

**Ab jetzt Chef:in!**

**Für Sven**

**Katja Schäfer**

# **Ab jetzt Chef:in!**

**Wie du dich und dein Team erfolgreich,  
mutig und mit Leichtigkeit führst**



**tredition®**

[www.tredition.de](http://www.tredition.de)

© 2020 Katja Schäfer

ISBN

Paperback

978-3-347-08376-9

Hardcover

978-3-347-08377-6

e-Book

978-3-347-08378-3

Umschlag und Illustrationen: Katja Schäfer

Beratung, Lektorat und Satz: Cornelia Rüping

2.Auflage 2022

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40–44, 22359 Hamburg

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autorin unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung,

Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Inhalt

<b>Vorwort.....</b>	<b>8</b>
 <b>1. Die Bausteine deiner »Base« als Führungskraft.....</b>	<b>12</b>
Wie du deine Werte findest .....	12
Wie du deine Ziele festlegst und umsetzt .....	21
<i>Zusammengefasst: Ziele definieren und erreichen</i> .....	33
Wie du deine Stärken und Schwächen bestimmst .....	34
Wie du deine Stärken als Führungskraft einsetzt .....	37
Erkenne deine Tools .....	38
<i>Zusammengefasst: Stärken und Führungskompetenz</i> .....	46
Wie willst du führen? .....	47
 <b>2. Selbstführung kommt vor Fremdführung .....</b>	<b>50</b>
Wie du deine Rolle als Führungskraft definierst.....	49
Das kleine Schreibschrift-e als Supertool .....	55
Mach den Soundcheck für dein Leben .....	56
Mehr Struktur durch gutes Zeitmanagement und .....	
Priorisierung .....	62
Delegieren lernen.....	65
Finde heraus, wie du und dein Team tickt.....	69
Stressmanagement ist Selbstmanagement .....	78
Gefühle differenzieren können.....	86
<i>Zusammengefasst: Gefühlsarten</i> .....	91
Glaubenssätze erkennen und bearbeiten .....	91
Notlösung bei zu viel Stress: das Stressmonster .....	96
Gib dem Burnout keine Chance.....	98
Selbstwertschätzung und Authentizität als .....	
Führungskompetenzen.....	101
Gesundheitsmanagement nicht nur für Führungskräfte .....	104
<i>Zusammengefasst: Selbstführung und Fremdführung</i> .....	108

<b>3. Konfliktmanagement .....</b>	<b>110</b>
Wenn es im Team kracht .....	111
<i>Zusammengefasst: Vorgehen bei Konflikten .....</i>	<i>115</i>
Konflikte lösen mit der Transaktionsanalyse .....	115
Das Kopf-Herz-Ziel-Spielfeld .....	120
Konflikte erkennen mit dem Drama-Dreieck .....	123
<i>Zusammengefasst: das Interaktionsdreieck anwenden.....</i>	<i>127</i>
 <b>4. Die Kunst gelungener Feedbacks.....</b>	<b>128</b>
Die WWW-Regel .....	128
Die Sandwich-Methode.....	130
Offene und geschlossene Fragen.....	131
Fünf Tipps für wertvolles Feedback.....	132
<i>Zusammengefasst: Feedbackregeln .....</i>	<i>134</i>
 <b>5. Gesprächsführung für Führungskräfte .....</b>	<b>135</b>
Menschen verstehen: Sach-, Appell- und Beziehungsebene.....	135
Gespräche von On- bis Offboarding .....	137
<i>Zusammengefasst: für gute Gespräche mit Mitarbeiter:innen ..</i>	<i>162</i>
 <b>6. Meetings, Stand-up, Teamsitzungen und Klausurtage .....</b>	<b>164</b>
Leitfaden für kurze Meetings.....	168
Warum scheitern Teamsitzungen? .....	169
Leitfaden für längere Meetings .....	171
<i>Zusammengefasst: Teamtreffen aller Art .....</i>	<i>175</i>
 <b>7. Empowerment und agiles Arbeiten.....</b>	<b>176</b>
Was ist ein High-Performing-Team? .....	176
Die Stärken des Teams für die Unternehmensziele nutzen .....	178
In acht Schritten die gemeinsamen Werte im Team .....	
definieren .....	192
Umgang mit Fehlern.....	194
Was erwartet das Team von dir und du von ihm? .....	199

