

Follow-Up Studie zum Einfluss der Corona-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen und Zukunftschancen von Nachwuchswissenschaftler*innen, insbesondere mit Care-Verantwortung, an der Universität Göttingen

Ergebnisbericht

Laufzeit: April 2023 bis Mai 2024

Gefördert durch den Gleichstellungs-Innovations-Fonds der Universität Göttingen, finanziert aus den Mitteln des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder

Projektleitung: Prof. Dr. Andrea D. Bührmann

Weitere Beteiligte: Areti-Kristin Bouras (qualitative Teilstudie), Elena Futter-Buck (Projektkoordination), Dr. Julia Lischewski (quantitative Teilstudie), Stephan Schlosser (quantitative Teilstudie)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Executive Summary	2
1. Ausgangslage und Fragestellung	6
2. Ergebnisse der quantitativen Erhebung	9
3. Ergebnisse der qualitativen Erhebung.....	20
4. Empfehlungen.....	31
5. Anhang.....	41

Executive Summary

Ziele und Vorgehen

Die Studie zielte darauf, die kurz- und langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen und Karrierechancen wissenschaftlich Beschäftigter in Qualifizierungsphasen insbesondere mit Care-Verantwortung zu untersuchen. Ziel war zudem, konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Förderung der Chancengleichheit für Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen zu entwickeln. Ein besonderer Fokus lag auf Krisensituationen.

Dazu wurden in zwei Wellen quantitative Daten erhoben: Im Winter 2020/21 (N=379) und im Sommer 2023 (N=219) wurden jeweils alle wissenschaftlich Beschäftigten 1 zu einer zweisprachigen diversitätssensiblen Onlinebefragung eingeladen. Bei der zweiten Welle wurde ein zusätzlicher Schwerpunkt auf Stressempfinden und die Krisenhaftigkeit der persönlichen Situation gelegt. Parallel zur zweiten Erhebungswelle wurden qualitative Interviews mit fünf professoralen Führungskräften an der Universität Göttingen durchgeführt, um ihre Erfahrungen und Perspektiven während der Corona-Pandemie auszuloten. Vor und nach den Erhebungen erfolgten jeweils Literaturrecherchen.

Zentrale Ergebnisse

Die Studienergebnisse verdeutlichen insgesamt, dass die im Vergleich zu anderen, entfristeten Gruppen in mehrfacher Hinsicht vulnerable Gruppe der Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen während der Pandemie ein erhöhtes Stresslevel und ein starkes Krisenempfinden erlebte. Wissenschaftlerinnen mit Care-Verantwortung waren davon besonders stark betroffen und in ihren Qualifizierungsmöglichkeiten eingeschränkt. Langfristige Folgen sind absehbar. Führungskräfte mussten ihr Verhalten anpassen. Im Detail:

- Viele wissenschaftlich Beschäftigte mit Kindern sind hinsichtlich ihrer Karriere von negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen. Befragte mit Sorgeverantwortung für Kinder empfanden die Corona-Pandemie signifikant häufiger als andere Befragte als **berufliche und private Krise**. Das Stressempfinden stieg in der Pandemie deutlich an. Insbesondere bei Personen mit Care-Verantwortung nahm der Anteil der Lehre an der Gesamtarbeitszeit während der Pandemie zu Ungunsten der Forschung und Qualifikation stark zu. Insbesondere Frauen mit Care-Verantwortung erwogen in der ersten Erhebungsphase 2020/21 den Ausstieg aus der Wissenschaft.
- 90% der Befragten sehen Vorteile im **Homeoffice** als Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen insbesondere, aber nicht nur, für die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Arbeit mit Care-Arbeit. Allerdings werden auch Nachteile im Homeoffice gesehen. Diese beziehen

1 Die Grundgesamtheit der Stichprobe umfasst alle wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, Juniorprofessor*innen, akademischen Rät*innen und Lehrkräfte für besondere Aufgaben dar, die am Stichtag an der Universität Göttingen (ohne UMG) beschäftigt waren.

sich vor allem auf die Einbindung in Arbeits- und Entscheidungsprozesse und den Austausch mit Führungskräften und Kolleg*innen.

- Zwischen den befragten Mitarbeitenden und den befragten Führungskräften gab es eine **Diskrepanz in der Wahrnehmung der Corona-Pandemie als Krise**. Auch diejenigen Führungskräfte, die die Pandemie für sich selbst als berufliche Krise erlebten, vertreten die Ansicht, dass die Zeit für die Mitarbeitenden weniger krisenhaft gewesen sei. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung unter Mitarbeitenden offenbart aber durchaus ein deutliches Krisenempfinden.
- Führungskräfte mussten in der Pandemie ihr Führungsverhalten anpassen, um mit neuen Herausforderungen umzugehen. Insbesondere bestand aus ihrer Sicht die Notwendigkeit, **mehr Führung und Orientierung für Mitarbeitende** zu bieten. Den Kontakt auf Distanz zu halten, war eine besondere Herausforderung.

Handlungsempfehlungen: auf dem Weg zur vereinbarkeitsorientierten Universität

Auf Grundlage der Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Befragungen werden Handlungsempfehlungen für eine inklusive und resiliente Universität – hier mit einem Fokus auf Vereinbarkeit – formuliert. Diese sind im Sinne der inklusiven und transformativen Diversitätsstrategie der Universität Göttingen zu verstehen. So könnte die Krise als Katalysator für konstruktive Weiterentwicklungen wie Veränderungen genutzt werden.

Bei allen Handlungsempfehlungen geht es darum, dass die Universität Göttingen einen guten **institutionellen Rahmen** setzt, der den unterschiedlichen Aufgaben auch im Sinne von Vereinbarkeit gerecht wird. Entsprechend sind die Empfehlungen als Gebäude (siehe Abbildung) dargestellt. In der Umsetzung sind die einzelnen **Führungskräfte in ihrer Verantwortung für das eigene Arbeitsleben und ihre Beschäftigten** adressiert. Die Handlungsempfehlungen adressieren daher die Universitätsleitung, die Einrichtungsleitungen und die Professor*innen. Die Maßnahmen kommen der Universität, den Führungskräften und Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen zugute.

- **Verträge transparent und planbar gestalten, Infrastruktur inklusiv und krisenbewusst weiterentwickeln:** Die Universität sollte Rahmenbedingungen etablieren, die die angestrebte Qualifizierung ermöglichen.
 - Bei der **Ausgestaltung von Verträgen** z.B. gilt es, **gesetzliche Spielräume** zur Verlängerung von Vertragslaufzeiten aufgrund von Sorgeaufgaben oder infolge der Corona-Pandemie grundsätzlich zu **nutzen** und proaktiv anzugehen.
 - Führungskräfte sind in der Verantwortung, vertraglich festgelegte **Qualifikationsanteile** der Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter*innen **einzuhalten**. Die Universität sollte **Möglichkeiten für eine bessere Planbarkeit und Transparenz im Falle von Eltern- oder Pflegezeiten** ausloten.
 - Um die Infrastruktur inklusiv und krisenbewusst weiterzuentwickeln, sollten **familienfreundliche Infrastrukturen** und die Angebote des Familienservice ausgebaut werden. Die **technische Infrastruktur** sollte allen Mitarbeitenden ermöglichen, bei Bedarf orts- und zeitflexibel zu arbeiten. Um die vorhandene Infrastruktur in einem vereinbarkeitsorientiert inklusiven Sinne gut nutzen zu können, gilt es, **Regeln und**

Prozesse weiterzuentwickeln, um z.B. digitale Lehre und Gremienbeteiligung bei Bedarf zu ermöglichen.

- **Unterstützung in Qualifizierungsphasen:** Die Universität sollte Unterstützungsangebote für Wissenschaftler*innen mit Care-Verantwortung insbesondere für die Qualifikationsphasen ausbauen und systematisieren.
 - Eine **verbesserte Sichtbarkeit von Vereinbarkeitsthemen** auf den Webseiten der Graduiertenschulen und des Postdoc Networks sowie ein eigener Quicklink zu Vereinbarkeit im Intranet wären wünschenswert.
 - Um Promovierenden und Postdocs mit Care-Verantwortung die Qualifikation innerhalb ihrer Vertragslaufzeiten zu ermöglichen, sollten **ausgleichende Unterstützungsmaßnahmen** erwogen werden.
 - „**Vereinbarungen zur Vereinbarkeit**“ können Mitarbeiter*innen in z.B. Care-bedingten Auszeiten ermöglichen, den Anschluss an ihr Team und die Einrichtung zu behalten. Diese könnte die Universität z.B. mit der Bereitstellung von Arbeitshilfen unterstützen.
- **Möglichkeiten hybriden Arbeitens:** Die Universität sollte eine geeignete Infrastruktur und entsprechende Tools bereitstellen, um hybride Zusammenarbeit zu unterstützen.
 - Die **Erarbeitung von Vereinbarungen zur hybriden Zusammenarbeit auf Einrichtungs- und Teamebene** könnte z.B. mit Leitfäden und moderierten Formaten unterstützt werden.
 - Eine **Anpassung der Dienstvereinbarung Mobile Arbeit** sollte unter Berücksichtigung der Belange wissenschaftlich Beschäftigter mit Care-Verantwortung umgesetzt werden.
 - Eine **Digitalisierung weiterer Verwaltungsabläufe** würde hybride Arbeit wesentlich erleichtern.
- **Führungskompetenz stärken:** Die Universität sollte das bestehende Angebot an Fort- und Weiterbildungen für Führungskräfte nicht nur erhalten, sondern insbesondere mit Blick auf Vereinbarkeitsorientierung weiter ausbauen wie z.B. durch die Etablierung von Angeboten für neuberufene Professor*innen, Fortbildungsangebote für etablierte Professor*innen und Schulungen für Postdocs und fortgeschrittene Promovierende. Führungskompetenz sollte ein wesentliches Bewertungskriterium in Berufungsverfahren sein und entsprechend überprüft werden. Des Weiteren sollte die Vereinbarkeit von Führungspositionen mit Care-Verantwortung verbessert werden und mehr Führungspositionen mit Mitarbeitenden mit Care-Verantwortung besetzt werden. Beispielsweise können Modelle geteilter Führung bzw. Führung im Tandem erprobt werden.

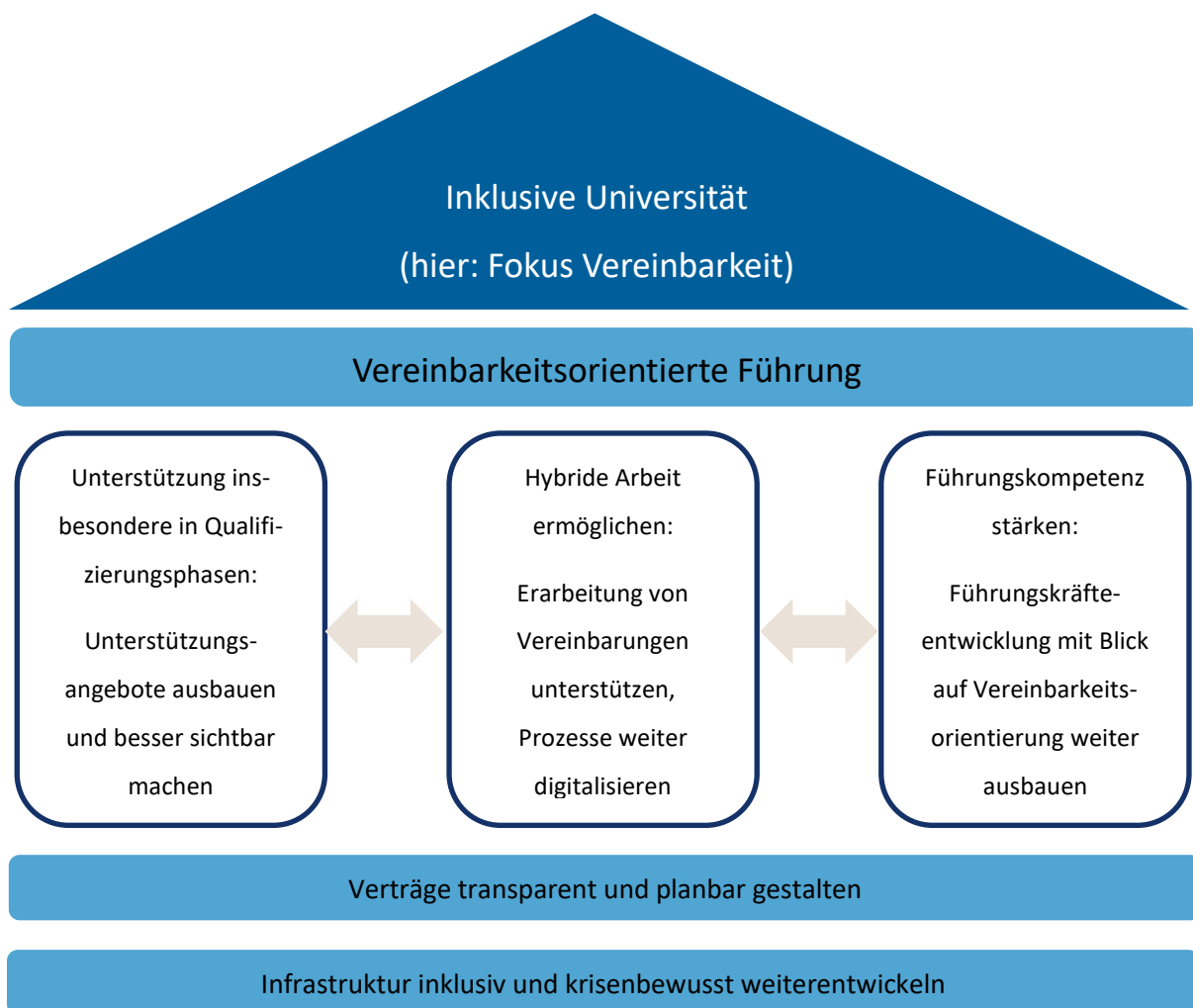


Abbildung: Säulen einer inklusiven (vereinbarkeitsorientierten) Universität

1. Ausgangslage und Fragestellung

Als 2020 die Corona-Pandemie festgestellt wurde, hatte das Folgen für das Arbeiten an der Universität: Mit dem so genannten „Lockdown“ wurden die allermeisten Beschäftigten ins Homeoffice geschickt, die Lehre wurde ruckartig auf Online-Lehre umgestellt. Auch die Forschungsinfrastruktur war betroffen: Bibliotheken und Archive schlossen ebenso wie Sporteinrichtungen; Feldforschung und Konferenzen entfielen; der Zugang zu Laboren unterlag neuen, strengeren Regelungen. Dabei war die Universität nicht die einzige Bildungseinrichtung, die geschlossen wurde, sondern auch Kindertageseinrichtungen sowie Schulen aller Art waren betroffen. Beschäftigte mit Care-Verantwortung hatten zusätzliche Herausforderungen wie Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen und Homeschooling zu bewältigen – das Zuhause wurde zusätzlich zum Büro, zum Seminarraum, zur Schule, zum Kindergarten, zum Spielplatz, zum Fitnessstudio. Wie lang diese Ausnahmesituation andauern würde, wusste zu Beginn niemand. Recht schnell wurde deutlich, dass sich die Pandemie entlang unterschiedlichster gesellschaftlicher Differenzlinien unterschiedlich auswirken würde (Górska et al. 2021: 1556). Bezogen auf Chancengleichheit in der Wissenschaft ließ ein früher Befund aufhorchen: Schon im ersten Jahr der Pandemie gingen wissenschaftliche Publikationen von Frauen zurück – ein zunächst anekdotischer Eindruck, der später in verschiedenen Studien bestätigt und differenziert wurde (vgl. u.a. Fazackerley 2020, Myers et al. 2020, Rusconi et al. 2020; für eine Übersicht siehe Husu et al. 2023, Weber 2023). Auch die Bundeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an Universitäten und Hochschulen berichtete schon 2020 von zunehmenden strukturellen Nachteilen für Forscherinnen (bukof 2020).

