

Mittelmanager in der Krise nicht allein lassen

FÜHRUNG. Je länger die Coronakrise andauert, umso mehr bröckelt die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber. Der Grund liegt oft darin, dass die mittleren Führungskräfte zu wenig mit ihren Angestellten kommunizieren. Die „Sandwich-Manager“ sind schlicht überfordert, fasst der Autor dieses Fachartikels die Beobachtungen namhafter Berater zusammen.

„Bei uns geht es seit Monaten wie in einem Bienenschwarm zu. Das Ganze ist eigentlich nur noch ein Sauhaufen“, bricht es aus dem Abteilungsleiter hervor, der in einem weltweit agierenden Konzern arbeitet. Dann plötzlich ergießt sich ein scheinbar endloser Wortschwall über seinen Gesprächspartner: Der Abteilungsleiter ist abgrundtief enttäuscht von der oberen Führung in seinem Unternehmen. Er fühlt sich seit Monaten nicht nur extrem gefordert, sondern oft auch überfordert - vor allem, weil er selbst nicht weiß, wie es mit dem Konzern weitergehen soll. Und der Abteilungsleiter ist emotional ausgesprochen stark verletzt, weil er sich von seinen unmittelbaren Vorgesetzten auf unschöne Art und Weise im Stich gelassen fühlt. Ähnliche Erfahrungen sammelt man zurzeit häufig, wenn man mit sogenannten „Sandwich-Managern“ in den Unternehmen spricht. Es bedarf oft nur eines geringen Anstoßes und schon bricht sich der über Monate angestaute Frust gegenüber einem mitfühlenden Zuhörer ungefiltert Bahn.

Seine Wurzeln hat dieser Frust laut Aussagen des Managementberaters Joachim Simon aus Braunschweig meist primär in der „Sandwichposition“, in der sich besagte Führungskräfte befinden. Sie müssen auf der operativen oder mittleren Ebene alle Beschlüsse der Unternehmensleitung und ihrer unmittelbaren Vorgesetzten nicht nur an ihre Mitarbeiter weitergeben, sondern auch verteidigen. Das gebietet ihnen ihre Loyalitätspflicht. Zugleich wissen sie aber oft selbst nicht, warum diese getroffen wurden - und sie zweifeln nicht selten selbst an deren

Richtigkeit. Entsprechend hilflos sind sie, wenn ihre Mitarbeiter sie mit ihren „Warum-Weshalb-Wieso“-Fragen bestürmen. Dann können sie oft nur antworten „Wir müssen zurzeit coronabedingt sparen“ oder „Wir müssen halt andere Prioritäten setzen“.

„Sandwich-Manager“ stehen an der emotionalen Front

Eine Antwort, mit der sich ihre Mitarbeiter meist nicht zufriedengeben - speziell dann, wenn ihre Fragen mit existenziellen Sorgen und Nöten verknüpft sind, wie zum Beispiel:

- Wie lange muss ich eigentlich in dieser Krise noch kurzarbeiten und beziehe ich deshalb aufs Jahr gesehen ein geringeres Gehalt?
- Wird mittelfristig unser Bereich dichtgemacht und muss ich dann unter Umständen auch mit einer Kündigung rechnen?
- Wird mein mühsam erdachtes und gerade gestartetes Projekt auf Eis gelegt, von dem ich mir auch einen Karriere-sprung versprach?

Die „Sandwich-Manager“ müssen oft Zuversicht ausstrahlen („Es wird schon nicht so schlimm“) und von der Krise als Chance schwadronieren, obwohl sie sich selbst ähnliche Fragen stellen. Nicht wenige fühlen sich dann als Heuchler oder gar als Verräter gegenüber ihren Mitarbeitern, mit denen sie aufgrund der jahrelangen Zusammenarbeit auch emotional verbunden sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie ahnen, dass auf der Vorstands- oder Geschäftsführerebene schon

viel weitreichendere Kursänderungen diskutiert werden - zum Beispiel der in der Krise erforderliche Rückzug aus gewissen Geschäftsfeldern, die Schließung von Filialen und Niederlassungen, die Fusion mit einem Mitbewerber oder ein massiver Personalabbau.

