

Regina Bergdolt

Erfolgreich führen in der Sandwichposition

Der ungewöhnliche Kompass für das mittlere Management

Standort-
bestimmung:
Wo stehen Sie?



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

1.1.8 Auf gute Zusammenarbeit? – Oberes und mittleres Management als Partner

Unternehmen funktionieren dann, wenn klar ist, was jeweils die Unternehmensführung und was das mittlere Management zu tun hat – und wenn beide gut zusammenarbeiten. Dieses Kapitel beleuchtet Tops und Flops in der Zusammenarbeit; mittlere Manager mit positiven und kritischen Stimmen kommen zu Wort.

Das obere Management gibt die Position vor – ohne Wenn und Aber

Eine klare Festlegung in der Ausrichtung ist Aufgabe der Unternehmensführung, was klare, nachvollziehbare, mitunter auch streitbare **Entscheidungen** erfordert. Managementstrategie Porter hat immer wieder angemahnt, dass es nicht Aufgabe des oberen Managements sei, Funktionen und das mittlere Management engmaschig zu überwachen, sondern die Strategie festzulegen und zu kommunizieren.

Sich *nicht* festzulegen, ist kein Zeichen von Flexibilität, sondern ein fundamentaler Managementfehler:

»Die Rivalitäten in den Organisationen tun ein Übriges, um strategisches Denken zu verhindern. So schrecken Manager vor klaren Entscheidungen zu-

26 Schikora, 2014, S. 27.

rück, aus Furcht, sich zu blamieren«²⁷. Doch die klare Ausrichtung ist die Basis: »Mit der Entscheidung, den Wettbewerb nur auf eine bestimmte Weise zu führen, stellt die Geschäftsleitung klar, worauf es ankommt«²⁸.

Die oberen Entscheider haben drei Kernrollen: die notwendigen Leitplanken zu setzen, politisch zu agieren und das mittlere Management »zum Machen« anzuleiten²⁹.

Gibt es die Klarheit in der Ausrichtung nicht, nutzt auch immer mehr »Chaka-Chaka«, sprich operative Anstrengung, nichts. Wer nicht auf ein Ziel hinarbeitet, kann die Ressourcen nicht bündeln. Das gilt für Einzelne genauso wie für gesamte Unternehmen. Unklarheit im Großen macht das Agieren auf Ebenen von Abteilungen sehr viel schwieriger.

Das brauchen mittlere Manager

Obere Manager beeinflussen Organisationen vor allem über ihr mittleres Management. Selbst wenn die Strategie klar und schlüssig ist – ziehen mittlere Manager nicht mit, wird die Ausrichtung nicht umgesetzt. Arbeiten oberes und mittleres Management in unterschiedliche Richtungen oder gar gegeneinander, leidet nicht nur die Strategieumsetzung, sondern die Gesamtorganisation und letztlich der Unternehmenserfolg. Ungute Passung funktioniert nicht. Ein mittlerer Manager drückt das so aus:

»Wir stehen als mittlere Manager an der Grenze zwischen Taktik und operativer Umsetzung. Das ist eine Sandwichposition – wenn die Taktik zwar gut erdacht ist, aber nicht zu den Marktgegebenheiten passt, heißt es zu überlegen: Wie kriegt man das dann wirklich operativ gewuppt?«

Sein Kollege ist verärgert über Vorgaben, mit denen er nicht arbeiten kann, aber soll:

»Das kann ich so bestätigen. Wir müssen viel Unfug, der oben getrieben wird, immer nach unten ausgleichen, damit die Mitarbeiter bei der Stange bleiben.«

Die neuere Managementforschung untersucht immer aufmerksamer, wie eine »gute« Zusammenarbeit aussehen kann. Interessant ist dabei die Feststellung, dass es in der Zusammenarbeit zwischen oberem und mittlerem Management

27 Porter, 2015, S. 20.

28 Ebda., S. 14.

29 Happich, 2011, S. 13.

weniger Gelegenheiten zur Interaktion gibt als auf anderen Ebenen, also zum Beispiel zwischen mittlerem Manager und seinen Mitarbeitern.

Das bedeutet: Man muss

1. Interaktionsgelegenheiten aktiv schaffen und
2. diese so gestalten, dass sie konstruktiv verlaufen.

Wie gelingt der Dialog zwischen oberem und mittlerem Management – wo kann es »hängen«?

Auch wenn mittlere Manager eine klare Ausrichtung sowie klare Ziele erwarten, ist das nicht mit »ein paar Ansagen« oder gar einem Strategiepapier vom oberen Management zu machen. In den besten Unternehmen, die ich kenne, folgt ein konzentrierter wie konstruktiver Dialog zwischen oberen und mittleren Führungskräften, wenn die Ausrichtung geklärt ist.

