



SANDWICH-FÜHRUNG

ZWISCHEN DRUCK UND EINFLUSS

WIE SIE DIE FÜNF GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN SOUVERÄN MEISTERN UND IHRE KARRIERE AKTIV GESTALTEN (TEIL 1)

Ihr Chef fordert Ergebnisse, Ihr Team braucht Unterstützung – und Sie? Sie stehen dazwischen, jonglieren Meetings, lösen Konflikte und arbeiten härter als je zuvor. Doch statt Anerkennung gibt es nur noch mehr Aufgaben. Kommt Ihnen das bekannt vor? Willkommen in der Sandwich-Position! Die Frage ist: Blockiert sie Ihre Karriere oder nutzen Sie sie als Sprungbrett?

Viele Führungskräfte verharren jahrelang in dieser Position – überarbeitet, aber ohne wirklichen Einfluss. Andere wiederum nutzen sie strategisch und steigen schneller auf. Der Unterschied? Sie steuern aktiv ihren Fokus, ihre Kommunikation und ihre Sichtbarkeit.

In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie

1. den Spagat zwischen **Tagesgeschäft und Strategie** meistern.
2. Kommunikationshürden nach **oben und unten** souverän nehmen.
3. Stress und **emotionale Belastungen gezielt reduzieren**.
4. Ihre **Leistung sichtbar machen** und Karrierechancen nutzen.
5. **Richtig delegieren**, um Zeit für Führungsarbeit zu gewinnen.

Los geht's – machen Sie Ihre Sandwich-Position zum Karriere-Booster!

1. Strategie vs. Tagesgeschäft: Der tägliche Kampf um Fokus und Prioritäten

Ihr Chef will langfristige Ziele erreichen, Ihr Team braucht Ihre Unterstützung im Tagesgeschäft – und Sie sollen beides gleichzeitig leisten. Ohne klare Prioritäten verlieren Sie sich entweder in operativen Aufgaben oder entfernen sich von den strategischen Anforderungen.

Drei Lösungen für mehr Kontrolle:

- 90-Minuten-Regel: Strategiezeit blocken und verteidigen!

Reservieren Sie zweimal pro Woche 90 Minuten für ein „Strategie-Meeting mit sich selbst“ im Kalender. Kommunizieren Sie proaktiv an Ihr Team und Ihren Chef,

dass diese zwei Stunden für strategische Arbeit reserviert sind.

Vereinbaren Sie eine „Nicht-Stören“-Regel: Diese Meetings dürfen nur im absoluten Notfall unterbrochen werden.

Ritualisieren Sie die Strategiezeit: Zum Beispiel jeden Montag und Donnerstag, immer zu einer festen Zeit.

? *Wann haben Sie das letzte Mal Ihre strategischen Prioritäten bewusst geschützt? Oder lassen Sie sich regelmäßig ablenken?*

- „Killerfrage“: Was passiert, wenn ich das NICHT tue?

Bei jeder Aufgabe prüfen: Ist sie wirklich wichtig oder nur dringend? Wenn nicht entscheidend: delegieren oder eliminieren.

- Lösungen statt Probleme zum Chef bringen

Statt „Das Team ist überlastet.“ besser formulieren: „Unsere Kapazitäten reichen nur für zwei der drei Projekte. Welches sollen wir zuerst bearbeiten?“

Wer nicht selbst priorisiert,
wird von anderen getrieben.

2. Kommunikation: Klarheit nach oben und unten schaffen

Ihr Chef erwartet schnelle Ergebnisse, Ihr Team fordert mehr Freiraum und Sie stehen dazwischen. Da sind Missverständnisse und Konflikte programmiert.



