

# Die Brückenbauer

ZWEITE FÜHRUNGSEBENE



Foto: STOCK4B

Auf der ersten Führungsebene werden die strategischen Entscheidungen getroffen, auf der mittleren umgesetzt. Wenn von unternehmerischen Herausforderungen die Rede ist, wird viel über diese beiden Ebenen diskutiert. Die zweite Führungsebene fristet im Vergleich dazu ein Schattendasein. Dabei kommt gerade ihr eine wichtige Rolle im Unternehmen zu. Derzeit vielleicht sogar die wichtigste – und mit Sicherheit eine der schwierigsten.

**Preview:** ► Zwischen den Ufern: Die besondere Position der F2-Ebene ► Vorbereitung versäumt: Warum die Burnout-Quote in der zweiten Führungsebene am höchsten ist ► Die Regeln der Rollen: Was F2ler im Umgang mit F1ern beachten müssen ► Change als Chance: In Umbruchphasen zum Gestalter werden ► Stopp und Schluss: Wie sich F2ler bei strategischen Schlingerkursen verhalten sollten ► Brückenbauer statt Prellbock: Ein neues Selbstbild entwickeln

■ Die Beletage steht naturgemäß im Rampenlicht. Für keine Gruppe von Managern interessieren sich Wissenschaft und Fachmedien mehr als für die Spitzenmanager in der ersten Leitungsebene. Und auch die lange Zeit von vielen Experten links liegen gelassenen Mittelmanager erfahren seit einiger Zeit vermehrt Aufmerksamkeit. Eine Gruppe von Führungskräften fristet aber nach wie vor ein Schattendasein: die der zweiten Führungsebene. In den langen Schatten der Vorstände werden diese Spitzenmanager gerne übersehen.

Dabei kommt gerade der zweiten Führungsebene eine der wichtigsten Rollen im Unternehmen zu – vielleicht sogar die wichtigste. In einer Umfrage des Galileo Instituts für Human Excellence bezeichnet immerhin jede fünfte Führungskraft die zweite Lei-

tungsebene als „die Säule des Unternehmens“. Die Mehrheit der 100 Befragten ist zudem der Meinung, dass den sogenannten F2-Führungskräften zu wenig Wertschätzung entgegengebracht wird.

Welchen Wert die F2-Führung für das Unternehmen hat, zeigt sich deutlich, wenn man sich die Arbeit der klassischen Unternehmensspitze einmal genauer anschaut. Hier wird Führung nämlich immer noch häufig als Einbahnstraße begriffen: Entscheidungen fallen, ohne vorher die Meinung betrieblicher Experten eingeholt zu haben. So kommt es, dass manche Strategie, die oben beschlossen wurde, unten nur schwer umzusetzen ist.

Die F1-Ebene erkennt diese Problematik nur selten: Hinter Implementierungsproblemen vermuten sie in der Regel zu schwache Vorgesetzte, die Pläne nicht nach unten durchsetzen. Unter den Führungskräften der untergeordneten Ebenen entsteht wiederum das Gefühl, dass „die da oben“ nicht wissen, was „wir hier unten“ eigentlich tun. Das Vertrauen in die Unternehmensführung sinkt – was auch auf die Motivation drückt. In einer Kienbaum-Untersuchung, für die die Managementberatung Ende 2011 zusammen mit dem britischen Research-Unternehmen ORC International knapp 10.000 Beschäftigte

## Service

### Literaturtipps

► **Gudrun Happich: Ärmel hoch. Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken.** Orell Füssli, Zürich 2011, 24,90 Euro.

Die Autorin gibt Tipps für den Umgang mit den Anforderungen des Führungsalltags und erklärt, wie der Aufstieg in die obersten Managementgefilde gelingt. Anschaulichkeit erreicht sie dabei durch viele Vergleiche zur Natur, dem – wenn man so will – erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten. Durch Positiv- und Negativbeispiele von Topmanagern stellt sie Praxisbezug her.

