

NIE GENUG IST STETS ZU VIEL

Eine Studie zu Herausforderungen der Führung in der Wissenschaft

Die meisten Professor:innen reißen sich nicht um ihre Führungsrolle. Neben ihren Verpflichtungen als Forschende und Lehrende müssen sie diese als eine Aufgabe der Professur akzeptieren. Dass eine solche „Zusatz“-Rolle als herausfordernd erlebt wird, zeigt eine Befragung von 284 Professor:innen. Vier wissenschafts-

spezifische Spannungsfelder (Kontrolle-Freiheit/Nähe-Distanz/Organisationsinteressen-Einzelinteressen, Gleichbehandlung-individuelle Bedürfnisse) verlangen in der Führungsrolle von ihnen tagtäglich ein Austarieren von Interessen. Außer diesen Spannungsfeldern werden weitere zehn Führungsherausforderungen aus der Studie vorgestellt.

Führung in der Wissenschaft gilt als komplexer und anspruchsvoller als Führung im Unternehmen (zum Beispiel Werth/Steidle 2021). So sind Rahmenbedingungen an Universitäten weniger klar definiert. Weisungsbefugnisse werden als intransparent erlebt. Es gibt eine Fülle an unausgesprochenen Erwartungen. Und natürlich übernehmen Professor:innen neben der Führungsrolle eine Vielzahl an Tätigkeiten in Lehre, Forschung und akademischer Selbstverwaltung (Bronner/Frohen 2018).

Aus diesen Gründen fühlen sich nicht nur Juniorprofessor:innen (W1-Professor:innen) und Nachwuchsgruppenleitungen überlastet und gestresst, sondern auch neuberufene W2- und W3-Professor:innen, die mit der unbefristeten Anstellung ihr Karriereziel eigentlich erreicht haben (Ambrasat/Lüdtke/Yankova 2024).

Welche Bereiche sind es genau, die Professor:innen in der Rolle als Führungskraft als herausfordernd oder belastend erleben? Bis dato mangelt es

im deutschsprachigen Raum an empirischen Studien, welche die Führungsherausforderungen in der Wissenschaft präzise benennen und analysieren. Um Weiterbildungsangebote an Universitäten für Professor:innen passgenau zu konzipieren, wäre hier Klarheit geboten.



Photo: Privat

Prof. Dr. Anja Frohen

arbeitet als Trainerin und Coach mit wissenschaftlichen Führungskräften und leitet als Geschäftsführerin das Impulsplus Qualitätsnetzwerk Kompetenzentwicklung in Wissenschaft. Sie ist Professorin für Coaching an der Internationalen Universität (IU).



Photo: Privat

Prof. Dr. Uta Bronner

ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Technik Stuttgart. Sie unterstützt Professor:innen an Universitäten in Führungsworkshops und -trainings.



Photo: Privat

Matthias Merkelbach

ist Fachbuchautor, Journalist, Coach und Seminarleiter für Karriereplanung, Bewerbungsverfahren und Führungskompetenz für Doktorand:innen und Postdocs sowie zu Teamkommunikation in Wirtschaft und Wissenschaft.

Die Autor:innen haben deshalb knapp 300 Professor:innen an 20 deutschen Universitäten schriftlich befragt. Die Wissenschaftler:innen beantworteten vor dem Besuch eines Führungskräfte trainings an ihrer Universität in einem Freitextfeld die Frage: „Mit welchen Herausforderungen haben Sie in Ihrem Alltag als Führungskraft / in Ihrer Leitungsfunktion zu tun?“ Die Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, wobei alle Kategorien induktiv gebildet wurden.

Auf Basis der Antworten lassen sich sowohl Herausforderungen als auch wissenschaftsspezifische Spannungsfelder identifizieren. Im Folgenden werden zunächst die Führungsherausforderungen thematisiert. Im Anschluss wird auf die spezifischen Spannungsfelder von Führung in der Wissenschaft eingegangen.

Zentrale Herausforderungen als wissenschaftliche Führungskraft

Insgesamt wurden über 20 Herausforderungen genannt, die sich in drei zentrale Kategorien untergliedern lassen: 1. Mitarbeitendenführung, 2. Managementaufgaben und 3. Selbstführung.

