

WISO

BERUFLICHES SELBSTVERSTÄNDNIS UND HAUPT- AUFGABEN MITTLERER FÜHRUNGSKRÄFTE – ERGEBNISSE EINER STUDIE IN OBERÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN UND NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

1. Hintergrund und Ziele der Untersuchung	142
2. Methodisches Vorgehen	143
3. Ausgewählte Ergebnisse	144

Auszug aus WISO 4/2001

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@ak-ooe.at

Internet: www.isw-linz.at

Brigitta Nöbauer

wissenschaftliche
Mitarbeiterin am
Zentrum für Soziale
Kompetenz an der
Universität Linz

141

Die hier vorgestellte Studie ist Teil eines Kooperationsprojektes zwischen Arbeiterkammer und Zentrum für Soziale Kompetenz an der Universität Linz. Diese Kooperation steht unter dem Überbegriff „Führung im Wandel“, was bewusst im doppelten Sinne gemeint ist: Thematisiert werden soll einerseits, welche Rolle Führungskräften in Phasen organisationaler Veränderungen zukommt. Andererseits geht es auch um veränderte Rahmenbedingungen, die mittlere Führungskräfte¹ durch organisationale Veränderungen für ihre eigene Tätigkeit und Laufbahn vorfinden. Unter dieser Fragestellung stehen auch die in diesem Beitrag diskutierten Ergebnisse.

1. Hintergrund und Ziele der Untersuchung

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Auseinandersetzung mit mittleren Führungskräften insofern von Interesse, als seit einigen Jahren immer wieder die Frage gestellt wird, ob es in Zeiten der Dezentralisierung, des „Empowerments“ von Mitarbeitern und der „Verschlankung“ von Unternehmen noch einen sinnvollen Platz für die mittleren Manager gibt.² Praktikerliteratur und Seminarangebote halten eine Fülle von Rezepten, Tipps und Tricks für Führungskräfte bereit, die veränderte Anforderungen „in Zeiten turbulenter Veränderungen“ bewältigbar machen sollen. Weitgehend offen ist aber, wie Führungskräfte selbst ihre Arbeitssituation, die Rahmenbedingungen, Zwänge, Belastungen und Handlungsspielräume ihrer Tätigkeit wahrnehmen und wie sie damit umgehen.³ Während das wissenschaftliche Interesse vor allem darin liegt, Material über eine bislang im deutschsprachigen Raum wenig erforschte Gruppe zu erhalten, ist das Anliegen der Arbeiterkammer eher interessenspolitisch ausgerichtet: In Bezug auf Arbeitnehmer-Interessenvertretung nehmen mittlere Führungskräfte eine paradoxe Stellung ein: Zwar sind sie auf Basis eines Arbeitsvertrages in die Unternehmen eingebunden und haben daher formal Arbeitnehmer-Status. Ihre Funktion verlangt jedoch, dass sie sich mit den Zielen der Eigentümer bzw. Kapitalgeber identifizieren. Sie müssen sie „nach unten“ vertreten und durchsetzen. Nicht zu unrecht

spricht man daher von „Sandwich-Führungskräften“. Interessant ist unter dieser Perspektive die Frage nach dem Selbstverständnis von Führungskräften und ihrer Einstellung zu kollektivem Interessenhandeln.

"Sandwich-Führungskräfte"

In Veränderungsprozessen bilden mittlere Führungskräfte und Betriebsräte unterschiedliche Allianzen: In bestimmten Situationen sind sie die „Hauptkontrahenden“, in anderen werden gleichgerichtete Interessen wahrgenommen. Diese entstehen z. B. dann, wenn sich die mittleren Führungskräfte als „Verlierer“ sehen. Gemeinsame Interessen können auch sichtbar werden, wenn in Konzernstrukturen dem Betriebsrat eine größere Chance eingeräumt wird, die Managementphilosophien der Konzernspitze in Frage zu stellen, als dem lokalen Management.⁴

Konflikte zwischen mittleren Führungskräften und Betriebsräten werden häufig personalisiert und als aggressive oder blockierende Verhaltensweisen von Einzelpersonen interpretiert. Wenn aber das Handeln vom Hintergrund der Funktion im Unternehmen losgelöst betrachtet wird, so werden diese Konflikte meist in einer persönlich sehr belastenden Form ausgetragen (z. B. durch persönliche Abwertungen).

Allgemeines Ziel der vorliegenden Studie war, „Handlungslogiken“ mittlerer Führungskräfte zu skizzieren und in Zusammenhang mit ihrer Funktion und den Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit zu verstehen. Dabei gehen wir davon aus, dass Führungskräftehandeln nicht so sehr von Persönlichkeitsmerkmalen geprägt ist als von bestimmten Rahmenbedingungen und wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten. Unter Rahmenbedingungen verstehen wir z. B. die Organisationsstruktur, die Führungskultur im Unternehmen und Erwartungen an Führungskräfte.⁵

"Handlungslogiken" mittlerer Führungskräfte

2. Methodisches Vorgehen

Wir führten Interviews mit 23 mittleren Führungskräften und 6 Personalverantwortlichen⁶ in insgesamt 9 oberösterreichischen Wirtschaftsunternehmen bzw. Non-Profit-Organisatio-

Interviews mit 23 mittleren Führungskräften und 6 Personalverantwortlichen

nen. In den Gesprächen ging es um die Arbeitssituation der Führungskräfte (Hauptaufgaben, Anreize und Belastungen, Karrieremöglichkeiten), um Veränderungen in den Organisationen und damit verbundene Konsequenzen für die Führungskräfte sowie um ihre Einstellung zu kollektivem Interessenhandeln.

Die Unternehmen gehören unterschiedlichen Branchen an. Ihre Gemeinsamkeit war, dass derzeit Veränderungen auf

- gesamtorganisatorischer (z. B. Übernahme, Profit-Center-Bildung und Eingliederung in eine Holding-Struktur)
- arbeitsorganisatorischer Ebene (z. B. Gruppenarbeit, Prozessorganisation) und/oder
- der Ebene der Unternehmenssteuerung (z. B. Einführung von MbO, Führungsrichtlinien ...)

vor sich gingen bzw. in den letzten Jahren initiiert wurden.

