



# Mittlere Manager: Mehr leiden als leiten?

*Chef zu sein und zugleich Chefs zu haben ist kein Vergnügen.*

*Ein Abteilungsleiter, ein Sales-Manager und ein Projekt-Manager erzählen, wie sie mit dem Druck zurechtkommen.*

Von Michael Schweizer\*

**M**ittlere Manager haben immer den „Schwarzen Peter“, sagt Justus Jensen (Name geändert), Abteilungsleiter in der deutschen Tochter eines amerikanischen IT-Unternehmens. Kürzlich rief ihn der Geschäftsführer zu sich: Das Kernprodukt, für dessen deutsche Weiterentwicklung Jensens Abteilung zuständig ist, verkaufe sich in den USA dreimal so oft. Das müsse doch auch hier gehen. Jensen

stand nun vor der Frage, wie er seinen Mitarbeitern diese unerfüllbare Vorgabe nahebringen sollte.

An solchen Geschichten überraschen die Details. Die Struktur ist dagegen gängig. Abteilungs- und Bereichsleiter bekommen völlig unrealistische Ziele gesetzt, Projektleiter sollen beim Kunden Versprechen erfüllen, die sie selbst nie gegeben hätten. Wer so etwas versucht, muss den Druck,

der auf ihm lastet, an die eigenen Mitarbeiter weitergeben und wird in irgendeiner Form auf Gegendruck stoßen. Mittlere Manager arbeiten in einem Sandwich, gegen das von oben und unten gepresst wird. „Diese Position ist sehr schwierig“, sagt Alexander Trautmann, der als Geschäftsführer des Speditions-Dienstleisters DKV Euro Service das mittlere Management aus der Chefperspektive beobachtet.

Noch belastender als die unlösbaren Aufgaben können die mühsam lösbaren sein. Hans Hermann (Name geändert) ist heute Projekt-Manager bei der IT-Dienstleistungstochter eines großen Verkehrsunternehmens. Ein früherer Arbeitgeber schickte ihn oft als Retter in Projekte, in denen der Kunde schon heftig mit Vertragsauflösung drohte und auch die eigenen Mitarbeiter bereits entnervt waren. IT-Experte Jensen erinnert sich an die Zeit, als er seine Abteilungsleitung frisch angetreten hatte: „Plötzlich musste ich Dinge tun, die mir keiner beigebracht hatte: Vorträge halten, Sitzungen leiten, Budgets planen, auch draußen sicher auftreten. Das war ein harter Aufprall.“

### Schutzlos in der Mitte

Nicht leitende Mitarbeiter sind in gewissem Ausmaß durch Arbeits-, Tarifrecht und Betriebsräte geschützt. Topmanager sichert gegebenenfalls eine hohe Abfindung und die Zugehörigkeit zu einer Kaste, die freie Stellen fast nur aus den eigenen Reihen besetzt. Ein 50-jähriger mittlerer Manager, dem gekündigt wurde, kann dagegen mit seiner Abfindung in der Regel nicht bis zur Rente durchhalten. Er kann wirklich fallen. Der Führungskräfte-Trainer und Buchautor **Alexander Groth** (siehe Kasten „Wie man nach allen Richtungen führt“) bemängelt, dass es in Deutschland „keine Kultur der Zurückstufung“ gibt: Wenn ein hervorragender Fachmann sich als schlechter Chef erweist, wird er nicht dorthin zurückversetzt, wo er positiv aufgefallen war, sondern zunächst einmal in die Arbeitslosigkeit geschickt.

Mittlere Manager erkranken überdurchschnittlich oft an Herzinfarkt, Hörsturz oder psychosomatischen Beschwerden. Das liegt auch daran, dass sie weich und warm führen müssen, selbst aber kalt und hart geführt werden. Ihre Vorgesetzten ordnen, anhand von Zahlen, einfach an; sie selbst müssen aber ihre Mitarbeiter immer wieder

## Wie man nach allen Richtungen führt

**Führung, denkt man, geht von oben nach unten.** Alexander Groth sieht es anders: Von einem erfolgreichen mittleren Manager aus geht sie in alle Richtungen. Der Führungskräfte-Trainer hat sein Buch in vier Hauptteile gegliedert. Der erste handelt von der Selbstführung: Groth empfiehlt, auf Grundlage der eigenen Werte integer zu sein. Bei der Führung der unteren Manager (Teil 2) kommt es darauf an, die Aufgaben mit der größten „Hebelkraft“ auszuwählen und andere, auch dringende, liegen zu lassen.

Wenn man von den gleichrangigen Kollegen und Konkurrenten profitieren will (Teil 3), ist man, ebenso wie nach oben und unten, auf nützliche Fairness angewiesen: Man muss ihnen auch selbst einen Vorteil bieten. Auch seinen miserablen Chef kann der mittlere Manager für die eigenen Zwecke einspannen (Teil 4), wenn er ihm das gibt, was er gerade aufgrund seiner eklatanten Schwächen braucht.

Das mittlere Management ist eine Knochenmühle. Groths Tipps, wie man hier trotzdem zufrieden und erfolgreich sein kann, sind konkret und praxisnah. Sie handeln auch davon, wie man die Notbremse zieht, wenn sich die erträgliche Überlastung in eine unerträgliche verwandelt. Grundsätzlich lohne es sich aber, im mittleren Management zu überleben: Man habe dann nicht nur die schwierigste Position im Unternehmen, sondern auch die interessanteste.

