



RADFAHRERMETHODE

Oben buckeln, unten treten: Davon ist dem mittleren Kader dringend abzuraten.

Bild: iStockphoto

Wege aus der «Sandwich»-Position

Das Topmanagement trifft die wichtigen Entscheide, doch umsetzen muss sie das mittlere Kader. Wie dieses Führungs-Dilemma in Unternehmenskrisen zu bewältigen ist. **NADA ENDRISSAT**

DIE AUTORIN

Nada Endrissat, Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Psych., lehrt und forscht am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule. nada.endrissat@bfh.ch

Welches Unternehmen kennt sie nicht – kommerzielle Krisen, Umsatzeinbrüche und drohende Entlassungswellen. Parallel zur Unsicherheit wächst der Wunsch nach einer starken Führungshand. Gefragt ist ein «Retter in der Not», eine Persönlichkeit, welche die Komplexität reduziert, eine klare Richtung vorgibt und das Unternehmen aus der Unsicherheit führt. In der Literatur spricht man von heroischer, charismatischer oder transformationeller Führung. Als Beispiel mag die Ernennung von Oswald Grübel zum CEO der kriselnden UBS im Jahr 2009 dienen. Oder Daniel Vasella, der bis ins Jahr 2010 CEO von Novartis war und als äusserst charismatisch und erfolgsorientiert gilt.

Solche Führungspersönlichkeiten packen an, treffen die richtigen Entscheidungen und verhelfen dem Unternehmen damit zum Erfolg. Dieses Führungsverständnis bezieht sich allerdings meist auf Personen, die dem Topmanagement angehören und damit die Unternehmensspitze repräsentieren. Diese Ebene befasst sich mit Fragen der strategischen Unternehmensführung und weniger mit Fragen der operativen Personalführung. Letztere ist Aufgabe des mittleren Kaders. Obwohl die Wichtigkeit dieser alltäglichen Führungspraxis auf der Hand liegt, ist kaum bekannt, von wie viel Unsicherheit sie in den meisten Unternehmen geprägt ist.

Das mittlere Kader befindet sich in einer klassischen «Sandwich-Position» zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden. Das nicht ein-

fache Anforderungsprofil dieser Position manifestiert sich etwa dann, wenn im Unternehmen einschneidende Veränderungen anstehen. Oft werden mittlere Kaderleute dabei mit gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert. Das stürzt sie häufig in ein Dilemma. So wird etwa das mittlere Kader nur selten in Entscheidungsprozesse des Topmanagements involviert oder im Detail über bevorstehende Veränderungen informiert, muss diese aber operativ an der Front um- und durchsetzen. Zum Beispiel muss es die Beschlüsse gegenüber den Mitarbeitenden kommunizieren und auf kritische Einwände reagieren. Erschwerend kommt hinzu, dass die entsprechenden Führungskräfte oft selbst nicht vollständig vom Nutzen solcher Veränderungen überzeugt sind, da sie negative Konsequenzen für den eigenen Bereich, die Belegschaft oder sogar für die eigene Person zur Folge haben können. Da sich Kopf- und Bauchgefühl in diesen Situationen widersprechen, sind Probleme und Loyalitätskonflikte programmiert.

Gerüchten zuvorkommen | Die Situation verschärft sich, wenn die Führung Restrukturierungen ankündigt, diese aber nicht weiter spezifiziert, oder wenn das Unternehmen von einer Krise überrascht wird und auf diese nicht wirksam reagieren kann. Jeder Mitarbeitende möchte dann wissen, wie es mit dem Unternehmen, seinem Bereich und der eigenen Person weitergeht. Gibt es keine offiziellen Informationen, füllen Gerüchte und Ganggespräche das Informationsvakuum. Viele Mitarbeitende werden abgelenkt und konzentrieren sich nicht mehr auf ihren Job. Sie sind blockiert und begehen mehr Fehler. Die Produktivität im Unternehmen sinkt. Dem mittleren Kader wird in solchen Momenten die schwierige Aufgabe zuteil, Negativeentwicklungen entgegenzuwirken. Es soll die Unsicherheit auffangen, den Mitarbeitenden eine Perspektive für die Zukunft aufzeigen und sie durch aktives Coaching motivieren, der täglichen Arbeit nachzugehen und Ergebnisse zu liefern.

