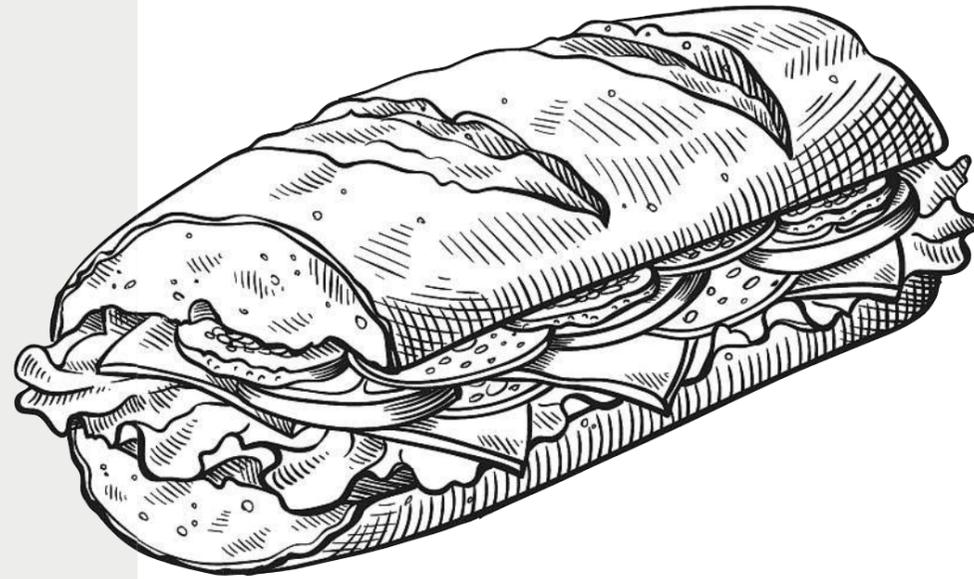


# Die Leiden und Freuden der Sandwich-Manager

Druck von oben, Erwartungen von unten, Herausforderungen von allen Seiten: Als Projekt- oder Abteilungsleiter agieren Führungskräfte des mittleren Managements im permanenten Spannungsfeld zwischen den Fronten.

VON SUSANNA SKLENAR



» Ihre Rahmenbedingungen sind klar: Der Vorstand gibt das ehrgeizige Ziel vor, die Unternehmensstrategie den Weg dorthin, die Anweisungen der Vorgesetzten sind umzusetzen, die Mitarbeiter zu informieren, befähigen und motivieren, um die Abteilungen kompetent zu führen.

Als Team-, Projekt- oder Abteilungsleiter befinden sich die Führungskräfte im mittleren Management so gut wie immer in der Reibe zwischen oben und unten – sie sind Chefs und haben zugleich selbst welche. Und die erwarten viel. Jeden Tag. Berichte über Erfolge, Erklärungen, Einblicke, Know-how und nicht zuletzt das Vorantreiben und Abschließen von Projekten. Ihre Mitarbeiter wiederum fordern

Druck von oben und von unten: Mittleres Management gilt auch als Sandwich-Position



Einsatz für deren Bedürfnisse, möchten ebenso Loyalität wie starke Führung in allen (wirtschaftlichen) Lagen spüren, sich stets verstanden fühlen und die Einhaltung der regulären Arbeitszeit realisiert wissen.

Gleichzeitig sollen Sandwich-Manager einen Berg an Routineaufgaben erfüllen, fachlich stets up to date sein und zudem möglichst noch die zündende Idee für den Umsatzbringer der Zukunft entwickeln – ein Spagat, der viele Führungskräfte an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit bringt.

