

Revisionsbedürftig?

Rechte und Pflichten akademischer Nachwuchsführungskräfte

Die Zahl akademischer Nachwuchsführungskräfte ist in den vergangenen zehn Jahren stark gestiegen. Nicht immer geht mit einer Zunahme an Pflichten auch ein Mehr an Rechten einher. Nachwuchsführungskräfte des Zukunftsforums Biotechnologie der DECHEMA unterbreiten Verbesserungsvorschläge.

In den vergangenen zehn Jahren wurden durch verschiedene forschungspolitische Maßnahmen alternative Voraussetzungen geschaffen, um das Berufsziel Professur erreichen zu können. So breit die Vielfalt der Karrierewege an deutschen Universitäten bis zur unbefristeten Professur ist, so unterschiedlich und vielfältig sind die faktischen und formalen Rechte und Pflichten der Nachwuchsführungskräfte: Juniorprofessorinnen und -professoren lehren und forschen unabhängig, erhalten gegebenenfalls ihre eigene Ausstattung und besitzen meist das Promotionsrecht. Nachwuchsgruppenleiter und -leiterinnen, die durch eine unabhängige Kommission begutachtet wurden, wird ebenfalls in einigen Fällen das Promotionsrecht zugestanden. Stellenprofile für Nachwuchsgruppenleiter sollten einen klaren Forschungsfokus aufweisen. Gleichzeitig erwarten Hochschulen einen deutlichen Beitrag zur Lehre; dieser ist für den weiteren Verbleib in der Wissenschaft Voraussetzung. Wissenschaftliche Angestellte mit Habilitationsabsicht, die keiner der zuvor genannten Gruppen zuzuordnen sind,

forschen mit dem geringsten Grad an Unabhängigkeit. Den Umfang der Selbstständigkeit bestimmen dabei die weisungsbefugten Vorgesetzten. Nachwuchsführungskräfte bilden, neben den Promovierenden, einen bedeutenden Teil des Rückgrats der Forschungslandschaft und universitären Ausbildung. Ihre Aus- und Weiterbildung wird von allen Beteiligten als essenziell anerkannt, und so besitzen mittlerweile alle Einrichtungen entsprechende Förderprogramme. Angebote wie Mentoring und soziale sowie (über)fachliche Weiterbildung sind wichtige Bausteine auf dem Weg zum Erfolg, lösen aber nicht die grundlegenden Probleme.

Lehren, Betreuen und Prüfen

Nachwuchsführungskräfte nehmen eine, oft nicht klar abgegrenzte, Sandwich-Position zwischen den Studierenden und den Ordinarien ein. Durch den kontinuierlichen Abbau des klassischen akademischen Mittelbaus sowie steigende Studierendenzahlen werden ihnen mehr Pflichten in Lehre und Betreuung übertragen, ohne die damit verbundenen Rechte auszubauen. Dabei könnte ein Ausbau der formalen Prüfungsrechte für alle Seiten konstruktiv genutzt werden. De facto schreiben die meisten Nachwuchsführungskräfte Gutachten für die ihnen anvertrauten Abschlussarbeiten, auf die sich die Ordinarien oftmals stützen. Dies kann als Vertrauensbeweis in die fachliche Kompetenz interpretiert werden, aber es würdigt die damit verbundene Arbeit nur unzureichend. Ein Prüfungsrecht für den Einzelfall hätte

hier für alle Beteiligten Vorteile: 1. Nachwuchsführungskräfte könnten ihre Betreuer- und Gutachtertätigkeit nachweisen; 2. Es gäbe einen klaren Bezug zwischen Begutachtung und Betreuung; 3. Die Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen könnten in einem kontrollierten Umfeld Sicherheit im Umgang mit schwierigen Situationen wie mangelnde studentische Leistungen oder mögliche Befangenheit bei eigenen Studierenden gewinnen. Ein solches spezielles Prüfungsrecht könnte schrittweise zugestanden und dabei mit klaren Betreuungsvorgaben verbunden werden.

