Sandwichmanager

Zerrissen und zerrieben



Preview

- **Zwischen Leader und Follower:** Über den Riesen-Rollenkonflikt der Sandwichmanager
- **Verstärkung des Double Bind:** Wie Selbstorganisation, agile Projekte und Augenhöhe die Zwickmühle vergrößern
- **Globale Teams hier – mangelnde Anbindung dort:** Über die aktuellen Herausforderungen des Mittelmanagers von heute
- **Druck von unten:** Inwiefern die Mitarbeiter dem Sandwichmanager neue Fähigkeiten abverlangen
- **Strategien für Middle Manager:** Wie allen Anforderungen beizukommen ist

Manchmal weiß Markus Raspert* nicht, wo ihm der Kopf steht. Ein Meeting jagt das andere, die Chefetage bittet zur Quartalssitzung, die Vertriebsabteilung möchte eine Planungsschleife, das Personalmanagement eine Abstimmungsrunde, und da sind ja auch noch die Teamleiter seiner 180 Mitarbeiter, die er in die Spur setzen, briefen, motivieren muss. „Eine Führungsriege über mir, eine Führungsriege unter mir – mittleres Management ist eine ungeheuer anstrengende Leadership-Aufgabe“, sagt Raspert.

Zumal die *Ansprüche der Mitarbeiter* im 2.000-Mann-Unternehmen der Transportbranche wachsen. Wer nimmt denn noch schulterzuckend hin, wenn die Topetage ein Plus von zwei Prozent verlangt, obwohl der Markt gerade um sechs Prozent einbricht? Wer ist denn noch bereit, dem alten Muster Weisung und Kontrolle zu folgen? Zumal auch die *Ansprüche der Firmenleitung* steigen. Raspert soll alles gleichzeitig wuppen – Chef sein und doch die Verbindung zu den Fachkräften im Werk pflegen; wachsendem Druck standhalten und, natürlich, immer gute Ergebnisse liefern; die Strategie der Spitze seinen Leuten an der Basis aufdrücken und doch die Teams zum Experimentieren mit selbst organisierten, agilen Arbeitsformen ermuntern, die gerade so in Mode sind.

Manchmal, sagt Raspert, ertappt er sich dabei, Konflikten einfach aus dem Weg zu gehen. Die Zahlen im Projekt stimmen nicht? Wird schon. Teamleiter Müller und Busch zicken hinter seinem Rücken? Renkt sich bestimmt wieder ein. „Bloß keine neue Frontlinie aufmachen“, denkt Raspert dann und fragt sich: „Wie kann ich nur besser durch diesen Führungsalltag kommen?“

Zerrieben im Rollenkonflikt zwischen Leader und Follower

Das mittlere Management gilt schon lange als schwierige Disziplin. Nicht zufällig hat sich für die Führungskraft in der Mitte der Begriff Sandwichma-

*Name von der Redaktion geändert.

Selbstorganisation, agile Projekte und das Prinzip der Augenhöhe haben ihn nicht abgeschafft: den Sandwichmanager. Wo Mitarbeiter erstarken, sind die Anforderungen an ihn sogar gewachsen – denn nun übt nicht nur die Unternehmensspitze, sondern auch die Basis mächtig Druck auf die Leute in der Mitte aus. Strategien gegen das Zerriebenwerden.



Foto: emapoket/iStock

nager eingebürgert. Wie eine Boulette zwischen zwei Brötchenhälften ist er eingeklemmt zwischen den Erwartungen der Bosse an der Spitze und den Bedürfnissen der Mitarbeiter an der Basis. Muss zwischen Topebene und den Abteilungen darunter vermitteln, droht zerrieben zu werden im Rollenkonflikt zwischen „Leader“ und „Follower“.

