

Wie findet man bei der Arbeit seine Rolle in einem Team?
Der Psychologe und Coach Louis Lewitan antwortet

Herr Lewitan, wenn man in einem Job anfängt, merkt man oft, dass im Team bestimmte Rollen schon verteilt sind: Es gibt den Fleißigen, die Kreative, den Erfahrenen ... Wie schafft man es da, ganz frei seine eigene Rolle zu finden?

Seine eigene Rolle zu finden erfordert Wortgewandtheit, Kreativität und eine Portion Chuzpe. Manchmal ist es so, dass ältere Kollegen aufgrund ihrer Seniorität und ihres Wissensvorsprungs glauben, sie könnten die Beiträge von Jüngeren kleinreden. Davon sollte man sich nicht einschüchtern lassen. Wer zum Beispiel als kreativ wahrgenommen werden möchte, sollte eigene Vorschläge einbringen. Man darf sich selbst nicht in den Schatten stellen.

Aber ist es nicht besser, eine Leerstelle im Team auszufüllen, als beispielsweise nur der dritte Kreative zu sein?

Arbeitnehmer werden gewöhnlich danach ausgesucht, welche Position und Rolle sie aufgrund ihrer Kompetenzen übernehmen können. Es ist aber auch wichtig, zunächst für sich selbst über die eigene Rolle und Identität nachzudenken, um sie überzeugend auszufüllen.

Wie stark kommt es auf die Vorgesetzten an, welche Rolle man spielen darf?

Wenn Ihr Chef zu Ihren Sitzungen zu spät kommt und sofort auf die Uhr schaut, sobald jemand länger als eine halbe Minute redet, dann werden Sie Ihre Persönlichkeit schlecht entfalten können. Gute Chefs schreiben ihren Mitarbeitern keine feste Rolle zu und bestimmen auch nicht ihre Identität. Sie lassen ihnen genug Freiraum, um ihre Talente zum Nutzen des Teams einzubringen. Schlechte Chefs lassen keine Autonomie zu und betreiben Mikromanagement. Teammitglieder, die eingeschüchtert werden, lernen, sich anzupassen, und bauen langfristig eine Fassade auf. Die Gefahr ist hoch, dass sie sich mit der Zeit von Kollegen entfremden, sich frustriert zurückziehen und daran erkranken. Wer nicht wachsen kann, schrumpft. Das ist purer Stress.

Heißt das, Führungskräfte müssen die Individualität jedes Einzelnen anerkennen und zum Beispiel lange Monologe in Konferenzen, die die Gruppe aufhalten, tolerieren?

Nein, keineswegs. Wir müssen zwischen der Grundausrichtung einer Persönlichkeit und Verhaltensweisen unterscheiden. Wenn ich beispielsweise als extrovertierte Person dazu neige, zu kumpelhaft zu sein, Grenzen übertrete und mich aufplustere, dann hat mein Vorgesetzter die Verantwortung, mir meine Verhaltensweisen in einem angemessenen Ton klar aufzuzeigen. Ganz unabhängig von Alter



Louis Lewitan, 65, wurde in Lyon geboren.

Der Psychologe coacht vor allem Führungskräfte und ist Experte für Stressmanagement.

Als Co-Autor schrieb er das Buch »Stressless« (Ariston Verlag). Er lebt in München

und Position hat niemand das Recht, andere kleinzuhalten. Ein führungsstarker Chef achtet auf Rollen- und Interessenkonflikte, er legt Wert darauf, dass kein Teammitglied eine bestimmte Rolle auf Kosten anderer auslebt.

Ist es wichtig, dass in einem Team auch die Rollen gewechselt werden?

Es ist sogar die Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeitern zu ermöglichen, unterschiedliche Rollen einzunehmen. Zum Beispiel ein stiller Beobachter, der perfektionistisch alles überprüft und meckert, könnte von der Chefin auch mal aufgefordert werden, sich spontan mit eigenen Vorschlägen einzubringen. Man wächst nicht am Stillstand, sondern an Herausforderungen. Ich empfehle statt Rollenkonformität Rollenpluralität: bei Projekten nicht immer die Hauptrolle spielen, sondern auch mal die Nebenrolle einnehmen. Dafür müssen Teammitglieder allerdings bereit sein, zeitweise von ihrem Status abzurücken. Das fängt bei Kleinigkeiten an: Wenn der Teamleiter zum Beispiel bei Sitzungen immer an der Spitze des Tisches sitzt und jedem das Wort erteilt, steuert er die anderen Gruppenmitglieder. Ich habe deshalb schon öfter Führungskräften vorgeschlagen, einem Mitarbeiter die Moderation zu übertragen.

Gerade Jüngeren passiert es oft, dass sie in der Rolle des ewigen Praktikanten hängen bleiben. Wie kommt man da wieder raus?

Manche bleiben ein Leben lang in dieser Rolle stecken, weil sie Angst vor Erfolg haben. Denn das gefühlte Praktikantendasein hat auch Vorteile: Man übernimmt eine eng begrenzte Verantwortung und darf sich auf die festgeschriebene Rollenzuschreibung beschränken. Wem die Praktikantenrolle eine Nummer zu klein ist, der sollte seine Wünsche klar ausdrücken. Wer das nicht tut, verleugnet sich. Ich finde übrigens, dass Praktikanten oftmals nicht gefordert, sondern bloß als billige Arbeitskraft eingesetzt werden. Und leider trauen sich viele Praktikanten nicht, ihre Meinung einzubringen.

Weil sie davon ausgehen, dass ihre Chancen, weiterzukommen, größer sind, wenn sie sich anpassen?

Ja. Ich empfehle Praktikanten, dem Chef in angemessenem Ton zu sagen, dass man nach sechs Wochen genug Zeit am Kundentelefon verbracht hat und gerne sein Können in einem anderen Kontext unter Beweis stellen würde. Wer sich nur fügt, seine Wünsche verschweigt, der stagniert und scheitert langfristig.

Das Gespräch führte Johannes Dudziak