



ANNE SCHREITER

Gruppenleitungen als Zielgruppe für die PE

KOMPETENZPROFILE UND
UNTERSTÜTZUNGSBEDARFE

Der Beitrag fächert die wichtigsten Kompetenzen von Gruppenleitungen auf, die aus Perspektive der Forschenden und der Institution für den Erfolg einer Gruppe relevant sind. Unter der Prämisse, dass exzellente Forschung auch exzellente Rahmenbedingungen braucht, diskutiert der Beitrag Hürden und Bedarfe in der Arbeit von Gruppenleiter*innen. Daraus leiten sich Empfehlungen für die Personalentwicklung in wissenschaftlichen Organisationen ab. Grundlage dafür sind die Erfahrungen aus der intensiven Begleitung von Forschenden im Rahmen der Programme und Beratung der German Scholars Organization (GSO).

1. Einführung und Thesen	16
2. Kompetenzcluster von Gruppenleitungen	17
3. PE als zentraler Baustein in der Förderung von Gruppenleitungen: Empfehlungen	22
4. Fazit: Exzellente Wissenschaft braucht exzellente PE	25
Literatur	26

1. Einführung und Thesen

Eine eigene Forschungsgruppe zu leiten, ist für Wissenschaftler*innen ein wichtiger Karriereschritt, erhöht diese Position doch die Wahrscheinlichkeit, auf eine Professur berufen zu werden (z. B. erhalten rund 60 Prozent der Geförderten im Emmy-Noether-Programm eine Professur oder vergleichbare Position, ähnlich sind die Zahlen für Gruppenleitungen an MPI; vgl. Heidler 2016 & MPG 2022).

Der Übergang von Postdoc zur Gruppenleitung ist für Wissenschaftler*innen in der Regel jedoch ein Sprung ins kalte Wasser. Denn neben der eigenverantwortlichen Forschungstätigkeit müssen sich Gruppenleiter*innen einer ganzen Reihe an neuen Aufgabenpaketen widmen.

Dafür brauchen sie Fähigkeiten, die sie vorher nicht oder kaum einüben konnten, die aber für eine erfolgreiche Evaluierung ihrer Arbeit relevant sind. Evaluierungskriterien zielen darauf ab, dass die Forschenden formal berufungsfähig werden und über Publikationen und Drittmittel zum messbaren Erfolg ihrer Forschungseinrichtung beitragen. Daraus lassen sich klassische Kompetenzanforderungen wie Personalführung, administratives Management oder Grant Writing ableiten, hinzu kommen inzwischen auch Themen wie Open Science und Wissenschaftskommunikation.

» Neben der eigenverantwortlichen Forschungstätigkeit müssen sich Gruppenleiter*innen einer ganzen Reihe an neuen Aufgabenpaketen widmen. Dafür brauchen sie Fähigkeiten, die sie vorher nicht oder kaum einüben konnten, die aber für eine erfolgreiche Evaluierung ihrer Arbeit relevant sind. «

Solche Kompetenzanforderungen tragen die Forderung bereits in sich. Forderungen der Wissenschaftler*innen an sich selbst und solche von institutioneller und systemischer Seite sind völlig legitim, sie sollten jedoch nicht unabhängig von guten Rahmenbedingungen gestellt werden. Der Beitrag setzt sich unter dieser Prämisse mit drei Thesen zur Kompetenzanforderung an Gruppenleitungen auseinander und stellt dabei die Perspektive der Wissenschaftler*innen in den Vordergrund:

- Das Profil einer Gruppenleitung ist vielseitig und erfordert ein breites Kompetenzspektrum, das sich Forschende in hohem Maße *on the job* und ohne strukturierte Begleitung aneignen müssen. Wo liegen gängige Hürden, wo fehlt Unterstützung?
- Das deutsche Wissenschaftssystem macht Prozesse und Strukturen wenig transparent. Alltagsrelevantes Wissen und Erfahrungen werden in der Regel informell weitergegeben. Welche weiteren Kompetenzen nehmen Wissenschaftler*innen als hilfreich und relevant wahr, die nicht als externe Erwartungen offen kommuniziert werden?
- Exzellente Wissenschaft braucht exzellente Unterstützungsstrukturen. In Deutschland besteht noch Potenzial bei der Professionalisierung des Managements und der Verwaltung von Wissenschaft. Welche Empfehlungen speziell für die Personalentwicklung lassen sich aus den Erkenntnissen der beiden ersten Thesen ableiten?

