

NACHLESE ZUM 1. NASCHMARKT-FRÜHSTÜCK IN STEYR AM 28.11.2019  
mit [Andrea Sanz](#) & [Gerhard Schinnerl](#)

### ***Sandwich-Führung – Herausforderung der mittleren Führungsebene***



Viele verschiedene Funktionen werden in Organisationen als Sandwich-Position bezeichnet, die Bandbreite ist groß und reicht von der stellvertretenden Teamleitung bis zur Geschäftsführung. Die ImpulsgeberInnen Andrea Sanz & Gerhard Schinnerl verwenden den Begriff bewusst eingeschränkt auf die mittlere Ebene, die davon gekennzeichnet ist, dass sie keine Letztverantwortung inne hat. Die Rede ist etwa von Teamleitungen, Einrichtungs-, Regional-, Standort-, Fachbereichs- und Bereichsleitungen sowie deren StellvertreterInnen.

Sie steigen häufig aus dem eigenen Team auf, das heißt sie wechseln von der KollegIn in die Rolle der Vorgesetzten. Damit geht einher, dass sie (noch) keine Führungsidentität entwickelt haben. Aus der fachlichen Expertise kommend, müssen sie sich erst orientieren was Führung überhaupt bedeutet. Ausgestattet mit einem gewissen Talent oder einer Affinität zu Menschen sind sie bereit Verantwortung zu übernehmen und ambitioniert in ihrem Gestaltungswillen.

Typische Karrierewege reichen hier von der Stellvertretung, die noch nicht einmal eigens dotiert sein muss, aber Abwechslung zur operativen Basisarbeit schafft, in die man selbstverständlich eingebunden bleibt, über die Leitung des Teams bis hin zum Aufstieg in eine höhere Position oder bis an die Spitze des Top-Management, wie es der Impulsgeber Gerhard Schinnerl aus eigener Erfahrung kennt.

Häufig erfahren LeiterInnen der unteren Mitte jedoch keine Führungskräfte-Ausbildung und bestreiten die neu hinzugekommene Aufgabe autodidaktisch, was zahlreiche Stolpersteine in sich birgt.

Natürlich gibt es neben der geringen Aufstiegsmöglichkeit in bestimmten Sparten die verschiedensten Treiber und Reize für diese Funktionsübernahme. Auf der einen Seite der Medaille steht die *Möglichkeit* der Mit-Gestaltung ebenso wie die der Mit-Sprache, Entscheidungskompetenzen über das „wie es gemacht wird“ und damit auch einer Übernahme von Teil-Verantwortung, allesamt Faktoren die zur beruflichen Sinnstiftung beitragen können.

Auf der anderen Seite bringt dies mit sich, dass mit einem eingeschränkten Gestaltungsspielraum das Auslangen gefunden werden muss, ohne Letztentscheidung

und -verantwortung. Man bekommt Dinge verordnet und spürt i.d.R. die Zielkonflikte heftig als Druck von allen Seiten.

Misserfolge schlagen an dieser Stelle auf, die Unzufriedenheit von oben wird unten als Misstrauen spürbar. ArbeitnehmerInnen- und ArbeitgeberInnenlogik wird erwartet bzw. unterstellt.

Kurzum: Mit der Funktionsübernahme wird der Kontakt zur Basis um den zur Leitung erweitert, damit auch mehr Über- bzw. Einblick in größere Zusammenhänge ermöglicht. Ohne dabei gleich an der Spitze zu stehen und die Letztverantwortung übernehmen zu müssen.

In dieser Sandwich-Funktion sind die RollenträgerInnen gezwungen, die doppelbödigen und ambivalenten Zuschreibungen aufzunehmen und mit eigener *Be-Deutung* zu versehen, wollen sie nicht in die strukturell aufgestellten Rollenfallen stolpern.

