



Führungsebene Mittelmanagement

Wege zur Aktivierung der Vergessenen und Gescholtenen

Agenda

- | | | |
|---|---|----------|
| 1 | Das Thema Mittelmanagement | Seite 3 |
| 2 | Führungskräfte in der Sandwich-
Position | Seite 4 |
| 3 | Mittelmanagement und Weiterbildung | Seite 6 |
| 4 | Projekt «In Führung gehen» | Seite 7 |
| 5 | Erfahrungen | Seite 12 |
| 6 | Fazit und Lessons learned | Seite 17 |

1 Das Thema Mittelmanagement

Das mittlere Management ist mit negativen Klischees konfrontiert



Undurchdringliche
Lehmschicht

Möchtegern-Manager

Fahnen im Wind

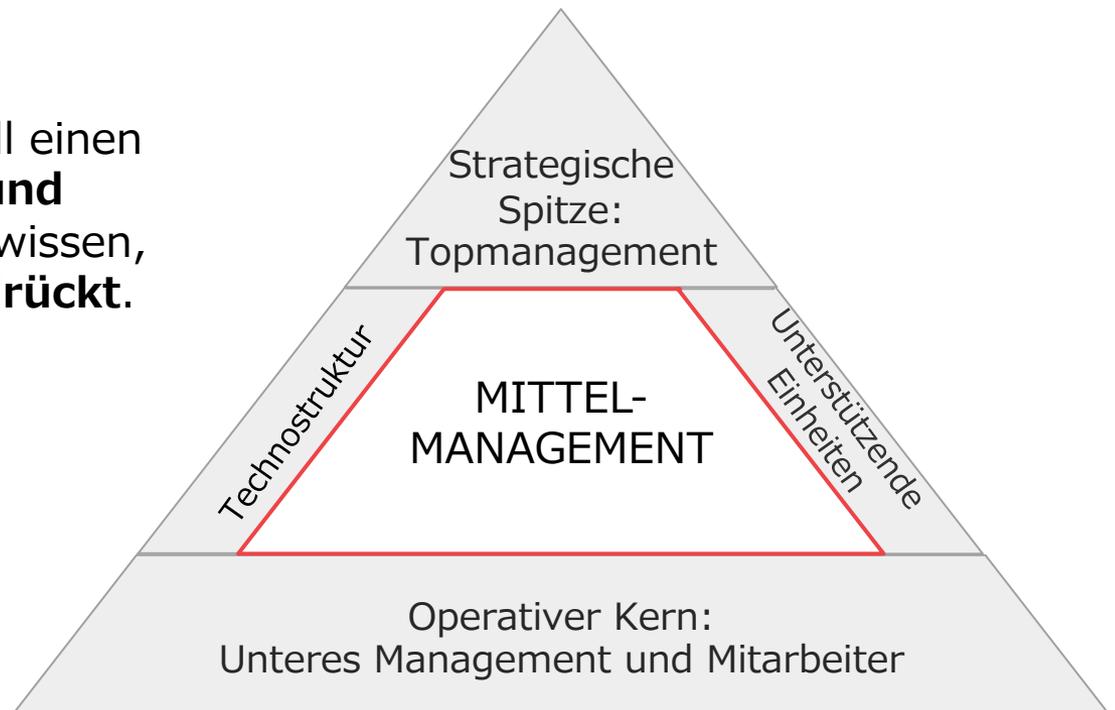
*www.cartoonstock.com/lowres/rde3130I.jpg 6.2.2013

2 Führungskräfte in der Sandwich-Position

Das Mittelmanagement soll Bindeglied zwischen Topmanagement und Basis sein

Die **Sandwich-Position** ist nicht nur mit besonderen Herausforderungen, sondern auch mit einer besonderer Informationsdichte verbunden.

