

Thomas Götz

Professor für Anfänger

Tipps für (angehende) Professorinnen und Professoren

„Professor für Anfänger – Tipps für (angehende) Professorinnen und Professoren“ ist der 1. Band der Reihe „Universität von Innen“. In kurzer und prägnanter Form wird aus der Sicht eines Universitätsprofessors auf zentrale Tätigkeitsbereiche von (angehenden) Professorinnen und Professoren eingegangen. Dieses Buch wurde für mehrere Zielgruppen geschrieben, für die es jeweils unterschiedliche Bedeutung haben kann:

Professorinnen und Professoren:

sie kann das Buch zur Reflexion eigenen Handelns und zu dessen Optimierung anregen.

Personen, die den Beruf der Professorin / des Professors anstreben:

sie erfahren in dem Buch, welche spannenden und herausfordernden Tätigkeiten sie erwarten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Professorinnen und Professoren:

ihnen kann das Buch dabei helfen, die Handlungen ihrer Chefin bzw. ihres Chefs besser zu verstehen und einzuschätzen.

Personen, die sich für die Tätigkeiten von Professorinnen und Professoren interessieren:

ihnen bietet das Buch einen kleinen Einblick in das Aufgabenfeld und den „Alltag“ von Professorinnen und Professoren.

Aus dem Inhalt:

- Drittmittel? Drittmittel! Drittmittel.
- Den Zeitaufwand für die Lehre optimieren
- Die Dinge nicht persönlich nehmen
- Sitzungen – Strategien durchschauen und anwenden
- Der Umgang mit dem „Verwaltungsapparat“
- Du und Sie in Arbeitsgruppen

ISBN 978-3-89318-061-5

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-237192>

Tipps für (angehende) Professorinnen und Professoren

Professor für Anfänger

Thomas Götz

Vorwort zur Reihe:

Universität von Innen – Berufsfelder, Karrierewege, Personalentwicklung

Karrierewege und Berufsbilder an Universitäten sind vielfältig und reizvoll – häufig jedoch auch verschlungen und unübersichtlich. In den Bänden der Reihe „Universität von Innen“ werden jeweils Einblicke in spezifische universitäre Berufsbilder und Tätigkeitsbereiche sowie den entsprechenden „Berufsalltag“ gegeben. Dieser Einblick erfolgt durch die Fokussierung auf konkrete Herausforderungen und die Formulierung von Empfehlungen, um mit diesen adäquat und möglichst effektiv umzugehen.

Die Reihe basiert auf der Weitergabe des Wissens und der Praxiserfahrungen von Expertinnen und Experten in den einzelnen universitären Berufsfeldern und Tätigkeitsbereichen. Die Autorinnen und Autoren kombinieren jeweils ihr Know-how mit Erfahrungsberichten und kleinen Geschichten aus dem „universitären Nähkästchen“. Dabei geben sie auch mancherlei Tipps für Kolleginnen und Kollegen und solche die es werden möchten: immer aus der Innensicht, kenntnisreich und auch mal mit einem Augenzwinkern. Die Bände der Reihe sind somit für Personen gedacht, die im entsprechenden Bereich bereits tätig sind, dies anstreben, oder einfach nur wissen möchten, mit welchen Herausforderungen man dort konfrontiert ist. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und viele neue Erkenntnisse beim Lesen der Bände der Reihe „Universität von Innen“.

Bettina Duval & Thomas Götz

Herausgeber der Reihe:

Dr. Bettina Duval ist Leiterin des Academic Staff Developments (ASD) der Universität Konstanz. Das ASD ist die zentrale Einrichtung der Universität für Personalentwicklung und Karriereförderung in der Wissenschaft. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Coaching, Training sowie der Beratung universitärer Einrichtungen in Personalentwicklungsfragen.

Prof. Dr. Thomas Götz (Promotion und Habilitation im Fach Psychologie) ist Professor für Empirische Bildungsforschung an der Universität Konstanz und der Pädagogischen Hochschule Thurgau (Schweiz); zudem ist er Adjunct Professor an der McGill University in Montreal (Kanada). Sein Forschungsschwerpunkt sind Emotionen im Lern- und Leistungskontext.

1. Band der Reihe

Universität von Innen – Berufsfelder, Karrierewege, Personalentwicklung

Herausgegeben von Bettina Duval und Thomas Götz

Thomas Götz

Professor für Anfänger

Tipps für (angehende) Professorinnen und Professoren

Prof. Dr. Thomas Götz

Empirische Bildungsforschung

Universität Konstanz/Pädagogische Hochschule Thurgau

thomas.goetz@uni-konstanz.de

KOPS

ist das Institutional Repository der Universität Konstanz. Es bietet als Dokumentenserver Angehörigen der Universität Konstanz die Möglichkeit, Dokumente im Internet im Sinne von Open Access zu veröffentlichen und weist zudem als Hochschulbibliografie seit 2008 alle Publikationen der Universität nach.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Universität Konstanz

Internet: www.uni-konstanz.de

kops.ub.uni-konstanz.de

Jedermann darf dieses Werk unter den Bedingungen der Digital Peer Publishing Lizenz (DPPL) elektronisch übermitteln und zum Download bereitstellen.

Der Lizenztext ist im Internet abrufbar unter der Adresse <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0009-dppl-v1-de6>

Druck: Universität Konstanz, WWA-Druck

Einbandgestaltung: Universität Konstanz, WWA-Grafik, Silvia Grupe

Layout: Universität Konstanz, WWA-Grafik, Sylvia Baur und Norbert Bethge-Zahn

ISBN 978-3-89318-061-5

Universität
Konstanz



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9	29. Mitarbeiterführung	45
Bewerbungen, Verhandlungen, Start	11	30. Kein Nothelfer sein	46
1. Vorsingen	11	31. Delegieren – aus mehreren Gründen	47
2. Berufungs- und Bleibeverhandlungen	12	32. Personalverantwortung übertragen – Perspektivenwechsel	47
3. Start	14	33. Gruppengefühl stärken	48
Forschung	16	34. Bewerbungsgespräche	49
4. Publizieren	16	35. Die Außendarstellung der Arbeitsgruppe	51
5. Kongresse	17	36. Arbeitsgruppensitzungen	53
6. Drittmittel! Drittmittel? Drittmittel.	19	37. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Freunde?	55
Lehre	23	38. Du und Sie in Arbeitsgruppen	56
7. Lehre – für viele ein „notwendiges Übel“	23	39. Loben! Loben?	57
8. Den Zeitaufwand für Lehre optimieren.	23	40. Danken	57
9. Koordination der Lehrveranstaltungen	24	41. Anreize schaffen! Anreize schaffen?	58
Einstellungen	26	42. Mit Mitarbeitern über eigene Strategien sprechen	59
10. Die Dinge nicht persönlich nehmen	26	43. Kleine individuelle Aufmerksamkeiten	60
11. Das passende Ausmaß an Distanz finden.	26	44. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definieren	61
12. Paranoia ist spannend – aber nicht empfehlenswert.	27	45. Informelle Treffen – immer eine Herausforderung	62
13. Hierarchie – formal und gelebt	27	46. Damit Arbeitsaufträge nicht im Sande verlaufen	62
14. Sensibilität für Rollenkonflikte entwickeln	28	47. Phasen der Abwesenheit	63
15. Ethik und Moral im Universitätsalltag	29	48. Wenn Zielvereinbarungen nicht eingehalten werden	64
Arbeits- und Verhandlungsstrategien	30	49. Wie beim Knabenchor – alle paar Jahre eine neue Arbeitsgruppe	65
16. Sitzungen – Strategien durchschauen und anwenden	30	50. Gelder für die Teambildung	66
17. Zerstreuungen zerstreuen	32	Schlusswort	68
18. @E-Mail-Flut@	34		
19. EDV – nicht zu unterschätzen	35		
20. Überforderungen vorbeugen	36		
21. “Quitting can be good for you”	38		
22. Das Lenkrad ausreißen.	38		
23. Vorbereitet sein, wenn man den vertrauten Kontext verlässt.	39		
24. Präsenz bei offiziellen Anlässen	40		
25. Der Umgang mit dem „Verwaltungsapparat“	41		
26. Die 10 Gebote des Zugfahrens	41		
Arbeitsgruppe	44		
27. Visionen und Konzepte entwickeln – Leaders Have Visions	44		
28. Innovative Impulse setzen – Innovative Leaders	44		

Vorwort

Schön, dass Sie das Vorwort lesen – Vorworte sind meist langweilig und werden oft übersprungen. Auch dieses Vorwort ist nicht allzu wichtig – aber es gehört nun mal dazu, ein Vorwort zu schreiben.

Die hier formulierten 50 Tipps sind für die folgenden Zielgruppen gedacht:

Zielgruppe	Bedeutung für die Zielgruppe
Professorinnen und Professoren	Möglichkeit der Reflektion und Optimierung des eigenen Handelns.
Personen, die den Beruf der Professorin / des Professors anstreben	Wissen dazu erwerben, welche spannenden und herausfordernden Tätigkeiten sie erwarten.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Professorinnen und Professoren	Hilfestellung, die Handlungen ihrer Chefin bzw. ihres Chefs besser verstehen oder einschätzen zu können.
Personen, die sich für die Tätigkeiten von Professorinnen und Professoren interessieren	Einen kleinen Einblick in das Aufgabenfeld und den „Alltag“ von Professorinnen und Professoren zu bekommen.

Fast alles hier Geschriebene basiert auf eigenen Erfahrungen (aus Fortbildungen, Coachings, Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen, Austausch mit vielen Personen, die im Bereich Personalführung tätig sind). Auch Gelesenes (z. B. aus dem Bereich „Führung von Arbeitsgruppen“) ist in diese Texte selbstverständlich eingeflossen. Die einzelnen Kapitel sollten vor allem zur Reflektion anregen. Bei meiner eigenen Tätigkeit als Professor für Empirische Bildungsforschung haben sich die hier formulierten Tipps bewährt – und mehrere Kolleginnen und Kollegen haben mich ermutigt, diesen Text zu veröffentlichen. Die einzelnen Kapitel sind sehr kurz, so dass man sie mit relativ wenig Zeitaufwand lesen kann.

Über Kritik, Verbesserungsvorschläge und Anregungen jeder Art würde ich mich freuen. Schreiben Sie mir einfach – ich werde Ihre Kommentare in einer 2. Auflage auf jeden Fall berücksichtigen. Zum Schluss noch – und ganz wichtig: Vielen herzlichen Dank all jenen, die dieses kleine Buch vorab gelesen und mir wertvolle Rückmeldungen gegeben haben.

Konstanz, im November 2013
Thomas Götz

1. Vorsingen

Vorsingen ist immer aufregend und interessant – sowohl, wenn man seine erste Professur anstrebt, als auch, wenn man sich von einer Professur, die man inne hat, auf andere Professuren bewirbt (sei es, weil man tatsächlich die Uni wechseln möchte, oder sei es aus rein strategischen Gründen – weil man seine Arbeitsbedingungen vor Ort durch einen Ruf verbessern möchte). Unangenehm ist Vorsingen dann, wenn man nicht genau weiß, was dabei auf einen zukommt und was von einem erwartet wird. Manche Berufungsverfahren sind sehr transparent, andere weniger. Bei manchen hat man Ansprechpartner vor Ort („Paten“ – meines Erachtens eine ausgezeichnete Sache), bei anderen ist man größtenteils auf sich allein gestellt.

Eines zeigt sich immer wieder: Je mehr Informationen man hat, desto besser kann man sich auf das Vorsingen vorbereiten und auf die Situation einstellen – und desto ruhiger kann man das Vorsingen angehen. Es ist je nach Verfahren unterschiedlich schwierig, Informationen im Vorfeld einholen zu können. Entweder, man kennt jemanden in der Kommission (falls man die Namen der Kommissionsmitglieder überhaupt erfährt) oder man nimmt Kontakt mit der oder dem Kommissionsvorsitzenden auf. Hier macht man sehr unterschiedliche Erfahrungen: von sehr entgegenkommenden und offenen Gesprächen im Vorfeld, bis hin zu „Was fällt Ihnen überhaupt ein, mich als Kommissionsvorsitzenden einfach anzurufen?!“. Auch kann man Kolleginnen und Kollegen an der Universität, an der man sich beworben hat, kontaktieren, die evtl. noch wertvolle Informationen haben. Wichtige Informationen sind:

- Wer sitzt in der Kommission?
- Gibt es bestimmte „Lager“ innerhalb der Kommission?
- Wer ist außer mir noch zum Vorsingen eingeladen?
- Welches Profil haben die anderen Kandidatinnen und Kandidaten? (Dieser und der vorherige Punkt können z. B. zeigen, welche inhaltlichen Erwartungen in der Kommission vorherrschen).
- Wie ist die Professur exakt denominiert?
- In welche Strukturen ist die Professur eingebunden (z. B. Institut)?
- Sind spezifische Vernetzungen erwünscht (z. B. innerhalb des Fachbereichs oder über diesen hinaus; gibt es Sonderforschungsbereiche und/oder Forschergruppen)?
- Was wird von mir bezüglich Forschung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung erwartet?
- Mit welchen Fragen ist zu rechnen?

- Werden eher qualitative oder quantitative Forschungsansätze gerne gesehen?
- Wie sieht der Raum aus, in welchem das Vorsingen stattfindet? (Wenn möglich, vorher mal ansehen).

Auf potenzielle Fragen sollte man sich sehr gut vorbereiten und gute Antworten parat haben. Was das Auftreten anbelangt, so sollte dieses sicherlich selbstbewusst, aber auf keinen Fall überheblich wirken. Alle Fragen sollte man sehr ernst nehmen (und sie vielleicht z.T. sogar belohnen – „Eine wirklich spannende Frage“). Nicht auf alle Fragen muss man eine eindeutige Antwort haben – dies kann man offenlegen und evtl. seine persönliche Meinung zu der Angelegenheit äußern. Und noch eine Sache ist wichtig: Zu den anderen Bewerberinnen und Bewerbern sollte durch die Konkurrenzsituation das Verhältnis nicht getrübt werden. Man will in der Regel ja langfristig mit diesen zusammenarbeiten, und es wäre schade, wenn Bewerbungssituationen Verhältnisse trüben würden.

Noch ein paar Sätze dazu, wie oft man sich von einer festen Professur aus bewerben sollte. Rufe sind in der Regel eine schöne Sache, aber wenn man nicht wirklich weg will, dann macht man sich durch zu viele Rufe unglaubwürdig – und irgendwann lässt einen die Uni-Leitung einfach gehen, was peinlich sein kann, wenn man eigentlich nicht weg möchte. Man sollte sich also sehr gut überlegen, wie oft und wo man sich bewirbt. Und man sollte sich, wenn strategische Überlegungen im Vordergrund stehen, nur auf Stellen bewerben, von denen anzunehmen ist, dass sie besser ausgestattet sind als die eigene Stelle.

2. Berufungs- und Bleibeverhandlungen

Bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen ist man den Verhandlungspartnern fast immer strategisch (maßlos) unterlegen. Während man solche Verhandlungen in der Regel nicht allzu oft im Leben führt, ist es für die Rektoren und Kanzler ein Alltagsgeschäft. Daher ist es ratsam, sich gut auf die Verhandlungen vorzubereiten. Folgendes kann hierbei hilfreich sein:

- *Der Deutsche Hochschulverband (DHV) unterstützt.* Der DHV bietet für seine Mitglieder eine kostenlose telefonische Beratung an (20 bis max. 30 Minuten – man kann dies auch mehr als einmal im Rahmen einer Verhandlung in Anspruch nehmen). Eine längere individuelle Beratung ist gegen Bezahlung möglich. Beratungen durch den DHV sind absolut empfehlenswert. Der Hochschulverband sendet auf Anfrage auch wertvolle Materialien zu (z. B. auf welche Aspekte man beim Verhandeln achten sollte – etwa auf ein unbefristetes, dynamisiertes und ruhegehaltsfähiges Gehalt; z. B. welche Möglichkeiten/bisherige Erfahrungen es bezüglich Dual Career Couples gibt; auch bei Rufen aus dem Ausland haben sie viele und wertvolle Informationen).
- *Kolleginnen und Kollegen fragen.* Kolleginnen und Kollegen an der Uni, an welche man berufen wurde (im Falle von Berufungsverhandlungen) bzw. an der eigenen Uni

(im Falle von Bleibeverhandlungen) zu fragen, ist ebenfalls ratsam. Sie können in der Regel auch gut über die „Atmosphäre“ und den Ablauf der Verhandlungsgespräche berichten. Über das Gehalt zu sprechen, ist häufig eine heikle Sache. Aber wenn man Kolleginnen und Kollegen hat, mit denen man offen darüber sprechen kann, dann ist es sehr hilfreich, eine ungefähre Vorstellung davon zu haben, was die anderen an der Fakultät so verdienen. Hierbei ist auch zu beachten, dass für Bleibeangebote manche Bundesländer eine Regelung haben, nach der das Bleibeangebot bezüglich des Gehalts nicht über dem Angebot der Universität liegen darf, an welche man einen Ruf erhalten hat. Dies ist insofern wichtig, da es peinlich ist, wenn man mehr fordert und dies rein formal gar nicht möglich ist.

- *Mit dem Dekan sprechen.* Vorgespräche mit dem Dekan der jeweiligen Fakultät sind ebenfalls sehr empfehlenswert – meist verhandelt man mit ihm ja vorab über die sachliche Ausstattung.
- *Vorab Dokumente senden.* Empfehlenswert ist es, vor den Verhandlungen dem Rektorat ein Dokument zukommen zu lassen, in welchem die Leistungen der vergangenen Jahre aufgeführt sind – insbesondere Leistungen in Forschung (Publikationen, Drittmittel, internationale Kooperationen) und Lehre (z. B. Evaluationsergebnisse, Auszeichnungen, Preise). Zudem kann besonderes Engagement in verschiedenen Bereichen genannt werden (z. B. Engagement beim Aufbau eines neuen Studiengangs). Schließlich sollten konkrete Wünsche bezüglich Ausstattung (Räume, Mitarbeiter, ...) und Gehalt genannt werden.
- *Sich in der Mitte treffen?* Generell gilt bei Verhandlungen: Man trifft sich in der Mitte. Sicherlich trifft man sich manchmal in der Mitte – aber z. B. beim Gehalt den doppelten Betrag an Zulagen zu nennen, den man anstrebt, dürfte in vielen Fällen sehr gewagt sein. Eine solche „Flohmarktstrategie“ ist an Universitäten häufig nicht angemessen. Ehrlicher und wohl auch vielversprechender ist es, glaubhaft und gut begründet diejenigen Dinge zu nennen, die man tatsächlich benötigt bzw. die angemessen sind. Sicherlich kann man strategisch ein wenig darüber gehen bzw. ein paar potenzielle „Streichposten“ nennen, so dass die andere Seite Kürzungsmöglichkeiten hat. Allerdings sollten sich diese „Streckungs- und Kürzungsposten“ sehr in Grenzen halten.
- *Kompromisse einplanen.* Manche Dinge bekommt man einfacher als andere: Einmalige Gelder (z. B. für ein konkretes Forschungsprojekt, einen Auslandsaufenthalt) bekommt man einfacher als dauerhafte Zuwendungen (z. B. jährliches Budget für Forschungstätigkeiten) – einmalige Zuwendungen sind in der Regel für die Universität kostengünstiger. Falls es in manchen Bereichen auf Kompromisse hinauslaufen sollte, so ist eine entsprechende Vorbereitung empfehlenswert, d.h., man sollte zu den einzelnen Bereichen Ideen zu möglichen Kompromissen auf Lager haben.
- *Reihenfolge-Effekte.* Man sollte sich die Reihenfolge, in der man die Forderungen auflistet, gut überlegen. Es könnte argumentiert werden: „Nun sind wir Ihnen in so vielen

Dingen entgegengekommen, hier geht es beim besten Willen nicht mehr“. Dies ist natürlich dann ungünstig, wenn die eigentlich wichtigen Dinge am Ende kommen. Das heißt sehr Wichtiges sollte man in der Regel nicht an das Ende stellen.

Sehr vieles ist Verhandlungssache (z. B. Mitarbeiterstellen, Räume, Forschungsmittel, Forschungsfreiemester, ...) und man sollte sich unbedingt eine Liste mit „Verhandelbarem“ machen. Berufungs- und Bleibeverhandlungen stellen die aussichtsreichste Möglichkeit dar, sich bezüglich Ausstattung und Gehalt zu verbessern bzw. zumindest den Status quo bei sich verringernden Gesamtressourcen erhalten zu können. Aber es ist auch zeitaufwändig und anstrengend. Und es besteht die Gefahr, dass man sich unglaublich macht – z. B., wenn man einen Ruf an eine andere Universität nicht annimmt, obwohl diese ein besseres Angebot gemacht hat als die eigene Universität. Oder wenn die andere Uni sehr wenig bietet, man allerdings die eigene Uni bereits über den Ruf informiert hat. Verhandlungen mit der eigenen Uni können dann sehr eigenartig sein. Natürlich sind Rufe toll – auch für das Renommee. Das Standing erhöht sich sofort. Häufig ist es auch eine heikle Angelegenheit, die man unbeschadet und selbstverständlich mit Gewinn überstehen sollte. Generell ist bei Verhandlungen auf ein gutes „Klima“ zu achten. Man verhandelt mit dem (zukünftigen) Rektor und Kanzler – mit beiden will man ja schließlich auch in Zukunft (bzw. weiterhin – bei Bleibeverhandlungen) auf eine konstruktive, effektive und angenehme Art und Weise zusammenarbeiten.

3. Start

Je nach Universität und Fachbereich wird man als Professorin und Professor beim Start unterschiedlich intensiv „an die Hand genommen“ – das gilt sowohl für die erste Professur als auch für einen Wechsel an eine andere Universität. Bei manchen Universitäten gibt es ein standardisiertes Verfahren der Einführung, bei anderen so gut wie gar nichts. Hier ein paar Punkte, die für den Start hilfreich sein können:

- *Strukturen kennen.* Es ist sehr wichtig, die Strukturen an der Universität möglichst schnell kennenzulernen. Wer ist für was zuständig? Welche Hierarchien gibt es? Welche Dienstwege sind einzuhalten? Es ist empfehlenswert, möglichst früh (wenn durchführbar schon vor Dienstantritt) eine Person zu kontaktieren, die sich mit den Strukturen auskennt und die einen diesbezüglich einführt (z. B. könnte dies die Fachbereichsreferentin oder der Fachbereichsreferent sein). Das kann so manche Irrwege im Uni-Labyrinth ersparen.
- *Vorstellungsrunde machen.* Bei Dienstantritt sollte man sich möglichst schnell bei denjenigen Personen/Stellen vorstellen, mit denen man voraussichtlich viel zu tun haben wird. Ideal wäre es, dabei von jemandem „an die Hand“ genommen zu werden – d.h., eine Person, die die Strukturen kennt, führt einen zu den einzelnen Personen/Stellen und stellt einen dort vor. Auch hier wäre z. B. die Fachbereichsreferentin oder der Fachbereichsreferent geeignet. Wichtige Personen/Stellen sind beispielsweise Dekane, Fachbereichssprecherinnen bzw. Fachbereichssprecher, das Fachbereichssekretariat, Personen in der Haushaltsabteilung, Drittmittelstelle, Personalabteilung, Bibliothek,

das Gleichstellungsreferat, der Forschungssupport – und die Universitätswerkstatt (gibt es tatsächlich an manchen Universitäten). So ein Rundgang ist ein Zeichen der Wertschätzung anderer Personen, und der persönliche Kontakt kann viele weitere Schritte erleichtern – man hat sich schon mal gesehen und gesprochen.

