



ALEXANDER LENGOWSKI

VOM KOLLEGEN  
ZUR FÜHRUNGSKRAFT

# Plötzlich am *Steuer*

---

Der Leitfaden für alle, die aus dem Team heraus Führungskraft geworden sind, ob vor drei Wochen oder vor zehn Jahren.

*Ans Steuer gesetzt, aber nie in der Fahrschule gewesen? Dann ist dieser Leitfaden für dich.*

ALEXANDER LENGOWSKI



# So nutzt du diesen Leitfaden

*Kein Buch zum Durchlesen, sondern ein Begleiter für deinen Weg in der Führungsrolle*

Stell dir eine Fahrt vor, zum Beispiel von München nach Berlin. München ist der Ort, an dem du heute stehst. Vielleicht bist du frisch befördert und ehrlich gesagt noch ein bisschen unsicher. Vielleicht führst du aber auch schon seit Jahren und merkst, dass dir eigentlich nie jemand gezeigt hat, wie Führung geht. Berlin ist der Ort, an dem du ankommen willst: sicher in deiner Rolle und ernst genommen, ohne dich dabei verbogen zu haben.



Gestern hast du vielleicht noch auf dem Beifahrersitz gesessen und heute sitzen die Menschen, mit denen du jahrelang gefahren bist, hinter dir. Oder du sitzt schon lange am Steuer, wurdest aber nie in die Fahrschule geschickt. Dann fährt man halt los, so gut es eben geht. Und unterwegs eignet man sich auch ein paar Gewohnheiten an. Dieser Leitfaden ist für beide Wege gedacht: für den Start und für einen Neustart.

Ich kenne diesen Wechsel aus eigener Erfahrung. Ich schreibe aus drei Blickwinkeln, die ja selten zusammenkommen: 14 Jahre als Führungskraft, 7 Jahre als Betriebsrat und viele Jahre als Coach und Trainer, den größten Teil davon in der Logistik und im Mittelstand. Ich weiß also, wie es sich anfühlt, wenn die Pausenrunde plötzlich leiser wird. Und ich weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt.

Du musst diesen Leitfaden nicht von vorne bis hinten lesen. Starte mit der Seite „Wo drückt es gerade?“ gleich im Anschluss und spring zu dem Teil, der dich gerade beschäftigt. Jeder Teil beginnt mit einer 5-Minuten-Soforthilfe für den akuten Moment und geht dann genau so tief, wie du gerade willst. Und ganz am Ende findest du noch eine Checkliste, mit der du deinen Fahrplan Etappe für Etappe abhakst.

Zwei Dinge ziehen sich durch alle Teile: **dein Fahrstil**, also deine Persönlichkeit und die deiner Leute nach Deep O.C.E.A.N.® und **dein Navi**, also deine Werte, das, wofür du stehst und das, wogegen du dich sträubst. Wer beides kennt, führt klarer und bleibt sich treu.

# Wo drückt es gerade?

*Such dir die Sätze, die dir bekannt vorkommen und fahr direkt zum passenden Teil*

Erkennst du gleich mehrere Sätze wieder? Das ist ganz normal. Die Themen greifen dabei ineinander, weil sie ja zu derselben Reise gehören. Fang mit dem Satz an, der dich gerade am meisten beschäftigt.

*„Wenn ich in die Pause komme, wird das Gespräch plötzlich leiser.“*

**Teil 01**  
DER SEITENWECHSEL

*„Ich weiß nicht, womit ich in den ersten Wochen eigentlich anfangen soll.“*

**Teil 02**  
DEIN FAHRPLAN

*„Ich führe seit Jahren, aber eigentlich hat mir nie jemand gezeigt, wie das geht.“*

**Teil 02**  
DEIN FAHRPLAN

*„Mein Team kennt mich seit Jahren so und ich weiß nicht, wie ich jetzt etwas ändern soll.“*

**Teil 02**  
DEIN FAHRPLAN

*„Vor dem ersten Gespräch mit meinem Team habe ich einen Kloß im Hals.“*

**Teil 03**  
DIE ERSTEN GESPRÄCHE

*„Ein guter Freund ist jetzt mein Mitarbeiter und ich weiß nicht, wie das gehen soll.“*

**Teil 04**  
DIE HEIKLEN BEZIEHUNGEN

*„Ein Kollege wollte die Stelle auch und lässt mich das spüren.“*

**Teil 04**  
DIE HEIKLEN BEZIEHUNGEN

*„Beim Urlaubs- oder Schichtplan heißt es sofort: Du bevorzugst deine Leute.“*

**Teil 05**  
FAIR BLEIBEN

*„Ich traue mich nicht, einen früheren Kumpel auf etwas anzusprechen.“*

**Teil 06**  
AUTORITÄT OHNE HÄRTE

*„Ich soll eine Entscheidung von oben vertreten, hinter der ich selbst nicht stehe.“*

**Teil 07**  
ZWISCHEN DEN STÜHLEN

*„Ich mache lieber selbst, statt zu erklären und ersaue dabei in Arbeit.“*

**Teil 08**  
LOSLASSEN

*„Abends kreisen meine Gedanken und ich frage mich, ob ich der Richtige bin.“*

**Teil 09**  
DEIN MOTOR UNTER DRUCK

*„Ich merke, dass ich unter Druck zu laut oder zu leise werde.“*

**Teil 09**  
DEIN MOTOR UNTER DRUCK

*„Ich will einfach schnell wissen, welche Fehler ich mir sparen kann.“*

**Teil 10**  
STOLPERFALLEN UND NOTFALLKARTE

# Deine Etappen

*Der Überblick auf einen Blick*

- 
- |    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | <b>Der Seitenwechsel</b><br>Was sich wirklich ändert                                |
| 02 | <b>Dein Fahrplan</b><br>Für den Start und für einen Neustart                        |
| 03 | <b>Die ersten Gespräche</b><br>Das Team und jede und jeder Einzelne                 |
| 04 | <b>Die heiklen Beziehungen</b><br>Wo der Seitenwechsel am meisten wehtut            |
| 05 | <b>Fair bleiben</b><br>Urlaub, Schichten, Überstunden                               |
| 06 | <b>Autorität ohne Härte</b><br>Die erste Kritik an einem früheren Kumpel            |
| 07 | <b>Zwischen den Stühlen</b><br>Entscheidungen von oben vertreten                    |
| 08 | <b>Loslassen</b><br>Vom besten Fachmann zur Führungskraft                           |
| 09 | <b>Dein Motor unter Druck</b><br>Wenn Selbstzweifel und Stress mitfahren            |
| 10 | <b>Stolperfallen und Notfallkarte</b><br>Zehn Fehler, die du dir sparen kannst      |
| +  | <b>Für Geschäftsführung und HR</b><br>Führungskräfte aus dem eigenen Team begleiten |
| ✓  | <b>Deine Etappen-Checkliste</b><br>Zum Abhaken                                      |
-

# Was sich wirklich ändert

*Gestern noch Beifahrer, heute am Steuer und die anderen sitzen jetzt hinter dir*

*Du hast nicht nur einen neuen Job bekommen. Du hast die Seite gewechselt. Und das merken alle, auch wenn keiner darüber spricht.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

**Lies** Die Beförderung ändert nicht dich, aber den Blick der anderen auf dich.

**Frag dich** Was hat sich seit der Beförderung schon spürbar verändert, auch wenn niemand darüber gesprochen hat?

**Probier** Schreib drei Dinge auf, die du als Kollege durftest und als Führungskraft nicht mehr tust.

## DIE SITUATION

Am Freitag warst du noch einer von ihnen. Ihr habt zusammen über die Schichtplanung geschimpft und in der Pause halt auch mal über den Chef gelästert. Am Montag stehst du dann vor denselben Leuten und plötzlich bist du eben der, über den in der Pause gesprochen wird. Eigentlich hat sich keiner verändert und trotzdem ist plötzlich alles anders.

Ganz ehrlich, viele neue Führungskräfte unterschätzen genau diesen Moment. Sie denken, es geht jetzt eben vor allem um neue Aufgaben: Dienstpläne schreiben oder Zahlen melden. Das stimmt auch. Aber das Schwierigste ist meistens gar nicht die Aufgabe selbst, sondern eben die Beziehung. Die Kollegin, mit der du jahrelang über alles reden konntest, schaut dich jetzt auf einmal prüfend an. Der Kumpel aus der Fahrgemeinschaft macht einen Witz, in dem halt doch ein kleiner Stich steckt. Und du selbst merkst vielleicht, dass du manche Sätze plötzlich nicht mehr sagen kannst.

Ich kenne diesen Wechsel aus eigener Erfahrung. Deshalb sage ich es dir gleich am Anfang ganz ehrlich: Dieses seltsame Gefühl zwischen zwei Stühlen ist kein Zeichen dafür, dass du etwas falsch machst. Im Gegenteil: Das Gefühl zeigt dir, dass du gerade wirklich die Seite wechselst.

WAS SICH KONKRET VERÄNDERT

- **Deine Loyalität bekommt eine zweite Richtung.** Du bist weiter für dein Team da, aber du vertrittst jetzt auch das Unternehmen. Beides gleichzeitig auszuhalten, ist die eigentliche Kunst.
- **Du weißt Dinge, die du nicht weitersagen darfst.** Personalien, Pläne, Zahlen. Was früher Pausengespräch war, ist heute vertraulich.
- **Deine Worte wiegen schwerer.** Ein flapsiger Satz über einen Kollegen war früher Gerede. Heute ist er eine Ansage.
- **Dein Erfolg misst sich anders.** Früher warst du gut, wenn deine Arbeit gut war. Heute bist du gut, wenn dein Team gut arbeitet.
- **Du gehörst nicht mehr ganz dazu.** Das tut manchmal schon weh. Dieser neue Abstand ist aber eben auch der Preis dafür, dass du jetzt etwas bewegen kannst.

● WAS IM KOPF PASSIERT

Die Harvard-Professorin **Linda A. Hill** hat neunzehn neue Führungskräfte durch ihr erstes Jahr begleitet und daraus ihr Buch *Becoming a Manager* (1992) gemacht. Ihr zentraler Befund: Führungskraft zu werden ist kein reiner Wissenszuwachs, sondern eine Veränderung der eigenen Identität. Und die Erwartungen, mit denen neue Führungskräfte starten, passen oft nicht zu den Erwartungen der Menschen um sie herum. Das erklärt eigentlich ganz gut, warum sich die ersten Monate so wackelig anfühlen, obwohl man fachlich alles kann.

Dazu kommt etwas, das David Rock in seinem **SCARF-Modell** (2008) beschreibt. Er fasst fünf soziale Bereiche zusammen, auf die unser Gehirn besonders empfindlich reagiert: Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness. Deine Beförderung berührt bei deinen früheren Kollegen nämlich gleich mehrere davon auf einmal. Ihr Status im Vergleich zu dir hat sich verschoben, die Verbundenheit ist neu zu klären und jede deiner Entscheidungen wird auf Fairness abgeklopft. Das ist natürlich ein Modell, kein Messinstrument. Aber es hilft schon enorm zu verstehen, warum harmlose Situationen plötzlich aufgeladen sind.

## DEIN NAVI · DEINE WERTE

In meiner Welt gesprochen sind deine Werte die Software in deinem Navi. Sie berechnen die Route neu, wenn eine Baustelle kommt. Und genau jetzt, beim Seitenwechsel, kommen halt viele Baustellen auf einmal. Deshalb lohnt es sich wirklich, die eigenen Werte zu kennen, bevor die erste schwierige Entscheidung ansteht.

Dabei gibt es zwei Seiten. **Annäherungswerte** sind das, wofür du stehst und wohin du willst, zum Beispiel Fairness oder Verlässlichkeit. **Aversionswerte** sind das, wogegen du dich innerlich sträubst, zum Beispiel Ungerechtigkeit oder Respektlosigkeit. Wer nur seine Annäherungswerte kennt, kennt sich nur halb. Gerade die Aversionswerte melden sich als Ärger oder Unruhe, wenn im Team etwas gegen deinen Kurs läuft. Und sie zeigen dir auch die Grenzen der anderen.

