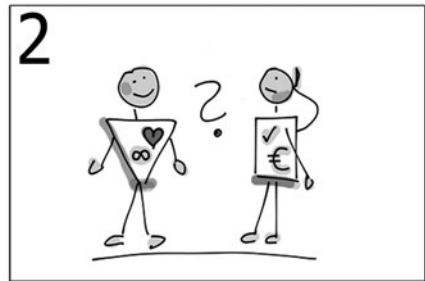
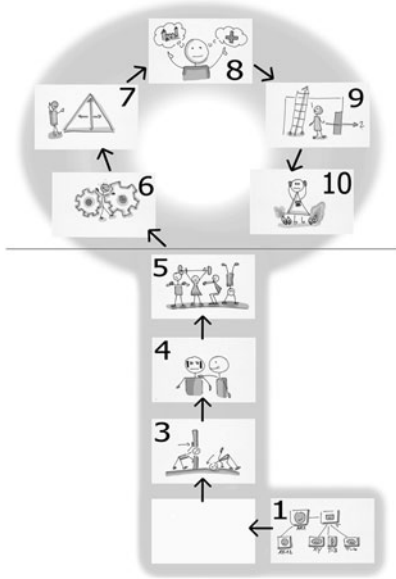


„Good work“ = „good job“?

2

Engagement und Leistung in der Unternehmensmitte



Schlüsselement 2: Engagement und Leistung

Zusammenfassung

Umfragen verschiedener Beratungsinstitute zur Situation des Mittleren Managements aus den letzten zehn Jahren belegen es immer wieder: Der Frust in der Unternehmensmitte steigt und die Leistungsbereitschaft droht zu sinken. Den Kern dieses Kapitels bilden daher zwei Fragen: 1) Woher kommt dieser Trend und welche Ursachen stecken dahinter? 2) Welche Bedeutung haben heutzutage Ethik- und Sinnfragen für die Motivation und Leistung des Mittleren Managements?

Praxisberichte und Studien geben Einblicke in die Motivations- und Frustfaktoren der Sandwichposition. Konkrete Impulse und Beispiele zeigen, wie persönliche Zufriedenheit und berufliches Engagement auf der Mittleren Führungsebene gesteigert werden können.

2.1 Was macht „gute Arbeit“ in der Unternehmensmitte aus?

Stellen Sie sich selbst einmal kurz folgende Frage, während Sie an die Mittleren Führungskräfte in Ihrem Unternehmen denken: *Würden Sie die Arbeit der Mittleren Manager als „gute Arbeit“ bezeichnen?*

Gute Arbeit kann einerseits verstanden werden als „good work“ – nach Howard Gardner (Gardner et al. 2001) im Sinne einer Arbeit, die erfüllend und sinnvoll ist. Oder der Begriff kann ganz simpel eine gute Arbeitsleistung bezeichnen – d. h. also einen „good job“. Woran haben Sie in erster Linie gedacht? Wie fällt Ihre Antwort aus? Nach welchen Kriterien bewerten Sie die Arbeit des Mittleren Managements? Und: Würden die Mittleren Manager die Frage genauso beantworten wie Sie?

Im Idealfall lässt sich die Arbeit eines Sandwichmanagers nicht nur als „good job“, sondern auch als „good work“ bezeichnen: Nimmt man die wesentlichen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zusammen, so zeigt eine Mittlere Führungskraft dann dauerhaft die beste Leistung, wenn sie zugleich hochmotiviert und hoch kompetent ist, die eigenen Stärken einsetzt, in ihrer eigenen Arbeit einen Sinn sieht und eine hohe Verantwortung und einen inneren Antrieb verspürt, exzellente Ergebnisse zu erreichen. Leistung und Zielerreichung werden belohnt, und die Führungskraft optimiert ihr eigenes Verhalten, um dauerhaft erfolgreich zu arbeiten. „Good work“ und „good job“ halten sich dabei in etwa die Waage (siehe Abb. 2.1). Die Tätigkeit an sich führt dann zu einem Gefühl von beruflicher Erfüllung und ist somit zwar kraftraubend, aber zugleich auch energispendend. Dadurch gelingt es der Führungskraft, aus den täglichen kleinen und großen Erfolgserlebnissen Kraft für neue Herausforderungen zu schöpfen. Misserfolge werden vor diesem Hintergrund gut verarbeitet und führen nicht zur Frustration oder Demotivation.

