

UNTER 4 AUGEN

Ich teile mit einer Kollegin die Sekretariatskraft. Der Führungsstil der Professorin ist autoritär. Oft sagte mir die Sekretariatskraft, dass sie darunter leide. Nun meldet sie sich auffallend oft krank. Soll ich mit der Kollegin reden und sie als schlechte Führungskraft kritisieren? Das fragt ein Professor

Coachin Ute Symanski antwortet: Zunächst möchte ich zwei für alles Weitere nützliche Dinge feststellen: Erstens nehmen Sie Ihre Führungsrolle an und ernst – das ist klasse. Zweitens haben Sie eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zur Sekretariatskraft – das ist eine gute Basis. Nun zu Ihren Fragen. Erstens: Ja! Reden Sie unbedingt mit der Kollegin. Und zweitens: Nein, sagen Sie ihr nicht, dass sie in Ihren Augen eine schlechte Führungskraft ist. Das wäre eine recht allgemeine Kritik, auf die sie gekränkt oder abwehrend reagieren könnte. Jedoch sprechen Sie unbedingt mit ihr über Ihrer beider Führungshandeln.

Es ist eine der Besonderheiten im Wissenschaftssystem, dass eine Person diverse Führungskräfte haben kann – weil ihre Stelle aus verschiedenen Projekten oder Töpfen bezahlt wird oder weil, wie in Ihrem Fall, einer Professur nur ein Anteil an einer Sekretariatsstelle zugesprochen wurde. Diese Situation ist für diejenigen, die führen, sicher misslich, weil personelle Ressourcen geteilt werden müssen. Für diejenigen, die von gleich mehreren Personen geführt werden, ist das aber oft richtig anstrengend. Denn es gilt, sich auf verschiedene Erwartungen, Temperamente und Vorlieben der Vorgesetzten einzustellen, und Absprachen müssen immer mit gleich mehreren Führungskräften getroffen werden. Damit geteilte Führung gut gelingt, bedarf es des Bewusstseins für die potenzielle Schwierigkeit der Situation, allseitiger Fehlertoleranz und solider Absprachen aller Beteiligten.

Sie könnten diese herausfordernde Ausgangslage zum offiziellen Anlass nehmen, das Gespräch mit der Kollegin zu führen. Im Rahmen des Gesprächs könnten Sie Ihren Eindruck schildern, dass die Sekretariatskraft mit der Art, wie es aktuell läuft, Probleme hat. Die sich häufenden Krankmeldungen könnten als Anhaltspunkt dafür gelten. Überlegen Sie als Vorbereitung auf das Gespräch, was Sie am liebsten als Standards für Sie beide als Führungsduo vereinbaren würden. Dies könnte eine wertschätzende Kommunikation sein, eine konstruktive Fehlerkultur, umfassende Delegation von Aufgaben, Freiraum für eigenverantwortliches Handeln, gegenseitige Feedbackgespräche – oder was auch immer Ihnen persönlich wichtig ist. Schlagen Sie zudem vor, dass Sie sich künftig zu einem Jour fixe zu dritt treffen, ideal wäre einmal die Woche, um die anstehenden Aufgaben zu planen und aufeinander abzustimmen. Im Rahmen dieser Treffen können Sie zum einen als Role Model für den aus Ihrer Sicht angemessenen Umgang mit der Sekretariatskraft agieren. Zudem erleben Sie die Kollegin in diesen Treffen aus erster Hand als Führungskraft und könnten ihr etwaiges autoritäres Gebaren aus eigenem Erleben spiegeln – in einem Gespräch unter vier Augen.

Nutzen Sie Ihre vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zur Sekretariatskraft, um ihr den Rücken zu stärken und sie zu ermutigen, dass sie ihrerseits die Arbeitsbeziehung zu der Kollegin aktiv gestaltet. Ermutigen Sie sie, ihr rückzumelden, was sie sich konkret anders, mehr oder weniger wünscht. Die Ausgestaltung können Sie den beiden nicht abnehmen. Aber Sie können dazu beitragen, ein Klima zu schaffen, in dem die konstruktive Gestaltung der Zusammenarbeit gut gelingt. //



Foto: privat

DR. UTE SYMANSKI

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

www.coachingnetz-wissenschaft.de
www.hochschulcoaching.de
