

DIE ZEIT WISSEN³

Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



*„Liebe Frau Dr. acad. Sommer,
ich habe den Vorsitz eines Universitätsrats inne. Immer
deutlicher sehe ich, dass die Chemie innerhalb der
Hochschulleitung nicht stimmt. Ich habe das Gefühl, dass
mehr Machtkämpfe ausgefochten werden, als dass
zusammengearbeitet wird. Geht mich das etwas an? Und
wenn ja, was kann ich in meiner Funktion tun, ohne alle zu
brüskieren?“*

Liebe*r X, Ihre Frage wirft ein Schlaglicht auf gleich zwei spannende Felder: die manchmal geringe Einbindung der Hochschulräte (oder Universitätsräte, oder Aufsichtsräte) und die manchmal nicht gut gepflegte Kooperationskultur innerhalb von Hochschulleitungen. Doch direkt zu Ihren beiden Fragen:

Erstens: Ja! Was Sie schildern, geht Sie unbedingt etwas an. Zwar gibt es Unterschiede je nach Landesgesetzgebung und Verfassung der jeweiligen Hochschule, im Großen und Ganzen ist es aber die Aufgabe der Hochschulräte, insbesondere die Hochschulleitung bei der Ausübung ihrer Geschäfte zu beraten. Wenn Sie den Eindruck haben, dass die

Spannungen innerhalb der Hochschulleitung sich lähmend auf die Hochschule auswirken handeln Sie lieber früher als später.

Zu Ihrer zweiten Frage: In einem ersten Schritt könnten Sie die Rückkopplung mit den anderen Mitgliedern des Hochschulrates suchen. Greifen Sie zum Telefonhörer und sondieren Sie, wie die Einschätzung der anderen ist. Oder Sie könnten ein – informelles – Sondertreffen des Universitätsrats anberaumen, zum Beispiel als Video-Call. Wichtig ist, und das adressiert den zweiten Teil Ihrer Frage, den vertraulichen Rahmen dieses Treffens zu betonen. Es wäre fatal und es würde brüskieren, wenn der berüchtigte „Flurfunk“ am nächsten Tag vermeldete, dass der Hochschulrat ein Krisentreffen wegen der zerstrittenen Hochschulleitung hatte. Lassen Sie sich das Mandat des Hochschulrats geben, den nächsten Schritt zu gehen. Wenn Sie mögen, könnten Sie eine weitere Person bitten, Sie zu unterstützen.

Bitten Sie die Hochschulleitung um ein Gespräch zu dritt (oder zu viert). Auch für den Fall, dass Ihrer Einschätzung nach die gesamte Hochschulleitung betroffen ist, könnten Sie zunächst das Gespräch mit Präsidentin resp. Rektor und Kanzlerin oder Kanzler führen. Kündigen Sie durchaus an, dass Sie ein vertrauensvolles Gespräch über die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulleitung führen möchten. Zur Vorbereitung erinnern Sie sich an konkrete Beispiele, an denen Sie gemerkt haben, dass Konflikte vorliegen. Es ist leichter, über konkrete Situationen zu sprechen, als zu sagen: „Sie streiten so viel“. Bitten Sie um Einschätzung, inwiefern die Beteiligten selbst die Situationen als schwierig wahrgenommen haben.

Sagen Sie, dass Sie sich aufgrund Ihrer Funktion in der Verantwortung dafür sehen, dass die Spannungen ausgeräumt werden, und bieten Sie an, den Prozess dafür zu begleiten.

Wichtig ist: Bei der Lösung des Konflikts zu unterstützen, heißt mitnichten, dass Sie selbst vermitteln oder schlichten. Sie könnten vorschlagen, gemeinsam ein externes Coaching oder eine externe Konfliktbehandlung zu beauftragen. Die Wahrscheinlichkeit, dass verfahrenere Streitigkeiten ohne externe Unterstützung beigelegt werden, ist nämlich äußerst gering. Mit Unterstützung hingegen groß – denn auch Mitglieder von Hochschulleitungen arbeiten viel lieber harmonisch zusammen.

Auch Sie könnten sich natürlich Unterstützung durch Coaching holen für die Frage, wie Sie den weiteren Prozess aus Ihrer Rolle heraus begleiten könnten.

Wenn Sie in diesem Sinne aktiv werden, halte ich die Wahrscheinlichkeit, die Betroffenen zu brüskieren, für gering. Für wahrscheinlich halte ich, dass Ihr Agieren auch mit Erleichterung wahrgenommen wird. Es könnte sogar sein, dass Sie die einzige Person sind, die mithelfen

kann, dass die Situation sich bessert. Sind Arbeitsbeziehungen erst zerrüttet, fehlt den Beteiligten oft der Glaube daran, dass es jemals besser werden könnte. Es braucht dann den Impuls von außen, um sich aufzumachen, die angeschlagenen Arbeitsbeziehungen zu verbessern. Sie haben die Autorität wie die Autorisierung, diesen Impuls zu setzen. Und es ist klasse und zum Guten Ihrer Hochschule, dass Sie beides annehmen.

Dr. Ute Symanski ist Coach und Hochschulberaterin in Köln und arbeitet mit Leitungspersönlichkeiten im Wissenschaftssystem. Sie schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Kontakt: www.hochschulcoaching.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an wissendreier@zeit.de, twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns **in diesem Kontaktformular** anonym Ihre Frage!