

Schwerpunkt: Karriere und Führungstrends

FÜHRUNG IN DER WISSENSCHAFT

Die Sicht von Promovierenden

Die Betreuer von Doktoranden haben selbst alle einmal eine Promotion abgeschlossen. Dennoch fällt es ihnen oft schwer zu verstehen und einzuschätzen, welche Unterstützung Promovierende benötigen, um ihre wissenschaftliche Arbeit erfolgreich durchzuführen. In einer Befragung von 251 Promovierenden an Graduiertenschulen zeigte sich, dass viele Doktoranden sich von ihren Führungskräften neben der fachlichen Unterstützung explizit eine strukturierende Unterstützung und klare Rahmensetzung erhoffen. Die individuelle Gestaltung dieses Führungsrahmens sollte in Führungskräfte trainings an Universitäten thematisiert werden.

Seit Beginn des Jahrhunderts ist die Anzahl wissenschaftlicher Nachwuchskräfte (ab Promotion) im Vergleich zur Anzahl der Professuren überproportional gewachsen. So nahm der wissenschaftliche Nachwuchs seit 2000 um 76 Prozent zu, wohingegen die Zahl der Professoren sich nur um 21 Prozent erhöhte (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017). Diese Entwicklung ist unter anderem auf die ebenfalls deutliche Erhöhung an Drittmittelforschung in diesem Zeitraum zurückzuführen. Eine Folge davon ist, dass Professoren heute mehr Promovierende disziplinarisch und fachlich führen und diese inhaltlich betreuen müssen. Zugleich wird je nach Fach auch der akademische Mittelbau in die Betreuung mit einbezogen.

Während in Unternehmen Führungskräfte in der Regel verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen durchlaufen, bevor sie eine Führungsposition einnehmen, ist es in der Wissenschaft meist üblich, dass Wissenschaftler ohne vorherige Qualifikation Führungsaufgaben übernehmen. Wissenschaftliche Mitarbeiter zu führen und in ihrer Forschungstätigkeit zu betreuen, wird

an Hochschulen kaum erlernt. Zwar nimmt die Zahl der Weiterbildungen an den Universitäten zum Thema Führung für Professoren und Nachwuchswissenschaftler aktuell zu, doch werden solche Kurse nur von einer Minderheit der Führungskräfte gebucht. Diejenigen, die sie besuchen, geben in der Regel an, zuvor kein anderes Führungsseminar besucht zu haben. Dies spiegelt zumindest unsere Erfahrung als Seminarleiter von Führungstrainings an deutschen Universitäten wider. Da die meisten Professorinnen und Professoren und Nachwuchsgruppenleiter auf ihrem Karriereweg die Universität nie verlassen, fußt ihre Vorstellung von guter oder schlechter Führung in der Wissenschaft im Wesentlichen auf der Beobachtung ehemaliger Vorgesetzter als Rollenmodelle. Häufig wird der Wunsch geäußert, selbst auf keinen Fall so führen zu wollen, wie die früher erlebte Führungskraft. In der Studie von Schmidt und Richter (2009), bei der Hochschulmitarbeitende den Führungsstil ihrer vorgeetzten Professorinnen und Professoren einschätzen sollten, beschrieben viele ein negatives Führungsbild.



Foto: privat

Prof. Dr. Uta Bronner

ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Technik Stuttgart. Als Trainerin und Coach arbeitet sie mit wissenschaftlichen Führungskräften.



Foto: privat

Miriam Kraus (B.A.)

arbeitet als systemischer Coach. Sie absolviert aktuell an der Universität Kassel den Master „Wirtschaft, Psychologie und Management“.

Führung zwischen Fördern und Fordern

Die wissenschaftlichen Führungskräfte selbst sprechen oft von einer schwierigen Balance zwischen dem Wunsch, den Mitarbeitenden die Freiheit einzuräumen, sich wissenschaftlich eigenständig zu entwickeln, und zugleich der Ausübung von genügend Kontrolle, um gute wissenschaftliche Ergebnisse sicherzustellen (Bronner/Frohnen 2018). Diese Beobachtung stützt sich auf Antworten von über 300 Professoren und Nachwuchsgruppenleitern aus Führungstrainings. Zur Verdeutlichung seien hier zwei Zitate von Teilnehmern solcher Trainings angeführt, die sich vor der Veranstaltung schriftlich zu ihren Führungsherausforderungen äußerten: „*Ich möchte einen respektvollen, aber effizienten Führungsstil etablieren. Zum einen gegenüber den Doktoranden: welche Aufgaben übertrage ich, wie stark gebe ich Dinge vor, wie fördere ich? Wie viel freundschaftliche Nähe oder professionelle Distanz verträgt die Führungsrolle?*“ Verkürzt drückt es ein