Sandwich-Führungskräfte stehen damit an der **Grenze der System-Einheiten Gruppe und Organisation** und müssen mit den grundsätzlich widersprüchlichen Merkmalen und Dynamiken umgehen:

Gruppe	Organisation
Unmittelbare Kommunikation	Indirektere, schriftliche Kommunikation, Anonymität, Formalisierung
Person ist wichtig	Funktion ist wichtig; Personen austauschbar
Gefühle, Motive sind wichtig	Rationalität steht im Vordergrund
Konsens, persönlicher Druck	Regeln, Druck zur Konformität
Vertrauen	Kontrolle
Bedürfnis und Sympathie zählen	Leistung zählt

Die Sandwich-Führungskraft hat eine **überlappende Mitgliedschaft** zu verschiedenen Gruppen. Dies führt zu einem Gefühl der Zerrissenheit.



### **Mehrdimensionales Aufgabenportfolio**

Sandwich-Führungskräfte haben ein mehrdimensionales Aufgabenportfolio zu bewerkstelligen:

Sie müssen

- vorgegebene Ziele mit vorgegebenen Ressourcen umsetzen,
- die Anliegen der operativen Ebene, die für eine qualitätsvolle Umsetzung erforderlich sind, nach oben kommunizieren, und
- den für ihren Verantwortungsbereich erforderlichen Rahmen (auch gegen Widerstände) nach oben aushandeln, bei i.d.R. suboptimaler Führung durch den/die eigene Vorgesetzte.

Dabei sind Sandwich-Führungskräfte stets gefordert, folgende zwei herausfordernde Perspektiven zu verknüpfen:

- die auf die Organisation (und Vorgesetzte) wirkenden Umwelteinflüsse (Marktdynamik, Politik, Öffentlichkeit, ...) zu verstehen, erforderliche Maßnahmen und damit verbundene Risiken auf sich zu nehmen, die allgemeinen Ziele und Vorgaben für operative Umsetzung „herunter“ zu brechen,

und

- dem Bedürfnis von Mitarbeitenden nach Orientierung und Stabilität, Rechnung zu tragen; Informationen und Einsichten – die aufgrund der Nähe zur Basis gewonnen werden – nach oben zu kommunizieren und strategische Entscheidungen im Sinn der notwendigen Bodenhaftung einzufordern und mitzugestalten.

### **Drohendes Führungsdilemma**

In allen Führungsagenden steht Sandwich-Führung vor folgendem Führungsdilemma:

- Agiert sie nur als Sprachrohr der obersten Führung, verrät sie ihre Mitarbeitenden und riskiert den Verlust von Ansehen und Kooperationsbereitschaft.
- Vertritt sie nur die Interessen der Mitarbeitenden, sind Probleme mit der oberen Führung zu erwarten.

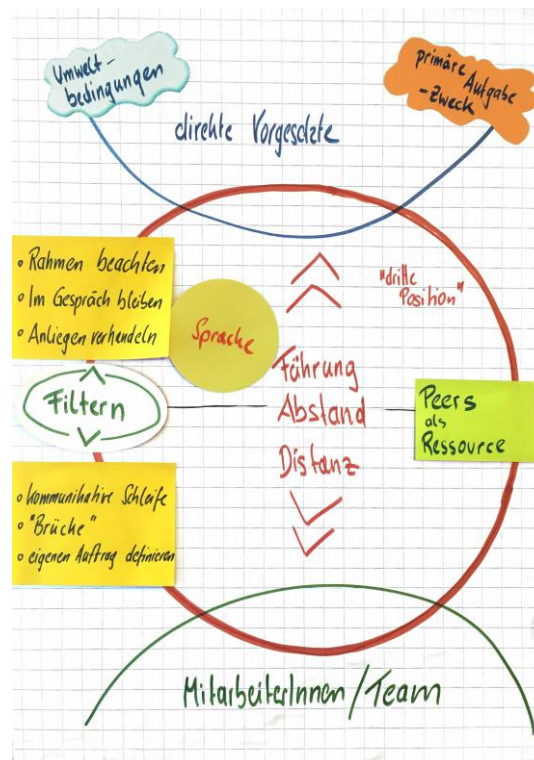
### **Sandwich-Führung als Filter**

Die Sandwich-Führungskraft ist gefordert, auf die bestehenden Widersprüche und Rollenkonflikte einzugehen und eine kompensatorische, balancierende Funktion einzunehmen – ihre Rolle ist mit einem **Filter** vergleichbar.