Neu ist das nicht. Schon in den 1990er-Jahren wurden infolge der Lean-Management-Bewegung mittlere Managementebenen abgebaut, in der Hoffnung, Organisationen so effizienter machen zu können. Für die verbleibenden Mittelmanager wurde der Spagat umso größer. Das Rad der Übersetzung zwischen oben und unten musste sich immer schneller drehen. Jetzt ziehen sich die Schrauben weiter zu. Die Debatten über New Work, Arbeiten in flacheren Hierarchien und fluiden agilen Netzwerken, über selbst organisiertes Arbeiten und neue Formen der Mitbestimmung in Unternehmen stellen Mittelmanager vor neue Herausforderungen.

Zwar sind solche Arbeitsformen bislang primär noch Terrain von Startups und kleineren Companies. „Doch auch große Organisationen fragen jetzt: Wie funktioniert New Work – und was bedeutet das für uns?“, beobachtet Torsten Groth, selbstständiger Organisationsberater und Dozent am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Viele von ihnen probieren es tatsächlich aus. Manchmal in einzelnen Abteilungen, manchmal in ausgelagerten „Labs“, Experimentierräumen jenseits der bestehenden Unternehmensorganisation. „Aber“, so Groth, „für die Mittelmanager bleiben oft nur Fragezeichen – was heißt das denn für uns jetzt?“

New Work macht vielerorts eine neue Zwickmühle auf

Groth versucht das mit ihnen in seinen Führungskursen zu klären. Er weiß, wie oft Mittelmanager in



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Double-Bind-Situationen gefangen sind, aufgerieben also zwischen widersprüchlichen Aufträgen, wenn ihre Company agile Formate erproben will. Einerseits müssen sie Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten neu organisieren, sodass ihre Rolle und Funktion in Frage gestellt wird. Projektbezogen statt nach Abteilungen, mit flexiblen Rollen statt festen Jobbeschreibungen, prozessorientiert statt auf Zielvorgaben fixiert, selbst organisiert statt weisungsgebunden. Andererseits sollen sie dafür sorgen, dass die alten Organisationsstrukturen reibungslos weiterfunktionieren. Personal- und Budgetentscheidungen bleiben meist in der Hand des mittleren Managements, gegenüber dem Kunden ist er der entscheidende Ansprechpartner, und die Vorstandsetage erwartet nach wie vor, dass ihre strategischen Vorgaben über die Mittelmanager umgesetzt werden.

„Ein Unternehmen lässt sich eben nicht von einem auf den anderen Tag auf den Kopf stellen", sagt Groth. Um wirklich zu flexiblen Projektorganisationen wachsen zu können, müssten Unternehmen zu Dienstleistern für ihre agilen Projekte werden, denen sie so gut wie möglich bei der Durchführung ihrer Aufgaben helfen. Die Projekte hätten das Sagen, die Company würde zur „Supporteinheit". „Natürlich völlig unrealistisch", so Groth. „Und deshalb schlagen die Aufgaben beim Mittelmanager doppelt auf." Die Folge: „Ihre Unsicherheit ist groß."

Mehr gefragt denn je: Situatives Agieren

In seinen Seminaren übt Groth mit den Führungskräften, mit dieser Unsicherheit umzugehen. In Gruppenspielen lernen die Teilnehmer, sich selbst und ihre Rollen in wechselnden sozialen Kontexten besser einzuschätzen: Wer bin ich in einem klassisch-hierarchischen Umfeld? Wo sehe ich mich in einer agilen Umgebung? Wenn sich etwa bei der „Seenotübung" Gruppen ohne hierarchische Struktur ad hoc organisieren müssen – „Wie retten wir uns vor dem Untergang?" – zeigt sich rasch, wer welche Führungsstärken hat. Stück für Stück entwickeln die Teilnehmer ein Gespür dafür, wie Führung in selbst organisierten Gruppen zustande kommen kann. Das wappnet für den Ernstfall. „Die Mittelmanager üben so, in wechselnden Situationen handlungsfähig zu bleiben." Der Rollenswitch im Alltag gelingt besser.

