

Kay-Christoph Weber

**Neue Rollen, Schlüsselqualifizierungen  
und Schlüssel-(Kern)kompetenzen  
des mittleren Management**



Herbert Utz Verlag · München

## **Wirtschafts- und Sozialpsychologie**

Zugl.: Diss., München, Univ., 2005

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der  
Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von  
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem  
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-  
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-  
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2005

ISBN 3-8316-0481-9

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

Seite

Präambel	5
----------	---

## Theorieteil:

1. Einleitung	12
1.1 Unternehmenskultur und mittleres Management	15
1.2 Problemstellung	18
1.3 Die Position des mittleren Managements im Unternehmen	25
1.4 Die vernachlässigten Schlüsselkompetenzen	27
2. Leadership-Potentiale	29
2.1 Was ist Leadership - und dessen Zielkorridor für das mittlere Management	31
2.2 Der Unterschied zwischen Leadership und Management	33
2.2.1 Leadership unterstützt die Unternehmenskultur-/Prozessgenerierung	35
2.2.2 Leadership begleitet das aktive, lernende Unternehmen	38
2.3 Leadership und Unternehmensethik	43
2.4 Leadership in dezentralen Unternehmen	44
2.5 Kompetenz-/Potentialmanagement und Schlüsselkompetenzen	46
2.5.1 Theorien - Differenzierte Kompetenzverständnisse	47
2.5.2 Emotionale Schlüsselkompetenzen	48
2.5.2.1 Die heuristische Kompetenz	48
2.5.2.2 Die interpersonale Kompetenz	49
2.5.2.2.1 Die Empathie	50
2.5.2.2.2 Die Ambiguitätstoleranz	50
2.5.2.3 Die interpretative Kompetenz	52
2.5.2.4 Die reflexive Kompetenz	52
2.5.3 Auswirkungen der Schlüsselkompetenzen auf Unternehmen und Markt	53
2.6 Netzwerkmanagement - Einfluss durch Leadership-Potentiale und Schlüsselkompetenzen	58
2.6.1 Persönliche Schlüsselkompetenzen, persönliches Netzwerk der mittleren Führungskräfte innerhalb des Unternehmens	60
2.6.2 Rahmenbedingungen des Innovations-Management - Führungsverhalten im Netzwerk	63

3. Innovation durch Vertrauen und transformationale Führung	66
3.1 Führungsformen/-qualifikationen und Innovationen	70
3.2 Führungsverhalten- Führer zu den Führenden	71
3.3 Vertrauen und Führung	73
3.3.1 Vertrauen - Führer zu den Führenden – Führungsstile	75
3.3.1.1 Vertrauen und Delegative Führung	78
3.3.1.2 Vertrauen, Partizipation und Diskurs	80
3.3.2 Vertrauen- Einfluss auf Motivation und Leistung	81
3.3.3 Theoretische Ansätze und Konzepte in der Vertrauenskultur	84
3.3.4 Führungstechniken/- Kultur	86
3.3.4.1 Führungsstile mit positiver und negativer Resonanz	89
3.3.4.2 Kreative Führungsmethoden	92
3.4 Transformationale Führung - Personalmanagement	95
3.4.1 Transformationale Führung und zukünftige Führungskompetenzen	97
3.4.2 Strategisches Personalcontrolling	105
4. Zukünftige Rollenanforderungen, Entscheidungsdilemmata und Verantwortungs -/ Entscheidungskompetenzen	106
4.1 Verantwortungs-/ Entscheidungskompetenzen und neue Rollen, Führer im Verhältnis zu den Führenden	112
4.1.1 Aus der Sicht der oberen Führungsebene	117
4.1.2 Aus der Sicht der mittleren Führungsebene	119
5. Empfehlung, Zusammenfassung und Ausblick des Theorieteils	121
<b>Methodenteil:</b>	
6. Empirische Analyse	126
6.1 Hypothesen und subjektive Theorien	127
6.2 Die subjektive Theorie/Hypothese als Konstrukt	128
6.3 Subjektive Theorien und Hypothesen als Handlungssteuerung	129
7. Empirische Feldforschung- und Gesamtuntersuchung	131
7.1 Ablauf der Feldforschung	137
7.2 Methode der Feldforschung - Expertenbefragung	140

