

Mitarbeiterentwicklung

# Wie Unternehmen ihr mittleres Management stärken

Obwohl Führungskräfte im mittleren Management eine zentrale Funktion im Unternehmen einnehmen, werden sie häufig zu wenig beachtet. Sie setzen die ehrgeizigen Zielvorgaben des Topmanagements um, vertreten die Interessen ihres Teams und haben die Wünsche der Kunden im Blick. Richtig eingebunden, können Mittelmanager bares Geld wert sein.

› Claudia Mangel

«Ich schaffe es einfach nicht mehr! Ich weiss nicht mehr, wo vorne und hinten ist und wo ich zuerst anfangen soll», klagte der Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens. In einem Gespräch mit seinem Vorgesetzten bat er darum, wieder in seine alte Fachposition zurückversetzt zu werden: «Auf der einen Seite soll ich die Mitarbeiter motivieren und bei Laune halten, auf der anderen Seite soll ich ihnen erklären, dass sie ab sofort weniger Lohn erhalten. Wie stellen Sie sich das vor? Und Sie machen mir zusätzlich Druck, dass wir hinter den Zielvorgaben zurückliegen. Nein! Ich denke, das mittlere Management ist doch nichts für mich! So unangenehm das jetzt auch ist, aber ich möchte zurück in meinen alten Job.»

## Allrounder im Unternehmen

Führungskräfte im mittleren Management haben es nicht leicht. Sie müssen gleichzeitig Führungs-, Management- und Fachaufgaben wahrnehmen und stehen von allen Seiten unter Beschuss. Das Topmanagement erwartet, dass die geplanten Massnahmen schnell, effektiv und erfolgreich umgesetzt werden; Ziele

wollen erreicht und Lösungen eigenverantwortlich erarbeitet werden – wie das mittlere Management das bewältigt, das bleibt Sache der Mittelmanager. Die Mitarbeiter hingegen fordern klare Vorgaben und Entscheidungen und wünschen sich einen Vorgesetzten, der sich für ihre Belange und Interessen einsetzt. Für die Mittelmanager eine tägliche Herausforderung.

So wichtig die Mittelmanager sind, so wenig geschätzt und unterstützt werden

### kurz & bündig

- › Mittelmanager in Strategieentwicklungen einbeziehen.
- › Aus gemeinsamen Workshops und Meetings Massnahmen ableiten und festlegen.
- › Eine zunehmend wichtige Management-Kompetenz ist Zukunftsfähigkeit, d.h. angemessen und schnell auf Herausforderungen zu reagieren.
- › Top-Manager sollten auch Mentor-Qualitäten haben.

sie. Sie sind die unsichtbaren Leistungsträger im Unternehmen, sie sind der Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg. Und trotzdem wurden in den 80er- und 90er-Jahren Strukturen verschlankt und Führungspositionen abgebaut. Die Unternehmen wollten so Kosten sparen. Im Resultat vergrösserten sich die Führungsspannen: Entgegen der Daumenregel von sieben oder acht Direct Reports sind Führungskräfte heute für zehn oder mehr Personen verantwortlich. Die Anforderungen steigen kontinuierlich – eine immens hohe Belastung, unter der die Mittelmanager stehen. Dadurch sinken in der Regel aber auch die Leistung und die Motivation der Beteiligten. Langfristig kann sich das auf den Geschäftserfolg des Unternehmens auswirken.

## Massnahmen

Bei Mittelständlern sind rund zehn Prozent der Belegschaft in der mittleren Führungsebene. Plakativ gesprochen: Zehn Prozent, die für den gesamten Umsatz des Unternehmens verantwortlich sind. Ein guter Grund für Unternehmer, ihre Führungskräfte vermehrt zu unterstützen.

## Schnell-Check: Mittelmanagement

Sie möchten wissen, womit Ihr Mittelmanagement kämpft? In welchen Bereichen Verbesserungsbedarf besteht? Wie motiviert Ihre Sandwich-Führungskräfte sind? Erste Hinweise und Antworten erhalten Sie hier:

1. Wie häufig verzögern sich wichtige Kundenprojekte, weil der Entscheidungsprozess zu lange dauert?  
 1 ständig 2 häufiger 3 selten 4 nie
2. Wie häufig kommen Ihre Mittelmanager mit neuen innovativen Lösungen für ein aktuelles Problem?  
 1 nie 2 selten 3 häufig 4 ständig
3. Wie oft gehen Ihre Mittelmanager mit ihren Teams in Klausur, um in einem Workshop gemeinsam aktuelle Themen zu bearbeiten und so zu einem «Hochleistungsteam» zusammenzuwachsen?  
 1 nie 2 selten 3 häufig 4 ständig
4. Wie viel Eigenverantwortung fordern und übernehmen Ihre Mittelmanager, wenn es darum geht, Ressourcen neu zu planen und Teams neu zusammenzusetzen?  
 1 keine 2 wenig 3 recht hohe 4 völlige
5. Wie häufig muss die nächste Managementebene eingeschaltet werden, da sich Probleme nicht auf Peer-Ebene lösen lassen?  
 1 ständig 2 häufig 3 selten 4 nie
6. Wie oft bringen Ihre Mittelmanager Verbesserungsvorschläge zu bestehenden Prozessen und Strukturen?  
 1 nie 2 selten 3 häufig 4 ständig
7. Wie zukunftsfähig sind Ihre Mittelmanager? Wie häufig gelingt es Ihnen, mit Ungeplantem erfolgreich umzugehen?  
 1 nie 2 selten 3 häufig 4 ständig
8. Wie intensiv ist Ihr Mittelmanagement in die Strategieentwicklung eingebunden?  
 1 gar nicht 2 wenig 3 öfter 4 immer
9. Wie viel direkten Kontakt haben Ihre Mittelmanager mit der Unternehmensleitung, um gemeinsam aktuelle Themen zu reflektieren?  
 1 keinen 2 wenig 3 öfter 4 häufig
10. Wie oft berichtet einer Ihrer Mittelmanager voller Begeisterung über den aktuellen Stand eines Projekts?  
 1 nie 2 selten 3 häufig 4 ständig

### Auswertung

Zählen Sie nun die Punktzahlen vor den gegebenen Antworten zusammen.

Eine Summe von 10–15 deutet darauf hin, dass Ihr Mittelmanagement an vielen Stellen mit seiner Aufgabe kämpft. Es lohnt sich ein Workshop mit dem Mittelmanagement; dabei können Sie gemeinsam erarbeiten, wo Hürden beseitigt und Kompetenz optimiert werden können.

Eine Summe von 16–25 kann bedeuten, dass Ihre Mittelmanager prinzipiell motiviert sind, an einigen Stellen aber Klärung und Unterstützung benötigen. Gehen Sie bei den Fragen, bei denen Sie eine niedrigere Punktzahl haben, direkt mit den Mittelmanagern in Kontakt und vereinbaren Sie weitere Aktionsfelder.

Eine Summe von 26–35 weist darauf hin, dass Sie die Potenziale Ihres mittleren Managements offenbar bereits gut nutzen und Ihr Mittelmanagement motiviert ist. Diskutieren Sie mit Ihren Mittelmanagern, wo sie zusätzliche Impulse einbringen können.

Eine Summe von 36–40 Punkten zeigt, dass Ihr Mittelmanagement sich offenbar erfolgreich einbringt und sein Potenzial bereits in vollem Umfang nutzt. Respekt!

Folgende Massnahmen sind in der Praxis Erfolg versprechend:

### Mittelmanager in die Strategieentwicklung mit einbeziehen

Wie das gelingt? Bewährt haben sich regelmässig stattfindende Workshops oder Sitzungen, in denen sich Top- und Mittelmanager über aktuelle Entwicklungen, Chancen und Risiken austauschen. Daraus werden kurz- und langfristige Massnahmen und Ziele abgeleitet und festgelegt. Der Vorteil: Das Topmanagement ist näher am «praktischen Geschehen» und erhält wichtige Informationen von der Basis. Die Mittelmanager fühlen sich involviert, stehen hinter den vereinbarten Zielen und können diese leichter an ihre Teams weitergeben.

### Werte selbst vorleben

Hierzu ein Praxisbeispiel: Bei einem Unternehmen hatte sich die Geschäftsführung für die Einführung eines Unternehmensleitbildes entschieden. Ziel war ein klares Verständnis, was Führung bedeutet, wie Mitarbeiter motiviert und selbstverantwortlicher beteiligt werden können. Zunächst plante das Unternehmen, dieses Leitbild in mehreren Workshops mit der oberen Managementebene zu entwickeln und «top-down» zu kommunizieren.

Der Personalleiter aber überzeugte die Geschäftsleitung von einer «bottom-up»-Vorgehensweise: In mehreren Workshops mit Mitarbeitern und dem unteren Management wurden zuerst die Bedürfnisse der Mitarbeiter effektiv herausgearbeitet – dies war die Grundlage für die nächsten Arbeitsschritte der höher stehenden Ebenen. So hat das Unternehmen bereits bei der Erarbeitung der Werte diese auch aktiv gelebt.

