

Die Männer in der Mitte

Für den Erfolg eines Unternehmens hat die Qualität der Manager im zweiten Glied eine zentrale Bedeutung. In einer Auswertung wissenschaftlicher Untersuchungen zeichnet Karl-Klaus Pullig, Professor für Personal, Organisation und betriebliche Bildung an der Universität-Gesamthochschule Paderborn, ein detailliertes Bild des Mittleren Managements.

Diese Literaturanalyse will eine knappe Einführung und Übersicht zur Situation des Mittleren Managements (MM)* geben, soweit eine – sicherlich nicht annähernd vollständige – Durchsicht der Veröffentlichungen der letzten fünf Jahre dies erlaubt. Berücksichtigt wurden, außer deutschsprachigen Veröffentlichungen, vor allem US-amerikanische Zeitschriftenaufsätze.

Geforderte Qualifikationen. 2482 im Jahr 1979 repräsentativ befragte deutsche Führungskräfte nannten als wichtigste Anforderungen an zukünftige Führungskräfte die Fähigkeit, Menschen zu führen und gesundheitliche Belastbarkeit. Weniger wichtig erschien ihnen das fachliche Wissen (Witte und andere, 1981). Allerdings machen einige amerikanische Veröffentlichungen darauf aufmerksam, daß die Entwicklung der Computertechnik zu veränderten Anforderungen an das MM führe oder schon geführt habe.

Speck (1979) hält „Frustrationstoleranz“ für ein wichtiges Qualifikationsmerkmal

* Probleme des Mittleren Managements wird die 8. Studientagung des Instituts für Management-Entwicklung (IME), Bielefeld, zum Gegenstand haben. Die Veranstaltung mit dem Thema „Leistungsträger in der Krise? Die Zukunft des Mittleren Managements“ findet am 4. und 5. Dezember 1984 in Bad Sassendorf statt.

des Mittel-Managers, da dieser im Vergleich zum Top-Manager weniger Möglichkeiten habe, über höhere Selbstachtung und größere Freiheitsräume seine frustrierten Bedürfnisse nach einer neuen Position, nach mehr Sicherheit und nach Anerkennung zu kompensieren. Frustrationstoleranz wird dabei genauer mit den Begriffen Vitalität, Belastbarkeit und innere Ausgeglichenheit charakterisiert. Das Dilemma bestehe allerdings darin, daß auch geistige Flexibilität eine wichtige Anforderung sei, aber gerade die geistig unflexiblen, die unkreativen Manager oft eine hohe Frustrationstoleranz aufweisen.

Das Urteil von Top-Managern in den USA über ihr MM hat sich gemäß einer Studie der amerikanischen Zeitschrift *Industry Week* (Jacobs/Miller, 1983) in den vergangenen zehn Jahren verschlechtert: Mittel-Manager seien vergleichsweise weniger engagiert, weniger loyal, und sie fühlten sich nicht mehr so stark in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß eingebunden wie früher.

Auch die Urteile hinsichtlich Kreativität fielen schlechter aus. Im Durchschnitt hielten die Top-Manager nur rund 25 Prozent MM für geeignet, in Top-Positionen aufzusteigen. Übrigens sind umgekehrt auch die Mittel-Manager nicht sonderlich zufrieden mit ihrem Top-Management. Eine Erklärung dafür könnte Müris (1980) Ansicht sein, daß unterschiedliche Einstellungen die älteren Top-Manager von den jüngeren MM trennten, da letztere die gesellschaftlichen Veränderungen der vergangenen 20 Jahre stärker mitvollzogen hätten.

Anreize, Motivation. Die

deutschen Führungskräfte (Witte und andere, 1981) gaben als Hauptmotive für ihren Arbeitseinsatz an: hohes Einkommen (bei 42 Prozent rangierte dieses Motiv an erster Stelle), Einfluß/Macht (38 Prozent), Selbständigkeit (31 Prozent) und – vielleicht erstaunlich weit zurückliegend – die Tätigkeit selbst (26 Prozent). Für die Zukunft forderten sie eine gesetzliche Verankerung der Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten beziehungsweise eine Erweiterung deren Rechte sowie stärkere individuelle Leistungsanreize und stärkeren Einbezug in die unternehmenspolitischen Entscheidungen.

