

Zwischen Hammer und Amboss:

Aktuelle Anforderungen an das Middle Management¹

Willem Lammers²

Einführung

Organisationen bewegen sich zunehmend in einem Spannungsfeld zwischen individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters und den Kräften des globalen Marktes. Mitarbeitende sind sich mehr ihrer persönlichen Bedürfnisse, Rechte und Ziele bewusst, während andererseits die Marktkräfte einen immer grösseren Druck ausüben. Die Produktivität wird dauernd erhöht, die Preise gesenkt, und massenhaft werden Arbeitsplätze nach Fernost verlagert, während die Wünsche von Mitarbeitenden in unseren Breitengraden inzwischen absurde Formen annehmen können. So rief kürzlich die Mutter eines Schulabsolventen einen Arbeitgeber an, mit der Frage, ob ihr Sohn seine Lehre in Teilzeit absolvieren könnte: Ihr Sprössling hätte sonst zu wenig Zeit für den Ausgang.

Volkswirtschaftlich gibt es immer weniger Spielraum für die Individualität der Mitarbeitenden: Es muss schnell, billig und perfekt produziert werden, ansonsten wird die Produktion in Länder, wo dies angeblich möglich ist, verlegt. Die heranwachsende Generation ist in Luxus aufgewachsen, mit sehr viel Raum für die persönlichen Bedürfnisse. Kann das noch gut gehen? Können wir uns unsere Bedürfnisse noch leisten?

Diese zwei Strömungen prallen täglich im Middle Management auf einander. Der Einfluss der globalisierten Märkte äussert sich als Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck von oben. Die zugenommene Individualität der Bürger dieser Gesellschaft wird von unten sichtbar, in immer differenzierteren Wünschen der Mitarbeitenden in Bezug auf ihren Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen. Middle Manager haben die Aufgabe, ihre Chefs zufrieden und ihre Mitarbeitenden bei der Stange, respektive bei der Arbeit zu halten. Das stellt hohe Anforderungen an die mittlere Führungsschicht. Sie braucht:

1. ein genaues Wissen über die Ziele der Organisation und über die Aufgaben der eigenen Abteilung
2. die Fachkompetenz, um die Ziele mit den vorhandenen Ressourcen und Mitarbeitenden zu erreichen
3. ein Bewusstsein für die Grenzen und Überschneidungen von Rollen in der Organisation
4. Loyalität gegenüber der Organisation und ihrer Führung
5. Feingefühl gegenüber ihren Mitarbeitenden
6. eine persönliche Autonomie die erlaubt, angesichts des oben beschriebenen Dilemmas, aktuelle und flexible Positionen zu beziehen
7. Verständnis für die Sprache der Emotionen unter hoher Belastung
8. Den Mut zum Unbequemem im Umgang mit den oben genannten Führungsdilemmas.

Sind diese Ansprüche unter einen Hut zu bringen? Die Persönlichkeit, die sie alle erfüllt, wird wahrscheinlich umgehend in eine höhere Funktion katapultiert. Kein Wunder, dass Burnout vornehmlich im mittleren Kader grassiert.

Bei genauer Betrachtung der Situation sehen wir, dass es drei Gruppen von Möglichkeiten gibt, die Qualität des Middle Managements zu verbessern:

- Die erste betrifft das Umfeld in der Organisation: die Vorgesetzten, und die Strategie und Struktur der Organisation. Die Aufgabe des Middle Managements wird erleichtert durch genaue Vorgaben in der Linie. Dies wird sichtbar in klaren Leitbildern, einer verständlichen Strategie, zuverlässigen Strukturen, offener Kommunikation zwischen den Hierarchiestufen, einer klaren Trennung zwischen den Aufgaben verschiedener Abteilungen und Rollenträgern, und in regelmässigen Liniengesprächen.
- Die zweite Kategorie hat die Persönlichkeit des Middle Managements zum Thema. Dies sind die Faktoren, die bei der Einstellung der Führungskraft in Betracht gezogen werden müssen, nach dem Motto: *You can teach a rabbit to swim, but it will still hop when given a chance, so why not hire a fish to begin with?* Dabei geht es um basale Kriterien wie emotionale Belastbarkeit und Sozialkompetenz, die neben der Fachkompetenz ausschlaggebend für den Erfolg des Middle Management sind. Bei der Besetzung von Stellen im Middle Management kann der Wichtigkeit dieser Fähigkeiten nicht genügend Nachdruck verliehen werden.
- Die dritte Gruppe befasst sich mit der Entwicklung und Professionalisierung der Führungskräfte. Hier können Coaching, kollegiale Beratung und Weiterbildung zum Zug kommen. Das Middle Management hat eine einsame Position, und es ist wichtig, dass Führungskräfte einen Freiraum erhalten, wo sie sich mit Menschen in der gleichen Position austauschen können, oder wo eine

Beratungsfachperson aufmerksam zuhört und mit ihr den Umgang mit der Aufgabe und den aktuellen Themen bespricht. Auch kollegiale Beratung in Kleingruppen ist eine Option, die immer mehr in Anspruch genommen wird. Wichtig ist dabei, dass diese von der Geschäftsleitung unterstützt wird. Eigeninitiativen verlieren sonst schnell an Schwung.

Weiterbildung für den Middle Manager

Managemententwicklung ist ein komplexes Feld, und eine gründliche Standortbestimmung in Bezug auf die eigene Kompetenz ist eine wesentliche Aufgabe bei jeder Einstellung und danach in regelmässigen Liniengesprächen. Allzuoft geht man davon aus, dass der Neue es schon schafft, und die Verantwortung des Umfeldes wird ausgeblendet. Wenn jedoch die Lernbedürfnisse neuer Führungskräfte genau geklärt werden, wird viel Ungemach vermieden. Ein einzelner Tag Schulung im Führen von Qualifikationsgesprächen verleiht eine Autorität, die durch *Trial and Error* kaum so schnell erreicht werden kann. Das Gleiche gilt für Führungswissen im Allgemeinen: Führungskräfte werden immer noch geboren, aber ohne Training, Feedback und Unterstützung erreichen sie kaum ihr Potenzial. Dies gilt besonders für Manager, die aufgrund ihrer Fachqualifikationen zu einer Führungsposition gewählt wurden.

Coaching für den Middle Manager

Coaching ist eine Disziplin, die immer differenzierter wird. In den vergangenen Jahren hat sich der Akzent im Coaching von einer beschränkten Orientierung auf kurzfristige Ziele in Richtung einer umfassenden Beratung für die ganze Führungsperson verschoben. Für die mittlere Führungsriege gibt es viele verschiedene Coachingthemen:

- Aufgabenklärung in Absprache mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kollegen
- Rollenklärung in der Linie und auf der eigenen Hierarchiestufe
- Strategische und taktische Vorbereitung von Gremiumsentscheidungen
- Technisch-inhaltliche Problemlösung im operativen Bereich
- Themen um Delegation und Klärung der Aufgaben von Mitarbeitenden
- Restrukturieren des eigenen Aufgabenbereiches und Besetzung von Stellen
- Umgang mit persönlichen Schwierigkeiten von Mitarbeitenden: Burnout, Sucht, Krankheit, Scheidung und andere Faktoren, welche die Effektivität und Produktivität am Arbeitsplatz beeinflussen
- Klärung der persönlichen Lebensziele der Führungskraft

- Kompatibilität der Aufgabe im Middle Management mit den eigenen Lebenszielen der Führungskraft
- Umgang mit der eigenen Autorität
- Coaching the Boss: Unterstützung des Vorgesetzten bei dessen Aufgabe.

