



# EO Institut

## Psychologie in der Organisation

05.2018

### Das Sandwich der Zukunft: Sind mittlere Führungskräfte von morgen dem Druck gewachsen?

Von Angélique Zessin

Sandwich-Führungskräfte befinden sich in einer Position zwischen verschiedensten und teils widersprüchlichen Erwartungen. Sie sind verantwortlich für die Umsetzung der Strategie des Topmanagements und müssen gleichzeitig auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen. Mittlere Führungskräfte leiden verstärkt unter Gesundheitsproblemen und sind am stärksten Burnout-gefährdet. Dieser Artikel gibt einen Überblick über Problemfelder des mittleren Managements, mögliche Ursachen und zukünftige Entwicklungen. Außerdem wird dargestellt, wie Unternehmen die Leistungsfähigkeit und Gesundheit des mittleren Managements fördern können.

## Warum eigentlich „Sandwich“?

Mittlere Führungskräfte werden häufig als „Sandwich-Führungskräfte“ bezeichnet, da sie das Bindeglied zwischen der strategischen Spitze und dem operativen Kern eines Unternehmens darstellen<sup>1</sup>. Sie tragen Führungsverantwortung und werden gleichzeitig geführt. Sandwich-Führungskräfte befinden sich in einer Position zwischen unterschiedlichsten, teils widersprüchlichen Erwartungen: Das Topmanagement verlangt die Umsetzung seiner Anweisungen und Vorgaben, die Beschäftigten wünschen sich eine verständnisvolle Führungskraft, die ihre Interessen – auch gegenüber dem Topmanagement – vertritt. Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Hierarchieebene suchen Kooperationspartner und die Kunden, die oftmals im direkten Kontakt mit der mittleren Führungskraft stehen, erwarten eine intensive und individuelle Betreuung. In Deutschland machen mittlere Führungskräfte etwa 15% der Beschäftigten in mittelständischen und großen Unternehmen aus und für sie wird durchschnittlich 20-mal so viel Geld ausgegeben wie für das Topmanagement<sup>2</sup>.

## Ein Blick zurück: Braucht es das mittlere Management?

Um die heutige Situation der mittleren Führungskräfte besser verstehen zu können, blicken wir zunächst auf die Entwicklung dieser Führungsebene: In den 1950er und 60er Jahren verstand sich das mittlere Management eher als Verwaltungsapparat und weniger als

Führungseinheit mit besonderer Verantwortung. Im folgenden Jahrzehnt wurden für Verwaltungsaufgaben zunehmend Computertechnologien eingesetzt und Führung gewann im mittleren Management an Bedeutung. Es folgte in den 1980er Jahren eine verstärkt negativ geprägte Diskussion über den Konflikt zwischen Eigeninteressen mittlerer Führungskräfte und der Umsetzung der Unternehmensstrategie; Sandwich-Führungskräfte wurden als Gefahr für den Unternehmensfortschritt dargestellt. Siemens-Chef Peters machte 1995 mit folgender Aussage Schlagzeilen: „Keiner will die unangenehme Wahrheit hören, dass das mittlere Management die Unternehmen nur bremst und zurückwirft.“<sup>3</sup>. Dies führte zu einer umfangreichen Ausdünnung der Führungsebenen: Bei der BASF beispielsweise ist die Zahl der mittleren Führungskräfte von 1990 bis 2005 um 35% gesunken. Erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts rückte die Bedeutung der mittleren Führungskräfte für den Unternehmenserfolg in den Fokus.

Mittlere Führungskräfte werden heute nicht mehr als „Lehmschicht“<sup>4</sup>, sondern vielmehr als „Kommunikationsbrücke“ bezeichnet. Sie sind verantwortlich für die mittel- und kurzfristige Umsetzung der Planung und Strategie des Topmanagements und tragen durch ihre besondere Vernetzung sowohl zur vertikalen als auch zur horizontalen Kommunikation bei. Besonders in Veränderungsprozessen, die vor zehn Jahren bereits 30 bis 40% der täglichen Arbeitszeit von Führungskräften ausmachten<sup>5</sup>, wird

<sup>1</sup> In Anlehnung an Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

<sup>2</sup> Caye, J., Strack, R., Orlander, P., Kilmann, J., Espinosa, E., 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*.

<sup>3</sup> Peters, T. (1995). *Das Tom Peters Seminar*. Frankfurt: Campus Verlag.

<sup>4</sup> Walter, A. D. (2015). *Mittleres Management - Schlüssel zum Unternehmenserfolg: Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des "Sandwichmanagements"*. Leipzig: Springer Gabler.

<sup>5</sup> Krummacker, S. (2007). *Wandlungskompetenz von Führungskräften: Konstruktorschließung, Modellentwicklung und empirische Überprüfung*. Springer-Verlag.

die Involvierung des mittleren Managements als entscheidender Erfolgsfaktor eingeschätzt.