Mindset im Change – Umgang mit Veränderungen .....	201
Der Blick über den Tellerrand – »working agile« .....	204
Die agile Werkzeugkiste .....	214
Unternehmenskultur und agiles Arbeiten .....	218
<i>Zusammengefasst: Empowerment und Agilität .....</i>	<i>219</i>

## **8. Führung auf Distanz..... 222**

Best-of-Rahmen für dich und dein Team .....	222
Umgang mit Veränderungen .....	226
Das eigene Mindset bei Führung auf Distanz .....	229
Warum Vertretungsregelungen? .....	233
Gespräch mit der eigenen Führungskraft.....	237
<i>Zusammengefasst: Kompetenzen für das Führen .....</i>	<i>aus der Ferne.....</i>
<i>244</i>	

## **9. Visionen und Ziele für dich und dein Team..... 245**

Die Führungskraft als Mensch mit Vision .....	246
Ziele definieren auf Basis der gemeinsamen Vision .....	248
Zusammen Erfolge feiern .....	250

## **Nachwort: ein guter Abschluss ..... 252**

## **Zum Schmökern..... 254**

## **Die Autorin..... 256**

# Vorwort

Dieses Buch ist für alle gedacht, die sich plötzlich in der vertrackten Lage sehen, Teamleitung zu sein. Zunächst richtet es sich an diejenigen, die vielleicht fachlich spitze sind, super performt haben und endlich die Chance sehen, befördert zu werden. Doch nicht nur für die voll ambitionierten Neulinge, sondern auch für die, die mitten in ihrer Karriere als Führungskraft gefühlt in die Sackgasse geraten sind, hat dieses Buch einiges zu bieten. Es zeigt, was zu tun ist, wenn die Kluft zwischen dem Team und einem selbst immer größer wird, Konflikte und Überforderung an der Tagesordnung sind und man sich alles andere als wohl in seiner Haut fühlt.

Mit diesem Buch werden Führungskräfte auf humorvolle Art zu einem Neustart ermuntert. Sie finden viele Tools vor, die sie direkt ausprobieren und umsetzen können, und Unterstützung dabei, hinter die eigenen Kulissen zu schauen. Wer sich selbst besser kennengelernt hat, kann dann mutig den ersten Schritt wagen, das eigene Team gesund und authentisch zu führen, statt es zu managen.

## *Warum dieses Buch?*

Ich bin Katja und habe für dich hilfreiche Facts und jede Menge Erfahrung in diesem Buch zusammengebracht. Die Erkenntnisse, die du selbst daraus gewinnst, sollen dazu beitragen, dass du deine Leitungsrolle so authentisch, erfolgreich und mit viel Spaß an den Herausforderungen angehen kannst.

Ich hatte das Glück, mich beruflich ausprobieren zu können. Dabei bin ich mehrmals richtig auf die Nase gefallen. Ich habe gelernt, Hindernisse und Schwierigkeiten zu evaluieren und daraus den für mich bestmöglichen Mehrwert zu ziehen. So konnte ich bei einem Bildungsträger in München in den fast sieben Jahren, die ich dort war, so ziemlich alle Jobs machen, die es gab. Die Geschäftsführung vertraute mir und auf dieser Grundlage durfte ich mehrere Teams wieder aufbauen, mich als



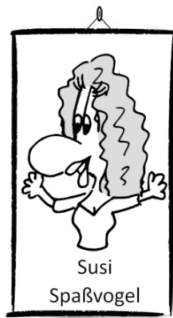
Teamleitung ausprobieren und in der Begleitung neuer Führungskräfte versuchen. Am Anfang handelte ich eher nach dem Prinzip »try and error« – später und bedingt durch mein berufsbegleitendes Studium, die wertvollen Inputs meiner Dozentinnen und Dozenten sowie Kommilitoninnen und Kommilitonen immer strukturierter und zielführender. Ein kurzer Ausflug in die Politik hat mir gezeigt, wo meine Grenzen liegen und wie wichtig es ist, mit sich selbst im Einklang arbeiten zu können.

