

# Berliner Zeitung

## Beruf und Karriere

BERUFSLEBEN

### Aus der Mitte zum Erfolg

Druck von allen Seiten: Ein Gespräch über Sandwich-Manager mit Trainer Alexander Groth



RAUFELD/DANIEL KRÜGER, GERD METZNER

Vorgesetzte, Kollegen und sein Team: Der Angestellte im mittleren Management muss alle im Blick haben und allen Anforderungen gerecht werden.

Herr Groth, Sie beschreiben die Situation der Führungskräfte im mittleren Management: Sie sind Puffer zwischen Oben und Unten, müssen mit ihren Kollegen gleichzeitig kooperieren und konkurrieren und ihre eigene Entwicklung den steigenden Anforderungen anpassen. Mit welchen Problemen haben Sandwich-Manager am stärksten zu kämpfen?

Viele mittlere Manager gehen in ihrer Arbeit unter. Sie müssen so viele verschiedene Ansprüche erfüllen, dass sie sich fremdgesteuert fühlen. Sie werden reaktiv, verlieren ihre Führungskompetenz – und den Spaß an der Arbeit.

Wie befreit man sich aus dieser Klemme?

Manager werden während 75 Prozent ihrer Zeit von außen bestimmt. In den verbleibenden 25 Prozent entscheidet sich, ob sie als Führungskraft effektiv sind. Wer nicht konsequent Prioritäten setzt, hat verloren. Zwei Fragen sollte man sich deshalb stellen: Was ist die Aufgabe mit der höchsten Hebelkraft und welche Aufgabe lasse ich liegen, obwohl sie dringend ist?

Ihr Buch heißt „Führungsstark in alle Richtungen“. Wie gelingt eine Rundum-Führung?

Zuerst ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass eine Führung nach allen Seiten überhaupt notwendig ist. Den meisten Managern fehlt das Wissen, wie man Kollegen und Chefs richtig führt.

#### ZUR PERSON



Alexander Groth ist Redner, Trainer und Führungsexperte. In seinem neuesten Buch erklärt er, wie man Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter richtig führt: „Führungsstark in alle Richtungen. 360-Grad-

Leadership für das mittlere Management“: Campus Verlag, Frankfurt 2008, 272 Seiten, 22,90 Euro.

Und wie führe ich meinen Boss?

Lernen Sie, seine Schwächen zu akzeptieren und seine Stärken zur Geltung zu bringen. Machen Sie Ihre Leistungen transparent, statt zu hoffen, Ihr Chef werde das irgendwie auch selbst mitbekommen. Erzählen Sie ihm mehr von Ihren Erfolgen als von Problemen. Wenn Sie mit einem Problem zu ihm gehen, bieten Sie ihm gleich Lösungen an. Setzen Sie Mitarbeiter da ein, wo sie ihre Talente haben, dann erzielen Sie langfristige Bestleistungen. Leider wissen nur wenige Vorgesetzte, wie man die Talente von Mitarbeitern herausfindet. Außerdem gilt für alles, was Sie gerne bei Ihren Mitarbeitern sehen würden, die Grundregel: Leben Sie es vor.

Was ist mit den Kollegen? Wie schafft man den Spagat zwischen Kooperation und Konkurrenz?

Fragen Sie sich in der Zusammenarbeit mit Managerkollegen, wie Sie erreichen können, dass beide profitieren, statt nur eigene Interessen durchzusetzen. Die Konkurrenz sind nicht die Manager im eigenen Unternehmen, sondern die der Wettbewerber. Sie gilt es zu schlagen.

Zu guter Letzt muss man auch wissen, was einen selbst zu einer guten Führungskraft macht. Was können Sie Managern in dieser Hinsicht empfehlen?

Sie brauchen gelegentliche Auszeiten, um sich und ihre Arbeit zu reflektieren. Sie müssen ihre Stärken kennen. Das klingt banal, aber ich behaupte, die meisten kennen ihre Begabungen nicht. Außerdem machen die Besten eines: Sie versammeln kritische Geister um sich und ertragen deren Meinung.

Besonders attraktiv erscheint das mittlere Management aber nicht, oder?

Ich finde das mittlere Management sehr attraktiv: Hier können Sie besser als anderswo Führungsarbeit mit unternehmerischem Denken verbinden. Im unteren Management wird oft noch zu kollegial gedacht. Im rauen Topmanagement tritt dagegen die Zielerreichung in den Vordergrund. Da bleibt der Mensch oft auf der Strecke.

Interview: Andrea Frey