Aufgrund der Ausdünnung in den 1990er Jahren sind heutige Sandwich-Führungskräfte immer noch mit großen Führungsspannen, viel Verantwortung und einem umfangreichen Aufgabenspektrum konfrontiert. Die Trends der Technisierung und Globalisierung lassen die Anforderungen an mittlere Führungskräfte zusätzlich steigen. Nicht zuletzt sorgt der demografische Wandel dafür, dass gut qualifizierte Kräfte zunehmend begehrter werden und Unternehmen Möglichkeiten suchen, diese nachhaltig zu binden.

### Wie geht es den Sandwich-Führungskräften von heute?

Viele Sandwich-Führungskräfte in Deutschland fühlen sich durch die Anforderungen von oben und die Erwartungen von unten überfordert. Über die Hälfte gibt an, einigermaßen unzufrieden zu sein.<sup>6</sup> Auch in Bezug auf Gesundheit sind die Zahlen besorgniserregend: 85% der Führungskräfte leiden unter vegetativen Beschwerden oder Befindensstörungen an Herz, Kreislauf und Magen/ Darm.<sup>7</sup> Der Krankenstand mag in dieser Gruppe mit 4,8 Tagen pro Jahr gering erscheinen, doch ein Blick auf die Präsentismus-Tage, die Unternehmen deutlich mehr kosten, zeigt: Mittlere Führungskräfte arbeiten häufig trotz Krankheit (durchschnittlich 8,3 Tage pro Jahr). Die mittlere Führungsebene leidet im Vergleich zu anderen Führungsebenen am stärksten unter Burnout. Mittlere Führungskräfte sind häufiger als Erwerbstätige allgemein bei der Arbeit psychischen Belastungen

ausgesetzt, die sich negativ auf das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit auswirken.

Um die Eingangsfrage zu beantworten, scheint es den Sandwich-Führungskräften von heute also nicht gut zu gehen. Woran könnte das liegen?

Wie der Ausdruck „Sandwich“ bereits verdeutlicht, befinden sich mittlere Führungskräfte in einer Position „zwischen den Stühlen“. So haben sie verstärkt mit **moralischen Konflikten** zu kämpfen. Fast ein Drittel der mittleren Führungskräfte, die im Rahmen einer Studie befragt wurden, sahen sich schon einmal gezwungen, gegen ihre persönlichen Wertvorstellungen zu handeln.<sup>8</sup> Die Doppelmitgliedschaft in Mitarbeiterschaft und Führungsriege begünstigt einen ständigen Rollenkonflikt zwischen „follower“ und „leader“.

Außerdem steigt die **Verantwortung und Belastung** mittlerer Führungskräfte stetig, während wenige Befugnisse und Ressourcen gewährt werden. Es entstehen Gefühle der Fremdbestimmung und Machtlosigkeit, die nachweislich die Führungsleistung mindern.<sup>4</sup>

Motivierte und verantwortungsvolle Führungskräfte sind vor allem dann von Burnout betroffen, wenn sie den Sinn und die gesellschaftliche Bedeutung der eigenen Arbeit nicht (mehr) sehen.<sup>4</sup> Umso problematischer ist die **geringe Wertschätzung der Arbeit** mittlerer Führungskräfte einzuordnen. Während Erfolg dem Topmanagement zugewiesen wird, wird das mittlere Management oftmals für Misserfolge verantwortlich gemacht. Zwei Drittel der mittleren Führungskräfte in Deutschland, und damit deutlich mehr als in anderen Ländern, geben

<sup>6</sup> Lixenfeld, C. (2006). Der stille Frust der Halbleiter. Online <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/mittleres-management-der-stille-frust-der-halbleiter/2599336.html>

<sup>7</sup> Pangert, B., & Schüpbach, H. (2011). Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M.

Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit* (S. 71-79). Berlin: Springer.

<sup>8</sup> Hölterhoff, M., Edel, F., Münch, C., & Jetzke, T. (2011). *Das mittlere Management: Die unsichtbaren Leistungsträger*. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung.

an, dass ihre Leistung nicht angemessen gewürdigt wird.<sup>5</sup>

Neben der **problematischen Rolle, der steigenden Belastung und der mangelnden Wertschätzung** beklagen mittlere Führungskräfte eine **unzureichende und unsystematische Personalentwicklung**. So fühlen sich 40% unzureichend auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet.<sup>9</sup> Mangelnde Unterstützung bei der Karriereplanung sowie wahrgenommene Willkür in Personalentscheidungen vergrößern die Unsicherheit zusätzlich.