2. Kompetenzcluster von Gruppenleitungen

Im Rahmen des CareerDesign@TUM-Projekts hat das TUM Institute for LifeLong Learning in einem unveröffentlichten Konzeptentwurf mithilfe von Bedarfserhebungen, Stellenanalysen, Experteninterviews und Benchmarking bislang sechs Kompetenzcluster für Gruppenleitungen herausgearbeitet, die nochmals in mehrere, oft hochanspruchsvolle Fähigkeiten untergliedert sind. Darunter fallen u.a. Forschungsmanagement, Transfer und Entrepreneurship, Führung, Kommunikation und Präsentation. Diese Cluster decken sich mit den Kompetenzbereichen, die sich in der Literatur, den Erfahrungen in Programmen für wissenschaftliche Führungskräfte und der Karriereberatung der German Scholars Organization (GSO) wiederfinden und ergänzen lassen.

Auffällig ist die große Spannbreite des Kompetenzprofils, das den Anspruch und die Verantwortung von Gruppenleitungen im deutschen Wissenschaftssystem sehr deutlich macht. Gleichzeitig unterscheiden sich Probleme und Unterstützungsbedarf teilweise stark – abhängig von persönlichem und sozialem Hintergrund der Leitungen, von der Disziplin und der Arbeitsumgebung (Universität, außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Ressortforschungseinrichtung). Die hier zusammengetragenen Kompetenzcluster geben daher einen allgemeinen Überblick, im Einzelfall ist die Kombination und Bedeutung der einzelnen Kompetenzen jedoch entsprechend verschieden.

Große Spannbreite des Kompetenzprofils – Bedeutung und Kombination einzelner Kompetenzen kontextabhängig

Profilbildung und Storytelling

Bereits auf dem Weg zur eigenen Gruppe sind von Wissenschaftler*innen in der Bottleneck-Phase Kompetenzen gefragt, die ausschlaggebend sind für den nächsten Karriereschritt. Einblicke dazu geben Hsu & Rezai-zadeh et al. (2021), die untersucht haben, welche Faktoren bei der Besetzung von Tenure-Track-Stellen in den Neurowissenschaften entscheidend sind. Auch wenn sich die Studie auf nur ein Fachgebiet und den US-amerikanischen Kontext bezieht, lassen sich daraus doch Schlüsse ziehen, die zumindest in den MINT-Fächern auch im Kontext von Gruppenleitungspositionen in Deutschland Relevanz haben. Interessant an den Ergebnissen der Studie ist, dass exzellente Forschung zwar selbstverständlich eine Voraussetzung für die Besetzung ist, diese aber nicht unbedingt schon in High-Impact-Journals oder großen Drittmittelprojekten nachgewiesen sein muss. Wichtiger sind den Auswahlkommissionen die Fähigkeit, eine Vision der eigenen Forschung artikulieren zu können und dass diese Vision in ein erstes konkretes Projekt gefasst ist. Hinzu kommen adäquate Kommunikationsfähigkeiten im Bewerbungsprozess und die persönliche Passung oder auch der „Fit“ in die jeweilige Forschungsumgebung. Dabei spielt auch eine Rolle, inwiefern der oder die Kandidat*in eine neue Perspektive in die existierende Forschungslandschaft einbringen kann.

Eine zentrale Kompetenz besteht also darin, ein eigenes wissenschaftliches Profil herauszuarbeiten und dieses zielgruppengerecht zu kommunizieren. Diese Kompetenz schlägt sich auch später in erfolgreichem

Schreiben von Grants und Journalbeiträgen, bei Konferenzpräsentationen und bei der Rekrutierung von Personal nieder: Erst Storytelling erweckt eine gute oder hervorragende wissenschaftliche Idee zum Leben.

Sichtbarkeit und Mentoring

Nicht überraschend, aber ebenfalls interessant: Die Studie findet einen Zusammenhang zwischen der Unterstützung des oder der Betreuenden und der Wahrscheinlichkeit, eine Tenure-Track-Stelle zu erhalten. Idealerweise werden Empfehlungen ohne Zutun des Postdocs ausgesprochen, allerdings kann er oder sie sich darauf nicht verlassen. Daraus lassen sich zwei Kompetenzen für (potenzielle) Gruppenleitungen ableiten: Erstens, die Fähigkeit, proaktiv Feedback und Unterstützung einzufordern und die eigene Sichtbarkeit eigenständig zu gewährleisten, z.B. indem Forschende aktiv Talks anbieten, eine eigene Webseite betreiben oder anderweitig online mit ihren Forschungsschwerpunkten auffindbar sind (das hilft zudem später bei der Rekrutierung eigener Mitarbeitender). Zweitens sollte sich daraus für Gruppenleitungen die Einsicht ergeben, selbst als Mentor oder Mentorin aktiv die eigenen Promovierenden und Postdocs zu beraten und zu fördern.