Solche Themen werden in den Chefetagen vieler Unternehmen hinter verschlossenen Türen bereits diskutiert, weiß Professor Georg Kraus, der geschäftsführende Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, der nahezu täglich Strategiemeetings auf der Vorstandsebene moderiert. Denn selbstverständlich müssen die Top-Entscheider in den Unternehmen solche Szenarien durchspielen. Welche Konsequenzen hätte es für unser Unternehmen, ...

- wenn das Thema Corona -zum Beispiel, weil das Virus mutiert- uns noch jahrelang begleitet,
- wenn sich im Gefolge der Coronapandemie das Kaufverhalten unserer Kunden radikal ändert,
- wenn ein Mitbewerber aufgrund unseres gesunkenen Börsenkurses und unserer geringen Liquidität eine feindliche Übernahme probiert?

Und selbstverständlich müssen sie auch prüfen, welche Handlungsoptionen man hätte, wenn das Szenario A, B oder C eintritt. „Das gehört schlicht zum Job der Unternehmensführer“, sagt Dr. Kraus lakonisch. Offen im Mitarbeiterkreis über ihre strategischen Überlegungen sprechen, das können, ja dürfen die Top-Manager aber nicht - insbesondere, wenn ihr Unternehmen börsennotiert ist. Denn



dann würden ihre Gedankenspiele offiziell und sie müssten hierüber auch die Kapitalmärkte informieren, weil solche Infos „kursrelevant“ sind.

Top-Manager befinden sich in einem Dilemma

Doch auch die Top-Entscheider in nicht-börsennotierten Unternehmen können nicht alles gleich lauthals verkünden, was sie mittel- oder langfristig in Betracht ziehen, betont Cornelia Mast, Inhaberin der Unternehmensberatung Mascon Experts in Niederkirchen (Pfalz), die unter anderem fünf Jahre CEO bei der Pfaff Industriesysteme und Maschinen AG war. „Denn sie müssen stets auch bedenken: Welche Auswirkungen hätte es auf die

Beziehung zu unseren Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern wie Banken, wenn sie erfahren würden, dass wir zum Beispiel erwägen, eine bestimmte Produktlinie einzustellen oder unseren Service auszulagern?“

Doch schon in normalen Zeiten sprechen viele Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu wenig über ihre Arbeit, die damit verbundenen Erwartungen und Ziele seitens des Unternehmens und ihr Befinden. In Krisenzeiten, in denen sie noch stärker als sonst als Entscheider und Manager gefragt sind und selbst unter Anspannung stehen, ist mangelnde Kommunikation jedoch ein großes Übel. Dann sagen zum Beispiel die Top-Entscheider im Unternehmen nicht selten, nachdem sie weitreichende Beschlüsse traf, zu

den ihnen nachgeordneten Führungskräften: „Kümmert ihr euch darum, dass“ Und diese sagen wiederum zu den ihnen nachgeordneten Führungskräften, weil sie selbst unter Stress stehen: „Kümmert ihr euch darum, schließlich seid ihr ja Führungskräfte.“ Und so weiter. Und die Letzten, also zum Beispiel die Führungskräfte auf der Shopfloor-Ebene? Die beißen sprichwörtlich die Hunde.

Nicht selten wird die Aufgabe „Kommunikation der Beschlüsse und Vorhaben“ auch an die Stabsabteilungen „Personal“ oder „Kommunikation“ delegiert. Das geht nach Auffassung des Organisationsberaters Klaus Doll, Neustadt an der Weinstraße, „gar nicht“. „Zwischen den Mitarbeitern der Stabsabteilungen und denen der Fachabteilungen besteht oft keine gewachsene persönliche Vertrauensbeziehung“, so Doll. „Entsprechend wenig Bedeutung messen sie deren Worten bei.“ Dies gilt insbesondere für die Verlautbarungen der Kommunikationsabteilungen, die laut Doll in manchen Unternehmen von den Mitarbeitern nur als „Papiertiger“ oder gar „obrigkeitshörige Eunuchen ohne Eier“ wahrgenommen werden. Entsprechend wenig Bedeutung messen sie zum Beispiel deren weichgespülten internen Mails bei.

