

Claudia Obmann Düsseldorf

Explodierende Kosten, Lieferschwierigkeiten, Personalmangel, dazu eine Pandemie und eine drohende Rezession: Holger Krings* will eigentlich nur noch eins: weg von seinem Arbeitgeber. Seit Krise ist, muss der Bereichsleiter eines Chemieunternehmens im Rheinland seine Chefs bei der anstehenden Restrukturierung unterstützen. Gleichzeitig muss er zusehen, dass er nicht den Kontakt zu seinen Leuten verliert – trotz Homeoffice und Untergangsstimmung.

In seiner Verzweiflung hat sich Krings kürzlich an Headhunter Lothar Grünwald gewendet – und sucht Alternativen. Der weiß: Krings ist alles andere als ein Einzelfall. „Viele Führungskräfte im Mittelbau wollen gerade weg.“

Ein Viertel aller Bereichs- und Abteilungsleiter geht derzeit davon aus, bald die Stelle zu wechseln. Das zeigt das aktuelle Managerbarometer von Odgers Berndtson. Für die Studie hat die Personalberatung rund 1500 Führungskräfte befragt. Die Daten liegen dem Handelsblatt exklusiv vor.

Mittelmanager stehen momentan wie kaum jemand anderes in Deutschlands Unternehmen im Feuer: Mit ihren Teams halten sie trotz Krise die Stellung, sind dabei emotionale und psychologische Stütze für die Mitarbeitenden. Parallel zur Stimmung sollen sie auch die Kultur hochhalten und nebenbei noch die Herausforderung meistern, von überall zu arbeiten.

Angesichts dieser immer länger werdenden Liste an Anforderungen fühlt sich so mancher Mittelmanager auf seiner Sandwichposition wie das Würstchen – kurz davor, zerquetscht zu werden. Vier Faktoren verstärken derzeit den Druck.

1. Veränderungstempo ist so hoch wie nie

„So viele komplexe Projekte, so wenig planbar“ – darüber klagt Dirk Wagner*. Der Frankfurter Bankmanager ist seit rund 15 Jahren im mittleren Management tätig. Aber „einfach wieder mal in Ruhe die To-do-Liste abarbeiten“ – das geht schon seit Monaten nicht mehr bei ihm.

Der Grund dafür hat sich Stück für Stück aufgebaut: Erst hat Corona in so gut wie allen Branchen Megatrends wie etwa die Digitalisierung oder den Fachkräftemangel beschleunigt. Nun führen Krieg und steigende Energiepreise einmal mehr dazu, dass die Lage unsicher ist und der Kostendruck steigt.

Beinah die Hälfte der Geschäftsführungen setzt auf Einsparungen, indem sie Prozesse effizienter gestaltet oder Aufgaben automatisiert. Das hat der aktuelle HR-Report ergeben. Für die gemeinsame Studie von Personaldienstleister Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) wurden rund 1000 Manager befragt, überwiegend Führungskräfte aus dem Mittelbau: IT-Verantwortliche, Personaldirektoren, Laborleiter, Chefcontroller.

Jutta Rump, Leiterin des IBE an der Hochschule Ludwigshafen, sagt: „Die Notwendigkeit, ständig viele unterschiedliche Themenfelder parallel zu bearbeiten, übt einen hohen Druck auf die Vorgesetzten in den Fachbereichen aus.“ Dem standzuhalten wird mit jedem Krisenmonat härter.

2. Zu wenig Einfluss

Wo der Kostendruck steigt und Zeit knapp ist, verschärft sich der Ton. „Mehr Effizienz, mehr Marge“ forderte zum Beispiel die Geschäftsleitung eines Onlinehändlers von Katrin Meller* im vergangenen Jahr.

Ihr Verantwortungsbereich bestand darin, neue, schlanke Prozesse mit Handelspartnern europaweit zu etablieren. Als sie an einer Stelle nicht weiterkam und sich mit dem Problem an ihren Vorgesetzten wandte, erhielt sie danach nur eine Order aus der Chefetage, was zu tun ist, um Warenströme künftig optimal zu lenken. Beratung mit den Beteiligten und Betroffenen? „Fehlannonce“, beklagt die 33-Jährige, die sich gewünscht hätte, dass man sie und ihre Kollegen aus dem Großkundenbereich in die Entscheidung einbezogen hätte.

