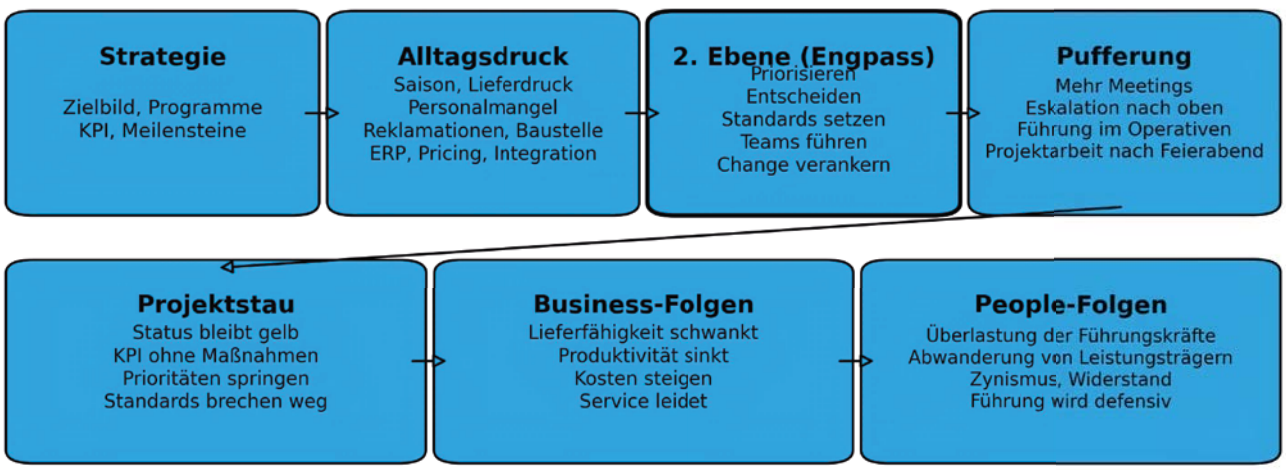
© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



Bildquelle: Dr. Jörg Schwall / Späth & Partners

Kernaussage: Nicht das Zielbild bremst, sondern die Übersetzung in Prioritäten, Standards und Entscheidungen.

Die zweite Führungsebene als Engpass der Transformation

Unternehmensführung Warum bleibt Veränderung im Baustoffmarkt oft im Mittelfeld hängen? Der Beitrag nennt Gründe, warum eine gute zweite Führungsebene wichtig ist, um Transformationsprogramme erfolgreich umzusetzen. Außerdem werden Frühwarnsignale und Handlungsoptionen erläutert.

Dr. Jörg Schwall

Viele Transformationsprogramme im Baustoffmarkt sind strategisch sauber aufgesetzt und verlieren trotzdem dort an Tempo, wo sie Wirkung entfalten müssten: im operativen Mittelfeld. Nicht weil die Geschäftsführung zu wenig will, sondern weil Team und Bereichsleiter zwischen Alltagsdruck und Veränderungsanspruch in eine Pufferrolle rutschen. Genau hier entscheidet sich, ob Strategie in Prioritäten, Standards, KPI, Routinen und Führungshandeln übersetzt wird, oder ob sie als Konzept im Unternehmen zirkuliert, ohne echte Umsetzung.

Im Alltag zeigt sich das zum Beispiel dann, wenn Preislogiken beschlossen, aber in den Niederlassungen nicht konsequent umgesetzt werden, wenn Lieferprobleme zunehmen, aber niemand vor Ort verbindlich priorisiert, oder wenn ERP-Prozesse formal eingeführt sind, aber die Mannschaft weiter mit alten Umwegen arbeitet. In den Unternehmen ist das „was" meist klar: Profitabilität stabilisieren, Vertrieb professionalisieren, Lieferfähigkeit erhöhen, Prozesse standardisieren, IT und ERP modernisieren, Pricing und Sortimentslogik schärfen, Werke leistungsfähiger machen oder nach Zukäufen integrieren. Die Folge: Auf dem Papier ist die Veränderung beschlossen, im Tagesgeschäft entscheidet aber weiter jeder Bereich nach seiner eigenen Logik.

Dieser Beitrag zeigt, warum die zweite Führungsebene in Transformationsprozessen zum Engpass wird, welche Frühwarnsignale darauf hinweisen und welche drei Hebel in der Praxis tatsächlich helfen: qualifizieren, Rollen neu zuschneiden oder konsequent passend besetzen. Zugleich wird deutlich, warum klare Kompetenzanforderungen die Voraussetzung dafür sind, Transformation nicht nur zu starten, sondern auch wirksam umzusetzen.

