



## SANDWICH-FÜHRUNG

# VOM MANAGER ZUR STRATEGISCHEN FÜHRUNGSKRAFT

## WIE SIE EINFLUSS GEWINNEN; IHRE KARRIERE VORANTREIBEN UND WISSEN, WANN ES ZEIT IST ZU GEHEN (TEIL 2)

*Sitzen Sie in der Karriere Falle? Sie liefern Ergebnisse, halten das Tagesgeschäft am Laufen und balancieren zwischen den Erwartungen Ihres Teams und Ihrer Vorgesetzten. Doch wann zahlt sich Ihre Leistung aus? Ihr Chef sieht in Ihnen den zuverlässigen Umsetzer – aber nicht den strategischen Gestalter? Sie werden als „Klebstoff“ zwischen den Ebenen gebraucht – aber nicht für höhere Aufgaben in Betracht gezogen? Ihr Terminkalender ist voll – aber Ihre Karriere stagniert?*

*Willkommen in der Karriere Falle der Sandwich-Position. Viele Führungskräfte bleiben jahrelang in dieser Rolle gefangen. Andere nutzen sie gezielt als Sprungbrett für den nächsten Karriereschritt. Der Unterschied? Sie steuern ihre Sichtbarkeit, ihren Einfluss und ihre strategische Positionierung aktiv.*

### In diesem Artikel erfahren Sie,

1. wie Sie **gezielt Einfluss aufbauen** – auch ohne formale Macht.
2. wie Sie sich **als Schlüsselperson positionieren**, um für höhere Aufgaben empfohlen zu werden.
3. welche **Karriererisiken** Sie **vermeiden** sollten.
4. wann es Zeit ist, die **Sandwich-Position zu verlassen** – und wie Sie den Absprung strategisch vorbereiten.

Nutzen Sie diese Rolle – oder bleiben Sie stecken? Die Entscheidung liegt bei Ihnen.

### 1. Mehr Einfluss – auch ohne formale Macht

In der Sandwich-Position haben Sie oft keine letzte Entscheidungshoheit. Sie setzen um, was von oben kommt, und motivieren Ihr Team. Doch echte Führung bedeutet mehr, als nur „Befehlsempfänger“ zu sein.

#### Drei Strategien zu mehr Einfluss:

##### – „Themenbesitzer“ werden – nicht nur Umsetzer

Identifizieren Sie ein strategisch wichtiges Thema (zum Beispiel Digitalisierung, Changemanagement oder Effizienzsteigerung). Entwickeln Sie eine Lösung und positionieren Sie sich als Experte für dieses Thema. Präsentieren Sie Fortschritte und Erkenntnisse regelmäßig in Meetings mit der Geschäftsführung.

**?** Welche Herausforderung in Ihrem Unternehmen könnte Ihr Thema sein?

##### – Netzwerk strategisch auf- und ausbauen

Erstellen Sie eine Einfluss-Landkarte: Wer sind die Entscheider und Meinungsführer in Ihrem Unternehmen?

Gehen Sie gezielt auf diese Personen zu: Teilen Sie wertvolle Informationen, bringen Sie konstruktive Vorschläge in Meetings ein und bieten Sie proaktiv Lösungen an.

##### – Entscheidungsträgern Mehrwert bringen – statt nur Probleme melden

Ihr Vorgesetzter will nicht nur hören, was nicht funktioniert, sondern auch, was man besser machen kann.

Formulieren Sie Herausforderungen immer in Verbindung mit einem Lösungsvorschlag. Zum Beispiel: „Wir haben zu wenig Kapazitäten. Mit einer temporären Unterstützung können wir die Ziele um 15% schneller erreichen.“

### 2. Leistung sichtbar machen – ohne sich aufzudrängen

Viele Führungskräfte arbeiten hart, doch ihre Erfolge bleiben unbemerkt. Wer nur darauf wartet, dass jemand seine Leistung (an)erkennt, bleibt oft auf der Stelle stehen.

---

Wer nur auf Probleme hinweist,  
bleibt unsichtbar. Wer Lösungen liefert,  
wird zum Entscheider.

