

## Der Schuldige ist gefunden: Das mittlere Management!?

**Das mittlere Management ist heute stark in der Kritik: sowohl Top-Management als auch Mitarbeiter äußern Unzufriedenheit. Was für Anforderungen werden gestellt? Und wie kann das mittlere Management diese erfüllen? Nicht Stellenabbau ist gefragt, sondern eine Rückbesinnung auf die eigentliche Leistung des mittleren Managements.**

„Ein Drittel unserer Führungskräfte müssten wir sofort rausschmeißen“, sagte mir kürzlich ein Vorstandsvorsitzender eines Konzerns. „Das mittlere Management ist wie eine Lehmschicht: Sie verhindert, dass klare Botschaften von oben nach unten dringen und umgekehrt verlässliche Informationen von unten nach oben. Wir können diese Leute in Deutschland aber leider nicht einfach rausschmeißen.“

Kritik kommt auch aus den Reihen der Mitarbeiter: Sie fühlen sich mit dem Druck allein gelassen. Ein Mitarbeiter drückt es so aus: „Ich würde gerne wissen, was mein Chef eigentlich so macht den ganzen Tag.“

Was hier krass formuliert ist, treibt heute viele Unternehmen um. Aber zu wenig wird der Frage nachgegangen, was die Gründe sind und wie das Problem behoben werden könnte.

**Was sind die Erwartungen, die das mittlere Management nicht zu erfüllen vermag?**

Unternehmen haben sich daran gewöhnt, dass die Umsätze und Gewinne Jahr für Jahr steigen. Nur die Zahlen des Vorjahres zu erreichen, bedeutet in der Wachstumsstrategie der Unternehmen schon Stillstand.

Auch Mitarbeiter haben sich daran gewöhnt, jedes Jahr mehr zu verdienen. Besonders problematisch dabei ist, dass der variable Teil des Gehalts an das Erreichen von Zielen geknüpft ist, die jedes Jahr erhöht werden. Erreichen sie den vorgegebenen Leistungszuwachs nicht, verdienen sie sogar weniger. So stehen Führungskräfte und Mitarbeiter unter dem permanenten Druck, die Leistungen des Vorjahres zu übertreffen.

Das mittlere Management ist hier besonders betroffen. Denn das sind jene Führungskräfte, die kaum mehr selber operativ tätig sind, aber sich auch noch nicht über die großen strategischen Entscheidungen definieren können.

Von diesen Führungskräften erwartet das

Unternehmen, dass sie die Mitarbeiter so führen, dass die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Die Zielvereinbarung ist die Rute, die man dem mittleren Management ins Fenster stellt. Der Mitarbeiter jedoch hat schon im letzten Jahr das ihm Mögliche getan. Wie soll er nun im neuen Jahr nochmals 10% draufsetzen können? Er erwartet sich Entlastung und Verständnis, nicht Druck. Das Ergebnis ist, dass Ziele verfehlt werden. Und man Schuldige sucht und diese auch gefunden hat: Das mittlere Management. So darf es auch nicht verwundern, wenn mit Informationen vorsichtiger umgegangen wird und sich Manager schützen. Es macht sich eine Hilflosigkeit breit, die systembedingt ist und auch nicht weggecoacht werden kann.

### Der veränderte Arbeitsprozess

Die Ursachen liegen jedoch nicht nur im gestiegenen Anspruchsdenken. Verändert haben sich auch Arbeitsprozesse, die es gerade dem mittleren Management schwer machen, überhaupt steuernd einzugreifen. Wir möchten das an zwei einfachen Beispielen erläutern:

#### Beispiel 1: Der Meister eines Installateurbetriebs delegiert einen Auftrag auf der Baustelle

Der Führungsprozess auf einer Baustelle besteht aus zwei Teilen:

1. der Auftragserteilung
2. der Auftragsabwicklung

**Die Auftragserteilung.** Der Meister geht mit seinen Facharbeitern auf die Baustelle. Er teilt die Arbeit ein, gibt ihnen die Pläne mit und fragt nach, wenn es Unklarheiten gibt.

**Die Auftragsabwicklung.** Der Meister ist auf der Baustelle präsent. Jeder Mitarbeiter kann ihn jederzeit ansprechen, um etwas zu fragen oder Feedback einzuholen. Der Meister kann die Arbeit kontinuierlich beobachten und jederzeit eingreifen, wenn es einmal hakt. Er sieht, was Mitarbeiter bewegt, kann ein aufmunterndes Wort sagen, Tipps geben, wie ein Problem zu lösen ist, oder auch stärker eingreifen, wenn die Arbeit nicht gut vorankommt.