- *Sich positionieren.* „Wie man sich bettet, so liegt man“ – und auch an der Universität sind Anfangspositionierungen wichtig. Sehr schnell wird einem eine bestimmte Rolle/Einstellung zugeschrieben, und man sollte gerade am Anfang sehr bewusst eine Position einnehmen, hinter der man steht. Attribute, die einem schnell zugeschrieben werden sind z. B.: der/die Kreative, Kritische, Unkritische, Immer-Ja-Sagende, Immer-Nein-Sagende, Einzelkämpfer/Einzelkämpferin, Forschungsorientierte, Lehrorientierte, Schnell-Auf-Mails-Antwortende, Höfliche, Förmliche,
- *Kooperationen eingehen.* Wenn man neu an eine Universität kommt, werden einem in der Regel viele Kooperationen angeboten – das ist schön und wertschätzend, aber auch gefährlich. Nur allzu schnell geht man Kooperationen ein, die nur am Rande mit den eigenen Forschungsthemen zu tun haben – und schnell verzettelt man sich. Man will ja als Neue/Neuer nicht gleich „Nein“ sagen. Allerdings sind Kooperationsangebote häufig auch nur ein positives Signal von Kolleginnen und Kollegen, und meist ist es unproblematisch, nicht sofort Feuer und Flamme für jedes Kooperationsangebot zu sein. Man sollte sich genau überlegen, mit wem und zu welchem Thema man kooperiert – in der Regel geht man Verpflichtungen über Jahre ein. Man sollte auch nicht zu reagierend, sondern vielmehr agierend sein, indem man Ausschau nach Kooperationspartnern an der Universität hält und diese aktiv anspricht.
- *Mentor suchen.* Gut wäre es, für eine gewisse Zeit (z. B. ein Jahr) einen Mentor zu haben, der einen in der Anfangsphase unterstützt – im Idealfall eine Kollegin oder ein Kollege. Das kann durchaus jemand aus einem anderen Fachbereich sein. Eventuell ist jemand aus einem anderen Fachbereich sogar besser, um potenzielle Rollenkonflikte zu vermeiden (z. B., wenn der Mentor aus dem eigenen Fachbereich in Kommissionen anderer Meinung ist als man selbst). Und später kann man sich dann ja selbst mal als Mentor zur Verfügung stellen.

Der Start an einer Universität ist eine große Herausforderung – die formellen, aber auch die informellen Strukturen und die Standards der Kommunikation (z. B. gelebte Hierarchie) zu erkennen, benötigt Zeit. Man kann in der Anfangsphase viele Fehler machen; sich gerade am Anfang beraten zu lassen (eben idealerweise durch einen Mentor), ist von unschätzbarem Wert.

4. Publizieren

Es ist sicherlich nicht falsch zu sagen, dass Publikationen der wichtigste Indikator für den wissenschaftlichen Erfolg sind (manchmal dicht gefolgt von den Drittmitteln – aber das ist eine andere Sache). Und für die Karriere sind sie ohnehin entscheidend. Nun ist es immer eine Frage von Qualität und/oder Quantität: Publiziert man bei beschränkten zeitlichen Ressourcen relativ wenige Manuskripte in sehr guten Journals (d.h. mit hohem Impact-Faktor – in der Psychologie mindestens > 1 als Daumenregel) oder eher relativ viele Manuskripte in weniger guten Journals? Und was ist mit den Buchpublikationen bzw. mit der Publikation von Kapiteln in Herausgeberbänden? Sicherlich ist dies von der jeweiligen Disziplin abhängig. In der Psychologie sind hochkarätige Publikationen in internationalen Journals die erste Wahl. Allerdings wird bei Bewerbungsverfahren (je nach Fach) oft nicht nur auf die Qualität sondern auch auf die Quantität geachtet, so dass es ratsam ist, nicht nur in High-Impact-Journals zu publizieren – zumindest nicht in der Qualifikationsphase. Für das Fach Psychologie ist eine gute Mischung wohl das beste Rezept: Primär Publikationen in High-Impact-Journals anstreben, das Ganze mit weiteren, weniger hochkarätigen Publikationen „strecken“ und hin und wieder auch ein Buchkapitel schreiben. Seit ein paar Jahren gibt es einen deutlichen Trend, dass Quantität zunehmend weniger geschätzt wird – d.h., lieber weniger, aber dafür qualitativ sehr hochwertig publizieren (z. B. Multi-Study-Papers, in welche Replikationen eingebaut sind oder ein Thema anhand unterschiedlicher methodischer Herangehensweisen bearbeitet wird). In der Tat beeinflussen sich Qualität und Quantität oft – aber selbstverständlich nicht immer. Für qualitativ sehr hochwertige Arbeiten benötigt man in der Regel mehr Zeit.

In der Psychologie ist es eine gute Daumenregel, ca. 75% der Publikationen in englischer Sprache zu verfassen. Zudem sollten (je nach Disziplin) einzelne Publikationen deutliche Praxisbezüge haben (z. B. in der Pädagogischen Psychologie) – hier bieten sich vor allem Buchkapitel an. Praxisbezüge aufweisen zu können, ist bei bestimmten Fächern in Bewerbungsverfahren oft günstig (z. B. Pädagogische Psychologie, Empirische Bildungsforschung, Schulpädagogik, Bereiche der Sozialpsychologie), da es fast immer Kommissionsmitglieder gibt, die Wert darauf legen. Abgesehen davon macht es meist auch Spaß, hin und wieder etwas mit Praxisbezug zu schreiben – auch wenn es je nach Disziplin oft schwierig ist und man sich nicht allzu weit aus dem Fenster lehnen möchte. Und selbstverständlich – und vielleicht sogar am wichtigsten: Praxisbezüge sind wichtig für die Praxis. Was die „Form“ der Publikationen angeht, so sind Open-Access-Publikationen (kostenfrei und öffentlich im Internet zugänglich) sicherlich sehr empfehlenswert, da der Zugriff auf Publikationen einen unschätzbaren Wert im wissenschaftlichen Kontext darstellt. Open-Access-Publikationen sind zwar oft mit Kosten verbunden; diese werden allerdings meist von der Bibliothek der eigenen Universität übernommen.

Sich genügend Zeit fürs Publizieren zu nehmen – z. B. im Durchschnitt zumindest zwei Stunden täglich – ist wohl einer der wichtigsten Tipps für eine wissenschaftliche Karriere. Und fast genauso wichtig ist der Tipp, sich nicht allzu sehr in die verführerische Welt der Ablenkungen zu begeben – das können Mitgliedschaften in diversen Gremien, ständige Datenerhebungen, ständiges Schreiben von Anträgen und Berichten und permanente Verbesserungen der Lehre sein. Alles wichtige Dinge – unbestritten. Aber man sollte sich davor hüten, sie als Flucht vor dem Publizieren zu benutzen (die oft mit viel Lob einhergeht – „Schön dass Sie Mitglied im International Advisory Board des Journals XX sind“; und als Nebensatz: „...wir senden Ihnen ca. 6 Manuskripte pro Jahr mit der Bitte um Begutachtung“). Publizieren ist eine spannende und herausfordernde Angelegenheit, die aber aus vielerlei Hinsicht sicher nicht gerade einfach ist. Man gibt sich permanent der Kritik preis und riskiert ständig Ablehnungen. Man lernt aber auch sehr viel dazu, und auch hier gilt es, eine gesunde Distanz zu sich, den Manuskripten, den Gutachtern und den Editoren zu haben (wer das nicht hat: bitte Kapitel 11 lesen).

5. Kongresse

Sich über den neuesten Stand der Forschung auszutauschen, ist das Zentrale bei Kongressen. Aber ebenfalls sehr wichtig sind die persönlichen Kontakte und der Small Talk. Das heißt, man hat das Ziel bei einem Kongress erreicht, wenn man neue, inspirierende und motivierende Impulse bekommt, einen guten Vortrag hält bzw. ein Poster gut vorstellt, viele Kontakte knüpft und einen guten Eindruck hinterlässt.

Primär wird man zu den Präsentationen gehen, die eine inhaltliche Nähe zur eigenen Arbeit aufweisen. Inspirierend kann es sein, sich hin und wieder „fachfremde“ Vorträge anzuhören und Inhalte oder Methoden auf die eigene Arbeit zu übertragen bzw. Verbindungen zur eigenen Arbeit herzustellen. Das kann im Hinblick auf die eigene Kreativität beim Forschen sehr hilfreich und spannend sein. Ansonsten ist es sicher ratsam, vor allem zu Vorträgen der „Ingroup“ zu gehen – hier sollte man sich blicken lassen. Und man sollte irgendwie auffallen, da sonst niemand merkt, dass man da gewesen ist. Und man sollte selbstverständlich positiv auffallen – idealerweise durch eine sehr kluge oder kreative Frage oder durch einen interessanten, vielleicht sogar lustigen Kommentar. Und man sollte nach den Veranstaltungen nicht gleich davonlaufen, sondern das Gespräch mit den Referenten oder mit anderen Personen im Raum suchen.

Bei Kongressen entstehen Kooperationen – und wer möchte schon mit jemandem kooperieren, der nicht sympathisch ist? Gerade bei internationalen Kongressen ist der Small Talk zentral – und das überschwängliche Loben und Bewundern der Arbeiten der anderen. Wenn man hier übertreibt, muss man kein schlechtes Gewissen haben, da ja alle wissen, dass alle übertreiben. Man sollte in jedem Fall auch die gesellschaftlichen Angebote bei Kongressen nutzen (z. B. die „International Reception“, die Eröffnungs- und Abschlussveranstaltungen, die Dinner der Special Interest Groups, ...). Natürlich sind die Kaffeestände von unschätzbarem Wert. Visitenkarten müssen immer in der Tasche sein; man sollte es nicht versäumen, diese auszutauschen (ist allerdings vom Fach abhängig; in

manchen Fächern ist der Austausch von Visitenkarten Standard, in anderen würde er eher eigenartig wirken). Auch kleinformatige Poster-Ausdrucke und Kurzfassungen der Vorträge sind hilfreich, um diese zu verteilen. Bei Personen, denen man in Erinnerung bleiben möchte, ist es zudem immer gut, nach dem Kongress eine kurze, nette E-Mail zu senden. Einen großen Teil der Kongresszeit sollte man für das „Socializing“ verwenden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Anzahl der Kongresse, die man pro Jahr besucht. Dies ist sehr vom spezifischen Fach abhängig. Für das Fach Psychologie ist es sicherlich ein Muss, jedes Jahr einen zentralen nationalen und einen zentralen internationalen Kongress zu besuchen. Ein gutes Maß sind hier wohl 2–4 Kongresse pro Jahr. Kongressbesuche kosten Zeit – die man eigentlich fürs Publizieren bräuchte. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Zeitaufwand zu minimieren. Hier gibt es folgende Möglichkeiten:

- *Nichts Neues verfassen.* Man sollte möglichst Beiträge einreichen, zu denen man bereits ein Manuskript verfasst hat. Das heißt, man sollte möglichst vermeiden, dass man für einen Kongressbeitrag Neues schreiben muss. Manuskripte kann man in der Regel relativ schnell kürzen und sie als Kongress-Proposals einreichen.
- *Formatarbeiten delegieren.* Was die Formatierung und das Design anbelangt, so kann man die Präsentationsfolien und die Poster nur in einer Rohversion erstellen und die Formatierungen und Design-Optimierungen den Hilfskräften überlassen.
- *Kongressvorbereitung minimieren.* Die Zeit im Zug / am Flughafen / im Flugzeug / während des Kongresses kann man unter anderem nutzen, um dem Vortrag den letzten Schliff zu geben. Lieber sollte man sich vor der Fahrt zum Kongress dem Publizieren widmen, statt sich auf den Kongress vorzubereiten. Was Poster anbelangt, so kann man sich unterwegs oder vor Ort überlegen, was man Interessierten erzählen will.

In der Regel startet man als Doktorandin bzw. Doktorand mit Poster-Präsentationen. Der nächste Schritt: Vorträge im Rahmen von Symposien – und schließlich als Post-Doc und Professor die Organisation eigener Symposien. Bei internationalen Symposien hat man gute Chancen, wenn man Personen aus unterschiedlichen Ländern einlädt – und natürlich auf sehr hohem Niveau agiert.

Ein Tipp an dieser Stelle zur Unterkunft: Es ist in der Regel gut, ein Hotel in unmittelbarer Nähe des Kongressortes (z. B. der Kongresshalle) zu buchen. So spart man sich eine Menge Zeit und viel Stress. Und man kann sich zwischendurch mal ausruhen oder noch ungestört an seiner Präsentation arbeiten.

Noch ein letzter Punkt: Es ist empfehlenswert, sich während Kongressen immer auch Zeit für die Beantwortung von E-Mails zu nehmen. Ansonsten ist man genervt, wenn man nach dem Kongressbesuch 673 E-Mails beantworten muss. Und man kann (soll) sich durchaus etwas Zeit dafür nehmen, während der Kongressbesuche im Hotel an Publikationen weiterzuarbeiten – ansonsten hat man das Gefühl, durch den Kongressbesuch etwas „blockiert“ worden zu sein. Zwei Stunden am Tag publizieren (z. B. jeweils am Vormittag) ist, wie schon erwähnt, empfehlenswert.

Und doch noch ein Punkt: Wenn mehrere Personen einer Arbeitsgruppe bei einem Kongress sind, dann kann sich sicherlich die Gruppe mal als solche treffen, da dies meist nett ist und den Zusammenhalt stärken kann. Allerdings sollte man sehr aufpassen, dass man sich als eine solche Gruppe nicht abkapselt – man sieht die Kolleginnen und Kollegen ohnehin an der eigenen Universität, d.h., es ist angebracht, die Zeiten bei Kongressen explizit für Kontakte mit anderen Personen nutzen. Eventuell kann dieser Punkt vor dem Kongressbesuch angesprochen werden, so dass es nicht falsch interpretiert wird, wenn man beim Kongress relativ wenig mit den Kolleginnen und Kollegen der eigenen Arbeitsgruppe unternimmt. Sich als Gruppe mit den Mitgliedern einer anderen Arbeitsgruppe zu treffen, kann auch im Hinblick auf die Vernetzung von zwei Arbeitsgruppen sehr spannend und hilfreich sein.

Ach ja – und hier noch ein Gedanke: Übertreiben sollte man es natürlich mit den Sozialkontakten auch nicht. Kongressteilnehmerinnen und Kongressteilnehmer, die von einer zur nächsten Person hetzen, dem Gegenüber gar nicht mehr aufmerksam zuhören können, weil sie schon wieder nach evtl. noch wichtigeren Personen Ausschau halten, werden manchmal als „social butterfly“ bezeichnet. Na ja, schmeichelhaft ist es nicht, so bezeichnet zu werden.

6. Drittmittel! Drittmittel? Drittmittel.

Bedeutung von Drittmitteln

Drittmittel sind Mittel, mit denen man die eigene *Forschung* finanziert, z. B. Mitarbeiterstellen, den Kauf von Geräten, den Kauf von Software, Kongress- und Dienstreisen, Weiterbildungen oder die Vergabe von Aufträgen an externe Institutionen (etwa Datenerhebung, Programmierarbeiten) und die Entlohnung von Versuchspersonen. Drittmittel sind immer aber auch eine *Renommee*-Sache: Wer ist der Drittmittelkönig bzw. die Drittmittelkönigin am Fachbereich, in der Fakultät oder an der Uni? Und drittmittelstarke Gruppen haben bezüglich der *Akquise des wissenschaftlichen Nachwuchses* große Vorteile, da Drittmittel häufig mit Qualität gleichgesetzt werden. Für *Bewerbungen* sind die eingeworbenen Drittmittel neben den Publikationen von hoher Bedeutung. Die Universitäten bekommen je nach Förderquelle *zusätzliche Gelder* entsprechend den von ihnen eingeworbenen Drittmitteln („Überhang“, „Overhead“). Daher sind die Drittmittel für die Universitäten natürlich sehr wichtig – selbstverständlich auch und im Hinblick auf Forschungsrankings. Manche Unis geben den Antragstellern noch mal ein paar Prozente der eingeworbenen Drittmittel zur relativ freien Verfügung für Forschungszwecke – sogenannte Drittmittel-Belohnungsmodelle.

Einwerben von Drittmitteln

Wenn man Drittmittel einwirbt, so sollte man sich zunächst genau überlegen, welches Projekt man wo beantragt (z. B. bei der DFG, dem BMBF, der EU oder einer Stiftung). Hierzu ist es sehr ratsam, sich die Förderrichtlinien sehr genau anzusehen, um nicht viel Arbeit in einen Antrag zu stecken, der nicht voll und ganz im Einklang mit den Statu-

ten der jeweiligen Institution steht. Je mehr Informationen man im Vorfeld bekommen kann, desto besser. Häufig wird zu wenig Zeit in diese Phase der Informationssammlung gesteckt. An manchen Universitäten gibt es auch Stellen, die einen bei diesem ersten und sehr wichtigen Schritt unterstützen (z. B. haben manche Universitäten eine Abteilung „Forschungssupport“).

Der Antrag sollte dann auf die Institution zugeschnitten werden, bei der der Antrag gestellt wird. In der Regel hat es jedoch keinen Sinn, wenn man sich zu sehr „verbiegen“ muss, damit eine Passung gegeben ist. Das wirkt dann oft wirklich hingebogen – und die Gutachter merken es meist. Die Formalia sollten unbedingt eingehalten werden – das ist eine Selbstverständlichkeit. Und die Qualität sollte in jedem Fall sehr hoch sein. Halbherzige Anträge bedeuten viel Arbeit – und häufig ist diese umsonst. Dann lieber gleich einen guten Antrag schreiben – und dafür evtl. weniger Anträge.

Ausmaß an Drittmitteln

Mit den Drittmitteln sollte man es nicht übertreiben. Anträge, Zwischenberichte, Abschlussberichte und Folgeanträge zu schreiben ist mit viel Arbeit verbunden, und man sollte sich davor hüten, nur noch Anträge und Berichte zu schreiben und sich zu wenig der eigentlichen Forschung und der Betreuung seiner Arbeitsgruppe zu widmen. Man verfällt leicht dem „Drittmittel-Wahn“, weil man ja von allen Seiten gelobt wird, wenn man viele Drittmittel hat. Es ist manchmal nicht gerade einfach, das für einen selbst gute Maß an Schreiben von Anträgen zu finden. Gerade in den Geisteswissenschaften ist es häufig gar nicht nötig, viel Geld für die Forschung zu haben. Man kann oft mit relativ wenig Geld hervorragende Forschung betreiben.

Kooperationen im Rahmen von Drittmittelprojekten

Drittmittel werden häufig im Rahmen interdisziplinärer Vorhaben eingeworben. Oft bekommt man Anfragen, ob man denn nicht gemeinsam einen Antrag schreiben möchte. So was ist immer verlockend, führt aber häufig dazu, dass man seine eigene Forschungslinie nicht konsequent verfolgt, sein Profil nicht schärft und sich schließlich verzettelt. Dann ist es nötig, den Kollegen zu verdeutlichen, dass ein entsprechender Antrag nicht zur inhaltlichen Ausrichtung passt. Im Sinne einer Profilbildung ist es daher anzuraten, selbst die Initiative bezüglich Kooperationen zu ergreifen und sich Partner zu suchen, die die eigenen Forschungsvorhaben optimal ergänzen können. Interdisziplinäre Projekte können hoch spannend und innovativ sein – man sollte aber die Probleme interdisziplinärer Arbeit nicht unterschätzen (z. B. unterschiedliche „Sprache“, andere Methoden, andere Forschungsprinzipien – so ist in experimentellen Studien in der Ökonomie beispielsweise keine Deception, d.h. keine Täuschung, möglich, was in der Psychologie häufig problemlos geht und für manche Fragestellungen sogar notwendig ist).

Abgelehnte Anträge

Ablehnungen sind nicht zu unterschätzende Kosten im Rahmen der Einwerbung von Drittmitteln: Sie können reputationsschädlich sein. Im Hinblick auf das „Impression Management“ sollte man sich daher Gedanken darüber machen, welchen Personen man von

Ablehnungen berichtet. In manchen Fällen ist es jedoch unvermeidbar, dass Ablehnungen öffentlich bekannt werden.

Ob ein Antrag bewilligt wird, hängt natürlich maßgeblich von seiner Qualität ab. Allerdings ist immer auch etwas Glück dabei – z. B., welche Gutachter ausgewählt werden und wie diese zu dem Thema des Antrags generell stehen. Meine Erfahrung ist, dass Anträge in der Regel sehr professionell begutachtet werden – aber manche Gutachter suchen auch „das Haar in der Suppe“. Drittmittelvergabe ist meist eine hoch kompetitive Angelegenheit und es kommt vor, dass in Gutachten auch Dinge einfließen, die mit der Qualität des Antrags nicht direkt etwas zu tun haben (z. B. Neid; Angst, dass das zu begutachtende Projekt im Falle einer Bewilligung das eigene Projekt in den Schatten stellt; Abwertung des zu begutachtenden Projekts, um den Wert der eigenen Forschungsarbeiten aufzuwerten; forschungspolitische Gründe – z. B. bestimmte Forschungsstränge „klein zu halten“, um seine eigene Forschung nicht zu gefährden, ...). Es empfiehlt sich, die Gutachten genau zu analysieren und gerechtfertigte Kritik bei einer möglichen Revision des Antrags zu berücksichtigen. Manchmal kann man zu dem Schluss kommen, dass das beantragte Projekt in der Tat so viele Mängel aufweist, dass selbst eine Überarbeitung wenig erfolgversprechend ist. In diesem Falle sollte man auf keinen Fall einfach weitermachen – weil man ja schon so viel investiert hat („sunk costs“). Ob eine Revision des Antrags sinnvoll ist, hängt natürlich auch davon ab, ob es Einrichtungen gibt, bei denen man den Antrag noch einreichen könnte (z. B. bei einer DFG-Ablehnung beim BMBF oder umgekehrt). Grundsätzlich ist es wichtig, mit Ablehnungen von Anträgen zurechtzukommen – auch wenn es bitter ist. Die Wissenschaftsförderung ist nun mal hoch kompetitiv, und Ablehnungen zu erhalten ist (je nach Ausmaß) auch normal. Während Ablehnungen für Personen mit befristeten Stellen oft wirklich existenziell sein können („jede Ablehnung ist ein Schritt zur Arbeitslosigkeit“), sind sie für Professorinnen und Professoren auf unbefristeten Stellen auch sehr bitter, aber sie bedrohen die berufliche Existenz nicht. Dies ermöglicht es evtl. eher, auch mal ungewöhnliche Projekte zu beantragen – und dies ist sicher ein Vorteil unbefristeter Stellen: den Luxus zu haben, auch mal wirklich Neues zu wagen, weil man mit einer Ablehnung leben könnte. Durch dieses Wagnis können auch sehr innovative Forschungslinien entstehen.

Kritisches zu den Drittmitteln

Bei all den genannten positiven Aspekten von Drittmitteln darf man nicht vergessen, dass diese Gelder eigentlich „Mittel zum Zweck sind“ – sie sind notwendig, um Forschung zu betreiben. Sicher kann man das Verfassen eines Antrags auch als Forschungsarbeit sehen – hier werden oft Literaturrecherchen durchgeführt, es wird der Stand der Forschung skizziert, es werden Designs entwickelt usw. Drittmittel an sich sind allerdings primär im Sinne eines „Inputs“ zu sehen. Zentral ist jedoch immer das Produkt, d.h. die Publikation der Forschungsergebnisse („Outputs“). Drittmittel sind in den vergangenen Jahren immer mehr zu Outputs geworden – d.h., sie werden als „Wert per se“ und nicht lediglich als zunächst „wertloser“ Input gesehen. Im Extremfall können Drittmittel tatsächlich relativ wertlos sein, wenn z. B. „Datenfriedhöfe“ erzeugt werden, weil die Zeit zum Analysieren und Publizieren der Ergebnisse fehlt – es muss ja schließlich schon wieder der nächste

Antrag geschrieben werden. In der Tat verwenden viele Wissenschaftler so viel Zeit mit der Akquise von Drittmitteln und dem Schreiben von Berichten, dass sie keine Zeit mehr zum Publizieren der Ergebnisse haben – bzw. viel zu wenig oder nur Oberflächliches publiziert wird. Unser Drittmittel-System verleitet dazu, sich darin zu verlieren. Manche Fördereinrichtungen planen aus diesem Grund eine andere Strategie: Bisherige Publikationen dienen als Qualitätsmaßstab. Wer also publiziert hat, der oder dem traut man auch gute Forschung zu. Zudem geht es zunehmend um die Qualität der Publikationen (z. B. gemessen am Impact-Faktor des Journals) und weniger um die Quantität (Verringerung der „Publikationsflut“). Folglich müssten die Anträge weniger umfangreich und damit auch weniger zeitaufwändig sein. Und kürzere Berichte sollten ebenfalls Standard sein – ergänzt durch die aus dem Projekt heraus entstandenen Publikationen. Meines Erachtens wäre eine solche Politik sehr gut im Hinblick auf die Förderung hochrangiger wissenschaftlicher Publikationen.