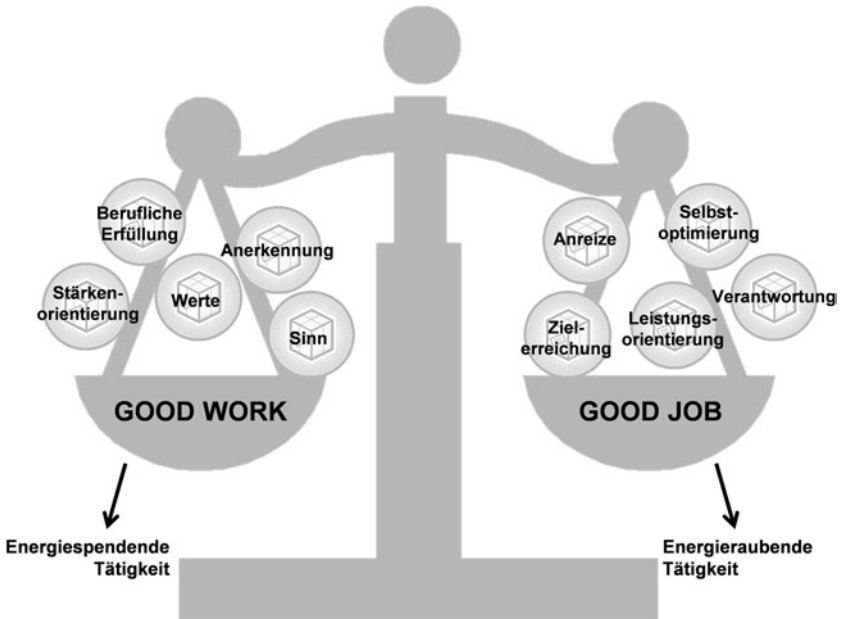


Abb. 2.1 „Good job“ und „good work“ sollten sich die Waage halten (eigene Darstellung)

Wenn ein Sandwichmanager jedoch ausschließlich danach strebt und daran gemessen wird, einen „guten Job“ zu machen und dabei die „good work“ aus dem Blick gerät, so stehen hauptsächlich die Themen „Zielerreichung und Leistung“ im Vordergrund sowie auch die dazu nötigen individuellen Voraussetzungen (z. B. das persönliche Kompetenzniveau, der Wille zur Selbstoptimierung und Verantwortungsübernahme). Für den Fall des Erfolgs warten materielle oder immaterielle Anreize auf die Führungskraft. Eine solche Tätigkeit ist sehr energieaufwendig und macht so lange Spaß, bis einmal der Erfolg und damit meist auch die Anerkennung ausbleiben. Wenn der betreffende Manager dann hohe Ansprüche an seine eigene Leistung stellt, zudem von seinem Umfeld unter Druck gesetzt wird, jedoch selbst wenig Sinn in seiner Tätigkeit sieht und Ethik und Werte im Hintergrund stehen, drohen Frust, Überforderung und im schlimmsten Falle ein Burnout. Wissenschaftlich untersucht haben diesen Effekt US-amerikanische Forscher (Pines et al. 2006): Sie beschreiben, dass hoch motivierte und verantwortungsvolle Personen vor allem dann von Burnout betroffen sind, wenn sie den Sinn und die gesellschaftliche Bedeutung der eigenen Arbeit nicht (mehr) sehen¹.

¹ Nähere Informationen zum Thema Burnout im Mittleren Management finden Sie auch in Kap. 10.

Vielleicht kann es nicht gelingen, jeden Sandwichmanager zu einem „good worker“ zu machen. Aber sowohl das Topmanagement als auch das Personalwesen und auch jeder Mittlere Manager selbst kann eine Menge dafür tun, dem Idealbild von „good work“ täglich näher zu kommen und damit die Frustfaktoren für das Sandwichmanagement möglichst gering zu halten.

Lassen wir kurz einige Praktiker zu Wort kommen. Um das Feld der „guten Arbeit“ näher zu beleuchten, wurden von der Autorin einige Topmanager und Personaler sowie Berater stichprobenartig befragt:

1. Woran erkennen Sie, dass eine Mittlere Führungskraft einen guten Job macht?
2. Wann geht eine Mittlere Führungskraft abends zufrieden nach Hause?
3. Wie muss eine Arbeit aussehen, die einen Mittleren Manager glücklich macht und erfüllt?