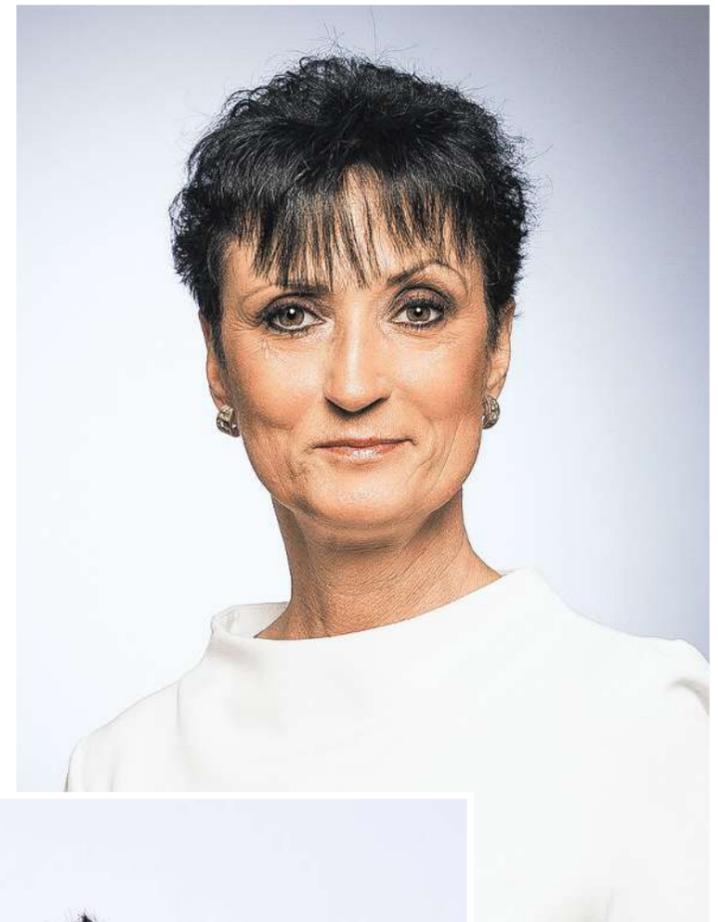
Wer das auf Dauer durchhalten will, braucht ein dickes Fell. Und eine möglichst verständnisvolle Familie. Der KURIER hat Experten und Manager befragt, wie man die eigene Rolle als Führungskraft in beide Richtungen schärfen, für sich selbst Handlungsspielräume schaffen kann und wie eine zielführende Kommunikation aussieht.

**Mutig auf Augenhöhe** Bei Sonja Buocz-Lamatsch liegt der Einstieg ins mittlere Management schon länger zurück. Als Regionalverantwortliche für Zentral- und Osteuropa bei Aviareps, dem globalen Dienstleister für Fluggesellschaften und Tourismusunternehmen, ist sie seit zwei Jahren im Dauereinsatz. Im Juni übernahm sie auch noch den Bereich Deutschland und Schweiz. Zudem ist sie Geschäftsführerin und leitet so mehrere internationale Büros. Doch auch sie hat Vorgesetzte – nicht zuletzt den Vorstand des Unternehmens, dem sie verpflichtet ist. Hohe Erwartungen von dieser Seite beherrschen ebenso ihren Joballtag wie die Führung der zahlreichen Mitarbeiter. „Mit dem Druck von oben muss man umgehen lernen. Ideal ist hier eine Art gesunder Druck, der auch dem Arbeitsalltag entspricht“, sagt die 54-Jährige. „Druck

nach unten hingegen ist ein No-go. Da müsse es vielmehr „um Kommunikation und Führung“ gehen. „Es ist meine Aufgabe, den Druck von oben zu filtern. Dabei muss ich es meinen Mitarbeitern so transparent darstellen, dass sie den Druck, den ich bekomme, erkennen und verstehen. Nur dann tragen sie es im Sinne einer gemeinsamen Anstrengung mit.“

Die Wienerin hat einst als gefragte Fachkraft begonnen, ehe sie mit der ersten Führungsrolle betraut wurde. „Fachlich gut zu sein ist eine Voraussetzung, stetige Weiterbildung Pflicht.“ »

Sonja Buocz-Lamatsch, Regionalverantwortliche für Zentral- und Osteuropa bei Aviareps



## Seminar-Tipps

### Schulungen und Tipps für Sandwich-Manager

„Führen in der Sandwich-Position“  
Termin: Mittwoch, 20. November 2019  
Trainer: Michael Steiner  
Detail-Infos: [www.dieweiterbilder.at](http://www.dieweiterbilder.at)

„Seminar: 360° Leadership – Führen in alle Richtungen“  
Termin: 16. und 17. Oktober 2019 und 20. und 21. November 2019 (jeweils 1,5 Tage. Von 13 bis 17 Uhr und am nächsten Tag von 9 bis 17 Uhr)  
Trainer: Silke Mimlich, MTD  
Detail-Infos: [www.runddenker.at](http://www.runddenker.at)

„Führen aus der Mitte“  
Termin: 12. bis 14. März 2020 (Donnerstag 14 bis 19 Uhr; Freitag 9 bis 19 Uhr; Samstag 9 bis 14 Uhr)  
Trainer: Andrea Sanz, Gerhard Schinnerl  
Detail-Infos: [www.naschmarkt.co.at](http://www.naschmarkt.co.at)



Dimitar Todorov, IT-Bereichsleiter bei EVN