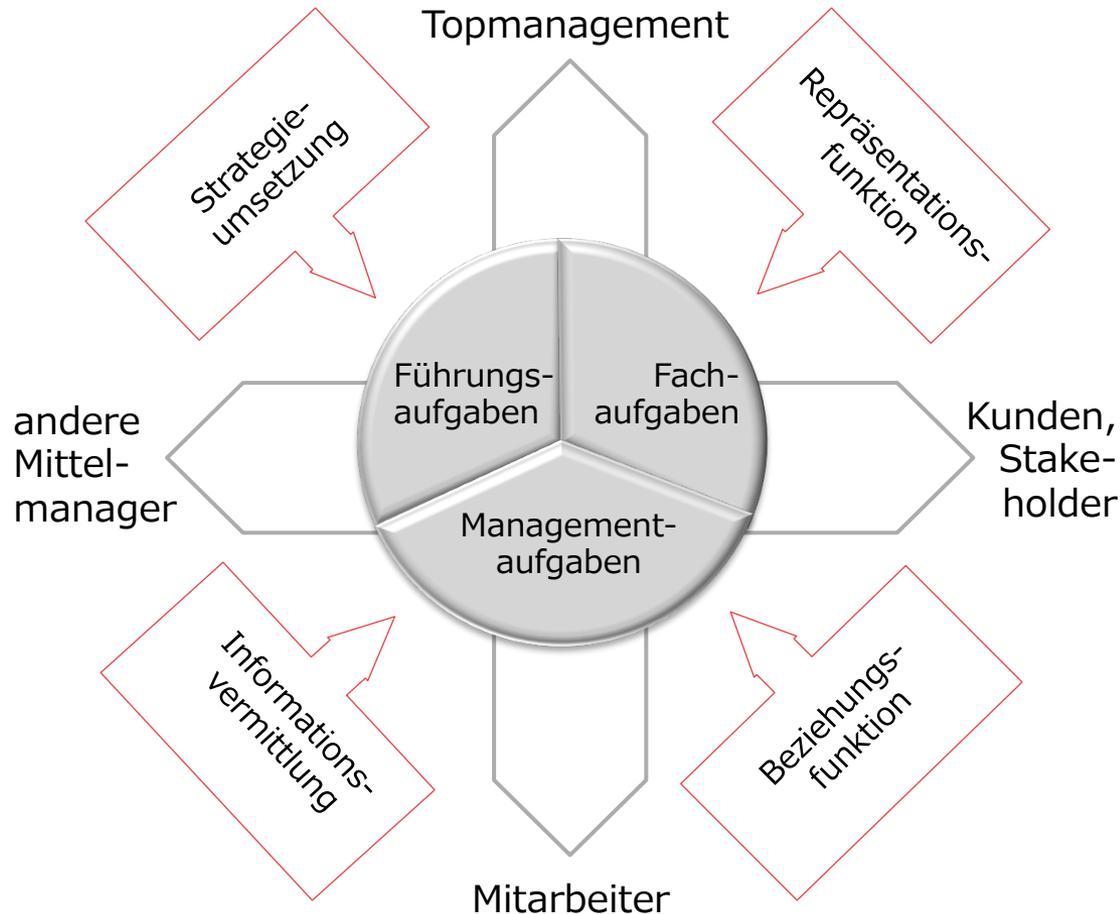
Das mittlere Management soll einen guten Einblick in die **Vision und Strategie** haben, aber auch wissen, wo an der Basis der **Schuh drückt**.



In Anlehnung an Mintzberg (1979)

2 Führungskräfte in der Sandwich-Position

Mittelmanager sind vielen Anforderungen aber auch Fallstricken ausgesetzt



- **Der beste Fachmann**
- **Der beste Verkäufer**
- **Der Teamsprecher**
- **Der Menschenfreund**
- **Die Gallionsfigur**
- ...

3 Mittelmanagement und Weiterbildung

Weiterbildungsmuffel oder vergessene Zielgruppe? Das ist hier die Frage

Das Mittelmanagement ist entweder **Durchgangsstation** nach oben oder „lebenslange“ **Endposition**. Den Aufsteigern stehen vielfältige Bildungsangebote zur Verfügung. Die Verbleibenden sind seltener in Maßnahmen anzutreffen.

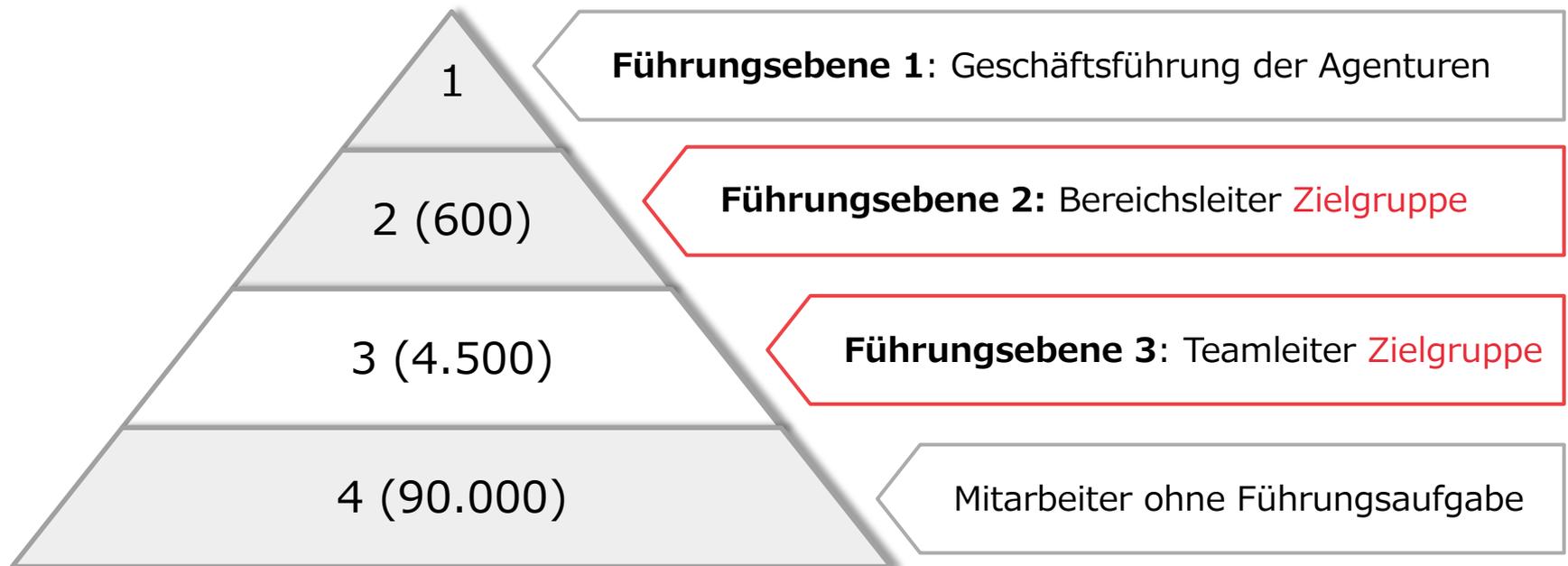
Drei typische Begründungsmuster:

- **Der Typ „Alter Hase“**
„Das kenne ich alles schon. Mit meiner Erfahrung bringt mir das nichts mehr.“
- **Der Typ „Opfer“**
„Ich habe mich so eingesetzt und sie haben mich so schlecht behandelt. Warum soll ich mehr machen als in meiner Stellenbeschreibung steht?“
- **Der Typ „Kreuzfahrer“**
„Im Bildungsprogramm wird für mich nichts angeboten. Da kann man nix machen.“

4 Projekt «In Führung gehen»

Bildungsoffensive zur Steigerung der Führungsqualität in der BA

Erstmalig wurde das Mittelmanagement in der „Fläche“ besonders in Führungsfragen ausgebildet. Die Zielgruppe ist mit rund 5.000 Personen umfangreich.



Beschäftigte BA-gesamt: ca. 108.000 Mitarbeiter

4 Projekt «In Führung gehen»

Teamleiter der BA sollen in der Führungsfähigkeit gestärkt werden

Teamleiter gehen ihrer Führungstätigkeit motiviert nach und streben nach besten Resultaten.

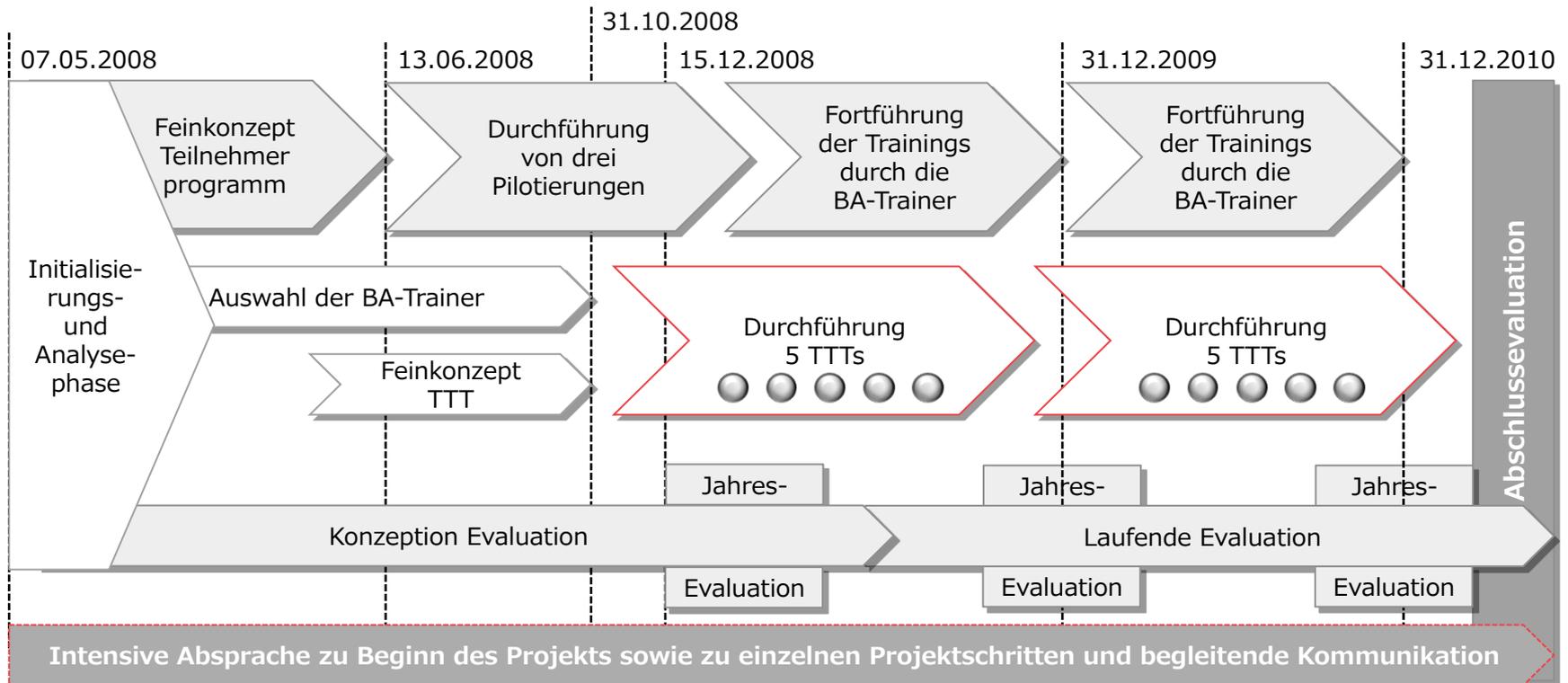
Teamleiter verbessern die wirtschaftlichen Teamergebnisse.

Teamleiter füllen die Vermittlerrolle in laufenden Veränderungsprozessen aus.