Warum es häufig dazu nicht kommt, weiß Karsten Wetwitschka. Er coacht Manager bei der beruflichen Neuorientierung: „Mittelmanager gelten oft als die ‚Lähmschicht‘, die Veränderungen blockiert.“ In Wirklichkeit aber wird ihnen die Verantwortung für den Wandel übertragen, ohne dass sie die Gesamtstrategie nennenswert beeinflussen können. „Sie brauchen eher Unterstützung und Anerkennung statt solcher Vorurteile.“ Stattdessen sind Mittelmanager auch in Veränderungsprozessen oftmals die Ersten, die gehen müssen oder an Macht verlieren.

Managerbarometer 2022

Unter Wasser

Jeder vierte Abteilungs- und Bereichsleiter will kündigen, zeigt eine Umfrage. Vier Faktoren, die den Druck im mittleren Management aktuell erhöhen.



Managern im Mittelbau ist Unternehmenskultur wichtiger als Innovationsfähigkeit

Umfrage: Welche Faktoren sind Ihnen bei einem neuen Arbeitgeber sehr wichtig?
Antworten von Abteilungs- und Bereichsleitern in Prozent*



*Durchschnittswerte
HANDELSBLATT • Quelle: Managerbarometer 2022 von Odgers Berndtson

3. Unternehmenskultur missfällt

Unternehmenswerte wie Teamgeist, Offenheit, aber auch Nachhaltigkeit erweisen sich in turbulenten Zeiten oft als zweitrangig. Dann heißt es wieder: „Alles hört auf mein Kommando.“ Das liegt nicht mehr jedem.

Danach gefragt, was den Wechselwilligen denn bei einem neuen Arbeitgeber besonders wichtig sei, lautet die meistgenannte Antwort im Managerbarometer, „eine Unternehmenskultur, die zu mir passt“. 72 Prozent der Bereichs- und Abteilungsleiter nennen diesen Faktor.

Nicola Müllerschön, Partnerin bei der Personalberatung Odgers Berndtson und Studienleiterin des diesjährigen Managerbarometers, ergänzt: „Das geht sogar so weit, dass das Versprechen einer Wohlfühl-atmosphäre vielfach ausschlaggebender ist als die Perspektive, Innovation voranzutreiben.“

Onlinemanagerin Meller jedenfalls hatte keine Lust mehr auf klassische Strukturen, in denen zum Beispiel Remote-Arbeit verpönt ist. Die erfahrene Prozessoptimiererin suchte sich gezielt einen neuen Arbeitgeber, für den „Flexibilität“ und „Vertrauen“ keine leeren Versprechen sind. Meller: „Hier gibt es nicht weniger zu tun, aber es arbeitet sich so viel angenehmer.“

4. Überfordert von virtueller Führung

Banker Wagner* sagt: „Die Anforderungen an die Führungsfähigkeiten sind durch den plötzlichen Umstieg auf virtuelle Teams definitiv gestiegen.“ In seinen globalen Projekten war die Personaldecke schon vor Corona dünn. Der Krankenstand erhöhte den Druck auf jeden Einzelnen nach dem Motto: „Statt drei Projekte machst du ab sofort fünf.“

Außerdem mussten externe Kräfte gefunden, eingestellt und eingearbeitet werden – alles online. „Wir waren so darauf konzentriert, irgendwie unsere Arbeit zu schaffen, der soziale Kitt ging dabei verloren.“ Zeit für Schulungen hatte Wagner dabei nicht. Ein paar Tipps aus der Personalabteilung zum Führen auf Distanz mussten reichen. Seither hält er täglich Kurzmeetings ab, um alle auf den neuesten Stand zu bringen. Ab und zu ist ein Einzelgespräch drin, mehr geht aber auch nach fast drei Jahren Pandemie nicht. Der Kommunikationsaufwand sei seit Corona gestiegen und nie mehr kleiner geworden, bemängelt der Manager.