Übernahme von Personalverantwortung

Während angehende akademische Nachwuchsführungskräfte Studierende oft bereits wissenschaftlich angeleitet haben, etwa im Rahmen von Praktika oder der Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten, stellt die Übernahme von Personalverantwortung eine neue Herausforderung dar. Jetzt gilt es, eigenverantwortlich Personal für eingeworbene Projekte auszuwählen und neben der wissenschaftlichen Anleitung auch für Personalführung und -entwicklung verantwortlich zu sein. Da üblicherweise eine Ausbildung zu den Themen Einstellungsgespräche, Personalauswahl, Mitarbeiter- und Teamgespräch, Feedback usw. fehlt, müssen viele Fähigkeiten mühsam via *Learning-by-Doing* angeeignet werden. Oft gibt es im Umfeld auch keine geeigneten Vorbilder. Das Hinziehen von älteren Kolleginnen und Kollegen – etwa zu einem Vorstellungsgespräch – birgt die Gefahr, dass diese die Gesprächsführung übernehmen und als „zukünftiger Chef bzw. zukünftige Chefin“ wahrgenommen werden, wodurch die Eigenständigkeit in Frage gestellt scheint. Diese Gefahr besteht umso

AUTOREN

Autorenkollektiv des Zukunftsforums der Fachgemeinschaft Biotechnologie der DECHEMA, Gesellschaft für Chemische Technik und Biotechnologie e.V., Frankfurt.*

mehr, als die Nachwuchsführungskraft typischerweise auf einen Professor bzw. Professorin als offiziellen Doktorvater bzw. Dokormutter für ihre Doktoranden angewiesen ist.

Um die genannten Probleme zu lindern, schlagen wir vor, Nachwuchsführungskräfte nach einer Evaluierung und zunächst zeitlich befristet mit den Rechten einer Juniorprofessur auszustatten, um ihre Eigenständigkeit zu unterstreichen. Weiterhin sind Vernetzungsplattformen zum Erfahrungsaustausch wünschenswert sowie Mentoring- und Weiterbildungsangebote, die die speziellen Gegebenheiten von Personalführung und -entwicklung im akademischen Umfeld berücksichtigen.

Drittmittel und Verwaltung

Für eine wissenschaftliche Karriere sind das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln sowie das Publizieren als Korrespondenzautor bzw. -autorin essenziell. Je nach Einrichtung und formalem Status sind die dafür notwendigen Rechte der Nachwuchsführungskräfte sehr unterschiedlich vergeben. An einigen Universitäten ist es beispielsweise nicht gestattet, selbst als Projektleiter bzw. Projektleiterin mit allen Rechten und Pflichten ein Drittmittelprojekt zu beantragen und durchzuführen. Der Grund liegt in der häufigen Kopplung der beiden Funktionen „Projektleiter“ und „Kostenstellenverantwortlicher“. Da Letzteres oft nur die Inhaber der Professur sein dürfen, können Fördermittel nicht dem eigenen Namen zugeschlagen werden. Dieser zunächst rein administrative Vorgang kann weitreichende Konsequenzen haben: 1. Die Nachwuchsführungskräfte erhalten keine Möglichkeit, die administrativen Aspekte eines Drittmittelprojektes vollumfänglich zu erlernen; 2. *Correspon-*

ding Authors sind üblicherweise auch die Inhaber und Verwalter des Projektes; 3. Beim Wechsel an eine andere Institution können weder Projekt noch Mittel transferiert werden; 4. In einem Berufungsverfahren können die Nachwuchsführungskräfte nur mit Einschränkung angeben, dass die Mittel von „ihnen“ eingeworben wurden.

Dem gegenüber stehen allerdings auch einige Fälle, in denen die Nachwuchsführungskräfte alle Rechte haben und de facto als Prokuristen bzw. Geschäftsführer der Einrichtung agieren. Dieser Fall ist häufiger bei großen industrienahe Lehrstühlen der Ingenieurwissenschaften anzutreffen. Im Hinblick auf die eigenen Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten ist diese Situation der zuvor beschriebenen „Rechtslosigkeit“ vorzuziehen, andererseits reduziert sie die Zeit für eigenständige Arbeit erheblich.

Die beiden beschriebenen Situationen sind Extrembeispiele, zwischen denen es sehr viele Abstufungen gibt. Wir plädieren dafür, diese Punkte in Stellenbeschreibungen sowie Arbeitsverträgen klar zu regeln.