Da die meisten Professorinnen und Professoren und Nachwuchsgruppenleiter auf ihrem Karriereweg die Universität nie verlassen, fußt ihre Vorstellung von guter oder schlechter Führung in der Wissenschaft im Wesentlichen auf der Beobachtung ehemaliger Vorgesetzter als Rollenmodelle.

anderer Teilnehmer so aus: „*Wie kriege ich eine gute Balance zwischen ‚Fördern und Fordern‘ hin?*“

Es zeigt sich eine erhebliche Unsicherheit darin, welches Maß an Kontrolle und Forderung angemessen ist.

Insgesamt gibt es bisher nur wenige Forschungsarbeiten zum Thema Führung in der Wissenschaft und kaum konkrete Führungsansätze, die speziell für die Wissenschaft konzipiert wurden (Böckstiegel/Böckstiegel 2015).

Die meisten Studien zur Führung in der Wissenschaft fokussieren auf transformationale Führungsaspekte, die als besonders wirksam beschrieben werden (zum Beispiel Braun, Peus, Weisweiler, Frey 2013). Der transformationale Ansatz beruht auf vier Elementen, über die Mitarbeitende angeregt werden, freiwillig mehr als die geforderte Leistung zu erbringen. Diese Elemente sind a) das Aufzeigen einer inspirierenden Vision, b) die intellektuelle Anregung und Förderung jedes Mitarbeitenden, c) die individuelle Unterstützung und Weiterentwicklung der Geführten und d) das Handeln als Vorbild und das Vorleben postulierter Werte. Trotz aller Kritik ist diese Theorie heute sicherlich die am meisten verbreitete Führungstheorie. Studien zeigen, dass in der Wissenschaft ein als transformational beschriebener Führungsstil zu mehr Zufriedenheit und mittelfristig zu einem erhöhten Publikationsoutput im Team führen kann (Braun et al. 2013).

Bryman (2007) beschreibt weiterhin die aktive Ausgestaltung des Führungsrahmens, zum Beispiel das Fördern einer unterstützenden Kooperationsumgebung und die Schaffung von Möglichkeiten zum offenen wissenschaftlichen Austausch als wesentlich für wirksame Führung.

Ergebnisse einer Onlinestudie

Um besser zu verstehen, inwiefern Promovierende in ihrer Qualifizierungsphase von Führung profitieren beziehungsweise welches Verhalten sie voranbringt oder behindert, wurden im Frühjahr 2019 in

einer Online-Studie 251 Promovierende an universitären Graduiertenschulen zu der in ihrem Forschungsbereich wahrgenommenen Führung befragt.

Ziel der Studie war es, ein Verständnis darüber zu erlangen, wie Mitarbeiterführung von Doktoranden erlebt wird. Da sich in der Promotionsphase unter anderem entscheidet, ob man langfristig einen wissenschaftlichen Karriereweg einschlagen wird oder sich von der Wissenschaft abwendet, ist von Interesse zu verstehen, inwieweit das Führungsverhalten die Promovierenden in dieser Phase beeinflusst.

Die Ergebnisse spiegeln den wahrgenommenen Führungsalltag an Universitäten wider und zeigen, dass Promovierende sehr konkrete Vorstellungen davon haben, inwieweit und in welchem Bereich sie anders oder mehr geführt werden möchten. Im Folgenden werden wesentliche Erkenntnisse der Studie dargestellt. Dabei beziehen sich die Antworten bezüglich der Führungskräfte zu über 70 Prozent auf betreuende Professorinnen und Professoren und zu knapp 30 Prozent auf wissenschaftliche NachwuchsgruppenleiterInnen und fortgeschrittene Postdocs. Im Antwortverhalten der Promovierenden zeigten sich dabei keine Unterschiede bezüglich des formalen Status der betreuenden Person.