Führungsherausforderung	Definition
Fehlende Motivation/ mangelndes Engagement	Unzufriedenheit mit dem Engagement der Mitarbeitenden; oft verbunden mit der Frage, wie die (intrinsische) Motivation zu fördern wäre
Zeitmanagement/ Überlastung	Organisation der Aufgaben, die mit der Professur einhergehen: Gefühl der Überlastung / Überforderung.
Management/ Organisation	Bewältigung der operativen, verwaltenden, strukturierenden Tätigkeiten (auch Management von Finanzen, Projekten), sowie sachgerechte Verteilung von Aufgaben
Konflikte/Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden	Konflikte, v.a. im Team / mit Kolleg:innen, wobei z.T. Ursachen wie psychische Probleme oder interkulturelle Unterschiede benannt werden
Delegation von Aufgaben	Typische Fragen: Wie viel kann ich delegieren? Wie viel Kontrolle ist nötig? An wen und was kann ich delegieren?
Selbstpositionierung/ Akzeptanz der neuen Rolle	Einfinden in die (neue) Rolle als Professor:in, teils verbunden mit Unsicherheit oder Unwohlsein
Rollenvielfalt	Umgang mit professoralen Rollen(-erwartungen); z.T. wird der Wechsel zwischen sehr unterschiedlichen Rollen/Aufgaben als herausfordernd erlebt
Teamzusammenhalt und -dynamik	Gestaltung des Teamgeists; Umgang mit Dynamik und Spannungen im Team
Betreuung der Mitarbeitenden	Begleitung/Unterstützung der Mitarbeitenden bei wiss. Aufgaben/Projekten
Sachgerechte Anwendung der Personalinstrumente	Ausführung klassischer Personalfunktionen, für die seitens der Organisation Tools (z. B. ein Mitarbeitergesprächsbogen) zur Verfügung stehen

Um einen Überblick zu geben, sind in Grafik 1 die zehn Herausforderungen abgebildet, die insgesamt am häufigsten erwähnt wurden. Die obige Übersicht liefert deren inhaltliche Erklärung.

Insgesamt wurden von Professor:innen und Juniorprofessor:innen ähnliche Herausforderungen benannt, diese allerdings mitunter unterschiedlich häufig.

