

# Führen in der Sandwich-Position



## Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

## Sofort-Nutzen

### Sie erfahren:

- welches die Herausforderungen im Führungs-Sandwich sind
- wie Sie sich selber richtig positionieren
- wer die Schlüsselpersonen sind
- wie Sie Erwartungen klären und Grenzen ziehen
- wie Sie noch wirksamer in alle Richtungen führen.

### Sie können:

- besser mit Druck von oben und von unten umgehen
- Ihre eigene Rolle klarer wahrnehmen
- Mitarbeiter im Führungs-Sandwich wirksamer erreichen
- Kollegen zu Verbündeten machen
- Ihren Chef besser verstehen und beeinflussen.

## Autor

---



### **Dr. Matthias Hettl**

Dipl.-Ökonom, Dipl.-Betriebswirt, begeistert seine bisher 50 000 Zuhörer durch einen motivierenden und kompetent-direkten Vortragsstil mit 1:1 umsetzbaren Praxistipps. Der Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit in der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York tätig. Als Executive Coach, Trainer und Managementberater liegen seine Schwerpunkte bei den Themen Leadership Skills und Management. Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Erfahrungen hat er als Aufsichtsrat, vertrat mehrere Jahre eine Professur, ist als Buch- und Hörbuchautor sowie Fachautor bekannt. Mehrfach ausgezeichnet, gehört er zu den besten Rednern und Trainern im Bereich Leadership und Management im deutschen Sprachraum und ist für die Top-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa und den USA tätig. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Führen in der Sandwich-Position**

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: m communications GmbH, Mettmenstetten

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2016

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-00359-6

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Führen in der Sandwich-Position

<b>Einführung</b> .....	4
<b>1. Herausforderungen im Führungs-Sandwich</b> .....	5
1.1 Druck von allen Seiten – mittendrin die Sandwich-Führungskraft.....	5
1.2 Praxisbeispiel Halbjahresabschluss.....	7
<b>2. Aktiv positionieren zwischen allen Stühlen</b> .....	8
2.1 Die vier zentralen Fragen zur Selbstpositionierung .....	8
2.2 Persönliche Einstellung und Haltung .....	10
<b>3. Schlüsselpersonen im Führungs-Sandwich identifizieren</b> .....	12
3.1 Bedeutung von Schlüsselpersonen .....	12
3.2 Analyse von Schlüsselpersonen .....	13
<b>4. Erwartungsmanagement im Führungs-Sandwich</b> .....	15
4.1 Über Erwartungen klar werden.....	15
4.2 Analyse der Erwartungen als Sandwich-Führungskraft .....	17
4.3 Grenzen ziehen und sich positionieren.....	18
4.4 Erfolgreiches Rollenmanagement durch Rollenklarheit .....	19
<b>5. Wirksam Führen in alle Richtungen</b> .....	21
5.1 Mitarbeiter führen im Führungs-Sandwich .....	21
5.2 Kollegen führen im Führungs-Sandwich.....	24
5.3 Vorgesetzte führen im Führungs-Sandwich .....	25
<b>Schlussbetrachtung</b> .....	29
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	30

---

# Einführung

---

In diesem Business Dossier geht es um das wirksame Führen in der sogenannten Sandwich-Position. Ein Sandwich hat bekanntermassen zwei Hälften: die obere und die untere. Dazwischen findet man das, was oft die Besonderheit ausmacht, nämlich den Belag, der sich in der Mitte befindet. Nicht ganz oben und nicht ganz unten, sondern in den Hierarchieebenen dazwischen agieren auch die Führungskräfte des mittleren Managements. Das ist eine besonders anspruchsvolle Situation. Mitten-drin und somit zwischen allen Stühlen. Als Führungskraft sind Sie sozusagen im Führungs-Sandwich gefangen.

