

Die Bedeutung der strategischen Führungskräfteentwicklung für das mittlere Management in der Schlüsselrolle von Veränderungsprozessen

* Katja Mietko

Die vorliegende Arbeit thematisiert das mittlere Management in privaten und öffentlichen Organisationen in der Herausforderung von Veränderungsprozessen. Um Veränderungsprozesse zu steuern und zu führen, benötigen mittlere Führungskräfte vielfältige Kompetenzen. Die Arbeit beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung, um sie hierbei zu unterstützen.

Ausgangslage

Private und öffentliche Organisationen werden verstärkt mit Veränderungsprozessen konfrontiert. Veränderungen zu managen ist die größte Herausforderung für Führungskräfte. Besonders mittlere Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle ein, indem sie zwischen der Vision des Topmanagements und der Umsetzbarkeit in der operativen Ebene vermitteln. Daher sind sie aktive Beteiligte des Veränderungsprozesses, obwohl sie oftmals auch selbst davon betroffen sind. Mittlere Führungskräfte sind stark in ihrer Kompetenz gefordert, um Veränderungsprozesse bewältigen und dem Topmanagement, den Mitarbeitern und auch sich selbst gerecht werden zu können. Eine Möglichkeit, mittlere Führungskräfte hierbei zu unterstützen, bietet Führungskräfteentwicklung. Die Leitfrage, wie diese in privaten und öffentlichen Organisationen konkret umgesetzt werden soll, sollte durch eine primär-empirische Untersuchung beantwortet werden. Hierfür wurden Unterfragen gebildet und bearbeitet, welche zur Beantwortung der Leitfrage dienen sollten.

Ziel und Methoden

Die Untersuchung zielte darauf ab, den Entwicklungsbedarf sowie die geeigneten Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung zur Unterstützung des mittleren Managements zu identifizieren. Dies wurde an den an sie gestellten Herausforderungen im Veränderungsprozess, wie Aufgaben und erforderliche Kompetenzen, als auch an den organisationalen Rahmenbedingungen reflektiert. Die Untersuchung konzentrierte sich auf mittlere Führungskräfte in ihrer Rolle als aktive Beteiligte, da eine derartige Kompetenzentwicklung auch deren Rolle als Betroffene unterstützen kann. Der Schwerpunkt wurde auf Führen in Veränderungsprozessen gelegt.

Ergebnisse

Die Zusammenfassung der an den Unterfragen orientierten Erkenntnisse konnte die aufgeworfene Leitfrage beantworten.

Führungskräfteentwicklung ist geeignet, mittlere Führungskräfte in Veränderungsprozessen zu unterstützen, wenn unter einem systematischen Ansatz sowohl ihre Rolle als aktive Beteiligte und Betroffene berücksichtigt wird. Für ihre Entwicklung sollte der Schwerpunkt Führen statt Managen von Veränderungen fokussiert werden. Als Entwicklungsansatz können die vorrangig benötigten Führungsfähigkeiten, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten, personalen Fähigkeiten und eigene Veränderungskompetenz dienen. Geeignete Maßnahmen sollten gemeinsam mit den mittleren Führungskräften identifiziert werden. Hierfür eignen sich insbesondere Maßnahmen, in denen sich die mittleren Führungskräfte gemeinsam mit dem direkten Umfeld entwickeln können, als auch jene, die sich an sie als einzelne Person richten. Die durch Maßnahmen entwickelte Kompetenz kann sich vor allem dann zielführend im Veränderungsprozess entfalten, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen dies begünstigen.

Die dargestellten Erkenntnisse und entwickelten Handlungsempfehlungen zeigen privaten und öffentlichen Organisationen eine Tendenz auf, wie mittlere Führungskräfte unterstützt werden können. Sie sind an die individuellen Entwicklungsbedarfe und Möglichkeiten in den Organisationen anzupassen.

BetreuerInnen: Herr Prof. Dr. Dirk Furchert,
Frau Ulrike Peschel

Studiengang: Verwaltungsökonomie

Praxispartner: Zwölf öffentliche und private Organisationen