Lehre

7. Lehre – für viele ein „notwendiges Übel“

Gute Lehre wird an Universitäten noch immer kaum honoriert, auch wenn sich in diese Richtung langsam etwas zu bewegen scheint (z. B. stärkere Gewichtung der Lehre bei Berufungsverfahren, regelmäßige Lehr-Evaluationen, Kommunikation der Wichtigkeit von Lehre). Bedenkt man die Fülle der Aufgaben, mit denen man als Professorin bzw. Professor konfrontiert ist, so ist es nicht verwunderlich, dass viele an der Stelle Zeit sparen, an der sie bei suboptimaler Qualität kaum Schaden nehmen, nämlich bei der Lehre. Aber man hat sicherlich eine große Verantwortung gegenüber den Studierenden, gute Lehrveranstaltungen durchzuführen. Und durch die Lehre bilden wir außerdem unseren wissenschaftlichen Nachwuchs aus (auch wenn das nur für einen kleinen Teil der Studierenden zutrifft) – und unser wissenschaftlicher Nachwuchs wird ebenfalls lehren, d. h., wir haben hier auch eine Vorbild- bzw. Modellfunktion. Darüber hinaus bringen Studierende innovative Ideen in Lehrveranstaltungen ein, die auch für die Forschung hilfreich sind – je besser die Lehre, desto mehr solcher innovativer Ideen fließen wohl ein. Schließlich geht es auch darum, immerhin in der Regel neun Semesterwochenstunden derart zu gestalten, dass man auch selber Freude am Unterrichten hat – eine wirklich schlimme Vorstellung, jede Woche neun Stunden nur „abzuarbeiten“.

8. Den Zeitaufwand für Lehre optimieren

Ideal ist es, sehr gute Lehrveranstaltungen mit möglichst wenig Zeitaufwand durchzuführen. Hier ein paar Anregungen, wie dies realisiert werden kann:

- *Sich weiterbilden.* Sich im Bereich Lehre weiterzubilden (z. B. über die hochschuldidaktischen Zentren) kann motivieren und selbst bei zunächst hohem Investitionsaufwand langfristig Zeit sparen. Beispielsweise kann ein Kurs zur Nutzung von Lernplattformen sehr hilfreich sein um effektiv mit diesen arbeiten zu können. Über die hochschuldidaktischen Zentren können Tandems gebildet werden, in deren Rahmen Hospitationen mit Rückmeldungen stattfinden. Sich immer wieder mal mit Kolleginnen und Kollegen über die Qualität der Lehre auszutauschen, kann sehr gewinnbringend sein – und sei es nur im Rahmen eines gemeinsamen Mittagessens in der Mensa.
- *Sich unterstützen lassen.* Man kann Hilfskräfte zur Unterstützung von Lehrveranstaltungen einsetzen (z. B. Literaturrecherche, Erstellung und Verwaltung elektronischer Semesterapparate, Unterstützung bei Korrekturen – z. B. Vorkorrektur, Formatierung von Folien, Formulierungsvorschläge für Klausurfragen, Hilfskraft-Sprechstunde zur Referatsvorbesprechung, bei Vorlesungen Technik auf- und abbauen lassen [wirkt evtl. etwas antiquiert – spart aber dennoch Zeit], E-Mail-Anfragen zunächst an Hilfskräfte richten lassen und nur dann persönlich antworten, wenn die Frage im Vorfeld nicht geklärt werden konnte). Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann man zur Unterstützung einsetzen – ähnlich wie die Hilfskräfte – nur auf höherem Niveau.

- *Lehrveranstaltungen wiederholt anbieten.* Bestimmte Lehrveranstaltungen kann und sollte man öfter anbieten – mit relativ wenig Aufwand können Veranstaltungen dadurch optimiert werden.
- *Standardmaterialien erstellen (lassen).* Das Erstellen von „Standardmaterialien“, die man immer wieder einsetzt, kann sehr zeitsparende Wirkungen haben. Beispielsweise kann man einen Kriterienkatalog zur Bewertung von Referaten verfassen oder Beispiel-Klausuraufgaben. Diese Materialien kann man dann bei unterschiedlichen Lehrveranstaltungen zeigen.
- *Multiple-Choice-Aufgaben.* Bei Klausuren zumindest einen Teil der Aufgaben als Multiple-Choice-Aufgaben zu formulieren verringert in der Regel den Zeitaufwand für die Auswertung.
- *Eigene Forschungsarbeiten integrieren.* Eigene Forschungsarbeiten in die Lehre einzubringen ist in der Regel mit wenig Aufwand verbunden, da man seine Arbeiten ja ohnehin auch bei Kongressen vorstellt – man kann z. B. einen Kongressvortrag durchaus auch in eine Vorlesung oder ein Seminar einbauen. Und Studierende sind in der Regel sehr an aktuellen Forschungsarbeiten interessiert. Zudem berichtet man häufig von der eigenen Forschung mit großer Begeisterung, was für Lehrveranstaltungen sehr gut ist.

9. Koordination der Lehrveranstaltungen

In Arbeitsgruppen empfiehlt es sich, die angebotenen Lehrveranstaltungen gut zu koordinieren. Hier ein paar Anregungen:

- Lehrveranstaltungen inhaltlich zu koordinieren ist für die Studierenden wichtig, aber auch für die Lehrenden – bei inhaltlichen Überschneidungen kann z.B. dieselbe Literatur verwendet werden und man kann sich über die zu besprechenden Inhalte austauschen – vor, während und nach dem Semester.
- Wenn sich Lehrveranstaltungen z.T. inhaltlich überschneiden, dann ist bei Prüfungen ein Pool an identischen Aufgaben in diesen Veranstaltungen empfehlenswert. Anhand dieser Aufgaben kann man z.B. die erreichten Noten der Studierenden vergleichen und sehen, ob man auf einem ähnlichen Niveau gearbeitet hat.
- Auch Veränderungen im Lehrangebot können koordiniert werden – so ist es beispielsweise manchmal empfehlenswert, nicht völlig neue Seminare anzubieten, sondern diesen Schritt für Schritt (z. B. über drei Semester hinweg) eine neue inhaltliche Ausrichtung zu geben – dies ist in der Regel ökonomischer als die Ausarbeitung eines neuen Seminarkonzepts.
- Auch bezüglich der didaktischen Herangehensweisen ist eine Koordination sinnvoll, so dass man sich auch hier unterstützen kann und nicht jede und jeder mit den angewendeten Methoden isoliert arbeitet.

- Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es oft empfehlenswert, wenn sie vorhandene Seminarkonzepte übernehmen bzw. mehr oder weniger stark adaptieren. So wachsen sie in die Lehre mit relativ geringem Aufwand hinein – das Rad muss nicht immer neu erfunden, sondern optimiert werden.

Selbstverständlich sollte die Koordination der Lehrveranstaltungen immer auch mit einer Reflektion, Evaluation und permanenten Optimierung einhergehen. Und selbstverständlich sollte immer noch genügend individueller Freiraum für die Mitglieder der Arbeitsgruppe vorhanden sein – bezüglich der Inhalte, der Prüfungen und der Didaktik. Und zu guter Letzt: Durch die Koordination der Lehrveranstaltungen signalisiert man auch, dass man sie für wichtig erachtet und man hier an einem Strang ziehen möchte – dies ist motivierend und kann positive Einstellungen zur Lehre fördern.

Einstellungen

10. Die Dinge nicht persönlich nehmen

Um sich schlaflose Nächte zu ersparen und nicht zu denken, man sei von vielen Feinden umgeben, ist es wichtig, die Dinge nicht persönlich zu nehmen. Es geht an Universitäten sehr häufig um Ressourcenverteilung im weitesten Sinne. Und um Ressourcen wird nun mal gekämpft, was ja schließlich niemandem zu verübeln ist. Wenn der/die eine mehr haben will, heißt das oft zwangsläufig, dass der/die andere weniger bekommt. Ob es sich bei diesen Ressourcen nun um Gelder, um Räume, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Forschungsfreiemester, um die Reduzierung des Lehrdeputats oder das Mitwirken in Gremien handelt – es geht meist in erster Linie darum, ein möglichst großes Kuchenstück abzubekommen. Und Persönliches spielt hierbei keine, oder zumindest eine sehr untergeordnete Rolle. Dies sollte man sich immer wieder bewusst machen, da man sich sonst sehr schnell und häufig persönlich angegriffen fühlt und dies die Zusammenarbeit sehr schwierig gestalten kann. Da es sich an Universitäten oft um einen kleinen Kreis von Personen handelt, mit denen man regelmäßig zu tun hat und mit denen man in der Regel auch sehr langfristig zusammenarbeitet, ist es alles andere als empfehlenswert, diesen Personen Handlungen zu verübeln, die nachvollziehbar sind und bei denen es um die Sache und nicht um die Person geht. Sicher gibt es auch Fälle, in welchen man persönlich angegriffen wird – diese sind aber in der Regel sehr selten, und man muss sich auf solche „Spiele“ nicht einlassen. Dinge nicht persönlich zu nehmen ist für das seelische und körperliche Wohlbefinden sehr wichtig – es ermöglicht auch eine gewisse Gelassenheit, durch die man seine Ziele zuweilen eher als durch Verbissenheit erreichen kann. Und nehmen Sie es auch nicht zu persönlich, wenn andere etwas persönlich nehmen.

11. Das passende Ausmaß an Distanz finden

Nur allzu schnell identifiziert man sich mit Dingen – mit Rollen („der Professor“), mit Ideen, mit seiner Forschung, mit seiner Arbeitsgruppe, mit seiner Universität und mit sich selbst. Identifikation bedeutet ja auch immer, dass man die Dinge und sich selbst wichtig nimmt, dass einem etwas an den Dingen und einem selbst liegt. Aber oft ist eine gewisse Distanz sehr wichtig, um eine gesunde Außenperspektive (im Sinne einer „Meta-Ebene“) aufrechtzuerhalten. Wenn wir zu sehr in den Dingen und in uns selbst aufgehen, dann können wir kein Monitoring (d.h. kein Beobachten der eigenen Handlungen) mehr betreiben und wir werden schnell zu einer von anderen und auch von uns selbst unkontrolliert gesteuerten Marionette. Wenn wir keine Distanz mehr bewahren können, dann können wir auch nicht mehr abschalten, dann werden wir unsere Arbeit. Aber gerade im Beruflichen sollte uns immer wieder klar sein, dass wir in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Rollen spielen – in oft sehr wichtigen, interessanten und spannenden Kontexten. Die große Kunst ist es, das Ausmaß an Distanz zu den Dingen und zu sich selbst zu bestimmen, d.h. regulieren zu können. Wir schaden uns, der Sache und sicher auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (und auch unseren Freundinnen und Freunden), wenn es uns nicht

gelingt, einen gesunden, selbstbestimmten und veränderbaren Abstand zu den Dingen und zu uns selbst zu bewahren. Ein erster Schritt könnte darin bestehen, sich nicht zu wichtig zu nehmen – und das gelingt so manchen Professorinnen und Professoren nicht. Das Verrückte daran ist, dass man sich selbst schon ziemlich wichtig sein muss, um sich nicht so wichtig zu nehmen.

12. Paranoia ist spannend – aber nicht empfehlenswert

„Warum ist der so nett zu mir? – Der muss etwas von mir haben wollen“. „Ein Fehler, ein Missgeschick! Dass ich nicht lache: Ein übler Versuch vage Formulierungen für die eigenen Zwecke zu missbrauchen“. „Die haben sicherlich hinterrücks Pläne geschmiedet – sich gegen mich verbündet“.

Sehr schnell verfällt man im (scheinbaren) Haifischbecken der Paranoia. Es ist manchmal eine Gratwanderung zwischen einem gesunden Maß an Vorsicht und Skepsis auf der einen Seite und paranoiden Vorstellungen auf der anderen. Problematisch wird es spätestens dann, wenn man anderen grundsätzlich böse Absichten unterstellt und in jeder Handlung einen mehr oder weniger offenen Angriff sieht. Und noch problematischer wird es, wenn ein Transfer der Paranoia ins Private stattfindet. Es ist wie in der Statistik mit den Alpha- und den Beta-Fehlern: Wenn man vielen Menschen vertraut, dann wird das Vertrauen hin und wieder missbraucht werden; und wenn man vielen Menschen misstraut, dann tut man immer wieder einigen davon Unrecht. Wirklich hilfreich ist auch hier die Meta-Ebene. Solange wir uns über unsere schwierige Gratwanderung bewusst sind, können wir das Ausmaß an Vertrauen und Misstrauen steuern. Schwierig wird es nur dann, wenn wir das nicht mehr können. Hier ist auf jeden Fall Monitoring angesagt und gegebenenfalls ein Coach zu Rate zu ziehen. Das Paranoia-Problem ist weit verbreitet an Universitäten (und natürlich auch anderswo), und es kann wirklich unangenehm werden, wenn wir verlernen, unseren Kolleginnen und Kollegen mit einer gewissen Offenheit und mit Vertrauen zu begegnen. (Oder führen sie doch etwas im Schilde?)

13. Hierarchie – formal und gelebt

Universitäten weisen formal eine sehr stark hierarchische Ordnung auf – da gibt es den Rektor/die Rektorin, die Prorektorinnen und Prorektoren, den Senat, die Fachbereiche, die Institute, die Arbeitsgruppen mit ihren Leiterinnen und Leitern, die akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräfte. Auch im Verwaltungsapparat gibt es klare Hierarchien. Gelebt wird an Universitäten jedoch in der Regel eine flache Hierarchie. Allerdings bedeutet selbst eine gelebt flache Hierarchie nicht, dass die starke formale Hierarchie dadurch aufgehoben wäre. Insbesondere beim Schriftverkehr (Briefe, E-Mails) ist die Hierarchie zu berücksichtigen. Beispielsweise ist es empfehlenswert, bei offiziellen Schreiben immer zu bedenken, die höchste formale Anrede in Erwägung zu ziehen. Selbst wenn man z. B. mit dem Dekan oder dem Rektor per Du sein sollte, ist eine offizielle formale Anrede wichtig. In der Rhetorik wird gelehrt, bei Reden zunächst die höchste förmliche Anrede zu wählen, und diese mit einer oder

mehreren weniger förmlichen Anreden zu ergänzen. So könnte man beispielsweise an den Rektor, mit dem man per Du ist schreiben: „Magnifizenz, sehr geehrter Rektor, lieber Erhard“ oder zur Dekanin, mit der man per Du ist: „Spectabilis, sehr geehrte Dekanin, liebe Maria“. Eine andere Möglichkeit besteht darin, z. B. „Magnifizenz, sehr geehrter Rektor“ zu schreiben und handschriftlich „Lieber Erhard“ zu ergänzen. Am Ende kann man dann noch nach dem formalen Ende („Mit freundlichen Grüßen...“) „Dein Ronald“ ergänzen (natürlich nur, wenn man auch Ronald heißt). Dies wird häufig an Universitäten gemacht. Bei E-Mails kann man in der Regel weniger förmlich beginnen. Allerdings ist man häufig versucht, bei E-Mails sehr schnell wenig formal zu werden – es ist empfehlenswert, bei E-Mails mit offiziellem Inhalt die Form zu bewahren. E-Mails werden sehr häufig an andere Personen weitergeleitet (das ist weitgehend unkontrollierbar) bzw. landen zunächst im Sekretariat der Zielperson. Das heißt, für die Zielperson ist es wichtig, dass nach außen die Form gewahrt wird, selbst wenn man mit dieser Person ein „wenig formales“ Verhältnis hat. Es ist manchmal unglaublich, wie viele Personen eine E-Mail lesen, die ursprünglich nur für eine Person gedacht war. Die Form zu berücksichtigen ist insbesondere auch bei „Erstkontakten“ wichtig. Hier ist ein zu formales Schreiben immer besser als ein zu wenig formales Schreiben – das ist auch eine Frage der Wertschätzung. Wenn Studierende oder auch akademische Mitarbeiter eine erste E-Mail an eine Professorin beispielsweise mit „Hallo Frau Müller“ beginnen, so ist dies indiskutabel und nicht empfehlenswert (noch schlimmer ist das „Hi“ ohne Namen – und noch schlimmer das „hi“ wenn alles Weitere auch kleingeschrieben ist). Formale und gelebte Hierarchien können sich zwischen den Fachbereichen zum Teil sehr stark unterscheiden – hier sollte man insbesondere am Anfang sehr wachsam sein, um jeweils das angemessene Maß an Formalität zu finden. Formale und gelebte Hierarchien unterscheiden sich z.T. auch sehr stark zwischen Ländern und Kulturen. Selbst zwischen benachbarten Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt es hier nicht zu unterschätzende Unterschiede.

14. Sensibilität für Rollenkonflikte entwickeln

Selbst multiple Persönlichkeiten können nicht verschiedene Personen simultan verkörpern – vielmehr springen sie von einer Persönlichkeit in eine andere. Und ebenso springt man als Universitätsprofessor ständig in verschiedene Rollen: „Cool, calm and collected“ als Mitglied einer Berufungskommission, der Hochkritische in der Habilitationskommission, der Kreativ-Aufgeschlossene bei der Planung von Forschungsprojekten, der Mentor beim Gespräch mit den Doktorandinnen und Doktoranden und der nette, auch über Persönliches sprechende Kollege im Campus-Café. Aber häufig passiert es, dass der nette Kollege, mit dem man eben noch einen Kaffee getrunken hat und mit dem man per Du ist als Dekan oder als Vizepräsident vor einem sitzt und Dinge entscheidet, die einem gar nicht gefallen. Oder man sitzt abends bei der Weihnachtsfeier neben der Sekretärin, mit der man eben noch ein Konfliktgespräch geführt hat. Das sind alles typische und gar nicht selten auftretende Situationen, in denen Rollenkonflikte entstehen können, die alles andere als angenehm sind. Es ist wichtig, sich immer seiner aktuellen Rolle bewusst zu sein und entsprechend dieser aktuellen Rolle auch zu agieren. Beim Zielgespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist man beispielsweise Betreuer, Mentor oder Prüfer – aber nicht

Freund. Und wenn man im Regen neben einem Mitarbeiter steht und auf den Bus wartet, ist man in diesem Moment ein am Regen Leidender – aber nicht Prüfer. Häufig ist es nicht einfach, die aktuelle Rolle zu definieren und entsprechend zu handeln. Kompliziert kann es werden, wenn ganz verschiedene Personen in einer Gruppe zusammen sind – wie beispielsweise in der Mensa, wenn Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und studentische Hilfskräfte an einem Tisch sitzen. Eindeutige Lösungen gibt es häufig nicht. Aber es hilft bereits, wenn man sich seine aktuelle Rolle häufig bewusst macht und eine Sensibilität für sein Leben in Universitätsrollen entwickelt.

15. Ethik und Moral im Universitätsalltag

Dieser Abschnitt ist „domänenübergreifend“ – Ethik und Moral spielen selbstverständlich in allen Lebensbereichen eine wichtige Rolle. Aber im Universitätsgetriebe vergisst man oft, dass so manche Tätigkeit große reale und z.T. sogar existenzielle Bedeutung hat – und somit Ethik und Moral eine wichtige Rolle spielen. Wenn z. B. in Berufungskommissionen Machtspiele ausgetragen werden, bei denen es nicht um die Bewerberinnen und Bewerber, sondern um Alpha-Tierchen-Sein oder die machtvolle Stärkung oder auch Schwächung eines Bereichs geht, dann wird im Eifer des Gefechts manchmal vergessen, dass es um die berufliche Zukunft von ganz realen Menschen geht. Wenn es nicht mehr um die Sache, sondern um das Ego oder andere, mehr oder weniger „niedere“, Motive geht, dann ist dies ethisch und moralisch manchmal bedenklich. Hin und wieder eine Metaebene einzunehmen und über das Verhalten zu reflektieren, kann für einen selbst, aber auch für alle anderen, sehr hilfreich sein.

16. Sitzungen – Strategien durchschauen und anwenden

Einen beachtlichen Teil seines Lebens verbringt man als Professorin und Professor ja bekennterweise in Sitzungen. Man ist Mitglied von Berufungskommissionen, sitzt im Fachbereichsrat, im Senat, im Ausschuss für Forschungsförderung, im Ausschuss zur Optimierung der Struktur in den konsekutiven Studiengängen – und man ist Mitglied in verschiedenen Beiräten. Nun sind Sitzungen ja oft spannend – manchmal aber auch todlangweilig. Hier sollten wir uns unbedingt von unseren Übersee-Kollegen etwas „abschauen“: Dort sind die Sitzungen ebenso sachlich und ebenso hart in der Sache, aber größtenteils doch viel lustiger. Wenn man schon einen großen Teil seines Lebens in Sitzungen verbringen muss, dann soll es auch mit einem Mindestmaß an Spaß einhergehen. Humor und Selbstironie sollten in Sitzungen nicht zu kurz kommen. Und die meisten Kolleginnen und Kollegen werden dankbar für jegliche Auflockerung sein.

Viele Sitzungen sind brisant. Oft geht es um Ressourcenverteilung – wenn jemand bei gleichen Grund-Ressourcen mehr haben will, geht es zwangsläufig auf Kosten anderer; oder wenn bei einer Reduzierung der Grund-Ressourcen der Status erhalten werden möchte, dann beginnen ebenso die Kämpfe. Und schließlich: Wenn der Grund-Ressourcen-Topf vergrößert wird, dann wird darum gekämpft, wer am meisten abbekommt.

Ressourcen-Kämpfe sind nur ein Beispiel für Interessenkonflikte, die häufig in Sitzungen auftreten. Nun gibt es sehr viele Strategien, die in Sitzungen zum Einsatz kommen. Es ist spannend, aber auch sehr wichtig, die Strategien der anderen zu erkennen und evtl. zu antizipieren. Und es ist wichtig, sich ein Bündel an eigenen Strategien zurechtzulegen, um diese entsprechend einsetzen zu können. Beispiele für häufig verwendete Strategien sind:

- *Win-Win-Situationen schaffen.* Das Schaffen von Win-Win-Situationen ist fair und oft weiterführend. Meist funktioniert es nicht, nur nehmen zu wollen, ohne irgendetwas zu geben. Konstruktiv Dinge einzubringen und Entgegenkommen zu signalisieren, ist meist eine gute und wichtige Strategie. Unter anderem kann man bei für einen persönlich relativ unwichtigen Dingen nachgeben und sich bei den wichtigen Dingen dann darauf berufen, dass man vorher ja bereits nachgegeben hat.
- *Break bei Eskalation.* Wenn Sitzungen eskalieren, dann ist oft ein Break wichtig. Erst mal ein paar Minuten Pause machen, bis sich die Gemüter beruhigen – physiologisch ausgedrückt: bis sich die Amygdala beruhigt.
- *Entscheidende Gespräche vor den Sitzungen.* Die entscheidenden Gespräche finden vor den Sitzungen statt – anhand von persönlichen Gesprächen, Telefonaten, E-Mails, SMS usw. Es ist zwar meist zeitaufwändig, Koalitionen zu bilden – aber es ist oft unerlässlich, wenn man auf einen Sitzungsbeschluss hinarbeitet.

