

Mittelmanagement: Wichtig oder Ballast?

Die klassische Pyramide eines Unternehmens ist flacher geworden, das Mittelmanagement um Stufen gekürzt und trotzdem nicht kleiner. Im Gegenteil: Heute sind mehr Menschen im mittleren Management tätig (gemessen an der Anzahl Beschäftigten) als vor 30 Jahren, fast jede 12. Person. Der amerikanische Anthropologe David Graeber meint dazu: «Es ist, als würde Fett in Produktion und Dienstleistung abgeschnitten und in höheren Etagen angesetzt».

Um eine derartige Aussage realistisch zu beurteilen, muss der Begriff Mittelmanagement besser definiert sein. Es gibt die fachlichen Mittelmanager und die organisatorischen. Die fachlichen führen auf Grund ihrer fachlichen Dominanz und weisen möglicherweise organisatorische Mängel auf. Die organisatorischen verstehen sich auf das Führen und Fördern von Menschen, die fachliche Kompetenz besitzen, sind aber schwach im Beurteilen von Details. Und dann gibt es noch diejenigen, die dem Top-Management als «Fett» dienen (Parkinson'sches Gesetz) und eingesetzt werden, um Infos nach unten zu geben und Eigeninitiativen der Belegschaft zu ersticken, oder bürokratische Vorschriften zu erfüllen. Wo die Schwerpunkte sind, ist eine Frage der Branche, in welcher sich das Unternehmen bewegt.

Nur etwas ist überall gleich. Jeder Mittelmanager ist auch ein Mensch und strebt nach Bedeutung. Und deshalb wird «Fett» produziert durch Workshops, Team-Events, Gruppenmeetings und durch Schulungen, die oft von den Beteiligten als unnützlich bezeichnet werden. Produktiv (dass damit mehr Umsatz gewonnen wird) sind gemäss einer Studie höchstens 25%. Aber der Zeitaufwand enorm. Besonders jetzt, mit hybrider Arbeit, meinen viele Mittelmanager, sie müssten ihren Mitarbeitern, wenn sie schon einmal im Hause und nicht daheim sind, bezüglich Zusammenhänge etwas bieten.

Ist denn mittleres Management unnötig?

Im Gegenteil, ohne Mittelmanagement geht nichts. Aber im Einzelnen könnten Einsparungen vorgenommen werden. Beispielsweise hat Novartis in der Schweiz den Abbau von 700 Stellen im Management bekannt gegeben, ohne an

Umsatz zu verlieren. Es kommt auf die Branche an. In Branchen, in denen «Knowhow» und Wissen eine grosse Rolle spielen, wird das Mittelmanagement zum Entscheidungsträger. Das Topmanagement führt aus und kontrolliert. Auch in Dienstleistungsbranchen werden die Mittelmanager zu denjenigen, die den Geschäftsverlauf bestimmen. Das Mittelmanagement erfährt eine Aufwertung. Es sei für rasche organisatorische Marktanpassungen, für schnellen Wandel und für Personalentwicklung entscheidend.

Mittelmanagement im Sandwich.

Das Mittelmanagement könne diesen Ansprüchen aber nur nachkommen, wenn das Selbstbild und die Wichtigkeit des Mittelmanagers gehoben werden. Massnahmen sind:

1. Der Mittelmanager sieht sich zu oft hilflos im Sandwich zwischen Belegschaft und Top-Management eingeklemmt und vom Top-Management zu Handlungen gezwungen, die nicht seinen eigenen Wertevorstellungen entsprechen. Er braucht mehr Kompetenzen für seine Aufgaben.
2. Der Mittelmanager soll vermehrt nach seiner Rationalität und Provitabilität beurteilt werden, nicht nach Details seiner Anordnungen. Oft gelingen die besten Würfe gegen Gegebenheiten der Firmenführung. Aber die Einhaltung eines Unternehmenskodex mit Wertvorstellungen muss gesichert sein.
3. Um bedeutend zu sein, müssen Mittelmanager realistisch sein und sich selber in ihrer Aufgabe schulen und «erneuern». Zur Führungsaufgabe als Mittelmanager gehört, sich selber der Zeit und den Trends anzupassen, um nicht als «Oldtimer» in den Augen seiner Belegschaft zu erscheinen.
4. Das Mittelmanagement braucht klare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche. Aufgaben darüber hinweg, brauchen sein Einverständnis. Der Mittelmanager darf nicht durch andere Aufgaben von seiner Kernbestimmung abweichen.

Die Covid-Pandemie hat einige Veränderungen in wirtschaftlichen Bereichen gebracht. Das Mittelmanagement hat Grosses geleistet, um organisatorische Veränderungen zu meistern. Es braucht jetzt mehr Vertrauen und Rückhalt. *jb*