Managern in der zweiten Reihe fehlt die Wertschätzung

KARRIERE: Manager auf zweiter Führungsebene leiden häufig unter der geringen Perspektive, es bis nach ganz oben zu schaffen. Unterschiedliche Erwartungshaltungen zermürben sie.

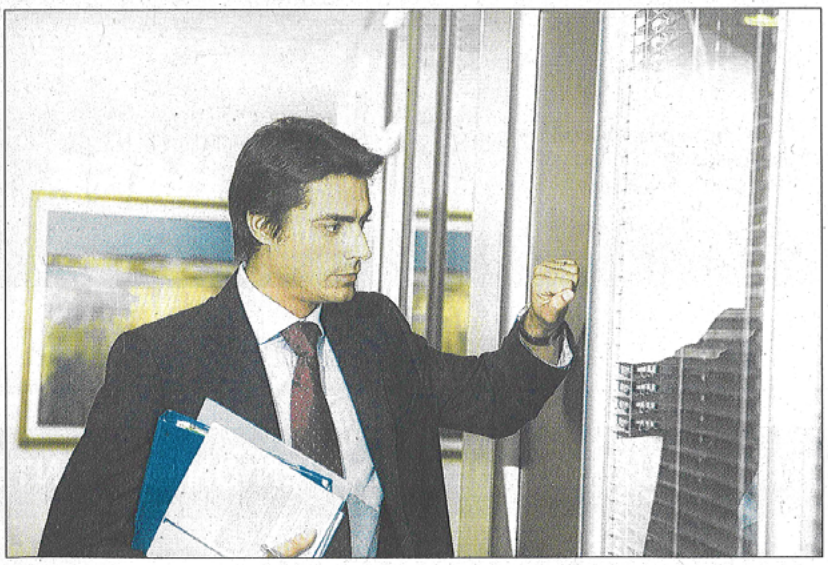
VDI nachrichten, Wiesbaden, 6. 1. 12, ws

Jahrzehntelang haben sie geackert bis zum Umfallen, haben eigene und fremdbestimmte Ziele erreicht, ein Team nach dem anderen zur Leistung angespornt und Karrierefallen elegant umschifft – nur um sich eines Tages als langgediente Bereichsleiter die Frage gefallen lassen zu müssen: „Warum haben Sie es eigentlich nicht bis ganz oben geschafft? Ließ man Sie nicht oder wollten Sie nicht?"

Manager, die kurz vor knapp unterhalb der Geschäftsführung oder des Vorstands hängenbleiben, sind frustriert, enttäuscht und sauer. Sie betrachten sich als tragende Säulen des Unternehmens, tragen auch tatsächlich viel Verantwortung, haben aber längst nicht die Kompetenzen, die ihnen ihrer Meinung nach zustehen. Das ergab eine Umfrage des Galileo Instituts für Human Excellence in Köln über Lust und Last in der zweiten Führungsebene. „Die F2-er", wie sie dessen Leiterin Gudrun Happich nennt, „stecken in der Sandwich-Position zwischen Topmanagement und Mittelmanagement. In den Unternehmen und in den Medien bekommen sie kaum Aufmerksamkeit. Das muss doch einen Grund haben."

Mit knapp 60 % meint die Mehrheit der Befragten: Es gibt besondere Herausforderungen auf der zweiten Ebene. Die zweitgrößte Gruppe (31,8 %) findet, dass spezifische Problematiken der zweiten Führungsebene von der Firmengröße abhängig sind. Knapp 20 % betrachten sich als Seele des Geschäfts und fühlen sich unzureichend wertgeschätzt. Nur 4,5 % sehen keine besonderen Herausforderungen auf der zweiten Ebene.

Für eine spezifische Problematik auf der zweiten Führungsebene wurden unter anderem die Notwendigkeit der Führung nach oben und nach unten genannt, die mangelnde Entschlussfreudigkeit des Topmanagements und der Erwartungsdruck von allen Seiten. Gudrun Happich: „Die F2-er fühlen sich oft zerrieben von den unterschiedlichsten Erwartungshaltungen. Sie müssen einander widersprechende Sprach-, Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionsebenen verbinden. Diese Manager leisten sehr viel und haben eine der wichtigsten Positionen im Unternehmen inne. Aber sie erhalten kaum Wertschätzung und keine Perspektiven. Das kann zu Ohnmacht, Burn-out oder Abwanderung zur Konkurrenz führen."



Das Klopfen an der Tür des Chefs verursacht bei vielen Managern Bauchschmerzen. Keine gesunde Basis für ein vertrauensvolles Miteinander. Foto: fotolia

„Führungskräfte der zweiten Ebene sollten sich Gehör verschaffen und ein neues Selbstverständnis gewinnen"

Mehr Wertschätzung ist denn auch ein großer Wunsch der befragten Manager. Außerdem möchten Führungskräfte der zweiten Ebene stärker in strategische Entscheidungen der Firmenspitze eingebunden werden und wollen mehr Aufstiegschancen haben. „In vielen Unternehmen erleben wir einen Wandel zu einer Firmenkultur mit mehr Transparenz, Social Leadership und Vernetzung der Ebenen untereinander. Führungskräfte der zweiten Ebene können dabei Brücken bauen." Aber die Leistungsträger müssten an sich arbeiten: „Sie sollten lernen, sich Gehör zu verschaffen und ein neues Selbstverständnis zu gewinnen – weg vom Puffer zwischen den Ebenen und hin zu aktiven Gestaltern des Wandels." c. d.