- *Ablehnungen und Niederlagen vermeiden.* Wenn man von einer Mehrheit schon im Vorfeld weiß, dass sie einen unterstützt, dann kann man relativ beruhigt in die Sitzung gehen. Umgekehrt sollte man sehr vorsichtig sein, wenn sich abzeichnet, dass die Mehrheit nicht die eigenen Interessen vertritt. Wenn absehbar ist, dass hier auch nichts mehr zu ändern ist, dann kann Verbissenheit nur schaden – außer, man will noch einmal seine Argumente explizit erläutern, selbst wenn es am Beschluss nichts mehr ändern wird. Grundsätzlich sollte man Ablehnungen und Niederlagen bei Sitzungen vermeiden – d.h. es gar nicht so weit kommen lassen, wenn sie absehbar sind. Jeder offiziell abgelehnte Antrag bleibt den anderen (und einem selbst) im Gedächtnis und man hat es bei einem erneuten, selbst adaptierten, Antrag in der Regel schwerer, wenn Ähnliches schon einmal abgelehnt wurde.
- *Sich bedeckt halten.* Wenig bis nichts bis zum entscheidenden Punkt der Sitzung zu sagen, ist eine Strategie, die häufig zum Einsatz kommt. Man sollte diese Strategie auf jeden Fall erkennen. Durch sie bleiben Personen undurchschaubar und damit unberechenbar und unvorhersehbar. Die Unvorhersehbarkeit einer Person kann grundsätzlich dadurch erhöht werden, dass sie sehr unterschiedlich in Sitzungen handelt, d.h. kein eindeutiges Profil zu erkennen gibt. Je durchschaubarer jemand ist, desto eher können die anderen dies in ihren Argumentationen und Handlungen berücksichtigen. Aber ein solches Verhalten ist natürlich auf Dauer auch schädlich – man wirkt dann wie ein „Fähnchen im Wind“ oder wie jemand, der keine klare Linie fährt.
- *Zermürend repetitiv sein.* Sehr viel reden und möglichst immer dasselbe sagen erachten so manche als strategisch sinnvoll. Wenn man penetrant und trotz Gegenargumenten immer wieder einfach dasselbe – evtl. in leicht anderen Worten – sagt, dann wirkt das auf die anderen zermürend, und irgendwann hat keiner mehr Kraft und Lust, etwas zu entgegnen. Penetranz setzt sich oft durch – vor allem zur Abendstunde, wenn alle eigentlich nach Hause möchten. Natürlich schafft man sich dadurch auch einen gewissen Ruf, und man sollte sich genau überlegen, ob man das möchte – eine gute und wertschätzende Art, mit Kolleginnen und Kollegen umzugehen, ist das sicherlich nicht, auch wenn die Strategie manchmal zum angestrebten Ziel führen kann. Aber es ist auf jeden Fall wichtig, diese Strategie zu kennen und vor allem zu erkennen.
- *Ermüdung anderer nutzbar machen.* Vor allem als Leiter einer Sitzung kann man diese sehr in die Länge ziehen und entscheidende Punkte noch zu später Stunde einbringen. Dann ist oft schon die Kraft der meisten Kolleginnen und Kollegen geschwunden, und man hat ein relativ leichtes Spiel, eigene Interessen durchzusetzen. Auch das ist natürlich bezüglich der Wertschätzung der anderen problematisch. Aber diese Strategie sollte man auch kennen und vor allem erkennen.
- *Sich naiv stellen.* Sich naiv zu stellen kann dazu führen, dass man von den anderen unterschätzt wird. Und unterschätzt zu werden ist oft eine ausgezeichnete Position, weil man im entscheidenden Moment aus der scheinbaren Naivität „auftauchen“ und dadurch unerwartete Wendungen bei Sitzungen initiieren kann. Natürlich muss man dabei auch immer das Impression-Management im Auge haben. Grundsätzlich als Naivling zu gelten, geht mit nicht unerheblichen „Kollateralschäden“ einher.

- *Informationsmacht nutzen.* Informationen sind Macht – man muss sich sehr gut überlegen, welche Informationen man wann in Sitzungen einbringt. Bestimmte Informationen und bestimmtes Wissen nicht zu äußern, kann Entscheidungen maßgeblich beeinflussen.
- *Nicht-Leitung und Leitung von Sitzungen nutzen.* Wenn man Interessen bei einer Sitzung durchsetzen möchte, dann ist es insbesondere für relativ unerfahrene Personen ungeschickt, die Sitzung zu leiten. Bei Berufungskommissionen hat beispielsweise der Kommissionsvorsitzende häufig wenig Einfluss auf den Ausgang der Sitzung, da er relativ neutral handeln muss. Falls jemand schon die höheren Weihen der Diplomatie hat, dann kann sie oder er jedoch als Vorsitzende bzw. Vorsitzender einer Kommission durchaus die Fäden in der Hand halten und Einfluss auf das Geschehen und dessen Ausgang nehmen – z. B. durch eine geschickte Wahl der Reihenfolge der abzustimmenden Punkte. Man kann den Eindruck von Neutralität erwecken und doch durch scheinbare Kleinigkeiten sehr starken Einfluss auf die Resultate nehmen.

In Kommissionen mitzuwirken bedeutet zunächst, dass man informiert ist und seine Interessen einbringen kann. Es ist aber immer auch eine Zeitfrage, so dass man sehr genau Nutzen und Kosten abwägen muss. Selbstverständlich verlangt es die universitäre Selbstverwaltung, dass man in Gremien mitarbeitet. Es ist aber wie bei allem eine Frage des Ausmaßes. Und zu guter Letzt: Wie man in Sitzungen handelt, hängt oft auch von ethischen Prinzipien ab – beispielsweise, wenn es darum geht, wie kalkulierend oder auch unehrlich man handelt. Das ist eine Frage, die jede und jeder für sich selber klären muss. Meine persönliche Erfahrung ist, dass man durchaus mit ethisch vertretbaren Methoden sehr viel erreichen kann – langfristig ist solches Verhalten wohl besser als ethisch fragwürdiges; und dies sowohl im Hinblick auf einen selber als auch in der Wirkung auf andere.

17. Zerstreungen zerstreuen

Die Tätigkeiten einer Professorin bzw. eines Professors sind sehr vielschichtig: forschen, lehren und akademische Selbstverwaltung mit ihren sehr zahlreichen Unterpunkten. Klare zeitliche Strukturen können im Hinblick auf die Ermöglichung konzentrierten Arbeitens sehr hilfreich sein. Häufige Tätigkeitswechsel oder häufiges Multi-Tasking kann schnell zur Zerstretheit führen. Hier ein paar Tipps aus eigener Erfahrung, die im Hinblick auf die Zerstreung der Zerstreung hilfreich sein könnten:

- *E-Mail-Programm aus!* E-Mails zu definierten Zeiten abrufen – das ständige „Eintrudeln“ von E-Mails (häufig durch visuelle und/oder auditive Signale angezeigt – unbedingt abschalten, wenn man nicht etwas höchst Wichtiges erwartet) reißt uns ständig aus der konzentrierten Arbeit, und wir sind versucht, sofort auf die E-Mails zu antworten. Eine Möglichkeit wäre, die Mails am Morgen und am Nachmittag jeweils zu lesen und sehr eilige dann evtl. auch direkt zu beantworten. Außerhalb dieser festen „Zeitfenster“ lässt man das E-Mail-Programm lieber abgeschaltet.

- *Skype aus!* Skype ist toll – aber nicht, wenn es (vergleichbar mit dem E-Mail-Programm) ständig aktiviert ist. Auch zum „Skypen“ sollten Termine vereinbart werden. Dasselbe gilt natürlich für ähnliche Kommunikationsformen (z. B. Viber, WhatsApp, ...)
- *Telefon aus!* Nicht immer ans Telefon gehen und häufig das Telefon auf das Sekretariat umstellen. Allein schon das Klingeln des Telefons und die Anzeige der Rufnummer können Neugierde (oder Hoffnungen, oder Sorgen) wecken – alles Dinge, die einen aus dem konzentrierten Arbeitsprozess reißen. Ans Telefon sollte man nur dann gehen, wenn man gerade keine komplexen Dinge erledigt. Das Sekretariat kann die Anrufe notieren und man kann zurückrufen. Sicherlich kann es zu Kommunikationsproblemen führen, wenn niemand mehr ans Telefon geht (d.h., wenn auch Kolleginnen und Kollegen so handeln). Aber dann kann man immer noch auf E-Mails ausweichen. Auf jeden Fall sollte man sich von der Omnipräsenz des Telefons lösen.
- *Tür zu!* Offene Türen kann man sich kaum leisten. Es wird häufig als Offenheit hingestellt, wenn Professorinnen und Professoren mit offenen Türen arbeiten. Ich erachte es eher als problematisch, weil man nicht die erwartete sehr hohe Leistung bringen kann, wenn man bei offener Tür permanent begrüßt oder angesprochen wird. Allerdings gibt es bezüglich der offenen Türen sicher auch Fächertraditionen – den Disziplinen der offenen Türen sollte jedoch auf keinen Fall weniger konzentriertes Arbeiten unterstellt werden.
- *Keine offenen Sprechstunden!* Obligatorische Anmeldung zu Sprechstunden: Manchmal kommen nur wenige Personen zur Sprechstunde. Man kann aber in „Sprechstundenlücken“ nicht wirklich konzentriert arbeiten, da es ja prinzipiell jederzeit wieder klopfen könnte. Eine Lösung besteht darin, dass sich Personen zur Sprechstunde grundsätzlich im Sekretariat anmelden müssen und dort die Zeiten so koordiniert werden, dass keine Lücken entstehen. Das Gleiche gilt für Sprechstunden-Telefonate. Auch diese sollten angemeldet werden. So wird sich die Sprechstunde häufig verkürzen. Schwierig könnte es für das Sekretariat sein, die Länge der jeweiligen Termine einschätzen zu können. Aber das kann man meist gut vorab definieren (z. B. 15 Minuten für eine Erstanfrage zur Betreuung einer Masterarbeit, ...). Ansonsten kann das Sekretariat ja noch mal mit einem Rücksprache halten, wie viel Zeit für den Termin angesetzt werden soll. Die Termine vom Sekretariat koordinieren zu lassen, ist eine große zeitliche Erleichterung – alles andere ist mit sehr viel Zeitaufwand und vielen Termin-E-Mails verbunden.
- *Jours Fixes vermeiden!* Grundsätzlich sollte man sich vor zu vielen Jours Fixes hüten – im Nu besteht die ganze Woche nur noch aus der Hetze von einem Jour Fixe zum nächsten (und: Leute, die ständig Jours Fixes vorschlagen, haben meist nicht viel zu tun und ziehen die Treffen dann oft unnötig in die Länge – d.h.: Vorsicht vor den Jours-Fixes-Fans; sie sind potenzielle Zeitdiebe). Aber für kurze Mitarbeitergespräche eignet sich der Jour Fixe sehr gut. Beispielsweise kann man wöchentlich 15–30 Minuten einplanen, in denen aktuelle und dringende Dinge mit allen Mitgliedern (oder einem Teil der Mitglieder) der Arbeitsgruppe besprochen werden. Das ist sicherlich effektiver, als wenn die Mitglieder der Arbeitsgruppen jeweils einzeln an einen herantreten. Sicher

kann bei einem solchen Jour Fixe nicht tief eingestiegen werden – das sollte ja in diesem Rahmen auch nicht passieren. Es geht vor allem um „Kleinigkeiten“, die abgehandelt werden müssen (z. B. Urlaubsplanung, Unterschriften, organisatorische Dinge).

- *Feste Zeitfenster für Mitarbeiter!* Feste Termine für Mitarbeitergespräche einplanen. Man kann z. B. jede Woche ein Zeitfenster von 90 Minuten für Mitarbeitergespräche einplanen, bei denen etwa über den Stand der Promotionen und das diesbezügliche weitere Vorgehen gesprochen wird. Solche definierten Time-Slots sind für beide Seiten hilfreich und ersparen permanente Terminfindungsprobleme. Aber auch diese Time-Slots sollten vom Sekretariat koordiniert und gebündelt werden, so dass bei geringem Gesprächsbedarf dieser Termin nicht jede Woche stattfinden muss.
- *Bündelung von Besprechungspunkten mit der Sekretärin/dem Sekretär!* Regelmäßige Treffen mit der Sekretärin/dem Sekretär. Auch hier ist es günstig, die Dinge zu bündeln und sich nicht wegen jeder Kleinigkeit zu treffen. Man kann einen Jour Fixe definieren oder kurzfristig ein Treffen ein oder zwei Mal die Woche organisieren. Flexible Treffen sind zu bevorzugen – wegen der Jour-Fixe-Falle.

18. @E-Mail-Flut@

E-Mails sind wichtig für die Kommunikation – aber manchmal auch wirklich nervig und anstrengend. Man verwendet meist sehr viel Zeit mit der Beantwortung von E-Mails. Hier ein paar Tipps zum effektiven Umgang mit E-Mails:

- *Nicht sofort antworten!* Nur bei sehr dringlichen und wichtigen E-Mails sofort antworten. Ansonsten ist es empfehlenswert, nicht sofort zu antworten, um die Kommunikationsfrequenz möglichst niedrig zu halten. Je schneller man reagiert, desto mehr E-Mails bekommt man. Bei unwichtigen Sachen sollte man sich viel Zeit lassen. Viele Dinge erledigen sich im Laufe der Zeit von selbst. Dies kann natürlich etwas unfair und egoistisch sein, so dass man von Fall zu Fall entscheiden muss, wie lange man wartet. Aber sicher ist, dass damit die E-Mail-Flut etwas gebannt wird.
- *Gar nicht antworten!* Man muss nicht auf alle E-Mails reagieren. Bei manchen Anfragen erkennt man schnell, dass es sich um „Massen-E-Mails“ handelt – etwa bei Anfragen zur Betreuung von Dissertationen, wenn diese keinerlei Bezug zur Arbeitsgruppe haben und auf keine Spezifika der Arbeitsgruppe eingegangen wird. Solche E-Mails sollte man sofort und ohne schlechtes Gewissen löschen. Auch auf unangemessene E-Mails muss man nicht reagieren – z. B., wenn ein Mitarbeiter einen Artikel als PDF-Dokument haben möchte, der ohnehin in der Datenbank zu finden ist. Nicht zu reagieren, ist hier auch eine Aussage – und wenn noch mal angefragt wird, kann man thematisieren, dass man solche Dinge nicht machen kann, die dem anderen zwar etwas Zeit ersparen, aber einem selber Zeit rauben.
- *Delegieren.* E-Mails, die sich auf Terminanfragen beziehen, möglichst direkt an das Sekretariat weiterleiten und über das Sekretariat einen Termin vereinbaren lassen – das

spart unnötigen E-Mail-Verkehr. Mails die sich auf organisatorische Dinge beziehen, die auch z. B. Hilfskräfte oder die Sekretärin bzw. der Sekretär wissen, am besten direkt weiterleiten.

- *Kurze Mails schreiben!* E-Mails sollten stets höflich, aber auch möglichst kurz und bündig sein. Wer liest denn schon gerne lange E-Mails? Und wenn man lange Mails schreibt, bekommt man häufig auch lange E-Mails zurück. Und wenn man lange Mails lange beantwortet, kommt die nächste lange.
- *Out-of-office-reply nutzen!* Wenn man bei Kongressen oder im Urlaub oder sonst einfach unterwegs ist, ist eine automatische „Out-of-office-Benachrichtigung“ sehr gut, denn man erhält dann weniger E-Mails – viele schreiben nach einem erhaltenen Auto-Reply zunächst nicht mehr. Gut ist es, den Termin, an dem man wieder anwesend ist, im Auto-Reply etwas nach hinten zu schieben. Das ist ein wenig geschummelt – aber hilfreich, da man dadurch ein paar E-Mails weniger bekommt. Das schiebt manches evtl. nur nach hinten – so manches erledigt sich aber im Laufe der Zeit auch von selbst.
- *Notfall: Mails geringer Priorität löschen!* Wenn gar nichts mehr geht und sich (was man tunlichst vermeiden sollte) ein Berg von E-Mails angestaut hat, dann hilft nur noch eines: alle E-Mails, die nicht Priorität 1 haben, einfach löschen. Bei wichtigen Sachen melden sich die Leute noch mal, und wie gesagt, vieles erledigt sich von selbst. Aber das sollte wirklich nur in Ausnahmefällen passieren, da es sicherlich etwas unfair ist und überheblich wirken kann (und evtl. auch ist).

19. EDV – nicht zu unterschätzen

An der Arbeitsgruppe bezüglich der EDV gute Strukturen zu schaffen, kann die Arbeit ungemein erleichtern. Hier ein paar Punkte, die dazu anregen sollten, sich Gedanken über die EDV-Strukturen in der eigenen Arbeitsgruppe zu machen.

- *Gute Geräte kaufen.* Gute (d.h. auf keinen Fall veraltete) Rechner und vor allem gute und große Monitore sollten Standard sein: Darüber muss man nicht diskutieren.
- *Server kaufen.* Ein zentraler Server für die AG ist sehr hilfreich. Auf diesem kann z. B. eine Literaturlatenbank aufgebaut werden; auch gemeinsame Dokumente können darauf gelagert werden, auf die alle zugreifen und die alle verändern können (z. B. TOP-Listen für Sitzungen, ein Excel-Dokument, in welchem die Abwesenheiten/Urlaube eingetragen sind, ...)
- *Externen Zugriff ermöglichen.* Ein externer Zugriff auf die einzelnen Rechner (in Kombination mit der Möglichkeiten, diese extern starten zu können) und auf den gemeinsamen Server ist sehr hilfreich – z. B., wenn man im Home-Office oder unterwegs ist und auf bestimmte Dateien zugreifen möchte.
- *Gemeinsamen Kalender anlegen.* Eventuell kann man einen gemeinsamen Kalender anlegen, in welchem potenzielle Zeitfenster für Sitzungen eingetragen sind.

- *EDV-Beauftragte ernennen.* Jemanden zu haben, der die EDV betreut und bei anfallenden Problemen auch sehr schnell helfen kann, ist unabdinglich. Falls die Universität keine solchen Personen beschäftigt, dann sollte man dies unbedingt für die eigene AG realisieren – evtl. in Kooperation mit anderen Arbeitsgruppen (z. B. eine EDV-Hilfskraft, die für mehrere AGs zuständig ist).
- *Datensicherung – selbstverständlich.* Die automatisierte und professionelle Datensicherung ist ebenfalls unabdingbar. Durch Datenverlust kann ein riesiger Schaden entstehen. Manche AGs gehen z.T. sehr unbekümmert mit diesem Thema um – aber immer wieder hört man von Fällen, in denen wichtige und nicht rekonstruierbare Daten verloren gegangen sind.
- *Optimierung durch externe Experten.* Es ist sicherlich sinnvoll, EDV-Experten zu kontaktieren, die Optimierungsvorschläge für die EDV an der Arbeitsgruppe machen. Die meisten stoßen bezüglich der eigenen EDV-Kenntnisse sehr oft an ihre Kompetenzgrenzen und wichtig ist es, sich hier professionell beraten zu lassen.

20. Überforderungen vorbeugen

Da gab es einmal eine Doktorandin, die in zwei Jahren fünf Artikel geschrieben hat und nach der Promotion die Uni verließ mit der Begründung: „Das ist mir hier zu stressig“. Es gibt sicher immer wieder stressige Zeiten – Deadlines liegen beieinander, kurzfristig muss etwas fertiggestellt werden usw. Aber in der Regel kann man die Arbeitszeiten gut planen und einteilen – und Monitoring sollte unsere Arbeitsprozesse stets begleiten. Niemand hat etwas davon, wenn man sich „auspowert“ und bisweilen sogar krank wird. Und diesbezüglich sollte man auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auge haben und es gegebenenfalls thematisieren, wenn man den Eindruck hat, dass jemand zu viel arbeitet.

Dies mag eigenartig klingen, da es ja prinzipiell für eine Arbeitsgruppe gut ist, wenn viel gearbeitet wird. Aber im Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Commitment und die langfristige Zusammenarbeit ist es schädlich, wenn ein bestimmtes Level an Arbeit überschritten wird. Man kann so etwas durchaus thematisieren, und als Arbeitsgruppenleiter hat man meines Erachtens sogar die Verpflichtung, solche Dinge anzusprechen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu viel arbeiten, fühlen sie sich letztlich oft ausgenutzt und das sollte tunlichst vermieden werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen auch lernen, mit ihren zeitlichen Ressourcen adäquat umzugehen. Nur so können sie später als eigene Arbeitsgruppenleiter dieses Know-How weitergeben. Also: Arbeitet viel – aber nicht zu viel.

Eines sei noch erwähnt: Ein Kollege sagte mir mal: „Seien wir doch mal ehrlich. Wer heutzutage wirklich etwas leistet, der hat doch ein Klingeln im Ohr“. Psychosomatische Beschwerden aufgrund von Stress sind häufig auftretende und leider oft auch akzeptierte Phänomene. Das ist mehr als bedenklich. Anders ausgedrückt: Man muss sich nicht schä-

men, wenn man keinen Tinnitus hat. Und man ist sicherlich nicht automatisch faul, wenn man keine psychosomatischen Beschwerden hat. Tinnitus für das Impression Management einzusetzen hat an sich schon etwas Krankhaftes. Oder?

Noch ein paar Sätze zur eigenen Gesundheit: Als Professor hat man unglaublich viele Freiheiten – auch im Hinblick auf das Ausmaß an Arbeitszeit. Man kann theoretisch nur ca. 15 Stunden pro Woche in der Vorlesungszeit und deutlich weniger in der vorlesungsfreien Zeit arbeiten. Nach oben gibt es nur die „natürliche“ Grenze von 168 Arbeitsstunden pro Woche. Erfahrungsgemäß arbeiten Professorinnen und Professoren (mit wenigen Ausnahmen) eher am oberen bzw. obersten Limit und viele laufen Gefahr, krank zu werden (psychische, physische und psychosomatische Beschwerden; z.B. Erschöpfungsdepressionen, chronische Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Tinnitus, Neurodermitis, ...). Es ist wichtig, regelmäßig sein Arbeitspensum zu reflektieren und sich bei Überforderung die „Warum-Frage“ vor dem Hintergrund eines Ressourcenkonzeptes zu stellen: Wie viel Lebenszeit will man warum und wann in berufliche Tätigkeiten investieren? Problematisch ist beispielsweise ein überhöhtes Arbeitspensum in Folge des Bestrebens, seinen Selbstwert durch berufliche Anerkennung aufrechtzuerhalten bzw. zu erhöhen. Dies wäre ein endloses und auch wenig erfolgversprechendes Unterfangen, da sich der eigentliche Wert eines Menschen nicht auf Leistung gründet und man sich letztlich nie wirklich wertvoll finden kann, wenn man nicht unabhängig von den erbrachten Leistungen zu der Überzeugung gelangt, als Mensch per se wertvoll zu sein. Zudem birgt das Streben nach Wert durch Leistungserbringung stets die Gefahr, anderen dieses (falsche) Prinzip (z. B. indirekt) zu vermitteln und ihnen das Gefühl zu geben, sie seien als Menschen nichts wert, wenn sie nicht bestimmte Leistungen erbringen. Im Hinblick auf die Gesundheit sollte der „berufliche Wert“ auf jeden Fall vom Selbstwert getrennt betrachtet werden. Dies ist eine uralte Weisheit, die in vielen Religionen und philosophischen Richtungen thematisiert wird. Sie klingt sehr einfach – es kann jedoch sehr schwierig sein, diese Idee „zu verinnerlichen“. Sein Arbeitspensum regelmäßig zu reflektieren kann davor schützen, dass man gesundheitlichen Schaden nimmt. Und Gesundheit ist zweifelsohne etwas vom Wichtigsten, wenn nicht überhaupt das Wichtigste im Leben – das hat bereits Seneca betont. Und in der Bibel findet man folgenden Satz, der zu diesem Thema passt: *„Was nützt es einem Menschen, wenn er die ganze Welt gewinnt, dabei aber sich selbst verliert und Schaden nimmt?“* (Lukas, 9, 25; und ähnliche Aussagen gibt es in vielen Religionen – oder bei Weisheitslehrern und Personen mit „gesundem Menschenverstand“).

Ein großer beruflicher Stressfaktor, der oft unterschätzt wird, ist das Pendeln. Viele denken, im Zug – oder sogar im Flugzeug – kann man gut arbeiten. Ja, man ist „zwischen den Welten“, hat Abstand und kann in der Tat evtl. ganz gut und auch kreativ arbeiten. Aber Pendeln ist immer auch mit Stress verbunden: man muss die Pendlerei planen (Zeit, was arbeitet man im Zug, was muss man mitnehmen), Fahrten/Flüge sind körperlich auf Dauer anstrengend (z. B. überhitzte und überfüllte ICEs), man fühlt sich nirgends wirklich „daheim“ und ist meist nirgends wirklich sozial gut integriert. Viele Pendler werden im Laufe der Zeit mobilitätsmüde: Wenn man ohnehin jede Woche 10 Stunden im Zug sitzt, dann will man nicht auch noch zu einem Kongress fahren oder am Wochenende einen

Ausflug machen. Das heißt: Pendelzeit und Pendelfrequenz zu reduzieren ist auf lange Sicht gesehen sehr wichtig.

21. "Quitting can be good for you"

„Quitting can be good for you“ – so lautete die Überschrift eines 2007 in der *New York Times* erschienenen Artikels, der Bezug zu Forschungsergebnissen zu den Themen Engagement, Disengagement und Reengagement nahm. Als Professorin und Professor sollte man den Mut haben, Dinge auch wieder aufzugeben (*Disengagement*) und sich in einzelnen Bereichen neu zu orientieren (*Reengagement*), wenn man merkt, dass es nicht so läuft, wie man es sich eigentlich vorgestellt hatte. Manchmal ist man versucht, einfach weiterzumachen, weil man ja schon so viel investiert hat (vgl. „sunk costs“). Dies ist aber häufig nicht sinnvoll. Hier ein paar Beispiele, für die „quitting can be good for you“ gelten kann:

- *Kooperationen beenden.* Jede Kooperation muss sich entwickeln und sollte regelmäßig bewertet werden. Bevor sich unproduktive Kooperationen über Jahre mit viel Arbeitsaufwand hinschleppen, ist ein Ende mit Schrecken einem Schrecken ohne Ende vorzuziehen.
- *Austreten.* Dasselbe gilt für die Mitgliedschaft in Gremien, Kommissionen und Vereinigungen – es ist häufig eine Ehre, „berufen“ zu werden. Gerade als „Anfänger“ fühlt man sich geschmeichelt. Auch hier muss man hin und wieder ein Ende wagen.
- *Kündigen.* Manchmal gilt dies auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn man merkt, dass gravierende Probleme auftreten, dann sollte man auch hier den Quitting-Aspekt im Auge haben. Man tut häufig auch anderen keinen Gefallen damit, sie auf Biegen und Brechen weiter zu beschäftigen, auch wenn vieles schief läuft.

