

campus

ALEXANDER  
GROTH



FÜHRUNGSSTARK  
IN ALLE  
RICHTUNGEN

360-Grad-Leadership  
für das mittlere  
Management

3., überarbeitete  
Neuaufgabe

Alexander Groth

# **Führungsstark in alle Richtungen**

360-Grad-Leadership  
für das mittlere Management

Mit Illustrationen von Thomas Pläßmann

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

<b>Vorwort: Die Situation des mittleren Managers</b> . . . . .	7
<b>1. Teil: Führen Sie sich selbst als Führungskraft</b> . . . . .	12
<i>Rückgrat oder Wendehals</i> – Wie Sie als Führungskraft integer handeln . . . . .	13
<i>Von Tiger Woods, Garri Kasparow und Luciano Pavarotti</i> – Wie Sie Ihre Stärken erkennen und nutzen . . . . .	29
<i>Von Schwächen, verdrängten Gefühlen und anderen     inneren Monstern</i> – Wie Sie Ihr Entwicklungspotenzial erkennen und nutzen . . . . .	40
<i>Carpe Diem</i> – Wie Sie Ihre Zufriedenheit und Ihr Glücksempfinden steigern . . . . .	54
Management Summary . . . . .	73
<b>2. Teil: Führen Sie das untere Management</b> . . . . .	75
<i>Scheinkompetenzen »Feuerlöschen und Troubleshooting«</i> – So behalten Sie den Überblick und geben die Richtung vor . . . . .	76
<i>Das Verzettelungssyndrom</i> – So setzen Sie Prioritäten . . . . .	96
<i>Von Misstrauen, Demotivation und innerer Kündigung</i> – So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter . . . . .	115
<i>Alle ziehen am selben Strang, nur jeder in eine andere     Richtung</i> – So entwickeln Sie eine einheitliche Kultur in Ihrem Bereich . . . . .	136
Management Summary . . . . .	150

<b>3. Teil: Führen Sie Ihre Kollegen im mittleren Management</b>	152
<i>Von Silodenken und Bruchstellen – Wie Sie sinnvoll kooperieren</i>	153
<i>Killerphrasen, Unterbrechungen und persönliche Angriffe – Wie Sie mit schwierigen Managerkollegen umgehen</i>	162
<i>Die grauen Eminenzen – Wie Sie Einfluss auf Ihre Managerkollegen ausüben</i>	170
<i>Von der Mafia lernen – Wie Sie ein tragfähiges Netzwerk knüpfen</i>	182
Management Summary	196
<b>4. Teil: Führen Sie Ihren Chef und das obere Management</b>	198
<i>Von Macht, Opferrollen und dem Königsweg – So gehen Sie damit um, wenn Ihr Chef Sie nervt</i>	199
<i>Primus inter Pares – So machen Sie sich unkündbar</i>	210
<i>Die Kunst der Selbstverteidigung – So korrigieren Sie übertriebene Anforderungen Ihres Chefs</i>	220
<i>Von Chaoten, Cholerikern und Pedanten – So führen Sie Ihren Chef, wenn er extreme Macken hat</i>	232
Management Summary	250
<b>Ihre ersten Schritte zum 360-Grad-Leadership</b>	253
Anmerkungen	255
Kommentierte Buchempfehlungen zum Weiterlesen	257
Literaturverzeichnis	261
Danksagung	263
Register	265