Den ausführlichen Weg zu deinen Werten mit dem 30-20-10-Prozess findest du im kostenlosen Workbook „Wer bin ich wirklich?“ auf [lengowski.com](https://lengowski.com).

## AUS DER PRAXIS · DER ERSTE MONTAG

## VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT

Tobias, seit zehn Jahren im Lager, ist seit heute Teamleiter. Er will auf keinen Fall abgehoben wirken. In der Frühstückspause setzt er sich wie immer dazu und als über die Geschäftsführung gelästert wird, lacht er mit. Er sagt sogar: „Ganz ehrlich, die da oben haben doch keine Ahnung.“

Zwei Wochen später muss er eine neue Pausenregel umsetzen. Das Team erinnert ihn an seinen Satz. Er windet sich und wird laut. Am Ende fühlt er sich verraten. Das Team fühlt sich das ebenfalls.

## VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER

Tobias setzt sich weiterhin in die Pause. Das ist auch gut so. Aber als gelästert wird, lacht er nicht mit. Er sagt freundlich: „Ich sitze jetzt an einer anderen Stelle. Ich höre mir gern an, was euch stört und ich nehme es mit nach oben. Mitlästern ist ab jetzt nicht mehr mein Job.“

Das wirkt im ersten Moment vielleicht etwas steif. Aber zwei Wochen später, bei der neuen Pausenregel, kann er erklären, worum es geht, ohne sich selbst zu widersprechen. Das Team ist nicht begeistert, aber es nimmt ihn ernst.

**DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®**

Wie du den Seitenwechsel erlebst, hängt auch von deinem Fahrstil ab, also von deiner Persönlichkeit. Wer bei **Verträglichkeit** hoch liegt, leidet besonders darunter, plötzlich nicht mehr ganz dazugehören und neigt dazu, es allen recht machen zu wollen. Wer bei **Extraversion** hoch liegt, vermisst vielleicht die lockere Runde. Wer bei **Neurotizismus** hoch liegt, spürt die Unsicherheit meist stärker als andere. Das sind Pole auf einer Skala, keine Schubladen. Die meisten liegen irgendwo dazwischen.

Deep O.C.E.A.N.® ist ein Modell von Hartmann, Buchner und Hümmeke auf Basis des Big-Five-Modells. Einen ersten kostenlosen Blick auf deine fünf Skalen gibt dir der OCEAN-Test auf [lengowski.com](https://lengowski.com).

**RELEVANZ FÜR DICH ALS FÜHRUNGSKRAFT**

Je früher du den Seitenwechsel bewusst annimmst, desto weniger musst du später reparieren. Wer so tut, als hätte sich nichts verändert, wird von der Rolle früher oder später eingeholt, meistens in einem ungünstigen Moment. Wer dagegen offen sagt, dass sich etwas verändert hat, nimmt den anderen schon viel von ihrer Unsicherheit. Und genau das wünschen sie sich ja insgeheim: zu wissen, woran sie bei dir sind.

**REFLEXIONSFRAGEN**

- *Was vermisste ich an meiner alten Rolle und was davon darf ich bewusst behalten?*
- *Welche Sätze sage ich ab jetzt nicht mehr, weil sie aus meinem Mund ein anderes Gewicht haben?*
- *Welche drei Annäherungswerte sollen meine Führung prägen?*
- *Welche Aversionswerte werden bei mir gerade laut und in welchen Situationen?*
- *Wem gegenüber fühle ich mich am meisten zwischen zwei Stühlen und warum gerade bei dieser Person?*
- *Woran würde mein Team in drei Monaten merken, dass ich in der neuen Rolle angekommen bin?*

### HANDLUNGsimpulse

- Sprich den Seitenwechsel im Team offen an, kurz und ohne Drama.
- Leg für dich fest, was du ab jetzt nicht mehr tust, zum Beispiel mitlästern oder über Abwesende urteilen.
- Schreib deine drei wichtigsten Annäherungswerte und deine drei stärksten Aversionswerte auf eine Karte und steck sie ins Portemonnaie oder fotografier sie einfach mit dem Handy.
- Such dir außerhalb des Teams jemanden zum Reden: eine erfahrene Führungskraft aus einem anderen Bereich oder einen Coach.

### SCHON LÄNGER AM STEUER?

Der Seitenwechsel liegt bei dir schon Jahre zurück? Dann lies diesen Teil trotzdem einmal in Ruhe. Manches, was damals ungeklärt geblieben ist, wirkt nämlich bis heute nach. Zum Beispiel die alte Freundschaft im Team, die nie neu sortiert wurde. Oder die Pausenrunde, bei der du eigentlich nie so richtig entschieden hast, welche Rolle du dort spielst.

Das ist kein Grund, sich Vorwürfe zu machen. Damals hat dir vermutlich niemand gesagt, worauf es ankommt. Aber es ist eine gute Gelegenheit, solche Dinge heute bewusst zu klären. Wie das gehen kann, steht in Teil 02 im Abschnitt über den Neustart.

### PERSÖNLICHES FAZIT

*Ich weiß: Niemand wird als Führungskraft geboren, man wächst hinein. Der Seitenwechsel ist kein Verrat an den alten Kollegen. Er ist eigentlich die Chance, für genau diese Menschen mehr zu bewegen, als du es von deinem alten Platz aus je gekonnt hättest.*

### DEINE NOTIZEN

Was hat sich für mich seit der Beförderung verändert und was will ich bewusst gestalten?

---

---

---

---

---

---

---

# Erst ankommen, dann umbauen

*Ein Plan für den Start und für einen Neustart, damit du nicht im Tagesgeschäft verschwindest*

*Ein starker Start ist nicht der lauteste, sondern der aufmerksamste. Wer verändert, bevor er verstanden hat, verliert schnell die Menschen, die das Bestehende aufgebaut haben.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Ob Start oder Neustart: Die ersten Wochen entscheiden mit, wie dein Team dich danach sieht.
- Frag dich** Was will ich eigentlich verstehen, bevor ich irgendetwas ändere?
- Probier** Trag dir für die nächsten vier Wochen je ein festes Zeitfenster für Einzelgespräche in den Kalender ein.

## DIE SITUATION

Kaum bist du befördert, prasselt eigentlich alles gleichzeitig auf dich ein: Der Chef will Zahlen und das Team will Antworten. Viele neue Führungskräfte stürzen sich dann halt in die Arbeit und versuchen, sich durch Tempo zu beweisen. Sie ändern schnell etwas, das sie schon immer gestört hat und wundern sich, warum das Team mauert.

Ein Fahrplan hilft dir, nicht nur zu reagieren. Er gibt dir im Grunde eine Reihenfolge: erst verstehen, dann erste Zeichen setzen, dann die eigene Spur fahren. Wie lange jede Etappe dauert, hängt von deinem Team und deinem Betrieb ab. Als grobe Orientierung für einen Start: Ankommen in der ersten Woche, Verstehen in den Wochen danach und nach etwa zwei bis drei Monaten die ersten größeren Schritte. Manches geht eben schneller, manches dauert auch mal länger.

## ● WAS IM KOPF PASSIERT

Michael Watkins beschreibt in seinem Buch *The First 90 Days* (2003), wie entscheidend die ersten Monate nach einem Rollenwechsel sind. Seine Grundidee: In dieser Zeit bilden sich die Menschen um dich herum ein Bild, das sich später nur schwer wieder ändern lässt. Wer früh kleine, sichtbare Erfolge erzielt und gleichzeitig zuhört, baut damit Vertrauen auf, das ihn durch die schwierigeren Entscheidungen trägt.

Dazu passt auch, was wir über das Gehirn wissen: Unsicherheit ist für Menschen anstrengend. Eine neue Führungskraft ist für das Team ja erst einmal eine große Unbekannte. Je früher du Orientierung gibst, also sagst, was bleibt und was du dir anschaust, desto schneller beruhigt sich die Lage. Das ist der Bereich Sicherheit aus dem SCARF-Modell von David Rock.

DER FAHRPLAN AUF EINEN BLICK

**Etappe 1**

**Ankommen**

Kurzes Teamgespräch, in dem du den Seitenwechsel offen ansprichst und sagst, was erst einmal bleibt. Erwartungsgespräch mit deinem eigenen Chef. Noch nichts umbauen.

**Etappe 2**

**Verstehen**

Einzelgespräche mit jedem im Team. Abläufe beobachten, Fragen stellen, zuhören. Notieren, was auffällt, ohne gleich zu bewerten.

**Etappe 3**

**Erste Zeichen**

Ein bis zwei kleine Dinge verbessern, die vielen helfen. Klar sagen, was dir wichtig ist. Die ersten Spielregeln gemeinsam festhalten.

**Etappe 4**

**Eigene Spur**

Größere Themen angehen, Verantwortung abgeben, Rückmeldung zu dir selbst einholen. Bilanz ziehen mit deinem Chef.

NEUSTART NACH JAHREN: WENN DU SCHON LANGE AM STEUER SITZT

Vielleicht denkst du jetzt: Schön und gut, aber ich führe mein Team schon seit Jahren. Mein Team kennt mich und ich kenne mein Team. Für einen Start ist es doch längst zu spät.

Ganz ehrlich, das stimmt so nicht. Du kannst die vier Etappen auch als Neustart fahren. Der Unterschied ist nur, dass du nicht bei null anfängst. Du hast Vertrauen aufgebaut und kennst die Abläufe in- und auswendig. Und du hast dir unterwegs eben auch ein paar Gewohnheiten angeeignet, die dein Team längst für selbstverständlich hält.

Wichtig ist deshalb, dass du einen Neustart offen ansprichst, statt plötzlich alles anders zu machen. Ein Satz wie „Ich habe mir in letzter Zeit Gedanken gemacht, wie ich als Führungskraft besser werden kann. Dafür möchte ich von euch hören, was gut läuft und was ich anders machen sollte“ nimmt dem Team die Sorge vor einem plötzlichen Kurswechsel. Und er zeigt, dass man auch nach Jahren in der Führung noch wachsen darf.

Danach gehst du die Etappen genauso durch. Du führst Einzelgespräche, als wären es die ersten. Du hörst zu und beobachtest. Und erst dann veränderst du gemeinsam mit dem Team etwas. Die alten Autobahnen im Kopf lassen sich nämlich nicht über Nacht umbauen. Aber jede neue Strecke, die du bewusst fährst, wird mit der Zeit zu einem Weg und irgendwann zu einer richtigen Straße.

## VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT

Sandra ist neue Schichtleiterin in der Montage. Schon in der ersten Woche stellt sie die Übergabe zwischen Früh- und Spätschicht um, weil sie die alte Lösung schon immer chaotisch fand. Sie hat sogar recht, die alte Übergabe hat Lücken.

Aber niemand wurde gefragt. Die Spätschicht fühlt sich übergangen, ein erfahrener Kollege sagt: „Kaum Chefin und schon weiß sie alles besser.“ Die neue Übergabe wird halbherzig gemacht und Sandra verbringt die nächsten Wochen mit Kontrollieren.

## VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER

Sandra notiert sich die Lücken bei der Übergabe, ändert aber erst einmal nichts. In den Einzelgesprächen fragt sie jeden: „Was klappt bei der Übergabe gut und wo geht etwas verloren?“ Sie merkt, dass fast alle dieselben Lücken sehen.

In Woche fünf stellt sie im Team die Frage: „Ihr habt mir fast alle dasselbe erzählt. Wollen wir das gemeinsam besser machen?“ Die neue Übergabe ist am Ende fast identisch mit ihrer ersten Idee. Aber jetzt ist es die Lösung des Teams und die wird gelebt.

## DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®

Wer bei **Offenheit** hoch liegt, sieht oft gleich zehn Verbesserungsideen und muss sich bremsen. Wer bei **Gewissenhaftigkeit** hoch liegt, will am liebsten gleich alles ordnen und dokumentieren. Beides ist eine Stärke, wenn du sie zur richtigen Zeit einsetzt. Frag dich deshalb: Will ich jetzt etwas ändern, weil es nötig ist oder weil mein Fahrstil danach ruft?

## REFLEXIONSFRAGEN

- *Was soll mein Team in einem halben Jahr über mich sagen, in einem Satz?*
- *Welche Veränderung juckt mich in den Fingern und kann trotzdem noch vier Wochen warten?*
- *Was ist der eine kleine Erfolg, der vielen im Team sofort etwas erleichtern würde?*
- *Wen im Team habe ich bisher am wenigsten verstanden?*
- *Was erwartet mein eigener Chef in den nächsten Monaten von mir und habe ich das wirklich gefragt?*
- *Welche Gewohnheit habe ich mir über die Jahre angeeignet, die ich eigentlich gern ablegen würde?*

- ## PERSÖNLICHES FAZIT

## DEINE NOTIZEN

# Das Team und jede und jeder Einzelne

*Was du im ersten Teamgespräch sagst und wie du in Einzelgesprächen wirklich etwas erfährst*

*Das erste Gespräch muss nicht perfekt sein. Es muss nur ehrlich sein. Menschen verzeihen eine holprige Rede, aber keine Fassade.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Ein kurzes, ehrliches Teamgespräch schlägt jede lange Antrittsrede.
- Frag dich** Was sollen meine Leute nach dem ersten Gespräch wissen, was dürfen sie fühlen?
- Probier** Schreib dir vorher auf, was sich ändert und was bleibt. Dazu einen Satz, was du dir von deinem Team wünschst.

## DIE SITUATION

Du stehst vor dem Team, alle kennen dich und trotzdem fühlt sich dieser Moment plötzlich ungewohnt an. Manche schauen erwartungsvoll, andere eher skeptisch. Und einer verschränkt gleich mal die Arme. Viele neue Führungskräfte reden in diesem Moment entweder zu viel und erklären ihre ganzen Pläne. Oder sie reden zu wenig und sagen nur: „Für euch ändert sich nichts.“ Beides ist ja verständlich und beides hilft eigentlich nicht so richtig.

Danach kommen die Einzelgespräche. Sie sind eines der wirksamsten Werkzeuge, beim Start genauso wie bei einem Neustart, weil Menschen unter vier Augen ganz anders reden als in der Gruppe. Und weil du dort lernst, wie jeder Einzelne tickt.

## DAS ERSTE TEAMGESPRÄCH IN FÜNF SCHRITTEN

- 1 **Den Wechsel benennen.** „Für uns alle ist das neu, für mich auch.“
- 2 **Sagen, was bleibt.** Abläufe, die erst einmal weiterlaufen, damit Ruhe einkehrt.
- 3 **Sagen, was du vorhast.** Zuerst zuhören, mit jedem einzeln sprechen, dann gemeinsam entscheiden.
- 4 **Sagen, was dir wichtig ist.** Ein, zwei Werte, an denen man dich messen darf, zum Beispiel Fairness oder Verlässlichkeit.
- 5 **Fragen stellen und aushalten.** „Was wollt ihr mir mitgeben?“ Und dann wirklich warten.

**SAG ES SO: WORTWÖRTLICH**

- „ *Wir haben lange nebeneinander gearbeitet. Jetzt habe ich eine andere Aufgabe und das ist für uns alle ungewohnt, auch für mich.*
- „ *In den nächsten Wochen ändere ich erst einmal nichts Grundsätzliches. Ich will zuerst verstehen, was gut läuft und wo es hakt.*
- „ *Mir ist Fairness wichtig. Wenn ihr das Gefühl habt, dass ich jemanden bevorzuge, sagt es mir bitte direkt.*
- „ *Ich werde in den nächsten Wochen mit jedem von euch ein Gespräch unter vier Augen führen. Was wollt ihr mir heute schon mitgeben?*

**DIE EINZELGESPRÄCHE: DEINE FRAGEN**

Plane für jedes Gespräch eine halbe bis eine Stunde ein, an einem ruhigen Ort. Erklär am Anfang, worum es geht: zuhören und verstehen, keine Bewertung. Und dann frag mehr, als du redest.

- *Was macht dir an deiner Arbeit richtig Freude?*
- *Was nervt dich am meisten und wo verlieren wir Zeit?*
- *Was hat der oder die Vorgängerin gut gemacht, was soll bleiben?*
- *Was soll ich auf keinen Fall machen?*
- *Wie bekommst du Rückmeldung am liebsten, direkt, schriftlich oder unter vier Augen?*
- *Was ist dir bei der Arbeit wirklich wichtig und was bringt dich auf die Palme?*
- *Wo willst du dich in einem Jahr sehen?*
- *Was brauchst du von mir, damit du gut arbeiten kannst?*
- *Gibt es etwas, das du mir schon immer sagen wolltest, jetzt aber vielleicht anders?*

## JEDEN EINZELNEN LESEN · DEEP O.C.E.A.N.®

Achte in den Einzelgesprächen nicht nur auf das, was gesagt wird, sondern auch auf den Fahrstil. Wer bei **Extraversion** hoch liegt, erzählt meistens viel und braucht Austausch. Wer eher introvertiert ist, braucht dagegen Zeit und antwortet manchmal erst am nächsten Tag. Wer bei **Gewissenhaftigkeit** hoch liegt, wünscht sich eher klare Abläufe. Wer bei **Offenheit** hoch liegt, will mitgestalten. Wer bei **Verträglichkeit** niedrig liegt, sagt dir vielleicht unbequeme Dinge, die andere nur denken. Und wer bei **Neurotizismus** hoch liegt, macht sich bei Veränderungen oft schneller Sorgen.

Das sind Pole auf einer Skala, keine Schubladen. Die meisten liegen irgendwo dazwischen. Notier dir nach jedem Gespräch einfach, was du über den Fahrstil gelernt hast. Ein genaues Bild bekommst du mit einer Deep-O.C.E.A.N.®-Analyse, auch für ganze Teams.

## WERTE HÖREN · ANNÄHERUNG UND AVERSION

Achte auch darauf, was jemanden aufregt. Hinter starkem Ärger steckt oft ein verletzter Wert. Wer sich über Unpünktlichkeit aufregt, hat vielleicht Verlässlichkeit als Annäherungswert und Nachlässigkeit als Aversionswert. Wer bei Ungerechtigkeit laut wird, dem ist Fairness heilig. Wenn du die Werte deiner Leute kennst, verstehst du ihre Reaktionen oft schon, bevor sie eskalieren.

## ● WAS IM KOPF PASSIERT

Zuhören ist mehr als höflich sein. Wer sich gehört fühlt, kommt aus dem Alarmmodus heraus. Solange das Gehirn eine Situation als unsicher bewertet, arbeitet vor allem das Alarmsystem rund um die **Amygdala**. Erst wenn Sicherheit wirklich spürbar wird, kann der **präfrontale Cortex** wieder mitreden, also der Teil, der abwägt und plant. Und der überhaupt erst richtig zuhören kann.

Genau dafür nutzt du die **WWW-Regel**: Was hast du wahrgenommen, welche Wirkung hatte das auf dich, warum ist dir das wichtig und was wünschst du dir? So bleibst du beim Gesagten und beim Gegenüber, statt sofort zu bewerten.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- *Mit wem im Team führe ich das Einzelgespräch am liebsten und mit wem am wenigsten gern? Was sagt das über mich?*
- *Welche Frage traue ich mich nicht zu stellen und warum?*
- *Was will ich nach allen Einzelgesprächen über mein Team wissen?*
- *Welche Werte und welche Aversionswerte habe ich bei meinen Leuten herausgehört?*
- *Wo habe ich im Gespräch mehr geredet als zugehört?*

#### HANDLUNGsimpulse

- Führe das erste Teamgespräch in der ersten Woche, kurz und ehrlich.
- Plane die Einzelgespräche möglichst alle innerhalb von vier Wochen und sag jedem vorher, worum es geht.
- Halte nach jedem Gespräch kurz fest, was der Person wichtig ist und was sie stört. Notiere dir außerdem, was du über ihren Fahrstil gelernt hast.
- Gib im Team ruhig eine kurze Rückmeldung, was du aus den Gesprächen mitgenommen hast, ohne Namen zu nennen.

#### PERSÖNLICHES FAZIT

*In den Einzelgesprächen lernst du eigentlich nicht nur dein Team kennen. Dein Team lernt auch dich kennen und zwar als jemanden, der zuhört. Das ist eben oft das stärkste Zeichen, das du am Anfang setzen kannst.*

#### DEINE NOTIZEN

Notizen aus meinen Einzelgesprächen (Werte, Fahrstil, Wünsche):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Wo der Seitenwechsel am meisten wehtut

*Wie du mit den Menschen umgehst, bei denen der Seitenwechsel am meisten wehtut*

*Du musst keine Freundschaft beenden. Aber du musst sie neu sortieren. Nah zum Menschen, klar in der Sache.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Nähe und Klarheit schließen sich nicht aus, wenn du die Rollen offen ansprichst.
- Frag dich** Bei wem im Team fällt es mir am schwersten, klar zu sein?
- Probier** Vereinbare mit einem befreundeten Kollegen ein offenes Gespräch über eure neue Lage.

## DIE SITUATION

Es gibt in vielen Teams drei Beziehungen, die beim Seitenwechsel besonders knirschen. Da ist der Freund, mit dem du privat schon mal grillst und dem du jetzt plötzlich sagen musst, dass seine Arbeit nicht passt. Da ist die Kollegin oder der Kollege, der sich selbst auf die Stelle beworben hat und nun auf einmal für dich arbeitet. Und da ist die alte Pausenrunde mit ihrem Flurfunk, zu der du gestern ja noch selbst gehört hast.

Bei allen dreien gilt im Grunde dasselbe: Wenn du nichts sagst, entscheidet die Situation für dich. Und meistens entscheidet sie ungünstig.

## DER FREUND IM TEAM

Eine Freundschaft verträgt eine Führungsrolle durchaus, wenn ihr beide wisst, woran ihr seid. Sprich die neue Lage früh an, unter vier Augen und am besten bevor das erste Problem auftaucht. Sag ruhig, dass dir die Freundschaft wichtig ist und dass du im Job trotzdem alle gleich behandeln musst. Vereinbart am besten gleich, wie ihr damit umgeht, wenn du mal etwas Unbequemes sagen musst. Und halte Privates und Dienstliches einfach sichtbar auseinander, zum Beispiel keine Absprachen über Schichten beim Grillen.

## SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- „Du bist mir wichtig und daran ändert die neue Rolle nichts. Im Job muss ich dich aber genauso behandeln wie alle anderen.“
- „Wenn ich dir mal etwas Unbequemes sagen muss, dann sage ich es dir auf der Arbeit, nicht beim Grillen. Ist das für dich in Ordnung?“
- „Und wenn du das Gefühl hast, dass ich mich verändere, dann sag es mir bitte direkt.“

#### DER MITBEWERBER

Wer die Stelle auch wollte, ist enttäuscht, manchmal gekränkt. Das ist doch menschlich. Die Enttäuschung verschwindet nicht, wenn du sie übergehst. Führe früh ein eigenes Gespräch und erkenne die Enttäuschung an, ohne dich zu entschuldigen. Frag dann nach seinen oder ihren Stärken und Zielen. Oft wird aus dem stillen Gegner ein wichtiger Verbündeter, wenn er eine sichtbare Rolle bekommt, zum Beispiel als Pate für die Neuen oder als feste Vertretung.