Eine Führungskraft in der mittleren Führungsebene ist das **Bindeglied zwischen operativem Durchführen und den strategisch gefärbten Vorgaben**. Als Führungskraft im Sandwich transportieren Sie Ideen, Strategien und Ziele des Top-Managements zu Ihren unterstellten Mitarbeitern und tragen deren Anregungen, Ideen und Vorschläge in die Geschäftsführung nach oben. Zudem repräsentieren Sie Ihr Unternehmen bei Kunden und wichtigen externen Partnern. Als Führungskraft im Sandwich sind Sie einer der wichtigsten Garanten des Unternehmenserfolgs.

Eingebettet in der mittleren Hierarchie treffen aber auch die unterschiedlichsten Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse und Zwänge direkt auf Sie. Das Top-Management will rasche Umsetzung und Leistungserbringung sehen, währenddem sich die Mitarbeiter fragen, wie sie die erhöhten Anforderungen überhaupt umsetzen können. Ihre Kollegen auf gleicher Ebene erwarten wiederum von Ihnen ein solidarisches und loyales Verhalten. Somit stehen Sie selber unter enormem Druck und müssen mit diesem erfolgreich umgehen.

Die hohe Kunst als Führungskraft im Sandwich liegt darin, dass man trotz des allseitigen Drucks den eigenen Weg findet und konsequent verfolgt. Vielfach hilft bereits eine alternative Sicht auf die Geschehnisse, verbunden mit situationsflexiblem Anwenden von neuen Verhaltensweisen. Ausgestattet mit dieser notwendigen Flexibilität und der Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen, wird es Ihnen gelingen, sich klarer und wahrnehmbarer zu positionieren. Damit wird Ihre Akzeptanz als Führungskraft im Sandwich deutlich steigen.

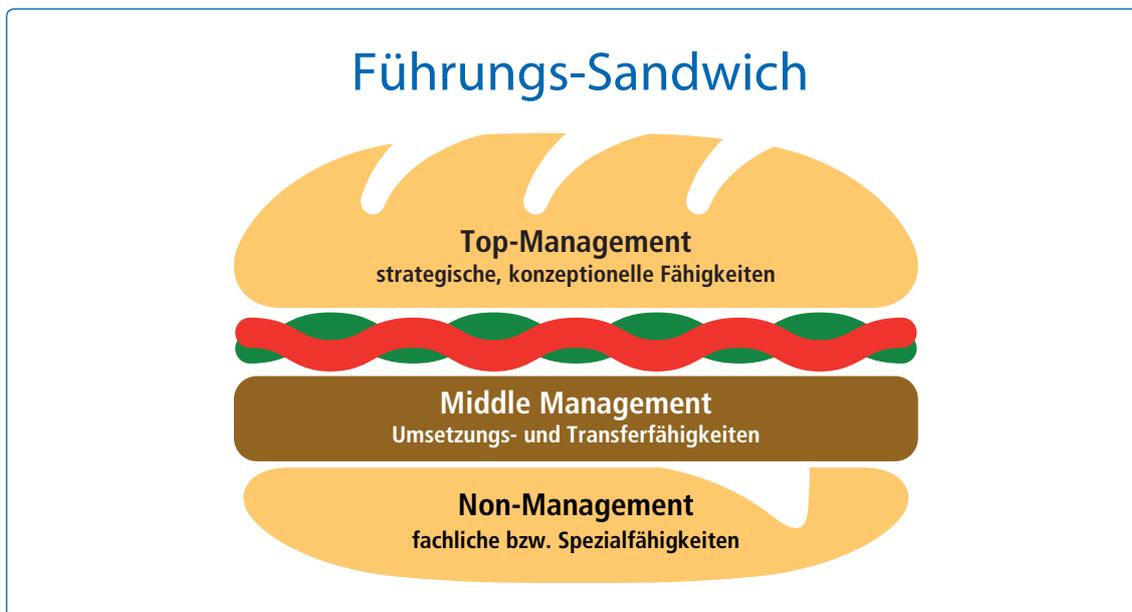
Wie Ihnen das in der Praxis konkret gelingen wird, zeigt Ihnen dieses Business Dossier mit einfach umsetzbaren Lösungstechniken für typische Problemsituationen im Führungs-Sandwich.