Vor diesem Hintergrund entwickelten das Institut für Diversitätsforschung und das Institut für Methoden und methodologische Grundlagen der Sozialwissenschaften in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Chancengleichheit und Diversität der Universität Göttingen das Projekt „Care, Career, Corona: Studie zum Einfluss der Corona-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen und Zukunftschancen von Nachwuchswissenschaftler*innen insbesondere mit Care-Verantwortung an der Universität Göttingen“. Die diversitätssensible Befragung wurde vom Gleichstellungs-Innovations-Fonds aus Mitteln des Professorinnen-Programms gefördert. Befragt wurden im Zeitraum 12.12.2020 bis 15.01.2021 2.390 wissenschaftlich Beschäftigte ohne entfristete Professur an der Georg-August-Universität Göttingen (ohne UMG). Die Rücklaufquote betrug damals 19%.

Um neben den kurzfristigen auch mittel- bis langfristige Folgen der Coronapandemie auf die Arbeitsbedingungen und Karrierechancen von Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen zu identifizieren, wurde drei Jahre nach dem ersten Lockdown eine quantitative Folgebefragung durchgeführt und ebenfalls vom Gleichstellungs-Innovations-Fonds aus Mitteln des Professorinnen-Programms gefördert. Diese lief vom 06.08.2023 bis 17.09.2023. Die Grundgesamtheit umfasste

diesmal 2.185 Personen. Flankierend dazu wurde eine qualitative Erhebung unter professoralen Führungskräften durchgeführt.

Die Datenerhebung hatte in beiden Fällen zum Ziel, konkrete Maßnahmen sowie Handlungsempfehlungen zur Förderung der Chancengleichheit für Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen insbesondere in Krisensituationen zu entwickeln. Die Fragestellung der zweiten Studie lautete: Was lässt sich aus der Krisensituation der Corona-Pandemie für künftige Krisen lernen? Welche Begleitung brauchen Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen in Krisenzeiten? Was brauchen Führungskräfte, um die universitäre Aufgabe der Nachwuchsförderung auch in Krisensituationen chancengleich umzusetzen? Wie können in der Corona-Pandemie entstandene bzw. verschärfte Ungleichheiten auch nachholend abgemildert werden?

1.1. Forschungsstand

Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen bilden eine in mehrfacher Hinsicht vulnerable Gruppe (Russell et al. 2023:37). In zumeist befristeten Beschäftigungsverhältnissen gilt es unter Zeitdruck zu forschen und zu publizieren, Netzwerke aufzubauen und Sichtbarkeit herzustellen, um eine weitere akademische Karriereentwicklung zu ermöglichen. Diese Phase koinzidiert gesellschaftlich bedingt häufig mit einer Familiengründungsphase. Im Vergleich zur Gesamtbevölkerung zeigen Postdocs in Deutschland häufiger Symptome von Depression und Angst und die Wahrscheinlichkeit solcher Symptome steigt mit zunehmender Wochenarbeitszeit (ebd.).

In der Corona-Pandemie hat sich die Lage verschärft. Insbesondere Frauen in frühen Karrierephasen publizierten weniger (vgl. Husu et al. 2023, Weber 2023). Insgesamt waren Wissenschaftlerinnen in Qualifikationsphasen von den negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie am stärksten betroffen, wobei dies intersektional zu differenzieren ist (Forman-Rabinovici et al. 2023). Frauen übernahmen während der Pandemie mehr Sorgearbeit. Dies galt weltweit und auch in Dual-Career-Paaren für Kinderbetreuung und Homeschooling im ersten Lockdown, jedoch auch für den Arbeitsplatz (Docka-Filipek/Stone 2021, Dunn et al. 2022). Im universitären Kontext geht es dabei u.a. um akademische Hausarbeit (Heijstra et al. 2017) oder „Academic service work“ (Järvinen/Mik-Meyer 2024). Darunter sind Tätigkeiten zu verstehen, die für das Funktionieren der Institution unerlässlich und als Teil des wissenschaftlichen Aufgabenportfolios in begrenztem Umfang auch für die Karriereentwicklung notwendig sind, aber auch zum „sticky floor“ werden und somit aufstiegshinderlich werden können (Tesch et al. 1995). Sie gelten jedenfalls als weniger karriererelevant (Górska et al. 2021: 1552; vgl. auch Lynch 2010, European Commission 2023). Wie Järvinen und Mik-Meyer anhand des Forschungsstands zeigen, verrichten Frauen in der Wissenschaft mehr dieser „service functions“ als Männer: sie werden häufiger darum gebeten und sagen seltener nein, während männliche Wissenschaftler ihre Forschungszeit erfolgreicher verteidigen (Järvinen/Mik-Meyer 2024:3f). Dies passt zu den Ergebnissen

unserer ersten Befragung, wonach Personen mit Careverantwortung während der Lockdowns anteilig mehr Zeit in Lehre investierten als in ihre Forschung und Qualifikation, und Frauen signifikant häufiger als Männer angaben, in der Krise mehr als zuvor von Studierenden um Rat gefragt worden zu sein.²

Vor der Pandemie zeigte der Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017), dass Wissenschaftlerinnen mit Kind(ern) eher als Männer Diskriminierung aufgrund von Elternschaft erlebten (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: 245). Während Mutterschaft in der Wissenschaft tendenziell einen negativen Effekt auf Karrierestatus und Publikationsoutput hat, gilt für Vaterschaft umgekehrt ein positiver Effekt (ebd.: 248). Eltern an Universitäten gaben an, „die hohen Arbeits-, Verfügbarkeits- und Mobilitätsanforderungen“, „das zeitliche Zusammenfallen von Familiengründungs- und Qualifizierungsphase sowie mangelnde Betreuungsmöglichkeiten“ als schwierig zu erleben (ebd.: 242). Die mit einer wissenschaftlichen Tätigkeit verbundene Flexibilität und Autonomie wurde hingegen als förderlich für Vereinbarkeit erlebt (ebd.: 251). Auch 2021 waren wissenschaftlich Beschäftigte an Hochschulen seltener Eltern als altersgleiche Akademiker*innen anderer Berufsgruppen (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021: 31). Frauen in der Wissenschaft waren auf allen Qualifikationsstufen häufiger kinderlos als ihre männlichen Kollegen, Männer wurden häufiger erst nach der Berufung auf eine Professur Eltern (ebd.). Wissenschaftlerinnen leben zudem häufiger als Wissenschaftler in Dual-Career-Paaren, in denen sie die Hauptverantwortung für die Sorgearbeit tragen (Binner/Weber 2022). Bomert und Leinfellner (2017) bezeichnen Betreuungsangebote entsprechend als zentrale Maßnahme zur Förderung der Vereinbarkeit von Sorgearbeit und wissenschaftlicher Karriere. Das plötzliche Wegbrechen von Betreuungsangeboten in der Pandemie wirkte sich entsprechend unterschiedlich auf Väter und Mütter aus. Es war zudem nicht planbar, wann Betreuungsangebote wieder verfügbar sein würden.

Sorgearbeit jenseits von Elternschaft wurde für Wissenschaftler*innen noch wenig erforscht (vgl. Lind 2021). Sowohl in der Forschung als auch in den Unterstützungsmaßnahmen bleiben Care-Arrangements außerhalb von Verwandtschaftsbeziehungen wenig beachtet. Dies gilt für Sorgearbeit in Patchwork-Familien, in Freundeskreisen, Wohngemeinschaften und Nachbarschaften ebenso wie für die akademische Sorgearbeit und Selbstfürsorge.

2 Siehe die Ergebnispräsentation der ersten Befragungswelle, online unter <https://uni-goettingen.de/de/ergebnisse/664216.html>

2. Ergebnisse der quantitativen Erhebung

2.1. Fragestellung und Design der quantitativen Erhebung

Im Rahmen des Projektes wurden wissenschaftlich Beschäftigte in Qualifikationsphasen mit dem Ziel befragt, kurz- und langfristige Folgen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen und Karrierechancen des wissenschaftlichen Mittelbaus zu identifizieren und konkrete Maßnahmen sowie Handlungsempfehlungen vorzuschlagen.

Die Studie umfasst zwei Wellen. Die erste quantitative Befragung fand während der Pandemie 2020/21 statt. 2023 folgte die zweite Welle, deren Schwerpunkt auf dem Stressempfinden, den Einflussfaktoren der Krisensituation und dem Vergleich der Arbeitsbedingungen während und nach Corona lag. Im Folgenden sollen die Ergebnisse dieser zweiten quantitativen Befragung vorgestellt werden.

2.2. Rücklauf

Die Grundgesamtheit der Stichprobe stellen alle wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, Juniorprofessor*innen, akademischen Rät*innen und Lehrkräfte für besondere Aufgaben dar, die am Stichtag 30. Mai 2022 an der Universität Göttingen (ohne UMG) beschäftigt waren. Insgesamt umfasst die Stichprobe damit 2.185 Personen. Alle 2.185 Zielpersonen wurden im Sinne einer Vollerhebung per E-Mail zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Die Erhebung wurde am 06.08.2023 mit dem Versand der Einladungen gestartet und am 17.09.2023 beendet.

Tabelle 1: Rücklaufquote nach Fakultäten

	Häufigkeit	Prozent	Mitarbeiter*innen Gesamt	Rück- laufquote
Fakultät für Agrarwissenschaften	23	10,5	223	10,3
Fakultät für Biologie und Psychologie	29	13,2	338	8,6
Fakultät für Chemie	10	4,6	179	5,6
Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie	18	8,2	160	11,3
Fakultät für Geowissenschaften und Geographie	9	4,1	97	9,3
Fakultät für Mathematik und Informatik	12	5,5	147	8,2
Fakultät für Physik	17	7,8	216	7,9
Sozialwissenschaftliche Fakultät	39	17,8	151	25,8
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	16	7,3	157	10,2
Juristische Fakultät	5	2,3	101	5,0
Fakultät für Philosophie	30	13,7	308	9,7
Fakultät für Theologie	3	1,4	37	8,1
Andere Einrichtung:	8	3,7	71	11,3
Gesamt	219	100,0	2185	10,0

Tabelle 1: Rücklaufquote nach Fakultäten

Von den angeschriebenen Beschäftigten haben 219 Personen den Fragebogen online aufgerufen (vgl. Tab. 1). Damit ergibt sich eine Brutorücklaufquote von 10%. Allerdings variiert die Rücklaufquote stark nach Fakultäten. Aus Tabelle 1 ist unschwer zu erkennen, dass die sozialwissenschaftliche Fakultät mit 25,8% die mit Abstand höchste Rücklaufquote aufweist, während die Fakultät für Chemie (5,6%) und die juristische Fakultät (5,0%) mit deutlich weniger als 6% Rücklaufquote die geringste Antwortbereitschaft erkennen lassen.

Tabelle 2: Rücklaufquote für gruppierte Fakultäten

	Häufigkeit	Prozent	Mitarbeiter*innen Gesamt	Rück- laufquote
Geisteswissenschaften	33	15,1	345	9,6
Gesellschaftswissenschaften	60	27,4	409	14,7
Forst- und Agrarwissenschaften	41	18,7	383	10,7
Naturwissenschaften	77	35,2	977	7,9

Tabelle 2: Rücklaufquote für gruppierte Fakultäten

Zusammengefasst nach den Fachgruppen der Graduiertenschulen zeigt Tabelle 2, dass alle Fachgruppen das Kriterium eines angemessenen Rücklaufs deutlich unterschreiten. Besonders gering ist die Rücklaufquote für die Naturwissenschaften. Diese systematischen Ausfälle spiegeln sich zwangsläufig auch in den Ergebnissen wider, die die Bedingungen und Herausforderungen der Naturwissenschaften nur im geringen Maße wiedergeben können.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Rücklaufquote der Erhebung insgesamt zu gering für repräsentative Aussagen ist. Die Pandemiemüdigkeit³ spiegelt sich damit auch in dem Interesse des wissenschaftlichen Personals an dieser themenspezifischen Umfrage wider. Das es dennoch spezielle Teilgruppen gibt, für die das Thema „Corona und die Folgen“ von Bedeutung ist, zeigt sich in den folgenden weitergehenden Analysen.

2.3. Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die Zusammensetzung der Stichprobe und im Anschluss die Schwerpunkte Stress und Krise genauer betrachtet. Allerdings werden vor dem Hintergrund der niedrigen Rücklaufzahlen keine sehr differenzierten Analysen zu den einzelnen Fachgruppen wiedergegeben, sondern nur Tendenzen berichtet.

2.3.1. Stichprobe

Die Stichprobe der zweiten Welle ist, was die sozio-ökonomische Zusammensetzung betrifft, davon gekennzeichnet, dass das durchschnittliche Alter der Befragten mit rund 36 Jahren relativ hoch ausfällt. Der Anteil der Frauen liegt mit 56% etwas über dem der Männer. Die überwiegende Mehrheit besitzt

³<https://projekte.uni-erfurt.de/cosmo2020/web/topic/fatigue-alter/10-fatigue/>

die deutsche Staatsangehörigkeit und nur rund 18% geben an eine andere Staatsbürgerschaft zu besitzen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Sozio-ökonomische Zusammensetzung in %

Alter	%	N
Mittelwert	35,7	189
Geschlecht		
Männlich	43,8	83
Weiblich	55,7	105
Divers	0,5	1
Staatsbürgerschaft		
deutsch	82,1	156
nicht deutsch	17,9	32
Bildungshintergrund		
Mind. 1 Elternteil Hochschulabschluss	58,2	110
Eltern ohne Hochschulabschluss	41,8	79
Care-Verantwortung für Kinder		
Ja	43,8	82
Nein	56,2	107

Tabelle 3: Sozio-ökonomische Zusammensetzung in %

Die einzelnen Verteilungen variieren, wie es bedingt durch die kleinen Fallzahlen nicht anders zu erwarten ist, jedoch deutlich nach den Fachgruppen. Während an den geisteswissenschaftlichen Fakultäten 7 von 10 Befragten weiblich sind, liegt der Anteil der Frauen in den Natur- sowie Agrar- und Forstwissenschaften unter 50%⁴. Dafür haben sich an der Befragung deutlich mehr Personen mit Migrationshintergrund beteiligt, die an einer naturwissenschaftlichen Fakultät beschäftigt sind.

