

UNTER 4 AUGEN

Als Mitarbeiterin im Dezernat Studium und Lehre bin ich in einem Projekt dafür verantwortlich, dass Maßnahmen zur Internationalisierung der Lehre an den Fachbereichen systematisch ausgebaut und koordiniert werden. Doch die Zusammenarbeit kommt so gar nicht in Gang. Wo liegt das Problem?

Coach Margarete Hubrath antwortet: Sie beschreiben eine anspruchsvolle Konstellation lateraler Führung, wie sie für Expertenorganisationen wie Hochschulen ganz typisch ist. Die Herausforderung besteht darin, in einem teils komplexen Gefüge unterschiedlicher hierarchischer Ebenen und Arbeitsbereiche projektbezogene Zusammenarbeit zu steuern und für Ergebnisse und Zielerreichung verantwortlich zu sein, ohne jedoch über Weisungsbefugnisse oder disziplinarische Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den anderen Beteiligten zu verfügen.

Um herauszufinden, wo ein Problem liegt, das Ihnen die erfolgreiche Führung im Projekt erschwert, würde ich zunächst prüfen, ob die nötigen Voraussetzungen geklärt sind, damit Sie ein stabiles Mandat für diese laterale Führungsaufgabe haben. Gerade bei bereichsübergreifenden Vorhaben ist es meist hilfreich, ganz offiziell durch eine höhere Führungsinstanz an der Hochschule mit der Projektverantwortung betraut zu werden. Alle Beteiligten sind dadurch über Ihre Leitungsrolle informiert, womit in der Regel auch die Erwartung an eine produktive Zusammenarbeit verbunden ist.

Möglicherweise mangelt es den Kooperationspartnern in den Fachbereichen aber auch an der Motivation für eine engagierte Zusammenarbeit. Das kann unterschiedliche Ursachen haben: Vielleicht wurde das Projekt zu einer ungünstigen, weil sehr arbeitsintensiven Zeit (zum Beispiel Semesterende) gestartet. Vielleicht ist es schon das dritte Projekt in einer Reihe von Initiativen aus der zentralen Verwaltung, das zusätzlich zu den regulären Aufgaben bearbeitet werden soll. Oder für das Projekt wurden nicht die geeigneten Personen angesprochen. Für die Auswahl von Ansprechpartnern in den Fachbereichen empfiehlt es sich daher, Schlüsselpersonen um ihre Mithilfe zu bitten, die vielleicht sogar qua Amt ein Interesse an der Entwicklung des jeweiligen Themas haben, in Ihrem Fall also die Studiendekane oder Studiengangsleitungen.

Bei der Etablierung von Kooperationsbeziehungen im Projekt ist es generell wichtig, eventuelle Widerstände nicht persönlich zu nehmen. Laterale Führung kann nur gelingen, wenn die Interessen und Positionen der Beteiligten respektiert und berücksichtigt werden. Auch hier könnte ein Grund für das fehlende Engagement zu finden sein.

Die Ziele und das daraus abzuleitende Vorgehen im Projekt können nicht einfach hierarchisch vorgegeben, sondern müssen gemeinsam entwickelt und abgestimmt werden. Für die Gestaltung der lateralen Führungsrolle bedeutet das, stark prozessbezogen, moderierend, klärend und unterstützend zu agieren, um Vertrauen in die Qualität der Zusammenarbeit aufzubauen. Erst auf dieser Grundlage stellt sich Akzeptanz ein für die ebenfalls mit der Leitungsrolle verbundene Aufgabe, Projektprozesse zielorientiert zu steuern.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Freude für die Leitung Ihres Projektes. //



Foto: privat

DR. MARGARETE HUBRATH

arbeitet seit 2001 als Wissenschaftsberaterin, Trainerin und Coach. Sie ist Gründungsmitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Kooperationspartner der DUZ ist.

Literatur: P. Kels, S. Kaudela-Baum (Hrsg.): Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung. Wiesbaden 2019.

R. Haller: Führung in Wissenschaft und Forschung. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. 3. akt., erweiterte Aufl. 2021.

www.uni-support.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de