

Das Mittlere Management: Die unterschätzte Führungsebene

Die Gruppe der Führungskräfte auf der mittleren Ebene (Teamleiter:innen, Gruppenleiter:innen, Abteilungsleiter:innen) besitzt traditionell einen eher schlechten Ruf.

Zu Unrecht, wie wir finden.

Gerade das Mittlere Management steht momentan vor besonderen Herausforderungen:

- Der War-For-Experts und – damit verbunden – Kündigungen von Leistungsträgern und viele unbesetzte Stellen.
- Die Aufrechterhaltung des Zusammenhalts im Team.
- Die Sicherstellung von cross-funktionaler Kooperation innerhalb des Unternehmens.
- Die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts unter z.T. sehr schwierigen Bedingungen (Personal-, Material-, Ressourcen- und Lieferengpässe).
- Eine Vielzahl von A-Prioritäten, die entweder top-down oder kundenseitig an sie herangetragen werden.
- Preis- und Kostendruck von Kunden- oder Lieferantenseite – sowie seitens des eigenen Top-Managements.
- Permanente Change- und Transformationsprozesse, die unter Zeitdruck realisiert und auch emotional gestaltet und bewältigt werden müssen.
- Eine Fülle von administrativen und regulatorischen Aufgaben.
- Eine Vielzahl von Projekten, die gleichzeitig bearbeitet werden müssen.
- IT-Umstellungen parallel zum Tagesgeschäft.
- Umsetzungsdruck von allen Seiten.
- Sehr hohe Erwartungen von Mitarbeiter:innen, deren Bedürfnisse und Wünsche aufzunehmen und intern zu adressieren bzw. durchzusetzen
- Erschöpfung und Zermürbung in der Nach-Corona-Zeit.
- Etc.

All dies wertet die Rolle des Mittleren Managements deutlich auf. Es sind die Führungskräfte auf den Ebenen Team-, Gruppen- oder Abteilungsleitung, die momentan „den Laden zusammenhalten“. Ihre Funktion als Dolmetscher des Top Managements oder der Eigentümer ist nicht hoch genug zu veranschlagen – vielleicht häufig sogar wichtiger als die vom Top Management formulierten Strategien, deren Reichweite und Haltbarkeitszyklen sich ohnehin rapide verkürzen.

Die Führungskräfte des Mittleren Managements bilden die am meisten unterschätzte und momentan wahrscheinlich wichtigste Führungsebene. Von ihrer Führungsleistung hängt wesentlich ab, dass

- Mitarbeiter:innen (und insbesondere Leistungsträger:innen) sich weiterhin emotional an den Unternehmen gebunden fühlen.
- der soziale „Kitt“ in und zwischen den Teams und Abteilungen stark genug ist, den zentrifugalen Kräften zu widerstehen.
- Mitarbeiter:innen im eigenen Unternehmen für sich weiterhin attraktive Perspektiven sehen.

- die strategischen Entscheidungen des Top Managements von Mitarbeiter:innen verstanden, akzeptiert und in sinnvolle operative Ziele, Maßnahmen und Projekte übersetzt werden.
- der hohe Umsetzungsdruck in bearbeitbare und bewältigbare Teilschritte heruntergebrochen wird.
- Mitarbeiter:innen auch unter Druck ihre Arbeit als sinnhaft und erfolgswirksam erleben.

Wenn wir also tatsächlich im postheroischen Zeitalter angekommen sein sollten, dann gilt es die Leistung, die das Mittlere Management erbringt, stärker als bisher zu würdigen. Krisen haben – wenn wir uns trauen, dies so auszusprechen – den „Vorteil“, dass sie das zum Vorschein bringen, was besonders wertvoll und wer besonders wertstiftend ist. Das Mittlere Management erscheint uns deshalb als die momentan wichtigste Führungsebene, die es nach Kräften zu stärken und zu unterstützen gilt.