

# UNTER 4 AUGEN

*In der Pandemie habe ich kein Gespür dafür, wie meine Promovierenden vorankommen. Ich schwanke zwischen Mikromanagement und dem Gedanken, dass sie sich schon melden werden, wenn sie etwas brauchen. Denn ich bin eh schon am Anschlag. Was tun, fragt eine Professorin*

**Coach Neela Enke antwortet:** Betreuung und Führung einer virtuellen Arbeitsgruppe sind keine Leichtigkeit. Gewohnte Führungskonzepte, Kommunikationswege und Interaktionen stoßen an ihre Grenzen. Es gibt neue Herausforderungen, aber auch gute Lösungen.

Sie benennen zwei wichtige Punkte beim mobilen Arbeiten: Kontrolle und Ansprechbarkeit, die eng miteinander zusammenhängen. Sitzen Sie in Ihrem Büro im Institut, die Promovierenden nebenan, bekommen Sie ungefähr mit, womit diese beschäftigt sind. Arbeiten alle mobil, fehlt dieser Eindruck. Dazu kommt, dass wir an eine Präsenzkultur gewöhnt sind, in der Anwesenheit oft als aktives Arbeiten interpretiert wird.

Um im Auge zu behalten, wo Ihre Promovierenden stehen, können Sie eine Mischung zwischen regelmäßigen und stichwortartigen Kurzberichten per E-Mail und Online-Meetings in der Gruppe oder Eins-zu-eins wählen. Die Promovierenden profitieren davon, da so Struktur und Ansprache an den Arbeitsplatz zu Hause gebracht werden.

Manche Promovierende haben umgekehrt Angst, bei einem kurzen Spaziergang in der Mittagspause nicht unmittelbar auf E-Mails der Betreuenden reagieren zu können und dass ihnen dies als Abwesenheit oder sogar Faulheit ausgelegt werden könnte. Es gibt also beidseitige Unsicherheiten darüber, wie oft und wann ein Kontakt per E-Mail, Telefon oder Videokonferenz angemessen, sinnvoll und leistbar ist. Wobei könnte ich stören? Wie schnell kann ich eine Antwort auf eine E-Mail erwarten? Für welche Fragen lohnt es, zum Telefonhörer zu greifen? Für all diese Aspekte hilft es, wenn Sie klare und transparente Absprachen darüber treffen, welche Erwartungen Sie und die Mitglieder Ihrer Arbeitsgruppe zu Ansprechbarkeit und Reaktionszeit haben. Schauen Sie einerseits darauf, was es für einen guten Arbeitsfortgang braucht, beziehen Sie aber auch die Lebensrealitäten Ihrer Mitarbeitenden und Ihre eigenen Ressourcen mit ein. In vielen Arbeitsgruppen gibt es ein Spannungsfeld zwischen Personen, die Homeschooling oder Kinderbetreuung leisten müssen, und solchen, die von Einsamkeit betroffen sind. Nach einem Jahr Pandemie bietet sich jetzt die gute Gelegenheit, gemeinsam Bilanz zu ziehen: Was hat bisher gut funktioniert? Was muss verändert werden?

In diesem Jahr mobiler Arbeit haben viele Menschen neue Kompetenzen entwickelt, zum Beispiel im Bereich Digitalisierung, Selbstorganisation, Flexibilität. Daher noch zwei kleine Tipps zum Schluss: Die Etablierung eines Instant-Messaging-Systems wie Slack in Ihrer Arbeitsgruppe kann zur raschen Klärung kurzer Zwischenfragen sehr hilfreich sein, sofern es auch dazu transparente und verbindliche Absprachen bezüglich der Erreichbarkeit gibt. Regen Sie die Promovierenden an, selbstverantwortlich Struktur und Verbundenheit zu organisieren, zum Beispiel durch einen Jour fixe (wöchentlich/alle 14 Tage) – eventuell auch gemeinsam mit Promovierenden aus befreundeten Arbeitsgruppen –, um Themen zu diskutieren und sich gegenseitig zu unterstützen. //



Foto: privat

## DR. NEELA ENKE

ist Coach, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich aus Berlin. Zu ihren Schwerpunkten gehören Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

**Literatur:** Boos, Margarete/Hardwig, Thomas/Riethmüller, Martin (2016). Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Praxis der Personalpsychologie. Hogrefe, Göttingen.

[www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de)

[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)