

Im Sandwich führen

Inhouse-Führungskräfteentwicklung für das mittlere Management

Sandwich-Führungskräfte bilden das Scharnier zwischen der Steuerung der operativen Aufgabenerfüllung und der Strategie- und Organisationsentwicklung. Sie fungieren als – kulturelle – Veränderungsträger*innen. Mit ihrem Vermögen, den organisationalen Kontext in ihre Führungsarbeit zu integrieren, steht und fällt die Arbeitszufriedenheit an der Basis sowie die Zukunftssicherung des Unternehmens. Damit Sandwich-Führung im Sinne der Organisation erfolgreich wirksam werden kann, braucht es Qualifizierung und Einbindung in das Führungssystem als die zwei zentralen Eckpfeiler.

Führen im Sandwich ist komplex: es bedeutet, sowohl, unterstellte Mitarbeiter*innen wie auch Vorgesetzte zu führen. Herkömmlich spricht man vom „Führen nach unten und oben“. Als Projektionsfläche zahlreicher Erwartungen und Gefühle bleiben eigene Bedürfnisse häufig auf der Strecke. Interessenskonflikte und Spannungen werden unausweichlich. Die Anforderungen an die eigene Selbstorganisation sind hoch. Die Ebene der Peers – gleichgestellte Kolleg*innen – spielt eine wichtige Rolle für Sparring und Reflexion zur Entlastung wie auch für wechselseitiges Lernen, Weiterentwicklung und Vernetzung.

Ein Charakteristikum von Gruppen-, Team- oder Abteilungsleitungen ist, dass sie häufig aufgrund ihrer Expertise aufsteigen. Führung als Profession ist hingegen ungewohnt und muss erst erlernt werden. Als Berater*innen machen wir die Beobachtung, dass Kenntnisse von Führungsmodellen, die Auseinandersetzung mit der eigenen Autorität sowie die Anwendung von Tools und Instrumenten oft zu kurz kommen.

Es lohnt sich in die Entwicklung des „mittleren“ Führungssystems zu investieren. Meist findet es aber erst im Bedarfsfall als Antwort auf eine Krise statt. Das macht es weiters schwierig, müssen doch gemeinsame Routinen hierarchieübergreifend und rechtzeitig miteinander erarbeitet werden, um gut aufeinander abgestimmtes Handeln und Kommunizieren zu gewährleisten. Wir erleben, dass der Bedarf an Kooperation zwischen Führungskräften unterschiedlicher Organisationseinheiten aufgrund aktueller gesellschaftspolitischer Entwicklungen steigt und es sich lohnt, gemeinsam vorausschauend zu agieren.

Zielgruppe

Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene derselben Organisation

Bei Bedarf führen wir im Vorfeld des Inhouse-Programmes eine Erhebung durch und begleiten Sie bei der Entwicklung von entsprechenden Auswahlkriterien und Verfahren zur Identifizierung der passenden Zielgruppe.

Umfang

Basismodul, optional 1 – 5 Aufbaumodule, parallel Peergroups & Transferarbeit, abschließendes Follow-up-Modul

Arbeitsweisen & Methoden

Fachinput, Angewandte Gruppendynamik, Persönlichkeitsentwicklung, Simulationen, Feedback-Sequenzen, kollegiale Beratung, Einbezug der Vorgesetzten-Ebene

Kosten

Gemäß der Ausgangssituation, die im Rahmen eines ausführlichen Gesprächs zur Auftragsklärung erhoben wird, erfolgt ein maßgeschneidertes Angebot inkl. Kosten für den spezifischen Bedarf der Organisation. Je nach Gruppengröße erfolgt die Begleitung alleine oder im Tandem.

Staff

Berater*innen aus dem Netzwerk der *berater*innengruppe naschmarkt*

Info & Kontakt

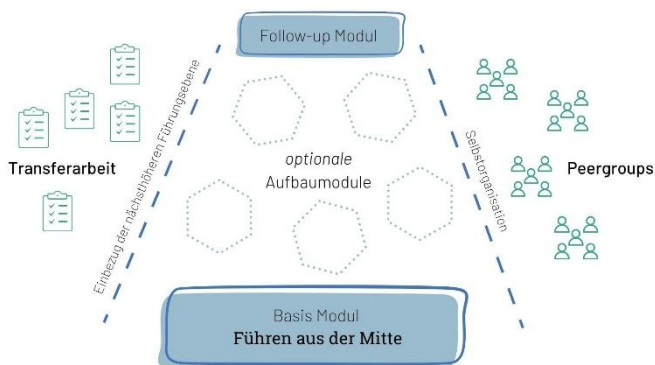
Wien | Mag.^a Andrea Sanz
sanz@naschmarkt.co.at
+43/699/11 50 70 41

Oberösterreich | Mag.^a Kathrin Kordon
kordon@naschmarkt.co.at
+43/650/378 74 60

Unser Angebot richtet sich an Sandwich-Führungskräfte einer oder mehrerer Ebenen und wird maßgeschneidert am Bedarf der Organisation unter Einbindung der Vorgesetzten-Ebene ausgerichtet.

