

# UNTER 4 AUGEN

*Seit zehn Monaten bin ich als Leiter der Pressestelle erstmals Führungskraft und für sechs Mitarbeitende verantwortlich. Ich möchte sie fair behandeln, es gibt aber zwei neue Kollegen, die mich ständig mit Detailfragen in Beschlag nehmen. So bleibt für die anderen zu wenig Zeit. Was kann ich tun?*

**Coach Franziska Jantzen antwortet:** Nach bald einem Jahr im neuen Bereich und in neuer Funktion haben nicht nur Sie, sondern auch die beiden Mitarbeiter die erste Phase der Einarbeitung hinter sich. Prozesse, Aufgaben und Personen sind jetzt weitgehend vertraut. Ihr Bedürfnis, endlich allen gleich viel Zeit zur Verfügung zu stellen, spricht für Sie.

Grundsätzlich ist es aber unproblematisch, in bestimmten Phasen oder Projekten Ihre Aufmerksamkeit unterschiedlich auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen, solange der Output stimmt, die Atmosphäre der Zusammenarbeit positiv ist und es kein Dauerzustand wird. Um diesen zu verhindern, bieten sich nun die vermutlich ohnehin anstehenden Jahresgespräche an, in denen Sie individuell mit allen Mitarbeitenden besprechen können, wie das letzte Jahr für sie verlaufen ist und welche Vereinbarungen für das Folgejahr getroffen werden.

Diese Gespräche sollten von Ihnen und den jeweiligen Mitarbeitenden in Ruhe vorbereitet werden. Rahmen, Ziel und Struktur des Gesprächs müssen beiden Seiten vorher klar sein. Überlegen Sie im Vorfeld, welche Art der Fragen die beiden Mitarbeiter bisher gestellt haben: Ist unklar, wer zuständig ist oder welche Schnittstellen es zu berücksichtigen gilt? Sind es eher inhaltliche Fragen oder haben Sie den Eindruck, es geht eher darum, dass die bereits bearbeiteten Aufgaben von Ihnen noch mal durchgesehen und abgenickt werden sollen?

Reflektieren Sie auch Ihre eigene Haltung: Überprüfen Sie sich kritisch, ob Sie bereit sind, den neuen Mitarbeitern einen eigenen Stil zuzugestehen. Wie viel Eigenständigkeit und Selbstorganisation können und wollen Sie zulassen? Wie gehen Sie mit Fehlern um? Was brauchen Sie selbst, um sich in Ihrer Führungsrolle wirksam zu fühlen? Wenn Sie Eigenständigkeit und Selbstorganisation fördern möchten, sind klare Ziele und ausreichende Ressourcen ebenso wichtig wie Vertrauen und eine konstruktive Feedbackkultur.

In den Jahresgesprächen selbst ist es – wie generell im Arbeitsalltag – wichtig, über das Wie der Zusammenarbeit ins Gespräch zu kommen. Fragen Sie die neuen Mitarbeiter ruhig, was ihnen helfen würde, um in Zukunft eigenständiger arbeiten zu können: eine Weiterbildung oder eine Veränderung des Aufgabenzuschnitts? Braucht es mehr Wertschätzung und Feedback von Ihnen, damit die Kollegen sich selbst mehr zutrauen? Vermitteln Sie auch Ihre eigenen Grenzen und Verpflichtungen gegenüber dem gesamten Team und dessen Aufgaben. So können Sie zum Beispiel Zeiten vereinbaren, zu denen Sie ansprechbar sind. Anschließend kann es sinnvoll sein in einem Meeting mit allen Beteiligten über die Situation im Team zu sprechen. Welche Vorschläge gibt es? Könnten zum Beispiel bei Neueinstellungen die Erfahrenen als Paten zur Verfügung stehen und bei der Einarbeitung helfen? Mit einer offenen Diskussion zeigen Sie dem Team, wie wichtig es Ihnen ist, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert und dass Sie bereit sind, nach Lösungen zu suchen, wenn etwas unrund läuft. //



Foto: privat

## FRANZISKA JANTZEN

aus Hannover arbeitet seit 2001 als Coach, Trainerin und Beraterin im Wissenschaftsbereich. Sie ist Vorstandsmitglied des Coachingnetzes Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

**Literatur:** Fischer, P. (2015): Neu auf dem Chefsessel – Erfolgreich durch die ersten 100 Tage, München

Hossiep, R.; Bittner, J. E.; Berndt, W. (2008): Mitarbeitergespräche – motivierend, wirksam, nachhaltig, Göttingen

[www.jantzen-entwicklungen.de](http://www.jantzen-entwicklungen.de)  
[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)