



Führen unter Druck

Was die stärksten Führungskräfte im Unternehmen hält.

Vier Workshops zur Steuerungskompetenz in der Sandwich-Position.
Einzelnen oder als Lernprozess buchbar.

Führungskräfte im mittleren Management 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, strategische Erwartung von oben. Wenn Schlüsselpersonen in dieser Position 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, Schlüsselpersonen zu halten: Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum in der Rolle und Schutz vor chronischem Ressourcenverlust. Hier setzen die Workshops an.

WS 1 Rollenklarheit

Wenn Führungskräfte regelmässig Aufgaben erledigen, die nicht in ihre Rolle gehören, und das Zurückgeben Konflikte auslöst.

- Eigene Zuständigkeiten klar benennen
- Aufgaben zurückgeben, ohne Konflikte auszulösen
- Klarer nach oben und unten kommunizieren

WS 2 Ressourcenschutz

Wenn operative Aufgaben die Woche bestimmen und Führung auf der Strecke bleibt.

- Mehr Fokuszeit pro Woche
- Aufgaben ins Team weitergeben, ohne dass Rückfragen und Nacharbeit die gewonnene Kapazität wieder aufzehren
- Schutz der Kapazität gegen operativen Sog

WS 3 Entscheidungsfähigkeit

Wenn widersprüchliche Vorgaben Entscheidungen blockieren und Eskalation keine echte Option ist.

- Schnellere Entscheidungen, auch bei widersprüchlichen Vorgaben
- Weniger Eskalationen pro Woche
- Kürzere Entscheidungswege

WS 4 Wertekonfliktsteuerung

Wenn Entscheidungen vertreten werden müssen, die im Widerspruch zu eigenen fachlichen oder ethischen Überzeugungen stehen.

- Wertekonflikte als strukturelles Problem erkennen
- Eigene Position bewusst bestimmen: Einspruch, Mittragen, Abgrenzung
- Frühwarnsignale innerer Distanzierung erkennen

¹ Cascio (2006); Gallup (2024); Appelbaum & Milkman in Boushey & Glynn (2012). Kosten-Koeffizient 78–234 % des Jahresgehalts.



VOM WORKSHOP ZUM LERNPROZESS

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.

Jeder Workshop ist deshalb über drei Phasen gebaut.

Vorher	Der stärkste Einzelhebel für Trainingstransfer liegt im Verhalten der Führungskräfte der Teilnehmenden, vor und nach dem Workshop. ² Wer das ungenutzt lässt, verschenkt den Grossteil der späteren Wirkung.
Workshop	Lernen geschieht an realen Situationen, nicht an Lehrbeispielen. Alle Teilnehmenden formulieren konkret in Wenn-Dann-Form, was ab der nächsten Woche anders gemacht wird. Ein Format mit hoher empirischer Wirksamkeit. ³
Nachher	Ein strukturierter Transfer gewährleistet, dass Lerninhalte nachhaltig verankert werden. ⁴ Reflexion in den Wochen nach dem Workshop hält die Umsetzung lebendig und macht sichtbar, was im Alltag tatsächlich ankommt.

Die Drei-Phasen-Architektur ist der entscheidende Unterschied zu klassischen Tagesseminaren. Sie macht aus einem Workshop einen begleiteten Lernprozess über rund acht Wochen.

FORMAT & RAHMENDATEN

Umfang	1 Halbtage (4 h) pro Workshop, vier Workshops insgesamt — einzeln oder als Reihe buchbar
Teilnehmende	Bis zu 10 Teilnehmende pro Durchgang.
Durchführung	Inhouse vor Ort oder remote, interaktiv
Anpassung	Fallbeispiele werden vor jeder Durchführung mit Ihnen abgestimmt

² Baldwin & Ford (1988); Blume et al. (2010).

³ Gollwitzer (1999); Meta-Analysen seit 2006.

⁴ Saks & Belcourt (2006).



VARIANTEN

WORKSHOP PUR, LERNPROZESS, LERNPROZESS PLUS

Sie wählen, wie tief die Begleitung gehen soll. Die mittlere Variante ist der Standard und wird empfohlen. Die anderen beiden bestehen für Fälle, in denen weniger oder mehr sinnvoll ist.

	WORKSHOP PUR	LERNPROZESS (empfohlen)	LERNPROZESS PLUS
Vorher	Dezidierte Auftragsklärung – –	Dezidierte Auftragsklärung Briefing Führungskräfte Fallvignette Teilnehmende	Dezidierte Auftragsklärung Briefing Führungskräfte Fallvignette Teilnehmende
Workshop	4h, individuelle Konzeption	4h, individuelle Konzeption	4h, individuelle Konzeption
Nachher	– – – Abschlussdokument	Transfersitzung pro Modul* – – Abschlussdokument	Transfersitzung pro Modul* Reflexion Zielerreichung mit Leitungskräften der Teilnehmenden** 6-Monats-Review** Abschlussdokument
Reihe	CHF 6'600	CHF 11'000	CHF 14'600
Einzel	CHF 1'800	CHF 2'900	CHF 3'800

*120 Minuten, online / **90 Minuten, online / alle Preise zzgl. MwSt.

ROI: WANN SICH DIE INVESTITION TRÄGT

Eine konservative Illustration anhand der Variante **Lernprozess**:

Position	CHF
Fluktuationskosten bei einer ungewollten Kündigung ⁵	156'000
Investition Lernprozess (vier Workshops mit Transferarchitektur)	11'000
Verhältnis Investition zu Vermeidungskosten	1 : 14

Die Investition trägt sich, sobald eine ungewollte Kündigung vermieden wird. Bei vier Teilnehmenden mit kritischer Funktion ist die ökonomische Schwelle früh erreicht.

⁵ Annahme: 130'000 CHF Jahresbrutto + 20 % Lohnnebenkosten, Faktor 1.0 des Jahresgehalts (**Untergrenze des Kostenspektrums**). Quellen: Cascio (2006); Gallup (2024); Appelbaum & Milkman in Boushey & Glynn (2012).



METHODISCHE ABSICHERUNG

Wissenschaftliche Grundlage

Die Workshops basieren auf dem Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti) und der COR-Theorie (Hobfoll). Beide gehören zu den am besten validierten Modellen der Arbeits- und Führungspsychologie. Zusammengeführt im PRIME Steering System®, einem evidenzbasierten Arbeitsrahmen für konkrete Führungssituationen.

Transferarchitektur

Die drei Phasen (Vorher / Workshop / Nachher) folgen der Transferforschung von Baldwin & Ford (1988) und Blume et al. (2010). Das Briefing der Führungskräfte adressiert den nach aktueller Evidenz stärksten Einzelhebel für Trainingstransfer. Die schriftliche Umsetzungs-Erklärung in Wenn-Dann-Form geht auf die Implementation-Intentions-Forschung (Gollwitzer, 1999) zurück; Meta-Analysen seit 2006 zeigen deutlich erhöhte Umsetzungswahrscheinlichkeit gegenüber blossen Zielvorsätzen.

Wirkungsmessung

Strukturierte Selbsteinschätzung der Teilnehmenden nach jedem Modul, retrospektive Einschätzung nach drei Monaten anhand der Umsetzungs-Erklärung, Auswertung gemeinsam definierter Proxy-Indikatoren aus Ihrer Datenlage (z. B. Fluktuation, Krankenstand).

GRENZEN

Nicht geeignet ist das 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

Erstgespräch zur Workshopklärung: Stimmen Zielgruppe, Branche und Erwartungen?
Kein Verkaufsgespräch.



+41 76 690 19 10



br@bjoernramseger.ch



[Video-Call vereinbaren](#)