



BJÖRN RAMSEGER
Coaching für die Sandwich-Position

Workshops für die mittlere Führungsebene

Führen unter Druck

Vier Workshops

Zwei zur Gestaltung der Rolle.
Zwei zum Schutz der Ressourcen.

Wirkung, die bleibt

Begleitung vor und nach dem Workshop.
Konkreter Transfer statt loser Eindrücke.

Was die mittlere Ebene unter Druck setzt

Die mittlere Führungsebene trägt hohe Verantwortung bei begrenztem Spielraum und steht unter Druck von oben, unten und aus dem operativen Alltag. Sie soll Vorgaben durchsetzen, an denen sie nicht beteiligt war, Teams mitnehmen und trotzdem Zeit für Führung sichern. Das zehrt am **Gestaltungsspielraum** und an den **eigenen Ressourcen**. Beides schlägt durch: Entscheidungen bleiben auf der falschen Ebene hängen, und erfahrene Führungskräfte ziehen sich zurück, erst innerlich, dann ganz.

Wann dieses Format passt

Das Format passt, wenn Sie eines dieser Muster in Ihrer Organisation beobachten:

- Wenn Führungskräfte zwischen den Erwartungen von oben und den Anliegen des Teams stehen.
- Wenn Belastungssignale bei Leistungsträgern zunehmen.
- Wenn das Tagesgeschäft die Woche füllt und Führung dabei liegen bleibt.
- Wenn Leitung und Mitarbeit sich überschneiden und die Führungsrolle unklar wird.
- Wenn Entscheidungen nach oben wandern, weil die Entscheidungssicherheit noch fehlt.

Was die Workshops in der Organisation verändern

- | | |
|--|--|
| ✓ Aufgaben und Entscheidungen landen dort, wo sie hingehören, statt Zeit auf den falschen Ebenen zu binden | ✓ Auch unbequeme Entscheidungen werden mitgetragen, ohne dass die mittlere Führungsebene innerlich aussteigt |
| ✓ Aufträge und Vorgänge bleiben in Bewegung, statt bei widersprüchlichen Vorgaben zu stocken | ✓ Teams werden geführt statt nur verwaltet, weil Zeit für Richtung und Prioritäten bleibt |

Von jemandem, der den Druck dieser Position selbst getragen hat.

Björn Ramseger 12 Jahre mittlere Führungsebene · M.Sc. Wirtschaftspsychologie Workshops und Seminare unter anderem für Axpo, Worldline, Clenia, DRK und Charité.

Was Workshops nachhaltig wirksam macht

Workshops ohne jede Transfermassnahme verlieren ihre Wirkung über die Zeit. Was bleibt, sind Eindrücke, keine veränderten Routinen.

Was vor und nach dem Workshop strukturiert geschieht, entscheidet darüber, was im Arbeitsalltag tatsächlich ankommt. Genau hier setzt die Transferarchitektur an.

Wie Transfer gelingt

✓ Persönliche Fallbeispiele

Lernen am eigenen Führungsfall wirkt nachhaltiger als an Modellbeispielen. Die Erkenntnisse sind ab dem ersten Tag anschlussfähig an die eigene Realität.

✓ Konkrete Transferziele in Wenn-Dann-Form

Aus einem Vorsatz wird ein an eine konkrete Situation gekoppelter Handlungsplan. Das erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit deutlich.

✓ Auftraggeber-Briefing und Debriefing

Was im Workshop sichtbar wird, fliesst strukturiert zurück in die Organisation und sichert die Anschlussfähigkeit der Veränderung.

✓ Strukturierte Transfersitzung nach dem Workshop

Sie wirkt dem Wirkungsverlust entgegen, der ohne Wiederaufnahme über die Zeit eintritt.

Beispiel: Transfer-Variante **vertieft**



Rahmendaten

UMFANG

1 Halbtage · 4 h

pro Workshop, vier Workshops

TEILNEHMENDE

bis zu 10

pro Durchgang

DURCHFÜHRUNG

Inhouse / Remote

interaktiv

ANPASSUNG

kontextspezifisch

gemäss Ihrer operativen Realität

ARBEITSWEISE Fallarbeit an realen Führungssituationen, kurze fachliche Impulse, strukturierte Übungen, Peer-Reflexion in der Gruppe. Kein Frontalvortrag.