Stärkung der Führungsfähigkeit der Teamleiter, um die Reform der BA im Denken und Handeln breit zu verankern und die operative Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen

4 Projekt «In Führung gehen»

Das konsequente Management eines derart großen Projektes ist erfolgskritisch



4 Projekt «In Führung gehen»

Der Erfolg der Massnahmen beruht auch auf dem Schaffen von unterstützenden Rahmenbedingungen

Vorgesetzte/Teamleiter:

Die Führungskaskade nutzen!

Kommunikation:

Man kann nicht überkommunizieren!

Einbezug:

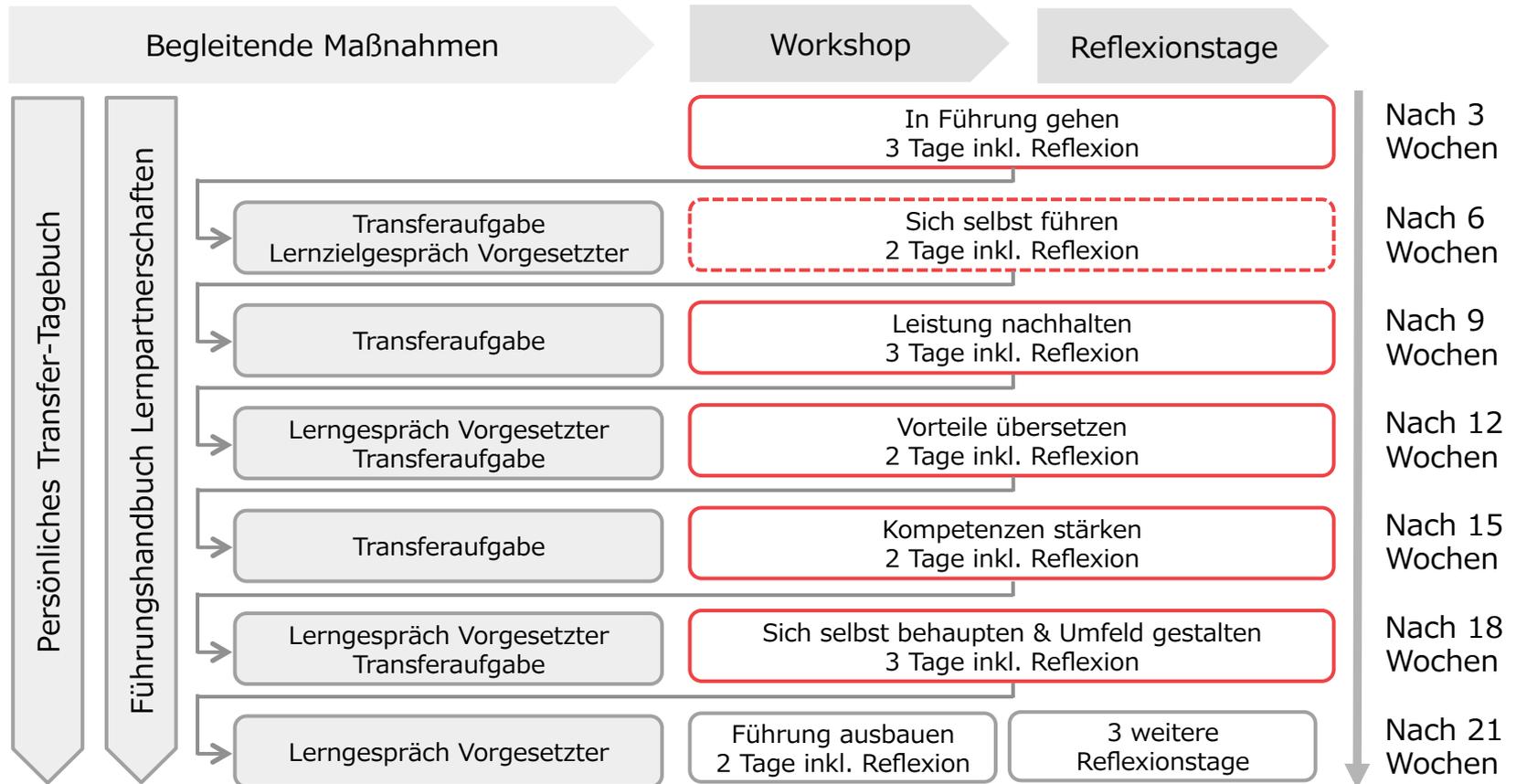
**Beteiligung, Beteiligung,
Beteiligung!**