#### AUS DER PRAXIS · DER KOLLEGE, DER DIE STELLE AUCH WOLLTE

##### VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT

Michael hat sich ebenfalls beworben, Jana hat die Stelle bekommen. Sie geht ihm aus dem Weg, weil sie keinen Streit will. Michael kommentiert ihre Entscheidungen in der Pause halblaut, das Team wird unruhig. Nach drei Wochen platzt Jana in der Teamrunde der Kragen: „Wenn dir was nicht passt, sag es mir ins Gesicht!“

Jetzt ist es ein offener Machtkampf vor allen Leuten.

##### VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER

Jana bittet Michael in der ersten Woche zu einem Gespräch. „Ich weiß, dass du die Stelle auch wolltest. Ich kann mir vorstellen, dass das gerade nicht leicht ist. Ich schätze deine Erfahrung mit den Anlagen sehr. Was wäre für dich eine gute Aufgabe in den nächsten Monaten?“

Michael ist überrascht und bleibt erst mal kühl. Aber er übernimmt die Einarbeitung der Neuen. Als er doch einmal in der Pause stichelt, spricht Jana ihn unter vier Augen darauf an, ruhig und klar. Das Gespräch bleibt eins zwischen zweien und wird kein Schauspiel für alle.

#### DIE PAUSENRUNDE UND DER FLURFUNK

Du musst nicht aufhören, mit deinen Leuten Pause zu machen. Aber du nimmst eine andere Rolle ein. Du hörst zu und nimmst Themen mit. Mitlästern und Vertrauliches weitergeben sind dagegen ab jetzt tabu. Gerüchte stoppst du eigentlich am besten mit Klarheit: Was du sagen darfst, sagst du früh und offen. Was du nicht sagen darfst, benennst du einfach ehrlich als vertraulich, statt herumzudrucksen.

### ● WAS IM KOPF PASSIERT

Freundschaft und Führung beißen sich vor allem an einer Stelle: der Fairness. Im **SCARF-Modell** von David Rock ist Fairness einer der fünf sozialen Bereiche, auf die Menschen stark reagieren. Wird eine Bevorzugung auch nur vermutet, reagiert das Gehirn ähnlich wie auf eine Bedrohung. Das passiert auch dann, wenn du gar niemanden bevorzugst. Deshalb reicht es nicht, fair zu sein. Deine Fairness muss für alle sichtbar sein.

Beim Mitbewerber kommt der Bereich **Status** dazu. Wer die Stelle nicht bekommen hat, erlebt ja einen Statusverlust, noch dazu vor den Augen der anderen. Eine sichtbare, wertgeschätzte Rolle gibt ihm zumindest einen Teil davon zurück.

### DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®

Wer bei **Verträglichkeit** hoch liegt, schiebt das Gespräch mit Freund oder Mitbewerber gern auf, um die Harmonie zu schützen. Wer dort niedrig liegt, spricht Probleme schnell an, aber manchmal zu hart. Kennst du deinen eigenen Fahrstil, weißt du schon ziemlich genau, wo du dich bewusst ein Stück in die andere Richtung bewegen musst. Und kennst du auch den Fahrstil deines Gegenübers, kannst du den Ton viel leichter so wählen, dass er ankommt.

### WERTE · WENN LOYALITÄT UND FAIRNESS KOLLIDIEREN

Gerade beim Freund im Team geraten oft zwei Annäherungswerte aneinander: Loyalität zum Freund und Fairness gegenüber allen. Das fühlt sich an wie ein innerer Knoten. Frag dich: Welcher Wert hat im Job Vorrang? Und welchen Aversionswert will ich auf keinen Fall bedienen, etwa Vetternwirtschaft oder Falschheit? Wer seine Rangfolge vorher kennt, entscheidet im Ernstfall schneller und ruhiger.

### REFLEXIONSFRAGEN

- *Welche Freundschaft im Team ist mir besonders wichtig und was braucht sie jetzt, damit sie die Rolle aushält?*
- *Wer hat sich ebenfalls Hoffnungen auf die Stelle gemacht und wie geht es dieser Person gerade wirklich?*
- *Welche Rolle könnte ich dem Mitbewerber geben, die seine Stärken sichtbar macht?*
- *Was erzähle ich in der Pause, das ich als Führungskraft besser für mich behalte?*
- *Wo könnte jemand eine Bevorzugung vermuten, obwohl ich es gar nicht so meine?*
- *Welcher meiner Werte gerät gerade mit einem anderen in Konflikt?*

HANDLUNGsimpulse

- Führe in den ersten zwei Wochen ein Gespräch mit jedem Freund im Team und mit jedem Mitbewerber.
- Mach Absprachen nur noch dort, wo alle sie sehen können: zum Beispiel im Dienstplan oder in der Teamrunde.
- Stoppe Gerüchte mit frühen, klaren Informationen.
- Sprich Sticheleien zeitnah an, aber unter vier Augen.

 DER MYTHOS

**Viele glauben:** „Als Führungskraft darf man mit seinen Leuten nicht befreundet sein.“

**In Wahrheit:** Es gibt Führungskräfte, die mit Mitarbeitern befreundet sind und trotzdem fair führen. Entscheidend ist nicht, ob es eine Freundschaft gibt, sondern ob alle sehen können, dass sie im Job keinen Unterschied macht. Das gelingt mit klaren Absprachen, nicht mit Kontaktabbruch.

PERSÖNLICHES FAZIT

*Freundschaften gehen selten an der Rolle kaputt, eher am Schweigen über die Rolle.  
Ein ehrliches Gespräch am Anfang erspart dir später so manches schwierige Gespräch.*

DEINE NOTIZEN

Mit wem führe ich welches Gespräch und bis wann?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Urlaub, Schichten, Überstunden

*An diesen drei Stellen entscheidet sich, ob dein Team dir Gerechtigkeit zutraut*

*Gerecht zu entscheiden reicht nicht. Dein Team muss eben auch nachvollziehen können, wie du entschieden hast.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

**Lies** Ein fairer Weg macht auch unbeliebte Entscheidungen tragbar.

**Frag dich** Nach welchen Regeln verteile ich eigentlich Urlaub, Schichten, Überstunden und die guten Aufgaben?

**Probier** Schreib die Regeln auf eine Seite und besprich sie mit dem Team, bevor die nächste Planung ansteht.

## DIE SITUATION

Ganz ehrlich, nirgendwo wird so genau hingeschaut wie bei der Verteilung. Wer bekommt die Brückentage? Wer muss am Samstag ran? Wer darf die neue Anlage zuerst bedienen, wer bekommt die angenehme Tour? Als Kollege hast du dich vielleicht selbst über ungerechte Verteilung geärgert. Jetzt sitzt du halt am Hebel und jeder deiner früheren Kollegen weiß genau, wer früher mit wem in der Pause saß.

Selbst wenn du völlig korrekt entscheidest: Wenn niemand versteht, wie du zu deiner Entscheidung gekommen bist, entsteht schnell der Verdacht, dass Nähe eine Rolle gespielt hat.

## ● WAS IM KOPF PASSIERT

Die Forschung zur Gerechtigkeit am Arbeitsplatz ist ziemlich eindeutig. Eine große Meta-Analyse von **Colquitt und Kollegen (2001)** über 183 Studien zeigt, dass Menschen nicht nur auf das Ergebnis schauen, sondern auch darauf, wie eine Entscheidung zustande kommt. Diese **Verfahrensgerechtigkeit** hängt mit Vertrauen und Bindung zusammen, ja sogar mit der Leistung.

**Brockner und Wiesenfeld (1996)** haben gezeigt, dass ein fairer Weg die negativen Reaktionen auf ein unbeliebtes Ergebnis abmildert. Wer den Brückentag nicht bekommt, ist enttäuscht. Aber er akzeptiert die Absage viel eher, wenn die Regel klar war und für alle galt. Und noch eher, wenn er vorher mitreden durfte.

FÜNF REGELN FÜR FAIRE VERTEILUNG

- 1 **Kriterien vorher festlegen**, nicht im Einzelfall erfinden. Zum Beispiel: Wer im letzten Jahr zurückstecken musste, hat dieses Jahr Vorrang.
- 2 **Kriterien offenlegen**. Alle kennen die Regeln, bevor es ernst wird.
- 3 **Mitreden lassen**. Das Team darf Vorschläge machen, auch wenn du am Ende entscheidest.
- 4 **Gleich anwenden**, gerade bei Freunden. Bei Freunden lieber einen Tick genauer.
- 5 **Begründen**, wenn jemand nicht zum Zug kommt, kurz und persönlich, nicht per Aushang.

AUS DER PRAXIS · DER BRÜCKENTAG

VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT

Kai ist neuer Teamleiter im Versand. Für den Brückentag gibt es fünf Anfragen, aber nur zwei dürfen frei haben. Kai entscheidet einfach nach Gefühl und gibt den Tag zwei Kollegen, die dringend familiäre Gründe genannt haben. Einer davon ist sein früherer Fahrgemeinschafts-Kumpel.

Am nächsten Tag hängt ein anonymer Zettel am Schwarzen Brett: „Kumpel müsste man sein.“ Die Gründe waren ja berechtigt, aber niemand kennt sie.

VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER

Kai bespricht in der Teamrunde schon im Frühjahr die Regel: Bei Brückentagen zählt zuerst, wer im Vorjahr verzichten musste, danach entscheidet das Los. Familiäre Notfälle können sich direkt an ihn wenden.

Als fünf Anfragen kommen, gilt die Regel. Sein Kumpel bekommt den Tag nicht, weil er im Vorjahr frei hatte. Er ist sauer, aber er kann nichts sagen. Und das Team hat zum ersten Mal wirklich das Gefühl, dass bei Kai für alle dieselben Regeln gelten.

WERTE · DER STÄRKSTE AVERSIONSWERT IM TEAM

Ungerechtigkeit ist in vielen Teams einer der stärksten Aversionswerte überhaupt. Wenn er getriggert wird, reagieren Menschen mit Wut, Rückzug oder Dienst nach Vorschrift, oft heftiger, als die Sache selbst es vermuten lässt. Und vielleicht ist es auch dein eigener Aversionswert. Dann kennst du das Gefühl ja von der anderen Seite und weißt, wie wichtig ein nachvollziehbarer Weg ist.

## DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®

Wer bei **Gewissenhaftigkeit** hoch liegt, mag feste Regeln und tut sich meistens leicht, sie aufzuschreiben. Wer dort niedriger liegt, entscheidet lieber situativ und flexibel, was im Einzelfall menschlich ist, aber nach außen schnell beliebig wirken kann. Wer bei **Verträglichkeit** hoch liegt, möchte niemanden enttäuschen und gibt dann schon mal dem nach, der am lautesten bittet. Auch hier hilft es, den eigenen Fahrstil zu kennen.

## REFLEXIONSFRAGEN

- *Nach welchen Regeln entscheide ich heute, ohne dass mein Team sie kennt?*
- *Bei welcher Person würde ich eher eine Ausnahme machen und was sagt das über mich?*
- *Welche Verteilung hat mich als Kollege selbst am meisten geärgert und was mache ich daraus?*
- *Wo kann ich das Team stärker mitreden lassen, ohne die Entscheidung abzugeben?*
- *Wie begründe ich ein Nein so, dass es ankommt?*

## HANDLUNGsimpulse

- Schreibe die Regeln für Urlaub, Schichten, Überstunden und besondere Aufgaben auf eine Seite.
- Besprich die Regeln am besten im Team, bevor die nächste Planung ansteht und hol Vorschläge ein.
- Führe bei Absagen lieber mal ein kurzes persönliches Gespräch statt nur einer Notiz.
- Prüfe einmal im Monat: Wer hatte zuletzt die angenehmen und wer die unangenehmen Aufgaben?

## SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- *„Ich habe so entschieden, weil die Regel für alle gilt, auch für mich und für die, mit denen ich gut kann.“*
- *„Ich weiß, dass dich das ärgert. Beim nächsten Mal hast du nach unserer Regel Vorrang.“*
- *„Wenn ihr eine bessere Regel habt, lasst sie uns gemeinsam anschauen.“*

## PERSÖNLICHES FAZIT

*Fairness ist eben nicht nur ein Gefühl, sie ist ein Verfahren. Wer klare Regeln vorher macht, muss sich hinterher kaum noch verteidigen.*

## VORLAGE · DEINE VERTEILUNGSREGELN AUF EINEN BLICK

Trag hier ein, nach welcher Regel du verteilst. Am besten machst du das gleich gemeinsam mit dem Team, dann kennen alle die Regel schon, bevor der nächste Brückentag ansteht.

| Thema                                | Unsere Regel | Wann prüfen wir sie wieder? |
|--------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| Urlaub in den Ferien                 |              |                             |
| Brückentage                          |              |                             |
| Überstunden und<br>Zusatzschichten   |              |                             |
| Unbeliebte Aufgaben                  |              |                             |
| Schulungen und besondere<br>Aufgaben |              |                             |
|                                      |              |                             |

## WORAN DU EINE FAIRE REGEL ERKENNST

Eine Regel muss gar nicht perfekt sein, damit sie im Team als fair erlebt wird. Viel wichtiger ist eigentlich, dass alle sie vorher kennen und dass sie für alle gleich gilt, auch für dich selbst und für die Kollegen, mit denen du privat gut kannst.

Ein einfacher Test hilft dir dabei: Kannst du die Regel in einem Satz erklären, ohne dich rechtfertigen zu müssen? Würdest du sie genauso anwenden, wenn dein bester Freund im Team derjenige ist, der diesmal leer ausgeht? Wenn du beide Fragen mit Ja beantworten kannst, steht die Regel meistens schon auf ziemlich festem Boden.

Und wenn sich trotzdem jemand ungerecht behandelt fühlt? Dann hör erst mal zu, statt dich gleich zu verteidigen. Manchmal steckt dahinter nämlich ein Fall, an den beim Aufstellen der Regel einfach niemand gedacht hat. Dann passt du die Regel eben an, offen und für alle. Das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern genau die Verfahrensgerechtigkeit, um die es in diesem Teil geht.

## FAIR HEISST NICHT IMMER GLEICH

Vielleicht fragst du dich jetzt: Muss ich dann alle ganz genau gleich behandeln? Nicht unbedingt. Die Kollegin mit kleinen Kindern braucht in den Sommerferien vielleicht eher frei als der junge Kollege ohne Familie. Und wer gerade einen Angehörigen pflegt, braucht eben andere Schichten als jemand, der flexibel ist.

Gerecht wird es nicht dadurch, dass alle exakt dasselbe bekommen. Gerecht wird es dadurch, dass alle die Gründe kennen und die Ausnahme selbst einer Regel folgt. Ein Satz wie „Wer Kinder im Schulalter hat, bekommt in den Ferien zuerst zwei Wochen, alle anderen danach“ ist für das Team nachvollziehbar, auch für die, die dabei zurückstecken.

Schwierig wird es erst, wenn Ausnahmen still und einzeln passieren. Dann entsteht im Team ganz schnell der Eindruck, dass es auf die Nähe zu dir ankommt und nicht auf die Lage des Einzelnen. Sprich Ausnahmen deshalb lieber offen an, kurz und ohne private Details, damit niemand sich bloßgestellt fühlt.

## DEINE NOTIZEN

### Meine Regeln für faire Verteilung:

# Die erste Kritik an einem früheren Kumpel

*Wie du ernst genommen wirst, ohne den harten Chef zu spielen*

*Der Titel gibt dir Autorität auf Zeit. Echte Autorität verdienst du dir mit Klarheit und Respekt.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Verleihene Autorität kommt mit dem Titel, natürliche wächst aus deinem Verhalten.
- Frag dich** Was schiebe ich gerade vor mir her, weil ich die Person mag?
- Probier** Formuliere das Gespräch mit der WWW-Regel vor und führ es innerhalb von drei Tagen.

## DIE SITUATION

Irgendwann kommt er dann doch, der Moment, vor dem viele neue Führungskräfte Angst haben. Ein früherer Kumpel kommt wiederholt zu spät oder lässt die anderen auflaufen. Früher hättest du vielleicht gesagt: „Mensch, reiß dich zusammen.“ Heute ist jedes Wort von dir eine Ansage. Und du fürchtest zwei Dinge gleichzeitig: dass du zu weich bist und dich niemand mehr ernst nimmt, oder dass du zu hart bist und die Beziehung kaputtgeht.

Viele weichen dann eben aus. Sie hoffen, dass sich das Problem von selbst löst, oder sprechen es indirekt in der Teamrunde an, ohne Namen zu nennen. Das Team bekommt das trotzdem mit. Und die Leistungsträger fragen sich, warum sie sich eigentlich anstrengen.

## ● WAS IM KOPF PASSIERT

Man unterscheidet **verleihene Autorität**, die mit dem Amt kommt und **natürliche Autorität**, die aus der Person wächst. Die verliehene bekommst du am ersten Tag geschenkt. Sie sorgt dafür, dass man dir formal folgt. Die natürliche musst du dir dagegen erst verdienen, aus Kompetenz und Verlässlichkeit. Und vor allem aus dem Respekt, den du selbst gibst.

Führen über Druck und Angst wirkt kurzfristig, weil der Druck das Alarmsystem des Gegenübers aktiviert. Unter Stress reagiert der Mensch mit den vier angeborenen Mustern **4F: Fight, Flight, Freeze, Flock**, also Gegenwehr, Rückzug, Erstarren oder Zusammenrotten. Nichts davon ist Engagement. Ein klares, ruhiges Gespräch hält dagegen den **präfrontalen Cortex** beider Seiten im Spiel, also das Nachdenken und das gemeinsame Lösen.

**VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT**

Lukas ist jetzt Vorarbeiter. Sein alter Kumpel Ben kommt seit Wochen zehn Minuten zu spät. Lukas sagt nichts, weil er den Ärger scheut. In der Teamrunde sagt er schließlich in die Runde: „Manche hier sollten mal pünktlicher sein.“

Ben fühlt sich vor allen bloßgestellt, die anderen fühlen sich zu Unrecht mitgemeint. Ben sagt später zu Kollegen: „Seit der Chef ist, ist er ein anderer.“

**VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER**

Lukas bittet Ben in sein Büro. „Ben, ich sag dir das, weil du mir wichtig bist und weil ich es allen sagen würde. Ich habe gesehen, dass du in den letzten drei Wochen siebenmal später gekommen bist. Das wirkt im Team so, als würden für dich andere Regeln gelten und die Frühschicht muss deine Linie mit abdecken. Mir ist wichtig, dass sich alle auf dieselben Regeln verlassen können. Ich wünsche mir, dass du ab Montag pünktlich bist. Gibt es etwas, das ich wissen sollte?“

Ben erzählt, dass seine Tochter seit einem Monat eine neue Kita hat. Gemeinsam finden sie eine Lösung mit einer späteren Schicht. Das Gespräch war unangenehm, aber die Beziehung ist danach eher stärker als vorher.

**DIE WWW-REGEL FÜR DIE KRITIK**

**Wahrnehmung**

Was hast du gesehen oder gehört? Konkret, ohne Bewertung.

**Wirkung**

Was löst das bei dir oder im Team aus?

**Wichtigkeit**

Warum ist dir das wichtig, welcher Wert steckt dahinter?

**Wunsch**

Was wünschst du dir ab jetzt, klar und machbar?

| SO LIEBER NICHT                | SO KOMMT ES AN                                                              |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| „Du bist immer unzuverlässig.“ | „In den letzten drei Wochen warst du siebenmal später da.“                  |
| „Das geht so nicht.“           | „Das wirkt im Team, als würden für dich andere Regeln gelten.“              |
| „Ich bin jetzt halt der Chef.“ | „Mir ist wichtig, dass sich alle auf dieselben Regeln verlassen können.“    |
| „Reiß dich mal zusammen.“      | „Ich wünsche mir, dass du ab Montag pünktlich bist. Was brauchst du dafür?“ |

**DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®**

Wer bei **Verträglichkeit** hoch liegt, tut sich mit Kritik besonders schwer und wartet zu lange. Wer dort niedrig liegt, ist schnell klar, wirkt dabei aber manchmal halt kälter als gemeint. Wer bei **Neurotizismus** hoch liegt, grübelt vor dem Gespräch vielleicht schon nächtelang. Und auch dein Gegenüber hat einen Fahrstil: Der eine braucht Zeit zum Nachdenken, die andere will sofort eine Lösung. Wenn du das weißt, wählst du Ton und Tempo passender.

**WERTE · WENN EIN AVERSIONSWERT ANSPRINGT**

Wenn dich eine Situation besonders wütend macht, frag dich zuerst: Welcher Aversionswert ist gerade getriggert? Unzuverlässigkeit, Respektlosigkeit, Faulheit? Dann sprich über das Verhalten und über deinen Wert, nicht über die Person. „Mir ist Verlässlichkeit wichtig“ öffnet ein Gespräch. „Du bist unzuverlässig“ schließt es.

**REFLEXIONSFRAGEN**

- *Welches Gespräch schiebe ich gerade vor mir her und was kostet mich das Warten?*
- *Was befürchte ich konkret, wenn ich es anspreche?*
- *Welcher meiner Werte ist durch das Verhalten verletzt?*
- *Würde ich es genauso ansprechen, wenn es jemand wäre, den ich nicht mag?*
- *Wie kann ich klar sein und trotzdem zeigen, dass mir der Mensch wichtig ist?*

#### HANDLUNGsimpulse

- Sprich Probleme innerhalb weniger Tage an, unter vier Augen, nicht in der Runde.
- Bereite das Gespräch am besten mit der WWWW-Regel vor und schreib dir den ersten Satz auf.
- Frag nach Gründen, bevor du Lösungen vorgibst.
- Vereinbare einen konkreten nächsten Schritt und einen Termin, an dem ihr einfach noch mal kurz draufschaut.

#### DER MYTHOS

**Viele glauben:** „Als neuer Chef musst du am Anfang hart durchgreifen, sonst tanzen dir alle auf der Nase herum.“

**In Wahrheit:** Härte erzeugt Gehorsam, aber kein Vertrauen. Was dir Respekt verschafft, ist Klarheit: Probleme früh und ruhig ansprechen, bei allen gleich. Das wirkt stärker als jede Drohung.

#### PERSÖNLICHES FAZIT

*Klarheit ist eine Form von Fürsorge. Wer seinem Kumpel nicht sagt, was nicht passt, schützt eigentlich nicht die Freundschaft, sondern nur sich selbst vor einem unangenehmen Moment.*

#### DEINE NOTIZEN

Mein Gespräch, vorbereitet mit der WWWW-Regel:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Entscheidungen von oben vertreten

*Und wie du vorher klärst, was dein eigener Chef eigentlich von dir erwartet*

*„Die da oben wollen das so“ ist der schnellste Weg, Vertrauen nach beiden Seiten zu verlieren.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

- Lies** Du kannst eine Entscheidung erklären, ohne sie zu lieben und ohne dich dahinter zu verstecken.
- Frag dich** Welche Entscheidung von oben fällt mir gerade schwer und was weiß ich über das Warum?
- Probier** Frag deinen Chef nach dem Grund, bevor du die Entscheidung ins Team trägst.

## DIE SITUATION

Von oben kommt eine neue Regel: zum Beispiel andere Pausenzeiten oder Überstunden vor Weihnachten. Du findest das selbst nicht gut, vielleicht hättest du als Kollege lautstark dagegen protestiert. Jetzt sollst du es deinem Team verkaufen. Die Versuchung ist groß, die Entscheidung einfach durchzureichen: „Ich kann da auch nichts machen.“ Das fühlt sich im ersten Moment ja sogar loyal zum Team an.