Baustoffmarkt: Transformation im Hochdrucksystem

Der Baustoffmarkt transformiert nicht im Seminarraum, sondern unter Volllast: Saisonspitzen, Lieferdruck, Personalknappheit und anspruchsvolle Kunden laufen parallel zu Digitalisierung und Prozessstandardisierung. Dazu kommt die Konsolidierung, die die Integrationsarbeit zusätzlich verstärkt. Ein Beispiel ist die Stark Group, die 2019 Saint Gobain Building Distribution Deutschland übernommen und damit ein klassisches Integrationsszenario mit neuen Sys-

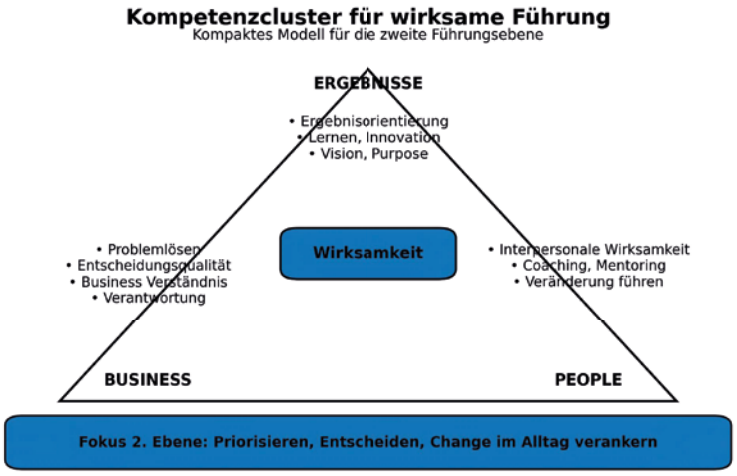
© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.

temen, Prozessen und Führungsstrukturen geschaffen hat. Parallel treiben europäische Distributoren wie Building Materials Europe, BME, ihre Skalierung voran. Seit der Eigenständigkeit Ende 2019 hat BME die eigene Marktpräsenz durch zahlreiche Akquisitionen systematisch ausgebaut mit dem erklärten Ziel, Synergien zu heben und zusätzliche Umsätze zu schaffen. Und auf Herstellerseite erhöhen große Transaktionen ebenfalls den Veränderungsdruck, etwa Holcims angekündigte Übernahme von Xella, deren Abschluss vorbehaltlich der üblichen Freigaben für die zweite Jahreshälfte 2026 erwartet wird.

Gerade in einem solchen Umfeld wird sichtbar, warum Transformation so schnell zur Belastungsprobe für die Organisation wird. Veränderung erzeugt meist zusätzliche Arbeit, während bestehende Aufgaben, Prozesse und Routinen nicht im gleichen Tempo entfallen. Wird dieser Zielkonflikt nicht aktiv gesteuert, entsteht zwangsläufig Überlastung. Und sie trifft zuerst die Ebene, die beides zugleich leisten muss, die zweite Führungsebene. Sie gerät insbesondere unter Druck, weil sie das laufende Geschäft absichern und gleichzeitig neue Anforderungen, Prozesse und Prioritäten in die Organisation übersetzen soll. Für die zweite Führungsebene heißt das ganz praktisch: neue Berichtslinien, neue KPI, neue Systeme, alte Kundenanforderungen, aber kein geringerer Tagesdruck. Für viele Unternehmen heißt das praktisch: Integration, Standardisierung und Ergebnisdruck laufen parallel, während dieselbe Mannschaft weiterhin das Tagesgeschäft absichern soll.

Der Sandwich Effekt: Pufferung bis zum Systemkollaps

Genau an dieser Stelle entsteht der eigentliche Engpass. Von oben kommen Programme, Kennzahlen, Zielbilder und neue Rollen. Von unten kommen Kundenrealität, Schichtbetrieb, Lieferengpässe, Baustellenprobleme und spontane Störungen. In der zweiten Führungsebene verdichtet sich beides. Team und Bereichsleiter sitzen zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität und geraten dadurch in eine Pufferfunktion, die kurzfristig stabilisieren kann, mittelfristig aber zum Flaschenhals wird. Wenn Mandate, Prioritäten und Kompetenzen nicht glasklar sind, beginnt die Organisation, Reibung zu produzieren: Entscheidungen wandern nach oben, Meetings



Bildquelle: Dr. Jörg Schwall / Späth & Partners

ersetzen Umsetzung, KPI werden diskutiert, aber nicht in Standards und Verhalten übersetzt, und Teams verlieren Orientierung. Die Folgen sind meist schnell sichtbar: Entscheidungen dauern länger, Führungskräfte hängen in Abstimmungsschleifen, operative Themen verdrängen Verbesserungsarbeit und Projekte verlieren Woche für Woche an Verbindlichkeit. Typisch ist dann, dass dieselben Themen Woche für Woche in Regelterminen auftauchen, ohne dass sich im Verhalten oder in den Ergebnissen sichtbar etwas verändert.