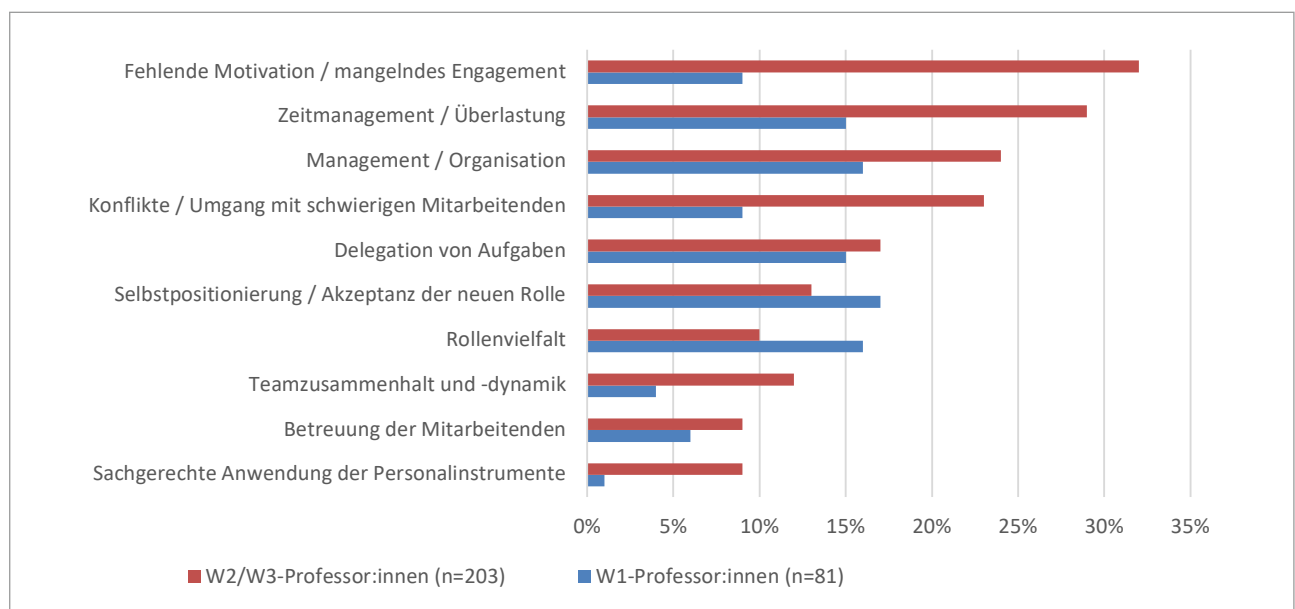


Abb. 1 : Führungsherausforderung (N = 284), Anzahl Nennung in %

Die heutige Generation von Professor:innen, die in einer Hochleistungskultur sozialisiert wurde, in der sechs bis sieben Werktage pro Woche die Regel waren und Publikationen und Drittmittel als „Währung“ über Berufung und damit ihre Karriere entschieden, erleben einen Kulturwandel, der sie irritiert.

Interessanterweise wird von über 30 Prozent der W2- und W3-Professor:innen fehlendes Engagement beziehungsweise fehlende Motivation von Mitarbeitenden als zentrales Problem genannt. Sie bewerten die Leistungsbereitschaft einzelner, jüngerer Mitarbeitender als nicht ausreichend, um in der Wissenschaft erfolgreich zu sein. Ein Professor schrieb: *„Mangelnde Bereitschaft, die extra Meile zu gehen beziehungsweise mal Dinge zu machen, die eben keinen Spaß machen, aber ziel führend sind.“*

Die heutige Generation von Professor:innen, die in einer Hochleistungskultur sozialisiert wurde, in der sechs bis sieben Werktage pro Woche die Regel waren und Publikationen und Drittmittel als „Währung“ über Berufung und damit ihre Karriere entschieden, erleben einen Kulturwandel, der sie irritiert. Manche Promovierende scheinen ein (neues) Bewusstsein für einen Ausgleich von Arbeit und privaten Interessen etabliert zu haben, notfalls auf Kosten wissenschaftlicher Leistungen: *„Doktorand:innen sind zunehmend wenig engagiert und nicht bereit, mehr als acht Stunden/Tag zu investieren oder sich über*

ihre eigenes Projekt hinaus einzubringen.“

Professor:innen schildern eine Zerrissenheit und Überlastung, die aus der Vielfalt ihrer Rollen erwächst. Die Belastung verstärkt sich, wenn Mitarbeitende keine Unterstützung an übergreifenden Aufgaben im Team bieten.

Ein Professor beschrieb sich als *„eierlegende Wollmilchsau“* und meinte: *„Die berechtigten Ansprüche an die Führungskraft in Lehre, Forschung und Verwaltung übersteigen teilweise das, was in einer gesunden Arbeitszeit zu leisten ist [...] Führung im engeren Sinne kommt ebenfalls oft zu kurz und erfolgt eher „aus dem Bauch“ als systematisch.“* Häufig wird argumentiert, Dinge nicht gründlich machen, wissenschaftlich nicht „up-to-date“ bleiben und den Erwartungen der Mitarbeitenden nicht genügen zu können. *„Ungesunde Arbeitszeiten“* sind die Folge, bis hin zu *„Arbeitsüberlastung“* oder dem *„Erreichen einer Grenzbelastung“*.

Darüber hinaus werden klassische Managementaufgaben als kritisch erlebt. Neben Priorisierung und Fokussierung angesichts der Fülle an Anforderungen wird die Abwicklung von *„durch den Verwaltungsapparat der Universität*