Die *New Yorker Zeitschrift Personnel* (Levine, 1983) befragte 42 Unternehmen unter anderem über die von ihnen gewährten Anreize für MM: Am häufigsten wurden persönliche Leistungszulagen („merit-pay“, 67 Prozent der Befragten) und jährliche Erfolgsbeteiligungen („cash bonuses“, 45 Prozent) genannt. Hunt (1982) behauptet demgegenüber, daß besonders die Mittel-Manager die sogenannte „Midlife-crisis“ erlebten. Die als Motivatoren eingesetzten Beförderungen und monetären Vergütungen hätten mit zu den Problemen des MM beigetragen.

In einem Aufsatz der *Harvard Business Review* (Patton, 1981) wird generalisierend auf die Möglichkeit der „Titelbeförderungen“ und auf die Notwendigkeit hingewiesen, symbolische Anerkennungen zu finden, um der Tatsache geringerer echter Beförderungschancen für das MM zu begegnen. Dabei habe der zu erwartende zunehmende Beförderungstau in den USA vor allem demographische Ursachen („baby boom“).

Richard/Spratt (1983) konstatieren, daß die „high technology“-Unternehmen inno-



vativere Anreiz- und Belohnungssysteme hätten als andere Firmen: Zwar würden dort gewöhnlich geringere Gehälter gezahlt als in der Industrie generell, aber das gesamte Vergütungspaket („compensation package“) sei viel höher. Zu den Anreizen zähle bei diesen Unternehmen zum Beispiel auch der „team-approach“ oder eine weniger hierarchische Kultur, indem beispielsweise keine Sonderzuweisungen ausschließlich an Top-Manager gewährt würden.

Arbeits-/Freizeit. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der von Witte und anderen (1981) befragten Führungskräfte lag bei 50 Stunden. 50 von Streich (1984) befragte Manager der zweiten Führungsebene gaben eine wöchentliche Arbeitszeit von durchschnittlich 55 Stunden und eine Effektiv-Freizeit von durchschnittlich 30 Stunden (Streuung zwischen 10 und 40 Stunden) an.

Gruppenzugehörigkeit. 11 Prozent der von Witte und anderen (1981) befragten Führungskräfte fühlten sich den Arbeitnehmern, 48 Prozent der Unternehmensleitung zugehörig, die restlichen 41 Prozent fühlten sich irgendwo dazwischen. In einer weiter zurückliegenden Untersuchung haben Hartmann und andere (1973) 305 leitende Angestellte interviewt, von denen etwa 75 Prozent eine Position unterhalb der zweiten Führungsebene einnahmen, also zum MM gerechnet werden können. In dieser Untersuchung hatten sich sogar 60 Prozent der befragten Führungskräfte als Zwischengruppe zwischen den Blöcken der Arbeitnehmerseite und der Unternehmerseite empfunden.

Internationaler Vergleich. Im internationalen Vergleich von 360 Exportunternehmen in Großbritannien, Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland fanden sich die größten Unterschiede ge-

rade hinsichtlich der Rolle des MM; die MM in Großbritannien rangierten deutlich hinter den Berufskollegen in Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland was Status, Verantwortung, Einfluß, Gehalt und sonstige Anreize betrifft (Hughes, 1979).

Karriere. In US-Zeitschriftenaufsätze wird wiederholt darauf hingewiesen, daß insbesondere geringeres Wirtschaftswachstum, die Geburtenentwicklung (baby boom) und die Computertechnik zu mehr Konkurrenz um die Positionen im MM führen werde. Insgesamt ergäben sich geringere Karrierechancen für den einzelnen Manager. Die Folge davon seien wiederum zunehmende Arbeitsunzufriedenheit beziehungsweise Motivationsprobleme. In der Untersuchung von Hartmann und anderen (1973) hatten noch 35 Prozent der befragten Führungskräfte konkrete Karriereerwartungen, während bei der Befragung Wittes (1981) nur noch 19 Prozent eine wesentliche Beförderung erwarteten.

