

Ungeliebt und unersetzlich



Eingeklemmt zwischen Vorstand und Abteilung: Mittelmanager können es niemandem recht machen. Wie kommen sie aus der Falle raus? **VON JANA SIMON**

Er hat in diesen Tagen 25-jähriges Dienstjubiläum. Seit 1992 arbeitet Stefan Driesner bei einem großen deutschen Konzern, dessen Namen er nicht öffentlich nennen will. Als er dort anfing, war er 27, nun ist er 52 und sitzt im Wohnzimmer seines Einfamilienhauses am Rande einer süddeutschen Großstadt. Ein schöner Nachmittag, Driesner blickt auf seinen Swimmingpool im Garten und die umliegenden Wiesen.

Er ist aufgestiegen in seinem Unternehmen bis ins mittlere Management im IT-Bereich. Driesner verdient gut, kann reisen und seinen Mitarbeitern Ansehen machen. Er hat es geschafft, so scheint es.

Aber wenn man ihn fragt, ob man mit ihm über seinen Posten sprechen könne, folgt ein leises Aufstöhnen. Offen reden mag er nur unter einem anderen Namen. Angst ist ein großes Thema, wenn nicht das entscheidende in seinem Berufsleben.

Wer eine Weile in der Welt der Mittelmanager recherchiert, begegnet dieser Furcht in fast jedem Gespräch. Viele wollen gar nichts erzählen, andere geben nur allgemein klingende Phrasen wieder. Und im Hintergrund wachen stets die Pressesprecher.

Die Mittelmanager sind diejenigen, die in fast jeder Studie zur Unternehmensorganisation bemitleidet werden – eingeklemmt in der »Sandwichposition«, dem Druck von oben und von unten ausgesetzt, zerrissen zwischen eigenen Aufstiegsambitionen und der Solidarität zu ihren Mitarbeitern. Die amerikanische Zeitschrift *The Atlantic* beschreibt unter der Überschrift »Das geheime Leiden der Mittelmanager« Menschen, die wegen dieses Drucks von zwei Seiten stärker unter Stress, Angst und Depressionen litten als ihre Untergebenen oder Vorgesetzten.

Für die Unternehmen ist das ein Problem, denn die Mittelmanager sind maßgeblich für deren Erfolg verantwortlich. Sie sind, zu dem Schluss kommt eine Studie des britischen *Economist*, am wichtigsten für die Motivation der Mitarbeiter. Zugleich sind sie aus Sicht dieser Mitarbeiter aber auch schuld daran, wenn diese unzufrieden sind. 85 Prozent der für eine Studie von Gallup Deutschland befragten Arbeitnehmer sahen das so. Der Mittelmanager erscheint als ambivalentes Wesen. Auf der einen Seite bemitleiden die Forscher ihn, auf der anderen bezeichnen sie ihn als Verhinderer, als Bremser, als Teil der »Lehmschicht« eines Unternehmens. Die Rolle des Mittelmanagers: ungeliebt, aber unersetzlich.

Stefan Driesner hatte nach dem Studium nicht wirklich an Karriere gedacht, der Aufstieg in der Firma war nicht sein Lebenstraum. Er hatte sich zu Anfang überhaupt wenig Gedanken über seine Zukunft gemacht. Die Sorglosigkeit einer anderen Zeit. Driesner begann als IT-Experte bei der Post, von dort warb ihn jener Konzern ab, für den er jetzt noch immer arbeitet. »Da wurde locker das Gehalt verdoppelt«, sagt er. Heute begegnen ihm in seinem Unternehmen manche

Wer länger als drei Jahre auf einem Posten sitzt, gilt bei den Highflyern schon als verbrannt

Ende 20-Jährige, die schon zwei Jahre in Japan oder den USA gelebt haben. Er nennt sie die Highflyer, die genau wüssten, was sie wollten, deren Lebensweg nur auf Erfolg ausgerichtet sei. Denen jeder, der länger als drei Jahre auf einem Posten sitzt, als verbrannt gilt. Je länger man irgendwo verweilt, so die Logik, desto verbundener ist man mit den Kollegen, man wird Teil eines Beziehungsgeflechts. Wer weniger Verbindungen

hat, dem fällt es leichter, harte Entscheidungen zu treffen und sie auch durchzusetzen.

