

| [Sonntagszeitung](#) | «Sandwich-Chefs» unter Druck: Beförderte warnen vor der Aufstiegsfalle

Abo [«Sandwich-Chefs» unter Druck](#)

Beförderte warnen vor der Aufstiegsfalle

Endlich Teamchef oder Abteilungsleiterin! Und dann fängt der Stress erst richtig an. Über den schwierigen Job zwischen Mitarbeitenden und Top-Kader.



[E-Paper](#)

[Leserangebote](#)

[Leserreisen](#)

[Monatsquiz](#)

[Aboshop](#)

Schon ausprobiert? ✕
Neu können Sie Abo-Artikel an Freunde verschenken.



Das Management im Nacken, die Belegschaft vor Augen: Das mittlere Kader kämpft an mehreren Fronten.

Illustration: Stephan Schmitz

Wer träumt als einfacher Angestellter nicht ab und zu davon: dass man eines Tages vom Management ins Büro gerufen wird und mitgeteilt bekommt, man leiste gute Arbeit und werde darum befördert. Zum Teamchef, zur Filialverantwortlichen oder zur Abteilungsleiterin. Man fühlt sich geehrt. Endlich eine Anerkennung für den jahrelangen Einsatz. Und natürlich: mehr Lohn!

Man nimmt das schmeichelhafte Angebot dankend an und weiss im Geiste bereits, wie man mit seinen Leuten umgehen will: wertschätzend und empathisch. Man nimmt sich vor, regelmässig Danke zu sagen. Die jungen Talente will man fördern, die Leistungsträger halten.

Voller Elan startet man ins neue Amt als Chef oder Chefin im mittleren Kader – und was dann folgt, ist nicht halb so glamourös, wie es von aussen aussah: Stress, Ansprüche von allen Seiten, viel Verantwortung, wenig Macht.

«Man ist an so vielen Fronten am Kämpfen»

Das grösste Missverständnis, sagt Stefan Bürgin*, sei die Vorstellung, als Chef habe man mehr Freiheiten. Der 49-jährige Jurist führt ein kleines Team von sechs Personen in der kantonalen Verwaltung.

«Was mir am meisten zu schaffen macht, ist, dass ich so fremdbestimmt bin. Als einfacher Mitarbeiter ist man einzig seinem Vorgesetzten verpflichtet. Als Chef aber ist man von zahlreichen Leuten abhängig. Vom eigenen Team, von den Vorgesetzten im Führungsgremium. Man ist an so vielen Fronten am Kämpfen. Verzettelt sich, kann sich auf nichts konzentrieren.»

Wer seinen Job gern macht, muss sich gut überlegen, ob er in die Führung will. Für die Aufgaben als Jurist, die ich mit Herzblut mache, bleibt mir praktisch keine Zeit. Stattdessen: Sitzungen, Probleme, Projekte für meinen Chef, den Abteilungsleiter. Als ich die Beförderung angenommen habe, war ich mir wenig bewusst, wie stark der Führungsjob von den Leuten im Team abhängt. Ein tolles Team zu führen, kann sehr erfüllend sein – aber schwierige Mitarbeitende, wie ich sie lange hatte, sind unglaublich kräftezehrend.

Ich denke, ich bin meinen Leuten insgesamt kein schlechter Chef. Doch es ist ein Abnützungskampf. Nach zwei, drei Jahren war bei mir die Luft raus. Ich spürte, wie ich dünnhäutiger wurde. Ich brenne aus in diesem Job. Das habe ich meinem Chef gesagt. Am liebsten würde ich als einfacher Mitarbeiter zurück ins Team. Da fällt mir kein Zacken aus der Krone. Auch finanziell: Ich bekomme 4000 Franken mehr Lohn pro Jahr. Darauf könnte ich verzichten.

Was mich zurückhält? Mein Pflichtgefühl gegenüber dem Chef. Er zählt auf mich. Aber länger als zwei Jahre werde ich den Job kaum mehr machen. Ich mag es ruhig und planbar. Der Alltag als Vorgesetzter ist das nicht.»

Das mittlere Kader, an der Schnittstelle zwischen Belegschaft und Topkader, befindet sich zwischen den Fronten. Von oben gibt das Management Entscheide und Leistungsziele durch, die im eigenen Team durchzusetzen sind. Von unten kommt die Erwartung, im Namen der Untergebenen in der Teppichetage zu lobbyieren und sich für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen. Unbeliebtestes Ämtli: Mitarbeitergespräche. Man wird damit vielen Forderungen (mehr Lohn, mehr Wertschätzung, weniger unbeliebte Aufgaben) konfrontiert, für die man eigentlich Verständnis, aber weder Geld noch Kompetenzen hat.