Bei einer Befragung von 108 teilnehmenden Wissenschaftler*innen einer Karrierekonferenz der GSO in 2022 (vgl. GSO 2022) nahmen Mentoring & Betreuung dann auch die Top-Ränge bei der Frage ein, was den jungen Forschenden bisher in ihrer Karriere am meisten geholfen hat. Gleichzeitig sprachen Postdocs und Doktorierende die Empfehlung an PIs und Vorgesetzte aus, zuzuhören, Empathie zu zeigen und strukturierte Karrieregespräche anzubieten (der Artikel von Goldsmith, 2022, zeigt, dass nur gut 57 Prozent der Postdocs in den USA einen „written performance plan“ und gut 46 Prozent eine „performance evaluation“ erhalten – die Zahlen für Deutschland mit einer deutlich schwächer ausgeprägten Mentoring-Kultur sollten sogar weit darunter liegen). Wichtig sei zudem, dann nicht dem Survivorship Bias zu unterliegen, d.h., die gleichen, vielleicht unangebrachten Maßstäbe des eigenen Karrierewegs an die nächste Generation anzulegen.

Negative Erfahrungen mit Betreuenden und resultierende Beeinträchtigungen der mentalen Gesundheit werden zunehmend von Doktorierenden und Postdocs thematisiert (vgl. Surveys Max Planck PhDNet & Helmholtz Juniors 2019). Der damit verbundene hohe Stellenwert von guter Betreuung und einer unterstützenden Arbeitsumgebung kann daher zum Erfolg einer noch jungen Gruppe beitragen, wenn die Gruppenleitung eine Kultur von Unterstützung und „psychological safety“ (vgl. Edmondson 1999) schaffen und ansprechend kommunizieren kann – neben der fachlichen Ausrichtung kann das ein ausschlaggebender Faktor für die Rekrutierung exzellenter junger Mitarbeitender sein, gerade wenn die Gruppe in der Scientific Community noch nicht etabliert und bekannt ist.

Mentoring beschränkt sich jedoch nicht auf den klassischen Top-down-Ansatz, wie zwischen Betreuungsperson und Doktorierenden. Der kollegiale Austausch auf Augenhöhe wird z.B. von den Geförderten der GSO-Leadership Academy und dem Klaus Tschira Boost Fund mit insgesamt inzwischen knapp 200 Fellows und Alumni als eines der wichtigsten Instrumente auf dem Weg zur Führungskraft zurückgemeldet. Ein

wichtiger Vorteil liegt darin, durch solche informellen Kontakte Systemkenntnis zu erwerben, z. B. um die eigenen Interessen bei Verhandlungen oder in der Selbstverwaltung von Forschungsorganisationen vertreten zu können. Als hilfreich wahrgenommen wird auch, auf gleicher Ebene Probleme und Fragen zu diskutieren, für die im Alltag oft kein Sparring vorhanden ist. Sich aktiv um solche Angebote zu bemühen oder sie sogar selbst einzurichten, erfordert jedoch ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstreflexion.

Führung und politisches Navigieren

Ein reflektierter Blick nach innen und die Kenntnis der eigenen Führungspersönlichkeit oder das Wissen um den eigenen Umgang mit Herausforderungen ist jeweils eine weitere zentrale Kompetenz – Führung von anderen baut auf die Fähigkeit zur Selbstführung und zum Selbstmanagement auf. Dazu gehören eine ganze Reihe an weiteren Fähigkeiten, z. B. das strategische Planen der eigenen Karriere und der Ziele der Forschungsgruppe, aber auch des Workloads (Priorisieren, Delegieren, die Kenntnis von passenden digitalen Tools, Self-care etc.).

Die Führung von anderen hat für Gruppenleitungen mehrere Dimensionen: Ganz klassisch müssen sie ein Team zusammenstellen und leiten – gefordert werden dabei Geschick bei der Rekrutierung und Auswahl (Ansprache, Interviewführung, Teamzusammensetzung), beim Onboarding (Administration, Willkommenskultur etablieren), der individuellen Begleitung (Mitarbeitendengespräche, Mentoring) und der Teamführung (Verantwortungsbereiche managen, Konfliktmanagement, Teambuilding). Im Rahmen der GSO-Leadership Academy zeigten Fellows dabei eine starke Tendenz zu kollaborativen Ansätzen und einem nicht autoritären Führungsansatz.

Gruppenleitungen sind zudem eingebettet in ein Gefüge aus Vorgesetzten, politischen Gremien, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement. Hier fehlt ihnen Weisungsbefugnis und sie müssen auf Bottom-up- sowie laterale Führungsinstrumente zurückgreifen. Dabei spielen Kommunikationsfähigkeiten eine herausgehobene Rolle, aber auch politisches Geschick und informelles Systemwissen. Gerade im deutschen Wissenschaftssystem sind Strukturen, Regeln und Prozesse nicht immer transparent bzw. werden nur implizit kommuniziert, hinzu kommen mikropolitische Besonderheiten einzelner Organisationen oder Organisationseinheiten. Das ist besonders für Gruppenleitungen schwierig, die lange im Ausland geforscht oder noch gar nicht im deutschen System gearbeitet haben. Interkulturelle Kompetenzen sind hier nicht nur in nationalkultureller Hinsicht hilfreich, sondern beziehen sich auch auf den Umgang mit Subkulturen an Institutionen und beispielsweise Berufskulturen.

