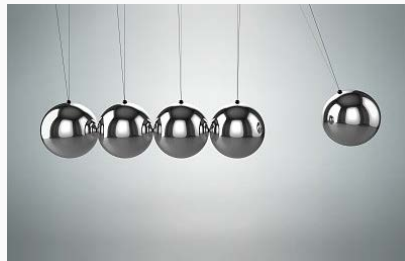


Von Jochen Mai am 11. Februar 2012 - 1:06 Uhr // 6 Kommentare

Wie im Sandwich – Die vergessenen Leistungsträger auf der zweiten Führungsebene

EIN GASTBEITRAG VON DER AUTORIN GUDRUN HAPPICH

Das Team ist sauer auf seinen Leiter Herr K., Chief Information Officer in einem großen IT-Unternehmen. Er klagt, unzureichend über die strategischen Entscheidungen von „denen da oben“ informiert zu sein und zudem in seiner Leistung nicht genug wahrgenommen zu werden. Herr K. versucht die Wogen zu glätten und denkt insgeheim: „Sie haben absolut recht. Auch ich fühle mich in die Unternehmensstrategie viel zu wenig eingebunden.“ Am Abend wird er beim Business Dinner versuchen, dem Vorstand des Unternehmens die Leistung seines Team „durch die Blume“ näher zu bringen und zugleich mehr über die grundsätzliche Marschrichtung zu erfahren. Mit diplomatischem Geschick gelingt ihm das, er bekommt aber im Gegenzug wie so oft eine unpopuläre Entscheidung mit auf den Weg, die er am nächsten Tag „nach unten“ durchsetzen muss.



Die Führungskräfte auf der zweiten Führungsebene, also zwischen mittlerem und Top-Management, haben es schwer. Als Führungskräftecoach habe ich es überdurchschnittlich häufig mit den Managern in dieser Sandwichposition zu tun. Sie haben für mich eine der wichtigsten Schlüsselpositionen im Unternehmen inne. Sie sind Motor für Wachstum und Innovation. Ich denke sogar, dass sie wichtiger für den Unternehmenserfolg sind als das Spitzen-Management.

Komischerweise fristen sie aber zugleich ein Schattendasein. In den Medien wird eher selten über sie berichtet. Zudem gibt es für sie oft intern weniger Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung, als etwa für das mittlere Management. Und auch extern gibt es kaum Angebote für diese Manager, die oft ackern bis zum Umfallen. Häufig herrscht die Meinung: *die Probleme dort sind auch nicht anders als auf den anderen Führungsetagen.*

Nach oben und unten führen – der Spagat der F2

Ich gebe zu, das ärgert mich. Und

ARCHIV

LESESTOFF

Beratung & Vorträge



- Erzielen Sie mehr Erfolg und nachhaltige Reichweite in Social Media und buchen Sie mich für:
- Strategieberatung
- Konzeptentwicklung
- Corporate Blogs
- Content Strategien
- Employer Branding
- Teamschulungen & Workshops
- Keynotes & Konferenzen



Jochen Mai

Corporate Social Media

ich fühle mich ein bisschen wie der Anwalt dieser Mittler zwischen den Welten. Deshalb habe ich mit meinem Galileo-Institut vor kurzem eine Umfrage gestartet: Gibt es eine spezifische Problematik der zweiten Führungsebene?

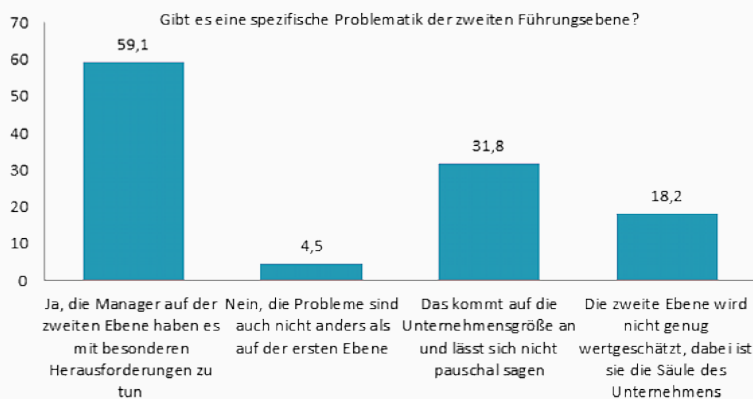
Ergebnis: Mit 59 Prozent findet eine Mehrheit der Befragten – "Ja, es gibt besondere Herausforderungen auf der zweiten Ebene." 18,2 Prozent der Teilnehmer halten die zweite Ebene sogar für die Säule des Unternehmens und finden, dass ihr nicht genug Wertschätzung entgegengebracht wird. Die zweitgrößte Gruppe (31,8 Prozent) glaubt, dass die Existenz einer spezifischen Problematik der zweiten Führungsebene von der Unternehmensgröße abhängig ist.