Was den Bildungshintergrund der Zielpersonen anbelangt, haben wir eine Frage zum höchsten Bildungsabschluss der Eltern gestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass 58,2% der befragten Personen mindestens ein Elternteil haben, das ein Hochschulstudium abgeschlossen hat⁵.

Eine weitere Besonderheit der Stichprobe stellt der hohe Anteil an Eltern mit Kindern dar, der mit dem relativ hohen Durchschnittsalter korrespondiert. So gaben 44% in der Erhebung an, die Care-Verantwortung für mindestens ein Kind zu haben. Ein Vergleich mit nationalen Erhebungen unter Nachwuchswissenschaftlern und Nachwuchswissenschaftlerinnen zeigt, dass der Anteil für Promovierende mit Kind bei 16-20% liegt und bei Promovierten bei 37-51% (Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021). Diese Vergleichszahlen können als Hinweis auf eine mögliche Stichprobenverzerrung gewertet werden. Da gerade wissenschaftliche Beschäftigte mit Kindern durch

4 Ein Vergleich mit nationalen Daten findet sich unter: <https://www.demografieportal.de/DE/Fakten/studium.html>

5 Bei einer Promovierendenbefragung der GGG an der Universität Göttingen lag der Anteil der Eltern mit Hochschulabschluss hingegen bei 73%. Es ist also durchaus möglich, dass der Anteil der Befragten mit mittlerem bzw. niedrigem Bildungshintergrund in der vorliegenden Stichprobe überrepräsentiert ist.

die negativen Folgen der Corona-Pandemie hinsichtlich ihrer Karriere betroffen waren (Staniscuaski et al. 2021), wäre es möglich, dass sie eine höhere Beteiligungsbereitschaft hatten.

Auch die Mittelwerte zu den Fragen des Karriereverlaufs (vgl. Tab. 4) deuten darauf hin, dass diese Interpretation nicht ganz unplausibel ist, denn die Teilnehmer an der Umfrage sind im Durchschnitt seit fast sechs Jahren an der Universität Göttingen beschäftigt und sind insgesamt seit rund sieben Jahren als Nachwuchswissenschaftler*innen tätig.

Tabelle 4: Mittelwerte Karriereverlauf

Jahre an der Universität Göttingen beschäftigt	5,6
Jahre als Nachwuchswissen. tätig	7,3

Tabelle 4: Mittelwerte Karriereverlauf

Darüber hinaus wurde in das Erhebungsinstrument der zweiten Welle eine Frage aufgenommen, mit der ermittelt werden kann, ob ein besonderer Belastungsfaktor vorlag. Unter den befragten Personen waren demnach rund 7%, die sich selbst zu einer der Corona-Risikogruppen zählen⁶, 4%, die über Behinderungserfahrung verfügen, und fast 15% der Antwortenden gaben an, eine chronische Erkrankung zu haben.

Tabelle 5: Anteil der Personen mit entsprechender Risikogruppe

Corona Risikogruppe	7,3
Behinderungserfahrung	4,1
chronische Erkrankung	14,9

Tabelle 5: Anteil der Personen mit entsprechender Risikogruppe

Insgesamt legen die oben berichteten Ergebnisse insbesondere zur Fakultätszugehörigkeit und den sozio-demografischen Variablen nahe, dass die Möglichkeit von nicht unerheblichen Verzerrungen gegeben ist und daher alle Befunde unter diesem Vorbehalt bewertet werden müssen.

⁶ Die Studie Gesundheit in Deutschland schätzte den Anteil der Personen, die zur Corona-Risikogruppe zählen, an der Bevölkerung auf 52% (Journal of Health Monitoring 2021 6).

2.3.2. Berufliche Situation

Ein wichtiger Bestandteil des Fragenprogramms der zweiten Welle zielte auf die berufliche Situation der befragten Personen ab. Anhand der individuellen Differenzen zum Karriereverlauf (Tab. 6) lässt sich erkennen, dass 58% der befragten Mitarbeiter*innen ihre wissenschaftliche Karriere an der Universität Göttingen begonnen haben und nur 31% bereits an einer anderen Universität tätig waren.

Tabelle 6: Differenz zwischen Tätigkeit in der Uni Göttingen und wiss. Karriere

	N	%
länger als Nachwuchswissen. Tätig als in Göttingen beschäftigt	65	30,5
Tätigkeit in Göttingen und Jahre als Nachwuchsw. Identisch	123	57,7
Beginn der Tätigkeit in Göttingen vor der wiss. Karriere	25	11,7

Tabelle 6: Differenz zwischen Tätigkeit in der Uni Göttingen und wiss. Karriere

Die Werte zum Karriereverlauf korrespondieren auch mit den Ergebnissen zur Selbsteinschätzung der aktuellen Qualifikationsphase und den Vertragsbedingungen. Mit 37,5% befindet sich nur gut ein Drittel am Ende der Qualifikationsphase. Hingegen sind 43% in der Mitte dieser Phase, während gut ein Fünftel sich erst am Beginn einsortiert. Dabei ist zu beachten, dass aus der Frage nicht hervorgeht, auf welche Qualifikationsphase sich die Antworten bezogen. Demnach könnten die Befragten sich entweder auf ihre Promotion oder ihre Habilitation beziehen. Darüber hinaus gibt mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmenden an, einen Teilzeitvertrag zu besitzen. Für die überwiegende Mehrheit mit 87% ist das Arbeitsverhältnis zudem befristet⁷.

⁷ Auf deutlich höhere Anteile von Befristung (99%) und Teilzeitverträgen (83%) kam die Promovierenden-Befragung der GGG.

Tabelle 7: Berufliche Bedingungen

	N	%
Phase des Qualifikationsprojektes		
Am Anfang	37	19,3
In der Mitte	83	43,2
Am Ende	72	37,5
Vertrag		
befristet	191	87,2
unbefristet	28	12,8
Teilzeit	117	53,9
Vollzeit	100	46,1

Tabelle 7: Berufliche Bedingungen

2.3.3. Folgen der Corona-Krise

Mit dem Themenkomplex Pandemiefolgen wenden wir uns dem eigentlichen Gegenstand der vorliegenden Untersuchung zu. Die beiden zentralen Forschungsfragen waren:

- Welchen Einfluss hatte die Corona-Krise auf die wahrgenommene Stressbelastung und die berufliche Situation während und nach der Pandemie?
- Von welchen Faktoren hängt es ab, ob die Corona-Pandemie als berufliche bzw. private Krise wahrgenommen wurde?

Um diese Fragen einer Antwort zuzuführen, betrachten wir zunächst die Arbeitsbedingungen sowie die Stresssituation während und nach der Pandemie. In Tabelle 8 sind einige Kennwerte zu den erfassten Arbeits- und Belastungsfaktoren wiedergegeben.

Tabelle 8: Arbeitsbedingungen während und nach Corona

	während Corona	nach Corona
Stressempfinden (100er Skala) Mittelwert		
	61,5	65,8
Homeoffice in %		
Ja	58,7	12,7
Teilweise	37,2	58,2
Nein	4,1	29,1
Randarbeitszeiten im Vergleich zu vor Corona in %		
mehr		22,9
Gleichviel		65,7
Weniger		11,4
Arbeit an karriererelevanten Projekten im Vergleich zu vor Corona in %		
Weniger		27,8
gleichviel		55,6
mehr		16,7
Erwartungen der vorgesetzten Person im Vergleich zu vor Corona in %		
Geringer		5
gleichviel		81
Höher		14
Veränderung der Unterstützung durch vorgesetzte Person vor Corona in %		
Weniger		18,6
Gleichviel		65,7
mehr		15,7
Veränderung der Unterstützung durch betreuende Personen vor Corona in %		
Weniger		20,9
Gleichviel		68,5
mehr		10,5

Tabelle 8: Arbeitsbedingungen während und nach Corona

Was das wahrgenommene Stresslevel betrifft, fällt auf, dass sich dieses im Durchschnitt von 62 auf 66 Skalenpunkte erhöht hat. Die Zunahme des Stresses im Vergleich zu der Zeit während der Corona-Pandemie ist zudem signifikant. Dieses Ergebnis entspricht nicht den intuitiven Erwartungen, weil die Vermutung nahe liegt, dass der Stress durch Einschränkungen und der gesundheitlichen Gefahrenlage während der Pandemie zu einer erheblichen Belastung führte. Noch dazu lag der retrospektiv erhobene Stresswert vor der Pandemie bei einem durchschnittlichen Wert von 55 Skalenpunkten. Mit Corona ist der wahrgenommene Stress also um 7 Punkte gestiegen, nach der Pandemie aber nochmals um weitere 4 Punkte. Wir können also keine Entlastung des wissenschaftlichen Personals mit dem Abklingen der Pandemie feststellen. Bei der Bewertung dieser Ergebnisse ist dabei zu beachten, dass es sich in diesem Fall um retrospektive Fragen handelt. Die Befragten mussten dafür ihr Stresslevel während und vor der Pandemie erinnern. Unangenehme Ereignisse und Vorkommnisse können verdrängt oder beschönigt werden. Dies wurde auch in einer anderen Studie zur Wahrnehmung der sozialen Folgen der Covid-19-Pandemie deutlich (Hipp et al. 2020).

In diesem Kontext ist es nicht unwichtig, welche Faktoren sich für die Befragten seit der Corona-Pandemie verändert haben, die eine Erklärung für diese Zunahme des Stressniveaus liefern könnten. Ebenfalls in Tabelle 8 sind daher die Häufigkeiten von Randarbeitszeiten, karriererelevanten Projekten, Erwartungen des Vorgesetzten und die Veränderung der Unterstützung abgetragen. Für alle diese Faktoren sollten die Teilnehmer der Befragung einen Vergleich mit der Situation **vor** Corona anstellen. Es zeigt sich, dass für mehr als die Hälfte der Befragten die Indikatoren ungefähr wieder den gleichen Wert wie vor der Pandemie aufweisen. So berichten 66%, dass sie gleich häufig zu den Randzeiten (Wochenende und abends) ihre Arbeit erledigen und 81% geben gleiche Erwartungen der Vorgesetzten an. Hingegen berichten aber immerhin rund 23%, dass sie mehr in den Randzeiten arbeiten müssen als vor der Pandemie. Auch fühlen sich ein Fünftel der Befragten im Vergleich weniger von ihren Vorgesetzten unterstützt. Zu beachten ist hierbei, dass mit diesen Fragen nur die Veränderung der Situation erfasst wird aber nicht die Qualität als solche. Da wir keine Aussage über die absolute Häufigkeit von Randarbeitszeiten oder der Unterstützung machen können, lassen sich an dieser Stelle keine Wertungen in positiver oder negativer Richtung ableiten. Auch für die Personen, bei denen es keine Veränderung gab, könnte es demnach möglich sein, dass sie bspw. einen Großteil ihrer Arbeitszeit in den Randzeiten ausführen, dieser Umstand sich aber nicht verändert hat.

**Tabelle 9: Anteil der genutzten
Unterstützungsangebote in %**

Arbeitsschutz	5,5
Familienservice	4,1
Gleichstellungsbeauftragte	4,1
psychosoziale Beratung	2,7
Services der Bibliothek	2,3
technischer Support	14,2
Umsetzung der Online Lehre	21
Notfallbetreuung	29,2

Tabelle 9: Anteil der genutzten Unterstützungsangebote in %

Die Änderung in der Nutzungshäufigkeit des Homeoffice entspricht hingegen eher den Erwartungen. Während der Pandemie arbeiteten 59% von zu Hause aus und drei Jahre später sind es nur noch 13% der Personen in der Stichprobe. Dafür bleibt der Anteil der Personen, die teilweise von zu Hause arbeiten, mit 58% relativ hoch. Nur knapp ein Drittel der befragten Beschäftigten nutzt keinerlei Homeoffice-Option. Aus den offenen Nennungen zu den Arbeitsbedingungen geht allerdings hervor, dass sich viele der Befragten eine Möglichkeit zum Homeoffice wünschen. Hierzu einige Beispiele aus den offenen Angaben, die die gewünschten Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben charakterisieren:

- „Aufnahme der Homeoffice-Möglichkeit im Arbeitsvertrag, so dass die Möglichkeit für alle gleich besteht und nicht vom Vorgesetzten abhängig ist. Recht auf freie Wahl des Arbeitsplatzes. Ob von zuhause oder im Büro sollte jedem selbst überlassen sein.“
- „100%ige Homeoffice-Möglichkeit. Insbesondere für Mitarbeiter, die ihren Lebensmittelpunkt außerhalb von Göttingen verschieben müssen und deswegen leider kündigen müssen, weil 100% remote in Göttingen nicht möglich ist.“
- „Ability to work remotely from outside of Germany (extremely relevant for foreigner employees). Generalized acceptance of flexible home office/remote work: some superiors still have open issues with this, and it makes no sense.“

Die Vorteile des Homeoffice werden vor allem in der besseren Konzentration, der freien Zeiteinteilung und im Bereich der Kosten- und Zeitersparnis durch den Wegfall von langen Fahrten gesehen. Auch die größere Flexibilität insbesondere im Hinblick auf Kinderbetreuung wird von vielen Befragten als positiv hervorgehoben.

Inwieweit die Corona-Pandemie von den Befragten als berufliche bzw. private Krise empfunden wurde, kann anhand weiterer Daten beleuchtet werden. Den Befunden nach bedeutete die Pandemie für mehr als die Hälfte (57,6%) der Teilnehmer*innen der Befragung eine private Krise. In den Augen von rund 45% der befragten Personen war die Zeit der Pandemie mit einer beruflichen Krise verbunden. (Tabelle 10).

Tabelle 10: Corona als wahrgenommene Krise, Anteil der Zustimmung

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	weder noch	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
private Krise	16,9	40,7	15,3	21,7	5,3
berufliche Krise	12,8	32,4	17,6	26,6	10,6

Tabelle 10: Corona als wahrgenommene Krise, Anteil der Zustimmung

Betrachtet man beide Variablen in einer Kreuztabelle (Tabelle 11), so wird deutlich, dass die größte Gruppe (34%) Corona als Krise in beiden Bereichen empfunden hat. Im Gegensatz dazu empfanden rund 20% die Pandemie weder privat noch beruflich als krisenhaft. Letztlich berichteten zwei kleinere Gruppen von privaten (13,3%) oder beruflichen (5,4%) Krisen. Es drängt sich hierbei die Frage auf, ob bestimmte Merkmale oder Rahmenbedingungen mit einem häufigerem Krisenempfinden im Zusammenhang stehen.