3. Ausgewählte Ergebnisse

Aus der Fülle des Materials können hier nur einige Themen angesprochen werden. Wir beschränken uns auf folgende vier thematische Schwerpunkte:

- Wahrgenommene Hauptaufgaben mittlerer Führungskräfte
- Wahrgenommene Anreize und Belastungen
- Wahrgenommene Veränderungen und daraus resultierende Konsequenzen für mittlere Führungskräfte sowie
- Einstellung mittlerer Führungskräfte zu kollektiver Interessensvertretung

In der folgenden Darstellung werden die verallgemeinerten Ergebnisse durch ausgewählte Originalzitate aus den Gesprächen (kursiv gedruckt) illustriert.

3.1. Wahrgenommene Hauptaufgaben mittlerer Führungskräfte

3.1.1. Koordination und Mitarbeiterführung

Wenn Führungskräfte von ihren Hauptaufgaben sprechen, so werden vorwiegend Koordinationstätigkeiten und Mitarbeiter-

führung genannt. Diese beiden Aufgabenbereiche werden als eng zusammengehörig wahrgenommen. Wichtige Aufgaben dabei sind das Zur-Verfügung-Stellen der Ressourcen und die Planung ihres Einsatzes. Das umfasst auch die Personalagenden.

- *Im Prinzip einmal die Gruppe zu führen. Also Aufgaben einteilen, organisieren, den Überblick haben, was sie wirklich machen, Kontrolle. (Gruppenleiter Technik)*
- *Schauen, dass das Werkl prinzipiell rennt von der Infrastruktur, dass das Personal in der richtigen Qualität und Menge vorhanden ist, man muss schauen, dass die Abteilung vom Wissensstand her up to date ist, dass die richtigen Werkzeuge eingesetzt werden, dass die Leute auch wissen, wenn es neue Sachen am Markt braucht, das muss ich organisieren, dass das Know-how vorhanden ist. Ich gebe natürlich auch Grundrichtlinien vor, in welcher Art und Weise wir unsere Arbeit tätigen. (Abteilungsleiter Technik)*

Aus den Gesprächen erhielten wir aufschlussreiche Informationen, auf welcher Akzeptanzgrundlage die Befragten führen und was für sie „Führung“ konkret bedeutet:

Eine hohe fachliche Kompetenz, das „Mithalten-Können“ bzw. sogar ein fachlicher Vorsprung gelten als wesentliche Basis für die Akzeptanz durch die eigenen Mitarbeiter. Das wird sowohl in technischen als auch in kaufmännischen Bereichen so gesehen. Fachkompetenz dient weniger der Bewältigung inhaltlicher Fragestellungen, sondern steht vor allem in Zusammenhang mit der Führungsaufgabe. Auch wenn Führungskräfte keine fachlichen Tätigkeiten mehr machen, wird noch Bezug auf fachliche Anforderungen genommen:

- *Ich sag, ich hab auch gute Leute als Gruppenleiter und der eine oder andere vielleicht noch weiter unten, da ist ein Potenzial drinnen. Einfach das Verständnis zu haben, er ist eigentlich jetzt schon mehr in der Fachthematik drinnen. Da kann ich dem gar nichts mehr sagen, weil ich einfach zu weit weg bin schon. Aber die Akzeptanz dann auch zu*

*fachliche
Kompetenz als
Führungs-
grundlage*

haben, dass ich sag, das ist trotzdem mein Abteilungsleiter, obwohl ich eigentlich technisch gesehen den schon überflügelt habe. Das ist eben das Thema ... Fachaufgaben, fachspezifisch. Diese Akzeptanz, wennst die nicht hast, wird's schwierig.

- *Es klingt vielleicht altmodisch, aber meine Erfahrung ist, man muss fachlich gut drauf sein, sonst ist man bei uns weg vom Fenster. Da akzeptieren Sie die Mitarbeiter nicht. Das war so bei dem, von dem ich den Bereich ‚geerbt‘ habe. Die Mitarbeiter machen sich nur lustig. Man muss schon eine fachliche Autorität haben.*
- *Ich bin so gut, wie meine Mitarbeiter sind, und daher möchte ich auch versuchen, die Mitarbeiter sehr gut zu fördern und auszubilden. Der Erfolg kommt auf mich automatisch zurück. Ich sehe hier keine Konkurrenz, denn ich glaube, dass ich ja von der Erfahrung, Ausbildung, was das Fachliche anbelangt, mithalten kann.*

Die Führungskraft als Psychologe

Die befragten Führungskräfte wollen sich von „autoritären Vorgängern“, „Sklaventreibern“ oder „Peitschenknallern“ abgrenzen. Es geht darum, auf andere Weise Menschen zu Leistungen zu führen. Führungskräfte bezeichnen sich z. T. sogar als „eine Art Psychotherapeut“ oder als „Coach“. Alle Befragten haben Führungsschulungen besucht und berichten z. T. von sehr prägenden Erkenntnissen:

- *Ich wurde sehr autoritär erzogen und auch mein Führungsverhalten war so ausgelegt. Aber das demokratische Verhalten ist viel sinnvoller. Durch die Kurse von ... hat sich viel verändert. Ich habe 6 Kurse zu je 3 Tagen besucht, die mein ganzes Leben verändert haben. Ich habe damit auch meine Führung auf neue Füße gestellt. Es sind drei Psychogurus am Werk, die erklären, wie der Mensch funktioniert und wie Mitarbeiter zu führen sind, ohne dass ich demotiviere. (Abteilungsleiter Produktion)*

Als zentrale Führungsaufgabe wird erachtet, geeignete Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter herzustellen, damit sie gerne und effizient arbeiten. Darüber hinaus basiert Führung

auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter bestimmte Fähigkeiten und Stärken besitzt, die man als Führungskraft „diagnostizieren“ muss.

- *Ich habe einen einfachen Zugang: Wie kann ich das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters so gestalten, dass er sich wohl fühlt und Freude an der Arbeit hat? Man muss ihnen Freiraum lassen, wohin sie sich entwickeln wollen. Die Richtung gebe ich vor, aber der Weg dahin bleibt dem Mitarbeiter überlassen. Auch das Tätigkeitsfeld muss man auf die Mitarbeiter abstimmen, ich muss sie ihren Neigungen entsprechend einsetzen und auch ausbilden.*
- *... die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu identifizieren und aus den Mitarbeitern das Bestmögliche herauszuholen. Toll ist auch, wenn man festgestellt hat, dass der Mitarbeiter wieder in der Entfaltung einen Schritt weitergekommen ist.*

Die beiden Zitate veranschaulichen, dass die Vorstellungen über Führung sehr am einzelnen Mitarbeiter orientiert sind. Wenn die Befragten von ihren Führungsaufgaben und ihrer „Führungsphilosophie“ sprechen, kommt die Abteilung als Beziehungsgeflecht mit einer interpersonalen Dynamik kaum vor. Dies erstaunt umso mehr, als immer wieder der Teamgedanke betont wird.

