

DIE ZEIT

WISSEN³

Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



„Eine (unkündbare) Mitarbeiterin in meinem neuen Team hat so eine unmögliche Art, auf E-Mails und auf Fragen zu reagieren.

Sie schreibt ganz schön schnodderig und guckt oft ziemlich genervt, wenn ich sie was frage, da gehe ich dann innerlich an die Decke, fühle mich angegriffen und in Frage gestellt.

*An sich macht sie ja gute Arbeit. Was soll ich tun?“
fragt eine Professorin.*

Liebe Ratsuchende,

unkündbare Positionen finden sich zumeist in der Verwaltung, in den Sekretariaten oder im technischen Bereich, z. B. beim Laborpersonal – also in Schlüsselfunktionen für den reibungslosen, effektiven und angenehmen Ablauf der Arbeit. An dieser Stelle jemanden zu haben, mit dem die Kommunikation keinen Spaß macht, ist hinderlich und belastend. Was also tun?

Zuallererst Obacht – was bei Ihnen „schnodderig“ und „genervt“ ankommt, muss nicht so gemeint sein: Die berühmte Differenz zwischen Senderin und Empfängerin... Ermitteln Sie

daher zunächst, ob vor allem Sie selbst die Kommunikation so erleben, oder ob es anderen mit dieser Kollegin auch so geht.

- Falls nur Sie selbst: Anscheinend bespielt die Kollegin ohne besondere Absicht Ihre ganz persönlichen „neuralgischen Punkte.“ Versuchen Sie zu identifizieren, wo genau diese liegen. Erinnert sie Sie an jemanden (z. B. eine schreckliche Lehrerin) oder verhält sie sich auf eine Weise, auf die Sie womöglich selber manchmal Lust hätten – es sich aber aus guten Gründen nicht erlauben? Sind es bestimmte Stichwörter, Gesten, Blicke oder Formulierungen, auf die Sie schlicht allergisch sind? Wählen Sie einen ruhigen Moment, in dem Sie sich selber „gut geerdet“ fühlen und klären Sie die Mitarbeiterin darüber auf, wie verheerend ihre Kommunikation – wohl eher unbeabsichtigt – bei Ihnen ankommt. Holen Sie sich von ihr die Erlaubnis ab, schnodderig Geschriebenes zurückzumelden, oder vereinbaren Sie, dass Sie nachfragen dürfen („Sind Sie gerade genervt von meiner Frage?“), oder beauftragen Sie sie, speziell mit Ihnen etwas kompatibler zu kommunizieren.
- Falls etliche unter ihr leiden: Autsch, wie unschön. Aber wer – außer Ihnen, ihre neue Vorgesetzte – hätte nun die Aufgabe, das Problem anzugehen? Machen Sie ihr (ebenfalls im ruhigen Moment, aber unter ganz anderen Vorzeichen) klar, dass diese Art der Kommunikation nicht in Ihr Verständnis von kollegialem Miteinander passt. Es kann möglich sein, dass Sie mit Samthandschuhen vorgehen müssen, um sie nicht zu kränken. Vielleicht gibt es persönliche Hintergründe oder unschöne Vorerfahrungen mit Vorgesetzten. Der Mitarbeiterin ist eventuell gar nicht bewusst, was sie da so von sich gibt. Möglicherweise braucht es aber auch ein robustes Feedback (klar, konkret, zeitnah – und unbedingt persönlich, kein „E-Mail-Ping-Pong“) mit unmissverständlichen Ansagen, dass Sie es sich anders wünschen und dies auch verlangen dürfen. Probieren Sie zunächst ersteres, dann letzteres: Vom Sanften zum Hartnäckigeren.
- Geben Sie sich und der Kommunikation zwischen Ihnen eine Frist, vielleicht ein halbes Jahr. Investieren Sie in dieser Zeit etwas in die Veränderung. Sollte sich rein gar nichts bewegen, wäre es vielleicht Zeit für ein eingehendes Personalgespräch, für die Einschaltung Dritter (z. B. eine Clearingstelle Ihrer Institution für Konflikte), für klare Erwartungen und von Ihnen definierte Ziele („Ich erwarte, ... bis dann und dann ...!“) und für Unterstützungsangebote (z. B. ein Coaching oder einen Kommunikationsworkshop – wenn die Mitarbeiterin sich darauf einlässt). Und nur wirklich notfalls: Suche nach einer anderen Position für die Mitarbeiterin.

- Falls und sobald sich jedoch etwas zu verändern beginnt – loben Sie Fortschritte. Nicht auf zynische Art („Oh, Sie gucken heute ja gar nicht genervt – sind Sie vielleicht krank?“), sondern freundlich-zugewandt („Ich sehe, dass Sie am Ton Ihrer Mails arbeiten. Das finde ich aufrichtig gut! So kommen wir zusammen!“). Tun Sie es auf die Weise und mit genau der Haltung, die Sie sich in der Kommunikation generell erhoffen. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und zeigen Sie der Kollegin, dass offene, herzliche, respektvolle Kommunikation genau so wirksam ist wie das, was bislang war. Sogar besser. Und dass sich die gemeinsame Investition in die Veränderung lohnt. Denn: Wie es in den Wald hineinschallt, so schallt es auch heraus. Früher oder später.

Ich drücke Ihnen die Daumen, dass Sie etwas in Bewegung setzen können. Das ist gut investierte Mühe. Fangen Sie am besten sofort an. Am Ende profitieren alle davon. Auch und gerade die Mitarbeiterin, die nun unter Ihrer Führung steht. Führen Sie sie!

Dr. Boris Schmidt, Berlin und Parchim, arbeitet seit 2001 als Coach, Trainer und Psychotherapeut mit den Schwerpunkten Hochschule und öffentlicher Dienst. Er schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als „Dr. acad. Sommer“. Kontakt: www.thema31.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de.

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