Setting

Die Inhouse-Fortbildung fußt auf dem **Basismodul** „Führen aus der Mitte“. Darauf aufbauend können je nach Bedarf weitere themenspezifische **Aufbaumodule** ergänzt werden. Parallel dazu finden **selbstorganisierte Peergroups** statt. Der Einbezug der nächsthöheren Führungsebene findet im Rahmen der begleitenden Transferarbeit statt. Den Abschluss bildet ein **Follow-up Modul**, das die gemeinsame Arbeit der Führungskräfteentwicklung reflektiert.



Inhalte

Der Trias **Organisation – Team – Person** stellt die Leitplanken der Weiterbildung dar. Dabei setzen wir auf drei zentrale Prämissen:

- Theorie:** Theoretischer Input und die Auseinandersetzung mit der Verantwortung in der eigenen Rolle, dem eigenen Gestaltungswillen und dem Beitrag zur Gesamtorganisation als Sandwich-Führungskraft bilden den Kern. Dafür haben wir ein eigenes **Modell für Sandwich-Führungskräfte** entwickelt, das Orientierung für den Umgang mit den relevanten Spannungsfeldern und unterschiedlichen Systemlogiken gibt.
- Erwartungsmanagement:** Hier setzen wir auf die Einbindung des oberen Managements und ziehen Repräsentant*innen der Vorgesetzten-Ebene hinzu, z. B. in Form von Fishbowl-Gesprächen, Delegierten-Dialogen und gemeinsamen Learning Journeys. Die Inhalte richten wir entlang der Führungsprinzipien der jeweiligen Organisation aus und sorgen dafür, dass die mittleren Manager*innen sich unter ihrer Beteiligung als Teil der Führungskräfteentwicklung begreifen. Die Teilnehmer*innen regen wir dazu an, sowohl bei ihren direkten Vorgesetzten als auch ihren Mitarbeiter*innen Feedback zum eigenen Führungsverhalten einzuholen.

- Selbstorganisation:** Einen besonderen Fokus legen wir auf die Vernetzung der „Mitte“: Kolleg*innen der gleichen Ebene (Peers) stellen eine wichtige Bezugsgruppe dar, die wir – neben der Zugehörigkeit zum eigenen Team und jener zum Leitungssystem – als wichtiges „Wir“ betrachten, das gepflegt werden sollte. Die Peer-Ebene als wertvolle Ressource, wird durch Peer-Group-Bildungen und kollegiale Beratung aktiviert, indem wir Selbstorganisationsprozesse anregen und begleiten.

Transferaufgaben aus den inhaltlichen Modulen werden für die Peer-Group-Arbeit gemeinsam festgelegt.

BASISMODUL

Führen aus der Mitte

Führungsbiografie, Führung als Profession, Aufgaben von Führung, Führung als Kommunikationsaufgabe, Sandwich-Modell kennen und anwenden lernen, Rollen und Rollenfallen im mittleren Management, Filterfunktion von Führung, Spannungsfelder zwischen den Systemlogiken Gruppe und Organisation, Führen nach oben, Führen nach unten, Triple-A-Modell, Delegieren als Instrument

AUFBAUMODULE

Führen von (anlassbezogenen) Mitarbeiter*innen-Gesprächen

Bedeutung des jährlichen Mitarbeiter*innengesprächs, Eskalationsmodell und anlassbezogene Gespräche (Motivations-, Kritik-, Konflikt-, Abmahnungs-, und Trennungsgespräch), Gesprächsformen zwischen Wollen und Können, psychologischer Arbeitsvertrag, Gesprächsführung in Rollenspielen üben, den eigenen Gesprächsstil erkennen und weiterentwickeln

Psychodynamik des Führens

Konzept der primären Aufgabe, Übertragung & Gegenübertragung, Wechselwirkungs- und Spiegelungsphänomene mit relevanten Umwelten, Felddynamik, Abwehrformen, Containment als Haltung und Führungsleistung, Umgang mit Ungewissheiten

Praxis den Gesunden Führens und sich selbst führen

Stress- und Burnout-Modelle, Aufgabe als Haltegriff, Fürsorgepflicht der Führungskraft, Containment und Role-Model-Funktion von Führung, moderne Gestaltungsoptionen im Umgang mit Zeit und Leistungsdruck

Teamentwicklung als Führungsaufgabe

Teamsitzungen gestalten, als Führungskraft moderieren, Feedback als Instrument, Beteiligungskontinuum anwenden, Selbstorganisation anregen, gruppendynamische Phänomene, Umgang mit Widerstand, Etablierung einer kollaborativen Teamkultur und dialogischen Lernkultur, Team-Retrospektiven

Führen im Change und Change-Kommunikation

Change als Führungsaufgabe wahrnehmen und in die Rollengestaltung integrieren, persönliche Emotionen und Prägungen zu Change reflektieren, zentrale Modelle des Change-Managements kennenlernen und anwenden, Gestaltung transparenter und vertrauensstiftender Change-Kommunikation, Umgang mit Widerstand