

# Frag den Coach!



## Plötzlich Chef? Immer Ärger im Team?

Susanne Kleiner, Business-Coach und Kommunikationsexpertin, gibt Hilfestellung bei Karrierefragen und Konflikten im Büro. Leser können ihre Fragen\* an die Expertin direkt an [coach@focus-magazin.de](mailto:coach@focus-magazin.de) mailen



### AUTORITÄTSPROBLEM

#### Vom Teamplayer zum Chef – geht das?

Bislang habe ich als Referent in einem Versicherungsunternehmen gearbeitet. Nun habe ich die Chance bekommen, Leiter des eigenen Teams zu werden. Kann das überhaupt funktionieren? Wie schaffe ich es, dass mich die Kollegen als Vorgesetzten akzeptieren?

Markus, 31 Jahre, Stuttgart

Lieber Markus, die Reaktionen auf Ihre Beförderung können vielfältig sein. Manche Mitarbeiter werden in Ihnen künftig einen Verfechter ihrer Interessen sehen, denn Sie saßen ja lange im selben Boot. Andere misstrauen Ihnen, weil Sie das Lager gewechselt haben. Und wieder andere freuen sich für Sie und schätzen Sie als Vorbild. Unabhängig davon gilt: Würdigen Sie Ihren Karrieresprung. Verinnerlichen Sie das Positive, das Sie mit Ihren früheren Teampartnern verbindet. Fragen Sie sich: Was treibt mich an, andere zu führen? Und benennen Sie das genau so in Ihrem Team. Ihr Job ist es weder, alles und jeden zu kontrollieren, noch, Fehler zu vermeiden. Sie wirken als Berater, Impulsgeber und Mutmacher, um Ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen, selbst Verantwortung zu tragen. Starten Sie mit Einzelgesprächen, und hören Sie zunächst zu. Sagen Sie, welche Stärken Sie bei Ihrem Gegenüber erkennen und was Sie gemeinsam vorhaben. Gehen Sie mit etwaigen Vorbehalten offensiv um. Im Plenum stellen Sie Ihre übergeordneten Ziele vor und thematisieren, wer welchen Beitrag leistet und wie Sie sich gegenseitig unterstützen können. Treffen Sie verbindliche Vereinbarungen, und kultivieren Sie das Update in Ihren Team-Meetings. Kommunizieren Sie offen und wertschätzend, auch wenn es knirscht. So kann der Wechsel vom Kollegen zur Führungskraft Chancen für alle eröffnen.

\*Die Redaktion behält sich vor, eine Auswahl zu treffen. Beantwortet werden die Fragen, die veröffentlicht werden.



### GRÜBELSCHLEIFE

#### Wie kriege ich den Job aus meinem Kopf?

Seit einiger Zeit schlafe ich schlecht oder liege die ganze Nacht wach. Meine Gedanken kreisen unentwegt um den Job. Eigentlich mag ich meine Arbeit, und viele Kollegen schätzen meinen Rat. Ich merke, dass ich so nicht weitermachen kann, und möchte doch meine Kollegen nicht enttäuschen. Was raten Sie mir?

Andrea, 52 Jahre, Lübeck

Liebe Andrea, gut, dass Sie innehalten. Zu vieles beschäftigt Sie über ein gesundes Maß hinaus. Es ist also höchste Zeit, einen Ausweg zu finden. Sonst setzen Sie Ihre seelische und körperliche Gesundheit aufs Spiel. Sie stellen offenbar hohe Ansprüche an sich selbst. Für andere da zu sein und Kollegen zu unterstützen ist per se wertvoll. Doch Sie opfern sich offensichtlich. Befürchten Sie, die Anerkennung im Team zu verlieren? Auch übersteigerte Erwartungen, die wir an uns selbst stellen, verursachen Stress. Hinterfragen Sie sich auch selbst: Welche Glaubenssätze liegen meinem Verhalten zugrunde? Welche Überzeugungen treiben mich an? Tief verankerte Denkmuster haben ihre Wurzeln in der Kindheit. So sinnvoll sie seinerzeit gewesen sein mögen, so kräftezehrend können sie jetzt sein, weil sie nicht mehr passen. Klären Sie für sich, welche Bedürfnisse Sie heute haben, und sorgen Sie gut für sich selbst. Sprechen Sie ruhig mit Kollegen oder Ihrem Vorgesetzten über Ihre Situation. So geben Sie den anderen die Chance, Sie zu verstehen und zu entlasten. Kultivieren Sie Zeiten der Stille in Ihrem Tagesablauf. Auf diese Weise kommen Sie wieder besser in Kontakt mit sich selbst und nehmen sensibler wahr, wann es Zeit ist, Stopp zu sagen. Denn eines ist sicher: Nur wenn es Ihnen gut geht, sind Sie in der Lage, anderen Gutes zu tun.

Illustration: Christine Rösch für FOCUS-Business

### HOHER KRANKENSTAND

#### Wie soll ich als Führungskraft reagieren?

Es passiert immer öfter, dass sich Mitarbeiter in meinem Team ungerecht oder falsch behandelt fühlen. Ich führe das auf die vielen Aufgaben zurück, die mit der Digitalisierung auf uns zukommen – und die sich rasant ändern. Viele Mitarbeiter sind überfordert, vor allem die älteren. Das merken wir auch an dem höheren Krankenstand. Über Konfliktmanagement habe ich im Lauf der Jahre viel gelernt. Doch jetzt habe ich das Gefühl, das reicht nicht mehr. Der Umbruch ist so massiv. Was raten Sie mir als Führungskraft auf mittlerer Ebene?

Franziska, 45 Jahre, Salzburg

Liebe Franziska, die Digitalisierung fordert eine hohe Flexibilität, innere Präsenz und Vertrauen. Routine schwindet, das Gefühl, sich auf sicherem Boden zu bewegen, bricht weg. Die Folgen sind stressbedingte Fehltag. Natürlich entlädt sich die Anspannung auch im Umgang miteinander. Besonders ältere Menschen können den Schalter nicht von heute auf morgen umlegen auf „Ich funktioniere in dieser volatilen und komplexen Welt“. Vor allem aber brauchen Mitarbeiter Transparenz über den Kurs des Unternehmens: Wohin führt unser Weg? Wie gestalten wir unsere Arbeit konkret? Welche Werte tragen uns? Welchen Beitrag leiste ich dazu? Wie kann ich Chancen nutzen in dieser dynamischen Zeit? Hier ist die Unternehmensspitze gefragt, Basisdialog zu initiieren und Unterstützung für persönliches Wachstum zu bieten.

Für Sie heißt das: Setzen Sie das Thema in Führungskräfte-Meetings auf die Agenda, und sensibilisieren Sie die Spitze für das, was nottut. Begegnen Sie den überforderten Kollegen wertschätzend, haben Sie ein offenes Ohr für deren Nöte, und unterstützen Sie, wenn möglich. Und: Sie sind Vorbild und Fürsprecherin für den Unternehmenswandel und setzen wichtige Signale – auch beim Small Talk in der Kaffeeküche. Nehmen Sie sich Zeit, um sich auch Ihren eigenen Vorbehalten zu stellen, und reflektieren Sie Ihre innere Haltung. Das strahlt aus.