Zufriedenheit der Promovierenden

Insgesamt unterscheidet sich bei den Doktoranden die Zufriedenheit mit ihrer Promotionstätigkeit unabhängig von Alter oder Geschlecht erheblich (siehe Abbildung 1). Einige Promovierende sind sehr zufrieden mit ihrer Promotionstätigkeit (7 Prozent), andere äußern sich als überaus unzufrieden (8 Prozent). Bezogen auf die Zufriedenheit mit ihrer Betreuung fällt die Einschätzung extremer aus und es zeigte sich häufiger eine sehr starke Unzufriedenheit (16 Prozent), aber auch häufiger eine sehr große Zufriedenheit (13 Prozent).

Betrachtet man die Gründe für eine jeweils hohe oder geringe Zufrie-

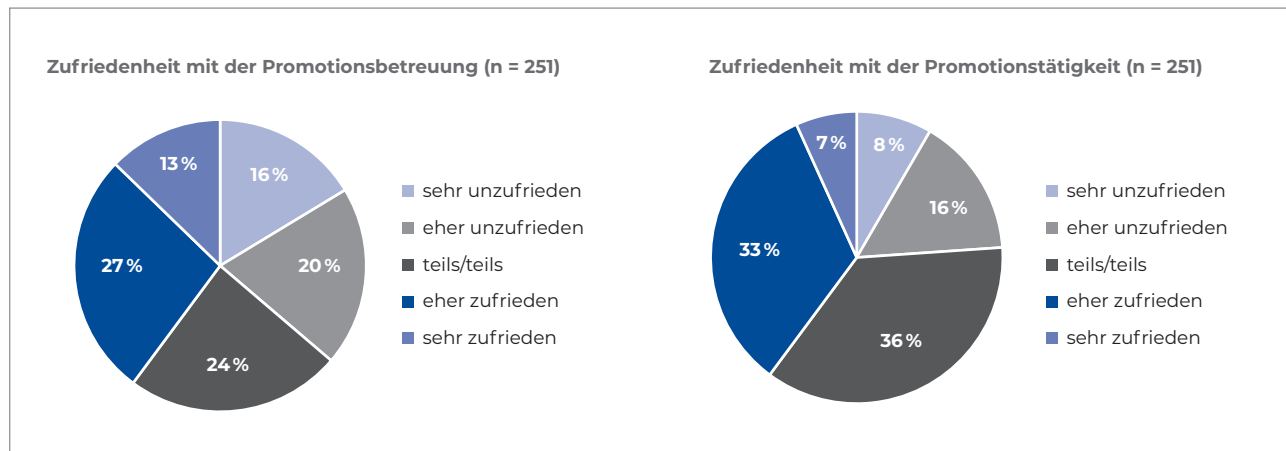


Abb. 1: Zufriedenheit der Promovierenden

denheit mit der Promotionstätigkeit, zeigt sich, dass der Grad der Zufriedenheit deutlich höher ausfällt, wenn die Promovierenden im letzten halben Jahr ihre gesetzten Promotionsziele erreichen konnten. Daneben scheint, wie andere Studien bereits zeigen konnten, auch der wissenschaftliche Austausch mit Kollegen und die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft zu einer höheren Zufriedenheit zu führen (perceived supervisory support, siehe Kottke/Sharafinski 1988). Wenn die Promovierenden den Eindruck haben, dass die Führungskraft ihren wissenschaftlichen Beitrag wertschätzt und sich um ihr Wohlbefinden kümmert, wirkt sich dies positiv auf die Bewertung ihrer Arbeitsplatzsituation aus.

Die transformationale Führung weist in dieser Studie nur einen unbedeutenden Zusammenhang mit der

Zufriedenheit auf. Andere Faktoren wie die Häufigkeit von Treffen mit der Führungskraft, die beispielsweise in der Befragung von Leibniz PhD-Studierenden als relevant angesehen wurden (Arcudie et al. 2019), spielen keine bedeutende Rolle bezüglich der Zufriedenheit.

