

## DER JOBMARKT

jobs.badische-zeitung.de

Sonderveröffentlichung

Führungskräfte

## Mittleres Management: Die Sandwich-Position

Wer sich in einer Sandwich-Position befindet, kämpft auf vielen Ebenen und soll zugleich für Einheit sorgen. Wie schafft man es, im mittleren Management nicht zerrieben zu werden?

■ Von Katja Sponholz (dpa)

Die Rolle als Abteilungsleiterin oder Teamchef ist unter Beschäftigten ein häufiges Karriereziel. Sie verspricht Ansehen, Verantwortung und im besten Fall ein besseres Gehalt. Aber so gut die Titel klingen – eine Position im mittleren Management bringt viele Herausforderungen mit sich.

„In einer Sandwich-Position steckt man zwischen unterschiedlichen Ansprüchen“, sagt Wirtschaftspsychologe Andreas Hemsing. Da gibt es einerseits das operative Geschäft, andererseits die strategischen Erwartungen des Managements.

„Man sitzt genau mittendrin“, sagt Karrierecoach Claudia Zeimes. Teamleader müssen Ziele und Strategien des Unternehmens mittragen und an ihre Mitarbeitenden weitergeben – auch wenn sie gar nicht an der Strategieentwicklung beteiligt waren.

**Wie kann der Spagat gelingen?** Für Andreas Hemsing ist entscheidend: „Ich muss mir darüber klar werden, wo meine Zugehörigkeit ist.“ Der Wirtschaftspsychologe rät, sich als Teil des Leitungsmanagements der Organisation zu identifizieren. „Dann treffe ich meine Entscheidungen auch konsequent in der Richtung von dessen Zielen und Erwartungen.“

Oder eine Führungskraft positioniert sich im operativen Bereich, als eine Art oberster Klassensprecher. „Dann habe ich aber immer ein Identitätsproblem“, warnt Hemsing. Weil es von Vorstandseite zwar klare Erwartungen gebe, man sich aber gleichzeitig nach unten mit den Mitarbeitenden gleichstellen will. Die Konsequenz, über die man sich als Führungskraft in Sandwich-Lage bewusst sein sollte: „Ich muss für mich akzeptieren, dass es Menschen gibt, die mich hassen.“

**„Leuchtturm“ in Krisenzeiten** Vor allem dann, wenn es nicht rund läuft, sind Führungskräfte gefragt. „Führung ist kein Wunschkonzert“, sagt Claudia Zeimes. In bestimmten Zeiten, vor allem in Krisen, brauche es deutliche Ansagen. Der größte Fehler sei, es allen recht machen zu wollen oder nach dem Motto „one fits all“ alle Mitarbeitenden gleich behandeln und keinen individuellen Fokus auf die



Eine Position im mittleren Management bringt viele Herausforderungen mit sich.

Einzelnen legen zu wollen. Entscheidend sind vielmehr klares und schlüssiges Handeln: „Ich muss Erwartungen kommunizieren, Folgen abstimmen und Konsequenzen walten lassen – auch unabhängig von der Person“, sagt Hemsing. Außerdem sei man mit dafür verantwortlich, dass es gewisse Prinzipien und Werte gibt, die für die Mitarbeitenden bindend sind.

Führungskräfte fungieren da als „Leuchtturm“, mit einem Verhalten, das für alle sichtbar und verbindlich ist.

**Führungskräfte müssen sich abgrenzen können**

Als „Sandwich“-Führungskraft sollte man sich der eigenen Position bewusst sein und diese regelmäßig reflektieren. „Dazu gehört

ganz viel Rollenklarheit“, sagt Claudia Zeimes. „Intensive Selbstführung“ sei wichtig, damit man sich nicht verzettelt und untergeht. „Nur wer sich selbst führen kann, sollte auch andere führen.“

Andreas Hemsing zufolge, ist darüber hinaus die Fähigkeit, sich abgrenzen zu können, entscheidend. Wer sich für die Zugehörigkeit zum oberen Führungskreis entschieden hat, kann zwar immer noch mit dem einen oder anderen Kollegen essen gehen: „Aber die entscheidenden Gespräche finden im Kreis auf meiner Ebene oder der darüber statt.“

**Emotionale Stabilität gefragt**

Woher aber weiß ich, ob ich als Führungskraft im mittleren Management überhaupt geeignet und dem Druck und den Ansprüchen von allen Seiten gewachsen bin? „Auf jeden Fall erfordert diese Position eine gewisse überdurchschnittliche emotionale Stabilität“, sagt Hemsing.

