

## „WERTSCHÄTZENDE KOMMUNIKATION IST WICHTIG“

Gudrun Happich ist Tochter einer mittelständischen Unternehmerfamilie und war schon mit jungen Jahren selbst in der Geschäftsleitung verschiedener Betriebe. Heute coacht sie Führungskräfte und weiß, wie Mitarbeiter in der zweiten Ebene erdrückt werden – und was ihre Chefs dagegen tun können



### **Frau Happich, welche Sorgen haben Menschen in der zweiten Führungsebene?**

Angestellte im mittleren Management haben häufig das Gefühl, in der Sandwich-Position zu stecken, also zwischen Mitarbeitern und Inhabern zerdrückt zu werden. Sie geben die Ideen und Ziele der Inhaber an das Team weiter und bekommen alle Beschwerden und Probleme mit. Andererseits müssen sie die Stimmung und Sorgen des Teams an die Inhaber zurückgeben und erklären, warum ein Ziel nicht erreicht werden kann. Sie stecken also in zwei Rollen: Führungskraft und Angestellter. Die Mitarbeiter erwarten Führung, der Inhaber erwartet Folgsamkeit.

### **Und wie können Unternehmer und Unternehmerinnen sie in dieser Position besser unterstützen?**

Wertschätzende Kommunikation ist wichtig. Meiner Erfahrung nach fühlen sich Führungskräfte in der Sandwich-Position oft nicht wertgeschätzt. Inhabern hilft es oft schon, den leitenden Mitarbeitern zu sagen: „Du bist für mich das Bindeglied zwischen den Ebenen. Ohne dich wäre meine Arbeit schwerer, ich schätze, was du tust.“

### **Das allein hilft schon?**

Ja. Wenn die Führungskräfte auf der zweiten Ebene zufrieden sind, können

sie ihr Team besser führen und die Ideen und Entscheidungen der Chefs erfolgreicher umsetzen. Das Team wiederum ist zufriedener und erzielt bessere Ergebnisse. Damit Führungskräfte sich geschätzt fühlen, ist es wichtig, dass die erste Ebene sie respektvoll behandelt. Es hilft, sie nicht als „Sandwich“ zu sehen, sondern stattdessen als Dolmetscher, die zwischen Inhaber und Team vermitteln. Damit sie im Sinne des Unternehmers handeln können, ist es wichtig, dass sich beide Ebenen vertrauen. Vertrauen ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### **Wie lässt sich Vertrauen aufbauen?**

Man kann den Mitarbeiter durch Workshops oder Coachings stärken. Aber auch durch einen regelmäßigen Austausch. Der ist essenziell, damit sowohl Chef als auch Führungskraft zufrieden sind und sich keine Probleme aufstauen. Das Vertrauen des Chefs in seine Führungskräfte ist ein Zeichen von Wertschätzung. Gleichzeitig spürt der Inhaber Entlastung, weil er weiß, dass er eine Kraft neben sich hat, die ihm auch Entscheidungen abnimmt.

### **Wie oft sollten sich beide Seiten austauschen?**

Das ist individuell verschieden. Für einige Chefs reicht es, alle zwei Wochen mit dem Mitarbeiter zu telefonieren, andere legen Wert darauf, sich mehrmals in der Woche mit ihm zu treffen. Ein Richtig oder Falsch gibt es da nicht – solange es abgesprochen ist.

### **Um welche Themen sollte es in diesen Meetings gehen?**

Neben dem Tagesgeschäft und aktuellen Problemen bieten sich folgende drei Standardfragen des Inhabers an:

1. An welcher Stelle benötigst du Unterstützung von mir?
2. Wie ist die Stimmung im Team?
3. Welche Hilfe brauchst du?

### **Was könnte passieren, wenn der Inhaber seine zweite Ebene „einfach mal machen lässt“, ohne genaue Richtlinien vorzugeben?**

Viele Inhaber verfahren leider genau so. Manchmal haben sie mit dieser Methode Glück und erwischen einen leitenden Mitarbeiter, der Entscheidungen im Sinne des Unternehmens trifft. Doch häufig kommt es dann in Krisenzeiten zu Meinungsverschiedenheiten, weil sich die Führungskräfte nicht mit dem Inhaber absprechen und anders entscheiden, als er es getan hätte. Ich empfehle also jedem Unternehmer ein gewisses Maß an Führung – egal, wie sehr er den Fähigkeiten seiner leitenden Mitarbeiter vertraut.

### **Was raten Sie Unternehmern, wenn es im Team zu Konflikten kommt? Wie sollten sie dann am besten vorgehen?**

Viele Inhaber wollen Konflikte direkt selbst lösen und sagen ihren Führungskräften: „Lass mich mal, ich rede mit dem Team.“ Das ist allerdings nicht immer die richtige Herangehensweise. Denn damit demonstriert der Chef den Führungskräften, dass er ihnen nicht zutraut, das Problem selbst zu lösen. Stattdessen sollte der Unternehmer seinen leitenden Mitarbeiter erst mal fragen: Wie kann ich Ihnen in dieser Situation helfen? Eine gute Lösung ist dann: Der Chef fungiert im Gespräch mit dem Team als Mediator – vorausgesetzt, der Mitarbeiter willigt ein. Das signalisiert, dass er hinter der zweiten Führungsebene steht und ihre Position anerkennt.