

25.05.2016 | [Unternehmensstrategie](#) | Im Fokus | Onlineartikel

Allianzen fordern das mittlere Management heraus

Autoren: [Stefan Doblhofer](#), [Dr. Jingjing Wang](#)



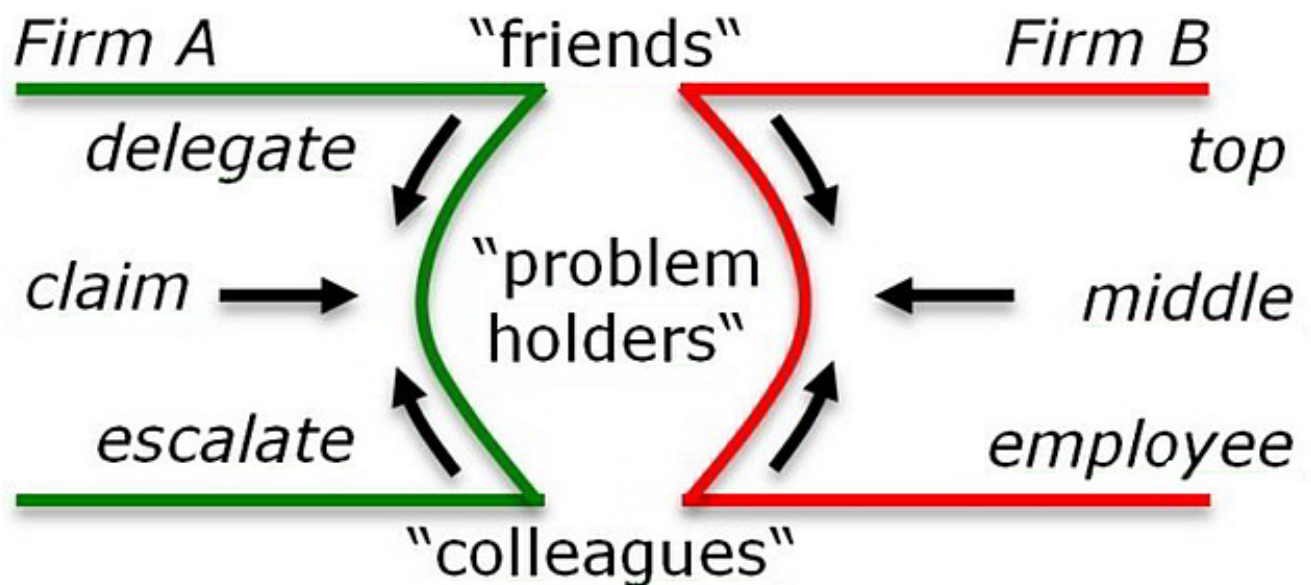
Unternehmensnetzwerke stellen mittlere Manager vor Herausforderungen: Sie müssen mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen umgehen können. © vege | fotolia.com

Eine Vielzahl von Unternehmen geht heute Partnerschaften mit anderen Firmen ein, um die Anforderungen ihrer Märkte bewältigen zu können. Auch Unternehmen, die am gleichen Markt agieren, arbeiten stärker denn je zusammen. Doch dabei gilt es, einige Hürden zu überwinden.

In diesem Zusammenhang gibt es einen Teilaspekt, dem bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde: die Zusammenarbeit zweier Hierarchien. Sie ergibt eine ganz spezielle Sozialdynamik, wie sie vereinfacht in der untenstehenden Grafik dargestellt ist.

Unterschieden wird hier grob zwischen den Top-Akteuren (den beiden ranghöchsten Vertretern der kooperierenden Firmen; manchmal auch den beiden Top-Teams), den mittleren Managern und den Mitarbeitern auf der operativen Ebene.

Hierarchiedynamik in Unternehmensallianzen



Die Akteure an der Spitze sind in besonderer Weise für den Gesamterfolg einer **Kooperation** verantwortlich. Häufig versuchen sie, dieser Verantwortung durch zwei vermittelte Kernbotschaften nachzukommen: Optimismus in Hinblick auf die Kooperation und eine oft fingierte persönliche Freundschaft.

Probleme werden an die mittleren Führungskräfte delegiert

Sobald eine Kooperation auch operativ angelaufen ist, beginnen viele Mitarbeiter, in den Mitarbeitern des jeweils anderen Unternehmens trotz anfänglichen Misstrauens Kollegen zu sehen. Oft lässt sich mit diesen überraschend störungsfrei kooperieren.