3 Hörbücher zu gewinnen!

Gewinnen Sie eines von drei Exemplaren von Gudrun Happichs Buch „Ärmel hoch!“

als Hörbuch. Dazu müssen Sie lediglich einen Kommentar hinterlassen und beschreiben, was Sie sich davon versprechen. Unter allen Kommentatoren verlosen wir bis Ende der Woche, Freitag, 12 Uhr, ein Freiemplar des Hörbuchs. Die Gewinner werden via E-Mail benachrichtigt, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



Bei den besonderen Herausforderungen wird insbesondere der Spagat der F2-Führungskräfte zwischen den vollkommen unterschiedlichen Erwartungen und Interessen im mittleren und im Top-Management genannt. Sie führen nach oben und unten, lenken nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Vorgesetzte. Eine der anspruchsvollsten Aufgaben ist es, wichtige Anliegen so nach oben weiter zu reichen, dass diese dort gesehen und gehört werden. Nur wenn in der Führungsspitze die Vorgänge gut abgestimmt sind, können in den unteren Ebenen die Geschäfte abgewickelt werden. Die Manager der zweiten Ebene übernehmen die gesamte Zuarbeit für die erste Führungsebene und übersetzen die oben verkündeten Strategien in operative Maßnahmen. Dabei haben sie es mit ganz unterschiedlichen Spielregeln und einer grundsätzlich anderen Art zu denken und zu kommunizieren zu tun.

Besagter Herr K. aus der IT-Branche zum Beispiel formuliert das so:

Die oberste Ebene kommt immer weniger aus dem „Fach“. Ich habe die schwierige Aufgabe die Potentiale der IT nach oben dem Vorstand gegenüber zu vermitteln, gleichzeitig dem fachlich geprägten Mittelmanagement das Business näher zu bringen.

Die Manager der zweiten Ebene müssen also beide Codes beherrschen und irgendwie einen Ausgleich schaffen. Sie fühlen sich trotz dieser manchmal zermürenden Doppel-Rolle wenig wertgeschätzt und oft schlecht informiert, haben das Gefühl als Puffer missbraucht zu werden. Zudem klagen viele über mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten, da die Positionen ganz oben oft auf Lebenszeit vergeben seien. Das führt in der Konsequenz häufig zu Selbstzweifeln und noch mehr ackern – ein Teufelskreis, der übel enden kann.

Auf der Wunschliste der Umfrageteilnehmer stehen denn auch mehr Wertschätzung und Rückhalt von der ersten Ebene – und mehr Zeit! Zum Denken und eine bessere Vorbereitung auf die Führungsrolle ganz oben.

Mehr Zeit für Sandwich-Manager!



Sociale Media Strategien, Tipps, Checklisten, Guidelines und Themenpläne für Unternehmen.

Die besten Tipps für Berufseinsteiger



- Stellenanzeigen dechiffrieren
- Jobmessen-Ratgeber
- Praktikum-Führer
- Berufseinstieg nach der Uni
- Probezeit Tipps
- Befristeter Arbeitsvertrag
- Personal Branding: Die Eigenmarke



Die besten Jobs - jetzt finden!

Beruf / Stichwort Ort (mit Umkreis)
z.B. Ingenieur, Marketing Bitte Ort eintragen

Die besten Traumjobs von allen Jobbörsen auf einen Blick. Tagesaktuell recherchiert und präsentiert von karrierebibel.de

Lass uns Freunde sein!

Karrierebibel
Gefällt mir

16.839 Personen gefällt Karrierebibel.

Soziales Plug-in von Facebook

Ich denke, diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die ihre Leistungsträger auf der zweiten Ebene nicht verlieren wollen, schleunigst aktiv werden sollten. Ein Fallbeispiel aus der Coaching-Praxis: Eine unzufriedene, da unzureichend wertgeschätzte Führungskraft der zweiten Ebene wurde vom Mitbewerber erfolgreich ins Top-Management abgeworben. 40 (!) Mitarbeiter folgten, man kann sich vorstellen, was das für das Unternehmen bedeutete...