Tabelle 11: Corona als berufliche und private Krise in %

private Krise	berufliche Krise	
	Ja	Nein
Ja	34	13,3
Nein	5,4	19,7

Tabelle 11: Corona als berufliche und private Krise in %

In Tabelle 12 sind die Verteilungen der einzelnen Merkmale getrennt für die drei Krisenwahrnehmungen (keine Krise, zum Teil, Krise) dargestellt. Bezüglich der privaten Krise zeigt sich, dass 64% der Frauen die Pandemie als Krise wahrgenommen haben, während es bei den Männern nur 51% waren. Auch Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft fühlten sich durch die Pandemie weniger privat belastet. Kinder führten offensichtlich zu einer stärkeren Belastung. Bezüglich der gesundheitlich belasteten Gruppen gibt es gemischte Ergebnisse. Während die Zugehörigkeit zu einer Corona-Risikogruppe dazu führt, dass die Pandemie eher als private Krise wahrgenommen wurde, war es bei Personen mit Behinderungserfahrung eher umgekehrt. In einem multivariaten Modell zeigen hingegen nur noch Alter, Staatsbürgerschaft und die Behinderungserfahrung einen signifikanten Effekt. Der Effekt des Geschlechts hingegen ist bei Berücksichtigung anderer erklärender Variablen nicht belastbar.

Tabelle 12: Wahrnehmung der Pandemie als private Krise in %

	Krise	neutral	keine Krise
Geschlecht			
Männlich	50,6	15,7	33,7
Weiblich	63,8	15,2	21
Staatsbürgerschaft			
deutsch	60,3	16	23,7
nicht deutsch	43,8	12,5	43,8
Bildungshintergrund			
Mind. 1 Elternteil			
Hochschulabschluss	60	19,1	20,9
Eltern ohne Hochschulabschluss	54,4	10,1	35,4
Corona Risikogruppe			
Ja	66,7	13,3	20
Nein	56,6	15,6	27,7
Behinderungserfahrung			
Ja	28,6	14,3	57,1
Nein	58,6	15,5	26
chronische Erkrankung			
Ja	60	23,3	16,7
Nein	57,1	14,1	28,8
Care-Verantwortung für Kinder			
Ja	61	17,1	22
Nein	55,1	14	30,8

Tabelle 12: Wahrnehmung der Pandemie als private Krise in %

Tabelle 13: Wahrnehmung der Pandemie als berufliche Krise in %

	Krise	neutral	keine Krise
Geschlecht			
Männlich	41	20,5	38,6
Weiblich	49	15,4	35,6
Staatsbürgerschaft			
deutsch	47,1	15,5	36,4
nicht deutsch	34,4	28,1	37,5
Bildungshintergrund			
Mind. 1 Elternteil			
Hochschulabschluss	46,8	20,2	33
Eltern ohne Hochschulabschluss	43	13,9	43
Corona Risikogruppe			
Ja	46,7	6,7	46,7
Nein	45,3	18,6	36
Behinderungserfahrung			
Ja	57,1	0	42,9
Nein	45	18,3	36,7
chronische Erkrankung			
Ja	50	10	40
Nein	43,9	19,4	36,8
Care-Verantwortung für Kinder			
Ja	54,9	13,4	31,7
Nein	37,7	20,8	41,5
Vertrag			
befristet	44,1	16,8	39,1
unbefristet	51,9	22,2	25,9
Homeoffice			
Ja	49,1	13,4	37,5
Nein	25	12,5	62,5
Beschäftigung als Nachwuchswissen.			
Mittelwert in Jahren	8,7	6,8	6,3

Tabelle 13: Wahrnehmung der Pandemie als berufliche Krise in %

Wie unterscheiden sich diese Einflussfaktoren nun im Vergleich zur beruflichen Krisenwahrnehmung? Auch hier findet sich ein deutlicher Unterschied zwischen Personen mit und ohne deutsche Staatsbürgerschaft. Während 47% der Personen mit deutscher Staatsbürgerschaft die Pandemie als berufliche Krise wahrgenommen haben, sind es unter den Beschäftigten ohne deutsche Staatsangehörigkeit nur 34%. Auch Elternschaft⁸ wirkt sich beruflich als Belastungsfaktor aus. Mehr als die Hälfte der Eltern empfand eine berufliche Belastung in der Pandemiephase. Und bei den Personen mit Behinderungserfahrung fällt der Anteil mit 57% noch höher aus. Im multivariaten Erklärungsmodell kann jedoch keiner der Faktoren signifikant zur Erklärung beitragen. Eventuell sind die beruflichen

⁸ In der vorliegenden Studie wurden alle Personen, die angaben, Care-Verantwortung für Kinder zu tragen, als Eltern definiert. Dies umfasst sowohl biologische als auch soziale Elternschaft.

Rahmenbedingungen für diese Risikowahrnehmung relevanter. Aber auch die unbefristete Beschäftigung, die Berufserfahrung und die Möglichkeit zum Homeoffice zeigen keinen signifikanten Effekt auf die Wahrnehmung der Pandemie als berufliche Krise.

3. Ergebnisse der qualitativen Erhebung

3.1. Fragestellung und Design der qualitativen Erhebung

Die qualitativen Daten wurden in Leitfadeninterviews mit fünf Führungskräften (Professor*innen) aus den unterschiedlichen Fakultätenclustern (Naturwissenschaften, Lebenswissenschaften, Gesellschaftswissenschaften, Geisteswissenschaften) an der Universität Göttingen erhoben. Dem vorweg ging ein Pretest (I1), dessen Material in der Auswertung nicht berücksichtigt wird, weil die interviewte Führungskraft zur Zeit der Corona-Pandemie noch nicht in einer Führungsposition war. Der Interviewleitfaden enthielt verschiedene Fragen zu den Überthemen „Eigene Erfahrungen während der Corona-Pandemie“, „Wahrnehmung der Mitarbeitenden“, „Unterstützungsangebote der Universität“ und „Führung“. Die Interviews dauerten im Durchschnitt ca. 30 Minuten und wurden vollständig transkribiert.

Die interviewten Personen werden im Folgenden kurz vorgestellt. Bei der Auswahl der Interviewpartner*innen spielten verschiedene Faktoren eine Rolle. Einerseits, wie lang sie bereits als Führungsperson an der Universität sind (Akademisches Alter), andererseits, wie viele Mitarbeitende sie in ihrem Team haben (Teamgröße). Dabei lag der Fokus zunächst auf solchen Personen, die größere Teams führen, da hier die Vermutung bestand, dass diese sich eher mit der Rolle als Führungskraft auseinandergesetzt haben und sich damit identifizieren, ihre Führungstätigkeit eine größere Rolle in ihrem Arbeitsalltag spielt und mehr Personen betrifft. Bei der Recherche nach Interviewpartner*innen wurde auch darauf geachtet, ob es in ihren Lebensläufen Hinweise darauf gab, dass sie selbst Care-Verantwortung übernehmen oder übernommen haben (Eigene Care-Verantwortung). Darüber hinaus sollte auch ein möglichst ausgewogenes Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften herrschen (Geschlecht). Nachdem bei den ersten vier Interviews nur eine Führungskraft angab, dass sie Mitarbeitende mit Care-Verantwortung hat, wurde das Sample um eine Person erweitert. Hierfür wurde bewusst eine Person aus dem gesellschaftswissenschaftlichen Cluster gewählt, da sich vor allem aus diesem Cluster viele Nachwuchswissenschaftler*innen an der quantitativen Umfrage beteiligt hatten und unter ihnen viele angaben, Care-Verantwortung zu übernehmen.

Die erste Interviewpartnerin (I2) kommt aus dem Bereich der Lebenswissenschaften. Sie hat seit fünf Jahren eine W3-Professur an der Universität Göttingen inne und beschäftigt 17 Mitarbeitende inklusive des Sekretariats und studentischen Hilfskräften. I2 befand sich selbst während der Corona-Pandemie

ein Jahr lang in Elternzeit. Sie beschreibt ihren Führungsstil als „demütige Führung“. Die zweite Interviewpartnerin (I3) arbeitet im Bereich der Naturwissenschaften. Dort ist sie seit 17 Jahren Inhaberin einer W3-Professur und beschäftigt 19 Mitarbeitende inklusive des Sekretariats. In ihrem Lebenslauf hat sie als Hinweis vermerkt, dass sie keine Kinder hat. Sie selbst beschreibt sich als Führungsperson, die versucht „klare Vorgaben“ zu machen und dabei „nicht basisdemokratisch“ ist. Das dritte Interview (I4) wurde mit einer Führungskraft aus den Geisteswissenschaften geführt. Diese hat seit 20 Jahren eine W3-Professur inne und ist für elf Mitarbeitende inklusive des Sekretariats und den studentischen Hilfskräften verantwortlich. Der eigene Führungsstil wird von der Person als „fürsorglich“ bezeichnet. Der vierte Interviewpartner (I5) hat seit zwölf Jahren eine W3-Professur in den Gesellschaftswissenschaften inne. Hier ist er für 22 Mitarbeitende inklusive des Sekretariats und den studentischen Hilfskräften verantwortlich. Er bezeichnet seinen Führungsstil als „transformativ“. Die fünfte interviewte Person (I6) hat seit neun Jahren ebenfalls eine W3-Professur in den Gesellschaftswissenschaften inne. Darüber hinaus ist sie für fünf Mitarbeitende inklusive Sekretariat und studentischer Hilfskraft verantwortlich. Der eigene Führungsstil wird von der Person als „unstrukturiert jovial“ bezeichnet.

Als Auswertungsmethode für das Interviewmaterial wurde die Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Diese eignet sich gut für die vorliegenden Daten, da hier sowohl deduktiv Kategorien für die Auswertung entlang des Leitfadens und der Literatur gebildet werden, als auch induktiv am Material. Damit bietet die Methode die nötige Offenheit, um keine Aspekte zu übersehen, ohne dabei die Fragestellungen aus dem Blick zu verlieren. Entsprechend der geschilderten Vorgehensweise in Kuckartz/Rädiker (2022) wurden zunächst die initiierende Textarbeit vollzogen und Memos erstellt, anschließend Hauptkategorien entwickelt und das Material damit codiert⁹. Entlang der Hauptkategorien wurden dann induktiv Subkategorien gebildet und das Material entsprechend erneut codiert. Daran anschließend erfolgten einfache und komplexe Analysen, in denen die Inhalte der Hauptkategorien sowie die inner- und interkategorialen Bezüge herausgearbeitet wurden (vgl. Abb. 1).

⁹ Die Hauptkategorien wurden wie folgt benannt: Eigene Erfahrung während der Corona-Pandemie (EE_Cor), Erfahrung der Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie (EM_Cor), Unterstützung der Universität (U_Uni), Aspekte wissenschaftlichen Arbeitens (Wiss_Arb).

Eine vertiefte Analyse wurde dann im Hinblick auf die Themen „Krise“ und „Führung“ unternommen. Um das Krisenempfinden der Führungskräfte in Bezug auf die eigene Arbeit aber auch die Arbeit der Mitarbeitenden näher zu analysieren wurden die Interviews anhand folgender Fragestellungen weitergehend untersucht:

- Wie definieren die Interviewpartner*innen „Krise“?
- Inwiefern nehmen sie die Corona-Pandemie in Bezug auf ihre Arbeit oder die Arbeit ihrer Mitarbeitenden als Krise wahr?

Für eine tiefergehende Analyse bezüglich der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Führungsverhalten der Befragten wurden die Subkategorien „Teamführung“ und „Führung“ genauer betrachtet und die Ergebnisse der Analyse auf das Full Range Leadership-Modell (vgl. Bass/Avolio 1995) und das von der Personalentwicklung an der Universität Göttingen genutzten Führungsrollenmodell bezogen. Dabei spielten die folgenden Fragestellungen eine Rolle:

- Welche Schwierigkeiten gab es in Bezug auf die Teamführung während der Corona-Pandemie?
- Welche Führungsstile stellten sich als resilient(er) während der Pandemie heraus?
- Wie mussten Führungskräfte ihre Führungsstile während der Pandemie anpassen?

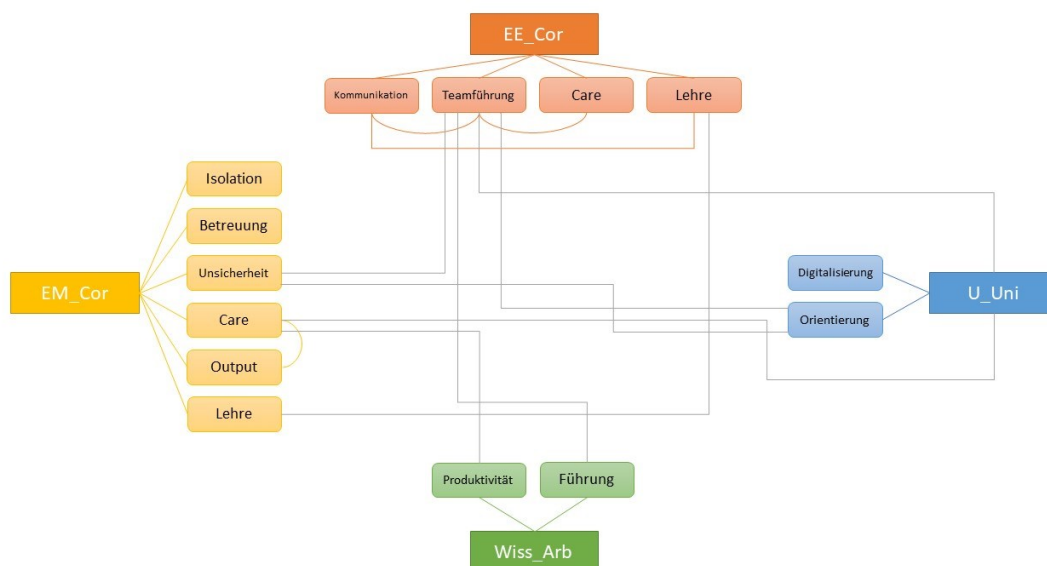


Abbildung 1: Inner- und interkategoriale Bezüge

Wichtig bleibt dabei, zu betonen, dass es sich bei den Antworten um Selbstausskünfte der Befragten handelt.

3.2. Ergebnisse: Krisenempfinden

Grundsätzlich entsprechen die Definitionen der Führungskräfte für den Begriff der Krise denen aus der Literatur (vgl. Steg 2020). So verweisen die Interviewpartner*innen darauf, dass bei einer Krise „etwas ganz grundsätzlich infrage gestellt ist“ (I4) und die „komplette Lebensplanung“ (I5) in Gefahr wäre. Dies deckt sich mit der Aussage von Steg (2020), dass Krisen Phasen bezeichnen, „in denen Struktur, die Funktionsfähigkeit oder [der] Bestand eines sozialen Systems [...] gefährdet sind“ (ebd.: 432). Weiterhin handelt es sich bei einer Krise um eine „nicht-normale [...] Ausnahmesituation“ (ebd.: 428), was auch in der Aussage: „Wenn die Welt normal gewesen wäre“ (I2) in einem der Interviews deutlich wird. Die „Doppelstruktur“ (Steg 2020: 429) von Krisen, die oftmals eine objektive und eine subjektive Dimension besitzen, wird durch eine Aussage zur „Typfrage“ (I3) aufgegriffen, nach der die Mitarbeitenden sehr unterschiedlich mit der Situation umgehen konnten.

