

Das Sandwich-Dilemma

Entgegen der spontanen Vermutung ist damit nicht die Ernährung gestresster Manager gemeint, sondern etwas, das Manager auszugsweise so beschreiben:

- "Unser oberstes Management macht mir Druck, noch mehr Leute zu entlassen, und meine Mitarbeiter machen mir Gegendruck, weil sie schon bis zum Erbrechen Überstunden fahren!"
- "Ich muss meine Mitarbeiter zu Dingen bewegen, die ich nicht erklären kann oder darf."
- "Die Geschäftsleitung will immer noch mehr Umsatz mit immer weniger Leuten - aber meine Mitarbeiter kommen schon jetzt auf dem Zahnfleisch daher!"

Was ist das? Die typische Sandwich-Problematik: Druck von oben, Druck von unten und dazwischen der Manager, der von beiden Seiten aufgerieben wird. Der Manager quasi als Boulette zwischen zwei Brötchenhälften - daher der Name des Dilemmas. Vor allem (junge) Managerinnen und Manager, die sich ihre Ideale noch bewahrt haben, leiden unter dem Sandwich-Dilemma. Wie ein 34-jähriger Projektleiter eines IT-Unternehmens sagt:

- "Ständig muss ich von meinen Mitarbeitern Dinge verlangen und meinen Kunden Sachen verkaufen, die eigentlich gegen meine Überzeugung laufen."

Und das wird immer schlimmer. Warum? Weil in Krisenzeiten das Obere Management besonders weit weg ist von den tatsächlichen Erfordernissen an der Basis und an den Märkten. Das macht doch gerade die Krise aus - nicht etwa die globale Konkurrenz oder der Kostendruck, wie die Wirtschaftspressen gerne vermutet.

Wie gehen Manager mit dieser Zerreißprobe um? Die meisten fühlen sich innerlich hin- und hergerissen. Ist das schlimm? Im Gegenteil. Wenn Sie diesen Zwiespalt spüren, dürfen Sie sich gratulieren: Sie sind geistig-moralisch völlig gesund. Denken Sie an jene Kollegen, die dieses Dilemma nicht mehr spüren und jedwede Vorgabe von oben unkritisch "durchdrücken" oder beständig dagegen rebellieren. Das ist moralisch bedenklich, macht unbeliebt und kostet über die Jahre einfach zu viel Kraft und Sympathien. Der Witz an der Geschichte ist, dass die meisten Manager jahrelang unter dem Sandwich-Dilemma leiden und Kraft lassen, ohne überhaupt auf den Gedanken zu kommen, dass das Dilemma bereits von den antiken griechischen Philosophen gelöst worden ist.

Betrachten wir ohne Abschweife in die Antike den konkreten Fall eines Abteilungsleiters, den seine Geschäftsleitung anweist, einen bestimmten Auftrag plötzlich mit 17 Prozent weniger Kosten als üblich zu realisieren. Seine Mitarbeiter rebellieren: "Wir sind doch schon jetzt am Anschlag! Wo sollen da denn noch Kostenpotenziale liegen? Wenn die da oben jetzt 17 Prozent weniger Kosten wollen, dann haben die den Auftrag doch von vorne herein falsch kalkuliert!" Am liebsten würde der Abteilungsleiter dazu aus vollem Herzen "Ja!" sagen, weil auch er die Sache so sieht. Doch damit würde er sein Oberstes Management verraten. Sagt er dagegen Nein, verrät er seine Mitarbeiter und seine Überzeugungen. Tagelang quält ihn die Frage, welche Position im anhaltenden Konflikt er denn nun vertreten soll. Tagelang ist er hin- und hergerissen. Das ist genau die falsche Strategie für das Sandwich-Dilemma, was uns zum Katalog der häufigsten Holzwege führt.

Die folgenden Strategien wenden Manager beim Sandwich-Dilemma am häufigsten an. Leider sind es zugleich auch die Strategien, die am häufigsten versagen:

- a. Sie entscheiden sich in einem Dilemma für das "kleinere Übel", zum Beispiel Position A. Folge: Sie machen sich damit alle Anhänger von Position B zu Feinden und verraten möglicherweise ihre eigenen Überzeugungen.
- b. Sie entscheiden sich für Position B, machen sich damit alle Anhänger von A zu Feinden und verraten möglicherweise ihre Überzeugungen.
- c. Sie versuchen, beide Positionen gleichzeitig zu wahren, um es möglichst allen recht zu machen - was in einem echten Dilemma jedoch unmöglich ist, da sich unvereinbare Positionen eben nicht vereinbaren lassen.
- d. Sie lassen sich tagelang zwischen beiden Positionen hin- und herreißen, was zwar sehr unterhaltsam ist, sie jedoch psychisch und physisch fertig macht.