Auch bei wissenschaftlichen Kollaborationen sind ähnliche Fähigkeiten gefragt – allerdings stehen dabei Forschungsthemen im Vordergrund und Wissenschaftler*innen bewegen sich eher in ihrer Komfortzone. Das erleichtert in der Regel wiederum Kommunikation und das Aushandeln der Zusammenarbeit. Das Vermitteln zwischen Disziplinen, kulturellen Besonderheiten und individuellen Charakteren ist aber auch hier wichtige Kommunikationskompetenz.

Administration und Forschungsmanagement

Eine besondere Herausforderung für Gruppenleitungen ist der Zeit- und Ressourcenaufwand für administrative Prozesse. Während Postdocs in der Regel Budgets und administrative Aufgaben für sich als Individuum managen, müssen Gruppenleitungen das nun für ein ganzes Team und eine eigene Infrastruktur (Labore o.Ä.) tun. Das gleiche gilt für das Management von Forschungsdaten und Drittmitteln, auch im Kontext von Open Science. Dafür sind vermehrt digitale Infrastrukturen und Services sowie ein Grundverständnis rechtlicher Aspekte hilfreich oder notwendig, die die Wissenschaftler*innen nicht immer bereits an ihren Instituten vorfinden und sich selbst aneignen müssen.

Abhängig von der Institution ist auch der Grad der Unterstützung von Verwaltung und Wissenschaftsmanagement unterschiedlich stark ausgeprägt. Hier bedarf es mitunter besonderer kommunikativer Kompetenzen, Verhandlungsgeschicks und vor allem bei internationalen Wissenschaftler*innen deutscher Sprachkenntnisse.

Wissenschaftskommunikation, Transfer und Lehre

Im Zuge der Corona-Pandemie hat das Thema Wissenschaftskommunikation noch einmal an Fahrt aufgenommen und wird verstärkt bei Fördermittelanträgen aller Disziplinen nachgefragt. Konkrete Erwartungen an einzelne Wissenschaftler*innen bleiben allerdings oft vage. Gutgemeinte Anstrengungen verfehlen ihr Ziel, wenn sie nicht in professionelle Strukturen der Institution eingebunden und von Kommunikationsprofis orchestriert werden. Sicherlich ist es eine relevante Kompetenz, Forschungsergebnisse als Wissenschaftler*in verschiedenen Stakeholdern nahebringen zu können und so auch die Verwendung öffentlicher Mittel zu rechtfertigen. Das gelingt Forschenden unterschiedlich gut und kann bis zu einem gewissen Grad trainiert werden. Zu diskutieren wäre, ob eine fortgeschrittene Ausbildung dieser Kompetenz immer sinnvoll ist oder dafür die erwähnten institutionellen Strukturen gestärkt werden sollten. Umgekehrt darf es für in der Wissenschaftskommunikation engagierte Forschende keine Nachteile geben, weil sie z. B. weniger Zeit auf Publikationen oder Drittmittelanträge verwenden.

Ein kollaborativer Ansatz, bei dem sich stärker und weniger stark kommunizierende Forschende gegenseitig unterstützen und das Thema Wissenschaftskommunikation generell als relevant betrachten und weiterentwickeln, kann unter Themensensibilität und Empathiefähigkeit auch als Kompetenzbereich gewertet werden.

Die Frage nach der Wirkung von Forschung verbindet Wissenschaftskommunikation und den Anspruch, wissenschaftliche Erkenntnisse gesellschaftlich nutzbar bzw. auch vermarktbar zu machen. Wenn schon das Managen einer eigenen Forschungsgruppe unternehmerischem Handeln ähnelt, so erfordert die Kommerzialisierung oder Anwendungsorientierung von Forschungsergebnissen jedoch weitere Kompetenzen. Beim Umgang mit beispielsweise Patenten sind strategisches Geschick und grundlegende Rechtskenntnis gefragt, beim Pitchen einer Idee Präsentationsfähigkeit und die Kenntnis sektorspezifischen Sprachgebrauchs.

Stakeholderorientierung und Marktkenntnis spielen bei technischen und sozialen Innovationen eine wichtige Rolle.