3.1.2. Fachliche Aufgaben

Auch Fachaufgaben spielen innerhalb des Tätigkeitsspektrums von mittleren Führungskräften eine nicht unbedeutende Rolle. Dabei wollen nicht nur Führungskräfte kleiner Abteilungen fachliche Aufgaben wahrnehmen. Durch das Mitarbeiten signalisieren die Führungskräfte Nähe zu den Mitarbeitern. Sie sind auch der Ansicht, dass ihre Mitarbeiter dies erwarten. Schließlich sind fachliche Aufgaben auch eine Gelegenheit, das eigene fachliche Niveau zu halten, was ja als wesentliche Basis für die Akzeptanz als Führungskraft gesehen wird.

- *Durch das Betriebsumfeld ist es notwendig, dass ich mich ständig weiterbilde, sonst besteht die Gefahr, dass man bei*

*Nähe zu den
Mitarbeitern*

technischen Entwicklungen nicht mehr mitkommt. (...) Meine eigenen Weiterbildungskosten liegen zwischen 50.000 und 100.000 im Jahr, die meiner Mitarbeiter bei 6.000 bis 7.000 (65 Mitarbeiter)

- *Ich meine, es ist schon so, dass ich natürlich parallel immer wieder bei Projekten dann dabei bin, wo es dann wirklich heißt, der ... als Abteilungsleiter, ist aber wurscht, ist eine andere Schiene, Abteilungsleiter ist jetzt wurscht, der ... macht das Pflichtenheft.. (...) In Wirklichkeit ist es so und das ist auch ganz bewusst so gewollt. Das heißt also, so der Abteilungsleiter sitzt nur mehr oben und tut nur mehr dirigieren und die unten ‚tschinaln‘, das gibt es bei uns eigentlich gar nicht, sondern auch ein Abteilungsleiter kommt manchmal in die Rolle rein, wo er einfach auch irgendeine Aufgabe zu erledigen hat. Das ist nicht schlecht, weil man natürlich dann auch den Faden nicht so verliert. (15 Mitarbeiter)*

Von einigen Befragten wird die fachliche Zuständigkeit aber abgelehnt – teilweise mit einem weinenden Auge. Vor allem hoch qualifizierte Spezialisten kämpfen damit, keine fachlichen Aufgaben mehr erfüllen zu können.

Weitere Aufgaben, die von den Führungskräften genannt wurden, sind: Übersetzer zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung, aber auch Mittlerfunktion zwischen Abteilung und Kunden. Trouble-Shooting wird in zwei Zusammenhängen als eine der Hauptaufgaben genannt: Als Konsequenz verstärkter Delegation sind Störungen oder unvorhergesehene Ereignisse jene Restgrößen, für die mittlere Führungskräfte zuständig sind. Trouble-Shooting wird aber einhellig von Führungskräften in Projektstrukturen genannt. Zumindest zeitweise erleben sich diese Führungskräfte als stark fremdbestimmt.

3.1.3. Diskussion

Auf Grund ihrer beruflichen Werdegänge verfügen die mittleren Führungskräfte über ein umfangreiches Fachwissen bzw.

organisationsspezifisches Erfahrungswissen, das sie befähigt, mit Störungen, Problemen und neuen Anforderungen umzugehen. Sie sind daher wesentliche Wissensträger im Unternehmen⁷. Dieses Fachwissen stellt die Akzeptanzgrundlage in der Führungsfunktion bzw. einen inneren Erfolgsmaßstab dar („Mithalten-Können“). Es sichert aber auch eine gewisse Autonomie, die den Führungskräften ganz wesentlich ist („Da kann mir keiner dreinreden“).

Was im deutschsprachigen Raum vielleicht als Selbstverständlichkeit erscheint, relativiert sich im internationalen Vergleich. Walgenbach und Kieser⁸ untersuchen in ihrer Studie jeweils 10 Positionen im mittleren Management in drei vergleichbaren Unternehmen in Deutschland und Großbritannien. In ihrer Untersuchung zeigte sich, dass deutsche Manager in der Erledigung fachlicher Arbeiten einen wichtigen Bestandteil ihrer Aktivitäten sehen, nicht zuletzt deswegen, weil diese aus ihrer Sicht eine notwendige Voraussetzung ist, um den Führungsaufgaben überhaupt nachkommen zu können. Für britische Manager dagegen bedeutet effektives Management vor allem die Arbeitsprozesse am Laufen zu halten („Man-Management“).⁹

Die hohe Fachorientierung wirft auch einige Probleme auf: Bei der Übernahme der Position kann starke Fachbezogenheit die Delegation von Aufgaben behindern; Überlastung ist dann die Folge. Nicht selten kommen Führungskräfte auch unter Druck, wenn sie die entsprechenden Aufgaben nicht mehr wahrnehmen bzw. das fachliche Know-how im Vergleich zu den Mitarbeitern nicht mehr halten können (z. B. auf Grund der Breite des Wissens, fehlender Zeit etc.).

*Probleme hoher
Fachorientierung*

Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass Führungsprofile, die heute verbreitet mehr Generalistentum oder Unternehmertum von mittleren Führungskräften fordern, die autoritäts- und autonomiestützenden Effekte einer Fachorientierung gefährden. Vielleicht sind sie deshalb so schwer durchzusetzen. Ein neues Führungsverständnis aufzubauen wird nicht um diese Thematik herumkommen.

sozialer und fachlicher Puffer Neben ihrer Funktion als zentrale Wissensträger in Organisationen nehmen mittlere Führungskräfte auch eine *soziale Pufferfunktion* wahr, indem sie abteilungsintern eine Arbeitsatmosphäre schaffen, die einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse sicherstellt (vertikaler Puffer).¹⁰ Sie besteht darin, geeignete Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu bieten. Aber auch zwischen der Abteilung und den oberen Hierarchieebenen wird diese soziale Pufferfunktion wirksam. Daneben schreiben sie sich auch die Rolle eines *fachlichen Puffers* zu. Die Führungskräfte sind auf Grund ihrer Erfahrungen in der Lage, Veränderungen in der Umwelt, Störungen oder von Mitarbeitern verursachte Fehler abzufedern. Die Koordination zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten hat bislang nur eine geringe Bedeutung, durch die organisatorischen Veränderungen zeichnen sich aber stärkere Notwendigkeiten in diese Richtung ab.