Den Unternehmen selbst empfiehlt der Organisationsprofi, sich zwischen zwei Strategien zu entscheiden: Es gilt, entweder die agile Projektorganisation so klar wie möglich von der Muttercompany zu trennen, um die Mittelmanager nicht in derlei Double-Bind-Konflikte zu stürzen. Oder: konsequent im Topmanagement

Lesetipps

Regina Bergdolt: Erfolgreich führen in der Sandwichposition – Der ungewöhnliche Kompass für das mittlere Management.
Haufe, Freiburg 2016, 29,95 Euro.
Die Beraterin nimmt nicht nur den Sandwichmanager als Person, sondern auch die Bedingungen in seinem Umfeld in den Blick. Ihre These: Mittelmanager sind nicht „Lehmschicht", sondern eher „Seismograph" für die Gesundheit des Unternehmens. Inklusive Self-Assessment-Test für Mittelmanager, um einschätzen zu können, wie konstruktiv die Bedingungen im eigenen Unternehmen sind.

Roland Geschwill, Martina Nieswandt: Laterales Management – Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter.
Springer, Heidelberg 2016, 24,99 Euro.
In der digitalen Unternehmenswelt der Zukunft werden die Erfahrungen von vielen gebraucht. Für das mittlere Management bringt das neue Aufgaben. Führen auf Augenhöhe ist gefragt, horizontal und vernetzt. Welche Rolle das mittlere Management spielen kann, erörtert dieses Buch auf Basis von empirischen Untersuchungen.

Silke Weigang, Joachim Wöhrle: Führen in der Sandwichposition – Erfolg im mittleren Management.
Haufe, Freiburg 2015, 9,95 Euro.
Der Ratgeber im Taschenformat analysiert Strukturen und Konfliktfelder im mittleren Management und stellt Führungsstrategien für Sandwichmanager vor – vom richtigen Umgang mit den Kollegen über die Führung von Mitarbeitern bis zu Überlebensstrategien im Alltag.

Studie: Wer führt in (die) Zukunft
http://bit.ly/2grJ3uL
90-seitige Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung und der Universität Erlangen-Nürnberg zu den aktuellen Herausforderungen im mittleren Management. Beleuchtet werden vier Bereiche: 1. Zusammenarbeit von Frauen und Männern, 2. Faktoren des beruflichen Erfolgs, 3. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 4. Führung, Zufriedenheit und Herausforderungen am Arbeitsplatz.

einen offeneren Umgang in Budget- und Strategiefragen zu erproben und den Projektorganisationen mehr Entscheidungsspielraum lassen.

These: Die neue Arbeitswelt schafft den Sandwichmanager ab

Für den Managementvordenker und Komplexitätsexperten Fredmund Malik aus dem schweizerischen St. Gallen steht ohnehin fest: New Work ist die Konsequenz einer Entwicklung, die gerade dabei ist, die gesamte Wirtschaftswelt mit Riesenschritten umzukrempeln. „New World", nennt er das. In dieser Welt brauche es früher oder später keine Sandwichmanager mehr. Gefragt seien „Wissensmanager, die aus vorhandenem, oft auf viele Köpfe verteiltem Wissen neues, für die Zukunft relevantes Wissen machen", so Malik. „Es braucht Leute, die wissen, mit Vielfalt und Komplexität richtig umzugehen."

Für diesen Wissensarbeiter sei praktisch alles anders als für den heutigen mittleren Manager: Er ist sein eigener Herr, managt sich selbst, besitzt die Produktionsmittel und nimmt sie abends mit nach Hause. Das Unternehmen von morgen, so Malik, sei eher wie ein Orchester. „Dort ist jeder Musiker sein eigener Manager – er managt sich und sein Instrument", sagt Malik. „Der Dirigent befähigt die Musiker, zusammenzuspielen." Er wisse, wie sich gemeinschaftlich aus dem Wissen und den Fähigkeiten der Musiker etwas Neues generieren lasse. „Im Konzert spielt er nicht mit – bringt aber alle anderen Instrumente zusammen und so etwas Neues zum Klingen."