Die Kompetenzbereiche Präsentation, Mentoring und Storytelling sind auch bei Lehrverpflichtungen relevant. Didaktische Kenntnisse, die Entwicklung digitaler und hybrider Formate und die Sensibilisierung für diverse Hintergründe und Bedarfe von Studierenden fallen darunter. Aus anekdotischen Erfahrungen wird die Lehre der harten Währung der Publikationen und Drittmittelinwerbungen untergeordnet. Die geringe Incentivierung könnte ein Grund für die geringere Gewichtung sein, ein anderer ist ähnlich wie beim Thema Wissenschaftskommunikation, dass Aufgaben nicht stärkenbasiert verteilt und bewertet werden: Wer z.B. gerne und gut lehrt, wird kaum dafür belohnt.

Nicht nur in der Lehre, sondern auch bei der Führung der Mitarbeitenden sind deutsche Einrichtungen noch vergleichsweise wenig sensibilisiert für eine Diversitätskompetenz, die außer dem Geschlechteraspekt und der nationalen Zugehörigkeit auch Faktoren wie den sozialen Hintergrund, physische und psychische Einschränkungen und Neurodiversität umfasst. Für Gruppenleitungen, die z.B. im angelsächsischen Ausland tätig waren, gehören solche Anforderungen bereits zum Standard – hier können deutsche Einrichtungen von den Erfahrungen der Forschenden profitieren (Umgang mit Diskriminierung, Unconscious Bias, aktive Rekrutierung von Minderheiten etc.).

Umgang mit strukturellen Hürden und Frustration im Arbeitsalltag

Wissenschaftler*innen sind eine hohe Arbeitsbelastung gewöhnt und intrinsisch so stark motiviert, dass sie bereit sind, in der Regel deutlich mehr und in unsicheren Anstellungsverhältnissen zu arbeiten. Herausfordernd sind daher nicht unbedingt die Leistungsanforderungen selbst, sondern die Hürden im Arbeitsalltag, die durch überholte Strukturen und Regulierungen, durch Auswirkungen antiquierter Führungsstile, unzureichende Ressourcen und Intransparenz sowie sehr eingeschränkte Weisungsbefugnis entstehen. Negativ-Beispiele aus der Beratung der GSO und den Gesprächen mit Gruppenleitungen sind fehlende Kommunikation, Transparenz und Geschwindigkeit in Ausschreibungs- und Bewerbungsprozessen, unzureichendes oder kein Onboarding, administrative Hürden für internationale Forschende, zähe Informationsbeschaffung, Fehlinformationen und Verschleppung bei wichtigen Projekten sowie mangelnde oder unberechenbare Dienstleistungsmentalität, Verbindlichkeit und Flexibilität von wissenschaftsstützenden Stellen.

Die Konsequenzen sind im schlimmsten Fall negative Auswirkungen auf die Forschung und die externe Reputation der Wissenschaftler*innen in einer fragilen Karrierephase. Auch ohne solche Extreme erleben Gruppenleitungen angesichts dieser Hürden ein Gefühl der Ohnmacht und Orientierungslosigkeit – was wiederum negative Effekte auf deren mentale und physische Gesundheit haben kann. In extremen Fällen können dadurch Karrierewege beendet oder verzögert werden, gerade bei Forschenden, die keinerlei Einfluss oder Sanktionsbefugnisse haben. Gruppenleitungen müssen sich daher mit informellen Lösungsansätzen und einer ausgeprägten Frustrationstoleranz und Resilienz behelfen.

3. PE als zentraler Baustein in der Förderung von Gruppenleitungen: Empfehlungen

Wie gut oder weniger gut gerade Wissenschaftler*innen in einer herausfordernden Karrierephase unterstützt werden und wie ausgeprägt die beschriebenen Hürden sind, hängt stark von der Einrichtung ab. Die Gründe dafür sind wie bei den meisten Problemen im Wissenschaftssystem struktureller Natur, die unterschiedlich gemanagt werden. Strukturen sind wichtig, um Forschung und Lehre in einem gesetzlichen Rahmen zu ermöglichen – sie sind jedoch kein Selbstzweck und müssen mit gesellschaftlichem Wandel Schritt halten. Die Notwendigkeit von Reformen im öffentlichen Dienst und im Wissenschaftssystem ist in der Community bekannt, Veränderungen zeigen sich jedoch langsam. Institutionen haben dennoch Einfluss darauf, dass in allen Bereichen von Wissenschaft ein Führungsverständnis kultiviert wird, das Forschende, Verwaltende, Managende und Lehrende für ein gemeinsames Ziel sensibilisiert – nämlich in ihrer Einrichtung exzellente Wissenschaft unter guten Bedingungen zu ermöglichen, ohne sich gegenseitig auszubremsen. Die PE ist ein zentraler Baustein bei der Begleitung solcher Prozesse.

