

Von Kathrin Werner

Jemand, der sich mit der Verdammnis auskennen muss, hat eine überraschende Definition davon: „Seine Vorstellung von der Hölle wäre es, auf ein einwöchiges Management-Trainingsseminar geschickt zu werden“, sagte ein Vatikan-Insider einmal über den damaligen Papst Benedikt. Viele Menschen verstehen, was Benedikt meint. Am ehesten wahrscheinlich die tausenden mittleren Manager, die von Vorgesetzten zu irgendwelchen Kursen zu empathischem Empowerment oder leistungsorientiertem Leadership verdonnert werden.

Führungspositionen und alles, was mit ihnen verbunden ist, machen in der Realität oft sehr viel weniger Spaß, als die Menschen glauben, die sie anstreben. Das betrifft vor allem die mittleren Führungspositionen. Eine Umfrage von Workplace Intelligence, der Forschungsabteilung des US-amerikanischen Personalarbeitsdienstleisters UKG, zeigt: Mehr als die Hälfte der mittleren Manager wünscht sich, jemand hätte sie rechtzeitig davor gewarnt, ihren derzeitigen Job anzunehmen. Fast die Hälfte will aus lauter Stress in den kommenden zwölf Monaten kündigen. Gleichzeitig tragen die mittleren Manager große Verantwortung, weil sie laut der Umfrage mehr Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden hätten als Ärzte und Therapeuten.

Die Arbeit von Team-, Abteilungs- oder Werksleitern ist oft gleichzeitig stressig und unsichtbar. Denn sie sind hauptsächlich dafür zuständig, andere erfolgreich zu machen oder erfolgreich aussehen zu lassen. Sie müssen sich alle Konflikte anhören, auch wenn sie sie nicht lösen können – und dienen den Oberchefs als Schutzschirm vor schlechter Laune von unten. Im englischsprachigen Raum ist *Middle Management Hell* ein feststehender Begriff. Etliche Fernsehserien arbeiten sich am mittleren Management ab, etwa „The Wire“, „The Office“ oder „The Chair“.

#### 43 Prozent der mittleren Manager fühlen sich ausgebrannt

Was das Schwierigste an diesen Positionen ist? „Sich selbst treu zu bleiben und gleichzeitig diese Vermittlerrolle zwischen Team und Chef auszufüllen“, sagt Monika Kettler. Bei ihrer Firma Steps in Stuttgart bietet sie Seminare wie „Führen in der Sandwich-Position“ oder „Heute Kollege – Morgen Chef“ an. Viele Menschen würden Kettler zufolge irgendwann im Leben an einen Punkt kommen, an dem sie das Gefühl haben, in ihrem Bereich viel geleistet zu haben und sich mehr um das große Ganze kümmern zu wollen. Allerdings erfordere der Job nach der Beförderung dann ganz andere Fähigkeiten als die, für die man befördert wurde. Darauf müsse man sich vorbereiten.

Thomas Bartel hat darunter gelitten, dass er seine Kenntnisse als Softwareentwickler als Teamleiter bei der Hotel-Preisvergleichsplattform Trivago in Mönchengladbach nicht mehr anwenden konnte. „Die Technik verändert sich schnell, wenn man nicht dauernd dran bleibt, verliert man den Anschluss“, sagt der 41-Jährige. Statt mit Programmieren verbrachte er fast seine gesamte Zeit damit, sich um all die Probleme seines Teams von 21 Menschen zu kümmern, als „Papa Schlumpf“, wie er sagt. Er machte darum einen Schritt, der in vielen Unternehmen ungewöhnlich ist: Er gab den Führungsposten auf. „Ich habe meine Rolle als Einzelner danach sehr genossen: wieder mehr Freiheit zu haben. Und weniger Meetings.“

Im Sommer diesen Jahres stieg er allerdings wieder auf in der Hierarchie, weil ihn die neue Aufgabe interessierte. Jetzt ist er Teamleiter der Teamleiter und unter anderem dafür verantwortlich, einigen neuen Führungskräften in ihren Positionen zu helfen. Sein Team ist kleiner und überschaubarer als bei seinem ersten Führungsjob. Und auch zur Technik wird er nicht den Kontakt verlieren, denn er muss Software überprüfen, bevor sie freigeschaltet wird. Er habe aus der ersten Leitungserfahrung gelernt, sagt er, und konzentriert sich nun auf die positiven Seiten

von Führungsverantwortung. „Es macht mir Spaß, Menschen zu motivieren. Ich bin ein guter Zuhörer.“

Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrer Seminare sehen ihre neuen Aufgaben erst einmal positiv, erzählt Coachin Kettler. Es sei ihr vor allem wichtig, konkrete Werkzeuge zu vermitteln, die man anwenden kann. Zum Beispiel, wie man sich auf Gespräche mit den Mitarbeitenden vorbereitet. „Man darf sie nicht irgendwie laufen lassen, weil man denkt, dass man die Marie ja schon seit zehn Jahren kennt, als man noch Kollege war, nicht Chef“, sagt sie. Man müsse vorher das Ziel des Gesprächs klar festlegen.“ Gerade Manager, die aus dem Team heraus aufsteigen, täten sich häufig schwer, den richtigen Ton zu finden, sagt sie. „Es ist sinnvoll, offen anzusprechen, dass man jetzt eine neue Rolle hat und wie man sie ausfüllen will. Und dass man hofft, weiter gut miteinander zu arbeiten.“

Lukas Knochel kennt das Problem. Er hat in seiner Agentur Bettertrust in Berlin eine Blitzkarriere hingelegt. Vor zweieinhalb Jahren fing er dort als PR-Berater an und half jungen Unternehmen mit Kontakten zu Medien. Seine Kunden mochten ihn, die Chefs und Kollegen auch. Er wurde schnell befördert und bekam ein eigenes Team. Doch seine Mitarbeitenden kannten ihn als Kollegen, mit dem man immer Spaß machen kann. „Luks!“ nannten ihn manche – auch noch, als er ihr Chef wurde. „Eine der größten Herausforderungen war das Thema Distanz“, sagt der 29-Jährige heute. Er musste lernen, nicht jedes Feierabendbier mitzutrinken, ab und zu zu mehr Ernst zu ernähnen und den einen oder anderen Kollegen, der ihn vor großer Runde zu sehr foppte, mal zur Seite zu nehmen.

Mitarbeitergespräche bereitet er akribisch vor und versucht, nach objektiven Kriterien zu ermitteln, wie gut jede und jeder arbeitet. Denn seine alten Kollegen er-

warten gern, dass sie von ihm nur gelobt werden, weil man sich ja schon so lange so gut versteht. Was hilft: In letzter Zeit hat seine Agentur viele neue Leute eingestellt – und die kennen ihn nur als Vorgesetzten, nicht als Luksl.

Mit der Zeit wird eine Menge leichter, sagt Knochel, der inzwischen 16 Menschen in seinem Team hat. Etwa die richtige Balance zu finden und dann hinterher zu delegieren muss. „Es war ein Prozess, nicht alles selbst machen zu wollen, sondern meine Kollegen so zu unterstützen, dass sie es alleine schaffen“, sagt er. Nichts selbst zu machen und dann hinterher zu meckern, wenn etwas nicht seinen Ansprüchen genügt, sei aber auch nicht sein Ding. „Ich bin eher wie ein Fußballkapitän, der sich hineinwirft, wenn es darauf ankommt.“ Er mag es nicht, wenn sich Vorgesetzte nur wegen ihrer Beförderungen als überlegen sehen. „Herabschauen und sich einfach rausnehmen ist ein großer Fehler“, sagt er. Das Sorge dafür, dass sich Kolleginnen und Kollegen nicht hinter einen stellen und auch nicht von einem lernen wollen.

#### Man dürfe den Job nicht als Durchgangsstation betrachten auf dem Weg nach ganz oben

Mittlere Manager sind in den vergangenen Jahren immer stärker gefordert. Home-Office und hybrides Arbeiten machen Teamführung schwieriger. Seit die Wirtschaft schwächelt, stehen sie mehr und mehr unter Druck von oben: Sie sollen Ergebnisse erzielen bei möglichst geringen Kosten. Gleichzeitig wollen ihre Mitarbeitenden mehr Geld. Es fehlen Fachkräfte, die Mitarbeitenden wollen aber die Vier-Tage-Woche. Recht machen können sie es niemandem. Und das belastet. Laut einer Umfrage unter mehr als 10 000 Büroarbeitern in den USA, Australien, Frankreich,

Deutschland, Japan und Großbritannien fühlen sich 43 Prozent der mittleren Manager ausgebrannt – der höchste Wert aller Hierarchie-Ebenen.