Steht also das Ende des Mittelmanagers am Horizont? „Das sehe ich völlig anders", sagt dagegen Rüdiger Winkler. Er ist Vorstand der Dr. Jürgen Meyer Stiftung in Köln, einer Einrichtung, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Situation von Führungskräften – gerade im mittleren Management – zu analysieren und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Winkler ist überzeugt: „Mittlere Manager sind weiter unverzichtbar. Sie können sowohl strategisch denken als auch praktisch planen. Diese Vielseitigkeit macht sie zu unersetzlichen Vermittlern zwischen dem Topmanagement und anderen Unternehmenseinheiten."



Foto: Torsten Groth

„Die Unsicherheit der Mittelmanager ist groß."

Torsten Groth, Organisationsberater sowie Dozent am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Kontakt: tg@torsten-groth.org

Allerdings: Auch nach Winklers Aussage verändern sich die Aufgaben des mittleren Managements derzeit „massiv". Vor allem die Komplexität und Dynamik der Aufgaben im Zeitalter von Globalisierung und Technisierung wachsen enorm und stellen neue Anforderungen an diejenigen Manager, die in der Vermittler- und Zusammenbringer-Rolle das Getriebe am Laufen halten und das Wissen der Mitarbeiter potenzieren. Das geht aus einer Studie hervor, für die die Stiftung im Jahr 2015 gut 250 Mittelmanager befragt hat.

Herausforderung: Viele Mittelmanager führen globale Teams

Ergebnis: Mittelmanager müssen wegen der weltweiten Verknüpfung zunehmend global verteilte, internationale Teams mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen und kulturellem Hintergrund durch den Unternehmensalltag manövrieren; das entsprechende technische Know-how dafür wird von ihnen ebenso erwartet wie fundierte Marktkenntnisse in den wichtigsten Regionen der Welt. Die rasante Digitalisierung und ein immer härterer Wettbewerb auf den Märkten, knappe interne Ressourcen und sich ständig verändernde Markt- und Kostenstrukturen erhöhen die Belastung zudem ebenso wie der wachsende interne Konkurrenzdruck um begehrte Aufstiegsposten in verschlankten Organisationen.

Zudem fühlen sich Mittelmanager von den Spitzenleuten kaum eingebunden. Wichtige Strategieentscheidungen werden oben gefällt und meist ohne Begründung

Download als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/pdf/tt71.pdf

Tutorial

Strategien für Sandwichmanager

Die Ziele des Topmanagements sollen sie ins Team tragen, gleichzeitig den Ideen, Wünschen und Forderungen der Mitarbeiter Raum geben – und beides widerspricht sich oft. Mittelmanager geraten schnell in die Klemme. Acht Verhaltensregeln helfen.

Sich freischwimmen.

Veränderung fängt bei sich selbst an. Daher: Nicht darauf warten, dass der Chef einem mehr Handlungsspielräume gibt, um den Sandwichdruck abzupuffern. Wer selbst aktiv wird und klar sagt, was er braucht, um einen guten Job zu machen, verschafft sich wertvolle Freiräume.

Haltung zeigen.

Neinsagen üben hilft. Als Mittelmanager gilt es, sowohl gegenüber den eigenen Chefs als auch gegenüber den Mitarbeitern eine klare Haltung einzunehmen. Denn nur, wenn der Topchef weiß, „Das geht, das geht nicht, dieses erscheint meinem Mittelmanager sinnvoll, jenes nicht“, hat die mittlere Führungskraft Chancen, ernst genommen zu werden. Und nur wenn auch die Mitarbeiter sehen, unser Chef hat eine klare Haltung und übernimmt Verantwortung, wird er zum Vorbild. Wichtiges Signal: gut überlegt Prioritäten setzen. Welches Meeting der Topetage ist heute wirklich wichtig, wo wäre die Teilnahme an der Mitarbeiterrunde sinnvoller?

Einbeziehung einfordern.