Professionalisierung von Rekrutierung und Onboarding

Exzellenzkriterien jenseits von Publikationen und Drittmitteln

Die Unterstützung von Gruppenleitungen beginnt, bevor sie überhaupt an die Einrichtung kommen. Bei der Rekrutierung sollte strategisch reflektiert werden, welche Exzellenzkriterien in der Ansprache und Auswahl angelegt werden. Die allgemeine Bedeutung des Begriffs Exzellenz in Bezug auf Wissenschaft sollte dabei über gängige quantitative Größen wie Impactfaktoren und die Höhe der Drittmittelinwerbungen hinaus gedacht werden. Um Chancengerechtigkeit zu gewährleisten und eine Bestenauswahl aus einem größeren Pool von Forschenden treffen zu können, müssen Auswahlprozesse transparenter, umfangreicher und wertschätzender gestaltet und um neue Kriterien ergänzt werden (persönliche Empfehlungen, reward the second best, Einbeziehen sozialer und persönlicher Hürden etc.).

Willkommenskultur

Die strukturierte Bereitstellung relevanter Informationen (z.B. zu Besonderheiten im deutschen Wissenschaftssystem, Funktionsweisen von Gremien), schnellere Entscheidungen, ein durchdachtes Onboarding und eine übergreifende Willkommenskultur würden dazu beitragen, dass mehr herausragende Forschende auch ohne deutschen Heimatbonus oder mit privaten Herausforderungen aller Art ihr Potenzial an deutschen Einrichtungen entfalten.

Strukturierte Unterstützung in Management, Administration und Führung

Erweiterte Aufgaben in den Bereichen Management, Administration und Führung können von Gruppenleitungen vor Stellenantritt am wenigsten eingeübt werden, gleichzeitig bleiben sie *on the job* damit meist auf sich allein gestellt.

Die Einbettung in exzellent(ere) Strukturen würde für Gruppenleitungen zunächst bedeuten, dass sie verstärkt bei ihren Aufgaben in Administration und Management begleitet bzw. darauf vorbereitet werden – z. B. durch entsprechende Informationsangebote, aber auch durch Mitarbeitende, die mehr Zeit und Ressourcen für diese Unterstützung zur Verfügung haben, und durch verbesserte digitale Prozesse und Kommunikationswege.

Im Arbeitsalltag wünschen sich Gruppenleitungen oft eine effizientere Zusammenarbeit mit anderen Stellen – dafür müssen sie Aufgaben und Möglichkeiten dieser Stellen in grundlegenden Zügen verstehen und einschätzen lernen. Hier wären Formate sinnvoll, die alle beteiligten Stellen zusammenbringen und die auch angesichts struktureller Einschränkungen Pragmatismus, Empathie und Lösungsorientierung in der Zusammenarbeit fördern. Gleichzeitig sollten Kontrollmechanismen ermöglicht werden, wenn im System Blockaden entstehen – Personalentwicklungsmaßnahmen sollten von der Auswahl bis zur Weiterbildung von Mitarbeitenden in Forschung, Verwaltung und Management an klare Erwartungen und die nötige Verbindlichkeit von relevanten Maßnahmen (z. B. Weiterbildung in Führung, digitalen Tools, Kommunikation, Diversitätskompetenz etc.) gekoppelt sein. Diese Maßnahmen gewinnen im Wissenschaftsbetrieb an Bedeutung, da bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen im öffentlichen Dienst Sanktionen und Personalwechsel schwerer umsetzbar sind als in anderen Sektoren und befristete Stellen wiederum nicht verlängert oder ausgebaut werden können.

Auch als Führungspersonen arbeiten Gruppenleitungen in einem Trial-Error-Modus. Zwar gibt es inzwischen an Forschungseinrichtungen sehr gute Weiterbildungsangebote – allerdings sind diese teilweise zu generisch und abstrakt, zudem muss deren Relevanz deutlicher gemacht werden, um nicht ausschließlich sowieso interessierte Gruppenleitungen dafür zu gewinnen. Mitunter dringt die Information solcher Angebote auch nicht bis zu den einzelnen Forschenden vor – hier ist also ein verbessertes Informationsmanagement und zielgruppengerechtes Marketing relevant.

Aufgabenpotenziale der PE und Einbindung informeller Kompetenzprofile

Ein weiterer Schritt in der Professionalisierung würde sich darin zeigen, dass bestimmte Aufgaben vollständig von wissenschaftsstützenden Stellen übernommen oder zumindest verantwortet werden. In der PE könnte das z. B. heißen, die Verantwortung für unabhängige Mitarbeitendengespräche mit Doktorierenden und Postdocs zu übernehmen und diese Erkenntnisse in regelmäßige Status- und Entwicklungsgespräche mit den Gruppenleitungen einfließen zu lassen. Dabei sollte auch der

Informationsangebote und Zusammenarbeit jenseits des Fachlichen

Relevante Weiterbildungsangebote

Beratung

Stellenwert von Karrierewegen jenseits der Professur noch mehr Raum einnehmen und in der individuellen Beratung auch auf diesem Level berücksichtigt werden. Auch eine unabhängige Anlaufstelle für Probleme und Fragen von Gruppenleitungen wäre hilfreich – vorausgesetzt, dass diese Anlaufstelle dann auch entsprechende Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten hat.

