
Vorwort

Mittlere Manager als Schlüssel zum Unternehmenserfolg? Das mag auf den ersten Blick etwas hochgegriffen erscheinen – insbesondere, weil das Mittlere Management häufig auch kritisch als „Lähmschicht“ bzw. „Lehmschicht“ oder auch als „Fugenmasse“ bezeichnet wird. An diesen Begriffen erkennt man schnell, dass der Wertbeitrag von Führungskräften in der „Sandwichposition“ – also von Managern, die führen und zugleich geführt werden – immer wieder in Frage gestellt wird. Ob es aber gerechtfertigt ist, Mittlere Manager als „Schlüsselfiguren“ für den Unternehmenserfolg zu bezeichnen, darüber lässt sich streiten.

Schaut man sich die Zahlen, Daten und Fakten zur Gruppe der Mittleren Führungskräfte an, so lässt sich ableiten, dass ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg – im Vergleich zu dem der Topmanager – so klein nicht sein kann: Laut einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) kommen auf eine Organisation mit 50.000 Mitarbeitern maximal 200 Obere Führungskräfte und ca. 7000 Mittlere Führungskräfte (Caye et al. 2010, S. 3). Somit kann man sagen, dass in Großunternehmen ca. 15% des Personals der Mittleren Führungsebene angehören und nur ca. 0,5% dem Topmanagement. Anders formuliert: Auf einen Topmanager kommen 35 Mittlere Manager¹. Betrachtet man zusätzlich die Gehaltssummen, die ein Unternehmen an beide Zielgruppen zahlt, so führt die zahlenmäßige Überlegenheit des Mittleren Managements auch dazu, dass eine Organisation im Schnitt mehr als 20-mal so viel Geld für die Mittlere Ebene als für das Topmanagement ausgibt (auch wenn natürlich ein Topmanager deutlich mehr als ein Mittlerer Manager verdient). Rein rechnerisch müsste also klar sein, wer in der Führungsmannschaft „am längeren Hebel“ sitzt. Als Gegenargument kann jedoch die Frage nach der

¹ Dieses Zahlenverhältnis darf nicht mit der Führungsspanne eines Topmanagers gleichgesetzt werden, da das Mittlere Management meist mehrere Führungsebenen umfasst (Fifka und Kraus 2013, S. 11).

„Positionsmacht“ oder auch nach der „Entscheidungskompetenz“ ins Feld geführt werden, die auf höheren Ebenen sicher deutlich größer ist als in der Unternehmensmitte – um wie viel größer, lässt sich jedoch leider quantitativ nicht fassen.

Da sich anhand von Zahlen, Daten, Fakten also nicht genauer abschätzen lässt, welchen Einfluss die Unternehmensmitte tatsächlich hat, stellt sich folgende Frage: Würde eine Organisation so viele Führungskräfte so teuer bezahlen, wenn diese nur wenig Einfluss auf den Unternehmenserfolg hätten? Schwarz-weiß betrachtet gibt es zwei Antwortmöglichkeiten:

1. Ja, das würde eine Organisation tun – leider –, denn die Mittleren Manager verursachen, verglichen mit ihrem unternehmerischen Nutzen, eben deutlich zu viele Kosten. Genau deswegen sollte die Mittlere Ebene ja auch ausgedünnt werden. Würde man die Investitionen in diese Zielgruppe reduzieren, so wäre der Business Case sicherlich positiv.
2. Nein, das würde eine Organisation natürlich nicht tun, denn die Mittleren Manager haben eine wichtige Schnittstellenfunktion und werden daher unbedingt gebraucht, um ein erfolgreiches Arbeiten im Unternehmen überhaupt zu ermöglichen. Würde man die Investitionen in diese Zielgruppe erhöhen, so wäre der Business Case sicherlich positiv.

Welche Antwort trifft eher Ihre Meinung in Bezug auf das Mittlere Management? Um es gleich vorwegzunehmen: Für die Vertreter beider Positionen bietet dieses Buch wertvolle Impulse: Anhänger der ersten Aussage finden in den folgenden Kapiteln eine Menge – zunächst eventuell widersprüchlich erscheinende – Argumente, die dann aber dazu führen werden, dass sich am Ende ihre Einstellung und ihr Verhalten gegenüber der Mittleren Führungsebene ändert. Anhänger der zweiten Aussage finden hingegen in diesem Buch eine Menge Argumente, die ihre Meinung zusätzlich untermauern, sowie darüber hinaus Anregungen und praktische Tipps, wie sich das „Sandwichmanagement“ noch weiter fördern lässt.