Selbstreflexion Wie effektiv führen Sie wirklich?					
Bitte bewerten Sie jede der folgenden Aussagen in Bezug auf Ihre derzeitige Führungsrolle auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu).					
1 = Trifft überhaupt nicht zu, 2 = Trifft kaum zu, 3 = Trifft teilweise zu, 4 = Trifft weitgehend zu, 5 = Trifft voll und ganz zu					
Aussagen	1	2	3	4	5
Ich habe regelmäßig Zeit für strategische Arbeit reserviert.					
Ich kann die Erwartungen meines Teams und meiner Vorgesetzten klar managen.					
Ich delegiere operative Aufgaben konsequent.					
Ich werde als Brückenbauer zwischen Strategie und Operative wahrgenommen.					
Meine Erfolge sind sichtbar, und ich kommuniziere meinen Wert klar.					
Ich habe ein starkes Netzwerk, das mir hilft, meinen Einfluss zu erweitern.					
Ich weiß, welche nächsten Karriereschritte für mich möglich sind.					
Auswertung & Handlungsplan					
30 - 35 Punkte	Sie sind auf dem richtigen Weg! Feilen Sie weiter an Ihrer strategischen Führung.				
20 - 29 Punkte	Sie haben eine solide Basis, sollten aber gezielt an Ihren Schwachstellen arbeiten.				
10 - 19 Punkte	Sie agieren noch stark reaktiv. Wählen Sie einen Bereich zur gezielten Verbesserung.				
Unter 10 Punkte	Ihre Führungsrolle ist unscharf oder ineffektiv. Setzen Sie dringend Maßnahmen um!				
Erfolgsaufgabe 7-Tage-Umsetzungsplan					
Wählen Sie eine Aussage mit niedriger Punktzahl aus.					
Setzen Sie in den nächsten sieben Tagen eine konkrete Veränderung um.					
Verwenden Sie dazu gerne die folgende Struktur:					
Tag 1	Analyse: Was ist mein dringendstes Problem?				
Tag 2	Strategie setzen: Welche Lösung werde ich testen?				
Tag 3	Umsetzung starten: Erster Schritt zur Veränderung				
Tag 4	Herausforderungen erkennen: Was lief gut? Wo gab es Widerstände?				
Tag 5	Justierung: Welche Anpassungen sind nötig?				
Tag 6	Erfolg sichtbar machen: Wie kommuniziere ich meine Fortschritte?				
Tag 7	Reflexion und nächste Schritte: Was habe ich gelernt?				
Entscheiden Sie, welche Veränderung Sie als nächstes angehen wollen.					

Drei Techniken für bessere Kommunikation:

- „Übersetzer-Modus“: Botschaften gezielt anpassen

Nach oben: Die drei wichtigsten Fortschritte und eine aktuelle Herausforderung sind ...

Nach unten: Unser Ziel ist ... Das bedeutet für uns konkret ...

- Wöchentliche „Drei-Punkte-Updates“ für den Chef einführen

Struktur für ein effektives Update:

Erfolge:

Letzte Woche konnten wir die Lieferzeiten um 12 % reduzieren.

Engpässe:

Die neue IT-Schnittstelle verzögert sich – wir brauchen eine Entscheidung zur Budgetfreigabe.

Nächste Schritte:

Ich plane ein Treffen mit dem IT-Team, um alternative Lösungen zu erarbeiten.



Wie oft erhält Ihr Vorgesetzter von Ihnen ein strukturiertes Update – oder bekommt er nur Ad-hoc-Informationen?

„Stopp-Analyse“ für bessere Kritikgespräche:

Stoppen Sie Ihren ersten Abwehrreflex. Hören Sie aktiv zu und stellen Sie gezielt Fragen: Was genau erwarten Sie von mir? Was wäre die ideale Lösung für Sie?

Wer Klarheit schafft, gewinnt Vertrauen und vermeidet unnötige Konflikte.

3. Emotionale Belastung: Mit Druck umgehen, ohne sich aufzureiben

Kritik von oben, Erwartungen von unten – und kein Lob in Sicht. Viele Führungskräfte fühlen sich überfordert und ausgebrannt.

Drei Wege zu mehr Resilienz:

- Tägliche „Erfolgs-Notiz“ aufschreiben



Notieren Sie jeden Abend drei Dinge, die gut gelaufen sind. Das schärft Ihren Blick für Erfolge – auch wenn andere sie nicht sofort anerkennen.

- Gezielte Erholungsinseln schaffen – auch wenn es schwerfällt!

Nach jedem Meeting: Fünf Minuten Gedanken ordnen und tief durchatmen.

Lange Tage? 90 Sekunden kaltes Wasser auf die Hände oder ins Gesicht aktiviert das Nervensystem sofort.

- „Mentale Firewall“-Technik

Trennen Sie sich gedanklich von Problemen, die Sie nicht direkt betreffen. Stellen Sie sich vor, wie ein externer Berater auf Ihre Situation blickt– was würde er Ihnen raten?

? *Wie oft nehmen Sie Probleme persönlich, die eigentlich strukturelle Themen sind?*

4. Kompetenzentwicklung: Sichtbar werden, ohne sich aufzudrängen.

Sie leisten viel, aber Ihre Arbeit wird oft als selbstverständlich angesehen. Ohne gezielte Sichtbarkeit bleiben Sie in der Sandwich-Position gefangen.

Drei Hebel für eine gezielte Karriereentwicklung:

- „Impact-Report“: Leistungen sichtbar machen

? *Wann hat Ihr Chef das letzte Mal einen klaren Überblick über Ihre Erfolge erhalten?*

Oder denken Sie eher:

- „Ich will mich nicht aufdrängen.“ > Falsch! Ihr Chef braucht diese Informationen.
- „Ich habe keine Zeit dafür.“ > Sicher? Zehn Minuten im Monat reichen!

