

Wer eine Führungsposition erfolgreich ausfüllen will, ist auf die Akzeptanz und die Kooperation seiner Mitarbeiter angewiesen. Dementsprechend ist es im Interesse Ihres Unternehmens und in Ihrem eigenen Interesse, dass sich die Mehrheit Ihrer Führungsaufgaben direkt mit Ihren Mitarbeitern befasst. Dadurch wird auch klar, wie stark Ihre Führungsarbeit von den Erwartungen der Mitarbeiter geprägt ist. Sie erwarten von Ihnen Orientierung und Unterstützung bei der Entwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit. Sie erwarten auch, dass Sie ihre Leistungen fair bewerten. Zu den auf Mitarbeiter bezogenen Führungsaufgaben gehören:

- **Steuerung:** Ziele setzen, Aufgaben definieren und delegieren, Prozesse steuern
- **Kommunikation:** Ziele kommunizieren, Aufgaben definieren, Konsens herstellen
- **Motivation:** Perspektiven zeigen, zu Aufgaben und Projekten motivieren, Sinn vermitteln, Leistungen bewerten, Feedback geben
- **Entscheidung:** Zeit- und Mittelressourcen verteilen, Handlungsspielräume festlegen, Konflikte lösen

Führung in zwei Richtungen

Hinzu kommen die Führungsaufgaben, die in ihrer Wirkung eher auf den Vorgesetzten und in das Unternehmen hinein ausgerichtet sind. Dabei spielen sowohl Steuerung als auch Kommunikation eine wichtige Rolle. Als Manager in der Sandwich-

position nehmen Sie diese Teilaufgaben in zwei Richtungen wahr. Die Mittlerposition ist gerade in Kommunikationsfragen von besonderer Bedeutung. Ihre Informations- und Feedbackaufgaben sind wichtige Instrumente nicht nur in Bezug auf Ihre Mitarbeiter, sondern auch in Richtung Ihres Vorgesetzten.

Bei der Kommunikation mit Ihrem Vorgesetzten können Sie in der Regel den Anlass und die Themen nicht selbst bestimmen. Die Vorgaben macht Ihr Vorgesetzter. Er erwartet, dass Sie ihn über Umsetzungsprozesse in Ihrer Abteilung auf dem Laufenden halten, aber auch, dass Sie ihn über auftretende Probleme rechtzeitig informieren. Auch bei der Kommunikation gilt der Grundsatz der Eigeninitiative: Machen Sie Ihrem Vorgesetzten Vorschläge, wenn Sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen, sprechen Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, offen an. Das gilt für Positives wie Negatives: Machen Sie ihn auf positive Entwicklungen oder auf fleißige Mitarbeiter aufmerksam. Aber versuchen Sie nicht, Probleme zu überspielen oder gar zu verheimlichen. Es ist immer besser, wenn Sie Ihren Chef auf Schwierigkeiten hinweisen, als wenn er von anderen erfährt, dass etwas schief läuft.

Gleichzeitig haben Sie Ihrem Vorgesetzten gegenüber noch eine weitere Aufgabe: Sie vertreten die Interessen Ihrer Abteilung und natürlich auch die Ihrer Mitarbeiter. Diese besondere Form des Lobbyismus hat nichts mit Intrigen oder unternehmensinternen »politischen Spielchen« zu tun. Wie alle Ressourcen im

Unternehmen sind die Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit ein knappes Gut, das es zu schützen gilt.

Feedback intelligent weitergeben

Machen Sie sich bewusst, dass Sie in Fragen der Kommunikation zwischen Ihrem Chef und Ihren Mitarbeitern ein Gatekeeper sind: Sie entscheiden darüber, welche Nachricht Sie in welcher Form weitergeben. Dabei geht es nicht darum, Kritik, Lob, Sachinformationen usw. beliebig umzuinterpretieren oder zurückzuhalten. Wenn Sie das tun und Ihre Stellung als Sandwichmanager missbrauchen, wird es irgendwann dazu kommen, dass beide Seiten über Ihren Kopf hinweg miteinander kommunizieren. Die intelligente Weitergabe des Feedbacks von Ihrem Chef an die Mitarbeiter und wiederum von den Mitarbeitern an Ihren Chef ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für Ihre Position. Nutzen Sie diese indirekte Kommunikation also, um die Aufgaben, die Ihnen gestellt werden, und die Ziele, die Sie sich selbst setzen, besser erfüllen zu können.