Allerdings kann die kollegiale Zusammenarbeit auf der Mitarbeiterebene rasch zum Erliegen kommen, wenn der Rahmen der verfügbaren Ressourcen erweitert werden muss, oder wenn unvorhergesehene Entwicklungen Entscheidungen erfordern, zu denen die Mitarbeitern nicht ermächtigt sind. Diese Konflikte werden meist zu den mittleren Führungskräften eskaliert.

Umgekehrt haben auch die Top-Akteure guten Grund, auftretende Schwierigkeiten nicht immer selbst zu bearbeiten. Schließlich wollen sie auch weiterhin als 'enge Freunde' gesehen werden. Umfangreichere Probleme werden daher oft an das mittlere Management delegiert.

Empfehlung der Redaktion



2015 | Buch

Unternehmensnetzwerke

Erfassung, Analyse und erfolgreiche Nutzung

Diese anwendungsbezogene Einführung in die Analyse von Unternehmensnetzwerken zeigt deren zentrale Relevanz für den Unternehmenserfolg und liefert zahlreiche konkrete Handlungsempfehlungen.

Dazu müssen sich manche Sandwichmanager mit den Erwartungen - im Modell mit "claims" bezeichnet - eigener Kollegen beschäftigen, speziell solcher in Querschnittsfunktionen: Sie müssen nämlich sicherstellen, dass innerhalb der Kooperation zentrale Regeln und Prinzipien des eigenen Unternehmens nicht unter die Räder geraten.

Solchen mittleren Führungskräften kommt daher oft die Rolle der 'Problem Holders' zu. Sie müssen, oft ohne Dank oder sogar bewusst im Verborgenen, Schwierigkeiten ausräumen, welche die unternehmensinterne oder externe Öffentlichkeit gar nicht zur Kenntnis nehmen sollen. Im Extremfall können sie von denselben Akteuren als 'Blockierer' hingestellt werden, die im konkreten Fall von ihnen Unnachgiebigkeit im Sinne der eigenen Unternehmensinteressen verlangen werden.

Gefragt sind Achtsamkeit, Geduld und Kommunikationsstärke

Dies gilt oft noch stärker in [internationalen Kooperationen](#). Hier ist das mittlere Management gefordert, unterschiedliche Arbeitswerte einander anzunähern, wo möglicherweise auch vermeintlich überlegene Werte nicht immer durchgesetzt werden können. Das kann zu sehr starken Spannungen führen.

Solche Managementrollen halten also in Unternehmensallianzen häufig ganz besondere Herausforderungen bereit und mittleren Managern sollte dies von vornherein bewusst sein. Denn in vielen Fällen sind sie es, deren Sachverstand, Verhandlungsgeschick und Umsetzungstärke letztendlich den entscheidenden Beitrag zum Gelingen einer Unternehmenskooperation leisten.

Um erfolgreich eine mittlere Führungsrolle in Kooperationen wahrzunehmen, ist es daher wichtig,

- sich realistische Ziele zu setzen
- die Erwartungen der Stakeholder sorgfältig zu managen – und dabei auf Veränderungen vorbereitet zu sein
- zu akzeptieren, dass alles länger dauert und mehrmalige Erinnerung erfordert
- stark in (oft wiederholte) Kommunikation und gemeinsame Entscheidungsfindung zu investieren
- das Verständnis dafür, dass man in ähnlichen Booten sitzt, als Anknüpfungspunkt zur Bildung tragfähiger Koalitionen zu nutzen. Das lohnt sich für beide Seiten und macht den beruflichen Alltag sehr viel angenehmer.

Fazit: Unternehmensallianzen zwingen zwei verschiedene Betriebshierarchien zu einer engen Zusammenarbeit. Bei auftretenden Konflikten sitzen vor allem Sandwichmanager häufig zwischen den Stühlen. Mehr Realismus, Geduld und viel Kommunikation könnten helfen.

Weiterführende Themen

[Unternehmensprozesse](#)

[Interne Kommunikation](#)

[Vertriebsmanagement](#)

Die Hintergründe zu diesem Inhalt



2015 | OriginalPaper | Buchkapitel

Theoretische und methodische Konzepte zu Netzwerkstrukturen in und zwischen Unternehmen

Quelle: [Unternehmensnetzwerke](#)