Zusammengefasst: Die Personalführung ist für das mittlere Kader vor allem aus den folgenden drei Gründen eine «Herkules-Aufgabe»: Erstens muss die mittlere Kaderstufe ein hohes Mass an Unsicherheit in der Organisation kompensieren und den Mitarbeitenden stets eine Perspektive für die Zukunft aufzeigen. Gleichzeitig muss das mittlere Kader zweitens mit der eigenen (persönli-

chen) Unsicherheit umgehen und gegenüber den Mitarbeitern sicherheitsstiftend und glaubwürdig auftreten. Dies ist umso schwieriger, weil das mittlere Kader drittens oft nicht über alle relevanten Informationen und die Kompetenzen verfügt, Entscheide zu treffen oder Handlungen zu initiieren. Aufgrund ihrer Position und den damit verbundenen Einschränkungen können Vertreter der mittleren Kaderstufe nicht das gleiche Führungsverhalten zeigen wie Topmanager. Im Gegenteil: Starallüren, wie sie CEO immer wieder zeigen, kann sich das mittlere Kader nicht leisten. Dies würde das ganze Gefüge gefährden.

In Krisen wird von Top-Führungskräften erwartet, dass sie anpacken und rasch entscheiden. Mittlere Kader können diesem Anspruch aufgrund der Einschränkungen betreffend Information und Kompetenz kaum genügen. Aber wie kann Führung unter Unsicherheiten und in Anbetracht der oben skizzierten Dilemmas aussehen? Dieser Frage ist das Projekt «Robby» (Robust führen unter Unsicherheit) nachgegangen, das an der Berner Fachhochschule (Fachbereich Wirtschaft) durchgeführt wurde. In qualitativen Interviews wurden Führungskräfte des mittleren Kaders sowie Untergebene nach ihren Erfahrungen und Wahrnehmungen betreffend Personalführung in Krisen- und Unsicherheitssituationen befragt.

Wünsche an die Führung sind ähnlich | Viele der befragten Angestellten haben in den vergangenen Jahren negative Erfahrungen gemacht. Ihre Enttäuschung über erlebte Personalführung im Kontext von Unsicherheit und Veränderungen kommt in den Interviews zum Ausdruck. Aus den negativen Voten lassen sich Anhaltspunkte ableiten, was gute Personalführung aus Sicht der Mitarbeitenden ausmacht. Interessanterweise unterscheidet sich die Perspektive der geführten Angestellten nur geringfügig von der des mittleren Kaders. Befragt nach Erfahrungen und Massnahmen, die in Krisensituationen am wirkungsvollsten halfen, gaben die Befragten des mittleren Kaders Empfehlungen ab, die auch bei den Geführten auf grosse Zustimmung treffen. Folgende Punkte wurden am häufigsten genannt:

- **Vertrauen.** Ein wesentlicher Aspekt der Führungsbeziehung zwischen mittlerem Kader und Mitarbeitenden ist das Vertrauen. Es wirkt in >

**Führungs-
kräfte gehen
auf Distanz,
wenn sie
unangenehme
Entscheide
verkünden
müssen.**

Momenten von Unsicherheit als «Puffer», um mit der Komplexität der Situation umzugehen. Der Ausdruck beziehungsweise der Erhalt von Vertrauen wird vom mittleren Kader über verschiedene Wege gefördert (vgl. nachfolgende Punkte).