Rollenmissverständnisse zeigen: der Top Performer ist nicht automatisch Führungskraft

Gerade im Baustoffmarkt werden Führungsrollen häufig aus individueller Leistung heraus vergeben. Der beste Verkäufer wird Vertriebsleiter, der erfahrenste Schichtführer wird Produktionsleiter, der stärkste Disponent wird Logistikleiter. Was in stabilen Phasen oft noch trägt, stößt in Transformationsprozessen schnell an Grenzen. Wer seine Rolle weiter vor allem darüber definiert, selbst der Beste im Fach zu sein, führt oft nicht, sondern kompensiert. Denn Führung in Veränderung ist keine automatische Verlängerung fachlicher Exzellenz, sondern eine eigenständige Disziplin: Priorisieren, Entscheiden, Konflikte klären, Standards setzen, Menschen entwickeln und Veränderungen in Routinen übersetzen. Wer dafür nie einen klaren Auftrag hatte und weder über Zeitbudget, Werkzeuge noch Erwartungsklarheit verfügt, gerät zwangsläufig in Überforderung.

Genau hier liegt ein Punkt, der in vielen Unternehmen unterschätzt wird: Die zweite Führungsebene braucht Klarheit über die tatsächlich geforderten Kompetenzen. Sonst bewertet man Führung nach Gefühl, nach Historie oder nach Loyalität, statt nach dem, was die Rolle unter veränderten Marktbedingungen wirklich verlangt.

Kompetenzklarheit: Der unterschätzte Stabilitätsfaktor

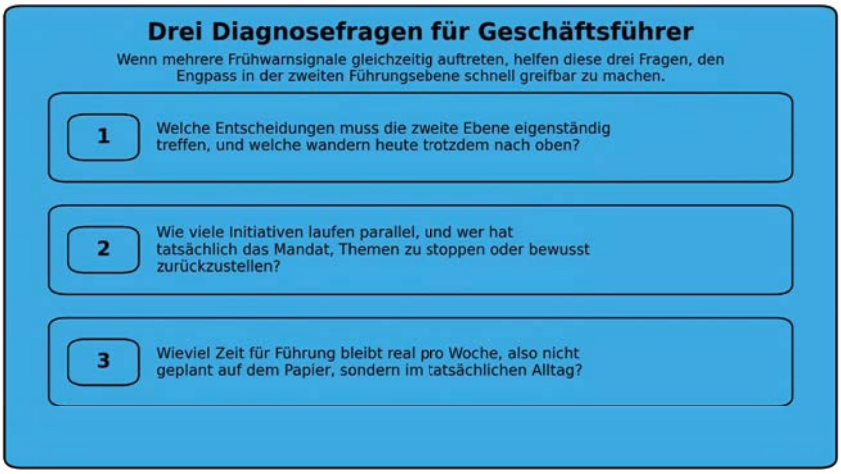
In der Praxis bewährt sich ein kompaktes Kompetenzmodell, das Führung nicht über Titel, sondern über wirksame Fähigkeiten definiert. Wie in der Grafik „Kompetenzcluster" dargestellt, lassen sich die Anforderungen an wirksame Führung in drei Felder bündeln: Ergebnisse, Business und People. Für die zweite Führungsebene in Transformationsphasen bedeutet das nicht einfach mehr Aufgaben, sondern vor allem Klarheit darüber, was von Führung konkret erwartet wird.

Ergebnisse stehen dabei für Ergebnisorientierung, Lernfähigkeit, Innovation sowie die Fähigkeit, Richtung zu geben. Business umfasst Problemlösung, Entscheidungsqualität, unternehmerisches Verständnis und Verantwortung. People beschreibt die Wirksamkeit im Umgang mit Menschen, also Coaching, Entwicklung und die Fähigkeit, Veränderung im Team tatsächlich zu verankern.