Achten Sie einmal darauf, welche Aspekte sich mit Ihrer eigenen Meinung decken und wo es Unterschiede gibt: Welche Fragen hätten Sie ähnlich und welche anders beantwortet?

Statements aus dem Topmanagement zum Thema „gute Arbeit“ auf Mittlerer Führungsebene

Quellen: 1) Topmanager (Branche: Medizinelektronik), 2) Topmanager (Branche: Konsumgüterindustrie)

Woran erkennen Sie, dass eine Mittlere Führungskraft einen guten Job macht?

1. ...die vereinbarten, aggressiven Ziele werden zuverlässig und nachhaltig erreicht; die Mitarbeiter entwickeln sich fachlich und persönlich mit zügigem Lernfortschritt weiter; für kritische Positionen im Bereich werden Nachfolger systematisch entwickelt; Klima, Umgangston und Motivation im Bereich „stimmen“; die Führungskraft und der Bereich sind exzellent mit allen anderen Funktionen in der Wertschöpfungskette vernetzt; Unternehmensziele haben Priorität gegenüber Bereichszielen; kreative Ideen werden generiert, gefördert und erfolgreich umgesetzt.

2. Eine Mittlere Führungskraft, die einen guten Job macht, erkennt man daran, dass sie mit den vielfältigen Erwartungen und Anforderungen, die von allen Seiten auf sie einströmen, professionell und gelassen umgehen kann, und vor allem auch daran, dass sie ihren Verantwortungsbereich nachhaltig entwickelt und prägt. Leider gelingt dies vielen Führungskräften auf Mittlerer Ebene nicht: Sie werden eher gestaltet, statt selbst zu gestalten.

Wann geht eine Mittlere Führungskraft abends zufrieden nach Hause?

1. ...Wenn sie einen guten Job gemacht hat – wie oben beschrieben.
2. ...Ich denke, das ist nicht viel anders als auf anderen Führungsebenen auch: Wenn man etwas bewegen kann, wenn einem etwas gelingt, das man sich vorgenommen hat, oder auch, wenn hochgesteckte Ziele erreicht werden – es macht zufrieden, wenn die eigene Arbeit und Anstrengung etwas bewirkt.

Wie muss eine Arbeit aussehen, die einen Mittleren Manager glücklich macht und erfüllt?

1. ...Die Aufgabe muss sinnhaft sein; die Verantwortung muss komplett bei der Führungskraft liegen: Ziele, Ressourcen, Entscheidungskompetenz; die Teamkompetenzen müssen zum Aufgabenspektrum passen (bzw. sich anpassen lassen); ‚Gewinnen‘ muss möglich, aber nicht trivial sein; die übergeordnete Führungskraft muss die Herausforderungen für den Mittleren Manager beurteilen und würdigen können; das ‚Umfeld‘ – andere Funktionen in der Wertschöpfungskette, Vorgesetzte, Betriebsklima etc. – muss ‚stimmen‘; Leistung muss gefordert, gefördert und belohnt werden.
2. ...Glück und Erfüllung sind große Worte...ich denke, beide Dinge kann eine Mittlere Führungskraft nur dann im Beruf finden, wenn sie mit entsprechendem Herzblut bei der Sache ist. ‚Dienst nach Vorschrift‘ macht sicher nicht glücklich. Leider weiß ich aus eigener Erfahrung, dass mit einem hohen persönlichen Einsatz auch die Grenze zum ‚Unglück‘ schnell überschritten ist, vor allem wenn die Dinge nicht so laufen wie erhofft oder geplant...Fremdbestimmung kann ganz schön unglücklich machen.

Statements aus Personalwesen und Beratung zum Thema „gute Arbeit“ auf Mittlerer Führungsebene

Quellen: 1) Staffing Manager (Branche: Marketing- und IT-Dienstleistungen), 2) Senior Consultant einer global agierenden Personalberatung

Woran erkennen Sie, dass eine Mittlere Führungskraft einen guten Job macht?

1. 360°-Feedback zu fachlichem Erfolg, Beitrag zum Geschäftserfolg, Weiterentwicklung (sich selbst und andere), Beitrag zum Erhalt der Unternehmenskultur.
2. ...Wenn die Ergebnisse stimmen und die Mitarbeiter und Prozesspartner gerne mit der Mittleren Führungskraft zusammenarbeiten. Meist erkennt man gute Mittlere Führungskräfte auch daran, dass sie keine Schwierigkeiten haben, offene Stellen im eigenen Bereich zu besetzen.