► **Andree Martens: Mittelmanagement – Gestalter ohne Gesicht.** managerSeminare 164, November 2011, S. 66-70, [www.managerSeminare.de/MS164AR02](http://www.managerSeminare.de/MS164AR02)

Der Text nimmt die Gruppe der Mittelmanager in den Blick. Die wurden von der Managementlehre lange Zeit vernachlässigt. Eine Folge davon waren mehrere Missverständnisse über die mittlere Führungsebene bis hin zur Überzeugung: Das Mittelmanagement ist überflüssig. Tatsächlich ist aber der Unternehmenserfolg umso größer, je stärker die Mitte mitsteuert.

weltweit befragt hat – davon 2.500 aus Deutschland –, erwies sich eine „gute Unternehmensführung“ als wichtigster Motivator.

### Kontakt nach hüben wie drüben

An dieser Stelle kommen die F2-Führungskräfte mit ihrer besonderen Position ins Spiel. Diese ist nämlich sowohl nah genug am Tagesgeschäft angesiedelt, um betriebliches Expertenwissen einfangen und beurteilen zu können, als auch dicht genug dran an der Unternehmensleitung, um Einfluss auf strategische Entscheidungen nehmen zu können. Die Führungskräfte der zweiten Leitungsebene sind damit im Grunde genommen die einzigen, die die Brücke zwischen der Unternehmensspitze und dem Unternehmenskorpus schlagen können.

Dabei gilt: Je größer der Graben zwischen den beiden Bereichen ist, desto schwieriger ist es, eine solide Verbindung herzustellen. Und gerade aktuell ist der Graben recht groß. Das liegt vor allem daran, dass aufgrund der Erfahrungen der Finanz- und der Wirtschaftskrise Unternehmenslenker ihren Fokus sehr stark auf die Umwelt richten und mehr denn je versuchen, externe Risiken zu kalkulieren und zu reduzieren. Dabei wird der Blick nach innen zwangsläufig flüchtiger. Das hat – überspitzt ausgedrückt – zur Folge: Viele Entscheidungen der Unternehmensspitze sind zwar perfekt an die Realität des Marktes angepasst, werden aber der Realität im Unternehmen nicht gerecht.

### Die Burnout-Quote ist unter F2lern am höchsten

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die zweite Führungsebene unter allen Hierarchiestufen in aktuellen Untersuchungen die höchste Burnout-Quote aufweist, denn die Aufgabe des Brückenbauers ist derzeit extrem schwer auszufüllen. Wobei jetzt auch das Versäumnis besonders zum Tragen kommt, dass die zweite Führungsebene auf ihre speziellen Aufgaben zumeist

nicht explizit vorbereitet wurde. Es gibt in der Personalentwicklung beziehungsweise Führungskräfteweiterbildung so gut wie keine Angebote für (angehende) F2ler.

Weil die F2ler nicht für den Umgang mit der ersten Führungsebene geschult wurden, wenden sie in der Kommunikation nach oben ganz selbstverständlich jene Regeln an, mit denen sie über Jahre mit den anderen Führungsebenen kommuniziert haben. Das Problem: In der Kommunikation mit der ersten Führungsebene gelten andere Regeln.

Das musste auch Marcus P. erfahren, der bislang einen guten Draht zu seinem Vorgesetzten hatte. Vor einem Jahr war dieser in die erste Führungsebene aufgestiegen, P. ein paar Monate später in die zweite Leitungsebene nachgerückt. Als es mit einem von seinem alten wie neuen Vorgesetzten vorangetriebenen Projekt Probleme gab, fiel er bei ihm, wie er das von früher gewohnt war, mit der Tür ins Haus: „Wenn das neue Projekt so weiterläuft, können wir uns gleich begraben lassen.“ Sein Chef schaute ihn irritiert an, murmelte ein paar Worte und schickte Marcus P. unter dem Vorwand eines wichtigen Termins weg. Dieser verstand nicht, was passiert war.

P. hatte gleich zwei der häufigsten Fehler im Umgang mit Managern der ersten Führungsebene begangen. Der erste bestand darin, negatives Feedback direkt und offen zu äußern. Während das auf allen anderen Führungsebenen gängige Praxis ist, gilt das in der obersten als Affront. Denn Aussagen werden dort in erster Linie im Hinblick auf den Status quo der Beziehung interpretiert, erst in zweiter Linie inhaltlich bewertet. Vereinfacht ausgedrückt: Klare Kritik heißt, ich bin gegen dich. Positives Feedback signalisiert, ich gehöre zur Gruppe deiner Unterstützer.

