millionen Euro Umsatz und weitere 18 % in Unternehmen mit 10 bis 49 Millionen Euro Umsatz. Lediglich 4 % kommen aus Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 1 Million Euro pro Jahr, was – wie auch bei der Unternehmensgröße nach Mitarbeitendenzahl – darauf zurückzuführen ist, dass in diesen eher kleinen Unternehmen die Existenz einer mittleren Managementebene eher unwahrscheinlich ist. Die verbleibenden 9 % haben keine Angaben zum Umsatz gemacht.

4.2. Ergebnisse

In den folgenden Kapiteln präsentieren wir die Ergebnisse der empirischen Studie. Dabei werden im Falle bedeutsamer Veränderungen Vergleiche mit den Vorgängerstudien aus den Jahren 2013 und 2019 angestellt, um mögliche Entwicklungen skizzieren zu können. Vergleiche nehmen wir auch vor zwischen den beiden Befragungspunkten aus dem Frühjahr 2022 und dem Sommer 2022, um mögliche Einflüsse der pandemiebedingten Restriktionen, die es im Frühjahr noch gab, aber kaum noch im Sommer, identifizieren zu können.

4.2.1. Kernfunktionen

Das Aufgabenspektrum des mittleren Managements erweist sich auch in unserer aktuellen Studie als äußerst vielfältig. Bemerkenswert ist, dass alle Funktionen in der Einschätzung der befragten mittleren Manager:innen an Bedeutung gegenüber den Vorgängerstudien gewonnen haben. Gleichsam werden auch die Herausforderungen stärker wahrgenommen.

Funktionen – Starke Bedeutungsänderung im Zeitverlauf

Die vielfach in der Theorie angeführte Diversität der Funktionen, die mittlere Manager:innen inne haben, zeichnet sich auch in unserer Studie ab, wobei eine klare Spezialisierung kaum zu erkennen ist. Wie Abb. 5 zeigt, fällt lediglich die Repräsentationsfunktion weniger stark ins Gewicht. Alle anderen Funktionen werden von mindestens 60 % der Befragten als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft. Dies war in der Vorgängerstudie nur bei drei Funktionen (Fachaufgaben, Personalführung und Informationsvermittlung) der Fall.

Während Fachaufgaben in der letzten Studie die größte Bedeutung beigemessen wurde, sind im Jahr 2022 die Funktionen Personalführung (68 %) und Informationsvermittlung (68 %) an die Spitze gerückt. Dies bedeutet einen Anstieg um 7 bzw. 6 Prozentpunkte. Die Schnittstellenfunktion des mittleren Managements hat also weiter an Gewicht gewonnen. Obwohl beide Funktionen nahezu „gleichauf“ liegen, ergibt sich ein bemerkenswerter Unterschied, denn 42 % der Befragten halten die Personalführung für „sehr wichtig“, wohingegen dies „nur“ 36 % für die Informationsvermittlung tun.

Während die Bedeutung der Transformation/Strategieumsetzung von 59 % auf 66 % merklich zugenommen hat, haben die Strategieentwicklung und Strategievorbereitung einen regelrechten Bedeutungssprung erfahren. Erstere wurden in der Vorgängerstudie von

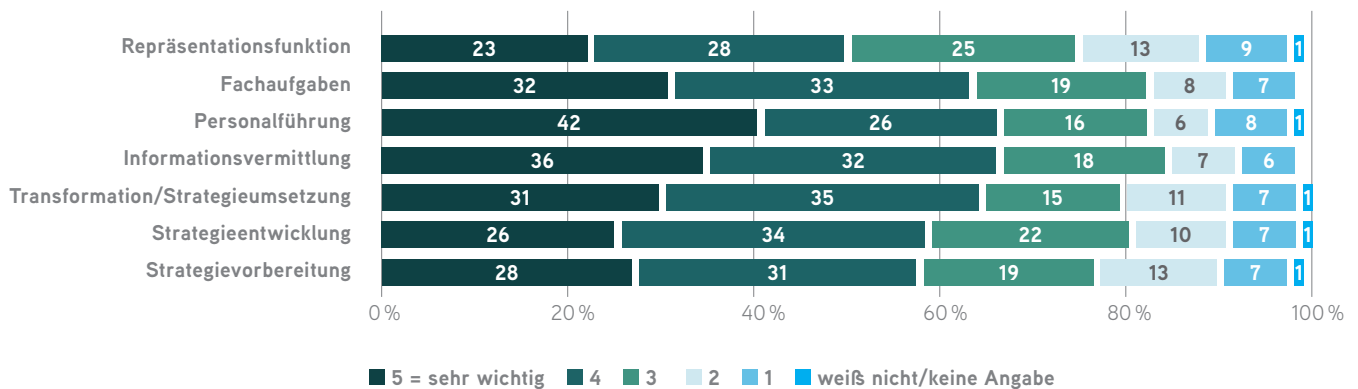
Personalführung und Informationsvermittlung haben an Bedeutung gewonnen, was die Schnittstellenfunktion des mittleren Managements unterstreicht.

Das mittlere Management spielt eine größere Rolle im Strategieprozess.

lediglich 45 % der Befragten als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft, während es in der aktuellen Studie 60 % waren. Bei der Vorbereitung ist ein Anstieg von 45 % auf ebenfalls 60 % zu verzeichnen. Die von Seidl et al. (2019) angeführte Öffnung des Strategieprozesses und dessen Ausweitung über das Topmanagement hinaus bestätigt sich also auch in unserer Studie. Das mittlere Management wird stärker einbezogen als vorher. Dies ist möglicherweise auf die zunehmende Komplexität des unternehmerischen Umfelds und der damit verbundenen Notwendigkeit, eine größere Bandbreite an Rahmenbedingungen berücksichtigen zu müssen, zurückzuführen. Disruptive Technologien, dysfunktionale Lieferketten, aber auch übergeordnete Entwicklungen wie demographische Veränderungen und die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten können hier beispielhaft genannt werden.

Abb. 5: Funktionsbereiche des mittleren Managements

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



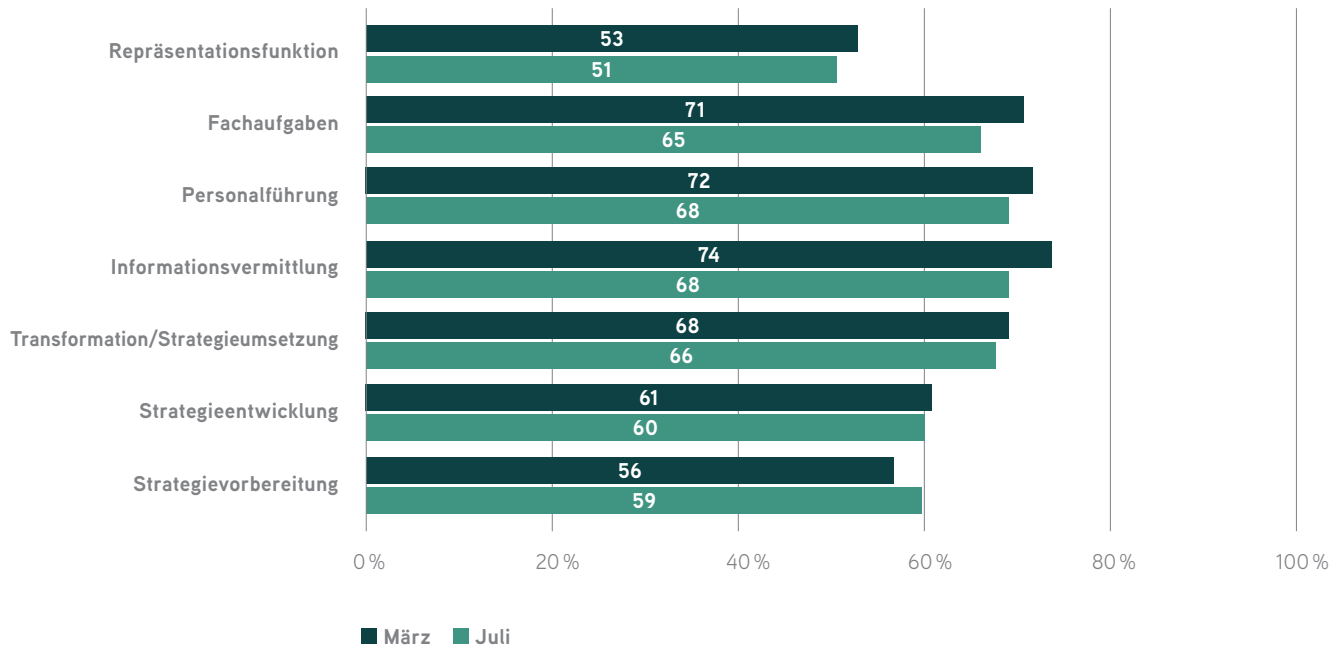
Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Weitere Gründe könnten im organisatorischen Wandel, also der internen Dimension, liegen, der durch die Pandemie in vielen Unternehmen immens beschleunigt wurde. Diese Annahme lässt sich auch durch einen Vergleich der Umfrage vom Juli mit der vom März 2022 bekräftigen, wie in Abb. 6 zu sehen ist.

Aufgrund der Pandemie wurden die Funktionen „überabgebildet“.

Abb. 6: Funktionsbereich des mittleren Managements in den Monaten März und Juli 2022

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



Angaben in Prozent (Antworten für „wichtige“ und „sehr wichtige“ Aufgaben); n=297 (März 2022); n=282 (Juli 2022).

Mittlere Manager:innen werden mehr und mehr zu strategischen Akteuer:innen.

Äußerst bemerkenswert ist, dass alle Funktionen mit Ausnahme der Strategievorbereitung im März 2022 als wichtiger eingestuft wurden als im Juli 2022. Die Ausnahmesituation unmittelbar in der Pandemie hat also möglicherweise dazu geführt, dass die einzelnen Funktionen im Krisenmodus „überabgebildet“ wurden. Ihr Bedeutungsniveau ist zwar danach leicht gesunken, aber immer noch deutlich höher als gegenüber dem Zeitpunkt der letzten Studie.

In der Gesamtschau lässt sich COVID19 also als eine Art „Katalysator“ für weitreichende Bedeutungsveränderungen im Hinblick auf die Funktionen des mittleren Managements verstehen. Seit unserer ersten Studie aus dem Jahr 2013 haben die identifizierten Aufgaben an Wichtigkeit zugelegt, wobei in den letzten vier Jahren eine beschleunigte Zunahme festzustellen ist. Was einzelne Funktionen betrifft, so sind es besonders strategische Aufgaben, die an Bedeutung gewonnen haben – über die Strategieumsetzung hinaus. Mittlere Manager:innen spielen heute eine wesentliche größere Rolle in der Strategieformulierung als noch vor zehn Jahren.

Größe macht einen Unterschied

Dieses Gesamtbild lässt sich weiter differenzieren, was interessante Erkenntnisse liefert, denn die Bedeutung der einzelnen Funktionen variiert teils erheblich mit der Unternehmensgröße. So verändert sich die Wichtigkeit der einzelnen Aufgabenbereiche auf einer Skala von 1 („unwichtig“) bis 5 („sehr wichtig“) mit der Unternehmensgröße. Auffällig ist, dass mittlere Manager:innen in kleinen Unternehmen den einzelnen Funktionen eine größere Bedeutung beimessen als ihre Counterparts in großen Unternehmen. Wie Abb. 7 zeigt, wird in der kleinsten Unternehmensgröße (1–49 Mitarbeitende) allen Funktionen des mittleren Managements – mit Ausnahme der Personalführung – die größte Bedeutung beigemessen. Dies kann einerseits dadurch erklärt werden, dass die kleine Unternehmensgröße dazu führt, dass mehr Aufgaben bei den wenigen mittleren Manager:innen anfallen als in Großunternehmen. Andererseits ist dies jedoch insofern erstaunlich, als es gerade kleine Unternehmen sind, die häufig durch eine hohe „Machtkonzentration“ auf der Ebene der Geschäftsführung gekennzeichnet sind, was für eine geringere Bedeutung des mittleren Managements bei der Aufgabenerfüllung sprechen würde. Eine präzise Erklärung dieses Phänomens bedürfte also einer weitführenden Untersuchung.

Gerade in den kleinsten Unternehmen sind mittlere Manager:innen echte „Allrounder“.

Abb. 7: Funktionsbereich des mittleren Managements und deren Wichtigkeit (nach Unternehmensgröße)

Mitarbeiterzahl	Strategie-vorbereitung	Strategie-entwicklung	Transforma-tion/Strategie-umsetzung	Informations-vermittlung	Personal-führung	Fachaufgaben	Repräsen-tationsfunktion
1–49	3,74	3,85	3,81	3,93	3,81	3,89	3,63
50–249	3,66	3,52	3,8	3,81	3,86	3,76	3,4
250–999	3,45	3,53	3,62	3,85	3,76	3,8	3,45
>1000	3,71	3,73	3,78	3,86	4,04	3,67	3,42

Arithmetische Mittel (1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig); n=282 (Juli 2022).

Dass die Personalführung tendenziell mit der Unternehmensgröße zunimmt, ist hingegen wenig erklärungsbedürftig. So nimmt mit der Unternehmensgröße, wie unsere Studie zeigt, auch die Größe der geleiteten Einheit zu, was wiederum die Personalführung unweigerlich stärker ins Gewicht fallen lässt. Während die mittleren Manager:innen von Abteilungen mit 1 bis 9 Mitarbeitenden dieser Funktion die durchschnittliche Wichtigkeit von 3,75 einräumten, wurde sie bei denjenigen mit einer Abteilung von mehr als 50 Mitarbeitenden mit 4,04 eingestuft.

Die Bedeutung der Personalführung nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu.

Gleichsam misst das mittlere Management in den größten Unternehmen der Strategievorbereitung und -entwicklung eine deutlich höhere Bedeutung bei als in Unternehmen mit 50 bis 249 bzw. 250 bis 1.000 Mitarbeitenden. Die kleinsten Unternehmen stellen hier, wie erwähnt, eine Ausnahme dar. Das lässt vermuten, dass das mittlere Management in Großunternehmen deutlich näher an der „strategischen Spitze“ ist und ihm dementsprechende Aufgaben zufallen. Unterstrichen wird diese Erklärung durch den Umstand, dass die mittleren Manager:innen in diesen Unternehmen den Fachaufgaben eine deutlich geringere Bedeutung zumessen als in allen anderen Größenklassen.

Der operative Kern des mittleren Managements ist erhalten geblieben.

Nichtsdestotrotz sind Fachaufgaben für alle Unternehmensklassen in hohem Maße relevant, was die oben angeführte und diskutierte Beobachtung unterstreicht, dass mittlere Manager:innen nach wie vor auch stark auf der operativen Ebene tätig sind. Diese Kernfunktion des mittleren Managements bleibt also weitestgehend konstant.

Gleichsam wird die Repräsentation über alle Größenklassen hinweg als die am wenigsten wichtige Funktion wahrgenommen, wobei sich die mittleren Manager:innen in den kleinsten Unternehmen deutlich häufiger als Repräsentant:innen sehen als in allen anderen Größenklassen. Dies mag daran liegen, dass mittlere Manager:innen in kleinen Unternehmen nach außen „sichtbarer“ sind als in großen, wo eine stärkere Anonymität herrscht, verwundert aber insofern, als gerade in den kleinen Unternehmen die Geschäftsführung die Außenwahrnehmung dominiert und tendenziell auch mehr Außentermine wahrnimmt als in großen.

Das Geschlecht als Einflussfaktor

Auch das Geschlecht erweist sich als einflussreich, was die Bedeutung der einzelnen Funktionen betrifft. Wie Abb. 8 zeigt, variiert die Bedeutung der Aufgabenbereiche zwischen der Gruppe der Frauen und Männer im mittleren Management. Dabei stechen drei Bereiche hervor.

Männer sehen die strategische Gestaltung häufiger als ihre Aufgabe als Frauen.

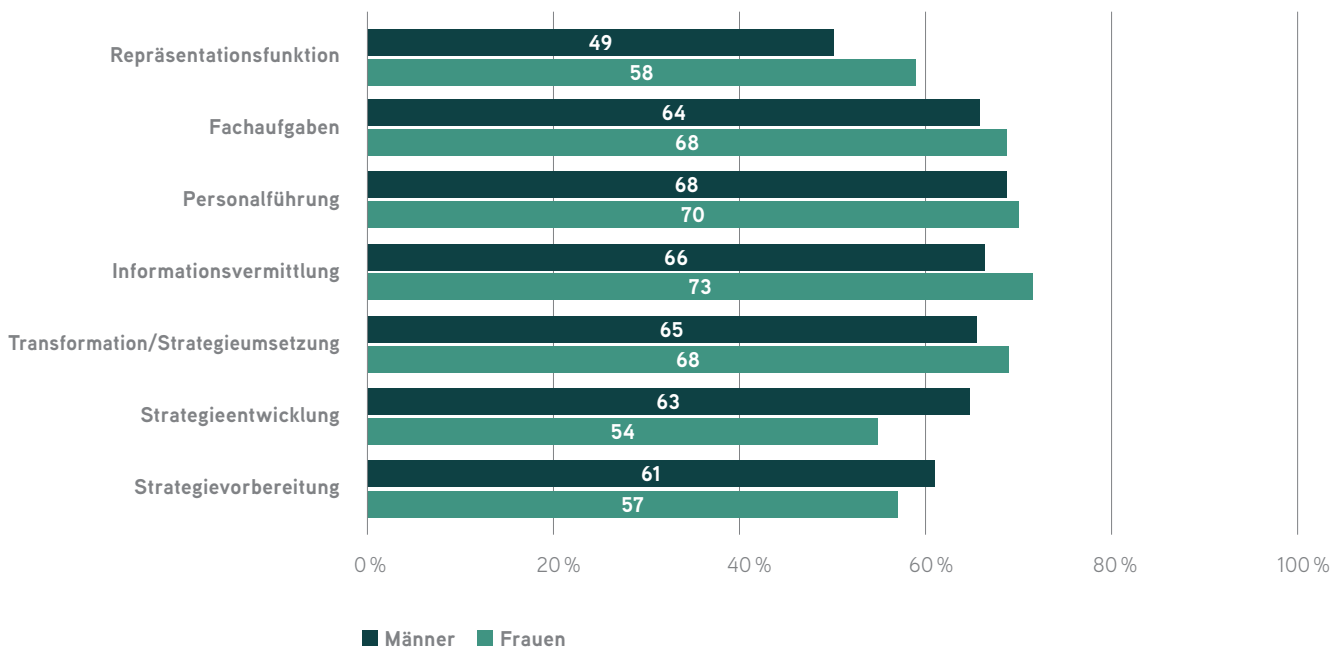
Einen für sie „sehr wichtigen“ oder „wichtigen“ Aufgabenbereich sehen 63 % der Manager in der Strategieentwicklung – im Vergleich zu 54 % der Managerinnen, während die eher unterstützenden strategischen Funktionen der Vorbereitung und Umsetzung von den Geschlechtern als eher gleich eingestuft werden. Männer sehen sich also – wie auch in den Vorgängerstudien – noch immer deutlich häufiger als strategische Gestalter.

Ein weiterer bemerkenswerter Unterschied ergibt sich auch bei der Informationsvermittlung, die von Frauen als wichtigste Funktion betrachtet wird. Rund 73 % sehen sie als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ an, während es bei den Männern 66 % waren. Gegenüber der Vorgängerstudie ist der Wert bei den Männern nahezu unverändert geblieben, lag er 2019 bei 64 %. Bei den Frauen ist hingegen ein deutlicher Anstieg um 13 % Prozentpunkte zu verzeichnen, der allerdings nur schwer zu erklären ist. Dass Frauen bedingt durch die starke Veränderung des Arbeitsumfeldes – insbesondere im Hinblick auf die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von der sie während der Pandemie stärker betroffen waren – stärker die Bedeutung von Kommunikation sahen, kann nur vermutet werden.

Frauen hingegen messen der Informationsvermittlung und der Repräsentation mehr Bedeutung bei.

Abb. 8.: Funktionsbereiche des mittleren Managements (nach Geschlecht)

Worin sehen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben?



Angaben in Prozent (Antworten für „wichtige“ und „sehr wichtige“ Aufgabe); n=282 (Juli 2022).

Der dritte große Unterschied liegt in der Repräsentationsfunktion, die von Frauen deutlich häufiger als ihre Aufgabe gesehen wird als von Männern. Dies war bereits in der Vorgängerstudie der Fall, wenngleich gerade für Frauen die Einschätzung dieser Funktion als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ deutlich von 51 % auf fast 60 % zugenommen hat. Beide Beobachtungen sind jedoch nur schwer zu interpretieren, weshalb es weiterführender Studien bräuchte, um die Ursachen klar benennen zu können.

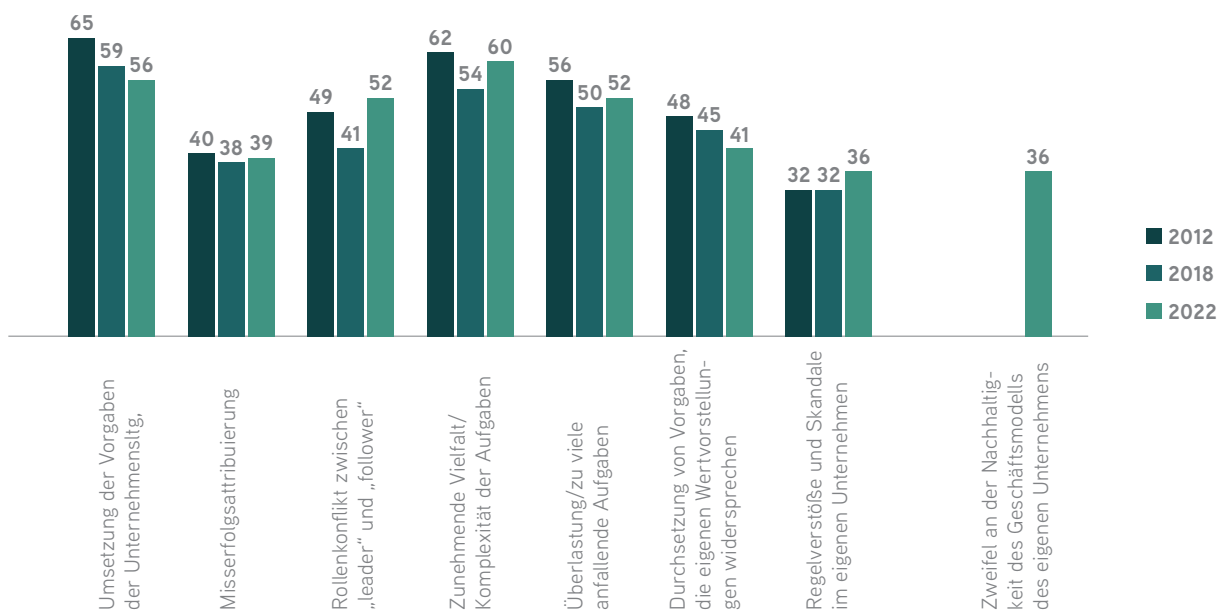
In nahezu gleichem Maße hat für beide Geschlechter die Bedeutung der Personalführung um ca. 10 Prozentpunkte zugenommen, die in der aktuellen Studie auch für beide eine hohe, nahezu identische Wichtigkeit einnimmt. Die Selbstwahrnehmung als Führungskraft hat also im Angesicht der massiven organisationalen Veränderungen in den meisten Unternehmen in den letzten vier Jahren eine große Zunahme erfahren.

4.2.2. Herausforderungen

Mittlere Manager:innen nehmen eine Stellung zwischen Topmanagement und operativer Ebene ein, die oft als Schlüsselposition an zahlreichen Schnittstellen gesehen wird. Aus dieser Rolle als Intermediär zwischen „oben und unten“ können, wie eingangs diskutiert, vielfältige Herausforderungen resultieren, die häufig zusammenfassend und auch etwas plakativ mit der „Sandwich-Position“ erklärt werden. Hier empfiehlt sich jedoch eine differenziertere Betrachtung der einzelnen Schwierigkeiten, denen sich mittlere Manager gegenübersehen.

Abb. 9: Herausforderungen für das mittlere Management im Zeitverlauf

Worin sehen Sie die größte Herausforderung für das mittlere Management?



Angaben in Prozent (Antworten für „große“ und „sehr große“ Herausforderung); Mehrfachnennungen möglich; n=232 (2012); n=300 (2018); n=282 (Juli 2022).

Die Beurteilung der Herausforderungen, mit denen sich mittlere Manager am häufigsten konfrontiert sehen, veranschaulicht Abb. 9. Dabei zeigt sich im Zeitverlauf eine insgesamt bemerkenswerte Stabilität. Deshalb muss aber auch attestiert werden, dass sich die Herausforderungen, denen sich das mittlere Management gegenüber sieht, nur sehr bedingt verändert haben. Lediglich die „Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung“ und die „Umsetzung von Vorgaben, die eigenen Wertvorstellungen widersprechen“ hat in etwa im gleichen Maße abgenommen. Die damit verbundene „Sandwich-Problematik“ ist also nur geringfügig besser geworden. Die Frage, ob mittlere Manager:innen noch immer gefangen im Sandwich sind, die leitgebend für unsere Studie aus dem Jahr 2019 war, müssten wir also auch in der aktuellen Studie mit ja beantworten.

Im unmittelbaren Vergleich mit der Vorgängerstudie zeigt sich sogar eine Zunahme der perzipierten Herausforderungen. Fünf von sieben nahmen in der Einschätzung der Befragten seit 2018 zu, was auch durch die schwieriger gewordenen Umweltbedingungen erklärt werden kann. Aus diesem Grund ist es nicht erstaunlich, dass im Befragungsjahr 2022 die „zunehmende Vielfalt/Komplexität der Aufgaben“ als größte Herausforderung gesehen wurde, während das im Befragungsjahr 2018 noch die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung war, die aber nach wie vor von großer Bedeutung ist. Das vielfach diskutierte komplexere Arbeitsumfeld (vgl. z.B. Al-Ruzzieh und Ayaad 2022; Bianchi et al. 2021; Bös 2022; Bynoe 2022; Machado et al. 2022) ist also in den Augen des mittleren Managements zweifelsfrei eine Realität. Dass die Aufgabenkomplexität besonders während der pandemiebedingten Einschränkungen wahrgenommen wurde, zeigt der Umstand, dass im März 2022 der durchschnittliche Wert für die Wahrnehmung als Herausforderung bei 3,75 auf einer Skala von 1 („keine Herausforderung“) bis 5 („sehr große Herausforderung“) lag, im Juli 2022 aber auf 3,62 zurückgefallen war.