# 1. Herausforderungen im Führungs-Sandwich

«In der Mitte der Schwierigkeiten liegt die Gelegenheit.»

Albert Einstein

Die Führungskraft im Sandwich befindet sich mittendrin. Druck kommt von oben und von unten. Oben sitzt das Top-Management, das für die strategischen und konzeptionellen Entscheidungen zuständig ist. Von unten «drücken» die Mitarbeiter, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Dazwischen steht die Führungskraft im Sandwich, die sich um den geordneten Transfer von oben nach unten und umgekehrt kümmern muss.



## 1.1 Druck von allen Seiten – mittendrin die Sandwich-Führungskraft

Die Führungskraft im Sandwich fragt sich, wie sie ihren Mitarbeitenden die neue Unternehmensstrategie erklären soll, wenn diese selber nicht voll und ganz dahinterstehen, und wie sie dem Geschäftsführer die Nachricht überbringt, dass es aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen zu Verzögerungen bei einem wichtigen Projekt kommt. Von oben macht der Chef Druck, von unten verweigern die Mitarbeiter ihre Gefolgschaft und Ihre Kollegen geben freundliche Ratschläge, wie das Dilemma zu lösen ist. Eine interessante Gemengelage.

Sie werden mit vielen verschiedenen Erwartungen konfrontiert, tragen selber Verantwortung und sind anderen gegenüber verantwortlich. Sie setzen selbst Ziele, müssen aber auch die übergeordnete Zielvorgabe berücksichtigen. Sie treffen Entscheidungen, dennoch bleibt Ihr Handlungsspielraum eingeschränkt.

Neben den beschriebenen Erwartungen an Sie geht es auch um den Abgleich Ihrer eigenen Erwartungen an die jeweilige Ebene, nämlich was Sie selber denken, was die anderen von Ihnen erwarten. Die Herausforderung in Ihrer Position ist, dass alle Erwartungen haben und verlangen, vor allem gegenüber ihrer Anspruchsgruppe besonders loyal zu sein.

Andererseits ist es auch so, dass alle etwas von Ihnen möchten und Sie zusagen in den Mittelpunkt stellen. Ihre Sicht und Ihre Expertise sind gefragt und Sie nehmen dadurch direkt und indirekt Einfluss. Das erscheint im ersten Moment anstrengend, aber es ergeben sich auch neue Chancen. So können Sie dadurch mögliche Freiräume nutzen. Sie müssen sich diese Freiräume nur erarbeiten und mit Ihrer Rolle als Führungskraft im Sandwich ausfüllen.

Um die Risiken, die Ihre Führungs-Sandwich-Rolle mit sich bringt, zu vermeiden, müssen Sie selbst die Initiative ergreifen. Sonst werden Sie sich im Netz der unterschiedlichen Erwartungen, Aufgaben, Zielvorstellungen und Verantwortlichkeiten verheddern. Das heisst konkret, Sie müssen sich selbst führen, Ihre Mitarbeiter führen und Ihren Chef führen bzw. lenken.

Ihre Chance liegt also darin, wie Sie Ihren Einfluss nutzen und Ihre Rolle wahrnehmen. Gerade zu wissen, was die vielfältigen Erwartungen und Anforderungen an Sie sind, ohne diesen notwendigerweise immer 1:1 zu entsprechen, schafft eine gewisse Flexibilität und Freiheit. Es wird Ihnen nie gelingen, Risiken ganz auszuschliessen und Chancen optimal zu wahren. Ihre Führungsposition im Sandwich gleicht einer Vermittlerrolle und eröffnet Ihnen damit Handlungsräume. Diese gilt es zu erkennen und geschickt zu nutzen.

Es ergibt sich eine Reihe von Chancen und Risiken als Führungskraft im Sandwich. Als Chance lässt sich die Möglichkeit beschreiben, eigene Spielräume zu definieren bzw. zu erweitern und inhaltlichen Einfluss in der Abarbeitung zu haben. Zudem ist es möglich, dass Sie Aufgaben in eigener Verantwortung wahrnehmen, Ziele setzen, Mitarbeiter weiterentwickeln und Aufgaben delegieren. Ausserdem empfehlen Sie sich bei einer guten Leistung als Führungskraft im Sandwich auch für höhere Führungsaufgaben. Jede Führungskraft war in der Regel ursprünglich einmal in einer Sandwich-Position und hat sich dort bewähren müssen.