Streß. Cooper (1981) hat – allerdings schon in den Jahren 1974 und 1975 – 186 Manager eines multinationalen Konzerns und zum Teil auch ihre Ehefrauen interviewt. Sein Fazit: „Zeitdruck, hohe Verantwortung, Schwierigkeiten im Umgang mit Untergebenen, Mangel an Autonomie und die Sorge um Aufstiegschancen sind die fünf Hauptthemen des Managers in mittlerer Position.“ Im Vergleich zu den beiden Gruppen des gehobenen (erster Ebene unter Vorstand) und unteren Managements zeigte das MM statistisch signifikant höhere Angstwerte (ermittelt über Catells 16 PF-Test), während das untere Management eher zu körperlichen Krankheiten neigte. Bei dem „gehobenen“ Management wurden sowohl für Angst als auch für körperliche Krankheiten niedrige

Werte ermittelt. Cooper meint in seiner ausführlichen Analyse, daß durch seine Erhebung die neueren Hypothesen von der zunehmend schlechter werdenden Lage des MM gestützt würden.

Zufriedenheit. Hartmann und andere (1973) berichten, daß 61 Prozent der Führungskräfte mit ihren allgemeinen Arbeitsbedingungen voll und ganz zufrieden waren, und auch in Wittes Untersuchungen wird das Fazit gezogen, daß „die deutschen Führungskräfte des Jahres 1979... keineswegs als unzufrieden bezeichnet werden (können)“. Relativ unzufrieden waren sie in der zuletzt genannten Erhebung jedoch mit dem Vorstand oder der Unternehmensleitung, von denen sie zu wenig Rückhalt und Informationen erhielten.

Eine Untersuchung der Arbeitszufriedenheit von 1159 Managern in drei amerikanischen Organisationen (Handel, Bank, Versicherung) ergab, daß die Arbeitszufriedenheit überwiegend von der hierarchischen Position bestimmt wird: Die Top-Manager zeigten höhere Zufriedenheitswerte als die Gruppe MM/Unteres Management. Besonders deutlich waren die Unterschiede bei der Zufriedenheit mit dem Gefordertsein durch die Arbeit selbst, der damit verbundenen Möglichkeit, seine Fähigkeiten einzusetzen und Fortschritte zu machen (signifikant höhere Werte der Top-Manager in allen drei Organisationen). Aber auch hinsichtlich der Insgesamt-Zufriedenheit (Summe aus zwölf verschiedenen Zufriedenheitsskalen) erreichten die Top-Manager höhere Werte (bei zwei Organisationen: Handel und Versicherung) und ebenso bei der Zufriedenheit mit der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung (bei der Handels-Organisation). Übrigens wurden ähnliche Befunde schon in mehreren Untersuchungen aus den Jahren 1960 bis 1979

berichtet: Die Menschen in höheren Hierarchiestufen waren zufriedener als diejenigen der unteren Ebenen (Bergmann, 1981).

Auch die schon unter dem Stichwort Qualifikation erwähnte Frustrationstoleranz deutet auf eine weniger günstige Einschätzung der Zufriedenheit von MM zumindest seitens der Autoren hin. Als Ursache der auch von ihm konstatierten Frustration des MM sieht Müri (1980) deren schwierige „Zwischenposition“. Die insbesondere beim MM häufig zu beobachtende Arbeitsüberlastung resultiere aus der Doppelbelastung mit Sach- und Führungsaufgaben, während das obere Management sich auf Führungsaufgaben konzentrieren könne (Zander, 1982). Dieser Befund wird auch von Cooper (1981) bestätigt, indem er feststellt, daß das MM sehr viel geringere Zufriedenheitswerte erreicht als das obere Management.