Während insgesamt die Veränderungen zwischen den Befragungsjahren eher kleiner ausfallen (siehe Abb. 9), ist der Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ eklatant. Auch hier ist zu vermuten, dass die durch die Pandemie bedingten organisationalen Veränderungen von Strukturen und Prozessen die haben intensiver werden lassen, sich diese aber verstetigt, denn zwischen März 2022 und Juli 2022 sind diesbezüglich nahezu keine Unterschiede festzustellen. In anderen Worten: Die Wahrnehmung dieses Dilemmas ist unabhängig von unmittelbaren pandemiebedingten Einschränkungen, sondern auf die immanente Schwierigkeit zurückzuführen, die Loyalität gegenüber zwei Gruppen zu vereinen.

Die Herausforderungen für das mittlere Management haben sich im Zeitverlauf kaum verändert.

Der Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ wird wieder deutlich stärker wahrgenommen.

Das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens wird nicht unbedingt als nachhaltig empfunden.

Interessant sind auch die Herausforderungen, die eine moralische Dimension haben. So stellen Zweifel an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens, die wir 2022 erstmals abgefragt haben, für ca. ein Drittel der Befragten eine nennenswerte Herausforderung dar. Sie nehmen zwar einen geteilten „letzten Platz“ ein, sind aber angesichts des Umstandes, dass immerhin noch ein Drittel der mittleren Manager:innen sie wahrnimmt, nicht zu unterschätzen.

Ob dieser Wert rein zufällig mit dem Wert für die Herausforderung „Regelverstöße und Skandale im Unternehmen“ übereinstimmt, kann nicht gesagt werden. Einerseits kann ein Unternehmen, das sich an die Regeln hält, trotzdem über ein nicht nachhaltiges Geschäftsmodell verfügen. Andererseits ist es schwer, als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden, wenn Regeln nicht eingehalten werden. In jedem Fall zeigen sich zwei Dinge. Zum einen sind moralische Aspekte bzw. deren Vernachlässigung durchaus kritisch und belastend für viele mittlere Manager:innen. Zum anderen ist eine gestiegene oder zumindest stärker wahrgenommene Zahl an Verstößen festzustellen, weshalb eine Verbesserung dieser Problematik als eher unwahrscheinlich erscheint. Sie wird im Teil zu „moralischen Konflikten“ näher betrachtet.

Das Alter als wichtige Variable

Entlang der Altersgruppen ergibt sich ein „moral gap“.

Betrachtet man die Beurteilung der Herausforderungen im Hinblick auf die unterschiedlichen Altersgruppen (vgl. Abb. 10), so ergeben sich interessante Erkenntnisse. Die eben erwähnte „moralische Dimension“ ist bei den 20 bis 29jährigen besonders ausgeprägt. Sie sehen sich am häufigsten mit der Durchsetzung von Vorgaben gegen eigene Wertvorstellungen konfrontiert, nehmen Regelverstöße und Skandale am häufigsten wahr und hegen am stärksten Zweifel an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens. Noch erstaunlicher ist, dass die Bedeutung dieser drei Herausforderungen konsistent mit dem Alter abnimmt. Es liegt nahe, dies auf ein anderes Wertesystem der jungen Generationen zurückzuführen, das ökonomische Aspekte weniger stark in den Mittelpunkt stellt. Weber (2019) bestätigt diese Annahme, indem er einen starken Zusammenhang zwischen dem moralischen Wertesystem und ihrer kognitiven Wahrnehmung und ethischen Beurteilung feststellt (vgl. ebenso Chatzopoulou und Kiewiet 2021; Črešnar und Nedelko 2020).

Abb. 10: Herausforderungen für das mittlere Management (nach Altersgruppe)

Herausforderungen („Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für das mittlere Management?“)	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69
Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen („Sandwich Problematik“)	3,15	3,4	3,37	3,92	3,38
Misserfolgsattribuierung („ich werde für Misserfolge verantwortlich gemacht, obwohl diese an anderer Stelle verschuldet wurden“)	3,15	3,34	3,18	3,27	2,95
Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ („ich bin Vorgesetzte/r und Aufgabenempfänger/in gleichzeitig“)	3,23	3,48	3,34	3,48	3,05
Zunehmende Vielfalt/Komplexität der Aufgaben	3,46	3,63	3,58	3,82	3,19
Überlastung/zu viele anfallende Aufgaben	3,38	3,52	3,39	3,59	3,14
Durchsetzung von Vorgaben, die eigenen Wertvorstellungen widersprechen	3,31	3,25	3,09	2,97	2,76
Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen	3,23	3,2	2,85	2,57	2,48
Zweifel an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des eignen Unternehmens	3,46	3,24	2,81	2,73	2,19

Arithmetische Mittel, (1 = keine Herausforderung; 5 = sehr große Herausforderung); n=282 (Juli 2022).

Die Vermutung, dass es den jüngeren Generationen deshalb schwerer fallen würde, die Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen umzusetzen, bestätigt sich jedoch nicht. Diese Herausforderung erweist sich für die jüngsten der mittleren Manager:innen als weniger problematisch, wie bereits in der Vorgängerstudie festgestellt wurde.

In allen anderen Altersgruppen liegen die Werte deutlich höher, bei den 50- bis 59jährigen sogar bei einem Wert von 3,92. Hierfür kann es mehrere mögliche Ursachen geben. Zum einen wäre denkbar, dass im Laufe des Arbeitslebens eine stärker werdende Solidarisierung mit den Mitarbeitenden stattfindet, auch weil ihnen selbst der Aufstieg in das Topmanagement verwehrt geblieben ist, und deshalb Konflikte stärker empfunden werden; zum anderen nimmt die Größe der geleiteten Abteilungen mit dem Alter tendenziell zu, wie auch unsere Studie zeigt, weshalb die Personalverantwortung rein „numerisch“ zunimmt.

Bemerkenswert ist, dass die älteste Gruppe alle Herausforderungen – mit einer marginalen Ausnahme – als weniger gravierend beurteilt als alle anderen Altersgruppen. Ob dies auf ein hohes Maß an „Abgebrühtheit“ oder den Umstand, dass das eigene Ausscheiden aus dem Unternehmen kurz bevorsteht, zurückgeführt werden kann, kann nur vermutet werden.

„Mann oder Memme?“

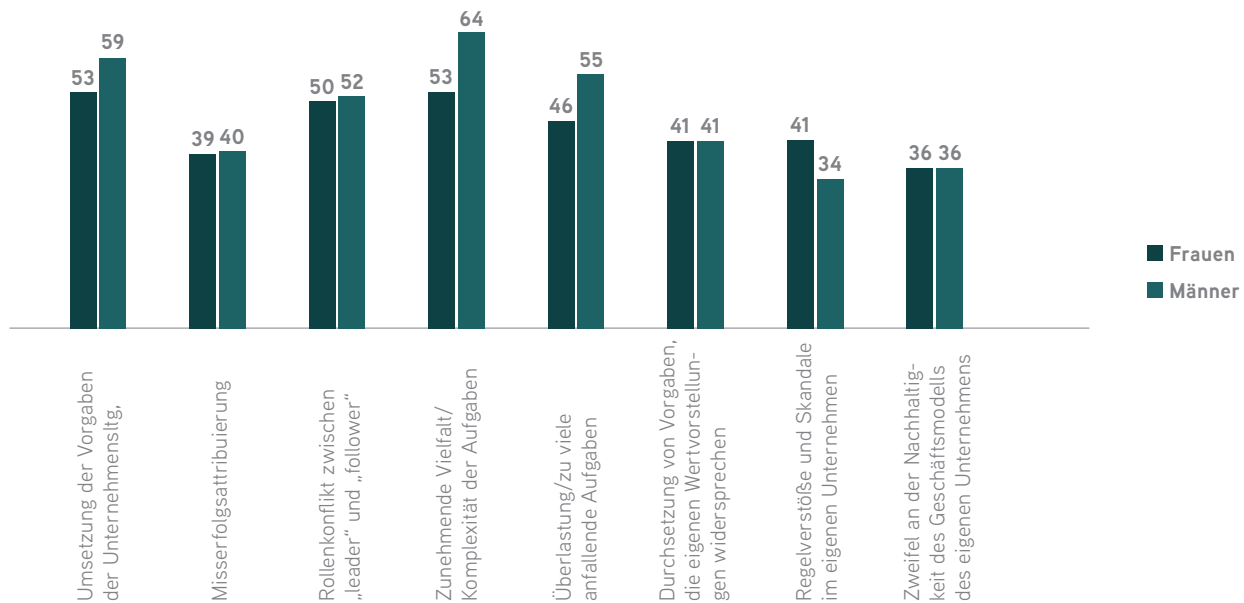
Es ist bemerkenswert, dass Männer nahezu alle Herausforderungen häufiger als „sehr groß“ oder „groß“ ansehen als Frauen (vgl. Abb. 11). ein größeres Gewicht beimessen als Frauen. Lediglich Regelverstöße und Skandale werden von Frauen geringfügig häufiger genannt. Erklärungsversuche hierfür sind allerdings schwierig und driften leicht in das klischeehafte ab, wie die Überschrift zu suggerieren versucht.

Eine Interpretation der Ergebnisse wird in diesem Fall dadurch erschwert, dass sich im Rahmen der Vorgängerstudie ein anderer Befund abgezeichnet hat. Während in dieser Studie, wenn auch nur marginal, mehr Männer die „Misserfolgsattribuierung“ als sehr große oder große Herausforderung sahen, war es in der Vorgängerstudie umgekehrt. Im Befragungsjahr 2018 fühlten sich 42 % der Frauen für Misserfolge verantwortlich gemacht, während es bei den Männern nur 36 % waren. Insgesamt ist aber eine große Konsistenz der Ergebnisse über die Jahre zu verzeichnen.

Eine zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben wird von Männern im Vergleich zu Frauen deutlich häufiger als große oder sehr große Herausforderung eingesetzt. Frauen hingegen halten Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen (41 %) für gewichtiger als Männer (34 %). Dies spiegelt sehr genau die Ergebnisse aus den Befragungsjahren 2018 und 2012 wider.

Abb. 11: Herausforderungen für das mittlere Management im Zeitverlauf

Worin sehen Sie die größte Herausforderung für das mittlere Management?



Angaben in Prozent (Antworten für „große“ und „sehr große“ Herausforderung); Mehrfachnennungen möglich; n=282 (Juli 2022).

Insgesamt werden, wie in den Vorgängerstudien, Misserfolgsattribuierung sowie Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen vergleichsweise selten als Herausforderung erachtet. Es zeigt sich allerdings erneut, dass immerhin etwas mehr als ein Drittel der mittleren Manager:innen diese Verstöße und Verfehlungen als eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung erachtet, was vermuten lässt, dass solche Verfehlungen in zahlreichen Unternehmen noch immer an der „Tagesordnung“ sind. Bemerkenswert ist, dass diese Zahl im März 2022 auf ähnlichem Niveau lag wie im Juli 2022. Die mögliche Vermutung, es wäre im März zu mehr Regelverstößen gekommen, als noch pandemiebedingt Restriktionen galten, bestätigt sich also nicht. Unter Berücksichtigung der Konstanz dieses Ergebnisses, auch im Zeitverlauf, kann also behauptet werden, dass solche Verstöße ein fester Bestandteil des unternehmerischen Handelns sind.

Mehr als ein Drittel der mittleren Manager:innen sieht Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen als eine große bis sehr große Herausforderung an.

Die aktuellen Befragungsergebnisse zeigen zudem, dass mittlere Manager:innen die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben als größte Herausforderung sehen und die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die Interessen der Mitarbeitenden auf den zweiten Platz verdrängt haben, die in den Vorgängerstudien noch an erster Stelle stand.

Die Unternehmensgröße als diffuser Faktor

Komplexität und Aufgabenvielfalt als Herausforderung nehmen mit der Unternehmensgröße zu.

Betrachten wir die Beurteilung der Herausforderungen unter Beachtung der Unternehmensgröße (vgl. Abb. 12), so ergibt sich in der Gesamtschau ein eher diffuses Bild und klare Zusammenhänge sind nicht zu erkennen – mit einer bemerkenswerten Ausnahme. Denn für die Herausforderung, die als die gravierendste empfunden wird, ergibt sich ein einheitliches Bild. Die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben nimmt kontinuierlich mit der Unternehmensgröße zu, was jedoch wenig überrascht.

Abb. 12: Herausforderungen für das mittlere Management (nach Unternehmensgröße)

Herausforderungen („Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für das mittlere Management?“)	1–49	50–249	250–999	>999
Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen („Sandwich Problematik“)	3,65	3,65	3,17	3,65
Misserfolgsattribution („ich werde für Misserfolge verantwortlich gemacht, obwohl diese an anderer Stelle verschuldet wurden“)	3,3	3,07	3,4	3,19
Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ („ich bin Vorgesetzte/r und Aufgabenempfänger/in gleichzeitig“)	3,59	3,41	3,44	3,27
Zunehmende Vielfalt/Komplexität der Aufgaben	3,48	3,52	3,64	3,69
Überlastung/zu viele anfallende Aufgaben	3,52	3,36	3,55	3,41
Durchsetzung von Vorgaben, die eigenen Wertvorstellungen widersprechen	3,19	2,88	3,33	3,0
Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen	2,41	2,86	3,22	2,71
Zweifel an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens	2,77	2,79	3,24	2,73

Arithmetische Mittel; Mehrfachnennungen möglich;
(1 = keine Herausforderung; 5 = sehr große Herausforderung); n=282 (Juli 2022).

Mittelmanager:innen in Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden sehen sich am stärksten mit Herausforderungen konfrontiert.

Auffällig ist zudem, dass nahezu alle der abgefragten Herausforderungen von mittleren Manager:innen in Organisationen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden als am wichtigsten wahrgenommen werden. Das ist auch insofern bemerkenswert, weil dieses Ergebnis bereits in nahezu identischer Form in der Vorgängerstudie zu beobachten war. Deshalb ist es naheliegend, dass die Gründe dafür in organisationalen Faktoren zu suchen sind. Unternehmen dieser Größenordnung befinden sich häufig in der Situation, dass sie zu groß für eine informelle Organisation ohne definierte Prozesse und Strukturen sind, aber zu klein, um diese weitreichend zu formalisieren. Hierfür fehlen oft die personellen und finanziellen Mittel. Das Ergebnis sind stark hybride Organisationsformen, die für die Führungskräfte eine Gratwanderung darstellen, da sie sich stets zwischen zwei Welten bewegen. Ineffizienz und eine hohe persönliche Belastung sind die

Folge. Hier bedürfte es allerdings weiterer Untersuchungen, die noch stärker nach Unternehmensgröße differenzieren, da die Bandbreite von 250 bis 900 organisational eine sehr große ist, um genauere Aussagen treffen zu können.

4.2.3. Problemfeld Rolle

Die Sandwich-Problematik, die aus der Position zwischen einer übergeordneten und einer untergeordneten Ebene resultiert, ist bereits vielfach thematisiert worden. Damit einher geht die Herausforderung, Vorgaben der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeitendeninteressen umzusetzen. Sie wird von den Betroffenen selbst als zweitgrößte Herausforderung gesehen (vgl. Abb. 9).

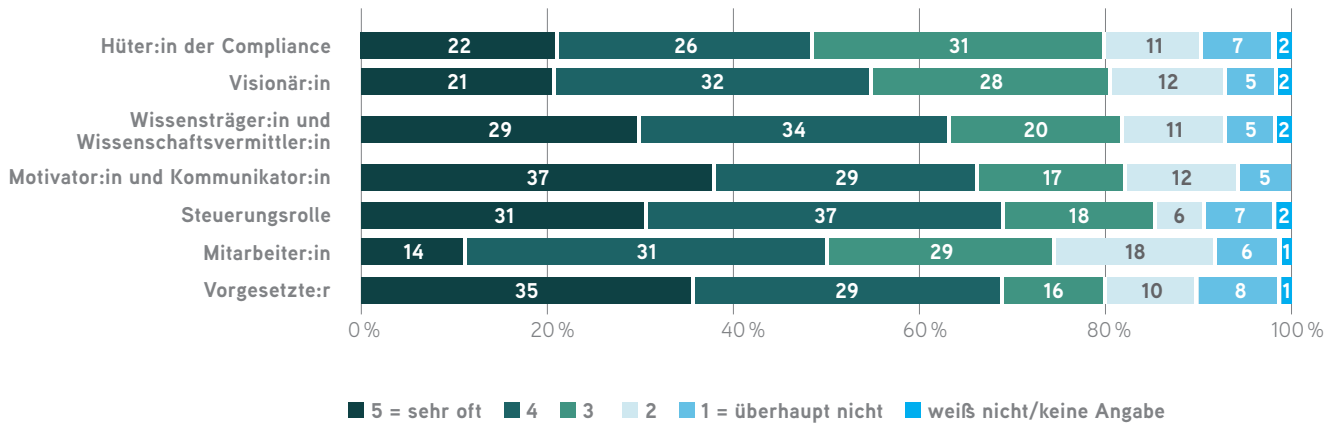
Untrennbar damit verbunden ist der Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“, der auf Platz 3 der empfundenen Herausforderungen rangiert, und gegenüber den Vorgängerstudien damit kontinuierlich und erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob es tatsächlich eine Art „Identitätskrise“ ist, die aus der Doppelrolle zwischen Mitarbeitendem und Vorgesetztem entsteht und ursächlich für den Rollenkonflikt ist, oder dieser nicht viel mehr aus der erwähnten Notwendigkeit resultiert, Vorgaben von oben gegen die „eigenen Leute“ durchsetzen zu müssen. Gerade wenn mittlere Manager:innen sich mit der Führung ihrer Abteilung stark identifizieren, kann es passieren, dass sie die Umsetzung der Entscheidungen des Topmanagements, die ihre Abteilung nachteilig betreffen, als problematisch erachten.

Der Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ ist nicht eindeutig zu erklären.

Auch zahlreiche andere Studien sehen den Rollenkonflikt als weniger problematisch an. So maßen die von Prognos (2011) befragten Expert:innen dem eigentlichen Rollenkonflikt lediglich eine mittlere Bedeutung bei. Auch Styhre und Josephson (2006) stellten bei einer Studie zu mittleren Manager:innen in Schweden fest, dass sich die Befragten nur selten „hin- und hergerissen“ zwischen konkurrierenden Rollen im Unternehmen fühlten. Gleichsam ergab eine Untersuchung von ComTeam (2011), dass nur 17 % der mittleren Manager:innen unzufrieden mit der „Rollenklarheit“ in ihren jeweiligen Unternehmen waren. Eine mögliche Erklärung liegt in dem Umstand, dass die Rolle des Mitarbeitenden diejenige ist, die mittlere Manager:innen mit Abstand am seltensten für sich sehen (vgl. Abb. 13), was auch ein identitäres Konfliktpotenzial reduziert.

Abb. 13: Das Rollenverständnis mittlerer Manager:innen

Welche Beschreibung Ihrer Rolle halten Sie für zutreffend?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Vielmehr sehen sich die Befragten in erster Linie in einer Steuerungsrolle, als Wissensträger:in und Wissensvermittler:in, in einer Steuerungs- bzw. Vorgesetztenrolle und als Motivator:in und Kommunikator:in. So beurteilen 68 % der Befragten die Steuerungsrolle und 66 % die Rolle als Motivator:in und Kommunikator:in als „oft“ oder „sehr oft“ zutreffend. Dabei lässt sich eine geringfügig größere Bedeutung dieser Rollen im Vergleich zur Vorgängerstudie erkennen, in der noch 63 % die Steuerungsrolle und 62 % die Rolle als Motivator:in und Kommunikator:in entsprechend bewerteten.

Die Rolle als Visionär:in gewinnt an Bedeutung.

Die visionäre Rolle wiederum ist interessant in zweierlei Hinsicht. Zum einen fällt sie gegenüber den eben genannten in der ihr zugemessenen Passgenauigkeit deutlich ab, was auf die Verankerung des mittleren Managements im operativen Kern hinweist. Zum anderen hat sie in ihrer Bedeutung gegenüber der Vorgängerstudie deutlich zugenommen. Beurteilten 2019 noch 43 % diese Beschreibung als „oft“ oder „sehr oft“ zutreffend, waren es aktuell immerhin 53 %. Dies wiederum deutet auf die wachsende Bedeutung des mittleren Managements im Strategieprozess und dessen Öffnung für Akteur:innen aus der „Mitte“ hin.

Ähnlich ausgeprägt wie die Visionärsrolle ist die Rolle als „Hüter:in der Compliance“, die wir 2018 nicht abgefragt haben. Mittlere Manager:innen sehen sie in Relation zu den meisten anderen Rollen als weniger bedeutsam, dennoch sind es über 40 %, die sie für „oft“ oder „sehr oft“ zutreffend halten, was zeigt, dass die Überwachung der Einhaltung von Vorgaben durchaus als eigene Aufgabe gesehen wird.

Wie bereits erwähnt, trifft die Rolle als Mitarbeiter:innen, die Aufgaben empfangen, das Rollenverständnis der Befragten am wenigsten und verharnt gegenüber der Vorgängerstudie auf einem ähnlichen Niveau. Mit einem Anteil von 45 %, nimmt sie weiterhin den letzten Rang innerhalb des Rollenverständnisses ein. Dass sich die Befragten eher in der Rolle von Steuerern und Vorgesetzten sehen, dürfte dabei nicht nur der Eigenwahrnehmung geschuldet sein, sondern auch dem Umstand entsprechen, dass sie tatsächlich deutlich häufiger delegieren oder anweisen, als Aufgaben zu empfangen, da der Kontakt mit dem Topmanagement zeitlich deutlich beschränkter ist als mit ihren Einheiten.

Unterschiedliche Rollenwahrnehmung von Männern und Frauen

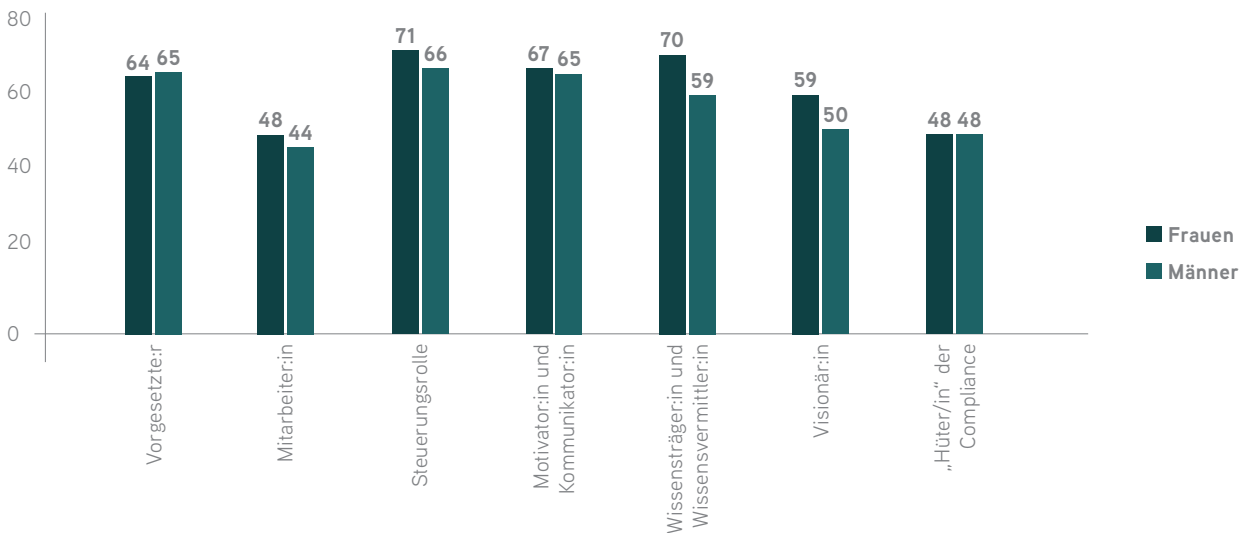
Die Rollenwahrnehmung weicht zwischen Frauen und Männern teils deutlich voneinander ab (vgl. Abb. 14). So sehen nur 44 % der Männer, aber 48 % der Frauen die Rolle als Mitarbeitende für sich als zutreffend. Im Vergleich zur Vorgängerstudie ist der Wert für die Frauen damit unverändert, während sich Männer nun etwas häufiger als Mitarbeiter sehen als vor vier Jahren (38 %). In der Vorgesetzten-Rolle sehen sich beide Geschlechter nahezu gleichermaßen (Männer: 65 %; Frauen: 64 %). Dies ist insofern erstaunlich, als man vermuten möchte, dass Frauen die Vorgesetztenrolle als weniger passend für sich erachten, nachdem sie sich öfter als Männer in der Mitarbeitendenrolle sehen. Da dies nicht der Fall ist, liegt die Vermutung nahe, dass Frauen mit der gleichzeitigen Akzeptanz dieser beiden unterschiedlichen Rollen weniger Schwierigkeiten haben als Männer.

Männer halten die Rolle des Mitarbeitenden für sich weniger zutreffend als Frauen.

Eine weitere spannende Beobachtung liegt im deutlichen Unterschied zwischen Frauen und Männern bei der Wahrnehmung der Rolle eines Wissensträgers und Wissensvermittlers. 70 % der Frauen, aber nur 59 % der Männer sehen diese Rolle für „oft“ bis „sehr oft“ zutreffen. Dies korreliert mit der Funktion der Informationsvermittlung (siehe Kapitel 4.2.1), die rund 73 % der Frauen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ erachten, während es bei den Männern lediglich 66 % waren.