Und man muss sich selbst ehrlich die Frage beantworten, was einen an dieser Position reizt. „Wenn es mir nur um Geld oder Ansehen geht, werde ich mich verheizen. Und ich werde viel zu leicht angreifbar“, sagt der Wirtschaftspsychologe.

Für das Unternehmen werde man im übertragenen Sinne zu einer Lehmenschicht: Man bringe

vor allem eigene Interessen ein und verrühre Entscheidungen der Vorgesetzten so lange, bis sie wieder mit den eigenen Bedürfnissen zusammenpassen. „Übergeordnete Projekte sichern dann aber nicht in die Organisation, weil die Lehmenschicht sie aufhält.“ Hemsings Appell lautet daher: „Sich weiterhin als Diener der übergeordneten Sache verstehen und nicht der Verfolger von Status- und finanziellen Bedürfnissen sein.“

**Der besondere Flow**

Claudia Zeimes nennt eine weitere Grundvoraussetzung: „Man muss Menschen mögen.“ Dazu gehört etwa auch, sie in ihrer Unterschiedlichkeit zu verstehen und ihre Sichtweisen einnehmen zu können.

Bleibt die Frage, ob eine Führungsposition im mittleren Management überhaupt gute Seiten hat. Für Andreas Hemsing ist die Antwort klar: „Wirkung.“ Künftige Team- oder Abteilungsleiter spüren die Auswirkungen ihrer Entscheidung deutlicher, weil sie im größeren Umfang Dinge bewegen können.

Claudia Zeimes formuliert es so: „Wenn man im Team bestimmte Dinge erledigt, die Stimmung gut ist, die Ergebnisse stimmen und man gemeinsam Zukunft gestalten kann: Das gibt einfach diesen besonderen Flow.“

**Hochschwarzwald**

Infos:

*Wir suchen Dich!*

Die Hochschwarzwald Tourismus GmbH sucht eine **Leitung Marketing und PR (m/w/d)** in Vollzeit für den Standort Hinterzarten.

Der Hochschwarzwald zählt jährlich 4 Millionen Übernachtungen und gehört zu den beliebtesten Reisezielen in Deutschland.

Bewirb dich jetzt und sende uns deine Bewerbung an [jobs@hochschwarzwald.de](mailto:jobs@hochschwarzwald.de)

**Bankhaus Mayer**  
Privatbank. Seit 1879

Für unseren Bereich Kredit-Marktfolge suchen wir einen/eine **Mitarbeiter/in (ggf. stv. Leiter/in) (m/w/d) Kredit-Marktfolge**

Zu Ihren Aufgaben werden u.a. die Bearbeitung und kritische Beurteilung neuer und laufender Kreditengagements, die Bearbeitung von Sicherheiten, das Vertragswesen sowie weitere Themen in diesem Bereich gehören. Idealerweise verfügen Sie über eine qualifizierte Ausbildung und praktische Erfahrungen im Kredit-Bereich.

Es erwartet Sie ein sicherer Arbeitsplatz, eine ansprechende Vergütung und die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Wenn Ihnen die Position zusagt und Sie Interesse haben, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

**Bankhaus E. Mayer AG**  
Friedrichring 28–30, 79098 Freiburg  
E-Mail: [info@bankhaus-mayer.de](mailto:info@bankhaus-mayer.de)

Gerontopsychiatrisches **PFLEGEZENTRUM LANDWASSER**

HERZLICH führen  
SICHER organisieren  
GEMEINSAM im Team

Wir suchen für unser Pflegezentrum eine **HEIMLEITUNG (m/w/d)**

Jetzt bewerben

[www.pflegezentrum-landwasser.de](http://www.pflegezentrum-landwasser.de)

**St. Josefshaus**

**Wir begleiten Menschen.**

Arbeiten Sie an Ihrem Glück im St. Josefshaus! Wir bieten Ihnen interessante Karrierechancen in einem modernen Sozialunternehmen, das sich ständig weiterentwickelt.

Am Standort Efringen-Kirchen suchen wir **ab sofort oder nach Vereinbarung** eine **> Pflegedienstleitung (w/m/d)**

in Voll- oder Teilzeit für das Seniorenzentrum Efringen-Kirchen. Genauere Informationen finden Sie auf unserer Arbeitgeberwebsite. [www.arbeiten-sankt-josefshaus.de](http://www.arbeiten-sankt-josefshaus.de)

Ihre Bewerbung können Sie uns gerne online (über QR-Code) zukommen lassen. Wir freuen uns darauf, Sie kennen zu lernen.