Nachhalten: **Evaluieren und
Ergebnisse sichern!**



4 Projekt «In Führung gehen»

Ein differenziertes, bedarfsorientiertes Curriculum prägt das Projekt

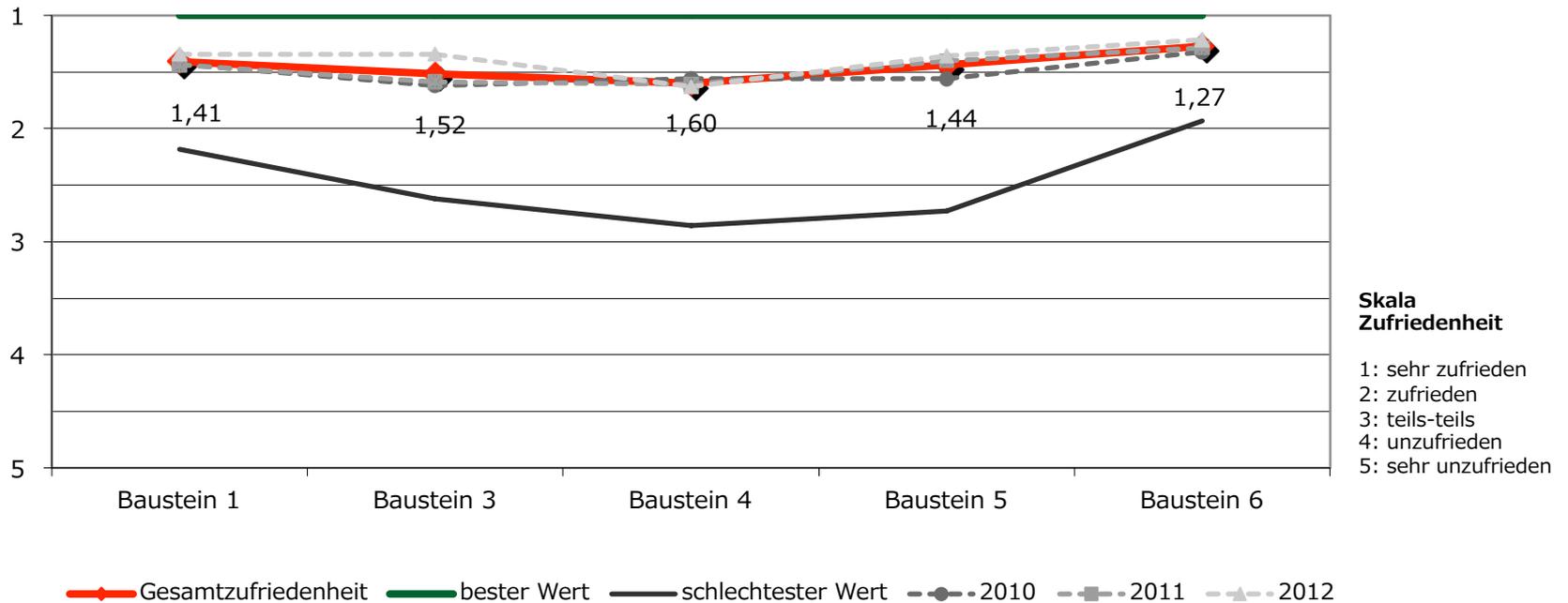


5 Erfahrungen

Durchwegs waren die Teilnehmer mit allen Bausteinen zufrieden bis sehr zufrieden

Zwischen den Jahren 2010, 2011 und 2012 zeigten sich nur sehr geringe Unterschiede. Obwohl die Werte im positiven Bereich lagen, wurde der Baustein «Stressmanagement» am kritischsten bewertet.