Abb. 14: Das Rollenverständnis mittlerer Manager:innen (nach Geschlecht)

Welche Beschreibung Ihrer Rolle halten Sie für zutreffend?



Angaben in Prozent (Antworten für „oft“ und „sehr oft“); n=282 (Juli 2022).

Frauen sehen sich grundsätzlich stärker in mehr Rollen als Männer.

Auch Visionärinnen (59 %) und Motivatorinnen (67 %) sind unter den Befragten eher verbreitet als Visionäre (50 %) und Motivatoren (65 %). Auffallend ist, dass Frauen fast alle Rollen des mittleren Managements – mit Ausnahme der Steuerungs- und Vorgesetztenrolle – als für sich zutreffender empfinden als Männer. Dies führt möglicherweise dazu, dass sie mehr der entsprechenden Aufgaben im Unternehmen übernehmen oder sich diesen intensiver widmen.

Der Einfluss der Abteilungsgröße

Was den Einfluss der Abteilungsgröße betrifft, zeigt sich, dass mittlere Manager:innen, die Abteilungen mit mehr als 50 Mitarbeitenden leiten, sich stärker in allen Rollen sehen als die Manager:innen kleinerer Einheiten – mit einer Ausnahme: der Rolle des Mitarbeitenden. Besonders groß sind die Unterschiede im Hinblick auf die Vorgesetzten- und Visionärsrolle.

Bemerkenswert ist zudem, dass sich die Ergebnisse für die fünf kleineren Abteilungsgrößen (1–9, 10–19, 20–29, 30–39, 40–49) in vielen Fällen nicht maßgeblich unterscheiden. Dies mag darin liegen, dass in der Befragung nicht weiter bei Einheiten mit mehr als 50 Mitarbeitenden differenziert wurde, und diese eventuell sogar im dreistelligen Mitarbeiterbereich liegen, die ganz andere Konstellationen mit sich bringen. Um dies zu beantworten, wäre eine weiterführende Untersuchung notwendig.

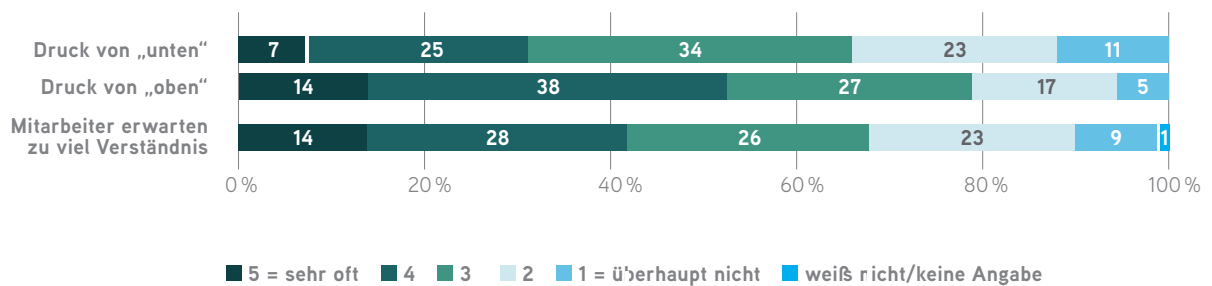
4.2.4. Problemfeld Leistungsdruck und Arbeitsbelastung

Der Druck auf mittlere Manager:innen resultiert aufgrund der „Sandwich-Position“, die sie innehaben, grundsätzlich aus zwei Richtungen: „oben“ und „unten“. Wie Abb. 15 zeigt, wird der Druck durch das Topmanagement jedoch als deutlich stärker wahrgenommen als der von den Mitarbeitern ausgeübte Druck. 52 % der Befragten nehmen einen „starken“ oder „sehr starken“ Druck von „oben“ wahr, während dies nur 32 % von „unten“ tun. Die erhebliche Differenz wird vermutlich auch durch den Umstand begründet, dass die Mitarbeitenden im Gegensatz zum Topmanagement kaum über unmittelbare Sanktionsmöglichkeiten verfügen.

Der Druck von „oben“ ist im Sandwich wesentlich stärker als der Druck von unten und hält im Zeitverlauf an.

Abb. 15: Druck von „oben“ und „unten“

Inwieweit sind Sie mit Druck von „oben“ und von „unten“ konfrontiert und inwieweit erwarten Mitarbeiter zu viel Verständnis?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Sie erwarten jedoch nach Einschätzung der mittleren Manager:innen häufig zu viel Verständnis für die eigene Situation, d.h. sie nehmen in den Augen der Befragten nicht ausreichend wahr, dass das mittlere Management sich in einer gewissen Doppelrolle befindet und neben den Interessen der Mitarbeitenden auch die des übergeordneten Managements wahren muss.

Die Einschätzung der Befragten hat sich dabei im Zeitverlauf kaum verändert, denn die Ergebnisse der Vorgängerstudien sind zu diesem Komplex nahezu identisch. Besonders der Druck von „oben“ auf das Mittelmanagement hält also unvermindert an. Dies bestätigt erneut, dass die im Sandwich gegebene Notwendigkeit, Vorgaben von oben nach unten durchsetzen zu müssen, ein zentrales Dilemma im mittleren Management geblieben ist.

Empfundener Druck ist eine Frage des Alters, aber nicht des Geschlechts.

Jüngere mittlere Manager:innen empfinden im Vergleich zu älteren mehr Druck von der oberen Führungsebene, was sich durch den Umstand erklären lässt, das letztere aufgrund ihrer Erfahrung gewohnt im Umgang mit Druck von oben sind und ihn deshalb als weniger stark empfinden oder sogar Methoden entwickelt haben, um ihm auszuweichen.

Gleichzeitig ist bei den Befragten der mittleren Altersklassen (30 bis 39; 40 bis 49) der stärkste Druck von „unten“ festzustellen, während sich die Jüngsten und Ältesten am wenigsten von ihren Mitarbeitenden unter Druck gesetzt fühlen. Dies überrascht im Hinblick auf die jüngsten der befragten mittleren Manager:innen, wobei zwei Ursachen möglich sind. Zumeist ist die Größe der geführten Einheiten am Anfang der Karriere eher gering, wie auch unsere Studie zeigt, was die Zahl derjenigen, die überhaupt Druck machen können, begrenzt. Darüber hinaus ist vorstellbar, dass die jüngsten der mittleren Manager:innen als Neulinge von den Mitarbeitenden weniger stark beansprucht und in gewisser Weise geschont werden.

Während sich das Alter als einflussreich erweist, ist dies beim Geschlecht nicht der Fall. Männer und Frauen empfinden sowohl den Druck von oben als auch den von unten in nahezu identischer Intensität. In den Augen der Frauen erwarten die Mitarbeitenden jedoch etwas öfter zu viel Verständnis (44 %) als in den Augen der Männer (40 %). Ob hier Geschlechterstereotype zum Tragen kommen und Mitarbeitende tatsächlich Frauen öfter mit ihren Anliegen über Gebühr adressieren, kann nicht gesagt werden.

Empfundene Arbeitsbelastung als stetiges Problem

Eng mit Druck in Verbindung steht die empfundene Arbeitsbelastung, die ein konstantes Phänomen bleibt. So empfinden 41 % der mittleren Manager:innen eine „hohe“ und 18 % sogar eine „sehr hohe“ Belastung. Im Vergleich zur Vorgängerstudie hat sich die Situation kaum verändert, denn im Jahr 2018 lagen die Werte bei 43 % bzw. 17 %.

Bemerkenswert ist, dass die Belastung während der pandemiebedingten Einschränkungen als noch intensiver wahrgenommen wurde. Im März 2022 nannten noch 22 % der Befragten eine „sehr hohe“ Belastung hatten, während es im Juli, wie erwähnt, noch 18 % waren. Neben Corona könnte auch der ukrainisch-russische Krieg von Relevanz in diesem Kontext sein, der im Februar 2022 begann und unmittelbar einen hohen Anpassungsbedarf an die veränderte Situation mit sich brachte. Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass die mittleren Manager:innen aus dem Primärsektor, zu dem auch rohstoffverarbeitende und Versorgungsbetriebe gehören, die Arbeitsbelastung am höchsten empfanden, was plausibel mit dem Umstand

erklärt werden kann, dass es ihre Branche war, die hart und sehr unmittelbar von den Kriegsfolgen betroffen war. Auch der Umstand, dass Spitzenarbeitszeiten (vgl. Abb. 17) insbesondere im Primärsektor zu beobachten waren, stärkt diese Annahme.

Erneut erweisen sich weder das Geschlecht noch die Unternehmensgröße als einflussreich, doch ergeben sich abermals Unterschiede im Vergleich der Altersgruppen. So sind es die Jüngsten und die Ältesten unter den mittleren Manager:innen, die die geringste Arbeitsbelastung wahrnehmen. Besonders deutlich fällt der Unterschied bei den jüngsten mittleren Manager:innen aus. Hier liegt das Mittel der empfundenen Belastung bei 3,08, während es in den drei folgenden Altersgruppen (30–39, 40–49, 50–59) bei über 3,70 liegt. Mögliche Gründe können in einer altersbedingt hohen Belastbarkeit liegen, aber auch im Umstand, dass diese Gruppe wie erwähnt deutlich weniger Druck von unten verspürt.

Ursachen der empfundenen Arbeitsbelastung

Unweigerlich stellt sich im Hinblick auf die häufig als hoch empfundene Arbeitsbelastung die Frage nach deren Ursachen. Dabei ergibt sich wie auch bei den Vorgängerstudien weitestgehend eine Zweiteilung: Während dem Fehlen von Personal (64 %), der zunehmenden Komplexität der Aufgaben (52 %) und strukturellen Problemen (41 %) eine große Bedeutung eingeräumt wird, werden die Machtpolitik unter Kolleg:innen (27 %), die Arbeitsplatzunsicherheit (16 %) sowie Technisierung und Globalisierung (14 %) als weniger ursächlich eingeschätzt (vgl. Abb. 16).

Die Personalknappheit wird nach wie vor und in bemerkenswert konstantem Maße als problematisch wahrgenommen und ist heute der „Spitzenreiter“ unter den Ursachen einer als hoch oder sehr hoch empfundenen Arbeitsbelastung. Mittelmanager:innen fühlen sich im Hinblick auf das, was sie mit ihren Einheiten leisten sollen, also unterbesetzt.

Das gilt auch für die wachsende Komplexität der Aufgaben und Anforderungen, die nach wie vor als problematisch wahrgenommen wird. Hier ist allerdings interessant, dass sie, wie auch die strukturellen Probleme, im Jahr 2018 als deutlich kritischer eingestuft wurde und nun auf das Niveau von 2012 zurückgefallen ist. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass insbesondere die Pandemie die Aufgaben des mittleren Managements im Hinblick auf Personalführung und die Steuerung von Prozessen maßgeblich verändert hat. Dieses Phänomen ließe sich lediglich damit erklären, dass mittlere Manager:innen heute besser in der Lage sind, Komplexität und strukturelle Probleme zu managen, als vor vier Jahren, weil sie

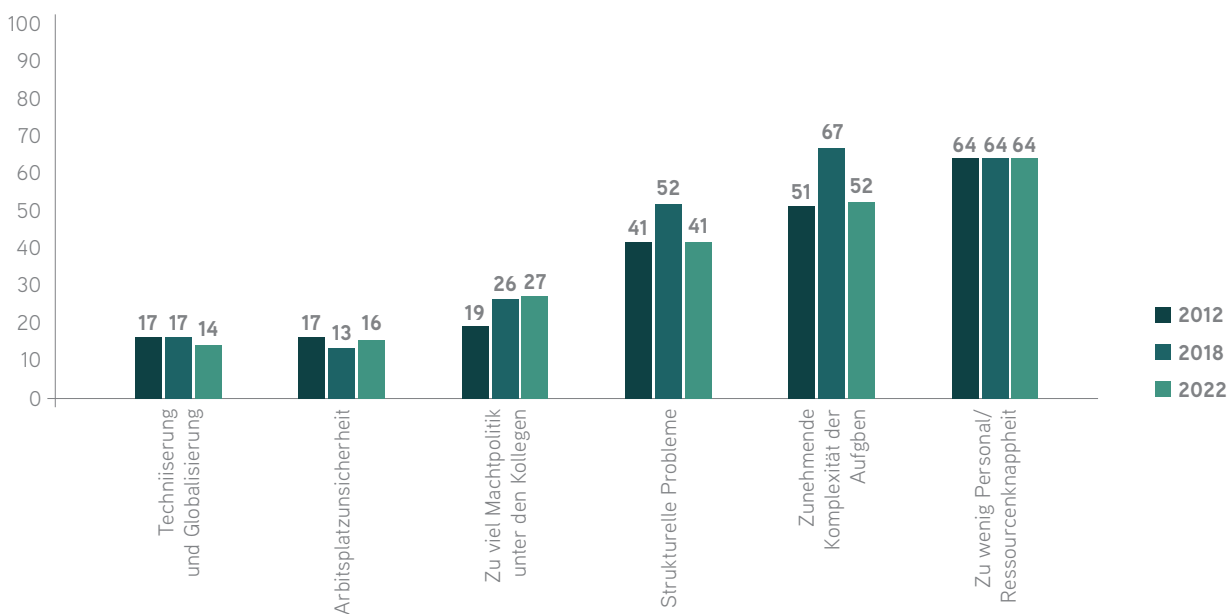
Die Jüngsten unter den mittleren Manager:innen verspüren die geringste Belastung

Personalknappheit als primäre Ursache einer starken Arbeitsbelastung.

entsprechend fort- und weitergebildet wurden. In jedem Fall ist die zunehmende Komplexität nicht auf Technisierung oder auf Folgen der Globalisierung zurückzuführen, denn diese werden nach wie vor als wenig ursächlich für gefühlte Arbeitsbelastung wahrgenommen.

Abb. 16: Ursachen der Arbeitsbelastung im Zeitverlauf

Worin liegt die hohe Arbeitsbelastung Ihrer Meinung nach?



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n=232 (2012); n=300 (2018); n=282 (Juli 2022).

Immerhin noch ein Viertel klagt über zu viel Machtspielchen unter Kolleg:innen.

Eine zunehmende Belastung erwächst, wenngleich nach wie vor auf insgesamt niedrigem Niveau, ebenso aus „Machtspielchen“ unter den Kolleg:innen. Dass ein Viertel aller Befragten über zu viel Machtpolitik klagt, ist durchaus als bedenklich anzusehen, denn – wie Studien gezeigt haben (vgl. z.B. Robbins und Judge 2017) – führt das zu psychischer Belastung, steigender Arbeitsunzufriedenheit und auch weniger Leistung.

Im Gegensatz zur vorherigen Studie fürchten etwas mehr der Befragten um ihren Arbeitsplatz. Dies lässt sich durch die schwierige wirtschaftliche Situation in Form von hoher Inflation, stark steigender Zinsen sowie der massiven politischen und wirtschaftlichen Verwerfungen des Krieges in der Ukraine erklären. Ähnlich kritisch war die Situation 2012 im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise. Dennoch ist Arbeitsunsicherheit kein fundamentaler „Belastungstreiber“. Es steht zu vermuten, dass mittlere Manager:innen in Zeiten substantiellen Fachkräftemangels um ihren Wert wissen.

Ursachen empfundener Arbeitsbelastung entlang verschiedener Parameter

Was die Geschlechter betrifft, sind kaum nennenswerte Unterschiede im Hinblick auf die Ursachen empfundener Arbeitsbelastung festzustellen. Lediglich die zunehmende Komplexität der Aufgaben und Anforderungen wird von Männern (55 %) deutlich stärker beklagt als von Frauen (46 %). Umgekehrt messen Frauen der Digitalisierung und Globalisierung eine größere Bedeutung bei, denn 19 % von ihnen, aber „nur“ 12 % der Männer sehen dieses als ursächlich für empfundene Belastung am Arbeitsplatz.

Mit Blick auf die Branchen ergeben sich bemerkenswerte Unterschiede, die jedoch teils schwer zu interpretieren sind. So sehen mittlere Manager:innen aus dem Finanzdienstleistungsbereich die Technisierung und Globalisierung deutlich häufiger (30 %) als der Durchschnitt (14 %) als Ursache einer hohen oder sehr hohen Arbeitsbelastung. Ob dies an der immer stärker werdenden Internationalisierung der Branche liegt, kann nicht gesagt werden. Die Vermutung, dass in diesem Kontext auch die extrem dynamischen Regulatorik in der Finanzbranche eine wichtige Rolle spielen könnte, erweist sich als nicht zutreffend. Denn nur 30 % der mittleren Manager:innen sehen eine zunehmende Komplexität als ursächlich für die empfundene Arbeitsbelastung, im Gegensatz zum Durchschnitt von 52 %. Auch zu wenig Personal ist für sie deutlich seltener kritisch (30 %) als für ihre Kolleg:innen in anderen Branchen, in denen der Wert stets mindestens doppelt so hoch liegt.

Umgekehrt sehen sich besonders die Mittelmanager:innen im Primärsektor mit zu wenig Personal (71 %) deutlich überdurchschnittlich konfrontiert, was auf die äußerst schwierige Situation in den entsprechenden Branchen aufgrund der russischen Invasion der Ukraine zurückgeführt werden kann. Auch eine ausgeprägte Machtpolitik nehmen die mittleren Manager:innen in diesem Wirtschaftsbereich (43 %) wesentlich stärker als der Durchschnitt wahr.

Was die einzelnen Altersstufen betrifft, so wird deutlich, dass alle Altersgruppen zu wenig Personal als gewichtigste Ursache einer hohen oder sehr hohen Arbeitsbelastung empfinden. Außerdem ist zu sehen, dass die Arbeitsplatzunsicherheit mit zunehmendem Alter nachlässt, was bereits in der vorherigen Studie der Fall war. Ältere Mittelmanager sehen ihren Arbeitsplatz im Gegensatz zu den jüngeren kaum bedroht. Unter den 20–29jährigen nennen 33 % diese Unsicherheit als Ursache für Arbeitsbelastung, ehe die Zahl bei den 30–39jährigen auf 15 % und bei den 50–59jährigen auf 13 % zurückgeht. Von den 60–69jährigen sehen nur noch 8 % Arbeitsplatzunsicherheit als problematisch.

Die Ursachen der Arbeitsbelastung werden von Frauen und Männern sehr ähnlich wahrgenommen.

Zwischen den Branchen ergeben sich erhebliche Unterschiede, die jedoch nur schwer zu erklären sind.

Alle Altersgruppen empfinden zu wenig Personal als gewichtigste Ursache einer starken Arbeitsbelastung.

Auch ein empfundenes Zuviel an Machtpolitik nimmt als Ursache von Arbeitsbelastung über die einzelnen Altersgruppen tendenziell ab. Während noch 50 % der 20–29jährigen dies als kritisch ansehen, fällt die Zahl bei den 60–69jährigen gar auf 0 % ab. Angesichts des anstehenden Karriereendes, so ist zu vermuten, spielen Rivalitäten um Aufstieg oder Ressourcen keine Rolle mehr, ebenso wie eine nur noch geringe Sorge um den eigenen Arbeitsplatz.

Die aus Personalmangel resultierende Arbeitsbelastung nimmt mit der Unternehmensgröße kontinuierlich zu.

Was die Unternehmensgröße betrifft, ist ein deutlicher Anstieg in der Bedeutung des Faktors „zu wenig Personal“ mit steigender Mitarbeiterzahl zu verzeichnen. Während „nur“ 50 % derjenigen in Unternehmen mit 1–49 Mitarbeitenden dies als kritische Ursache ansehen, steigt die Zahl bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden auf 71 %. Umgekehrt klagen mittlere Manager:innen in den kleineren Größenklassen deutlich häufiger über strukturelle Probleme. Bei Unternehmen mit 1–49 Mitarbeitenden sind es erneut 50 %, bei Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden 52 %, während es in den größten Klassen (250–999 und mehr als 1.000 Mitarbeitende) 37 % bzw. 36 % sind. Dies legt nahe, dass in den kleineren Unternehmen leistungsfähige Strukturen und Prozesse nicht ausreichend vorhanden sind.

Ein wichtiger Aspekt, der eng mit einer empfundenen Arbeitsbelastung in Zusammenhang stehen kann, ist die Arbeitszeit, die wir im folgenden Abschnitt näher betrachten.

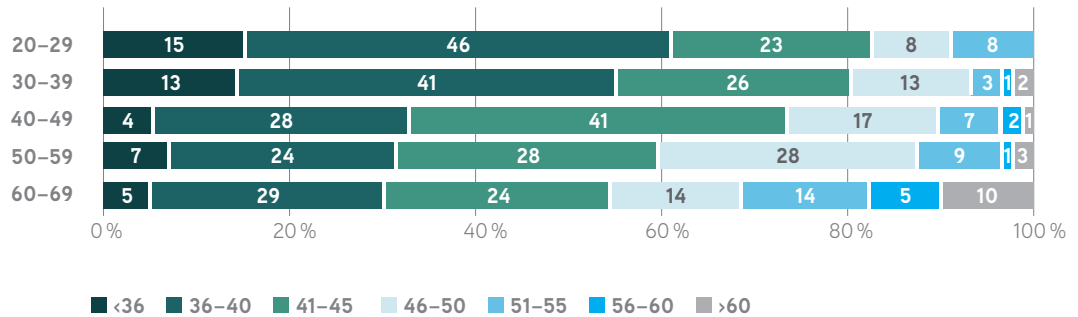
Arbeitszeit unterliegt vielen Einflüssen

Arbeitszeit nimmt mit dem Alter kontinuierlich zu.

Sehr bemerkenswert ist, dass die wöchentlich gearbeitete Zeit mit dem Alter kontinuierlich zunimmt. Die ältesten unter den befragten mittleren Manager:innen arbeiten wöchentlich im Durchschnitt nahezu 10 Stunden mehr als die jüngsten (vgl. Abb. 17). Dieses Muster zeigte sich in identischer Form bereits in der Vorgängerstudie, weshalb von einem konstanten Phänomen auszugehen ist. Ob es auf eine zunehmende berufliche Verantwortung oder auf den vielfach beschriebenen Wunsch der „Generation Y“ nach mehr Freizeit und Work-Life-Balance zurückzuführen ist, bleibt offen.

Abb. 17: Arbeitsstunden (nach Alter)

Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche (nach Alter)?



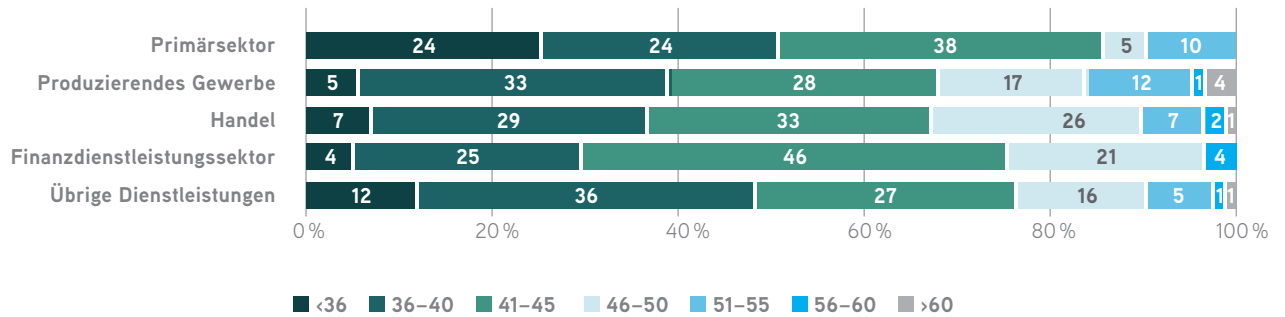
Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Wie bereits erwähnt, waren Spitzenarbeitszeiten besonders im Primärsektor zu beobachten, der am stärksten von der russischen Invasion in der Ukraine betroffen war (vgl. Abb. 18). Dass es sich hier um ein besonderes Phänomen handelt, zeigt der Vergleich mit der Vorgängerstudie, als der Primärsektor nicht nur die insgesamt niedrigsten Arbeitszeiten aufwies, sondern auch keinerlei Spitzenarbeitszeiten mit mehr als 50 Stunden pro Woche. Relativiert wird diese Beobachtung jedoch durch den Umstand, dass dieser Sektor auch die mit Abstand größte Zahl an mittleren Manager:innen aufweist, die weniger als 36 Stunden pro Woche arbeiten.

Arbeitszeiten von mehr als 50 Stunden pro Woche sind besonders im produzierenden Gewerbe ausgeprägt, was sich erneut mit den Ergebnissen aus der Vorgängerstudie deckt. Bei den Finanz- und sonstigen Dienstleistern sind solche Spitzenarbeitszeiten merklich zurückgegangen, was jedoch kaum mit externen Effekten zu erklären ist.

Abb. 18: Arbeitsstunden (nach Branchen)

Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche (nach Branche)?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Die Arbeitszeiten in großen Unternehmen sind tendenziell höher.

Auch die Unternehmensgröße beeinflusst hohe wöchentliche Stundenzahlen. In den größten Unternehmen (1.000 oder mehr Mitarbeiter) sind 11 % der mittleren Manager:innen wöchentlich mindestens 51 Stunden bei der Arbeit. In den beiden nächstgrößeren Unternehmensklassen (250–999 und 50–249 Mitarbeiter) sind es 9 % bzw. 10 %, während bei Kleinunternehmen (1–49 Mitarbeiter) die Zahl erneut auf 19 % steigt. Allerdings arbeiten durchschnittlich 30 % der mittleren Manager:innen in kleinen Unternehmen weniger als 36 Stunden pro Woche und haben damit die geringste Arbeitszeit im Vergleich.

4.2.5. Problemfeld moralische Konflikte

Moralische Konflikte sind ein fester Bestandteil des mittleren Managements

Wie bereits erläutert, erachten 41 % der mittleren Manager:innen es als eine „große“ oder „sehr große“ Herausforderung, Vorgaben entgegen eigener Werte umsetzen zu müssen. 36 % sehen Verstöße und Skandale im eigenen Unternehmen als Herausforderung, ebenso viele haben Zweifel an der Nachhaltigkeit des eigenen Geschäftsmodells. Moralische Konflikte sind also ein fester Bestandteil des mittleren Managements.

