

DIE ZEIT
WISSEN³
Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



*Liebe Frau Dr. acad. Sommer,
ich habe frisch meine erste Professur angetreten und werde bald – ebenfalls zum ersten Mal – ein kleines Team von fünf Personen leiten (einen PostDoc, zwei Docs und zwei studentische Mitarbeitende). Ich frage mich, wie ich mich am besten auf meine neue Führungsaufgabe vorbereiten, mein Team willkommen heißen und ein gutes Teamgefühl erzeugen kann?*

Liebe*r X,

erst einmal herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Stelle! Wie gut, dass Sie sich über das Thema Führung Gedanken machen. Das tun junge Professor*innen zwar vermehrt, aber es ist noch immer keine Selbstverständlichkeit.

Die Grundlage ist Reflexion: Bevor es losgeht, sollten Sie sich klar machen, was Sie persönlich unter guter Führung verstehen. Woran erkennen Sie eine gute Führungskraft in Ihrem Bereich? Gibt es vielleicht Vorbilder, von denen Sie sich etwas abschauen wollen? Welche Werte sind Ihnen in der Zusammenarbeit mit Ihrem Team wichtig? Was halten Sie für

produktive Arbeitsabläufe? Falls Ihnen dazu gleichermaßen sinnvolle wie abstrakte Schlagworte in den Kopf schießen wie Fairness, Transparenz, Fehlerfreundlichkeit und strukturierte Zusammenarbeit, werden Sie konkret. Woran bemerken Sie zum Beispiel Fehlerfreundlichkeit im Team und was können Sie als Führungskraft dazu beisteuern, damit sie entsteht? Außerdem ist es wichtig, sich klarzumachen, welche inhaltliche Vision Sie für die kommenden Jahre für Ihren Arbeitsbereich haben. Für welche Forschungsthemen soll Ihr Arbeitsbereich stehen? Woran werden andere den Erfolg Ihres Teams erkennen? Ihr Wissen um Ihre Vision und die Kommunikation dazu ins Team hinein erleichtert die Identifikation der Teammitglieder mit Ihrem Bereich.

Versuchen Sie, klassische Fallen, die sich in der ersten Führungsposition häufig auftun, zu vermeiden. Ein paar Beispiele: Eine klassische Falle ist, seine Führungsposition zu stark von der Perspektive der Mitarbeitenden her zu denken. Schlechte Beispiele im Kopf, wollen junge Professor*innen nicht selten alles anders machen und Hierarchien auf jeden Fall vermeiden. Darunter wird dann teils auch verstanden, dass es besser sei, seine eigenen Vorstellungen nicht zu direkt auszudrücken. Das kann zu Problemen führen. Ein anderer Grund, eigene Vorstellungen nicht klar zu kommunizieren kann sein, dass der Führungskraft bestimmte Handlungsweisen allzu selbstverständlich erscheinen. Ich hatte einmal eine junge Forschungsgruppenleiterin als Klientin, die von einem Doktoranden gefragt wurde, ob es Arbeitszeiten gäbe. Sie verneinte es, weil sie fand, dass dies nicht nötig sei aufgrund der selbständigen Arbeitsweise von Wissenschaftler*innen. Ihr Mitarbeiter fehlte daraufhin jeden Mittwochvormittag im Institut. Das erboste meine Klientin, da sie es für selbstverständlich hielt, dass Menschen auf Vollzeitstellen von 9-17 Uhr vor Ort sind. Sie hatte also implizite Vorstellungen von Arbeitszeiten, kommunizierte diese jedoch nicht und verursachte so Probleme. Eine weitere Falle ist die Unterschätzung der eigenen Vorbildrolle: Wenn Sie als Führungskraft zum Beispiel eine Gegenkultur zum entgrenzten Arbeiten entwickeln wollen, wie es in der Wissenschaft häufig gepflegt wird, und Ihrem Team mitteilen, es solle abends und am Wochenende nicht arbeiten, dann dürfen Sie nicht gleichzeitig am Sonntag um 21 Uhr Emails versenden. Es würde Ihre Glaubwürdigkeit untergraben.

Was tun, wenn Ihr Team da ist? Es gibt eine Menge Dinge, die Sie machen können, um es willkommen zu heißen: In einem halbtägigen Einstiegsworkshop können Sie als Führungskraft Ihre Vision und für Sie wichtige Werte erläutern sowie gemeinsam diskutieren und das Team sich vorstellen und Ideen für eine produktive Zusammenarbeit entwickeln lassen. In Einzelgesprächen (die zu Beginn besser halbjährlich, später mindestens einmal pro Jahr stattfinden sollten) können Sie Ihre Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse und

Arbeitsweisen genauer kennenlernen. In regelmäßigen Teammeetings mit klarer Agenda gibt es Platz für nötigen Austausch. Ergänzen könnten Sie dies durch in etwa monatliche Forschungstreffen, wo das ganze Team miteinander inhaltlich zu unterschiedlichen Themen und Texten diskutiert sowie durch klassische Teambuildingmaßnahmen wie gemeinsame Mittagessen oder Ausflüge.

Machen Sie sich keinen zu großen Druck, falls nicht alles sofort umsetzbar ist oder glattläuft. Einen wichtigen Schritt haben Sie bereits getan: Sie stellen sich die richtigen Fragen und gehen mit Neugierde an die Sache. Viel Spaß beim Führen und mit Ihrer Professur!

Edda Wilde ist freiberufliche Coachin, Supervisorin und Trainerin in Berlin. Sie schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Ihr Kontakt: <https://polyfon-coaching.de> und www.coachingnetz-wissenschaft.de

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an wissendreizeit.de, twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns [in diesem Kontaktformular](#) anonym Ihre Frage!