

# Sandwichmanagement – Kennen Sie das?

**Sie sind engagiert, wollen etwas bewegen, sind motiviert und setzen sich für Ihre Sache ein. Sie sind in Ihrer Studenteninitiative mittlerweile Hochschulgruppenvorstand. Sie dachten, hier können Sie richtig was bewegen, und jetzt stellen Sie fest, dass Sie oft in einem Zwiespalt sind. Sie finden die Ideen des nationalen Bundesvorstandes klasse, leider stehen Sie mit dieser Meinung oft alleine da und Ihre Mitstudierenden an Ihrer Hochschule sind da komplett anderer Meinung? Oder andersherum. Ihre Mitstudierende haben eine gute Idee, die Sie ebenfalls begeistert, aber der Bundesvorstand interessiert sich nur wenig dafür?**

Willkommen in der klassischen Sandwichposition. Bisher dachten Sie, die gibt es nur auf der „mittleren Führungsebene“? Weit gefehlt! Eigentlich ist sie überall anzutreffen: in der Familie, unter Freunden, in der Beziehung. Oft ist man auch mit sich selbst am Hadern. Auch das ist eine Sandwichposition – ein „Zwischen den Stühlen sitzen“.

Finden Sie sich also das nächste Mal wieder mit-tendrinn, dann lassen Sie „nicht mit sich machen“, sondern werden Sie aktiv. Hierfür gibt es einige wichtige Tools, mit denen Sie arbeiten können. Bedienen Sie sich einfach der drei Klassiker des professionellen Sandwichmanagements.

## 1. Makeln:

Erhöhen Sie Ihren Handlungsspielraum. Überprüfen Sie, wie viel Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten besteht. Dann handeln Sie in beide Richtungen.

Machen Sie keine Zusagen, ohne jeweils mit der anderen Seite darüber gesprochen zu haben. Sie tragen die Botschaften der jeweils anderen Partei mit dem Signal – „schwer veränderbar“ – weiter und bieten sich selbst immer wieder an, die Verhandlungspositionen zu eruieren.

Dabei achten Sie darauf, dass Sie jeweils tragfähige und belastbare Argumente und Optionen erhalten. Sie pendeln quasi diplomatisch zwischen den beiden Seiten hin und her, um eine Annäherung zu schaffen und letztendlich einen Konsens zu erzielen.

## 2. Koppeln:

Stellen Sie die positiven gemeinsamen Interessen beider Seiten heraus. Positionieren Sie diese als gemeinsame handlungsleitende Linie. Verstärken Sie den Fokus auf das Gemeinsame und nicht auf das Trennende der Idee. Bringen Sie die Parteien strukturiert zusammen.

## 3. Prozessuales Vorgehen:

Hapert die Akzeptanz der Idee am Thema Zeit oder Personalmangel? Beide beteiligten Seiten haben eher „Das geht nicht“ im Blick und sind mehr auf das „Ob“ fokussiert. Richten Sie derweil Ihren Blick auf das „Wie“! Binden Sie beide Parteien jeweils über Visualisierung und Abbildung der Idee und der damit verbundenen Prozesse ein, um aufzuzeigen, wie man vorgehen könnte.



Das muss nicht wunderschön und ausgereift sein. Verdeutlichen Sie, dass Dinge Zeit brauchen. Das eventuell Ressourcen auch für anderen Ideen gebraucht werden. Wie man dies vereinen könnte und, und, und...

## Erkennen Sie die Besonderheiten Ihrer Position – sehen Sie das Positive:

Sie befinden sich in einem klassischen Dreiecks-verhältnis, empfinden das für sich selbst als belastend, da Sie die Hauptlast der Kommunikation tragen. Viele Verhandlungen werden über Sie geführt. Ständig sollen Sie die Positionen anderer vertreten. Das Gute daran: Alle haben miteinander zu tun und sind auch in gewisser Weise voneinander abhängig. Ihre Position kann für Verhandlungen eine sehr starke sein. Sie haben die Möglichkeit, in zwei Richtungen zu verhandeln, und können so Ihren Druck lindern. Wo Sie auf der einen Seite nicht weiterkommen, geht es ja eventuell auf der anderen, oder auf jeder Seite zumindest ein bisschen. Auch das kann oft schon weiterhelfen. Sie können sich in Ihrer Argumentation auch immer darauf berufen, dass andere hier eine Grenze ziehen, und man selbst kein Mitspracherecht hat.