Schulung/Training. Welche Entwicklungen gab es in den Jahren 1963 bis 1983 bei Trainingsmaßnahmen für MM? Dieser Frage ging eine Studie in den USA nach, indem eine 1963 durchgeführte Befragung über Trainingsaktivitäten für MM im Jahr 1983 in leicht veränderter Form wiederholt wurde. 101 Unternehmen aus zwölf Industriebereichen beteiligten sich an der neuerlichen Befragungsaktion. Ergebnis: Es hat sich kaum etwas verändert. Das gilt sowohl für die Ausgaben für Personalentwicklungsmaßnahmen als auch für die angewendeten Methoden sowie für die Inhalte: Kommunikation, Managementtechniken und „interpersonal skills“ standen und stehen im Vordergrund. Allerdings stieg die Anzahl der Unternehmen, die eine Art Bildungskontrolle durchführen, um 24 Prozent. Die Erfolgskontrolle beschränkte sich aber in der Regel auf die

Führungskräfte

Befragung der Teilnehmer, wie gut ihnen die Bildungsmaßnahme gefallen hätte. Transferkontrollen und langfristig angelegte Untersuchungen werden weiterhin nicht angewendet (Middlebrook/Rachel, 1983).

Zwei deutschsprachige Aufsätze heben die entscheidende Bedeutung einer gründlichen Diagnose der Situation des MM hervor: Die gegenseitigen Erwartungen des MM und des Top-Managements sollten offen artikuliert und über die neu einzuschlagende Politik ein Kontrakt geschlossen werden. Eine richtige Diagnose gelinge aber nur, wenn jede Führungsgruppe für sich gemeinsam ihr Selbstbild ermittelte (Müri, 1980). Danach soll dann eine strukturierte Konfliktbearbeitung folgen. In dem zweiten Aufsatz (Schnyder von Wartensee, 1980) werden ein- bis mehrtägige Seminare als Diagnoseinstrument empfohlen. Bei diesen Seminaren sollten die Zusammenarbeit und deren Stark- und Schwachstellen gemeinsam analysiert, Ziele gesetzt und Maßnahmen gemeinsam geplant werden.

Zander (1982) empfiehlt — neben strukturellen Maßnahmen wie kleinere Leitungsspannen, bessere Management-Informationssysteme und sonstige organisatorische Entlastung — maßgeschneiderte Schulungen in „Organisationsfamilien“, also mit Teilnehmern aus mehreren hierarchischen Ebenen. Auch hier wird der engen Zusammenarbeit zwischen dem Klienten und der Weiterbildungsabteilung großer Wert beigemessen.

Gruppen. Als ausgezeichnete Instrumente zur Einbindung des MM werden sogenannte junior boards (SBR, 1983) und das design group-concept (Scott, 1981) geschildert. Die junior boards unterscheiden sich von herkömmlichen Kommissionen beispielsweise darin, daß ihre

Struktur noch formaler festgelegt ist und die Mitglieder eine Extravergütung erhalten. Die Mitgliedschaft erfolgt nach dem Rotationsprinzip (längstens sechs Monate). Es ist die Aufgabe dieses Gremiums, das ganz ähnlich wie eine Geschäftsleitung beziehungsweise ein Unternehmensvorstand arbeitet, Ideen zur Verbesserung aller Abläufe zu entwickeln, aufzugreifen und zu fördern. Zu den Vorteilen dieser Einrichtung zählten: kontinuierlicher Ideenfluß zum Top-Management, Förderung der Teamarbeit und eine bessere Kommunikation zwischen MM und Top-Management.

Das design group-concept wurde von einem amerikanischen Zeitungsunternehmen eingerichtet. Die sieben Mitglieder gehören dieser Gruppe ein bis zwei Jahre lang an und haben die Aufgabe, als Bindeglied zwischen Top-Management, MM und anderen Mitarbeitern zu offerieren Diskussionen und Änderungsvorschläge zu ermutigen. Dazu gehöre, daß die design group drei Dimensionen im Auge behalte: individuelle Bedürfnisänderungen, Organisationsentwicklung und Organisationsgestaltung.