Bei der Wahrnehmung der Corona-Pandemie als Krise zeigen sich große Unterschiede zwischen der persönlichen Wahrnehmung der Führungskräfte und der Einschätzung für ihre Mitarbeitenden. Bis auf zwei Personen stimmen alle der Aussage zu, dass die Corona-Pandemie eine berufliche Krise für sie dargestellt hat. So bezeichnen sie die Zeit als „Motivationskrise“ (I5) in Bezug auf die Tätigkeit in der Lehre oder auch ganz explizit als „Krise mit Corona“ (I2), die dazu geführt hat, dass beispielsweise die Führungskraft keine Elternzeit genommen, sondern im Homeoffice weitergearbeitet hat. Auch Verweise auf eine eingerichtete „Corona Krisenmanagement Gruppe“ (I3) bringen den Krisen-Begriff mit der Corona-Pandemie zusammen. Im Vergleich dazu vertreten die Führungskräfte die Ansicht, dass die Zeit für die Mitarbeitenden weniger krisenhaft gewesen sei. Dies wird unter anderem damit begründet, dass die Lebensplanung der Mitarbeitenden nicht gefährdet gewesen sei, weil von diesen „die meisten [...] auch nicht in der Wissenschaft [bleiben]“ (I5) würden. Des Weiteren wird es auch zur „Typfrage“ (I3) erklärt, wie gut die einzelnen Personen mit der Situation umgehen konnten und ob sie es als Krise wahrgenommen haben. Eine Führungskraft geht davon aus, dass ihre Mitarbeitenden sogar besser durch die Zeit gekommen sind als sie selbst, da sie „einfach jünger waren und sind und zu Onlinevermittlungsformen eher eine Affinität hatten“ (I4).

In der quantitativen Befragung deutet sich an, dass die Befragten die Corona-Pandemie durchaus als Krise wahrgenommen haben. Diese Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Führungskräfte und dem tatsächlichen Erleben der Mitarbeitenden wurde auch in der Literatur bereits thematisiert. So stellten Antoni/Syrek (2017) fest, dass Führungskräfte vor allem bei virtueller bzw. digitaler Zusammenarbeit oftmals Schwierigkeiten haben, „subtile Zeichen von Überforderung oder Belastung zu erkennen“ (ebd.: 251). Gleichzeitig würden Mitarbeitende auch seltener um Hilfe bitten (vgl. Kneip/Graml/Voigt 2022: 225), was auch mit der Aussage einer Führungskraft bestätigt wird, dass sie besonders Mitarbeitende, die „eher zurückhaltend waren [...] aktiver ansprechen musste“ (I5), um herauszufinden, wie es ihnen geht und ob sie Unterstützung benötigen.

Gerade in Bezug auf die Gleichstellung von Nachwuchswissenschaftler*innen mit Care-Verantwortung wird hier Handlungsbedarf deutlich. Die quantitative Untersuchung hat ergeben, dass Kinder ein signifikanter Faktor dafür sind, dass Befragte die Corona-Pandemie als private und berufliche Krise wahrgenommen haben und auch in einem der Interviews wurde deutlich, dass Mitarbeitende mit Kindern am meisten davon profitiert haben, wenn von der Führungskraft keine weiteren Aufgaben kamen und sie „einfach akzeptiert [hat], dass alles brach liegt“ (I2).

3.3. Ergebnisse: Führung

3.3.1. Führungsrollen und -verständnisse

Die Führungskräfte wurden gebeten, ihren eigenen Führungsstil zu beschreiben und dafür Beispiele zu nennen. Damit wollten wir die Selbsteinschätzung der Führungsaufgaben und -stile erfassen. Zudem haben wir nach der Interaktion mit den Mitarbeitenden gefragt.

Zur Einordnung der von den Führungskräften angesprochenen Führungsstile wurde das Full Range Leadership-Modell (vgl. Bass/Avolio 1995) herangezogen. Dieses zählt zum „gegenwärtig bedeutsamsten und einflussreichsten Führungsmodell“ (Furtner/Baldegger 2013:131) und ist in drei zentrale Dimensionen geteilt: die transformationale Führung, die transaktionale Führung und die Laissez-faire-Führung. Dabei wird die Laissez-faire-Führung oft auch als „Nontransactional“ oder „Nonleadership“ bezeichnet (ebd.). Die anderen beiden Dimensionen sind selbst noch einmal unterteilt und werden entlang eines Koordinatensystems eingeordnet, bei dem die x-Achse von passiv bis aktiv reicht und die y-Achse von ineffektiv bis effektiv (vgl. Abb. 2).

Die Personalentwicklung der Universität Göttingen unterscheidet fünf verschiedene Führungsrollen, um die Führungsaufgaben und -funktionen von Führungskräften an der Universität zu strukturieren: Manager*in, Coach*in, Strateg*in, Expert*in und Innovator*in (Personal- und

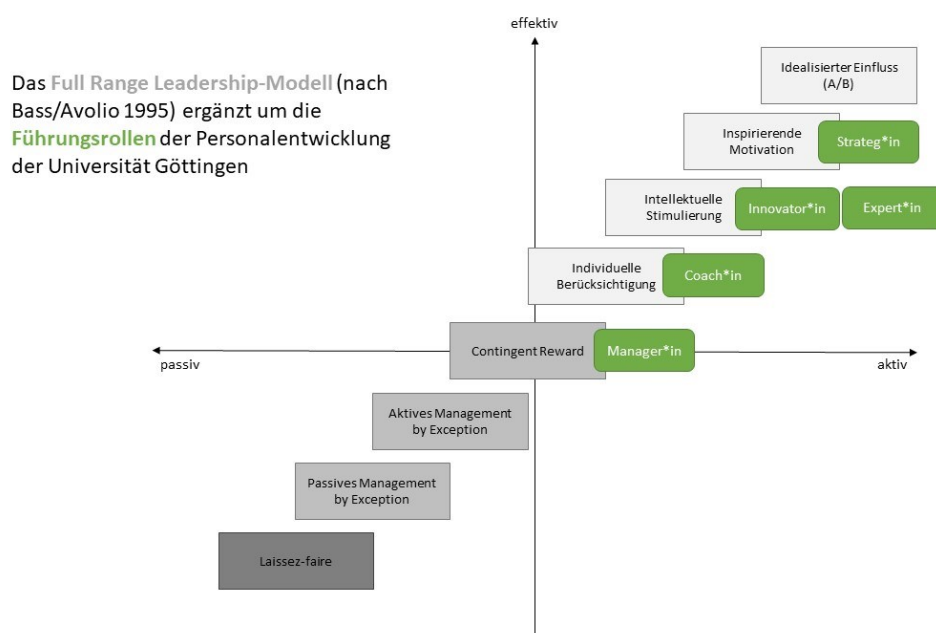


Abbildung 2: Das Full Range Leadership-Modell ergänzt um die Führungsrollen der Personalentwicklung

Organisationsentwicklung o.J.). Je nach Karrierestufe, Kontext und Persönlichkeit werden einzelne oder mehrere dieser Rollen vertieft (ebd.). Neben Führungsstil, -aufgaben und -persönlichkeit spielt die Führungssituation eine entscheidende Rolle (vgl. Snowden/Boone 2007). Hier betrachten wir mit der Corona-Pandemie eine sehr spezielle, mitunter krisenhafte Führungssituation, die im Sinne des Cynefin-Modells als chaotisch charakterisiert werden kann (vgl. ebd.: 4). Im Folgenden werden die Unterteilungen des Full Range Leadership Modells genauer vorgestellt und die Führungsrollen, die von der Personalentwicklung der Universität Göttingen vorgeschlagen werden, den entsprechenden Stufen zugeordnet sowie in Verbindung mit den Aussagen der Interviewpartner*innen gebracht. Abschließend wird die Auswirkungen der Pandemie auf das Führungsverhalten verdeutlicht.

Laissez-faire-Führung kennzeichnet sich vor allem durch die Abwesenheit von Führung und es bestehen kaum Interaktionen zwischen der Führungskraft und den Geführten. So wird weder kontrolliert, ob Ziele erreicht werden, noch nimmt die Führungskraft an wichtigen Meetings teil (vgl. Furtner/Baldegger 2013: 165). Ein Risiko besteht in Rollenkonflikten, da keine Bindung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden besteht und Letztere die fehlende Führung ersetzen müssen bzw. stürzen wollen (vgl. ebd.: 166). Finckler (2017) betont zusätzlich jedoch, dass Mitarbeitende bei ihrer Arbeit in einem weit gesteckten Rahmen bleiben müssen (vgl. ebd.: 17). Diese „Minimalerwartungen“ (I6) werden auch in einem der Interviews deutlich. Eine Führungskraft spricht an, dass die Mitarbeitenden über diese hinaus weitestgehend frei und unabhängig arbeiten können.

Das **Aktive und Passive Management by Exception** stellen die ersten beiden Stufen der transaktionalen Führung dar. In diesen Fällen wirken die Führungskräfte eher korrektiv als konstruktiv und übernehmen die Funktion eines Monitors, der die Arbeit der Mitarbeitenden beobachtet und korrigierend einschreitet, bevor Fehler passieren. Dieses Verhalten soll der Steigerung der organisationalen Effizienz dienen, schränkt aber durch das Kontrollsystem die Autonomie der Mitarbeitenden teilweise ein (vgl. Furtner/Baldegger 2013: 159). Ein Risiko besteht darin, dass wenig Kreativität zugelassen wird und neue Wege nicht gegangen werden, was Ineffizienz zur Folge hat, wenn diese Art von Führung übermäßig eingesetzt wird (vgl. ebd.: 160).

Das **Contingent Reward** gilt als „klar, leistungsbezogen und effizient“ (ebd.: 157). Hierbei werden Ziele mit den Mitarbeitenden gemeinsam formuliert und es gibt Belohnungen, wenn diese Ziele erreicht werden (vgl. ebd.: 158). Diese Belohnungen fungieren dann als Anerkennung für die Leistung der Mitarbeitenden (vgl. ebd.: 157). Erst ab dieser Stufe lassen sich die Führungsrollen der Personalentwicklung einordnen. Diese Art des Führungsstils (Contingent Reward) passt am ehesten zur Rolle der **Manager*innen**. Hier geht es ebenfalls darum, Ziele auf Grundlage der Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu formulieren und Aufgaben zu planen und zu delegieren. In den Interviews wird diese Rolle deutlich, wenn von einer „klare[n] Struktur“ (I3) für die Arbeit gesprochen

und darauf hingewiesen wird, dass Mitarbeitende „gewisse Aufgaben und gewisse Verpflichtungen“ (I3) haben, die sie erfüllen müssen.

Die **Individuelle Berücksichtigung** bildet die erste Stufe der *transformationalen Führung*. Bei dieser handelt es sich um die emotional-erzieherische Ebene der transformationalen Führung. Die Mitarbeitenden sollen insofern „transformiert“ werden, als dass sie so geführt werden, dass sie sich selbst führen. Dabei ist die Führungskraft gleichzeitig „Trainer, Coach, Lehrer und Zuhörer“ (Furtner/Baldegger 2013: 148) und durch einen partnerschaftlichen Austausch kennt die Führungskraft die Bedürfnisse und Probleme der Geführten. Bei diesem Typ von Führungsstil gilt die emotionale Intelligenz der Führungskraft als sehr wichtig, um die eigenen Emotionen wahrnehmen und kontrollieren zu können (vgl. ebd.). Das Ziel ist eine „fortlaufende Entwicklung, Transformation und Verbesserung der Geführten“ (ebd.: 148/149) und damit wird hier der Entwicklungsaspekt innerhalb der transformationalen Führung am stärksten betont. Dieser Führungsstil passt am besten zur Rolle der **Coach*innen**. Für sie stehen das Schaffen eines unterstützenden Umfeldes und die Entwicklung des Teams als Ganzes, aber auch die Schaffung von Lernmöglichkeiten für die einzelnen Mitarbeitenden im Fokus. Insgesamt geht es um die Begleitung von Mitarbeitenden, Kolleg*innen und Studierenden, was ebenfalls den Entwicklungsaspekt in den Vordergrund rückt (vgl. Personal- und Organisationsentwicklung o.J.). Ein Beispiel aus den Interviews ist hier die „sehr persönliche Beziehung“ (I6), die von einer Führungskraft angesprochen wurde und dafür Sorge, dass die Person auftretende „tiefgreifende psychologische Krisen“ (I6) ihrer Mitarbeitenden wahrnehme. Aber auch der Bezug auf das Schaffen von „Rahmenbedingungen“ für die Mitarbeitenden, in denen sie sich „entfalten“ (I5) können bzw. in denen es ihnen „gut geht“ (I2) deutet auf die Rolle der Coach*innen hin.

Die **Intellektuelle Stimulierung** bildet die *rationale* Ebene innerhalb der transformationalen Führung. Hier geht es darum, neue Sichtweisen zu bestehenden Problemen aufzuzeigen und den Intellekt und Verstand der Mitarbeitenden anzuregen (vgl. Furtner/Baldegger 2013: 147). Bei den Geführten kommt es dazu, dass diese ihre Überzeugungen reflektieren und bewerten und dadurch entsprechende Problemlösefähigkeiten entwickeln. Das rationale Denken, Kreativität und die Freiheit, Fehler zu machen, werden außerdem gefördert genauso wie die Selbstbestimmung, Autonomie und intrinsische Motivation (vgl. ebd.). Dieser Führungsstil passt besonders zu den Führungsrollen der **Innovator*innen** und der **Expert*innen**. Innovator*innen fokussieren ebenfalls neue Ideen und innovative Projekte und zeigen sich kreativen und innovativen Techniken und Prozessen gegenüber offen. Damit bespielen sie den Aspekt der neuen Sichtweisen zu bestehenden Problemen und helfen Mitarbeitenden, ihre Überzeugungen neu zu bewerten. Expert*innen auf der anderen Seite nutzen ihr Fachwissen aktiv und fördern den Wissensaustausch zwischen Mitarbeitenden, Kolleg*innen und Studierenden. Dadurch regen sie die intellektuellen Kompetenzen der Geführten an (vgl. Personal- und

Organisationsentwicklung o.J.). Die Rolle der Innovator*innen wird in den Interviews deutlich, wenn von „Retreats“ (I2) gesprochen wird, welche mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden, um beispielsweise zwei Teams zusammenzuführen. Es wird verdeutlicht, dass es auf diesen auch darum geht, über die eigene Rolle im Team zu reflektieren. Des Weiteren wird die Diversität und Internationalität des eigenen Teams betont: „Als ich da hingekommen bin, waren es ausschließlich Männer, alle mit so einem relativ konservativen, forstlichen Hintergrund und mittlerweile ist das Team [...] eben schon [...] zur Hälfte weiblich und sehr divers. Also auch unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliche Sprachen“ (I2). Dies kann ebenfalls als bewusste Erweiterung der Perspektiven innerhalb des Teams aufgefasst werden. Die Rolle der Expert*innen wird insofern repräsentiert, als dass eine Führungskraft davon spricht, dass sie einen „hohen inhaltlichen Anspruch“ (I5) an die Arbeit der Mitarbeitenden stellt. Hier wird deutlich, dass der Intellekt der Mitarbeitenden gefordert und gefördert werden soll, da das Fachwissen der Führungskraft sehr ausgeprägt zu sein scheint.