Driesner stieg auf, weil er fachlich gut war, nicht weil er es sich unbedingt gewünscht hatte. Als sein Konzern Ende der Neunziger China entdeckte und dort einige Werke aufbaute, wurden IT-Spezialisten wie er gebraucht. Über mehrere Jahre reiste er immer wieder dorthin, einmal stand er kurz davor, nach China umzuziehen. »Wenn du ein Heimatloser bist, wirst du herumgeschickt. Alle drei bis vier Jahre ein anderes Land. Wenn du willst, lernst du die Welt kennen.« Driesner entschied sich dagegen, wegen seiner Familie und weil er kein Heimatloser werden mochte.

Durch seine Einsätze in China wurde er Abteilungsleiter. Auf diesen Erfolg reagierte er nicht enthusiastisch, er dachte nur: »Bevor es ein anderer macht.« Nun hatte Stefan Driesner 30 Leute unter sich, führte Personalgespräche, schrieb Beurteilungen, fachlich war er fast raus. »Früher war ich ein IT-Freak.« Ein paar Jahre ohne Praxis bedeuten in seinem Bereich, dass er den Anschluss verliert. Jetzt war er zwar eine Führungskraft, aber eine ohne Spaß am Führen, und zu den IT-Entwicklungen, die ihm Spaß machten, kam er nicht mehr.

»Aus dieser Position kommst du nicht so schnell heraus«, sagt er. »Tot-Job« heißt das.

Als Chef fand Driesner sich in einer neuen Rolle wieder. Manche Mitarbeiter gingen jeden Nachmittag um halb vier nach Hause, andere schufteten bis in die Nacht. Auf einmal war er für sie verantwortlich und bemerkte seine Ohnmacht. Betriebsbedingte Kündigungen gibt es in seinem Unternehmen kaum. »Eine Abmahnung durchzukriegen, die mal sein müsste, ist ganz schwer.« Das gesamte Unternehmen existiert im Widerspruch. An der Spitze wird der CEO nach dem amerikanischen *hire and fire*-Prinzip eingestellt oder entlassen, unten genießen die Arbeitnehmer in Deutschland noch Schutz und Einfluss. Oben herrscht Kapitalismus, unten haben die Reste des deutschen Sozialstaates überlebt. Und in der Mitte reiben sich Männer wie Driesner auf.

Damals, Ende der neunziger Jahre, ging es dem Konzern nicht besonders gut. Driesner kämpfte auf der einen Seite mit dem Betriebsrat und auf der anderen mit Budgeteinsparungen. Um seine vorgegebenen Ziele zu erreichen, brauchte er Experten von draußen, für die fehlte ihm aber das Geld. »Dann merkst du, dass du die Leistung nicht mehr bringen kannst, aber den Druck kriegst du trotzdem.«

ANZEIGE

ZEIT.DE/PINNWAND

Kontakt für Anzeigenkunden:
www.zeit.de/inserieren · Tel. 030/260 68530

Accessoires

zauberhafte Blumenkinder aus dem Erzgebirge
Wendts&Kühn steht für Erzgebirgische Handarbeit par excellence. Entdecken Sie die Welt der Figuren bei PRÄSENT München
www.engel-liebhabershop.de/zeit

Beauty & Kosmetik

Kostbarkeiten der Provence
Peeling, Körperöl, Badesalz
www.provence-onlineshop.com

Bildung

ZEIT.de SCHÜLERCAMPUS
Für Schüler von 8 bis 18 Jahren
Lern-Ergebnis-Kurse
Ferien mit Köpfchen.
040/3280-1095
www.zeit-schuelercampus.de/katalog

Bücher

THOMAS HARDY • TESS • BENGLMANN
THEATERSTÜCK €28 • ROMAN €9,99
www.buchhandel.de

Delikatessen

Presshonig - direkt von Imker
für Kenner und Gourmets
www.honigpresse.de

Ernährung

Olivenkampagne, es geht los!
Neue Ernte: www.morgiane.de
www.sonnen-gruss.de

Fernreisen

Chile Reisen 6-10 Teiin.
Dr. Renate Hirschfelder
Spektakuläre Naturlandschaften intensiv erleben, einzigart. Programm; kompetente, individ. zugewandte deutsche Betreuung.
www.andes-australes.com

Garten

EXKLUSIVE GARTENMÖBEL
und Sonnenschirme frei Haus.
www.villa-schmidt.de

Geschenkideen

10-Jahres-Kalender für Sie, Ihn und Familie!
Notieren Sie Erlebnisse und Erinnerungen
Tagebuch-Kalender 2017-2026. Dattiert, Leder, Goldschnitt. 02505/9308-0
www.jahresweiser.de