An diesen vier Holzwegen bewahrheitet sich das Sprichwort: Jedes Problem hat eine Lösung, die einfach, einleuchtend und falsch ist. Natürlich ist die Versuchung am größten, ein Dilemma zu lösen, indem man sich für eine Seite entscheidet, das kleinere Übel wählt oder es allen recht machen will. Doch im Business lohnt es selten, einer Versuchung blind nachzugeben. Das klassische Sandwich-Dilemma lässt sich nur durch einen ebenfalls klassischen Zweischnitt lösen:

1) Machen Sie sich das Spannungsfeld bewusst, das Sie unbewusst beschäftigt!

Dilemmata quälen nämlich nur solange, solange sie unbewusst wirken. Sobald Sie sich das konkrete Dilemma im Lichte Ihres Bewusstseins betrachten und (möglichst schriftlich) beide Extrempositionen ausformulieren, verliert es schnell seine quälende Wirkung. Wenn Sie in einer Zwickmühle stecken, formulieren Sie die Zwickmühle explizit! Der Abteilungsleiter formuliert im Coaching zum Beispiel: "Wenn ich die 17% durchdrücke, bleibe ich linientreu, bringe aber meine Mitarbeiter gegen mich auf. Wenn ich es nicht tue, bin ich der Held meiner Mitarbeiter, kriege aber Ärger mit der Geschäftsführung." Sobald er sich den Satz aufschreibt, verliert das Dilemma bereits die Hälfte seines Schreckens: Transparenz befreit!

2) Suchen Sie den Ausgleich!

Sobald Sie sich bewusst gemacht haben, aus welchen beiden Extrempositionen Ihr Sandwich-Dilemma gestrickt ist, haben Sie genug inneren Abstand, um die Frage zu stellen, die das Dilemma auf einen Schlag löst:

Wie werde ich beiden Seiten auf eine Weise gerecht, mit der ich leben kann?

Das Schöne an dieser Schlüsselfrage ist, dass Sie immer eine Antwort darauf finden, die Ihnen gefallen wird. Denn auf diese Frage gibt es so viele Antworten wie Manager. Auf einem der letzten Führungstrainings hatten drei Führungskräfte dieses Problem. Jeder von ihnen fand seine eigene Lösung, mit der er leben konnte:

- ➔ Der erste Manager fand einen Ausgleich zwischen beiden Extrempositionen, indem er zu seinen Mitarbeitern sagte: "Selbst wenn die Geschäftsleitung falsch vorkalkuliert hat - was hilft uns das jetzt? Wir müssen liefern! Also lasst uns zum hundertsten Mal unsere Kostenpositionen durchgehen. Irgendwas finden wir doch immer."

- ➡ Eine zweite Managerin sagte zu den Mitarbeitern: "Ich habe alles versucht, um der Geschäftsleitung klar zu machen, dass die Kosten schon jetzt auf Kante genäht sind. Aber die können oder wollen absolut nicht nachgeben. Also lasst uns überlegen, wie wir das irgendwie schaffen."
- ➡ Der dritte meinte: "Die Geschäftsleitung hat das nicht falsch, sondern eben so eng kalkuliert, dass wir den Auftrag gerade noch bekommen haben. Hätten wir ihn nicht bekommen, müssten wir jetzt Kurzarbeit anmelden oder entlassen. Wäre Ihnen das lieber?"

Der Clou daran: Obwohl diese drei Lösungen recht unterschiedlich sind, lösten sie das Dilemma in jedem der drei Fälle perfekt. Die Mitarbeiter lenkten ein, das Topmanagement war zufrieden und vor allem der gesandwichte Manager konnte zu seiner Lösung stehen - und nachts wieder ruhig schlafen. Entscheidend für die Lösungen war allein, dass die Manager sich bewusst machten, in welchem Spannungsfeld sie sich befanden und dann einen Ausgleich der beiden Spannungspole suchten, mit dem sie leben konnten.

Was wieder einmal beweist und was schon Einstein wusste: Es gibt keine unlösbaren Probleme. Dilemmata quälen zwar meist immens, doch im Grunde sind sie lediglich optische Täuschungen. Wer hinter die Täuschung schaut und beide Dilemma-Extrempositionen bewusst wahrnimmt, dem fällt die Lösung quasi in den Schoß. Nicht nur das: Schon nach wenigen Versuchen wird Ihnen der Dilemma- Ausgleich richtig Spaß machen und Ihren Ruf, Ihre Kompetenz und Ihre Erfolge mehren. Denn die meisten Ihrer Kollegen kriegen diesen Newsletter nicht, weshalb die meisten auch noch in etlichen Jahren unter dem Sandwich-Dilemma leiden und sich damit Feinde machen werden.

- ➡ Helfen Sie doch Sie Ihren Kollegen und schicken ihnen diesen Newsletter.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Spaß beim Sandwich-Management,

Ihr Matthias Wölkner

PS.:

Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Krisen und Bedrohungen, welche Rezepte haben Sie entwickelt, wie sind Ihre Erfahrungen damit? Ich bin wie immer gespannt auf Ihre E-Mails! feedback@woelkner.de