### Das Rollenverständnis erneuern

Führung und Anforderungen im mittleren Management haben sich geändert: Gefragt sind mittlerweile Flexibilität und schnelle Entscheidungen – ohne Wenn und Aber. Eine immer wichtigere Kompetenz ist die «Zukunftsfähigkeit» von Ma-

nagern. «Zukunftsfähig» bedeutet, auf neue Herausforderungen und geänderte Rahmenbedingungen angemessen und schnell reagieren zu können – genau dann, wenn die Planung versagt. Diese Haltung ist neben der Bereitschaft, gerne Verantwortung zu übernehmen, ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl von Führungskräften.

### Ansprechbar und präsent sein

Führungskräfte, die erst vor kurzer Zeit ins mittlere Management aufgestiegen sind, haben es besonders schwer. Sie müssen von heute auf morgen ihre neue Rolle ausfüllen und ungewohnte Aufgaben meistern: Von ehemaligen Kollegen Leistung einfordern, sie konstruktiv kritisieren und auf Augenhöhe mit ehemaligen Vorgesetzten agieren. Hier ist der erfahrene Topmanager gefragt, der als Mentor mit Rat und Tat zur Seite steht und wertvolle Tipps geben kann: Wie hat er früher schwierige Situationen gemeistert? Welche Probleme können auftreten und wie kann die neue Führungskraft diesen begegnen.

### Tipps für Mittelmanager

Mittelmanager sind aber nicht nur auf die Hilfe und das Verständnis ihrer Vorgesetzten angewiesen, auch sie selbst können vielen Schwierigkeiten vorbeugen und gegensteuern:

### Klarheit schaffen

Jeder aufstrebende Teamleiter sollte sich zuerst überlegen, ob eine Karriere im mittleren Management auch tatsächlich die richtige Wahl ist. Denn viele gehen in ihren Fachaufgaben regelrecht auf – im mittleren Management nehmen diese aber nur einen kleinen Teil der Arbeit ein. Mittelmanager verbringen mehr Zeit mit dem Führen ihrer Mitarbeiter: Ziele und Strategien vermitteln, Ressourcen steuern, Zusammenarbeit gestalten, Konflikte schlichten, delegieren und auch Feedback geben.

Nicht jedem liegen diese verschiedenen Rollen; auch ist nicht jeder dem hohen

Leistungs- und Erfolgsdruck gewachsen. In manchen Fällen ist deshalb eine Fach- oder Projektmanagementkarriere die bessere Entscheidung.

### Sich Auszeiten nehmen

Auch Mittelmanager sollten zu bestimmten, vorher festgelegten Zeiten nicht erreichbar sein – weder für Mitarbeiter, Vorgesetzte noch Kunden. Die meisten Führungskräfte haben mit der täglichen operativen Arbeit zu kämpfen, sie werden vom Tagesgeschäft «aufgefressen». Was ihnen fehlt, ist Zeit für Reflexion. Zeit, um in Ruhe über Mitarbeiter, Arbeitsfortschritte und eigene Ideen nachzudenken. In konkreten Druck- oder Stresssituatio-

nen hilft Mittelmanagern oft einfach schon etwas Abstand – am besten ein kurzer Gang über das Firmengelände oder in die Umgebung.

Nach einer solchen «Auszeit» gelingt es in der Regel gut, die aktuellen Aufgaben neu zu strukturieren und zu priorisieren. Nur so bleiben Mittelmanager effektiv und können ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. «



### Literatur

**Richard Sprenger** (2012): Radikal führen, Campus Verlag, Frankfurt

**Patrick Lencioni** (2012): The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business, Wiley-Blackwell, New York

**Bernhard Moestl** (2011): Die 13 Siegel der Macht: Von der Kunst der guten Führung, Knauer HC, München

**John P. Kotter** (2011): Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Verlag Franz Vahlen, München

**Michael Löhner** (2005): Führung neu denken, Campus Verlag, Frankfurt



### Porträt



### Claudia Mangel

Coach

Claudia Mangel war 15 Jahre als Projektleiterin und Personalentwicklerin in grossen Konzernen tätig, bevor sie sich 2008 als Trainerin und Coach selbstständig gemacht hat. Ihre Schwerpunkte sind Entwicklungsprogramme und Coaching für Führungskräfte.



### Kontakt

cm@claudiamangel.de  
www.claudiamangel.de