

DIE ZEIT WISSEN³

Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



*Liebe Frau Dr. acad. Sommer,
an unserer Hochschule sind Einsparungen notwendig. Das bedeutet, dass vakante Stellen zunächst nicht neu besetzt werden dürfen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen, die Termindichte und der Druck nehmen zu. Die Stimmung im Team ist schlecht, der Krankenstand steigt. Was kann ich als Abteilungsleiterin tun, um die Mitarbeitenden trotz der schwierigen Bedingungen zu motivieren und gleichzeitig die Vorgaben und Ziele des Präsidiums zu unterstützen?“
fragt eine Führungskraft aus der Hochschulverwaltung.*

Liebe Frau X

die Situation, die Sie beschreiben, erleben derzeit viele Führungskräfte an Hochschulen: Die Anforderungen steigen, es fehlen Ressourcen. Mitarbeitende sind erschöpft, die Stimmung verschlechtert sich, der Krankenstand steigt. Gleichzeitig sollen die Ziele des Präsidiums weiterhin erreicht werden. Dabei brauchen Teams nach angekündigten Kürzungen zunächst Zeit, die Veränderungen emotional zu verarbeiten, bevor tragfähige neue Prioritäten entstehen können. Gerade in solchen Situationen geraten Führungskräfte leicht in eine innere Zwickmühle. Sie sehen sich mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert und versuchen, beidem gerecht zu werden: das Team entlasten und motivieren – und zugleich steigende Anforderungen trotz Einsparungen erfüllen. Dieses Dilemma kann selbst zu einem erheblichen inneren Stressor werden, besonders bei Menschen mit hohem Verantwortungsgefühl.

Als ersten Schritt empfehle ich Ihnen deshalb, sich diesen Zielkonflikt bewusst zu machen und die Grenzen Ihrer eigenen Verantwortung zu klären. Wofür sind Sie tatsächlich verantwortlich? Was können Sie beeinflussen – und wo liegen Grenzen Ihrer Einflussmöglichkeiten?

Nicht jedes Problem lässt sich durch noch mehr Einsatz lösen. Manchmal braucht es Klarheit über Grenzen und Prioritäten. Eine wichtige Führungsaufgabe besteht deshalb darin, gegenüber dem Präsidium klar, sachlich und lösungsorientiert zurückzumelden, was unter den aktuellen Bedingungen realistisch umsetzbar ist – und wo angesichts steigender Belastung und Krankenstände Priorisierung notwendig wird.

Zusätzlich können Sie im Team kleine, aber wichtige Bedingungen für gesundes Arbeiten fördern: Binden Sie das Team ein, wenn es darum geht, Prioritäten zu entwickeln oder Prozesse zu verschlanken, kommunizieren Sie transparent, wertschätzen Sie das Engagement Ihrer Mitarbeitenden, fördern Sie einen respektvollen Umgang mit Belastungsgrenzen – und benennen Sie die aktuelle Belastungssituation klar, ohne sie zu beschönigen.

Bitte vergessen Sie nicht: Unter widersprüchlichen Bedingungen ist es kein persönliches Versagen, wenn nicht alle Anforderungen vollständig erfüllt werden können. Vermutlich ist genau dieser Gedanke auch für Ihre Mitarbeitenden entlastend.

Viel Klarheit und Erfolg!

Claudia Eilles-Matthiessen

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen ist Diplom-Psychologin, Autorin, Konflikt- und Businesscoach sowie psychologische Mediatorin (BDP). Sie berät Hochschulen, wissenschaftliche Einrichtungen und Unternehmen und schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Kontakt: www.plan-c-frankfurt.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de