Für die Praxis lässt sich das auf drei Fragen reduzieren: Liefert die Führungskraft Ergebnisse, trifft sie tragfähige Entscheidungen und entwickelt sie ihr Team so, dass Leistung nicht an ihr selbst hängen bleibt?

Der Nutzen dieses Modells liegt nicht in der Theorie, sondern in seiner praktischen Wirkung. Es schafft eine gemeinsame Sprache für gute Führung, reduziert Missverständnisse und macht sichtbar, ob eine Führungskraft vor allem operativ stark ist oder

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



Bildquelle: Dr. Jörg Schwall / Späth & Partners

tatsächlich in der Lage ist, Veränderung wirksam zu tragen. Praktisch heißt das: Eine Führungskraft der zweiten Ebene muss nicht alles selbst am besten können, sie muss aber Ergebnisse steuern, Entscheidungen halten und Mitarbeitende in Bewegung bringen können.

Was heißt das für Führungskräfte der zweiten Ebene im Baustoffmarkt?

Genau an diesem Punkt darf der Gedanke nicht abstrakt bleiben. Kompetenzklarheit wird für die zweite Führungsebene erst dann wirksam, wenn sie sich in wenigen, klar benennbaren Anforderungen im Führungsalltag niederschlägt. In Transformationsphasen sind es nach meiner Erfahrung vor allem drei Kompetenzfelder, die darüber entscheiden, ob diese Ebene Veränderung beschleunigt oder ungewollt selbst zum Engpass wird.

Managing Change, Veränderung in den Alltag bringen

Viele Führungskräfte der zweiten Ebene können Veränderungen inhaltlich nachvollziehen, haben aber nie gelernt, sie im Alltag wirksam zu führen. Genau darin liegt der Unterschied zwischen Zustimmung und Umsetzung. Es reicht nicht, ein neues Zielbild zu erklären oder Maßnahmen weiterzugeben. Entscheidend ist, Veränderungen in Prioritäten, Routinen, Verantwortlichkeiten und Verhaltensstandards zu übersetzen.
Im Baustoffmarkt zeigt sich das sehr konkret: neue Vertriebsansätze, geänderte Sortimente, engere Steuerung über KPI, mehr bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder neue Anforderungen an Marge und Kundenfokus. Wenn die zweite Führungsebene diese Veränderungen nicht in den operativen Alltag überführt, bleiben sie Ankündigung statt Wirkung. Gute Führung in der Transformation heißt deshalb, Orientierung zu geben, Widerstände früh zu erkennen, Konsequenz zu zeigen und Veränderungen so zu verankern, dass sie im Tagesgeschäft Bestand haben.

Decision Making und Problem Solving, Entscheidungen im System halten

Transformation wird langsam, wenn Entscheidungen nach oben eskalieren, die in der Linie getroffen werden müssten. Das kostet Tempo, erzeugt Abstimmungsschleifen und schwächt Führung vor Ort. Die zweite Führungsebene muss deshalb Probleme strukturieren, Zielkonflikte abwägen und Entscheidungen im eigenen Verantwortungsbereich belastbar treffen. Im Baustoffmarkt zeigt sich das an sehr konkreten Fragen: Welche Kunden haben bei knappen Kapazitäten Priorität, wo sind Ausnahmen von Preislogiken zulässig und welche Sortimentsentscheidungen werden konsequent umgesetzt? Fehlt diese Klarheit, wandern Sonderfälle, Preisfreigaben und Ausnahmen immer wieder nach oben. Gute Führung zeigt sich hier nicht in Perfektion, sondern in Handlungsfähigkeit unter Druck.
Wie relevant das ist, habe ich bei Tata Steel erlebt. Mit der Einführung einer Matrixstruktur nahmen Abstimmungswege und Schnittstellen deutlich zu. Entscheidungen wurden langsamer, obwohl das operative Geschäft schnell bleiben musste. Die Erfahrung war eindeutig: Je komplexer die Organisation, desto klarer müssen Entscheidungsrechte auf der zweiten Ebene definiert sein. Sonst entstehen Rückversicherungen, unnötige Eskalationen und vermeidbare Reibungsverluste.