Coaching und der Arbeitgeber

Beim Coaching geht es nicht nur um einen Vertrag zwischen Führungskraft und Coach. Längerfristig sind viele Coachingaufträge sinnvoller, wenn auch der Vorgesetzte oder Auftraggeber in einen sogenannten Dreiecksvertrag eingebunden werden kann. Es lohnt sich, wenn Arbeitgeber, Führungskraft und Coach die Ziele des Coachings in einem Standortgespräch zusammen klären. Dies garantiert, dass jene Themen zur Sprache kommen, die für die Aufgabe der Führungskraft in ihrem Bereich relevant sind. Der Vorgesetzte kann seine Erwartungen an den Coachee direkt am Anfang des Prozess einbringen, zusammen mit seinen Kriterien für eine zufrieden stellende Arbeit. Dies ist besonders wichtig, wenn der Arbeitgeber das Coaching finanziell, zeitlich und moralisch unterstützt. Für eine solche Unterstützung gibt es viele gute Gründe, auch betriebswirtschaftliche: Die Kosten eines Coachings betragen nur einen Bruchteil des Aufwandes für die Neubesetzung einer Kaderstelle, und aus der Forschung geht hervor dass für die Investition Coaching der Return on Investment beträchtlich ist.

Es existiert eine andere Ausgangssituation, wenn der Middle Manager schon kurz vor dem Absprung steht: In dem Fall ist das Coaching eher auf die persönliche Zukunft des Managers ausgerichtet.

Auswahl der Coaching-Fachperson

Es gibt viele Coaching-Fachleute heutzutage, und es lohnt sich, genau hinzuschauen, wenn man eine Beratungsfachperson beizieht. Interessenten muss sich folgende Fragen stellen:

- Kennt der Coach Ihre Branche aus eigener Erfahrung?
- Wieviel Erfahrung hat er mit Beratungsprozessen in dieser Branche?
- Hat der Coach eine solide Ausbildung, mit einer Anerkennung wie BSO, EAS oder ICF?
- Welche Referenzen kann er vorlegen?
- Kann er ein umfassendes Konzept für seine Arbeit vermitteln, wie dies z.B. aus einer Internetpräsentation hervorgeht?

Dazu kommen persönliche Kriterien in Bezug auf die Zusammenarbeit, z.B.:

- Arbeiten Sie lieber mit einem Mann oder mit einer Frau?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie bei dieser Person am richtigen Ort sind?
- Fühlen Sie sich bei Ihrer Schilderung der Situation ernstgenommen?
- Kann Ihnen der Coach positive *und* negative Kritik geben, ohne Sie zu bevorzugen oder abzuwerten?
- Kann der Coach auch selbst Kritik entgegen nehmen?

Achten Sie darauf, dass Anwälte, Steuerberater oder Vermögensverwalter nicht zwangsläufig gute Coaches für Ihr Arbeitsfeld sein müssen. Ähnliches gilt für Coaches in anderen Fachbereichen, wie Theologen, Sozialarbeiter oder Psychotherapeuten. Es kann sich lohnen, vor einem definitiven Engagement Gespräche mit mehreren Fachpersonen zu führen. Eine Liste von ausgebildeten Fachleuten in der Schweiz finden Sie unter <http://www.bso.ch>. Der Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung BSO führt auch eine Liste anerkannter Ausbildungsinstitutionen für gut ausgebildete und erfahrene Fachleute aus der Wirtschaft, der Verwaltung und dem non-profit Bereich.

^{1 1} ©2005, Willem Lammers, Maienfeld. Dieser Text darf als Hardcopy und als .pdf Datei im vorliegenden Layout frei kopiert und weitergeleitet werden. Der Autor nimmt Ihre Anmerkungen, Ergänzungen und Kritik gerne entgegen unter lammers@iasag.ch. Wenn Sie diesen Artikel zitieren, verweisen Sie bitte auf die folgende URL: <http://www.iasag.ch/doc/artikel.lammers.middle.management.pdf>. Falls Sie sich für einen Vortrag, ein Seminar oder eine Beratungsdienstleistung in diesem Bereich interessieren, nehmen Sie bitte Kontakt auf mit info@iasag.ch.

² Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP und Supervisor/Coach BSO/EAS, seit 1987 Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, info@iasag.ch, <http://www.iasag.ch>.