Gesundheit

Gesundheit & Selbstmanagement
damit Veränderung Gewinn wird
www.motivational-interview.de

Möbel

octopus
samtsofa KONSU N ab €749,-
www.octopus-möbel.de
Octopus Handels GmbH, Lehmweg 10b, 20251 Hamburg

Internet

Hilfreiche Tipps im Netz!
von A bis Z unter
www.zeit.de/pinnwand

Interieur

CADEAU WOHNACCESSOIRES
Dekoration für Haus & Garten
www.cadeau-home.de

Mode

SCHÖNE MODE AUS NATURFASERN
Ökologisch - Modisch - Fair
www.maas-natur.de

Musikinstrumente

Feine KLANGGESTALTUNG
für Flügel und Klaviere
www.pianocandle.de

Online Shopping

Extralange Unterhemden
und Shirts für große Menschen
www.HERMKO.de

Kataloge kostenlos bestellen!
Stöbern Sie in Angeboten aus Mode, Reise, Design&Kulinarik
www.zeit.de/kataloge

Psychologie

ONLINE-THERAPEUTENSUCHE
und Psychotherapie-Portal
von pro psychotherapie e.V.
www.therapie.de

Reisen

Auf dem Göta Kanal von Norsholm nach Mariestad
Erleben Sie historische Kreuzfahrten auf Schwedens schönstem Wasserweg. Lassen Sie sich von der beeindruckenden schwedischen Natur und den kulinarischen Köstlichkeiten an Bord der Schiffe begeistern. 3-Tage Reise von Norsholm nach Mariestad inkl. Bustransfer ab/nach Stockholm bzw. Göteborg, ab 835,00 EUR.
www.nordic-holidays.de

Sport & Freizeit

Segelnachrichten von Seglern für Segler
www.webandsail.de

Weiterbildung

Beratungsweiterbildung
prozessorientiert-dialogisch
in Hamburg ab 4/2017
www.personenzentrierteberatung.de

Wohnen

DEKORATION KINDERZIMMER
zum Verschenken und Wohnen
www.ja-kids.de

Ab heute

ZEIT.DE/AUKTION

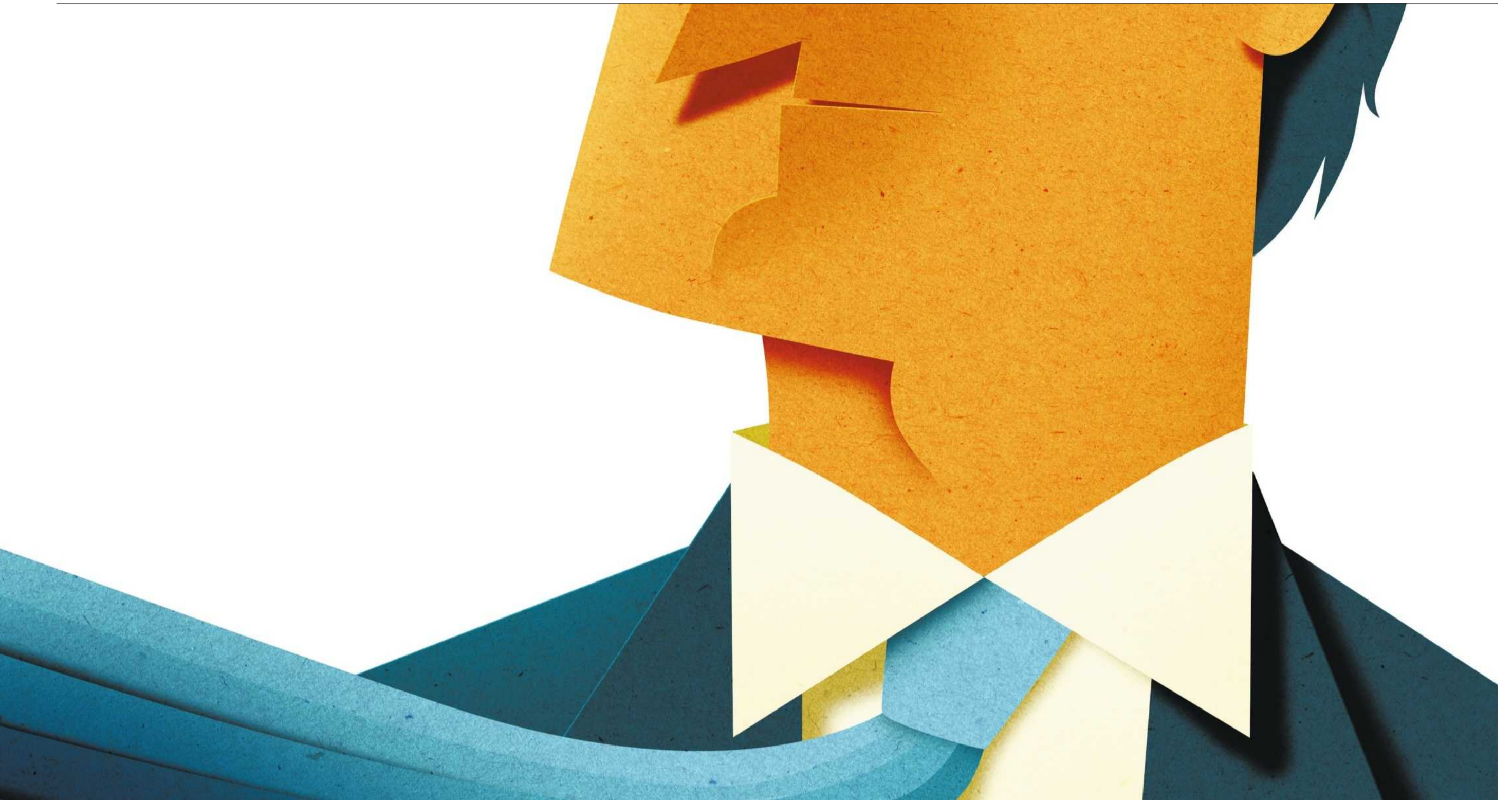
Startpreis: Ab 50% unter Listenpreis Laufzeit nur 10 Tage