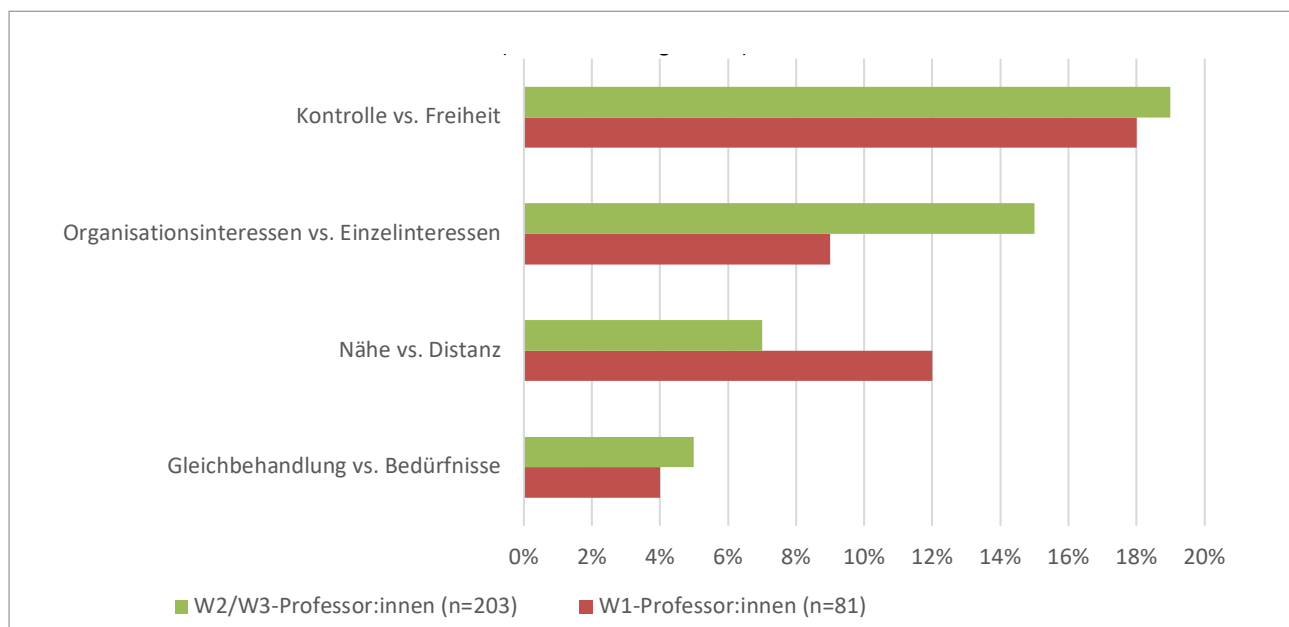


Abb. 2: Spannungsfelder wissenschaftlicher Führung (N = 284), Anzahl Nennung in %

teilweise sehr langwierigen und umständlich laufenden Prozessen“ als belastend beurteilt.

Für einige ist zudem der Rollenwechsel herausfordernd, vor allem wenn vor der Professur mit den disziplinarisch untergebenen Mitarbeitenden in einer anderen Rolle zusammengearbeitet wurde: *„Da ich vorher bereits hier war und einige Mitarbeiter noch gut kenne, ist der Rollenwechsel für mich teilweise herausfordernd, das heißt klare und deutliche Ansprache an die Mitarbeiter, was Ihre Aufgabe ist; dabei auch deutlich sagen können, wenn etwas nicht so läuft wie man es möchte (meine neue Position klarmachen).“*

Aufgrund komplexer Konstellationen in den für Wissenschaft typischen Arbeitszusammenhängen und einer Vielfalt an Interessen werden Konflikte mit Mitarbeitenden im Team und mit Kolleg:innen als besonders anstrengend erlebt. Die Konflikte gehen von Auseinandersetzungen mit Einzelnen, die eine „Verweigerungshaltung“ oder „mangelnde Anerkennung der Führungsposition“ zeigen, bis hin zu schwierigen Teamdynamiken, die die ganze Arbeitsgruppe betreffen und beeinträchtigen.

Spannungsfelder wissenschaftlicher Führung

Neben konkreten Führungsherausforderungen berichtete circa ein Drittel der Befragten von Spannungsfeldern, die mit der Führung einhergehen. Sie erfordern, dass sich die Führungskraft trotz Unsicherheit immer wieder von neuem für beziehungsweise gegen eine Handlung entscheidet. Da sich Spannungsfelder nicht dauerhaft auflösen lassen, muss die Anspannung ausgehalten werden.

Einige der genannten Felder sind typisch für Führungsverantwortung im Allgemeinen. Sie kommen auch in der Wirtschaft vor, zum Beispiel die Unsicherheit hinsichtlich Distanz und Nähe gegenüber Mitarbeitenden (zum Beispiel Erskine 2012). Andere sind systemimmanent für die Wissenschaft.

Sie entstehen unter anderem aufgrund der Doppelrolle als wissenschaftlich Betreuende:r und Prüfend:er und als Vorgesetzte:r.

