

KLARTEXT DENISE LEIFERT ÜBER DIE „SANDWICH-POSITION“

„Auch einmal unbequem sein“



Die Psychologin erklärt, wie Team- und Abteilungsleiter den Druck von zwei Seiten bewältigen.

ABENDBLATT: Was verstehen Sie unter dem Begriff „Sandwich-Position“?

DENISE LEIFERT: Führungskräfte wie Team- und Abteilungsleiter sind quasi zwei Seiten gegenüber verpflichtet und somit mittendrin zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Einerseits müssen sie vor Ort und gegenüber den Mitarbeitern ihrer Führungsaufgabe gerecht werden und andererseits nach oben hin Entscheidungen erläutern oder verkaufen und Erfolge vermelden.

ABENDBLATT: Welchen Erwartungen ist man in dieser Position ausgesetzt?

LEIFERT: Mitarbeiter wollen meistens in Vorgänge einbezogen werden und ihre Interessen vertreten sehen. Vorgesetzte hingegen wünschen sich vielfach kurze Entscheidungswege und dass Dinge schnell und effektiv geregelt werden. Mit Kleinigkeiten oder winzigen Details wollen sie sich in der Regel nicht befassen.

ABENDBLATT: Was macht die Sandwich-Position so besonders?

LEIFERT: Es besteht Gefahr, von zwei Seiten erdrückt zu werden. Für einige Führungskräfte kann das sehr belastend sein und großen Stress bedeuten. Damit umzugehen, kann man lernen.

ABENDBLATT: Was sind die häufigsten Fehler von Führungskräften?

LEIFERT: In Stress-Situationen reagieren viele Führungskräfte sehr aufbrausend gegenüber ihren Mitarbeitern. Zudem kommt es häufig vor, dass sie Entscheidungen vorschnell fällen, dass sie sich zu wenig abgrenzen und nicht konsequent genug sind. Das führt dann zu Unmut oder zu nicht enden wollenden, internen Diskussionen. Problematisch

wird es auch, wenn Führungskräfte meinen, immer nett sein zu müssen und zu viele Augen zu drücken.

ABENDBLATT: Wie lässt es sich besser machen?

LEIFERT: Zunächst einmal sollten sich Führungskräfte in der Sandwich-Position darüber im Klaren sein, dass sie es nicht allen Seiten recht machen und nicht Everybody's Darling sein können. Das nimmt viel vom bestehenden Druck. Zu einer guten Führungskraft gehört es auch, unbequeme Entscheidungen zu treffen, unangenehme Dinge anzusprechen oder Informationen weiterzugeben, die einem nicht passen.

ABENDBLATT: Was zeichnet gute Führungskräfte noch aus?

LEIFERT: Sie können überzeugend auftreten, neue Themen vermitteln und mitreißen. Sie führen kooperativ und konsequent. Mitarbeiter beziehen sie bei Entscheidungen mit ein. Diese Entscheidungen setzen sie dann ebenso konsequent durch. Stress haben gute Führungskräfte im Griff.

ABENDBLATT: Und wenn es dann doch mal zu schwierigen Situationen kommt?

LEIFERT: Ruhe behalten und nicht den Kopf in den Sand stecken. Fehler sollten auf keinen Fall vertuscht werden, zu Fehlentscheidungen muss man stehen. Außerdem rate ich dringend dazu, schwierigen Gesprächen oder Entscheidungen nicht aus dem Weg zu gehen, sondern sie sorgfältig vorzubereiten, indem man zum Beispiel Argumentationslinien erarbeitet. Denn meistens regelt sich nichts von selbst.

ABENDBLATT: Und wenn man den Druck von zwei Seiten trotzdem nicht aushält?

LEIFERT: Da gibt es kein Patentrezept. Wer trotz Trainingsmaßnahmen oder gezieltem Coaching immer noch das Gefühl hat, der Sandwich-Position nicht gewachsen zu sein, der sollte sich überlegen, ob ein Job mit großer Verantwortung wirklich das ist, was er sich für sein Leben vorstellt.

Interview: CHAN SIDKI-LUNDIUS

Die selbstständige Trainerin Denise Leifert (32) ist Psychologin und leitet im November das Leser-Seminar für Führungskräfte.

FOTO: PRIVAT

DIE TRAINERIN & DAS SEMINAR

Denise Leifert (32) hat von 1994 bis 2000 an der Universität Münster Psychologie studiert. Seit acht Jahren arbeitet die gebürtige Münsteranerin als Trainerin und Beraterin für individuelles und betriebliches Gesundheitsmanagement, anfangs in Festanstellung bei der Beratungsfirma Kirschstein und Partner in Hamburg, mittlerweile als selbstständige Trainerin und Beraterin. Denise Leifert lebt in Eimsbüttel. Zu ihren Hobbys zählt sie das Tanzen, das sie inzwischen auch professionell betreibt. Die Psychologin leitet das Seminar „Erfolgreich in der Sandwich-Position“ im Rahmen des



Programms „Weiterkommen“ von Abendblatt und Institut für Weiterbildung an der Universität

Hamburg. Das zweitägige Seminar findet statt am Wochenende vom 3. und 4. November, jeweils ab 10 Uhr. Die Teilnahme kostet 170 Euro. Details im Internet unter www.wiso.uni-hamburg.de/Weiterbildung/wk_home.html, Anmeldungen telefonisch unter (040) 428 38-41 52 oder per E-Mail an Regina.Henning@wiso.uni-hamburg.de (HA)