In Wahrheit macht es dich überflüssig. Das Team lernt, dass du nichts zu sagen hast. Und dein Chef lernt, dass du Entscheidungen nicht mitträgst. Du sitzt dann wirklich zwischen den Stühlen, statt die Brücke zwischen ihnen zu sein.

## ERST NACH OBEN KLÄREN

Viele Konflikte zwischen den Stühlen entstehen schlicht deshalb, weil die eigenen Erwartungen nie geklärt wurden. Führe deshalb schon in der ersten Woche ein Erwartungsgespräch mit deinem eigenen Chef. Was ist ihm wirklich wichtig und woran misst er deinen Erfolg in den nächsten Monaten? Und wie gehst du vor, wenn du mit einer Entscheidung nicht einverstanden bist?

- *Woran merkst du in einem halben Jahr, dass ich meinen Job gut mache?*
- *Welche zwei Themen haben für dich gerade Vorrang?*
- *Was darf ich selbst entscheiden und wo willst du gefragt werden?*
- *Wie hättest du es gern, wenn ich mit einer Entscheidung nicht einverstanden bin?*
- *Was hat bei meinem Vorgänger gut funktioniert und was nicht?*
- *Wie oft wollen wir uns abstimmen und in welcher Form?*

Ausführliche Fragen für Termine nach oben findest du im kostenlosen Fragen-Set auf [lengowski.com](https://lengowski.com).

### ● WAS IM KOPF PASSIERT

Menschen kommen mit unangenehmen Nachrichten besser zurecht, wenn sie das **Warum** kennen und erleben, dass ihre Sorgen gehört werden. Das ist wieder die **Verfahrensgerechtigkeit** aus Teil 05: Der faire Weg mildert die Reaktion auf ein unbeliebtes Ergebnis (Brockner und Wiesenfeld, 1996).

Dazu kommt der Bereich **Autonomie** aus dem SCARF-Modell. Wer erlebt, dass er wenigstens beim Wie mitreden darf, fühlt sich weniger ausgeliefert, auch wenn das Was feststeht.

### AUS DER PRAXIS · DIE NEUE PAUSENREGELUNG

#### VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT

Petra soll ihrem Team eine neue Pausenregelung mitteilen. Sie hält selbst nichts davon. In der Runde sagt sie: „Leute, ich finde das auch Mist, aber die Geschäftsleitung will es so. Ich kann da nichts machen.“

Das Team schimpft gemeinsam mit ihr und die Regel wird danach eben nur halbherzig eingehalten. Zwei Wochen später fragt ihr Chef, warum es nicht klappt. Petra sitzt jetzt wirklich zwischen den Stühlen.

#### VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER

Petra fragt vorher erst mal ihren Chef nach dem Grund. Sie erfährt dabei, dass die Kantine wegen der neuen Schichtzeiten sonst überlastet ist. In der Runde sagt sie: „Ab nächsten Monat gelten neue Pausenzeiten. Der Grund ist die Kantine, die sonst zu voll wird. Ich weiß, dass das für einige von euch unbequem ist. Was davon können wir bei uns im Team selbst so regeln, dass es für euch passt?“

Das Team findet eine Tauschregel für Härtefälle. Zwei Einwände, die sie selbst nicht lösen kann, nimmt Petra einfach mit nach oben und berichtet eine Woche später, was daraus geworden ist.

#### SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- „Die Entscheidung steht. Ich erkläre euch, warum sie getroffen wurde und wir schauen, was wir bei der Umsetzung selbst gestalten können.“
- „Ich verstehe, dass euch das ärgert. Eure Einwände nehme ich mit nach oben und sage euch bis Freitag, was daraus wird.“
- „Ich habe meine Bedenken oben angesprochen. Jetzt setze ich die Entscheidung um und ich bitte euch, mitzuziehen.“

**WERTE · WENN EINE ENTSCHEIDUNG GEGEN DEINE WERTE LÄUFT**

Manchmal geht eine Entscheidung von oben gegen einen deiner Annäherungswerte oder trifft einen deiner Aversionswerte. Dann hilft eine ehrliche Unterscheidung: Ist die Entscheidung nur unbequem oder verletzt sie wirklich etwas, wofür ich stehe? Im ersten Fall erklärst und setzt du um. Im zweiten Fall sprichst du den Wertekonflikt oben offen an. Und wenn solche Entscheidungen dauerhaft gegen deine Werte laufen, sind sie ein wichtiges Signal für deinen eigenen Weg.

**DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®**

Wer bei **Verträglichkeit** hoch liegt, möchte es beiden Seiten recht machen und reibt sich dabei auf. Wer bei **Offenheit** niedrig liegt, hält Veränderungen von oben vielleicht schnell für überflüssig. Wer bei **Neurotizismus** hoch liegt, nimmt den Druck von beiden Seiten halt eher mit nach Hause. Zu wissen, welcher Teil gerade aus deinem Fahrstil kommt, hilft dir, die Sache selbst klarer zu sehen.

**REFLEXIONSFRAGEN**

- *Habe ich mit meinem Chef wirklich besprochen, was er von mir erwartet, oder nur vermutet?*
- *Welche Entscheidung reiche ich gerade nur durch, statt sie zu erklären?*
- *Was weiß ich über das Warum und was müsste ich noch fragen?*
- *Wo darf mein Team beim Wie mitreden, auch wenn das Was feststeht?*
- *Wann ist eine Entscheidung für mich nur unbequem und wann geht sie gegen meine Werte?*

**HANDLUNGsimpulse**

- Führe in der ersten Woche ein Erwartungsgespräch mit deinem Chef und halte die Ergebnisse fest.
- Frag vor jeder unbeliebten Entscheidung nach dem Grund.
- Trage Entscheidungen mit dem Warum ins Team und frag nach Gestaltungsspielraum beim Wie.
- Nimm Einwände einfach mit nach oben und gib eine Rückmeldung mit festem Termin.

**PERSÖNLICHES FAZIT**

*Zwischen den Stühlen zu sitzen ist unbequem. Eine Brücke zwischen ihnen zu sein, ist eben genau deine Aufgabe. Und eine Brücke wird von beiden Ufern getragen.*

## VORLAGE · DEIN ERWARTUNGSGESPRÄCH MIT DEINEM CHEF

Nimm diese Seite ruhig mit ins Gespräch. Die Fragen sind nur ein Vorschlag. Was bei euch schon geklärt ist, streichst du einfach weg.

| Frage an deinen Chef                                                        | Seine oder ihre Antwort |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Woran erkennst du in einem halben Jahr, dass ich meinen Job gut mache?      |                         |
| Welche zwei Themen haben für dich gerade Vorrang?                           |                         |
| Was darf ich allein entscheiden und wo willst du gefragt werden?            |                         |
| Wie und wie oft willst du von mir informiert werden?                        |                         |
| Wie gehe ich vor, wenn ich eine Entscheidung von oben nicht mittragen kann? |                         |
| Wobei kannst du mich in den ersten Monaten unterstützen?                    |                         |

## SO WIRD AUS DEM GESPRÄCH EINE VEREINBARUNG

Ein Erwartungsgespräch hilft dir vor allem dann, wenn danach beide dasselbe im Kopf haben. Schreib deshalb gleich im Anschluss die wichtigsten Punkte in ein paar Sätzen zusammen und schick sie deinem Chef mit der Bitte, kurz drüberzuschauen. Das ist keine Bürokratie, sondern eher so etwas wie ein Fahrtenbuch: Später könnt ihr beide nachlesen, was eigentlich vereinbart war.

Und was, wenn dein Chef selbst keine klaren Antworten hat? Das kommt vor, gerade in kleineren Betrieben, in denen vieles nie aufgeschrieben wurde. Dann mach doch selbst einen Vorschlag: So würde ich es verstehen, passt das für dich? Damit nimmst du deinem Chef Arbeit ab und bekommst trotzdem die Klarheit, die du für deine neue Rolle brauchst.

Plane am besten gleich einen zweiten Termin ein, etwa nach drei Monaten. In diesem Bilanzgespräch schaut ihr gemeinsam, was sich bewährt hat und was ihr neu justieren wollt. So bleibt das Erwartungsgespräch kein einmaliges Ereignis, sondern wird zu einer festen Gewohnheit zwischen euch beiden.

## WENN DEIN CHEF AN DIR VORBEI ENTSCHEIDET

Eine Situation, die viele neue Führungskräfte kennen: Dein Chef spricht direkt mit jemandem aus deinem Team, gibt eine Anweisung oder verspricht etwas und du erfährst erst hinterher davon. Oft steckt gar keine böse Absicht dahinter. Dein Chef hat das jahrelang so gemacht, als du noch Kollege warst und es gab ja auch niemanden dazwischen.

Trotzdem schwächt dieses Vorbeistuern deine Rolle, weil das Team lernt, dass die wichtigen Entscheidungen woanders fallen. Sprich das deshalb früh an, unter vier Augen und am besten mit der WWW-Regel: Was hast du beobachtet? Welche Wirkung hat das im Team? Warum ist dir das wichtig? Und was wünschst du dir für die Zukunft?

Ein Satz wie „Mir ist wichtig, dass mein Team weiß, wer für was zuständig ist. Lass uns vereinbaren, dass solche Themen erst einmal über mich laufen“ ist klar, ohne vorwurfsvoll zu sein. Und falls es doch mal schnell gehen muss, vereinbart einfach, dass du wenigstens gleich danach Bescheid bekommst.

## DEINE NOTIZEN

### Meine Fragen für das Erwartungsgespräch mit meinem Chef:

# Vom besten Fachmann zur Führungskraft

*Warum du nicht mehr der beste Mitarbeiter sein musst, sondern der, der andere gut macht*

*Früher warst du gut, wenn deine Arbeit gut war. Heute bist du gut, wenn die Arbeit deines Teams gut ist.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

**Lies** Wer alles selbst macht, hält sein Team klein und sich selbst müde.

**Frag dich** Welche Aufgabe mache ich noch selbst, obwohl jemand im Team sie lernen könnte?

**Probier** Gib diese Woche eine Aufgabe ab, mit klarem Ergebnis und Termin. Und vereinbart gleich einen Zwischenstand.

## DIE SITUATION

Du bist ja wahrscheinlich befördert worden, weil du fachlich richtig gut warst. Du kennst jede Maschine, jede Tour, jede Ausnahme. Und genau das wird jetzt eigentlich zur Falle. Wenn etwas hakt, springst du selbst ein, weil es ja schneller geht. Wenn jemand fragt, löst du es für ihn. Abends bist du dann erschöpft und dein Team hat dabei nichts dazugelernt.

Viele Führungskräfte arbeiten ja mehr als je zuvor, weil sie zwei Jobs gleichzeitig machen: den alten und den neuen. Das gilt am Anfang, aber oft auch noch nach Jahren. Das geht eine Weile gut. Dann halt nicht mehr.

## ● WAS IM KOPF PASSIERT

Ein berühmter Artikel von **Oncken und Wass** im Harvard Business Review (1974) beschreibt das Problem mit einem Bild: Jedes ungelöste Problem ist ein „Affe“ auf der Schulter. Wenn ein Mitarbeiter sagt „Wir haben da ein Problem“ und du antwortest „Ich kümmere mich drum“, ist sein Affe auf deine Schulter gesprungen. Am Ende des Tages sitzen alle Affen bei dir.

Dazu kommt die Gewohnheit. In meiner Welt gesprochen ist das selbst Machen deine alte Autobahn im Kopf: gut ausgebaut und du fährst sie ganz automatisch. Delegieren ist ein neuer Trampelpfad. Unter Druck nimmt das Gehirn zuerst die alte Autobahn, weil das nämlich Energie spart. Das ist kein Rückfall aus Schwäche, sondern Biologie. Deshalb braucht Loslassen Übung und Geduld mit dir selbst.