Im Wesentlichen wurden vier Felder benannt (siehe Grafik 2).

1. Spannungsfeld: Kontrolle versus Freiheit: Am häufigsten beschrieben Befragte die Unsicherheit, wie viel Freiheit und Eigenständigkeit sie Mitarbeitenden zugestehen sollten und in welchem Umfang Steuerung im Sinne von Anleitung beziehungsweise Kontrolle von wissenschaftlichen Ergebnissen erforderlich ist.

Für die Professor:innen kann beides ein Risiko bedeuten. Zu wenig Kontrolle kann zur Überforderung der Mitarbeitenden und damit zu Blockaden und Ineffizienz führen. Es kann auch bewirken, dass Mitarbeitende den Blick für die Interessen der Gruppe verlieren und sich nur um eigene Belange kümmern. Bei zu viel Kontrolle kann es a) zu Demotivation oder b) zu Unselbstständigkeit und einer Absicherungsmentalität kommen, die Kreativität verhindert. Eine klare Haltung zu finden, fällt selbst erfahrenen Professor:innen schwer: *„Mikromanagement versus Makromanagement: Anleitung von Postdocs/PhDs/MSc auf der Mikroebene (Klärung technischer Details, Setzen kleinskaliger Ziele,...) ist zeitaufwendig und führt oft nur zur Reproduktion der eigenen Ideen. Der wissenschaftliche Beitrag von Postdocs/PhDs/MSc wird sozusagen abgewürgt. Makromanagement (mit viel Freiheit ohne enge Begleitung) kann insbesondere bei weniger starken Kandidaten ins Nirvana mit Zeitverlust führen.“*

„Die Bereitschaft bzw. Fähigkeit, eigenständig zu arbeiten beziehungsweise auch weiter zu denken, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hier finde ich zum einen wichtig, allen ihren Fähigkeiten und ihrer Motivation entsprechend möglichst viel Freiheit zu geben. Andererseits soll nicht der Eindruck von Beliebigkeit entstehen beziehungsweise brauchen einige „engere“ Strukturen und mehr Rücksprache und Feedback.“

Professor:innen sind Meister:innen der Selbstmotivation und Selbstdisziplin. Ihre intrinsische Motivation ist durch ein ausgeprägtes Autonomiebedürfnis wie auch Leistungsmotiv geprägt. Bei Aufnahme der ersten Führungsaufgaben neigen sie eher dazu, ihre Promovier:enden zu wenig zu kontrollieren und zu viele Freiheitsgrade zu gewähren, so die Erfahrung der Autor:innen aus Führungstrainings und Coachings mit Professor:innen. Die Studie von Bronner & Kraus (2019) zeigt, dass viele Promovier:ende sich mehr Unterstützung wünschten – im Sinne einer *Einbindung*, nicht *Einmischung*.

In der Rolle als wissenschaftliche Führungskraft ist erforderlich sowohl die Machbarkeit der Projekte im Blick zu behalten („fordernde“ Vorgesetztenperspektive) als auch Raum zu geben, damit Mitarbeitende eigene Wege finden („fördernde“ Betreuendenperspektive).

2. Spannungsfeld: Organisationsinteressen versus Einzelinteressen (Mitarbeitende): Zur Führungsrolle

Wissenschaft lebt vom fachlichen Austausch auf Augenhöhe – dieser, so die Befürchtung, könne durch zu viel Autorität (Distanz) verloren gehen. Einige Professor:innen versuchen, das Distanzerleben zu überbrücken, indem sie auf emotionaler Ebene Nähe und Vertrauen herstellen.

Die systemimmanente Rollenüberforderung als Professor:in drückt sich in den erwähnten spezifischen Spannungsfeldern aus und erfordert ein kontinuierliches Austarieren zwischen unterschiedlichen Werten und Interessen.

gehört, die Anforderungen der eigenen Organisationseinheit sowohl auf Projektebene als auch auf institutioneller Ebene im Blick zu behalten. Entsprechend hängen die Reputation, das Wachstum und der Erfolg der Arbeitsgruppe davon ab, dass alle Mitarbeitenden für die Gemeinschaft einen Beitrag erbringen. Der muss eingefordert werden. Und die Beiträge müssen gesteuert werden, wenn es beispielsweise um das Abfassen von Drittmittelprojektberichten oder die Organisation eines Arbeitsgruppenumzugs geht. *„Mir ist wichtig, dass alle sowohl ihre individuellen Stärken einsetzen und auch eigene Interessen verfolgen können, dass aber andererseits auch alle Aufgaben erledigt werden, die anfallen, und alle auch Aufgaben übernehmen, die manchmal langweilig oder auch herausfordernd sind.“*