Ihre Ansprechpartnerin vor Ort ist Frau Steinert. Weitere Informationen bekommen Sie im Bewerbermanagement, Tel. 07623 470 336, E-Mail: [wilkommen@sankt-josefshaus.de](mailto:wilkommen@sankt-josefshaus.de)

**ENVIRON Wasseraufbereitung sucht Teamverstärkung (m/w/d)**

in Service, Produktion, Wartung, Sanitär, Elektro. Chance auch für motivierte Führungskraft.

[www.environ-gmbh.de](http://www.environ-gmbh.de) - seit 1995  
Vorab-Kontakt: 07634/552553

**Neue Projekte?**

Such Dir jetzt einen neuen Job aus: [jobs.badische-zeitung.de](http://jobs.badische-zeitung.de)

**Neuenburg am Rhein**

Die Stadt Neuenburg am Rhein sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt **• Teamleitung Tiefbau (m/w/d) (100%)** im Fachbereich Bauen und Finanzen

Die ausführliche Stellenausschreibung finden Sie auf unserer Homepage unter [www.neuenburg.de](http://www.neuenburg.de).

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung!

# Unterstützung von Führungskräften durch Coaching

Viele Führungskräfte profitieren von Coaching. Tatjana Braun, Wirtschafts-Psychologin aus Ettenheim, erzählt im Interview, wie ein Coaching abläuft und was es im besten Fall bringt.

**Wie sind Sie selbst Coach geworden, und was hat Sie dazu bewegt, in diesem Bereich zu arbeiten?**

Zum Coaching bin ich durch meine Freude an Menschen, an unterschiedlichen Persönlichkeiten gekommen.

Nach meinem Abschluss als Diplom-Psychologin und einer ersten Coaching-Ausbildung gehörte ich in den späten 1990er Jahren bereits zu einem Team interner Coaches in der Automobilindust-



Jedes Coaching startet mit einem Kennenlernen, quasi einem Sympathiecheck für beide Seiten.

rie, die intensiv den Mehrwert von gezieltem Coaching nutzte.

**In welchen Bereichen sind Sie spezialisiert, und mit welchen Arten von Führungskräften arbeiten Sie hauptsächlich?**

Durch die langjährige Erfahrung in produzierenden Unternehmen unterstütze ich oft Coachees aus dieser Branche. Zugleich sind mir Service, Kundenorientierung, Vertrieb und Verkauf auch sehr vertraut aus der Beratung von Banken und vielen anderen Dienstleistern. Zudem coache und berate ich aktuell auch im öffentlichen Dienst. Vermutlich ist genau diese Vielfalt meine Nische oder Spezialisierung. Häufig sagen Coachees so etwas wie „was ich Ihnen jetzt erzähle, haben Sie bestimmt noch nicht gehört“. Sehr oft kann ich danach sagen, ich habe es selbst schon so ähnlich erlebt und zum Glück gute Lösungswege dafür gefunden.

sönlicher Überlastungssituationen oder auch mit Sinnfragen, wie sie ihr Arbeitsleben weiter gestalten wollen. Gerade Kunden aus der Geschäftsleitung beschäftigen strategische Fragen, Mitarbeiterführung, Motivation und Leistungsbereitschaft, Selbstführung, Umgang mit psychischen Krisen sind die Klassiker. Die Anliegen variieren auch immer je nachdem ob die Führungskraft das Coaching selbst zahlt oder ob das Unternehmen zahlt und die Anliegen im Dreieck Auftraggeber, Coachee und Coach eingebracht werden.

**Wie unterstützen Sie Führungskräfte dabei, schwierige Entscheidungen zu treffen oder mit Teamkonflikten umzugehen?**

Interessanterweise hilft es bei schwierigen Entscheidungen oft, den Blick und Weg nach innen zu gehen und sich Fragen zu stellen: Welche Werte leiten mich als Führungskraft? Was habe ich in meiner langjährigen meist erfolgreichen Biografie gelernt und kann es für anstehende Entscheidungen nutzen? Ergänzend gibt es tolle Entscheidungstechniken, die über die reinen ja/nein Entscheidungen weit hinaus gehen.