Als Einstieg in die folgenden Kapitel soll zunächst eine kurze Argumentationskette der Autorin dienen, warum Mittlere Manager durchaus als „Schlüsselfiguren des Unternehmenserfolgs“ bezeichnet werden können (welche Meinung Sie als Leser dann am Ende der Lektüre vertreten, bleibt selbstverständlich Ihnen überlassen):

Mithilfe von kompetenten, motivierten, leistungsstarken Mittleren Führungskräften, welche die Marktentwicklung kennen, einen guten Draht zu Mitarbeitern und Kunden haben und die mit dem Topmanagement an einem Strang ziehen, kann ein Unternehmen die besten Strategien entwickeln und umsetzen und am Ende Rekordgewinne einfahren. Mit einem demotivierten, ausgebrannten Mitt-

leren Management jedoch, das die Mitarbeiter verloren hat, die Kunden nicht kennt und Widerstand gegen die Unternehmensführung leistet, ist hingegen eine Talfahrt sämtlicher Unternehmenskennzahlen vorprogrammiert. Das bedeutet zusammengefasst: Die vielfach vernetzten Multiplikatoren und Meinungsmacher in der Unternehmensmitte können jegliche Art von Entwicklung, Veränderung oder Innovation im Unternehmen wasserfallartig entweder zum glorreichen Erfolg führen oder aber in einem dramatischen Misserfolg enden lassen.

Welche Rolle soll Ihr Mittleres Management spielen? Und: Wie machen Sie Ihre Sandwichmanager zu Schlüsselfiguren des Unternehmenserfolgs? Diese beiden Fragen können Sie letztlich nur beantworten, indem Sie die Rolle des Mittleren Managements aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Oder – wie Henry Ford es ausdrückte: „Wenn es ein Geheimnis für Erfolg gibt, so ist es dies: den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“ In Anlehnung an dieses Zitat soll das Buch es den Lesern ermöglichen, sich in die Lage eines Mittleren Managers hineinzusetzen. Denn nur so kann es gelingen, die wertvollen „Sandwichmanager“ als Erfolgsfaktor einzusetzen, anstatt das Potenzial dieser Führungsebene ungenutzt zu lassen.

Übersicht über Aufbau und Inhalte des Buches

Das Fachbuch handelt von der Schlüsselrolle des „Sandwichmanagers“ im Zentrum der Hierarchie (Teil 1) und im Zentrum des Wandels (Teil 2) und richtet sich im Wesentlichen an Vertreter des Topmanagement, des Personalwesens oder der Führungskräfte- bzw. Organisationsberatung. Die einzelnen Kapitel sind geprägt von drei unterschiedlichen Perspektiven auf das Mittlere Management: Erstens: die psychologische Sicht – im Fokus steht das System Individuum, die handelnde Person mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten; zweitens: die soziologische Sicht – im Fokus steht die Organisation als soziales System; drittens: die ökonomische Sicht – im Fokus stehen Wirtschaftssystem und Unternehmensziele. Jedes Kapitel enthält wissenschaftliche Hintergrundinformationen sowie praktische Erfahrungsberichte, Methoden und Tipps. Die Inhalte reichen dabei von allgemeinen, systemtheoretischen Fragen, wie z. B. „Warum leistet sich eine Organisation ein Mittleres Management?“, bis hin zu individualpsychologischen Themen, wie z. B. „Leistungsgrenzen erkennen, Überlastung vermeiden“.

Mit der Lektüre des Buches ist folgender Erkenntnisgewinn für den Leser verbunden:

- Wissenschaftliche Einblicke und Praxisbeispiele für ein besseres Verständnis von Führungskräften in der Sandwichposition
- Aha-Erlebnisse durch Perspektivenvielfalt, lebendige Sprache und ansprechende grafische Aufbereitung
- Konkrete Anregungen (Checklisten, Leitfäden und Methoden) zur Verbesserung der Motivation und Leistung des Mittleren Managements sowie für die Zusammenarbeit im Führungsteam

Sie halten einen „Leitfaden zur Führung und Förderung des Sandwichmanagements“ in Ihrer Hand – und damit auch einen *Schlüssel zum Erfolg Ihres Unternehmens*. Im Wesentlichen besteht dieser **Schlüssel** – und damit auch dieses Fachbuch – aus zehn **Elementen**, die für eine erfolgreiche Führung, Förderung und Beratung von Sandwichmanagern wichtig sind.

Im **ersten Teil** des Buches geht es um folgende fünf **Schlüsselemente** im Kontext der „**Hierarchie**“:

1. Funktion und Rolle
2. Engagement und Leistung
3. Macht und Mikropolitik
4. Kooperation und Konkurrenz
5. Anforderungen und Kompetenzen

Im **zweiten Teil** geht es um das Thema „**Wandel**“ und um die **Schlüsselemente** Nummer 6 bis 10:

6. Autonomie und Abhängigkeit
7. Veränderungsmanagement und Dynamik
8. Strategieentwicklung und -umsetzung
9. Nachfolge- und Laufbahnplanung
10. Höchstleistung und Burnout

Als Einstieg in jedes Kapitel wird Ihnen eine Art grafischer „**Zugangsschlüssel**“ begegnen (siehe Abb. 1). Dieser Schlüssel gibt Ihnen bei der Lektüre Orientierung und zeigt auf einen Blick, welches der zehn „**Schlüsselemente**“ im jeweiligen Kapitel behandelt wird.