Eigene Fort- und Weiterbildung

Nachwuchsführungskräfte sehen sich zunehmend als „wissenschaftliche Manager“, die gleichzeitig wissenschaftliche Exzellenz und gute Führungsqualität besitzen, innovative und hervorragende Lehre anbieten und zunehmend komplexe Projekte durchführen. Um diese Aufgaben erfolgreich zu meistern, fehlt meist die notwendige Erfahrung, weshalb der Erwerb dieser Fähigkeiten gefördert werden muss. Dafür sollten sowohl die finanziellen als auch zeitlichen Rahmenbedingungen (z.B. durch Lehrreduktion) geschaffen werden, um an internen und externen Fortbildun-

gen teilnehmen zu können. Zudem werden für einen eigenständigen Arbeitsbereich Nachweise wie z.B. über Fortbildungen zur Arbeitsplatzsicherheit oder Projektleitertätigkeit verlangt. Häufig ist der Erwerb eines „Zertifikats in Hochschuldidaktik“ erwünscht bzw. als formaler Nachweis erforderlich, dass man neue didaktische Konzepte erfolgreich in die Lehre integrieren kann.

Familienfreundlich?

Für die Tätigkeit als Nachwuchsführungskraft wird oft angeführt, dass es sich um eine sehr flexible Position handle, die daher besonders familienfreundlich sei und es erlaube, die eigene Arbeitszeit entsprechend den Bedürfnissen selbst zu gestalten. Diese Flexibilität wird in der Regel aber durch fixe Projekttreffen (zu selten familienfreundlichen Zeiten) und Vorlesungen wieder minimiert. Die Vielzahl der Funktionen, die zu erfüllen sind, erfordert regelmäßig eine hohe Zahl von Mehrstunden, was der Familienfreundlichkeit ebenfalls widerspricht. Mit dem Begriff „flexible Position“ ist darüber hinaus die Aneinanderreihung von wechselnden Kurzzeitarbeitsverträgen verbunden, und es wird die Bereitschaft zum regelmäßigen Wechsel des Wohnortes vorausgesetzt. All das schürt durch die fehlende Planbarkeit Existenzängste und wirkt sich auch belastend auf das Privatleben aus.

Klarheit & Verbindlichkeit

Wir als Nachwuchsführungskräfte sind bereit, Verantwortung in Forschung, Lehre und Personalführung zu übernehmen und uns in einem konstruktiven Umfeld schrittweise fortzubilden und weiter zu entwickeln. Wenn auch die individuelle Situation teils erfreulich sein kann, so fehlt es der Mehrheit an Nachwuchsführungskräften in der Regel an verbindlichen Regeln, um in den skizzierten Grauzonen auch im Konfliktfall klarer und somit besser agieren zu können. Im Folgenden ist eine Empfehlung von sechs essenziellen Rechten und Pflichten als Diskussionsgrundlage für verbindliche Mindeststandards aufgelistet (s. nebenstehenden Kasten).

- Nachwuchsführungskräfte erhalten verbindlich und sukzessive das individuelle Prüfungsrecht für von ihnen betreuten Bachelor-, Masterarbeiten (Erstgutachten) und Promotionsarbeiten (Zweitgutachten);
- Nachwuchsführungskräfte können als unabhängige Projektleitende Anträge stellen und erhalten die volle Budgethoheit und damit die Verantwortung für die von ihnen eingeworbenen und bearbeiteten Drittmittelprojekte;
- Bewirtschaftung und administrative Umsetzung der von Nachwuchsführungskräften eingeworbenen Projekte erfolgt verbindlich vollkommen eigenverantwortlich;
- Nachwuchsführungskräfte erhalten verbindliches Weisungsrecht gegenüber ihren (drittmittelfinanzierten) Mitarbeitenden;
- Nachwuchsführungskräfte erhalten die strukturellen und finanziellen Möglichkeiten zur persönlichen Weiterbildung für Lehr-/Führungs-/Managementaufgaben;
- Verbindliche Perspektiven für Nachwuchsführungskräfte mit klaren Kriterien für eine Entfristung; insbesondere generelle (teilweise) Entfristung bei entsprechenden Lehraufgaben.

* Falk Harnisch, Co-Sprecher des Zukunftsforums sowie Initiator und Koordinator des Beitrags, sowie (in alphabetischer Reihenfolge) Bastian Blombach, Johannes Buyel, Florian Centler, Thomas Classen, Birgitta E. Ebert, Claus Eyer, Katrin Dohnt, Alexander Grünberger, Uwe Jandt, Sascha Jung, Selin Kara, Lars Regestein, Jochen Schmid, Dirk Tischler, Nick Wierckx.