Zunächst sollten Unternehmen das Bewusstsein für die besondere Rolle dieser Manager schärfen. Wenn sie ihre besten Kräfte halten wollen, müssen sie beginnen die F2-Ebene mit ins Boot zu holen, diese wichtige Schnittstelle miteinzubeziehen, ihr zuzuhören. Das undurchlässige Top-Management muss die F2'ler fördern und aufhören, sie abzublocken. Nur so sind Innovation und Wachstum langfristig möglich, denn: Die zweite Führungsebene wird meines Erachtens künftig noch wichtiger für dem Unternehmenserfolg werden.

Dann ist eine konsequent betriebene Führungskräfteentwicklung von Nöten. Potentialanalysen helfen der Führungskraft dabei, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und sie gezielt einzusetzen. Frustration, das Gefühl gegen eine Wand zu rennen, permanente Überschreitung des Leistungslimits und in der Konsequenz innere und äußere Kündigung werden so gar nicht erst entstehen. Zudem müssen den Sandwich-Managern attraktive Stellen im Unternehmen auch auf der obersten Ebene offen stehen.

Ich sehe aber durchaus auch die F2-Führungskräfte selbst in der Verantwortung: Sie müssen sich mehr Gehör schaffen und sich für ihre Interessen einsetzen. Und sie sollten sich zunächst ihrer wichtigen Position im Unternehmen bewusst werden.

Es ist eine unglaublich nützliche und wichtige Qualifikation und Leistung, Brücken bauen zu können. Das Einfühlungsvermögen in verschiedene Rollen schlüpfen zu können und dabei zugleich authentisch zu bleiben, ist beileibe nicht jedem gegeben. Ihr Selbstverständnis muss weg vom passiven Puffer, der für alles, was schief geht, gerade stehen muss, und für Erfolge nie die Lorbeeren erntet. Hin zum Brückenbauer, der seine Rolle aktiv gestaltet, sich selbst so den Druck nimmt, Leichtigkeit und Freiheit zurückgewinnt.

Apropos: Wie sind Ihre Erfahrungen auf der zweiten Ebene? Mich interessiert Ihre Meinung. Gerade führe ich dazu in meinem Blog eine neue Umfrage durch, die sich an Leistungsträger aller Führungsebenen und Experten in Schlüsselpositionen wendet: [Was wünschen Sie sich für den Führungsalltag 2012?](#) Ich freue mich, wenn Sie an der Umfrage teilnehmen.

Über die Autorin

Gu^{drun} Happich ist Executive Coach und Inhaberin von [Galileo](#) in Köln. Sie coacht nicht *auch*, sondern ausschließlich – und zwar Leistungsträger an der Spitze und auf dem Weg dorthin. Auf ihrem [Leistungsträger-Blog](#) veröffentlicht sie regelmäßig Impulse zum Thema Führung und Karriere. 2011 ist ihr Erfolgsbuch „Ärmel hoch. Die 20 schwierigsten Führungshemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken“ erschienen. Seit kurzem ist es auch in einer ungekürzten Hörbuchfassung erhältlich. Wir verlosen hier drei Exemplare (siehe Kasten oben).



Erfolgreich studieren!



Die besten Tipps zu Bachelor, Master, MBA und Weiterbildung

Beliebte Artikel



Teamarbeit: 11 kaum bekannte Fakten



Powerpoint & Co.: Tipps für bessere Präsentationen



Denksport: 50 Brainteaser für Jobinterviews



Smalltalk

Smalltalk-Tipps: Die besten Gesprächseinstiege

2play PLUS 100

25€ mtl.*
12 Mon. danach
33€ mtl.*

Gesamtersparnis:
219,90€*



Jetzt Vorteil sichern! >

Das könnte Sie auch interessieren



Erfolge teilen: Wie sich Chefs Loyalität sichern

Loyale, motivierte und begeisterte Mitarbeiter, die ihren Job voller Überzeugung angehen und zu ihrem Chef stehen, sieht jedes Unternehmen gerne. ...more



NULL FEHLER. NULL ZINSEN. DER TOYOTA AURIS.