In diesem Beispiel sind zwei Voraussetzungen einer starken und klaren Führung erfüllt: Die Führungskraft ist nah beim Mitarbeiter und sie hat den direkten Zugang zu den Informationen. Das gibt Sicherheit und bringt Klarheit.

### **Beispiel 2: Der Geschäftsführer eines Installateurbetriebs delegiert einen Auftrag für eine Baustelle die 200km entfernt ist**

Nun verändern wir an unserem ursprünglichen Beispiel zwei Voraussetzungen. Nehmen wir an, die Führungskraft ist kein Meister sondern der Geschäftsführer und die Baustelle ist 200 km von seinem Büro entfernt.

#### **Die Möglichkeiten zu führen sind nun verändert:**

**Die Auftragserteilung.** Die Auftragserteilung ist im Wesentlichen gleich und kann mit einer klaren Zielvereinbarung auf den Weg gebracht werden.

**Die Auftragsabwicklung.** Dem Geschäftsführer ist nun die Möglichkeit genommen selber in den Arbeitsprozess hineinzuschauen. Wenn er wissen will, wo die Arbeit steht und wie der Arbeitsprozess verläuft, muss er sich vom Mitarbeiter vor Ort informieren lassen. Damit ist die Führungskraft abhängig von den Informationen des Mitarbeiters. Dieser kann seine Führungskraft eingeschränkt, verzerrt oder auch irreführend informieren. Die Unterstützung, die der Mitarbeiter im Arbeitsprozess erwartet, wird er nicht mehr bekommen.

Diese Führungssituation ist für das mittlere Management typisch:

1. Die Führungskraft kann aus räumlichen Gründen während der Arbeit nicht anwesend sein. Sie wird damit abhängig von den Informationen des Mitarbeiters.
2. Der Mitarbeiter ist ihr als Experte häufig überlegen und die Führungskraft ist in der Einschätzung von Problemen und Schwierigkeiten von seinem Fachwissen abhängig. Das gibt dem Mitarbeiter eine starke Position und führt dazu, dass sich das Machtverhältnis teilweise umkehrt.

So erklärt sich die Verunsicherung der mittleren Führungskraft in ihrer Rolle. Sie kann dem Mitarbeiter nicht bei der Arbeit zusehen, sie versteht den Arbeitsprozess zu wenig, kann kaum direkt in ihn eingreifen, sie ist vom Arbeitsprozess ausgeschlossen und hat trotzdem die volle Verantwortung.

Was wir mit den Beispielen plakativ dargestellt haben, markiert die veränderte Führungssituation. Wenn dem Mitarbeiter im ersten Beispiel ein Fehler unterläuft, ist sowohl ihm selbst wie auch der Führungskraft klar, was

er falsch gemacht hat. Die objektive Bewertung ist eine Grundlage ihrer Beziehung.

Kommt jedoch z.B. ein Außendienstmitarbeiter ohne Auftrag nach Hause, weiß oft nicht einmal er selbst, ob er etwas falsch gemacht hat, und noch viel weniger kann es seine Führungskraft wissen. Sie muss sich auf die Darstellung des Mitarbeiters verlassen. Eine objektive Bewertung ist hier oft gar nicht möglich. Es verwundert daher nicht, dass der Mitarbeiter Angst hat, von seiner Führungskraft ungerecht beurteilt zu werden und auf der anderen Seite die Führungskraft die Befürchtung hat, dass sie vom Mitarbeiter falsch informiert wird.

So erklärt sich die Verunsicherung der mittleren Führungskraft in ihrer Rolle und auch die Unzufriedenheit des Mitarbeiters mit der Unterstützung, die er von der Führungskraft erwartet.

#### **Management by Objectives als Antwort?**

Die Führungskraft, die aufgrund der hohen Spezialisierung einerseits und der örtlichen Distanz andererseits in den Arbeitsprozess nur noch bedingt Einblick nehmen kann und der für ein differenziertes Eingreifen in diesen Prozess die Informationen und vielleicht auch das Spezialwissen fehlen, zieht sich auf die Vorgabe der Ziele und die Einforderung der Zielerfüllung zurück und verliert damit den Kontakt zum Mitarbeiter.

Das Führungskonzept „Management by Objectives“ hilft der Führungskraft zwar, Vereinbarungen kontrollierbar zu gestalten und Druck aufzubauen. Aber Mitarbeiter klagen, dass sie von ihrer Führungskraft mit dem Druck allein gelassen werden. Die Zielvereinbarung wird zum Druck-Instrument ohne Unterstützung.

