Die mittleren Führungskräfte als wahre Herausforderung in Veränderungsprozessen

von Richard Glahn

Hat man einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung mit Unterstützung der Unternehmensleitung halbwegs zum Laufen gebracht, gelangt man an die wahre Herausforderung: Das mittlere Management. Während einige Führungskräfte des mittleren Managements den Prozess nach anfänglichen Erfolgen fördern, weil sie entdecken, dass sie durch Inanspruchnahme des Verbesserungsprogramms auch ihre Abteilungsziele besser erreichen können, erscheinen andere Führungskräfte als Zuschauer oder versuchen gar den Prozess zu blockieren.

In fast jedem Unternehmen gibt es eine gewisse Anzahl Führungskräfte, die trotz ihrer Führungsverantwortung im Herzen Sachbearbeiter geblieben sind. Diese „Führungskräfte" erleben Verbesserungsprogramme, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Verantwortung für die Optimierung aller Abläufe zu übernehmen, als ernste Bedrohung. Sie ignorieren das Programm zunächst soweit wie möglich und warten erst einmal ab, ob es sich nicht um eine Eintagsfliege handelt. Stellen sie dann fest, dass es sich nicht um ein Projekt, sondern tatsächlich um ein auf Dauerhaftigkeit ausgelegtes Programm handelt, versuchen diese Führungskräfte meist, alle noch so kleinen Erfolge im eigenen Verantwortungsbereich als ansehnliche Verbesserung zu verkaufen. So möchten sie den Verbesserungsanforderungen seitens der Unternehmensleitung irgendwie gerecht werden. Zeitgleich ersticken sie bei den eigenen Mitarbeitern jeglichen ernsthaften Verbesserungsimpuls und schützen so ihre eigene Rolle des besten Sachbearbeiters.

Dies vor Augen fragte mich neulich ein Unternehmensleiter, ob es für den Umgang mit diesem Phänomen ein Patentrezept gäbe? „Ja" antwortete ich ihm, „für jedes Unternehmen eines." Ich möchte hier kurz die beiden Extreme Familienunternehmen und Großkonzern schildern und damit das Spektrum von Handlungsalternativen andeuten:

In Familienunternehmen herrscht meist eine auffallend wertebasierte Kultur vor, Entlassungen sind häufig tabu. In solchen Unternehmen werden oft große Anstrengungen unternommen, „Sachbearbeiter in Führungsverantwortung" zu echten Führungskräften zu entwickeln. Man bemüht sich, solche Mitarbeiter dahin zu entwickeln, dass sie strategisch statt operativ denken und handeln, man möchte sie zu Führungskräften entwickeln, die aktiv Personalentwicklung bzw. Coaching betreiben. Gelingt die Entwicklung vom „Sachbearbeiter mit Führungsverantwortung" zur echten Führungskraft, ist dieser werteorientierte Ansatz lobenswert. Jedoch kennt er auch Grenzen, denn manchmal lassen die „gut bezahlten Sachbearbeiter mit falscher Verantwortung" nicht von ihrem Selbstverständnis ab, bester Sachbearbeiter anstatt Manager zu sein. In diesen Fällen frustrieren sie ihre Mitarbeiter, indem sie ständig in deren Bearbeitungsvorgänge hineinregieren, obwohl die Mitarbeiter ihr Aufgabengebiet oft seit Jahren gut beherrschen. In solchen Fällen muss bei aller Werteorientierung die Frage gestellt werden, ob man tatsächlich eine gesamte Abteilung mit fünf oder gar fünfundzwanzig Mitarbeitern unmotiviert halten und mittel- bis langfristig für den Verbesserungsprozess verlieren möchte, nur um einen einzigen Mitarbeiter nicht um seine irgendwie erworbene Führungsverantwortung zu bringen?

Dr. Richard Glahn, freiberufl. Trainer und CETPM-Referent

Das gegenteilige Bild zur Werteorientierung der Familienunternehmen zeichnen oft die großen Aktiengesellschaften, in denen manchmal bereits kurz nach dem Beschluss, einen Veränderungsprozess zu beginnen, der Impuls spürbar ist, die angesprochenen Nicht-Führungskräfte zu identifizieren, möglichst rasch aus ihren Stellen zu entfernen und durch vermeintlich bessere Nachfolger zu ersetzen. Dabei jedoch muss aus Erfahrung die Frage gestellt werden, ob dann tatsächlich fähigere Kollegen nachfolgen, oder ob man mit dem Hinauswerfen oder Degradieren der vermeintlich nicht lernfähigen Mitarbeiter sowie dem Neubesetzen der Stelle das Problem nicht lediglich an eine neue Generation und auf einen späteren Zeitpunkt verschiebt?

So liegt nach anfänglichen Erfolgen mit einem guten Verbesserungskonzept die wahre Herausforderung stets darin, zu entscheiden, wie weit man damit gehen möchte, Sachbearbeiter auf Führungspositionen oder schlichte Verweigerer des Wandels unter den Führungskräften zu entwickeln bzw. ab welchem Punkt man sie in die Linie zurückführen oder entfernen möchte.