Das erste fehlerfreie Auto im Dauertest von auto motor sport: Der Auris. Jetzt für 0,00% finanzieren. ...more

ANZEIGE



Gehaltsverhandlung: Die 9 besten Rhetorik-Tricks für mehr Geld

Nicht nur im Vorstellungsgespräch, auch nach einigen Jahren Mitarbeit im Unternehmen steht sie an: die Gehaltsverhandlung. Einerseits wird sie von... ...more



Falsche Stelle: 11 Zeichen, die gegen eine Bewerbung sprechen

Sie stoßen bei der Jobsuche auf eine ausgeschriebene Stelle die beim ersten Durchlesen hervorragend passt und fast alle Ihre Anforderungen an einen... ...more



Bewerbungsdesign: Drei gelungene Beispiele

Eine Bewerbung zu schreiben, ist schon kein Kinderspiel. Aber sie dann auch noch auffällig, elegant und überzeugend zugleich zu gestalten, sorgt bei... ...more



Unitymedia Business - mit Highspeed an Ihrer Seite

Bis zu 150 Mbit/s Download und bis zu 10 Mbit/s Upload. Wechseln und bis zu 12 Freimonate sichern. ...more

ANZEIGE

download wordpress plugin

powered by plista



- Twitter
- Facebook
- WWW
- Google+
- Bio

- Empfehlen
- Twittern
- +1
- Flattr
- XING
- Pinterest
- Share
-
-
-

- anforderungen
- brückenbauer
- durch die blume
- führungskräftecoach
- herausforderungen
- innovation
- ins boot holen
- management
- manager
- mitarbeiter
- mittelmanager
- nach oben und unten führen
- rolle
- sandwich
- sandwichposition
- schattendasein
- schlüsselposition
- schlüsselrolle
- top management
- wachstum
- zweite führungsebene
- zwischen den fronten

Name (erforderlich)

E-Mail-Adresse (wird nicht veröffentlicht) (erforderlich)

Website

Spamschutz: Summe aus 2 + 4 ? **

Über nachfolgende Kommentare benachrichtigt werden.



ol-sen

11. Februar 2012, 13:59

Insbesondere das Zitat des Herrn K. „Die oberste Ebene kommt immer weniger aus dem Fach“ kann ich leider nur bestätigen. Nun bin ich aber eher dritte Führungsebene. Und sehe, das bereits auch die zweite Führungsebene immer weniger aus dem Fach kommt. Da beschliessen also Menschen ohne Ahnung der Materie etwas, das nach unten weitergegeben werden muss. Zu den Fachleuten. Die berechtigter Weise murren. Weil mit dem vorhandenen Ressourcen es nicht realisierbar ist. Aber realisiert werden muss. Den Spagat, Führungsentscheidungen nach unten durchzureichen, gleichzeitig aber die Loyalität des Fachbereichs zu erhalten, gestaltet sich schwierig. Zumal man, als F3 ja immer noch F2 überzeugen muss. Auch wenn ich als F3 nicht die Zielgruppe bin, das Hörbuch würde mich durchaus interessieren. Weil ich mir davon verspreche, den heiklen Spagat zwischen Fachleuten und der Führungsebene besser meistern zu können, aber auch den Sprung in die zweite Ebene zu schaffen und einen besseren, dem Unternehmen zuträglicheren, Einfluss zu bekommen. Wenn ich lese, das 40 Leute der Führungsebene 2 folgen, wenn diese abgeworben wird, macht mir das schon „Angst“. Bei uns würde dies einen über Jahre gewachsenen Sachverstand schlicht und einfach vernichten. Nachfolger können sich dieses Wissen nicht innerhalb von 6 oder 8 Monaten aneignen. Das braucht Jahre. Auch das erhoffe ich mir aus diesem Hörbuch, sollte ich einer der Glücklichen sein: Zu verhindern, das die Fachleute gehen und viele mit ihnen. Dazu liegt mir das Projekt, die Aufgabe, die ständige Weiterentwicklung des Systems am Herzen.



kurzundknapp

11. Februar 2012, 20:36

Auch und gerade im Assistenz-Bereich muss ich immer wieder feststellen, dass leider F2, aber auch F1-Ebenen vergessen, dass nicht alle Zuhörer so in der Materie drin sind wie sie selbst – daher sind SIE ja auch die Fachleute auf diesem Posten. Umso wichtiger ist daher die goldene Regel: Erkläre in einer Minute was du willst und zwar so, dass es sowohl Kinder als auch Vorstände verstehen. Und dann klappt es auch besser, aus der Sandwichposition herauszukommen. Das Hörbuch interessiert mich auf jeden Fall. Unter Assistenz verstehe ich auch, mich persönlich mit Managementtechniken vertraut zu machen und Verständnis zu entwickeln – nur so kann ich auch wirksam meinen Chef unterstützen und auch Alternativen aufzeigen



christian

11. Februar 2012, 20:45

Der Artikel ist eher noch etwas untertrieben – das Top Management wird immer öfter und schneller ausgewechselt. Die 2. und 3. Ebene muss das ausbaden. Jeder CEO setzt andere prioritäten und so muss oft die gesamte Strategie oft um 180° geändert werden – das ist oft nicht gut für die Kunden und Mitarbeiter.