**Alexander Groth:** Führungstark in alle Richtungen. 360-Grad-Leadership für das mittlere Management. Frankfurt am Main (Campus Verlag) 2008, 272 Seiten, 22,90 Euro



gewinnen, da diese sich sonst querstellen können, ohne sich angreifbar zu machen. Entsprechende Tricks kennt jeder. „Von mir wird im Umgang mit meinen Mitarbeitern emotionale Intelligenz verlangt“, kommentiert IT-Mann Jensen. „Selbst kann ich sie von oben aber nicht erwarten.“

Jensen arbeitet pro Woche 50 bis 70 Stunden. Mit 40 bis eher 50 Stunden kommt Projekt-Manager Hermann aus. Regelmäßig auf 70 Stunden, etwa ein Drittel davon unterwegs, bringt es Andreas Adler (Name geändert).

### Loben für Fortgeschrittene

**Viele Chefs motivieren schlecht.** Sie nehmen sich nur drei Sekunden für ein „Gut gemacht, Herr Maier.“ Bei Kritik gehen sie dagegen ins Detail und bitten zum Gespräch. Wie man besser lobt, erfahren Sie unter [www.computerwoche.de/1874334](http://www.computerwoche.de/1874334).

Er fungierte bis letztes Jahr als IT-Projektleiter bei einer großen Bank und wechselte dann zu einer amerikanischen Unternehmensberatung, die sich auf IT-Consulting spezialisiert hat. Dort arbeitet er als deutschlandweit verantwortlicher Manager für Marketing, Sales und Geschäftsfeldentwicklung. Viel Zeit kostet ihn sein Wunsch, zu Kunden immer ehrlich zu sein: „Wir haben Kunden, deren Fachkompetenz ist derart schlecht, dass man nicht ohne sehr aufwändige Erklärungen auskommt.“

Gehaltlich hat sich Adler, variable Bestandteile eingerechnet, durch seinen Wechsel von 75 000 auf 110 000 Euro pro Jahr verbessert. Projekt-Manager Hermann ist mit seinem Salär ebenfalls zufrieden. Jensens Vergütung ist sein „kleinstes Problem“. Berücksichtige man jedoch, dass mittlere Manager vor ebenso anspruchsvollen Aufgaben ständen wie Topmanager, sei sie „dem Aufwand nicht angemessen“. ▶

► Wie kann sich ein mittlerer Manager wehren, wenn der Druck übermächtig wird? Er kann, erstens, dann Bedingungen stellen, wenn er gerade besonders dringend gebraucht wird. So konnte Jensen ein paar Aufgaben reduzieren, die er für sinnlos hält.

### Drei Arten der Gegenwehr

Zweitens kann man versuchen, das Unternehmen zu wechseln. Bestimmte Probleme hat ein mittlerer Manager zwar überall, es gibt aber auch große Unterschiede. Andreas Adler spürt als Unternehmensberater stärker die Ergebnisorientierung, kann jedoch „viel mehr Verantwortung für mich selber übernehmen“. Zuvor bei der Bank war die „soziale Aufsicht viel stärker ausgeprägt“. Projekt-Manager Hermann ist bei einem Dienstherrn gelandet, wo „Mitarbeiter fair behandelt und ernst genommen“ werden und seine langjährige Erfahrung geschätzt wird. Das hatte er vorher anders erlebt.

## Soll ich mittlerer Manager werden?

### Fünf Gründe dagegen

- Alles andere in Ihrem Leben kommt zu kurz.
- Sie sollen konzeptionell arbeiten, sind aber ständig mit Troubleshooting beschäftigt.
- Ihre Topmanager wollen beliebt sein. Stellvertretend unbeliebt machen sollen Sie sich.
- Als mittlerer Manager sind Sie nicht so mächtig, dass Ihre Arbeit von Ihren Mitarbeitern nicht sabotiert werden könnte.
- Sie müssen Ähnliches leisten wie ein Topmanager, verdienen aber viel weniger.

### Fünf Gründe dafür

- + Weil Sie nach oben und nach unten schauen müssen, gehören Sie zu den wenigen, die das Unternehmen kennen.
- + Viele Topmanager sind fachliche Nieten, viele Fachleute verheerende Führungskräfte. Als mittlerer Manager können Sie lernen, auf beiden Feldern gut zu sein.
- + Es gibt kaum ein besseres Training in Pragmatismus.
- + Sie müssen so viel leisten, dass Sie ständig stolz auf sich sein können.
- + Wenn Sie noch höher wollen, gibt es keinen anderen Weg.

Der dritte Ausweg geht nur im Voraus: Man kann – wenn man darf – die aussichtsreiche Management-Bewerbung ungeschrieben lassen. Führungskräfte-Trainer **Groth**: „Man muss aber sehr reif sein, um zu sagen: Ich bin mit meiner Arbeit und meinem Gehalt

zufrieden und möchte mein Leben ausgeben gestalten. Solche Leute gibt es in unserer Gesellschaft nicht viele.“ ◀

\*Dr. Michael Schweizer ist Journalist und freier Textchef der COMPUTERWOCHE.