Ich bin froh über die vielen Umwege und Schleifen und genau dort angekommen zu sein, wo ich jetzt bin. Heute unterstütze ich Menschen als Coach und Trainerin dabei, authentisch, erfolgreich und gesund ihr Team zu führen. Dabei bringe ich viele Kompetenzen ein, die mir wertvoll sind – aus der Kunst, dem Coaching – und einfach meine Leidenschaft, Menschen weiterbringen zu wollen. Auf meiner Reise haben mich viele tolle Persönlichkeiten inspiriert und mir geholfen, wieder aufzustehen, die Krone zu richten und mit einem breiten Grinsen weiterzugehen. Bei ihnen bedanke ich mich hiermit sehr herzlich: Ihr habt mich zu diesem Buch inspiriert und es zu dem gemacht, was es ist. Du hältst nun dieses Buch in deinen Händen. Ich gehe also davon aus, dass du mehr darüber erfahren willst, wie du es schaffst, mit viel Freude, einer ordentlichen Portion Humor und einer Menge Selbstwertgefühl dein Team in Richtung der gemeinsamen Ziele zu führen. Ich freue mich, dich hier herzlich begrüßen zu dürfen!

### *Das Buch und sein Aufbau*

In diesem Buch geht es zunächst um dich – als Person und als Führungskraft. Dann geht es um dich, dein Team und dein Unternehmen. Du lernst, wie alles zusammenhängt und was für deine berufliche Rolle wichtig ist. Außerdem erfährst du, wie du es schaffst, für dich Dinge zu ordnen, wie du mit Konflikten umgehst und wie du dein Team erfolgreich führen kannst. Und das mit Spaß und Authentizität sowie auf Basis deiner Stärken und Werte.

Um das Thema Führung praxisorientiert und humorvoll zu präsentieren, habe ich ein paar Charaktere entwickelt, die dich beim Lesen begleiten. Vielleicht wirst du dich mit der einen oder dem anderen identifizieren können und dir immer mal wieder selbst ein innerliches »Erwischt-Schild« zeigen. Das Team in diesem Buch besteht aus den folgenden Personen, die du nach und nach besser kennenlernen wirst:



Du kannst das Buch einfach durchlesen und dabei die Inhalte aufnehmen oder es richtig durcharbeiten. Damit du es für dich individuell gut nutzen kannst, findest du viele Übungen, die zum Reflektieren und Ausprobieren einladen. Das bedeutet: Sie sind kein Muss, sondern ein Angebot, um den jeweiligen Input zu vertiefen.

Ein Hinweis: Ich verwende den Gender-Doppelpunkt. Doch ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Weil: Du bist du – fühl dich bitte in jedem Fall angesprochen.

Startklar? Dann lass uns loslegen!

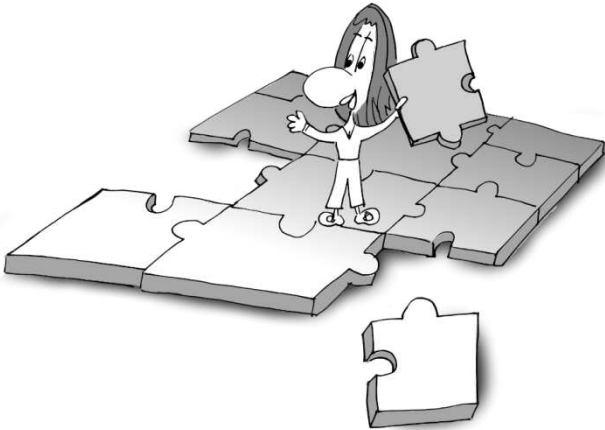
*»Was immer du träumst,  
es zu können, fang damit an!«*

*Johann Wolfgang von Goethe*

# 1. Die Bausteine deiner »Base« als Führungskraft

Als Führungskraft brauchst du eine stabile Basis, damit dich weder Kolleginnen und Kollegen oder Mitarbeiter:innen noch dein eigener Chef oder Chefin umwerfen können. Wenn du weißt, was dich stärkt und dir Halt gibt, hast du ein großes Puzzleteil definiert, das dir hilft, du selbst zu sein und deine Rolle als Teamleitung im Alltag zu leben. Deine »Base« besteht aus drei Elementen:

- Bewusstsein für deine wichtigsten Werte,
- Bewusstsein für deine Ziele und
- Bewusstsein für deine Stärken.



## Wie du deine Werte findest

Warum sind Werte so wichtig und woher kommen sie? Werte entwickeln sich im Lauf des Lebens durch unterschiedliche Erfahrungen und Einflüsse. Sie bilden sich aus, indem wir irgendwann feststellen, was uns wichtig ist und was wir als richtig und falsch empfinden. Viele Werte werden bereits während der Kindheit und in der Jugend geprägt.

