



Inhouse-Workshop Führen unter Druck

Steuerungskompetenz für Führungskräfte in der Sandwich-Position

AUSGANGSLAGE

Was die stärksten Führungskräfte im Unternehmen hält

Führungskräfte im mittleren Management sind das Rückgrat jedes Unternehmens. Sie übersetzen Strategie in Ergebnisse, halten Teams zusammen und steuern durch Komplexität. Gleichzeitig wirkt in dieser Position Druck aus zwei Richtungen: operative Verantwortung für das Team und strategische Erwartung von oben. Wenn diese Leistungsträger gehen, kostet das zwischen einem und zwei Jahresgehältern, abhängig von Seniorität, Spezialisierung und Einarbeitungsaufwand. Die Kosten entstehen durch Nachbesetzung, Wissensverlust und Teamdestabilisierung.¹

Zwei Hebel sind in der arbeitspsychologischen Forschung besonders gut belegt, wenn es darum geht, Leistungsträger zu halten: Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum in der Rolle (Job-Demands-Resources-Modell) und der Schutz vor chronischem Ressourcenverlust (COR-Theorie). Genau hier setzen diese Workshops an.

GESTALTUNGSFREIHEIT STÄRKEN

WS 1 Rollenklarheit

- Klarheit über eigene Zuständigkeiten
- Aufgaben zurückgeben, ohne Konflikte auszulösen
- Weniger Reibungsverluste an Schnittstellen
- Weniger Meetings ohne Entscheidungen
- Klarere Kommunikation nach oben und unten

BELASTUNGSSTEUERUNG ERMÖGLICHEN

WS 2 Ressourcenschutz

- Mehr Fokuszeit pro Woche
- Aufgaben ins Team weitergeben, ohne dass Rückfragen und Nacharbeit die gewonnene Kapazität wieder auffressen
- Schutz der eigenen Kapazität gegen operativen Sog
- Kapazität so strukturieren, dass Aufgaben erledigt werden, die nur diese Rolle erledigen kann

WS 3 Entscheidungsfähigkeit unter Druck

- Schneller Entscheidungen treffen, auch bei widersprüchlichen Vorgaben
- Weniger Eskalationen pro Woche
- Kürzere Entscheidungswege
- Weniger Rückdelegation ins Top-Management

WS 4 Wertekonflikte steuern und entscheiden

- Wertekonflikte als strukturelles Problem erkennen
- Eigene Position bewusst bestimmen: Einspruch, Mittragen oder Abgrenzung
- Den Konflikt nach oben kommunizieren, ohne in Beschwerde oder Gehorsam zu kippen
- Frühwarnsignale innerer Distanzierung erkennen

¹ Kosten-Koeffizient 1,5–2,0 des Jahresgehalts: Cascio (2006) beziffert den Standardwert für Führungskräfte auf 150 %, Gallup (2024) nennt für mittleres Management bis zu 200 %. Für mittleres Management spezifisch weisen Appelbaum & Milkman (zit. in Boushey & Glynn, 2012) eine Spanne von 78–234 % aus.



FORMAT & RAHMENDATEN

Umfang

1 Halbtag (4h) pro Workshop, vier Workshops insgesamt, einzeln oder als Reihe buchbar

Teilnehmende

Bis zu 10 Teilnehmende pro Durchgang, homogene Hierarchieebene empfohlen (z. B. Team- oder Abteilungsleitungen einer Stufe)

Durchführung

Inhouse bei Ihnen oder remote, interaktiv

Anpassung

Fallbeispiele, Führungssituationen und Branchensprache werden vor Durchführung mit Ihnen abgestimmt und auf den konkreten Kontext Ihrer Teilnehmenden kalibriert.

Investition

3'600 CHF pro Workshop. Einzeln oder als Reihe buchbar.

TRANSFERARCHITEKTUR

Ein Workshop entfaltet Wirkung nicht am Workshop-Tag, sondern in den Wochen danach. In der Sandwich-Position ist das besonders anspruchsvoll: Der operative Sog zieht Gelerntes innerhalb weniger Wochen zurück ins alte Muster, wenn Transfer nicht aktiv gestaltet wird. Die Workshop-Reihe ist deshalb über drei Phasen gebaut.