### Beziehung vor Inhalt, Rolle vor Beziehung

Noch wichtiger als die persönliche Beziehung ist in der Beletage des Managements die Rolle. Beziehung geht vor Inhalt, Rolle vor Beziehung. Der Bereichsleiter diskutiert mit dem Abteilungsleiter, zu dem er ein gutes Verhältnis pflegt, auf Augenhöhe. Er schätzt dessen ehrliche und unverblünte Art. Die F1-Führungskraft wird Augenhöhe mit einer F2-Führungskraft dagegen in aller Regel nicht zulassen, selbst wenn sie persönlich eine gute Beziehung zu ihr pflegt. Die Rollenerwartung verbietet das. Darin bestand der zweite Fehler, den Marcus P. begangen hatte: Durch seine direkte Art signalisierte er Augenhöhe, die ihm sein Vorgesetzter nicht zugestehen wollte.

Im zweiten Anlauf – nach einem ausführlichen Coachinggespräch – beleuchtet Marcus P. zunächst die gute Idee hinter dem Projekt, zeigt den möglichen Erfolg auf und erklärt, was dieser für den F1er und das Unternehmen bedeuten würde. Erst danach arbeitet er heraus, dass es unter den gege-

## Die Führungskraft als Gestalter und Transformator: Erfolgreich kommunizieren

 Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

Erfolgreiches Beziehungsmanagement „Top-down“ oder „Bottom-up“ - als Führungskraft gilt es das Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden auf- und auszubauen. Trainieren Sie so zu kommunizieren, dass Transparenz und Orientierung entstehen und dadurch Motivation gefördert wird. So bleiben Sie gelassen, durchsetzungsstark und verhandlungssicher - auch in schwierigen Gesprächen und Situationen.

### Die Führungskraft als Gestalter und Transformator

Seminare: 03. - 04.09.2012 in Frankfurt am Main oder 06. - 07.12.2012 in Hamburg.

Weitere Informationen:  
Gisela Erbacher, Tel. 069 154008-280, g.erbacher@fs.de

[www.frankfurt-school.de/mls1](http://www.frankfurt-school.de/mls1)



**Die Autorin:** Gudrun Happich ist Gründerin und Inhaberin des Galileo Instituts für Human Excellence in Köln. Mit ihrem Unternehmen hat sie sich auf das Coaching von Leistungsträgern in den oberen Führungsebenen spezialisiert. Dabei nutzt die Diplom-Biologin die von ihr entwickelte Methode bioSystemik, die Lehren aus der Natur für Organisationen nutzbar macht. Kontakt: info@galileo-institut.de

benen Umständen schwierig sein wird, dieses Ziel zu erreichen. Er formuliert einige Lösungsvorschläge und überlässt seinem Chef die Entscheidung. Dieser fühlt sich gut unterstützt und genehmigt die von Marcus P. favorisierte Vorgehensweise.

Dieses Vorgehen liegt ziemlich nah an der Ideallinie, wenn es darum geht, eine Entscheidung der ersten Führungsebene – zum Beispiel im Kontext eines schwierigen Projektes – herbeizuführen. Diese verläuft so: Zuerst wird die Situation beschrieben, einschließlich der negativen Folgen für den Fall, dass eine Entscheidung ausbleibt. So zeigt die F2-Führungskraft Handlungsbedarf auf, ohne dabei Druck auszuüben. Sinnvoll ist es auch, zu unterstreichen, welche Vorteile für den F1er zu erwarten sind, wenn eine Lösung gefunden wird. Dann folgt eine offene Frage: „Wie bekommen wir das hin?“

### Dem F1er immer Alternativen bieten

Sinn und Zweck dieses Vorgehens ist es, den Vorgesetzten in eine Situation zu bringen, in der er leicht entscheiden kann. Dazu gehört auch, die Entscheidung selbst fachlich-inhaltlich gut aufzubereiten, Handlungsalternativen aufzuzeigen – besser schlechte als keine, denn der F1er sollte immer wählen können – und eine persönliche, gut begründete Empfehlung abzugeben, die wiederum aber nicht zu eindeutig sein darf. In diesem Kontext kann sich die F2-Führungskraft als Experte und Kompetenzträger positionieren.