3.2. Anreize und Belastungen mittlerer Führungskräfte

Wenn man die Einbindung mittlerer Führungskräfte als Austauschbeziehung mit dem Unternehmen begreift, geben Anreize und Belastungen Hinweise auf wesentliche Faktoren, die für die Aufrechterhaltung dieses Austauschverhältnisses relevant sind.

3.2.1. Wahrgenommene Anreize

Hauptanreiz Gestaltungsmöglichkeiten Als mit Abstand größten Anreiz sehen die Befragten die Gestaltungsmöglichkeiten, die mit ihrer konkreten Stelle verbunden sind. Diese umfassen sowohl Wahlhandlungen in Bezug auf das „Was“ (Einfluss auf Ziele, Schwerpunkte) als auch auf das „Wie“ (Wege zur Aufgabenerfüllung bzw. Zielerreichung).

- *An der Schnittstelle von strategisch geplanten Arbeitsrichtungen und konkreter Umsetzung zu arbeiten. Die Abteilungsleiter sind in die strategische Ebene so weit eingebunden, dass man dort wesentlich mitbestimmen kann.* (Personalverantwortlicher)

- ... weil man da wirklich freie Hand hat etwas zu verändern. Da sind keine Wände rundherum, wo es heißt, du musst da drin dich bewegen, du darfst ja nicht hinaus, sondern es ist ein großer Freiraum da, den man nützen kann. Man bekommt auch von den Vorgesetzten die Möglichkeit diesen zu nutzen. (Arbeitsvorbereitung)
- Das heißt es gibt Ziele, die sind natürlich definiert, aber der Weg zum Erreichen dieser Ziele, darin hat man relativ große Freiheiten. (Konstruktion)

In den Aussagen ist die Rede vom Einfluss auf Zielsetzungen, eigenen Ideen, Mitbeeinflussen und Verändern. Es wird aber auch signalisiert, dass es diesen Freiraum nur innerhalb gewisser Beschränkungen gibt, die durch Vereinbarungen, Vorgaben oder sonstige Regeln im Unternehmen entstehen. Diese werden ohne Probleme akzeptiert, im Rahmen von „Kundenorientierung“ sogar zur Maxime erhoben.

Neben der Mitarbeiterführung spielen auch die Rahmenbedingungen, unter denen die Führungskräfte ihre Arbeit verrichten (zeitliche Flexibilität, Betriebsklima), sowie Abwechslung als Anreizfaktoren eine Rolle. Einen gewissen Stellenwert nimmt auch das Image des Unternehmens ein, in dem die Befragten tätig sind. Arbeitsinhalte sind als Anreize weniger bedeutsam und Verantwortung wird im Gegensatz zu den Gestaltungsspielräumen nicht als Anreiz genannt.

3.2.2. Wahrgenommene Belastungen

Die häufigsten Belastungen werden von den befragten Führungskräften in den Rahmenbedingungen ihres Arbeitens gesehen. Dabei geht es im Wesentlichen um Beeinträchtigungen des normalen Arbeitsablaufes, z. B. durch Eingriffe aus der Hierarchie, fehlende Einflussmöglichkeiten¹¹, nicht planbare Ereignisse. Am meisten belastet fühlen sich Führungskräfte in diesem Zusammenhang durch das Verhalten von Vorgesetzten. Bei den Anreizen wurde deutlich, dass Führungskräfte selbst auferlegte Beschränkungen durch Vereinbarungen, durch Kunden oder sonstige Regeln nicht als Einschränkungen erleben. Nicht akzeptabel erscheinen je-

*Hauptbelastung
Hierarchie*

doch unmittelbare Eingriffe aus der Hierarchie. Dabei geht es vor allem um Einmischungen in klar abgegrenzte Zuständigkeiten, um das Brechen von Vereinbarungen, aber auch um Unklarheiten hinsichtlich Kompetenzen und Zuständigkeiten.

- *Inkonsequente Vorgesetzte. Wenn man sich nicht verlassen kann, dass Entscheidungen auch gelten und so durchgeführt werden.*
- *... Und das ist der Unmut, der entsteht, weil es so viele Eingriffe von der linearen Struktur gibt und zwar von der obersten Ebene in das Projektschema oder Projektleben. Und das sollte eigentlich nicht passieren. Das wurde von der Geschäftsführung gemeinsam mit uns ausgearbeitet und eingeführt und die Regeln werden gebrochen, von der Geschäftsführung oder (...). Der Ober sticht den Unter in diesem Sinn. Und dann sind die Leute oftmals demotiviert.*
- *Beziehungsklärungen sind mühsam. Das ist ein ganz wesentlicher Belastungsfaktor. Ich würde nicht zu denen gehören, die die quantitative Arbeitsbelastung als Hauptbelastung erleben, sondern eher die Friktionen zwischen den Hierarchieebenen.*

Weitere häufig genannte Belastungsfaktoren sind die Kommunikation mit Mitarbeitern und anderen Abteilungen sowie Konflikte zwischen Mitarbeitern.

- *Gruppenleitung ist die Ebene, die wenig umgesetzt. Wenn etwas zwischen Abteilungsleiter und Gruppenleiter besprochen wird, gehen sie zu ihren Mitarbeitern und sagen, das und das wurde besprochen, aber uns geht das nichts an.*
- *Das Nichteingestehen von Fehlern ist auch belastend. Das Kaschieren von Fehlentscheidungen ist sehr teuer und schmerzhaft. (...) Es gibt auch Konflikte zwischen den Abteilungen, da die kleinen Fehler viele Folgen für die anderen Abteilungen haben. Es gibt in der gleichen Hierarchiestufe immer noch Kollegen, die das Zugeben eines Fehlers immer noch als Schwäche und nicht als Stärke sehen.*

Die Arbeitszeit stellt keine Belastung für die Führungskräfte dar. Sie wird als zur Funktion gehörig wahrgenommen. Für die Hälfte der Befragten liegt die Arbeitszeit in der Bandbreite zwischen 40 und 49 Stunden, die andere Hälfte arbeitet um die 50 Stunden. Nur eine Person gibt an, 60 und mehr Stunden wöchentlich zu arbeiten.