<b>8. Hypothesen der Voruntersuchung</b>	<b>142</b>
8.1 Statistische Ergebnisse der Voruntersuchung	144
8.2 Analyse der Voruntersuchung	149
<b>9. Hauptuntersuchung - Ergebnisteil und Analysen</b>	<b>151</b>
9.1 Zusammenfassung der Hypothesen	174
9.2 Polung, Hypothesen und empirisches Fragenprofil	176
<b>10. Ergebnisdarstellung und -/ Diskussion</b>	<b>180</b>
10.1 Datenauswertung und Ableitungen	183
10.2 Diskussion	186
<b>Anhang Empirisches Fragenprofil der Hauptuntersuchung</b>	<b>194</b>
<b>A. Literaturverzeichnis</b>	<b>205</b>
<b>B. Stichwortverzeichnis</b>	<b>219</b>
<b>C. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>222</b>
<b>D. Tabellenverzeichnis</b>	<b>223</b>
<b>E. Unternehmensverzeichnis</b>	<b>224</b>
<b>F. Notizen</b>	<b>225</b>

An:  
Univ.-Prof. Dr. Dr.h.c. Lutz von Rosenstiel  
Vorstand Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Ludwig-Maximilians-Universität München

## **Präambel**

Der Beginn des 21. Jahrhunderts ist in Industriegesellschaften geprägt durch besondere vielfältige weltwirtschaftliche Charakteristika:

Globalisierung und Internationalisierung, neue Informationstechnologien, Rückzug des Staates aus der Wirtschaft, Markt deregulierungen, Überkapazitäten in kapitalintensiven Branchen, ein unberechenbares Ölkartell, weitere unternehmensspezifische Bildungen von Allianzen und Kooperationen von Unternehmen und Organisationen, zunehmender Kostendruck, Tendenz zur Marktsättigung, Dezentralisierungen und Reorganisationsprozesse, die Arbeitsmärkte weit entfernt von der Vollbeschäftigung → auch in hochentwickelten Industrieländern, die Schere zwischen Armut und Reichtum, die zunehmende Verflechtung der Güter- und Finanzmärkte sowie der Unternehmen, ein Zwang zu immer schnellerer Abfolge von Innovationen, ein starker Wettbewerb auf allen Absatzmärkten.

Damit rohstoffarme Industrieländer ihren Wohlstand aufrechterhalten können, wird von den in seinen Wirtschaftsprozessen eingesetzten Produktionsfaktoren eine hohe Flexibilität erwartet.

Besondere Anforderungen werden dabei an den Faktor „menschliche Arbeitskraft“ gestellt, d.h., an den Menschen als denkendes, ausführendes und führendes Wesen.

Vor allem die weltwirtschaftlichen Umwälzungen, zunehmender Druck und Konflikte sowie die aggressiven Wettbewerbsbedingungen erzwingen eine weitere 'Verschlankeung' von Organisationssystemen und Unternehmen ('Lean Management'), die Umgestaltung ihrer Unternehmensabläufe, bedingt durch den Faktor Zeit, die Orientierung an dem Premium-Unternehmen (Branchenbesten), notwendige Reorganisationsprozesse und die permanente Überwachung der Qualität aller Arbeitsabläufe sowie den Umbau/- Abbau von Abteilungen (Mitarbeitern) und Funktionen ('Outsourcing').

Infolgedessen verändern sich die Unternehmenskultur und -struktur permanent, der organisatorische Wandel als Überlebenskomponente wird und muss initiiert werden, es kommt zur Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen, zu flacheren Hierarchien sowie zum Denken und Handeln in Prozessen, erkennbar an kreativer Teamarbeit.

Diese Erkenntnis muss gelebt werden und entsprechend der Hierarchie als letztlich akzeptierte Ordnungskomponente vom obersten Management über das mittlere Management auf die untere Managementebene transformiert werden.

Die gesamtunternehmerische Verantwortung wird zudem immer mehr in das mittlere Management delegiert. Diese Zielgruppe sieht sich neben der reinen Umsetzung vermehrt mit dem Impulsgeben und Initiieren von Veränderungsprozessen konfrontiert.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung müssen Leadership-Fähigkeiten und emotionale Schlüsselkompetenzen eine wichtige Rolle spielen; diese werden von "oben nach unten" in der Unternehmenskultur für alle Führungskräfte auf allen Ebenen vorgelebt, damit positive Resonanzen mittels der entsprechenden Führungsstile gelebt und umgesetzt werden können.