Wann geht eine Mittlere Führungskraft abends zufrieden nach Hause?

1. Zum Beispiel: nach einem erfolgreich abgeschlossenen Kundenprojekt.
2. Das hängt ganz davon ab, was der Person wichtig ist...ich denke aber, dass eine Mittlere Führungskraft auf jeden Fall dann *Unzufrieden* nach Hause geht, wenn sie überregelt wurde und über ihren Kopf hinweg Entscheidungen gefällt wurden, die den eigenen Verantwortungsbereich betreffen.

Wie muss eine Arbeit aussehen, die einen Mittleren Manager glücklich macht und erfüllt?

1. Eigenständigkeit, Weiterentwicklungspotenzial, Unterstützung/Förderung, die Möglichkeit, an anspruchsvollen Aufgaben zu arbeiten.
2. ...genügend Freiräume, inspirierende Chefs und Kollegen, fähige Mitarbeiter und dazu noch Ziele, die zwar anspruchsvoll sind, aber auch erreichbar, wenn man sich anstrengt.

2.1.1 Allgemeine Voraussetzungen für „gute Arbeit“ von Sandwichmanagern

Nachdem im vorherigen Kapitel Praktiker zu Wort kamen, was sie unter einer guten Arbeit im Sinne von „good work“ bzw. „good job“ verstehen, werfen wir nun einen Blick auf Untersuchungsergebnisse zu der Frage: *„Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein Sandwichmanager eine ‚gute Arbeit‘ leistet?“*

Ausgangspunkt bildet die in Unternehmen weitverbreitete Annahme, dass eine gute Arbeitsleistung aus einer Kombination von Kompetenz und Motivation sowie günstigen Rahmenbedingungen entsteht:

„Arbeitsleistung = Können x Wollen x Sollen & Dürfen“.

Für die Überprüfung dieser Gleichung werden zunächst ihre vier Elemente genauer betrachtet.

Arbeitsleistung

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitsleistung von Mitarbeitern oder Führungskräften in Unternehmen zu messen: So kann z. B. die Leistung einer einzelnen Person erfasst werden – oder auch die einer ganzen Gruppe. Als Kriterien wählt man entweder objektive Kennzahlen (z. B. Profitabilität, Qualität, Produktivität, Effizienz, Erreichung von Wochen-, Monats- bzw. Jahreszielen, Kundenzufriedenheit/-loyalität, Arbeitssicherheit und Mitarbeiterfluktuation) oder auch subjektive Bewertungen, z. B. in Form von Verhaltensbeobachtungen und Leistungsbeurteilungen (Fremdeinschätzungen) der entsprechenden Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter oder auch in Form von Selbsteinschätzungen der betreffenden Person.

Kompetenz („Können“)

Unter Kompetenz im wissenschaftlichen Sinne wird die persönliche „Disposition“² eines Individuums verstanden, eine bestimmte Leistung in einer realen Situation auch tatsächlich zu erbringen. Die „Kompetenz“ gibt daher auch Auskunft darüber, wie erfolgreich sich ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft in einer neuartigen Arbeitssituation verhalten wird. Eine „Disposition“ setzt sich u. a. zusammen aus persönlichen Werten, Persönlichkeitsmerkmalen und Bedürfnissen sowie aus Wissen, Qualifikationen und Fähigkeiten eines Individuums. Mit Kompetenz (als eine persönliche Disposition, eine bestimmte Leistung tatsächlich zu zeigen) ist also weit mehr gemeint als mit dem landläufigen Begriff der „Fähigkeit bzw. Qualifi-

² Damit sind die persönlichen „Voraussetzungen“ eines Menschen gemeint, die er für eine bestimmte Aufgabe/Anforderung mitbringt.

kation“. Denn die Fähigkeit oder Qualifikation beschreibt, ob eine Person für eine Stelle oder Funktion generell geeignet ist – dadurch kann jedoch noch keine zuverlässige Voraussage über die tatsächliche Leistung auf dieser Stelle getätigt werden. Zwei Experten auf dem Gebiet der Kompetenzdiagnostik unterscheiden folgende Kompetenzklassen: Selbstkompetenz bzw. Personale Kompetenz, Methodenkompetenz, Fach- oder auch Prozesskompetenz sowie die Sozial-kommunikative Kompetenz und die allgemeine Handlungskompetenz (Heyse und Erpenbeck 2004).