Erstellen Sie mit folgenden drei Fragen eine erste Version Ihres Impact-Reports:

- Was waren meine drei größten Erfolge im letzten Monat?
- Welche Herausforderungen gab es, und wie habe ich sie gelöst?
- Was ist der nächste Schritt für mein Team und mich?
- **Mentorennetzwerk aufbauen**

Finden Sie einen Sponsor in der Geschäftsleitung, der Ihre Karriere fördert.

- **Wissen strategisch teilen**

Organisieren Sie Lunch & Learn Sessions, um Ihre Expertise unternehmensweit sichtbar zu machen.

Impact-Report
Name: _____ Abteilung: _____ Monat / Jahr: _____
1. Erfolge & Fortschritte
Projekt/Aufgabe abgeschlossen > Ergebnis (z. B. Einsparung von ... €): _____
Prozess optimiert > Ergebnis (z. B. Reduzierung der Bearbeitungszeit um ... %): _____
2. Herausforderungen & Lösungen
Problem (z. B. Engpass): _____
Lösung (z. B. Optimierungsvorschlag): _____
3. Nächste Schritte & strategische Ziele
Geplante Initiative (z. B. Optimierung des Reportings für mehr Transparenz): _____
Benötigte Unterstützung (z. B. Zugang zu relevanten Datenquellen): _____



5. Delegation und Selbstmanagement: Der Schlüssel zur Entlastung

Viele Führungskräfte wissen, dass sie delegieren sollten, tun es aber nicht. Stattdessen Aussagen wie diese:

„Es geht schneller, wenn ich es selbst mache.“ > Das kostet auf Dauer mehr Zeit!

„Mein Team kann das nicht gut genug.“ > Dann coachen Sie es, statt es selbst zu tun!

„Ich will nicht als faul gelten.“ > Effektive Führung bedeutet, Aufgaben klug zu verteilen!

Drei Hebel für kluges Delegieren:

- Die „70 %-Regel“ anwenden

Delegieren Sie, wenn ein Mitarbeitender eine Aufgabe zu 70 % gut erledigt!

- Delegationsmatrix nutzen

Erstellen Sie eine Tabelle: Was MUSS ich tun? Was kann ich delegieren?

- Erwartungen vorab klären und loslassen!

Definieren Sie das Ziel, nicht den Prozess. Lassen Sie das Team den Weg selbst finden.

Am besten gleich mit dem Delegieren beginnen. Stellen Sie sich die Frage:

? Welche Ihrer Aufgaben könnte Ihr Team übernehmen – wenn Sie es nur ließen?

Nutzen Sie Ihre Antwort und delegieren Sie in dieser Woche eine Aufgabe, die Sie bisher selbst erledigt haben. Analysieren Sie das Ergebnis!

Delegationsmatrix				
Aufgabe	Kann ich delegieren? ja/nein	An wen?	Was hält mich (noch) davon ab?	Nächster Schritt
Routine-Meetings	ja	Stellvertreter	Kontrolle abgeben	Erste Übergabe-Sitzung ansetzen
Berichtswesen	ja	Teammitglied	Angst vor Qualitätsverlust	Testlauf starten
Ad-hoc-Anfragen	nein	–	Keine Strukturen vorhanden	Struktur für Priorisierung entwickeln

Starten Sie jetzt!

Nutzen Sie den 7-Tage-Plan für die Umsetzung:

- Wählen Sie eine der fünf Herausforderungen.
- Probieren Sie eine Lösung aus.
- Notieren Sie Ihre Erkenntnisse – und passen Sie Ihre Strategie an.

Im Teil 2: Sandwich-Führung – vom Manager zum strategischen Leader erfahren Sie:

- Wie Sie gezielt Einfluss aufbauen – ohne formale Macht.
- Welche Karrierefallen lauern – und wie Sie sie vermeiden können.
- Wann es Zeit ist, die Sandwich-Position zu verlassen.

Viel Erfolg in Ihrer Sandwich-Führung.

PS: Möchten Sie die zehn besten Fragen für mehr Klarheit in der Sandwich-Position? Schreiben Sie bitte an: office@3e-netzwerk.de



@ Thilo Bartsch

Über die Autorin

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch ist Expertin für Personalentwicklung, Karriereberatung und berufliche Neuorientierung. Sie ist Gründerin des 3E-Netzwerk, der 3E-Trainingsakademie und Dozentin an der FOM-Hochschule. Autorin des Buches „Führungs-Kickstart“. Kontakt: office@3e-netzwerk.de