



DNHK

markt

NORD-BRABANT

Der cleverste Ort der Welt

De slimste plek
ter wereld

NOORD-BRABANT

Zwischen den Stühlen

Tussen wal en schip



KARRIERE

Risiko mittleres Management: Der Spagat zwischen Führungsrolle und Pflichterfüllung gegenüber Vorgesetzten gelingt nicht jedem. Worauf sollten Manager achten, wenn sie ihre Aufgabe gut erfüllen und sich für höhere Aufgaben qualifizieren wollen?

Het middenmanagement bergt een risico: niet iedereen beheerst de spagaat tussen leidinggeven en verantwoording naar boven. Waar moeten managers op letten wanneer ze hun taak goed willen vervullen en zich tegelijkertijd willen kwalificeren voor promotie?



Z e staan bekend als smeerolie of bindmiddel van iedere grotere organisatie: managers uit het middenkader fungeren als schakel tussen de concernleiding en de medewerkers. Een sandwich-positie, die veel druk oplevert. Volgens het onderzoek 'Das mittlere Management: Die unsichtbaren Leistungsträger' van de Dr. Jürgen Meyer Stiftung uit 2011, zorgt de bijzondere positie van deze leidinggevendenden voor talloze rolconflicten. Ze zijn 'Leaders' en 'Followers' tegelijkertijd, zoals Claus Steinle, voormalig directeur van het Institut für Unternehmensführung aan de universiteit van Hannover het uitdrukt. De prestatiedruk is volgens hem immens. Managers moeten het voortdurende heen en weer tussen kikker- en vogelperspectief beheersen. Aan de ene kant vertalen ze bedrijfsstrategieën naar hanteerbare deelstrategieën voor ieder bedrijfs onderdeel en aan de andere kant geven ze voorstellen en problemen vanuit de operationele kern van het bedrijf aan de bedrijfsleiding door.

Het is een ware kunst om bij zo'n uitgebreid takenpakket de moed niet te

verliezen. Michel Cloosterman van de Academie voor Middenmanagement kent de moeilijkheden. Met zijn academie, die trainingen en bijscholingen voor het middenkader aanbiedt, werkte hij de probleemstellingen uit, die aangepakt dienen te worden. "De communicatie tussen de hiërarchische niveaus is doorslaggevend voor de bedrijfsleiding, maar moet wel verbeterd worden", zegt hij. Bovendien wordt de rol van het middenkader als belangrijkste bindmiddel in het bedrijf vaak veel te weinig gezien, vindt hij.

Cloostermans tip: "Maak jezelf zichtbaar." De manager uit het middenkader moet van zijn luie stoel afkomen en op de mensen die onder hem werken afstappen. De resultaten daarvan moet hij vervolgens aan zijn leidinggevende voorleggen, waardoor hij zich voor die persoon zichtbaar maakt. Hij moet meer zijn dan een voorwerker. Wanneer hij anderen met zijn toekomstplannen inspireert, teamspirit onder de medewerkers ontwikkelt, het goede voorbeeld geeft en zijn medewerkers stimuleert om hun eigen werk kritisch te reflecteren, dan kan hij van voorwerker uitgroeien tot 'kleine

ondernemer' en zo een sterke schakel in de bedrijfsketting worden.

Helemaal ingewikkeld wordt het wanneer managers uit het middenkader beslissingen van de directie moeten uitvoeren, die mogelijk niet met hun eigen ideeën overeenkomen. Vaak zijn zij dan ook nog eens degenen die de consequenties van mismanagement moeten dragen en de daaruit voortvloeiende maatregelen, zoals personele inkrimping, moeten uitvoeren. Leidinggevendenden zijn niet altijd voldoende op deze taak voorbereid. Ze moeten weliswaar sterk zijn in de uitvoering, maar kunnen zelden een doorslaggevende rol vervullen omdat ze daar meestal de bevoegdheid niet voor hebben. "Belangrijk is dat iedere leidinggevende tijdig bij het besluitvormingsproces wordt betrokken – op alle niveaus", zegt carrièreconsulente Ute Bölke. "Transparantie en een open feedbackstructuur spelen daarbij een belangrijke rol. De manager uit het middenkader moet open communiceren om zeker te zijn van het respect van zowel zijn medewerkers als zijn leidinggevendenden." Ariane Krüger

DNHK Jobs



Foto: Imago

vor Middenmanagement weiß um die Schwierigkeiten. Mit seiner Akademie, die Trainings und Fortbildungen für den Mittelbau anbietet, arbeitete er die Problempunkte heraus, die es zu verbessern gilt. „Die Kommunikation zwischen den hierarchischen Stufen ist entscheidend für die Betriebsführung, muss jedoch verbessert werden“, sagt er. Zudem werde die Rolle des mittleren Managers als wichtiges Bindeglied im Unternehmen oft viel zu wenig beachtet.