# Die Situation des mittleren Managers

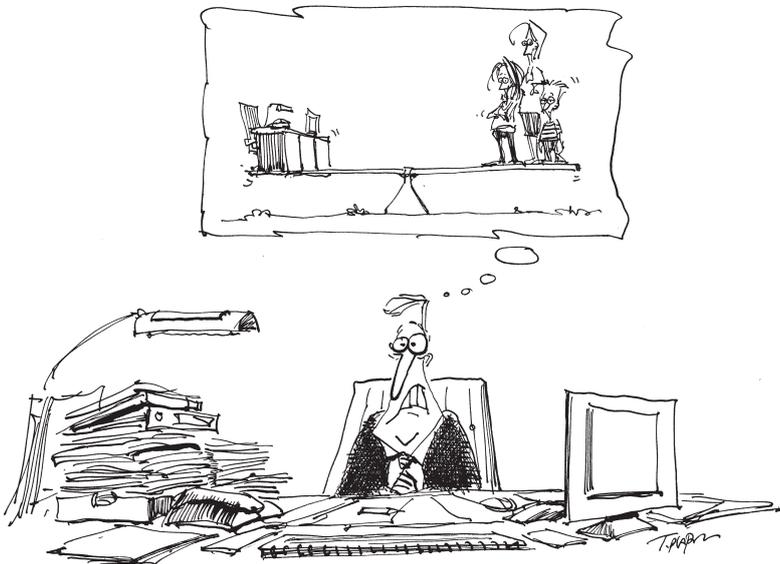
Mark, ein Mitarbeiter des mittleren Managements, schaut auf die Uhr. Er weiß nicht, wo ihm der Kopf steht. Der Vormittag war mit dem Schreiben von E-Mails, ein paar Anrufen und einem Meeting wie im Flug vergangen. Zum Mittagessen hat er sich mit einem Kollegen aus dem Controlling getroffen, um einige aktuelle Unternehmensentwicklungen zu besprechen. Dabei hat er unter dem Siegel der Verschwiegenheit erfahren, dass der momentane Sparkurs des Unternehmens wohl doch nicht ohne Personalreduzierung zu machen sei. Welche Auswirkungen das auf seinen Bereich haben wird, kann er nur erahnen. Noch beim Essen hat sein Handy geklingelt. Sein Chef hat ihn zusammen mit einigen Kollegen zu einer Krisensitzung geordert, weil es ein Problem mit einem der wichtigsten Kunden des Unternehmens gibt. Das Thema »Personalabbau« hat ihn während der gesamten Sitzung beschäftigt, aber sein Chef hat sich nichts anmerken lassen. Jetzt ist es 16 Uhr. Marks Blick fällt abwechselnd auf den Stapel an unerledigter Arbeit auf seinem Schreibtisch und den Bildschirm, der ihm den Erhalt von 73 neuen E-Mails verkündet. Er hat noch nicht einmal ansatzweise das abgearbeitet, was er sich für den heutigen Tag vorgenommen hatte. Er seufzt. Mark wird klar, dass es auch heute wieder spät werden und er seine beiden Kinder nur noch schlafend sehen wird. Zum Glück zeigt Kathrin viel Verständnis. Eigentlich hatte er gedacht, mit dem Aufstieg ins mittlere Management mehr delegieren zu können und dadurch etwas mehr Zeit zu haben, aber das Gegenteil ist der Fall. Mark nimmt sich den Konzeptvorschlag eines seiner Abteilungsleiter vor. Gerade, als er sich eingelesen hat, klingelt, wie so oft, sein Handy.

So wie Mark geht es vielen mittleren Managern. Sie haben das erreicht, wovon die meisten jüngeren Manager träumen: Sie sind ins mittlere Management aufgestiegen. Der neue Titel auf der Visitenkarte löst beim Jahrgangstreffen sichtbare Bewunderung aus und der Nachbar schaut neidisch auf den Audi A6-Dienstwagen mit Businesspaket-plus-Ausstat-

tung. Der beste Freund spricht einen scherzhaft mit »Herr Direktor« an, weil man telefonisch nicht mehr direkt, sondern nur noch über die persönliche Assistentin erreichbar ist. So weit ist es das, was Mark sich immer erträumt hat, aber es gibt eben auch die anderen Seiten, die er heute wieder einmal hautnah miterlebt hat.