Karriereberatung. Eine große amerikanische Bank hat ein umfangreiches Unterstützungs- und Beratungsprogramm für solche MM (und für „upper-management-Positionen“) entwickelt, die in Schwierigkeiten sind, aber auch für solche, die ihre beruflichen Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens ausloten wollen. Das Programm reicht von der Beratung unter vier Augen bis zu vier- bis sechswöchigen Karriere-Beratungs-Workshops. Dabei erstreckt sich die Beratung nicht nur auf den beruflichen Bereich, sondern auch auf die persönlichen, beziehungsweise privaten Entwicklungsmöglichkeiten, indem zum Beispiel auch die

Familie mit einbezogen werden kann. Der für das Programm mitverantwortliche Manager schätzt, daß 50 Prozent der Führungskräfte, die vor drei Jahren noch zu anderen Unternehmen wechseln wollten, jetzt eine neue Position innerhalb des eigenen Unternehmens gefunden haben (Hastings, 1982).

Strukturelle Änderungen. Warum nicht drei Hierarchien, wenn eine nicht ausreicht, um den unersättlichen Bedarf der MM nach Beförderungen zu befriedigen? Dies scheint die Grundüberlegung einer größeren Schweizer Ingenieurunternehmung gewesen zu sein, als sie neben der klassischen Linienhierarchie für ihre hochqualifizierten Projektmanager und Fachspezialisten noch je eine zusätzliche Fach- und Projekthierarchie errichtete. Man sei mit den Ergebnissen zufrieden, so wird berichtet (Heeb/Zingg, 1983).

Frauen und MM. Eine vorläufige Fragebogenerhebung in der Bundesrepublik (294 Rückantworten) von Stödter (1982) ergab: In der untersten Führungsebene (Meister, Gruppenleiter, Stellvertreter) waren 40 Prozent Frauen vertreten, aber nur 6,5 Prozent der antwortenden Unternehmen hatte eine Frau im Vorstand oder in der Geschäftsleitung.

Aus den USA wird berichtet, daß während der siebziger Jahre zwar zunehmend Frauen in Führungspositionen aufgerückt seien, daß aber — wie zum Beispiel eine jüngere Erhebung der Zeitschrift Business Week feststellte — Frauen weiterhin in Top-Positionen so gut wie nicht vertreten sind und die Hindernisse für Frauen auch im Bereich des MM noch nicht ausgeräumt seien. Allerdings habe sich das männliche Modell der harten, einseitigen, aggressiven Führungskraft geändert, da sich die Einsicht durchgesetzt habe, daß man kooperative

und unterstützende Führer brauche, Eigenschaften also, die gewöhnlich Frauen zugeschrieben würden (Evans, 1983). 43 Prozent der arbeitenden Bevölkerung in den USA seien Frauen, aber ihr Anteil am Management insgesamt betrage 18 Prozent (Donnell/Hall, 1981), im Mittel-Management sechs Prozent und im Top-Management lediglich ein Prozent (Schanstra, 1980) beziehungsweise 3,5 Prozent (Donnell/Hall, 1981).

Einige Untersuchungen behandeln zwar nicht speziell die Problematik des MM, sie beleuchten aber die Rolle der Frauen als Führungskräfte generell und geben damit auch für unsere Fragestellung interessante Hinweise: In einer methodisch gut fundierten Studie wurden Frauen und Männer verglichen, die jeweils in assessment centers begutachtet und deren Berufserfolg nach sieben Jahren mit den assessment center-Ergebnissen korreliert wurde. Ergebnis: Unterschiede im Führungspotential waren eher auf andere individuelle Eigenschaften als auf Geschlechtsunterschiede zurückzuführen (Ritchie/Moses, 1983).