Studien zeigen: Viele Sandwichmanager fühlen sich nicht ausreichend in Entscheidungen und Planungen der Topetage eingebunden. Manche sehen sich gar als Erfüllungsgehilfe. Doch: Nur wer sich mit einer Strategie identifizieren und sie nachvollziehen kann, wird die Vorgaben überzeugend nach unten weitergeben. Daher sinnvoll: Beteiligung einfordern. Fragen, ob man an Sitzungen teilnehmen und eigene Vorschläge einbringen kann. Schließlich kann ein Mittelmanager neue Perspektiven verschaffen mit seinem Know-how über Kunden und Lieferanten und dem tieferen Einblick in das operative Geschäft.

Sich selbst auf den Prüfstand stellen.

Führung erfordert, sich selbst gut zu kennen. Wie gehe ich damit um, wenn ich mich nicht anerkannt fühle? Welche Alternativen gäbe es? Was ist mir generell wichtig in meinem Führungsalltag? Wo will ich hin, was will ich erreichen? Wie sehe ich mich und die anderen? Welche Werte zählen für mich?

Wertekonflikte klären.

Hilfreich: eigene Werte mit denen im Topmanagement und bei den Mitarbeitern abgleichen. Welche Grundsätze werden geschätzt? Wo gibt es Wertekonflikte? Welche Motivation steht hinter den Handlungen und Reaktionen von den eigenen Chefs, den Kollegen und Mitarbeitern? Wer das weiß, kann leichter mit den unterschiedlichen Positionen und Interessen umgehen.

Beziehung zu den Mitarbeitern aufbauen.

Ein Mittelmanager muss wissen, was in seinem Team abläuft. Wer braucht gerade Unterstützung, wo hakt es, wo funktioniert es gut? Regelmäßig Kontakt zu den Mitarbeitern suchen, mal in konzentrierter Gesprächsrunde, mal beim Mittagessen, mal im Einzelgespräch, ist unerlässlich; das Signal „Meine Tür steht für euch offen“, sinnvoll.

Offenheit wagen.

Rumlavieren hat seinen Preis. Wer sich aus Angst vor Fehlern um klare Entscheidungen drückt, Unangenehmes verschleiert, Negatives verheimlicht, setzt die Akzeptanz beim Team aufs Spiel. Früher oder später werden die Konsequenzen sichtbar – meist mit negativen Ergebnissen.



Konkurrenzdenken verbannen.

Mittelmanagement ist keine One-Man-Show. Die ganze Abteilung muss gemeinsam die Dinge voranbringen. Wer versteht, seine Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, sorgt nicht nur für gute Stimmung, sondern meist auch für gute Ergebnisse. Daher: Herausragende Teammitglieder nicht als Konkurrenz beäugen, sondern fördern und optimal einsetzen; sich selbst Extrawürste verkneifen. Chronisch z.B. wegen „eines wichtigen Telefonates“ zu spät in Meetings zu erscheinen, zerstört das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team.

Quelle: Eigene Recherchen, u.a. rekurrierend auf: Bernd Slaghuis/Köln; Harald Psaridis/Oberwaltersdorf. Grafik: Johannes Sauer; © www. trainerkoffer.de

und Diskussionen über die Realisierbarkeit an die Sandwichmanager weitergereicht. Fast die Hälfte alle Befragten fühlt sich „völlig unzureichend", „eher schlecht" oder gerade mal „ausreichend" eingebunden. Winkler: „Doch wer an der Ausarbeitung von Konzepten nicht beteiligt ist, tut sich schwerer, die Umsetzung bei seinen eigenen Mitarbeitern durchzusetzen."

Erst recht, wenn seine Leistung kaum gewürdigt werde, wie so oft. Schon der Terminus „mittlerer Manager" klingt nach Durchschnitt, nach „irgendwie stecken geblieben". Und da die Protagonisten des Mittelmanagements oft nicht persönlich herausragen wie die Topplayer an der Spitze, drohen sie leichter als „graue Masse" wahrgenommen zu werden.