Neben diesen Faktoren, die dem Umfeld zuzurechnen sind, scheint das Selbstbild der Doktoranden und auch ihre Selbsteinschätzung einen erheblichen Einfluss auf ihre Zufriedenheit und ihre wissenschaftliche Zielerreichung zu haben. Vor allem dem psychologischen Empowerment, was einem hohen Maß an Bedeutungs-, Kompetenz-, Selbstbestimmungs- und Einfluss erleben entspricht (Spreitzer 1995), kommt in Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Promotionstätigkeit eine große Bedeutung zu. Promovierende, die sich bezüglich ihrer Promotion in der steuernden

Position und damit als „Herr oder Frau der Lage“ erleben, weisen einen höheren Zufriedenheitsgrad auf. Ähnliches gilt für die Selbstwirksamkeitserwartung der Promovierenden. Wer hier hohe Werte aufweist, ist auch zufriedener mit seiner Promotionstätigkeit.

Erreichung der Promotionsziele

Ähnlich zu der Zufriedenheit zeigt sich bezüglich der selbst eingeschätzten wissenschaftlichen Zielerreichung weder in Bezug auf die transformationale Führung noch mit Blick auf die Häufigkeit von Treffen ein bedeutsamer Zusammenhang. Von den Umfeldfaktoren zeigt nur die allgemein wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft (Perceived Supervisor Support) einen gewissen Zusammenhang mit der Zielerreichung. Im Vergleich kommt der Selbstwirksamkeits-

Tabelle 1: Darstellung der jeweils drei häufigsten Nennungen von Hindernissen und von Unterstützungsfaktoren bei der Zielerreichung

Was hat bei der Zielerreichung geholfen? (insg. 372 Nennungen)	Welche Faktoren verhindern die Zielerreichung? (insg. 88 Nennungen)
1. Persönliche Eigenschaften des Doktoranden (106 Nennungen)	1. Verhaltensweisen/Charakter der Führungskraft (28 Nennungen)
2. Projektmanagement/Setzen von Deadlines (83 Nennungen)	2. Arbeitsbedingungen/dissertationsfremde Aufgaben (27 Nennungen)
3. Austausch mit Kollegen (69 Nennungen)	3. Spannungen im Team (7 Nennungen)

Table 2: Darstellung der jeweils drei häufigsten Nennungen der erlebten und der erwünschten Unterstützung bei Zielerreichung durch die betreuende Führungskraft

Womit unterstützt der Promotionsbetreuer die Zielerreichung? (insg. 336 Nennungen)	In welchen Bereichen besteht der Wunsch nach mehr Unterstützung? (insg. 432 Nennungen)
1. Fachliche, inhaltliche Unterstützung (147 Nennungen)	1. Strukturierende Unterstützung bei Zielsetzung, Meilensteinplanung (103 Nennungen)
2. Persönliche, beziehungsorientierte Unterstützung (37 Nennungen)	2. Fachliche, inhaltliche Unterstützung (93 Nennungen)
3. Erreichbarkeit/regelmäßige Treffen (30 Nennungen)	3. Persönliche, beziehungsorientierte Unterstützung (40 Nennungen)

erwartung der Promovenden als personenbezogenem Faktor aber eine weitaus höhere Bedeutung zu.

Die Relevanz der personenbezogenen Faktoren bezüglich der eingeschätzten Zielerreichung zeigt sich auch in den Antworten auf die offenen Fragen, was den Promovierenden bei ihrer Zielerreichung geholfen habe und welche Faktoren ihre Zielerreichung verhindern würden.

In Tabelle 1 sind jeweils die drei am häufigsten genannten Aussagen dargestellt.

a) Unterstützungsfaktoren bei der Zielerreichung

Die inhaltsanalytische Auswertung der Antworten zeigt, dass die meisten Promovierenden anstelle von Umfeldfaktoren persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten wie ihr Durchhaltevermögen, ihren Fleiß oder ihre Eigenständigkeit als Ursache für die Zielerreichung ansehen. Sie schreiben sich ihren Erfolg also zu großen Teilen selbst zu. So antwortet ein Doktorand auf die Frage, was ihm genützt habe: „*Meine eigene Hartnäckigkeit und das Erinnern meiner Ziele sowie das Abgrenzen gegenüber neuer Ideen meines Betreuers*“.

