

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

Moderatorin des Workshops: Univ.-Prof. Dr. Dörte Andres, Sprecherin des Gutenberg-Lehrkollegs

Frau Professorin Dr. Dörte Andres lud die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshop-Gruppe „Führung und Betreuung im Kontext von Studium und Lehre“ ein, spezifische Ausprägungen von „Führung“ auf der einen Seite und „Betreuung“ auf der anderen Seite zu erarbeiten. Die sich anschließende lebhafteste Diskussion machte schnell deutlich, wie hoch das Überschneidungspotenzial zwischen beiden Begriffen ist.

„Führe ich diesen Workshop? Oder betreue ich ihn? Führe ich diesen Workshop betreuend oder betreue ich ihn führend?“

Wurde anfänglich zum Beispiel die These vertreten, bei zu betreuenden Studierenden könne im Gegensatz zu führenden Mitarbeiter/innen auf eine höhere intrinsische **Motivation** gesetzt werden, wurden wiederum Erfahrungen angeführt, wonach auch Studierende durchaus extrinsisch motiviert ihr Studium gestalten. Die (extrinsische und intrinsische) Motivierung zur Weiterentwicklung spiele also sowohl beim Betreuungs- als auch Führungsverhältnis eine gleichgewichtige Rolle. Auch der Aspekt der **Verantwortung**, sei es für die Prozessgestaltung oder das Ergebnis, obliege letztlich einem/einer Betreuer/in als auch einer Führungskraft. Förderliche Faktoren bei Betreuung stellten sich in den meisten Fällen letztlich als ebenfalls förderlich bei Führung heraus.

Als weitere unbestrittene Kernelemente, ohne die weder Führung noch Betreuung gelingen kann,

wurden von der Gruppe folgende Komponenten herausgestellt:

- **Wertschätzung, Respekt, Vertrauen**
- **Transparenz der Bewertungsgrundlagen**
- **Vorbildfunktion, Orientierung geben**

So ließ sich während der Diskussion kaum ein Merkmal ausmachen, dass nur einer der beiden Begriffe für sich beanspruchen konnte. Leichte Verschiebungen wurden nur bei einzelnen Aspekten diskutiert. So seien bei der **Kommunikation** als Führungskraft in der Regel langfristige Perspektiven in den Blick zu nehmen, viele Betreuungsverhältnisse gegenüber Studierenden seien dagegen kurzfristiger angelegt. Auch sei die Rolle der Führungskraft etwas stärker mit **Entscheidungen** ver-



knüpft als die Rolle des Betreuers und der Betreuerin, bei dem bzw. der sich der Schwerpunkt Richtung Begleitung verschiebt.

Gleichwohl spezifiziert sich die konkrete Ausgestaltung der erarbeiteten Komponenten zum einen über das konkrete Anforderungsprofil im Rahmen **unterschiedlicher Rollen**. Es schälten sich drei klassische Rollen im Bereich von Studium und Lehre heraus, die die konkrete Ausgestaltung von Förderung im Rahmen von Betreuung und Führung beeinflussen:

1. Lehrveranstaltungen durchführen
2. Betreuung bei der Anfertigung von Hausarbeiten, BA-/MA-Arbeiten und Doktorarbeiten
3. Doktoranden/in betreuen und gleichzeitig als Mitarbeiter/in im Bereich Lehre führen bzw. eine/n Studierende/n betreuen, der/die gleichzeitig als Tutor/in tätig ist.

Diese Rollenunterschiede betreffen beispielsweise die **Nähe** zum Studierenden in Form individueller Förderung und zeitlicher Ressourcen, die zur Verfügung gestellt werden (können). Zum anderen spezifiziert auch der **situative Kontext**, wie die erarbeiteten förderlichen Aspekte von der führenden bzw. betreuenden Person ausgestaltet werden (können). So kann sich das Handeln aufgrund einer Krise ändern, z.B. indem der **Aushandlungsspielraum für Entscheidungen** eingengt ist. Auch das



**Vertrauen** in die Führungskraft bzw. Betreuungsperson kann dann an Gewicht gewinnen.

**„In Studium und Lehre geht Betreuen nicht ohne Führen und Führen geht nicht ohne Betreuen.“**

Klare Trennlinien – so das zentrale Ergebnis des Workshops – lassen sich zwischen Führung und Betreuung nicht ziehen. Vielmehr wurden quasi generische Aspekte erarbeitet, die sich positiv auf eine Förderung im Rahmen von Betreuung als auch Führung auswirken. Einigkeit herrschte darüber, dass **Kompetenz und Autorität** für die Vorbildfunktion der Führungs- bzw. Betreuungsperson zu den wichtigsten Säulen gehören.

**„Kompetenz und Autorität liefern den unverzichtbaren Rahmen sowohl für Führen als auch für Betreuen.“**

Die Diskussion machte aber auch deutlich, dass neben dem situativen Kontext und konkreten Aufgabenprofil der Führungs- und Betreuungsrolle auch die Heterogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Studentinnen und Studenten Implikationen auf die je konkrete Ausgestaltung dieser Aspekte haben.

(Dr. Frauke Choi)