Quitting geht häufig mit Schäden einher – z.B. Verletzungen, Ärger, Enttäuschungen, Misstrauen in zukünftige Zusammenarbeit und das Gefühl von Unfairness (wenn etwa andere dadurch mehr Arbeit haben – bei Gremien muss beispielsweise ein Ersatz gefunden werden). Diese Schäden müssen selbstverständlich gegenüber dem Quitting-Gewinn in die Waagschale geworfen werden. Aber grundsätzlich sollte man sich doch darüber im Klaren sein, dass man durchaus das Recht auf Quitting in manchen Bereichen hat und es evtl. auch für die anderen manchmal langfristige die beste Lösung ist, auch wenn es in der akuten Situation nicht so gesehen wird.

22. Das Lenkrad ausreißen

Manchmal ist die Strategie des Lenkrad-Ausreißen an Universitäten anzutreffen: Man „fährt aufeinander zu“ (z. B. bei Sitzungen), einer muss ausweichen. Nun „reißt einer das Lenkrad aus“ und macht sich damit handlungsunfähig – aber dadurch, und das ist das Wichtigste, eindeutig und berechenbar. Der andere realisiert das und muss und wird ausweichen. Derjenige, der das Lenkrad ausgerissen hat, kann seinen geraden Weg ungestört weiterfahren – alle anderen weichen aus. Später kann er das Lenkrad wieder anbringen

und seinen geraden Weg fortsetzen oder ihn auch ändern. Ein anderes Bild für dieses Vorgehen ist, beim Gehen auf den Boden zu starren (auch dadurch wird man handlungsunfähig, d.h. unfähig zum Ausweichen) – die anderen sehen, dass die auf den Boden starrende Person sie nicht sieht – und sie weichen aus. Der auf den Boden Starrende kann bequem seinen geraden Weg gehen, ohne ausweichen zu müssen. Das Lenkrad kann man z. B. ausreißen, indem man sagt: „Ich würde ja gerne, aber es geht beim besten Willen nicht. Die Kasse ist leer und ich bin kein Zauberer“. Man kann es auch durch Delegation ausreißen: Man beauftragt eine Person und gibt ihr aber nur eine sehr spezifische Handlungsoption bzw. sehr eingeschränkte Handlungsoptionen – die Person kann dann immer sagen, sie habe leider „von oben“ keinen Handlungsspielraum. Sicher ist es in der Regel unfair, sein Lenkrad auszureißen, aber es kann auch Klarheit schaffen – und Kommunikation scheitert oft an Unklarheit. Im Uni-Kontext gibt es folgende Beispiele für das Ausreißen des Lenkrades:

- *Delegieren und dadurch Handlungsoptionen reduzieren.* Man delegiert mit Handlungsaufgaben für jene Person, die nun zuständig ist (wie bereits gesagt).
- *Sagen: ist von oben eben so vorgegeben.* Man behauptet, man könne das nur auf diese eine Art und Weise entscheiden, weil das von oben so vorgegeben sei (d.h., sich in die Rolle des Delegierten bringen).
- *Sich auf unabänderliche Prinzipien berufen.* Man behauptet, man könne beim besten Willen nicht gegen seine innersten Prinzipien handeln.
- *Einfach null Handlungsspielraum.* Man kann einfach behaupten, hier gäbe es keinen Handlungsspielraum (begründet oder unbegründet).

Auf jeden Fall ist es wichtig, die Strategie des Lenkrad-Ausreißen zu kennen, um adäquat auf sie reagieren zu können – z. B., indem man thematisiert, dass eine solche „Handlungsunfähigkeit“ gar nicht gegeben ist, das Lenkrad also immer noch funktioniert. Sicherlich kann man diese Strategie auch selbst einsetzen, wenn man denkt, sie sei angebracht und ethisch vertretbar (z. B., wenn die Handlungsoptionen zu vielfältig sind und sich die Dinge im Kreis drehen) – häufig wird diese Strategie von anderen nicht durchschaut.

23. Vorbereitet sein, wenn man den vertrauten Kontext verlässt

Als Professorin und Professor hat man in der Regel eine sehr lange Uni-Sozialisation hinter sich. Man kennt diese Welt dann sehr gut und findet sich meist recht gut in ihr zurecht. Zum Beispiel kann man sich auf Situationen wie Sitzungen und Prüfungen gut einstellen und weiß, was auf einen zukommt. Nun verlässt man aber auch hin und wieder diesen Kontext, z. B., wenn man zu Vorträgen in einem Nicht-Uni-Kontext oder als Experte in einem anderen Kontext eingeladen wird (z. B. Wirtschaft, Politik, Schulen, Vereine). Hier begibt man sich in mehr oder weniger unbekanntes Terrain, und die Erwartungen an Professorinnen und Professoren sind in der Regel immer sehr hoch – ein suboptimaler Auftritt kann hier schnell schädlich für das Renommee sein. Es ist daher sehr wichtig, sich

auf Aktivitäten außerhalb des eigenen, vertrauten Kontexts besonders vorzubereiten. Hier ein paar Anregungen:

- *Infos einholen.* Man sollte möglichst viele Informationen über die dort anwesenden Personen, deren Interessen, Vorwissen und Bildung einholen. Zudem kann man Informationen einholen, wie ähnliche Veranstaltungen bisher verlaufen sind (Stimmung, Umgangston, Fairness, Ausmaß an Konstruktivität, ...). Eine weitere wichtige Information im Vorfeld sind gegebenenfalls Einladungsschreiben – diese kann man anfordern und sie sich ansehen (hier sind z.T. Erwartungen formuliert; man sieht, ob die anwesenden Personen freiwillig gekommen sind oder kommen mussten – was für die Stimmung und Erwartungen wichtig sein kann).
- *Probleme antizipieren.* Es ist immer klug, potenzielle Probleme zu antizipieren und sich entsprechende Lösungen zu überlegen (z. B. starkes Polarisieren von anwesenden Personen, persönliche Angriffe, ...).
- *Erwartungen abklären.* Es ist immer gut, im Vorfeld zu klären, welche Erwartungen genau an einen gestellt werden – unterschiedliche Erwartungen sind häufig eine Ursache größerer Missverständnisse und verunglückter Veranstaltungen.

Den Uni-Kontext manchmal zu verlassen, ist sicher spannend, und man lernt viel Neues. Man begibt sich gleichzeitig ein Stück weit immer auch aufs Glatteis – aber man kann einiges tun, um Stürze und evtl. sogar Knochenbrüche zu vermeiden.

24. Präsenz bei offiziellen Anlässen

Sehr häufig gibt es mehr oder weniger offizielle Anlässe an Universitäten, wie beispielsweise den *Dies academicus*, den Uni-Ball, Semesterempfänge des Fachbereichs, kleine festliche Zusammenkünfte im Rahmen von Preisverleihungen, Weihnachtsfeiern usw. Obwohl es immer mit Zeitaufwand verbunden ist, solche Veranstaltungen zu besuchen, sind sie für das Standing und das Netzwerk von hoher Bedeutung. Das heißt, es ist sicherlich gut, zumindest zu ausgewählten Veranstaltungen zu gehen. Man verdeutlicht durch die Präsenz Commitment, man kommt mit Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch, mit denen man im Alltag evtl. weniger zu tun hat – man wird wahrgenommen und nimmt andere wahr. Jenseits strategischer Gründe ist der Besuch solcher Veranstaltungen häufig auch interessant und/oder lustig – natürlich nicht immer (manchmal wirklich todlangweilig, oder man wird fast wütend, weil man Zeit verstreichen lässt, die man dringend für die Arbeit benötigen würde). Als Arbeitsgruppenleiter vertritt man bei solchen Anlässen häufig auch die gesamte Arbeitsgruppe, so dass die Präsenz auch für die Gruppe hilfreich ist. Für die Außendarstellung der Arbeitsgruppe ist es gut, wenn – falls angebracht – auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitkommen (evtl. auch die Sekretärin bzw. der Sekretär – je nach Anlass). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen dadurch auch, solche Veranstaltungen als wichtig einzustufen. Oft ist die Präsenz bei Veranstaltungen auch schlicht Höflichkeit oder Ausdruck von Anerkennung – z. B., wenn einer Kollegin oder einem Kollegen ein Preis verliehen wird. Bei Anlässen, die für die Außendarstellung der Universität wichtig sind, unterstützt man die Universitätsleitung – beispielsweise ist es ein schönes

Zeichen, wenn beim *Dies academicus* viele Professorinnen und Professoren anwesend sind (dann sind z. B. die Vertreter aus Politik und Wirtschaft beeindruckt). Das bringt die Universität nach außen in ein gutes Licht – und das ist wichtig für die Universitätsleitung.

Insgesamt sind offizielle Veranstaltungen sicher wichtig und ernst zu nehmen – obwohl ihnen häufig ein geringer Stellenwert zugeordnet wird. Ein (scheinbar) guter Trick, um Zeit zu sparen, besteht darin, nur teilweise bei Veranstaltungen zu sein. Manche kommen (unauffällig) kurz vor Pausen und/oder gehen (ebenso unauffällig) nach der Pause. Während der Pausen kommt man ins Gespräch, und man wird wahrgenommen. Und bei einem solchen Vorgehen fällt am wenigsten auf, dass man nur teilweise da war. Das funktioniert natürlich nur dann, wenn nur ein kleiner Teil so handelt, und es kann auch sehr peinlich sein, wenn es auffällt. Und es ist natürlich kein wertschätzendes Verhalten – eine Notlösung, wenn man sich blicken lassen möchte, eigentlich aber überhaupt keine Zeit hat. Was auch oft gemacht wird: man kommt sehr spät (evtl. sogar ein wenig zu spät) zu einer Veranstaltung und betritt den Raum auf eine Art und Weise, so dass man von allen gesehen wird. So sehen alle, dass man da ist – aber wenn man das öfter macht, dann ist es sicher schädlich, weil so eine Strategie natürlich durchschaut wird.

25. Der Umgang mit dem „Verwaltungsapparat“

Manche Professorinnen und Professoren gehen eher herablassend mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Verwaltungsapparates um. Dabei sind es jene Personen, die den Laden durch viel und meist hoch professionelle Arbeit „im Hintergrund“ am Laufen halten. Ein höflicher und wertschätzender Ton sollte selbstverständlich sein. Der Nebeneffekt ist, dass man viele Dinge auch schneller erledigt bekommt. Hin und wieder ein Lob und wertschätzende Worte oder auch ein kleiner Scherz beim Umgang mit Personen aus dem Verwaltungsapparat können Wunder wirken. An Universitäten arbeitet man unter Umständen viele Jahre zusammen, und man möchte ja schließlich auch Freude an der Arbeit haben – und auch wenn es kein zentraler Aspekt ist, so tragen doch kleine, wertschätzende Begegnungen mit allen an der Universität tätigen Personen zu einem guten Arbeitsklima bei.

26. Die 10 Gebote des Zugfahrens

Zugfahrten sind im beruflichen Kontext eine große Herausforderung – als Professorin und Professor hockt man in der Regel viel im Zug. Und die Expertise im *Second Life*, das für Vielreisende ja der Zug ist, ist von großer Bedeutung für die Effektivität und den Spaß bei unserer Arbeit. Hier die 10 Gebote des Zugfahrens:

1. *Nimm den Gangplatz in der Ruhezone der 1. Klasse schneller Züge.* Reserviere stets einen Gangplatz (sonst bist du eingengt), nicht an einem Tisch (hier ist es meist laut – auch weil sich gegenüber ein weiterer Tisch befindet), möglichst in der Ruhezone, in Zügen, die zügig fahren (d.h. ICE und EC: lieber weiter [Umwege] und schnell-fahrende Züge als kürzere Strecken und Bummelzüge – auch wenn das etwas teurer

- ist) und vor allem am Wochenende und zur Rush-Hour in der 1. Klasse (erlaubt das Dienstreisegesetz für Professorinnen und Professoren – evtl. auch zunächst 2. Klasse kaufen und bei vollen Zügen in die 1. Klasse wechseln; auf jeden Fall BahnCard 1. Klasse haben).
2. *Nutze den reservierten Platz (zunächst) nicht.* Setze dich nie auf den reservierten Platz, wenn der Zug nicht sehr voll ist – denn die reservierten Plätze sind in der Regel in Waggons, die voll sind, eben weil alle Plätze in diesem Waggon reserviert sind. Setze dich lieber in einen Waggon am Anfang oder am Ende des Zuges. Das heißt, achte beim Einfahren des Zuges bewusst darauf, wie voll er ist, und entscheide dann, ob du den reservierten Platz in Anspruch nimmst: sehr voll, dann Reservierung / nicht sehr voll, dann Anfang oder Ende des Zuges – hier sind in der Regel die wenigsten Leute.
 3. *Setze dich erst, wenn alle anderen bereits sitzen.* Wenn du einen nicht-reservierten Platz suchst, dann lasse dir sehr viel Zeit. Du kannst dir den optimalen Platz erst dann suchen, wenn die anderen alle sitzen. Wenn du das nicht machst, d.h., wenn du dich voreilig platzierst, dann überlässt du es dem Zufall (oder der bewussten Entscheidung der anderen), wer dich umgibt.
 4. *Meide Laute.* Achte darauf, dass in deiner Nähe keine potenziell lauten Personen sitzen – sonst hast du es schwer beim Arbeiten. Ideal sind Einzelreisende, die keine Musik hören und introvertiert wirken.
 5. *Wechsle den Platz, falls er suboptimal ist.* An Bahnhöfen werden die Karten oft neu gemischt – neue Reisende, neue Lärmquellen. Scheue dich nicht, deinen Platz zu wechseln, wenn es plötzlich laut wird. Warte, bis der Zug abgefahren ist und alle sitzen. Dann erkunde die anderen Waggons und wechsle den Ort, wenn du einen ruhigeren Platz gefunden hast. Lieber wandern als durch Lärm genervt sein. Hier bewährt sich die Strategie, Züge zu suchen, die möglichst selten halten (d.h., in der Regel ICEs).
 6. *Mache die Ohren zu.* Habe im Zug stets Schalldämpfer für die Ohren dabei. Die haben zwar den Nachteil, dass man Eigenkörpergeräusche hört (z.B. den Herzschlag) und dass sie relativ tiefe Frequenzen nicht gut ausblenden (z.B. tiefe Männerstimmen – aber Männergruppen sollte man ohnehin meiden, s. oben), aber manchmal kann man dem Lärm nicht entfliehen, und dann ist man froh, wenn man die Dämpfer dämpfen lassen kann. Noch besser sind Kopfhörer mit Noise-Cancelling-Funktion – insbesondere die tiefen Töne werden herausgefiltert.
 7. *Mache den Akku zu deinem Begleiter.* Habe stets einen guten Akku dabei, auf jeden Fall auch einen Reserve-Akku. Züge haben oft Verspätung, man erreicht die Anschlusszüge nicht oder man sitzt z.B. wegen Sturmschäden lange mitten im Wald. In solchen Fällen hält uns der Strom in unseren Laptops wach – die Zeit vergeht schneller, wenn wir arbeiten können, und wir haben nicht das Gefühl, dass wir unnützlich im Zug sitzen. Und viele Züge haben keine Steckdose (bzw. falls sie welche haben, dann funktionieren sie häufig nicht).
 8. *Fahre maximal 6 Stunden.* Fahre, wenn möglich, nicht länger als sechs Stunden am Stück mit dem Zug. Vier Stunden sind okay, sechs Stunden sind erträglich, alles, was länger ist, wird zur Qual.
 9. *Gehe in den Speisewagen.* Nutze bei langen Zugfahrten den Speisewagen. Ortswechsel lassen die Zeit subjektiv schneller verstreichen, und ein Getränk oder ein Essen im Speisewagen ist eine gelungene Abwechslung.
 10. *Pflege deine Flüssigkeitsphobie.* Achte im Speisewagen (und generell im Zug) wie ein Luchs auf Flüssigkeiten in der Nähe deines Laptops (z.B. Getränke der anderen, die in keiner stabilen Lage sind). Nur allzu schnell wird dein Laptop zur Pflanze, die gespritzt wird. Flüssigkeiten und Laptops vertragen sich nicht – insbesondere in Zügen, die von Natur aus wackeln (Nahverkehrszüge z.B.).

27. Visionen und Konzepte entwickeln – Leaders Have Visions

Sehr schnell kann man sich im „Alltagsgeschäft“ verlieren und langfristige Ziele vernachlässigen. Forschung und Lehre leben unter anderem von Visionen und Konzepten zu ihrer Umsetzung. Sowohl individuell als auch in der Gruppe in regelmäßigen Abständen (z. B. einmal pro Jahr) Visionen, d.h. zukunftsweisende Ideen zu generieren und zu formulieren, ist sehr empfehlenswert. Dabei lässt sich auch jeweils reflektieren, inwieweit man früher formulierten Visionen näher gekommen ist, bzw. diese modifiziert oder verworfen hat.

Die Zeitrahmen für solche Visionen können sehr unterschiedlich sein – bei Doktorandinnen und Doktoranden sind sie wohl deutlich kürzer als bei Professorinnen und Professoren oder bei ganzen Arbeitsgruppen. Die Ideen von Doktorandinnen und Doktoranden können bei der Bildung von Visionen sehr hilfreich sein, da Professorinnen und Professoren im Laufe der Zeit „betriebsblind“ werden können, d.h. in ihrer bisherigen Forschung und in ihren bisherigen Ideen manchmal eine eingeschränkte, wenngleich elaborierte Sichtweise haben. Allerdings besteht die Gefahr, dass eher kurzfristig angelegte Visionen von Doktorandinnen und Doktoranden der längerfristigen Profilbildung einer Arbeitsgruppe entgegenwirken, d.h. die Themen entsprechend häufig wechseln. Hier gilt es, eine gute Balance zu finden.

Empfehlenswert ist es, sich für Visionen und Konzepte auch mal eine „Auszeit“ zu gönnen – z. B. für ein paar Tage wegzufahren und sich intensiv Gedanken zu machen. Abstand kann kreative Prozesse beflügeln. Manche Universitäten fördern solche Prozesse (z. B. das Programm „Spaces for Creativity“ – im Sinne eines „Freisemesters“ in welchem kreative Dinge wie Konzepte, Anträge o.ä. entstehen können). Auch ein Arbeitsgruppentag zum Thema „Visionen“ ist sehr sinnvoll.

28. Innovative Impulse setzen – Innovative Leaders

Politikerinnen und Politiker halten manchmal Grundsatzreden, die wegweisend sind für die Partei, Visionen und Richtungen aufzeigen und Sicherheit geben. Gute Politikerinnen und Politiker zeichnen sich u.a. durch solche guten, wegweisenden Ansprachen aus. Für die Leiterinnen und Leiter von Arbeitsgruppen ist es sicherlich auch sinnvoll, hin und wieder Richtungen bezüglich zukünftiger Inhalte, aber auch im Hinblick auf Strukturen und Kooperation in der Arbeitsgruppe aufzuzeigen – nicht im Stil großer Ansprachen, aber z. B. im Stil eines kurzen Impulsreferats im Rahmen einer Arbeitsgruppensitzung. Dies heißt nicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lediglich Ausführende des Vorgegebenen sein sollten. Vielmehr können sie viel Freiheit innerhalb eines größeren Rahmens haben. Beispielsweise können drei oder vier forschungsbezogene Rahmenthemen aufgezeigt werden, welchen man sich zuordnen kann oder welche bei der Planung weiterer Forschungsprojekte berücksichtigt werden sollten. Insbesondere den Doktorandinnen und

Doktoranden geben solche Richtlinien Halt und Sicherheit. Beispielsweise fördern Rahmenthemen die Vernetzung von Mitgliedern der Arbeitsgruppe – z. B. im Hinblick auf gemeinsame Forschungsarbeiten und Publikationen, bei denen mehrere Mitglieder der Arbeitsgruppe beteiligt sind (Stichwort: Synergien schaffen). Innovative Ideen zu äußern ist sicherlich eine der zentralsten und auch herausforderndsten Tätigkeiten der Leiterinnen und Leiter von Arbeitsgruppen.

29. Mitarbeiterführung

Wie in vielen anderen Berufen wird man auch als Professorin bzw. als Professor auf zentrale Tätigkeiten nicht vorbereitet, und man ist in keinster Weise dafür ausgebildet. Bei Professorinnen und Professoren ist ein solcher Bereich die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn man eine Arbeitsgruppe leitet, dann verlangt dies ein hohes Maß an Expertise; und es stellen sich schon sehr früh Fragen wie diese:

- Was ist eigentlich eine „Arbeitsgruppe“? Was unterscheidet sie von einem Team oder von einzelnen, nebeneinander her arbeitenden Personen?
- Wie baue ich eine gut funktionierende, d.h. eine effektiv und kreativ arbeitende Gruppe auf?
- Wie sehen Stellenprofile und Zielvereinbarungen aus, und wie gestalte ich Gespräche, bei denen es um Zielvereinbarungen geht (falls man überhaupt Zielvereinbarungen machen möchte)?
- Was passiert mit meiner Arbeitsgruppe, wenn eine Person die Gruppe verlässt oder eine neue Person hinzukommt?
- Welche Aufgaben und Funktionen hat die Sekretärin oder der Sekretär in einer Arbeitsgruppe?
- Wie motiviere ich die Mitglieder meiner Arbeitsgruppe?
- Wie führe ich Mitarbeitergespräche sinnvoll?
- Wie führe ich Konfliktgespräche?
- Wie führe ich Feedbackgespräche?
- Wie führe ich Kündigungsgespräche?

Woher sollen Professorinnen und Professoren all das wissen? Wir sind vor allem im Bereich der Forschung ausgebildet – und manchmal (jedoch eher selten) auch in der Lehre. Es ist unabdinglich, sich im Bereich der Mitarbeiterführung aus- bzw. fortzubilden, wenn wir nicht suboptimal und in weiten Teilen willkürlich arbeiten wollen. Viele denken, für das Impression-Management wäre es nicht gut, solche Fortbildungsveranstaltungen zu besuchen – geschweige denn davon zu berichten, falls man sie denn besucht (im Sinne von: „Der hat das nötig ...“). Dabei ist es sicher ein Qualitätskriterium für jede Arbeitsgruppe, wenn sich deren Leiterin oder Leiter in puncto Mitarbeiterführung fortbildet.

Davon profitieren auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auf zweierlei Art und Weise: Zum einen erhöht eine gute Führung die Effektivität der Arbeitsgruppe und fördert ein gutes Klima in der Gruppe, zum anderen lernen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sie später mal eine eigene Gruppe leiten können. Wir haben hier sicherlich eine gewisse Vorbildfunktion.

Es gibt zahlreiche Kurse zur Mitarbeiterführung beim Deutschen Hochschulverband – diese sind speziell auf den universitären Kontext ausgelegt, berücksichtigen also dessen Spezifika. Vielleicht ist es auch sinnvoll, zusätzlich Fortbildungen im Bereich der Wirtschaft zu besuchen, um sich dort Anregungen zu holen. Empfehlenswert ist sicherlich ein Coach, mit dem man gemeinsam über anfallende Probleme oder Optimierungsmöglichkeiten spricht. Ein Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Bereich der Mitarbeiterführung ist gewiss auch hilfreich (Stichwort: Intervisionsgruppen). Außerdem bieten manche Universitäten Kurse zur Mitarbeiterführung an (z. B. über das Academic Staff Development). Ideal im Hinblick auf gute Mitarbeiterführung wäre ein Mentor, der einen die ersten Jahre der Tätigkeit als Professorin oder Professor begleitet – eine Person, die an der eigenen oder auch an einer anderen Universität tätig ist. Einen Mentor kann man sich immer selber suchen, falls es keine institutionalisierten Programme gibt. Und später kann man selber als Mentor tätig sein und auch dabei lernen.