Dies zeigt sich auch daran, dass 55 % der Befragten angaben, dass sie im beruflichen Kontext schon einmal gegen ihr persönliche Moralvorstellungen handeln mussten. Das sind 4 % mehr als im Jahr 2018. Mittlere Manager sehen sich also unmittelbar in etwas höherem Maße moralischen Dilemmata am Arbeitsplatz ausgesetzt als noch vor vier Jahren.

Moralische Konflikte sind auch Generationenkonflikte

Männer (56 %) fühlen sich etwas häufiger als Frauen (54 %) veranlasst, gegen die eigenen Werte zu agieren, wobei sich dieses geringe Gefälle gegenüber der Vorgängerstudie nicht verändert hat.

Gravierend hingegen ist der Einfluss des Alters, denn die Veranlassung nimmt mit zunehmendem Alter sehr deutlich ab. Erstaunliche 85 % der mittleren Manager:innen im Alter zwischen 20 und 29 Jahren gaben an, dass sich schon einmal dazu gezwungen sahen. Bei den 30- bis 39-Jährigen und den 40- bis 49-Jährigen sinkt dieser Anteil schnell auf 63 % bzw. 53 %, bei den 50- bis 59-Jährigen sogar auf 46 %. Die mittleren Manager:innen zwischen 60 und 69 Jahren fühlen sich schließlich nur zu 43 % gezwungen, gegen ihre moralischen Werte zu handeln. Dies steht vollständig im Einklang mit den Ergebnissen zu den von den mittleren Manager:innen wahrgenommenen Herausforderungen „Durchsetzung von Vorgaben, die eigenen Wertvorstellungen widersprechen“, „Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen“ sowie „Zweifel an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells des eigenen Unternehmens“, die ebenfalls durchweg mit zunehmendem Alter als weniger kritisch eingestuft wurden. Dass dies an einem moralischen „Gewöhnungseffekt“ liegt, kann vermutet werden.

Entlang des Alters existieren massive Bruchlinien in der Wahrnehmung moralischer Konflikte.

Bemerkenswert in diesem Kontext hingegen ist, dass mittlere Manager:innen jüngerer Alters weniger mit Instrumenten eines modernen Compliance-Management vertraut sind bzw. von dessen Existenz im eigenen Unternehmen wissen. Von den 20–29jährigen geben nur 54 % an, dass es in ihrem Unternehmen fest definierte Unternehmenswerte und ein Leitbild gibt, während es in allen anderen Altersgruppen über 70 %, teils sogar über 80 % sind. Da die Möglichkeit, dass die befragten 20–29jährigen tatsächlich häufiger in einem Unternehmen ohne Leitbild arbeiten, nahezu vollständig ausgeschlossen werden kann, liegt die Annahme nahe, dass die Jüngeren von dessen Existenz schlicht nichts wissen. Gestützt wird sie durch den Umstand, dass sich beim Angebot von Werte- und Compliance-Trainings ein ähnliches Bild zeigt. Nur 33 % der 20- bis 29jährigen geben an, dass es in ihrem Unternehmen ein solches Training gibt. Bei allen anderen Altersgruppen lag der entsprechende Wert bei mindestens 60 %.

Was die Größe des Unternehmens oder der geleiteten Einheit betrifft, ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Dass die Umsetzung von Vorgaben gegen eigene Wertvorstellungen mit der Abteilungs- oder Unternehmensgröße zu- oder abnimmt, kann nämlich nicht festgestellt werden. Auch das Geschlecht erweist sich als nicht einflussreich, denn Männer (56 %) und Frauen (54 %) sehen die entsprechende Veranlassung nahezu identisch.

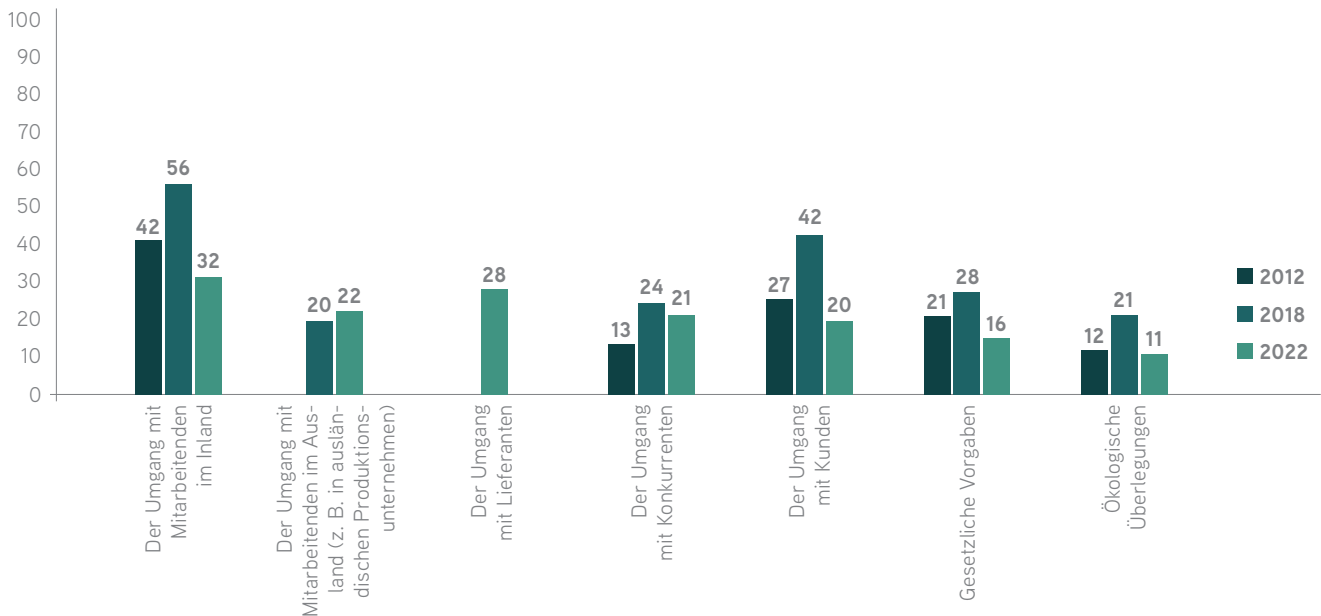
Ursachen moralischer Konflikte

Mittlere Manager:innen sehen sich zuerst den eigenen Mitarbeitenden verpflichtet.

Nahezu automatisch stellt sich die Frage, wie sich die vielfach empfundenen moralischen Konflikte genau manifestieren, d.h. in welchen Themen sie begründet liegen. Wie Abb. 19 zeigt, ist es am häufigsten der Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden, der zu moralischen Konflikten führt, was nicht erstaunt. Zum einen besteht hier sicherlich die engste emotionale Beziehung. Zum anderen kommt es mit ihnen zu den häufigsten Kontakten, was die Wahrscheinlichkeit eines moralischen Dilemmas für die Führungskraft schlichtweg erhöht. Diese beiden Aspekte dürften im Hinblick auf ausländische Mitarbeitende weniger stark ausgeprägt sein, was dazu führt, dass der Umgang mit ihnen seltener Konflikte auslöst.

Abb. 19: Gegenstand moralischer Konflikte

Falls Sie schon einmal gegen Ihre Werte handeln mussten, was war der Gegenstand des moralischen Konflikts?



Angaben in Prozent (Antworten für „große“ und „sehr große“ Herausforderung); Mehrfachnennungen möglich; n=232 (2012); n=300 (2018); n=282 (Juli 2022).

Der Umgang mit Lieferanten, den wir für diese Studie zum ersten Mal abgefragt haben, löst in einem erstaunlich hohen Maß Konflikte aus. Diese können z.B. im „Durchdrücken“ von Preisen oder Bedingungen begründet liegen, die für den Lieferanten nur schwer darstellbar sind. Diese Annahme wird dadurch bestätigt, dass moralische Konflikte aus dem Umgang mit Lieferanten bei großen Unternehmen

stärker ausgeprägt sind als bei kleinen, da erstere im Regelfall über mehr Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten verfügen.

Der Umgang mit anderen Marktakteuren wie Kunden und Konkurrenten ist weniger mit moralischen Konflikten behaftet, wobei sich hier bemerkenswerte Branchenunterschiede ergeben, die wir im Anschluss diskutieren. Ökologische Aspekte und gesetzliche Vorgaben werden ebenfalls eher selten als Auslöser für innere Konflikte gesehen.

Bemerkenswert ist, dass nahezu alle potenzielle Konfliktgegenstände weniger ausgeprägt sind als vor vier Jahren. Dieses Phänomen ist allerdings nur schwer zu erklären, zumal zwischen den Befragungsjahren 2012 und 2018 zu verzeichnen war. Längerfristige Tendenzen zu erkennen, ist deshalb kaum möglich. Ebenso müssen wir offenlassen, warum 2018 ein in unserer Reihe besonders „konfliktbehaftetes“ Jahr war.

Wie Abb. 20 zeigt, variieren die Gegenstände moralischer Konflikte erheblich mit den Branchen, wobei sich zu erwartende, aber auch ungewöhnliche Ergebnisse zeigen. Wenig erstaunlich ist etwa, dass mittlere Manager:innen im Primärsektor am häufigsten mit ökologischen Dilemmasituationen konfrontiert sind. Auch der Umstand, dass im Finanzdienstleistungsbereich am häufigsten moralische Konflikte im Zusammenhang mit gesetzlichen Vorgaben auftreten, liegt angesichts der sehr weitreichenden Regulatorik in diesem Bereich nahe. Dass dort aber auch der Umgang mit Lieferanten mit Abstand am häufigsten Gegenstand moralischer Konfliktsituationen ist, verwundert insofern, als die Bedeutung von Lieferanten für das Geschäftsmodell weniger relevant ist als etwa für das produzierende Gewerbe oder den Handel.

Moralische Konflikte variieren mit der Branche.

Abb. 20: Gegenstand moralischer Konfliktsituationen (nach Branchen)

Aussage	Primärsektor	Pro. Gewerbe	Handel	Finanzdstl.	Sonstige Dstl.
Der Umgang mit Mitarbeitenden im Inland	33	31	19	46	36
Der Umgang mit Mitarbeitenden im Ausland	52	20	24	38	12
Der Umgang mit Lieferanten	24	32	19	50	19
Der Umgang mit Konkurrenten	19	26	19	25	15
Der Umgang mit Kunden	14	23	12	25	20
Gesetzliche Vorgaben	14	14	17	21	16
Ökologische Überlegungen	19	10	5	13	12

Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Alter und Geschlecht erweisen sich als einflussreich

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass – den übergeordneten Ergebnissen entsprechend – die einzelnen Gegenstände moralischer Konflikte mit zunehmenden Alter in ihrer Bedeutung abnehmen. Bei einer Detailbetrachtung ergeben sich jedoch interessante Erkenntnisse. Moralische Konflikte aufgrund des Umgangs mit den eigenen Mitarbeitenden empfinden die Jüngsten unter den mittleren Manager:innen am seltensten von allen Altersgruppe (23 % im Vergleich zum Durchschnitt von 32 %), was darauf zurückgeführt werden kann, dass ihre Personalverantwortung noch weniger schwach ausgeprägt ist und sich Loyalitäten zu den eigenen Mitarbeitenden im Zeitverlauf stärker ausprägen.

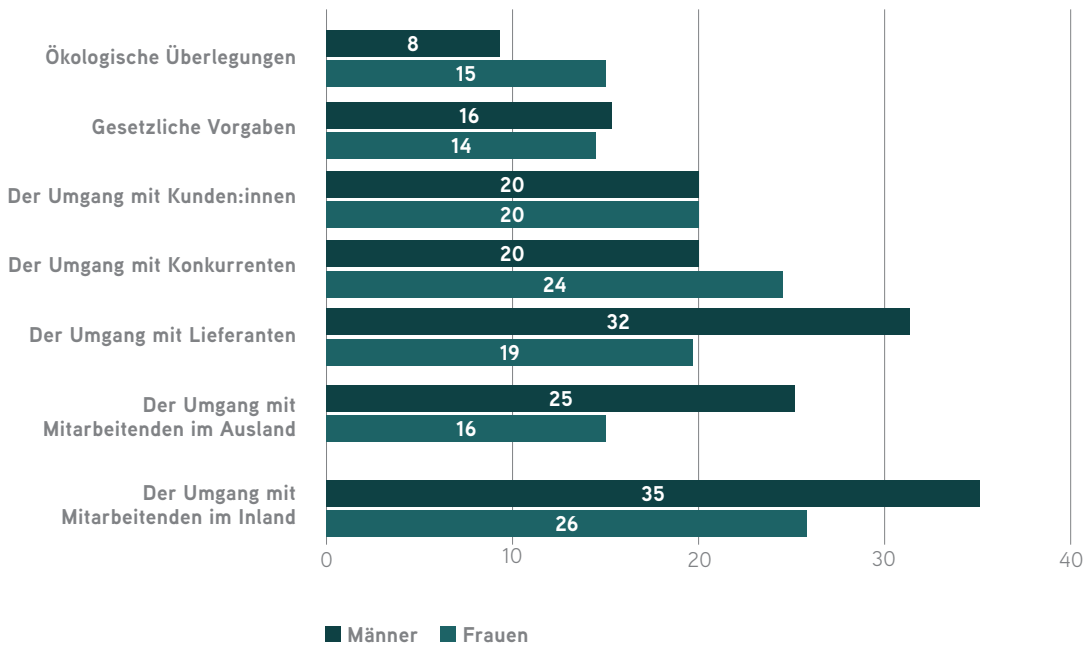
Der Umgang mit der Konkurrenz wird mit zunehmendem Alter zur Routine.

Nicht minder interessant ist der Umstand, dass bei der jüngsten Gruppe der Umgang mit der Konkurrenz (46 %) viel häufiger moralische Konflikte bereitet als den anderen Altersgruppen, bei denen dieser Konfliktgegenstand kontinuierlich in der Häufigkeit abnimmt und bis auf 10 % bei den 60–69jährigen fällt. Auch hier scheint sich ein gewisser „Routineeffekt“ abzuzeichnen. Bei gesetzlichen Vorgaben hingegen ist kein Alterseinfluss erkennbar, denn hier bewegt sich der Wert für alle Gruppen sehr nah am Durchschnitt.

Während sich Männer (56 %) und Frauen (54 %) in etwa gleichem Maße dazu veranlasst sehen, gegen ihre eigenen Wertvorstellungen zu handeln, unterscheiden sich die Konfliktgegenstände teils erheblich (vgl. Abb. 21). Für Frauen ist der Umgang mit den Mitarbeitenden sowohl im Inland (26 %) als auch im Ausland (16 %) deutlich seltener ein Konfliktgegenstand als für Männer (35 % bzw. 25 %). Zudem sehen sich 32 % der Männer in einem moralischen Konflikt, wenn sie mit Lieferanten zu tun haben, während nur 19 % der Frauen dieser Aussage zustimmen. Nur den Umgang mit der Konkurrenz (20 %) und ökologischen Aspekten (15 %) empfanden Frauen etwas häufiger als Konfliktgegenstand als Männer (20 % bzw. 8 %).

Abb. 21: Gegenstand ausgewählter moralischer Konfliktsituationen (nach Geschlecht)

Welche Beschreibung Ihrer Rolle halten Sie für zutreffend?



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n=282 (Juli 2022).

4.2.6. Die COVID19-Pandemie – ein „Game Changer“ aus der Sicht der Betroffenen?

Kaum eine Entwicklung der jüngeren Vergangenheit, so lauten zahlreiche Einschätzungen, hat die Arbeitswelt so rasch und nachhaltig verändert wie die COVID19-Pandemie. Insbesondere die Digitalisierung von Prozessen oder gar ganzen Geschäftsmodellen, aber auch Arbeitsformen wurde massiv beschleunigt. Dadurch veränderten sich in vielen Fällen sowohl die Arbeitsinhalte mittlere Manager:innen als auch die Art und Weise, zu führen und geführt zu werden.

So stimmten im Juli 2022 40 % der Befragten der Aussage zu, dass es durch die Pandemie schwieriger geworden ist, die eigenen Mitarbeitenden zu koordinieren. 35 % jedoch stimmten dieser Einschätzung nicht zu, weshalb nicht von einem massiven Umbruch aus der Sicht des mittleren Managements gesprochen werden kann. Dies gilt in noch höherem Maß bei der Aussage, ob die mittleren Manager:innen von ihren Mitarbeitenden Leistungen abverlangen mussten, mit denen sie sich nicht wohlfühlen. Hier stimmten nur 32 % zu, wohingegen 38 % ablehnten.

Ihre eigene Personalführung sehen mittlere Manager:innen nicht maßgeblich durch die Pandemie verändert.

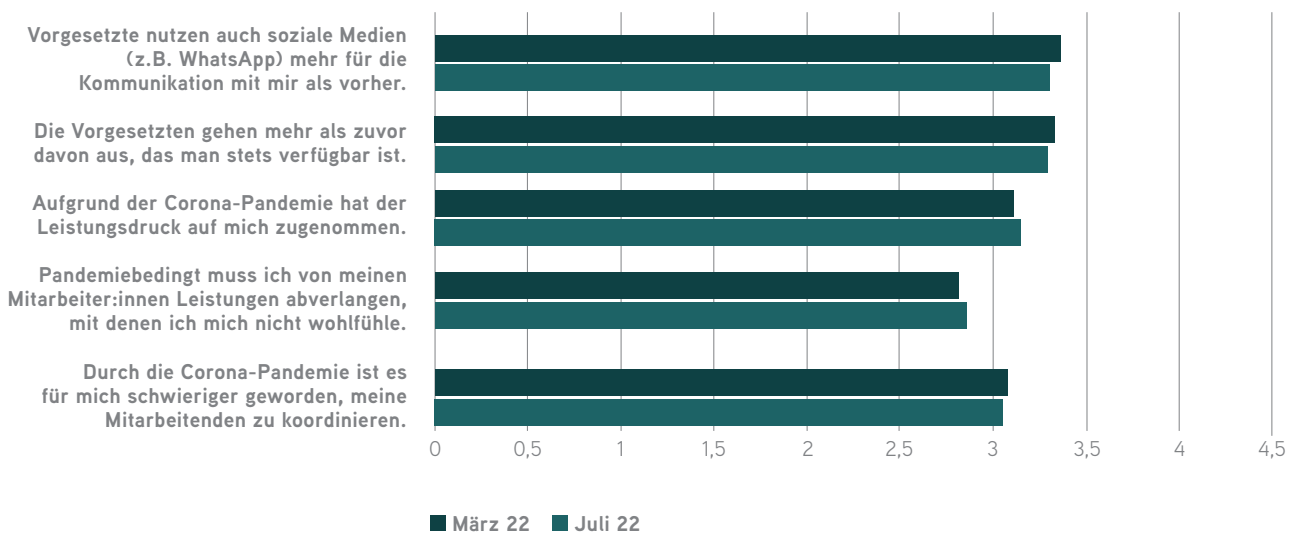
In ihrer Rolle als Mitarbeitende sehen sich mittlere Manager:innen aber in gewissem Maße von der Pandemie betroffen.

Während die mittleren Manager:innen in ihrer Gesamtheit also keine gravierenden Auswirkungen der Pandemie auf die Führung ihrer Mitarbeitenden ausgehen sehen, sehen sie sich selbst deutlich stärker betroffen. 41 % finden, dass der Leistungsdruck aufgrund der Pandemie zugenommen hat, wobei nur 28 % diese Einschätzung nicht teilen. 44 % stimmen zu, dass ihre Vorgesetzten eine stetige Verfügbarkeit erwarten; nur 25 % nicht. Gleichsam befinden 47 % (und nur 28 % nicht), dass ihre Vorgesetzten bedingt durch Corona nun auch soziale Medien wie WhatsApp für die Kommunikation mit ihnen nutzen.

Besonders bemerkenswert ist, dass die Einschätzungen aus dem Befragungszeitraum im März 2022, als noch zahlreiche pandemiebedingte Einschränkungen existierten, und die aus dem Juli 2022, als nahezu alle Restriktionen aufgehoben waren, fast vollständig identisch sind (vgl. Abb. 22). Dies spricht für eine Verfestigung der genannten Aspekte, denn die Wahrnehmungen haben sich in der Post-Corona-Zeit nicht weiter verändert.

Abb. 22: Folgen der Corona-Pandemie

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?



Arithmetische Mittel (1 = überhaupt nicht, 5 = vollkommen); n=297 (März 2022), n=282 (Juli 2022).

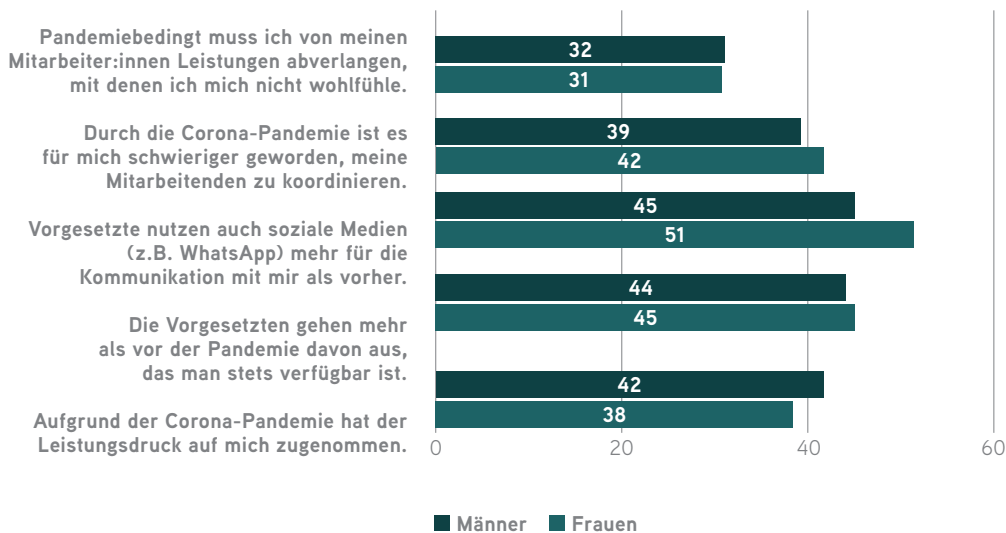
Zwischen den Geschlechtern ergeben sich keine maßgeblichen Unterschiede bei der Beurteilung der Folgen von Corona für die eigene Führungs- bzw. die eigene Mitarbeitendenrolle (vgl. Abb. 23). Männern

sehen etwas stärker als Frauen eine Zunahme von Leistungsdruck, während letztere stärker ein verändertes Kommunikationsverhalten ihrer Vorgesetzten beim Einsatz sozialer Medien wahrnehmen.

Bei der Frage, ob die Pandemie die Koordinierung ihrer Mitarbeitenden erschwert hat, ist die Meinung der mittleren Manager geteilt. Während 40 % dieser Aussage „zustimmen“ bis „vollkommen zustimmen“, sind 35 % der Befragten „nicht einverstanden“ bis „überhaupt nicht“ einverstanden.

Abb. 23: Folgen der Corona-Pandemie (nach Geschlecht)

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?



Angaben in Prozent (Antworten für „stimme zu“ und „stimme vollkommen zu“); n=282 (Juli 2022).

Auch das Alter erweist sich – im Gegensatz zu vielen anderen Aspekten dieser Studie – nicht als Parameter, der einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Pandemie-Folgen ausübt. Lediglich im Hinblick auf den Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden lässt sich eine Alterslinie erkennen. Ältere Mittelmanager:innen über 50 stimmen der Aussage, dass sie mehr von ihren Mitarbeitenden abverlangen mussten, deutlich seltener zu als die unter 50jährigen. Auch Schwierigkeiten bei der Koordination der eigenen Mitarbeitenden nehmen sie deutlich schwächer wahr als ihre jüngeren Counterparts. Dies kann auf eine größere Routine und Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitenden zurückgeführt werden.

Ältere mittlere Manager:innen schätzen die Auswirkungen der Pandemie auf ihre Personalführung geringer ein als ihre jüngeren Counterparts.

In ihrer Rolle als Mitarbeitende sehen sich mittlere Manager:innen aber in gewissem Maße von der Pandemie betroffen.

Organisationale Faktoren spielen eine Rolle

Auch organisationale Faktoren beeinflussen die wahrgenommenen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die eigene Mitarbeiterführung erheblich. Wenig erstaunlich ist, dass mittlere Manager:innen, die Abteilungen mit mehr als 30 Mitarbeitenden leiten, deren Koordination pandemiebedingt als deutlich schwieriger wahrnehmen als diejenigen mit kleineren Abteilungen. Gleichsam einflussreich erweist sich die Unternehmensgröße, denn in den beiden größten Größenklassen werden Probleme der Koordination deutlich häufiger als Folge der Pandemie gesehen als in den beiden kleineren.

Interessant ist jedoch, dass die Größe von Einheit und Unternehmen keinen nennenswerten Einfluss auf die Wahrnehmung hat, man müsse nun stärker als früher stets als Mitarbeitender verfügbar sein. Hier läge die Vermutung nahe, dass auch die Vorgesetzten der von uns befragten mittleren Manager:innen aufgrund von Corona stärker mit koordinativen Schwierigkeiten konfrontiert waren und deshalb eine höhere Verfügbarkeit erwarteten. Erklärend hierfür könnte der Umstand sein, dass sich die mittleren Manager:innen selbst vornehmlich in der Vorgesetztenrolle sehen (vgl. Abb. 13) und daher bei der Einschätzung der Auswirkungen der Pandemie eher nach unten als nach oben blicken. Dem steht jedoch der Befund zu Eingang dieses Kapitels entgegen, dass sie durch die Pandemie bedingte Veränderungen in ihrer Mitarbeiterführung stärker wahrnehmen als in ihre Mitarbeiterrolle.

Die Auswirkungen der Pandemie werden lediglich als moderat gesehen

In der Wahrnehmung des mittleren Managements hat die Pandemie zu keinen großen Veränderungen geführt.