3 Beauty-Boxen inkl. Beauty-Beratung in Berlin
Wir bieten 3 persönliche Beauty-Beratungen im Herzen Berlins inklusive hochwertiger Nischen-Naturkosmetik-Produkte aus unserem Onlineshop WWW.SAVUEBEAUTY.COM an. Ein Paket hat einen Wert von 250 Euro. Unsere Beauty-Experten beraten Sie gerne einen Nachmittag lang in entspannter, persönlicher Atmosphäre in unserem SECRET GREEN BEAUTY SHOWROOM und stimmen die Produkte auf Ihre individuellen Bedürfnisse ab.

| | | | |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| Ladenpreis € 250,00 | Startpreis € 125,00 | Verfügbarkeit 3x | Online-ID 2618 |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|

Anbieter:
SAVUE GmbH
WWW.SAVUEBEAUTY.COM

SAVUE
NATURAL BEAUTY AND ORGANIC SKINCARE



Also arbeitete er immer mehr, 60 bis 70 Stunden in der Woche. Nun hatte er das Gefühl, seine Tage endeten ohne Feierabend. Fortwährend bekam er Mails, aber viele richteten sich nicht an ihn, sondern an Kollegen. Es waren nur Kopien, mit denen sich alle um ihn herum absichern wollten.

Im vergangenen Jahr reiste Driesner das erste Mal seit 25 Jahren für drei Wochen in den Urlaub. Dort traf er eine Entscheidung für seine Zukunft: Er stellte sein Handy aus und hörte nur einmal am Tag die Mobilbox ab. Als er wieder ins Büro zurückkehrte, warteten da 1800 ungelesene Mails. Er löschte sie auf einen Schlag – und es geschah: nichts. Keiner der Mitarbeiter, die ihm gemailt hatten, beschwerte sich später bei ihm.

Für Driesner war das eine heilsame Erfahrung, die Erkenntnis, dass er sich und seinen Posten manchmal zu ernst nimmt. Diejenigen, die etwas ganz Dringendes wollen, rufen an, die anderen schreiben noch einmal, und der Rest erledigt sich von selbst. »Es ist nicht nur der Druck, der gemacht wird«, sagt er. »Es ist auch der Druck, den man sich selbst macht.«

Thorsten Kienast, Coach und Psychotherapeut von Führungskräften:

»Die Zeiten für Führungskräfte sind brutal. Der Druck in der globalisierten Welt ist höher geworden. Es gibt mehr Wettkampf und weniger Entlastung. Wer ein guter Verdränger ist, kann trotzdem ein gutes Leben führen. Alle anderen reiben sich auf. Die Burn-out-Vorlaufphase ist lang, sie dauert etwa zehn bis fünfzehn Jahre. Der Mittelmanager steht dabei immer im Zwiespalt: Dienst an der Gruppe versus Selbstverwirklichung.

