

UNTER 4 AUGEN

Bei meiner Berufung wurde meinem Lehrstuhl eine Sekretärin zugeordnet, mit der die Zusammenarbeit schwierig ist. Sie arbeitet nicht eigenständig und beherrscht den Umgang mit wichtigen Systemen wie E-Learning-Plattform und SAP nicht. Zudem schiebt sie Aufgaben ab. Was kann ich tun?

Coach Margarete Hubrath antwortet: Mit Ihrer Frage beschreiben Sie eine Konstellation, die nicht einmal selten ist. An vielen Hochschulen gibt es unglückliche Karrieren von Sekretariatskräften, die bei jeder Neuberufung versetzt werden. Das ist für alle Beteiligten oft sehr belastend. Nun sind Sie nicht für den vermutlich schon länger stattfindenden Kompetenz- und Motivationsschwund bei der Mitarbeiterin verantwortlich. Und sollte sie bereits innerlich gekündigt haben, läge eine positive Veränderung in der Zusammenarbeit möglicherweise auch außerhalb Ihres Einflussbereiches. Das heißt jedoch nicht, dass Sie jetzt nur noch die nächste Berufung an Ihrer Fakultät abwarten können, um die Mitarbeiterin Ihrerseits loszuwerden. Vielmehr sind Sie in Ihrer Rolle und Verantwortung als Führungskraft gefordert, und zwar gleichermaßen mit Blick auf Ihre Sekretärin als auch auf die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In der Zusammenarbeit mit Ihrer Sekretärin wären Verbesserungen in zwei Bereichen anzustreben: mittel- und längerfristig ist für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben ein gezielter Kompetenzerwerb erforderlich, der allerdings nur mit entsprechender Motivation seitens der Mitarbeiterin realisierbar ist. Ein erster Ansatzpunkt wäre demnach die Verbesserung der Arbeitsbeziehung. Das bedeutet auch, die Sekretärin nicht vordergründig als unfähige oder schwierige Person wahrzunehmen und implizit abzuwerten, sondern die Vorgeschichte mit vermutlich einer langen Folge von Kränkungen ernst zu nehmen – sicher hat auch diese Mitarbeiterin ihre Aufgaben früher einmal kompetent und motiviert erledigt. Persönliche Ansprache und Beachtung wirken oft Wunder; sprechen Sie mit Ihrer Sekretärin und finden Sie heraus, was sie motiviert. Häufig ist die intrinsische Motivationslage bei Verwaltungsangestellten eine völlig andere als im wissenschaftlichen Bereich. Was bedeutet Erfolg in der Arbeit für sie? Welche Aufgaben erledigt sie gerne? Wie versteht sie ihre Rolle und Funktion an der Professur? Ist sie an Entwicklungsmöglichkeiten interessiert? Manchmal stellt sich bei solchen Gesprächen überraschenderweise heraus, dass die Sekretariatskraft sich in der Vergangenheit tendenziell unterfordert fühlte. Hier können klar definierte und bewältigbare Herausforderungen kombiniert mit regelmäßigem Feedback dazu beitragen, dass die Mitarbeiterin wieder Engagement für ihre Arbeit entwickelt.

Zugleich sollten Sie die Auswirkungen der aktuellen Situation auf die Dynamik in Ihrem Team nicht unterschätzen. Wenn Sie die Dinge einfach laufen lassen, erzeugt dies ein Leitungsvakuum, in dem Verantwortlichkeiten ständig neu verhandelt werden müssen, was enormen Stress erzeugen kann. Hier ist es wichtig, dass Sie klare Strukturen in Ihrem Team entwickeln: Wer ist für welche Aufgabenbereiche zuständig und wer darf wem Aufgaben übertragen? Was kann in welchen Bereichen jeweils eigenständig entschieden werden, und wann wären Sie einzubeziehen? Solch eine Klärung von Strukturen und Rahmenbedingungen trägt maßgeblich zu einer produktiven Zusammenarbeit am Lehrstuhl bei.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!



Foto: privat

DR. MARGARETE HUBRATH

ist seit 2001 als Wissenschaftsberaterin, Trainerin und Coach tätig. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

www.uni-support.de

www.coachingnetz-wissenschaft.de