Wie eben dargestellt wurde, sehen die mittleren Manager:innen keine größeren Folgen von der Pandemie auf ihre Rolle als Vorgesetzte oder Mitarbeitende ausgehen. Dies gilt auch für die Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeitsleistung und andere berufliche Aspekte. Bei allen abgefragten Auswirkungen ist die deutliche Mehrheit der Ansicht, dass Corona keine Veränderungen herbeigeführt.

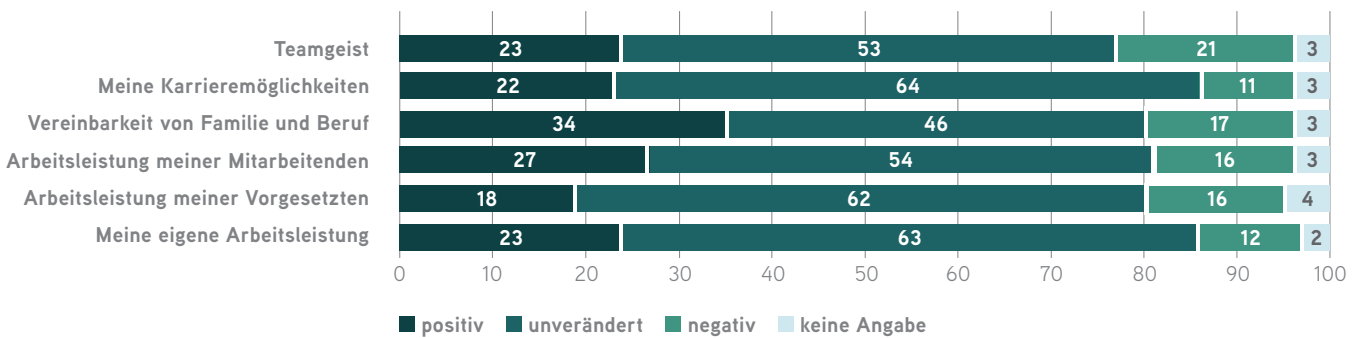
Erstaunlich ist jedoch, dass die Zahl derjenigen, die positive Auswirkungen sieht, die Zahl derjenigen, die negative Folgen wahrnimmt, in allen Aspekten übersteigt (vgl. Abb. 24). Wenig überraschend ist das „Positiv-Negativ-Gefälle“ im Falle der Vereinbarkeit von Familie und Beruf am größten, was mit großer Wahrscheinlichkeit auf Homeoffice-Möglichkeiten zurückzuführen ist.

Bemerkenswert ist auch, dass die mittleren Manager:innen die Verbesserung ihrer eigenen Arbeitsleistung und die ihrer Mitarbeitenden besser beurteilen als die Veränderung der Leistung ihrer Vorgesetzten.

Auch hier kann angenommen werden, dass die Befragten eher nach „unten“ als nach „oben“ schauen, da sie sich mehr als Führungskraft, denn als Mitarbeitende wahrnehmen.

Abb. 24: Folgen der Corona-Pandemie (nach Geschlecht)

Hat die Pandemie Ihrer Meinung nach folgende Aspekte negativ oder positiv beeinflusst oder zu keiner Veränderung beigetragen?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Den Teamgeist, dessen Aufrechterhaltung während der Pandemie aufgrund virtueller Arbeitsformen und fehlender gemeinsamer Präsenz häufig als schwierig erachtet wurde, sieht das mittlere Management kaum negativ beeinträchtigt. Die Zahl derjenigen, die eine Verschlechterung wahrnehmen, ist ähnlich zur Zahl derer, die eine Verbesserung sehen, während die große Mehrheit gar keine Veränderung sieht.

Den möglichen Einwand, dass es sich hierbei um eine in der Nachbetrachtung beschönigte Wahrnehmung der Pandemie durch das mittlere Management handelt, können wir entkräften. Denn die Umfragergebnisse aus dem März 2022, als viele Restriktionen noch gültig waren, fallen nahezu identisch aus. Die Abweichung ist bei keinem der genannten Aspekte größer als 4 %. Diese Konstanz zeigte sich bereits bei der in Abb. 21 dargestellten Wahrnehmung der Folgen durch das mittlere Management. Allerdings kann argumentiert werden, dass im März 2022 der Umgang mit der Pandemie nach zwei Jahren voller Einschränkungen bereits Routine war. Allerdings kamen auch frühere Studien zu ähnlichen Ergebnissen. So stellte z. B. die Konstanzer Homeoffice Studie aus dem Frühjahr 2020 fest, dass 77 % der befragten Berufstätigkeiten aufgrund von Homeoffice eher eine Steigerung der Work-Life-Balance empfanden und sich 46 % produktiver dadurch sahen, während nur 7 % bzw. 19 % eine Verschlechterung sahen (Kunze et al. 2020). Es deutet also viel darauf hin, dass die einzelnen Ergebnisse nicht nur Momentaufnahmen sind, sondern sich in der Gesamtschau zeigt, dass die Pandemie Veränderungen mit sich gebracht hat, die in den Augen der Betroffenen vielfach positiv rezipiert werden.

Frauen sehen sich sowohl im Hinblick auf ihre Work-Life-Balance als auch ihre Karriere-möglichkeiten stärker von Corona profitieren als Männer.

Zwischen den Geschlechtern gibt es keine nennenswerten Unterschiede, was eine Veränderung der eigenen Arbeitsleistung und der anderer betrifft. Große und überraschende Unterschiede zeichnen sich jedoch im Hinblick auf die Work-Life-Balance und die eigenen Karrieremöglichkeiten ab. Zahlreiche Studien (z. B. Kohlrausch und Zucco 2020) kommen zum Ergebnis, dass die Pandemie das berufliche Umfeld von Frauen stärker negativ beeinflusst hat als das von Männern, weil sie die Hauptlast der Betreuungsarbeit zuhause übernommen haben.

Frauen und Jüngere sehen eher positive Auswirkungen der Pandemie auf Arbeits- und Privatleben

Allerdings sehen 44 % der von uns befragten Frauen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgrund der Pandemie, während dies nur 29 % der Männer tun. Letztere nehmen in höherem Maß (49 %) keine Veränderung wahr, als es Frauen tun (41 %). Nicht ganz so groß ist das Gefälle im Hinblick auf die eigenen Karrieremöglichkeiten, aber dennoch erheblich. Diese sehen 29 % der Frauen durch die Pandemie positiv beeinflusst, bei den Männern sind es lediglich 19 %. Sie wiederum nehmen deutlich häufiger als Frauen (66 % vs. 58 %) keine Veränderung wahr.

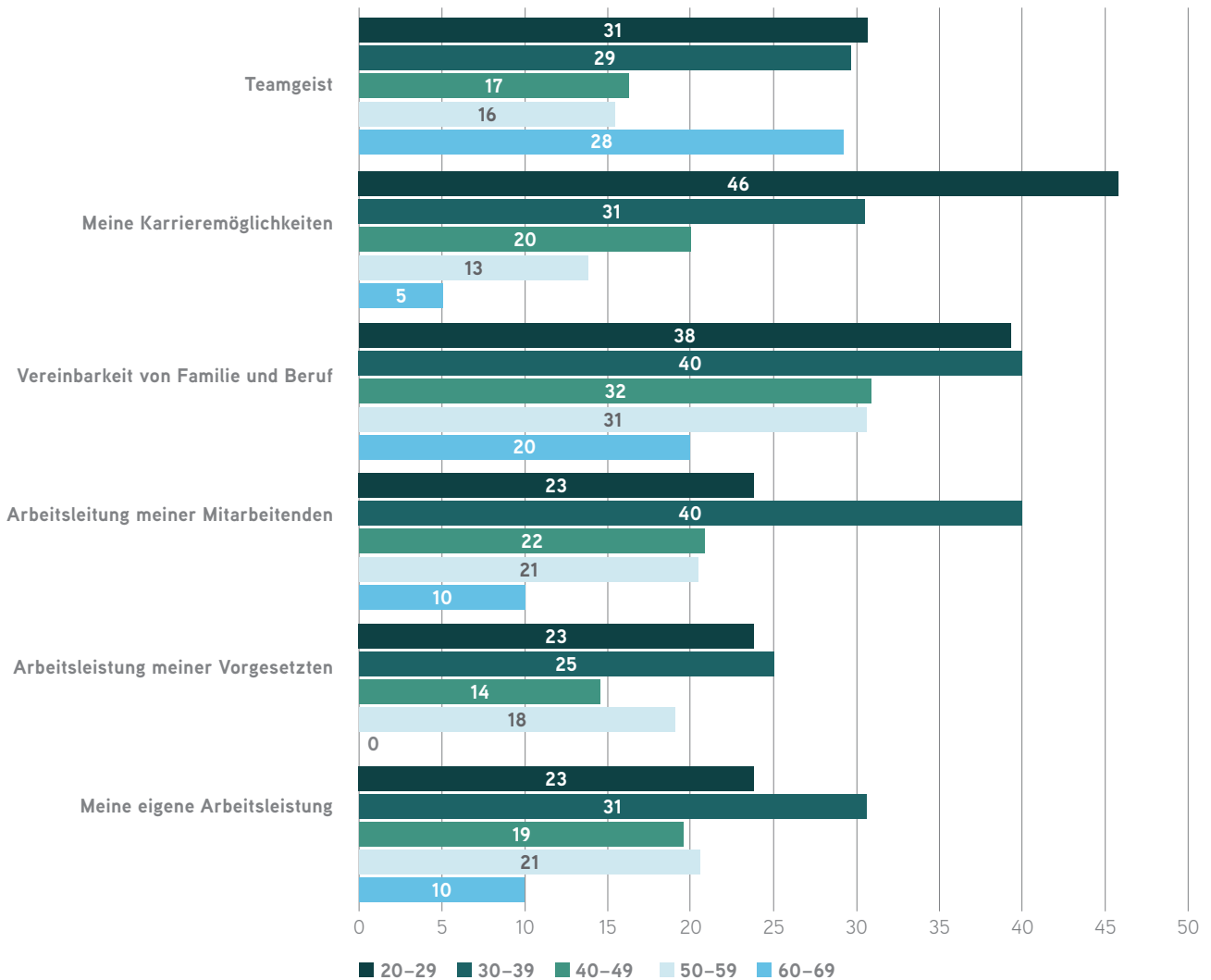
Jüngere mittlere Manager:innen sehen die Auswirkungen von Corona auf die Arbeitswelt deutlich positiver als ältere.

Erneut ergeben sich erhebliche Unterschiede entlang der einzelnen Altersgruppen. Hier kann festgestellt werden, dass jüngere mittlere Manager:innen die Auswirkungen der Pandemie deutlich positiver wahrnehmen als ältere. Dies gilt insbesondere für die Aspekte mit einer stark persönlichen Dimension wie Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance und Arbeitsleistung. Die große „Spaltlinie“ verläuft hier zwischen den 20–39jährigen und den 40–69jährigen.

Bemüht man gängige Generationenmodelle, so stehen sich hier die Generation Y und die frühen Mitglieder der Generation Z auf der einen und die Generation X und die späten Jahrgänge der „Baby Boomer“ auf der anderen Seite gegenüber. Das hohe Maß an digitaler Affinität, das man den beiden erstgenannten Generationen zuschreibt, aber auch ihr Wunsch nach freier Entfaltung dürfte hier einen entscheidenden Unterschied machen. Besonders bei den eigenen Karrieremöglichkeiten dürfte dies einen erheblichen Unterschied machen. Sie werden in den Augen der 20–29 mit großem Abstand am häufigsten von Corona positiv beeinflusst, da die rasche Zunahme an Remote Work die Möglichkeit eröffnet, den Arbeitsort und auch die Arbeitszeit freier zu wählen.

Abb. 25: Auswirkungen der Pandemie auf Leistung und Karriere (nach Alter)

Hat die Pandemie Ihrer Meinung nach folgende Aspekte negativ oder positiv beeinflusst oder zu keiner Veränderung beigetragen?



Angaben in Prozent für wahrgenommene positive Veränderung; n=282 (Juli 2022).

Was die Branchen betrifft, ergibt sich eine sehr interessante Beobachtung. Die mittleren Manager:innen aus dem Handel nehmen bei allen der genannten Aspekte am seltensten positive und am häufigsten negative Auswirkungen der Pandemie wahr. Um diesbezüglich Ursachen ausfindig zu machen, wäre ein differenzierteres Sample notwendig, dass in Online- und stationären Handel unterscheidet. Denn es war gerade der stationäre Handel der durch die Pandemie massiv gelitten hat, was die negative Wahrnehmung erklären würde.

4.2.7. Nachhaltigkeit in Lieferketten – Herausforderung oder Randerscheinung?

Die Thematik nachhaltiger Lieferketten gewinnt seit einigen Jahren übergeordnet an Bedeutung. Insbesondere der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes in Bangladesch am 24. April 2013, in dem zahlreiche, auch für westliche Unternehmen tätige Textilfirmen untergebracht waren, sorgte medial für große Aufmerksamkeit und eine intensivere Diskussion über Menschenrechtsverletzungen in internationalen Lieferketten. So entstand im Nachgang dazu das „Bündnis für nachhaltige Textilien“ mit dem Ziel, Lebens- und Arbeitsbedingungen in Niedriglohnländern zu verbessern. Die Dynamik wurde weiter durch gesetzliche Bemühungen verstärkt. Vor allem die Verabschiedung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes im Juli 2021 zwingt Unternehmen und ihre Lieferanten zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema. Seit dem 1. Januar 2023 verlangt es von Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden die Umsetzung diverser Maßnahmen zur Wahrung von Menschenrechten in ihren Lieferketten, ab dem 1. Januar 2024 erweitert sich der Anwenderkreis auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden.

Mit steigender Unternehmensgröße wächst auch die Bedeutung nachhaltiger Lieferketten

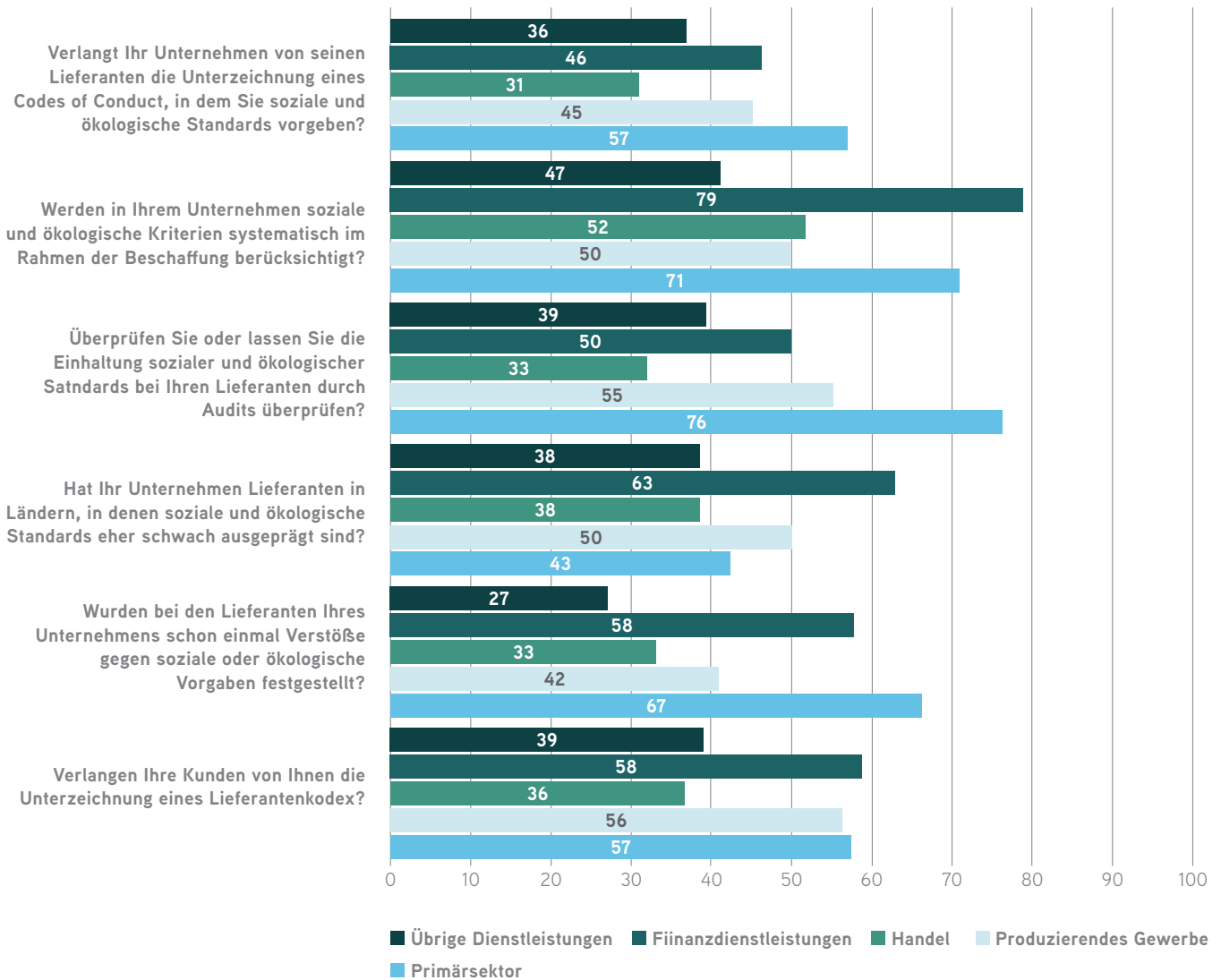
Größere Unternehmen setzen sich stärker mit nachhaltigen Lieferketten auseinander.

Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass größere Unternehmen deutlich häufiger von ihren Lieferanten die Unterzeichnung eines Codes of Conduct verlangen, in dem sich diese zur Einhaltung sozialer und ökologischer Standards bekennen. Von den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden verlangen bereits 46 % einen solchen Kodex von ihren Lieferanten, während die Zahl unter den Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden auf 30 % fällt. Gleiches gilt für Audits, die Unternehmen bei Lieferanten vornehmen, um die Einhaltung der Standards überprüfen zu lassen. Hier liegen die Zahlen für beide Größenklassen bei 46 % bzw. 37 %.

Ursächlich dafür ist interessanterweise nicht der Umstand, dass mit der Größe des Unternehmens auch die Häufigkeit von Lieferanten in kritischen Ländern steigt. Dies trifft auf 48 % der kleinsten Unternehmen zu, während die Zahl bei Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden mit 54 % nur unwesentlich höher liegt. Bei den beiden mittleren Größenklassen (50–249 sowie 250–999 Mitarbeitende) liegt sie bei 32 % bzw. 45 %. Eine Lieferkette mit globaler Reichweite kann heute somit in gewisser Weise als „Standard“ über alle Unternehmensgrößen hinweg betrachtet werden.

Abb. 26: An- und Herausforderungen bei nachhaltige Lieferketten (nach Branche)

Hat die Pandemie Ihrer Meinung nach folgende Aspekte negativ oder positiv beeinflusst oder zu keiner Veränderung beigetragen?



Angaben in Prozent für Antworten mit „ja“; n=282 (Juli 2022).

Im Hinblick auf die Branchen (vgl. Abb. 26) ist der Primärsektor am stärksten mit den An- und Herausforderungen an eine nachhaltige Lieferkette konfrontiert, was insofern erstaunlich ist, als er zumeist selbst am Anfang von Lieferketten steht. Dass wir jedoch nicht nur klassische Gewinnungs-, sondern auch Versorgungsbetriebe unter dem Primärsektor verstehen, relativiert diesen Aspekt. Auch im Bereich der Finanzdienstleistungen spielt eine nachhaltige Lieferkette eine große Rolle, was ebenfalls insofern erstaunt, als diese Branche nicht maßgeblich auf Vorleistungen im Rahmen ihrer Wertschöpfung angewiesen ist. Hier wäre weitere Forschung notwendig, um die genauen Ursachen bestimmen und differenziertere Aussagen treffen zu können.

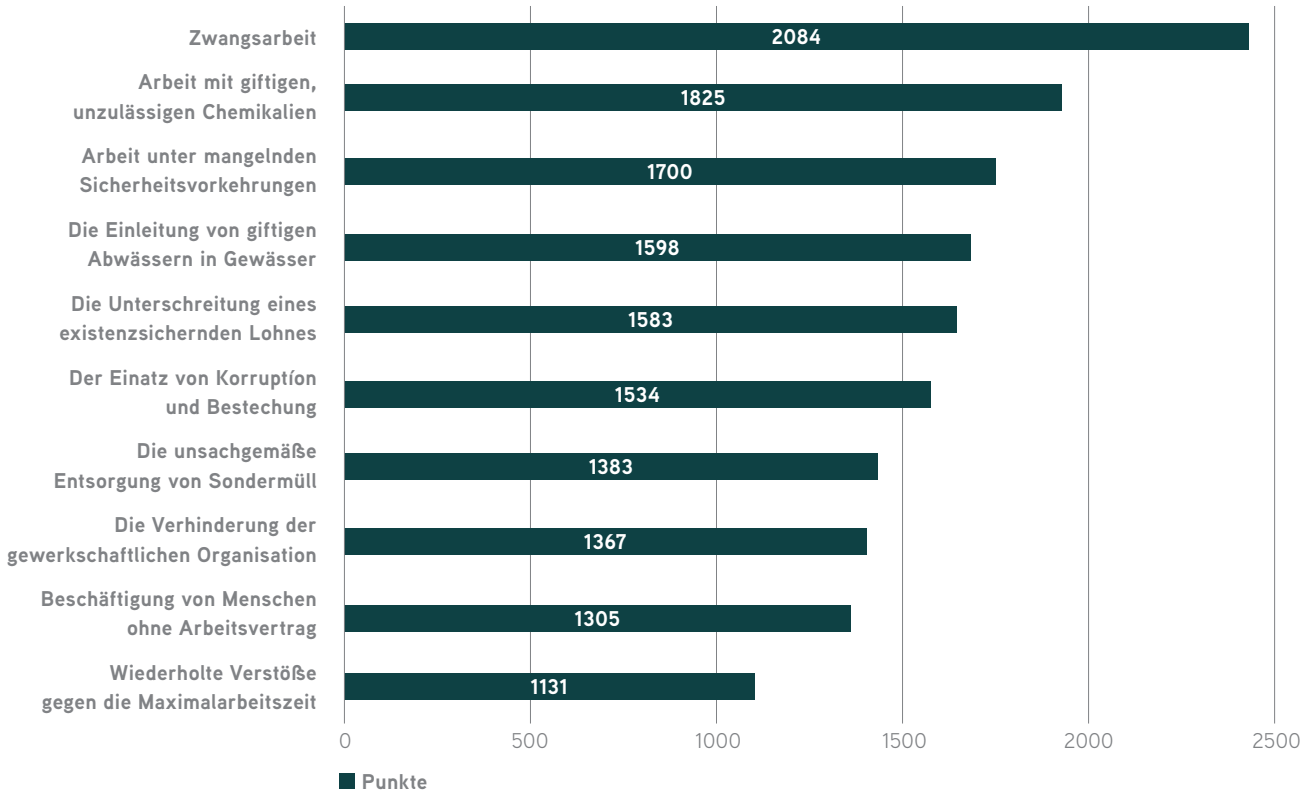
Erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen ergeben sich bei festgestellten Verstößen von Lieferanten gegen soziale und ökologische Kriterien. Deren Identifikation ist unweigerlich auch eine Frage von Kontrolle. Wie Abb. 25 zeigt, variiert auch diese über die Branchen hinweg, wobei mehr Überprüfung nicht zwangsläufig auch mit mehr festgestellten Verstößen einhergeht. Letztere sind freilich auch auf das Verhalten der Lieferanten selbst zurückzuführen – unabhängig von Auditierungsbemühungen.

Zwangsarbeit wird als schwerwiegendster Verstoß gesehen

Was die Schwere möglicher Verstöße bei Lieferanten betrifft, sehen die mittleren Manager:innen den Einsatz von Zwangsarbeit als am gravierendsten an (vgl. Abb. 27). Von den Befragten ordnete die Hälfte Zwangsarbeit unter den drei gravierendsten Verstößen ein. 38 % sahen darin sogar den schwerwiegendsten Verstoß. Mögliche Zuwiderhandlungen gegen vertragsrechtliche Aspekte und Arbeitszeiten werden hingegen als am wenigsten gravierend gesehen.

Abb. 27: Wahrgenommene Schwere von Verstößen bei Lieferanten

Wie gravierend wären für Sie die folgenden Verstöße bei einem Ihrer wichtigen Lieferanten?