Der Druck, den er von unten, von den Mitarbeitern bekommt, ist schlimmer, aber richtig kracht es erst, wenn auch der Druck von oben, von den Chefs, dazukommt, die Zahlen zu erfüllen. Das kann zu Ereignissen wie dem Abgaskandal bei VW führen. Die verzweifelte Idee, Technik zu manipulieren, entsteht nur, wenn du mit dem Rücken zur Wand stehst. Nicht selten sind zu solch einem Zeitpunkt bereits wichtige Unternehmensbereiche von Angst durchzogen. Angst ist heute bei sehr vielen großen Firmen einer der treibenden Motivatoren. Und wer als Manager im Spiel bleiben will, agiert loyal.«

Vor Stefan Driesner steht ein Glas Wein, ab und an nimmt er einen Schluck. Oft überlegt er seine Sätze sehr genau, manchen Fragen weicht er aus. Man kann ihn nicht begleiten, ihn nicht im Büro besuchen und auch nicht mit seinen Kollegen sprechen. Selbst in der Anonymität scheint er sich zu fürchten.

In seinem Konzern gibt es fünf verschiedene Hierarchieebenen, Driesner ist auf Ebene zwei. Er muss dort nicht nur die Finanzvorgaben erfüllen, sondern operativen Geschäft, meist sehr weit entfernt sind, bestimmen und behindern schnelle, lokale Lösungen. »So falsch die Zersplitterung war, so falsch ist nun auch die Zentralisierung«, sagt Driesner. Er hätte auf die dritte Führungsebene wechseln können. Dazu hätte er drei Jahre ins Ausland gehen

müssen, später in die Zentrale und schließlich in eine Landesgesellschaft in einer anderen Stadt. »Dann bist du Soldat und wirst fremdbestimmt.« Driesner hat zwei Kinder, die zu jener Zeit noch klein waren. Familiär wäre es schwierig geworden. Aber es ging auch darum, wie weit er bereit war zu gehen. Wie weit die Firma über sein Leben bestimmen sollte. Eine Frage wurde in seinem Kopf immer lauter: Warum sollte ich mir das antun? Die Aussicht, bald doppelt so viele Menschen zu führen, erschien ihm nicht attraktiv. »Dann musst du auch ein Schwein sein.« Schwein sein heißt für ihn, den Druck weitergeben zu können. Driesner dachte daran, wie schwer es ihm jetzt schon fiel, harte Entscheidungen zu treffen. »Wenn du weißt, der eine hatte Krebs. Und von dem anderen kennst du die Frau.« Plötzlich kam es ihm unmöglich vor, diesen Menschen schwer erfüllbare Anweisungen zu geben oder sie gar zu entlassen.

Über die Jahre musste Driesner gegenüber seinen Mitarbeitern mehr und mehr Entscheidungen der Konzernleitung vertreten, die er nicht richtig fand. Die Zentralisierung ist ein Beispiel. In der globalisierten Welt können Konzerne innerhalb weniger Augenblicke einen Produktionsstandort schließen und woandershin verlegen. Das Argument lautet stets: »Wenn ihr nicht mitmacht, fragen wir andere.« Das bringt alle zum Schweigen.

Stefan Driesner findet diese Entwicklung auch politisch falsch, zweifelt am System an sich. »Warum müssen wir fortwährend weiterwachsen?«, fragt er in die Stille seines Wohnzimmers. Es trifft ihn, wenn er erst eine Abteilung aufbauen und sie dann wieder abwickeln soll. »In meiner Generation sind nur noch wenige bereit, die nächste Stufe zu nehmen.« Die nächste Stufe in der Hierarchie würde bedeuten, sich noch tiefer zu verstricken. Je höher man aufsteigt, desto mehr macht man sich mitverantwortlich.

Dreimal sagte Driesner in Beförderungsgesprächen Nein. Irgendwann musste er sich überlegen, wie es weitergehen sollte. Also ließ er aus seiner Personalakte die »Förderaussage« entfernen. »Ich wollte raus aus dem Haifischbecken.« Er sehnte sich danach, Projekte zu leiten, die ihm Spaß machten. Früher leitete er 30 Mitarbeiter, heute sind es noch sechs.