Unsere Glaubenssätze haben viel damit zu tun – darum wird es später gehen. Nun stellt sich erst einmal die Frage: Kennst du deine Grundwerte und hast sie für dich reflektiert? Hast du also die wichtige Basis gefunden, auf der du deine Meinung bildest und verteidigst?

Nur dann wirst du sicher und ruhig auftreten können. Wenn dir in der Arbeit etwas vorgegeben wird, das deinen grundsätzlichen Werten widerspricht, du diese aber vorher nicht definiert hast, macht sich ein unangenehmes Gefühl breit. Aber: Du weißt dann nicht, woher es kommt. Kennst du deine Werte hingegen, kannst du ganz anders kommunizieren und handeln.

## Werte definieren in vier Schritten

Um dir eine stabile Base zu verschaffen, beschäftige dich in Ruhe mit deinen Werten und Vorstellungen. Nimm Papier und Stift zur Hand oder die Tastatur.

### *Schritt 1*

Wähl die für dich zehn wichtigsten Werte aus der folgenden Tabelle aus. Nimm dir dafür zehn bis 20 Minuten Zeit. Fehlt dir ein Wert, dann schreib ihn einfach dazu.

Abenteuer	Anerkennung	Ausgewogenheit
Achtsamkeit	Anmut	Authentizität
Achtung	Ansehen	Begeisterung
Agilität	Anstand	Behaglichkeit
Aktivität	Ästhetik	Beharrlichkeit
Aktualität	Aufgeschlossenheit	Beitrag zum Allgemeinwohl
Akzeptanz	Aufmerksamkeit	Bescheidenheit

Altruismus	Aufrichtigkeit	Besonnenheit
Andersartigkeit	Ausgeglichenheit	Bildung
Dankbarkeit	Fürsorglichkeit	Interesse
Demokratie	Gastlichkeit	Intuition
Demut	Geduld	Kameradschaft
Der/Die Beste sein	Gelassenheit	Klugheit
Distanz	Gemütlichkeit	Kompetenz
Disziplin	Gerechtigkeit	Konsequenz
Durchhaltevermögen	Geschmack	Kontrolle
Effektivität	Geselligkeit	Kreativität
Effizienz	Gesundheit	Leichtigkeit
Ehre	Glaube	Leidenschaft
Ehrlichkeit	Glaubwürdigkeit	Lernen
Einfluss	Großzügigkeit	Liebe geben
Etwas in Bewegung bringen	Güte	Liebenswürdigkeit
Empathie	Gute Laune	Loyalität
Entscheidungsfreude	Harmonie	Macht
Erfolg (beruflich)	Heiterkeit	Menschlichkeit
Fairness	Herkunft	Mitgefühl
Familie	Herzlichkeit	Motivierend
Fitness	Hilfsbereitschaft	Mut
Fleiß	Hingabe	Nähe

Flexibilität	Höflichkeit	Nachhaltigkeit
Freiheit	Humor	Nächstenliebe
Freude	Idealismus	Neutralität
Freundlichkeit	Individualismus	Objektivität
Freundschaft	Innovation	Offenheit
Frieden	Integrität	Optimismus
Fröhlichkeit	Intelligenz	Ordnung
Persönlichkeit	Seriosität	Verantwortung
Pflichtgefühl	Sicherheit	Vergnügen
Phantasie	Solidarität	Verlässlichkeit
Pragmatismus	Sorgfalt	Vertrauen
Präsenz	Sparsamkeit	Verzeihen können
Präzision	Spaß	Wachsamkeit
Professionalität	Standfestigkeit	Wachstum (persönlich)
Pünktlichkeit	Stärke	Wahrheit
Realismus	Sympathie	Weisheit
Redlichkeit	Teamgeist	Weitsicht
Reichtum	Tapferkeit	Wertschätzung
Respekt	Teilen	Willenskraft
Rücksichtnahme	Toleranz	Würde
Ruhe	Tradition	Zärtlichkeit
Ruhm	Transparenz	Zielbewusstsein

Sanftmut	Treue	Zielstrebigkeit
Sauberkeit	Tüchtigkeit	Zugehörigkeit
Selbstdisziplin	Überlegenheit	Zuneigung
Selbstvertrauen	Umweltschutz	Zuverlässigkeit
Selbstverwirklichung	Unabhängigkeit	Zuversicht
Sensibilität	Unbestechlichkeit	