Donnell/Hall (1981) fanden heraus, nachdem sie fast 2000 weibliche und männliche Manager anhand von insgesamt 43 Meßskalen nach „allen Regeln sozialwissenschaftlicher Verfahrenskunst“ miteinander verglichen hatten, daß sich Frauen und Männer nur in wenigen Verhaltensaspekten unterscheiden: Frauen hatten oder verwendeten ein etwas erfolgreicherer Motivationsprofil als ihre männlichen Kollegen, während letztere aber offener und freimütiger Informationen mit Kollegen austauschten als weibliche Manager. Beim Führungsstil insgesamt (gemessen an Blake/Moutons Verhaltensgitter-Modell) tendierten Frauen eher zum 1.9-Stil, das

heißt Betonung guter zwischenmenschlicher Beziehungen und Vernachlässigung der Aufgabe, und Männer eher zum entgegengesetzten 9.1-Stil, wenn der eigentlich angestrebte Führungsstil nicht erreichbar erschien. Insgesamt jedoch stellen die Autoren fest, daß sich Frauen in der Art wie sie führen, nicht von Männern unterscheiden.

Neue Kommunikationstechnik. Die Computertechnologie, insbesondere die neuen integrativen Bürokommunikationssysteme, werden Aufgabenstruktur und Anforderungen des MM verändern und das Angebot an MM-Positionen reduzieren. Das bedeutet gleichzeitig: insgesamt geringere Karrierechancen im MM-Bereich.

Dies ist das Fazit aus mehreren Zeitschriftenaufsätzen. Erwartet werden einerseits eher multifunktionale anstelle spezialisierter Aufgaben (Pilla/McKendrick/Mason, 1984), andererseits innerhalb der Gruppe der Führungskräfte ein größerer Anteil von Technikern und Spezialisten für die Datenverarbeitung. Diese Untergruppe erfordere auch neue Anreizsysteme, da sie eher nach Weiterbildung als nach Beförderungsmöglichkeiten strebe (Devanna/Warren, 1983). Diese, infolge der technischen Entwicklung fachlich immer beschlageneren Mittel-Manager, führten übrigens zu einer Verunsicherung des Top-Managements. Jedenfalls würden Computerkenntnisse zu einem immer wichtigeren Management-Werkzeug. □

Zitierte Literatur

- Bergmann (1981): Bergmann, Thomas J.: Managers and Their Organizations: An Interactive Approach to Multidimensional Job Satisfaction, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 54 (1981), Nr. 4, 275-288.
 Cooper (1981): Cooper, Cary L.: Streß auf verschiedenen Stufen der Managementhierarchie, in: Frese, Michael (Hrsg.): Streß im Büro, Bern/Stuttgart/Wien 1981, 282-304.
 Devanna/Warren (1983): Devanna,

- Mary Anne/Warren, E. Kirby: Managing the Middle, in: Human Resource Management, Vol. 22 (1983), Nr. 1, 2, 173-181.
 Donnell/Hall (1980): Donnell, Susan M./Hall, Jay: Men and Women as Managers: A Significant Case of No Significant Difference, in: Organizational Dynamics (hrsg. v. American Management Associations) 1980, 60-80.
 Evans (1983): Evans, Jane: Will Women Lead? Making the Dream a Reality, in: Management World, Vol. 12 (1983), Nr. 11, 1 + 7.
 Hartmann u.a. (1973): Hartmann, Heinz/Block-Rosenthal, Erika/Helmer, Elvira: Leitende Angestellte - Selbstverständnis und kollektive Forderungen. Neuwied/Berlin 1973.
 Hastings (1982): Hastings, Robert E.: No-fault career counseling can boost middle-and upper-management productivity, in: Personnel Administrator, 1982, 22-27.
 Heeb/Zingg (1983): Heeb, Walter/Zingg, Bruno: Befördern Sie Ihre Fähigsten, aber ... Beförderung muß nicht immer Prokura sein. Die Motor Columbus Ingenieurunternehmung AG beschritt einen neuen Weg, in: Management Zeitschrift i.o., 52. Jg., 1983, 484-487.
 Hughes (1979): Hughes, Margaret, in: Financial Times (London) vom 19. 1. 1979, S. 4.
 Hunt (1982): Hunt, J. W.: Developing Middle Managers in Shrinking Organizations, in: Journal of Manage-