Vor dem Workshop

Die Teilnehmenden erhalten eine Fallvignette zum Workshop-Thema, Beobachtungsfragen für den eigenen Alltag und die Aufgabe, einen konkreten Führungsfall zu skizzieren.

Optional, aber empfohlen:

- ein Briefing mit Ihnen als Auftraggeber zur Zielklärung und Kalibrierung
- 30-minütiger Impuls mit der Führungsebene der Teilnehmenden
Die arbeitspsychologische Forschung identifiziert diese Ebene als starken Hebel für Transferwirkung.²
Zusätzlich erhalten alle Vorgesetzten ein kurzes schriftliches Dokument mit Inhalt und Beobachtungspunkten, um gezielt Rückmeldung geben zu können.

Im Workshop

Arbeit ausschließlich an mitgebrachten Fällen, nicht an Lehrbeispielen. Alle Teilnehmenden formulieren zum Abschluss eine schriftliche Umsetzungs-Erklärung in Wenn-Dann-Form, ein Format mit besonders belastbarer empirischer Evidenz.³ Peer-Matchings halten die Umsetzung in den Wochen danach aktiv.

Nach dem Workshop

Eine Transfersitzung pro besuchtem Modul, jeweils sechs Wochen nach dem Modul (90 Minuten, online).

Teilnehmende werden automatisch zu den Transfersitzungen der besuchten Module eingeladen. Die Sitzungen sind keine Wiederholung des Workshops, sondern eine Fallbesprechung dessen, was in der Praxis funktioniert hat und was nicht. Nach Abschluss der gesamten Reihe findet auf Wunsch ein Review (online) mit Ihnen als Auftraggeber statt.

² Baldwin & Ford (1988); Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010): Die Führungsebene über den Teilnehmenden ist der empirisch am besten belegte Einzelhebel für den Transfer von Trainingsinhalten in den Arbeitsalltag.

³ Gollwitzer (1999); Meta-Analysen seit 2006 zeigen: Schriftliche Wenn-Dann-Verpflichtungen (Implementation Intentions) erhöhen die Umsetzungswahrscheinlichkeit gegenüber bloßen Zielvorsätzen deutlich.



WIRKUNGSMESSUNG

Wirkung wird auf drei Ebenen erfasst:

Nach jedem Modul

Strukturierte Selbsteinschätzung der Teilnehmenden zu Lernfortschritt, Relevanz und Umsetzungsabsicht (am Ende des Workshops).

Nach drei Monaten

Retrospektive Selbsteinschätzung der Teilnehmenden (Onlinefragebogen) anhand der schriftlichen Umsetzungs-Erklärungen. Was wurde umgesetzt, in welchen Situationen, was ist gelungen, was nicht und warum?

Organisationale Wirkung

Gemeinsame Definition relevanter Proxy-Indikatoren aus Ihrer Datenlage vor Workshop-Beginn (beispielsweise Fluktuation, Krankenstand, Engagement-Scores). Gemeinsame Auswertung im Drei-Monats-Review. (Identifizierte Korrelationen lassen sich nicht belastbar als Kausalzusammenhänge interpretieren. Transparenz ist stets wichtiger als unseriöse Wirkungsversprechen.)

NICHT GEEIGNET

Jedes Format bietet Möglichkeiten und hat natürliche Grenzen. Nicht geeignet ist das Workshop-Format bei akuten Krisen und Konflikten, als Burnout-Rehabilitation oder als Ersatz für Psychotherapie. In solchen Fällen verweise ich an qualifizierte Fachkräfte.

ANBIETER



Björn Ramseger
M.Sc. Wirtschaftspsychologie
25+ Jahre Berufserfahrung
12+ Jahre mittleres Management

NÄCHSTER SCHRITT

Ein Klarheits-Call (30 Min.) zur Passungsprüfung: Stimmen Zielgruppe, Branche und Erwartungen? Kein Verkaufsgespräch.



+41 76 690 19 10



br@bjoernramseger.ch



[Video-Call vereinbaren](#)