Als Risiken ergeben sich mögliche Fremdbestimmung der Ziele und Aufgaben, insbesondere durch die Arbeitsweise des Vorgesetzten. Hier kann sich eine Überforderung durch die Belastung von oben und von unten einstellen. Leider ist hier oft eine Verstrickung im Kompetenzgeflecht zwischen Abteilungen und Projekten möglich. Schliesslich können Erfolge auf das Konto des Vorgesetzten und Misserfolge auf Ihr eigenes Konto gehen.

Das Phänomen des Drucks werden Sie dennoch nie ganz vermeiden können. Vorgaben und ein vertretbares Mass an Fremdbestimmung gehören in Führungspositionen einfach dazu. Sie sollten daher erkennen, in welchen Bereichen Sie Einfluss nehmen können und Ihre Gestaltungsmöglichkeit nutzen. Wichtig ist, dass Ihnen nur dann mehr Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit zugestanden wird, wenn Ihre Ideen und Ihr Handeln bei der Umsetzung auch zu konkreten Ergebnissen führen.

### 1.2 Praxisbeispiel Halbjahresabschluss

Bei einer turnusmässigen Rücksprache bei Ihrem Vorgesetzten zeigt sich dieser wahrnehmbar verärgert, da Ihre Abteilung die nötigen Zahlen für den Halbjahresabschluss einer Konzerntochtergesellschaft erneut auf den letzten Drücker geliefert hat. Wie würden Sie in dieser Situation reagieren? Was würden Sie tun? Was wäre hilfreich, was eher weniger? Was würden Sie Ihrem Chef sagen? Wie nehmen Sie Ihrem Chef gegenüber Stellung?

Greifen Sie die Kritik Ihres Vorgesetzten auf und sagen Sie: «Es ist richtig, dass dies bei den vergangenen vier Abschlüssen zweimal passiert ist und das auch noch am letzten Tag nachmittags. Das ärgert mich als Verantwortlichen sehr.» Sie könnten weiter sagen: «Ich versichere Ihnen, dass ich gemeinsam mit Meier und Möckli die nötigen Schritte besprechen werden, sodass die Zahlen zukünftig mindestens zwei Tage früher fertig sind und Ihnen dann vorliegen. Ich gebe Ihnen innerhalb der nächsten 14 Tage ein Feedback, wie weit wir in der Sache vorangekommen sind.» Und Sie äussern noch eine Bitte: «Ist es möglich, dass Herr Hölzli aus dem Konzerncontrolling uns hierzu zur Abstimmung zur Seite steht?»

Mit diesem Vorgehen haben Sie Verschiedenes erreicht.

1. Sie haben gezeigt, dass Sie Kritik ernst nehmen und sich nicht hinter einer Ausrede verstecken.
2. Zudem haben Sie auch eine mögliche falsche Wahrnehmung Ihres Vorgesetzten korrigiert, indem Sie explizit auf die beiden Male hingewiesen haben.
3. In vorbildlicher Weise haben Sie die Verantwortung zur Lösung des Falls übernommen und sich zudem auch seine Unterstützung für den Mitarbeiter aus dem Konzerncontrolling geholt.
4. Dank Ihrem klug gewählten Vorgehen ist es nun auch möglich, Ihre beiden Mitarbeiter aktiv und konstruktiv in den Lösungsprozess mit einzubinden.