Sollten Sie mal ad hoc „zwischen zwei Stühlen“ sitzen, soll heißen, Sie befinden sich in einer Situation, in der Sie jetzt und hier antworten sollen, dann haben Sie auch hier verschiedene Handlungsoptionen, mit denen Sie souverän arbeiten können:

## 1. Erstbeste Reaktion – nachträgliche Revision:

Hier reagieren Sie zunächst „aus dem Bauch heraus“. Nach kurzem Nachdenken fällt Ihnen auf, dass Sie eventuell doch anders reagieren wollten, oder sich Ihre Perspektive auf die Sache etwas verschoben hat. Sie gehen erneut auf Ihren Gesprächspartner zu, um mit ihm zu sprechen.

## 2. Aufschieben:

Sie müssen erst darüber nachdenken? Wurden überrumpelt und/oder sind stark gefühlsmäßig involviert? Dann bitten Sie um Aufschieben. Sagen Sie, dass Sie erst darüber nachdenken müssen

und dann wieder auf ihr Gegenüber zukommen werden. Das mit dem „Um Aufschieben bitten“, ist uns nicht in die Wiege gelegt, man muss es sich bewusst erarbeiten.

## 3. Offenbarung der Selbstklärung:

Sie wägen ihr „Einerseits“/„Andererseits“ gegeneinander ab und lassen Ihr Gegenüber daran teilhaben. Bsp.: Einerseits denke ich, dass ...

## 4. Kontaktmanagement:

Sie lassen Ihr „Einerseits“/„Andererseits“ „hinter verschlossenen Türen“ stattfinden. Soll heißen: Während Sie für sich Ihren Standpunkt abwägen, bleiben Sie mit Ihrem Gegenüber im Gespräch, indem Sie ihn mit einfachen Fragen hinhalten. Bsp.: „Wie bist Du denn jetzt darauf gekommen?“, „Hast Du Dich darüber schon mit jemandem ausgetauscht?“ „Was sagt denn der/die?“, „Wie lange machst Du Dir darüber schon Gedanken?“

Wenn Sie für sich zu einem Ergebnis gekommen sind, lenken Sie das Gespräch wieder zurück und teilen ihr Ergebnis Ihrem Gegenüber mit.

## 5. Integrierte Stellungnahme als Sofortreaktion:

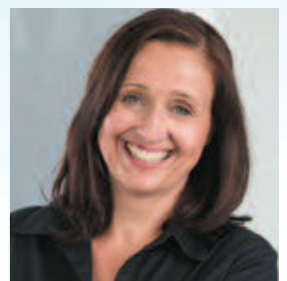
Das heißt, Sie ordnen blitzschnell Ihre Rolle und Ihre Einstellung zum Thema ein und können dies Ihrem Gegenüber mitteilen.

Das ist die Handlungsalternative, die wir alle immer gerne parat hätten.

Die gute Nachricht: 95 Prozent aller Situationen, auf die wir reagieren müssen, sind Standard-Situationen, die immer wieder kehren. Einmal erarbeitet, können wir darauf souverän reagieren.

**Jetzt aber:** Freuen Sie sich aufs nächste „Sandwich“ und meistern die Situation souverän. ■

Ihre Katja Hesse



**Katja Hesse**

Seit 2008 ist Katja Hesse in Sachen Kommunikation am Markt. Als Kommunikationstrainerin und Coach verschrieb sie sich der Mitarbeiterkommunikation. Sie versteht sich als Vermittlerin zwischen den Generationen und erschafft aus dem Potential der einzelnen Team-Mitglieder wertvolle Synergie-Effekte. Ihr Anliegen ist es, mit den Teams gemeinsam Dream-Teams zu gestalten, die in der Lage sind, Ziele zu definieren, zu erreichen und Probleme und Konflikte konstruktiv zu lösen.

[www.katjahesse.com](http://www.katjahesse.com)