

Leitfaden zum Umgang mit der „Sandwich-Position“ zwischen Geschäftsführung und Teams

Geschäftsführung:

„Wir müssen das effizienter machen mit der Personalplanung.“



Teamleitung:

„Wir haben diese Woche zwei Krankmeldungen und Anna ist im Urlaub.“

Die sogenannte „Sandwich-Position“ beschreibt eine der anspruchsvollsten Rollen innerhalb sozialer Einrichtungen und Organisationen: die Position zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden-Teams. Leitungskräfte stehen dabei häufig zwischen unterschiedlichen Erwartungen, Interessen, Verantwortlichkeiten und emotionalen Dynamiken. Sie sollen Entscheidungen der Geschäftsführung vertreten, gleichzeitig die Bedürfnisse und Belastungen der Teams ernst nehmen und dabei handlungsfähig, loyal und empathisch bleiben.

Gerade in der Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe treffen hohe fachliche Ansprüche, emotionale Belastungen, gesetzliche Vorgaben, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und unterschiedliche Perspektiven aufeinander. Leitungskräfte bewegen sich deshalb oft in einem Spannungsfeld zwischen Fürsorge, Verantwortung, Kontrolle, Transparenz und Loyalität.

Dieser Leitfaden soll dabei unterstützen, die eigene Rolle bewusster zu gestalten, Kommunikationsprozesse zu verbessern und die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Teams sowie weiteren Beteiligten konstruktiv zu begleiten. Die zentrale Aufgabe besteht nicht darin, es allen recht zu machen – sondern Orientierung, Transparenz und professionelle Beziehungsgestaltung auch unter Druck aufrechtzuerhalten.

Sollten sich beim Durcharbeiten des Leitfadens individuellere Bedarfe zeigen, nehmen Sie gern Kontakt zu uns auf. Den entsprechenden Link finden Sie am Ende des Leitfadens.

HERAUSFORDERUNGEN IM ARBEITSALLTAG



Die Sandwich-Position verstehen und anerkennen, dass Spannungen normal sind und zur Rolle dazugehören

Leitungskräfte in sozialen Einrichtungen übernehmen eine Vermittlungsfunktion zwischen unterschiedlichen Ebenen:

- Geschäftsführung und Mitarbeitende
- fachliche Anforderungen und wirtschaftliche Vorgaben
- Schutzauftrag und Ressourcenknappheit
- Teaminteressen und Organisationsziele
- Nähe zu Mitarbeitenden und notwendige Führungsverantwortung

Deshalb gilt:

- Entscheidungen vertreten, die man selbst kritisch sieht
- Konflikte aus dem Team „nach oben“ transportieren
- Druck von mehreren Seiten gleichzeitig erleben
- emotionale Spannungen im Team auffangen
- Loyalitätskonflikte erleben
- Verantwortung tragen, ohne immer ausreichend Einfluss zu haben
- zwischen Nähe und professioneller Distanz balancieren
- Informationen filtern und gleichzeitig transparent bleiben

Kommunikation als wichtigste Führungsressource

In der Sandwich-Position entscheidet Kommunikation häufig darüber, ob Vertrauen entsteht oder Unsicherheit wächst. Wichtig ist, sowohl die Perspektive der Geschäftsführung als auch die Belastungen des/der Teams nachvollziehbar zu machen.

Deshalb gilt:

- Klarheit statt Vermutungen
- Aktives Zuhören
- schwierige Botschaften professionell vermitteln

Zwischen Loyalität und Authentizität

Eine zentrale Herausforderung der Sandwich-Position besteht darin, loyal gegenüber der Organisation zu bleiben, ohne die eigene Haltung oder die Beziehung zum Team zu verlieren.

- Loyalität bedeutet nicht blinde Zustimmung -> Führungskräfte dürfen Unsicherheiten benennen, solange sie Orientierung geben.
- eigene Haltung reflektieren - > Selbstreflexion schützt davor, sich dauerhaft zwischen allen Seiten aufzureiben.

Teamsicherheit trotz Druck ermöglichen

Gerade in belastenden Phasen brauchen Teams Orientierung, Sicherheit und Verlässlichkeit.

Leitungskräfte müssen nicht alle Probleme lösen – aber sie können Strukturen schaffen, die Stabilität fördern.

Besonders wichtig ist, Konflikte nicht zu vermeiden, denn nicht angesprochene Spannungen führen langfristig häufig zu Frustration, Rückzug oder Teamspaltung.

Haltung als Führungsgrundlage

Die Sandwich-Position verlangt weniger Perfektion als vielmehr Klarheit, Reflexionsfähigkeit und Beziehungskompetenz.

Leitungskräfte müssen nicht alle Spannungen auflösen. Aber sie können Räume schaffen, in denen Kommunikation, Kooperation und Entwicklung möglich bleiben.

Kooperation statt Lagerbildung

In Sandwich-Positionen entsteht schnell die Gefahr von „oben gegen unten“.

Partizipation bedeutet nicht, dass alle mitentscheiden – sondern dass Menschen gehört und ernst genommen werden.

Leitungskräfte übernehmen deshalb eine wichtige Brückenfunktion in der gilt:

- Vermitteln statt Spalten
- Beteiligung ernst nehmen

Konflikte konstruktiv begleiten

In der Sandwich-Position besteht die Gefahr, Konflikte entweder zu vermeiden oder vorschnell lösen zu wollen.

Konflikte sind nicht automatisch destruktiv. Richtig begleitet können sie Entwicklung, Klarheit und Veränderung ermöglichen.

Kinder, Jugendliche, Eltern, Klienten nicht aus dem Blick verlieren

Gerade in angespannten Organisationsphasen besteht die Gefahr, dass interne Konflikte die pädagogische Arbeit dominieren.

Kinderbeteiligung und Partizipation stärken nicht nur junge Menschen, sondern verbessern auch die Qualität pädagogischer Prozesse.

Eigene Ressourcen schützen

Leitungskräfte in der Sandwich-Position tragen häufig dauerhaft hohe emotionale Belastungen. Deshalb ist Selbstfürsorge keine Nebensache, sondern Voraussetzung für langfristige Führungsfähigkeit.

Niemand kann dauerhaft zwischen allen Interessen vermitteln, ohne selbst Unterstützung zu benötigen.

Warnzeichen ernst nehmen

- dauerhafte Erschöpfung
- emotionale Gereiztheit
- Rückzug
- Schlafprobleme
- Gefühl permanenter Überforderung
- Zynismus oder innere Distanz
- das Gefühl, „zwischen allen Fronten“ zu stehen