Ziel ist dabei nicht, dass sich das obere Management in die Arbeitsbereiche des mittleren Managements einmischt, um sie quasi zu entmündigen. Vielmehr geht es darum, die Rahmenbedingungen für die Umsetzung zu klären, damit die mittleren Manager »loslegen« können. Pius Baschera bringt es auf den Punkt:

»Um gute Ergebnisse zu erzielen, braucht es auf allen Ebenen den »Buy-In«. Es braucht Klarheit, warum Entscheidungen so gefallen sind und Verständnis, was das für jeden bedeutet. Wenn das »Warum« nicht verstanden wird, dann wird man zum reinen Ausführer degradiert.«

Die finnische Managementforscherin Pia Vesala berichtet aus den ausführlichen Interviews mit Niederlassungsleitern:

»Es wäre für die Niederlassungsleiter nützlich gewesen, von Anfang an die Möglichkeit zu haben, gemeinsam mit Kollegen zu reflektieren und eine Gelegenheit zu haben, mit dem Topmanagement zu diskutieren, »Was bedeutet die neue strategische Richtung für mich?« oder »Was sind meine Verantwortlichkeiten?«³⁰

Genau so ein Dialog erzeugt ein gemeinsames Verständnis und gibt mittleren Managern den »Kick«, um mit der Umsetzung loszulegen. Dass das sehr wohl funktionieren kann, zeigen viele positive Beispiele – auf Unternehmensebene, aber auch im Dialog zwischen einzelnen Managern.

³⁰ Vesala, 2014, S. 183.

Good Practice – Beispiele aus Unternehmen

Der ehemalige Vorstand der HILTI, Pius Baschera, berichtet:

»Ich gebe Ihnen dazu ein konkretes Beispiel, das ich selbst vor 15 Jahren erlebt habe. Ich war damals CEO in unserem Unternehmen und wir waren dabei, unsere Strategie zu überarbeiten. In diesem Projekt wurden acht Länder einbezogen und haben mitgearbeitet. Aber das können Sie nicht mit 120 Ländern machen, also mussten wir einen Prozess finden, diese auch zu involvieren. So haben wir Informations- und Kommunikationsmeetings in drei Regionen durchgeführt ... Als CEO war ich bei allen Meetings dabei. Wir haben die ersten Strategie-Blöcke vorgestellt und unsere Analyse erklärt – die Alternativen und die Gründe, aus denen heraus wir so entschieden hatten.

Das waren intensive Diskussionstage. Am Morgen war Präsentation, am Nachmittag Diskussion. Im Anschluss habe ich -zig Briefe von unseren Länderchefs erhalten, man war damals ja noch nicht so internetaffin. Sie alle haben sehr geschätzt, dass sie einbezogen wurden und ihre Ideen einbringen konnten. Sie waren hochmotiviert und hätten auf dem Rückflug überlegt, was das jetzt für ihr Land heißen würde, ob wir an das oder das gedacht hätten und jenes noch bedacht werden sollte.

Sie wurden zu Beteiligten gemacht zu einem Zeitpunkt, an dem noch nicht alles festgelegt war.«

Ein sehr erfahrener mittlerer Manager berichtet, wie seine Führungskraft und er eine gute Rollenteilung gefunden haben:

»Natürlich bin ich manchmal anderer Meinung als mein Chef ... Dann hört er sich meine Meinung an. Es kann sein, dass er sagt, okay, das ist ein guter Einwurf, da muss man drüber nachdenken – oder er ändert was. Es kann natürlich auch einmal sein, dass er sagt, nein, das ist es jetzt und so ist es. Er hat eben die Gesamtverantwortung ... Meine Erwartungshaltung an mein Senior Management ist, dass sie mir großen Freiraum einräumen, dass ich entscheide, was in meinem Verantwortungsbereich passiert.«

Das kann nur funktionieren, wenn sich das obere Management dem Dialog in angemessener Weise stellt, anstatt sich zu entziehen. Es ist entscheidend, dass das Topmanagement trotz anderer Verpflichtungen Zeit und Raum für den Dialog mit seinem mittleren Management schafft. Ein mittlerer Manager stellt das klar:

»Wenn ich einmal etwas nicht alleine entscheiden kann, wenn ich das Senior Management als Hilfe brauche, dann ist ein schneller Zugang wichtig. Wir hatten schon Zeiten, in denen ich überhaupt keinen Zugang zum Senior Management hatte, sondern ich musste es immer schriftlich in der Hierarchie nach oben einreichen. Das ist tödlich.«

Je markt- und kundennäher ein Bereich, desto schneller braucht der mittlere Manager eine Entscheidung. Das gilt für den Vertrieb, aber auch für die Logistik und – oft unterschätzt – im Recruiting für gute Bewerber. Gute Fachkräfte haben immer genug Chancen; warum sollten sie sich für ein Unternehmen entscheiden, das schon für eine Zusage ewig Zeit benötigt, wenn doch eine Stelle zu besetzen ist? Für Bewerber sind Qualität und Tempo im Einstellungsprozesses Indikatoren dazu, ob ein Unternehmen agil agiert.

Dringend zu empfehlen ist dem Topmanagement, schon dann mit mittleren Managern in den Dialog zu treten, wenn die Strategie abgesteckt ist. Das mittlere Management kann dann als »Korrektiv von Markt und Möglichkeiten her« agieren:

»Das ist die Rolle des mittleren Managements, dass die sehr dicht mit dem Ohr am Markt sind. Wir bringen die Marktmeinung des Kunden und die Entwicklungen, von denen wir hören, in das Unternehmen. Wir sollten entscheidende Informationen so kanalisieren, dass das dann beim Senior Management ankommt und auch in der Produktentwicklung.«

Zielkonflikte im mittleren Management

Viele mittlere Manager nehmen die Ansagen von der Leitungsseite als eher vage wahr – und von vagen Ansagen lassen sich keine konkreten Ziele ableiten. Das ist erstaunlich angesichts oft ambitionierter Gesamtziele für das Unternehmen.