Eine wichtige Empfehlung lautet, dem Vorgesetzten in angemessenem Rahmen Zeit zu geben, aber beharrlich dranzubleiben. Durchaus legitim ist die Frage, wann man mit der Entscheidung rechnen darf, unverzichtbar das Angebot, weitere Informationen zur Verfügung zu stellen, die der Entscheidungsfindung dienen.

Bleibt die Entscheidung des Vorgesetzten dennoch aus, sollte die F2-Führungskraft

deutlich machen, dass die Verantwortung für die Folgen fortan bei ihm liegt. Offenheit entwaffnet: „Es tut mir fürchterlich leid. Die Rahmenbedingungen sind jetzt einfach so, dass wir nicht weiterkommen.“ Danach kann und muss sie konsequent bleiben: Die Arbeit an dem betreffenden Projekt darf erst dann weitergeführt werden, wenn die Entscheidung gefallen ist.

### Im Wechsel Einfluss nehmen

Besonders große Chancen, Einfluss auf die Entscheidungen der ersten Führungsebene zu nehmen, bieten sich der F2-Führungskraft, wenn es einen Wechsel an der Unternehmensspitze gibt. Das läuft dann nämlich häufig so ab: Die neue Leitungsebene verkündet einen Strategiewandel und taucht dann erst einmal ab, ohne die Pläne konkretisiert zu haben. Wenn die F2-Führung jetzt auf sie zugeht, kann sie unaufdringlich eigene Ideen und Vorschläge einbringen.

So wie in diesem Beispiel aus der Praxis: Beim Vorstandswechsel formuliert die neue Unternehmensleitung in der Antrittsrede: „Die Strategie wird sich komplett ändern, wir überlegen sogar, eine völlig neue Firmenstruktur zu entwickeln. Darüber hinaus haben wir einen großen Overhead an Personal. Auch bei den Topführungskräften müssen wir sparen.“

Die F2-Führungskraft, die in einem Coaching von diesem Fall berichtet hat, wollte die Entscheidungen nicht tatenlos abwarten. Schließlich kannte niemand die Stärken, Schwächen und Zukunftschancen ihres Wirkungsbereiches besser als sie selbst. Also überlegte sie, wo dessen Stärken und Potenziale liegen und wie diese noch stärker genutzt werden können. Dabei fiel ihr auf, dass es im Unternehmen sehr viele Spezialisten gab, sogenannte „Leuchttürme“. Gebündelt waren deren Erfahrungen für den Markt Gold wert. Also entwickelte der Manager ein Geschäftsmodell, wie neue und

## Wechseln Sie die Perspektive!

Holen Sie sich neue Impulse für Ihre Karriere aus dem berufsbegleitenden Masterlehrgang „Kommunikation und Management“, das die Donau-Universität Krems und die PR PLUS GmbH in Heidelberg/Köln anbieten. Es richtet sich an Führungskräfte von heute und morgen, die ihre Kommunikations- und Führungskompetenz professionalisieren und sich notwendiges wirtschaftswissenschaftliches Know-how aneignen wollen. Beide Institute haben sich in 15 Jahren Erfahrung als Qualitätsanbieter in der Aus- und Weiterbildung in PR, Kommunikation und Management positioniert.

**Kommunikation und Management  
Communications MSc – Heidelberg/Köln**  
[www.donau-uni.ac.at/jokom/kmprplus](http://www.donau-uni.ac.at/jokom/kmprplus)  
Lehrgangstart: 29. Oktober 2012 (120 ECTS)

**Bewerbung  
laufend möglich!**

**PR PLUS GmbH**

Tel.: 06221 90 586-10  
E-Mail: [info@prplus.de](mailto:info@prplus.de)  
Internet: [www.prplus.de](http://www.prplus.de)

**BENECKE** Coaching & Consulting  
Management Premium Beratung

Psychologische  
Wirkfaktoren  
in der Führungsarbeit  
kennenlernen.....