Wenn Sie Ihrem Vorgesetzten Problembewusstsein und Handlungskompetenz signalisieren, bringt Ihnen das Vertrauen ein und erweitert Ihre Entscheidungsmöglichkeit. Auch gegenüber Ihren Mitarbeitern setzen Sie ein positives Zeichen, weil Sie zeigen, dass Sie die Dinge in die Hand nehmen und lösungsorientiert bearbeiten.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Umgang des Führens im Sandwich liegt darin, die unterschiedlichen Erwartungen möglichst gut auszubalancieren. Das hat Ihnen auch das Fallbeispiel gezeigt. Dazu müssen Sie in einem ersten Schritt die unterschiedlichen Interesselagen wahrnehmen. Ihr Interesse ist dabei genauso wichtig wie die Bedürfnisse Ihres Vorgesetzten oder die Ihrer Kollegen und Mitarbeiter. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie zum Oberkellner des Unternehmens werden und allen beteiligten Personen die Bedürfnisse von den Augen ablesen.

Im zweiten Schritt ist es hilfreich, dass Sie einen gewissen Abstand zu den jeweiligen Wünschen und Erwartungen der anderen gewinnen. Denken Sie auch an Ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse und erfüllen Sie nicht nur die Wünsche anderer. Das stärkt Ihr Selbstbewusstsein und Ihre Handlungskompetenz nachhaltig. Behalten Sie als Führungskraft im Sandwich den Überblick und positionieren Sie sich selbstbewusst, das hilft Ihnen schon deutlich weiter und Sie gehen souveräner mit den vielfältigen Herausforderungen um.

## 2. Aktiv positionieren zwischen allen Stühlen

---

*«Eine höhere Position gibt den Charaktermängeln  
mehr Entfaltungsspielraum.»*

**Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger**

Wenn Sie sich erfolgreich im Führungs-Sandwich positionieren wollen, müssen Sie dieses System akzeptieren, sich in diesem orientieren und sich selbst als wertvollen Transmissionsriemen positionieren. Konkret bedeutet das für Sie, dass Sie mit dem nötigen Selbstbewusstsein Ihren eigenen Platz in der Hierarchie finden.

### 2.1 Die vier zentralen Fragen zur Selbstpositionierung

Damit Sie sich Akzeptanz und Respekt als Führungskraft im Sandwich erarbeiten, müssen Sie sich auch über Ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele klar werden, diese deutlich formulieren und eine unmissverständliche Linie im Auftreten und im Umgang mit den verschiedenen Ebenen pflegen. Sich selbst zu positionieren heisst, sich selbst zu kennen, das **Selbst-Bewusstsein**.

Dazu sollten Sie sich vier zentrale Fragen stellen:

1. Wer bin ich?
2. Was will ich wirklich?
3. Was ist mir wichtig?
4. Was zeichnet mich aus?

Die erste Frage **«Wer bin ich?»** reflektiert darauf, wie viel Selbstvertrauen Sie in Ihre Führungsposition einbringen, wie viel Mumm und Courage Sie besitzen. Eine Führungskraft mit einem gesunden Selbstvertrauen lässt sich durch wenig wirklich erschüttern. Und dieses Selbstvertrauen hängt damit zusammen, wie Sie über sich selber denken. Welche bewussten und unterbewussten Glaubenssätze haben Sie? Für wen halten Sie sich? Nur für eine bedauernswerte Führungskraft im Sandwich ohne grosse Aussichten? Oder sehen Sie sich auf einem Weg, der Sie noch einmal weit bringen wird? Ihr Selbstwertgefühl ist die Basis für Selbstvertrauen. Und das ist entscheidend dafür verantwortlich, wie weit Sie kommen werden.

Die Glaubenssätze und die Überzeugungen, an die Sie selbst glauben, sind am stärksten für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit verantwortlich. Denn diese sind wie ein Kompass für Ihre Handlungen. Wenn Sie beispielsweise von vorneherein denken: «Das kann ich nicht», dann werden Sie bestimmte Dinge auch gar nicht erst versuchen. Sie entscheiden schon von vorneherein, dass es Ihnen nicht gelingt, obwohl es bei objektiver Betrachtung durchaus auch gelingen könnte. Wenn Sie glauben, dass Sie die Aufgaben, die Ihnen als Führungskraft im Sandwich begegnen, stemmen können, dann strahlen Sie das auch aus und wirken aktiver und engagierter.