Motivation („Wollen“)

Folgt man der Definition des Gabler Wirtschaftslexikons, so ist „Motivation“...

...der Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen, und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.

Die Motivation bildet also die persönliche Triebfeder jedes Einzelnen, eine bestimmte Leistung überhaupt vollbringen zu wollen. Motivation kann somit als die „Wurzel“ oder auch „Quelle“ allen Handelns und als Grundvoraussetzung für eine gute Arbeitsleistung bezeichnet werden.

Die HayGroup führte im Jahr 2012 eine große Motivationsstudie bei 18.000 Mitarbeitern durch und stellte darin die provokante Frage „Was würde Mitarbeiter am ehesten zur Kündigung bewegen?“ Als Haupt-Kündigungsgründe – und damit wesentliche Motivations- bzw. Frustfaktoren – werden genannt: 1.) die Qualität des *Arbeitsklimas*, 2.) der vorhandene oder fehlende *Spaß an der Tätigkeit an sich* und 3.) das Verhalten der *Führungskraft, insbesondere Fairness und individuelle Förderung* (HayGroup 2012).

Eine der bekanntesten (Arbeits-)Motivationstheorien ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg. Seine Idee der Motivatoren und Hygienefaktoren hat bis heute Relevanz für den betrieblichen Alltag. Auch wenn es um das Mittlere Management geht, sollten Sie sich folgende Faustregeln vor Augen halten: Wenn Sie vermeiden wollen, dass die „Player“ in der Unternehmensmitte unzufrieden und demotiviert werden, so sollten Sie auf angemessene Bezahlung und Personalpolitik achten, auf ein gutes Verhältnis zum jeweiligen Topmanager als Vorgesetzten, auf ein kollegiales Verhältnis unter den Führungskräften gleicher Ebene sowie auf adäquate Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit. Wenn Ihnen aber darüber hinaus wichtig ist, dass Ihr Mittleres Management mehr als nur zufrieden

ist und einen besonderen Einsatz zeigen soll, dann sorgen Sie dafür, dass es für Erfolge besondere Anerkennung gibt, und fördern Sie spannende Arbeitsinhalte, Verantwortungsübernahme, schaffen Sie Möglichkeiten für Aufstieg, Beförderung und insbesondere persönliches Wachstum und Weiterentwicklung im Mittleren Management.

Um eine gute Leistung zu erbringen, sind also persönliche *Kompetenz* („*Können*“) und *Motivation* („*Wollen*“) erforderlich.

Soziale und strukturelle Rahmenbedingungen („Sollen & Dürfen“)

Die in der sozialwissenschaftlichen Forschung allgemein anerkannte „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen 1985) fügt dem persönlichen „Wollen“ (Motivation) noch die sogenannte „subjektive Norm“ hinzu. Damit ist die *Meinung des sozialen Umfeldes* gemeint, welches Verhalten als „erwünscht“ und welches als „unerwünscht“ gilt. Desweiteren wird dem persönlichen „Können“ (Kompetenz) noch die „subjektive Verhaltenskontrolle“ zur Seite gestellt. Dies meint, dass *Rahmenbedingungen* wie Ressourcen, offizielle Richtlinien, Strukturen oder Systeme in der Organisation hinderlich oder förderlich auf die Leistung der einzelnen Führungskraft einwirken können.

Die Rolle einer Mittleren Führungskraft wird generell mit der sogenannten „Sandwichproblematik“ in Verbindung gebracht. Was genau ist darunter zu verstehen, und wieso wirkt sich dieser Rollenkonflikt so stark auf die Motivation und die Leistung der einzelnen Führungskraft aus?

Die Sandwichproblematik resultiert zum einen aus einer *sozialen „Sandwichposition“* die bewirkt, dass eine Mittlere Führungskraft mit einer Vielzahl an Erwartungen aus dem beruflichen, aber auch privaten Umfeld konfrontiert wird, was im konkreten Entscheidungsfall zu moralischen Konflikten führen kann. Und zum anderen führt die *strukturelle „Sandwichposition“* dazu, dass die persönliche Handlungskompetenz der einzelnen Führungskraft in hohem Maße durch die komplexen Arbeitsabläufe, Prozesse und Richtlinien innerhalb der Organisation eingeschränkt wird.

