

UNTER 4 AUGEN

Es häufen sich Beschwerden über einen Kollegen wegen aggressiven Verhaltens. An seinem Lehrstuhl gibt es viel Fluktuation, jüngst ließ sich die Sekretariatskraft versetzen – wegen „Psychoterror“. Der Dekan geht gar von psychischen Problemen beim Kollegen aus. Wie gehe ich damit nun um?, fragt ein Präsident. | Coachin Ute Symanski antwortet



Foto: Simon Velth/Nachhaltige Fotografie

DR. UTE SYMANSKI

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

www.futurwir.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de

Die Situation, die Sie beschreiben, ist überaus anspruchsvoll und leider kein Einzelfall. Die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN) geht davon aus, dass im Jahr fast 28 Prozent der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland von einer psychischen Erkrankung betroffen sind. Diese Statistik macht vor der akademischen Welt nicht halt. Es kann also tatsächlich sein, dass der Kollege eine psychische Belastung hat. Wenn Sie das Verhalten des Kollegen reflektieren, trennen Sie jedoch konsequent zwischen Verhalten und Diagnose. Weder Sie noch der Dekan sind medizinische Fachkräfte. Zudem lenkt dies vom eigentlichen Handlungsauftrag ab, den Sie in Ihren Funktionsrollen haben: das arbeitsplatzbezogene und rollenbezogene Verhalten des Kollegen zu adressieren und – und drastisch ausgedrückt – die Einhaltung der guten Spielregeln innerhalb der akademischen Selbstverwaltung sicherzustellen. Ich schlage folgende Schritte vor:

1. Vereinbaren Sie mit dem Dekan, dass dieser nun schnell und strukturiert vorgeht, um den Sachverhalt zu klären, und auch der bestehenden Fürsorgepflicht für alle Beteiligten nachzukommen. Dabei ist es wichtig, dass Sie dem Dekan den Rücken stärken und er sich auf Ihrer beider Absprachen berufen kann. Verabreden Sie beide am besten eine kontinuierliche Abstimmung in den kommenden Wochen.

2. Worte wie „Psychoterror“ sind Alarmsignale, bedürfen aber sachlicher Belege. Der Dekan sollte die Personen, die sich beschwert haben, in vertraulichen Gesprächen bitten, die Vorfälle zu schildern – idealerweise mit Angabe von konkreten Situationen und Zeitpunkten, am besten als schriftliche Gedächtnisprotokolle. Nur durch diese Verschriftlichung hat die Institution am Ende etwas rechtssicher „in der Hand“. Es kann sein, dass die Betroffenen Angst vor Repressalien haben und anonym bleiben möchten. Der Dekan könnte erläutern, dass rein anonyme Beschwerden für arbeitsrechtliche Schritte nicht ausreichen. Es gilt, einen sicheren Raum zu schaffen, zum Beispiel durch Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten, des Personalrats oder durch einen internen Arbeitsplatzwechsel.

3. Holen Sie sich weitere Expertise dazu, um die gesammelten Informationen zu bewerten, bevor Sie das Gespräch mit dem Kollegen suchen. Binden Sie das Personaldezernat, die Konfliktberatungsstelle, die Gleichstellung oder das Justizariat ein. Wurden Grenzen überschritten? Eine solche fachliche Reflexion ist zudem eine enorm nützliche Vorbereitung auf ein folgendes Dienstgespräch.

4. Entwickeln Sie gemeinsam einen inhaltlichen Plan für ein formelles Dienstgespräch. Idealerweise übernimmt dieses der Dekan, vielleicht begleitet vom Personaldezernat. Sprechen Sie ganz offen an, inwiefern es dem Dekan unter Umständen nicht möglich ist, das Gespräch mit dem Kollegen ohne Sie zu führen, weil eine besondere kollegiale Verbundenheit besteht oder gemeinsame Projekte dadurch belastet werden könnten. In diesem Fall gehen Sie direkt gemeinsam mit dem Dekan in das Gespräch. Die Aufgabe ist, die konkreten Beschwerden sachlich zu benennen und eine klare Grenze zu setzen: „Wir tolerieren dieses Verhalten an unserer Fakultät nicht“. Gleichzeitig kann der Dekan auf Unterstützungsstrukturen für den Kollegen hinweisen, wie etwa psychosoziale Beratung, Personalentwicklung oder betriebsärztlicher Dienst: „Wir fordern eine Verhaltensänderung, aber wir lassen Sie dabei nicht allein.“

5. Reflektieren Sie im Nachgang die systemische Dimension. Inwiefern gab es Vorzeichen oder Signale, die zu einem früheren Einschreiten hätten führen können? Es gilt, die Führungskräfte, das professorale Kollegium wie die Mitarbeitenden in den Fakultäten da-

rin zu stärken, Grenzüberschreitungen und auffälliges Verhalten frühzeitig zu erkennen und anzusprechen – auch wenn es schwer fällt. Reflektieren Sie mit dem Dekan und auch im Präsidium, was Sie tun können, um die Führungskultur und Kommunikationskompetenz in diesen herausfordernden Situationen noch mehr zu stärken und um Frühwarnsignale noch besser zu erkennen.

Fazit:

Anstatt aggressives oder entgrenztes Verhalten zu tabuisieren, ist eine offene Ansprache wichtig. Auch eine psychische Belastung oder Erkrankung entbindet die Betroffenen nicht von ihrer Eigenverantwortung. Eine offene und formale Ansprache ist oft ein entscheidender Impuls, dass Betroffene sich Unterstützung holen. Das ist der ideale Verlauf. Auch ein weniger positiver Verlauf kommt natürlich vor: dass das Verhalten sich nicht ändert und Hilfe abgelehnt wird. Dann folgt auf wiederholte formelle Dienstgespräche und Abmahnungen in der Regel eine amtsärztliche psychologische Begutachtung zur Arbeitsfähigkeit. Bis dahin ist es ein beschwerlicher Weg und ich wünsche Ihnen, dass die ersten Dienstgespräche mit dem Kollegen bereits die erhoffte Wirkung zeigen. //