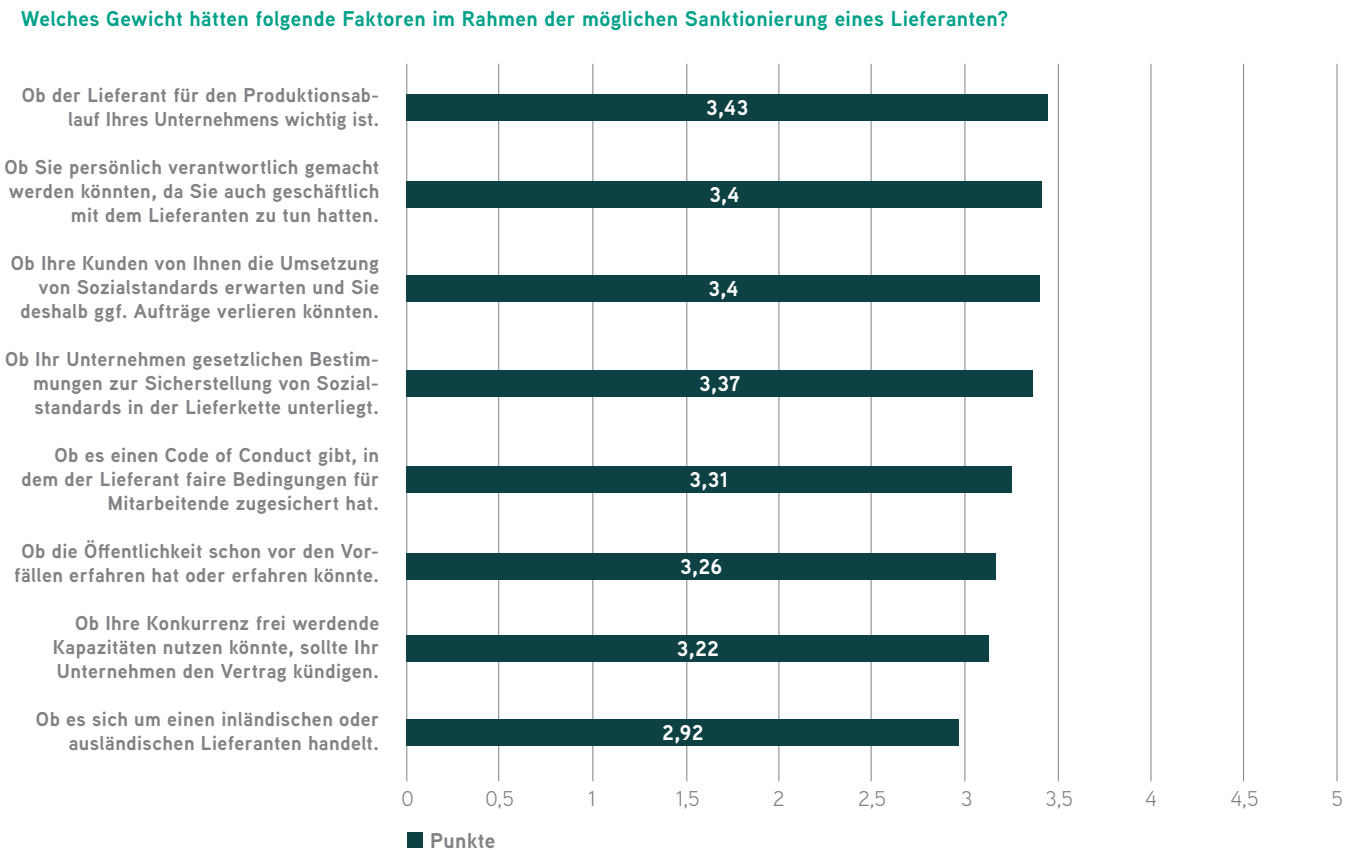


Angaben in Punkten basierend auf einer Reihung von 1 bis 10 durch die Befragten; n=282 (Juli 2022).

Die Frage nach den Faktoren, die den Umgang mit möglichen Verstößen beeinflussen, zeigt einige Unterschiede. Der wichtigste Aspekt, der mittlere Manager:innen dazu veranlassen würde, von einer Sanktionierung des Lieferanten trotz eines Verstoßes abzusehen, ist die Relevanz des Lieferanten für den eigenen Produktionsablauf. Die Nichtbeeinträchtigung der eigenen operativen Tätigkeit spielt somit die gewichtigste Rolle. Allerdings muss gesagt werden, dass mittlere Manager:innen in einem fast ähnlichen Maß auch dann einen Verstoß ignorieren würden, wenn dieser auf sie persönlich zurückfallen könnte, weil sie eine Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten hatten.

Bei der Frage nach der Sanktionierung von Verstößen durch Lieferanten spielen wirtschaftliche und persönliche Aspekte die größte Rolle.

Abb. 28: Faktoren, die eine mögliche Sanktionierung von Lieferanten beeinflussen



Angaben in Punkten basierend auf einer Reihung von 1 bis 10 durch die Befragten; n=282 (Juli 2022).

Von geringster Bedeutung erweist sich der Umstand, ob es sich um einen inländischen oder ausländischen Lieferanten handeln würde. Dies heißt jedoch nicht, dass dieser Faktor völlig bedeutungslos ist, denn immerhin wird ihm eine gewisse Bedeutung beigemessen. Betrachtet man die Prozentzahlen, so sind 34% der Befragten der Auffassung, dass die Frage nach der Herkunft des Lieferanten für sie ein großes oder sehr großes Gewicht haben würde. Die Vermutung, dass mit ausländischen Lieferanten u. U. strenger verfahren wird als mit inländischen lässt sich somit nicht ausschließen.



5. Handlungsempfehlungen

In unserer Studie wollen wir es nicht bei der Identifikation von Problemen und Herausforderungen belassen, sondern auch Lösungsvorschläge ableiten. Entscheidend ist für uns dabei, die Sicht der mittleren Manager:innen selbst, da sie über die unmittelbaren Erfahrungswerte aus dem betrieblichen Alltag verfügen. Dies ist nicht zwangsläufig eine Garantie dafür, dass die von ihnen benannten Ansätze sich auch tatsächlich als am effektivsten erweisen würden. Dennoch kann ihre Einschätzung in hohem Maße zur Entwicklung tragfähiger Lösungen beitragen.

Die hier vorgestellten Lösungen beziehen sich auf die drei inhaltlichen Schwerpunkte unserer Studie: Rollenkonflikte, Leistungsdruck und moralische Konflikte.

5.1. Rollenkonflikte reduzieren

Mittlere Manager:innen sehen sich in einer Vielzahl von Rollen (vgl. Abb 14). Wenn die damit verbundenen eigenen Erwartungen oder die anderer kollidieren, entstehen Rollenkonflikte.

Es ist bezeichnend, dass sich die Umsetzung von Vorgaben der Unternehmensleitung gegen die Interessen der eigenen Mitarbeitenden über alle drei Studien hinweg als die größte oder zweitgrößte Herausforderung in den Augen der Betroffenen erwiesen hat. Auch wenn der damit verbundene Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ als etwas weniger belastend wahrgenommen wird – auch weil sich die mittleren Manager:innen selbst stärker als Führungskräfte denn als Mitarbeitende sehen –, wird hier die mit beiden Rollen verbundene Sandwich-Problematik deutlich.

Die mittleren Manager:innen stehen in vielen Fällen unweigerlich vor der Entscheidungen, ob sie sich solidarisch mit dem Topmanagement oder ihren Mitarbeitenden verhalten sollen, mit denen sie sich vorher häufig auf einer Stufe befanden und in engem, täglichem Austausch stehen (Walgenbach 1999). Zudem sollen sie kommunizieren und informieren, aber auch selbst Wissen generieren. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, Wandel herbeizuführen, dabei jedoch gleichzeitig Kontinuität und Stabilität zu schaffen.

Um diesen vielfältigen Herausforderungen gerecht werden zu können, müssen mittlere Manager:innen auf die unterschiedlichen Rollen, die sie einnehmen sollen, vorbereitet werden. Dies kann nur über die Schaffung der notwendigen Kompetenzen und einer Professionalisierung des mittleren Managements geschehen. Denn die Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Erledigung der unterschiedlichen

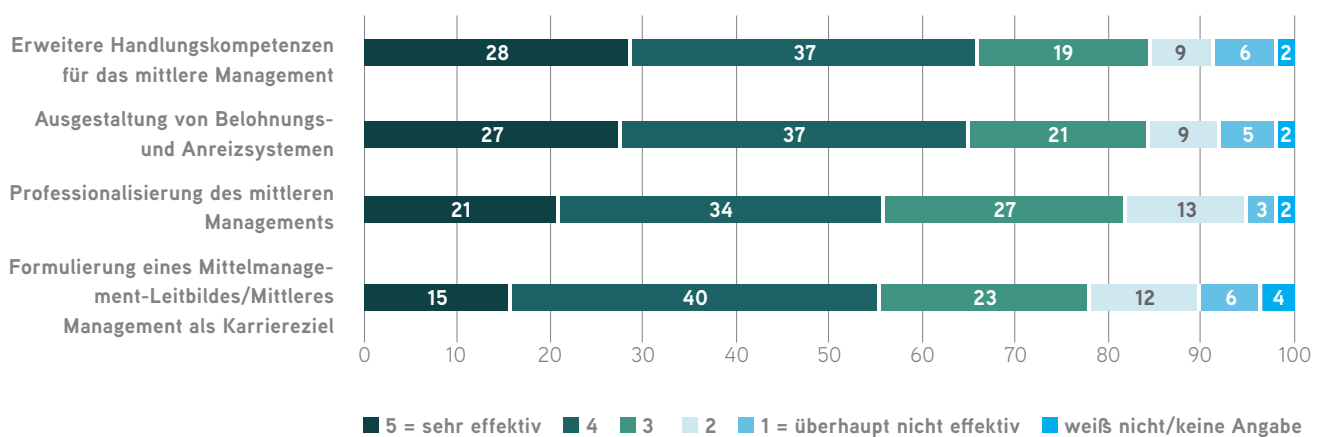
Aufgaben notwendig sind, können nicht im „Vorbeigehen“ erlangt werden. Die große Komplexität an Aufgaben und die Dynamik des Arbeitsumfeldes verstärken diese Notwendigkeit.

Dies sehen auch die befragten mittleren Manager:innen so. 65 % von ihnen (vgl. Abb. 29) betrachten erweiterte Handlungskompetenzen die wirkungsvollste Möglichkeit, um Rollenkonflikte zu reduzieren, da sie mehr Entscheidungen für sich selbst treffen können und nicht von oben kommend umsetzen müssen. Als ähnlich wirksam wird die Ausgestaltung von Bonus- und Anreizsystemen gesehen, die von 64 % als „effektiv“ oder „sehr effektiv“ bewertet wird, gefolgt von einer Professionalisierung des mittleren Managements (55 %). Dies erklärt sich dadurch, dass sowohl eine leistungsorientierte Bezahlung als auch der spezifische, an Rollen und Aufgaben orientierte Kompetenzerwerb für das mittlere Management noch eher die Ausnahme darstellen. Die Formulierung eines Leitbildes, das das mittlere Management als Karriereziel nennt, wird von den Befragten als weniger effektiv angesehen. Obschon es, wie oben diskutiert, für die Mehrzahl der Manager nicht über die mittlere Führungsebene hinausgehen wird, ist nachzuvollziehen, dass ein Karriereende auf dieser Stufe zunächst nicht erstrebenswert erscheint, auch weil dies von Unternehmen oft noch als wenig attraktiv gestaltet wird.

Erweiterte Handlungskompetenzen sind in den Augen der Betroffenen der beste Weg, um Rollenkonflikte zu reduzieren.

Abb. 29: Lösungsansätze für Rollenkonflikte

Für wie effektiv halten Sie die folgenden Lösungsansätze, um Rollenkonflikten zu begegnen?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Es ist einerseits bemerkenswert und andererseits auch nahezu ernüchternd, dass die Befragungswerte seit unserer ersten Studie aus dem Jahr 2013 konstant geblieben sind. Im Zeitverlauf hat sich die Einschätzung des mittleren Managements zur Effektivität der genannten Ansätze somit nicht verändert. Dies lässt jedoch auch darauf schließen, dass sich die Situation für mittlere Manager diesbezüglich kaum verändert hat.

Die Wahrnehmung der Geschlechter im Hinblick auf die einzelnen Lösungsansätze unterscheiden sich nicht merklich. Lediglich eine Professionalisierung des mittleren Managements sehen Frauen geeigneter als Männer, um Rollenkonflikte zu begrenzen. 60 % halten diesen Ansatz für „effektiv“ oder „sehr effektiv“, während es bei den Männern lediglich 53 % sind.

Professionalisierung des mittleren Managements

Es liegt die Vermutung nahe, dass die Jüngeren im mittleren Management dieses seltener als Karriereziel sehen als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Schließlich haben sie den möglichen Weg ins Topmanagement noch vor sich. Die Befragung bestätigt diese Vermutung jedoch nicht, denn 15 % bzw. 38 % von ihnen halten diesen Ansatz für „sehr effektiv“ bzw. „effektiv“ und liegen damit nahezu genau im Durchschnitt (vgl. Abb. 28).

Besonders mittlere Manager:innen höheren Alters und aus großen Unternehmen befürworten eine Professionalisierung des mittleren Managements.

Eine Professionalisierung des mittleren Managements sehen diejenigen zwischen 50 und 59 (61 %) und insbesondere die 60–69jährigen (67 %) als gangbare Möglichkeit, um Rollenkonflikte zu begrenzen. Dies kann auf die eigene Erfahrung zurückgeführt werden, nicht ausreichend professionell auf die Aufgaben und Rollen auf dieser Führungsebene vorbereitet worden zu sein. Eine solche Professionalisierung wird, was wenig verwundert, insbesondere von den mittleren Manager:innen in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden gefordert. Sie schätzen dies deutlich häufiger (67 %) als der Durchschnitt als gangbaren Weg ein, um der Problematik zu begegnen. Auch sind sie es, die mit Abstand am häufigsten (73 %) erweiterende Handlungskompetenzen einfordern, was angesichts der stark arbeitsteiligen Vorgänge in Großunternehmen ebenfalls nachvollziehbar ist. Der Wunsch nach leistungsbezogenen Belohnungs- und Anreizsystemen entscheidet sich hingegen nicht über die einzelnen Unternehmensgrößen, was darauf schließen lässt, dass diese in großen Unternehmen nicht unbedingt ausgeprägter sind als in kleineren.

Karriereziel mittleres Management

Auch wenn es von den Befragten als das am wenigsten effektive Instrument gesehen wird, kann ein Leitbild, das zur Definition des mittleren Managements als Berufsbild und Karriereziel dient, erheblich zu einer Professionalisierung beitragen. Mehr und mehr Unternehmen gehen in Führungsprogrammen für den Managementnachwuchs dazu über, zu einem relativ frühen Zeitpunkt zu entscheiden, wer potenziell für Positionen im höheren Management in Frage kommt. Diese Selektion ist durchaus sinnvoll, denn so können Personen gezielt über einen längeren Zeitraum hinweg auf Führungsaufgaben an der Unternehmensspitze vorbereitet werden. Gleichzeitig sollten diejenigen, die nicht für diese Entwicklung vorgesehen sind, ebenfalls gezielt auf das mittlere Management vorbereitet werden.

Diese Diskrepanz zwischen Karrierewunsch und tatsächlicher Karrieremöglichkeit stellt ein Problem dar, denn sie lässt Unzufriedenheit auf Seiten der mittleren Manager:innen, die den Sprung auf die oberste Ebene nicht schaffen, sehr wahrscheinlich werden. Dies spricht umso mehr für eine Professionalisierung, die das mittlere Management zu einem erstrebenswerten Karriereziel machen muss. In diesem Kontext kann – nachdem eine vertikale Weiterentwicklung in den meisten Fällen ab einem bestimmten Punkt nicht mehr möglich ist – auch an „horizontale Karrierepfade“ (Prognos 2011: 21) gedacht werden. Sie erlauben es, dass mittlere Manager auf andere Positionen wechseln, die mit anderen Aufgaben verbunden sind und von daher Abwechslung und neue Herausforderungen schaffen.

Leistungsorientierte Bezahlung

Eine leistungsorientierte Bezahlung, wie sie im Topmanagement üblich ist, wäre ein wesentliches Element einer Professionalisierung. Nicht grundlos halten 64 % der Befragten die Ausgestaltung von Bonus- und Anreizsystemen für „effektiv“ oder „sehr effektiv“, um die Rolle des Mittelmanagements entsprechend zu würdigen.

Gegenwärtig empfindet etwas über die Hälfte (51 %) der mittleren Manager:innen ihre Entlohnung als „angemessen“ oder „vollkommen angemessen“. Hier ist jedoch eine deutlich positive Entwicklung zu erkennen, lag diese Zahl in den Befragungsjahren 2012 und 2018 bei 27 % bzw. 40 %. Dies kann als klares Indiz gewertet werden, dass sich die Gehaltssituation im mittleren Management in den letzten zehn Jahren deutlich verbessert hat.

Anders als in den Vorgängerstudien ergibt sich ein Gefälle zwischen den Geschlechtern. So äußern 58 % der Frauen, aber nur 49 % der Männer, dass ihr Gehalt (vollkommen) angemessen ist. Ob dies auf

Die Gehaltszufriedenheit hat im Zeitverlauf deutlich zugenommen.

Frauen sind mit ihrem Gehalt zufriedener als Männer.

die sich zumindest sehr langsam schließende Lücke des „Gender Pay Gap“ zurückzuführen ist, müssen wir offenlassen. Bemerkenswert ist dabei, dass sich für beide Geschlechter die Gehaltszufriedenheit erhöht hat – bei den Männern um 8 %, bei den Frauen um bemerkenswerte 17 %.

Jüngere mittlere Manager:innen halten ihr Gehalt seltener für angemessen.

Als deutlich weniger angemessen empfinden die jüngsten (20–29) unter den mittleren Manager:innen ihr Gehalt. Hier äußern nur 38 % – und damit deutlich weniger als der Durchschnitt – eine (vollkommen) Zufriedenheit. Allerdings ergibt sich dabei ein interessantes Bild, das jedoch nur schwer zu interpretieren ist. Während 23 % angeben, ihr Gehalt sei „vollkommen angemessen“, was über dem Durchschnitt von 18 % liegt, führen nur 15 % an, es sei „angemessen“, was weniger als die Hälfte des Durchschnitts (33 %) beträgt. Immerhin ein Viertel der jüngsten Befragten empfindet also eine große Gehaltszufriedenheit.

Gehaltszufriedenheit nimmt mit der Unternehmensgröße zu.

Kontinuierlich zu nimmt die Gehaltszufriedenheit mit der Unternehmensgröße. Während in den kleinsten Unternehmen (1–49 Mitarbeitende) nur 38 % ihr Gehalt für vollkommen angemessen halten, sind es in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden 59 %. Das kann auf die im Regelfall größeren finanziellen Möglichkeiten großer Unternehmen zurückgeführt werden. Zudem ist wahrscheinlich, dass sich auch über professioneller Gehalts- und Bonussysteme verfügen als kleinere Unternehmen, was aber jedoch weiter untersucht werden müsste.

In der Gesamtschau bringen Caye et al. (2010: 6) diese Problematik auf den Punkt: „Leistung von mittleren Managern zu verlangen, ohne sie zu honorieren oder zu belohnen, ist ein Rezept, das zum Scheitern verurteilt ist.“ Zu bedenken ist jedoch, dass neben einer finanziellen auch eine nicht-monetäre Würdigung in Form von Anerkennung zur Arbeitszufriedenheit beitragen kann. Gerade in Zeiten von Remote Work, in der der unmittelbare persönliche Kontakt abnimmt, sollte eine solche Anerkennung bewusst zum Ausdruck gebracht werden.

Folgende Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten ergeben sich aus den vorausgehenden Überlegungen.

Abb. 30: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Rollenkonflikten

- Gestalten Sie Belohnungs- und Anreizsysteme so, dass sie eine leistungsorientierte Komponente beinhalten. Für mittlere Manager ist es wichtig zu wissen, dass sie in ihrer Rolle als Führungskräfte auch leistungsorientiert entlohnt werden.
- Berücksichtigen Sie sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Elemente, z. B. mehr Entscheidungsgewalt, bei der Gestaltung von Anreiz- und Vergütungsstrukturen.
- Insbesondere eine Erweiterung der Handlungskompetenzen kann als große Wertschätzung empfunden werden. Dieses „Empowerment“ stärkt jedoch nicht nur das Selbstwertgefühl und reduziert Rollenkonflikte auf der mittleren Führungsebene, es reduziert auch den Steuerungsaufwand auf übergeordneten Ebenen.
- Professionalisieren Sie Ihr mittleres Management, in dem Sie die Betroffenen spezifisch auf die zu erfüllenden Aufgaben vorbereiten. Bedenken Sie dabei neue Arbeitsformen, die durch die Corona-Pandemie erheblich beschleunigt wurden. Wasserversorgung, Bergbau, Land- und Forstwirtschaft). Überlegungen verspüren sie jedoch häufiger.
- Berücksichtigen Sie bei dieser Vorbereitung individuelle Bedürfnisse. Professionalisierung kann nicht allein durch ein „Gießkannenprinzip“ erreicht werden.
- Entwickeln Sie ein Leitbild für das mittlere Management, das eine Position auf dieser Führungsebene erstrebenswert und zum Karriereziel macht. Strukturbedingt ist nur einer kleinen Zahl der mittleren Manager der Aufstieg auf die oberste Führungsebene vorbehalten.

5.3. Leistungsdruck und Arbeitsbelastung senken

Spürbarer Druck ist ein fester Bestandteil des mittleren Managements, wobei im Sandwich der Druck von „oben“ deutlich den von „unten“ übersteigt. 52 % der Befragten führten in dieser Studie starken oder sehr starken Druck von oben an, während dies nur 32 % aus der anderen Richtung empfanden (vgl. Abb. 15). Hinzu kommt, was in dieser Studie jedoch nicht abgefragt wurde, zusätzlicher Druck durch externe Akteure, wie etwa Kunden oder Lieferanten, die auf die Einhaltung von Terminen, Kosten- oder Qualitätsvorgaben achten (siehe dazu Soltani und Wilkinson 2010).

Da somit nicht nur die internen Interessen der unterschiedlichen Hierarchieebenen, sondern auch externe und interne Interessen häufig in unterschiedliche Richtungen gehen, sehen sich mittlere Manager: innen mit konfligierenden Erwartungen konfrontiert. Der daraus resultierende Druck wird weiter verstärkt, wenn Unklarheit darüber besteht, welche Ziele sie zu erreichen haben und welche Aufgaben in ihren Verantwortungsbereich fallen.

Druck ist dabei nicht per se als negativ zu beurteilen, da er leistungsfördernd und motivierend wirken kann. Ist er jedoch übermäßig, so wirkt er belastend und hemmend. Eine verminderte Leistungsbereitschaft und damit auch Leistung sind – zumindest langfristig – die Folge.

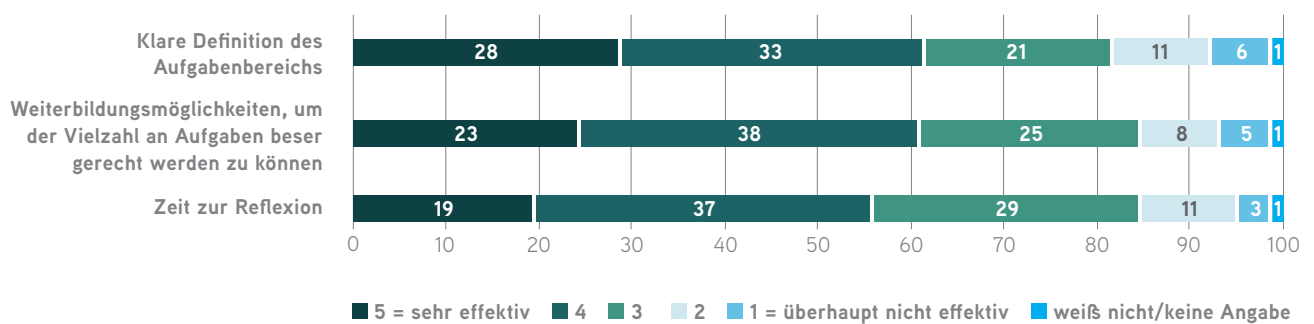
Die meisten mittleren Manager: innen empfinden eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Arbeitsbelastung.

Dass die vielfältigen Drucksituationen, denen mittlere Manager:innen ausgesetzt sind, spürbar sind, zeigt der Umstand, dass 58 % von ihnen über eine „hohe“ oder „sehr hohe“ Arbeitsbelastung klagen.

Es muss also darum gehen, Druck in einem gewissen Maße zu halten und eine als zu stark empfundene Belastung zu vermeiden. Auch wenn Druck- bzw. Belastungsempfinden in hohem Maße subjektiv ist, bestehen grundsätzliche Möglichkeiten, um Leistungsdruck und Überbelastung zu verringern (vgl. Abb. 31).

Abb. 31: Lösungsansätze zur Senkung von Leistungsdruck

Für wie effektiv halten Sie die folgenden Lösungsansätze, um der Problematik des Leistungsdrucks zu begegnen?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Eine präzise Eingrenzung des Aufgabenbereichs wird als am wirkungsvollsten angesehen, um Leistungsdruck zu reduzieren.

In den Augen der Betroffenen ist eine klare Definition des Aufgabenbereichs unerlässlich, um Leistungsdruck zu reduzieren. 61 % der Befragten sehen darin ein „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument, um der Problematik eines zu großen Drucks zu begegnen. Sehr positiv wird auch die Wirkung von Weiterbildungsmöglichkeiten eingeschätzt. Zeit, um Entscheidungen und Vorhaben zu reflektieren, erachten immerhin noch 56 % der mittleren Manager:innen als (sehr) effektives Instrument. Dabei ergeben sich gegenüber der Vorgängerstudie keine nennenswerten Veränderungen.

Der Einfluss einzelner Variablen ist sehr unterschiedlich

Frauen sehen mehr Potenzial, Leistungsdruck zu reduzieren.

Männer schätzen alle der drei genannten Ansätze als deutlich begrenzter in ihrer Wirkung ein, um Leistungsdruck zu senken, als Frauen. So sind 18 % der Männer der Überzeugung, dass eine klare Definition des Aufgabenbereichs nicht oder überhaupt nicht effektiv ist, während nur 12 % diese Einschätzung teilen. Im Falle von mehr Zeit zur Reflexion sind es 17 % bzw. 9 %. Besonders groß ist das Gefälle im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten mit 16 % bzw. 5 %. Frauen stehen einer angestrebten Verbesserung also wesentlich positiv gegenüber.

Bemerkenswert ist, dass die Größe des Unternehmens keinen Einfluss auf den Wunsch nach einer klaren Definition des Aufgabenbereichs hat. Hier liegt zunächst die Vermutung nahe, dass mit der Größe auch das Aufgabenspektrum wächst. Umgekehrt liegt es jedoch nahe, dass in größeren Organisationen eine stärkere Arbeitsteilung und Spezialisierung vorliegt. Auch die Größe der geleiteten Abteilung erweist sich als nicht einflussreich.