Es sind die folgenden Probleme, mit denen mittlere Manager heutzutage meistens zu kämpfen haben:

**Hohe berufliche Belastungen und Erwartungen** Elf- bis Zwölf-Stunden-Arbeitstage sind für viele mittlere Manager Alltag geworden. Die Kollegen arbeiten genauso viel, die Geschäftsleitung oft noch mehr. Gelobt wird man dafür nicht, denn das ist der erwartete Standard. Durch Lean Management wurden in den meisten Unternehmen massiv Stellen abgebaut. Heute leisten viele mittlere Manager das, was früher das obere Management verantworten musste, allerdings steht ihnen dafür nicht annähernd dieselbe Anzahl an Mitarbeitern zur Verfügung. Die Anforderungen an den mittleren Manager steigen kontinuierlich weiter. Die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschiebt sich immer mehr zugunsten des Jobs. Viele Führungskräfte haben auch abends und im Urlaub das Firmen-Handy und Arbeitsunterlagen dabei.



**Die Sandwich-Position** Der mittlere Manager hat die Aufgabe, die vom Top-Management vorgegebenen strategischen Ziele in operative Ziele und Prozesse für das untere Management zu übersetzen. Oft fühlen sich mittlere Manager zwischen den beiden Parteien eingeeignet: Der Vorgesetzte des mittleren Managers kommt mit teilweise unrealistischen Zielsetzungen und baut Druck zur Umsetzung auf. Die den mittleren Managern unterstellten Führungskräfte beklagen sich über die hohe Belastung und Ressourcenmangel. Der mittlere Manager muss übertriebene Erwartungen und Fehler von beiden Seiten ausgleichen. Dabei kann er es keiner Seite wirklich recht machen.

**Begrenzte Aufstiegschancen** War der Karrierepfad bis jetzt klar vorgezeichnet, wird es in Zukunft im wahrsten Sinne des Wortes eng. Nach oben hin gibt es immer weniger Stellen. Gleichzeitig konkurriert man mittlerweile mit hoch qualifizierten, international ausgebildeten Managern um die vorhandenen Posten. Zum ersten Mal stellen sich viele karriereorientierte Menschen die Frage, wie es weitergehen soll. Die Konkurrenz wird härter, das Klima im oberen Management ist rau, und die Familie ist oft schon an der Belastungsgrenze angelangt.

**Gestiegene Komplexität** Führung und Management waren noch vor wenigen Jahrzehnten viel einfacher und greifbarer. In der Produktion zum Beispiel konnte man Probleme sehen und »be-greifen« (im Sinne von »anfassen«). Die Lösung war meist »offen-sichtlich«. Die heutigen hoch komplexen Produktionsprozesse und Dienstleistungen dagegen sind überwiegend sinnlich nicht mehr erfahrbar und die Ursache-Wirkungs-Gefüge zum Teil sehr kompliziert. Mittlere Manager können daher nicht mehr alles im vollen Umfang überblicken und verstehen und befinden sich immer häufiger in Situationen, in denen sie mit ihrem bisherigen Erfahrungswissen und mit bewährten Vorgehensweisen nicht weiterkommen.

**Keine Zeit für Reflexion** Viele mittlere Manager gehen in der alltäglichen operativen Arbeit unter. Was dabei auf der Strecke bleibt, ist die Zeit, über sich selbst und die Arbeit in Ruhe zu reflektieren und sich Gedanken über die Mitarbeiter und die Zukunft des Bereichs zu machen. Viele Manager merken zwar, dass sie das Tagesgeschäft »auffrisst«, sehen

aber keinen Weg, wie sie den Überblick und die Steuerungskompetenz wiedererlangen können.

**Weniger Arbeitsplatzsicherheit** Je älter die Führungskraft oder je höher die finanziellen Verpflichtungen sind, desto mehr Bedeutung bekommt das Thema Sicherheit. Früher konnte man in den großen Konzernen davon ausgehen, dass man einen sicheren Arbeitsplatz hatte, solange man seine Arbeit gut machte und sich nichts zu Schulden kommen ließ. Eine regelmäßige Beförderung mit verbundener Gehaltserhöhung war eine feste Kalkulationsgröße. Heute werden mittlere Manager trotz guter Leistung, trotz jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit und trotz guter Unternehmenszahlen einfach entlassen. Wer bleibt, muss sich fragen, wann er auf der Liste stehen wird. Insbesondere wer über 50 ist, muss vorsichtig sein. Ab jetzt gilt man auf dem Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar. Selbst hoch qualifizierte ältere Führungskräfte finden manchmal keine adäquate Stelle mehr, weil nun jüngere Bewerber bevorzugt werden.