Aufgrund der erwähnten Hürden im Arbeitsalltag können informelle Kompetenzprofile Forschenden dabei helfen, mit systemischen Problemen umzugehen. 2019 fragte die GSO 100 Wissenschaftler*innen, was sie brauchen, um zur Verbesserung des Systems beitragen zu können (vgl. Schreiter 2019). Als Antworten wurden u. a. genannt:

“...we would talk more about the problems we are facing.”

“...I got proper guidance from experienced researchers.”

“...I could help more young researchers find their feet.”

Förderung des informellen Austauschs

Der Wunsch nach mehr Transparenz und informellem Austausch zeigte sich 2022 auch im Zulauf der GSO-Karrierekonferenz „To be honest – Career Real Talk for researchers“ (vgl. GSO 2022) mit über 500 Registrierungen. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden unterstrichen, wie wichtig Repräsentation und diverse Rollenvorbilder sind, die auch den Mut haben, offen über Probleme und informelle Praktiken zu sprechen. Auf die Frage, an was sich die Teilnehmenden erinnern werden, erhielten wir Antworten mit ähnlicher Aussage, wie z. B. diese:

“There are kind, supportive junior group leaders out there who are willing to help and try their best to improve the scientific system.”

“How much need there is for conversations such as these. Thanks for creating this space.”

“We are not alone and it's difficult.”

Solche „Safe Spaces“ für Peer-Mentoring, für das Ansprechen von Problemen, aber auch einem kollegialen Austausch mit Mitarbeitenden in Verwaltung und Management könnten nicht ausschließlich losgelöst von Forschungseinrichtungen selbst bestehen. Gruppenleitungen haben sicher eine Verantwortung, eine solche offene Kultur zuerst in der eigenen Gruppe vorzuleben, Mut zur Transparenz zu haben, Eigeninitiative zu zeigen und zumindest den Versuch zu starten, informelles Wissen stärker sichtbar zu machen. Diese Anstrengungen müssen jedoch strukturell wahrgenommen, anerkannt und befördert werden.

Maßnahmen könnten z. B. sein, einen niedrigschwelligen Zugriff auf Budgets & Strukturen für selbstorganisierte Treffen und Workshops zu ermöglichen. Sinnvoll könnte auch sein, Anerkennungsmechanismen als Anreize einzuführen (Preise, ÖA bei besonderem Engagement etc.) oder als Partner bei passenden externen Angeboten (z. B. der „To be honest“-Konferenz der GSO) sichtbar zu sein und eine Teilnahme zu belohnen.

Systemischer Wandel als Voraussetzung für professionalisierte PE

Wenn Wissenschaft mehr ist als Forschung, müssen für den Anspruch der Exzellenz auch alle anderen Bereiche exzellent agieren. Der Exzellenzbegriff in Bezug auf Wissenschaftsmanagement und PE korrespondiert hier mit dem Grad der Professionalisierung durch etablierte Prozesse, angemessene Ausstattung, attraktive Stellenprofile und letztendlich damit, übergeordnete strategische Ziele in Forschung, Lehre, Transfer und Kommunikation zu erreichen. All das ist mit hohen Anforderungen an Mitarbeitende in PE, Management und Verwaltung verbunden. Im Durchschnitt gibt es an deutschen Einrichtungen noch Potenzial beim quantitativen und qualitativen Ausbau attraktiver Stellenprofile (Gehalt, Gestaltungsspielraum, Verantwortung und Weisungsbefugnisse, Befristungspraxis), die auch für Quereinsteiger*innen aus anderen Sektoren und hochqualifizierte Fachkräfte interessant sind. Stellen mit zentralen Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und der Verwaltung im öffentlichen Dienst dürften dann einerseits nicht dauerbefristet sein und müssen Perspektiven bieten, andererseits müssten unbefristete Dauerstellen bei anhaltend fehlendem Engagement und Leistungsverweigerung leichter kündbar sein.

Übergeordnete strategische Ziele

Diese Maßnahmen nicht als „Nice-to-have“ zu verstehen, sondern als Grundvoraussetzung für einen wettbewerbsfähigen Standort Deutschland, muss durch verbesserte Strukturen erleichtert werden. Universitäten müssten dafür eine höhere Grundausstattung erhalten und nicht in dem aktuellen Ausmaß auf Drittmittel angewiesen sein, die meist mit zu wenig Overhead ausgestattet und schwer planbar sind. Außeruniversitäre Einrichtungen mit besseren Ausstattungen müssten die Allokation dieser Mittel neu planen.

