

UNTER 4 AUGEN

„Die aggressive Kommunikation eines älteren professoralen Institutskollegen belastet nicht nur die interne Zusammenarbeit, sondern wirkt sich auch nachteilig am Fachbereich aus. Wichtige Entscheidungen werden zunehmend ohne Rücksprache mit dem Institut getroffen. Wie lässt sich das ändern?“, fragt ein Professor.

Coachin Margarete Hubrath antwortet: Der von Ihnen angesprochene Umgang mit „schwierigen Kollegen“ ist ein klassisches Thema in der Wissenschaft. Unkooperatives Verhalten kann die Arbeitsatmosphäre sehr beeinträchtigen, vor allem, wenn die als anstrengend wahrgenommenen Kolleginnen oder Kollegen der Professoren-schaft angehören und über weitreichende Verhaltensautonomie verfügen. Dann gibt es so gut wie keine Sanktionsmöglichkeiten, um die betreffenden Personen von Alleingängen jedweder Art abzuhalten.

Nun umfasst Ihre Frage zwei Probleme und damit unterschiedliche Ansatzpunkte: Ein Ziel könnte sein, den aggressiv kommunizierenden Kollegen zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, ein weiteres, das Institut stärker in Entscheidungsprozesse am Fachbereich einzubinden. Ich möchte empfehlen, beide Ziele getrennt voneinander zu verfolgen. Andernfalls besteht die Gefahr, in ein Sündenbock-Szenario zu geraten, in dem die Verantwortung für die Isolierung des Instituts vorschnell dem schwierigen Kollegen zugeschrieben wird nach dem Muster: Wäre er doch schon im Ruhestand, dann hätten wir keine Probleme mehr.

Fachbereiche und Fakultäten bilden komplexe Gefüge, in denen unterschiedliche Interessen immer wieder neu ausgehandelt und balanciert werden müssen. Wenn wichtige Entscheidungen mehrfach ohne Beteiligung eines Instituts getroffen werden, kann dies Ausdruck von Machtverschiebungen sein – oder schlichtweg darauf hindeuten, dass die Prozesse zur Entscheidungsfindung am Fachbereich nicht klar geregelt sind. Hier läge es in der Verantwortung der Institutsleitung, darauf hinzuwirken, dass das Institut künftig wieder an Entscheidungen beteiligt wird, von denen es betroffen ist. Wen das Institut dann in die entsprechenden Gremien entsendet, wäre institutsintern zu entscheiden.

Wie nun aber mit dem aggressiven Kollegen umgehen? Vor einer weiteren Eskalation lohnt es sich herauszufinden, ob dem Kollegen am Wohlergehen des Instituts gelegen ist. Vielleicht hat er seit längerem den Eindruck, dass Entwicklungen in eine völlig falsche Richtung gehen, seine Einschätzung am Institut jedoch nicht wahrgenommen wird. Dann kann es sein, dass er sich vehement gegen Veränderungen stemmt, dabei jedoch denkbar ungeschickt kommuniziert und insgesamt zur Verhärtung beiträgt. Vielleicht gibt es (professorale) Institutsmitglieder, die ein entspanntes Verhältnis zu dem betreffenden Kollegen haben? Sie könnten hier das Gespräch suchen, die Bedenken des Kollegen anhören und würdigen, ihm aber auch Feedback zu seinem Kommunikationsverhalten geben und den Wunsch nach Änderung formulieren. Aber Achtung: Außerhalb disziplinarischer Hierarchien sind Verhaltensänderungen immer freiwillig. Vielleicht hat der Kollege sich aber bereits innerlich aus dem Institutskollegium verabschiedet und beschränkt sich nurmehr darauf, schlechte Stimmung zu verbreiten. Dann gilt: Wenn jemand partout keine Bereitschaft zu konsensorientiertem Verhalten und gemeinsamem Vorgehen hat, ist das von außen kaum veränderbar. Was möglich ist: Sie können institutsintern einen transparenten Verständigungsprozess über das Selbstverständnis des Instituts initiieren, in dem die Ziele für die weitere Entwicklung und das Vorgehen abgestimmt werden. Hierbei wäre konsequent auf eine konstruktive und wertschätzende Gesprächskultur zu achten, was eine gewisse Disziplin von der Mehrheit der Beteiligten voraussetzt und manchmal etwas leichter mit Unterstützung durch eine externe Moderation zu bewerkstelligen ist. //



Foto: privat

DR. MARGARETE HUBRATH

arbeitet seit 2001 als Wissenschaftsberaterin, Trainerin und Coachin und ist Gründungsmitglied im Coachingnetz Wissenschaft

www.uni-support.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de