---

#### Drei Wege, zu mehr Sichtbarkeit:

##### – Der „Impact-Report“: Erfolge strategisch kommunizieren



Erstellen Sie einen monatlichen Bericht über Ihre Erfolge, Herausforderungen und nächsten Schritten.

Überlegen Sie, ob es sinnvoll ist, diesen Report proaktiv an Ihre Vorgesetzten und andere relevante Stakeholder zu senden.

Beispiel für ein starkes Update:

- ✓ Projekt ... abgeschlossen – ...% Einsparung durch optimierte Prozesse.
- ✓ Einführung eines neuen Meetingformats für effizientere Abstimmung.
- ✓ Weiterentwicklung der digitalen Prozesse – Planung eines Workshops mit der IT.

**?** Welche Herausforderung in Ihrem Unternehmen könnte Ihr Thema sein? Erstellen Sie diese Woche Ihre erste Version eines Impact-Reports!

#### — Aktive Präsenz in Meetings

Bringen Sie konstruktive Vorschläge ein und bieten Sie Lösungen an. Sprechen Sie die Sprache der Entscheidungsträger: Zahlen, Ergebnisse, Wirkung.

#### — Interne und externe Plattformen nutzen

Präsentieren Sie Best Practices in internen Meetings oder schreiben Sie einen Fachbeitrag für das Intranet.

Wer als Vordenker wahrgenommen wird, erhöht seine Chancen auf den nächsten Karriereschritt.

---

Wer im Stillen gute Arbeit leistet,  
bleibt oft im Schatten.  
Wer sichtbar Mehrwert schafft,  
wird belohnt.

---

### 3. Karrierefallen vermeiden – warum manche Führungskräfte stecken bleiben

#### Drei typische Fehler und ihre Vermeidung:

##### Fehler 1: Nur nach unten führen, nicht nach oben

Sie investieren viel in Ihr Team, aber wenig in Ihre Beziehung zur Geschäftsführung. Werden Sie aktiv im Management-Netzwerk. Suchen Sie den regelmäßigen Austausch mit höheren Führungsebenen.

##### Fehler 2: Zu starke Anpassung an bestehende Prozesse

Wer nur „brav umsetzt“, wird nicht als Gestalter wahrgenommen. Zeigen Sie, dass Sie neue Wege denken und sich für Verbesserungen einsetzen. Entwickeln Sie pro Quartal eine Optimierungsidee und präsentieren Sie diese.

##### Fehler 3: Die eigene Entwicklung vernachlässigen

Viele Führungskräfte konzentrieren sich nur auf operative Aufgaben, statt gezielt neue Kompetenzen aufzubauen. Investieren Sie systematisch in Weiterbildung, Mentoring und Netzwerkbildung.

---

Erfolg entsteht nicht durch Abwarten, sondern durch gezielte Positionierung.

---

**?** Welcher dieser drei Fehler trifft auf Sie zu? Wählen Sie eine Gegenmaßnahme und setzen Sie sie um!

#### 4. Wann es Zeit ist zu gehen – die Sandwich-Position strategisch verlassen

##### Fünf Anzeichen dafür, dass Sie über einen Wechsel nachdenken sollten:

- Sie haben seit zwei Jahren keine neue Herausforderung oder Verantwortung bekommen.
- Trotz klarer Ergebnisse erkennen Ihre Vorgesetzten Ihre Leistung nicht an.
- Sie haben keine Wachstumsperspektive für die nächsten 12 bis 24 Monate.
- Ihr Unternehmen bietet wenig Raum für Innovation und Entwicklung.
- Sie fühlen sich regelmäßig überlastet und bekommen kaum Unterstützung oder Wertschätzung.

##### Stellen Sie sich folgende fünf Fragen, die Ihnen bei der Entscheidungsfindung helfen:

- Welche Entwicklungsmöglichkeiten bietet meine jetzige Position?
- Wird meine Leistung von meinen Vorgesetzten anerkannt?
- Habe ich in den nächsten 12 Monaten eine realistische Aufstiegsmöglichkeit?
- Ist der Wechsel unausweichlich – oder kann ich meine aktuelle Position noch gestalten?
- Habe ich mich aktiv um eine neue Tätigkeit im Unternehmen bemüht?