Klare Ziele entstehen aus einer klaren Positionierung, einer realistischen Markt- und Mitteleinschätzung und sollten dem »Check« durch das mittlere Management standhalten. Es gibt wenige mittlere Manager, die die Ziele an sich infrage stellen. Damit mittlere Manager gut mit den Zielen arbeiten können, braucht es:

- eine klare Richtung und Zielvorgaben zu Zeitraum, Mitteln und Ressourcen;
- klare und regelmäßige Rückmeldungen zur Zielerreichung im Dialog;
- gerade bei erfahrenen mittleren Managern den Freiraum, die Zielerreichung selbst zu steuern.

Ein Gesprächspartner fasst dies treffend zusammen:

»Ich benötige für frühestmögliche Wirksamkeit ein geschlossenes Zielsystem, das heißt Zielvorgaben, die natürlich in meine Ressourcenausstattung, also sprich für die Abteilung, passen. Und die auch zwingend mit einer vollständigen Delegation verbunden sind.«

Wer sich mit Steuerungssystemen aller Art beschäftigt, weiß, dass Rückmeldungen wie auch persönliches Feedback unerlässlich sind. Es ist positiv, wenn sich das obere Management ein Feedback einholt und sich nicht nur über das Zahlenberichtssystem informiert.

Das zeitnahe Feedback mittlerer Manager bietet dem oberen Management viel mehr steuerungsrelevante Informationen, als es ein Zahlensystem zu leisten vermag:

»Sehr wichtig sind immer wieder kurze Gespräche, in denen ich Feedback bekomme und wir über Lösungen sprechen, in denen ich auch alternative Vorgehensweisen vorschlagen kann. Das wirkt in meiner Rolle«, sagt ein mittlerer

Manager. Und: *»Ich möchte ja wissen, ob ich meinem Ziel nahe bin. Und ich brauche den Freiraum, etwas auszuprobieren.«*

Kein Feedback ist eine kritische Unterlassung:

»Mein Chef orientiert sich nicht an den Unternehmenszielen, sondern eher am Tagesgeschäft. Zu meinem Bedauern geht das ein bisschen larifari, nicht präzise formuliert und auch nicht präzise vereinbart. Das kritisiere ich.«

Durchgriff von oben

Kritisch ist es auch, wenn obere Manager mittleren Managern »hineinregieren« – das sind gefürchtete Aktionen, von denen noch in Kapitel 1.2.4 die Rede sein wird. Gerade bei oberen Managern mit einer sinnes- oder detailorientierten Wahrnehmung (mehr dazu in Kapitel 1.2.1 zu Führungstypen und deren Stärken) kommt das leider immer wieder vor. »Es genau zu wissen«, bringt diesem Führungstyp große innere Sicherheit. Für ihn ist es besonders wichtig, mit dem Wechsel ins Topmanagement die intuitive Wahrnehmung, die »Sicht auf das Ganze« zu entwickeln, anstatt dem mittleren Management mit blitzartigen Aktionen »hineinzuregieren«. Sonst läuft es nicht gut:

»Ich habe zwar eine Aufgabe oder eine Verantwortung übernommen, und dann entscheidet, in der schlussendlichen Konsequenz und auch ohne große sachliche Basierung, qua Machtverhältnis die Geschäftsführung – ich werde einfach übersteuert. Das stellt dann meine komplette Leistung und auch Arbeit und Aufwand infrage. Dann hätte ich mir das sparen können.«

Rückendeckung: Unterstützung durch das obere Management

Verlässlichkeit und Berechenbarkeit sind Voraussetzungen für gute Unternehmensführung. Gerade in unruhigen Märkten oder Umbruchzeiten, in denen Weniges vorhersehbar ist, vermag verlässliches Verhalten die Belastung bei allen Beteiligten zu vermindern. **Aktionismus ist nicht Agilität.**

Der Kampf aller gegen alle im Unternehmen ist immer wieder ein beliebtes Spiel; einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet er nicht. Die Energie, die in inneren Kämpfen verbraucht wird, steht dem Markt nicht zur Verfügung; die »Homebase« stimmt nicht, was früher oder später auch die Kunden bemerken (»Was ist denn bei euch los?! Da erzählt mir jede Abteilung etwas anderes«).

Obere Manager haben das Mandat, Angriffe auf das mittlere Management abzuwehren. Und, wie immer, Erfolge gehören der Ebene, die sie erreicht hat, frei nach der Managementweisheit: Ein guter Chef, eine gute Chefin »fängt die Kugeln ab« und lässt die Erfolge da, wo sie hingehören. Bei einem Gesprächspartner stimmt die Bilanz:

»Mein Chef verlangt viel, deutlich mehr als bei vielen anderen im Haus, dafür ist dann im Ernstfall auch Rückendeckung oder Unterstützung da. Unser Chef steht nicht hinter uns, sondern vor uns und fängt die Kugeln ab. Somit kann ich mich mehr einsetzen, denn ich weiß: Im Zweifelsfall ist man auch nicht alleine.«

Häufig haben – obere wie mittlere – Manager noch immer die Vorstellung des einsamen Helden, der gegen alle Widerstände das Ruder herumreißt. Fakt ist: Unternehmerische Erfolge sind immer Teamleistungen, auch wenn einzelne in bestimmten Feldern herausragende Leistungen bringen können. Oder haben Sie von einem Spitzensportler gehört, der seine Sportgeräte selbst wartet, seine Teilnahme an Wettbewerben selbst organisiert und sich dann selbst noch physiotherapeutisch behandelt?

