

«Als Mittelmanager muss ich die Welt nicht retten»

Zielgerichtete Kommunikation und eine realistische Einschätzung der eigenen Rolle macht dem mittleren Kader das Leben viel einfacher, findet Kim Oliver Tokarski. Er ist Professor an der Berner Fachhochschule und dort Leiter des Instituts Unternehmensführung.

Wie erleben Sie selbst ihre Sandwichposition als Institutsleiter an einer Fachhochschule?

Bei uns gibt es ja ganz viele Sandwichpositionen – vom Rektor über die Departments-, Fachbereichs-, Forschungs- oder Institutsleiter, wie ich einer bin. Bei allen Positionen geht es immer um das Rollenverständnis. Was treibt mich an? Was ist meine Motivation? Daraus lässt sich dann zumindest schon ein Stück weit die Rolle klären.

Wann wird die Sandwichposition zum Problem?

Immer dann, wenn man andere Zielvorstellungen hat als die Ebene über einem. Ich muss mich immer wieder zurücknehmen können, indem ich vorgegebene Ziele akzeptiere. Ich kann sie zwar kritisch hinterfragen, was auch die Aufgabe des Middle Managements ist. Schliesslich muss ich sie aber von oben nach unten transportieren.

Mittlere Führungskräfte müssen gleichzeitig Fachaufgaben, Management- und Führungsaufgaben erledigen.

Ja, Management ist eben nicht Führung. You manage things, and you lead people. Es geht um Ressourcenverteilung, auch Rollenbeschreibung und -zuweisung. Die operative Führung hat viel mit dem eigenen Menschenbild zu tun. Viele Führungskräfte denken in Organisationsstrukturen. Sie sehen Menschen fälschlicherweise als Rädchen im Gesamtkontext. Statt dass sie führen, lassen sie ausführen. Das ist ein Unterschied.

Im Middle Management geht es immer auch um Nähe und Distanz.

Es muss nahe bei den Leuten sein, dies aber nach oben ausblenden und auf Ma-

agement schalten können und dessen Strukturen und Ziele sehen und verfolgen. Das Topmanagement interessiert sich nicht für diese Sachzwänge. Wohlgemerkt: Die Sandwichposition ist aber auch spannend. In der Mitte ist ja das Leckere vom Sandwich. Das bindende Element befindet sich oftmals in der Mitte.

Viele mittlere Manager klagen aber über mangelnde Wertschätzung von oben und unten.

Damit muss man leben können. Man kann es nicht allen recht machen. Wenn man sich zur einen oder zur andern Seite mehr zugehörig fühlt, wird das auch so wahrgenommen. Es hilft, etwas emotionsloser zu werden und sich nicht immer gleich persönlich angegriffen zu fühlen. Das heisst nicht, dass man vor den Mitarbeitenden nicht auch gewisse Emotionen zeigen darf.

Wie wichtig ist die Kommunikation?

Absolut zentral. Dabei geht es immer darum, was man kommuniziert und was nicht, aber auch, wie man kommuniziert: per E-Mail, per White Board, Black Board, per Post-it-Zettelchen, per Direktansprache oder Brief oder indem man etwas ins Fach legt. Man muss sich der Bandbreite der Kanäle bewusst sein und dann den richtigen finden. Das ist aber immer auch stark abhängig von der Unternehmenskultur und dem Team.

Wird heute zu wenig direkt und persönlich kommuniziert?

Eindeutig. In der persönlichen Kommunikation kann ich mit den Leuten interagieren. In E-Mails kann ein kleines Wort irrtümlich als ironisch oder sarkastisch

interpretiert werden und dann eine Lawine losretten. Wichtig ist immer auch, gezielt Informationen zurückzuhalten. Menschen reagieren auf Stichworte, weshalb man je nach Phase gewisse Begriffe besser nicht verwenden sollte.

«Sie sehen Menschen fälschlicherweise als Rädchen im Gesamtkontext. Statt dass sie führen, lassen sie ausführen.»