Das Verschwinden der Identifikation verhindern

Viele Unternehmen kämpfen zurzeit damit, dass die Identifikation der Mitarbeiter bröckelt und zwar je länger die Coronapandemie andauert. Das gilt in erster Linie für die Kurzarbeiter, die zum Teil seit Monaten zuhause sitzen und von ihrem Arbeitgeber nichts mehr gehört haben. Das gilt in verstärktem Maße auch für die Mitarbeiter im Homeoffice. Denn sie geraten im Führungsalltag schnell in Vergessenheit, weil sie sozusagen nicht präsent sind. Und weil zudem das sonst übliche „Gespräch en passant“, wie der Berater Simon betont, entfällt. „Es gibt zwar noch eine allgemeine Information, zum Beispiel im wöchentlich offiziell anberaumten Telefon- oder Video-Call, doch letztlich findet keine Führung mehr statt“. Auch dies lässt mit der Zeit die Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitgeber sinken.

Solche schleichenden Prozesse, die in vielen Unternehmen abzusehen sind, können auf Dauer fatale Konsequenzen haben, denn es gilt folgendes zu bedenken: Wenn die Unternehmen kurz-, mittel- oder langfristig einen Kurswechsel vollziehen oder gar einen Sanierungsprozess durchlaufen müssen, sind sie laut Prof. Dr. Kraus auf die aktive Unterstützung zumindest durch ihre Kernmannschaft angewiesen, „denn alleine schafft das Management in der Regel den Turnaround nicht“.

„Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen Mitarbeiter folgen“, ergänzt denn auch der Leadership-Experte Joachim Simon. „Folgen ihnen

Mitarbeiter zu weiten“, so dass diese die unternehmerische Perspektive verstehen könnten, ergänzt die Unternehmensberaterin.

Durch symbolische Handlungen Vertrauen schaffen

Der Versuch, Verständnis zu bewirken, gelingt jedoch nur, wenn das Top-Management zumindest durch symbolische Handlungen den Mitarbeitern signalisiert „Ihr seid uns wichtig“ und „Wir versuchen eine Balance zwischen den Interessen der verschiedenen Stakeholdern zu wahren“, betont Organisationsberater Doll.

„Schwächt es das Wir-Gefühl in einer Organisation, wenn das Führen auf Distanz von der Ausnahme zum Regelzustand wird?“

keine Mitarbeiter mehr, sind sie auch keine Führungskräfte mehr, sondern schlicht wirkungslos und somit verzichtbar.“ Deshalb fordert er gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten wie in den aktuellen Krisenmonaten von allen Führungskräften top-down, mehr Zeit in das

Führen ihrer Mitarbeiter zu investieren, selbst wenn sie aufgrund ihrer Aufgabenflut das Gefühl haben: Ich habe Wichtigeres und Dringlicheres zu tun. Dann sollten sie - gegebenenfalls mit einem Coach - ihre aktuelle Prioritätensetzung überdenken.

Führung bedeutet dabei nicht nur, den Mitarbeitern eine Perspektive zu vermitteln und ihnen zu sagen, was es zu tun gilt. Wichtig ist es laut Cornelia Mast auch, den Mitarbeitern darzulegen, warum man in der aktuellen Situation als Führungskraft zum Teil selbst nervöser gereizter, scheinbar aktionistischer als gewohnt reagiert. „Aus dem Verstehen des Vorgesetzten erwächst Verständnis und hieraus wiederum Vertrauen“. Ebenfalls zur Führungsaufgabe zählt der Versuch, nicht nur sich selbst immer wieder bewusst zu machen, sondern es auch den Mitarbeitern zu vermitteln, in welchen Dilemmata oder Zwickmühlen die oberste Unternehmensführung steckt. Gemeint ist der Versuch, „den Horizont der