Durch die Initiierung und Implementierung von Innovations- und Organisationsprozessen entstehen neue Aufgaben, Rollen und Profile, die von den mittleren Führungskräften übernommen werden müssen, wenn diese hierarchisch aufsteigen wollen.

Die damit verbundenen Aufgaben und Rollenkonflikte der mittleren Managementebene müssen kompensiert werden, indem gruppenspezifische Teamprozesse, individuelle, emotionale Schlüsselkompetenzen und weitere, im menschlichen Führungs- und Verhaltensbereich zu findende Fähigkeiten zukünftig Beachtung finden.

Die sogenannte mittlere Führungsebene und deren Team (Mitarbeiter) im Unternehmen beeinflussen heute und noch stärker in Zukunft Entwicklungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft aufgrund seiner Netzstrukturen und seiner Reputation gegenüber den indirekten Unternehmenspartnern- (den Stakeholdern) und seinen direkten Unternehmenspartnern (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte).

Vor diesem Hintergrund verstehen sich der nachstehende Theorie-Text und der empirische Methodik-Teil als Bestandsaufnahme und Neubewertung sowie notwendiger neuer Hinweis, welche eminent wichtige „Rolle“ Leadership-Potentiale (Punkt 2.), die emotionalen Schlüsselkompetenzen (Punkt 2.5/2.5.2) und die innovative Führung/Vertrauen/transformationale Führung (Punkt 3.) im Rahmen von zukünftiger Innovationsgenerierung der mittleren Führungskräfte und ihres Teams (Mitarbeiter) im direkten Wettbewerb sowie im Markt/gegenüber den Marktpartnern spielen können.

Yukl (2002) hat in empirischen Untersuchungen aufgezeigt, dass Leadership-Fähigkeiten u.a. sich an moralische Werte der Führungskräfte wenden und eine zeitgemäße Unternehmensethik und Kommunikation fördern sowie die Basis für eine innovationsförderliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu den eigenen Mitarbeitern und der Partner im Netzwerk sind.

Die Exploration und Analyse der subjektiven Theorien-/Hypothesen erhärtet u.a. diese Aussagen im Gesamtkontext.

Neuigkeitseffekte werden im empirischen Methodenteil ab Kapitel 6 bzw. 7 dargestellt und erläutert. Die empirische Analyse beinhaltet die Feldforschung, Expertenbefragung und eigene Interviews. Gerade bei dem gegenwärtig immer noch explorativen Forschungsstand auf dem Gebiet der Leadership-Fähigkeiten, der emotionalen Schlüsselkompetenzen und dem Einfluss der Führung auf Innovationen neben der großen Komplexitäten der ambivalenten und spannungsgeladenen Entscheidungspolaritäten-/ Entscheidungsdilemmata, indem sich die mittleren Führungskräfte infolge ihrer Organisationspositionierung befinden, kann auch eine noch so umfassende Literaturanalyse nur begrenzten Erkenntnisfortschritt bringen, bzw. wirft sie sogar noch neue Fragen auf. Die empirischen Untersuchungen bzw. deren Befunde ab Kapitel 7 versprechen daher eine bessere Weiterentwicklung des Forschungsansatzes im Hinblick auf begrifflich-theoretische Probleme sowie im Hinblick auf das Erhebungsinstrumentarium.

**Erklärungsansätze für die zentrale Forschungsfrage (Wie zeigt sich die Notwendigkeit, dass auch das mittlere Management (mM) neben den normalen Managementaufgaben-/ den partizipativen und delegierenden Führungsstilen**



über einerseits Leadership-Fähigkeiten verfügen muss, andererseits hohe emotionale Schlüsselkompetenzen (insbesondere die interpersonalen, reflexiven und interpretativen Kompetenzen) zur Reduzierung der Trias-Problematik existent sein müssen?) werden erklärt.

Angewendet und erforscht werden subjektive Theorien und Zusammenhangshypothesen (siehe hierzu Gliederungspunkt 6), die Lösungsansätze zu den Komplexitäten und Dilemmata bringen. Festgehalten werden Änderungstendenzen; empirisch erforscht werden in dieser Arbeit die Wahrnehmungen und Bewusstseinsinhalte des mittleren und oberen Management infolge der eigenen, jahrelangen Erlebnisse und Berufserfahrungen der befragten Probanden.

