

## „Wie finde ich eine neue Rolle im Team?“

**?** „Ich habe kürzlich eine Gruppenleitung übernommen. Nun stehe ich vor dem Problem, dass ich meine früheren Kollegen und Kolleginnen, zu denen ich teilweise ein freundschaftliches Verhältnis pfleg(t)e, anleiten soll. Mir fällt es deshalb sehr schwer, Arbeitsanweisungen zu geben, schwierige Punkte zu thematisieren oder Kritik zu üben. Was tun?“, fragt eine Gruppenleitung in einem Forschungsinstitut.

**!** Die Übernahme einer Leitungsstelle bietet Herausforderungen auf sehr unterschiedlichen Ebenen, nicht nur für Sie. Es gilt, das eigene Führungsverständnis zu finden und sich entsprechende Instrumente wie das Anleiten, Delegieren und Kontrollieren von Aufgaben anzueignen. Feedback und Kritik zu formulieren sind keine Selbstläufer, sondern brauchen Übung und Mut.

In Ihrem Fall wird dieser Entwicklungsprozess dadurch erschwert, dass sich ein bekanntes Beziehungsgeflecht verändert. Halten Ihre Freundschaften das Hierarchiegefälle aus? Leiten sich aus Freundschaften implizite Ansprüche hinsichtlich der Arbeitszuweisung ab und was passiert, wenn Sie diese nicht erfüllen? Ein Beispiel: Aus Ihrer neuen Perspektive als Führungskraft wird klar, dass die Kritik Ihrer Vorgesängerin an Ihrem Lieblingskollegen völlig berechtigt war, obwohl Sie sich vorher mit ihm einig waren, dass die Kritik haltlos ist. Was nun?

Ein Ansatz könnte sein, den Übergang und Ihren Statuswechsel deutlich zu markieren (zum Beispiel im Rahmen eines professionell moderierten Team-Retreats) und die damit verbundenen Ambivalenzen und Unsicherheiten offen zu thematisieren. Auch Einzelgespräche sind eine gute Möglichkeit hierzu. Wenn Sie sich im Zwiespalt befinden zwischen Ihren Rollen als befreundete Person und als Führungskraft, dann kann es hilfreich für alle Beteiligten sein, dies explizit zu machen: „Im Rahmen unserer Freundschaft kann ich deinen Widerstand gut nachvollziehen, diese unangenehme Aufgabe zu übernehmen. Aus meiner Perspektive als Teamleitung sehe ich es als meine Verantwortung, dafür zu sorgen, dass die Aufgaben gleichmäßig auf alle Teammitglieder verteilt werden.“

Wenn Sie im Tagesgeschäft das Gefühl haben, eine Situation war irgendwie schräg, nehmen Sie sich den Raum, diese für sich und gegebenenfalls auch gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitenden noch einmal zu rekapitulieren und zu reflektieren. Oft fehlt im Berufsalltag die Zeit zur Reflexion, machen Sie sich aber bewusst, dass ein stabiles soziales Gefüge in Ihrem Team die Zusammenarbeit auf Dauer erleichtert. Ein kurzer Spaziergang oder eine Mittagspause allein können gute Möglichkeiten der „Instant“-Reflexion, des kurzen Durchschnaufens und Abstand-Gewinnens bieten. Sich die eigenen Zweifel, Fragen und Irritationen bewusst zu machen (zum Beispiel durch Aufschreiben), kann hilfreich sein, um dann in Ruhe geeignete Vorgehensweisen zu finden. Herausforderungen und Strategien im Umgang mit ihnen können Sie auch mit einer Mentorin oder einem Mentor besprechen oder im Rahmen eines Coachings thematisieren.

Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit Isolierung und Einsamkeit in Ihrer Position, da der gewohnte Austausch zu professionellen Fragen und Ereignissen im Arbeitsumfeld mit (befeundeten) Kolleginnen und Kollegen nur noch eingeschränkt angemessen ist, auch wenn es manchmal trotz aller Hierarchie möglich ist, ein offenes Ohr zu finden, wenn es für beide Seiten passt. Deshalb ist es wichtig, sich mit anderen Führungskräften zum Beispiel über Weiterbildungs- oder Mentoringprogramme zu vernetzen und so im Rahmen kollegialer Beratung Austausch und Beratung zu Ihren Führungsanliegen und Herausforderungen im professionellen Alltag zu finden.

Geben Sie sich und Ihrem Team Raum und Zeit, sich an die neue Situation zu gewöhnen und zu einer Zusammenarbeit zu finden. ■

## Unter vier Augen

Coaching



Foto: privat

### Dr. Neela Enke

ist Coach, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich. Zu ihren Schwerpunkten gehören Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der duz ist.

#### Literatur

Dagmar Kohlmann-Scheerer (2002), Von der Kollegin zur Vorgesetzten. Ariston Verlag.  
Dagmar Kohlmann-Scheerer (2004), Gestern Kollege – heute Vorgesetzter: So schaffen Sie den Rollentausch. Gabal.  
Reinhold Haller (2007), Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Berliner Wissenschafts-Verlag.

 [www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de)

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