

# UNTER 4 AUGEN

*Seit Kurzem bin ich Vizepräsidentin meiner Universität und stelle nun fest, dass der Austausch mit den Kollegen plötzlich völlig anders läuft: Statushabe, Aufgaben- und Geldverteilung, Durchsetzung strategischer Ziele. Wie kann ich besser mit den politischen Spielen umgehen?*

**Coach Anette Hammerschmidt antwortet:** Als Professorin genießen Sie an Universitäten ein hohes Maß an Autonomie und Selbstständigkeit, die durch die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Fachgemeinschaften noch unterstrichen werden. Aber als Hochschulleitungsteam haben sie gemeinsam strategische und gestalterische Aufgaben, die sie ohne klassische Weisungsbefugnis und im Widerspruch zu dem universitären Autonomiegebot umsetzen müssen.

- Besprechen Sie frühzeitig im Leitungskreis, welche Vorstellung jede und jeder von den anstehenden Aufgaben hat. Wenn klar ist, wer wofür zuständig ist, erstellen Sie Ihren persönlichen Strategieplan: Was wollen Sie in Ihrer Amtszeit umsetzen und erreichen? Priorisieren Sie Ihre Anliegen und Vorhaben: Was ist Ihnen besonders wichtig? Was ist Ihr Minimal- und was Ihr Maximalziel? Welche Voraussetzungen und Bedingungen müssen dafür gegeben sein?
- Verschaffen Sie sich ein klares Bild über die professionellen und persönlichen Interessen sowohl Ihrer Kolleginnen und Kollegen im Leitungskreis als auch anderer wichtiger Akteure. So können Sie abschätzen, ob bestimmte Projekte, die Sie in Angriff nehmen wollen, von den anderen eher begrüßt oder abgelehnt werden. Stellen Sie offene Fragen und hören Sie gut zu. Machen Sie sich Notizen, um den Überblick zu behalten.
- Wenn Sie die Interessen und Positionen anderer kennen, können Sie die Argumentation für Ihre Vorhaben darauf abstimmen. Vermeiden Sie vorschnelle Vorschläge oder Angebote, die leicht abgeschmettert werden könnten. Lassen Sie sich keine Aufgaben zuschieben, die nicht zu Ihrer Strategie passen. Schnell zu erledigende Aufgaben sollten die Ausnahme bleiben.
- Suchen Sie sich Gleichgesinnte auch über den engen Kreis hinaus. Besprechen Sie manches Thema im Voraus mit strategisch relevanten Personen, um sich zu vergewissern, wie es in der Organisation gesehen und angenommen wird.
- Auch wenn Sie nicht auf Widerstand stoßen, wird es zu Interessenkonflikten kommen. Insbesondere die knappen Ressourcen sind häufig ein Anlass zu Auseinandersetzungen. Womöglich gibt es Aufgaben, die Sie mit wenig Ressourcen umsetzen können. Für andere brauchen Sie Geld und Mitarbeitende. Berücksichtigen Sie in Ihrem Strategieplan, was Sie falls notwendig als Verhandlungsbasis opfern wollen.
- Achten Sie auf die impliziten Regeln und Rituale, nonverbales und verbales Verhalten, durch die Statusunterschiede etabliert werden. Welche Themen bestimmen den informellen Teil Ihrer Treffen? Fallen Bemerkungen, die Sie als Frau ausgrenzen oder gar diskriminieren? Oder ist es ein Tonfall, der Ihnen herablassend vorkommt? Überlegen Sie nach solchen Erfahrungen, in welcher Haltung Sie in Zukunft darauf antworten wollen. Lassen Sie es nicht zu, dass sich Muster etablieren, die Sie und Ihre Position schwächen.

Strategisch vorzugehen erfordert eine Umstellung, aber es ist erlernbar. Auch wenn Sie sich zunächst Ihre Spontaneität verkneifen, brauchen Sie sich nicht zu verstellen. Bleiben Sie Ihren Werten und Überzeugungen treu. So können Sie Ihre Ziele verwirklichen und eine Kultur der Wertschätzung und Achtung etablieren. //



Foto: privat

## DR. ANETTE HAMMERSCHMIDT

ist Coach, Trainerin und Organisationsberaterin im Hochschulbereich und in der Wirtschaft. Zu ihren Schwerpunkten zählen Führungsthemen, Organisationsentwicklung und internationale Zusammenarbeit. Sie ist Vorstandsmitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

**Literatur:** Hammerschmidt, Anette und Neela Enke (Hg.), 2020. Forschen, Lehren, Führen. Das ABC für die Hochschulkarriere. UTB: München.

<https://crosscultural-orientation.com>  
[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)