

Strategien im Umgang mit der Sandwichposition

Druck von oben, hohe Ansprüche von unten und Konkurrenz von der Seite: Das Middle Management befindet sich in einer Sandwichposition. Worin besteht das Dilemma? Wie ist damit umzugehen und welche Lösungsstrategien kommen infrage?

Ständiger Druck von der Vereinsführung, den Fans und den Medien, Erklärungsnotstand gegenüber den Spielern sowie dem eigenen Staff im Club. Trainer im Profi-Fussball befinden sich in einer besonders exponierten Sandwichposition. Dabei ist der Mechanismus im Fussball-Business simpel. Stimmen die Resultate nicht und driftet die Mannschaft ab in Richtung Tabellenende, wird der Trainer ausgewechselt. Zwar bringt das meistens nichts, schützt aber wenigstens die Vereinsleitung vor dem Vorwurf, einfach tatenlos zuzuschauen. Nicht anders in der normalen Wirtschaft: Auch dort wird das mittlere Kader, das böse Zungen auch schon als Fugenmasse bezeichneten, oftmals zu Unrecht für Misserfolge des Topmanagements verantwortlich gemacht.

Anspruchsvolle Mehrfachrolle

Als Belastung empfindet das Middle Management in deutschsprachigen Unternehmen in erster Linie die fehlenden Ressourcen und das Desinteresse des Topmanagements, aber auch überhöhte eigene Ansprüche. Zu diesem Schluss gelangt eine Studie der Cologne Business School. Lange Arbeitszeiten sind dabei nicht einmal das Hauptproblem. Vielmehr monieren mittlere Kader in erster Linie zu wenig Personal zur Erfüllung der Aufgaben. Gemäss einer anderen deutschen Studie, die Führungskräfte der mittleren Ebene in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragte, gaben 54 Prozent der Befragten an, dass sie Machtspiele im Kollegenkreis besonders belasten. In der selben Umfrage klagten fast genauso viele darüber, dass sie sich vom Topmanagement im Stich gelassen fühlen. Über 70 Prozent der befragten Mittelmanager verwenden nach eige-

Im Clinch: Mittelmanager müssen Fachaufgaben, Management- und Führungsfunktionen übernehmen und die Anweisungen aus dem Topmanagement umsetzen.



nen Angaben mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit für Aufgaben, die sie selbst nicht unter Führung oder Management einordnen. Der Umstand, gleichzeitig Fachaufgaben, Management- und Führungsfunktionen wahrnehmen zu müssen, macht deren Rolle anspruchsvoll und

zerreißt sie im schlimmsten Fall. Fast jeder zweite Mittelmanager ist gemäss der Studie aber auch unzufrieden mit den Karriereaussichten im Unternehmen. Woher kommt diese Unzufriedenheit? Wie sehen Führungskräfte ihre eigene Zukunft, was streben sie an? 45 Prozent der mittleren



Führungskräfte wollen auf der Karriereleiter weiter nach oben kommen – weitere acht Prozent wollen ihre Position in einem anderen Bereich verbessern. Nach oben hin sind die Möglichkeiten jedoch begrenzt. Wer weiterkommen will, muss sich entweder durchsetzen oder das Unternehmen wechseln.

Von Visionen und deren Umsetzung

Kim Oliver Tokarski, Leiter des Instituts Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule, kennt das Dilemma aus den Trainings, die sein Institut in Unternehmen durchführt: «Oftmals liegt das Problem im Spannungsverhältnis zwischen den ausführenden Tätigkeiten und den Managementtätigkeiten. Man weiss nicht, in welcher Rolle man sich gerade befindet. Rede ich nun als Vorgesetzter oder unter Gleichgesinnten?» (Siehe auch Nachfragefragt auf den Seiten 6 und 7). Mittelmanager befinden sich gleichzeitig in der Führungsrolle als Vorgesetzter gegenüber den Mitarbeitenden und als Empfänger von Anweisungen aus dem Topmanagement. Die Topebene kommuniziert die Visionen, die Abteilungs- und Bereichsleiter müssen sie umsetzen. Dabei ist die Nähe zur Belegschaft, die dem Topmanagement gerade in Grossunternehmen meistens fehlt, im Mittelmanagement vorhanden und nicht selten Auslöser von zermürenden Loyalitätskonflikten. Der Topmanager, der mit dem grossen Geschäftswagen vorfährt, kurz und brillant referiert und dann wieder entschwindet, hinterlässt den Eindruck, die Belegschaft zurückzulassen. Mittelmanager, die von ihren Teams ernst genommen werden wollen, können sich solcherlei Symbolik nicht leisten.

Führung in stürmischen Zeiten

Am schwierigsten wird die Rolle fürs mittlere Kader in Veränderungsprozessen oder in Restrukturierungsphasen. Gerade in solchen Situationen wird es verstärkt mit gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert. In die Entscheidungen der Geschäftsleitung sind die mittleren Kader nicht involviert, es fehlen ihnen oft sogar wichtige Informationen und Grundlagen. In ihren Teams müssen sie die Entscheide aber vertreten und auch umsetzen. Der Frage, wie Führung in solchen Change-Prozessen aussehen kann, ging Kim Oliver Tokarskis Institut im Projekt «Robby» (Robust führen unter Unsicherheiten) nach. In Interviews wurden Führungskräfte des mittleren Managements sowie auch deren Untergebene nach ihren Erfahrungen und

Wahrnehmungen betreffs Führung in Krisenzeiten und in unsicheren Situationen befragt. Fazit der Forschungsergebnisse: Zentral sind Vertrauen, eine klare und zielgerichtete Kommunikation und das Vertreten der Anliegen der Belegschaft, aber auch Aspekte wie Wertschätzung, Stimmungen im Team und Präsenz. Gerne zieht sich das mittlere Management in solchen Phasen aufgrund der schwierigen Mehrfachrolle aber zurück, was Gift für die Stimmung ist. Je unklarer die Rahmenbedingungen, desto grösser ist der Kommunikationsbedarf.

Investment ins Middle Management tut not

Quintessenz aus allen neueren Befragungen zum Thema: Den Mittelmanagern kommt in den Unternehmen eine Schlüsselrolle zu. Sie sind ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg. Ziel muss es ausserdem sein, das mittlere Management als Karriereziel zu etablieren, anstatt dieses bloss als Durchlaufposition ins Topmanagement zu betrachten. Eine stets komplexere Unternehmenswelt, zunehmend diverse Teams hinsichtlich Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund machen Führungsarbeit immer anspruchsvoller. Gemäss Tokarski braucht es beidseitig mehr kulturelles Verständnis, zum Beispiel auch dann, «wenn ich 50 bin, und mein Chef ist 35, oder wenn Frauen in Führungsfunktionen zunehmend zur Normalität werden». Diversität im Unternehmen bedeute aber auch, dank resilienten Systemen erfolgreich negativen Einflüssen zu trotzen. Dazu brauche es durchmischte Teams und die Einsicht, dass Konflikte dazugehören, wo Menschen zusammenkommen, meint Tokarski weiter. Gerade in unsicheren Zeiten lohnt es sich also für Unternehmen, ins mittlere Kader zu investieren und maximale Selbststeuerung zu gewähren. «Je grösser der Handlungs- und Entscheidungsspielraum, umso produktiver kann es in Krisen arbeiten – und mit ihm die übrigen Mitarbeitenden», lautet eine der wichtigsten Konklusionen im Projekt «Robby» der Berner Fachhochschule.

Michael Zollinger