### Was erwartet/n Sandwich-Führungskräfte von morgen?

Mittlere Führungskräfte werden auch in Zukunft mit hohen Anforderungen konfrontiert sein. Die steigende Komplexität und Dynamik der Märkte stellt neue Herausforderungen an unternehmensinterne Geschäftsprozesse und die stetig wachsende Menge an Informationen erfordert gezielte Kommunikation und Koordination. Im Zuge der Internationalisierung rückt die Beziehungs- und Repräsentationsfunktion mittlerer Führungskräfte noch stärker in den Vordergrund. Die Begleitung von Veränderungsprozessen wird zur Hauptaufgabe und Diversity Management gewinnt an Bedeutung.

Der Wandel betrifft jedoch nicht nur die Anforderungen an mittlere Führungskräfte von morgen, sondern auch ihre Erwartungen an die Arbeit. Die „anspruchsvollen Jungen“ der Generation Y fordern Entscheidungsspielraum, Selbstverwirklichung und Spaß. Sie werden auch als „Aufstiegsverweigerer“ und „Sinnsucher“ bezeichnet.<sup>4</sup> Der hierarchische Aufstieg ist für

viele Führungskräfte von morgen nicht mehr das zentrale Karriereziel; stattdessen werden häufiger Fachkarrieren verfolgt und der Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben wird besondere Bedeutung beigemessen.<sup>10</sup>

### Was können Unternehmen für ein gesundes und leistungsstarkes mittleres Management tun?

Zuallererst sollte die **Rolle** der mittleren Führungskraft im Unternehmen **klar definiert** sein. Die gemeinsame Entwicklung eines Zielbilds im Führungsteam kann Rollenkonflikten vorbeugen. Zusätzlich ist Selbstreflexion in diesem Kontext von besonderer Bedeutung. Sind sich Führungskräfte ihrer eigenen Werte und derer des Unternehmens bewusst, werden Wertekonflikte schneller erkannt und können zielgerichtet angegangen werden. Gerade junge Führungskräfte benötigen intensives Coaching und Beratung, um ihre Führungskompetenzen auszubauen und ihren eigenen Führungsstil zu finden.<sup>8</sup> Selbstreflexion kann durch Räumlichkeiten (z.B. Ruheraum mit Schreibmaterial und Anregungen) und feste Zeiten (z.B. Teil des wöchentlichen Führungsmeetings) motiviert werden.

Eine Erweiterung der **Gestaltungsspielräume**, beispielsweise durch die Einbeziehung in wichtige Entscheidungen sowie die Strategieentwicklung, kann der **steigenden Belastung** mittlerer Führungskräfte entgegenwirken. Auf individueller Ebene sollte in die Förderung der Selbstmanagementkompetenzen und der Resilienz investiert werden. Um den Herausforderungen der dynamischen

<sup>9</sup> Forchhamer, L., & Roth, E. (2011). *Führung im Mittelmanagement: ComTeam Studie 2011*. Gmund: ComTeam AG Academy & Consulting.

<sup>10</sup> ULA. (2012). *Manager Monitor - Wer will heute noch Chef werden? Kurz und Bündig, Informationsdienst des Deutschen*

Unternehmensumwelt zu begegnen, empfehlen sich außerdem Trainingsveranstaltungen zu Grundlagen des Change Managements, der Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen sowie zur Vorbereitung auf die Reaktionen der Beschäftigten.

Dem Problem der **mangelnden Wertschätzung** mittlerer Führungskräfte muss einerseits durch einen **Kulturwandel**, andererseits durch eine **systematische Karriereplanung** begegnet werden. So sollten Unternehmen das Mittelmanagement als attraktive Schlüsselposition mit vielseitigen Anforderungen und damit als Karriereziel anstatt als Durchgangsstation verstehen und darstellen. Zusätzlich können Fach- bzw. Projektlaufbahnen neben der klassischen Führungslaufbahn angeboten werden.

Allgemein sollte eine stärkere **Professionalisierung der Managementrolle** angestrebt werden. Dies umfasst Trainingsveranstaltungen unter anderem zu den Themen Rollenfindung, Selbstführung, Resilienz und Diversity Management – und zwar bereits vor Übernahme der Führungsverantwortung. Nach Antritt der Tätigkeit können Führungskräfte durch Mentoring, Coaching sowie kollegiale Beratung unterstützt werden.

## Fazit

Sind mittlere Führungskräfte von morgen also dem Druck gewachsen? Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es wohl nicht. Klar ist jedoch: Mittlere Führungskräfte sind durch die Anforderungen der Sandwich-Position stark belastet, was sich auf ihre körperliche und psychische Gesundheit auswirkt. Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Arbeitswelt wird zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen. Um ein leistungsstarkes und gesundes mittleres Management zu entwickeln und zu halten, müssen Unternehmen die Rolle der mittleren Führungskraft neu definieren und eine systematische Personalentwicklung aufbauen.