## AUS DER PRAXIS · DIE STÖRUNG AN DER ANLAGE

## VARIANTE A · SO LÄUFT ES OFT

Anlage 3 steht. Stefan, neuer Schichtleiter und früher der beste Instandhalter, krempelt natürlich die Ärmel hoch und repariert sie selbst. Nach zwanzig Minuten läuft alles wieder. Seine Kollegen schauen zu.

Zwei Tage später steht die Anlage wieder, Stefan ist gerade in einer Besprechung. Niemand traut sich ran. Die Schicht verliert eine Stunde.

## VARIANTE B · SO GEHT ES BESSER

Anlage 3 steht. Stefan geht hin, aber er fasst nichts an. Er fragt Murat, der seit einem Jahr dabei ist: „Was vermutest du?“ Murat liegt fast richtig. Stefan gibt einen Hinweis und lässt ihn machen. Es dauert vierzig statt zwanzig Minuten.

Zwei Tage später, gleiche Störung, Stefan in der Besprechung: Murat löst sie in fünfzehn Minuten selbst.

## DELEGIEREN IN VIER SCHRITTEN

- 1 **Ergebnis beschreiben**, nicht den Weg: Was soll am Ende da sein, bis wann?
- 2 **Spielraum festlegen**: Was darf die Person selbst entscheiden, wo will ich gefragt werden?
- 3 **Zwischenstand vereinbaren**, damit du nicht ständig nachfragen musst.
- 4 **Ergebnis würdigen**, auch wenn du es anders gemacht hättest.

## SAG ES SO: WORTWÖRTLICH

- „Was würdest du vorschlagen?“
- „Du hast den Hut auf. Wenn du nicht weiterkommst, melde dich bis Mittwoch.“
- „Das ist anders, als ich es gemacht hätte und es funktioniert. Gut gemacht.“

## DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®

Wer bei **Gewissenhaftigkeit** hoch liegt, tut sich mit Loslassen am schwersten, weil das Ergebnis dann vielleicht nicht perfekt wird. Wer bei **Neurotizismus** hoch liegt, fürchtet eben auch die Fehler der anderen. Beim Gegenüber gilt: Wer bei **Offenheit** hoch liegt, freut sich natürlich über Spielraum. Wer bei **Gewissenhaftigkeit** hoch liegt, wünscht sich am Anfang eine klare Beschreibung. Wenn du passend zum Fahrstil delegierst, fällt das Abgeben meistens leichter.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- *Welche Aufgaben mache ich nur noch selbst, weil ich sie gern mache?*
- *Wem im Team traue ich mehr zu, als ich ihm bisher gebe?*
- *Welcher Affe ist zuletzt auf meine Schulter gesprungen und wem gehört er eigentlich?*
- *Was ist das Schlimmste, das passieren kann, wenn ich diese Aufgabe abgebe?*
- *Woran merke ich, dass ich wieder auf meiner alten Autobahn fahre?*

#### HANDLUNGsimpulse

- Schreib eine Woche lang auf, was du selbst machst und markier, was jemand anderes lernen könnte.
- Gib pro Woche eine Aufgabe bewusst ab.
- Antworte auf Probleme einfach mal öfter mit einer Frage als mit einer Lösung.
- Plane dir feste Zeiten für Führungsaufgaben im Kalender, sonst frisst das Tagesgeschäft sie nämlich auf.

#### PERSÖNLICHES FAZIT

*Loslassen heißt nicht, die Verantwortung abzugeben. Es heißt, anderen das Wachsen zuzutrauen. Und manchmal ist das ja die größte Wertschätzung, die du jemandem zeigen kannst.*

#### DEINE NOTIZEN

Was ich abgebe, an wen und bis wann:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Wenn Selbstzweifel und Stress mitfahren

*Wie du ruhig bleibst, wenn es eng wird und was dich durch anstrengende Phasen trägt*

*Wer andere führen will, muss sich selbst führen können. Das beginnt bei einem Atemzug, nicht bei einem Plan.*

## NUR 5 MINUTEN? SO KOMMST DU SOFORT INS TUN

**Lies** Unter Stress übernimmt das alte Alarmsystem, ein paar ruhige Atemzüge holen dich zurück ans Steuer.

**Frag dich** In welchen Situationen reagiere ich gerade, statt zu führen?

**Probier** Atme vor dem nächsten schwierigen Gespräch dreimal ruhig und lang aus, bevor du den ersten Satz sagst.

## DIE SITUATION

Führung ist anstrengend, am Anfang ganz besonders. Du lernst viel Neues und stehst ja auch unter Beobachtung. Und auch nach Jahren gibt es Phasen, in denen der Druck von beiden Seiten kommt. Abends merkst du dann, wie die Gedanken kreisen. Hab ich das richtig gemacht? Was denken die anderen? Bin ich überhaupt der Richtige für diesen Job? Manche werden in solchen Phasen lauter und strenger, andere ziehen sich zurück oder versuchen, es allen recht zu machen.

Das ist ganz normal, wirklich. Und diese Unsicherheit sagt nichts darüber, ob du für die Rolle taugst. Sie zeigt vielmehr, dass dein Motor gerade auf hohen Touren läuft.

## ● WAS IM KOPF PASSIERT

In meiner Welt gesprochen ist dein Motor das **Gehirn mit dem Unterbewusstsein**. Bei zu viel Druck überhitzt er. Dann übernimmt das **limbische System** mit der **Amygdala** das Steuer und du reagierst mit einem der vier angeborenen Stressmuster, den **4F: Fight, Flight, Freeze, Flock**. Fight heißt Gegenangriff, Flight heißt Ausweichen, Freeze heißt Erstarren und Flock heißt, sich der Gruppe anzuschließen und zum Beispiel wieder mitzulästern.

Ein langes, ruhiges Ausatmen spricht über den **Vagusnerv** das beruhigende Nervensystem an. Das ist meine Atemantwort: dreimal atmen, bevor du wirkst. Danach kann der **präfrontale Cortex** wieder mitreden und du sitzt eben wieder selbst am Steuer.

### ● WAS DIE FORSCHUNG ÜBER SELBSTZWEIFEL SAGT

Und die Selbstzweifel? Die kennen übrigens sehr viele. Die Psychologinnen Pauline Clance und Suzanne Imes haben 1978 das Hochstapler-Phänomen beschrieben: das Gefühl, eigentlich nicht gut genug zu sein und bald aufzufliegen, obwohl man nachweislich etwas kann. Viele Menschen kennen dieses Gefühl, gerade in neuen Rollen. Dieses Gefühl sagt etwas über deine Anspannung, aber nichts über dein Können.

| UNTER DRUCK                                | MIT DER ATEMANTWORT                                   |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Fight: Du wirst laut und setzt dich durch. | Du atmest, benennst das Problem und fragst nach.      |
| Flight: Du verschiebst das Gespräch.       | Du atmest und führst es heute noch.                   |
| Freeze: Dir fällt nichts mehr ein.         | Du atmest und sagst: „Ich brauche kurz einen Moment.“ |
| Flock: Du lästerst wieder mit.             | Du atmest und bleibst in deiner Rolle.                |

### DEIN FAHRSTIL · DEEP O.C.E.A.N.®

Wie dein Motor auf Druck reagiert, hängt natürlich auch stark von deinem Fahrstil ab. Wer bei **Neurotizismus** hoch liegt, spürt Belastung oft früher und stärker und nimmt sie eher mit nach Hause. Dafür nimmt er oft auch feine Zwischentöne im Team wahr. Wer dort niedrig liegt, bleibt gelassen, übersieht aber vielleicht mal, wie angespannt andere sind. Das sind Pole auf einer Skala, keine Schubladen. Die meisten liegen irgendwo dazwischen.

Kennst du deinen Fahrstil, weißt du eben auch, wo deine Warnlampen zuerst angehen. Einen ersten Blick gibt dir der kostenlose OCEAN-Test, wie viel Druck dich gerade trägt, zeigt dir der kostenlose Stresstest, beides auf [lengowski.com](https://lengowski.com). Das ausführliche Bild mit zehn Skalen bietet eine Deep-O.C.E.A.N.®-Analyse.

### WERTE · DEINE KRAFTQUELLE

Deine Annäherungswerte sind auch eine Kraftquelle. Wer weiß, wofür er führt, hält schwierige Phasen einfach leichter durch. Frag dich an einem anstrengenden Tag: Wofür mache ich das eigentlich? Und welcher meiner Aversionswerte hat mich heute so viel Kraft gekostet? Allein das zu benennen, nimmt oft schon Druck heraus.

### DEN MOTOR ABENDS BEWUSST ABSTELLEN

Gerade in anstrengenden Phasen nimmt man die Arbeit ja gern mit nach Hause. Das Gespräch vom Nachmittag läuft im Kopf noch einmal ab, beim Abendessen und manchmal auch noch nachts um drei.

Ein kleines Ritual zum Feierabend kann dir helfen, diesen Kreislauf zu unterbrechen. Nimm dir vor dem Gehen fünf Minuten und schreib zwei Dinge auf: was heute gut gelaufen ist und was morgen als Erstes dran ist. Damit hast du den offenen Faden sicher abgelegt und musst ihn nicht im Kopf mit nach Hause tragen.

Danach schließt du den Arbeitstag ganz bewusst ab, zum Beispiel mit dem Weg zum Auto oder dem Umziehen nach der Schicht. Das klingt vielleicht banal. Aber auch ein Motor braucht eben Pausen, damit er auf Dauer zuverlässig läuft.

### REFLEXIONSFRAGEN

- *Welches meiner 4F-Muster zeigt sich bei mir unter Druck am häufigsten?*
- *Woran merke ich zuerst, dass mein Motor zu heiß läuft, eher im Körper oder eher in meinen Gedanken?*
- *Was sagt meine innere Stimme über mich als Führungskraft und würde ich so mit einem Freund reden?*
- *Was gibt mir Kraft und wie oft gönne ich mir das gerade?*
- *Wer außerhalb des Teams darf meine Zweifel hören?*

### HANDLUNGsimpulse

- Nutze die Atemantwort vor jedem schwierigen Gespräch: dreimal ruhig und lang ausatmen.
- Mach das Feierabend-Ritual zur Gewohnheit, gerade an schlechten Tagen.
- Plane bewusst auch mal Erholung ein, nicht als Luxus, sondern als Wartung für deinen Motor.
- Such dir am besten einen Sparringspartner außerhalb des Teams: eine erfahrene Führungskraft aus einem anderen Bereich oder einen Coach.

### PERSÖNLICHES FAZIT

*Niemand fährt ohne Zweifel, weder am Anfang noch nach Jahren. Entscheidend ist, dass du am Steuer bleibst und nicht dein Alarmsystem. Und dass du dir dabei so viel Geduld schenkst, wie du sie deinem Team schenken würdest.*

## WANN ES ZEIT FÜR UNTERSTÜTZUNG IST

Anstrengende Wochen gehören zum Einstieg in die Führungsrolle einfach dazu. Wenn die Anspannung aber über viele Wochen nicht nachlässt, lohnt sich ein ehrlicher Blick auf deine Warnlampen. Schläfst du seit Wochen schlecht? Bist du auch zu Hause ständig gereizt? Ziehst du dich von Menschen zurück, die dir eigentlich guttun?

Dann ist das kein Versagen, sondern ein Signal, dass dein Motor dringend eine Pause und vielleicht auch etwas Hilfe von außen braucht. Sprich mit jemandem, dem du vertraust. Und wenn die Beschwerden bleiben, geh bitte zu deiner Hausärztin oder deinem Hausarzt. Viele Betriebe bieten außerdem eine Mitarbeiterberatung an, frag ruhig bei HR nach.

Ein Coaching kann dich dabei begleiten, mit dem Druck der neuen Rolle besser umzugehen. Es ersetzt aber keine ärztliche oder psychotherapeutische Hilfe, wenn es dir über längere Zeit wirklich schlecht geht. Gut für dich zu sorgen ist übrigens auch ein Vorbild für dein Team.