- **Kommunikation.** Um eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufrechtzuerhalten, muss das mittlere Kader ehrlich und transparent kommunizieren – auch zu negativen Entwicklungen. Da die Mitarbeitenden früher oder später die Entscheidungen erfahren, ist es besser, diese transparent und zeitnah weiterzugeben, um das Vertrauen der Mitarbeitenden nicht zu strapazieren. Gleichwohl muss das mittlere Kader abwägen und verhindern, dass vorschnelles Kommunizieren zu Panik führt.
- **Anliegen der Belegschaft vertreten.** Das mittlere Kader muss Verantwortung übernehmen und die Anliegen der Belegschaft gegenüber dem Topmanagement vertreten. Da die Mitarbeitenden in vielen Fällen keine «eigene Stimme» haben, ist es umso wichtiger, dass sie dem mittleren Kader vertrauen können und wissen, dass dieses ihre Anliegen ehrlich und loyal vertritt.
- **Wertschätzung.** Ebenfalls vertrauensbildend ist das Entgegenbringen von persönlicher Wertschätzung. Wenn Mitarbeitende Unsicherheiten betreffend ihrer eigenen Zukunft spüren, ist für sie die persönliche Unterstützung und Wertschätzung durch das mittlere Kader zentral. Dazu gehört auch, dass die Meinungen, Anliegen und Sorgen der betroffenen Angestellten ernst genommen werden und angemessen darauf reagiert wird.
- **Stimmung im Team.** In Momenten der Unsicherheit muss das mittlere Kader alles tun, um die gute Stimmung im Team zu konservieren. Deshalb müssen vor allem die positiven Aspekte und Entwicklungen hervorgehoben werden. Die Mitarbeitenden müssen spüren, dass das Vertrauen in die Kompetenzen und die Bedeutung ihres Teams nach wie vor vorhanden ist.
- **Präsenz markieren.** In unsicheren Zeiten ist die Präsenz und Sichtbarkeit des mittleren Kaders von entscheidender Bedeutung. Es darf sich keinesfalls zurückziehen, sondern muss für die Mitarbeitenden spürbar sein. In vielen Fällen sind Vertreter der mittleren Kaderstufe die ersten und einzigen Ansprechpartner für die

Mitarbeitenden. Je unklarer die Rahmenbedingungen, desto grösser ist der Kommunikationsbedarf.

Verunsicherung verstecken | Auch wenn diese Punkte eingehalten werden, bleibt das eigentliche Dilemma des mittleren Kaders bestehen. Es ist nämlich meist selbst verunsichert, darf dies aber gegenüber den Untergebenen nicht zeigen. Oft verfügt es nicht über die notwendigen Informationen und darf nicht selbständig Entscheidungen treffen, die Unsicherheit abbauen würden. Daraus ergeben sich verschiedene Konsequenzen für mittlere Kader und Unternehmen, die nachfolgend zusammengefasst werden.

Viele Führungskräfte gehen aufgrund ihrer eigenen Verunsicherung auf Distanz zu ihren Mitarbeitenden. Andere suchen das Weite, weil ihnen bewusst wird, dass sie unangenehme Entscheidungen kommunizieren müssen. Wieder andere gehen auf Distanz, weil ihnen in Phasen von Krise und Unsicherheit ein hierarchisches (heroisches) Führungsverhalten am angemessensten zu sein scheint. Dass Führungskräfte in unsicheren Zeiten auf Distanz gehen, ist eine leidvolle Erfahrung, die viele Mitarbeitende in ihren Unternehmen gemacht haben. Der Wunsch nach Präsenz, Sichtbarkeit, offener Kommunikation und persönlicher Wertschätzung ist Ausdruck dieser Erfahrung.