Cloostermans Tipp: „Mach dich sichtbar.“ Der mittlere Manager müsse von seinem bequemen Stuhl herunterkommen und auf die Menschen, die unter ihm arbeiten, zugehen. Die Ergebnisse muss er dann seinem Vorgesetzten vorlegen, wodurch er sich ihm gegenüber sichtbar macht. Er muss mehr sein als ein Vorarbeiter. Wenn er andere mit seinen Zukunftsplänen inspiriert, Teamgeist unter den Mitarbeitern entwickelt, mit gutem Beispiel vorangeht und seine Mitarbeiter stimuliert, die eigene Arbeit kritisch zu reflektieren, kann er vom Vorarbeiter zum „kleinen Unternehmer“ wachsen und zum starken Glied in der Unternehmenskette werden. Besonders kompliziert wird es, wenn Manager der mittleren Ebene Entscheidungen der Führungsriege ausführen müssen, die nicht mit ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmen. Häufig sind sie dann auch die Leidtragenden, die die Konsequenzen von Missmanagement tragen und entsprechende Maßnahmen wie Personalabbau ausführen müssen. Nicht immer sind die Führungskräfte angemessen auf diese Funktion vorbereitet. Sie sollen zwar als starke Umsetzer fungieren, können jedoch selten eine Entscheider-Rolle einnehmen, da sie dazu nicht bevollmächtigt werden.

„Wichtig ist, dass jede Führungskraft rechtzeitig in die Entscheidungsprozesse eingebunden wird – auf allen Ebenen“, so Karriereberaterin Ute Bölke. „Transparenz und eine offene Feedbackkultur spielen hier eine wichtige Rolle. Der mittlere Manager muss offen kommunizieren, um sich der Wertschätzung sowohl seiner Mitarbeiter als auch seiner Vorgesetzten gewiss zu sein.“ *Ariane Krüger*

Sie gelten als ‚Fugenmasse‘ oder ‚Lehmschicht‘ jedes größeren Unternehmens: Manager der mittleren Ebene fungieren als Bindeglied zwischen der Konzernspitze und den Mitarbeitern. Eine Sandwich-Position, die für viel Druck sorgt. Laut einer Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung ‚Das mittlere Management: Die unsichtbaren Leistungsträger‘ aus dem Jahr 2011 wirft die besondere Position dieser Führungskräfte zahlreiche Rollenkonflikte auf. Sie sind ‚Leader‘ und ‚Follower‘ zugleich, wie es Claus Steinle, ehemals Direktor des Instituts für Unternehmensführung an der Universität Hannover, ausdrückt. Der Leistungsdruck sei immens. Manager müssen das ständige Wechselspiel zwischen Frosch- und Vogelperspektive beherrschen. Sie wandeln einerseits Unternehmensstrategien in handhabbare Teilstrategien für jeden Unternehmensbereich um und leiten andererseits Vorschläge und Probleme aus dem operativen Kern des Unternehmens und der Kundenschaft an die Unternehmensspitze weiter.

Bei dieser Fülle von Anforderungen den Mut nicht zu verlieren, ist eine wahre Kunst. Michel Cloosterman von der Akademie

Export Consultant Niederlande (m/w)

Seit fast 40 Jahren ist unser Auftraggeber einer der global führenden Produzenten von Tor- und Sicherheitssystemen. Mit über 800 Mitarbeitern weltweit konzentriert sich das Unternehmen auf Forschung und Entwicklung. Vom Hauptsitz in Bayern aus, wird auch das Verkaufs- und Servicenetz in den Niederlanden betreut. Sprechen Sie Niederländisch auf muttersprachlichem Niveau und haben Sie Interesse an technischen Systemen? Können Sie sich vorstellen, sich langfristig eine Zukunft in den Niederlanden aufzubauen? Zur Unterstützung des Sales- und Serviceteams in den Niederlanden suchen wir für unseren Auftraggeber einen flexiblen und unternehmerisch denkenden Export Consultant (m/w) Niederlande.

General manager audio (m/v)

Dit kwaliteitsbedrijf is sinds twaalf jaar in de Benelux toonaangevend op het gebied van professionele audio-installaties. Als handelonderneming met alleen producten van internationale topmerken verkoopt zij audioproducten zoals microfoons, mengpanelen, versterkers en speakers aan muziekretailers, touring-companies en tv- en radiostations. Bent u een gedreven salesmanager die van muziek houdt? Een peoplemanager die oor voor detail heeft maar verkooptargets niet uit het oog verliest? Dan lezen en horen wij graag uw sollicitatie als General Manager Audio (m/v). Bij deze functie bent u verantwoordelijk voor circa 25 medewerkers in Nederland en België, u werkt in Utrecht en bezoekt wekelijks de hoofdvestiging in Diest.

KONTAKT/CONTACT

Aldo Lodder

T 0031 (0)70 3114 140

E a.lodder@dnhk.org

www.dnhk-jobs.de