Auch wenn es zeitaufwändig ist, sich bezüglich der Mitarbeiterführung fortzubilden, so ist es „unterm Strich“ sicherlich gut investierte Zeit. Und es ist spannend, etwas in einem Bereich zu lernen, in dem wir zunächst fast alle Novizen sind.

30. Kein Nothelfer sein

Es gibt ja bekanntlich 14 Nothelfer im christlichen Glauben – und 14 reichen auch. Oft überkommt uns das Helfersyndrom, und es fühlt sich auch häufig gut an, im beruflichen Kontext die starke Helferin oder der starke Helfer zu sein, der den „Armen“ und „Schwachen“ aus der Bredouille hilft. Manchmal fühlt es sich auch unangenehm an, wenn von allen Seiten (unnötige) Fragen auf einen einströmen; vor allem dann, wenn man ohnehin im Stress ist. Und man wird sogar manchmal wütend auf diejenigen, die es nicht selbst hinkriegen – vor allem wenn man denkt, dass es daran liegt, dass zu wenig Ressourcen in die wissenschaftliche Arbeit gesteckt werden (z. B. wenn externe Doktoranden zu wenig in anderen Bereichen reduzieren). Wir Professorinnen und Professoren sollten bei all dem nicht vergessen, dass wir Unterstützer und Förderer – um etwas pädagogisch zu werden: Wegbegleiter – sind. Aber wir sollten uns davor hüten, die Probleme anderer allzu schnell zu unseren Problemen werden zu lassen. Große traurige Augen („... ich finde keine relevante Literatur“) sollten uns nicht dazu verführen, anderen die Chance zu nehmen, es selber meistern zu können. Eigentlich unnötige Hilfe geht häufig mit einer geringen Wertschätzung anderer und somit einer Minderung ihres Selbstkonzepts einher. Also: Belassen wir es bei den 14 – es sei denn, Hilfe ist wirklich angebracht.

31. Delegieren – aus mehreren Gründen

Delegieren kann und muss man lernen, wenn man keinen Herzinfarkt bekommen oder in Depressionen verfallen möchte (kann natürlich auch trotz Delegieren passieren). Delegieren ist oft auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von hohem Wert, da man dadurch Zeit für andere, evtl. wichtigere Dinge hat (die man nur selber erledigen kann), die auch wieder zum Wohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind (z. B. Gelder akquirieren). Delegieren heißt immer auch, dass man den anderen vertraut, die Aufgaben selbständig und gut erledigen zu können. Man muss Erfahrungen sammeln beim Delegieren: Wer kann was für einen erledigen? Ist es angebracht, das zu delegieren? Und selbst wenn beim Delegieren Probleme auftreten, z. B. Dinge nicht adäquat von anderen erledigt werden, so sollte man dadurch das Delegieren nicht aufgeben, sondern die Probleme ansprechen. Delegieren verlangt oft am Anfang eine gewisse Investition, die sich aber in der Regel sehr schnell auszahlen wird. Beispielsweise kann man an die Sekretärin delegieren, bei Publikationsanfragen selbständig die entsprechende Literatur zu senden. Dies muss man genau besprechen, ihr alle Literatur zukommen lassen (bzw. eine Datenbank aufbauen – ist noch besser) und zunächst bei Unklarheiten unterstützen. Aber sehr schnell wird sie es selbständig erledigen können. Delegieren ist eine Kompetenz, die man sicher erwerben kann – und sicher auch erwerben muss, um effektiv arbeiten zu können. Schwierig kann es manchmal sein, beim Delegieren fair zu sein, so dass die Arbeiten so gleichmäßig wie möglich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt werden – je nach Kompetenz und zeitlichen Ressourcen. Es ist empfehlenswert eine Liste zu machen, wer welche Tätigkeiten für einen übernehmen kann. Delegieren ist häufig auch ein „Kontrollverlust“, da man die Fäden ein Stück weit nicht mehr in der Hand hat. Aber wer will schon ein „Kontrollfreak“ sein.

32. Personalverantwortung übertragen – Perspektivenwechsel

Mitgliedern der Arbeitsgruppe Personalverantwortung zu übertragen kann dazu beitragen, dass sie sich selbst und ihre Rolle in einem anderen Licht sehen. Dazu gehört natürlich Vertrauen, welches man in der Regel in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben kann (außer man ist schon hoch neurotisch geworden – dann bitte Kapitel 12 lesen). So kann einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter z. B. eine Hilfskraft mit einer gewissen Stundenzahl zugeordnet werden, für die sie bzw. er dann verantwortlich ist. Möglich ist es auch, zwei oder drei Personen eine Hilfskraft zuzuordnen – dies macht die Dinge allerdings in der Regel etwas komplizierter. Selbstverständlich ist dies nicht nur bei den akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch bei der Sekretärin bzw. dem Sekretär sehr gut möglich. Im Rahmen der Personalverantwortung werden sie Erwartungen an die Hilfskräfte haben, die z. T. mit den Erwartungen, die an sie selbst gestellt sind, übereinstimmen. Beispiele hierfür sind: Selbständigkeit, Eigeninitiative, das Finden kreativer und effizienter Lösungen, das Einhalten von Deadlines, Verlässlichkeit, freundlicher und wertschätzender Umgangston usw. Nun werden die Mitglieder der Arbeitsgruppe erfahren, dass diese Dinge – wie auch in jeder anderen Arbeitsgruppe und auf jeder Hierarchie-Ebene – nicht immer selbstverständlich sind und im Falle der Nicht-Einhaltung manchmal thematisiert werden müssen. Dies führt dazu, dass sie sensibilisiert werden im

Hinblick auf eine professionelle Zusammenarbeit und dass sie dadurch auch ihr eigenes Verhalten vor dem Hintergrund der von ihnen selbst entwickelten Maßstäbe reflektieren. Falls Probleme mit den Hilfskräften auftreten, so können diese in der Arbeitsgruppe thematisiert und zielführende Lösungen gefunden werden. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe entwickeln dadurch auch Führungskompetenzen, die für ihre spätere berufliche Tätigkeit von Nutzen sein können („Soft Skills“ – ein schreckliches Wort; was diese Skills mit „soft“ zu tun haben ist mir schon immer ein Rätsel gewesen). Auch auf Hilfskräfteebene kann man Personalverantwortung übertragen, z. B. dadurch, dass eine Hilfskraftsprecherin oder ein Hilfskraftsprecher benannt wird. Diese Person ist dann für das Hilfskraft-Team zuständig. Beispielsweise kann sie neue studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Hilfskraft-Team einführen, einen Blick auf die zeitlichen Gesamt- und Teilressourcen werfen und dadurch Vorschläge im Hinblick auf eine Optimierung der Ressourcenverteilung machen (z. B. Planung einer Phase, in der eine Hilfskraft aufgrund von Prüfungsbelastungen weniger arbeitet, dafür aber diese Tätigkeiten zu einem späteren Zeitpunkt nachholt).

33. Gruppengedühl stärken

Eine Arbeitsgruppe sollte in der Tat eine Gruppe sein. Manche Arbeitsgruppen sehen sich so gut wie nie als gesamte Gruppe – und es ist häufig aufwändig, Gruppentreffen zu arrangieren, vor allem wegen der Terminflut während der Vorlesungszeit. In der vorlesungsfreien Zeit sind viele weg (Kongresse, Fortbildungen, Forschungsaufenthalte, Urlaub), was es auch nicht gerade einfach macht. Aber dennoch sollte man sich hin und wieder als Gruppe sehen – und man sollte die Bedeutung solcher Aktivitäten für die Arbeitsgruppe nicht unterschätzen. Empfehlenswert sind hier folgende „Aktionen“:

- *Arbeitsgruppensitzungen* (z. B. einmal pro Monat – auf jeden Fall zeitlich limitiert, etwa auf jeweils maximal 30 Minuten).
- *„Wandertag“ bzw. Arbeitsgruppenausflug* (z. B. einmal pro Jahr ein Tag oder auch nur ein halber Tag).
- *Gemeinsames Frühstück in der Mensa* (z. B. einmal pro Semester) – hier finden in der Regel viele informelle Gespräche statt, und ein gemeinsamer Start in den Tag verbindet.
- *Grillabende* (z. B. einmal im Sommersemester). Abendliches Zusammensein (möglichst bei archaischem Lagerfeuer) verbindet und ein Outdoor-Kontext lässt uns die anderen auch einmal aus einer anderen Perspektive wahrnehmen.
- *Weihnachtsfeiern* (jedes Jahr). Die können mehr oder weniger aufwändig sein. Wenn wenig Geld zur Verfügung steht, bietet sich ein kleines besinnliches Zusammensein mit Plätzchen und Obst an.
- *Gruppenübungen bei einem Outdoor-Seminar* (z. B. alle zwei Jahre; an einem besonderen Ort wie dem Hochseilgarten). Auch wenn es meines Wissens keine (fundierte) empirische Evidenz zur Wirkung solcher Aktivitäten auf die Arbeitsleistung gibt, sind

sie zumindest für die Stärkung der Gruppenkohäsion sehr gut. Und bei solchen Aktivitäten wird häufig das Sich-Gegenseitige-Unterstützen und das Vertrauen in die anderen visualisiert. Und oft ist es auch sehr lustig.

- *Arbeitsgruppenseminare mit einem Coach* sind sicher empfehlenswert (z. B. alle zwei Jahre) – wenn man das finanzieren kann.
- *Beamer-Abend* (z. B. einmal pro Jahr) – man macht Filmvorschläge und stimmt (etwa per Doodle) über den Film ab, der am Abend an der Uni mit Laptop und Beamer angesehen wird. Gut sind Filme mit einem thematischen Bezug zur Arbeitsgruppe – idealerweise mit einem Bezug, der zunächst nicht offensichtlich ist. Möglich sind auch Filme mit Bezug zu Arbeitsgruppensitzungen – z. B., wie eine professionelle Arbeitsgruppe in einem anderen Kontext agiert (beispielsweise als Crew in einem Raumschiff, oder auch eine professionell agierende Einbrecherbande, bei der Koordination höchst relevant ist). Durch die Filmauswahl lernt man nebenbei auch etwas über die Geschmäcker der Mitglieder der Arbeitsgruppe.
- *Gruppenfotos* (die bei den genannten Aktionen entstehen können – d. h., Fotoapparat immer dabei haben): Die sind immer schön. Man kann sie an alle in elektronischer Form senden bzw. auf den Server stellen. Bei besonders schönen Fotos lohnt es sich, sie ausdrucken zu lassen und sie allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe zu schenken. Solche Fotos liegen dann häufig irgendwo rum, und man sieht sich als Gruppenmitglied (auch noch, wenn die Fotos nach Jahren oder Jahrzehnten schon einen Gelbstich haben). Jede Arbeitsgruppe sollte einen Fotoapparat besitzen, den die Mitglieder jederzeit benutzen können (z. B. auch für Fotos von Seminaren o. ä.).

34. Bewerbungsgespräche

Oft gibt es an Universitäten keine standardisierten Abläufe von Bewerbungsverfahren, z. B. wenn eine neue akademische Mitarbeiterin oder ein neuer akademischer Mitarbeiter angestellt werden sollte. Allerdings lohnt es sich nachzufragen, ob man von Seiten der Universität Unterstützung in diesem Prozess bekommen kann (Beratung, Checklisten, ...). Bewerbungsverfahren sind neben der Wahl der besten Person immer auch ein Aushängeschild für eine Arbeitsgruppe und insgesamt sehr wichtig. Es lohnt sich, hier Ressourcen zu investieren – es kann ja in eine Zusammenarbeit über Jahre hinweg münden. Die Beachtung der folgenden Punkte könnte hilfreich sein:

- *Guter Ausschreibungstext*. Bereits bei Ausschreibungstexten darauf achten, dass die Attraktivität der Stelle betont wird (nicht nur „wir suchen“, sondern auch „wir bieten“ – z. B. Möglichkeit zu Auslandsaufenthalt, Mitarbeit in einer international orientierten Arbeitsgruppe, karriereförderliches Umfeld, Unterstützung durch Hilfskräfte, Vorhandensein eines Labors, ...).
- *Gute Anschreiben*. Alle Schreiben an die Bewerberinnen und Bewerber sollten freundlich und wertschätzend formuliert sein – auch Absagen.

- *Kosten übernehmen.* Falls irgendwie möglich, sollten die Reisekosten und das Hotel bezahlt werden (wenigstens teilweise) – Unterstützung bei der Hotelsuche anzubieten sollte selbstverständlich sein.
- *Vortrag halten lassen.* Einen Vortrag halten zu lassen, der im Anschluss kritisch diskutiert wird, kann sehr hilfreich sein, um die fachliche Qualität der Bewerberinnen und Bewerber einschätzen zu können (z. B. 20 Minuten Vortrag / 10 Minuten Diskussion). In manchen Disziplinen (vor allem in den Naturwissenschaften) ist dies ohnehin Standard.
- *Einzel- und Gruppengespräche.* Solche Gespräche sollten gut geplant werden (Fragenkatalog; Festlegung, wer welche Frage stellen wird).
- *Zeit für Fragen.* Grundsätzlich den Bewerberinnen und Bewerbern genügend Zeit geben, um Fragen zu stellen.
- *Persönliches Gespräch mit der Arbeitsgruppenleiterin oder dem Arbeitsgruppenleiter.* Ein solches Gespräch ist auf jeden Fall notwendig (z. B. 30 Minuten); hier kann u. a. auch nach Referenzen gefragt werden (mit ehemaligen Betreuerinnen und Betreuer der Person Kontakt aufzunehmen, könnte durch die Einbeziehung einer weiteren Perspektive zu einem vollständigeren Bild führen).
- *Informelle Gespräche.* Solche Gespräche mit den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können für beide Seiten hilfreich sein (etwa im Rahmen eines gemeinsamen Kaffeetrinkens; z. B. 30 Minuten).
- *Uniführung.* Eine abschließende Uniführung und ein Zeigen der Räume der Arbeitsgruppe (auch des Experimentallabors, wenn vorhanden; z. B. 30 Minuten) kann für die Bewerberinnen und Bewerber wichtig im Hinblick auf deren Entscheidung sein – und man bekommt einen Eindruck, wie groß ihr Interesse an der Universität ist.
- *Weitere Gesprächsangebote machen.* Den zum Bewerbungsgespräch eingeladenen Personen sollte angeboten werden, dass sie sich im Falle von weiter auftretenden Fragen jederzeit gerne an einen wenden können – das kann einigen Druck von den Bewerberinnen und Bewerbern nehmen, da es nicht so schlimm für sie ist, wenn sie einen bestimmten Punkt vor Ort nicht ansprechen (möchten).

Hat man sich für eine Person entschieden, so ist ihre Einführung in die Arbeitsgruppe sehr wichtig – z. B. im Rahmen eines ausführlichen Einführungsgesprächs, bei welchem über Forschung, Lehre und Arbeitsgruppenstrukturen gesprochen wird. Ein gut vorbereitetes Büro mit EDV-Ausstattung und Materialien kann ein schöner „Willkommensgruß“ sein – ein paar Süßigkeiten, Obst und eine von allen unterzeichnete Karte auf den Schreibtisch zu legen, kann den ersten Arbeitstag weiter verschönern und zu einem angenehmen Einstieg beitragen.

35. Die Außendarstellung der Arbeitsgruppe

An Universitäten wird häufig zu wenig darauf geachtet, welche Wirkung man als Arbeitsgruppe nach außen hat. Diese Wirkung ist allerdings nicht zu unterschätzen, denn sie lässt einen Eindruck von der Arbeitsgruppe entstehen, der z. B. bei der Akquirierung von wissenschaftlichem Nachwuchs und Hilfskräften wichtig ist. Neben der „wissenschaftlichen Außenwirkung“ (Publikationen, Drittmittelprojekte, ...) gibt es nicht zu unterschätzende weitere Aspekte der Außenwirkung. Hier ein paar Dinge, die man diesbezüglich beachten kann:

- *Freundlichkeit im Sekretariat.* Das Sekretariat ist für die Außenwirkung überaus relevant – es ist die „Anlaufstelle“ für viele Personen. Hier sollten alle stets freundlich und entgegenkommend empfangen werden. Die Sekretärin bzw. der Sekretär sollte sich stets genügend Zeit für Personen nehmen, die mit Anfragen und Biten ins Sekretariat kommen. Wenn sie bzw. er viel Arbeit hat, sollte man die Zeiten für den Publikumsverkehr einschränken. Aber wenn Personen zu diesen Zeiten kommen, ist stets Freundlichkeit angesagt.
- *Gute Türschilder.* Türschilder sagen sehr viel über die Arbeitsgruppe aus. Sie sollten schön und informativ gestaltet werden (z. B. Sprechstundenzeiten, E-Mail-Adressen, Telefon, Logo, ...).
- *Gute Info-Texte.* Info-Texte an den Türen sind wichtig. Texte wie „Sprechstunde fällt heute aus“ sind sehr unfreundlich und inakzeptabel. Man sollte sich in der Gruppe gemeinsam freundliche und entgegenkommende Texte überlegen, die standardmäßig in spezifischen Fällen verwendet werden. Hier Beispiele: „Leider kann meine Sprechstunde heute nicht stattfinden. In dringenden Fällen wenden Sie sich bitte an das Sekretariat (D 606) oder kontaktieren Sie mich via E-Mail. Nächste Woche findet meine Sprechstunde wieder zur gewohnten Zeit statt. Vielen Dank für Ihr Verständnis!“; „Ich bin gerade unterwegs und ca. um 10.30 Uhr zurück. Vielen Dank für Ihr Verständnis!“.
- Auch diese Texte sollten schön gestaltet sein (z. B. mit Logo). Man kann Standardtexte und Formatierungen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stellen; diese können dann die entsprechenden Infos (z. B. Abwesenheitszeiten) modifizieren und mit sehr wenig Aufwand verwenden.
- *Bilder/Poster auf dem Gang.* Die Gänge der Arbeitsgruppe sollten schön gestaltet werden – z. B. mit Bildern und Postern (etwa Poster, die bei Kongressen vorgestellt wurden), die einen inhaltlichen Bezug zur Arbeit der Gruppe haben.
- *Gute Homepage.* Die Homepage ist selbstverständlich ein zentrales Aushängeschild jeder Arbeitsgruppe. Sie sollte professionell gestaltet (z. B. professionelle Bilder – hier ist oft Schreckliches zu sehen) und stets aktuell sein (auch hier ist oft Schreckliches zu sehen). Man sagt zwar, „nichts ist älter als die Tageszeitung von gestern“, aber dasselbe gilt für Homepages. Eine Person aus der Arbeitsgruppe sollte für die Aktualität der Homepage verantwortlich sein – bis hin zu sehr aktuellen Ankündigungen, wie z. B. den Ausfall von Sekretariatsöffnungszeiten und Sprechstunden aufgrund von Krank-

heit. Aber nicht nur Aktuelles gehört auf die Homepage: auch ein Archiv von Bildern der Arbeitsgruppe, auf denen ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Personen, die Qualifikationsarbeiten an der AG verfasst haben zu sehen sind, ist wichtig – das zeigt die Wertschätzung Ehemaliger und fördert deren Commitment.

- *Visitenkarten.* Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe sollten professionell gestaltete Visitenkarten haben – auf jeden Fall im internationalen Format, evtl. zusätzlich auch im nationalen Format. Allerdings ist dies sehr vom Fach abhängig – in der Psychologie ist das eher üblich, in der Physik beispielsweise würde es eher eigenartig wirken.
- *Getränke parat.* Als Professor sollte man stets Wasser, Kaffee und Tee anbieten können. Es ist wichtig, dass man auch schöne Tassen und Gläser hat. An Universitäten steht oft unmögliches Geschirr herum.
- *Schöne Büros.* Die Büros sollten ordentlich sein. Chaos in den Büros vermittelt den Eindruck, als hätte man die Dinge nicht unter Kontrolle. Das Ausmaß an Ordnung im Büro ist generell für das Impression-Management wichtig – hier muss jede und jeder eine individuelle Lösung finden. Zu aufgeräumte Büros können pedantisch, auf manche evtl. sogar „nicht wissenschaftlich“ wirken oder auch den Eindruck erwecken, man hätte wenig zu tun – zumindest bleibt anscheinend Zeit zum Ordnung halten oder zum Aufräumen. Für manche ist ein mittleres Maß an Aufgeräumtheit auch ideal – das sogenannte „kreativitätsfördernde kleine Chaos“ – und diese kreativitätsfördernde Umfeld will man natürlich auch anderen zeigen: Hier arbeitet jemand, der kreativ ist. Ein heikles Thema sind auch Bilder im Büro: Insbesondere gerahmte Bilder könnten ja den Eindruck erwecken, man hätte zu wenig zu tun. Ein (evtl. etwas schief) aufgehängtes Poster signalisiert guten Willen – aber es fehlt einfach die Zeit. Also: Ordnung und Ästhetik im Büro ist ein vielschichtiges Thema.
- *Gute Texte auf dem Anrufbeantworter.* Die Anrufbeantworter sollten einen freundlichen Ansagetext haben. Auch hier kann man einen Standardtext für die Arbeitsgruppe entwickeln.
- *Angemessene Kleidung.* Lockere Kleidung ist üblich an Universitäten, zumindest im Bereich der Psychologie. Sicher kann hier jeder seinen persönlichen Stil haben und sich im Intervall [sehr leger; sehr seriös] bewegen. Aber im Hinblick auf die Außendarstellung ist eine zu legere Kleidung sicher zu vermeiden – Tabu sollten kurze Hosen sein, barfuß zu gehen, Tops, zu wenig Kleidung, zu weiter Ausschnitt – und sehr unschick sind bei Männern auch kurzärmlige Hemden (der Zusatz mit den kurzärmligen Hemden hat bei manchen Kolleginnen und Kollegen, die dieses Manuskript vorab gelesen haben, etwas Unverständnis ausgelöst – das ist sicher auch Geschmackssache, aber z. B. im Wirtschaftskontext sind kurzärmlige Hemden häufig ein Tabu). Gegen hochgekrempelte Ärmel bei langärmligen Hemden ist nichts auszusetzen – das hat einen gewissen Charme. Bei den Schuhen ist ebenfalls ein zu lockerer Stil zu vermeiden. Als Arbeitsgruppenleiter kann man das Thema Kleidung durchaus mal ansprechen – evtl. schon, bevor Probleme auftreten, weil sich dann Kolleginnen und Kollegen angegriffen fühlen („Kleidung ist ja schließlich etwas sehr Persönliches“).

Arbeitsgruppen an Universitäten hinken in puncto Außendarstellung häufig Gruppen in Unternehmen hinterher. Eine schöne und einheitliche Außendarstellung (z. B. Visitenkarten) stärkt auch das Commitment der Mitglieder der Arbeitsgruppe und vermittelt einen professionellen Eindruck. Und es ist wirklich nicht viel Arbeit, die genannten Dinge zu etablieren.

36. Arbeitsgruppensitzungen

Arbeitsgruppensitzungen sind immer auch „Social Events“ und wichtig, um ein Gesamt-Gruppengefühl zu etablieren und aufrechtzuerhalten, auch wenn sich bestimmte Subgruppen (z. B. Projektteams) ohnehin mehr oder weniger oft sehen und zum Teil regelmäßig intensiv zusammenarbeiten. Arbeitsgruppensitzungen wären vielleicht inhaltlich manchmal gar nicht notwendig, aber sie haben eben nicht nur den Zweck über konkrete Arbeiten zu sprechen. Hier ein paar Aspekte, die dazu beitragen können, Arbeitsgruppensitzungen so zu gestalten, dass alle davon profitieren. Es empfiehlt sich, Arbeitsgruppensitzungen während der Vorlesungszeit im Monatsturnus abzuhalten und während der vorlesungsfreien Zeit mindestens eine Sitzung stattfinden zu lassen.