Zusammenfassend kann man sagen: Während der Arbeit kann die mittlere Führungskraft nicht so präsent sein, wie es notwendig ist, um in den Arbeitsprozess eingreifen zu können. Nach getaner Arbeit zu führen, hat keine Auswirkung mehr auf die geleistete Arbeit, führt bestenfalls zu einer Verbesserung zukünftiger Ergebnisse. Führung wird damit auf die erste Phase im Führungsprozess reduziert: Mit der durchdachten Zielvereinbarung haben die Führungskräfte die großen Ziele im Blick, aber nicht den Weg dorthin. Um eine Vorstellung von diesem Weg zu gewinnen, müssten sie die Arbeitsprozesse Schritt für Schritt durchspielen und sie sich genau ansehen. Und genau darin liegt die Lösung.

## **Führung von Experten in einem veränderten Arbeitsprozess**

Die veränderten Arbeitsbedingungen verlangen nach einer Neudefinition der Führungsrolle. Ihre Arbeitsstelle verlagert sich von der „Baustelle“ ins „Gespräch“. Die Annäherung an diese neue Rolle schaffen wir mit der Frage:

Wo braucht der Mitarbeiter die Führungskraft?

Jeder Mitarbeiter braucht einen Gesprächspartner. Je komplexer die Aufgaben werden, desto stärker müssen sie durchdacht und geplant werden. Und genau an dieser Stelle ist der Mitarbeiter am offensten für Unterstützung. Es gilt, den Handlungsspielraum auszuloten und den besten Weg auszuwählen. Dabei ist es wichtig, mit jemandem reden zu können, der mit einer anderen Perspektive an die Arbeit herangeht, der Gesetzmäßigkeiten hinterfragt, blinde Flecken ins Bewusstsein ruft, zum Brainstormen von Alternativen animiert.

Die Aufgabenanalyse und die Planungsarbeit machen bei vielen Aufgaben einen wesentlichen Erfolgsfaktor aus. Unter den Kollegen und Mitarbeitern hat jeder mit seiner Aufgabe genug zu tun und muss sich darauf konzentrieren. Es gibt oft keine Person, die man für diese Hilfestellung in Anspruch nehmen kann oder will und die dafür auch geeignet ist. Diese Hilfe wird – und das mit Recht – von der Führungskraft erwartet.

Das klassische Management by Objectives stößt hier an seine Grenzen. Es braucht ein neues Führungsverständnis und ein neues Führungsinstrument, um dieser Anforderung zu begegnen. Was geschieht im Anschluss an die Zielvereinbarung? Welche Möglichkeiten bieten sich den Führungskräften auch in einer veränderten Arbeitsumwelt, in den Prozess einzugreifen und ihn zu steuern?

### **Die Lösung: Prozess-orientierte Führung**

Die Ziele im Auge zu haben ist wichtig. Aber im Anschluss daran gilt es, die genaue Vorstellung von den Schritten zu den Zielen zu gewinnen. Es gilt, genau zu überlegen: Was ist der erste Prozessschritt? Und was muss danach gegeben sein, damit man zum zweiten übergehen kann? Es ist diese genaue Vorstellung, an der nun Mitarbeiter und Führungskraft arbeiten, die am Ende wiederum diese Nähe bringt, dass der Mitarbeiter sagen kann: Die Führungskraft ist an meiner Seite. Sie kennt den gesamten Prozess. Wir haben ihn miteinander erarbeitet.

Die Führung dieses Gesprächs ist die Herausforderung für Führungskraft und Mitarbeiter. Die Führungskraft stellt die Fragen, die den Arbeitsprozess in Schritte gliedern, die Bedingungen aufzeigen, zu Problemen führen, für die eine Lösung gefunden werden muss.

Am Ende dieses Gesprächs hat der Mitarbeiter einen festen Plan und dieser ist mit seiner Führungskraft abgestimmt. Die Führungskraft weiß nun, wie der Mitarbeiter an die Arbeit herangehen wird, wo die Schwierigkeiten liegen und wann sie wieder mit ihm Kontakt aufnehmen muss.

Der Ort dieser Führung ist das Gespräch. Die Mittel sind: Eine bestärkende Gesprächsführung, die richtigen Fragen und ein verbindlicher Aktivitätenplan. Und das Prinzip dieses Führungskonzepts ist das gegenseitige Vertrauen.

Um dieses Gespräch führen zu können muss die Führungskraft nicht mehr Fachwissen haben als der Mitarbeiter, sie muss nicht die Ideen liefern, sie muss nur die richtigen Fragen stellen und sie muss im Stande sein, das Gespräch so zu führen, dass sich der Mitarbeiter nie provoziert, bestraft und „klein gemacht“ fühlt. Sie muss es so führen, dass der Mitarbeiter das Gefühl hat, er ist der Star in diesem Gespräch. Das ist das Konzept der Prozess-orientierten Führung.

Und was bedeutet dies für das mittlere Management?