Wenn also nachfolgend Aussagen zu Zusammenhängen und Anforderungen gemacht werden, so stützen sich diese nicht auf "objektive Arbeitsanalysen" der Führungskräfte, sondern auf die erwähnten Erfahrungswerte und Bewusstseinsinhalte.

Die subjektiven Theorien und Hypothesen geben nicht das realistische Führungsverhalten oder das Kompetenzniveau der zu Führenden wieder; soweit das überhaupt glaubhaft ermessbar ist!

Unter subjektiver Theorie ist zu verstehen:

Ein Aggregat (aktualisierbarer) Kognitionen der Selbst- und Weltsicht mit zumindest impliziter Argumentationsstruktur, die eine (zumindest partielle) Explikation bzw. Rekonstruktion dieses Aggregats in Parallelität zur Struktur wissenschaftlicher Theorien erlaubt. Subjektive Theorien sind relativ änderungsresistent und beziehen sich auf einen bestimmten Inhaltsbereich. Schließlich stellen subjektive Theorien ein wissenschaftliches Konstrukt dar und werden somit anhand von bestimmten Erhebungsverfahren vom Wissenschaftler aktiv realisiert.

Wenn man davon ausgeht, dass Menschen in Unternehmen/Organisationen besonders häufig mit Problemen aus komplexen, vernetzten und eigendynamischen Realitätsausschnitten konfrontiert werden, sind differenzierte subjektiv-theoretische Annahmensysteme über den Realitätsausschnitt eine wichtige Voraussetzung für die Problembewältigung.

Empirische Ergebnisse zeigen klar, dass die Bewältigung entscheidend von Zusammenhangsanalysen abhängt, wie sie mit subjektiven Theorien möglich sind.

Anhand der empirischen Feldstudie der Dissertation, die in Europa in verschiedenen Unternehmen durchgeführt wurde, werden in Anlehnung an die Forschungsfrage nachgewiesen:

- Motivationsanreize des mittleren Management (mM) über das bisher nur dem oberen Management zur Verfügung stehende „Benefit Payment“.
- Gelebter, situativer Führungsstil als Optimierung von Leadership durch das mittlere Management.
- Die mittlere Führungskraft hat visionäre - charismatische Fähigkeiten, d.h., das
  - a.) der Geführte selbst die Nähe zum Führenden als emotional attraktiv erlebt (Charisma),
  - b.) der Führende mit Hilfe einer Vision Orientierung vermittelt und durch Sinnvermittlung begeistert (inspirierende Vision),
  - c.) der Führende bei den Geführten alte Sichtweisen aufbricht und durch absolut neue ersetzt (intellektuelle Stimulierung).
- Die vernachlässigten Schlüsselkompetenzen sind die interpretativen, interpersonalen und reflexiven Kompetenzen.
- Emotionale (und soziale) Kompetenz als Kernqualifikation der Leadership-Kompetenz einer mittleren Führungskraft.
- Best-Leadership in Kombination mit interpersonaler Kompetenz (Empathie und Ambiguitätstoleranz) als Hebel zur Beendigung der Vertrauen - Misstrauen Dilemmata neben der elementaren Lebensgrundlage einer Unternehmung für die Generierung und Prozessgestaltung von Innovationsprozessen.
- Das mittlere Management muss die **Zieltrias Qualität** (besser), **Kosten** (billiger) und **Zeit** (schneller) auf der Handlungsebene ausbalancieren, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen. Das ist ein Anforderungskatalog, der eben partiell widersprüchlichen Charakter hat. Diese Zieltrias wird zunehmend auf den Innovationsprozess direkt bezogen und macht die angesprochenen Führungsqualifikationen, situative Verhaltens- und Führungsstile (die positive Resonanzen erzeugen sollen) sowie Schlüssel-Kompetenznotwendigkeiten erst erforderlich, um damit dem Anspruch auf Leadership gerecht zu werden.

Es sei auch an dieser Stelle der Hinweis erlaubt; dass das Dissertationsthema immer wieder ein sehr interessantes und überaus zeitaktuelles ist, jedoch aufgrund der drei direkt betroffenen Fakultäten der Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie und der Soziologie ein gedankliches Spagat erforderte.

Der Hinweis ist notwendig, dass es sowohl relativ wenig hilfreiche und direkte Literatur im deutsch- als auch englischsprachigen Raum zu den zukünftigen Führungsaufgaben, Profilen/neuen Rollen und Schlüsselkompetenzen im **mittleren** Management gegeben hat.

