

UNTER 4 AUGEN

In meinem Team sind Mitarbeitende mit palästinensischen Wurzeln. Einer hat jüngst bei einem Luftangriff Angehörige verloren. Nun steht der Besuch einer israelischen Delegation an. Das Teammitglied weigert sich, die Gäste zu empfangen. Was kann ich ihm abverlangen?, fragt ein Institutsleiter

Coachin Ute Symanski antwortet: Das ist eine enorm herausfordernde Situation. Hier ist verantwortungsvolles Führungshandeln gefragt. Folgende fünf Impulse können dafür nützlich sein:

1. Der Tod von nahestehenden Menschen ist ein tiefgreifendes, enorm belastendes Ereignis und stürzt Angehörige oft in einen emotionalen Ausnahmezustand. Gleich mehrere Angehörige zu verlieren, noch dazu durch einen Krieg, ist eine nachgerade traumatische Belastung. Drücken Sie Mitgefühl und Empathie aus. Lassen Sie diesen Krisenmodus gelten. Und bieten Sie Unterstützung an. Fragen Sie, was die Person in dieser Situation braucht – ein Gespräch, eine Freistellung oder die Vermittlung an unterstützende Strukturen innerhalb der Hochschule wie an eine psychologische Beratungsstelle.

2. Es ist verständlich und ebenfalls Ihre Aufgabe, die Forschungsarbeit Ihres Teams von politischen Konflikten in der Welt nicht übermäßig beeinflussen lassen zu wollen und weiterhin wissenschaftliche Neutralität walten zu lassen. Gleichzeitig ist es nicht immer möglich, die Sphären Wissenschaft und die geopolitische Lage voneinander zu trennen. Kommunizieren Sie ins Team, was Ihre Haltung zum Umgang mit derartigen geopolitischen Konflikten ist und welche durchaus widerstreitenden Gedanken und Emotionen Sie umtreiben. Vielleicht möchten Sie betonen, dass Ihnen die Neutralität und Professionalität in der Forschung ein wichtiger Wert ist, den Sie gemeinsam mit dem Team bewahren möchten – während Sie gleichzeitig auch alle Menschen bleiben und eine persönliche Meinung haben dürfen und sollen.

3. Finden Sie eine pragmatische Lösung für den Delegationsbesuch. Stellen Sie die Person unbürokratisch frei. Bestimmt kann jemand anderes die Aufgabe übernehmen. Und stellen Sie – soweit Sie das im Rahmen Ihrer Rolle können – sicher, dass die israelische Delegation sich willkommen fühlen kann und keinen Anfeindungen ausgesetzt wird.

4. Falls es notwendig ist, erklären Sie der Delegation nach Rücksprache mit Ihrem Teammitglied, dass die gewohnte Ansprechperson aus persönlichen Gründen nicht teilnehmen kann. So können Sie zum einen etwaigen Spekulationen entgegenwirken. Zum anderen senden Sie das Signal in Ihr Team, dass Sie sich auch in schwierigen Situationen vor Ihre Mitarbeitenden stellen.

5. Haben Sie den Teamzusammenhalt im Blick: Wenn sich der politische Konflikt auf die Zusammenarbeit auswirken sollte, sprechen Sie dies offen an. Vielleicht berufen Sie ein Team-Meeting zu diesem Thema ein und erklären, wie wichtig es Ihnen ist, trotz der politischen Lage die gemeinsame Forschung im Blick zu halten und die Ebene der individuellen Zusammenarbeit weiter gut zu pflegen.

Mein Fazit: Ein einfühlsamer, flexibler Umgang mit der individuellen Situation ist hier entscheidend. Als Führungskraft sind Sie gefragt, die menschlichen Aspekte zu berücksichtigen und den professionellen Rahmen im Blick zu behalten. //



Foto: privat

DR. UTE SYMANSKI

ist Hochschulberaterin und Coachin in Köln. Sie arbeitet mit Hochschulleitungen und Führungspersönlichkeiten in Wissenschaft und Politik zu Mikropolitik, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Nachhaltigkeit und produziert den Podcast #SciencemangersForFuture. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist

www.futurwir.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de

www.sciencemangersforfuture.de
