

# Middlemanagement und das Bandscheiben-Syndrom

Vermutlich ist die Anzahl der Bandscheibenvorfälle im Middlemanagement besonders hoch, denn die Situation, in der viele Middlemanager stecken, ähnelt sehr den typischen Ursachen eines Bandscheibenvorfalles. Dem Schmerz

ausweichen verschafft nur kurze Zeit Linderung. Langfristig müssen, wie beim Rücken, Fähigkeiten trainiert werden, die für Entlastung und für Stabilität sorgen. Was heißt das für das Middlemanagement?

## Druck von oben und Druck von unten

“Same procedure as every year”. Jedes Jahr werden die Ziele höher gesetzt als das Jahr davor. Damit steigt der Umsetzungsdruck von oben auf das Middlemanagement aber auch der Druck von unten in Form von Kritik, Beschwerden und Krankheitsquoten. Dies führt zu altbekannten Ausweichmanövern des Middlemanagements. Die beiden häufigsten sind:

- Den Druck von oben weiter geben. In diesem Zusammenhang kommt der Satz „Der Vorstand möchte das so!“ meistens vor, der ein Nein oder andere Auftragsabwehrstrategien verhindern soll.
- Bei neuen Aufträgen des Vorstandes „Ja“ sagen und „Nein“ denken. Dieses Verhaltensmuster beruht auf der Erfahrung, dass viele Aufträge aus dem Fokus geraten, da ständig etwas Neues nachkommt.

Aus Sicht des Vorstandes entsteht dadurch der Eindruck, man habe es mit einer Art Lähmschicht zu tun. Versuche, an dieser Konstellation etwas zu ändern, z. B. durch Personalaustausch auf der zweiten Führungsebene bleiben langfristig wirkungslos. Die gewohnten Verhaltensmuster setzen sich wieder durch.

## Tabuthema Überlastung

Erschwerend kommt hinzu, dass individuelle Überlastung ohne Gesichtsverlust kaum ansprechbar ist. In offenen, persönlichen Beratungsgesprächen kommt dieses Thema bei ca. einem Drittel der Führungskräfte vor. In Gruppen, z.B. in Führungskreisen wird das Thema Überlastung oft nicht ernst genommen. Das erschwert einen angemessenen

Umgang damit. So bleibt ein Teil der Realität ausgeblendet. Wirkungsvolle Strategien gegen das Bandscheiben-Syndrom können auf dieser Basis nicht gefunden werden. Daraus folgt, dass es keinen Sinn macht, auf die Einsicht der übergeordneten Hierarchieebene zu hoffen oder auf die Mitarbeiter im eigenen Team. Der Middlemanager kann langfristig nur selbst seine Lage erleichtern. Für eine Entlastung von beiden Seiten sind unterschiedliche Fähigkeiten erforderlich.

„Es macht keinen Sinn, auf die Einsicht der übergeordneten Hierarchieebene zu hoffen oder auf die Mitarbeiter im eigenen Team.“

## Entlastung von oben

Um sich dauerhaft vom Druck der übergeordneten Hierarchieebene zu entlasten, helfen weder Beschwerden oder Vorwürfe noch Drohungen. Wer das Thema vorwurfsfrei und professionell angehen will, der kommt an dem Thema Verantwortung und dem klärenden Umgang mit Verantwortung nicht vorbei. Dazu ist es wichtig, eine professionelle Auftragsklärung zu beherrschen. Das heißt, bei jedem neuen Auftrag „von oben“ wird genau hinterfragt, was konkret das Ergebnis sein soll, wie sich die Prioritäten von bereits bestehenden Aufträgen ändern, wer betroffen ist und wie deren Einverständnis

eingeholt wird. Je mehr dieses Vorgehen von allen auf der Ebene des Middlemanagements angewendet wird, umso schneller tritt Entlastung von oben ein.

## Entlastung von unten

Gleichzeitig kann man die Entlastung von unten angehen. Dazu hilft es wenig, gegen Rückdelegation und andere Versuche der Mitarbeiter zu kämpfen, deren Arbeitsbelastung zu reduzieren. Stattdessen muss Zeit in die Entwicklung der Fähigkeiten zur Zusammenarbeit auf der unteren Führungs- und Mitarbeiterebene investiert werden. Ziel ist es, die Menschen zu befähigen, unbefriedigende Zusammenarbeit untereinander in kollegialer und vorwurfsfreier Form selbst anzugehen und zu klären. Auch hier gilt, je mehr dieses Vorgehen von allen auf der gesamten Mitarbeiterebene und der gesamten Führungsebene angewendet wird, umso schneller tritt Entlastung von unten ein.

## Eigeninitiative und horizontales Zusammenspiel

Das Middlemanagement muss selbst die Initiative ergreifen, um sich von Verhaltensmustern zu befreien, die zu Risiken führen, die einem Bandscheibenvorfall ähneln. Das erfordert Mut und Klarheit, um Entlastung von oben zu erreichen. Die zusätzliche Entlastung von unten nach oben gelingt umso besser, je mehr man die Mitarbeiter dabei unterstützt, selbst Lösungen für eine gute Zusammenarbeit zu finden. Je mehr Verbündete auf der eigenen Hierarchieebene mitmachen, umso besser.