Zur besseren Lesbarkeit wird im Text die geschlechtsneutrale Schreibweise angewandt. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher oder weiblicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

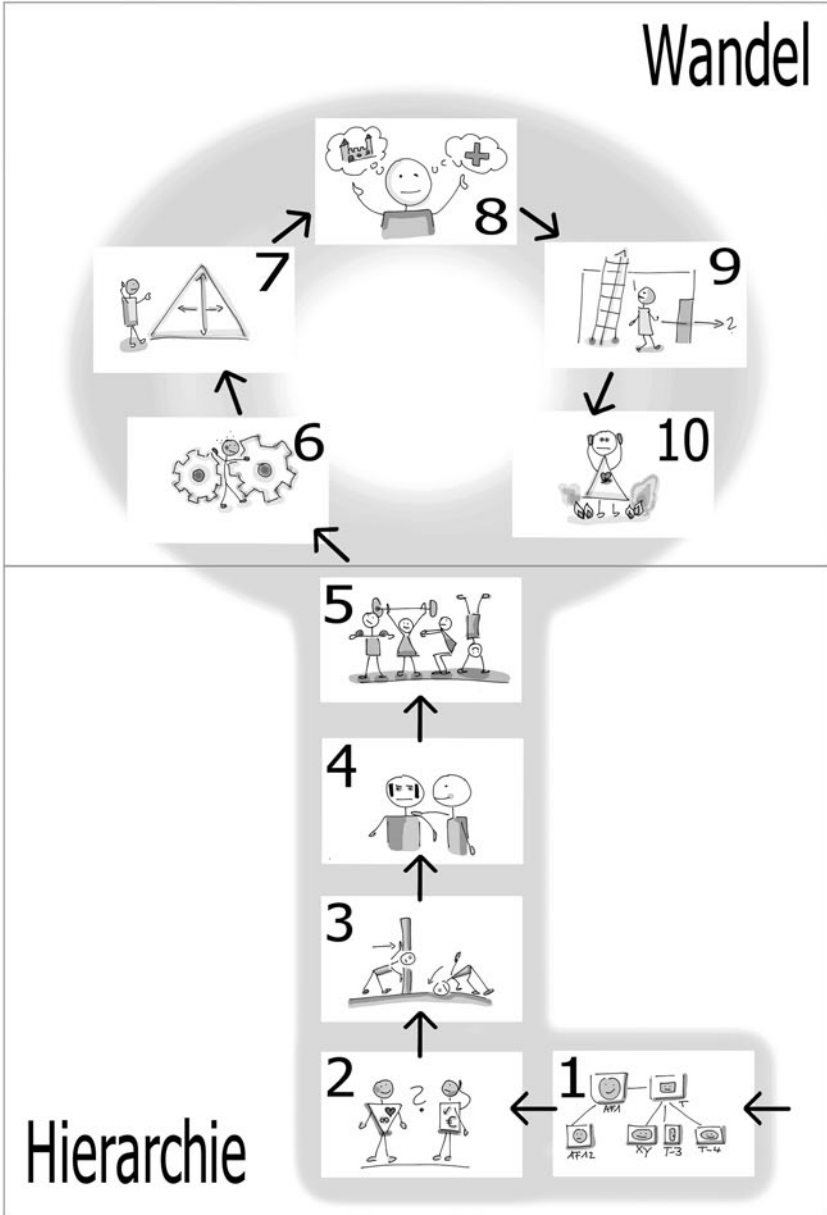


Abb. 1 Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg: Kapitel-Leitfaden. (Eigene Darstellung)

Literatur

- Caye, J.-M., Strack, R., Orlander, P., Kilmann, J., Espinosa, E. G., Francoeur, F., & Haen, P. (2010). *Creating a new deal for middle managers, empowering a neglected but critical group*. The boston consulting group & world federation of people management associations.
- Fifka, M., & Kraus, S. (2013). *Das Mittlere Management – Rollenkonflikte, Leistungsdruck und Moral*. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung/Cologne Business School.



<http://www.springer.com/978-3-658-07965-9>

Mittleres Management - Schlüssel zum
Unternehmenserfolg
Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des
"Sandwichmanagements"
Walter, A.D.
2016, XIV, 294 S. 60 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-07965-9