

# SANDWICH - EFFEKT

Willkommen im mittleren Management. Bitte anschnallen, denn hier kann's schon mal rund gehen. Druck von oben, Wünsche von unten und jeden Tag neue Herausforderungen. Wer wie Wilhelm Tupy, Regionalmanager bei Billa, in der „Sandwich-Position“ arbeitet, braucht gute Nerven, Fingerspitzengefühl und viel Know-how. Dann macht der Job aber auch viel Spaß.

» Im mittleren Management sitzen Führungskräfte meist zwischen den Stühlen: Sie haben Verantwortung, können aber vieles nicht entscheiden. Sie sind Bindeglieder zwischen strategischem Topmanagement und operativem Kern – und müssen verschiedene Rollen einnehmen, die nicht selten zu widersprüchlichen Anforderungen und somit zu Konflikten führen. Sie erhalten von Vorgesetzten Anweisungen, die sie umzusetzen haben und sollen zugleich Abteilungen und Mitar-

beiter führen, sie motivieren und ihnen die Unternehmensziele und Entscheidungen kommunizieren. „In dieser Schlüsselfunktion muss ein echter Kommunikationsprofi sein. Wir sind es, die unseren Filialteams vertriebsrelevante Themen vorstellen, möglichst Begeisterung entfachen und sie ‚auf die Reise mitnehmen‘“, erklärt Wilhelm Tupy, Regionalmanager bei Billa. „Ich bin täg-

**In dieser Position muss man ein echter Kommunikationsprofi sein.**

lich in unseren Filialen unterwegs. Zu meinen Aufgaben gehört die Personalführung ebenso wie die kaufmännische Komponente, also fachliche Agenden wie Qualitätsmanagement, Präsentation und Verfügbarkeit am Point of Sales.“

**MENSCHLICHE SCHNITTSTELLE.** Den Aufstieg ins mittlere Management schaffte der studierte „Financial Manager und Controller (FH Wien) und einstige Bankangestellte über ein



**„Manchmal ist die To-Do-Liste länger als ein Giraffenhals.“**



Traineeprogramm, wo er alles Wichtige „von der Pike auf gelernt hat“. Nach einem halben Jahr als Marktmanager mit Verantwortung für eine Filiale, ist er nun seit zweieinhalb Jahren in der Position des Regionalmanagers als Geschäftsführer für sieben Filialen in Wien und NÖ zuständig. Doch nicht alles ist erlernbar: „Man sollte für den Job eine ausgezeichnete Menschenkenntnis mitbringen.“ Schließlich sei eine der größten Herausforderungen „die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Jobs zu finden“, weiß der 28-Jährige. „Der Handel hat eine extrem diversifizierte Mitarbeiterstruktur. Alleine Billa hat mehr als 18.000 Mitarbeiter aus 73 Nationen. Da prallen etliche Mentalitätsunterschiede aufeinander.“ Und mit denen muss man gut umgehen können.

**WAS JETZT, WAS KANN WARTEN?.** Einer der häufigsten Fehler, die frische Führungskräfte machen, ist zu versuchen, alles selbst zu erledigen, um das Team bloß nicht zu überlasten. Tupy: „Die Macht des Delegierens, Organi-

sierens sowie des Forderns und Förderns wird dabei oft unterschätzt.“ Klare Aufgabenverteilung und Abgrenzung sind essenziell. „Als Regionalmanager sind wir eine Art Schnittstelle zwischen Be- und Vertrieb. Wir haben sowohl operative als auch strategische Aufgaben zu erfüllen, was dazu führt, dass man oft nicht sicher ist, was gerade Priorität hat.“ Insofern sei eine enorme Themenvielfalt zu managen, was wiederum ein hohes Maß an Organisationstalent, Selbstmanagement und Kommunikationsfähigkeit erfordert. „Es ist einerseits herausfordernd, wenn man mit einer To-Do-Liste zu kämpfen hat, die länger als ein Giraffenhals ist, andererseits ist unser Job dadurch sehr abwechslungsreich. Trotzdem, und das ist das Schönste daran: In der Regel setzen wir selbstständig Prioritäten und entscheiden, wie unser Team zum Erfolg zu führen ist. Denn am Ende des Tages werden wir am Ergebnis unserer Filialen gemessen, und wenn die Qualität nicht den hohen Standards entspricht, sind unsere Kunden sowieso gnadenlos.“

## Achtung, Falle!

Susanne Schweitzer, Unternehmensberaterin und systemischer Coach über die häufigsten Herausforderungen im mittleren Management.

**Falle 1: Führungstools.** Die neue Führungskraft freut sich über ihre Beförderung und stürzt sich euphorisch in die neue Aufgabe. Dabei wird „übersehen“, dass sie keine Führungsqualifikationen hat. Führung will aber gelernt sein: Dazu gibt es z.B. Führungskräfte-Trainings. Erfahrungsgemäß werden diese Möglichkeiten aber erst in An-



spruch genommen, wenn es bereits Probleme gibt. **Falle 2: Rollenwechsel.** Führungskräfte, die in diese Position gelangen, wechseln nicht ihre Rolle, sondern bekommen eine zusätzliche. Die bisherigen Rollen (z.B. Kollege, Personalvertretung) bleiben bestehen. Solche Rollenkonflikte sind tückisch, weil man sie meist nicht als solche erkennt. Die Führungskraft befindet sich immer in jener Rolle, in der sie angesprochen wird. Diese definiert sich über die Erwartungen der anderen, die sich oft erst im Konflikt zeigen. Es erfordert daher ein ständiges „Rollenklären“. Nicht selten werden zwei Rollen zugleich angesprochen, die Gegensätzlichkeiten enthalten. Hier ist es wichtig, beide sichtbar zu machen, d.h.: „Als Kollegin kann ich gut verstehen, dass Sie keine Überstunden machen möchten, doch als Teamleiterin muss ich darauf achten, dass wir unsere Zielvorgaben erfüllen.“

**Falle 3: Übersetzungsarbeit.** Die Vermittlungstätigkeit zwischen dem Machbaren und der Vision ist ebenso heikel. Im strategischen Management werden visionäre Ziele entwickelt, die von der Basis umgesetzt werden müssen. Die Führungskraft im mittleren Management steht genau dazwischen, in der „Sandwich-Position“. Hier ist gute Kommunikation gefragt, nicht selten auch „Übersetzungsleistung“. Das geht mit einer Loyalität zu beiden Seiten einher. Nimmt die Führungskraft ungefiltert die Zielvorgaben „von oben“ an, wird sie rasch zerrieben. Sie muss daher immer wieder Informationen einfordern. Wer das verabsäumt, erlebt sich als „Opfer des Systems“.

**Mehr Infos & Trainings:** [www.unternehmens-coach.at](http://www.unternehmens-coach.at)