

# UNTER 4 AUGEN

*Als Professor habe ich einen mittelmäßigen Mitarbeiter über Jahre nie kritisiert, sondern stets motiviert, unterstützt und weiter beschäftigt. Endlich hat er seine Dissertation abgegeben, die ich wohlwollend mit gut bewertet habe. Anstatt dankbar zu sein, macht er mir nun in jeder Hinsicht die Hölle heiß. Was tun?*

**Coachin Edda Wilde antwortet:** Es ist sehr gut nachvollziehbar, dass Sie diese Situation kränkt, verärgert oder ratlos macht. Wenn Sie davon ausgehen, jemanden über Jahre sehr gut unterstützt zu haben, scheint die Reaktionsweise Ihres Mitarbeiters tatsächlich nicht nachvollziehbar und undankbar zu sein. Sie würden aber staunen, wie häufig diese Situation eintritt. Mitarbeitende, die viel Förderung erfahren haben und mit ihrer Dissertationsnote unzufrieden sind, beklagen oft nicht nur die Note, sondern machen darüber hinaus verschiedenste, teils bösartige Vorwürfe die ganze Zusammenarbeit betreffend.

In diesem Sinne: Was tun? Auch wenn es nicht leicht ist, würde ich an Ihrer Stelle versuchen zu verstehen, warum Ihnen Ihr Gegenüber jetzt die Hölle heiß macht. Der Grund, der auf der Hand liegt – die Note – ist natürlich der Auslöser, aber dahinter steht vermutlich etwas anderes. Sie schreiben, dass Sie Ihren Mitarbeiter nie kritisiert haben. Insofern könnte das heißen, dass Sie ihm nicht oder nicht ausreichend oft oder klar genug zu verstehen gegeben haben, dass Sie seine wissenschaftliche Arbeit für nicht sonderlich gut erachten oder dass er nach Ihren Maßstäben zu lange promoviert. Viele Professorinnen und Professoren scheuen diese Gespräche, auch in der Befürchtung, damit Mitarbeitende zu demotivieren. Und sie vermeiden harte Konsequenzen wie zum Beispiel, dass sie Mitarbeitende, die sie unzufrieden machen, eben nicht vertraglich verlängern. Allerdings führen diese Vorgehensweisen zu einem verzerrten Selbstbild der Mitarbeitenden. So kann es sein, dass auch Ihr Mitarbeiter davon ausgeht, immer genau das geleistet zu haben, was von ihm verlangt wird. Und das sowohl in seiner Rolle als Mitarbeiter als auch als Doktorand. Er hält sich vielleicht für insgesamt sehr gut und sieht das darin bestätigt, dass Sie ihn über Jahre gefördert und weiter beschäftigt haben. In einem solchen Fall empfindet er nun die nur gute und nicht sehr gute Bewertung als eine Art Verrat oder Vertrauensbruch, so wie Sie aktuell sein Verhalten als Undankbarkeit erleben.

Ich denke, Ihre Reaktion braucht zwei Stoßrichtungen: Zum einen geht es darum, sachlich und noch einmal vertiefend zu erläutern, inwiefern die Note, die ja zwei Gutachtende festgestellt haben, gerechtfertigt ist. Zum anderen halte ich es für wichtig, ein klärendes Gespräch über Ihre Arbeitsbeziehung der letzten Jahre zu führen und ein ehrliches und differenziertes Feedback nachzuholen. Räumen Sie ein, dass Sie es versäumt haben, ausreichend kritisches Feedback zu geben und dass Sie daher seine Enttäuschung erst einmal verstehen können. Verdeutlichen Sie weiterhin, womit Sie zufrieden waren und womit weniger. Führen Sie gegebenenfalls zudem ein offenes Karrieregespräch für seine Zukunft. Vielleicht finden Sie darüber wieder zueinander. Falls dies nichts nützt und der Mitarbeiter beginnt, beispielsweise mithilfe verschiedener Stellen an der Universität gegen Sie vorzugehen, bleiben Sie ruhig. Begründen Sie Ihre Benotung sachlich, liefern Sie Gegendarstellungen zu anklagenden Aussagen Ihres Mitarbeiters. Verdeutlichen Sie, dass dies der erste Fall dieser Art ist, und bitten Sie die Stellen, die Sie prüfen sollen, Ihre Perspektive einzunehmen und lösungsorientiert vorzugehen. //



Foto: Elke Dörfl

## EDDA WILDE

ist freiberufliche Coachin, Supervisorin und Trainerin in Berlin. Ihr Schwerpunkt liegt beim Einzelcoaching rund um die Themen Führung und Karriere. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist.

<https://polyfon-coaching.de>  
[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)