

UNTER 4 AUGEN

Mein Vorgänger hat mich nach meinem Ruf sehr unterstützt. Allerdings wenden sich der Laborleiter und die Sekretärin oft noch an ihn als alten Chef. Wegen Corona wurde die Abschiedsveranstaltung vertagt, sein Büro ist noch nicht geräumt. Was soll ich tun? fragt ein Professor

Coach Monika Klinkhammer antwortet: Gut ist, dass Sie durch Ihren Vorgänger Unterstützung erfahren und miteinander kooperieren. Gleichwohl meine ich, dass Sie sofort aktiv und offensiv die Führung übernehmen sollten. Wagen Sie den Spagat auf Augenhöhe zwischen einem souveränen Auftreten als neuer Professor und der Anerkennung der Leistungen und der Persönlichkeit Ihres Vorgängers. Nehmen Sie Ihre Intuition ernst: Wenn Sie die Führung Ihres neuen Teams weiter ihm überlassen, bleiben Sie Juniorchef und in seinem Schatten – dies wird Ihnen als Schwäche angelastet.

Entwickeln Sie eine Strategie für Ihr Vorgehen: Was kennzeichnet Ihre Persönlichkeit? Wie sind Ihre Haltung und Ihr Führungsverständnis? Verdeutlichen Sie Ihre Kommunikations- und Führungskultur zum Beispiel in regelmäßigen (Online-)Terminen und Jahresgesprächen mit Ihren Mitarbeitenden. Verdeutlichen Sie, wo und wie Sie die Kooperation mit Ihrem Vorgänger fortsetzen und wo Grenzen gezogen werden, allerdings ohne ihn zu kritisieren.

Versetzen Sie sich kurz in seine Situation: Wie fühlt es sich an, in den Ruhestand zu treten? Warum engagiert er sich noch? Womit würden Sie ihn kränken oder verärgern? Suchen Sie das Gespräch mit Ihrem Vorgänger. Vereinbaren Sie mit ihm und dem Fachbereich möglichst konkret, wie der Übergang gestaltet wird, welche Themen, in welchem Umfang, wie lange weiterbearbeitet werden. Wägen Sie auch ab, ob Sie ihm überhaupt einen weiteren Zugriff auf Personal und andere Ressourcen ermöglichen müssen und wollen. Planen Sie mit ihm seinen Umzug in ein anderes Büro und Ihren Einzug in sein altes. Richten Sie es nach Ihren Vorstellungen neu ein. Damit machen Sie den Übergang sichtbar. Engagieren Sie sich, dass der verschobene Festakt zur offiziellen Verabschiedung Ihres Vorgängers in einer (corona-)angemessenen Form stattfindet. Ermöglichen Sie mit, dass sein Lebenswerk und seine Leistungen in den vergangenen Jahren wertgeschätzt werden und zugleich, dass nun eine neue Ära beginnt. Nutzen Sie gemeinsam den Einzug in Ihr Büro für eine kleine Feier, falls kein großes Fest möglich ist.

Führen Sie Ihr Team! Klären Sie die gegenseitigen Erwartungen und Wünsche und die Regeln der Zusammenarbeit. Gehen Sie dabei nicht auf den Stil Ihres Vorgängers ein, sondern konzentrieren Sie sich darauf, wie Sie die Zusammenarbeit künftig gestalten. Akzeptieren Sie dabei, dass Sie vermutlich auf Ambivalenzen stoßen: Einerseits erwarten Ihre Mitarbeitenden Veränderungen und Innovation. Gleichzeitig sollen die gewohnten Routinen oder erarbeiteten Vorrechte beibehalten werden. Machen Sie sich deutlich, dass der Übergang eine Phase, ein Prozess mit Rückschritten und Fortschritten ist und Sie als Führungskraft immer wieder Ambivalenzen und Paradoxien aushalten müssen.

Wenn Sie konsequent Ihren Stärken folgen und das, was Sie fachlich, menschlich und als vorgesetzter Professor bieten, exponieren, ohne dabei Ihren Vorgänger abzuwerten oder zu kritisieren, gewinnen Sie an Strahlkraft, die den Schatten Ihres Vorgängers verschwinden lässt.



Foto: privat

DR. MONIKA KLINKHAMMER

arbeitet seit über 20 Jahren als Coach, Supervisorin, Lehrcoach, Gestalttherapeutin und Trainerin mit Professorinnen und Professoren, Neuberufenen und (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aller Statusgruppen. Sie engagiert sich in der Professionalisierung von Supervision/Coaching und schreibt für die Scientific Community.

www.MonikaKlinkhammer.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de