Coaching und Development, Multiplikation statt Heldentum

In Transformationsphasen fallen viele Führungskräfte unter Druck in ihre alte Expertenrolle zurück. Sie lösen Probleme selbst, springen in operative Themen und sichern Qualität durch persönlichen Einsatz. Kurzfristig hilft das, langfristig macht es Teams abhängig und die Führungskraft zum Engpass.
Die Aufgabe der zweiten Ebene ist deshalb nicht Heldentum, sondern Multiplikation. Im Baustoffmarkt heißt das, Mitarbeitende in Kundengesprächen, Steuerungsaufgaben oder Dispositionsentscheidungen gezielt sicherer zu machen. Gute Führung zeigt sich dann nicht daran, dass der Leiter den schwierigen Kunden selbst übernimmt, sondern dass der Mitarbeiter ihn beim nächsten Mal eigenständig sicher führen kann. Wirksames Coaching zeigt sich in klaren Erwartungen, direktem Feedback und Entwicklung im Alltag. So wird aus Einzelleistung Teamleistung, aus Abhängigkeit mehr Selbstständigkeit und aus persönlichem Einsatz organisationale Stärke.
Ob diese drei Kompetenzfelder tragfähig ausgeprägt sind, zeigt sich nicht im Organigramm, sondern im Alltag. Genau deshalb lohnt der Blick auf die typischen Frühwarnsignale.

Frühwarnsignale - So erkennen Geschäftsführungen den Engpass

Viele Geschäftsführungen merken erst spät, dass die zweite Ebene die Umsetzung nicht mehr trägt. Achten Sie auf diese Signale:

- Projekte bleiben dauerhaft gelb, weil alles wichtig ist, aber nichts sauber entschieden oder gestoppt wird.
- Eskalationen steigen, weil Entscheidungen nach oben wandern.
- Immer mehr Abstimmung ersetzt Entscheidung, Kalender füllen sich, aber Verbindlichkeit entsteht nicht.
- KPI tauchen in Berichten auf, verändern aber weder Tagessteuerung noch Führungsverhalten.
- Hohe Fluktuation bei Leistungsträgern, häufig mit dem Satz: „Es ist zu chaotisch."

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2026. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.

- Mitarbeitergespräche, Feedback und Konfliktklärung fallen immer wieder dem Tagesgeschäft zum Opfer.

Wenn mehrere dieser Signale gleichzeitig auftreten, ist es selten ein Motivationsproblem. Es ist meist ein Rollen, Führungs- und Systemproblem. Genau an diesem Punkt hilft eine kurze Selbstdiagnose.

Handlungsoptionen: Qualifizieren, Rollen neu zuschneiden, neu besetzen

Aus meiner Sicht gibt es in dieser Situation drei saubere Hebel. Entscheidend ist, sie nicht moralisch zu bewerten, sondern systematisch zu wählen. Wenn die zweite Führungsebene zum Engpass wird, geht es nicht um Schuldfragen, sondern um die nüchterne Klärung, welcher Ansatz die Organisation wieder wirksam macht. Je nach Ausgangslage kann das bedeuten, vorhandene Führungskräfte gezielt zu qualifizieren, Rollen strukturell neu zuzuschneiden oder in letzter Konsequenz auch neu zu besetzen.

Die entscheidende Diagnosefrage lautet dabei: Fehlt der Person vor allem Handwerkszeug, ist die Rolle strukturell falsch gebaut, oder reicht die Führungseignung für die neue Realität grundsätzlich nicht aus? Anders formuliert: Haben wir ein Personenproblem, ein Rollenproblem oder ein Führungsproblem im System?

Qualifizieren ist der richtige Hebel, wenn Haltung, Leistungsbereitschaft und grundsätzliches Potenzial vorhanden sind, aber zentrale Werkzeuge fehlen. In Transformationsphasen betrifft das häufig Priorisierung, Delegation, Konfliktfähigkeit, KPI-Führungsroutinen sowie Feedback und Coaching. Entscheidend ist, Qualifizierung nicht mit punktueller Schulung zu verwechseln. Ein Seminar allein verändert Führungswirksamkeit selten. Wirkung entsteht erst dort, wo Entwicklung an reale Führungsanforderungen gekoppelt wird, also an konkrete Zielkonflikte, Teamsituationen und operative Entscheidungen im Alltag.