Im Schnitt müssen Bereichs- und Abteilungsleiter laut Managerbarometer je 15 Mitarbeiter betreuen. Diese Führungsspanne ist zu groß, sagt Organisationspsychologin Nico Rose: „Sobald die Anzahl zweistellig wird, wird es schwierig, dem einzelnen Mitarbeiter gerecht zu werden.“ Fänden Manager nicht die Zeit, Führungspriorität einzuräumen, könne sich das negativ auf die Teamleistung und Fehlzeiten auswirken, warnt der Experte.

„
Bereichs- und Abteilungsleiter sind und bleiben wichtige Schlüsselpositionen für die eigene Karriere.“

Nicola Müllerschön
Odgers Berndtson

Und so erwartet so manche Führungskraft die anstehenden Jahresgespräche mit einem mulmigen Gefühl, in denen vor allem Mittelmanager den vollen Unmut der Belegschaft abbekommen könnten. Auch der 50-jährige Wagner* fragt sich inzwischen: „Mache ich eigentlich noch das Richtige?“

Immerhin: Die Chancen für einen erfolgreichen Jobwechsel stünden keineswegs schlecht, macht Odgers-Beraterin Müllerschön Mut: „Bereichs- und Abteilungsleiter sind und bleiben wichtige Schlüsselpositionen für die eigene Karriere im Unternehmen. Gerade auf diesem Level werden in Transformationsprozessen auch neue Positionen geschaffen, die den aktuellen Herausforderungen Rechnung tragen – hier sind erfahrene und flexible Kräfte willkommen“ – wenn sie denn noch Lust haben auf den Job.
*Name geändert

Getty Images
Odgers Berndtson

Vergütung

Lukrative Alternativen

Diese fünf Bereichsleiter-Profile bringen auch in Krisenzeiten überdurchschnittlich hohes Gehalt.

Claudia Obmann Düsseldorf

Krise hin oder her, Bereichsleiter schauen sich am Jobmarkt nach Alternativen um. Und die Chancen, anderswo zu reüssieren, stehen gar nicht so schlecht.

Doch wo lockt das meiste Gehalt? Auf diese Frage liefert der aktuelle Vergütungsreport der Kölner Beratungsfirma Kienbaum eine Antwort. Die Auswertung der Gehaltsdaten von rund 20.000 Führungskräften zeigt: 136.000 Euro Gesamtvergütung pro Jahr brutto erhält ein Manager, der gleich unterhalb der Geschäftsführung oder dem Vorstand angesiedelt ist. Wer mehr als den Durchschnitt der Bereichsleiter oder Direktoren erreichen möchte, sollte sich gezielt für die Aufgabengebiete ganz bestimmter Positionen interessieren.

In der Summe enthalten sind Festgehalt, variable Vergütungsbestandteile wie der Jahresbonus, aber auch etwaige mehrjährige variable Vergütungen. Dabei konnte Kienbaum besonders lukrative Leitungs-Jobs ermitteln, bei denen die Gesamtvergütung (Median) deutlich über dem liegt, was etwa Personalchefs, Vertriebsinnendienst- oder Kundendienstleiter, aber auch IT-Chefs derzeit brutto verdienen. Hinzu kommen häufig dann jeweils noch geldwerte Leistungen wie ein Dienstwagen sowie Beiträge des Arbeitgebers zur betrieblichen Altersversorgung.

Ob ein Bereichsleiter oder Direktor für einen Produktionsbetrieb, ein Handelsunternehmen oder einen Dienstleister arbeitet, wirkt sich weit weniger auf seine Vergütung aus als erwartet. Gleiches gilt für die Branche, in der die obere Führungskraft beschäftigt ist. „Einflussfaktoren wie die Unternehmensgröße sowie die persönliche Qualifikation spielen für die Höhe der Vergütung eine größere Rolle“, sagt Sebastian Pacher, Chef von Kienbaum Consultants International.

Dazu komme der persönliche Verantwortungsumfang. Es gilt die Faustregel: In größeren Unternehmen werden die Aufgaben komplexer, die Verantwortung größer. Das stellt höhere Anforderungen an die Fähigkeiten der oberen Führungskraft – und lässt ihr Gehalt steigen. Hier sind fünf Jobprofile, die besonders interessant sind und überdurchschnittlich hohe Gehälter versprechen. Die Grundvergütung ist jeweils der Median, die variable Vergütung eine Durchschnittsangabe. Dadurch können die zusammengeordneten Werte über der angegebenen Gesamtvergütung liegen.