Driesner schweigt für einen Augenblick, er sucht nach etwas Positivem. Er will nicht zu negativ, nicht zu desillusioniert klingen. Manches sei über die Jahre auch besser, lockerer geworden, sagt er dann. Als er anfang, wies ihn sein kaufmännischer Leiter an: »Kleiden Sie sich Ihrer Stellung entsprechend!« Alle Dienstreisen unternahm Driesner im Anzug. Dann kam ein neuer Vorstand, der ließ sich mit aufgekнопfem Hemd und ohne Krawatte fotografieren. Heute tragen zwei Drittel der Konzernmitarbeiter Jeans. Früher zeigte die Dicke der Schreibtischplatte an, wie wichtig man ist. Bei fünf Zentimetern hatte man es an die Spitze geschafft. Auch die Anzahl der Fensterachsen spielte eine bedeutende Rolle. Einzelbüros mit zwei Fensterachsen galten als das Ziel. Die Werkleiter waren Fürsten, deren Fahrer jeden Tag den Wagen putzten.

Stefan Driesner arbeitet jetzt wie viele andere in einem Großraumbüro. Seine Assistentin sitzt ihm direkt gegenüber. Sie kann jedes Telefonat mithören. »Manche Gespräche entwickeln sich, dann musst du entweder rausgehen oder überlegen, ob du jetzt mal drei gerade Sätze sagen kannst.« Vieles ist dadurch offener, transparenter geworden, anderes aber auch oberflächlicher und komplizierter.

Die Arbeitssprache in Driesners Konzern ist Englisch. »Da bleiben einige Informationen auf der Strecke.« Viele Software-Anwendungen der Firma werden in Indien programmiert und nicht mehr in Deutschland. Also muss auch Driesner seine Fragen und Forderungen in Englisch verfassen. Die meisten aber schicken ihre Texte nach Polen, dort werden sie

übersetzt und von da nach Indien geschickt. Am Ende dieser Reise sind sie oft unverständlich. »Das ist wie stille Post«, sagt Driesner. »Wenn du die Antworten bekommst, rennst du schreiend durchs Büro.« Aber so ist es billiger. Viele in seiner Generation kämen mit den Neuerungen schwer zurecht, meint Driesner. Einige seiner Kollegen verabschieden sich schon mit 58 Jahren in den Vorruhestand.

Torsten Kronshage, Leiter Hochschulprogramme, seit 1986 beim amerikanischen Konzern IBM

»In meinem Team sind 30 Mitarbeiter, die an unterschiedlichen Orten arbeiten. Unter Druck stehen wir alle – unter dem Kostendruck, dem Druck, gute Fachleute auszubilden, die richtigen Talente zu finden und zu fördern. Unsere Berufsanfänger sind immer jünger. Früher dauerte es bis zum Abitur ein Jahr länger, dann kam der Wehrdienst. Heute sind die meisten mit 20 oder 21 Jahren schon fertig mit der Ausbildung oder dem Bachelorstudium. Das hat auch die Führungskultur verändert. Sie ist weniger autoritär und viel kooperativer geworden.

Als Chef habe ich kein eigenes Büro mehr und keinen festen, sondern nur noch einen bevorzugten Arbeitsplatz. Abends packe ich meine Sachen in einen Schrank, das dauert eine Minute. Bei uns hat jeder einen Laptop und ein Smartphone, darauf kann man jede beliebige Festnetznummer legen. Und meine Termine vereinbare ich selbst, dazu brauche ich keine Sekretärin. Ich bin ein Teil des Teams. Statussymbole gibt es bei IBM nicht mehr. Ich glaube, je deutscher eine Firma ist, desto mehr Statussymbole gibt es noch.

Heute ist die digitale Repräsentation wichtig: Wie viele Kontakte hast du bei Xing? Einen Personalleiter mit Vorzimmer kann ich mir nicht mehr vorstellen. Wir sind alle per Du. Man muss sich nicht miteinander anfreunden, aber es bringt ein besseres Teamgefühl und einen lockereren Umgangston. In unseren weltweiten Teams sprechen wir so wie Englisch miteinander und reden uns mit Vornamen an.