Sandwichmanager sind daher angehalten, der Leitung verstehen zu geben: Es ist unerlässlich, sie bei Strategieentwicklung und Entscheidungsprozessen mit ins Boot zu holen. Denn nur so können sie und ihre Mitarbeiter sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. So lassen sich unrealistische Ziele im Vorfeld bremsen sowie Missverständnisse, Widerstände und ethische Konflikte vermeiden. „Schließlich sind es die Mittelmanager, die den Mitarbeitern an der Basis überzeugend erklären müssen: Wieso gehen wir diesen Weg? Welche Vorteile hat das für uns alle?", sagt Winkler. Zu bedenken sei dabei auch: Überzeugend und gewinnbringend in alle Richtungen aufzutreten ist umso wichtiger, als sich die Mitarbeiter längst nicht mehr mit einfachen Anweisungen abspeisen lassen und auch ihre eigenen Interessen nach oben selbstbewusst und klar vertreten sehen wollen.

Der Druck von unten steigt

Bernd Slaghuis seufzt. Der Kölner Coach arbeitet fast täglich mit Führungskräften aus dem mittleren Management zusammen. Er sieht, wie schwer sich viele im Alltag mit der Fülle neuer Anforderungen tun. Da sind eben nicht nur der wachsende Druck von oben und all die neuen Arbeitsformen, sondern da ist auch der wachsende Druck von unten. „Gerade jüngere Mitarbeiter fordern mehr Anerkennung, mehr Abwechslung im Job, mehr Freiheiten, mehr Sinn und erwarten gleichzeitig eine



Foto: Bernd Slaghuis

hohe Sicherheit und klare Anleitung", sagt Slaghuis und verweist auf eine Studie unter Berufseinsteigern, die er selbst Ende 2015 veröffentlicht hat. „Das muss ein Mittelmanager erst mal schaffen."

Überfordert retten sich manche „in einen Kuschelkurs", beobachtet Slaghuis. Kehren lieber Konflikte unter den Teppich, als sie offen anzusprechen. Bloß nicht noch eine Baustelle. Überlassen die Lösung von Problemen den Mitarbeitern selbst. Das bekommt ihr schon hin. Oder retten sich in eine Standardlösung. Wie jener Sandwichmanager, der zwei verstrittene Mitarbeiter kurzerhand in zwei Einzelbüros setzen wollte, aber keine Räume fand. „Wie wäre es, die Mitarbeiter selbst zu fragen, wie sie sich eine Lösung vorstellen? Und sie dann zu unterstützen?", schlug Slaghuis im Coaching vor.

Und tatsächlich: Die beiden Betroffenen entwickelten Ideen. Sie stellten fest, dass vor allem Störungen von außen das Klima im Zweierbüro unter Stress setzte. Ein Nichtstören-Schild in Hochproduktionszeiten schuf Erleichterung. Sie fanden heraus, dass die Aufgabenverteilung untereinander nicht passte – und ordneten die Aufgaben mit dem Segen des Chefs neu zu. Mit Erfolg, das Duo arbeitet wieder gut zusammen.

Sie sind der Schlüssel: Klarheit und gute Beziehungen

Wenn Slaghuis mit mittleren Führungskräften im Coaching sitzt, rät er deshalb

„Wer mit Klarheit und guten Beziehungen im Mittelmanagement führt, kann auch komplexe Situationen bewältigen."

Bernd Slaghuis, Business Coach aus Köln. Kontakt: mail@bernd-slaghuis.de

„Sandwichmanager sollten lernen, auch ihre Führung zu führen. Zum Beispiel, indem sie wichtige Entwicklungen vorantreiben."