**Welche Vorteile bringt das Coaching für Führungskräfte und ihre Unternehmen?**

Den größten Vorteil beschreiben meine Klienten darin, dass sie die immer gleichen Verhaltensmuster, Gedanken- und Gefühlsschleifen im Coaching verlassen konnten. Und ihnen dies auch im Alltag immer besser gelingt. Ergänzend freuen sie sich über vielfältige konkrete neue Methoden, Techniken, Fähigkeiten bezogen auf ihre Themen und Ziele.

**Welche Fähigkeiten oder Verhaltensweisen halten Sie für die wichtigsten, die Führungskräfte heute brauchen?**

Eine gute Menschenkenntnis, hohe Flexibilität, die Bereitschaft immer wieder Neues dazu zu lernen und die Fähigkeit sich selbst gut regulieren zu können, um nicht über zu reagieren in Stress-Situationen oder auch auszubrennen. Kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden sind ebenfalls sehr wichtig.

**Gibt es ein Feedback oder eine Erfahrung von einem Klienten, die Sie besonders inspiriert hat?**

Sehr viele! Denn jeder Aha-Effekt, jeder neue Schritt des Coachee inspiriert einen selbst immer wieder neue Wege zu denken und zu gehen. Oft ist auch die praktische Umsetzung der erarbeiteten Impulse völlig überraschend, kreativ und sehr inspirierend.

**Wie sieht das Coaching aus?**  
Tatjana Braun arbeitet als Wirtschafts-Psychologin im eigenen Beratungsunternehmen Prococoma und als Schulpsychologin im Städtischen Gymnasium Ettenheim.

**Wie läuft ein typisches Coaching ab? Gibt es bestimmte Methoden, die Sie anwenden?**

Jedes Coaching startet mit einem Kennenlernen, quasi einem Sympathiecheck für beide Seiten und einer soliden Klärung der Anliegen und des Auftrags. Der Verlauf danach hängt von sehr vielen Faktoren ab. Dies kann zum Beispiel der Zeitdruck der eingebrachten Themen sein, wenn ein berufliches Projekt ansteht, das an Termine gebunden ist. Es kann gesundheitlich mentaler Druck sein, eine jahrelange Überlastungssituation etc. Manchmal ist es auch einfach der Wunsch sich neu zu sortieren, sich für die nächste Arbeits- und Lebensphase gut auszurichten. Aus den vielen Erfahrungen in 25 Jahren Beratungsprojekten habe ich gelernt, dass wirklich jeder Coachingprozess sehr individuell ist. Meine Freude an Flexibilität und meine Studiengänge der Psychologie, Wirtschaft und Psychotherapie sind hier eine gute Kombination. Bisher konnte ich mit jedem Coachee für seine Anliegen gute nächste Schritte finden. Häufig ist auch Teil des Prozesses herauszuarbeiten, dass noch mehr Themen mit hineinpassen als im ersten Anliegen formuliert.

**In welchen Abständen treffen Sie sich mit der Führungskraft?**

Die Treffen sind meistens alle 14 Tage, damit auch zwischen den Terminen schon Dinge ausprobieren werden können und Veränderungen in die gewünschte Richtung angestoßen werden können. Bei großem Zeitdruck kam es auch schon vor, dass wir uns zweimal pro Woche verabredet haben. Zum Beispiel, wenn sich die Führungskraft für einen wichtigen Auftritt oder ein besonderes Meeting mit mir vorbereitet hat.

**Welche Themen oder Herausforderungen beschäftigen Führungskräfte aktuell?**

Aktuell kommen viele Führungskräfte ins Coaching aufgrund per-

Freiburg [wirliebenfreiburg.de](http://wirliebenfreiburg.de)

HEUTE  
STADT.  
IHRER  
ZUKUNFT

**Amt für Brand- und Katastrophenschutz**  
**IT-ADMINISTRATORIN (A)**  
für die Integrierte Leitstelle  
bis Entgeltgruppe 11 TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Amt für Soziales**  
**FALLMANAGERIN (A) EINGLIEDERUNGSHILFE**  
A 11 LBesO bzw. EG 10 TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Amt für Kinder, Jugend und Familie**  
**SACHBEARBEITERIN (A) DURCHGÄNGIGE SPRACHBILDUNG**  
Entgeltgruppe S 17 TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Forstamt**  
**LEITUNG (A) KONTIKI**  
im Tier-Natur-Erlebnispark Mundenhof  
Entgeltgruppe 10 TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Garten- und Tiefbauamt**  
**BAULEITUNG (A) NEUBAU**  
bis Entgeltgruppe 10 TVöD Bewerbungsschluss: 09.02.2025