- **Beziehungen organisieren und strukturieren!**  
... Teammitglieder untereinander, eigene zu einzelnen Teammitgliedern, eigene zu Vorgesetzten, eigene zu Kunden/Geschäftspartnern
- **Kommunikationstechniken kennenlernen und einüben!**

**Immer im Focus: Ihr Standing als Führungskraft, das Ihnen Respekt und Anerkennung sichert!**

**BENECKE**  
Coaching & Consulting  
Management Premium Beratung

Fon: 0211-1790858  
[benecke@leader-coaching.com](mailto:benecke@leader-coaching.com)  
[www.leader-coaching.com](http://www.leader-coaching.com)



bestehende Kunden mit Spezial-Dienstleistungen betreut werden können – bisher hatte das Unternehmen nur Produkte angeboten, und zwar auf einem sehr hart umkämpften Markt. Es wurden Versuche gestartet, um die Reaktion des Marktes zu testen. Und: Die Idee versprach Erfolg.

Mit diesem Wissen ging die F2-Führungskraft zum Vorstand: Sie beschrieb die Situation der Mannschaft, das Problem des Marktes und den Nutzen der neuen Strategie. Zunächst war der Vorstand irritiert von dem reinen Beratungsgedanken: Wo sollte da der Umsatz herkommen? Hier konnte die Führungskraft sofort mit den positiven Erfahrungen des Testballons aufwarten, was schließlich überzeugte. Im Ergebnis hatte die F2-Führungskraft aktiv einen im Sinne des Unternehmens und des Potenzials der Mitarbeiter gangbaren Vorschlag entwickelt und so ein ganz neues Geschäftsfeld erschlossen.

### Bei Schlingerkursen „Stopp“ sagen

Unbedingt aktiv werden sollte die F2-Führungskraft, wenn die Unternehmensleitung permanent die Strategie wechselt, Grundsatzentscheidungen immer wieder verwirft, die Leitlinien ständig neu ausrichtet. Denn: Wenn der Schlingerkurs an die Wand führt –

## So klappt es mit dem F1er ...

Die Führungsposition direkt unter der Unternehmensspitze birgt einige besondere Herausforderungen. Drei typische – und wie F2-Führungskräfte sie meistern können:

### Entscheidungstau auf der F1-Ebene

Führungskräfte der zweiten Ebene haben oft damit zu kämpfen, dass die erste Ebene notwendige Entscheidungen nicht zeitnah trifft. In diesem Fall gilt es genau zu überlegen, in wessen Verantwortungsbereich die Entscheidung fällt. Kann die Entscheidung vielleicht doch ohne Plazet von oben getroffen werden. Falls nicht, kann die Entscheidung des Vorgesetzten gezielt herbeigeführt werden: Im Gespräch mit ihm beschreibt die F2-Führungskraft die kritische Situation, zeigt den Handlungsbedarf auf, skizziert mögliche Alternativen, konkretisiert das Ziel und fragt abschließend wertfrei, wie dieses am besten erreicht werden kann.

### Strategischer Schlingerkurs

Wenn die Leitungsebene permanent die Strategie verändert und die Grundsatzziele neu ausrichtet, sollte die F2-Führungskraft nicht miteifern. Denn in diesem Spiel kann sie nur verlieren. Stattdessen sollte sie ein klares „Stopp“ formulieren: „Die ständig neuen Vorgaben stellen uns vor unlösbare Aufgaben.“ Nicht ohne einen konkreten Vorschlag, wie es alternativ weitergehen könnte. Wichtig ist, dass sie klar und konsequent kommuniziert und sich dabei respektvoll und wertschätzend verhält.

### Vermisste Wertschätzung

Keine Führungsebene geht mit Lob sparsamer um, keine verteilt Kritik freigiebiger als die erste. Die Folge: Führungskräfte der zweiten Ebene vermissen oft Anerkennung für ihre Arbeit. Die Chance auf Anerkennung können sie aber erhöhen, wenn sie dem F1er klar vor Augen führen, wie sie mit ihren eigenen Stärken und Kompetenzen ihn bei seinen aktuellen Herausforderungen unterstützen können. Es geht darum, den Vorgesetzten konkret bei seinem aktuellen Leidensdruck abzuholen.

was eher die Regel als die Ausnahme ist – wird die F2-Führungskraft schnell zum Ventil: Schließlich ist sie ja der Experte, „der das hätte wissen müssen ...“.