Mit zu wenig Unterstützung stellt sich zurecht schnell das Gefühl ein, als mittlerer Manager aufgegeben zu werden:

»Die Leute sind immer mehr bedacht auf ihren Vorteil, nach dem Motto: die Büffeteinladung nehme ich wahr, da nehme ich den mittleren Manager, der den Erfolg erreicht hat, nicht mit ... Auch mein Chef ist natürlich getrieben durch seine Anforderungen, er muss immer mehr machen. Dennoch würde ich eine etwas höhere Empathie erwarten.«

Da wäre es doch gut, das Feedback käme an.

3.1.6 Klug agieren in Konflikten – Praxistipps für ein vielschichtiges Phänomen

Als mittlerer Manager haben Sie früher oder später mit Konflikten zu tun, denn in der Mitte stoßen die meisten Interessen aufeinander. Bisher war viel von Konflikten die Rede, die ihre Ursache darin haben, dass Führungskräfte verschiedener Ebenen die Verantwortung in ihrer Rolle nicht wahrnehmen. Doch es gibt viele andere Anlässe für Konflikte; nicht wenige Menschen, Führungskräfte wie Mitarbeiter, schleppen ungelöste persönliche Konflikte mit sich herum: Viele finden für sich keinen guten Weg, diese Konflikte zu lösen. Darüber hinaus sind Ressourcen immer knapp und meist will jeder für sich »das Beste herausholen«.

Erschwerend kommt dazu, dass wenige Organisationen eine gute Konfliktlösungskultur bieten; bisweilen werden Konflikte als peinlich empfunden: »Die kriegen das einfach nicht geregelt, wie kann man so emotional sein!« oder als Sandkastenspiele. Nicht selten ist »längst bekannt«, dass es im Unternehmen oder in einem Team immer wieder Konflikte gibt, entsprechend verlaufen Meetings und Gespräche – doch keiner spricht es an. Da geht es um kollektive Konfliktverdrängung: Wer anspricht, dass es einen Konflikt gibt, bricht ein Tabu, das kann unangenehm werden.

Für einen pragmatischen Umgang mit Konflikten in der mittleren Managementrolle beleuchte ich drei Konfliktdimensionen, die für Konfliktlösungen eine Rolle spielen und es Ihnen erleichtern sollen, Konflikte anzugehen und zu deeskalieren:

- Ihr eigener »Konflikttyp«,
- Konflikte im Rahmen Ihrer Unternehmenskultur und
- praktische Schritte zur Konfliktlösung.

3.1.6.1 Wie halten Sie's mit Konflikten? – Ihr »Konflikttyp«

Im Konfliktmanagement gibt es eine nützliche Einteilung der »Konflikttypen«. Auch wenn Sie situativ unterschiedlich handeln, bemerken Sie bei sich vielleicht ein Muster, dem Sie in Konfliktsituationen den Vorzug geben: Gehen Sie Konflikten aus dem Weg? Oder gerade nicht? Sorgen Sie eher für ruhige Konfliktlösungen, als zu provozieren oder zu eskalieren?

Die meisten Menschen haben einen präferierten Konfliktstil, der viel mit den Erfahrungen auf dem eigenen Lebensweg zu tun hat – nachfolgend die vier Stile¹⁸:

- den **Konflikt vermeiden** (»flüchten«) oder sich unterordnen:
Dieses Konfliktverhalten wählt man dann, wenn man eigene Interessen zurückstellt. Das kann in bestimmten Situationen sinnvoll sein, wenn ein Gewinnen nicht möglich ist. Auf Dauer verhindert das Vermeiden die Zusammenarbeit und die Konfliktlösung; anstatt sich in einer tragfähigen Lösung zu finden, triffen die Konfliktpartner auseinander. Folgekonflikte sind dann wahrscheinlich.
- der **bedingungslose Kampf gegen** den anderen:
Der eskalative Konfliktstil stellt nur die eigenen Interessen in den Vordergrund. Er findet in der Intrige, dem geplanten Schädigungsfeldzug, eine besonders hässliche Form.
- **Kompromisse finden**, der die Interessen des anderen ebenso berücksichtigt wie die eigenen:
Im Unternehmen ist das nur dann eine gute Lösung, wenn der Kompromiss auch zu den Zielen passt und sich wirklich keiner zurückgesetzt fühlt – sonst ist es ein »fauler« Kompromiss.
- eine **gute, »ungewohnte« Lösung** zu finden für alle beteiligten Konfliktparteien:
Dies ist der kreative Weg und funktioniert oft mit einem Dritten, der als Mediator agiert. Die Lösung ist nur dann möglich, wenn sich alle Beteiligten auf diesen Weg einlassen möchten.

¹⁸ Wolf und Schaffner, 2009.

Egal, welchen Stil Sie selbst präferieren – die Kultur des Unternehmens, in dem Sie arbeiten («The way we do things around here»), ist der Rahmen für Ihren Umgang mit Konflikten. Sehr oft fehlen hier Vorbilder für die konstruktiven Konfliktstile, für Kompromisse und den »dritten« Weg. Das ist bedauerlich, denn vermiedene Konflikte lösen sich meistens nicht selbst auf, sondern bedeuten oft dauerhaft Sand im Getriebe.

Der »bedingungslose Kampf gegen den anderen« produziert notwendigerweise Gewinner und Verlierer – dann gibt es kaum mehr eine gute Lösung. Ist der »Verlierer« ein mittlerer Manager, so ist der Gesichtsverlust kaum wieder gutzumachen; es ist fraglich, ob er seine Abteilung noch mit dem nötigen Schwung vertreten kann, wenn die Würde beschädigt ist. Zudem strahlt die »Verliererrolle« auch auf die Abteilung aus, die dann ihren Beitrag nicht mehr mit Selbstbewusstsein im Unternehmen platzieren kann.