Hier kann es zu Interessenkonflikten zwischen Organisationsinteressen und dem Hauptinteresse der Mitarbeitenden an der eigenen Qualifizierung kommen. In der Befragung wurde von Professor:innen geäußert, dass sie sich

gehemmt fühlen, organisationale beziehungsweise eigene Interessen gegebenenfalls auf Kosten der (Qualifikations-)Interessen der Mitarbeitenden zu verfolgen. Sie wollen ansprechbar sein, obgleich sie im Grunde keine Zeit für Mitarbeitendenbelange haben oder sich schwertun, bei der Bewältigung organisationaler Anforderungen um Unterstützung zu bitten.

3. Spannungsfeld: Distanz versus Nähe: Überzeichnet kann das dritte Spannungsverhältnis (wie von einem Befragten) als Balanceakt zwischen „kumpelhaftem Freund“ und „Boss“ beschrieben werden. Kernfrage ist, wie stark man sich als (neue) Führungskraft von den Mitarbeitenden abgrenzen sollte. Wo bräuchte es professionelle Distanz? Wo wäre sie zu ausgeprägt? Es zeigt sich, dass viele Juniorprofessor:innen und vor allem weibliche Professor:innen ein Ideal von Führung haben, das von geringer Distanz geprägt ist:

„Als Juniorprofessorin fühle ich mich manchmal noch nicht sooo weit entfernt von den Doktorand/innen und Postdocs, muss aber dennoch führen, anleiten, Anweisungen geben et cetera – das führt manchmal zu Problemen bei meiner Wahrnehmung meiner eigenen Rolle einerseits, aber andererseits erschwert es auch die Akzeptanz meiner Führungsrolle auf der anderen Seite.“

In der Forschung werden mehrere Arten der Beziehungsdistanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden unterschieden. Demografische Unterschiede hinsichtlich Alter, Geschlecht oder Qualifikationsgrad können ebenso wie Unterschiede der sozialen Stellung (Status) zu einem Distanzerleben führen (Eskine 2012). Wissenschaft lebt vom fachlichen Austausch auf Augenhöhe – dieser, so die Befürchtung, könne durch zu viel Autorität (Distanz) verloren gehen. Einige Professor:innen versuchen, das Distanzerleben zu überbrücken, indem sie auf emotionaler Ebene Nähe und Vertrauen herstellen.

„Die Balance zu finden – auf der einen Seite – als junge Frau ernst genom-

men zu werden, dass man mich und meine Expertise respektiert und mich nicht nur als Freundin/nette Person sieht sondern als Führungsperson mit Erfahrung, aber – auf der anderen Seite – dass ich auch nicht einschüchternd wirke, sondern Offenheit kommuniziere für alle möglichen Personen und Perspektiven und möglichst auch schüchterne Personen, die sich sonst nicht so trauen ihre Meinung zu teilen, sich willkommen, sicher (safe space) und ernst genommen fühlen und sie das Gefühl haben ihre Perspektive teilen zu können und dass sie gehört und ernst genommen werden.“

Es zeigt sich, dass die Akzeptanz der eigenen, formalen Führungsrolle oft schwerfällt.

4. Spannungsfeld: Gleichbehandlung vs. individuelle Bedürfnisse: Das letzte Spannungsfeld, das eher selten genannt wurde, dreht sich um die Frage, wie im Umgang mit Mitarbeitenden Fairness sichergestellt werden kann. Es geht um gerechte Aufgabenverteilung, zugleich um eine ausgeglichene Wertschätzung aller Mitarbeitenden.