Um das verhindern, kann der F2ler zum Beispiel ein klares „Stopp“ formulieren: „Die ständig neuen Vorgaben stellen uns vor unlösbare Aufgaben.“ Wichtig auch hier, dass er gleichzeitig eine Lösung anbietet, also einen Vorschlag macht, wie für mehr Konstanz in der Unternehmensführung gesorgt werden kann. In jedem Fall gilt es konstruktiv zu bleiben und das Vorgehen nicht persönlich zu nehmen. Dass sich Strategie und Ausrichtung des Unternehmens permanent ändern, ist meist kein böser Wille oder Absicht. In der Regel ist die Unternehmensleitung selbst in einer Drucksituation.

Ob als Mitgestalter der Strategie oder Entwickler neuer Geschäftsmodelle – viel Anerkennung von der ersten Führungsebene sollte die F2-Führungskraft nicht erwarten. Aus mehreren Gründen: Erstens handelt es sich in vielen Situationen um Führung von unten, die naturgemäß unter der Hand stattfindet: Die F1-Führungskraft merkt im Idealfall also gar nicht, dass sie in ihren Entscheidungen bis zu einem gewissen Grad gesteuert wird. Zweitens ist unter F1-Führungskräften die Haltung weit verbreitet: „Der weiß doch, dass er gut ist, das brauche ich ihm nicht extra zu sagen.“ Und drittens gehen viele F1er von sich selbst aus: Als schnelle, kreative Visionäre, die sich mit dem operativen To-do und dessen Schwierigkeiten kaum noch beschäftigen, sehen sie diese Last auch nicht bei anderen.

So wenig Anerkennung Führungskräfte der zweiten Ebene erhalten, so viel Kritik fahren sie ein. Denn keine andere Führungsebene verteilt Kritik nach unten so freigiebig und direkt wie die oberste. Das ist neben den besonderen Schwierigkeiten, die die Rolle des Brückenbauers mitbringt, ein zweiter elementarer Grund, warum die Burnout-Quote auf der F2-Ebene unverhältnismäßig hoch ist.

### Am Leidensdruck des Vorgesetzten ansetzen

Umso wichtiger ist es, die Anerkennung von oben bewusst einzufordern. Das funktioniert auf der zweiten Führungsebene genau so wie auf allen anderen: Zuerst gilt es, sich bewusst zu machen, welche Stärken und Kompetenzen die Führungskraft und ihr Team haben. Im zweiten Schritt sollte überlegt werden, welche Interessen der Vorgesetzte hat. Im dritten Schritt werden die Erkenntnisse aus den beiden ersten Schritten kombiniert: Wie könnte man diese Interessen mit den eigenen Kompetenzen unterstützen? Stärken und Kompetenzen lassen sich punktgenau auf den Leidensdruck des Vorgesetzten ausrichten. Und genau das gilt es, nach oben sichtbar zu machen.

Wenn die direkte Anerkennung trotzdem ausbleibt, kann es hilfreich sein zu überlegen, ob und wenn ja wie der Vorgesetzte vielleicht Wertschätzung ohne Worte erkennen lässt: Eventuell nimmt er sich besonders viel Zeit für ein Gespräch und persönliche Belange der F2-Führungskraft. Auch Nichts-Sagen kann durchaus ein Zeichen von Wertschätzung sein.

Wichtiger noch als die Anerkennung von außen für die psychische Hygiene ist aber das Selbstbild. Und genau hier braucht es ein Umdenken, denn: Viele F2-Führungskräfte sehen sich als Prellbock. Sie fühlen sich als Puffer, der es allen recht machen möchte und am Ende doch niemandem gerecht wird. Verstehen sollten sie sich aber vielmehr als Berater, die Verantwortung tragen und im Sinne der Unternehmensziele Einfluss nehmen. Und zwar vor allem dadurch, dass sie den Graben zwischen den Visionen der Unternehmensspitze und der Realität des Unternehmenskorpus überbrücken.

Gudrun Happich ■