Moderne technische Hilfsmittel wie Smartphones werden für viele Kader zunehmend zur Belastung. Warum?

Die Mailflut nimmt laufend zu, aber die Qualität der Kommunikation hat abgenommen. Sprich, man gibt sehr viel Infos weiter, einfach um sie weiterzugeben, ganz nach dem Motto, «hab ich dir doch gezeigt». So wird auch Verantwortung abgegeben. In Unternehmen wie BMW, Daimler oder auch bei VW verlangt man bereits, dass Blackberries und Konsorten eine halbe Stunde nach Arbeitsschluss ausgeschaltet und erst eine halbe Stunde vor Beginn wieder eingeschaltet werden, beziehungsweise die Server hierfür werden in diesem Zeitraum abgeschaltet. Daten, die im Urlaub reinkommen, werden automatisch gelöscht, wenn die Abwesenheitsschaltung aktiv ist. Da ist eindeutig ein Kulturwandel im Gange. Die Frage ist natürlich, für welche Hierarchiestufen solche Regeln schliesslich gelten und was das Topmanagement konkret vorlebt. Kürzlich sagte mir ein Unternehmer: «Mein Ziel ist es, mich hier in dem Laden überflüssig zu machen.» Das hat mich beeindruckt.

Sprechen wir über mögliche Lösungsstrategien. Welche Aufgabe können Netzwerke übernehmen?

Manchmal reicht schon ein guter Sparringpartner, etwa ein fähiger Stellvertreter – ganz nach dem Motto «geteiltes Leid ist halbes Leid». Führungskoalitionen auf gleicher Stufe sind wertvoll. Das wissen wir auch aus unseren Trainings.

Was halten sie von Netzwerken ausserhalb des Unternehmens?

Als Informationslieferant sind sie ebenfalls sehr hilfreich. Zu schauen, wie es andere machen, und sich austauschen, ist immer sinnvoll. Dasselbe gilt für Studien. Vieles, was an Problemen im Unternehmensalltag auftaucht, ist beschrieben in etlichen Lehrbüchern oder neueren Untersuchungen. Man muss das Rad nicht immer neu erfinden. Andere Menschen sind auch intelligent und haben gute Lösungen. Es ist manchmal gut, sich selbst nicht allzu wichtig zu nehmen.

Wann ist Coaching für Führungskräfte eine Hilfe?

Meiner Meinung nach macht es vor allem in Kombination mit Weiterbildungsanstrengungen Sinn. Ideal ist zunächst die Sensibilisierung für eine bestimmte Thematik, um dann einen individuellen Ansatz für die aktuelle eigene Job-Situation zu kreieren.

Sie arbeiten häufig mit mittleren Führungspersonen im Gesundheitswesen. Mit welchen Problemen haben diese zu kämpfen?

Häufig entwickeln sich Kader im Spital aus Fachkarrieren heraus. Sie kennen noch alle Leute im Unternehmen und die häufigsten Konfliktherde. In der Pflege wissen sie zum Beispiel vom harten Kampf um den Dienstplan. Plötzlich haben sie ganz andere Interessen. Diesen Rollenwechsel erfolgreich zu bewältigen, ist sehr anspruchsvoll. ●

Interview: Michael Zollinger

«Die Sandwichposition ist auch spannend. In der Mitte ist ja das Leckere vom Sandwich.»

KIM OLIVER TOKARSKI ist Leiter des Instituts Unternehmensentwicklung und stellvertretender Studiengangsleiter im Masterstudiengang Business Administration des Fachbereichs Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Der Deutsche, der aus Herten in Nordrhein-Westfalen stammt, ist Dozent in unterschiedlichen Bachelor-, Master- sowie Weiterbildungsprogrammen. Seine Forschungs- und Lehrtätigkeiten liegen in den Bereichen Organisation, Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Corporate Social Responsibility und Ethik.