Daher ist es wichtig,

- mit den eigenen Ängsten und Unsicherheiten umgehen zu können, um den realen Druck auszuhalten (*Ich-Stärke*),
- sich keiner Erwartung vollständig hinzugeben (auffressen lassen), stattdessen aus einer gewissen Distanz die Funktion und Rolle zu interpretieren, **nach eigenen Vorstellungen zu handeln und einen eigenen Standpunkt zu entwickeln** (*Filterfunktion*),
- durch gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Strategieentwicklung in horizontaler Ebene (*Peers*) die Einsamkeit und Unsicherheit zu überwinden.

Die ImpulsgeberInnen plädieren daher für ein neues – praktikableres – Rollen- und Aufgabenbild der Sandwich-Position, das Raum zwischen „oben“ und „unten“ zur Gestaltung der eigenen Rolle schafft:



Führung braucht **Abstand & Weitblick = Distanz** nach oben und unten. **Containment** wird als Haltung der Führungskraft bezeichnet, die dies ermöglicht.

Führung ist auf der emotionalen und unbewussten Ebene neben einem strukturierenden und ordnenden Element vor allem Beziehung und kann nur mit **Gefolgschaft** gedacht werden. Hier wirken im vor- und unbewussten Bereich ursprünglich kindliche, aber wirksame Wünsche nach Anerkennung und Gesehen werden. Durch Belastungen und Unsicherheiten im organisationalen Kontext werden kindliche Wünsche nach Orientierung, Beruhigung und Anerkennung mobilisiert. Führungskräfte werden damit automatisch in die Rolle der „Eltern“ gedrängt.

### **Gerade in unsicheren Phasen des Wandels ist diese „mentale Bindung“ an Führungskräfte als Vorbilder essentiell.**

Es ist die Aufgabe von Führungskräften, auf Stressoren, Belastungen in der Organisation, „Schwerverdauliches“ in geeigneter Weise einzugehen:

- Einerseits auf der „**mentalen Ebene**“, indem Raum geschaffen wird, wo MitarbeiterInnen aus dem Alltag heraustreten können und sich über ihre Arbeit und mögliche Spannungen austauschen können: Interventionen, Supervisionen, Klausuren, etc.
- Andererseits auf der **strukturellen Ebene** für die Entwicklung und Veränderung Halt gebender oder orientierender Strukturen, Arbeitsabläufe und Personalverteilung sorgt bzw. durch die Realität begründete Begrenzungen dieser Möglichkeiten nachvollziehbar vermittelt.

**In diesem Verständnis hat jede Führungskraft eine FILTER-Funktion, und ist an der Grenze der Organisation(-seinheit) angesiedelt.**

*Filter nach unten:*

Informationen, Anforderungen, Druck aus der Umwelt sind so zu gestalten, dass die MitarbeiterInnen ein Gefühl für die Anforderungen der umgebenden Realität bekommen, aber von schwer handhabbaren Belastungen soweit frei gehalten werden, dass sie sich auf ihre Aufgabe konzentrieren können.

*Filter nach oben:*

Die Führungskraft wird nicht jede Dynamik, Stimmungsschwankung, Unzufriedenheit oder Forderung nach oben weitergeben, sehr wohl aber jene, die wichtig sind, um Fehler zu beheben, notwendige Ressourcen zu erwirken oder Entwicklungsbedarf anzumelden.

### **Containment als Führungsaufgabe**

Dabei wird die Führungskraft allerdings auch zum **Angsträger** ihrer Organisationseinheit, weil sie aufgrund ihrer Position als erste Gefährdungen spürt, die aus der Natur der primären Aufgabe (=primäres Risiko), den sich veränderten Umweltbedingungen und -anforderungen oder den internen Veränderungsstürmen herrühren.