Einen weiteren emotionalen Aspekt der transformationalen Führung stellt die **Inspirierende Motivation** dar. Hier formuliert die Führungskraft eine plastische Vision der Zukunft unter der Voraussetzung, dass der Status Quo stets als unzufriedenstellend angesehen wird (vgl. Furtner/Baldegger 2013: 143). Die Mitarbeitenden sollen von dieser Vision inspiriert werden und so „höhere Anstrengungsbereitschaft und außerordentliche Mehrleistung“ (ebd.) vollbringen. Dabei stehen höhere Ideale und herausfordernde Ziele im Mittelpunkt der Arbeit und die Führungskraft fördert eine emotionale Verbundenheit und tiefes Vertrauen durch die Mitarbeitenden (vgl. ebd.). Dieser Führungsstil passt vor allem zur Rolle der **Strateg*innen**. Diese haben stets die übergeordneten und strategischen Ziele der Universität im Blick und vertreten ein gemeinsames Werteverständnis gegenüber den Mitarbeitenden. So sollen Veränderungsprozesse transparent gestaltet und Unterstützung für die Vorhaben gewonnen werden (vgl. Personal- und Organisationsentwicklung o.J.). Ein Beispiel für die Rolle der Strateg*innen zeigt sich in der Aussage einer Führungskraft: „Ich muss eine Arbeitsgruppe leiten [...] Ich habe einen Lehrbetrieb aufrechtzuerhalten. Ich habe gewisse Forschungsprojekte, die sind drittmittelfinanziert, die müssen [...] bearbeitet werden.“ (I3). Hier wird deutlich, dass übergeordnete Ziele der Hochschule, wie ein funktionierender Lehrbetrieb und die Einwerbung und Bearbeitung von Drittmittelprojekten von der Führungskraft übernommen werden. Zusätzlich spricht sie an, dass sie dies auch bei den Mitarbeitenden „[versucht] klarzumachen“ (I3) und damit ein gemeinsames Werteverständnis weiterträgt.

Schließlich benennt das Modell noch zwei Aspekte des **Idealisierten Einflusses**: das verhaltensbezogene und das zugeschriebene Charisma. Diese stellen die höchste Stufe der transformationalen Führung dar. Hier geht es darum, dass die Führungskräfte von ihren Mitarbeitenden respektiert werden und als positives Rollenmodell auftreten (vgl. Furtner/Baldegger 2013: 139). Ein authentisches Führungsverhalten führt zur Identifikation der Mitarbeitenden mit der

Führungskraft (vgl. ebd.: 141) und die persönliche Entwicklung ersterer wird durch die Führungskraft beeinflusst (vgl. ebd.: 139). Dabei spielen Glaubwürdigkeit und Authentizität eine wichtige Rolle.

Der Überblick hat verdeutlicht, dass die Führungsrollen der Personalentwicklung sich fast alle im Bereich der transformationalen Führung bewegen. Lediglich die Rolle der Manager*innen ist als transaktionales Führungsverhalten einzuordnen. Betrachten wir alle Interviews zusammen, so wird jede Führungsrolle angesprochen, teilweise auch mehrere in einem Interview, keine Führungskraft spricht jedoch alle Rollen im Zuge der Beschreibung ihres Führungsstils an.

3.3.2. Führungsherausforderungen in der Corona-Pandemie

Die transformationale Führung scheint also für die Führung in der Wissenschaft besonders gut geeignet und die Analyse der Interviews hat ergeben, dass die interviewten Führungskräfte auch Ansätze dieses Führungsstils aufweisen. Im Folgenden wird nun aufgezeigt, inwiefern die Führungsstile während der Corona-Pandemie verändert beziehungsweise angepasst werden mussten, um mit den neuen Herausforderungen umgehen zu können. Dazu werden Interviewausschnitte herangezogen und die Ergebnisse in den aktuellen Forschungsstand zu Führung in Krisenzeiten eingeordnet.

Eine Interviewpartnerin weist darauf hin, dass Mitarbeitende mehr Führung und Orientierung von der Führungskraft während der Pandemie benötigten, was sie „als Führungsperson auch sehr überrascht hat“ (I2). Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Hofmann/Piele/Piele (2021), dass Führungskräfte in Krisen wie der Corona-Pandemie mehr organisatorische Anpassungsaufgaben übernehmen mussten (vgl. ebd.: 4), und entspricht der Maxime „act, sense, respond“, die Snowden/Boone (2007) für chaotische Situationen identifizieren. Gleichzeitig deutet darauf auch die Erkenntnis von Schrör (2020) hin, dass eine Krise gewohnte Prozesse und Strukturen infrage stellt und Handlungsautomatismen dadurch wegfallen (vgl. ebd: 6). Dies kann als Grund dafür gesehen werden, dass Mitarbeitende auf mehr Orientierung und Führung angewiesen sind und deckt sich mit der Aussage, dass eine stärkere Hierarchisierung nötig war, um das Team weiter gut führen zu können (vgl. I2). Diese starken Hierarchien sind typisch für Krisensituationen, in denen die Handlungsfreiheiten der Mitarbeitenden eingeschränkt und agile Arbeitsformen eher reduziert werden (vgl. Schrör 2020: 9), sorgen gleichzeitig aber auch dafür, dass sich die Leistungsfähigkeit bei virtuellen Teams verringert (vgl. Kordsmeyer et al. 2019: 316). Dass die Führungskraft selbst überrascht davon war, dass mehr Führung notwendig war, deckt sich mit den Erkenntnissen zu Führung in der Wissenschaft: dort sind Führungskräfte es gewohnt, weniger zu führen, da sie mit Expert*innen zusammenarbeiten, die ihr Arbeitsgebiet gut kennen. Fallen jetzt die gewohnten Abläufe und Handlungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden weg, fällt es ihnen schwerer, sich selbst zu organisieren (vgl. Baitsch 2017: 293).

Eine weitere Auswirkung des **Wegfallens der Handlungsroutinen** wird in der Aussage einer Führungskraft deutlich, dass das Team „**viel langsamer**“ (I5) gearbeitet habe. Gründe dafür können

darin liegen, dass digitale Zusammenarbeit die Koordination von Arbeitsprozessen oftmals erschwert und so häufiger Teamkonflikte auftreten, da wenig Gelegenheit für spontane Kommunikation gegeben ist (vgl. Antoni/Syrek 2017: 250). Weiterhin geht der Überblick schneller verloren, wenn Anfragen einzeln an die Personen herangetragen werden und nicht gebündelt (vgl. ebd.) und auch Kommunikationsfehler treten häufiger auf (vgl. ebd.: 251). All diese Gegebenheiten können ein langsames Arbeiten des Teams begründen.

Als weitere Herausforderung wird die gesteigerte Zeit für die **emotionale Betreuung** der Mitarbeitenden angegeben: „Also es war immer erst bevor wir zum Fachlichen gekommen sind, habe ich bestimmt eine Viertelstunde Seelentröster oder so machen müssen“ (I2). Hier zeigt sich die Notwendigkeit von emotionaler Führung in Krisenzeiten (vgl. Wollsching-Strobel/Wollsching-Strobel 2020: 273) und die Schwierigkeit im Umgang mit den Wirkungen der Corona-Pandemie auf die emotionalen Belastungen der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte (vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: 5).

Es wurde angesprochen, dass nach Ansicht der Führungskräfte Mitarbeitende häufig „zu lange gewartet haben“ (I5), bevor sie Probleme angesprochen haben. Dies deckt sich einerseits mit den Ergebnissen von Kneip/Graml/Voigt (2022), dass Mitarbeitende im Corona-Homeoffice generell seltener um Hilfe bitten (vgl. ebd.: 225) und verdeutlicht gleichzeitig auch den erhöhten Planungs-, Koordinations- und Überprüfungsaufwand, mit dem sich Führungskräfte während der Pandemie konfrontiert sehen (vgl. Hofmann/Piel/Piel 2021: 4). Letzterer wird auch deutlich in der Aussage einer Führungskraft, dass es „am meisten Zeit [...] gekostet hat, immer auch so nachzudenken und diese Entscheidung zu treffen“ (I2). Besonders wichtig war dies auch „bei manchen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, die eher zurückhaltend waren“ (I5). Hier war es nötig, „dass man die aktiver [anspricht]“ (I5). Auch Hofmann/Piele/Piele (2021) haben diesbezüglich herausgefunden, dass die Kommunikation mit Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie generell mehr Zeit in Anspruch nimmt (vgl. ebd.: 4) und es schwierig ist, Kontakt mit denjenigen Mitarbeitenden zu halten, die eher weniger kommunizieren (vgl. ebd.: 5). Darüber hinaus war es generell eine Herausforderung, **Kontakt zu halten** und bei individuellen Problemen entsprechende Lösungen zu finden. Eine Führungskraft formuliert dies wie folgt: „Man muss dann halt versuchen, als Arbeitsgruppenleiter den Kontakt so zu halten, dass man es merkt, rausfindet und guckt, dass man individuelle Lösungen für die einzelnen Personen findet“ (I3). Dies deckt sich mit der Erkenntnis, dass während der Corona-Pandemie mehr bilaterale Gespräche mit Mitarbeitenden geführt wurden (vgl. Hofman/Piele/Piele 2021: 4).

Schließlich wird noch angesprochen, dass die Möglichkeiten des **Teambuilding** online begrenzt waren, so konnte eine Führungskraft beispielweise nicht mit ihrem Team zu einem Retreat fahren, was sie geplant hatte und auch ein Online-Teamcoaching war nur teilweise erfolgreich. Sie schließt daraus, dass

„alle ein bisschen lernen [mussten], dass das sehr begrenzt ist, was man online machen kann“ (I2). Kneip/Graml/Voigt (2022) bestätigen dies durch ihre Aussage, dass Führungskommunikation digital besonders herausfordernd ist. Dies erklären sie damit, dass die persönliche Ausstrahlung reduziert ist (vgl. ebd.: 224).

Anhand fast aller genannten Herausforderungen, mit denen die interviewten Führungskräfte sich während der Pandemie konfrontiert sahen, lässt sich die Aussage von Hofmann/Piele/Piele (2021) bestätigen, dass das Arbeitsvolumen der Führungskräfte in ihrer Rolle als Führungskraft während der Corona-Pandemie allgemein gestiegen ist (vgl. ebd.: 4). Wenn man einen Blick in das Koordinatensystem mit den verschiedenen Führungsrollen und Führungsstilen wirft, so wird deutlich, dass sich das Führungsverhalten während der Pandemie eher in eine passivere und ineffizientere Richtung entwickelt hat. Dazu ist allerdings auch zu sagen, dass die Aufgaben, die als Manager*innen und Coach*innen beziehungsweise im Contingent Reward und der Individuellen Berücksichtigung angesiedelt sind, auch außerhalb von Krisenzeiten zu denen von Führungskräften zählen. Es wird deutlich, dass vor allem diejenigen Führungskräfte Schwierigkeiten während der Corona-Pandemie hatten, die ihren Führungsstil eher oberhalb dieser Rollen ansiedelten und Aufgaben der Manager*innen und Coach*innen weniger Raum gaben.

Eine Führungskraft sprach zum Ende ihres Interviews in Bezug auf die Unterstützungsangebote der Universität auch an, dass sie es als Problem angesehen hat, dass während der Pandemie „die Wissenschaft weitergelaufen ist“ (I2). Hier sieht sie eine besondere Benachteiligung gerade von Personen mit Care-Verantwortung:

„Dass es halt wieder die Familien waren und wieder zu würde ich sagen 80 Prozent die Frauen auf die das halt runtergeladen worden ist. [...] Und die Endfünziger oder so, die halt endlich auf keine Konferenzen [...] gehen mussten, und keine Lehre mehr machen mussten, und sich nicht mehr um ihre Teams kümmern müssen die haben halt mords publiziert in der Zeit und alle anderen, die haben halt zwei Jahre verloren [...] mehr oder weniger.“ (I2)

An diesem Zitat wird auch noch einmal die wissenschaftliche Produktivität im Sinne von Publikationen als wichtiges Kriterium für den Aufstieg im Wissenschaftsbetrieb deutlich und die Benachteiligung von Personen mit Care-Verantwortung aufgrund der Pandemie in Bezug auf eine wissenschaftliche Karriere. Die Lösung dafür wird in der Anpassung der Erwartungen gesehen: „An den Rahmenbedingungen, da kann man viel drehen, aber die werden es am Ende nicht [...] verändern. Aber man muss an dem Anspruch etwas verändern [...] und ich glaube, das ist nicht passiert.“ (I2). Kneip/Graml/Voigt (2022) sehen vor allem im Corona-bedingten Homeoffice Potenzial, um die Anforderungen an Führungsaufgaben zu verändern und so vor allem auch Frauen bessere Aufstiegschancen zu ermöglichen (vgl. ebd.: 227). Als Beispiel führen sie an, dass diese durch mobiles

Arbeiten und Homeoffice auch während einer Elternzeit in Projekte eingebunden bleiben können. Gleichzeitig besteht hier aber die Gefahr der „Entgrenzung und Rollenvielfalt“ (ebd.: 226) und auch insgesamt kann es durch eine Ausweitung der Vorstellung von Führung dazu kommen, dass Stile wie kooperative Führung abgewertet werden und sich die Arbeit im Homeoffice als „karriereschädlich“ (ebd.: 227) entpuppt. Umso wichtiger erscheinen vor diesem Hintergrund ein ernsthaftes und flächendeckendes Umdenken und eine Veränderung der Ansprüche an wissenschaftliches (Führungs-)Personal.

4. Empfehlungen

Auf Grundlage der vorgestellten Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Befragungen werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für eine inklusive und resiliente Universität – hier mit einem Fokus auf Vereinbarkeit – formuliert. Diese sind im Sinne der inklusiven und transformativen Diversitätsstrategie der Universität Göttingen zu verstehen. So könnte die Krise als Katalysator für konstruktive Weiterentwicklungen wie Veränderungen genutzt werden.

Die Handlungsempfehlungen haben wir als Gebäude abgebildet (Abb. 3). Das Fundament bildet die Etablierung passender Voraussetzungen bezogen auf Vertragsbedingungen und Infrastrukturen (4.1.). Auf diesem Fundament stehen drei Säulen: Unterstützung insbesondere in Qualifikationsphasen (4.2.), Möglichkeiten des hybriden Arbeitens (4.3.) und Führungskräfteentwicklung (4.4.). Diese Säulen ermöglichen vereinbarkeitsorientierte Führung (und: eine bessere Vereinbarkeit von Führungs- und Care-Aufgaben) und tragen schließlich das Dach einer inklusiven (hier insbesondere: vereinbarkeitsorientierten) Universität.