Sensibilität ist erhöht | Das Hauptproblem des «auf Distanz gehen» ist, dass dadurch die Verunsicherung der Mitarbeitenden zunimmt. Jede Abweichung vom bisher praktizierten Führungsstil wird in Momenten der Unsicherheit mit höchster Sensibilität wahrgenommen. Die Empfehlung lautet daher: Unbedingt die Nähe zu den Mitarbeitenden halten. Es lohnt sich, möglichst authentisch und ehrlich mit sich selbst zu bleiben und die Beziehung zu den Mitarbeitenden ständig zu reflektieren. Durch das Erfahren von Nähe, Vertrauen, persönlicher Wertschätzung und einer offenen und ehrlichen Kommunikation, können Mitarbeitende die offensichtliche Konfliktsituation, in der sich Führungskräfte aus dem mittleren Kader befinden, besser aushalten.

Das Informationsdefizit ist die zweite wesentliche Herausforderung, mit der das mittlere Kader kämpft. Viele Führungskräfte klagen, dass sie nicht ausreichend informiert sind, um kommuni-

zieren und informieren zu können. Die Empfehlung: Mit einem guten Netzwerk ist dieses Defizit zu kompensieren. Über inoffizielle und bilaterale Wege gelangt man an die notwendigen Informationen. Soziale Netzwerke sind aber nicht nur eine wertvolle Ressource für die Informationsbeschaffung. Sie leisten mehr.

Soziale Kontakte pflegen | Soziale Netzwerke wurden immer wieder als Ressource genannt, die dem mittleren Kader einen besseren Umgang mit der eigenen Unsicherheit ermöglicht. Wer über ein gutes Netzwerk aus Kollegen, Freunden und Familie verfügt und sich mit diesen über Probleme und Unsicherheiten austauschen kann, ist in der Regel besser für Krisensituationen gewappnet. Andere Meinungen und Ratschläge sind wertvoll, oft ergeben sich dank sozialen Kontakten auch interessante Stellenangebote. Es lohnt sich auf jeden Fall, diese multiple Ressource anzuzapfen und sich zu vernetzen.

Die dritte Herausforderung ist die Abhängigkeit des mittleren Kadern vom Topmanagement in Bezug auf wichtige Entscheidungen. Oft ist der entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkt. Vertreter aus dem mittleren Kader würden gerne unabhängiger entscheiden und über mehr Kompetenzen verfügen. In vielen Fällen wird ihnen dies nicht gewährt. Das behindert die eigene Produktivität und diejenige der Mitarbeitenden. In manchen Fällen führt die Situation sogar zu Blockaden.

Aus der Arbeitspsychologie ist hinlänglich bekannt, dass Menschen umso verantwortungsvoller und motivierter arbeiten, je grösser ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist. Der Organisationspsychologe Karl E. Weick hat auf den Vorteil loser Kopplungen zwischen den Hierarchiestufen für den betrieblichen Umgang mit unerwarteten Ereignissen hingewiesen. Je selbstgesteuerter und unabhängiger die einzelnen Organisationseinheiten arbeiten, umso besser können sie auf «Überraschungen» reagieren. Die Empfehlung an die Unternehmen lautet daher: Es lohnt sich, in das mittlere Kader zu investieren und ihm eine maximale Selbststeuerung zu gewähren. Je grösser sein Handlungs- und Entscheidungsspielraum, umso produktiver kann es in unsicheren Zeiten arbeiten – und mit ihm die übrigen Mitarbeitenden. <

Literatur

- **Collinson, D.** (2005): *A question of distance*. In: *Leadership*, Vol 1(2), S. 235-250.
- **Neuberger, O.** (2002): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- **Philippit, T.** (2009): *Stuck in the middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen*. In: *Organisationsentwicklung*, Nr. 2, S. 21-31.
- **Stahl, H. K.** (2004): *Mittleres Management: Stützen des Unternehmens*. In: *Harvard Business manager*, Nr. 4, S. 24-35.
- **Weick, K. E.** (1976): *Educational organizations as loosely coupled systems*. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (1), S. 1-19.
- **Weick, K.; Sutcliffe, K. M.** (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Klett-Cotta, Stuttgart.



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig
- > Rollenbasiertes Benutzerkonzept
- > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS)
- > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software

topsoft
Mess for Business Software