

## Förderung zwischen Führung und Betreuung im Kontext von Forschung - Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse

Moderator des Workshops: Univ.-Prof. Dr. Matthias Neubert, Direktor des Gutenberg-Forschungskollegs

Der Workshop startete mit der Frage, ob Betreuung und Führung **zwei unterschiedliche Konstrukte** seien oder ob gute Führung nicht auch Betreuung beinhaltet.

Deutlich war schnell, dass an den Stellen, an denen die Rolle klar ist (bei Studierenden sehen sich die Wissenschaftler/-innen klar als Betreuende, bei bspw. der Sekretärin klar als Führungskraft), wenig Diskussionsbedarf besteht. Dort, wo es aber zu **Doppelfunktionen** kommt, wie es bspw. dann der Fall ist, wenn der eigene Doktorand/die eigene Doktorandin auch wissenschaftlicher Mitarbeiter/wissenschaftliche Mitarbeiterin ist, ist durchaus **Konfliktpotential** vorhanden. Auch wird die Situation herausfordernd, wenn bspw. dem Postdoc mehr Führungsverantwortung übertragen wird, der Betreuer/die Betreuerin selbst aber weiterhin Führungskraft bleibt und an dieser Stelle Orientierung und Unterstützung für die Wahrnehmung der neuen Rolle anbieten muss.

Die Diskussion drehte sich dann um die Frage, ob das Thema der **Nähe und flache Hierarchien** (große Nähe bei Betreuungsverhältnissen, besonders nach langjähriger Zusammenarbeit und gemeinsamen Projekten) dieses **Konfliktpotential** aufwirft. Schadet Nähe der Führungsstärke, weil es schwierig wird, an bestimmten Stellen bspw. kritische Rückmeldungen zu besprechen oder kann die Nähe, die oft einher geht mit einer guten Beziehung, einen positiven Beitrag zur Führungsstärke leisten, da gerade darauf aufbauend bspw. kritische Rückmeldungen gut besprochen werden können?

Das Fazit daraus war, dass Nähe per se nicht schlecht ist, wenn die **Rollen** und die **Verantwortungsbereiche** dabei klar bleiben.

### „Wer trägt eigentlich für was Verantwortung?“

Daran anknüpfend diskutierte die Gruppe ein zentrales Thema bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses: die **Karriereentwicklung**. Als zentral wurde auch hier das Thema Verantwortlichkeiten bzw. **Verantwortung** diskutiert.

Verantwortung des Betreuers/der Betreuerin ist es, frühzeitig (nach einem angemessenem Zeitraum) ein **Gespräch zu suchen**, das sich um die Frage der Karrierevorstellungen dreht. Hier erhalten die Betreuer/-innen wichtige Informationen darüber, welche Ziele die Doktorand/-innen verfolgen.

Nicht für alle Ziele muss der/die Betreuer/-in sich verantwortlich fühlen, aber Orientierung anbieten. Möchte der/die junge Wissenschaftler/-in im **Wissenschaftsbetrieb** bleiben, kann der/die Betreuer/-in aufgrund der eigenen Erfahrungen und Kompetenzen hier verstärkt unterstützen, Brücken bauen und beraten. Ebenso tragen die Betreuer/-innen die Verantwortung, den jungen Wissenschaftler/-innen **zurückzumelden**, wenn sie zu der Einschätzung kommen, dass die Person nicht für den Wissenschaftskontext **geeignet** erscheint. Wissenschaftler/-innen sollten dem Nachwuchs mit Karriereziel Wissenschaft auch auf die unterstützenden Angebote, die durch die Universität zur Verfügung gestellt werden, verweisen.

Das Wissen darüber und der Verweis darauf sind noch wichtiger, wenn sich die Promovierenden für **außeruniversitäre Karriereziele** interessieren oder einen **Wechsel in den wissenschaftsstützenden Bereich** planen, weil ihnen bspw. der wissenschaftliche Karriereweg unattraktiv erscheint. Hier kann ein/-e Betreuer/-in nur begrenzt mit seinem/ihrem Erfahrungshintergrund beraten, unterstützen, Brücken bauen. Den Angeboten außerhalb des eigenen Betreuungskontextes kommt hier eine größere Bedeutung zu. Die Verantwortung muss hier auch verstärkt an andere abgegeben werden.



Gemeinsam ist den unterschiedlichen Karrierewegen aber, dass die Verantwortung für die **Nutzung der Angebote** und die **Umsetzung** letztlich beim Doktorand/bei der Doktorandin bleibt. Sie selbst müssen auch die Entscheidungen treffen. Die Aufgabe der Betreuer/-innen ist es, die **Entscheidungsfähigkeit** zu fördern. Keine leichte Aufgabe.

**Zusammenfassend** kann festgestellt werden, dass der Schwerpunkt der Diskussion um Förderung im Kontext Forschung Parallelen aufweisen zu den Führungsleitlinien der JGU. So lautet bspw.

Führungsleitlinie #8: Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus, dass sie ermuntert werden, **Verantwortung** für ihre Aufgaben zu übernehmen, und dass sie dabei Unterstützung erfahren.

Bzw.

Führungsleitlinie #9: Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnet sich dadurch aus, dass man [...] eine **Orientierung anbietet**, die sowohl Sinn und Ziele des Handelns als auch Grenzen und Möglichkeiten aufzeigt.

### „Erstaunliche Parallelen zu den Führungsleitlinien“

Weiterhin passen auch die Führungsleitlinien #7 (... dass ihre individuellen **Potenziale** angemessen bewertet und gefördert werden) sowie #10 (... dass man mit ihnen gemeinsam eine offene, sachbezogene, zielorientierte und ehrliche **Kommunikation** pflegt.)

Auf den zweiten Blick ist dies nicht verwunderlich, da es sich bei den Führungsleitlinien um **Werte und Haltungen** handelt, die durchaus übertragbar sind auf andere Kontexte. Die Unterscheidung wird stattfinden auf der Ebene der konkreten Instrumente.

### „Diskussion am Puls der Zeit: Karrierewege und -entwicklung auch für Nachwuchswissenschaftler/-innen hochgradig relevantes Thema.“

Abschließend lässt sich weiterhin feststellen, dass die Diskussion das widerspiegelt, was auch eine Studie zum Thema „**Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs**“ als zentrales Ergebnis herausgearbeitet hat. Durchgeführt wurde die Studie vom Institut für Hochschulforschung, die ca. 5700 Nachwuchswissenschaftler/-innen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen befragten.

Ihr Fazit ist, dass Nachwuchswissenschaftler/-innen mit einer hohen beruflichen Klarheit Angebote der akademischen Personalentwicklung nutzen und

positiv bewerten. Ein großer Teil (etwa die Hälfte) braucht jedoch Unterstützung bei der **beruflichen Orientierung hinsichtlich Ziele, Anforderungen und Wege**.

„Ein Ausstieg aus dem Wissenschaftsbetrieb und Wechsel in andere Bereiche ist kein Scheitern!“

Die Nachwuchswissenschaftler/-innen nutzen für die berufliche Orientierung v.a. die betreuenden Professor/-innen, während die Informationsquellen, die auf die Perspektiven außerhalb der Wissenschaft fokussieren und darauf spezialisiert sind, seltener genutzt werden.

([http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/personalentwicklung\\_fuer\\_den\\_wissenschaftlichen\\_nachwuchs/personalentwicklung\\_wissenschaftlicher\\_nachwuchs.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/personalentwicklung_fuer_den_wissenschaftlichen_nachwuchs/personalentwicklung_wissenschaftlicher_nachwuchs.pdf))

(Dr. Jana Leipold)