Zudem: Gefühlte Verlierer neigen verständlicherweise zum »Ausgleich« – der Konflikt setzt sich fort. Oft gibt es in Unternehmen Positionen, in denen jeden neuen Stelleninhaber ein ähnlicher Konflikt und eine entsprechende »Verliererrolle« ereilt – eine Art sozialer Schleudersitz. Das ist meist dann der Fall, wenn es eine Konfliktkonstellation auf oberer Ebene gibt, die auf mittlerer Ebene ausgetragen wird.

Der mittlere Manager als Konfliktlöser? – Handeln Sie bewusst!

Es ist durchaus möglich, dass Sie von Kollegen oder Mitarbeitern »eingeladen« werden, das Fehlverhalten eines anderen zu »korrigieren« – das kann sich so anhören: »Herr P. mischt sich immer wieder in meine Kundengespräche ein und verändert ständig die Absprachen, die ich mit dem Kunden getroffen habe. Auf mich hört er ja nicht, bitte sagen Sie ihm, dass das so nicht weitergeht!« Sollte eine solche »Konflikteinladung« an Sie ergehen, ist bewusstes Handeln angesagt. In eine Falle tappen Sie dann, wenn Sie unreflektiert Partei ergreifen: »Da muss ich ja wohl ein Machtwort sprechen!«

Ihre Haltung zum Konflikt ist für die Konfliktlösung wichtig, besonders, wenn Sie auf die eine oder andere Weise »eingeladen« werden, in einem Konflikt zu vermitteln. Das ist oft ein zweischneidiges Schwert: Einerseits wertet es Sie auf, dass man sich an Sie wendet. Andererseits können Sie schnell in eine Konfliktrolle¹⁹ geraten:

¹⁹ Dehner und Dehner, 2007.

- als »Retter«, der einen Konflikt lösen soll, damit andere Konfliktbeteiligte ihre jeweilige Verantwortung an Sie abgeben können;
- als »Opfer«, das »zwischen die Fronten gerät« und letztendlich selbst leidet – das lenkt ab;
- als »Verfolger«, der endlich per Autorität gefühltes Fehlverhalten sanktionieren soll.

Leider lösen Sie in keiner dieser Rollen den Konflikt, sondern werden lediglich selbst in das Konfliktgeschehen eingebunden. Um zur Konfliktlösung beizutragen, brauchen Sie eine systematische Konfliktanalyse, die Bereitschaft, auch mit heftigen Emotionen klarzukommen, die entsprechende innere Unabhängigkeit und eine gute Methode für die Konfliktklärung mit den Beteiligten.

Konfliktlösung braucht »Allparteilichkeit«

Wenn Sie Teil des Konflikts werden, also Partei ergreifen, können Sie sehr viel schwerer zu einer »besten Lösung« im Sinne eines Kompromisses beitragen – schon deshalb, weil Ihnen eine der Parteien nicht mehr als neutrale Instanz vertraut. Der Mediator braucht gute Absprachen, ein planvolles Vorgehen und Allparteilichkeit für die Suche nach der besten Lösung. Es kann sich im Laufe der Konfliktklärung auch herausstellen, dass keine passende Konfliktlösung mehr möglich ist, dann ist ein unaufgeregtes Überlegen auf dieser Basis notwendig. Eine Führungskraft, die »unbedingt« für sich eine bestimmte Lösung erreichen will, eignet sich nicht als Mediator.

Konstruktive Konfliktlösung im Unternehmen

Entlastend ist es für alle Führungskräfte, wenn die Entscheider des Unternehmens ein konstruktives Angebot für die Konfliktlösung machen; auch Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Mobbing oder Konflikten sind sinnvoll.

Da im Unternehmen viele Stakeholder, auch der Betriebsrat, irgendwie von einem Konflikt berührt werden, ist die Hilfe eines professionellen Moderators oft nützlich. Wer bei der Lösung eines bereits »hochkochenden« Konflikts noch sparen möchte, wird sich mit viel höheren Konfliktkosten konfrontiert sehen. Konflikte wirken lähmend auf die Produktivität und erhöhen bei allen Beteiligten das Stresslevel erheblich; es lohnt sich noch zu jedem Zeitpunkt, weiterem Leid, persönlichem Gesichtsverlust und unternehmerischem Schaden vorzubeugen.

3.1.6.2 Praktische Tipps für die Konfliktbewältigung durch mittlere Manager

Wenn Sie einen Konflikt lösen wollen, sollten Sie sich mit zwei Aspekten des Konflikts beschäftigen: mit dem Konfliktgewinn, den Menschen aus einem Konflikt ziehen können, und mit der Konfliktanalyse, die die Hintergründe des Konfliktgeschehens beleuchtet.

Tipps eins: Konflikte können sich für Beteiligte »lohnen« – beachten Sie den Konfliktgewinn

Viele Konflikte haben eine lange Vorgeschichte und viele Beteiligte – auch dann, wenn es auf den ersten Blick nicht so aussieht. Das liegt u. a. daran, dass Konflikte eine emotionale »Sogwirkung« haben, die Menschen im Umfeld des Konfliktes geradezu dazu einlädt, Partei zu ergreifen, was menschlich ist. Im Umfeld eines Konflikts hat man schnell den Eindruck, der gesamte Konflikt sei doch unnötig und könne »einfach und sachlich« aufgelöst werden.