Gudrun Happich

12. Februar 2012, 16:12

Gerade lese ich die ersten Kommentare und bin sehr angenehm berührt von dem was Sie schreiben: Sie haben vollkommen Recht. Was das fatale daran ist, das diese Themen im Unternehmen von den Stellen, die im Grunde für deren Veränderung engagiert werden – sprich den Personalabteilungen – oft negiert werden, z.B. mit den Worten: die Leute in der Sandwichposition haben kein Problem, die

werden doch extrem "bepempert". Da steht dann eine "SandwichFührungskraft" ganz besonders in der Klemme. – Ein kleiner Hinweis an "ol-sen"...es stimmt, je nachdem in welchem Unternehmen sie agieren, und wie groß das Unternehmen ist, können diese "Sandwich-Probleme", das switschen zwischen den beiden Welten, bereits in der 3. im ExtremFall sogar in der 4. Ebene bereits anfangen. Das blöde daran: Es sagt Ihnen keiner ich freue mich schon, wenn das Hörbuch einen engagierten Besitzer findet. Herzlichen Gruß Gudrun Happich



jd

13. Februar 2012, 09:18

ich kenne das nur zu gut, ich war sowohl F3 als auch schon F2 und habe freiwillig das ganze aufgegeben, weil es mich "gefressen" hätte. Jetzt bin ich "nur noch" Fachkraft, kann wieder meiner Arbeit nachgehen, habe wieder Spaß an meinem Beruf. Bisher habe ich noch kein Unternehmen kennengelernt das diesen Spagat hinbekommen würde und allem was unter den C-Leveln steht gerecht wird. Gerade wenn es ein "modernes" Unternehmen mit flachen Ebenen ist, wird erwartet das der Teamleiter (der direkt unter den C-Leveln steht) sowohl 'normal' Mitarbeiter, seine Mitarbeiter führt und dann auch noch an wichtigen Strategie Entscheidungen mitwirkt. Man hat also eigentlich das doppelte, wenn nicht sogar dreiwache an Arbeitspensum zu leisten und muss sich in alle Richtungen rechtfertigen. Zu schaffen ist das nicht wenn man einen gewissen Anspruch an seine Arbeit hat. Auch die viel genannte 'Work-Life-Balance' gibt es da nicht. Ansonsten teile ich die Meinung, das die C-Level austauschbar sind und die eigentliche Unternehmensführung von den Menschen zwischen den Stühlen gemacht wird.



Paro

13. Februar 2012, 17:06

Das Hörbuch wird mir sicherlich helfen, die alltäglichen und diversen Anforderungen an die Führungsaufgabe zu bewältigen oder mich zumindest auf den richtigen Weg bringen.



Designed by United Prototype
Made with love in Cologne, Germany.

IMPRESSUM

MEDIADATEN

Literatur

Apps

Twitter

werben?

Aktuelle Diskussionen



TRAUTdesign: #Brain statt #Budget: Wie Mitarbeiter #Mundpropaganda machen (können) [#](http://t.co/4FCmeGUKnR)

Thomas Levermann: Google Authorship: <http://t.co/iKNlySMbEn> misst die Relevanz von Autoren » via @karrierebibel #AuthorRank [#](http://t.co/MYyL9NSprW)

Ana Gonzalez: RT @VDVO: Brain statt Budget: Wie Mitarbeiter Mundpropaganda machen (können): Ein Gastbeitrag von Anne M. Schüller 80 P... [#](http://t.co/pyQ...)



Matthias Schultze: Hallo Jochen, sehr cool. Vielen Dank für diesen Impuls. Habe... 3 Stunden her



Steffi: Oh, musste ich auch gleich mal testen. Ich schreibe erst seit kurzer... 8 Stunden her



Jochen Mai: Na, das ist doch was! Ich habe mein Beispiel aber nicht ausgewählt,... 13 Stunden her



Roland Kopp-Wichmann: Ahh, etwas offizielle Anerkennung für die jahrelange Arbeit im Netz:... 13 Stunden her



#



Christian Mueller: Da stimme ich Dir definitiv zu. Den eigenen Stil - immer unter... 14 Stunden her