Anreize und Belastungen differenzieren sich weiter, wenn man Führungskräfte fragt, was sie zu einer Kündigung veranlassen würde. Kündigungsgründe können als Mindestanforderung im Austauschverhältnis Unternehmen – Mitarbeiter verstanden werden. Auch wenn zahlreiche Befragte in der Realität kaum kündigen würden, so kann doch angenommen werden, dass ein Unterschreiten dieser „Schwelle“ zu vermindertem Engagement, geringerer Identifikation und „innerer Kündigung“ führen würde.

Hauptkündigungsfaktor ist die Beziehung zu den Vorgesetzten (in den meisten Fällen die Geschäftsleitung). Im Wesentlichen beziehen sich die Aussagen dazu auf „Rückendeckung durch Vorgesetzte“, auf den praktizierten Führungsstil im Unternehmen und persönliche Wertschätzung durch die Vorgesetzten.

- *Wenn es grobe Verfehlungen gibt, sodass ein Mitarbeiter gekündigt werden muss und das von oben nicht gedeckt wird bzw. erst schon, aber dann letztlich wieder nicht. Wenn die Rückendeckung nicht da ist ...*
- *Ja ... wenn das Verhältnis zum Chef nicht mehr passt, das tu ich mir nicht an... Der Chef ist sicher ein wichtiger Faktor. Und das heißt auch, wenn die Unterstützung nicht mehr da ist.*

Weitere Kündigungsgründe stellen die (inhaltliche) Veränderung des Arbeitsbereiches, Einschränkung von Handlungsspielräumen und eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen dar (z. B. durch wirtschaftliche Probleme).

3.2.3. Diskussion

Überlegene Fachkompetenz stellte den Führungskräften sowohl eine sichere Autoritätsbasis als auch eine gewisse

*widersprüchliche
Ergebnisse*

Autonomie und Spielräume zur Verfügung, in die andere in Ermangelung dieses Fachwissens nicht eingreifen konnten. Das scheint nun im Umbruch begriffen zu sein. Wenn Gestaltungsspielräume aber zu den herausragenden Anreizfaktoren zählen, ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte Veränderungen, die diese gefährden könnten, abzuwehren versuchen.

Auch Walgenbach stellt in seiner Studie die Frage nach den „Freuden und Leiden“ der mittleren Manager¹². Die von ihm befragten Manager sehen den Hauptanreiz ebenfalls in den Gestaltungsspielräumen, die ihre Funktion bietet. Hauptbelastungen sind bei Walgenbach Arbeitsmenge, Zeitmangel und fehlende Einflussnahme auf Entscheidungen. Der auch bei Walgenbach auftretende Widerspruch zwischen Gestaltungsspielräumen als Anreiz und fehlender realer Einflussnahme auf Entscheidungen als Arbeitsleid kann durch die Ergebnisse unserer Studie erklärt werden: Einschränkungen werden dann akzeptiert (bzw. gar nicht als solche wahrgenommen), wenn sie auf Selbstverpflichtung beruhen (z. B. durch Zielvereinbarungen, vereinbarte Prioritätensetzungen), durch „Sachzwänge“ oder bestimmte „Managementphilosophien“ (z. B. Kundenorientierung) entstehen. Sie sind aber schwer tolerierbar, wenn sie auf einer persönlichen Einflussnahme von Vorgesetzten beruhen. Direkte personale Steuerung wird von Führungskräften demnach weniger akzeptiert als apersonale Steuerungsmechanismen.

Interessant ist auch, die in unserer Studie herausgefilterten Belastungsfaktoren zu anderen Ergebnissen in Beziehung zu setzen. Ähnlich wie bei Walgenbach spielen auch von Faust et al.¹³ gefundene Haupt-Belastungsfaktoren in unserer Studie keine Rolle. Es sind dort „Zeit-, Terminvorgaben und Arbeitsintensität“, „Verantwortung für den Erfolg der Abteilung und für die Mitarbeiter“ sowie „Unruhe durch Veränderungen und Richtungswechsel in der Geschäftspolitik“. Verwunderlich ist vor allem, dass die von uns befragten Manager die Veränderungen kaum in Zusammenhang mit Belastungen bringen. Nur vereinzelt wird eine starke Verdichtung der Arbeit – bedingt durch die Veränderungen – angesprochen.

Aus den genannten Anreizen, Belastungen und Kündigungsgründen wird insbesondere die sensible Beziehung zu den Vorgesetzten deutlich. Abgesehen davon scheinen Kündigungsgründe wenig mit Anreizen und Belastungen zu tun zu haben: Zwar dürfte das Fehlen von Gestaltungsspielräumen eine Belastung darstellen, ist aber nicht unbedingt ein Kündigungsgrund. Ähnlich verhält es sich mit anderen Anreiz- und Belastungsfaktoren, z. B. Abwechslung, Arbeitsklima. Für Kündigung kommen eher Faktoren ins Spiel, die mit dem Unternehmen insgesamt oder der Art der Tätigkeit zusammenhängen.

Kündigungsgründe

3.3. Wahrgenommene Veränderungen und Konsequenzen

Ausschlaggebend für die Auswahl der Unternehmen war, dass derzeit bzw. in den letzten beiden Jahren wesentliche Veränderungen in Gang sind bzw. waren. Die von den Führungskräften angesprochenen Veränderungen beziehen sich auf folgende drei Ebenen (die Zahlen in Klammer bezeichnen Anzahl der Unternehmen, in denen diese Veränderung genannt wurde):

- Organisationsbezogene Veränderungen: Profit-Center-Bildung (2), Verkauf/Fusionierung (1), Einschleppen einer Hierarchieebene (2)
- Arbeitsbezogene Veränderungen: Poolbildung/Zerschlagung kleiner Zellen (1), Einführung Prozessorganisation (2), Projektorganisation (2), Gruppenarbeit (1)
- Kulturbezogene Veränderungen/Unternehmenssteuerung: Neue Managementsysteme (1), Führungskultur (alle Unternehmen)

3.3.1. Auswirkungen der Veränderungen

Während die genannten Veränderungen und ihre Hintergründe sehr unternehmensspezifisch beschrieben wurden, gab es relativ große Übereinstimmung in den Aussagen zu wahrgenommenen Konsequenzen. Dies deutet darauf hin, dass durch-

aus gewisse Trends festzumachen sind.