In dieser agilen Welt sollte ein Mittelmanager seinem Team die mit der Geschäftsleitung abgestimmte Strategie vorgeben. Seine Mitarbeiter wiederum sind die Fachexperten, und denen sollte er die Verantwortung für ihre Aufgaben überlassen. Ein guter Chef ist heute derjenige, der seine Mitarbeiter begleitet, ihnen zuhört und ihnen regelmäßiges Feedback gibt. Eine Art Coach.«

Driesners Hände liegen auf dem Tisch, die Sonne geht allmählich unter, taucht seinen Garten ins Zwielicht. Im Augenblick bereitet er seine Jubiläumsrede vor. Es wird eine Gratwanderung werden. »Sehr viele im mittleren Management haben innerlich längst gekündigt«, sagt er. Auch er hat das Gefühl, dass er sich kaum einbringen kann. Früher hat er persönlich mit den Kunden gesprochen, Lösungen vielleicht sogar selbst speziell für sie programmiert. Heute gibt es für alles eine eigene Abteilung. Eine Abteilung nimmt die Aufträge an, die nächste entwickelt eine Lösung, und eine weitere setzt sie um. Jahrelang hat Driesner die Ergebnisse seiner Arbeit gesehen. Sie hatten etwas mit ihm zu tun. Nun erlebt er sie nicht mehr. Aber auch die Kunden sind jetzt oft unzufrieden, weil die Produkte nicht mehr genau auf

sie passen. »Dann fühlst du dich eigentlich nicht verantwortlich, bleibst aber trotzdem der Abteilungsleiter, der verantwortlich ist.«

Gern erinnert sich Stefan Driesner an seine Reisen nach China, Russland, Mexiko. Er konnte Mitarbeiter einstellen, millionenschwere Verträge verhandeln. »Das wäre heute undenkbar.« Heute gibt es für alles Dienstleister. Sein Konzern muss sparen, Rendite bringen. Es geht dabei vor allem um Zahlen, die kurzfristig verbessert werden müssen. Seit dem Börsengang des Unternehmens um die Jahrtausendwende werden alle drei Monate die Quartalszahlen herausgegeben. Als Driesner begann, war die Veröffentlichung der Bilanz noch ein Ereignis, das einmal im Jahr stattfand – scherzhaft das »Septemberwunder« genannt, weil dann auf einmal alles so schön aussah. Jetzt wird alle drei Monate ein Wunder erwartet. Auch Transparenz kann Druck erzeugen und Angst – auf allen Ebenen.

An der Spitze von Driesners Konzern steht nach amerikanischem Prinzip der CEO. »Ein Schleuderposten«, sagt Driesner und beschreibt, wie sich das auf die Führung des gesamten Unternehmens auswirkt: Der CEO entscheide etwas, aber bis das nach unten durchgedrungen sei und umgesetzt werde, sei schon der Nächste da, der wieder neu entscheide. Während der Druck von oben nach unten weitergegeben werde, gelange aber die Kritik von unten nicht nach oben. So entsteht in der Konzernleitung ein Bild falscher Zufriedenheit, weil sich kaum einer traut, ihr die Wahrheit zu sagen. Auch Stefan Driesner hatte diesen Mut in seiner Berufslaufbahn nur selten. Er baute ein Haus, kaufte ein weiteres. Einer, der Kredite abbezahlt, kritisiert nicht.

Schon öfter hat Driesner seinem Vorgesetzten bestätigt: Du hast recht! Und dabei das Gegenteil gedacht. Die Frage bleibt: Wie lange hält man es durch, sich so zu verbiegen?

Driesner führte die innere Zerrissenheit vor ein paar Jahren bis kurz vor den Burn-out, die Erschöpfungsdepression. Bereits morgens fühlte er sich zerschlagen, hatte starke Rückenschmerzen, grübelte, was er noch anfangen könnte mit sich und seinem Leben, welche Alternativen er hätte. Ein Kollege wechselte zu einem mittelständischen Unternehmen. Der konnte sich da zwar mehr einbringen. Aber dort durchschritt der Firmeninhaber allabendlich die Räume und schaute, ob jemand vergessen hatte, das Licht auszuschalten. Wenn ja, gab es Ärger.

Stefan Driesner weiß, dass es ihm trotz allem sehr gut geht. Das hohe Gehalt, alle drei Jahre der neue Dienstwagen, das Haus. Also zieht er sich zurück. »Wenn du alles tapfer durchhältst, hast du ausgesorgt.« Probleme oder Zweifel offen auszusprechen oder damit gar an die Öffentlichkeit zu gehen, das verstößt gegen die Gepflogenheiten. »Das Scheitern zuzugeben ist nicht ein vogue«, sagt Driesner.

