# UNTER 4 AUGEN

*In meinem Team arbeitet eine richtig gute Postdoc. Sie wirkt zunehmend frustriert und deutete an, dass sie als Mittelbauvertreterin ihre Themen oder Anträge in Gremien kaum durchsetzen kann. Ich habe die Sorge, dass sich – konträr zu meiner internationalen Reputation –mein eher schlechtes internes Standing hier auswirken könnte. Wie kann ich sie unterstützen und zugleich ihr Gremienengagement stärken? – fragt eine Professorin | Coachin Monika Klinkhammer antwortet*



Foto: Tanja Fügener/Fotostudio GmbH

**DR. MONIKA KLINKHAMMER**

berät als Coach, Lehrcoach, Supervisorin, Gestalttherapeutin und Trainerin seit über 25 Jahren Professor:innen und Wissenschaftler:innen u. a. zu den Themen Führung, Konfliktmanagement, Karriere und berufliche Identität. Sie ist Mitglied im Coachingnetz-Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

*www.monikaklinkhammer.de*
*www.coachingnetz-wissenschaft.de*

Ich kann Ihre Sorge gut nachvollziehen. Das Muster „international anerkannt, im eigenen Haus verkannt oder gar verbrannt!“ höre ich öfter. Es scheint bedauerlicherweise weit verbreitet zu sein. Die Hintergründe reichen von zu wenig Engagement in kollegiale Beziehungen und informelle Netzwerke, fehlende Mitwirkung in der Hochschule bis hin zu schlichtem Neid anderer auf die fachliche Reputation und den internationalen Erfolg.

Machen Sie vor einem ersten Gespräch mit Ihrer Postdoc einen Realitätscheck zur Berechtigung Ihrer Sorge. Bitten Sie etwa Ihnen vertraute Kolleg:innen in den entsprechenden Gremien informell um deren ehrliche Einschätzung. Und überlegen Sie, ob und gegebenenfalls wie Sie Ihr eigenes fachbereichs- und hochschulinternes Standing verbessern können – nicht nur, wenn das Gremienengagement Ihrer Postdoc für das Arbeitsfeld Ihrer Professur zentral ist.

Differenzieren Sie anschließend: Welche Aktien haben Sie in der Gremienarbeit Ihrer Postdoc? Betrifft dies Ihre Rolle als Vorgesetzte/Chefin oder mehr als mentorierende Professorin, die die Karriere Ihrer Postdoc besonders fördern möchte? Oder anders formuliert: Handelt Ihre Postdoc explizit in Ihrem Auftrag oder engagiert sie sich eigenständig mit eigenen Themen? Gremienengagement als Dienstpflicht fordert von Ihnen andere Maßnahmen als ein eigenständiges Engagement Ihrer Postdoc. Im ersten Fall könnten Sie auf der Basis Ihrer Arbeitsziele und Ihres Erfahrungswissens über Gremienarbeit mit ihr langfristige und konkrete Ziele und Strategien für das entsprechende Gremium erarbeiten und mit ihr besprechen, welche Art von Unterstützung Ihre Postdoc von Ihnen braucht. Ich sehe Sie hier als Vorgesetzte in der Pflicht, die Andeutungen Ihrer Mitarbeiterin ernst zu nehmen, zu klären und zutreffendenfalls auch zu handeln. Vielleicht können Sie im Hintergrund und informell mitwirken oder in bestimmten Situationen selbst mit Ihrem Status als Professorin präsent sein? Dies dürfte zum einen Ihr internes Standing verändern, zum anderen Ihre in Ihrem Auftrag handelnde Postdoc stärken und verdeutlichen, dass Sie Themenstellung und Gremium Bedeutung beimessen.

Engagiert sie sich eigenständig – vielleicht sogar zu Themen, mit denen Sie nichts am Hut haben – könnten Sie diese dennoch als Mentorin fördern. Teilen Sie Ihre Erfahrungen, stehen Sie ihr als Sparringspartnerin zur Verfügung. Warum hat sie das Gremium gewählt? Ist ihre Motivation hochschulpolitisch, statusspezifisch oder eher Fach- und Karriere strategisch ausgerichtet? Wie viel Zeit und welche Art von