Daneben fanden ein klares Projektmanagement, das Setzen von Deadlines, aber auch der Austausch mit Kollegen häufiger Erwähnung. Eindeutig seltener wurde der positive Einfluss der Führungskraft in Form von Austausch, Absprachen, Erwartungsformulierung oder durch einen spürbaren Druck mit Blick auf die Zielerreichung genannt.

b) Hindernisse bei der Zielerreichung

Auf diese Frage antworteten vergleichsweise wenig Promovierende, da sie nur dann erhoben wurde, wenn sie angaben, dass in ihrem Umfeld hinderliche Faktoren bestünden. Hier werden zu gleichen Teilen Verhaltensweisen beziehungsweise der Charakter der Führungskraft und Arbeitsbedingungen (zum Beispiel dissertationsfremde Tätigkeiten wie Lehrverpflichtungen, Industrienaufträge) benannt. Bezüglich der Führung wird vor allem eine fehlende Transparenz und Klarheit, eine mangelnde Unterstützung und überwiegend negatives Feedback beklagt. Ein Doktorand beschreibt die Hindernisse so: „*Wenig tatsächlicher Input und Hilfestellung, wenig strategische Gespräche. Oft geht es nur um das Überleben (vor dem Chef gut dastehen, die nächste Deadline irgendwie erfüllen)*“. Andere erläutern: „*Da ich meine Aufgaben kompetent erledige, nutzt mich meine betreuende Professorin aus, indem sie mir alle möglichen Aufgaben zuteilt (Organisation, Sekretariat, Lehre, ...)*“. „*Unstrukturiertes Projektmanagement seitens des Professors, häufig kurzfristige Unterbrechung durch andere Aufgaben*“.

Welche Unterstützung wünschen sich Promovierende?

Um zu verstehen, welche Art der Unterstützung Promovierende in Hinblick auf ihre Betreuer erleben und welche sie sich wünschen, wurde offen nach deren Einschätzung gefragt (siehe Tabelle 2).

a) Unterstützende Maßnahmen der Führungskraft bei Zielerreichung

Die Unterstützungsleistung des Promotionsbetreuers wird wesentlich im fachlich inhaltlichen Bereich gesehen und weniger in der persönlichen beziehungsorientierten Unterstützung durch Ermutigungen, interessiertes Nachfragen, Anerkennung oder Erreichbarkeit. Diese Beschreibungen sind insofern relevant, da zwar das Setzen von Deadlines und andere Projektsteuerungsmöglichkeiten für die Zielerreichung als hilfreich genannt werden (siehe Tabelle 1), jedoch kaum beschrieben wird, dass die betreuende Führungskraft hierbei unterstützt. Hier zwei Beispiele der Unterstützungsleistungen: „*Sie unterstützt mich mit Vorschlägen für interessante Meetings, bespricht neue Publikationen, bezieht mich ein im Kontakt mit den internationalen Kollaborationspartnern, gibt Verantwortung ab in Bezug auf Organisation, Lehre, Manuskriptvorbereitung und lässt mich Antrags schreiben üben*“. „*fachliche Kompetenz – gute Ideen/Anregungen – gerechtfertigte Kritik – hilft mir, den Wald vor lauter Bäumen noch zu sehen*“.

b) Bereiche, in denen mehr Unterstützung gewünscht wird

Die Anzahl der Nennungen zeigt, dass sich die Promovierenden vor allem mehr Unterstützung im Bereich des Projektmanagements wünschen, unter anderem bei der Zielsetzung, Priorisierung und Meilensteinplanung. Obwohl bereits viele Promovierende angeben,

inhaltlich-fachliche Unterstützung von ihren wissenschaftlichen Führungskräften zu erhalten, gab es auch in diesem Bereich relativ viele Nennungen, die sich diese Unterstützung wünschen. Folgende Zitate verdeutlichen diese Anliegen: *„Strukturierung und Fokussierung des Projekts, Setzen von mittel- bis langfristigen Projektzielen.“* *„Konkrete Prioritäten, Deadlines, Zwischenziele. Diese Entscheidungen treffe ich zurzeit komplett eigenständig und fühle mich mittlerweile auch wohl dabei. In der Anfangszeit (erste 12-16 Monate meiner Promotion) hätte ich mir hier aber mehr Input gewünscht.“*

Was bedeuten die Ergebnisse für die Führungspraxis an Universitäten?

Inwiefern profitieren die Promovierenden von ihren betreuenden Führungskräften? Die Doktoranden schreiben einen großen Teil ihres wissenschaftlichen Erfolgs persönlichen Eigenschaften zu und einer gelungenen Strukturierung ihrer Arbeit, beispielsweise durch das Setzen von Deadlines.