Leitung Unternehmensplanung: 137.000 Euro Gesamtvergütung

Diese Führungskraft ist verantwortlich für die strategische Entwicklung eines Unternehmens. Sie empfiehlt nach Wettbewerbs-, Markt- und Potenzialanalysen und durchkalkulierten Entwicklungsszenarien und -optionen, wie sich neue Märkte und Geschäftsfelder erschließen lassen, welche Ideen sich rechnen, beziehungsweise von welchen Bereichen oder Produkten man sich verabschieden sollte. Sie steuert zudem Projekte mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen.

- ▶ Grundvergütung: 110.000 Euro
- ▶ variable Vergütung: 41.000 Euro
- ▶ Anteil variable Vergütung: 24 %
- ▶ Firmenwagenbesitzer: 72 %

Werksleiter/-in: 142.000 Euro Gesamtvergütung

Er oder sie ist verantwortlich für ein Werk, führt die unterstellten Bereiche wie Produktion, Arbeitsvorbereitung, Logistik, Instandhaltung und Qualitätssicherung. Darüber hinaus kümmert sich ein Werksleiter um Personal-, Kapazitäts- und Investitionspläne, betreut Kunden und repräsentiert die Firma. Eventuell gehören auch noch Administrations- und Vertriebsaufgaben dazu.

- ▶ Grundvergütung: 116.000 Euro
- ▶ variable Vergütung: 38.000 Euro
- ▶ Anteil variable Vergütung: 22 %
- ▶ Firmenwagenbesitzer: 83 %

Kaufmännische Gesamtleitung: 161.000 Euro Gesamtvergütung

Der Stelleninhaber verantwortet das Finanzwesen, Controlling, Einkauf, Recht, gegebenenfalls auch Vertrieb, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Die Position ist meist in kleineren Unternehmen zu finden, in denen die Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung nur eine Zwei- oder Dreiteilung aufweist (meist kaufmännische und technische Gesamtleitung, eventuell noch Vertriebsleitung)

- ▶ Grundvergütung: 134.000 Euro
- ▶ variable Vergütung: 32.000 Euro
- ▶ Anteil variable Vergütung: 19 %
- ▶ Firmenwagenbesitzer: 86 %

Technischer Gesamtleiter/-in: 168.000 Euro Gesamtvergütung

Zu den Aufgabengebieten dieses Managers zählen die Werksleitung, Produktion und deren Planung, Instandhaltung und Erweiterung sowie die Arbeitsvorbereitung und das Qualitätswesen. Dazu kommt noch die Verantwortung für die Themen Logistik, Forschung und Entwicklung. Auch diese Position ist eher in kleineren Unternehmen zu finden, in denen die Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung nur eine Zwei- beziehungsweise Dreiteilung aufweist.

- ▶ Grundvergütung: 140.000 Euro
- ▶ variable Vergütung: 39.000 Euro
- ▶ Anteil variable Vergütung: 22 %
- ▶ Firmenwagenbesitzer: 86 %

Spartenleiter/-in: 192.000 Euro Gesamtvergütung

Die bestbezahlte Position, die das Gehalt eines Bereichsleiters oder Direktors noch toppt, ist eher im Konzernumfeld zu finden: Er oder sie trägt die Ergebnisverantwortung zum Beispiel für einen Produktbereich. In der Sparte sind alle wesentlichen Funktionen und Leistungseinheiten zu steuern. Der Stelleninhaber wirkt außerdem bei der Unternehmensplanung und -steuerung mit.

- ▶ Grundvergütung: 150.000 Euro
- ▶ variable Vergütung: 51.000 Euro
- ▶ Anteil variable Vergütung: 25 %
- ▶ Firmenwagenbesitzer: 93 %

“

Die Unternehmensgröße sowie die persönliche Qualifikation spielen für die Höhe der Vergütung eine größere Rolle als die Branche.

Sebastian Pacher
Kienbaum International
Consultants