Studien belegen, was sich Angestellte, die endlich befördert werden möchten, schlecht vorstellen können: Führungspositionen machen nicht glücklich – oft sind sie sogar ungesund für die Psyche. Vor einigen Jahren zeigte eine australische

Langzeitstudie mit rund 2000 Kaderleuten, dass ein beruflicher Aufstieg nur kurzfristig ins Hoch führt. Spätestens drei Jahre nach der Beförderung war die Euphorie verfliegen – der höhere Lohn und der Statusgewinn vermochten den Stress und die langen Arbeitstage nicht aufzuwiegen.

In einer Befragung von über 300 Führungskräften durch die Stiftung Dr. Jürgen Meyer in Köln, die sich auf die Förderung des mittleren Managements spezialisiert hat, wünschten sich 2018 zwei Drittel des mittleren Kaders mehr Handlungsspielraum, um die Sandwich-Position besser meistern zu können. Nur 40 Prozent waren zufrieden mit ihrem Gehalt.

Können wir noch Freunde sein?

Sibyl Schädeli ist Karriereberaterin und Coach für Führungsentwicklung. Die Sandwich-Position des mittleren Kaders sei in ihren Beratungen ein zentrales Thema, weil sie so anspruchsvoll sei. Wer bestehen will, muss fachlich, menschlich und organisatorisch viel mitbringen. Schädeli sagt: «Meiner Erfahrung nach haben es Externe oft einfacher, weil sie direkt in die Rolle einsteigen können.» Wer hingegen aus dem Team aufsteigt, kann sich durch private Verhandlungen gehemmt fühlen.

Vor allem Frauen täten sich manchmal schwer mit dem Rollenwechsel, beobachtet Schädeli. Mitarbeiterinnen führen mehr enge Freundschaften am Arbeitsplatz und fürchten sich stärker vor einem Liebesentzug durch ihre Ex-Teamkolleginnen, wenn sie ins Einzelbüro einziehen oder plötzlich mit wichtigen Leuten zum Lunch gehen. «Das hält manche Frauen davon ab, eine Beförderung anzunehmen, oder sie nehmen sie nicht im eigenen Team wahr», sagt Schädeli.

«Wahrscheinlich müsste ich mich stärker abgrenzen»

Auch Céline Pfister* (34) musste die Frage klären, ob ihre Freundschaften zu Teamkolleginnen weiterhin bestehen können. Seit Frühling leitet sie eine Abteilung von 14 Leuten in der öffentlichen Hand.

«Am ersten Tag als Chefin setzte ich mich morgens statt wie üblich zu meinen Kolleginnen und Kollegen in mein eigenes Büro. Es war mit meinem Namen angeschrieben. Das war ein spezielles Gefühl. Allein im Einzelbüro, während draussen das Team sitzt: Das kann man auch sinnbildlich verstehen. Führungskraft zu sein, ist manchmal ein einsamer Job. Etwa wenn ich mir nach Teamsitzungen Gedanken mache, ob es gut gelaufen ist.

Man muss sich bewusst sein, dass eine Beförderung private Kontakte zu Teamkollegen beeinflusst. Ich habe dieses Thema gegenüber jenen angesprochen, mit denen ich befreundet bin. Mir ist wichtig, dass sie wissen: Wenn sie mich an Geburtstagspartys oder Apéros einladen, bin ich nach wie vor gerne dabei. Aber es ist okay, wenn sie mich nicht mehr dabeihaben wollen.

Wie ich mir das Chefinnensein vorstellte, als ich mich auf die freie Stelle bewarb? Ich wusste, dass man oft eine Art Sekretärin des eigenen Teams ist: Man muss Administratives erledigen, viel organisieren. Hingegen war mir nicht bewusst, wie oft man ins Leere arbeitet. Man entwickelt strategische Ideen, dann dauert es lange, bis sie von oben abgesegnet werden – vielleicht werden sie nie umgesetzt.

Was ich auch unterschätzt habe: wie stark ich exponiert bin. Wenn ich etwas sage, löst das etwas aus bei den anderen. An Teamsitzungen muss ich zuvorderst stehen. Mich jeden Tag mit so vielen Menschen auseinanderzusetzen, kostet mich mehr Energie als erwartet, zumal ich ein introvertierter Mensch bin.