Es ist nicht mehr länger eingeklemmt zwischen den Erwartungen des oberen Managements und den Erwartungen der Mitarbeiter. Indem der Mitarbeiter erfährt, dass er in seiner Führungskraft den richtigen Gesprächspartner hat, der mitdenkt und auf den er sich verlassen kann, öffnet er sich und gibt der Führung die Möglichkeit, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Der gemeinsam erarbeitete Plan gibt beiden Sicherheit, leitet den Mitarbeiter während der Arbeitserfüllung und gibt der Führungskraft die Möglichkeit gezielt einzugreifen und für Lösungen zu sorgen. Die Rolle des mittleren Managements wird gestärkt, weil es durch den tieferen Einblick in die Prozesse Mehrleistung möglich machen, aber auch unrealistischen Forderungen mit Fakten begegnen kann.

Prof. Dr. Paul Innerhofer  
Dr. Christian Innerhofer

ITO Business Consultants, München

## Prozess-orientierte Führung / Process-oriented Leadership

**Prozess-orientierte Führung** (Process-oriented Leadership, POL) bezeichnet das Vorgehen einer Führungskraft gemeinsam mit einem Mitarbeiter einen Prozess zu einem Ziel zu planen (Planungsphase) und bei der Erfüllung des Prozesses durch den Mitarbeiter kontrollierend und unterstützend einzugreifen (Führungsphase).

POL setzt das Vorhandensein eines Ziel voraus, etwa durch den Einsatz von Management by Objectives (MbO). Für POL ist sekundär, ob das Ziel frei gewählt, gemeinsam vereinbart oder vorgegeben wurde. Denn bei POL steht nicht das Ziel als solches im Vordergrund, sondern die Erarbeitung und Festlegung desjenigen Weges, der die besten Chancen verspricht, das wie immer geartete Ziel zu erreichen.

POL gliedert sich in zwei Phasen:

1. Die Planungsphase
2. Die Führungsphase

### Die Planungsphase

In der Planungsphase wird der Prozess beschrieben, durch den ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Es wird ein sogenannter *Prozessbaum* entwickelt mit konkreten Prozessschritten und angestrebten (Teil-) Ergebnissen. Der Prozessbaum wird schriftlich festgelegt und verbindlich vereinbart. Er stellt zum Zeitpunkt seiner Erstellung die Überzeugung von Mitarbeiter und Führungskraft dar, dass mit ihm das angestrebte Ziel realisiert werden kann. Bei der Entwicklung des Prozessbaums sprechen wir auch vom *Design*, um Ausdruck zu verleihen, dass es sich dabei nicht um ein mathematisches Herunterbrechen des Ziels handelt, sondern um einen kreativen Akt der Wegplanung.

Der Prozessbaum ist keine lineare Auflistung von Schritten, sondern eine kaskadisch angeordnete Prozesslandschaft, in der sich ein übergeordneter Prozessschritt jeweils in mehrere untergeordnete Prozessschritte aufteilen lässt. Wenn man also wissen möchte, wie genau ein bestimmter Prozessschritt erfüllt werden wird, geht man eine Ebene tiefer und schaut sich dort die Unterprozessschritte an. Dies ermöglicht die Betrachtung und Diskussion des Prozesses auf unterschiedlichen Aggregierungsleveln, um weder - wie es so schön heißt - den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen, noch den Baum vor lauter Wald.

### Die Führungsphase

Der in der Planungsphase entwickelte Prozessbaum stellt im weiteren Verlauf die Basis dar für die Aufgabenerfüllung durch den Mitarbeiter und die begleitende Führung durch die Führungskraft. Der Mitarbeiter arbeitet die geplanten Prozessschritte ab und erzielt (Teil-)Ergebnisse auf dem Weg zur Zielerreichung. Die Führungskraft wird zu festgelegten Zeitpunkten die Aufgabenerfüllung kontrollieren, Unterstützung leisten und - so notwendig - eine Justierung des Prozessbaums veranlassen.

Die Methode der regelmäßigen Besprechung des Prozessbaums nennen wir *Tracing*. Beim Tracing gehen Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam auf Ursachenforschung und gehen den Prozessbaum von oben nach unten durch, fragen sich jeweils welcher Prozessschritt kritisch war und folgen dem Baum bis zu dem Level, an dem das Problem offenkundig und lösbar wird. Dies können, müssen aber nicht die untersten Prozessschritte (=die Blätter des Prozessbaumes) sein.

### Weiterführende Informationen

C. Innerhofer, P. Innerhofer: Prozess-orientierte Führung, 2013, Buch in Vorbereitung

Oder wenden Sie sich an das Büro der ITO Business Consultants: Tel. +49 89 720176-0