Selbst seit 17 Jahren in unterschiedlichen Funktionen für die BMW AG, München (Automobilindustrie) tätig, zuletzt im sogenannten unteren Management, war es möglich, praktisches Wissen und Erfahrungswerte mit Distanz in diese Arbeit einfließen zu lassen und mit den über 12.000 zum Thema gelesenen Seiten zu verbinden.

Das Schreiben einer Doktorarbeit ist nach meiner Ansicht vergleichbar mit der Bewältigung eines Marathonlaufes. Beides habe ich erlebt und glaube, entsprechende Parallelen ziehen zu können. Die eigentliche Leistung bei der Verfassung einer Dissertation liegt nach meiner Ansicht in der unendlichen Geduld, Selbstmotivation und Energie, die man ständig aufbringen muss, um Kilometer für Kilometer einen Fuß vor den anderen zu setzen, kleine Zwischenziele zu erreichen und sich allen Widrigkeiten zum Trotz den Glauben an das Erreichen des unendlich entfernt scheinenden Zieles zu erhalten.

Bei der Fertigstellung dieser Promotionsarbeit möchte ich mich ganz besonders herzlich bei allen europäischen Unternehmen (im empirischen Methodenteil nachfolgend mit aufgeführt) und ihren Mitarbeitern/Kollegen bedanken, die mir Ratschläge und Verbesserungen zur Empirie gaben, die Fragebögen beantwortet und damit erst die gesamte, wissenschaftliche Arbeit ermöglicht haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem 1. Betreuer und 'Doktorvater' Herrn Prof. Dr. Dr.hc Lutz von Rosenstiel, der mir die Teilnahme an diesem Marathon erst ermöglicht hat, der mich immer wieder in diesem interessanten und schwierigen Thema zu den Kernaussagen zurückgeführt hat und mir die notwendigen Freiheitsgrade eingeräumt hat sowie meinem 2. Betreuer Herrn Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D. (Institutsvorstand f. Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship, Fakultät Betriebswirtschaftslehre), beide lehrend und forschend tätig an der Ludwig-Maximilians-Universität, München. Mein Dank gilt darüber hinaus dem Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Frau Susanne Bögel, Herrn Prof. Dr. Schultz-Gambard und Herrn Prof. Dr. Ulf Peltzer.

Danken möchte ich dem Soziologen Dr. Michael Faust, Tübingen/Göttingen, der mir sehr hilfreiche Ratschläge zur Aktualisierung des Themas gegeben hat, ebenso Herrn Prof. Dr. Joachim Freimuth, lehrend an der Universität Bremen.

Für die Durchsicht, Kontrolle und die Empfehlungen bedanke ich mich bei Dipl.-Kffr. Erika Prasse.

Herrn Dipl.-Kfm. Benno Prasse möchte ich danken für die hilfreichen Verbindungen zur Münchener Industrie- und Handelskammer und den dadurch möglich gewordenen Interviews mit Führungskräften von Unternehmen im Münchener Wirtschaftsraum.

Herrn Dipl.-Kfm. Christoph Mayerhofer (Vertriebsleiter 'Staatliches Hofbräuhaus', München) möchte ich Dank sagen für die hervorragende Kontaktknüpfung zum Vorstand und der Bereichsebene der Hofbräu AG, München und der König Brauerei AG in Duisburg sowie Herrn Dr. Georg Antesberger, Vorstand der Siemens AG in Österreich, der mir als damaliges Vorstandsmitglied der VATECH AG, Wien/Linz die Verbindung zum Konzern-/der Personalabteilung der VATECH AG und seines 'Tochterunternehmen' der WABAG AG ermöglicht hat.

Mein besonderer Dank gilt meiner Lebensgefährtin Rosemarie Strauss, die in unzähligen Gesprächen, Verbesserungsvorschlägen und viel Geduld Rückhalt und Unterstützung gab.

Zum Abschluss diese Vorworts kann ich nur noch meiner Hoffnung Ausdruck geben, dass sich die Arbeit als ein kleiner, aber dennoch tragfähiger Baustein in dem sich erst entwickelnden Gebäude der Leadership-Potentialen, den Schlüsselkompetenzen und der Innovationsgenerierung durch Führung und Vertrauen erweisen möge.

München, im Dezember 2004

Kay Weber