

# UNTER 4 AUGEN

*Ich leite eine Universität. Einer der Professoren pflegt einen eigenwilligen Führungsstil, der bereits zu Personalfluktuation geführt hat. Ich finde den Kollegen auch anstrengend. Doch sein Führungsstil geht mich nichts an, meine ich. Oder sollte ich mich da doch einmischen, fragt eine Präsidentin*

**Coachin Ute Symanski antwortet:** Würden wir einen Preis für heiße Eisen vergeben, so wären Sie mit dieser Frage auf jeden Fall ganz weit vorne. Es mag gute Gründe geben, sich nicht einzumischen: Die Autonomie der Lehrenden und Forschenden ist ein hohes Gut, die Hochschulleitung hat aktuell größere Herausforderungen zu bewältigen, als sich mit dem Führungsstil im Professorium zu befassen, und ohnehin ist es fraglich, dass der Betreffende etwas verändert.

Dennoch: Ja, Sie sollten sich einmischen. Denn: Sie sind aufgrund Ihrer Funktionsrolle eine der wenigen Personen, die hier etwas bewirken kann. Viele an der Hochschule bekommen es mit, wenn Führungskräfte sich derart entgrenzt verhalten. Ebenso bekommen alle mit, dass dieses Verhalten von anderen, gleichrangigen Führungskräften und übergeordneten Funktionsrollen toleriert wird. Damit wird es ausgerechnet von denen akzeptiert, die die Führungskultur gestalten. Das ist eine besonders entmutigende Botschaft. Denn für diese Personen wäre es vergleichsweise leichter, dem Kollegen eine Rückmeldung zu geben, wenn sie Grenzüberschreitungen durch ihn mitbekommen. Die Messlatte für gute Führung gestalten die Führungskräfte gemeinsam.

Durch Ihr Einmischen besteht zudem die Chance, dass Sie die ganz konkrete Arbeitssituation vieler Menschen im Umfeld des Kollegen verbessern könnten. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Mitarbeitende des Betreffenden unter seiner Art und Weise des Umgangs leiden, ihn als unberechenbar empfinden, vielleicht sogar ab und an mit angstvollen Gefühlen zur Arbeit kommen. Eine hohe Personalfluktuation spricht dafür. Verwaltungskräfte mit unbefristeten Arbeitsverträgen können versuchen, sich versetzen zu lassen. Diesen Schritt zu gehen, erfordert viel Mut. Denn wird dieser Wunsch offiziell, ist eine sachliche Zusammenarbeit oft nicht mehr möglich. Für Postdocs und Doktorandinnen und Doktoranden ist wegzugehen eine oft unüberwindbare Hürde. Denn sie stehen in einem verzwickten Abhängigkeitsverhältnis zur Führungskraft, die die Macht hat, die weitere wissenschaftliche Karriere massiv zu behindern.

Wenn Sie sich entscheiden, nicht wegzuschauen, sondern sich einzumischen, gibt es dafür viele Optionen. Wie genau Sie vorgehen könnten, hängt sehr davon ab, was für eine Arbeitsbeziehung Sie zu dem Kollegen haben. Vielleicht ist dies eine belastbare und aktive Arbeitsbeziehung, und offene Worte zwischen Ihnen beiden sind eingeübt. Vielleicht passt es, das Thema auf eine humorvolle Art und Weise an den Mann zu bringen, oder von eigenen Erfahrungen mit Emotionsmanagement in Führungssituationen zu sprechen. Vielleicht möchten Sie sich zunächst mit anderen beraten. Sie könnten sich vertraulich innerhalb der Hochschulleitung abstimmen oder das Gespräch mit dem Dekanat oder mit der Personalentwicklung suchen. Sie können auch mithilfe externer Beratung ein Vorgehen entwickeln; diese Fragestellung ist ein klassisches Coaching-Anliegen. Es ist mit Zeitaufwand verbunden, sich diesem Thema zu widmen, das ist gewiss. Doch ist es gut investierte Zeit, die direkt auf die Kooperations- und Führungskultur an Ihrer Hochschule einzahlt. //



Foto: privat

---

## DR. UTE SYMANSKI

ist Hochschulberaterin und Coach in Köln. Sie arbeitet mit Hochschulleitungen und Führungspersönlichkeiten in Wissenschaft und Verwaltung in den Feldern Strategie, Organisationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Konfliktmanagement. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

[www.hochschulcoaching.de](http://www.hochschulcoaching.de)

[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)

---