Harald Psaridis, Gründer und Geschäftsführer der Leadership Company in Oberwaltersdorf/Österreich. Kontakt: harald.psaridis@leadership-company.at



Foto: Klimek/Psaridis

zu zwei Strategien: Erstens, eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern pflegen. Wer nur von Meeting zu Meeting mit den Topetagen hoppt, verliert leicht Kontakt zu den eigenen Leuten und verlernt, genau hinzuschauen, was Mitarbeitern Schmidt und Schulz eigentlich Spaß macht, wer tatsächlich selbst organisiert arbeiten möchte und wer doch lieber in klassischer Struktur bleiben will. Die Folge: „Führung mit der Gießkanne". „Gestresst schüttet man eine Aufgabe ins Team: Macht mal", sagt Slaghuis. Die Mitarbeiter wissen nicht, was von ihnen genau erwartet wird, fühlen sich allein gelassen und nicht anerkannt, sind schnell unzufrieden mit Aufgaben und Arbeitsweise. „Auch Selbstorganisation funktioniert eben nur, wenn die Beziehung zum Team gut ist."

Die zweite Strategie ist: Klarheit schaffen. Was erwarte ich genau von den Mitarbeitern und warum, wo stehe ich selbst, wo will ich hin, wie gehe ich mit Erwartungen meiner Chefs um? „Selbstverantwortung als Mittelmanager übernehmen", nennt das Slaghuis und meint damit, sich selbst freizuschwimmen. Haltung zeigen auch nach oben, statt über die Topetage zu meckern, wie die Mitarbeiter vielleicht über einen selbst. Das bedeutet im Zweifelsfall auch einen Schritt aus der Komfortzone heraus: indem man auch dem eigenen Chef gegenüber Klarheit schafft: „So würde ich das Projekt nicht gerne machen, sondern folgendermaßen …" Indem man entscheidet: Heute muss ich beim Meeting mit der Topebene nicht unbedingt dabei sein, die Themenrunde mit den Mitarbeitern ist wichtiger. Oder umgekehrt. Slaghuis ist überzeugt: „Wer mit Klarheit und guten Beziehungen im Mittelmanagement führt, kann auch komplexe Situationen bewältigen."

Lernaufgabe für Mittelmanager: Die Führung führen

Noch allerdings, meint Harald Psaridis, selbst zwanzig Jahre lang Manager im Vertrieb und heute Chef der Leadership Company im österreichischen Oberwaltersdorf, verstünden viele Unternehmen unter Führung eher Verwaltungsmanagement als Leaderhip. Leadership heißt für den Trainer, „andere für eine Aufgabe befähigen". Dafür müsse die Führungskraft die Aufgabe – zum Beispiel das „Verkaufen" – selbst beherrschen und als guter Coach ihre Mitarbeiter trainieren und aktivieren; müsse sich in die Mitarbeiter hineinversetzen können und sich regelmäßig austauschen: Was braucht er noch? Er müsse kontinuierlich überprüfen, wie wirksam die Führungsmaßnahmen sind – und gegebenenfalls umsteuern.

„Für Mittelmanager sind diese Leadership-Qualitäten besonders wichtig", sagt Psaridis. Nicht nur gegenüber den Mitarbeitern, sondern auch gegenüber den eigenen Chefs. „Sandwichmanager sollten lernen, auch ihre Führung zu führen. Durch kritische Diskussionen oder indem sie wichtige Entwicklungen vorantreiben." Letztlich muss sich auch das Topmanagement selbst auf den Prüfstein stellen. Psaridis: „Wenn die Spitze sieht, dass die mittleren Manager permanent Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben, ist es Zeit, sich selbst zu hinterfragen: Was machen wir da eigentlich falsch?"

Markus Raspert hat versucht, mehr Ruhe in seinen Alltag als Sandwichmanager zu bringen. Er hat sich durch Führungsliteratur geackert und einen Coach organisiert. Gemeinsam erkannten sie eines Tages: In diesem Unternehmen ist die Veränderungsbereitschaft der Topebene gering, auf Dauer werde ich als Mittelmanager zerrieben. Dann stand sein Entschluss fest: „Ich kündige und wage den Wechsel."

Anja Dilk

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Abovorteile nutzen

Mehr? **Hier** klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen.
Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft Personal

Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare.
Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



©diego_cervo/iStockphoto

Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl.
Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR
Abonnentenpreis: 448,- EUR



Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgäng



Für Abonnenten: 0 EUR