##### Interner versus externer Wechsel

Der interne Wechsel ist sinnvoll, wenn das Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Klären Sie, welche Rollen es gibt, die besser zu Ihnen passen.

Ein externer Wechsel erscheint unvermeidbar, wenn Ihr Potenzial nicht erkannt oder gefördert wird. Oder wenn toxische Strukturen Veränderungen blockieren.

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



Karriere-Fallen-Check: Sitzen Sie in der Sandwich-Falle?						
<b>Ziel:</b>	Erkennen Sie, ob Ihre aktuelle Position eine Sackgasse oder ein Sprungbrett für Ihre Karriere ist.					
<b>Aufgabe:</b>	Beantworten Sie jede Frage auf einer Skala von 1 bis 5.					
1 = Trifft überhaupt nicht zu, 2 = Trifft kaum zu, 3 = Trifft teilweise zu, 4 = Trifft weitgehend zu, 5 = Trifft voll zu						
Aussagen	1	2	3	4	5	Bemerkung
Ich habe in den letzten zwei Jahren keine neue Verantwortung übernommen.						
Meine Erfolge werden von meinem Chef nicht anerkannt.						
Es gibt keine offensichtliche nächste Karrierestufe für mich.						
Mein Unternehmen bietet mir keine Weiterbildung oder Entwicklungsmöglichkeiten.						
Ich habe in den letzten zwei Jahren aktiv nach neuen Herausforderungen gesucht.						
Ich sehe, dass Kollegen mit ähnlichen Leistungen befördert wurden – ich aber nicht.						
Die Unternehmenskultur oder interne Politik blockiert meine Weiterentwicklung.						
Ich bin dauerhaft überlastet, ohne ausreichende Unterstützung.						
In meinem Bereich gibt es kaum Innovationsspielraum oder strategische Gestaltungsmöglichkeiten.						
<b>Auswertung und Handlungsempfehlung:</b>						
<b>28 bis 40 Punkte</b>	<b>Alarmstufe Rot – Sie stecken in einer Karriere-Falle!</b> Sie sollten umgehend einen internen Wechsel prüfen oder mit der Exit-Strategie beginnen.					
<b>18 bis 27 Punkte</b>	<b>Karriere-Hürden, aber noch Optionen!</b> Identifizieren Sie die größten Blockaden und starten Sie in den <i>nächsten 30 Tagen</i> Gespräche mit ihrer Führungskraft oder HR. Nutzen Sie Formate wie Lunch & Learn, um Ihre interne Sichtbarkeit zu erhöhen.					
<b>10 bis 17 Punkte</b>	<b>Sie haben Entwicklungspotenzial!</b> Wenn Sie das Gefühl haben, sich nicht weiterzuentwickeln, suchen Sie proaktiv nach internen Wachstumsmöglichkeiten. Prüfen Sie, welche neuen Projekte Sie übernehmen können, um sichtbarer zu werden.					
<b>Unter 10 Punkte</b>	<b>Sie haben Entwicklungsmöglichkeiten, nutzen Sie sie!</b> Setzen Sie auf Stakeholder-Management und Selbstmarketing, um Ihre Karriere aktiv zu gestalten.					

Ihre Sandwichposition ist Ihr Startpunkt für den nächsten Karriereschritt!

**Nutzen Sie Ihre Sandwich-Position als Karrieresprungbrett!**

Ihr **7-Tage-Umsetzungsplan**, mit dem Sie sofort loslegen können.

- Tag 1: Status-Check – Wo stehe ich?
- Tag 2: Einen strategischen Bereich identifizieren.

- Tag 3: Einen neuen Kontakt im Management aktivieren.
- Tag 4: Impact-Report vorbereiten.
- Tag 5: Den Karriereweg überdenken – interner vs. externer Wechsel.
- Tag 6: Eine kleine, sichtbare Initiative starten.
- Tag 7: Reflexion und nächste Schritte.

Jetzt sind Sie dran! Wählen Sie eine Maßnahme aus und setzen Sie sie direkt um.

PS: Wenn Sie wissen möchten, wie strategisch Sie bereits führen, schreiben Sie bitte an: office@3e-netzwerk.de



**Über die Autorin**

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