*steigender
Koordinations-
bedarf*

In sieben der neun befragten Unternehmen werden stärkere Koordinationsnotwendigkeiten zwischen einzelnen Unternehmensbereichen (Profit-Center, Abteilungen, Leistungsbereiche) geortet. Nach den Aussagen der Führungskräfte steigen die kommunikativen Anforderungen, mit Informationen muss anders umgegangen werden, Konfliktpotentiale nehmen ebenso wie die Bedeutung der Beziehungsebene zu:

- *Wir sind zurzeit noch die Summe der Einzelkonzepte. Es muss aber auch in Richtung gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit und Kooperation mit Netzwerkpartnern gehen. Ans Eingemachte geht's erst, wenn es um das Gesamtkonzept geht ...*
- *Es gibt für die Kernprozesse auch Owner und da hat es natürlich auch wieder Diskussionen, Spannungen gegeben: wie arbeiten die zusammen, wer hat das Sagen ... (...) Aber genau diese Strukturen bedingen, dass die Leute miteinander reden können.*

Während die in Kapitel 3.1.3. angesprochene soziale Pufferfunktion (Ausgleich von Störungen, für reibungslosen Ablauf sorgen) mittlerer Führungskräfte bislang nur nach oben und innerhalb der Abteilung wahrgenommen wurde, wird dies nun auch zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen verstärkt notwendig.

*Veränderung der
Aufgabenstruktur*

Ebenso einhellig waren die Befragten der Meinung, dass die Veränderungen zu einem stärkeren Wahrnehmen von Führungs- und Management-Aufgaben zwingen:

- *Ich kann mich um das ganze Fachthema gar nicht mehr so richtig kümmern; eher um das Management, weil ich muss mich nach oben hin reporten. Das heißt, meine Aufgaben sind ganz andere, wie sie früher ein Konstruktionsleiter gehabt hat.*
- *Ich erstelle mehr Strukturen und Systeme, die meinen Mitarbeitern die Arbeit erleichtern. Vom Fachlichen kommt man ganz weg.*

In diesem Zusammenhang kommt wieder die Problematik der

stark fachlichen Orientierung ins Spiel.

Auch die Zunahme der Verantwortung wurde in allen Unternehmen thematisiert, allerdings mit gegenläufigen Begleiterscheinungen. In der Hälfte der befragten Unternehmen sprachen die Führungskräfte davon, dass sowohl Verantwortung wie auch Gestaltungsspielräume größer geworden sind, die andere Hälfte war der Ansicht, dass die Einflussmöglichkeiten im Vergleich zur Verantwortung gesunken sind.

*steigende
Verantwortung*

- *Durch die flachen Strukturen sind die Gestaltungsmöglichkeiten größer geworden, aber es ist auch die Verantwortung gestiegen. Die Verantwortung ist überproportional gegenüber den Entscheidungen gewachsen.*
- *Ich habe jetzt mehr Verantwortung für Dinge, die ich nicht mehr so steuere wie früher. Ich muss aber auch dazu sagen, wir haben jetzt um so viel mehr Projekte wie früher, dass das gar nicht mehr ginge, weil ich die Kapazität nicht hätte.*

Worin sich steigende Verantwortung objektiv niederschlägt (z. B. Größenordnung von Budgets o. Ä.), wurde nicht konkret gefragt.

Neben diesen Haupteffekten wurden folgende Auswirkungen/Notwendigkeiten im Zuge der Veränderungen genannt:

- Karriereunsicherheit (Umgang mit Abstieg oder nicht eingetroffenen Aufstiegshoffnungen, schlechtere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten)
- Umgang mit Fehlern oder Scheitern in der Organisation muss überdacht werden
- Rollen- und Kompetenzunklarheit durch organisatorische Veränderungen
- Notwendigkeit eines neuen Führungsverhaltens (insbes. im Hinblick auf Kooperation, Vertrauen, soziale Kompetenz)
- Generationskonflikte (im Zuge von Umstrukturierungen)
- Steigende Rivalität und Bereichsegoismen im Zuge von Dezentralisierungsstrategien
- Widersprüche zwischen alten und neuen Regelungen
- Bürokratisierung, Reglementierung (als Begleiterscheinung)

- gen von Koordinationserfordernissen)
- Notwendigkeit einer Neudefinition der Rollen (Geschäftsleitung– Mittleres Management, Mittleres Management– Gruppenleiter)

3.3.2. Mögliche Konfliktpotenziale und Herausforderungen für mittlere Führungskräfte

Aus dem bisher Gesagten dürfte bereits deutlich geworden sein, dass die beschriebenen Entwicklungen sich auf die Hauptaufgaben mittlerer Führungskräfte auswirken. So steigen etwa Koordinationserfordernisse zwischen Unternehmens-einheiten, die Managementaufgaben nehmen an Bedeutung zu usw. Durch die Veränderung entstandene Effekte stehen aber auch in positivem bzw. negativem Zusammenhang zu beschriebenen Anreizen und Belastungen. Der Anreizfaktor „Gestaltungsspielräume“ könnte unter Umständen gefährdet sein, wogegen Mitarbeiterführung als Anreiz tendenziell gestützt wird. Unternehmensspezifisch können die Veränderungen aber auch Konsequenzen hervorrufen, die sich wechselseitig positiv oder negativ verstärken, z. B.: mehr Verantwortung und mehr Entscheidungsspielräume, steigender Konkurrenzkampf bei gleichzeitig höheren Koordinationsbedarfen oder steigende Verantwortung bei gleichzeitiger Rollen-unklarheit.

*positive und
negative
Verstärker*

Zwei solcher zusammenhängender Effekte wurden in vielen Unternehmen geäußert:

Bisherige Organisationsstrukturen sowie die fachliche Prägung der Führungskräfte haben eine gewisse „Innenorientierung“ der einzelnen Abteilungen bzw. Bereiche unterstützt. Vor allem durch Prozess- und Kundenorientierung entstehen auf arbeitsorganisatorischer Ebene höhere Abstimmungsbedarfe. Gesamtorganisatorisch machen Dezentralisierungsstrategien eine Koordination im Interesse der Gesamtorganisation notwendig. Die Rivalität wird nicht mehr über höhere Hierarchieebenen sichergestellt. Die Befragten sehen höhere kommunikative Anforderungen und

betonen die Bedeutung einer tragfähigen Beziehungsbasis zwischen den Führungskräften. Die wahrgenommene steigende Rivalität zwischen den Bereichen stellt aber denkbar schlechte Rahmenbedingungen dafür dar. Diese kann unter bestimmten Bedingungen durch Generationskonflikte und sinkende Karrierechancen verstärkt werden, die im Rahmen von Umstrukturierungen und Neubesetzungen deutlich werden. Weiters entstehen im Rahmen von Veränderungen Rollen- und Kompetenzunklarheiten, die eine Neudefinition des Rollengefüges über mehrere Hierarchieebenen erfordern. Diese bleiben häufig unbearbeitet und werden durch widersprüchliche bzw. nicht kompatible Regelungen verstärkt. Verschärfend wirkt sich eine damit gekoppelte steigende Verantwortung aus.