In der Altersgruppe der 20–29jährigen werden Weiterbildungsmöglichkeiten zur Reduktion des Leistungsdrucks als am positivsten beurteilt, was wenig erstaunt. Umgekehrt räumen sie einer klaren Definition des Aufgabenbereichs die geringste Effektivität unter allen Altersgruppen ein. Hier kann angenommen werden, dass sie aufgrund ihres jungen Alters tendenziell auch noch weniger Aufgabenbereiche verantworten. Diese Annahme steht jedoch nicht in Einklang mit unserem Ergebnis, dass die jüngsten unter den mittleren Manager:innen genauso häufig wie der Durchschnitt über Überlastung und zu viele anfallende Aufgaben klagen.

Was die Branchen schließlich betrifft, ergibt sich eine interessante Beobachtung. Es sind die mittleren Manager:innen aus dem Finanzdienstleistungsbereich die zwei von drei Lösungsansätzen als deutlich weniger effektiv betrachten als ihre Kolleg:innen aus den anderen Branchen. Eine klare Begrenzung des Aufgabenbereichs und Zeit zur Reflexion sind für sie unter allen Branchen am wenigsten wirkungsvoll. Nachdem das Ergebnis der Vorgängerstudie jedoch umgekehrt ausfiel, können hier keine Tendenzen ausgemacht werden.

Aufgrund der vielfältigen Unterschiede im Hinblick auf Alter, Branche oder Abteilungsgröße liegt die Erkenntnis nahe, dass sowohl die Wahrnehmung von Druck und Belastung als auch potenzielle Lösungsansätze stark individuelle Phänomene sind, die nur bedingt von demographischen und organisationalen Variablen beeinflusst werden. Dementsprechend sollte die Gestaltung von Weiterbildungsmöglichkeiten individuelle Charakteristika und Situationen berücksichtigen, da es hier nennenswerte Abweichungen bei den Bedürfnissen und Einschätzungen der mittleren Manager:innen gibt.

Abb. 32: Handlungsempfehlungen zur Senkung von Leistungsdruck

- Definieren Sie präzise den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der mittleren Manager:innen im Unternehmen. Diese Klarheit erlaubt den Einzelnen, ihre Kapazitäten und Ressourcen entsprechend einzusetzen, und zwingt sie nicht, Aufgaben zu erledigen, die eine zusätzliche Belastung darstellen und womöglich von den eigentlichen Kernaufgaben ablenken.
- Institutionalisieren Sie Weiterbildungsmaßnahmen für die mittleren Manager:innen. Die persönliche und fachliche Weiterentwicklung darf nicht nur dem Topmanagement vorbehalten bleiben. Mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten führen zu Unsicherheit und womöglich zu einer unzufriedenstellenden Erledigung von Aufgaben. Dies schafft weiteren Leistungsdruck für die Betroffenen.
- Gestalten Sie Weiterbildungsmaßnahmen personenspezifisch, soweit es möglich ist.
- Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der Weiterbildung nicht als Indiz für mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten gesehen wird, sondern als Weiterentwicklung, die sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen gewinnbringend ist.
- Schaffen Sie Zeitfenster, die den mittleren Manager:innen die Möglichkeit geben, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zu reflektieren und Stärken und Schwächen zu identifizieren. Auf diese Weise ist eine Optimierung möglich.

5.4. Wertvorstellungen verankern

Nachhaltiges Handeln sowie Werte- und Compliance-Management sind gegenwärtig derart präsent, dass es scheint, als seien sie ein fester Bestandteil unternehmerischen Handelns geworden.

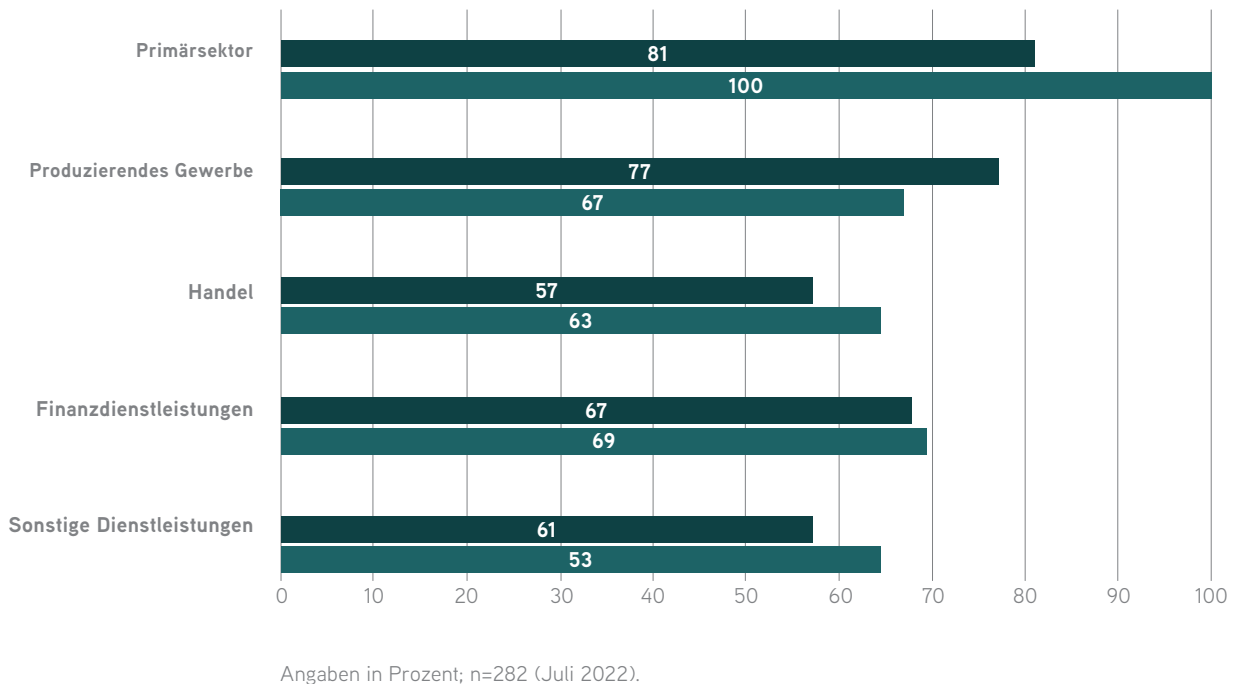
Ein Code of Conduct wird immer mehr zum Standard.

Dass diese Wahrnehmung nicht trügt, zeigen unsere Ergebnisse. Immer mehr Unternehmen erkennen die positive Wirkung eines solchen Unternehmenskodex – sicherlich auch aufgrund einer stärkeren Sensibilisierung der Öffentlichkeit und des damit verbundenen wachsenden Drucks – und führen einen solchen ein. Während im Jahr 2012 lediglich 50 % der befragten Manager:innen angaben, ihr Unternehmen verfüge über einen Code of Conduct, waren es im Jahr 2018 bereits 62 %. In der aktuellen Studie ist die Zahl weiter auf 69 % gestiegen. Ein Unternehmensleitbild mit definierten Unternehmenswerten, das wir in den Vorgängerstudien nicht abgefragt haben, haben sogar 78 % der Unternehmen.

Was wenig erstaunt, ist, dass die Existenz eines Kodex mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. Während unter den Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden lediglich 37 % über einen Kodex verfügen, sind es unter den mittleren Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) bereits 65 %. Von mittelgroßen Unternehmen mit 250 bis 1.000 Mitarbeitenden haben 72 % einen Kodex, bei den größten Unternehmen sind es sogar 78 %. Bei allen Größenklassen ist ein Anstieg gegenüber der Vorgängerstudie zu verzeichnen.

Abb. 33: Existenz von Unternehmenskodizes (nach Branchen)

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen schriftlich fixierten Unternehmenskodex (dunkelgrüner Balken) und haben Sie oder andere Mittelmanager an dessen Ausarbeitung mitgewirkt (grüner Balken)?



Hinsichtlich der Branchen bestehen gewisse Unterschiede, was die Existenz eines Kodex betrifft, wie Abb. 33 zeigt. Am häufigsten sind Codes of Conduct im Primärsektor und im produzierenden Gewerbe anzutreffen, was auch in unserer Vorgängerstudie der Fall war. Erneut ist aber ein „Wachstum“ von Codes über alle Branchen hinweg zu verzeichnen.

Steigende Partizipation

Was sehr stark zugenommen hat, ist die Zahl der mittleren Manager:innen, die an der Aus- oder Überarbeitung der Kodizes beteiligt war. Während in der Vorgängerstudie nur 32 % der Befragten daran mitgewirkt hat, waren es in der aktuellen Studie bereits 58 %. Kodizes werden also in weit geringerem Maße als früher exklusiv vom Topmanagement, der Compliance-Abteilung und/oder externen Beratern formuliert, was problembehaftet ist: Zum einen besteht die Gefahr, dass die festgeschriebenen Verhaltensregeln sich als unrealistisch erweisen oder zu lax oder zu streng sind. Ein Verhaltenskodex muss trotz aller moralischen Ansprüche auch umsetzbar sein und darf nicht überfordern. Zum anderen ist das Risiko groß, dass sich Manager:innen und Mitarbeitende nicht mit einem Kodex identifizieren,

Das mittlere Management wird häufiger an der Ausarbeitung von Codes of Conduct beteiligt als früher.

der ihnen gewissermaßen „aufgezwungen“ wurde. Eine Beteiligung an der Aus- oder Überarbeitung, die durch Vorschlagsmöglichkeiten, Diskussionsrunden und Abstimmungen ermöglicht werden kann, kann diesen Problemen in hohem Maße vorbeugen.

Fort- und Weiterbildung auf hohem Niveau

Die Bemühung, mehr Aufmerksamkeit und Wissen zu den entsprechenden Themen zu schaffen, zeigt sich auch in einem hohen Maß an Fort- und Weiterbildung. So gaben zwei Drittel der Befragten an, dass ihnen ihr Unternehmen entsprechende Angebote zu Werte- und Compliance-Management zur Verfügung stellt. Wenig überraschen nehmen solche Bildungsmaßnahmen mit der Unternehmensgröße zu. Im Hinblick auf die Branchen sind es erneut der Primärsektor und das produzierende Gewerbe, die an der Spitze liegen.

In Ausbildung und Studium noch nicht gesetzt

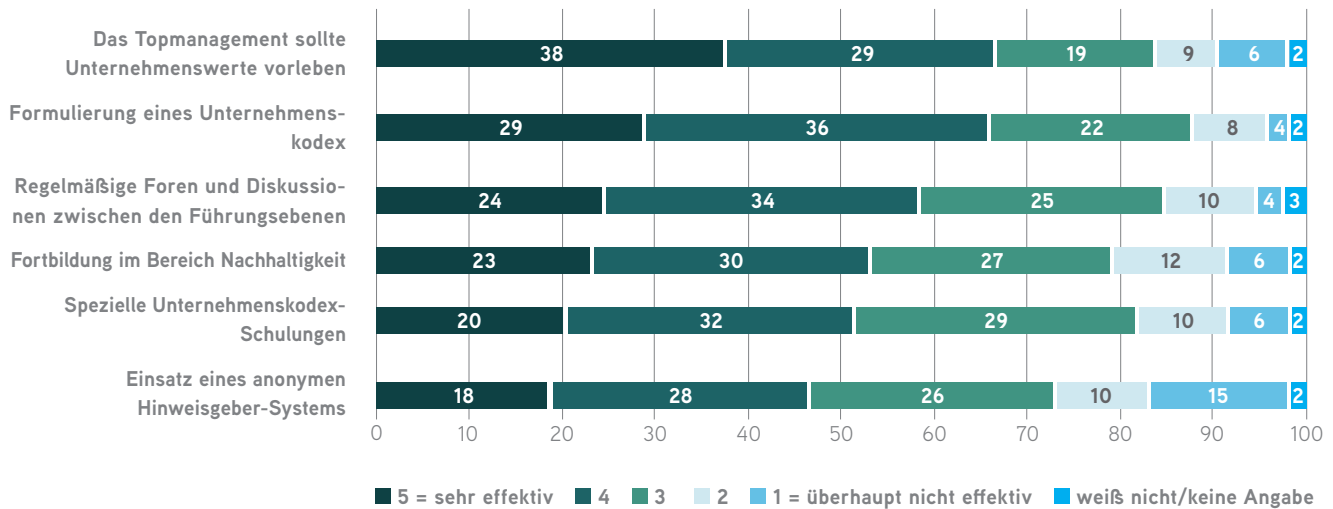
Die Frage, ob es in ihrer Ausbildung oder im Studium, Lehrveranstaltungen zu Themen wie Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility gab, beantwortet die Hälfte der Befragten (49 %) mit ja. Was wenig verwundert ist, dass die Konfrontation mit diesen Themen in der schulischen oder hochschulischen Ausbildung mit dem Alter tendenziell abnimmt. So geben nur 32 % der 50–59jährigen an, entsprechende Inhalte gehabt zu haben, während es bei den 60–69jährigen gar nur 29 % und damit deutlich weniger als der Durchschnitt sind.

Das Topmanagement in der Pflicht

Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen sowie die Existenz moralischer Konflikte sind ein fester Bestandteil im Berufsalltag vieler mittlerer Manager:innen (vgl. Abb. 10). Unweigerlich stellt sich die Frage, wie diesen Problemen begegnet werden kann.

Abb. 34: Lösungsansätze zum Umgang mit moralischen Konflikten

Für wie effektiv halten Sie die folgenden Lösungsansätze, um der Problematik ethischer Konflikte zu begegnen?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Ganz besonders in der Pflicht sehen die mittleren Manager:innen dabei das Topmanagement. Wie auch in der Vorgängerstudie wird regelkonformes und werteorientiertes Handeln der Unternehmensspitze als effektivster Ansatz gesehen, um der Problematik ethischer Konflikte zu begegnen (vgl. Abb. 34). Diese Auffassung gründet sich darin, dass ein gegen Unternehmenswerte handelndes Topmanagement unweigerlich auf den unteren Hierarchieebenen die Überlegung aufwirft, warum man sich an moralische Werte halten sollte, wenn es die obersten Entscheidungsträger selbst nicht tun.

Auch andere Ansätze können hilfreich sein

Dass ein Unternehmenskodex, über den zahlreiche Unternehmen wie eben diskutiert zwischenzeitlich verfügen, nicht als „geduldiges Papier“ gesehen wird, zeigt der Umstand, dass 65 % der mittleren Manager:innen die Formulierung eines Codes of Conduct als „effektives“ oder „sehr effektives“ Instrument ansehen, um der Problematik moralischer Konflikte zu begegnen. Die zunehmende Wertschätzung eines solchen Instruments zeigt sich darin, dass in der Vorgängerstudie nur 58 % der mittleren Manager:innen zu dieser Einschätzung gelangten. Allerdings stand ein Kodex auch damals auf Platz 2 unter den hier genannten Instrumenten, wodurch sich eine gewisse

Konstanz abzeichnet. Dies gilt auch im Hinblick auf die anderen Ansätze, denn deren Reihenfolge ist im Vergleich der beiden Befragungszeiträume 2018 und 2022 identisch.

Über die Hälfte der befragten mittleren Manager:innen sehen einen Austausch zwischen den Führungsebenen als eine „effektive“ oder „sehr effektive“ Möglichkeit, um ethischen Konflikten zu begegnen. Eine Institutionalisierung von Diskussionen und Foren kann dabei helfen, moralische Probleme und Fehlverhalten zu identifizieren und zu erörtern. Zudem ermöglicht sie eine Beurteilung ergriffener Maßnahmen, z.B. die Formulierung eines Unternehmenskodex, und die Ableitung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen.

Zur Identifikation von Fehlverhalten können auch Hinweisgeber- bzw. Whistleblowing-Systeme zum Einsatz kommen. 46 % der mittleren Manager:innen sehen diese als (sehr) wirksames Instrument an. Sie erlauben Mitarbeitenden auf allen Ebenen, auf existierende oder potentielle Verstöße hinzuweisen, ohne dafür möglicherweise Repressalien befürchten zu müssen oder als „Nestbeschmutzer:innen“ oder „Querulant:innen“ dargestellt zu werden.

Fortbildungen zum Unternehmenskodex selbst als auch zu übergeordneten Themen wie Nachhaltigkeit werden ebenfalls als wirksam eingeschätzt, wobei dem Code of Conduct etwas mehr Bedeutung zukommt. Dennoch sollte die Bedeutung von Schulungen, vor allem zum Code of Conduct, nicht unterschätzt werden. Denn sie unterstreichen, dass es das Unternehmen „ernst meint“ mit der Thematik, und können dabei helfen, bestimmte Regelungen und Sachverhalte besser zu verstehen. In jedem Fall müssen diejenigen, die die Schulungen halten, erläutern können, warum eine bestimmte Verhaltensnorm eingeführt wurde.

Zwischen Männern und Frauen klafft eine moralische Lücke

Es ist bemerkenswert, dass alle der in Abb. 33 aufgeführten Instrumente im Hinblick auf ihre Wirksamkeit von Frauen deutlich besser beurteilt werden als von Männern. So sehen z. B. 66 % der Frauen Schulungen zum Code of Conduct als (sehr) effektives Instrument, während es bei den Männern lediglich 46 % sind. Am geringsten ist das „Geschlechtergefälle“ im Hinblick auf die notwendige Vorbildrolle des Topmanagements, die von 71 % der Frauen und 65 % der Männer gesehen wird.

Worauf dieser erhebliche Unterschied zurückgeführt werden kann, ist schwer zu bestimmen, zumal er in der Vorgängerstudie geringer ausgefallen ist. Dass die Pandemie eine unterschiedliche starke Reflexion über moralische Dilemmata im Management angestoßen hat, kann lediglich als Vermutung geäußert werden.

Je älter, desto mehr Wunsch nach Austausch und nach Vorbildern

Als deutlich erweist sich der Einfluss des Alters auf die wahrgenommene Notwendigkeit, von Vorbildern geführt zu werden. Während unter den 20–29jährigen nur 53 % eine Vorbildfunktion des Topmanagements als (sehr) effektiven Ansatz zur Begegnung moralischer Konflikte erachten, sind es in der mittleren Altersstufe (40–49) bereits 61 % und in der höchsten (60–69) gar 81 %. Hier kann vermutet werden, dass Erfahrungen und vor allem auch Enttäuschungen über ausbleibende Rechtschaffenheit diese Wahrnehmung prägen.

Ganz besonders wichtig ist für die älteren mittleren Manager:innen der institutionalisierte Austausch zwischen den Führungsebenen. 67 % der 60–69jährigen erachtet einen Dialog als (sehr) wirksam, während dies in der mittleren Altersgruppe nur 57 % tun, und unter den jüngsten Befragten gar nur 39 %. Auch hier ist anzunehmen, dass die Enttäuschung über mangelnden Dialog in der Rückschau dieses Ergebnis bedingt.

Dass es sich dabei keinesfalls um eine Momentaufnahme handelt, beweist der Umstand, dass die Ergebnisse der Vorgängerstudie im Hinblick auf das Altersgefälle identisch ausgefallen sind.

Die naheliegende Vermutung, dass sich auch das mittlere Management in größeren Unternehmen aufgrund festerer Strukturen und einer größeren Distanz zwischen den Ebenen einen institutionalisierten Austausch wünscht, bestätigt sich nicht. Dies liegt möglicherweise an einem höheren Organisationsgrad, der solche Elemente vorsieht, während sie in kleineren Unternehmen nicht fest geplant sind, sondern eher ad hoc stattfinden.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen zur Begrenzung moralischer Konflikte ableiten:

Abb. 35: Handlungsempfehlungen zum Umgang mit ethischen Konflikten

- Elementar ist die Vorbildfunktion des Topmanagements. Hier muss auf integriertes Verhalten und das Vorleben der Unternehmenswerte geachtet werden, um einen organisationsweiten Glaubwürdigkeitsverlust zu vermeiden.
- Ermöglichen Sie einen offenen Dialog über Hierarchieebenen hinweg. Nur auf diese Weise dringen Bedenken auf den unteren Führungsebenen auch bis zum Topmanagement vor und können entsprechend berücksichtigt werden.
- Formulieren Sie einen Unternehmenskodex, in dem wichtige Wertvorstellungen verankert sind, und beteiligen Sie das mittlere Management am Entwicklungsprozess. Dadurch wird eine Identifikation mit dem Kodex geschaffen, was die Wahrscheinlichkeit seiner Umsetzung erheblich steigert.
- Führen Sie nach der Einführung eines Code of Conduct Schulungen durch, um Mitarbeitende für die Thematik zu sensibilisieren und die Bedeutung des Kodex zu unterstreichen. Die Teilnahme daran sollte verpflichtend für alle Mitarbeitenden gemacht werden.
- Auch die Wahrnehmung eines Whistleblowing-Systems als Instrument für Denunzianten ist überholt. Mitarbeitende wertschätzen immer mehr die Möglichkeit, auf tatsächliches oder potenzielles Fehlverhalten in einem geschützten Raum hinweisen zu können.



6. Ein Ausblick auf eine humanere Arbeitswelt

Blickt man zurück auf die Ergebnisse unserer Studie, so ergibt sich ein gemischtes Bild. In einigen Aspekten, die das mittlere Management kennzeichnen, ist eine Verbesserung eingetreten. So ist eine größere Auseinandersetzung von Unternehmen mit moralischen Herausforderungen für ihre Manager:innen zu attestieren, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wird von den Befragten als besser eingeschätzt, und auch die Gehaltszufriedenheit hat gegenüber den Vorgängerstudien kontinuierlich zugenommen.

Viele kritische Faktoren haben aber keine Besserung erfahren. Der Druck von oben und unten verharrt auf einem hohen Niveau, was ebenso für die empfundene Arbeitsbelastung gilt. Die Erwartungen an ihre Rolle sind für viele mittlere Manager:innen immer noch diffus, und der damit verbundene Konflikt zwischen „leader“ und „follower“ ist auf einem „historischen Höchststand“. Dies gilt auch für wahrgenommene Regelverstöße und Skandale im eigenen Unternehmen.

Diese Rahmenbedingungen sind Grund genug, die Betroffenen nach übergeordneten Maßnahmen zu fragen, mit denen aus ihrer Sicht eine humanere Arbeitswelt gestaltet werden kann. Darunter verstehen wir in Anlehnung an Kreikebaum und Herbert (2013: 11) „alle betrieblichen Strategien und Maßnahmen, die einer konkreten Verbesserung der Arbeitssituation im Sinne bestimmter Humanziele dienen.“ Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen sollen also nach Möglichkeit so gestaltet werden, dass sie einer menschengerechten Arbeitswelt dienen.

Dieser Auffassung folgend haben wir auf Basis der Literatur (z.B. Kleinöder et al. 2019; Kreikebaum und Herbert 2013; Mückenberger 2015; Nonaka und Takeuchi 2021) acht konkrete Maßnahmen identifiziert, die auf eine Verbesserung der Arbeitsinhalte oder Arbeitsbedingungen gerichtet sind, und die mittleren Manager:innen unserer Studie um ihre Einschätzung gebeten, inwieweit diese zu einer humaneren Arbeitswelt beitragen können.

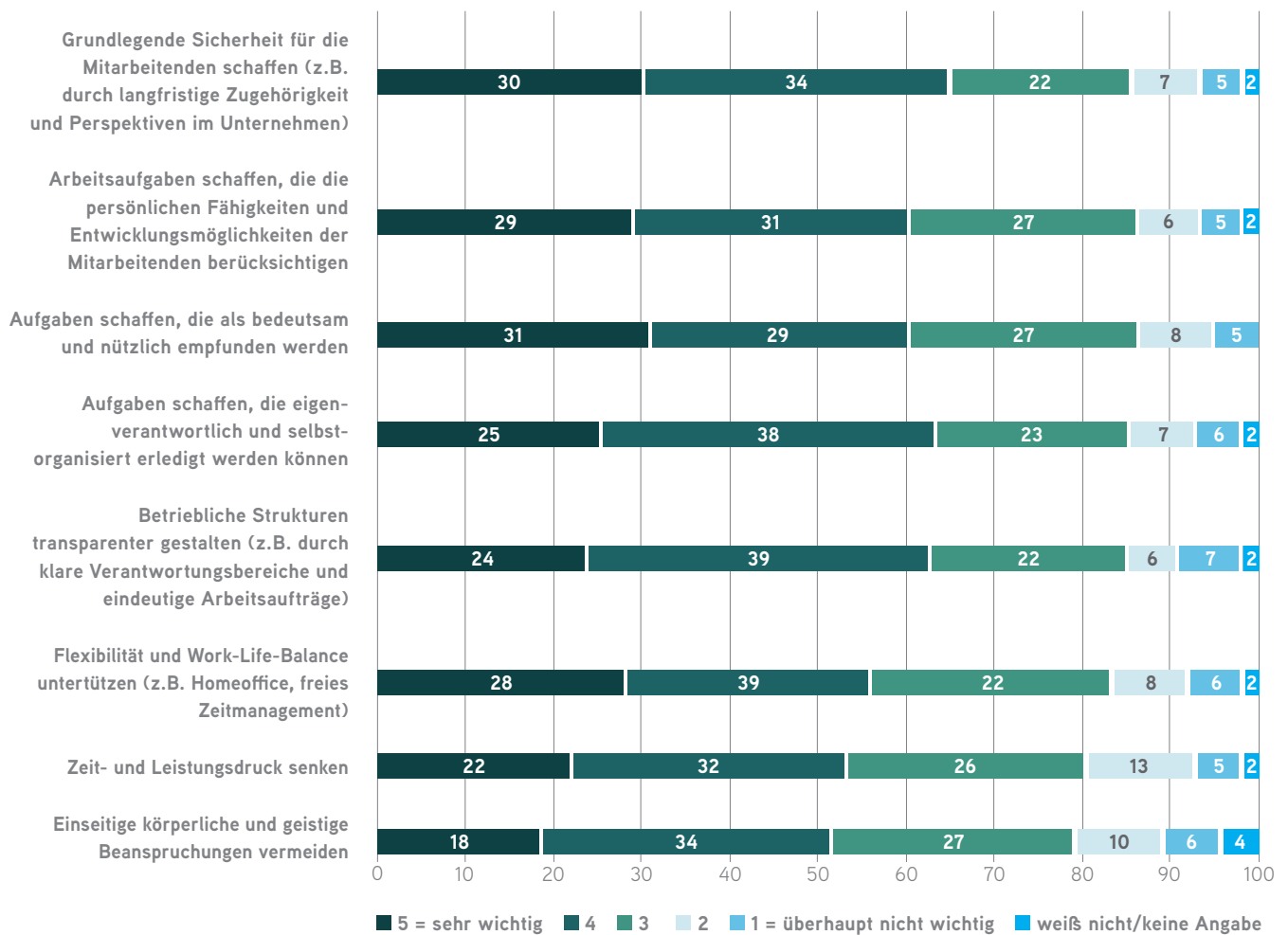
Zunächst ist festzuhalten, dass alle der genannten Maßnahmen von mehr als der Hälfte der befragten Manager:innen als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für die Schaffung einer menschengerechteren Arbeitswelt gesehen werden (vgl. Abb. 36). Dies lässt sich als Wunsch, aber auch als „Diagnose“ interpretieren, denn gegenwärtige Arbeitsbedingungen und -inhalte werden offensichtlich als stark verbesserungswürdig eingeschätzt.