**Belastungen im Privatbereich** Mittlere Manager sind auch und vor allem privat oft hohen Belastungen ausgesetzt. Viele haben ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Kindern und dem Partner, weil sie zu wenig Zeit mit ihnen verbringen. Der Manager kommt abends spät und völlig »geplättet« nach Hause. Für die Alltagsprobleme des zum Teil ebenfalls berufstätigen Partners hat er dann kein Ohr mehr. Wenn der Partner ihn dann am Wochenende mit angespannter Stimme bittet, doch auch mal was im Haushalt zu machen und die Kinder zu übernehmen, reagiert der erschöpfte Manager genervt. Parallel kommen häufig Probleme mit den Eltern hinzu, weil diese im Alter krank oder pflegebedürftig werden. Wenn sich dann noch Belastungen durch einen Hausbau oder andere Faktoren einstellen, liegen die Nerven schnell blank. Viele mittlere Manager nehmen ihr Privatleben deshalb nicht als Kraftquelle, sondern als zusätzliche Belastung wahr, wobei dies nicht am Partner, sondern an den Umständen liegt. Dementsprechend ändert sich auch nichts, wenn man den Partner wechselt.

Sie als mittlerer Manager sind mit komplexen Herausforderungen konfrontiert, die Ihre Führungskompetenz auf vier Ebenen erfordert. Zum

einen sind Sie der Puffer zwischen »unten« und »oben«. Sie müssen hohe Vorgaben und strategische Richtungswechsel, die von oben kommen, umsetzen und erfüllen. Zugleich gehört es zu Ihren Aufgaben, Ihre einzelnen Mitarbeiter zu fordern und zu fördern sowie ein leistungsfähiges Team zu führen. Zum anderen müssen Sie auf der horizontalen Ebene mit Ihren Managerkollegen auf der gleichen Hierarchiestufe gleichzeitig kooperieren und konkurrieren. Und schließlich müssen Sie auch Ihre eigene persönliche Entwicklung ständig den unbarmherzig steigenden Anforderungen anpassen.

Aus meiner langjährigen Arbeit mit Führungskräften weiß ich, dass dieser Druck von mehreren Seiten häufig das Kernproblem des mittleren Managements darstellt. Mit diesem Buch möchte ich Ihnen daher zeigen, wie Sie es schaffen können, auf allen vier Ebenen kompetent zu führen.

Jeder der Führungsebenen ist ein Teil des Buches gewidmet: Im ersten Teil erfahren Sie, wie Sie sich zu einer integren und authentischen Führungskraft weiterentwickeln, im zweiten Teil, wie Sie Ihr Team zu hoher Leistung führen; im dritten Teil erläutere ich Ihnen, wie Sie mit den Kollegen auf gleicher Ebene kooperativ umgehen, ohne sich von der Konkurrenz ausstechen zu lassen, und im vierten Teil, wie Sie Ihre Ideen und Interessen beim Vorgesetzten erfolgreich durchsetzen, auch wenn dieser ein schwieriger Charakter ist. Viele Übungen geben Ihnen Gelegenheit dazu, Ihre eigene Situation und Ihr Verhalten zu analysieren und individuelle Lösungsstrategien zu entwickeln.

Dieses Buch soll Ihnen komprimiert und praxisnah dabei helfen, souverän alle Führungsebenen in den Griff zu bekommen. Denn nur wer seine Aufmerksamkeit auf die spezifischen Herausforderungen aller vier Führungsebenen richtet, wird langfristig erfolgreich sein.