

# Als Sandwich-Führungskraft der Zwickmühle entkommen



Viele Team- und AbteilungsleiterInnen klagen über den Spagat, den sie jeden Tag machen müssen: Die obersten Führungskräfte sprechen nur über Kennzahlen, Leistungsziele und Einsparung. Die MitarbeiterInnen verlangen nach mehr Aufmerksamkeit, Zeit und Ressourcen. Die Interessen der beiden Seiten scheinen oft unvereinbar. Manche Führungskräfte lösen dieses Dilemma, indem sie sich auf die Seite der obersten Führung schlagen und den Druck von oben ungefiltert weitergeben. Andere identifizieren sich eher mit der Rolle als Fürsprecher

der MitarbeiterInnen und leisten offenen Widerstand. Diese Parteinahme für eine Seite löst das Problem nicht, sie führt nur zu noch mehr Druck der jeweils anderen Seite. Außerdem wird damit offensichtlich, dass diese Führungskräfte ihre eigentliche Rolle nicht wahrnehmen.

## Nachhaltig Autorität gewinnen

Es gehört zu Ihrer Rolle als Führungskraft, im mittleren Management beide Sichtweisen zu verstehen, beide Sprachen zu sprechen und umsetzbare Lösungen zu entwickeln. Das ist genau der Grund, warum Sie an dieser Stelle in der Organisation gebraucht werden. Je mehr Ihnen als Sandwich-Führungskraft diese Rolle gelingt, desto mehr Autorität werden Sie gewinnen.

## Alle Sprachen sprechen

Viele oberste Führungskräfte sprechen gerne über Zahlen, Daten und Fakten. In allen Organisationen werden „ganz oben“ aufgrund der Zahlen manchmal Entscheidungen getroffen, die in den betroffenen Abteilungen in der vorgesehenen Form nicht umsetzbar sind. Das gehört zum Wesen von Organisationen. Ihre erste Frage sollte daher sein: Was ist der Zweck der Regelung? Sobald Sie den Zweck erfasst haben, überlegen Sie, wie Sie die Regelung so umsetzen können, dass der Zweck erreicht ist, auch wenn Sie die Entscheidung nicht ganz dem Wortlaut entsprechend umsetzen. Dafür braucht es ein wenig Mut und Risikobereitschaft, aber diese Haltung wird langfristig meistens auch von den obersten Führungskräften sehr geschätzt. Übersetzen Sie auch die Anliegen der MitarbeiterInnen in eine Sprache, die die obersten Führungskräfte verstehen. Wie können Sie wissen, welche Sprache verstanden wird? Probieren Sie aus, was wirkt! Vielleicht helfen Grafiken, Tabellen, schriftliche Zusammenfassungen, Statistiken oder mündlich vorgetragene Argumente. Vergessen Sie nicht: Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

## **In den Kontext setzen**

Für viele MitarbeiterInnen sind die Entwicklungen in Organisationen nicht verständlich: „Warum wird jetzt wieder alles zentralisiert, obwohl vor fünf Jahren alles regionalisiert wurde?“ Man kann nicht alle Entscheidungen gut erklären, aber man kann die meisten Vorgänge in Organisationen in einen größeren Kontext setzen: „Vor fünf Jahren haben alle in der Branche gedacht, dass sich der Markt in diese Richtung entwickelt. Das war auch für zwei Jahre genau so. Dann änderten sich die Bedürfnisse der KundInnen. Seither scheint eine zentral gesteuerte Organisation sinnvoller.“ Sie können Zusammenhänge erkennen, die für die MitarbeiterInnen nicht sichtbar sind. Daher sollten Sie sich immer wieder fragen: Wie kann ich das Geschehen in unserer Organisation in einen größeren Zusammenhang setzen und dadurch für die MitarbeiterInnen verständlicher machen?

## **Sprechen Sie ruhig Klartext**

Viele Führungskräfte im mittleren Management bleiben in ihren Aussagen gegenüber den oberen Führungskräften und gegenüber den MitarbeiterInnen sehr vage. Sie vermeiden die Konfrontation und hoffen auf ein Wunder. Dadurch wird die Zwickmühle immer erdrückender. Falls es zum Beispiel absolut unmöglich ist, die anfallende Arbeit mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen, sagen Sie das Ihrem Chef bzw. Ihrer Chefin genau so, wie es ist. Falls es nicht gehört oder beachtet wird, sagen Sie es noch einmal. Vermeiden Sie aber Vorwürfe, sonst verderben Sie sich jede Chance auf Beachtung.

## **Lassen Sie den Menschen ihre Emotionen**

Viele oberste Führungskräfte sind deshalb so sparsam, weil sie sich für die MitarbeiterInnen und deren Arbeitsplätze verantwortlich fühlen. Sie leben in ständiger Sorge, dass die Kosten die Einnahmen übersteigen könnten und sie daher umstrukturieren oder MitarbeiterInnen kündigen müssen. MitarbeiterInnen wiederum empören sich über Einsparungen, weil sie Angst um ihren Job haben. Beide Seiten zeigen aber nicht ihre Angst, sondern meistens nur die Aggression und den Trotz. Es kann sogar sein, dass sie gerade Ihnen ärgerlich Vorwürfe machen. Lassen Sie sich von diesen Emotionen nicht anstecken. Sie gelten nicht Ihnen! Es gibt nichts, das Sie tun können, um diese Ängste zu verhindern. Konzentrieren Sie sich daher lieber darauf, Orientierung zu geben und für alle möglichst gangbare Wege zu finden.

Foto: © MichaelJBerlin