*Die wichtige Funktion des **Containment** übernimmt die Führungskraft dann, wenn sie in der Lage ist, mit einer verstehenden Haltung seelische Belastungen aufzunehmen und mental oder strukturell Halt und Orientierung zu vermitteln sowie als Filter zwischen Umwelt und höheren Führungsebenen auf der einen und Mitarbeiterbedürfnissen auf der anderen Seite zu fungieren.*

### **Stellenwert von Peers zur Entwicklung einer dritten Position**

Um diese Gratwanderung zu leisten, ist die Sandwich-Führungskraft gefordert eine **dritte Position** „zwischen oben und unten“ einzunehmen. Dafür muss sie das Vermögen entwickeln sich aus dem operativen Geschäft und der kollegialen Eingebundenheit heraus zu nehmen. Der betriebliche Alltag stellt dafür i.d.R. wenig Ressourcen bereit. Die ImpulsgeberInnen betonen daher den Stellenwert von Gleichgestellten, den sogenannten Peers. Die Peer-Ebene kann sowohl innerbetrieblich genutzt werden als auch extern in Form von Vernetzung mit Sandwich-Führungskräften anderer Organisationen hergestellt und gepflegt werden. Nach innen ergeben sich daraus natürlich nicht nur Allianzen und Trägerschaften für eigene Anliegen, sondern ebenso müssen Begehrlichkeiten und Konkurrenzen ausgehalten und ausgetragen werden. Die Ergänzung durch interessenslose KollegInnen auf gleicher Ebene aus fremden Organisationen in eigens zum Austausch und zur Reflexion geschaffenen Supervisions- und Interventionsräumen dient daher zur Entlastung und muss organisiert werden.

Die Angebote der *beraterInnengruppe naschmarkt* setzen sehr stark auf dieses Prinzip. Sie leben von der heterogenen Zusammensetzung der TeilnehmerInnen, die sich gegenseitig in Form von kollegialer Beratung vor der drohenden strukturellen Einsamkeit wappnen. Der Perspektivenwechsel zwischen unterer und mittlerer Mitte kommt dafür methodisch zum Einsatz.

### **Weiterführendes Seminar mit Arbeit an der konkreten Führungspraxis**

#### **Führen aus der Mitte**

*Team und Organisation in Sandwich-Positionen steuern*

In Wien mit Andrea Sanz & Gerhard Schinnerl: **12. – 14. März 2020**

In Steyr mit Kathrin Kordon & Gerhard Schinnerl: **14. – 16. Mai 2020**

#### **Info & Anmeldung**

Kathrin Kordon  
[kordon\[at\]naschmarkt.co.at](mailto:kordon[at]naschmarkt.co.at)

Andrea Sanz  
[sanz\[at\]naschmarkt.co.at](mailto:sanz[at]naschmarkt.co.at)

Gerhard Schinnerl  
[schinnerl\[at\]naschmarkt.co.at](mailto:schinnerl[at]naschmarkt.co.at)

## Literatur

Bergdolt, R.: Erfolgreich führen in der Sandwichposition – Der ungewöhnliche Kompass für das mittlere Management. Haufe: Freiburg, 2016.

Deutinger, G.: Change Kommunikation – erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. Springer, 2017.

Gratz, W./ Röthel, H./ Sattler-Zisser: Gesund Führen. Mitarbeitergespräche zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit in Unternehmen. Wien: Linde Verlag, 2014.

Groth, A.: Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management. 3. Auflage, Campus, 2011.

Lohmer, M.: Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Klett-Cotta: Stuttgart, 2000.

Schreyögg, A.: Coaching für die neu ernannte Führungskraft. VS Verlag: Wiesbaden, 2010.

Untermarzoner, D.: Das mittlere Management in Veränderungsprozessen – neue Grundhaltung für flexible Organisation. In: Hernsteiner 04/98.

Weigang, S./Wöhrle, J.: Führen in der Sandwichposition – Erfolg im mittleren Management. Haufe: Freiburg, 2015.