Bandbreite der Zufriedenheitsergebnisse

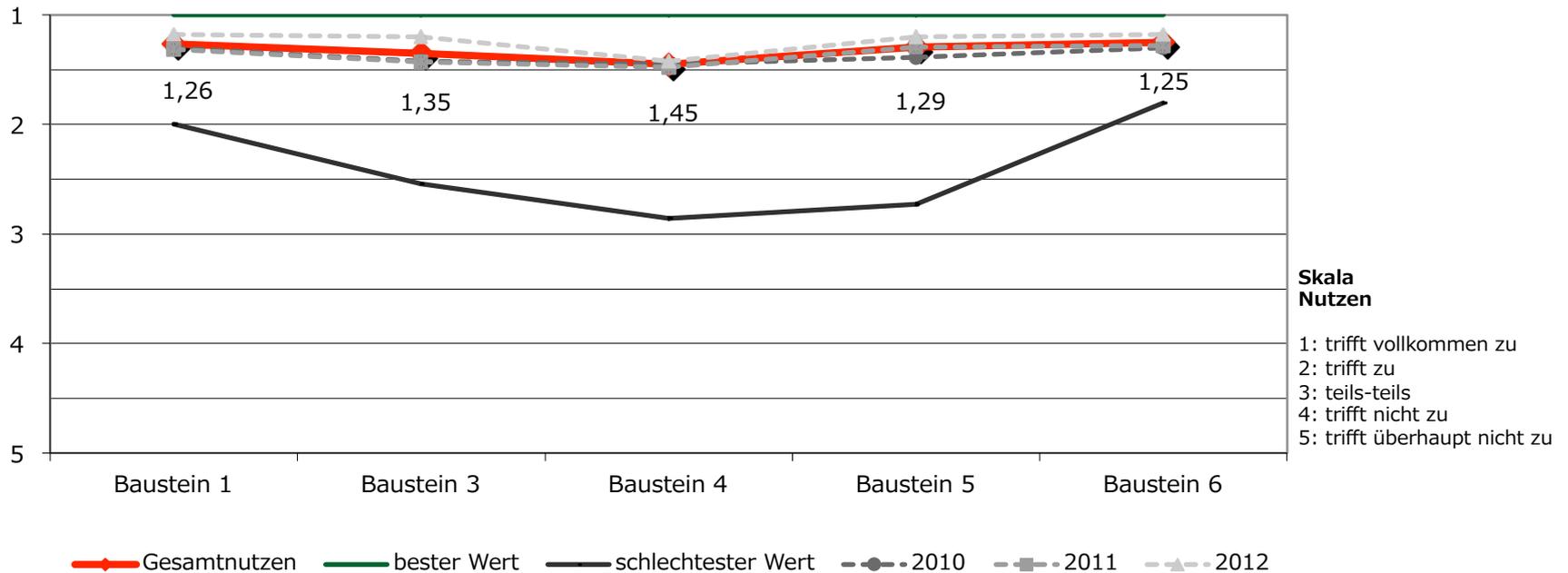


5 Erfahrungen

Im Durchschnitt wurden alle Bausteine sehr positiv bewertet

Insgesamt haben die Teilnehmer die Bausteine 1, 5 und 6 am positivsten bewertet. Ähnlich wie bei der Zufriedenheitsbewertung traten auch bei der Nutzenbewertung nur geringfügige Unterschiede zwischen den Jahren auf.

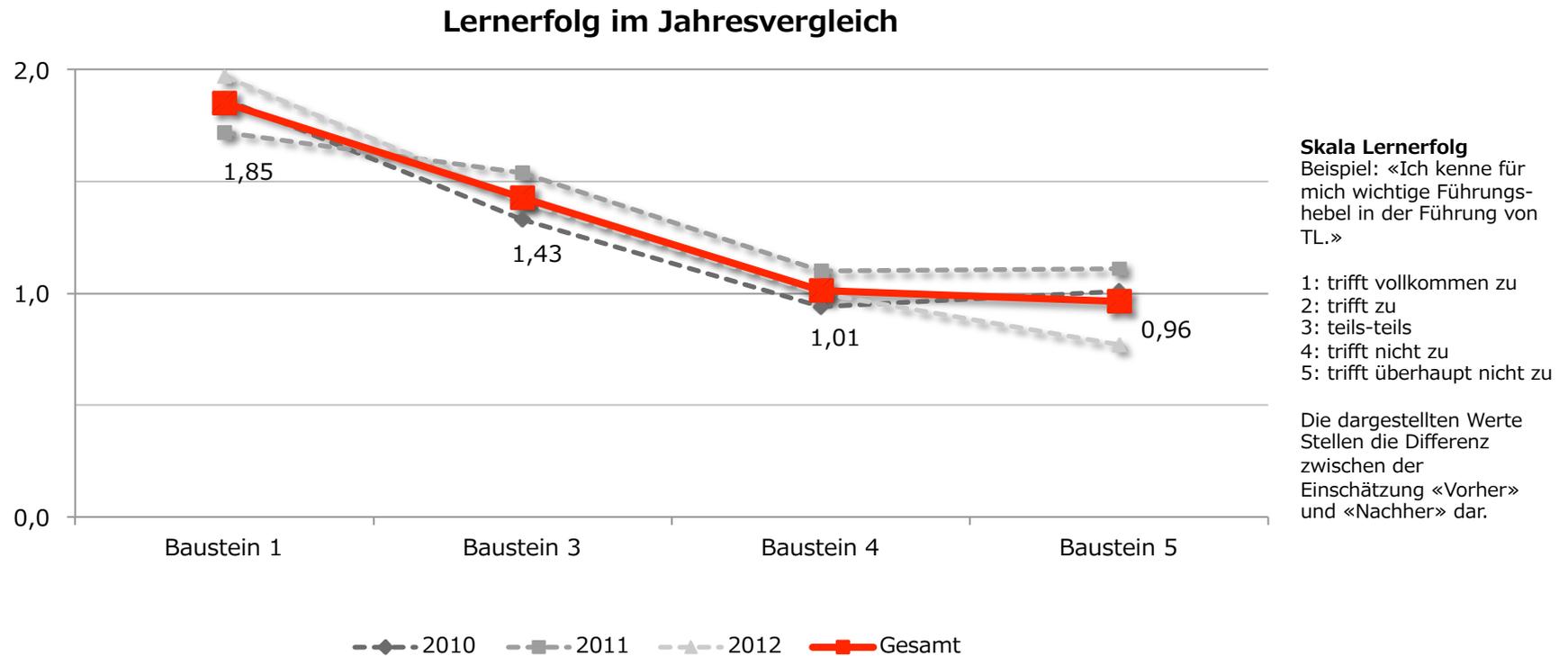
Bandbreite der Nutzenergebnisse



5 Erfahrungen

In allen Bausteinen war es möglich, beträchtliche Wissenszuwächse zu erzielen

Der Lernerfolg für die einzelnen Bausteine war über die Jahre hinweg ähnlich.