Im Burnout endete auch die „Sandwich-Position“ von Silke Hufsky, wie sie sie nennt. Das sei nicht die Schuld ihrer Vorgesetzten gewesen, die ihr viele Freiheiten ließen. Sie habe sich den Druck selbst gemacht, wollte immer die zufriedensten Kunden und die größten Umsätze, erzählt sie. Hufsky arbeitet in der Nürnberger Werbeagentur Theim und half dort unter anderem der Nürnberger Messe dabei, Besucher und Aussteller zu gewinnen. Wenn besonders viel los war, blieb sie auch mal mehr als zwölf Stunden im Büro. „Als ich jünger war, hat mir das nichts ausgemacht“, sagt sie. „Ich habe mich sehr über die Leistung definiert.“

Mit Anfang 50 kam dann der Zusammenbruch: Schlafprobleme, Tinnitus, Herz-Rhythmus-Störungen. Bei der Arbeit wurde ihr alles zu viel. Sie konnte das Wichtige vom Unwichtigen nicht mehr unterscheiden. Also halste sie sich immer mehr auf, traute sich aber immer weniger zu. Irgendwann brach sie im Büro in Tränen aus. Sie brauchte eine Pause und macht seither eine Therapie, die ihr wieder zurück ins Arbeitsleben verhalf.

Heute arbeitet die 53-Jährige wieder, hat aber nur noch den Titel *Account Manager* statt *Account Director*. Sie führt nur noch ein kleines Team, das sie sich je nach Bedarf zusammenstellt. Entscheidungen würden sie im Team gemeinsam treffen, sagt sie. „Ich fühle mich viel wohler damit, nicht mehr die Chefin zu sein, die alles vorgibt.“ Auch die Kolleginnen und Kollegen, die sie früher zu fordernd fanden, mögen sie heute lieber, glaubt sie. Überstunden macht sie kaum noch. „Letztendlich war es ein Glück, dass es mir passiert ist“, sagt Hufsky.

Einen Leitungsjob aufzugeben wie Hufsky, dazu gehöre Mut, findet Management-

beraterin Kettler. Aber sie will auch Mut machen, die Jobs zu behalten. Denn viele der Höllenschmerzen des mittleren Managements ließen sich lindern. Wichtig sei zum Beispiel, sich Unterstützung zu suchen. „Oft sprechen die Menschen zu wenig mit anderen auf der gleichen Führungsebene, sondern machen sich noch gegenseitig das Leben schwer“, sagt Kettler.

Was auch hilft, das mittlere Management zu ertragen: die Perspektive zu ändern. Man müsse das mittlere Management nicht nur als Durchgangsstation betrachten auf dem Weg nach ganz oben, rät die Beratungsfirma McKinsey. Das gilt für die Betroffenen selbst, aber auch für die Oberchefs, die Führungskräfte unter sich mehr wertschätzen sollten. Die Mitte sei das Herz des Unternehmens. Auch ohne Aufstieg in neue Ebenen müssten also gute Gehaltserhöhungen, flexiblere Arbeit und neue interessante Aufgaben möglich sein.

Um sich zwischen den eigenen Ansprüchen und den Forderungen von oben und unten nicht zu zerreißern, rät Managementtrainerin Kettler, genau zu prüfen, wie viel Zeit man für den Leistungsaspekt braucht. Den Rest der Zeit sollte man mit den operativen Aufgaben verbringen, die einem wirklich wichtig sind. „Das Führen läuft nicht nebenher“, sagt sie. Und Führung beinhaltet immer, dass man auch mal Sachen machen muss, zu denen man keine Lust hat. „Man ist immer ein bisschen Kindergärtner. Und man muss manchmal schlechte Nachrichten überbringen.“ Das Gute sei, dass gut geführte Teams die Führungskraft weniger Zeit und Kraft kosten, weil weniger Konflikte anfallen – und ihr dann wieder mehr Zeit bleibt.

Der Hölle des mittleren Managements entkommt man also am allerbesten, indem man mittleres Management gut macht. Das gilt auch, und vielleicht sogar ganz besonders, für Management-Trainingsseminare.

