

02.05.2014 – 14:00 Uhr

Strategien im Umgang mit der Sandwichposition (BILD)

Zürich (ots) -

Druck von oben, hohe Ansprüche von unten und Konkurrenz von der Seite: Das Middle Management befindet sich in einer Sandwichposition. Zielgerichtete Kommunikation und eine realistische Einschätzung der eigenen Rolle macht dem mittleren Kader das Leben einfacher. Und es gilt, Netzwerke zu pflegen.

Der Umstand, gleichzeitig Fachaufgaben, Management- und Führungsfunktionen wahrnehmen müssen, macht die Rolle des Middle Managements anspruchsvoll und zerreibt sie im schlimmsten Fall. Gemäss mehreren Studien leiden Führungskräfte des mittleren Kaders vor allem unter den fehlenden Ressourcen und dem Desinteresse des Topmanagements. Nach eigenen Angaben verwenden sie zu viel Arbeitszeit für Aufgaben, die sie selbst nicht unter Führung oder Management einordnen und sie scheitern nicht selten an den eigenen zu hohen Ansprüchen.

Mittelmanager befinden sich gleichzeitig in der Führungsrolle als Vorgesetzter gegenüber den Mitarbeitenden und als Empfänger von Anweisungen aus dem Topmanagement. Die Top-Ebene 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 gegeben und ab und zu auch Auslöser von zermürbenden Loyalitätskonflikten.

In Change-Prozessen besonders gefordert

Am schwierigsten wird die Rolle in Veränderungsprozessen oder in Restrukturierungsphasen. Gerade in solchen Situationen wird es verstärkt mit gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert. In die Entscheidungen der Geschäftsleitung sind sie nicht involviert, es fehlen ihnen oft sogar wichtige Informationen und Grundlagen dafür. In ihren Teams müssen sie die Entscheide aber vertreten und auch umsetzen.

«Damit muss man leben können. Man kann es nicht allen recht machen. Wenn man sich zur einen oder zur andern Seite mehr zugehörig fühlt, wird das auch so wahrgenommen. Es hilft, etwas emotionsloser zu werden und sich nicht immer gleich persönlich angegriffen zu fühlen. Das heisst nicht, dass man vor den Mitarbeitenden nicht auch gewisse Emotionen zeigen darf», rät Kim Oliver Tokarski. Der Deutsche ist Leiter des Instituts Unternehmensführung an der Fachhochschule Bern.

Vertrauen schaffen und klar kommunizieren

Der Frage, wie Führung in solchen Change-Prozessen aussehen kann, ging sein Institut im Projekt «Robby» (Robust führen unter Unsicherheiten) bereits vor zwei Jahren nach. In qualitativen 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 zu markieren.

Als ebenso wichtig bezeichnet Tokarski eine zielgerichtete und klare Kommunikation. «Dabei geht es darum, was man kommuniziert und was nicht, aber auch, wie man kommuniziert. Man muss sich der Bandbreite der Kanäle bewusst sein und dann den richtigen finden.» Nach Meinung von Tokarski wird heute viel zu wenig persönlich kommuniziert. Netzwerke in- und ausserhalb des Unternehmens helfen dem Middle Management ebenfalls, die Probleme im Unternehmensalltag bessern zu meistern. Organisationen wie die Schweizer Kader Organisation SKO bieten nicht nur Raum für wertvollen Austausch unter Führungskräften, sondern auch eine grosse Vielfalt an Weiterbildungsmöglichkeiten. Autor, Michael Zollinger, SKO-LEADER 2/14

Impressum:

HERAUSGEBERIN Schweizer Kader Organisation SKO, Postfach, 8042 Zürich

Tel.: 043 300 50 50 info@sko.ch www.sko.ch

REDAKTION Petra Kalchhofner leader@sko.ch /

INSERTATE Jeannette Häslér-Daffré j.haesler@sko.ch

DRUCK Sihldruck AG www.sihldruck.ch / GESTALTUNG werbewerft

www.werbewerft.ch

ERSCHEINUNGSWEISE 6-mal jährlich
NÄCHSTE AUSGABE SKO-LEADER 3/14 17.6.2014 /
THEMA 24-Stunden-Verfügbarkeit?
AUFLAGE 13'000 Exemplare (11'641 WEMF-beglaubigt)
Geht an alle Mitglieder der SKO

Für Auskünfte stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Marcel Weibel, Leiter Marketing & Kommunikation,
Schweizer Kader Organisation SKO, Tel. 043 300 50 65,
email: m.weibel@sko.ch

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100002686/100755370> abgerufen werden.