Wir gehen davon aus, dass diese Empfehlungen, deren Fokus aufgrund der Ergebnisse der Befragung auf der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Tätigkeit und Careverantwortung liegt, auch über diesen Fokus hinaus dazu beitragen, das Arbeiten an der Universität Göttingen für alle inklusiver zu gestalten und für künftige Krisen besser gewappnet zu sein. Eine Übertragbarkeit auf das Wissenschaftsmanagement und andere Diversitätsdimensionen wäre jeweils zu prüfen.

Bei allen Handlungsempfehlungen geht es darum, dass die Universität einen guten Rahmen setzt, der den unterschiedlichen Aufgaben auch im Sinne von Vereinbarkeit gerecht wird. In der Umsetzung sind die einzelnen Führungskräfte adressiert, Verantwortung zu übernehmen – für das eigene Arbeitsleben und mit Blick auf ihre Beschäftigten. Die Handlungsempfehlungen adressieren daher die Universitätsleitung, Einrichtungsleitungen und Führungskräfte. Die Maßnahmen kommen der Universität, den Führungskräften und Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen zugute.

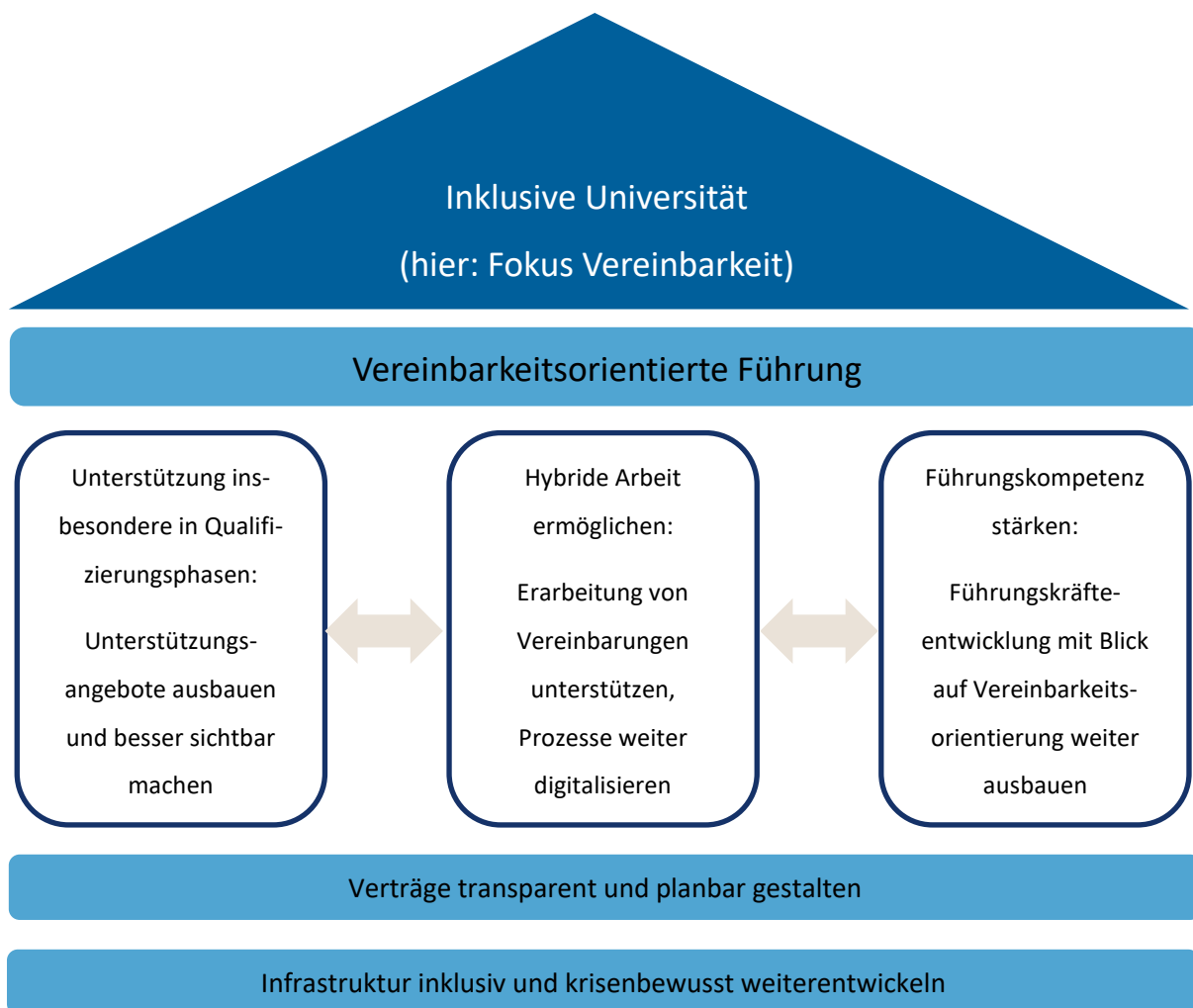


Abbildung 3: Säulen einer inklusiven (vereinbarkeitsorientierten) Universität

4.1. Etablierung passender Voraussetzungen bezogen auf Vertragsbedingungen und Infrastrukturen

Eine Grundlage dafür, dass die folgenden Handlungsempfehlungen ihre Wirkung entfalten können, sind passende Voraussetzungen bezogen auf Vertragsbedingungen und Infrastrukturen. Dabei geht es um Bedingungen, die eine Qualifizierung ermöglichen.

4.1.1. Rahmenbedingungen und Ausgestaltung von Verträgen: Spielräume mit Blick auf Transparenz und Planbarkeit nutzen

Um Rahmenbedingungen zu etablieren, die die angestrebte Qualifizierung ermöglichen, sollte die Universität Göttingen ihre Handlungsspielräume bei der **Ausgestaltung von Verträgen** mit Blick auf **Transparenz und Planbarkeit** von Karrieren nutzen. Bei befristeten Verträgen sollten die Laufzeiten unter Berücksichtigung der vertraglich festgelegten Qualifikationsanteile ausreichend für eine Qualifizierung sein. Gesetzliche Spielräume zur Verlängerung der Laufzeit von Verträgen nach

WissZeitVG z.B. aufgrund von Sorgeaufgaben oder infolge der Covid-19-Pandemie sollten grundsätzlich genutzt werden. Führungskräfte sollten proaktiv auf diese Möglichkeiten hingewiesen werden.

Damit Vertragslaufzeiten Qualifikation ermöglichen, sind Führungskräfte in der Verantwortung, die vertraglich festgelegten Qualifikationsanteile der Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter*innen einzuhalten. Eine Verlagerung der Qualifikationszeit in die Freizeit ist für alle von Nachteil und benachteiligt insbesondere Personen z.B. mit Careverantwortung, Behinderung oder chronischer Erkrankung.

Darüber hinaus empfehlen wir, Möglichkeiten für eine bessere Planbarkeit und Transparenz im Falle von Eltern- oder Pflegezeiten auszuloten. Beispiele guter Praxis sind hier das „BWLternzeitmodell“ der University of Hamburg Business School¹⁰ und das Kontinuitätsprogramm für Wissenschaftler*innen der Universität des Saarlandes.¹¹

4.1.2. Infrastruktur inklusiv und krisenbewusst weiterentwickeln

a) Kinderbetreuung

Kinderbetreuungsangebote stellen eine der wichtigsten Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch der Entlastung in Krisenzeiten wie einer Pandemie, dar. Meetings nach 16 Uhr oder Arbeit am Wochenende auf Grund enger Zeitpläne kollidieren mit den Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen für Kinder. Dies hat eine Überbelastung von Personen mit Care-Verantwortung für Kinder zur Folge. Auch 2024 waren nicht nur in Göttingen die Betreuungszeiten in Kitas – u.a. aufgrund hoher Krankenstände und des Fachkräftemangels – vielfach verkürzt, so dass auch schon vor 16 Uhr keine Betreuung mehr verfügbar war.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir den Ausbau der bestehenden Angebote des Familienservice.

10 Das „BWLternzeitmodell“ der University of Hamburg Business School will „eine Balance zwischen individuellen und institutionellen Bedürfnissen“ herstellen. sieht vor, dass „auf Antrag und unter festgelegten Kriterien [...] kann pro Professur maximal für einen WiMi [...] die/der in Mutterschutz und/oder Elternzeit geht, eine Stelle im Umfang des bisherigen Arbeitszeitanteils in dem Elternzeit-Pool auf Fakultätsebene eingerichtet werden. Die WiMIs werden dorthin umgesetzt bis eine adäquate Landesmittelstelle an der bisherigen Professur frei wird“. Vorgesetzten- und Betreuungsrolle für die Person in Elternzeit bleiben dabei gleich. Die so freiwerdenden Stellenkapazitäten an der Professur können dann genutzt werden, um eine neue Person anzustellen und die entsprechende Stelle länger zu befristen, als die Elternzeit dauert. Dies soll die Planungssicherheit für alle Beteiligten u.a. auch mit Blick auf die Lehr- und Projektplanung (Anpassung von Vertragslaufzeiten der Vertretungen an Semesterzeiten) erhöhen und die Gewinnung qualifizierten Personals durch attraktivere Laufzeiten erleichtern. <https://www.bwl.uni-hamburg.de/ueber-die-fakultaet/ethik/bwlternzeit-parental-leave.html>

11 Die Universität des Saarlandes bietet ein Kontinuitätsprogramm für Wissenschaftlerinnen an, bei dem diese nach dem Mutterschutz mit zehn Stunden pro Woche für maximal sechs Monate weiterhin an der Einrichtung integriert bleiben können. Auf diese Weise profitieren sowohl die Einrichtungen durch die zusätzliche Finanzierung über den zentralen Forschungsoverhead als auch die Mitarbeiterinnen, die den Anschluss an die Einrichtung nicht verlieren und nach der Elternzeit besser wieder in den Arbeitsalltag starten können. <https://www.uni-saarland.de/verwaltung/gleichstellung/programme/kontinuitaetsprogramm-fuer-wissenschaftlerinnen.html>

Die Teilnehmenden der Befragung wünschten sich insbesondere:

- Ein Kinder-Notfallbetreuungssystem, das durchgehend und auch kurzfristig in (privaten) Krisensituationen oder bei verkürzten Betreuungszeiten nutzbar ist;
- Einen Ausbau der Ferienbetreuung;
- Eine bessere Auffindbarkeit und bürokratisch vereinfachte Nutzbarkeit der verschiedenen Angebote.

Eine eigene Kindertagesstätte für Mitarbeitende würde es ermöglichen, die Betreuung auf die Bedarfe von Universitätsangehörigen abzustimmen. Der Ausbau der familienfreundlichen Infrastruktur (Spielekisten, Familienzimmer, Still- und Wickelräume) sollte vorangetrieben und möglichst um einen Kinderspielplatz auf dem Zentralcampus ergänzt werden.

b) Technische Infrastruktur

Die Covid-19-Pandemie hat verdeutlicht, wie wichtig eine technische Infrastruktur ist, die es allen Mitarbeitenden ermöglicht, bei Bedarf orts- und zeitflexibel zu arbeiten und auch zu lehren. Hier ist, aufbauend auf der vorhandenen Infrastruktur, während der Pandemie in kurzer Zeit viel geleistet worden, was die Flexibilität und Resilienz der Universität erhöht hat. Dies gilt es zu erhalten und weiterzuentwickeln.

c) Regeln, Prozesse und Dienstvereinbarungen

Um die vorhandene Infrastruktur in einem vereinbarkeitsorientiert inklusiven Sinne gut nutzen zu können, sollten Regeln und Prozesse entsprechend weiterentwickelt werden. Ein Beispiel ist die Dienstvereinbarung Mobile Arbeit. Weitere Punkte betreffen z.B. die Ermöglichung der digitalen Beteiligung an Gremiensitzungen, Bewerbungs- und Jahresgesprächen aus wichtigem Grund und die zunehmende Digitalisierung zentraler und dezentraler Verwaltungsprozesse.

4.2. Qualifizierung fördern: Unterstützung insbesondere in Qualifikationsphasen

4.2.1. Ausbau und Systematisierung von Unterstützungsangeboten für Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen mit Care-Verantwortung

Die Universität Göttingen stellt viele Beratungs- und Unterstützungsangebote bereit. Vor diesem Hintergrund hat die Studie Informationsdefizite verdeutlicht, die bestehen, obwohl z.B. die Webseite des Familienservice die Angebote übersichtlich auflistet. In diesem Kontext haben sich die Befragten für eine bessere Koordination der Beratungsstellen und Unterstützungsmöglichkeiten ausgesprochen (Gleichstellungsbeauftragte, Vorgesetzte, Verwaltung). Damit einher geht der Wunsch nach einer Reduzierung bürokratischer Hürden, die eine Nutzung bereits vorhandener Angebote erschweren.

Empfehlungen zur Systematisierung von Unterstützungsangeboten:

- Für Promovierende stellen die Graduiertenschulen die erste Anlaufstelle dar, für Postdocs gibt es das Göttingen Campus Postdoc Network. Wünschenswert wäre eine einheitlich verbesserte Sichtbarkeit von Vereinbarkeitsthemen auf den entsprechenden Webseiten und eine aktive Verweispraxis z.B. zu Gleichstellungs- und Diversitätsakteur*innen.
- Personen, die neu an die Universität kommen, erhalten im Intranet unter dem Quicklink „neu an der Uni“ auch Informationen über Angebote zur Vereinbarkeit. Doch nicht alle, deren familiäre Situation sich ändert oder die in einer Krisensituation mit Vereinbarkeitsproblematiken konfrontiert sind, sind neu an der Universität. Ein eigener Quicklink zu Vereinbarkeit im Intranet und die Integration relevanter Formulare in das Formularcenter könnten die Orientierung erleichtern.

Empfehlungen zum Ausbau von Unterstützungsangeboten:

- Um Promovierenden und Postdocs mit Careverantwortung die Qualifikation innerhalb ihrer Vertragslaufzeiten zu ermöglichen, sollten ausgleichende Unterstützungsmaßnahmen erwogen werden.
- Ein Beispiel guter Praxis ist die an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen auf Antrag mögliche Förderung durch eine SHK oder WHK.¹²

4.2.2. „Vereinbarungen zur Vereinbarkeit“: Modelle, um im Kontakt zu bleiben

„Vereinbarungen zur Vereinbarkeit“ verfolgen das Ziel, Mitarbeiter*innen, die Eltern werden oder Angehörige pflegen, die Möglichkeit zu geben, trotz Eltern- bzw. Pflegezeit und Care-Verantwortung den Anschluss an ihr Team und die Einrichtung zu behalten. Dazu zählen beispielsweise:

- moderierte Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, bei denen gegenseitige Erwartungen für die Eltern- bzw. Pflegezeit besprochen und festgehalten werden;
- Verabredungen zur Kommunikation während der Eltern- bzw. Pflegezeit (Anlässe, Häufigkeit, Kanäle);
- Möglichkeiten, während der Eltern- bzw. Pflegezeit mit einem geringeren Stundenumfang weiter oder wieder zu arbeiten (siehe auch: hybrides Arbeiten).