Rollen neu zuzuschneiden ist dann der wirksamere Hebel, wenn die Person tragfähig ist, die Rolle selbst aber strukturell überfrachtet wurde. In vielen Unternehmen wachsen Führungsrollen über Jahre mit zusätzlichen Aufgaben, Schnittstellen und Sonderthemen zu, bis sie faktisch nicht mehr sauber führbar sind. Dann liegt das Problem weniger in der Person als in der Konstruktion der Rolle. Entscheidend sind klare Verantwortungen, reduzierte operative Last, verlässliche Stellvertretungen und eindeutig definierte Entscheidungsräume. Wie wirksam das sein kann, habe ich bei Villeroy & Boch Fliese erlebt. Im Vertrieb haben wir Teile der Organisation so neu zugeschnitten, dass Führung überhaupt wieder möglich wurde. Eine zusätzliche Führungsebene machte die Organisation nicht schwerfälliger, sondern steuerbarer: Zuständigkeiten wurden klarer, Verantwortung besser gebündelt und Entscheidungen näher am Tagesgeschäft getroffen. Gerade in Transformationsphasen halte ich eine Führungsspanne von mehr als acht Personen für kritisch. Dann steigt das Risiko, dass Führung in Abstimmung und Ad-hoc-Themen abrutscht, statt Orientierung zu geben und Menschen zu entwickeln. Ab dieser Größenordnung wird aus Führung leicht Koordination.

Neu zu besetzen ist eine Rolle schließlich dann, wenn weder fehlende Werkzeuge noch ein ungünstiger Rollenzuschnitt das Kernproblem sind, sondern Führungseignung oder Veränderungsfähigkeit grundsätzlich nicht ausreichen. Gerade im Baustoffmarkt ist das sensibel, weil Loyalität, lange Betriebszugehörigkeit und fachliche Verdienste oft stark gewichtet werden. Das ist nachvollziehbar, darf aber den Blick auf die Anforderungen der Zukunft nicht verstellen. Wo die zweite Führungsebene zum Nadelöhr der Umsetzung wird, sind dauerhafte Kompromisse teuer, für Ergebnis, Kunden und Kultur gleichermaßen.

Der zentrale Punkt bleibt: Nicht jede Führungsherausforderung ist ein Personalproblem, aber jede dauerhaft ungelöste Führungsproblematik wird irgendwann zu einem Geschäftsproblem. Genau deshalb lohnt es sich, zwischen Qualifizierung, Rollenarchitektur und Neubesetzung sauber zu unterscheiden, und den jeweils richtigen Hebel mit Klarheit und Konsequenz zu wählen.

Warum die zweite Führungsebene ein Wertschöpfungsthema ist, und damit auch ein Headhunter Thema

Die zweite Führungsebene wird in vielen Unternehmen noch immer primär als HR-Thema betrachtet. Tatsächlich ist sie ein zentraler Faktor der Wertschöpfung. Denn genau hier werden Lieferfähigkeit, Produktivität, Arbeitssicherheit, Kundenkontakt, Reklamationsbearbeitung, Kostenbewusstsein und Führungskultur im operativen Alltag wirksam. Auf dieser Ebene entscheidet sich, ob strategische Vorhaben in belastbare Umsetzung überführt werden, oder ob sie in Abstimmung, Reibung und Verzögerung an Wirkung verlieren.

Gerade deshalb ist dieses Feld nicht nur eine Frage der Personalentwicklung, sondern auch der Besetzungsqualität. Aus meiner Sicht zeigt sich in Mandaten immer wieder derselbe Zusammenhang: Erst wenn Kompetenzanforderungen sauber definiert sind, werden Besetzungen wirklich treffsicher. Solange Unternehmen vor allem nach Erfahrung, Loyalität oder fachlicher Stärke auswählen, bleibt die Passung oft ungenau. Ein klares Kompetenzraster schafft hier eine deutlich belastbarere Grundlage. Es lenkt den Blick auf die Fähigkeiten, die in Transformationsphasen tatsächlich entscheidend sind, etwa Übersetzungskompetenz, Entscheidungsqualität, Coachingfähigkeit, Veränderungsstärke und die Fähigkeit, Orientierung in komplexen Situationen zu geben.

Die eigentliche Führungsfrage lautet daher nicht, ob die zweite Ebene wichtig ist, sondern ob sie in der aktuellen Struktur die Transformation überhaupt tragen kann. Transformation scheitert im Baustoffmarkt selten am Zielbild. Sie scheitert dort, wo Führung im Alltag Wirkung entfalten müsste. Wer die zweite Führungsebene nicht gezielt befähigt, sauber zuschneidet oder konsequent passend besetzt, riskiert, dass Strategie im Betrieb stecken bleibt. ■

Über den Autor
Dr. Jörg Schwall



Dr. Jörg Schwall ist Geschäftsführer bei Späth & Partners, Executive Consultancy. Er unterstützt mittelständische Unternehmen im Baustoffhandel und in der Baustoffindustrie bei der Besetzung von Schlüsselpositionen sowie bei Führungs- und Organisationsfragen in Transformation, Wachstum und Integration.