Die Hoffnung auf eine »sachliche« Lösung ist nur in der Vorstufe eines Konfliktes machbar. In dem Stadium treffen noch unterschiedliche Meinungen aufeinander und die Situation beginnt erst, die Beteiligten auch emotional »mitzunehmen«. Ein echter Konflikt dagegen hat sich schon weiterentwickelt und ist durch emotionale Belastung, Stress, Druck und Feindschaft für die Beteiligten gekennzeichnet:

»Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind²⁰.«

Interessant ist dabei, dass die Handlungspläne in Konflikten auch nur **scheinbar** nicht zu verwirklichen sind – es hätte in einem frühen Stadium oft durchaus eine sachliche Lösung geben können. Doch die Beteiligten sind dennoch in den Konflikt gegangen, ein Verhalten, das manchen »sachlich denkenden« mittleren Manager zur Verzweiflung treiben kann. Vielleicht kennen Sie den Film »Der Rosenkrieg«²¹ mit Michael Douglas und Kathleen Turner aus dem Jahr 1989. Aus einer Trennung entbrennt ein erbitterter Konflikt, der mit dem Absturz der beiden Protagonisten vom Kronleuchter in der Halle des gemeinsamen Hauses endet. Beide Ex-Partner treiben dabei den Konflikt immer wieder durch

20 Rüttinger und Sauer, 2000, S. 7.

21 Der Rosenkrieg, USA 1989, Regie Danny DeVito, Thomas Lofaro.

eskalierende Maßnahmen voran. Der Film hat den Begriff »Rosenkrieg« für konflikthafte Trennungen geprägt.

Wie kommt es nun, dass Beteiligte bei solchen Konflikten nicht aussteigen (können)? Sicher gibt es strukturelle Gründe, doch ein wichtiger psychologischer Grund ist der »Konfliktgewinn«. Wenn Sie einen Konflikt wirklich verstehen wollen, sollten Sie genau da ansetzen.

Konfliktgewinne sind oft nicht rational, sondern gründen auf Emotionen. Hier drei Beispielfälle aus der Unternehmenspraxis.

- Ein Mitarbeiter befürchtet, einem Wechsel der Technologie im Unternehmen nicht mehr gewachsen zu sein. Anstatt dies mit seiner Führungskraft zu thematisieren, wird er zum »Bremsler« im Projekt und lädt andere Mitarbeiter dazu ein, gegen »neuesten Unsinn von oben« Widerstand zu leisten. Auch eine gute Information zum Sinn der Veränderung nützt da nichts.
- Ein mittlerer Manager hat sich gut eingerichtet in seinem Bereich, zum Beispiel in der Logistik; dann besetzt die Geschäftsleitung den Nachbarbereich, zum Beispiel die Produktion, mit einer neuen mittleren Führungskraft. Die neue Führungskraft hat (unternehmerisch sinnvolle) Ideen, die jedoch auch für die Logistik Veränderungen bringen würden, darunter viel mehr Transparenz in den Arbeitsprozessen. Dem Manager der Logistik missfällt dies, er fühlt sich durch die Transparenz angreifbar; unterschwellig ist ihm klar, dass er mit seinen Methoden nicht mehr auf dem neuesten Stand ist. Dieser Manager spricht mit anderen Kollegen und verdeutlicht, dass dem neuen Kollegen in der Produktion nicht zu trauen sei – er habe »große Ambitionen« und schrecke nicht davor zurück, Kollegen auflaufen zu lassen. Die Kampagne fruchtet; der neue Produktionsleiter sieht sich mehr und mehr isoliert im Unternehmen und gibt erst seine Pläne, dann seine neue Stelle auf.
- Ein Geschäftsführer steigt in ein Unternehmen ein, das ein sehr beliebter Inhaber führt. Der neue Geschäftsführer selbst ist eher sachlich und hat mit der Zeit das Gefühl, dem Charisma des Inhabers nicht gewachsen zu sein; das kränkt ihn tief. Da er ohnehin die Tendenz hat, sich »zurückgesetzt« zu fühlen, beginnt er nun, seinen Verantwortungsbereich straff zu führen; den mittleren Managern in seinem Bereich untersagt er, mit dem Inhaber zu sprechen, um dessen Einfluss zu begrenzen. Der »Rosenkrieg« an der Spitze spaltet zusehends das Unternehmen und zieht so viel Energie ab, dass die Unternehmensführung es versäumt, Innovationen zu verfolgen; gute mittlere Manager wandern ab. Nach wenigen Jahren fehlen marktreife Produkte, das Unternehmen gerät eine Krise.

Von wegen »Meinungsverschiedenheit« – um was geht es hier wirklich?

An diesen Beispielen können Sie unterschiedliche **Konfliktgewinne** nachvollziehen. Die Beteiligten ziehen es vor, sich nicht mit ihren Befürchtungen, mit »bedrohlichen« neuen Methoden auseinanderzusetzen oder sich durch Transparenz infrage stellen zu lassen. Der Geschäftsführer im letzten Beispiel agiert aus der Kränkung heraus. Heilsam wäre für ihn die Erkenntnis, dass er erst recht nicht gewinnen kann, wenn er die Stärke des Inhabers zu untermauern versucht. Seine Kränkung entspringt dazu nicht nur der Situation, sondern auch älteren Kränkungen und dem Gefühl, nicht angemessen gewürdigt zu werden.