## ***Schritt 2***

Schreibe deine Top-Ten-Werte jeweils auf einen Zettel und formuliere genau aus, was sie für dich bedeuten. Warum das wichtig ist? Wie Werte verstanden werden, gestaltet sich sehr individuell. Deshalb entstehen auch manchmal große Missverständnisse. Der Wert »Freundschaft« kann zum Beispiel für zwei Personen sehr wichtig sein, deren Definitionen aber ganz unterschiedlich. Wenn das Gegenüber dies nicht weiß, kommt es zu Unstimmigkeiten und Konflikten. Das passiert privat, aber natürlich auch im Beruf. Hat sich zum Beispiel ein Team auf gemeinsame Werte geeinigt, kann es trotzdem sein, dass ein neuer Mitarbeiter damit erst einmal nichts anfangen kann.

## ***Beispiel***

Der beste Kumpel von Teamleitung Lisa heißt Lukas, die beiden kennen sich seit der Schulzeit. Zu Lisas Definition von »Freundschaft« als wichtiger Wert gehört, dass sie und Lukas einmal pro Jahr für ein Wochenende wegfahren, und zwar ohne die Kids von Lukas. Über ihr »Bro-Wochenende« wissen beide Bescheid und es funktioniert.

Wie du Freundschaft definierst, kann hingegen völlig anders aussehen. Wichtig ist jedoch, dass dein Freund oder deine Freundin weiß, was du darunter verstehst. Sonst können Missverständnisse



entstehen oder Freundschaften sogar in die Brüche gehen. Vielleicht gehört für dich dazu, regelmäßig zu telefonieren oder, egal wie lange man nichts voneinander gehört hat, um drei Uhr nachts völlig unangemeldet mit einem Koffer vor der Tür zu stehen, weil es Stress zu Hause gab. Wie auch immer: Werte werden individuell verstanden und sollten daher eindeutig definiert sein, damit du sie dir selbst klarmachen und anderen vermitteln kannst.

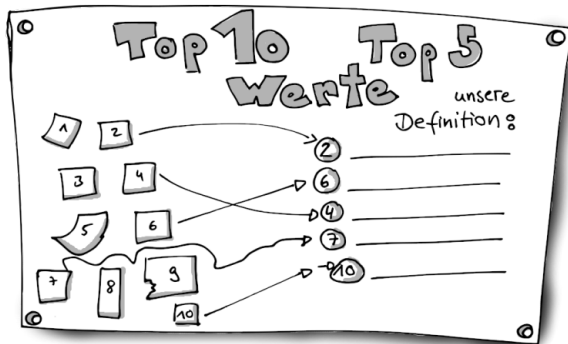
Am besten ist es, wenn du deine Werte einem Kind erklären kannst. Dann hast du sie klar und einfach formuliert, sodass du sie dir gut merken kannst und auch in kritischen Situationen parat hast.

### Schritt 3

Im nächsten Schritt bringst du die zehn Werte in eine Hierarchie. Am besten stellst du dir eine Skala von eins bis zehn vor, auf der dein wichtigster Wert ganz nach oben rutscht. Da du die Werte auf einzelne Zettel geschrieben hast, kannst du sie wunderbar umsortieren. Dein Kopf brummt? Das ist völlig normal, bleib dran.

### Schritt 4

Wähl nun aus den Top Ten deine fünf wichtigsten Werte aus. Sie sind dein großer Schatz und bilden den ersten Baustein für deine persönliche Base.



## *Beispiel*

Bei Lisa schaut die Liste so aus:

1. Gesundheit
2. Transparenz
3. Zielorientierung
4. Humor
5. Persönliches Wachstum

Lisa kennt also ihre Werte und sie macht sie sich vor Gesprächen mit ihrem Chef immer wieder bewusst. Denn der verlangt manchmal auf seine Schnell-schnell-Art, dass das Team sofort reagiert und neue Aufgaben bis vorgestern umgesetzt werden. Als ihr Chef wieder einmal meinte, Überstunden seien doch okay, wenn er sie anordne, erklärte Lisa ihm sehr freundlich, aber bestimmt, dass sie ihn gerne unterstützt, Erholung für sie und ihr Team aber wichtig sei, damit alle auch weiterhin konzentriert arbeiten und gute Ergebnisse erzielen könnten. Lisas wichtigster Wert »Gesundheit« kam hier zum Tragen. Um ihren Chef zu beruhigen, legte Lisa gleich nach: Sie wolle sich eine Lösung überlegen, wie das Ziel, wenn es denn klar definiert sei, in einem angemessenen Zeitrahmen umgesetzt werden könne.