Markus Baumanns, Unternehmensberater

»Die wenigsten Mittelmanager oder Unternehmen wollen über ihre Schwierigkeiten reden. Das Schweigen ist aber ein Teil des Problems. Gerade die Mittelmanager sind vielfach zermürbt von den Erwartungen von oben und unten. Zermürbt als ihre CEOs. Momentan ist der Druck durch die Digitalisierung besonders hoch. Mehr Unternehmen, als man glaubt, sind weit davon entfernt, sie wirklich zu meistern. Acht von zehn deutschen Mittelständlern erzielen keinerlei Umsätze über den digitalen Vertriebsweg. Viele Firmen erledigen ihre Bestellungen noch per Fax.«

Die alten Hierarchien funktionieren nicht mehr. Der klassische autoritäre Chef ist ein Auslaufmodell. Reine Basisdemokratie geht in einem Unternehmen aber auch nicht. Die Mittelmanager sind deshalb eigentlich entscheidend, weil sie ein realistisches Bild davon haben, an welchen Stellen es knirscht. Sie müssten die Veränderungen steuern. Je größer das Unternehmen ist, umso mehr sind sie aber darauf getrimmt, einen hohen Prozentsatz ihrer Zeit darauf zu verwenden, interne Angriffe abzuwehren und Besitzstandswahrung zu betreiben. Der Fokus ist: Wie sichere ich mich ab? Und nicht: Wie gestalte ich? Und die, die verändern wollen, erhalten allzu oft kein oder nur ein lauwarmes Feedback vom Vorstand. Mangelndes Feedback ist gleichbedeutend mit: keine Wertschätzung erfahren. Und wer nicht wertgeschätzt wird, erreicht nichts und brennt aus.«

Für Stefan Driesner sind die Machtkämpfe »Teil des Tagesgeschäfts«. Ein älterer Mitarbeiter seiner Abteilung etwa denkt, er sei besser geeignet für Driesners Posten und boykottiert seinen Chef subtil. Wenn Driesner ihn am Montag fragt, wie weit er mit seinen Aufgaben gekommen sei, weicht er aus. Wenn dann die Arbeit nicht rechtzeitig fertig wird, beschuldigt er Driesner, der hätte ihm nicht genügend Informationen gegeben. »Das raubt viel Kraft und Zeit und führt zu nichts«, sagt Driesner.

Seit drei Jahren hat er selbst einen neuen jüngeren Chef, der sitzt in einer anderen Stadt, ruft ihn aber mehrmals täglich an. Die beiden verstehen sich nicht besonders gut. »Ich komme menschlich nicht an ihn heran«, sagt Driesner leise.

Seine Frau tritt mit einem Tablett ins Wohnzimmer, es gibt Abendbrot. Sie arbeitet wie er Vollzeit. Jahrelang zog sie die beiden Kinder faktisch allein auf. Driesner reiste jede Woche für zwei bis drei Tage in eine andere Stadt und einmal im Monat ins Ausland. Selbst wenn er zu Hause weilte, war er nicht wirklich anwesend. »Ich war emotional aufgebraucht«, sagt er. Driesners Kinder sind inzwischen erwachsen, beide hätten im Konzern anfangen können. Sie lehnten ab. Driesners Firma ist nicht mehr angesagt genug.

Driesner hat jetzt Schwierigkeiten, freie Stellen zu besetzen. Die Jungen, die er braucht, gehen zu Start-ups. Die sind weniger hierarchisch strukturiert, kleiner, freier. Stefan Driesner hat in der jungen Generation zwei Extreme ausgemacht: die Karrieristen und die, die mehr Freiheit und Freizeit wollen.

Seine Kinder arbeiten nun bei Start-ups. Sie verdienen dort weniger, können aber mehr mitbestimmen und haben mehr Zeit für ihre Familien. Eine Absage an das System des Vaters. »Ich war nicht immer ausgeglichen«, sagt Driesner. Ihn haben lange der Stolz auf seine Firma, seine Stellung und sein Status durch Zeiten des Zweifels getragen. Und sein eigener Vater, ein Wissenschaftler, war stolz auf ihn. Eine Generationsfolge. Wenn der Stolz auf die Firma schwindet, verliert das Prinzip der Väter seinen Wert. Driesner sagt: »Die Jüngeren ticken jetzt anders.«

Aber auch Stefan Driesner tickt jetzt anders. Er arbeitet nur noch 50 Stunden, sitzt öfter mal in seinem Garten. Gerade hat er sich einen Citroën gekauft, seine Nachbarn fragten, ob sich sein Konzern nichts Besseres mehr leisten könne. Und Driesner war das vollkommen egal.

Weitere Informationen im Internet: www.zeit.de/management

Kommende Woche in der ZEIT:
Ein Interview zu Führung und Ethik