Die vier Workshops im Überblick

01

Die eigene Rolle klären

Wo endet die eigene Rolle, und wo beginnt die der anderen?

DIE AUSGANGSLAGE

Wer fachlich voll mitarbeitet, übernimmt schnell auch das, was eigentlich woanders hingehört, weil Selbermachen näherliegt als Abgrenzen. Anfragen, die eine Ebene tiefer entschieden werden könnten, wandern nach oben, weil sich niemand traut. Die Nähe zum Team macht das Zurückgeben heikler als das Behalten, und das Zuständigsein ausserhalb der eigenen Rolle wird zur Gewohnheit.

WAS TEILNEHMENDE MITNEHMEN

- ✓ Eine klare Sprache und konkrete Formulierungen für Gespräche an der Schnittstelle nach oben und unten
- ✓ Ein geschärftes Bild dessen, was zur eigenen Rolle gehört und was nicht
- ✓ Eine Rollenkartierung, die über den Workshop hinaus nutzbar bleibt

02

Entscheiden bei widersprüchlichen Vorgaben

Wie fällt eine Entscheidung, wenn Vorgaben nicht zusammenpassen?

DIE AUSGANGSLAGE

Zwei Vorgaben, die nicht zusammenpassen: Der fachliche Anspruch verlangt das eine, die verfügbaren Ressourcen erlauben das andere. Eine Entscheidung muss fallen, aber jede Variante hat Verlierer. Eskalation wäre möglich, kostet aber Zeit, die nicht da ist, und signalisiert nach oben, dass es allein nicht zu schaffen war. Also wird entschieden. Und kurz darauf wird die Entscheidung wieder aufgeschnürt, sobald jemand nachfragt.

WAS TEILNEHMENDE MITNEHMEN

- ✓ Klarheit darüber, welche Entscheidungen selbst getroffen werden können und welche nicht
- ✓ Eine Heuristik für Eskalation, die nicht jeden Konflikt nach oben spielt
- ✓ Eine Methode, die Entscheidungen belastbar macht

03

Unbequeme Entscheidungen vertreten

Wie lassen sich Entscheidungen vertreten, die man selbst nicht vollständig teilt?

DIE AUSGANGSLAGE

Eine Entscheidung fällt oben und wird nach unten getragen. Die Argumente sind bekannt, die Logik nachvollziehbar, und trotzdem sträubt sich etwas. Fachlich, ethisch oder beides. Ausgesprochen wird das selten, weil der Zusammenhalt zählt. Vertreten wird die Entscheidung dennoch, weil das zur Aufgabe gehört. Aber mit jedem Mal koppelt sich etwas langsam ab. Die Funktion bleibt, die innere Beteiligung schwindet.

WAS TEILNEHMENDE MITNEHMEN

- ✓ Sprache für die Vertretung von Entscheidungen, hinter denen man nicht voll steht
- ✓ Klarheit, wo die eigene rote Linie verläuft
- ✓ Ein Gespür dafür, wann Mittragen in blosses Funktionieren kippt

04

Führungszeit schützen

Wie bleibt Zeit für Führung, wenn das Operative dominiert?

DIE AUSGANGSLAGE

Der Tag läuft, doch am Abend ist wieder keine Zeit fürs Führen geblieben. Wer selbst im Tagesgeschäft eingeplant ist, führt in den Lücken dazwischen. Bedarfe der Mitarbeitenden werden vielschichtiger, und so wandern die strategischen Themen ins Wochenende. Klar scheint, dass es so nicht ewig weitergehen kann. Aber Delegieren kostet im Moment mehr, als es entlastet.

WAS TEILNEHMENDE MITNEHMEN

- ✓ Ein klares Bild davon, wo die Führungszeit wirklich abfließt
- ✓ Delegation, die hält, statt zurückzukommen
- ✓ Stabile Fokuszeit auch in operativ getriebenen Wochen

Stimmen aus meiner Workshop-Arbeit

„Herr Ramseger hat viele Seminare und Workshops bei uns durchgeführt. Seine Arbeit wurde immer mit Bestnoten durch die Teilnehmenden bewertet. Methodisch sehr stark und sehr an den wirklichen Bedarfen der Teilnehmenden orientiert.“

ASH
Berlin

Annett Eckloff

Bildungsmanagerin Zentrum für Weiterbildung
Alice-Salomon-Hochschule

„Wir haben bereits mehrere Workshops bei Björn gebucht. Wenn Kunden wiederkommen, sagt das über die Qualität wohl alles aus, was es zu sagen gibt. Wobei die Nachhaltigkeit für uns ein wichtiger Aspekt ist. Und die funktioniert.“



Mattia Mani

Teamleitung Mechanik
Albula-Landwasser Kraftwerke AG

Grenzen

Nicht geeignet als Burnout-Rehabilitation oder als Ersatz für Psychotherapie. In solchen Fällen verweise ich an qualifizierte Fachkräfte.

