

#

DIE ZEIT

WISSEN³

Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community

#



Dr. acad. Sommer

#



„Ich leite ein Team an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration. Von beiden Seiten ist es schwierig, aber besonders aus der Forschungsecke kommt nicht nur wenig Zuarbeit, sondern manchmal auch echter Gegenwind, die Leute mit dem 'bürokratischen Unsinn' in Ruhe zu lassen – dabei arbeiten wir doch eigentlich für und nicht gegen die Wissenschaft. Machen wir etwas falsch? Wie kann ich mein Team vor solchen Anfeindungen schützen?“ fragt eine Wissenschaftsmanagerin.

Liebe Fragestellerin,

Sie teilen Ihr Schicksal mit etlichen „neuen“ Berufen in Wissenschaft und Forschung, etwa in den Bereichen Evaluation, Marketing, Transfer, Qualitätsmanagement, Controlling und einigen mehr. Und Sie sagen es völlig richtig – Sie arbeiten nicht gegen die Wissenschaft, sondern für diese. Wenn auch nicht zwingend auf die gewohnte Weise.

Und das fühlt sich für Ihre „Kundschaft“ oft ganz eigenartig an. Etwa, weil der Sinn Ihrer Arbeit sich eben nicht von jeher erschließt, oder weil es – zumindest eine Zeitlang – auch tatsächlich ohne Sie gehen würde, oder weil Sie nicht nur Gutes und Bewährtes, sondern

#

auch Umdenken und Mehrarbeit bringen. Sie stehen stellvertretend für einen Wandel der traditionellen Logik der Wissenschaft. Das kommt nicht immer gut an. Hier ein paar Ideen:

- Stärken Sie Ihr Team darin, mit Gegenwind und manchmal Abwertung umzugehen. Trimmen Sie sie darauf, auch die kleinen Erfolge zu sehen und anzuerkennen. Würdigen Sie sowohl individuelle Beiträge als auch die Teamleistung, und holen Sie sich Rückenwind und Bekenntnisse „von oben“ – aus der Leitungsebene. Das tut gut.
- Verzichten Sie darauf, in Feindbildern und Stereotypen zu denken. Die Vorbehalte gehen nicht gegen Sie als Personen, sondern gegen die (impliziten, oft missverstandenen) Botschaften und (zusätzlichen, Zeit kostenden) Anforderungen, für die Ihr Bereich steht.
- Setzen Sie auf eine Mischung aus Überzeugen, Predigen, Locken, Verführen und „auf den Geist gehen.“ Verzichten Sie auf Vorwürfe, Anklagen, Moralisierungen, Drohungen und sonstige „dunkle Magie.“ Diese bringt, wenn überhaupt, dann nur kurze Erfolge.
- Behandeln Sie alle (außer die wahrhaft Unerträglichen – diese wenn möglich ignorieren), als ob sie Ihrer Sache „eigentlich“ aufgeschlossen gegenüber stehen und nur etwas Hilfestellung brauchen, um dies zeigen zu können. Machen Sie es ihnen leicht, in Ihrem Sinne zu handeln, und bringen Sie den Einwänden echtes Interesse entgegen – ja, es gibt Wichtigeres und ja, alle haben wenig Zeit. Und warum ist Ihr Thema trotzdem „wichtig genug“, und wie könnte es auch „mit wenig Zeitaufwand“ bedient werden? Nicht selten steckt Wahres, Bedenkenswertes in der Kritik – hören Sie also zu.
- Vernetzen Sie sich und Ihr Team mit anderen Menschen in ähnlicher Position und tauschen Sie Erfahrungen und Erfolgsrezepte aus. Helfen Sie einander, Ideen zu sammeln und Erfolge wie Misserfolge zu erkennen und zu verstehen.
- Denken Sie in Äonen, auch wenn Ihr Projekt und Ihre Förderung in Etappen von wenigen Jahre vorstatten geht. Tun Sie so, als ob Ihr „Geschäft“ erst in 100 Jahren wirklich laufen soll, sodass Sie aktuell nur ganz kleine erste Schritte erreichen müssen.

Sie und Ihr Team bringen mit Ihrer Arbeit Innovation in den Betrieb, und das kostet Geduld, Liebe und allerlei Toleranz für Rückschläge. Solange Sie die Überzeugung in sich tragen, dass die Aufgabe, für die Sie stehen, einen Sinn hat – für Ihre Institution, für die Wissenschaft, für die Gesellschaft – solange können Sie auch glaubhaft dafür werben, nach und nach auch die Zögerlichen mitreißen und Flauten wie Gegenwinde überstehen. Also sorgen Sie dafür, dass der Sinn für Sie und für Ihr Team frisch und knackig bleibt.

Dr. Boris Schmidt, Berlin, arbeitet seit 2001 als Coach, Berater und Mediator 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!

#