Dementsprechend stellen sichere Arbeitsbedingungen in einer Welt, die von gravierenden Umbrüchen und Krisen – politischer, ökonomischer und ökologischer Natur – gekennzeichnet ist, ist ein hohes Gut in den Augen der betroffenen dar. 64 % sehen eine langfristige Zugehörigkeit und Karriereperspektiven als „wichtige“ oder „sehr wichtige“

Maßnahme, um eine humanere Arbeitswelt zu schaffen. Auch bei einer arithmetischen Mittelung der Antworten (3,77) stellt dies die am stärksten betonte Möglichkeit dar.

Abb. 36: Maßnahmen zur Schaffung einer humaneren Arbeitswelt

Wie wichtig wären Ihrer Meinung nach folgende Maßnahmen, um in Ihrem Unternehmen eine humanere Arbeitswelt zu schaffen?



Angaben in Prozent; n=282 (Juli 2022).

Von nahezu gleicher Bedeutung sind aufgabenbezogene Aspekte. Arbeitsinhalte stehen also in der Wahrnehmung der Betroffenen den Arbeitsbedingungen in nichts nach. Inhalte, die auf der persönlichen als auch auf einer übergeordneten Ebene als sinnstiftend und nutzbringend empfunden werden (3,73), werden dabei als gleich wichtig mit Inhalten eingestuft, die die individuellen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigen (3,73). Auch unter Berücksichtigung der prozentualen Anteile werden beide Aspekte nahezu

Für mittlere Manager:innen kann eine selbstorganisierte und sinnstiftende Tätigkeit in hohem Maße zu einer humaneren Arbeitswelt beitragen.

identisch eingestuft. Mittlere Manager:innen wollen also eine Bedeutung in dem sehen, was sie tun, und dabei ihre persönlichen Stärken und Potenziale einbringen.

Dabei werden Arbeitsbedingungen als wichtig erachtet, die eine selbstverantwortliche und -organisierte Gestaltung (3,71) der zu erledigenden Aufgaben ermöglichen. Die hohe Kongruenz der Antworten zeigt sich in dem Umstand, dass das Einbringen der individuellen Fähigkeiten kaum in einem Arbeitsumfeld möglich ist, das von strikter Anordnung und Kontrolle gekennzeichnet ist. Eindeutige Arbeitsaufträge, wie sie im Wunsch nach transparenten betrieblichen Strukturen genannt sind (3,66), sind dabei nicht als spezifische „Dienstanweisungen“ zu sehen, sondern als übergeordnete Aufträge im Rahmen von klar definierten Aufgabenbereichen. In diesen wollen mittlere Manager:innen eigenverantwortlich und mit dem nötigen Gestaltungsspielraum agieren.

Flexibilität und Entfaltung können in der modernen Arbeitswelt in den Augen der mittleren Manager:innen nur dann gelingen, wenn auch der private Kontext entsprechend berücksichtigt wird. Dementsprechend werden Flexibilität und Work-Life-Balance von 56 % der Befragten als (sehr) wichtige Maßnahme gesehen, um eine humanere Arbeitswelt zu schaffen. Auch was das arithmetische Mittel betrifft, kommt dieser Maßnahme eine ähnliche hohe Bedeutung wie den vorgenannten zu (3,65).

Von etwas geringere Bedeutung sind in den Augen der Befragten eine Senkung des Zeit- und Leistungsdrucks (3,54) sowie eine Vermeidung einseitiger körperlicher und geistiger Belastungen (3,5). Dennoch werden beide Aspekte noch immer von mehr als der Hälfte der Befragten als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingestuft. Dies ist insofern bedeutsam, als die mittleren Manager:innen nicht pauschal eine Senkung von Druck und Belastung fordern, sondern die genannten Maßnahmen sehr differenziert und stimmig im Gesamtbild betrachten.

Natürlich ließe sich argumentieren, dass die genannten Maßnahmen alle im Sinne der Befragten sind und deshalb in hohem Maße als wichtig oder gar sehr wichtig eingestuft werden, aber Unternehmen nicht unbegrenzt die genannten Maßnahmen umsetzen können. Allerdings ist zu bedenken, dass es sich dabei um keine Forderungen handelt, die eine finanzielle Mehrbelastung bedeuten würden. Aufgrund der deutlich gestiegenen Gehaltszufriedenheit wären entsprechend Schritte auch nicht in hohem Maße zielführend.

Vielmehr geht es darum, Arbeitsbedingungen und -inhalte so zu gestalten, dass sie ein hohes Maß an Motivation, ein Einbringen individueller Stärken und ein zielgerichtetes Agieren ermöglichen. So plakativ die Floskel auch sein mag, hierdurch würde eine nachhaltige

Win-Win-Situation für Unternehmen und ihre mittleren Manager:innen entstehen.

Sie von oben durch Detailvorgaben und enge Handlungsspielräume zu lenken, führt zu Widerstand oder Resignation. Im Sinne einer transformationalen Führung sollten hingegen eine Vision und übergeordnete Ziele vorgegeben werden, bei deren Verfolgung Mittelmanager:innen Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden sollte. Das gestattet ihnen, eigenständig innovative und kreative Lösungen zu entwickeln und rasch auf Veränderungen reagieren zu können. Zudem fördert das die Motivation und das Selbstwertgefühl. Schließlich sollten mittlere Manager:innen ermutigt werden, diesen Führungsstil auch im Umgang mit ihren Mitarbeitern anzuwenden.

Deshalb ist es notwendig, sie mit den notwendigen Kompetenzen der Personalführung ausgestattet werden, was bisher nur unzureichend passiert. Noch immer werden vielem Mitarbeiter aufgrund ihrer guten fachlichen Leistung in eine Führungsposition befördert, ohne dass ihre Eignung dafür getestet wurde oder sie nach der Beförderung die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen. Diese sollten im Idealfall einen individuellen Zuschnitt haben, denn die Bedürfnisse und Einschätzungen der mittleren Manager:innen variieren in vielen Fällen mit dem Alter, dem Geschlecht, der Branche sowie der Abteilungs- und Unternehmensgröße. 55 % sehen eine solche Professionalisierung als „effektiven“ oder „sehr effektiven“ Ansatz, um die Situation des mittleren Managements zu verbessern. Der Umstand, dass die Zahl gegenüber der Vorgängerstudie unverändert hoch ist, demonstriert den bestehenden Handlungsbedarf.

Professionalisierung bedeutet in erster Linie die Ausstattung mit den notwendigen Fähigkeiten.

Diese Notwendigkeit besteht auch für die weitere wissenschaftliche Durchdringung der mittleren Managementebene. Nach wie vor existieren substantielle Forschungslücken, die es zu füllen gilt, um darauf aufbauend präzise und konsistente Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickeln zu können. Diese Studie hat versucht, einen Teil dieser Lücken zu schließen. Zu den Funktionen und Herausforderungen des mittleren Managements sowie zu den spezifischen Problemfeldern „Rollenkonflikte“, „Leistungsdruck“ und „ethische Konflikte“ sowie den Schwerpunkten Themen „Auswirkungen der Pandemie“ und „nachhaltige Lieferketten“ konnten neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Dabei haben wir in erster Linie eine Art Bestandsaufnahme der Wahrnehmung und Einschätzung von Aufgaben, Problemen und Lösungsmöglichkeiten vorgenommen. Zu den Ursachen unterschiedlicher Perzeptionen zwischen Männern und Frauen oder den einzelnen Altersgruppen, aber auch zwischen den untersuchten Branchen oder Unternehmensgrößen können wir lediglich Annahmen und Vergleiche mit bestehenden Studien treffen. Hier sind weiterführende

Arbeiten, die komparativ im Hinblick auf mittel- und Topmanagement angelegt sind, könnten wertvolle Erkenntnisse liefern.

Studien notwendig, die sich mit bestimmten Teilaspekten unserer Untersuchung in Tiefe befassen.

Wertvolle Erkenntnisse könnte auch ein Vergleich zwischen den Einschätzungen und Wahrnehmungen des mittleren Managements und des Topmanagements liefern. Dadurch könnten Konfliktlinien besser identifiziert und Ansätze formuliert werden, wie ihre Interaktion effektiver gestaltet und somit die Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg verbessert werden kann. Nicht grundlos messen die mittleren Manager:innen dem Austausch zwischen den Führungsebenen eine große Bedeutung bei, wie unsere Studie gezeigt hat.

Dies gilt auch für eine theoretisch-systemische Perspektive. Von einigen Modellen abgesehen (vgl. Raes et al. 2011), ist es unklar, wie die Prozesse und Schnittstellen zwischen den Ebenen – Topmanagement, mittleres Management und Belegschaft – gestaltet sind. Dies betrifft beispielsweise die Übermittlung von Informationen und Aufgaben, aber auch Rückkoppelungs- und Feedbackprozesse. Ebenso sind opportunistisches Verhalten und Reibungsverluste an diesen Schnittstellen nur marginal untersucht worden.

Insgesamt bietet das Phänomen „mittleres Management“ also eine Vielzahl an Forschungsmöglichkeiten, auch wenn man bedenkt, dass international vergleichende Arbeiten nach unserem Kenntnisstand gar nicht existieren und auch Studien, die Entwicklungen im Zeitverlauf betrachten, die absolute Ausnahme sind. Die wiederholte Durchführung unserer Studie hat uns ermöglicht, Veränderungen und Konstanten im Hinblick auf das mittlere Management in einem zehnjährigen Zeithorizont zu betrachten. Wir sind fest bestrebt, diesen Zeitraum durch die Fortsetzung unserer Arbeit weiter zu verlängern.

Literaturverzeichnis

Abdullah, K. H. und Sofyan, D. (2022). Middle managers and dilemmas in the organisation. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 4(2): 35–49.

Ahmed, N., Hamdan, A. und Alareeni, B. (2021). The contribution of healthcare middle managers as change agents in the era of Covid-19: critical review. *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries: The Impact of New Technologies and Entrepreneurship on Business Development*, 670–678.

Al-Ruzzieh, M. A. und Ayaad, O. (2022). Measuring Occupational Fatigue among Higher and Middle Management at a Specialized Cancer Center during the COVID-19 Pandemic. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 23(10): 3265–3271.

Alegbeleye, I. D. und Kaufman, E. K. (2020). Relationship between middle managers' transformational leadership and effective followership behaviors in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 13(4): 6–19.

Arbeitsagentur (2019). Beschäftigung – Die aktuellen Entwicklungen in Kürze. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html>. Abgerufen am 29.3.2019.

Arbeitsagentur (2022). Beschäftigung – Die aktuellen Entwicklungen in Kürze. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html>. Abgerufen am 01.11.2023.

Balogun, J. und Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523–549.

Baumann, O. und Wu, B. (2022). The many dimensions of research on designing flat firms. *Journal of Organisational Design*, 11: 1–3.

Bianchi, M., Prandi, C. und Bonetti, L. (2021). Experience of middle management nurses during the COVID-19 pandemic in Switzerland: A qualitative study. *Journal of nursing management*, 29(7): 1956–1964.

Bös, N. (2022). „Riesige Belastung für mittlere Manager“. Frankfurter Allgemeine Zeitung. 19.10. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/homeoffice-und-flexible-arbeit-belastung-fuer-mittlere-manager-18366451.html>. Abgerufen am 24.11.2022.

Buick, F., Blackman, D., und Johnson, S. (2018). Enabling middle managers as change agents: Why organisational support needs to change. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2): 222–235.

Buss, W.C. und Kuyvenhoven, R. (2011). Perceptions of European Middle Managers of Their Role in Strategic Change. *Global Journal of Business Research* 5(5): 109–119.

Bynoe, V. (2022). A perspective on academic library middle management in the COVID era. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(4): 102559.

Cabrera, A., Collins, W.C. and Salgado, J.F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 245–264.

Caye, J.-M., Strack, R., Orlander, P., Kilman, J., Espinosa, E., Francoeur, F. und Haen, P. (2010). *Creating a New Deal for Middle Managers*. Boston Consulting Group und World Federation of People Management Associations.

Chatzopoulou, E., & de Kiewiet, A. (2021). Millennials' evaluation of corporate social responsibility: The wants and needs of the largest and most ethical generation. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3): 521–534.

Clark, P., Chapleo, C. und Suomi, K. (2020). Branding higher education: An exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26: 131–149.

ComTeam (2011). *Führung im Mittelmanagement*. ComTeam. <http://doku.comteam-ag.de/CTStudie2011.pdf>. Abgerufen am 23.06.2012.
Corbett, S. (2022). Establishing professional expectations in further education middle management: The human resource manager's perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6): 911–927.

- Črešnar, R., und Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0?. *Sustainability*, 12(11): 4417.
- Cruz, M. D. A., Corrêa, V. S., Diniz, D. M., & Borini, F. M. (2021). Influence of middle management on dynamic capabilities. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 612–634.
- Currie, G. und Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3): 53–69.
- Dämon, K. (2017). Der Druck ist noch nicht groß genug. In: *WirtschaftsWoche*, 30. März 2017. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/mittleres-management-der-druck-ist-noch-nicht-gross-genug/19587112.html>. Abgerufen am 25.12.2018.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E., und Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. In: *Strategic Management Journal*, 18(5): 407–425.
- Esposito, S.E. (2021). Glass Cliffs at middle management levels: an experimental study, *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(7): 838–858.
- Farnham, A. (2002). Managers as change agents. In: *Journal of Change Management*, 1(1): 21–29.
- Fifka, M.S. und Kraus, S. (2013). *Das mittlere Management – Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral*. Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.
- Fifka, M.S. und Becker, I. (2019). *Das mittlere Management – Noch immer gefangen im Sandwich?* Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Köln.
- Floyd, S.W. und Wooldridge, B. (1997). Middle management’s strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3): 465–485.
- Freimuth, J., Hauck, O. und Trebesch, K. (2003). They (n)ever come back – Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management. In: *Organisationsentwicklung*, 1(3): 24–36.
- Gjellebæk, C., Svensson, A., Bjørkquist, C., Fladeby, N. und Grundén, K. (2020). Management challenges for future digitalization of health-care services. *Futures*, 124: 102636.

Gjerde, S., und Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations*, 73(1): 124–151.

Gibson, L., und Groom, R. (2021). Understanding ‘vulnerability’ and ‘political skill’ in academy middle management during organisational change in professional youth football. *Journal of Change Management*, 21(3): 358–382.

Glaser, L., Stam, W. und Takeuchi, R. (2015). Managing the Risks of Proactivity: A Multilevel Study of Initiative and Performance in the Middle Management Context. In: *Academy of Management Journal*, 59(4): <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0177>.

Gratton, L. (2011). The End of the Middle Manager. In: *Harvard Business Review*, 80(1): 36.

Gualandi, R., Masella, C., Viglione, D., und Tartaglini, D. (2020). Challenges and potential improvements in hospital patient flow: the contribution of frontline, top and middle management professionals. *Journal of Health Organization and Management*, 34(8): 829–848.

Guldner, J. (2017). Überleben im Sandwich. *WirtschaftsWoche*, 26: 87–89.

Hammer, M. und Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. Nicholas Brierley.

Hassard, J. und Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatiotemporal boundaries and control. *Human relations*, 75(9): 1647–1678.

Henderikx, M. und Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. *Sustainability*, 14(2): 687.

Hermkens, F. (2021). Middle management a reinforcement of change. *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2): 20–28.

Hermkens, F. und Romme, A. G. L. (2020). The role of middle management in continuous improvement: The Bermuda Triangle of leadership, implementation and behavioral change. *Journal of Management*, 8: 24–35.

Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S. und Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. In: *Journal of Management* 44(4), 1505–1529.

Hiekkataipale, M. M., & Lämsä, A. M. (2019). (A) moral agents in organisations? The significance of ethical organisation culture for middle managers' exercise of moral agency in ethical problems. *Journal of Business Ethics*, 155(1): 147–161.

Hope, O. (2010). The Politics of Middle Managers – Sensemaking and Sensegiving. In: *Journal of Change Management*, 10: 195–215.

Huy, Q.N. (2001). In Praise of Middle Managers. In: *Harvard Business Review*, 79(8):72–79.

Joo, M. K., Lee, J. Y., Kong, D. T., & Jolly, P. M. (2022). Gender diversity advantage at middle management: Implications for high performance work system improvement and organizational performance. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22159>.

Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. und Wei, K.K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. In: *MIS Quarterly*, 29(1): 113–143.

Kanter, R. (1982). The Middle Manager as Innovator. In: *Harvard Business Review*, 60(4): 95–105.

Kendrick, M., Kendrick, K. B., Taylor, N. F. und Leggat, S. G. (2022). A qualitative study of hospital clinical staff perceptions of their interactions with healthcare middle managers. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4): 428–447.

Kienbaum und BMP (2022). Remote Leadership. https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2022/10/Studie_Remote_Leadership_2022.pdf. Abgerufen am 3.12.2022.

Kleinöder, N., Müller, S. und Uhl, K. (Hrsg.). (2019). „Humanisierung der Arbeit“: Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts. transcript Verlag.

Kohlrausch, B. und Zucco, A. (2020). Corona trifft Frauen doppelt – weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. *WSI Policy Brief*, Nr. 40, Mai.

Koontz, H. und O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.

Kötzle, A. (1997). *Strategisches Management – Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen*. Lucius und Lucius.

Kreikebaum, H. und Herbert, K. J. (2013). *Humanisierung der Arbeit: Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele*. Springer-Verlag.

Kunze, F., Hampel, K. und Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* Universität Konstanz. <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/a556f391-d013-465d-8bfd-7473824cc896/content>. Abgerufen am 26.11.2022.

Laine, P.-M. und Vaara, E. (2007). *Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group*. *Human Relations*, 60: 29–58.

Machado, L. A., Bernardes, M. E. B. und Vaz, S. L. (2022). *Relationship evolution between the top and middle management in a strategic implementation process in the context of the COVID-19 crisis*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2): 21448.

Managermagazin (2015). *Warum Mittelmanager so häufig leiden*. 5. Februar 2015. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/fuehrung-im-mittelmanagement-die-fehler-der-manager-a-1015702.html>. Abgerufen am 15.01.2019.

Mangaliso, M. P. (1995). *The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers*. *Journal of management*, 21(2): 231–250.

Marshall, S. G. (2012). *Educational middle change leadership in New Zealand: The meat in the sandwich*. *International Journal of Educational Management*, 26(6): 502–528.

Martela, F. (2022). *Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management?* *Journal of Organization Design*: 1–7.

Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2023). Dealing with the downsides of new work: The reactions of middle managers to the decline in middle management. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.001>.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.

Mintzberg, H. und McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160–197.

Morandi, F., Angelozzi, D. und Di Vincenzo, F. (2021). Individual and job-related determinants of bias in performance appraisal: the case of middle management in health care organizations. *Health Care Management Review*, 46(4): 299–307.

Mückenberger, U. (2015). Arbeit vom Menschen her denken: Was wäre heute unter ‚Humanisierung der Arbeit‘ zu verstehen. Hoffmann, R./ Bogedan, C. (Hrsg.): 247–259.

Neuland, M (2004). Aller Anfang ist schwer. In: *Harvard Business Manager*, Juni.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54(4): 102070.

Oliver Wyman (2010). *Das mittlere Management als erfolgskritischer Faktor im Restrukturierungsprozess*. Oliver Wyman.

Osterman, P. (2008). *The Truth About Middle Managers*. Harvard Business Press.

Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D. und Hom, P. W. (2017). When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5): <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072>.

Pascale, R.T., Milleman, M. und Gioja, L. (1997). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 75(6): 127–139.

Penning Consulting und Forsa (2017). Führungsbarometer 2017. Köln.

Peters, T. (1991). Middle Managers Manifesto. <https://tompeters.com/columns/1991-middle-managers-manifesto/>. Abgerufen am 22.10.2022.

Phillipeit, T. (2009). Stuck in the Middle – Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. In: Organisationsentwicklung, 2: 21–31.

Prognos (2011). Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger. Prognos.

PWC (2020). Umfrage digitale Führung. <https://www.pwc.at/de/aktuelle-themen/digitale-fuehrung-post-covid.html>. Abgerufen am 2.1.2021.

Raelin, J. D. und Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. In: Journal of Change Management, 11(4): 481–507.

Raes, A., Heijltjes, M., Glunk, U. und Roe, R. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Modell. In: Academy of Management Review, 36(1): 102–126.

Raman, S.R. (2009). Middle managers' involvement in strategic planning: an examination of roles and influencing factors. In: Journal of General Management, 34(3): 54–74.

Reynders, P., Kumar, M., und Found, P. (2022). 'Lean on me': an integrative literature review on the middle management role in lean. Total Quality Management & Business Excellence, 33(3–4): 318–354.

Robbins, S. P. und Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior.

Pearson Schirmer, F. (2000). Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Gabler.

Schubert, T., und Tavassoli, S. (2020). Product innovation and educational diversity in top and middle management teams. Academy of Management Journal, 63(1), 272–294.

Schuler, B. A., Orr, K., und Hughes, J. (2023). My colleagues (do not) think the same: Middle managers' shared and separate realities in strategy implementation. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113782>.

Seidl, D., von Krogh, G. und Whittington, R. (2019). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Shi, W., Markoczy, L. und Dess, G. G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens. *Journal of management*, 35(6): 1453–1480.

Soltani, E. und Wilkinson, A. (2010). Stuck in the middle with you. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 30(4): 365–397.

Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., und Ghislieri, C. (2021). The good, the bad and the blend: The strategic role of the “middle leadership” in work-family/life dynamics during remote working. *Behavioral Sciences*, 11(8): 112.

Stahl, H. K. (2004): Stützen des Unternehmens – Die neue Rolle des Mittelmanagements: Was sind die besonderen Fähigkeiten des Mittleren Managements? In: *Harvard Business Manager*, April: 24–35.

Steinmann, H. und Schreyögg, G. (1990). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Gabler.

Strack, R., Caye, J.-M., Lassen, S., Bhalla, V., Puckett, J., Espinosa, E., Francoeur, F. und Haen, P. (2010). *Creating People Advantage 2010*. Boston Consulting Group und World Federation of People Management Associations.

Styhre, A. und Josephson, P.-E., (2006). Revisiting site manager work: Stuck in the middle? In: *Construction Management and Economics*, 24: 521–528.

Sukoco, B. M., Adna, B. E., Musthofa, Z., Nasution, R. A. und Ratmawati, D. (2022). Middle Managers' Cognitive Styles, Capacity for Change, and Organizational Performance. *SAGE Open*, 12(1): 21582440221081132.

Szabó, L. und Csepregi, A. (2011). Competences Found Important for Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Enterprises. In: *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(3): 41–58.

Thiele, C. (2022). Warum das mittlere Management so wichtig ist. *Personalwirtschaft*. 30. August. <https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/warum-das-mittlere-management-so-wichtig-ist-141487/> Abgerufen am 2.2.2023.

Ugoani, J. (2021). Outcomes of the challenges of middle management in the crossfires of top and lower management. *Saaransh RKG Journal of Management*, 13(1).

Vahs, D. und Leiser, W. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten*. Deutscher Universitätsverlag.

Van der Voet, J. und Vermeeren, B. (2017). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American Review of Public Administration* 47(2):230–252.

Volkens, B. und Fifka, M. (2019). *Ready for Take-Off – Wie die Lufthansa ihr Personal auf die Zukunft vorbereitet*. Campus.

Walgenbach, P. (1999): *Mittleres Management: Aufgaben – Funktionen – Arbeitsweisen*. Gabler.

Weber, J. (2019). Understanding the millennials' integrated ethical decision-making process: Assessing the relationship between personal values and cognitive moral reasoning. *Business & Society*, 58(8): 1671–1706.

Wilkinson, N. und Calvo-Amodio, J. (2022). *Middle Management: A Systemic Consideration Of Middle Managers Role In Organizations*. Huntsville: American Society for Engineering Management (ASEM). <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/middle-management-systemic-consideration-managers/docview/2771104280/se-2>. Abgerufen am 22.10.2022.

Willcocks, L. P. und Griffiths, C. (2010). The crucial role of middle management in outsourcing. *MIS Quarterly Executive*, 9(3): 177–193.

Zimmerer, T. und Taylor, G. (1989). Why Middle Managers Quit. *International Journal of Value Based Management*, 2(1): 71–78.

Impressum

Herausgeberinnen

Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Annenstr. 15
50354 Hürth
www.juergen-meyer-stiftung.de
Kontakt: vorstand@jm-stiftung.de

Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik
Max-Brauer-Allee 22
22765 Hamburg
www.stiftung-wirtschaftsethik.de
Kontakt: post@stiftung-wirtschaftsethik.de

Verfasser der Studie

Prof. Dr. Matthias Fifka
Milena Störmer
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, ins. Strategisches
und Werteorientiertes Management
Institut für Wirtschaftswissenschaft
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Kochstr. 4
91054 Erlangen
Kontakt: matthias.fifka@fau.de

Bildnachweise

Getty Images
(Titel, S. 18, 22, 34, 81 und 97)

© 2023

Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik
Alle Rechte vorbehalten

Layout, Satz und Gesamtherstellung

SHE Kommunikationsagentur, Frankfurt am Main

