



## Führen aus der Mitte

Inhouse-Seminar für Führungskräfte in Sandwich-Positionen

Führung im Sandwich bedeutet, unterstellte Mitarbeiter\*innen wie auch Führungskräfte zu führen. Wir sprechen vom Führen nach oben und unten. Die Aufgaben der mittleren Führungsebene sind zwischen dem operativen Tagesgeschäft und dem strategischen Weitblick angesiedelt. Je abstrakter und umfassender die Führungsaufgaben werden, desto mehr Distanz zur Basis tritt ein. Gleichzeitig ist der persönliche Kontakt zu den Mitarbeiter\*innen und Kolleg\*innen ausschlaggebend für das Gelingen.

Vor dem Hintergrund, dass die Funktionsträger\*innen meist fachliche Expert\*innen sind, die häufig keine oder wenig spezifische Führungsausbildung erfahren haben, stehen sie vor besonderen Herausforderungen. Als Projektionsfläche zahlreicher Erwartungen und Gefühle bleiben eigene Bedürfnisse in der Regel auf der Strecke. Interessenskonflikte und Spannungen werden unausweichlich.

Diese Erfahrungen teilen Leiter\*innen einer Organisation häufig ohne sich viel darüber auszutauschen. Sie arbeiten eher isoliert nebeneinander als kooperativ miteinander. Diese Führungskräfte benötigen daher Modelle, das notwendige Handwerkszeug und einen Raum zur Reflexion ihrer Position, um sich von den aus wechselseitigen Abhängigkeiten entstandenen Dynamiken nicht fremd gesteuert zu erleben. Dafür bietet dieses Seminar ein Lernfeld. Ziel ist es, über den Bezug zur Kernaufgabe einen Anker zur (eigenen) Orientierung im Sandwich zwischen oben und unten zu setzen, und sich darüber mit gleichgesinnten Kolleg\*innen der eigenen Organisation auszutauschen.

### Zielgruppe

Gruppen-, Projekt-, Team-, Einrichtungs-, Abteilungs-, Regional- oder (Fach-)Bereichsleiter\*innen sowie ihre Stellvertreter\*innen

### Umfang

1,5 – 2 Tage

### 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.

### Info & Kontakt

Mag.ª Andrea Sanz  
[sanz@naschmarkt.co.at](mailto:sanz@naschmarkt.co.at)  
+43/699/11 50 70 41

DSA Gerhard Schinnerl, MSc  
[schinnerl@naschmarkt.co.at](mailto:schinnerl@naschmarkt.co.at)  
+43/699/18 67 50 28

## Nutzen

Durch den Austausch mit anderen Leiter\*innen gewinnen die Teilnehmer\*innen nicht nur Abstand von eingefahrenen Sichtweisen, sondern die innerbetriebliche Vernetzung wird gefördert und der Blick auf die „ganze Organisation“ erweitert. So entstehen Synergien, die nachhaltig für das kooperative Geschehen wirksam bleiben. Durch den Perspektivenwechsel werden neue Ressourcen und Potenziale für das eigene Führungshandeln eröffnet. Haltegriffe für schwierige Situationen werden gemeinsam erarbeitet. Silo-Denken wird abgebaut.

## Inhalte

- Funktionsklarheit und Rollenmanagement im Sandwich
- Kernaufgabe und Führungslandkarten als Anker
- Filterfunktion im mittleren Management
- Aufträge von oben und unten adäquat kommunizieren
- Mitbestimmung im Delegationskontinuum ermöglichen
- Perspektivenwechsel durch analoge Übungen im Hier & Jetzt
- Fallbeispiele aus der Praxis der Teilnehmer\*innen
- Spezieller Bedarf: Meta-Führung – Führen von Führungskräften