---

**Amt für Soziales**  
**SACHBEARBEITERIN (A)**  
Leistungsrückforderung  
A 10 g LBesO bzw. EG 9c TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Gebäudemanagement Freiburg**  
**PROJEKTASSISTENZ (A) CAFM**  
im Technischen Serviceteam  
bis Entgeltgruppe EG 9a TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Amt für Schule und Bildung**  
**SCHULVERWALTUNGSKRAFT (A)**  
für das Friedrich-Gymnasium  
Entgeltgruppe 7 TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

---

**Bibliothek**  
**FAHRER (A)**  
für den Bücherbus  
Entgeltgruppe 5 TVöD Bewerbungsschluss: 16.02.2025

Wir lieben Freiburg, weil es ganz schön bunt ist. Auch als Arbeitgeberin. Deshalb freuen wir uns auf Bewerbungen (a)lles, die für ihr Thema brennen und uns und unsere Stadt weiterbringen wollen. Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, Geschlecht, geschlechtlicher Identität, Alter, Hautfarbe, Religion, sexueller Orientierung oder Behinderung sind bei uns willkommen. Vielfalt - dafür stehen wir. Und das (a) im Jobtitel.

**Die Deutsche Rentenversicherung Bund sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt für das Reha-Zentrum Todtmoos eine\*n**

**Personalhauptsachbearbeiter\*in und ständige Vertretung der Kaufmännischen Direktion (m/w/div)**

Bei der ausgeschriebenen Stelle handelt es sich um eine Führungsposition.

Das Reha-Zentrum Todtmoos - Klinik Wehrwald - ist eine Rehabilitationsklinik mit 224 Betten. In drei Indikationen (Psychosomatik, Pneumologie und Psychopneumologie) bieten wir eine hochwertige Rehabilitationsmedizin an.

Mitten im Hochschwarzwald gelegen setzen sich die Mitarbeitenden unseres Reha-Zentrums für Rehabilitand\*innen ein, die aus dem gesamten Bundesgebiet zu uns kommen.

**Wir bieten:**

- ein unbefristetes Arbeitsverhältnis in Vollzeit, Teilzeit ist grundsätzlich möglich; Bezahlung nach Entgeltgruppe 11 TV EntgO-DRV; weitere soziale Leistungen des öffentlichen Dienstes

**Unsere Erwartungen:**

- Abgeschlossene betriebswirtschaftliche oder verwaltungsorientierte Hochschulbildung mit Bachelorabschluss oder Fachhochschulabschluss (Bsp. Bachelor of Arts in „Betriebswirtschaft“ oder in „Öffentliche Verwaltung“) oder kaufmännische oder verwaltungsorientierte Berufsausbildung mit einer Ausbildungsdauer von mindestens 3 Jahren
- Mehrjährige Berufserfahrung auf dem Gebiet des Personalwesens
- Die Ausbilderordnung nach der Ausbilder-Eignungsverordnung (soweit die Qualifikation nicht vorliegt, ist der Nachweis innerhalb von drei Monaten nach Aufnahme der Tätigkeit erforderlich).

Wenn Ihr Interesse geweckt haben, steht Ihnen der Kaufmännische Direktor des Reha-Zentrums Todtmoos, Herr Jens Mertens unter der Rufnummer: 07674-903 360 gerne zur Verfügung.

Wir möchten darauf hinweisen, dass in unseren Reha-Zentren aufgrund der einrichtungsbezogenen Impfpflicht für Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen die Masernschutzimpfung verpflichtend und vor einer Einstellung nachzuweisen ist.

Bewerbungen von Frauen sind ausdrücklich erwünscht. Schwerbehinderte Menschen werden bei gleicher Eignung und Befähigung vorrangig berücksichtigt. Fühlen Sie sich angesprochen? Dann senden Sie Ihre vollständige Bewerbung bitte bis zum 16.02.2025, unter Angabe der Kennziffer 17-23-02-2025 per E-Mail an die

E-Mail: [linik-personalverwaltung@drv-bund.de](mailto:linik-personalverwaltung@drv-bund.de)  
Homepage: [www.deutsche-rentenversicherung-bund.de/Karriere](http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de/Karriere)



Tatjana Braun