

DIE  ZEIT
WISSEN³
Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



*Liebe Frau Dr. acad. Sommer,
ich leite als Postdoc eine kleine Forschungsgruppe. Meine Arbeit ist gerade für einen Forschungspreis vorgeschlagen worden und ich bin in zwei Berufungsverfahren listenplatziert. Nun fragt meine Uni, ob ich in einem SFB in der nächsten Antragsphase mitwirken kann. Auch die von mir betreuten Promovend:innen und Student:innen beanspruchen viel Zeit, ebenso die Gremien, in denen ich aktiv bin. Wie kann ich mich abgrenzen, ohne andere zu enttäuschen?*

Liebe:r X,

Ihre Erfolge beeindrucken. Wie wunderbar, dass Ihre Leistungen Anerkennung finden und auch weitere Kooperationspartner:innen anlocken. Ihren Kernaufgaben in Forschung, Lehre, Gremien, Betreuung, Führung und dem eigenen Karrieremanagement müssen Sie Zeit widmen. Dabei neue, anspruchsvolle Aufgaben mit den bereits bestehenden Arbeitsfeldern und Berufsrollen in Einklang zu bringen, ist nicht einfach. Wenn jedoch alles zeitgleich wichtig und dringend wird und smartes Zeitmanagement an Grenzen stößt, bedarf es mehr als Priorisieren oder Synergien herstellen.

Ihre Haltung, Menschen nicht enttäuschen zu wollen, ist sympathisch. Können Sie dies wirklich auf Dauer? Sie werden eigene Grenzen akzeptieren und Anderen Grenzen setzen (müssen). Wie wäre es, wenn Sie dieses „Enttäuschen müssen“ nicht als Problem, sondern „Enttäuschen wollen“ als Lösungsansatz betrachten?

Enttäuschen ist immanent im Leadership, auch um die Rollenvielfalt und -ambivalenzen sowie den alltäglichen Overload gerade in der Berufungsphase zu managen. Nur Mut!

Wenn Sie sich auf Berufungsverhandlungen oder weitere Hearings vorbereiten und zudem im SFB mitwirken wollen, können Sie beispielsweise nicht parallel im gewohnten Umfang Betreuungsaufgaben wahrnehmen. Erlauben Sie sich, Erwartungen der Promovierenden diesmal zu „enttäuschen“, etwa Termine zu verschieben. Die emotionale Reaktion Ihres Gegenübers haben Sie dabei nicht in der Hand, wohl aber, wie Sie enttäuschen, ob, wie und wann Sie Grenzsetzungen kommunizieren und Ambivalenzen etwa im Priorisieren aushalten. Vermitteln Sie, dass die Menschen und Bereiche, die von Ihnen etwas erwarten und die vorübergehend warten müssen oder aktuell überhaupt keine oder wenig Aufmerksamkeit erhalten, dadurch nicht dauerhaft „abgeschrieben“ sind. Das Ganze erfordert von Ihnen Vertrauen in Arbeitsbeziehungen, im Einzelfall, vielleicht auch Arbeitsbeziehungen zu riskieren. Verdeutlichen Sie, nicht Allzeit und nicht stets mit der gleichen Intensität und Qualität zur Verfügung zu stehen. Enttäuschen Sie bewusst und mit der Haltung, dabei immer wieder ein „inneres“ Enttäuschungsgleichgewicht herzustellen.

Im Coaching bringe ich das Bild des Jonglierens ein: Mit zunehmendem Erfolg und Status sind immer mehr Bälle in der Luft zu halten. Also lernen Sie zu jonglieren!

In dichten Arbeitsphasen werden z. B. einzelne Bälle gewichtiger, verlangen mehr Aufmerksamkeit und Konzentration. Schenken Sie also mal dem einen, mal dem anderen Ball Ihre Aufmerksamkeit, halten Sie andere Bälle nur noch im Spiel und nehmen einen oder mehrere Bälle (vorübergehend) aus dem Spiel. Nehmen Sie sich Momente, in denen Sie innehalten und überlegen, welche Bälle Sie aufnehmen (müssen), wie viele Bälle noch im Spiel und wie gewichtig diese gerade sind. Vermitteln Sie Ihrem Gegenüber ggf., dass nichts dauerhaft fallen gelassen wird und halten Sie diese „Zusage“ ein oder kommunizieren Sie im Falle eines verzögerten (Re)Agierens den Grund.

Die Orientierung bietende Haltung des immer wieder neu herzustellenden Enttäuschungsgleichgewichts, ist nicht unprofessionell, sondern in dichten Zeiten notwendig. Betrachten Sie Enttäuschungsmanagement als Ihr alltägliches Geschäft: Wen oder welche Bereiche haben Sie in letzter Zeit mehr enttäuscht? Diese sind jetzt an der Reihe. Wer gerade viel Aufmerksamkeit erhalten hatte, kann nun etwas hintenanstehen. Das Vertrauen in die Wirkung des „Enttäuschungsgleichgewichts“ wird dabei mit der Zeit wachsen und Ihnen ermöglichen, sich auf die aktuell wichtigen Bälle zu konzentrieren.

Perfektionismus in allen Bereichen ist jetzt fehl am Platz. Haben Sie Mut zur Lücke und zum Enttäuschen!

Dr. Monika Klinkhammer ist Coach, Supervisorin (DGSv), Trainerin und Lehrcoach in Berlin und berät seit über 25 Jahren Wissenschaftler:innen und Führungskräfte in Wissenschaft und Hochschule. Sie ist Mitglied des Coachingnetzes Wissenschaft. Kontakt: www.MonikaKlinkhammer.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an wissendrei@zeit.de, twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns [in diesem Kontaktformular](#) anonym Ihre Frage!