BEISPIEL:

Ihr Vorgesetzter hat einen wirklich schlechten Tag und schickt Ihnen eine veritable Wutmail – das Wort »Idioten« kommt auch darin vor – wegen versäumter Termine, Qualitätsproblemen und ähnlichem. Der letzte Satz lautet: »Räumen Sie gefälligst Ihren Saustall auf!!!«

In Fällen dieser Art wäre es ganz einfach unklug, die unsachlichen Äußerungen eins zu eins an Ihre Mitarbeiter weiterzugeben, schon allein deswegen, weil sie Ihren Vorgesetzten in

einem schlechten Licht erscheinen lassen. Sie müssen sich hier entscheiden, welche Vorgehensweise Ihrer Abteilung am meisten nützt. Anders gesagt: Das Problem, das Ihren Chef so wütend macht, sollten Sie so schnell wie möglich lösen. Wenn Sie wissen, dass die Mail Ihres Chefs eher dazu geeignet ist, bei Ihren Mitarbeitern fieberhafte, aber kopflose Aktivität auszulösen, sollten Sie die Form der Kritik überhaupt nicht zum Thema machen. Wenn Sie aber das Gefühl haben, dass etwas Druck schneller zu einem positiven Ergebnis führt, können Sie auf die Wut des Chefs hinweisen und auch Ihren eigenen Ärger deutlich machen.

Wie wollen Sie geführt werden?

Führung hat immer zwei Seiten. Genauso strategisch sollten Sie sich daher überlegen, wie *Sie* auf die E-Mail Ihres missgelaunten Chefs reagieren. Wenn jemand wütend ist, vor allem wenn ein Vorgesetzter emotional Kritik übt, ist Sachlichkeit Trumpf. Auf ähnliche Weise zu antworten oder in höflichem Tonfall darauf hinzuweisen, dass man einen Saustall nicht »aufräumt«, sondern »ausmistet«, wäre sicher keine gute Idee. Die beste Erstreaktion ist die Botschaft: »Ich habe verstanden. Ich kümmere mich. Ich löse das Problem.« Auf diese Weise haben Sie also erst einmal auf der Sachebene geantwortet. Aber das ist schließlich nicht alles. Sie und Ihr Chef sind Menschen und damit soziale Wesen. Sie müssen sich die Frage beantworten, ob Sie sein Tonfall stört oder nicht und was diese Mail über Ihre berufliche Beziehung aussagt. Eine beleidigende Mail oder ein ausfallender Ton im persönlichen Gespräch ist ein Ausnahme-

aber sicher kein Einzelfall. Natürlich ist das in Form und Stil unangemessen. Es ist in erster Linie eine persönliche Entscheidung, wie Sie damit umgehen. Das hier zitierte Beispiel ist aber nur für die Wenigsten ein Fall von extremer Herabwürdigung und damit ein Grund für eine Eskalation. Deshalb ist die Trennung des sachlichen Inhalts vom persönlich-emotionalen eine gute Idee. Die Entscheidung, ob Sie Ihren Chef zu einem späteren Zeitpunkt auf die beleidigende Form der Mail ansprechen, sollten Sie davon abhängig machen, ob es Ihnen mit dem Blick auf die langfristige Zusammenarbeit sinnvoll erscheint: Ist die Mail der richtige Anlass, um Grenzen zu ziehen, oder werten Sie so den Konflikt unnötig auf?

Es geht zum Glück selten um Beleidigungen. Klar ist aber: Gerade wenn ich selbst in einer Führungsposition bin, sollte ich gegenüber meinem Vorgesetzten das Thema seiner Führung und meines Geführtwerdens offen ansprechen. Das zieht nicht das Vorgesetztenverhältnis in Zweifel, sondern fragt nach dem Wie der Zusammenarbeit. Dabei geht es eben nicht in erster Linie um Stilfragen, sondern um Dinge, die für den weiteren Verlauf der eigenen Karriere von ganz entscheidender Bedeutung sind:

- Welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet das Führungsverhalten?
- Werden Ziele und Aufgaben in einem dialogischen Prozess ausgehandelt oder rein hierarchisch bestimmt?
- Welche Unterstützung bietet der Vorgesetzte in schwierigen Situationen?