Leider gibt es zu diesem Themenbereich keine empirischen Vergleichsdaten. Die genannten Konsequenzen und Konfliktpotenziale korrespondieren jedoch weitgehend mit den in der Literatur zu neuen (dezentralen) Organisationskonzepten diskutierten Fragen und offenen Problemen.¹⁴

3.4. Einstellung mittlerer Führungskräfte zu kollektiver Interessenvertretung

In 8 der 9 befragten Unternehmen ist ein Betriebsrat gewählt; drei Führungskräfte waren selbst als Betriebsräte tätig. Ganz allgemein ist die Haltung der Befragten gegenüber kollektiver Interessenvertretung ambivalent. Manche Führungskräfte thematisieren sehr wohl ihre schwierige Stellung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern, die eine Form von Unterstützung notwendig macht. Andererseits gibt es Skepsis darüber, wie effizient der Betriebsrat die Rechte von Führungskräften vertreten kann. Die Einstellung zum Betriebsrat scheint auch davon beeinflusst zu sein, wie gut die Arbeitnehmervertretung im jeweiligen Unternehmen verankert und akzeptiert ist. Das hängt nicht zuletzt von der persönlichen Akzeptanz des Betriebsrates ab:

- *Eine Vertretung der Führungskräfteinteressen ist sicher-*

lich notwendig. Die mittlere Führungskräfte-Ebene muss Dinge umsetzen, von denen wir selbst betroffen sind, und haben den Gegendruck der Belegschaft mit ihrer Vertretung. Auf der anderen Seite ist die Geschäftsführung mit ihren Rahmenbedingungen und Zielen. Du stehst in der Mitte drinnen, helfen tut dir niemand. Du bist gezwungen, den eigenen Job zu ändern, dass er wegrationalisiert werden kann. Aber ich weiß nicht, wie das ausschauen sollte. Ich glaube nicht, dass Betriebsrat oder Gewerkschaft für Abteilungsleiter etwas bringen. Es sollte eher vom Unternehmen ausgehen und im Bereich Schulungen, Konfliktmanagement oder so was angeboten werden.

- *Auch für Führungskräfte wäre es sinnvoll, eine Vertretung zu finden, damit man nicht als Einzelperson dasteht, sondern Unterstützung erhält. Ich würde mich, wenn ich mich als Führungskraft sehe, würde ich schon sagen, dass für mich der Betriebsrat schon ein Vertretungsorgan ist. Auch wenn ich vielleicht, ja, ich glaube, dass ich mir das eine oder andere selbst regeln kann. (Führungskraft war selbst Betriebsrat)*
- *Unser konkreter Betriebsrat ist ein netter Kerl, ich kenn ihn schon ewig lang, aber es gibt bei uns ja mehr als einen Betriebsrat und da sind schon so komische Vögel dabei, von denen ich weiss, dass sie geflüchtet sind, weil man sie sonst nämlich gekündigt hätte. Und das ist schon ... das sind nicht die besten Mitarbeiter.*

Betriebsrat kein Ansprechpartner

Für die meisten Führungskräfte ist der Betriebsrat kein Ansprechpartner in eigenen Belangen. Bei Problemen oder Wünschen würde man direkt den Vorgesetzten kontaktieren. Zurückgeführt wird dies in erster Linie auf das eigene Selbstverständnis als Führungskraft und auf das Selbstverständnis des Betriebsrates.

- *Ich könnte mir nicht vorstellen, bei Kündigung oder so zum Betriebsrat zu gehen. Das regle ich mir selber.*
- *Betriebsrat ist die Gewerkschaft ... und Führungskraft und Gewerkschaft verträgt sich nicht. Der Betriebsrat vertritt die Wünsche der Belegschaft und ich als Führungskraft*

- vertrete die Interessen der Firma.*
- *Er ist der Betriebsrat für mich und auch für meine Mitarbeiter ... somit ist ein Rollenkonflikt bei ihm vorprogrammiert. Bei der Kündigung eines Mitarbeiters war er eher auf der Seite der Mitarbeiter, obwohl er auch auf meiner Seite hätte sein sollen.*
 - *Unseren Betriebsrat kannst im Prinzip vergessen, der tut gern Wadertage und Fischen organisieren, aber wenn es ums Eingemachte geht, dann ist der einfach schwach besetzt.*

Auch in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter wird der Betriebsrat nur teilweise in Anspruch genommen. Manche Führungskräfte wollen selbst eine Art Betriebsrat für ihre Mitarbeiter sein:

- *Selbst eine Art Betriebsrat für seine Mitarbeiter zu sein ist Aufgabe einer jeden guten Führungskraft.*
- *Es gibt auch bei uns in der Firma keinen Betriebsrat und damit ist man sehr bemüht, dass man die Mitarbeiter mit sehr viel Respekt, ordentlich, gesetzmäßig richtig behandelt. Manche Betriebsräte sind ja ganz ordentlich, aber ich habe oft auch die Erfahrung gemacht, dass sie sich nur beweisen wollen, damit sie ihre Existenz rechtfertigen und das kann auch unangenehm werden. (...) Man versucht von der Managementseite, dass man den Leuten keinen Grund gibt, sich einen zu nehmen.*

*Führungskraft
als Betriebsrat
für die Mit-
arbeiter*

Zusammengefasst lässt sich die Beziehung zu den Betriebsräten am ehesten mit „distanziert“ umschreiben. Viele Befragte erachten kollektive Interessenvertretung als nützlich und notwendig. Wenn man aber auf den konkreten Betriebsrat und auf mögliche Anlassfälle für seine Inanspruchnahme zu sprechen kommt, zeigt sich, dass er von den meisten Befragten nicht genutzt wird – weder für sich selbst noch in Mitarbeiterbelangen. Als denkbare Anlässe einer Inanspruchnahme werden ausschließlich Kündigung oder Gehaltsfragen thematisiert, die Verfolgung kollektiver Interessen ist nicht im Bewusstsein der Führungskräfte. Nur so ist es auch erklärbar, dass Führungskräfte sich als eine Art „Betriebsrat“ für ihre

Mitarbeiter definieren. Überhaupt nicht angesprochen wird die Rolle von Betriebsräten in Zusammenhang mit den Veränderungen im Unternehmen. Zumindest diese müssten Berührungspunkte zwischen Betriebsräten und Führungskräften darstellen.

Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass das ambivalente Verhältnis zum Betriebsrat einerseits daran liegt, dass mittlere Führungskräfte wenig Bewusstsein als eigenständige Gruppe und damit verbundene Interessen besitzen. Konsequenterweise stellt sich auch die Frage einer kollektiven Interessenvertretung nicht – weder in ihrer Rolle als Arbeitnehmer noch als eigenständige Gruppe. Aber auch für die Verfolgung von Individualinteressen scheint ihnen der Betriebsrat wenig geeignet. Hier schreiben sie sich überwiegend mehr Einfluss bzw. Schlagkraft zu.

3.5. Resümee

Ziel der Studie war es, Annahmen über „Handlungslogiken“ mittlerer Führungskräfte zu entwickeln sowie der Frage nach den Funktionen mittlerer Führungskräfte in neuen Organisations- und Managementkonzepten nachzugehen. Aus der Studie entsteht der Eindruck, dass mittlere Führungskräfte nach wie vor einen wesentlichen Platz im Funktionsgefüge von Organisationen einnehmen. Allerdings kommt in ihrem Arbeitsumfeld einiges in Bewegung:

Sie nehmen vermehrt Koordinations- und Pufferfunktionen zwischen einzelnen Bereichen wahr. Fachkompetenz, die bislang wesentliche Führungsgrundlage war und eine gewisse Autonomie sicherte, verliert durch die organisatorischen Entwicklungen und Veränderungen an Bedeutung. Für viele Führungskräfte gehen wesentliche Anreizelemente ihrer bisherigen Tätigkeit verloren. Der Betriebsrat hat praktisch keine Bedeutung als Interessenvertretung für mittlere Führungskräfte. Eher scheint die Unternehmensleitung in wenigen Fällen die Initiative zu ergreifen und bewusst an der (neuen) Rolle der mittleren Führungskräfte zu arbeiten. Wo dies der Fall ist, können sie ein starkes Selbstbewusstsein als Gruppe

entwickeln, wie folgende Aussage deutlich macht: „Nachdem wir eine sehr breite Führungsgruppe sind, können wir auch sehr breit Kulturgut bestimmen und das darf man nicht unterschätzen.“

Anmerkungen:

- 1 Unter Führungskräften werden in der Untersuchung jene Personen in Unternehmen verstanden, die Führungsverantwortung haben, aber nicht gleichzeitig Eigentümer oder Eigentümergehilfen (Geschäftsführer) sind. Mittlere Führungskräfte haben sowohl über als auch unter sich mindestens eine Führungsebene. Dem hier gemeinten Idealtypus entspricht der Abteilungsleiter. Je nach Struktur und Größe einer Organisation fallen aber unterschiedliche Ebenen bzw. Bezeichnungen darunter.
- 2 vgl. dazu auch: Kanter, R.M., The middle manager als innovator, in: Harvard Business Review, Heft 60/1982, S. 95-105; Deutschmann, Ch., Faust, M., Jauch, P., Notz, P., Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6/1995, S. 436-450; Weyrer, M., Ändert sich das mittlere Management?, in: Hernsteiner, Heft 4/1998, S. 9-15.
- 3 Zu den wenigen, aber interessanten Beispielen gehören Schirmer, F., Arbeitsverhalten von Managern – Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung, Wiesbaden 1992; Walgenbach, P., Mittleres Management. Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten, Wiesbaden 1994; Kotthoff, H., Führungskräfte im Wandel der Führungskultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin 1997 sowie Faust, M., Jauch, P., Notz, P., Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München et al. 2000.
- 4 vgl. Polzer, M. et al., Zur Praxis betrieblicher Veränderungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der betrieblichen Interessensvertretung. Unveröffentlichter Forschungsbericht AK Oberösterreich, Linz 2001
- 5 vgl. Reber, G., Führungsforschung – Inhalte und Methoden, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 652-666

- 6 Die befragten Führungskräfte setzen sich aus 20 Männern und 3 Frauen zusammen; unter den 6 Personalverantwortlichen waren 3 Frauen. Aus Vereinfachungsgründen wird im Text für beide Geschlechter die männliche Form verwendet.
- 7 vgl. Walgenbach, P., a.a.O. Walgenbach untersucht die Funktionen von 30 mittleren Führungskräften in Deutschland mittels Interviews; 13 der interviewten Personen wurden darüber hinaus 2–3 Tage beobachtet. Die Führungskräfte gehörten 3 Branchen an: Versicherungs-, Bauwirtschaft und Brauereien.
- 8 vgl. Walgenbach, P., Kieser, A., Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 5, Berlin et al. 1995, S. 259-309
- 9 Walgenbach, P., Kieser, A., a.a.O., S. 276
- 10 vgl. Walgenbach, P., a.a.O.
- 11 Darunter ist gemeint, dass die Führungskraft keinen Einfluss auf Entscheidungen oder Abläufe sieht, die jedoch die Erreichung ihrer Ziele oder die Aufgabenerfüllung beeinträchtigen.
- 12 vgl. Walgenbach, P., a.a.O.
- 13 vgl. Faust, M., Jauch, P., Notz, P., Die Ergebnisse von Faust et al. basieren auf einer mündlichen Befragung von 24 Experten (Personalverantwortliche, Gewerkschaft, Betriebsräte, Sprecherausschüsse) sowie 15 Intensivinterviews mit Führungskräften verschiedener Branchen. Anschließend fand eine schriftliche Befragung von insgesamt 3764 Führungskräften (Rücklauf 25,8 %) statt. Die gesamte Untersuchung bezieht sich auf Deutschland.
- 14 vgl. Drumm, H.J., Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1/1996, S. 7-20

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at