- ▶ Die Werte und Überzeugungen, die persönliche Kompetenz und Motivation beeinflussen in erheblichem Maße die *Pläne* und das *Handeln* einzelner Personen in sozialen Organisationen. Neben diesen individuellen Faktoren darf jedoch das soziale und strukturelle Umfeld nicht außer Acht gelassen werden, das mal mehr und mal weniger – je nach Grad der persönlichen (Un-)Abhängigkeit – das Verhalten einer Mittleren Führungskraft fördert, aber auch behindert.

Ein Beispiel aus dem Alltag eines Mittleren Managers soll verdeutlichen, zu welchen moralischen Konflikten und zu welchem persönlichem Frust es führen kann, wenn die Erwartungen des sozialen Umfelds und die strukturellen Rahmenbedingungen nicht mit den eigenen Motiven und Zielen einer Führungskraft zusammenpassen.

Fallbeispiel: Moralische Konflikte in der Sandwichposition

Es gab eine Situation relativ zu Beginn meiner Funktionsübernahme als Mittlerer Manager, da hätte ich beinahe meinen neuen Job wieder hingeschmissen: Unser Unternehmen befand sich in einer wirtschaftlich angespannten Lage. Der Druck war hoch und die kurzfristig zu erledigenden Aufträge häuften sich von Woche zu Woche. Hintergrundinformationen vom Topmanagement, wie es mit meinem Bereich weitergehen würde, gab es kaum bis gar nicht. Eines Tages saßen wir im wöchentlichen Bereichsmeeting, und zehn Minuten vor Ende der Sitzung verkündete mein Vorgesetzter, dass die Logistikfunktionen, die in meinem Verantwortungsbereich lagen, im nächsten Monat einem neuen Bereich zugeordnet würden – und dazu noch ca. 10% der Mitarbeiter in andere Funktionen ‚zu entwickeln‘ seien, da das Unternehmen Logistikkosten in Millionenhöhe einsparen müsse.

Meine kritische Rückfrage, warum eine so weitreichende Entscheidung so kurzfristig umzusetzen sei und dazu noch ohne Einbeziehung der betroffenen Führungskräfte stattfand und ob es keine anderen Alternativen gäbe, wehrte mein Vorgesetzter mit den Worten ab: ‚Diese Überlegungen gibt es in der Geschäftsführung doch schon lange und schließlich geht es um die Erreichung der diesjährigen Budgetziele. Wir können gerne noch weiter darüber diskutieren, und ich kann Ihre Einwände an die Geschäftsführung weitergeben – aber, unter uns: Das wird an der Entscheidung nichts ändern, also machen Sie das Beste daraus.‘

Damit lag es dann an mir, diese aus meiner Sicht unausgereifte Entscheidung an meine Mitarbeiter zu kommunizieren – und das, obwohl ich zuletzt mit meinen Führungskräften über eine Stärkung und einen Ausbau der Logistikfunktionen gesprochen hatte, denn es kam in den vorigen Monaten immer wieder zu Versorgungsproblemen in den produzierenden Bereichen. Eine Reduktion der Kapazitäten war aus meiner Sicht der völlig falsche Schritt.

Die gesamte Situation bescherte mir in den folgenden Wochen einige schlaflose Nächte und hochemotionale Diskussionen mit meinen Führungskräften über den Sinn und Unsinn der Maßnahme sowie über die persönliche Zukunft einiger Mitarbeiter. Auch wenn am Ende alle Mitarbeiter neue Aufgaben gefunden haben und Geld eingespart wurde: Ich denke, dass einige Betroffene bis heute verärgert sind, wie das Ganze abgelaufen ist. Und ich frage mich noch manchmal, was ich hätte besser oder anders machen können. Normalerweise ist es mir nämlich sehr wichtig, meine Mitarbeiter in Entscheidungen einzubinden, es widerstrebt mir, Dinge umzusetzen, die nicht von der Mannschaft verstanden oder getragen werden. Aber mir waren ja die Hände gebunden, die Entscheidung fiel auf höherer Ebene – und leider gibt es bis heute immer wieder Veränderungen, die ähnlich ablaufen. Da heißt es dann eben: ‚Augen zu und durch‘. (Mittlerer Manager, Branche: Lebensmittelindustrie)



<http://www.springer.com/978-3-658-07965-9>

Mittleres Management - Schlüssel zum
Unternehmenserfolg
Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des
"Sandwichmanagements"
Walter, A.D.
2016, XIV, 294 S. 60 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-07965-9