- *Professionelle Einladung.* Bei der Einladung zur Arbeitsgruppensitzung sollten möglichst auch bereits die TOPs versandt werden. Aus der Einladung sollte hervorgehen, dass es sich um eine wichtige Besprechung handelt, bei der man auf keinen Fall ohne triftigen Grund fernbleiben kann. Bezüglich der TOPs sollten grundsätzlich immer alle die Möglichkeit haben, Vorschläge bis zu zwei Tage vor der Sitzung zu senden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die TOPs auf ein allen zugängliches Dokument zu stellen (z. B. auf den gemeinsamen Server), so dass alle ihre TOPs eintragen können (möglichst mit Namen, von wem der Punkt stammt).
- *Anwesenheitspflicht und Entschuldigung.* Wer nicht zur Sitzung kommen kann, sollte sich auf jeden Fall beim Arbeitsgruppenleiter im Vorfeld entschuldigen – natürlich mit Angabe des Grundes für das Fehlen.
- *Getränke und Snacks bereitstellen.* Schön ist es immer, wenn es etwas zu essen und zu trinken gibt (Äpfel, Obstsnitten, Kekse, Brezeln, Kaffee, Tee, Wasser, ...). Das muss nicht immer sein, ist aber für die Stimmung gut (vor allem Kaffee und Tee am frühen Morgen) – und es ist professionell.
- *Materialien bereitstellen.* Am Anfang sollten die Materialien verteilt werden (z. B. Überblickslisten zu den Hilfskräften mit den jeweiligen zeitlichen Rahmenbedingungen). Auf jeden Fall sollte in der Regel eine TOP-Liste verteilt werden, bei der bei jedem TOP eine Zeitangabe steht, also die Zeit, die etwa für diesen TOP verwendet werden sollte. Anstelle von Papierversionen ist z. B. auch eine Präsentation über den Beamer gut (z. B. Benutzung einer Dokumentenkamera) – das erspart oft unnötige Papierberge.
- *Sitzungsdauer festlegen.* Ganz wichtig ist es auch, das Sitzungsende zu nennen. Und noch wichtiger, sich auch daran zu halten. Endlos-Sitzungen sind schlimm – es ist immer gut zu wissen, wann etwas enden wird. Und es ist gut zu wissen, dass Zeitpläne

auch eingehalten werden. Hier hat man als Arbeitsgruppenleiter auch wieder eine Vorbildfunktion. So manche Arbeitsgruppe hat schon „Stehungen“ eingeführt – Sitzungen im Stehen dauern meist nicht so lange, weil viele nicht gerne lange stehen. Allerdings benötigt man dann auch Stehtische, um sich Notizen machen zu können. Aber viele stehen prinzipiell mehr auf Sitzungen.

- *Geschützten Rahmen schaffen.* Grundsätzlich sollte nichts, was in den Sitzungen besprochen wird, nach außen dringen. Es sollte also ein „geschützter Rahmen“ sein (z. B. insbesondere wenn Dinge wie Patentrechte eine Rolle spielen). Selbstverständlich gilt das nicht für alles. Manches kann – und sollte evtl. sogar – nach außen dringen.
- *Sitzungspaten bestimmen.* Am Anfang sollten immer die Personen genannt werden, die entschuldigt sind. Auch der Grund für das Nicht-Anwesend-Sein sollte genannt werden. Es sollte ein „Sitzungspate“ bestimmt werden – also jemand, der die bei der Sitzung ausgetauschten Infos persönlich an diese Person weitergibt. Dies fördert persönlichen Austausch in der Gruppe und betont die Wichtigkeit der Sitzung.
- *Begrüßungen und Verabschiedungen.* Neue Gruppenmitglieder sollten jeweils begrüßt werden und Personen, welche die Gruppe verlassen, gebührend und mit Dank verabschiedet werden. Neue Gruppenmitglieder sollten sich auf jeden Fall kurz persönlich vorstellen.
- *Erfreuliches am Anfang.* Ein guter Einstieg kann sein, besonders Erfreuliches am Anfang zu nennen (z. B. angenommene oder vorgestellte Kongressbeiträge, Publikationen, die fertiggestellt oder angenommen wurden, Anträge, die fertiggestellt oder bewilligt wurden, erfolgreiche Seminare, umgesetzte innovative Lehrkonzepte ...). Hier kann man hin und wieder auch ein paar Bilder präsentieren (z. B. von Kongressen, Seminaren), um das ganze anschaulich zu machen.
- *Tätigkeitsbericht.* Es empfiehlt sich, dass alle Anwesenden kurz berichten, was sie in den letzten Wochen alles gemacht haben und was sie inhaltlich beschäftigt hat. Eine solche Runde ist wichtig für den Informationsaustausch, und man erfährt, was alles in der Arbeitsgruppe passiert und was die Personen beschäftigt. Oft gibt es in Arbeitsgruppen Sub-Gruppen (z. B. Projektteams), die wenig voneinander wissen.
- *Informationsblock.* Nun kann ein Informationsblock von Seiten des Arbeitsgruppenleiters folgen.
- *Optimierungen.* Ein Punkt sollte „Optimierung“ lauten. Hier sollte im Sinne eines Monitorings angesprochen werden, was gut und was suboptimal in der Arbeitsgruppe läuft. Es empfiehlt sich, auf einem gemeinsamen Laufwerk eine Optimierungsliste anzulegen. Hier kann jeder zwischen den Sitzungen Optimierungsvorschläge nennen. Diese Vorschläge können dann in der Arbeitsgruppensitzung diskutiert werden. Man kann sich dann auf Dinge einigen, die umgesetzt werden sollten. Es sollte auch thematisiert werden, inwieweit Optimierungen, die bei den letzten Sitzungen beschlossen wurden, auch umgesetzt wurden – und falls nicht, warum sie nicht umgesetzt wurden und ob man einen weiteren Versuch starten will oder (unter Angabe von Gründen) nicht.

- *Sonstiges:* Sollte es selbstverständlich auch immer geben.
- *Nächste Sitzungstermine festlegen.* Es sollten immer die nächsten beiden (!) Sitzungstermine festgelegt werden. Gerade bei großen Gruppen ist das Finden gemeinsamer Termine oft schwierig.
- *Dank.* Jede Sitzung sollte mit einem Dank enden.

Jenseits dieser relativ oft stattfindenden Arbeitsgruppensitzungen sind hin und wieder Sitzungen außerhalb der Universität („Retreat“) sinnvoll, da diese eine Außenperspektive erleichtern. Bei solchen Sitzungen können Stärken und Schwächen der AG (z. B. bezüglich Forschung, Lehre, Arbeitsgruppenstrukturen usw.) thematisiert und Ansätze zur Optimierung entwickelt werden. Bei solchen Treffen kann man sich auch professionell unterstützen lassen (etwa anhand eines professionellen Moderators oder Teamentwicklers). Solche Treffen können z. B. einmal pro Jahr an einem schönen und inspirierenden Ort stattfinden.

37. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Freunde?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in der Regel keine Freunde sein – das führt nur zu großen Problemen. Es kann aber sehr schnell passieren: Wenn ein typisches Arbeitswahn-Muster einsetzt, arbeitet man so viel, dass man alle oder zumindest die meisten Freunde verliert, weil man keine Zeit mehr für sie hat. Und dann ist man sehr anfällig dafür, freundschaftliche Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen. Aber davor sei ausdrücklich gewarnt. Man muss als Chefin oder Chef hin und wieder auch kritische Dinge äußern, und man macht sich das Leben schwer, wenn man die berufliche und die private Ebene vermischt. Das heißt nicht, dass dies grundsätzlich nicht möglich wäre – aber es ist kompliziert, ja sehr kompliziert. Ein kollegialer und freundlicher Umgangston ist gut, aber zu viel Privates in die Arbeit hineinzutragen ist ein heikles Unterfangen. Bei Arbeitsgruppen-Ausflügen, Arbeitsgruppen-Seminaren und anderen Anlässen sollte man daher immer aufpassen, nicht zu persönlich in den Gesprächen zu werden – was natürlich nicht heißt, dass man hier desinteressiert wirken sollte. Aber man sollte sich für ein gutes Maß an privaten Elementen in der Kommunikation bewusst entscheiden. Sehr unterschiedlich enge Verhältnisse zu einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können auch zu dem Gefühl von Ungerechtigkeiten in der Arbeitsgruppe führen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen sehr engen Draht zur Chefin oder zum Chef haben sogar von der restlichen Arbeitsgruppe isolieren – z. B. wenn über den Chef geredet wird; und das ist wohl oft der Fall. Ein diesbezüglich extremes Beispiel ist, wenn die Person, die mit dem Chef bzw. der Chefin liiert ist, Teil der eigenen Arbeitsgruppe ist oder einer Arbeitsgruppe, mit der man eng zusammenarbeitet. Solche Situationen sind äußerst schwierig, und selbst bei sehr hoher sozialer Kompetenz sind größere Probleme hier in der Regel vorprogrammiert. Wer will schon Chefin des Partners oder Chef der Partnerin sein? Die andere Perspektive (Partnerin des Chefs oder Partner der Chefin) ist mindestens ebenso unangenehm und kompliziert. Eine gute Lösung ist oft, dass die Partnerin oder der Partner an einer anderen Arbeitsgruppe mit ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung tätig ist.

38. Du und Sie in Arbeitsgruppen

Duz-Kulturen und Siez-Kulturen sind in unterschiedlichen Bereichen (z. B. Wirtschaftsunternehmen vs. Universität; Fakultäten innerhalb von Universitäten) unterschiedlich häufig anzutreffen. Siez-Kulturen kann man grundsätzlich empfehlen, weil sie keine Nachteile für die Arbeitsgruppe mit sich bringen. Das „Du“ ist jedoch in vielerlei Hinsicht problematisch:

- *„Du“ mit allen kaum möglich.* Man wird wohl nie mit allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe per Du sein (z. B. nicht mit der Sekretärin oder den Hilfskräften). Das führt zu Ungleichheiten im Umgang, und man muss ständig überlegen und entscheiden, wem man das Du anbietet und wem nicht.
- *„Du“ UND „Sie“ – umständlich.* „Du“ und –„Sie“ ist immer umständlich in Gruppengesprächen – hier ist es schwierig, einen guten sprachlichen Stil zu pflegen (z. B. „Könnt Ihr das erledigen?“ vs. „Können Sie das erledigen?“ bei gemischten Du/Sie-Gruppen).
- *„Du“ – oft distanzlos, unangenehm.* Das „Du“ ist häufig zu distanzlos für einen professionellen Arbeitskontext. Manchen Personen (z. B. Hilfskräften, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) ist es auch sehr unangenehm, wenn sie die Chefin oder den Chef duzen sollten – vor allem, wenn der Altersunterschied groß ist.
- *Duz-Kulturen: wirken unprofessionell nach außen.* Bei Sitzungen gemeinsam mit anderen Arbeitsgruppen wirkt die Duz-Kultur unprofessionell; d. h., wenn sich die Mitglieder einer Arbeitsgruppe in einer Sitzung duzen und die Mitglieder der anderen Arbeitsgruppen siezen, so wirkt die Siez-Gruppe immer professioneller. Oder wenn die Sekretärin einen in Anwesenheit anderer Personen duzt, so wirkt auch dies nicht gerade professionell.

Die Empfehlung lautet also: sich mit allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe grundsätzlich siezen. Wie es die Mitglieder der Arbeitsgruppe untereinander handhaben, müssen diese selbst entscheiden. Auf einer Hierarchieebene ist das „Du“ die Regel. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würde ich aber empfehlen, die Hilfskräfte zu siezen. Wenn jemand Mitglied der Arbeitsgruppe wird, den man schon immer geduzt hat, dann muss man das „Du“ natürlich beibehalten. Aber dies sollte dann auf jeden Fall in der Arbeitsgruppe angesprochen und erklärt werden. Vor allem neuen Mitgliedern der Arbeitsgruppe sollte man erläutern, warum man mit einzelnen Personen per „Du“ ist und dass dies keinerlei Bedeutung bezüglich des Umgangs miteinander hat.

Was sind die Nachteile des Siezens? Ich zumindest finde keine erwähnenswerten Punkte. Wenn man sich jedoch für eine Duz-Kultur entscheidet, so ist diese m. E. auch realisierbar, und die genannten Punkte, die gegen eine Duz-Kultur sprechen, sind sicher nicht allzu gravierend. Und diese Kulturen sind auch vom Fach und vom Land abhängig (z. B. findet man häufig Duz-Kulturen im Fach Physik und in der Schweiz). Viele Arbeitsgruppen kommunizieren aufgrund ihrer internationalen Zusammensetzung auf Englisch – da fällt das Du/Sie-Problem ohnehin weg. In diesem Fall ist der Vorname (unabhängig von der Hierarchiestufe) Standard, auch wenn man in der Kommunikation auf Deutsch eine Siez-Kultur pflegt.

Es gibt auch Arbeitsgruppen, deren Mitglieder sich auf der Ebene der „Gleichgestelltheit“ duzen, d. h., sobald es eine gewisse Gleichstellung gibt. Denkbar ist diesbezüglich z. B. das „Du“ mit dem Professor ab dem Zeitpunkt des abgeschlossenen Habilitationsverfahrens oder ab dem Zeitpunkt einer unbefristeten Anstellung (z. B. akademische Räte). Mir erscheint diese Herangehensweise jedoch unklar, da Gleichstellung je nach Perspektive (Lebenszeitanstellung, Habilitation, ...) zu unterschiedlichen Resultaten führen kann. Außerdem ist der plötzliche Wechsel vom Sie zum Du für viele Menschen unangenehm.

Für welche Lösung man sich auch entscheidet: Auf jeden Fall sollte das Thema Du und Sie in der Arbeitsgruppe thematisiert werden. Vor allem für neue Mitglieder ist eine diesbezügliche Information und Klarstellung sehr wichtig.

39. Loben! Loben?

„Gratifikationskrise“ – die gibt es nicht nur in Deutschland und nicht nur an Universitäten. Das Thema „Lob“ ist ein großes Thema in der Psychologie, und beim Loben muss man einiges beachten. Grundsätzlich wird eher viel zu wenig gelobt. Natürlich soll man es nicht übertreiben, und vor allem sollte man mit Lob dann zurückhaltend sein, wenn es sich um eher triviale und selbstverständliche Dinge handelt – damit kann man sogar Unmut erzeugen („Wenn der Chef mich dafür lobt, dass ich diese simple Sache geschafft habe, was traut der mir denn dann eigentlich zu?“). Gut eingesetztes Lob kann höchst motivierend sein und ist ein Zeichen von Achtung, Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Es kostet kein Geld und ist höchst effektiv. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden vermutlich ebenfalls loben, wenn sie selber gelobt wurden. Man hat auch hier als Chefin und Chef eine Vorbildfunktion.

Ein Punkt ist noch erwähnenswert: Wir sollten nicht nur die Resultate loben, sondern auch die Prozesse – z. B., wenn jemand ein Problem originell oder effektiv gelöst hat. Lob kann schwierig sein, wenn man Personen loben möchte, die auf irgendeine Weise höher gestellt sind als man es selber ist (Bottom-Up-Lob). Den Chef zu loben hat manchmal einen eigenartigen Beigeschmack, weil es schnell überheblich oder auch instrumentell wirken kann. Aber hier kommt es auf den Ton an, und grundsätzlich freuen sich fast alle Menschen über Lob – egal auf welcher Hierarchiestufe. Ab einer gewissen erreichten Hierarchiestufe wird man im Allgemeinen – aus dem eben genannten Grund – selten gelobt. Und die Gefahr dabei ist, dass man dann selber leicht vergisst, andere zu loben. Also: mehr loben! Und Top-Down-Lob ist in der Regel unproblematisch.

40. Danken

Dank ist unter anderem ein Ausdruck von Wertschätzung, eigener Bescheidenheit und Höflichkeit. Es sagt, dass wir Dinge und Handlungen nicht als selbstverständlich erachten. Das kleine und häufige „Dankeschön“ sollte Teil der alltäglichen Umgangskultur sein. Aber für spezifische Dinge sollte man sich auch in aller Form bedanken und hin und wieder auch noch ergänzen, dass man gewisse Sachen nicht als Selbstverständlichkeit erachtet (z. B., wenn ein Mitarbeiter aufgrund einer anstehenden Deadline in den Abend bzw. in

die Nacht hinein oder auch am Wochenende arbeitet). Top-Down- und Bottom-Up-Dank sind jeweils unproblematisch und sicher gleichwertig. Danken kann man situativ; man kann aber immer auch bestimmte Anlässe zum Danken nutzen (z. B. Text auf Geburtstags- und Weihnachtskarten, Ansprachen bei Feiern, Arbeitsgruppensitzungen). Nicht nur im persönlichen Austausch, sondern auch beim schriftlichen Austausch (z. B. E-Mail, Skype) kann man eine „Dank-Kultur“ etablieren. Bezüglich des Dankens hat man als Arbeitsgruppenleiter sicherlich auch Vorbildfunktion. Und wenn erst mal eine „Dank-Kultur“ an der Arbeitsgruppe etabliert ist, so kann diese relativ leicht aufrechterhalten werden und sehr stark zu einem positiven Arbeitsklima beitragen. Also: das Danken nicht vergessen!

Explizit sei hier auch noch der Dank an die Sekretärin bzw. den Sekretär erwähnt – dies ist sehr wichtig, da sie an Universitäten hoch professionelle und anspruchsvolle Arbeit leisten und diesbezüglich meist deutlich unterbezahlt sind. Und die Sekretärin bzw. der Sekretär spielt eine für die Arbeitsgruppe wirklich wichtige Rolle – man sollte unbedingt aufpassen, sie explizit in das Arbeitsgruppen-Geschehen so weit wie möglich und sinnvoll zu integrieren – und dazu gehört auch, dass man ihnen immer wieder dankt.

41. Anreize schaffen! Anreize schaffen?

Zauberwort „Anreize“ – das hört man sehr oft von den Ökonomen. Für die Leiter von Arbeitsgruppen gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Anreize zu schaffen. Zunächst muss man sich jedoch darüber im Klaren sein, (1) für welche Handlungen und Ergebnisse man überhaupt Anreize schaffen möchte – z. B. für Innovation, Kreativität, den Einsatz elaborierter statistischer Verfahren, Freundlichkeit, Qualität und Quantität der Publikationen, gute Lehre, internationale Orientierung oder die Pflege bzw. den Aufbau eines Forschungsnetzwerkes. Der zweite Schritt besteht darin, (2) sich darüber im Klaren zu sein, welche Anreize man schaffen möchte und welche man auch schaffen kann. Möglich sind finanzielle Anreize (z. B. Finanzierung einer Kongressreise), Lob (u. a. öffentlich), personelle Unterstützung (z. B. Zuweisung von studentischen Hilfskräften) oder die Reduzierung des Lehrdeputats (letzteres ist evtl. problematisch, da es signalisieren könnte, Lehre sei weniger wichtig und nur ein Klotz am Bein). Nun müssen (3) die Anreize auch klar dargestellt werden. Dies kann individuell (z. B. im Rahmen der Formulierung der Zielvereinbarungen) oder in der Gruppe passieren. Bei Doktoranden und Habilitanden sind die Anreize ohnehin gegeben – eine gute Promotion bzw. Habilitation ist ein hoher Anreiz. Dennoch können auch hier andere Anreize gegeben werden. Insbesondere für die Dauerstellen (z. B. Akademische Räte) sind Anreize wichtig. Hier ein paar Beispiele, wie solche Anreize aussehen können:

- *Preis für innovative Forschung.* Wer ein innovatives Forschungsthema formuliert, bekommt eine frei wählbare Fortbildung finanziert.
- *Publikationspreis.* Bei Annahme eines Manuskripts mit einem Impact-Factor > 1.50 kann die Person für ein halbes Jahr eine studentische Hilfskraft mit 20 Stunden im Monat beschäftigen (die Höhe des Impact-Factors ist auch sehr vom Fach abhängig – in manchen Fächern spielen Impact-Faktoren eine geringere Rolle).

- *Lehr-Innovationspreis.* Für innovative Lehre (z. B. enge Kooperation mit anderen Instituten und dadurch hohen Praxisbezug) wird jährlich eine Kongressreise vollständig finanziert. Wer das überzeugendste Konzept vorlegt, bekommt diesen Preis.
- *Lehr-Evaluationspreis.* Wer an der Arbeitsgruppe die beste Lehr-Evaluation hat, bekommt einen Kinogutschein (natürlich nur möglich bei standardisierter Evaluation).
- *Höflichkeitspreis.* Wer die höflichsten Türschilder verwendet, bekommt eine Freikarte für das Hallenbad.

Dies sind nur ein paar kleine Beispiele. Letztlich muss jeder Arbeitsgruppenleiter selbst entscheiden, ob er mit Anreizen arbeitet und wie er sie einsetzt. Und Anreize motivieren extrinsisch – man sollte sich davor hüten, intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize zu verringern. Das heißt: Anreizsysteme einzuführen sei wohlüberlegt. Und es ist auch zu bedenken, dass sie zu starkem Konkurrenzdenken in der Gruppe führen können.

42. Mit Mitarbeitern über eigene Strategien sprechen

Sicherlich hat bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Qualifikation in den Bereichen Forschung und Lehre absolute Priorität. Dennoch ist es empfehlenswert, sie zu einem gewissen Grad in strategische Überlegungen mit einzubeziehen, damit sie diesbezügliche Expertise im Hinblick auf ihre weitere Karriere erwerben. Zudem können sie natürlich wertvolle Perspektiven in anstehende Entscheidungen einbringen. Es gibt beispielsweise folgende Möglichkeiten, das Thema „Strategie“ aufzugreifen:

- *Strategische Überlegungen bezüglich der Besetzung neuer Stellen offenlegen* (z. B. inhaltliche Ausrichtung der Stelle im Hinblick auf Vernetzungsmöglichkeiten, keine zu starke und geringe Nähe zu bisherigen Forschungs- und Lehrprofilen, Persönlichkeit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Passung zur bisherigen Arbeitsgruppe, ...).
- *Strategische Vorüberlegungen zu Sitzungen* (möglichst mit Zielvorstellungen in Sitzungen gehen, Antizipieren der Argumente der anderen, mögliche Reaktionen auf diese Argumente, Möglichkeiten der eigenen Positionierung, Vor- und Nachteile bestimmter Positionierungen, Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Sitzungs-Vorgesprächen, Reflexion von Sitzungsabläufen und Ergebnissen, ...).
- *Strategische Überlegungen bei der Definition der Forschungsschwerpunkte* (z. B. im Hinblick auf die Möglichkeit der Akquirierung von Drittmitteln, „Publikationsfähigkeit“ von Themen, zu erwartende Synergien in der Arbeitsgruppe, Realisierbarkeit, Profilbildung, ...).
- *Strategische Überlegungen bezüglich der Außendarstellung der Gruppe* (Ressourcen, die in die Außendarstellung fließen, Sinnhaftigkeit einer lokalen Außendarstellung [z. B. regionale Presse], Stellungnahmen zu regionalen Ereignissen [z. B. bildungspolitische Fragen], Gewichtung eher grundlagenorientierter vs. eher praxisbezogener Forschung, ...).

- *Strategische Überlegungen bezüglich der Reaktion auf Probleme* (z. B. „Ressourcenkämpfe“ um Räume, Gelder, Stellen; problematische Gutachten [etwa Reaktion auf die Bitte, ein zusätzliches, unabhängiges Gutachten zu schreiben, da ein von einer Kollegin bzw. einem Kollegen verfasstes Gutachten angezweifelt wird], ...).
- *Strategische Überlegungen bezüglich des Umgangs mit ethisch problematischen Verhaltensweisen* (z. B. bei starkem Egoismus, Lügen, ...).

Man kann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, sie mehr oder weniger in das „Strategieleben“ einzuführen – d.h., hier kann individuelle Förderung entsprechend den Interessen stattfinden.

43. Kleine individuelle Aufmerksamkeiten

Für alle Mitglieder der Arbeitsgruppe ist es wichtig, dass sie als Individuen wahrgenommen werden. Hierbei sind folgende Aspekte wichtig:

- *Vor- und Nachnamen kennen!* Auch wenn die Arbeitsgruppen z.T. groß sind und es häufig Fluktuationen gibt (z. B. bei den Hilfskräften), sollte es selbstverständlich sein, dass man alle Namen kennt. In der Schweiz begrüßt man sich in der Regel derart, dass man immer den Vornamen des anderen nennt. In Deutschland ist dies eher ungewöhnlich; aber sich hin und wieder beim Namen zu nennen ist eine sehr schöne und wertschätzende Geste.
- *Alle Mitglieder der AG auf Homepage nennen.* Alle Personen sollten auf der Homepage mit Bild namentlich erwähnt werden. Vor allem bei den Hilfskräften wird hier häufig „gespart“ – und sicherlich ist es Arbeit, die Bilder und Texte stets zu aktualisieren. Aber es lohnt sich: Man fühlt sich einer Arbeitsgruppe viel stärker zugehörig, wenn man samt Bild auf der Homepage individuell aufgeführt ist.
- *Karten schreiben.* Geburtstage: Es ist sinnvoll, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (auch den Hilfskräften!) eine Geburtstagskarte zu schreiben. Das muss man ja nicht selber machen; man kann z. B. die Sekretärin bzw. den Sekretär damit beauftragen. Und solche Karten sollten von allen Gruppenmitgliedern unterschrieben werden. Ein kleiner Aufwand, der sich lohnt: Jeder und jede freut sich über eine nette Karte zum Geburtstag. Und ein kleines Geschenk sollte auch dabei sein. Sehr wenig aufwändig ist beispielsweise ein Gutschein für das Kino – solche Karten sollte man immer vorrätig haben. Empfehlenswert ist eine Struktur, bei welcher jeweils die betreuende Person sich um die Karten kümmert (z. B. Professor → Habilitanden, Sekretariat; Habilitand → Doktoranden; Doktorand → Hilfskräfte). Bei besonderen Anlässen sind ebenfalls Karten, die von allen unterschrieben sein sollten, angesagt (z. B. bei Hochzeiten, Geburten, Trauerfällen). Weihnachten oder andere „Feste“ sind immer eine gute Möglichkeit, Personen oder Institutionen eine Karte zukommen zu lassen. Dies ist stets eine schöne Geste.
- *Individuelle Verdienste erwähnen.* Besondere „Verdienste“ – hierzu zählt z. B., wenn ein Manuskript eingereicht oder bereits zur Publikation angenommen wurde oder ein

Seminar besonders positiv bei der Evaluation abgeschnitten hat – können in der Gruppe (etwa bei Arbeitsgruppensitzungen) erwähnt werden (z. B. unter dem TOP „Besonders Erfreuliches“). So kann allen gezeigt werden, dass man individuelle Leistungen durchaus wahrnimmt und wertschätzt.