## DEINE NOTIZEN

## Meine Warnlampen und was mir hilft:

# Die zehn häufigsten Stolperfallen

*Und was du stattdessen tust*

*Fehler gehören dazu. Aber diese zehn kannst du dir sparen.*

| DIE STOLPERFALLE                                          | WAS DU STATTDESSEN TUST                                                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Sofort alles umkrempeln.                                  | Erst verstehen, dann verändern. Gib dir 30 Tage zum Zuhören.                   |
| So tun, als hätte sich nichts verändert.                  | Sprich den Seitenwechsel offen an, kurz und ehrlich.                           |
| Weiter mitlästern.                                        | Hör zu, nimm Themen mit, aber lästere nicht mit.                               |
| Freunde bevorzugen oder aus Angst davor härter behandeln. | Gleiche Regeln für alle, sichtbar für alle.                                    |
| Probleme in der Runde ansprechen, statt mit der Person.   | Unter vier Augen, zeitnah, mit der WWWW-Regel.                                 |
| Alles selbst machen.                                      | Eine Aufgabe pro Woche bewusst abgeben.                                        |
| Entscheidungen von oben einfach durchreichen.             | Das Warum erklären und beim Wie mitreden lassen.                               |
| Die Erwartungen des eigenen Chefs nur vermuten.           | Ein Erwartungsgespräch in der ersten Woche.                                    |
| Den Mitbewerber ignorieren.                               | Ein eigenes Gespräch und eine sichtbare Rolle.                                 |
| Die eigenen Grenzen übergehen.                            | Atemantwort und echte Erholung. Dazu ein Sparringspartner außerhalb des Teams. |

**1 • Stopp**  
Atme dreimal ruhig und lang aus, bevor du etwas sagst.

### 3 · Wert benennen

Welcher Wert ist mir hier wichtig, welcher Aversionswert ist getriggert?

#### 4 • Fragen

„Was ist aus deiner Sicht passiert?“ Erst verstehen.

## 5 • Nächster Schritt

Klar und klein: Was passiert jetzt, wer macht es, bis wann?

## Klar und klein: Was passiert jetzt, wer macht es, bis wann?

- *In welche dieser Stolperfallen bin ich schon getreten und was habe ich daraus gelernt?*
- *Welche Stolperfalle droht mir in den nächsten Wochen am ehesten?*
- *Wer könnte mir ehrlich sagen, wenn ich gerade in eine davon laufe?*

# Wenn du Führungskräfte aus dem eigenen Team begleitest

*Was neue Führungskräfte von dir brauchen, damit aus einem guten Fachmann eine gute Führungskraft wird*

## WARUM DAS WICHTIG IST

Wer aus dem eigenen Team befördert, bekommt einen Menschen, der den Betrieb kennt, das Vertrauen der Kollegen hat und die Abläufe beherrscht. Das ist ein großer Vorteil. Aber genau diese Menschen werden oft ins kalte Wasser geworfen: Am Montag befördert, am Dienstag mitten im Tagesgeschäft, ohne Vorbereitung auf die Führungsrolle. Linda A. Hill hat in ihrer Studie gezeigt, wie stark sich Erwartungen neuer Führungskräfte und ihres Umfelds unterscheiden. Genau diese Lücke kannst du als Geschäftsführung oder HR schon vorher aktiv schließen.

## WAS NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE VON DIR BRAUCHEN

- **Eine klare Ankündigung.** Erkläre dem Team doch selbst, warum diese Person die Rolle bekommt. Das gibt Rückendeckung und nimmt Gerüchten die Luft.
- **Ein Erwartungsgespräch am ersten Tag.** Was genau ist die Aufgabe und woran wird Erfolg gemessen? Und was darf die neue Führungskraft selbst entscheiden?
- **Zeit für Führung.** Wer weiter die volle Fachaufgabe trägt, hat im Grunde keine Zeit für Gespräche und Entwicklung.
- **Einen Sparringspartner.** Eine erfahrene Führungskraft, einen Mentor oder einen Coach, mit dem auch Zweifel besprochen werden dürfen.
- **Training in den ersten Monaten.** Nicht erst nach zwei Jahren, sondern dann, wenn die Fragen wirklich auftauchen.
- **Regelmäßige Rückmeldung.** In den ersten Monaten etwa einmal im Monat ein kurzes Gespräch.

## FRAGEN FÜR DICH

- *Wie bereiten wir Menschen heute auf ihre erste Führungsrolle vor?*
- *Wer begleitet neue Führungskräfte in den ersten Monaten und wer die, die schon lange führen?*
- *Wie viel Zeit haben sie tatsächlich für Führungsaufgaben?*
- *Woran merken wir früh, dass jemand in der neuen Rolle Unterstützung braucht?*

#### EIN BEGLEITPLAN FÜR DIE ERSTEN MONATE

- **Vor dem ersten Tag:** Ein Gespräch darüber, was die Rolle umfasst und was die neue Führungskraft ab jetzt selbst entscheiden darf. Dazu die Ankündigung im Team, am besten von dir selbst.
- **In den ersten zwei Wochen:** Kurze Rückfragen, ganz ohne Kontrolle. Wie läuft es eigentlich? Und was brauchst du gerade von mir?
- **Nach etwa einem Monat:** Ein ehrlicher Blick auf die ersten Einzelgespräche im Team und auf die Frage, welche alten Fachaufgaben schon abgegeben sind.
- **Nach etwa drei Monaten:** Ein Rückblick mit der neuen Führungskraft selbst. Was ist gelungen und wo braucht es noch Training oder Coaching?

Das muss gar nicht aufwendig sein. Vier feste Termine im Kalender sind im Grunde schon ein guter Anfang, weil sie der neuen Führungskraft ganz praktisch zeigen, dass sie mit der neuen Rolle nicht allein ist.

#### UND DIE, DIE SCHON LANGE FÜHREN?

In vielen Betrieben gibt es Führungskräfte, die seit Jahren gute Arbeit machen, aber nie eine Führungsausbildung bekommen haben. Sie haben sich vieles selbst beigebracht, oft mit Erfolg und manchmal auch mit Gewohnheiten, die heute im Weg stehen.

Auch ihnen hilft ein Begleitplan, nur eben als Neustart statt als Einarbeitung. Wichtig ist dabei die Botschaft: Das ist keine Kritik an den letzten Jahren, sondern eine Investition in die nächsten. Wer das so ankündigt, macht aus einer Weiterbildung eine Anerkennung.

#### BEGLEITUNG FÜR DEINE FÜHRUNGSKRÄFTE

Ich begleite Führungskräfte im Mittelstand beim Einstieg in die Führungsrolle und beim Neustart nach Jahren, im Einzelcoaching und im Führungskräfte-Training, auf Wunsch mit Deep-O.C.E.A.N.®-Profilen für Einzelne und ganze Teams. Mehr dazu auf [lengowski.com](https://lengowski.com) unter Führungskräfte-Training Mittelstand oder direkt im kostenlosen Kennenlerngespräch.

# Zum Abhaken

*Alles Wichtige aus diesem Leitfaden auf einen Blick, für den Start und für einen Neustart*

## ETAPPE 1 · ANKOMMEN

- ☐ Seitenwechsel im Team offen angesprochen
- ☐ Gesagt, was erst einmal bleibt
- ☐ Erwartungsgespräch mit meinem Chef geführt
- ☐ Festgelegt, was ich ab jetzt nicht mehr tue
- ☐ Meine drei Annäherungswerte und drei Aversionswerte notiert

## ETAPPE 2 · VERSTEHEN

- ☐ Einzelgespräch mit jeder und jedem im Team geführt
- ☐ Gespräch mit Freunden im Team über die neue Rolle geführt
- ☐ Gespräch mit dem Mitbewerber geführt
- ☐ Notiert, was gut läuft und was stört
- ☐ Fahrstil und Werte meiner Leute notiert

## ETAPPE 3 · ERSTE ZEICHEN

- ☐ Ein bis zwei kleine Verbesserungen gemeinsam umgesetzt
- ☐ Regeln für Urlaub, Schichten und Überstunden offen besprochen
- ☐ Das erste unbequeme Gespräch geführt, nicht verschoben
- ☐ Die erste Aufgabe bewusst abgegeben

## ETAPPE 4 · EIGENE SPUR

- ☐ Rückmeldung zu mir selbst im Team eingeholt
- ☐ Eine Entscheidung von oben mit dem Warum erklärt
- ☐ Pro Woche eine Aufgabe delegiert
- ☐ Einen Sparringspartner außerhalb des Teams gefunden
- ☐ Bilanzgespräch mit meinem Chef geführt

## VORLAGE · DEIN PERSÖNLICHER FAHRPLAN

Die Checkliste zeigt, was ansteht. Hier legst du für jede Etappe selbst fest, worauf es dir ankommt.

| Etappe                   | Mein wichtigstes Ziel | Woran ich merke, dass ich angekommen bin |
|--------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| Etappe 1 · Ankommen      |                       |                                          |
| Etappe 2 · Verstehen     |                       |                                          |
| Etappe 3 · Erste Zeichen |                       |                                          |
| Etappe 4 · Eigene Spur   |                       |                                          |

## UND NACH DER VIERTEN ETAPPE?

Erinnerst du dich an das Bild vom Anfang, an die Fahrt zum Beispiel von München nach Berlin? Nach der vierten Etappe bist du vermutlich noch nicht in Berlin angekommen. Aber München liegt hinter dir. Du kennst dein Team inzwischen ziemlich gut und hast die ersten schwierigen Gespräche schon hinter dir.

Nimm dir deshalb am Ende der vierten Etappe ganz bewusst Zeit für eine kleine Bilanz. Hol dir Rückmeldung aus dem Team, zum Beispiel mit der Frage: Was soll ich beibehalten und was sollte ich anders machen? Führe das Bilanzgespräch mit deinem Chef. Und schreibe dir danach die nächste Etappe auf, für die kommenden sechs Monate.

Führung ist eben keine Strecke, die man einmal fährt und dann abhakt. Du wirst dich immer wieder neu orientieren, mit jedem neuen Menschen im Team und mit jeder neuen Entscheidung von oben. Das gehört dazu. Und genau darin liegt ja auch das Schöne an dieser Rolle.

## DEINE NOTIZEN

Was ich mir für die nächsten Etappen vornehme:

---

---

---

# Wie geht deine Reise weiter?

*Du sitzt am Steuer und musst die Strecke trotzdem nicht allein fahren*

Das Entscheidende passiert nicht beim Lesen, sondern beim Fahren: im nächsten Teamgespräch, im ersten unbequemen Gespräch, bei der nächsten Schichtplanung. Such dir einen Teil heraus und fang damit an. Das reicht, um etwas zu verändern.

## Die ganze Wissensdatenbank, frei zugänglich

Über 130 frei zugängliche Kapitel über Führung, von den ersten Wochen als Führungskraft bis zu Nähe und Distanz. Ehrlich geschrieben und aus der Praxis. → [lengowski.com/wissen](https://lengowski.com/wissen)



## Lieber gleich sprechen?

Manche Fragen klärt ein kurzes Gespräch schneller als jedes PDF. Sichere dir unkompliziert einen Termin für ein kostenloses Kennenlerngespräch, online, ohne Verpflichtung. → [zeeg.me/lengowski](https://zeeg.me/lengowski)



## So könnte eine Zusammenarbeit aussehen

Vom 1:1-Sparring über Führungskräfte-Training bis zu Deep O.C.E.A.N.-Teamprofilen: Schau dir in Ruhe an, wie ich Führungskräfte und Teams im Mittelstand begleite. → [lengowski.com/angebot](https://lengowski.com/angebot)



*„Niemand wird als Führungskraft geboren. Man wächst hinein, Etappe für Etappe.“*



**Alexander Lengowski**

Business & Mental Coach und Trainer für Persönlichkeit und Führung im Mittelstand

