

# UNTER 4 AUGEN

*Ich arbeite seit drei Jahren als Postdoc in einer Forschungseinrichtung und habe frisch die Leitung des Teams, in dem ich bislang Mitarbeiterin war, übernommen. Mir fällt das nicht ganz leicht und auch für manch andere, insbesondere ältere Teammitglieder, scheint das befremdlich zu sein. Was gibt es zu beachten?*

**Coachin Edda Wilde antwortet:** Ihre Situation ist gleichermaßen alltäglich wie komplex. Wenn engagierte Mitarbeitende zur Führungskraft im eigenen Team befördert werden, müssen sie nicht nur den Wechsel in die neue Rolle als Führungskraft meistern. Es gilt auch auf unterschiedliche herausfordernde Situationen zu reagieren, die in einer solchen Konstellation häufig anfallen. Was also tun?

Erst einmal halte ich es für wichtig, dass Sie – selbst, wenn es naheliegend scheint – nicht versuchen, den Rollenwechsel unter den Tisch fallen zu lassen, im Sinne von „Wir sind Kolleginnen und Kollegen und alles bleibt so, wie es war“. Denn Sie haben in Ihrer neuen Rolle einen anderen Verantwortungsradius und müssen auch andere und neue Aufgaben erfüllen. Insofern wäre es hilfreich, wenn Sie dem Team verdeutlichen würden, dass zwar bestimmte Dinge in der Zusammenarbeit gleichbleiben, manche sich aber auch ändern werden. Auch ist es gut, um Geduld zu bitten, bis Sie sich einen Überblick über die Situation verschafft haben und nicht gleich mit diversen Ideen auf das Team loszugehen, wie Sie im Weiteren zusammenarbeiten können.

In den Anfangsmonaten verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre neuen Führungsaufgaben und die sich gegebenenfalls verändernde Teamdynamik. Sprechen Sie mit Ihren eigenen Vorgesetzten über deren Erwartungen, sondieren Sie die wichtigsten Handlungsfelder und reden Sie mit den einzelnen Teammitgliedern über ihre individuellen Situationen und Sichtweisen. Setzen Sie sich damit auseinander, was Sie selbst für gute Führung erachten und wo Sie den Führungsstil ihres Vorgängers oder Ihrer Vorgängerin beibehalten oder perspektivisch verändern wollen.

Ein sensibler Punkt sind die Gespräche mit Teammitgliedern, die entweder biologisch oder akademisch gesehen älter sind als Sie, oder auch mit solchen, die schon länger in der Organisation sind. In all diesen Fällen kann es für das Gegenüber schwierig sein, Sie als Vorgesetzte zu akzeptieren. Besprechen Sie diesen Punkt offen (auch gegebenenfalls Konkurrenzthemen, falls sich eine anderes Teammitglied auf Ihre Stelle beworben hat) und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Zeigen Sie Wertschätzung für langjährige Kollegen und Kolleginnen, indem Sie benennen, dass Sie wissen, dass die Personen länger da oder akademisch weiter sind. Verdeutlichen Sie, wie wertvoll es ist, solch erfahrene Teammitglieder zu haben, die viel Wissen mitbringen. Gleichzeitig gilt es dennoch auszusprechen, dass Sie zukünftig auch diesen Mitarbeitenden gegenüber in Ihrer Rolle als Vorgesetzte auftreten werden. Speziell ist nicht zuletzt auch der Umgang mit freundschaftlichen Verbindungen. Auch hier gilt es sensibel und möglichst offen mit der Situation umzugehen und gegenseitige Erwartungen zu klären und auch zu besprechen, wie Sie zukünftig mit beruflichen Unstimmigkeiten umgehen wollen, auch, um Ihre Freundschaft zu schützen. Nach einer solchen Sondierungs- und Gesprächsphase können Sie dann auf das Team zugehen, Ihre Führungsvorhaben so transparent wie es sinnvoll ist aussprechen und Ihren Führungsstil erproben, wissend, dass sich immer wieder Dinge neu entwickeln werden und im Fluss bleiben. //



Foto: Elke Doerfel

---

## EDDA WILDE

ist freiberufliche Coachin, Supervisorin und Trainerin in Berlin. Ihr Schwerpunkt liegt beim Einzelcoaching rund um die Themen Führung und Karriere. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist.

<https://polyfon-coaching.de>  
[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)

**Literatur:** Helmut Hofbauer, H. / A. Kauer (2023): Einstieg in die Führungsrolle: Praxisbuch für die ersten 100 Tage. 8. Aufl. München: Hanser.

---