## Beförderung? Bloß nicht

Irgendwann im Arbeitsleben trifft es viele Menschen: Sie werden Teamleiter, Abteilungs- oder Werksleiterin. Doch der Aufstieg kann sich schnell als Hölle entpuppen



FOTOS: IMAGO, SHUTTERSTOCK, COLLAGE: SZ

## Musk macht Weltpolitik

Der reichste Mann der Welt bietet Gaza Hilfe beim Internet an – zum Missfallen von Israel

München/Berlin – Elon Musk hat sich in den Krieg zwischen Israel und der Hamas eingemischt. Sein Angebot, im Gazastreifen das Satelliten-Internet Starlink zu aktivieren, erzürnt Israels Regierung. Darum geht es in dem Streit um das Internet im Kriegsgebiet.

#### Was ist Starlink?

Starlink startete 2020 als ziviles Projekt, das Internet in abgelegenen Gebieten bringen sollte. Musks Weltraumunternehmen Space-X greift dafür auf Tausende Satelliten zurück. Von Brasilien bis Brandenburg können Menschen Terminals mieten. Das sind kleine Boxen mit Antenne, die sich mit den Satelliten verbinden und schnelles Internet zur Verfügung stellen. 2022 marschierte Russland Richtung Kiew, kurz darauf schaltete Musk Starlink in der Ukraine frei. Was nach PR klang, nutzte dem ukrainischen Militär tatsächlich. Der Chef des ukrainischen Geheimdiensts sagte CNN, Starlink spiele eine wichtige Rolle für den Kriegsverlauf. Musk fühlt sich damit unwohl, zumindest seinem Biografen Walter Isaacson zufolge. Dem sagte der Unternehmer, Starlink sei nicht für den Krieg gedacht. Menschen sollten damit „gute, friedliche Dinge machen, keine Drohnenangriffe“.

#### Was hat Musk Gaza angeboten?

Am Wochenende schrieb Musk auf seiner Plattform X, Space-X werde „Kommunikationsverbindungen mit international anerkannten Hilfsorganisationen unterstützen“. Allerdings hätten noch keine Starlink-Terminals aus dem Gazastreifen Kontakt mit seinen Satelliten aufgenommen. Der israelische öffentliche Radiosender Kan News meldete, ein Sprecher der palästinensischen Behörde habe erklärt, man spreche mit Space-X.

#### Wie ist die Kommunikationslage in Gaza?

Am 7. Oktober tötete die Hamas in Israel mehr als 1400 Menschen, darunter viele Zivilisten, und entführte mehr als 200 Menschen. Drei Tage nach Beginn der israelischen Gegenschläge erklärte das Amt der Vereinten Nationen für humanitäre Angelegenheiten, Luftangriffe hätten zwei der drei Mobilfunk-Verbindungen von Gaza zerstört. Die Ausfälle erschweren mutmaßlich die Kommunikation der Hamas, allerdings auch die Koordination humanitärer Hilfe. Aktuelle Daten des Analyseprojekts IODA von mehreren amerikanischen Universitäten zeigen, dass die Verbindungen in

#### Die Hamas werde Starlink für ihren Terror missbrauchen, „darüber besteht kein Zweifel“

Gaza seit dem 13. Oktober deutlich schlechter wurden. Nach starken israelischen Luftschlägen am Freitag gab es in Gaza fast gar kein Internet mehr. Die Organisation Access Now, die sich gegen Internet-Blockaden einsetzt, spricht von elf betroffenen Anbietern. Sie ruft ägyptische Mobilfunkfirmen auf, ihre Dienste „dringend auf die Menschen in Gaza auszuweiten“. Ganz ohne Kommunikation war Gaza zu Wochenbeginn nicht. Am Sonntag erklärte der palästinensische Anbieter Paltel, er stelle Festnetz, Mobilfunk und Internet schrittweise wieder her.

#### Wie reagiert Israel?

Die israelische Regierung interpretiert Musks Vorstoß als Positionierung aufseiten der Hamas. „Israel wird alle ihm zur Verfügung stehenden Mittel nutzen, um dies zu bekämpfen“, schrieb Kommunikationsminister Schlomo Karhi. Die im Gazastreifen herrschende Hamas werde Starlink für ihren Terror missbrauchen. „Darüber besteht kein Zweifel, wir wissen es, und Musk weiß es.“ Karhi forderte Musk auf, die Freilassung „unserer entführten Babys, Söhne, Töchter, älteren Menschen“ zur Bedingung für den Einsatz von Starlink zu machen. Solange dies nicht geschehe, werde sein Ministerium „jegliche Verbindung mit Starlink kappen“.