Solche symbolischen Handlungen können sein:

- Der Vorstand oder die Geschäftsführung stellt sich einmal pro Woche in einem Video-Call den Fragen aller Mitarbeiter - auch derjenigen in Kurzarbeit.“
- Der Vorstand verzichtet auf einen Teil seines Gehalts zugunsten von Mitarbeitern, die coronabedingt in eine finanzielle Schieflage geraten sind.

„Oder der Vorstand schaltet zur Minderung der Infektionsgefahr seinen Aufzug, solange die Pandemie andauert, Er alle Mitarbeiter frei“, fügt Doll lachend hinzu. „Mit etwas Phantasie und gutem Willen lassen sich viele solcher symbolischen Handlungen finden.“

Solche Handlungen und viel Zeit zum Führen der Mitarbeiter sind auch wichtig, weil sich im Zuge der Coronapandemie viele neue Konfliktlinien in den Unternehmen auftun werden, an die heute noch niemand denkt. Solche Konfliktlinien werden derzeit am besten beschrieben mit Fragen wie: „Warum dürfen gewisse Mitarbeitergruppen bereits wieder normal arbeiten, während andere noch mit den entsprechenden Gehaltseinbußen in Kurzarbeit sind?“ und „Warum müssen zum Beispiel die Produktionsmitarbeiter täglich zur Schicht erscheinen, während ihre Vorgesetzten aus Infektionsschutz-

gründen im Homeoffice arbeiten?“ Solche Dinge gilt es, den Mitarbeitern zu erklären.

Eine weitere Konfliktlinie wird in naher Zukunft an dem Punkt entstehen, dass sich irgendwann, wenn viele Büromitarbeiter einen großen Teil ihrer Arbeitszeit dauerhaft im Homeoffice verbringen, die Unternehmen fragen: Braucht unter diesen Voraussetzungen noch jeder Mitarbeiter ein eigenes Büro oder seinen persönlichen Schreibtisch? „Rational betrachtet nicht“, antwortet Prof. Dr. Kraus,

fügt dann aber sogleich hinzu: „Spätestens wenn der eventuelle Verzicht auf solche ‚Besitztümer‘ und ‚Statussymbole‘ in den Unternehmen auf der Tagesordnung steht, gewinnt das Thema ‚New Work‘, über das aktuell oft noch völlig naiv debattiert wird, eine ganz neue Dynamik.“ Dann tun sich nicht nur neue Konflikte auf, sondern stellen sich auch Fragen wie: „Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie in ihm keinen persönlichen Platz mehr haben?“

Mit solchen Fragen und den hieraus entstehenden Konflikten werden sich die Führungskräfte top-down künftig vermehrt herumschlagen müssen, Davon sind alle befragten Berater felsenfest überzeugt, da Corona die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Deshalb sollten die Unternehmen ewigen, den mittleren Managern bei Bedarf einen Coach zur Seite zu stellen, der mit ihnen Strategien Er ihre Reaktion auf bestimmte Herausforderungen im Bereich Mitarbeiterführung entwirft und ihr Verhalten mit ihnen sorgfältig reflektiert.

Zudem sollten laut Joachim Simon firmenintern mehr Foren geschaffen werden, auf denen sich Führungskräfte Elber die Ist-Situation und die aktuellen Herausforderungen im Führungsbereich austauschen können. „Dies ist auch nötig, um ein gewisses Alignment zu gewährleisten - also dafür zu sorgen, dass die Führungskräfte sich im Betriebs- und

Führungsalltag bei der Mitarbeiterführung und -kommunikation von weitgehend denselben Zielsetzungen und (Verhaltens-)Maximen leiten lassen.“ Denn sonst praktiziert irgendwann jede Führungskraft ihren eigenen Führungsstil.

Bernhard Kuntz*