- *Individuelle Tätigkeitsberichte.* Bei Arbeitsgruppensitzungen sollten alle berichten, womit sie sich derzeit gerade beruflich beschäftigen – das zeigt das Interesse an jeder und jedem Einzelnen und ist überaus informativ für alle.

Oft sind es diese kleinen Dinge, die für eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgen. Mit relativ wenig Aufwand kann man hier viel erreichen.

44. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definieren

Kann eine Mitarbeiterin ihre Dienstreiseabrechnung von der Sekretärin bzw. dem Sekretär erledigen lassen – oder muss sie das selber machen? Kann eine Mitarbeiterin eine Projekt-Hilfskraft bitten, ihre Tabellen für die Dissertation zu formatieren? Wer ist dafür verantwortlich, wenn Dinge auf der Homepage veraltet sind?

Für die gesamte Arbeitsgruppe ist es von Vorteil, wenn klar definiert ist, wer für was zuständig ist. Dies kann zum einen allgemein definiert werden (z. B. ist die Sekretärin dafür verantwortlich, dass die Infos auf der Homepage regelmäßig aktualisiert werden) und es kann in spezifischen Fällen definiert werden (z. B. ist für den Gast kommende Woche Mitarbeiterin X zuständig). Klar definierte Zuständigkeiten geben Sicherheit und nehmen einem das unsichere Gefühl, evtl. etwas machen zu müssen, von dem man gar nicht weiß, ob man es tatsächlich machen muss. Und auch die Verantwortlichkeiten sollten klar definiert werden – diese hängen meist sehr stark mit den Zuständigkeiten zusammen; d.h. wer für etwas zuständig ist, ist in der Regel auch für die Zielerreichung verantwortlich. Es kann sein, dass zwei oder mehr Personen für etwas zuständig sind. Verantwortlich sollte aber immer nur eine Person für etwas sein, da es sonst zu einer Verantwortungsdiffusion kommen kann. Die verantwortliche Person koordiniert dann die Handlungen aller zuständigen Personen.

Wer ist nun für was zuständig, und wer ist für was verantwortlich? Dies kann von der Arbeitsgruppenleiterin oder dem Arbeitsgruppenleiter bestimmt werden und/oder mit der Gruppe diskutiert werden. Wichtig ist hierbei natürlich, dass die Aufgaben und Verantwortlichkeiten entsprechend spezifischer Kompetenzen verteilt werden und dass das Ganze fair ist (z. B. sollten hier die Anstellungsprozente berücksichtigt werden; es kann auch berücksichtigt werden, inwieweit die Personen forschen oder ausschließlich Lehre betreiben, ...). Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gerecht zu verteilen, ist keine triviale Sache. Es muss auch immer wieder reflektiert werden, ob die Zuordnungen noch gerecht und angemessen sind. Und man hüte sich auch vor Überformalisierungen.

Hier noch eine Warnung: Bei all dem guten Willen, gute Strukturen in einer Arbeitsgruppe aufzubauen, schießt man leicht über das Ziel hinaus. Überformalisierung kann bremsen und Dinge unnötig verkomplizieren. Das richtige Maß an Formalisierung zu finden ist sicherlich auch eine individuelle Entscheidung – ein „für alle eindeutig richtiges Ausmaß“ gibt es nicht, aber gewiss einen Spielraum, den man weder nach oben noch nach unten überschreiten soll, weil man sich sonst in dem Bereich Chaos bzw. überformalisierte Strukturen befindet.

45. Informelle Treffen – immer eine Herausforderung

Bei informellen Treffen kann sehr viel besprochen werden – z. B. bei einem gemeinsamen Frühstück, beim gemeinsamen Essen in der Mensa oder einer Kaffeepause. Da solche Treffen oft „entspannter“ und „persönlicher“ sind als offizielle Sitzungen, muss man hier sehr auf der Hut sein, fair und objektiv zu handeln. Schnell hat man in solchen Situationen mal was zugesagt, weil die Stimmung gerade so gut war oder weil man das Thema nicht zu groß ausweiten oder hinterfragen wollte. Manchmal bereut man Dinge, die man bei informellen Treffen gesagt hat. Man kann jederzeit sagen, dass man manches nicht jetzt, sondern eher bei der nächsten Sitzung behandeln möchte. Äußerst heikel ist es, etwas wieder zurückzunehmen, was man im Rahmen informeller Treffen zugesagt hat. Insgesamt kann es hilfreich sein, bei informellen Treffen keine Entscheidungen zu fällen, sondern sich eher auszutauschen. Der Vorteil solcher Treffen ist, dass man Personen in diesem Rahmen auch mal von einer anderen, etwas persönlicheren Seite kennenlernen kann. Und vielleicht wagt der eine oder die andere, in solchen Situationen eher mal etwas anzusprechen, was er oder sie sich bei offiziellen Treffen nicht getraut hätte. Informelle Treffen sind somit sicher eine gute Sache – sie bergen aber auch Gefahren.

46. Damit Arbeitsaufträge nicht im Sande verlaufen

Arbeitsaufträge sollten nicht nur so genau wie möglich definiert werden; es sollte immer auch definiert werden, bis wann sie erledigt werden müssen. Macht man dies nicht, so verlaufen manche Dinge im Sand. Nun ist es vor allem bei großen Arbeitsgruppen kaum möglich (vielmehr: es wäre sehr aufwändig) alle Deadlines im Kopf zu haben bzw. alle Deadlines zu notieren.

Daher Regel 1: Deadlines sollten auf jeden Fall eingehalten werden, und alle gehen davon aus, dass sie eingehalten werden, sobald sie definiert sind.

Regel 2: Kann aus irgendeinem Grund eine Deadline nicht eingehalten werden, dann muss rechtzeitig Bescheid gegeben werden, (a) dass die Deadline nicht eingehalten werden kann, (b) warum sie nicht eingehalten werden konnte und (c) auf welchen Termin die Deadline nach hinten verschoben wurde. Wenn rechtzeitig ein Signal gegeben wird, dass eine Deadline nicht eingehalten werden kann, dann kann man gemeinsam einen Plan entwickeln, der es evtl. doch noch ermöglicht, sie einzuhalten (falls es sich um sehr dringliche Dinge handelt).

Wenn man so vorgeht, kann man ab der Definition der Arbeitsaufträge und der Deadlines das Thema „abhaken“, da man sich darauf verlassen kann, dass die Dinge fristgerecht erledigt werden bzw. man über veränderte Deadlines informiert wird, wenn es etwas länger dauert. Durch die Nennung der Gründe für die Verschiebungen der Deadlines kann man viel für zukünftige Arbeitsaufträge und Deadlines lernen (z. B. Unterschätzung der Dauer spezifischer Tätigkeiten). Bei den Arbeitsgruppentreffen kann man hin und wieder das Funktionieren der Regeln 1 und 2 thematisieren – aber eigentlich ist das eine einfache und wichtige Sache, bei der es im Allgemeinen nicht viel zu diskutieren gibt. Selbstverständlich sollten die Regeln nicht nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten, sondern auch für einen selbst.

47. Phasen der Abwesenheit

Wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für längere Zeit nicht an der Arbeitsgruppe tätig sind (z. B. wenn sie in Elternzeit gehen), so ist es ratsam, solche Phasen gut zu planen. Sicher können je nach Dauer der Phasen und Situationsspezifika jeweils unterschiedliche Lösungen optimal sein. Daher hier ein paar grundsätzliche Überlegungen:

- *Gutes Fading-out.* Das Fading-out sollte so früh wie möglich geplant werden, so dass bestimmte Arbeiten (vor allem solche mit Deadlines) noch erledigt werden können bzw. Lösungen gefunden werden können, wie Termine z. B. mit möglichst geringem Schaden nach hinten verschoben werden können (z. B. Wiedereinreichung von Manuskripten). Für alle Beteiligten ist es befriedigend, wenn möglichst viele Dinge vor solchen Phasen abgeschlossen bzw. sinnvoll verschoben werden – und Zeitpläne können hierbei sehr hilfreich sein.
- *Übernahme von Verantwortungsbereichen klären.* Es sollte klar definiert werden, wer welche Verantwortungsbereiche der pausierenden Person übernimmt (z. B. Betreuung internationaler Gäste, Homepagebetreuung, ...). Allen sollte klar sein, dass durch das Pausieren zentrale Dinge nicht „auf Eis“ liegen oder es zu Verantwortungsdiffusion kommt.
- *Gespräch am letzten Arbeitstag.* Ein Gespräch am letzten Arbeitstag (evtl. im Rahmen eines Treffens mit der gesamten Arbeitsgruppe – noch besser mit Kaffee und Kuchen [oder Obst und Tee]) kann sehr hilfreich sein, um die neue Phase offiziell zu beginnen.
- *Kontakt halten.* Während der Phase der Abwesenheit kann in Absprache ein gewisser Informationsfluss stattfinden, so dass die Zugehörigkeit zur Arbeitsgruppe weiter klar gegeben ist. Dadurch kann verhindert werden, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in solchen Phasen ausgeschlossen fühlen. Dies kann etwa dadurch geschehen, dass Protokolle von Arbeitssitzungen oder monatliche Info-Mails verschickt werden. In Absprache kann auch z. B. einmal pro Monat oder alle zwei Monate eine Teilnahme an einem Arbeitsgruppentreffen stattfinden (evtl. auch im Rahmen einer Telefon-Konferenzschaltung oder einer Video-Sitzung).

- *Gutes Fading-in.* Auch das Fading-in sollte gut geplant werden. Am Anfang kann ein Info-Gespräch stehen, in welchem die Entwicklungen während der Phase der Abwesenheit skizziert werden, so dass alle wieder auf demselben Informationsstand sind (evtl. auch mit abschließendem Kaffee und Kuchen [oder Obst und Tee!]). Es kann eine Prioritätenliste erstellt werden, so dass klar ersichtlich ist, mit welchen Tätigkeiten begonnen werden sollte. Eine solche Liste ist in der Regel sehr hilfreich für den Start.

Insgesamt geht es darum, Phasen, in welchen man nicht aktiv in der Arbeitsgruppe tätig ist, so zu gestalten, dass diese gut eingeleitet werden und der Wiedereinstieg gut geplant wird. Zudem ist es wichtig, in diesen Phasen einen gewissen Kontakt aufrecht zu erhalten – dieser kann in Absprache mehr oder weniger stark ausgeprägt sein.

48. Wenn Zielvereinbarungen nicht eingehalten werden

Zielvereinbarungen sollten auch an Universitäten Standard sein – sie sind es allerdings (noch) nicht. Auch hier gibt es sicherlich Unterschiede in den einzelnen Fächern; und bei manchen Promotionsvorhaben sind Zielvereinbarungen teilweise schwierig zu formulieren (z.B. bei experimentellen Studien, bei welchen je nach Ergebnissen ein Experiment oft die Weichen für weitere Experimente stellt). Aber generell sind Zielvereinbarungen – wie detailliert auch immer – wichtig, weil sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Klarheit geben, was erwartet wird. Und sie können die Grundlage für regelmäßige, z. B. jährliche, Feedbackgespräche sein. Zielvereinbarungen können/sollen auf Stellenprofilen aufbauen, die sich z.T. schon in Ausschreibungstexten finden, in der Regel aber deutlich detaillierter sind als Ausschreibungstexte und eine gute Grundlage für Zielvereinbarungen darstellen – hier geht es um das Ziel, unter anderem dem Stellenprofil gerecht zu werden. Für beide Seiten ist es unangenehm, wenn Zielvereinbarungen nicht eingehalten werden. Zunächst ist es hier wichtig, dass die Form bewahrt wird. Das heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten auf jeden Fall so früh wie möglich Bescheid geben, wenn sich abzeichnet, dass vereinbarte und schriftlich festgehaltene Ziele, unter die man auch eine Unterschrift gesetzt hat, nicht eingehalten werden. Man kann die betreffende Person dann evtl. unterstützen, so dass die Ziele möglicherweise doch noch eingehalten werden können. Oder man verschiebt Deadlines nach hinten – aber realistisch weit nach hinten, so dass die neuen Ziele auch eingehalten werden können.

Problematischer ist es dann, wenn Ziele einfach nicht eingehalten werden und man diesbezüglich auch nicht informiert wird. Das ist keine Kleinigkeit – hier ist etwas Grundlegendes schiefgelaufen. Zunächst sollte auf jeden Fall in einem Gespräch das Nicht-Informieren angesprochen werden. Es ist eine Frage von Vertrauen, Höflichkeit und Wertschätzung, dass man sich rechtzeitig meldet, wenn Ziele nicht eingehalten werden können. Auf jeden Fall sollten auch die Gründe für das Sich-nicht-Melden und das Nicht-Erreichen der Ziele angesprochen werden und es sollte auf jeden Fall klar gemacht werden, dass es in Zukunft anders laufen muss.

Überaus problematisch wird es dann, wenn mehrmals Zielvereinbarungen nicht eingehalten werden und man sich auch nicht rechtzeitig meldet. Wenn trotz Absprachen mehrmals Ziele nicht eingehalten wurden, noch dazu evtl. nicht rechtzeitig Bescheid gegeben wurde, dann ist ein Krisengespräch angesagt. Dies wäre auch ein Grund für eine Abmahnung – auch wenn dies eine wirklich unschöne Sache ist, so sind Abmahnungen doch sehr klare Signale, und oft führen sie zu anderem Verhalten. Oder man kann in diesem Fall durchaus auch ansprechen, ob die gewählte berufliche Tätigkeit die wirklich richtige für diese Person ist. Durch einen Wechsel kann man sich unter Umständen Jahre unbefriedigender Zusammenarbeit sparen – und dies gilt für beide Seiten gleichermaßen.

Insgesamt sind Zielvereinbarungen sehr ernst zu nehmen. Sie gehen mit Aufwand einher und sie nicht ernst zu nehmen würde Ressourcenverschwendung bedeuten und signalisieren, dass formale Vereinbarungen keine große Bedeutung haben. Und dies sollte auf keinen Fall passieren.

49. Wie beim Knabenchor – alle paar Jahre eine neue Arbeitsgruppe

Wer schon einmal einen Knabenchor geleitet hat, der weiß ein Lied davon zu singen, was es bedeutet, alle paar Jahre einen völlig anderen Chor vor sich zu haben. Kaum singen die Knaben gut, kommen sie in den Stimmbruch. Und immer wieder beginnt die Arbeit von vorn. Das Schöne dabei ist, dass sich der Chor sukzessive „erneuert“, die Klangkultur jedoch erhalten und sogar verbessert werden kann.

An unseren Universitäten ist die Situation sehr ähnlich – sie funktionieren häufig wie „Durchlauferhitzer“. Da sind die Doktorandinnen und Doktoranden endlich so weit, selbstständig forschen, publizieren und gute Lehrveranstaltungen durchführen zu können; sie sind in ein internationales Forschungsnetzwerk integriert, könnten Drittmittel sehr gut einwerben, haben noch Manuskripte mit dem Status „Revise and Resubmit“ in der Pipeline, scheinen höchst geeignet für eine universitäre Karriere zu sein – und sind „einfach mal weg“ – häufig für immer. Bei den Habilitandinnen und Habilitanden ist die Situation sehr ähnlich, wenngleich die Wechsel hier in der Regel weniger oft stattfinden. Hier ein paar Schlussfolgerungen aus dieser Tatsache:

- *Nicht enttäuscht, beleidigt und nachtragend sein.* Es ist zunächst sehr wichtig, nicht enttäuscht zu sein, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeitsgruppe verlassen – das ist systemimmanent, und damit muss man einfach rechnen und leben können. Besonders wichtig ist, dass man nicht beleidigt ist und dass ausscheidende Personen keine Nachteile haben – und natürlich, dass man nicht nachtragend ist.
- *Wechsel auch schätzen.* Wechsel haben auch positive Seiten: Es kommen wieder neue Personen mit neuen Ideen – frischer Kreativitätswind weht immer wieder. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können inspirierende Gedanken haben.
- *Förderung je nach Karriereplan?* Man muss entscheiden, ob man Personen, die eine wissenschaftliche Karriere einschlagen möchten, anders fördert als solche, die das nicht

anstreben. Man investiert in diese Personen und aus Effektivitätsgründen erscheint es zunächst sinnvoller, die Ressourcen entsprechend zu verteilen (z. B. Netzwerkaufbau im Rahmen von Kongressen). Allerdings kommt es natürlich immer wieder vor, dass Ziele sich ändern und Doktorandinnen und Doktoranden, die eine Uni-Laufbahn zunächst nicht in Erwägung gezogen hatten, plötzlich doch habilitieren möchten. Ob man je nach Langzeitperspektive unterschiedlich fördern sollte, ist eine sehr schwierige Frage, die man von Fall zu Fall entscheiden muss. Und man sollte nicht vergessen, dass einige Personen auch wieder an die Universität zurückkommen – beispielsweise nachdem sie für ein paar Jahre in einem Wirtschaftsunternehmen gearbeitet haben (allerdings zeigt die Erfahrung, dass dies nicht sehr häufig passiert). Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es sicherlich hilfreich, wenn im Rahmen einer Arbeitsgruppensitzung das Thema wissenschaftliche vs. nicht-wissenschaftliche Langzeitperspektive angesprochen wird. Personen, die „nur“ promovieren möchten, könnten sich z. B. benachteiligt fühlen – im Vergleich zu jenen Personen, die klar behaupten, eine wissenschaftliche Karriere einschlagen zu wollen.

Insgesamt geht es darum, aus dem ohnehin gegebenen permanenten Wechsel das Beste zu machen. Jammern hilft hier gar nichts – wenngleich die „Chance des Neuen“ häufig ein schwacher Trost ist, wenn sehr gute Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler die Arbeitsgruppe verlassen.

50. Gelder für die Teambildung

Ein Problem an Universitäten besteht oft darin, dass man entweder kein Geld für Teambildungsmaßnahmen hat oder vorhandenes Geld (z. B. Haushaltsmittel) nicht für diesen Zweck einsetzen darf. Beispielsweise ist es nur schwer möglich, Kinokarten (beispielsweise als Geburtstagsgeschenk) über Uni-Mittel zu kaufen. Steuergelder dürfen für solche Zwecke in der Regel nicht verwendet werden (z. B. auch nicht für den Kauf einer – die Kommunikation fördernden – Kaffeemaschine [oder Teemaschine]). Wie kommt man nun an entsprechendes Geld heran? Hier ein paar Tipps:

- *Berufungs- und Bleibeverhandlungen nutzen.* Man kann im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen diesen Punkt offensiv vertreten und offenlegen, dass man einen (sehr kleinen) Teil der Gelder (Ausmaß kann definiert werden) „unkonventionell“ verwenden möchte. Die Haushaltsabteilung kann sie z. B. unter der Rubrik „Teamentwicklung“ verbuchen oder eine andere kreative Lösung finden.
- *Gespräch mit der Haushaltsabteilung führen.* Man kann mit der Haushaltsabteilung sprechen und Wege suchen, wie man diese Posten deklarieren könnte, damit die entsprechenden Gelder regulär abgerechnet werden können. Ideal wäre es natürlich, wenn eine einheitliche, uni-interne (oder übergreifende) Lösung gefunden werden könnte.
- *Private Finanzierung erwägen.* Wenn es gar keine externe Finanzierungsmöglichkeit gibt, dann kann man kleinere Beträge einfach aus der eigenen Tasche bezahlen; und

alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können einen Beitrag leisten, wenn sie möchten. Es sollte aber anonym bleiben, wer überhaupt und wie viel zahlt, so dass kein Druck entsteht.

- *Spezielle Mittel einwerben.* Man kann versuchen, bei extern eingeworbenen Mitteln (z. B. bei Stiftungen, Wirtschaftsunternehmen,...) einen entsprechenden Posten aufzuführen. Dies ist sicherlich ungewöhnlich, aber evtl. einen Versuch wert.
- *Manche Mittel als „Teamentwicklungsgelder“ definieren.* Man bekommt z.T. bei Vorträgen, Workshops usw. als Gegenleistung Mittel für die Arbeitsgruppe. Diese kann man in Absprache mit der zahlenden Institution explizit als „Teamentwicklungsgelder“ deklarieren.

In Zukunft wird es hoffentlich selbstverständlich werden, dass man für den Aufbau einer Arbeitsgruppe und deren „Pflege“ Gelder benötigt – die Beträge sind in der Regel nicht allzu groß, der Gewinn kann bei effektivem Einsatz jedoch beträchtlich sein.

Schlusswort

Für mich persönlich gibt es keinen schöneren Beruf als den des Professors – und ich habe meinen wissenschaftlichen Karriereweg noch nie bereut. Sicherlich ist es, je nach Disziplin und Stellenmarkt, unabhängig von der eigenen Qualifikation immer ein Risiko, den Beruf der Professorin bzw. des Professors zu wählen. Aber folgende Gründe sprechen m. E. sehr für diesen Beruf:

- Die Forschungsergebnisse können, je nach Disziplin, mehr oder weniger starke Bedeutung für unsere Gesellschaft haben – es ist erfüllend, hier einen Beitrag leisten zu können.
- Junge Menschen in ihrer intellektuellen Entwicklung ein Stück begleiten zu dürfen und ihnen Wissen zu vermitteln, aber auch sie zu inspirieren und zu motivieren, ist ebenfalls sehr erfüllend.
- Die Doktorandinnen und Doktoranden, sowie die Habilitandinnen und Habilitanden auf ihrem Weg zu begleiten und zu unterstützen ist eine sehr bereichernde, spannende und auch inspirierende Tätigkeit.
- Es gibt kaum einen anderen Beruf, in welchem man so viele Freiheiten hat bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung seiner Tätigkeiten (z. B. Forschungs- und Lehrinhalte) und auch im Hinblick auf die Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeiten, Arbeitsort – d. h. Universität oder Home Office, Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Anzahl und Art der Dienstreisen).
- Man hat generell viel Kontakt mit jungen Menschen, die sehr viel Innovation und Lebendigkeit in die Forschung und Lehre bringen.
- Man hat sehr viel Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen, die aus der eigenen, aus ähnlichen, bis hin zu sehr weit entfernten Disziplinen kommen. Dies ist sehr anregend und man kann viele höchst interessante Gespräche auf sehr hohem Niveau führen.
- Man hat die Freiheit, auch mal ungewöhnliche Wege in der Forschung zu gehen, z. B. einfach mal etwas zu probieren, obwohl die Erfolgsaussichten ungewiss sind.
- Man hat einen sicheren Beruf.
- Der Beruf ist gesellschaftlich sehr hoch angesehen und man verdient ganz gut.

Insgesamt hat man Arbeitsbedingungen, die vergleichbar mit denen Selbständiger sind – nur dass man aus einer beruflich-finanziellen Sicherheit heraus agieren kann. Wenn man das Gesamtprofil dieses Berufs betrachtet, dann ist er m. E. kaum zu toppen.

Dann bleibt mir an Ende nur noch, den Leserinnen und Lesern dieses kleinen Buches von Herzen viel Erfüllung im Beruf zu wünschen. Und, um noch mal das Vorwort aufzugreifen: Schreiben Sie mir bitte Ihre Kritik und Ihre Anregungen – ich freue mich darauf.