Wenn Sie einen Konflikt verstehen wollen, hilft Ihnen das Gespür für den Konfliktgewinn. Wenn Sie selbst involviert sind, kann Ihnen ein Außenstehender helfen, sich mit Ihrem eigenen Konfliktgewinn auseinanderzusetzen – so Sie das wollen.

Tipp zwei: Es ist oft nicht so, wie es scheint – lassen Sie die Konfliktanalyse nicht aus

Jeder Konflikt hat irgendwann einmal begonnen – meist gab es einen thematischen Anlass und zunehmende emotionale Verstrickungen, wie sie oben beispielhaft beleuchtet sind. Auf Sachebene haben Konflikte oft »klassische« Ursachen:

- unterschiedliche **Ziele** – der Vertrieb will den Kunden zufriedenstellen und möglichst große Projektangebote abschließen, doch der nachfolgende Kundenservice muss Aufträge »on hold« legen, weil er nicht die notwendigen Kapazitäten hat;
- unterschiedliche **Bewertungen**, wie man an Themen und Dinge herangehen soll; hier wird es besonders kritisch, wenn echte Wertekonflikte sichtbar werden. So mag der eine Geschäftsführer die Mitarbeiterführung eher sachlich und kennzahlenorientiert gestalten, während sein Kollege als wertorientierter Entscheider einen persönlichen, freundlichen Umgang bevorzugt;
- **auch Ressourcenkonflikte** sind nicht zu unterschätzen – wenn Budgets für Projekte, neue Mitarbeiter oder externe Unterstützung begrenzt sind und jeder darum kämpft, seinen Anteil zu erhöhen. Ressourcenkonflikte verschärfen sich, wenn beteiligte Manager den Eindruck haben, die Ressourcenzuteilung sei inhaltlich nicht nachvollziehbar oder es sei eine Wertung enthalten (»Da zählt das Controlling wohl mehr als eine hervorragende Personalarbeit!«).

Wenn Sie einen Konflikt »von außen« betrachten, können Ihnen folgende Fragen helfen:

Fragen zur Konfliktanalyse

- Um welches **Konfliktthema** geht es? Was steht im Vordergrund, worum geht es wirklich (Ziele, Werte, Ressourcen, Emotionen)?
- Wer sind die **Konfliktparteien**? Oft gibt es Akteure, die einen Einfluss haben, aber nicht klar sichtbar sind: ausgeschiedene Führungskräfte, Akteure mit Seniorität, die von außen Einfluss nehmen, oder andere »graue Eminenzen«.
- Was sind die **Wurzeln** des Konflikts – wie hat »alles angefangen«? Dabei geht es nicht um eine akribische Suche nach dem Anfang, sondern darum, die Faktoren zu verstehen, die den Konflikt in Gang gebracht haben und am Laufen halten.
- Wie ist der Konflikt bisher **verlaufen** – **wie weit ist gerade die Beziehungsebene schon eskaliert**? Der Konfliktforscher Glasl stellt dazu ein Eskalationsmodell vor; die Kernaussage: Je weiter der Konflikt fortschreitet, desto stärker wird der andere persönlich zum Gegner.
- Haben Sie **Ideen zum Konfliktgewinn** für die Beteiligten? Was bedeutet das für eine mögliche Lösung? Was, denken Sie, muss passieren, damit die Beteiligten auf ihren »Konfliktgewinn« verzichten?

4.1.1 Stress durch ungute Organisationsbedingungen

Eine der Kernthesen dieses Buches, entstanden aus der Praxis, besagt: Als mittlerer Manager sind Sie besonders stark von den Strukturen und den mehr oder minder professionellen Prozessen im Unternehmen beeinflusst. Sie haben mit sehr vielen Stakeholdern im Unternehmen und mit so vielen Schnittstellen nach innen und außen zu tun – die Qualität der Führung und Prozesse um Sie herum ist mitentscheidend.

Ihr Einfluss auf die Rahmenbedingungen ist aber meist begrenzt. Hohe Anforderungen, wenig Einfluss – das ist ein Risikofaktor für Burn-Out und strukturelle Überlastung. Diese Sicht kann für Sie eine Erleichterung sein – oder zu Frust führen, wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie an Prozessen und Strukturen nichts oder wenig verändern können. Ob es tatsächlich so ist, dass Ihre Gestaltungsmöglichkeiten begrenzt sind, kann nur die Analyse Ihrer Situation in Ihrer Organisation zeigen.

Dieser Abschnitt soll Sie dabei unterstützen, Ihr organisatorisches Umfeld mit einem Blick »von außen« einzuschätzen. Mein Anliegen ist es, Ihr Führungsengagement mit Blick auf die Bedingungen in der Organisation zu würdigen.

Anatomie der Organisation – Bedingungen für konstruktives Arbeiten

In Gesprächen mit mittleren Manager kristallisieren sich immer wieder Bedingungen heraus, die die Wirksamkeit in der Rolle besonders beeinflussen:

- die Führungsspanne und die Führungsintensität in der Rolle;
- die strukturelle Klarheit der umgebenden Rollen;
- die Dichte der Prozesse, die der mittlere Manager in der Organisation bewältigen muss;
- das Handling der »Informationsflut«;
- der Umgang mit Prioritäten;
- die Möglichkeit, durch Rückmeldungen an das obere Management Einfluss auf Ziele und Zeiteinteilung zu nehmen.