Der Chef war ziemlich genervt, Lisa blieb cool. Bei ihrer inneren Haltung bleiben und für ihr Team eintreten konnte Lisa deshalb, weil ihr Gesundheit und Zielorientierung nicht nur für sich, sondern auch für ihr Team wichtig sind.

Nun weißt du, warum es gut ist, die eigenen Werte möglichst genau zu kennen und sie sich bewusst zu machen. Auf dieser Grundlage kannst du dir überlegen, wie du möglicherweise das nächste Mal in einer herausfordernden Situation reagierst. Du musst deinem Gegenüber deine Werte nicht gleich um die Ohren hauen – vielmehr geht es darum, deine innere Haltung zu stärken, die du bei Gegenwind

einnimmst, um cool zu bleiben. Dann kannst du dir auch in Stresssituationen die nötige Zeit nehmen, um überlegt zu antworten. Und zwar so, dass du authentisch bist und zu deinen wichtigsten Werten stehst. Wird dein Gegenüber wütend, ist das nicht schlimm. Hör dir einfach an, was die Person zu sagen hat, und geh danach in aller Ruhe noch mal auf das Anliegen ein. Wenn du dann durch Nachfragen herausgefunden hast, worum es ihm oder ihr eigentlich geht, kannst du den Bogen schließen, indem du eine Lösung vorschlägst. Wie Lisa, als sie sagte, sie würde einen Plan erstellen, mit dem sich das Ziel gemeinsam erreichen ließe, ohne dass ihre Gesundheit und die ihrer Leute in Mitleidenschaft gezogen würde.

Am besten probierst du deine neue Haltung erst einmal in einer weniger vertrackten Lage aus, um zu schauen, was es mit dir macht, dich auf deine Werte zu besinnen. Das Ganze darfst du ein bisschen üben, bevor du in die Höhle des Löwen gehst oder eine größere Herausforderung anpeilst. Du wirst merken, wie cool und souverän du bleiben kannst.

## **Wie wirken Werte im Beruflichen und im Privaten?**

Unsere Werte beziehen sich meist nicht nur auf das Berufsleben, sondern gleichzeitig auf andere Lebensbereiche.

### ***Beispiel***

Heiner Harmonie ist ein Familienmensch, der Wert »Familie« steht auf seiner Liste ganz oben. Als er sich etwas Zeit für sich nimmt, wird ihm bewusst, dass seine aktuelle Situation nicht so ist, wie er es gerne hätte. Auch wird er bald Vater. Aktuell steht er vor dem Problem, dass er nicht weiß, wie er Familie und sein starkes Engagement im Job miteinander verbinden kann. Daher überlegt er, wo er mit seinem Energie- und Zeitaufwand auf einer Skala von null bis zehn gerade steht. Dabei hilft Heiner eine Übersicht in Tabellen-

form. Er schaut sich seine Werte noch einmal an und trägt ein, wo er sich aktuell sieht und was sein Ziel wäre. Das Ergebnis sieht so aus:



	aktuell	Ziele
Familie	4	8
Gesundheit	4	7
Freundschaft	7	7
Beruf	8	5
Partnerschaft	3	8

Heiner ist keine Führungskraft. Beruflicher Erfolg spielt für ihn emotional aber eine große Rolle und er setzt sich gerne für sein Team ein. Jedoch wird ihm klar, dass das mit Kind nicht mehr so funktionieren wird wie bisher. Er erkennt, wo er zukünftig mehr Energie einbringen sollte.

Das Schöne an dieser Methode: Heiner hat keinen Grund, völlig deprimiert zu sein. Er fängt nicht bei null an, sondern kann über die Differenz aus den beiden Werten reflektieren und überlegen, wie sich sein Ziel erreichen lässt. Sein Fazit aus dem Ganzen ist tatsächlich, dass er bei Lisa nachfragen wird, ob er ein paar Monate Elternzeit nehmen kann, um für das Baby da zu sein. Seine Haltung und das nötige Selbstbewusstsein hat er sich mit der zuvor beschriebenen Übung abgesichert.