Um konkurrenzfähig im Hinblick auf exzellente Forschende zu sein, indem diesen Hochqualifizierten ein Mindestmaß an Planbarkeit zugesichert wird, sind der Ausbau von Tenure-Track-Optionen ein Lösungsmodell, allerdings könnten auch längere Befristungen ein erster Schritt sein (in sechs Jahren lässt sich mehr erreichen als in drei).

4. Fazit: Exzellente Wissenschaft braucht exzellente PE

Solche oder ähnliche Empfehlungen sind als Maßnahmen in einigen Einrichtungen und in anderen Sektoren und Ländern bereits etabliert. Die Bedarfe von Wissenschaftler*innen im Bottleneck sind bekannt, Lösungsvorschläge aus der Community liegen vor.

» Die PE muss Gruppenleitungen und auch fortgeschrittene Postdocs als eigenständige Zielgruppe wahrnehmen und in der Breite ihrer Bedarfe angemessen fördern. Dafür sind systemische Veränderungen, aber auch ein darauf ausgerichtetes Mindset ausschlaggebend. «

Für die Umsetzung ist nunmehr politischer Wille gefragt, der sich an einer zukunftsorientierten Vision von Wissenschaft orientiert – eine solche Vision kann durchaus von den etablierten Narrativen Wettbewerb, Exzellenz und Innovation geprägt sein. Allerdings ist nicht erst seit der #IchBinHanna-Debatte (vgl. Bahr et al. 2022) deutlich geworden, dass deren Interpretation für die neuen Anforderungen an Wissenschaft (Internationalisierung & Rekrutierung, Digitalisierung, Generationenwechsel) und damit für einen konkurrenzfähigen Standort Deutschland angepasst werden muss.

Gruppenleitungen als neue Generation von Verantwortungstragenden sind wichtige Begleiter*innen auf diesem gemeinsamen Weg. Die PE muss Gruppenleitungen und auch fortgeschrittene Postdocs dafür als eigenständige Zielgruppe wahrnehmen und in der Breite ihrer Bedarfe angemessen fördern. Dafür sind systemische Veränderungen, aber auch ein darauf ausgerichtetes Mindset ausschlaggebend. Sonst bleibt der Begriff der Exzellenz reine Fetischisierung überholter Maßstäbe.

Literatur

Alle elektronischen Quellen zuletzt aufgerufen am 07.08.2022.

- [1] **Bahr, A., Eichhorn, K et al. (2022):** #IchBinHanna. Prekäre Wissenschaft in Deutschland. Suhrkamp.
- [2] **Edmondson, A. (1999):** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44 (2): 350–383.
- [3] **German Scholars Organization (2022):** tbh-conference: Career Real Talk – The Summary. <https://gsonet.org/karrierewissen/tbh-conference-wrap-up/>
- [4] **Goldsmith, G. (2022):** Fixing the plight of the postdoc. <https://www.science.org/content/blog-post/fixing-plight-postdoc>
- [5] **Heidler, Richard (2016):** DFG Infobrief – Karrierewege im Emmy Noether-Programm und beim Heisenberg-Stipendium. https://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/info-briefe/ib02_2016.pdf

- [6] **Helmholtz Juniors (2019):** Survey Report 2019. https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Helmholtz-Juniors/Survey_Report2019.pdf (38–41)
- [7] **Hsu, N.; Rezai-zadeh, K. et al. (2021):** Myths and facts about getting an academic faculty position in neuroscience. <https://www.science.org/doi/epdf/10.1126/sciadv.abj2604>
- [8] **Max-Planck-Gesellschaft (MPG) (2022):** Max-Planck-Forschungsgruppen. Das Herzstück der zentralen Nachwuchsförderung. <https://www.mpg.de/karriere/max-planck-forschungsgruppen>
- [9] **Max Planck PhDNet (2019):** Survey Report 2019. https://www.phdnet.mpg.de/145345/PhDnet_Survey_Report_2019.pdf (24–32)
- [10] **Schreiter, A. (2019):** 4 ideas for overcoming inertia in the academic system. <https://gsonet.org/karrierewissen/4-ideas-for-overcoming-inertia-in-the-academic-system/>

Autorin



Dr. **Anne Schreiter** ist Geschäftsführerin der German Scholars Organization e.V. (GSO). Sie wurde in St. Gallen im Fach Organisationssoziologie promoviert und hat als Post-doc an der University of California in Berkeley geforscht. Sie engagiert sich in Advisory Boards für die Planck-Academy, den Blog Elephant in the Lab und das Netzwerk Wissenschaftsmanagement. | Foto: Matthias Piket