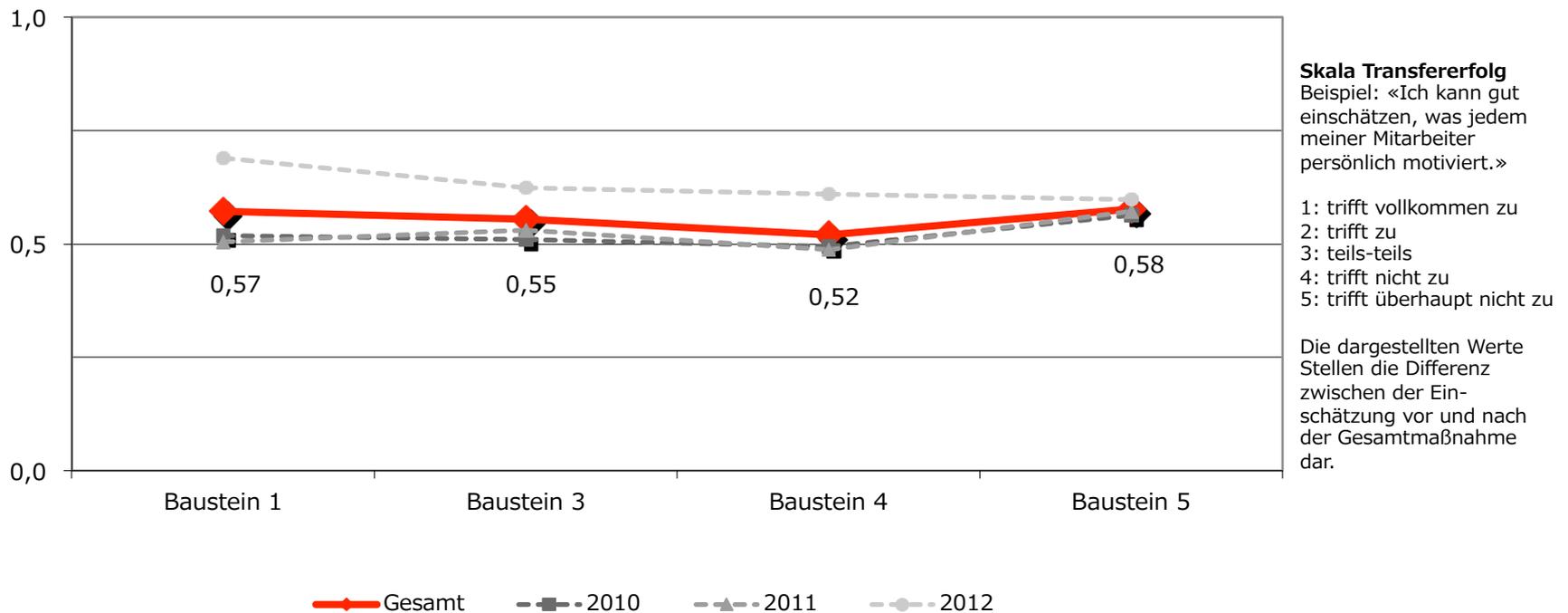


5 Erfahrungen

Eine durchschnittliche Steigerung um 0,56 Skalenwerten spricht für einen deutlichen Lerntransfer

Die Trainingseffekte auf der Transferebene sind kleiner als auf der Ebene des Lernerfolgs. Die tatsächliche Umsetzung gelernten Verhaltens in der Praxis ist schwieriger, als der Erwerb von theoretischem Wissen.

Transfererfolg im Jahresvergleich



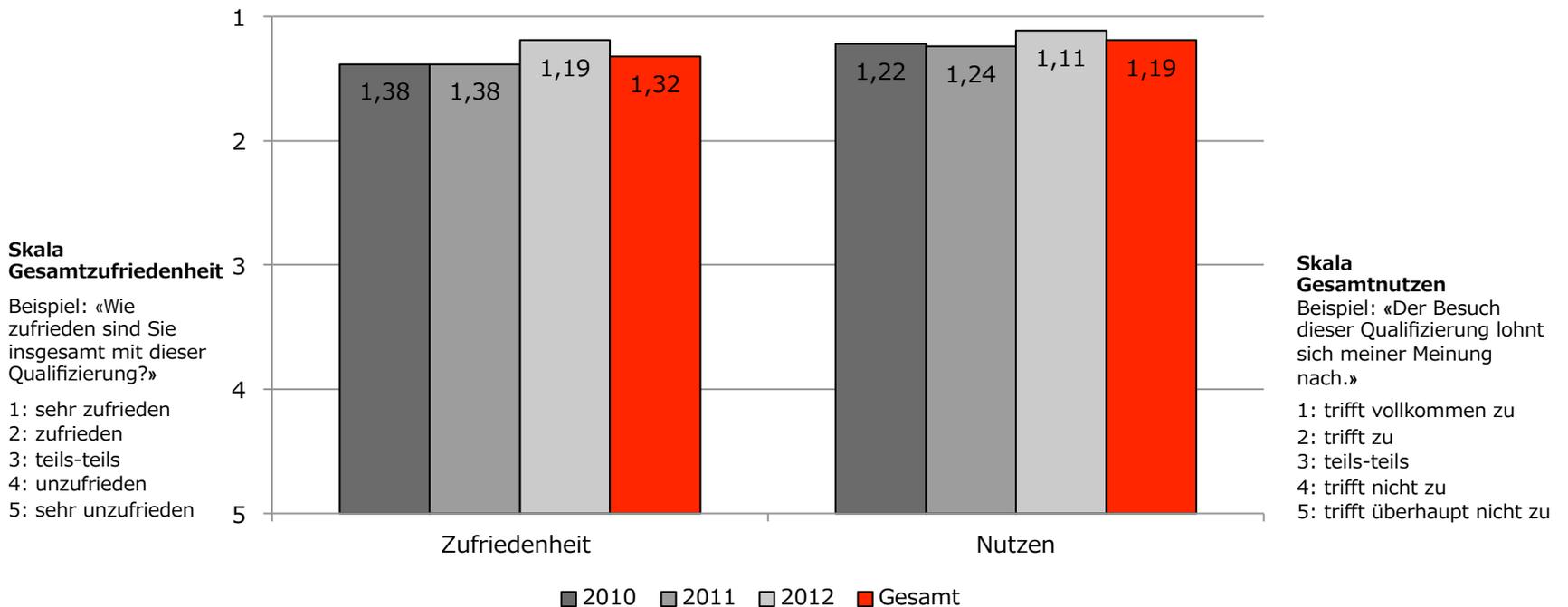
Führungsakademie BA, Abschlussevaluation 2013