Dahinter steht die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit. Sollen in der Gruppe alle gleich behandelt werden? Oder soll nach dem Prinzip der Bedürftigkeit oder der Leistung entschieden werden, wer wie behandelt wird? Hierzu ein Zitat: *„Was mich im Moment am meisten beschäftigt, ist, wie ich die Mitarbeiter fair und gleichberechtigt handle, ohne dass sich einer der Mitarbeiter benachteiligt fühlt. Dies zeigt sich zum Beispiel, wenn unter anderem die äußeren Bedingungen unterschiedlich sind (75 Prozent oder 100 Prozent Position, Lehrverpflichtung oder keine) oder wenn die Mitarbeiter sich hinsichtlich ihrer intrinsischen Motivation unterscheiden (Veröffentlichung wissenschaftlicher Arbeiten, Zusammenarbeit mit anderen Gruppen, Durchführung der Lehre).“*

Fazit

Professor:innen an bundesdeutschen Universitäten stehen vielen spezifi-

schen Anforderungen gegenüber, die es zu balancieren gilt. In ihren Kommentaren beschreiben sie ein System, das Hochleistung verlangt und Schwächen nicht verzeiht. Gepaart mit inneren Leistungstreibern, die vor allem in der Qualifizierungsphase als Juniorprofessor:in als überlebenswichtig bewertet werden, kommen viele Professor:innen an ihre Belastungsgrenzen.

Die systemimmanente Rollenüberforderung als Professor:in drückt sich in den erwähnten spezifischen Spannungsfeldern aus und erfordert ein kontinuierliches Austarieren zwischen unterschiedlichen Werten und Interessen. Um die Komplexität und Anzahl an erforderlichen Entscheidungen zu reduzieren, ist erforderlich in der Arbeitsgruppe im Sinne von „Regeln“ einen Führungsrahmen zu definieren, der Orientierung gibt und zugleich begründete Ausnahmen zulässt (Bronner/Frohnen 2024).

Der Fokus der Betrachtung der Studie lag auf den Herausforderungen an Universitäten. Das soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei vielen Professor:innen ein hoher Grad an Zufriedenheit herrscht (Fabian/Heger/Fedzin 2024). In Führungstrainings der Autor:innen wird von Professor:innen oft beschrieben, dass sie ihre Tätigkeit in der Breite als erfüllend und motivierend erleben. Positiv ist auch, dass zum Beginn des Jahrtausends an Universitäten mehr Bewusstsein geschaffen wurde, wie Führung in der Wissenschaft gelingen kann und Professor:innen über Trainingsangebote, Mentoring, Peeraustausch, und andere Formate vielerlei Unterstützung angeboten wird.

Die Grundfrage, wie ich als Professor:in mit meinen Ressourcen als Führungskraft umgehe, muss trotz aller systemischer Zwänge im wissenschaftlichen Umfeld allerdings weiterhin individuell beantwortet werden. ■



Kontakt:

Prof. Dr. Uta Bronner

Hochschule für Technik Stuttgart
Fakultät B/Studienbereich
Wirtschaft
Wirtschaftspsychologie
Postfach 101452
70013 Stuttgart
uta.bronner@hft-stuttgart.de
www.hft-stuttgart.de

QUELLEN

Ambrasat, J./Lüdtke, D./Yankova, Y. (2024): Forschungskulturen und Forschungsqualität im Berliner Forschungsraum. Bericht zur 2. Welle des Berlin Science Surveys. DOI: <https://doi.org/10.18452/29605>.

Bronner, U./Frohnen, A. (2024): Unter Dach und Fach – Besseres Management stiftet Zeit. In: *Forschung und Lehre* (2024) 02, 214–215.

Bronner, U./Frohnen, A. (2018): Führen Professoren anders? Spezifika in der wissenschaftlichen Führungskultur. In: von Au, C. (Hrsg.): *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt*. Heidelberg. 135–153.

Bronner, U./Krauss, M. (2019): Führung in der Wissenschaft. Die Sicht von Promovierenden. *Wissenschaftsmanagement – Entscheiden. Führen.Gestalten*. Bonn (2019) 2, 7–12.

Erskine, L. (2012): Defining relational distance for today's leaders. In: *International Journal of Leadership Studies*, 7, 96–113.

Fabian, G./Heger, C./Fedzin, M. (2024): Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2023. DZHW. Berlin. URL: <https://doi.org/10.31235/osf.io/ea5kr>.

Werth, L./Steidle, A. (2021): Besondere Bedingungen. Führung in der Wissenschaft. *Forschung und Lehre*, (2021) 06, 446–447.