Abgrenzung ist ein schwieriges Thema. Ich frage mich oft: Wie viel liegt in meiner Verantwortung, und wo müssen die Mitarbeitenden sich selbst vor Überlastung schützen? Wahrscheinlich

müsste ich mich stärker abgrenzen. Solche Dinge kann ich mit einem externen Coach besprechen, den wir Führungskräfte zur Verfügung gestellt bekommen. Das ist sehr wertvoll. Ich fühle mich gut unterstützt.»

Während sich die neuen Arbeitsgewohnheiten nach der Pandemie – mehr Homeoffice, flexibleres Arbeiten – für viele Angestellte positiv auswirkten, bedeutet das für Mittelmanager vor allem: mehr Stress. Die Personalführung ist komplexer geworden. Virtuelle Sitzungen, Chatnachrichten statt Telefonanrufe, Mitarbeitende, die nicht mehr ins Büro kommen. In der hybriden Arbeitswelt scheinen Sandwich-Manager noch stärker auszubrennen, das legen aktuelle Umfragen im mittleren Kader in Deutschland ↗ und den USA ↗ nahe.

Schlechter Schlaf ist ein Warnsignal

Doch wie lange soll man durchhalten, wenn man schon nach drei Monaten das Gefühl hat, der Führungsjob raube einem den letzten Nerv? Der Einstieg sei oft hart, sagt Sibyl Schädeli. Sie erlebt Kaderleute, die nach kurzer Zeit den Bettel hinschmeissen wollen, weil sie überfordert sind. Sie plädiert jedoch dafür, sich rund eineinhalb Jahre Zeit zu geben. Erst dann sei man richtig eingearbeitet, habe alles – Mitarbeitergespräche, Budgetpläne – einmal durchgespielt.

Sie frage, sagt Schädeli, ihre Klienten stets nach dem Schlaf. Wenn dieser vor lauter Stress am Cheffinnenpult leide, müsse man handeln.

«Ich muss es ausbaden, wenn Projekte schief laufen»

Diese Erfahrung machte auch Thomas Schmid* (37). Als Geschäftsleiter einer Informatikfirma mit einigen Dutzend Mitarbeitenden ist er zwar in der obersten Führungsebene – doch

auch er mühte sich vor allem an der anspruchsvollen Personalführung ab.

«Lange war ich als Projektleiter für die wichtigsten Kunden der Firma verantwortlich. Anfang Jahr übernahm ich die Geschäftsleitung. Die letzten Monate haben mich stark belastet, ich habe schlecht geschlafen. Ich habe mich aufgerieben am Umgang mit den Mitarbeitenden. Wir wollten sehr modern sein, aber sind damit wohl gescheitert. Jetzt wird der Umgang in der Firma eher wieder klassischer.

Die Verschiebung der Macht zu den Mitarbeitenden ist krass. Wir sind abhängig von guten Leuten. Wir müssen sie extrem hegen und pflegen, teilweise leisten sie aber sehr wenig. Wir machten schlechte Erfahrungen mit Leuten, die viel im Homeoffice arbeiten. Sie kündigen schneller, und auch die Qualität der Arbeit stimmt nicht immer.

Ich musste es ausbaden, wenn die Projekte schiefgelaufen sind. Irgendwann mag man sich nicht mehr gegen die Ausflüchte wehren. Nun gebe ich die Leitungsfunktion wieder ab. Oft höre ich ähnliche Geschichten von Kollegen aus dem Studium. Viele wollen oder können den Schritt zurück aber nicht machen.»

Was können Unternehmen tun, um Frust bei ihren Kaderleuten zu vermeiden? Wahrscheinlich dasjenige, was jeden zwischenmenschlichen Umgang erleichtert: Erwartungen klären, Unterstützung und Feedback anbieten. Und im Zweifelsfall ein ehrliches Nein zu einer Beförderung zu schätzen wissen.

*Namen geändert

Mehr News & Geschichten

SonntagsZeitung

Dieser Text stammt aus der aktuellen Ausgabe. Lesen Sie die komplette SonntagsZeitung hier im E-Paper. ↗

Tina Huber schreibt seit 2014 für die Redaktion Tamedia, seit 2017 im Ressort Gesellschaft. Sie ist Historikerin und hat zudem ein Übersetzerstudium absolviert. [Mehr Infos](#)

 @tina__huber

Jorgos Brouzos ist seit 2015 Wirtschaftsjournalist bei Tamedia. Seit November 2022 ist er stellvertretender Ressortleiter des Wirtschaftsteams. Er berichtet hauptsächlich über den Schweizer Finanzplatz und den Rohstoffsektor. Er hat an der Universität Zürich Politikwissenschaften studiert. [Mehr Infos](#)

 @jorgosbrouzos

Fehler gefunden? [Jetzt melden.](#)

22 Kommentare