- ment Development, Vol. 1 (1982), Nr. 2, 10-22.
 Jacobs/Miller (1983): Jacobs, Bruce/Miller, William: The Verdict on Corporate Management/Corporate Generals Grade Their Lieutenants, in: Industry Week, Vol. 218 (1983), Nr. 2, 58-63.
 Levine (1983): Levine, Hermine: Consensus, in: Personnel (1983), 4-11.
 Middlebrook/Rachel (1983): Middlebrook, B. J./Rachel, F. M.: A Survey of Middle Management Training and Development Programs, in: Personnel Administrator, Vol. 28 (1983), Nr. 11, 27, 30.
 Müri (1980): Müri, Peter: Die mittlere Führungsschicht - ein unausgeschöpftes Potential, in: Management-Zeitschrift i.o., 49 (1980), Nr. 4, 201-204.
 Patton (1981): Patton, Arch: The Coming Promotion Slowdown, in: Harvard Business Review, Vol. 59 (1981), Nr. 2, 46, 50, 52, 56.
 Pilla u.a. (1984): Pilla, Lou/McKendrick, Joseph/Mason, Janet: The Challenge to Middle Managers, in: Management World, Vol. 13 (1984), Nr. 1, 8-10, 33.
 Richard/Spratt (1983): Richard, J. E./Spratt, Michael F.: Pay, Perks and Promises, in: Computerworld, Vol. 17 (1983), Nr. 40, 1-8.
 Ritchie/Moses (1983): Ritchie, J./Moses, J. L.: Assessment Center Correlates of Women's Advancement into Middle Management: A 7-Year Longitudinal Analysis, in: Journal of Ap-

- plied Psychology, Vol. 68 (1983), Nr. 2, 227-231.
 Schanstra (1980): Schanstra, Carla R.: Women in Infosystems: Climbing the Corporate Ladder, in: Infosystems, Vol. 27 (1980), Nr. 5, 72-76.
 Schnyder von Wartensee (1980): Schnyder von Wartensee, Robert: Die Verunsicherung der mittleren Führungsschicht, in: Management-Zeitschrift i.o., 49 (1980), Nr. 1, 28-31.
 Scott (1981): Scott, Sid: The Design Group in Action, in: Journal Training & Development, Vol. 35 (1981), Nr. 4, 70-72.
 Speck (1979): Speck, Erich: Die Verunsicherung der mittleren Führungsschicht, in: Management-Zeitschrift i.o., 48 (1979), Nr. 9, 408-411.
 Stödter (1982): Stödter, Helga: Frauen als Führungskräfte in der Wirtschaft. Ergebnisse einer Meinungsumfrage. Hamburg 1982.
 Streich (1983): Streich, Richard: Manager zwischen Job und Jogging, in: Management Wissen, 1983, 22-24 und 1984, 28-30.
 ohne Verfasser (1983): o.V.: Junior Boards, in: Small Business Report, Vol. 8 (1983), Nr. 5, 17-19.
 Witte u.a. (1981): Witte, Eberhard/Kallmann, A./Sachs, G.: Führungskräfte der Wirtschaft. Eine empirische Analyse ihrer Situation und ihrer Erwartungen, Stuttgart 1981.
 Zander (1982): Zander, Ernst: Das Reemtsma-Bildungskonzept hilft die mittleren Führungskräfte stützen, in: i.o., 51 (1982), Nr. 4, 143-145.

**CASCADE CAD SYSTEM
 AUS DER PRAXIS.**

Wir sind wie Sie.

Denn CASCADE wurde von 100.000,- praktisch alles, einem Anwender entwickelt. was in 2,2 1/2 D möglich ist.
 Genau gesagt von KTI, einer Nicht umsonst ist CASCADE weltweit operierenden Engineering-Gruppe. DE einer der Marktführer in den USA.

CASCADE X - von Praktikern Fördern Sie das Info-Paket CASCADE X gleich für die Praxis konzipiert - an.
 bringt für weniger als DM an.

**CASCADE X
 GROW IN EFFICIENCY**


 Das CAD-System mit Praxis-Schnittstelle

KTI GmbH Produktbereich CASCADE
 Ein Unternehmen der KTI Gruppe
 D-2000 Hamburg 54, Keier Straße 163
 Telefon (040) 8 50 10 73