#### Wie äußert sich Musk im Nahost-Konflikt?

Israels Regierung ist ohnehin nicht gut auf Musk zu sprechen: Mehrfach teilte er fragwürdige Inhalte. Etwa eine fehlerhafte Karte, die nahelegt, Hamas-Unterstützer Iran sei von US-Militärbasen eingekreist und demnach eher Opfer als Aggressor. Die gezeigte Militärbasen existieren aber nicht. Seit Musk X – damals noch Twitter – vor einem Jahr übernahm, öffnete er die Plattform für zuvor gesperrte Antisemiten, unter anderem den Rapper Kanye West. Kurz nach dem Terrorangriff der Hamas empfahl Musk zwei X-Nutzerkonten als vermeintlich gute Quellen für Informationen aus dem Krieg, dabei teilte einer der beiden Hamas-Propaganda. Musk schränkte allerdings kurz nach seinem Angebot ein, er wisse gar nicht, ob es in Gaza überhaupt Starlink-Terminals gebe. Ohne sie ist eine Verbindung zu seinen Satelliten nicht möglich. Sein Unternehmen werde in jedem Fall „außerordentliche Schritte ergreifen, um sicherzustellen, dass es nur für humanitäre Zwecke genutzt“ werde. Wie er das garantieren möchte, ist bislang unklar. Jannis Brühl, Simon Hertz

**kaufdown**

Mittwoch auf kaufdown.de

**3 Nächte im Biosphärenhotel Graf Eberhard auf der Schwäbischen Alb**

Bad Urach ist die perfekte Umgebung für Erholungssuchende, die hier die Einfachheit, Authentizität und Entschleunigung, kurz gesagt: pure Landlust, genießen können – frei nach dem Motto: Zurück zum Ursprung.

#### Insta werbefrei – gegen Gebühr

Frankfurt – Der Internetkonzern Meta bietet europäischen Kunden künftig werbefreie Zugänge für seine Online-Netzwerke Instagram und Facebook an. Hierfür müssten Anwender vom 1. März 2024 zwischen 9,99 und 12,99 Euro je Monat zahlen, teilte der US-Konzern mit. Anmelden können sie sich dafür von November an. Das Angebot gelte nur für Personen ab 18 Jahren und für alle EU-Mitgliedsländer sowie die Schweiz. Außerdem hätten Werbetreibende weiter die Möglichkeit, in Europa personalisierte Anzeigen zu schalten. In einem Blogpost erklärte das Unternehmen die Entscheidung und begründete sie mit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom Juli. Darin hieß es, Firmen sollten alternative Dienste anbieten, „wenn nötig auch gegen eine angemessene Gebühr“. Die irische Datenschutzbehörde, die für das Europa-Geschäft des Konzerns zuständig ist, hatte Meta Anfang des Jahres untersagt, die Annahme der Allgemeinen Geschäftsbedingungen als Zustimmung zu personalisierter Werbung zu werten. Der Konzern entgegnete daraufhin, er wolle Nutzer aus der EU künftig explizit um ihre Zustimmung bitten. REUTERS, BLOOMBERG

#### Deutsche Wirtschaft leicht geschrumpft

Wiesbaden – Die deutsche Wirtschaft ist im dritten Quartal geschrumpft. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) verringerte sich von Juli bis September um 0,1 Prozent, wie das Statistische Bundesamt in einer Schnellschätzung mitteilte. Ökonomen hatten sogar ein Minus von 0,3 Prozent erwartet. Im Frühjahr hatte die Wirtschaft nach revidierten Zahlen ein leichtes Wachstum von 0,1 Prozent erreicht. Zunächst war von einer Stagnation die Rede gewesen. Die hohen Zinsen, der noch immer starke Preisauftrieb und die maue Weltkonjunktur wirken hemmend. Erste Stimmungsindikatoren signalisieren allerdings ein Ende der Talfahrt. Das Barometer für das Ifo-Geschäftsklima kletterte im Oktober erstmals seit einem halben Jahr. Laut Ifo-Konjunkturrexperte Klaus Wohlrabe könnte das BIP im vierten Quartal wieder leicht wachsen und es könnte zu einem Plus von etwa 0,2 Prozent im Vergleich zum Sommer-Quartal reichen. Für das Gesamtjahr 2023 senkte die Regierung jüngst ihre Konjunkturprognose und rechnet nun mit einem um 0,4 Prozent geringeren Bruttoinlandsprodukt. Damit würde Deutschland 2023 als einzige große Industrielation nicht wachsen. REUTERS