Führungsspanne und Führungsintensität – was ist machbar?

Wenn Sie sich für 1 oder 2 Tage selbst im Sinne einer Bestandsaufnahme beobachten – wie wären prozentual in etwa die Führungsaufgaben, die Strategieaufgaben, die fachlichen Aufgaben und die Routine- oder Verwaltungsaufgaben aufgeteilt? Viele mittlere Manager wünschen sich **mehr Zeit für die Führung** ihrer Mitarbeiter. In einigen meiner Kundenunternehmen hat die Leitung interessanterweise begonnen, Führungskräfte von Verwaltungs- und Routineaufgaben zu entlasten. Denn: Die Auftragslage ist sehr gut und es ist dringend notwendig, dass die mittleren Führungskräfte Zeit finden, Nachwuchs- und Führungskräfte auszuwählen und systematisch zu entwickeln. Das gilt besonders dann, wenn der Ruhestand erfahrener Führungskräfte absehbar ist.

Wer tatsächlich führen will, also Zielsetzung, professionelle Personalauswahl und Entwicklung anpackt, sollte die Führungsspanne begrenzen. Eine Faustregel ist, dass Sie bei 10 bis 14 direkt zu führenden Mitarbeitern den Löwenanteil Ihrer Zeit mit Führung verbringen werden. Daher ist es auch wichtig, rechtzeitig Zwischenebenen einzubauen, wenn Ihre Abteilung oder das Unternehmen wächst:

»Mein Ziel ist es, mit meiner Mannschaft eine hohe Produktivität zu erreichen – meine Leute sollen als die Besten im Markt wahrgenommen werden. Das heißt, ich muss sehr intensiv mit ihnen arbeiten, ich muss die coachen, ich muss vielleicht auch externe Coaches einbinden. Dazu habe ich aber wenig Zeit mit einer Führungsspanne von 16 Mitarbeitern ... Es ist bald Zeit, die Gruppe zu teilen, Gruppenleiter oder Abteilungsleiter zu wählen und eine Ebene höher zu gehen. Das bedeutet, ich kümmere mich noch intensiver um das Coaching und um die taktischen Vorgaben. Somit bin ich schon Teil des Senior Managements, aber immer noch ziemlich dicht am Geschäft.«

Neben der Führungsspanne begrenzt auch die Führungsintensität Ihre Zeit. Manche Mitarbeiter verlangen Ihnen mehr ab: Mitarbeiter im Lernprozess, mit Potenzial oder – auf der anderen Seite – Mitarbeiter mit Leistungsthemen. Weniger Arbeit haben Sie mit Mitarbeitern, an die Sie routiniert delegieren können und die ihre eigene Entwicklung aktiv betreiben – sich quasi selbst führen. Eine Möglichkeit, mit der Sie sich darüber Transparenz schaffen können, bietet Ihnen das Mitarbeiterportfolio, das ich Ihnen in Kapitel 3.2.5 vorgestellt habe.

Strukturelle Klarheit geht vor – Verwirrung kostet Zeit

Effizientes Arbeiten setzt eine klare Rollenteilung voraus. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Ausrichtung des Unternehmens zu definieren und durch geschicktes Netzwerken das »Außen« der Organisation zu gestalten. Dann haben mittlere Manager die Freiheit, anhand dieser Leitplanken ihren Bereich zu leiten. Dazu gehört für jede Rolle im Unternehmen die Klarheit, wer was verantwortet, wer welche Aufgaben wahrnimmt und wer dazu welche Kompetenzen benötigt. Überall dort, wo Verantwortlichkeiten unklar sind oder Aufgaben verschwimmen, entsteht für Sie Klärungsbedarf; das kostet immer wieder Zeit. Dazu sind Unklarheiten ein Einfallstor für Machtspielchen und Konflikte aller Art.

Man sieht: Nicht nur nach innen, sondern auch nach außen – für Kunden, Lieferanten, Stakeholder der Öffentlichkeit – ist es wichtig, dass Verantwortungsbereiche geklärt sind. Jeder Unternehmensbereich muss zu Verantwortlichkeiten auskunftsfähig sein; das ist Zeichen der Professionalität. Sie kennen das vermutlich als Kunde oder im Unternehmenskontext: »Für den Bereich ist die Abteilung XY zuständig, damit haben wir aber nichts zu tun. Wie die das machen, erfragen Sie bitte dort!« So darf sich dann der Kunde durch das Dickicht unklarer Verantwortlichkeiten hangeln. Getoppt wird das nur durch ein Statement, von dem neulich ein Manager berichtete: »Das ist wieder typisch für das Marketing. Rufen Sie doch einmal dort an und machen Sie klar, dass die dafür zuständig sind!«

Für die Klärung von Arbeitsgebieten ist immer die darüberliegende Führungsebene verantwortlich – dazu Uwe Weiss, CEO der Blue Yonder GmbH:

»Man muss das Ganze steuerbar machen... Dabei sollten nicht viele mittlere Führungskräfte an dem gleichen Thema arbeiten, das führt zu Konflikten und Kompetenzgerangel. Jeder muss an einem anderen Thema arbeiten. Es ist Aufgabe des CEO, für sagen wir 25 Führungskräfte die 25 Aufgabengebiete sauber zu definieren und später zusammenzufügen. Die einfachste Regel ist, geben Sie nicht 2 Leuten den gleichen Job, denn dann ist der Konflikt vorprogrammiert. Man muss das natürlich auch erkennen, das gelingt nicht immer.«