Hinderungsgründe für ihr Vorankommen sehen sie eher außerhalb ihrer Person, entweder in blockierenden Verhaltensweisen durch ihre Führungskräfte oder in Arbeitsbedingungen, die die Fortsetzung ihrer Dissertation vereiteln.

Es ist denkbar, dass es sich bei dieser persönlichen Erfolgsbewertung um selbstwertdienliche Zuschreibungen handelt. In der quantitativen Analyse zeigt sich, dass die Selbstwirksamkeitserwartungen bei den Personen, die ihre Ziele erreicht haben, besonders hoch sind. Möglicherweise spielen personenbezogene Faktoren wie Disziplin, Eigeninitiative oder auch Fleiß aber auch eine herausragende Rolle bei der Erreichung der Promotionsziele, und zwar relativ unabhängig vom Promotionsumfeld oder der fachlichen Expertise der Promovierenden. Dies würde bedeuten, dass bei der Personalauswahl für Promotionsstellen diese Größen mehr berücksichtigt werden sollten.

Bisher erfolgt die Unterstützung durch ihre Betreuer vorwiegend fachlich. Dies wird als gut befunden und auch weiterhin gewünscht. Allerdings wird bei den Erwartungen an die Betreuenden erstaunlich häufig darauf abgehoben, dass Führungskräfte sie auch durch strukturierende Maßnahmen wie die Setzung von Zielen enger führen sollen.

Dies ist insofern interessant, da es das ausspricht, was implizit viele (neuberufene) Professoren spüren, nämlich dass Doktoranden zumindest in der Anfangsphase ihrer wissenschaftlichen Laufbahn mehr Unterstützung von ihnen erwarten. Bezüglich fachlicher, inhaltlicher Fragen fühlen sich die Betreuenden meist sicher und können häufig gut reagieren. Auch hier mag in einzelnen Fällen Nachbesserungsbedarf bestehen, aber insgesamt bewerten die Promovierenden sich als ausreichend unterstützt. Anders sieht es bezüglich der strukturellen Hilfestellung aus. Diese wird von vielen nicht als Kontrolle, sondern als eine Hilfe erlebt. Vermutlich bieten viele Betreuende hier zu wenig strukturelle Hilfestellung, da sie ihre „Schützlinge“ nicht bevormunden möchten oder auch glauben, die strukturierende Arbeit müsse ein Doktorand selbstständig leisten können.

Basiselemente für Führungstrainings in der Wissenschaft

Die Arbeitsgruppe um Professorin Claudia Peus an der Technischen Universität München und das Center of Leadership and People Management an der Ludwig-Maximilian-Universität in München weisen darauf hin, dass Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft evidenzbasiert gestaltet werden sollte, um somit Führungskompetenzen aufzubauen und zu stärken, die für Führung in der Wissenschaft relevant sind.

Sich hierbei auf den transformationalen Führungsansatz zu stützen, ist sicher sinnvoll, da er sich, wenn auch nicht in dieser Studie, wiederholt als einflussreich gezeigt hat. Es ist allerdings

ein „sehr mächtiger“ und komplexer Ansatz für ein Führungskräfte-Training. Es zeigte sich in anderen Kontexten als der Wissenschaft verschiedentlich, dass es zudem nur bis zu einem gewissen Grad möglich ist, transformationale Führung zu erlernen.

Nachdem wissenschaftliche Führungskräfte bis dato überhaupt keine Führungstrainingserfahrung haben, kann es sinnvoll sein, diesen zunächst zwei Basiselemente wirksamer Führung nahezubringen und darauf aufbauend bei umfangreicheren Führungsprogrammen den transformationalen Ansatz einzuführen. So können zunächst folgende Aspekte gestärkt werden:

Basiselement 1: Den Führungsrahmen setzen

Promovierende wissenschaftlich zu betreiben, heißt auch sich zu trauen, „Spielregeln“ zu vereinbaren, explizit Rollenerwartungen zu formulieren, Verantwortlichkeiten und Zielgrößen zu definieren und sich um deren Ein-

Konkrete Prioritäten, Deadlines, Zwischenziele. Diese Entscheidungen treffe ich zurzeit komplett eigenständig und fühle mich mittlerweile auch wohl dabei. In der Anfangszeit (erste 12-16 Monate meiner Promotion) hätte ich mir hier aber mehr Input gewünscht.

haltung zu kümmern. Hierbei geht es nicht um eine Bevormundung, sondern darum, Orientierung zu geben, Vertrauen zu schaffen und ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Wie eng der Rahmen gesteckt wird und wie eigenständig sich Promovierende in diesem Rahmen bewegen, ist dann von der Einschätzung ihrer Kompetenzen und ihrer Persönlichkeit abhängig.