5 Erfahrungen

Die rückblickende Bewertung ist noch besser als jene während der Maßnahme

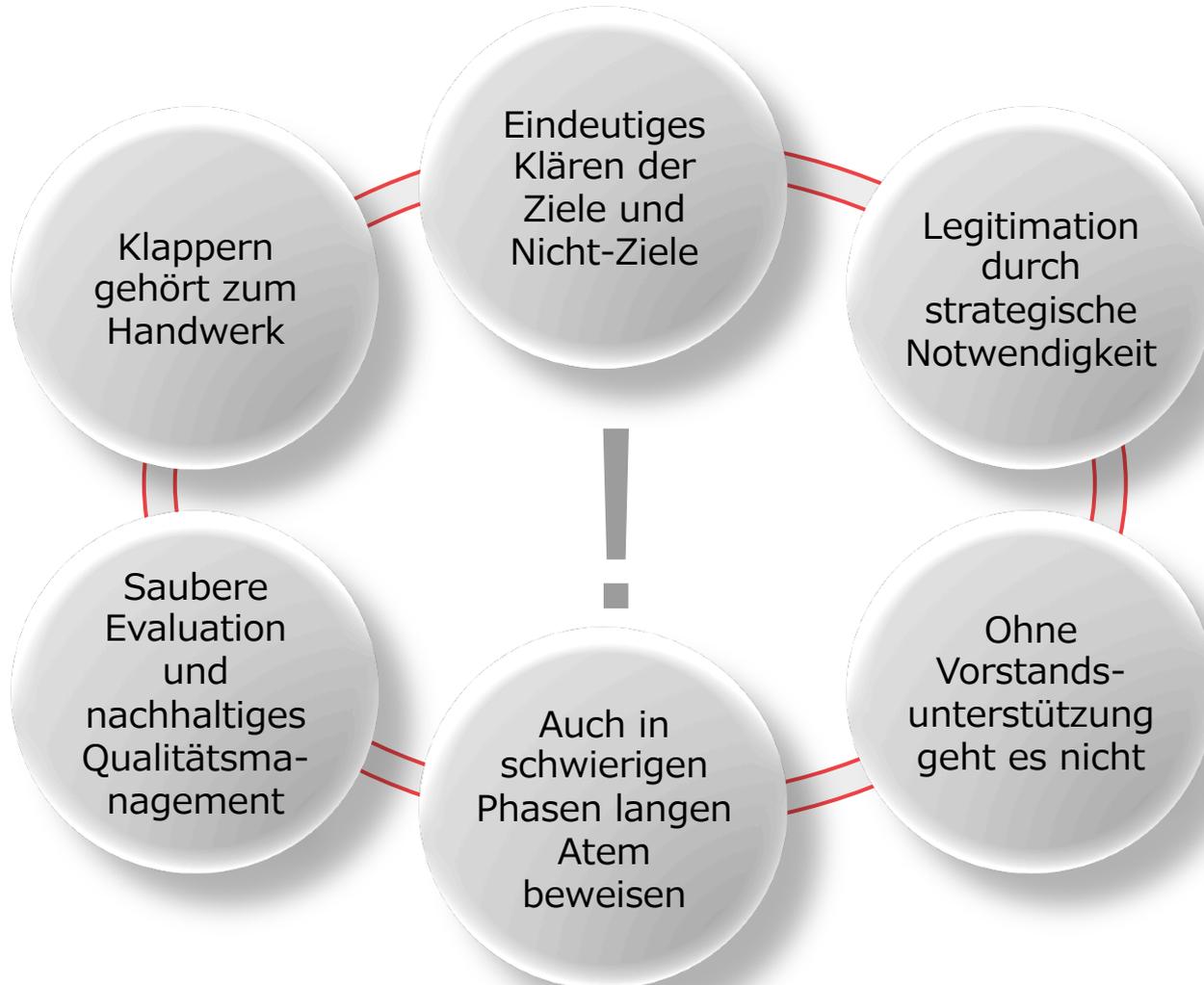
Die Befunde sprechen erneut für einen starken Transfer in den Alltag der Qualifizierungsteilnehmer.

Rückblickende Gesamtbewertung



Fazit und Lessons Learned

Es lohnt, in die Zielgruppe Mittelmanagement zu investieren, bedarf aber besondere Aufmerksamkeit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

HRpepper GmbH & Co. KGaA

Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin

T +49 30 2593575 0

F +49 30 2593575 5

Bundesagentur für Arbeit, Führungsakademie der BA

Schützenstraße 50, 91207 Lauf

T +49 9123 789 0

F +49 9123 789 499