Anbieter



Björn Ramseger hat die mittlere Führungsebene zwölf Jahre selbst verantwortet, bevor sie zu seinem Arbeitsfeld wurde. Er arbeitet an konkreten Führungsengpässen, nicht an Befindlichkeiten.

- 12+ Jahre mittleres Management
- 20+ Jahre Workshop-Leitung
- 25+ Jahre Berufserfahrung
- M.Sc. Wirtschaftspsychologie

Die wirtschaftspsychologische Fundierung sichert die Methode ab. Den Zugang zur Realität der Teilnehmenden liefert die eigene Zeit in der Position.

Workshops und Seminare unter anderem für Axpo, Worldline, Clenia, DRK und Charité.

Drei Transfer-Varianten

Sie wählen, wie tief die Begleitung gehen soll.

Empfohlen wird die Variante **vertieft**. Kompakt liefert die fallbezogene Arbeit im Workshop mit Vor- und Nachbereitungsdokument. Vertieft bindet zusätzlich den Auftraggeber ein und ergänzt die strukturierte Transfersitzung. Beides adressiert genau die Bedingungen, unter denen Veränderung im Arbeitsalltag trägt: die Einbindung des Umfelds und die Wiederaufnahme nach dem Workshop.

LEISTUNG	kompakt	vertieft	intensiv
Auftragsklärung Bedarf, Ziele und Rahmen definieren 60 Min. · pro Auftrag	✓	✓	✓
Persönliche Fallbeispiele Vorab-Erhebung, fließt in Konzeption ein pro Workshop	✓	✓	✓
Auftraggeber-Briefing Inhalte und Schwerpunkte abstimmen 60 Min. · pro Auftrag	-	✓	✓
Stakeholder-Mapping Wer entscheidet, wer beeinflusst, wer blockiert 120 Min. · pro Auftrag	-	-	✓
Individuelle Konzeption Workshop-Inhalte auf Ihren Kontext zugeschnitten pro Workshop	✓	✓	✓
Transfersitzung Prüfen, wo die Umsetzung gelingt und wo nicht 90 Min. · pro Workshop	-	✓	✓
Auftraggeber-Debriefing Strukturelle Befunde für Folgeentscheidungen 60 Min. · pro Auftrag	-	✓	✓
6-Monats-Review Verhaltensstabilität und strukturelle Wirkung 120 Min. · pro Auftrag	-	-	✓
Abschlussdokument Verlauf, Befunde, Empfehlungen für Folgeschritte pro Auftrag	✓	✓	✓
INVESTITION · 4-ER SET	CHF 6'500	CHF 8'900	CHF 10'500
INVESTITION · EINZELWORKSHOP	CHF 1'800	CHF 2'600	CHF 3'100

Alle Preise zzgl. MwSt.

Methodisches Fundament: Job-Demands-Resources-Modell (Bakker und Demerouti) und COR-Theorie (Hobfoll). Die Transferarchitektur stützt sich auf die Transferforschung (u. a. Burke und Hutchins 2007) und auf die Wenn-Dann-Implementierung nach Gollwitzer (1999). Belastungsprofil der mittleren Führungsebene: STRAIN-Studie (CH) und Lundqvist et al. (2013).

NÄCHSTER SCHRITT

Workshopklärung vereinbaren.

30 Minuten, in denen wir gemeinsam prüfen, ob das Workshop-Format für Ihre Organisation sinnvoll ist. Welche Führungssituation steht im Vordergrund? Welcher Bedarf besteht tatsächlich? Manchmal ist der passendere Weg ein anderer. Auch das gehört zu einer ehrlichen Klärung.

TELEFON

+41 76 690 19 10

E-MAIL

br@bjoernramseger.com

ONLINE

Video-Call vereinbaren