Führungskräfte sollten darin bestärkt werden, dass sie diesen Rahmen setzen dürfen und setzen sollten. Indem ihnen Zweifel genommen werden, dass sie damit die wissenschaftliche Freiheit der Promovierenden einschränken, wird ihnen ermöglicht, den Führungsbereich in ihrem Sinne auszurichten und zugleich ihre Mitarbeiter voranzubringen.

Basiselement 2: Wertschätzend Feedback geben und Kritikpunkte ansprechen

In unseren Führungstrainings zeigt sich bei Professorinnen und Professoren und Nachwuchsgruppenleitern häufig eine Unsicherheit, wie sie angemessen Kritik üben können und Mitarbeitern gegenüber Dinge ansprechen, die verbesserungswürdig sind. Das Setzen

von Zielen, Meilensteinen und andere Strukturierungsmaßnahmen können helfen, Fehlentwicklungen konkreter und früher zu benennen, da man sich dann beiderseits auf das zuvor Besprochene beziehen kann.

Wer einen Rahmen gesetzt hat, kann die Promovierenden bei Missachtung von Spielregeln oder Überziehung von Deadlines ansprechen und Konsequenzen mit ihnen diskutieren. Hierfür ist es allerdings wichtig, dass man schwierige Gespräche lösungsorientiert führen kann, was vielen wissenschaftlichen Führungskräften schwerfällt. In Führungstrainings können relativ einfache Techniken lösungsorientierter Gesprächsführung erlernt und damit eine Basissicherheit für Feedback- und Kritikgespräche geschaffen werden.

Aufbauend auf diesen Basisbausteinen erscheint es sinnvoll, ein Bewusstsein für transformationales Führungsverhalten zu schaffen und dieses gezielt im Training zu vermitteln.

Fazit

Promovierende erleben ihre betreuenden Führungskräfte vor allem fachlich als hilfreich. Demgegenüber wünschen sich viele mehr operative Unterstützung bei der Strukturierung ihrer For-

schungstätigkeit. Da auf Seiten der wissenschaftlichen Führungskräfte häufig eine Unsicherheit besteht, ob und wie Promovierende jenseits fachlicher Impulse begleitet werden können, sollte die Gestaltung andersartiger Führungsimpulse in Führungstrainings aufgegriffen werden. Damit die Führung von Promovierenden glückt, müssen Betreuende für sich die an sie gerichtete Rollenanforderung annehmen, klar strukturierend in den Forschungsprozess einzugreifen und gegebenenfalls explizit und wertschätzend anzusprechen, wenn umgesteuert werden muss. ■



Kontakt:

Prof. Dr. Uta Bronner
Hochschule für Technik Stuttgart
Studienbereich Wirtschaft
Schellingstraße 24
70173 Stuttgart
Tel.: +49 711 8926 2859
uta.bronner@hft-stuttgart.de
www.hft-stuttgart.de

QUELLEN UND LITERATUR

Arcudi, A./Cumurovic, A./Gotter, C./Graeber, D./Joy, P./Ott, V./Schanze, J.-L./Thater, S./Weltin, M./Yenikent, S. (2019): Doctoral Researchers in the Leibniz Association: Final Report of the 2017 Leibniz PhD Survey. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/61363> (abgerufen am 10.10.2019).

Böckstiegel, E./Böckstiegel, M. (2015): Führung muss man können – und wollen! *Wissenschaftsmanagement*, 3 (2015), 26–29.

Braun, S./Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D. (2013): Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24 (2013) 270–283.

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.

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017): Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. URL: <https://www.buwin.de/dateien/buwin-2017-kurzfassung.pdf> (abgerufen am 10.10.2019).

Kottke, J. L./Sharafinski, C. E. (1988): Measuring perceived supervisory and organizational support. In: *Educational and Psychological Measurement*, 48 (1988), 1075–1079.

Schmidt, B./Richter, A. (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation. Führungsstile von Professorinnen und Professoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(4) (2009), 835.

Spreitzer, G. M. (1995): Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. In: *Academy of Management Journal*, 38 (1995), 1442–1465.