12 <https://uni-goettingen.de/de/forschende+in+qualifizierung+mit+care-verantwortung/689594.html>. Dieses Angebot wurde zunächst nach der Pandemie für Lehrende in Qualifizierungsphasen mit Care-Verantwortung aufgelegt, um durch die Schließung der Betreuungseinrichtungen in der Pandemie entstandene Nachteile auszugleichen, und anschließend auf Forschende mit oder ohne Lehrverpflichtung ausgeweitet.

Solche Vereinbarungen sind nicht nur bei Care-bedingten Auszeiten, sondern auch z.B. bei gesundheitlichen (auch die psychische Gesundheit betreffenden) oder persönlichen Herausforderungen anwendbar.

Beispiele guter Praxis:

- Die Clearingstelle Wissenschaft und Familie der Universität Heidelberg bietet moderierte Gespräche zwischen Personen, die Elternzeit planen, und der jeweiligen Führungskraft an, um den „weiteren wissenschaftlichen Werdegang [...] im Rahmen einer zukünftigen Zusammenarbeit“ zu planen¹³.
- Häufig werden v.a. Frauen mit Vereinbarkeitsmaßnahmen adressiert. Die Universität Paderborn macht gezielte Angebote für (werdende) Väter.¹⁴
- Die Universität Göttingen bietet bereits Arbeitshilfen, um in den Jahresgesprächen Vereinbarkeit zu thematisieren. Diese könnten für anlassbezogene „Vereinbarungen zur Vereinbarkeit“ adaptiert werden.

4.3. Möglichkeiten hybriden Arbeitens weiterentwickeln

Eine der prägnantesten Veränderungen des Arbeitsalltages im Rahmen der Corona-Pandemie stellt wohl die Umstellung auf das Homeoffice dar. Diese für viele abrupte Umstellung blieb jedoch nicht ohne Folgen. So konnte die qualitative Analyse Hinweise liefern, dass Führungskräfte die Belastungen ihrer Mitarbeitenden bei ausschließlich digitaler Kommunikation nicht adäquat wahrnehmen und die Kommunikation in den Teams durch die hybride Zusammenarbeit vor Herausforderungen gestellt wird. Gleichzeitig sehen 90% der befragten Mitarbeitenden Vorteile für sich im Homeoffice. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass 74% der in der quantitativen Studie Befragten die Möglichkeit, zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten zu können, weiter nutzen. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, eine geeignete Infrastruktur und entsprechende Tools¹⁵ sowie Handlungsanleitungen bereitzustellen.

¹³ In diesen Gesprächen werden gemeinsam Ziele und Erwartungen zwischen Arbeitgeber*in und Mitarbeiter*in festgelegt, damit die Elternzeit keine negativen Auswirkungen auf die zukünftige Karriere hat. <https://www.uni-heidelberg.de/gleichstellungsbeauftragte/angebote/clearingstelle.html>

¹⁴ Darunter fallen zum Beispiel Workshops und Vorträge zum Thema Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf, aber auch eine kollegiale Beratung für (werdende) Väter unter den wissenschaftlichen Mitarbeitenden. <https://www.uni-paderborn.de/gleichstellung/familiengerechte-hochschule/vereinbarkeit-elternschaft-und-berufstudium/angebote-fuer-vaeter>

¹⁵ Effiziente Tools finden sich bereits in der Toolbox „Führung & Onboarding“, in welcher auf zwei Seiten „10 wichtige Voraussetzungen“ für das Führen auf Distanz aufgelistet sind. Diese umfassen die gezielte Entwicklung von Kommunikationsstrategien im Team und das Aufstellen von Regeln für die digitale Kommunikation. Darüber hinaus wird hier auch die Wichtigkeit einer Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden betont und dass Erstere dazu anregen sollen, sich auch digital über Arbeitsthemen hinaus auszutauschen (vgl. Personal- und Organisationsentwicklung o.J.).

- **Anpassung der Dienstvereinbarung Mobile Arbeit unter Berücksichtigung der Belange wissenschaftlich Beschäftigter mit Care-Verantwortung:** Die Befragten wünschten sich u.a. eine Verankerung des Rechts auf Homeoffice im Arbeitsvertrag und die Möglichkeit, mehr als 60% Zeitanteil mobil arbeiten zu können. Letzteres ist insbesondere in der vorlesungsfreien Zeit und für Personen mit befristeten Verträgen, deren Lebensmittelpunkt nicht in Göttingen liegt, wichtig. Insgesamt sollte die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice als Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen selbstverständlicher werden.
- **Vereinbarungen zur hybriden Zusammenarbeit auf Arbeitsebene:** In Arbeitsbereichen, Instituten und Teams sollten Vereinbarungen zur konkreten Zusammenarbeit, zu Kommunikationswegen und Erreichbarkeitszeiten erarbeitet werden. Solche Vereinbarungen zur hybriden Zusammenarbeit können dazu beitragen, dass auch Teammitglieder, die vorwiegend mobil oder aus dem Homeoffice arbeiten, den Anschluss an die Kolleg*innen und die Führungskraft behalten, Informationen erhalten und in Entscheidungen angemessen involviert sind. Die Universität könnte hierzu unterstützende Leitfäden und moderierte Formate anbieten. Wichtig ist in jedem Fall, alle Akteur*innen zu beteiligen, wenn es um die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für hybride Zusammenarbeit geht (vgl. Bath 2023: 263; Hertwig 2022: 132).¹⁶
- **Weitere Digitalisierung der Verwaltungsabläufe:** damit Beschäftigte ohne größere Schwierigkeiten vom Büro ins Homeoffice oder das mobile Arbeiten wechseln können, bedarf es einer geeigneten Digitalisierung von Dokumenten (vgl. Kreuzer et al 2022: 1043). Dies erfordert parallel zu einer weiteren Digitalisierung in der Zentralverwaltung (insbesondere mit Blick auf Personalmaßnahmen, Urlaubsanträge und Krankmeldungen) auch personelle Ressourcen in Sekretariaten auf Einrichtungsebene.
- **Tools zur Unterstützung hybrider Zusammenarbeit bündeln:** Die Universität bzw. die GWDG stellt bereits zahlreiche Tools bereit, die hybride Zusammenarbeit unterstützen können. Informationen darüber sollten an einem zentralen Ort bereitgestellt werden (bspw. Intranet). Dazu sollte ein Überblick über die Tools mit entsprechenden Handlungsanleitungen gegeben und auf Seiten wie die der GWDG, des E-Learning-Service und der Personalentwicklung verwiesen werden. Eine Bekanntmachung dieser Übersicht sollte über die entsprechenden Newsletter erfolgen. Für alle Tools, die zum Einsatz kommen, sollten weiterhin entsprechende Weiterbildungen angeboten werden.¹⁷

16 Der „Teamcheck“ (Bernardy et al. 2021: 133f) kann die in hybriden Teams wichtige Reflexion der Teamarbeit unterstützen.

17 Für längerfristiges hybrides Arbeiten können virtuelle Begegnungsräume (vgl. Oehring/Feufel/Mörrike 2023; Kammler et al. 2022) die Zusammenarbeit im Büro simulieren und Raum für informellen Austausch schaffen, der

- Die **Qualifizierungsangebote** der Personalentwicklung zum hybriden Arbeiten und zu New Work sollten beibehalten, ggf. ausgebaut und bekannter gemacht werden.

4.4. Führungskräfteentwicklung

Die Auswertung der qualitativen Interviews verdeutlicht, dass Führungskräfte in Krisensituationen häufig mehr bzw. andere Führungsaufgaben übernehmen müssen, als sie es zuvor gewohnt waren (vgl. I2, I5). Auch aus der Literatur wird deutlich, dass Führungskräfte Schwierigkeiten damit haben, ihre Mitarbeitenden in Krisenzeiten adäquat zu unterstützen (vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: 5; Kneip/Graml/Voigt 2022: 224). Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, das **bestehende Angebot an Fort- und Weiterbildungen für Führungskräfte** nicht nur zu erhalten, sondern insbesondere mit Blick auf Vereinbarkeitsorientierung **weiter auszubauen**.

Dabei empfehlen wir, auf drei Stufen anzusetzen: (4.4.1) Vereinbarkeitsorientierte Weiterentwicklung der Angebote für neuberufene Professor*innen; (4.4.2) Fortbildungsangebote für etablierte Professor*innen und andere wissenschaftliche Führungskräfte; (4.4.3) Schulungen für Postdocs und fortgeschrittene Promovierende zum Ausbau ihrer vereinbarkeitsorientierten Führungskompetenzen. Auf diese Weise sollen vereinbarkeitsorientierte Führungskompetenzen auf allen Ebenen entwickelt werden.

Weitere Empfehlungen zur Führungskräfteentwicklung betreffen die Aufnahme von Führungskompetenzen in den Katalog der Berufungskriterien (4.4.4) und den Einsatz vereinbarkeitsorientierter Führungsmodelle in Forschung und Wissenschaftsmanagement (4.4.5).

4.4.1. Angebote für neuberufene Professor*innen

Die Universität Göttingen bietet Angebote für neuberufene Professor*innen zu Führung. Diese empfehlen wir mit Blick auf Vereinbarkeit und Führen in Krisen weiterzuentwickeln.

- Vereinbarkeitsorientierte Führung: In den Angeboten sollte in Zukunft auch die besondere Situation von Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen mit Care-Verantwortung thematisiert werden. Vorhandene Hinweise und Empfehlungen – wie das Informationsportal „Vereinbarkeitsorientiert führen“¹⁸ der Stabsstelle für Chancengleichheit und Diversität und

in digitalen Settings oft zu kurz kommt (vgl. Oehring/Feufel/Mörike 2023: 250). Hier wäre die Empfehlung, Informationen zu entsprechenden Softwarelösungen wie gather.town oder HyHyve zusammenzustellen und zentral zur Verfügung zu stellen, damit sich Interessierte darüber informieren und evaluieren können, ob sich diese Tools für die Arbeit im Team anbieten. Im Fall einer erneuten pandemischen Situation wäre zu prüfen, ob dafür zentral eine Lizenz bereitgestellt wird.

18

<https://www.uni-goettingen.de/de/informationsportal%3a+vereinbarkeitsorientiert+%c3%bchren/643964.html>

38

die Arbeitshilfe zur Vereinbarkeit in Jahresgesprächen¹⁹ – könnten in künftige Auflagen der Toolbox „Führung & Onboarding“ aufgenommen werden.

- Führen in der Krise: Die Führungsrollen Coach*in und Manager*in haben sich in der qualitativen Erhebung als besonders wichtig in Krisensituationen herausgestellt. Ihre Relevanz in Krisenzeiten könnte in den Weiterbildungen verstärkt thematisiert werden.

4.4.2. Fortbildungsangebote für Führungskräfte in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement

Auch etablierten Professor*innen, aber auch Nachwuchsgruppenleiter*innen und Projektkoordinator*innen sollten Sensibilisierungs-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu Führungsthemen angeboten werden. Diese Angebote sollten nach Zielgruppen differenziert werden, um einen möglichst offenen Austausch zu ermöglichen. Insbesondere für Professor*innen könnten individualisierte Formate wie Coaching attraktiv sein. Folgende Themen sollten berücksichtigt werden:

- Vereinbarkeitsorientierte Führung
- Hybride Zusammenarbeit (vgl. das Austauschformat „Führung auf Distanz“)
- Führung in Krisen
- Entwicklung resilienter Teams²⁰

4.4.3. Schulungen für Postdocs und fortgeschrittene Promovierende zum Ausbau ihrer vereinbarkeitsorientierten Führungskompetenzen

Gezielte Angebote für Personen, die noch keine Führungsposition innerhalb der Wissenschaft haben, diese aber anstreben, ermöglichen die Entwicklung vereinbarkeitsorientierter Führungskompetenzen bereits vor der Berufung. Einige Graduiertenschulen haben dies bereits im Programm. Entsprechende Angebote sollte es auch für Postdocs und für Personen geben, die an der Universität Göttingen zwar beschäftigt sind, aber nicht dort promovieren.

19 https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/26993eb1aafb473cfce509ec56ea9a22.pdf/Work-Life_JG_End-2.pdf

20 Teamresilienz meint die „Fähigkeit eines Teams, sich schnell von Krisen oder sonstigen Bedrohungen zu erholen“ (Soucek 2016: 133). Zeiten ‚ohne Krisen‘ sollten dazu genutzt werden, um resiliente Teams aufzubauen. So hat das Teilen positiver Emotionen im Team, wie Enthusiasmus oder Optimismus, einen positiven Einfluss auf die Teamresilienz (vgl. Schulte/Kauffeld 2017: 117). Diese können beispielsweise in resilienzfördernden Teamtrainings erlebt werden, in denen der Umgang mit unbekanntem Situationen durch Simulationen und anschließende Reflexionen im Team angeregt wird (vgl. ebd.). Der Hinweis auf Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements – zum Beispiel zum Thema Teambuilding – kann dafür sorgen, dass Mitarbeitende mehr Vertrauen in ihre Führungskräfte entwickeln und als Konsequenz, Probleme und Schwierigkeiten eher ansprechen. Des Weiteren spielt auch Führung eine wichtige Rolle bei der Förderung von Teamresilienz. Hier kann vor allem auf die transformationale Führung verwiesen werden, bei der eine offene Gesprächsatmosphäre für Mitarbeitende und Führungskräfte geschaffen wird (vgl. Rolfe 2019: 165; Soucek 2016: 135).

4.4.4. Führungskompetenzen als Berufungskriterium stärken

Führungskompetenz sollte ein wesentliches Bewertungskriterium in Berufungsverfahren sein und entsprechend überprüft werden. Dies würde eine Wertschätzung von Führungsaufgaben und Anreize zur Wahrnehmung entsprechender Weiterbildungen mit sich bringen (Beispiele: Universität Hamburg; Ruhr-Universität Bochum; Universität Luzern). Dabei ist eine Konkretisierung erwünschter Führungskompetenzen, z.B. eine „vielfaltsfreundliche Führungsverantwortung“ (Universität Potsdam), anzustreben (vgl. Fuchs et al. 2022).

4.4.5. Vereinbarkeitsorientierte Führungsmodelle auf allen Ebenen etablieren

Vereinbarkeitsorientierte Führungsmodelle zielen darauf, die Vereinbarkeit von Führungspositionen mit Careverantwortung zu verbessern und so mehr Personen mit Careverantwortung eine Führungsposition zu ermöglichen. So teilen sich beispielsweise bei der **Tandemführung** zwei Personen eine Führungsstelle. Dies entlastet beide Führungskräfte, schafft mehr Ansprechpartner*innen für Mitarbeitende und ermöglicht es, mehr Führungsaufgaben stärkenbasiert abzudecken. Die **Führung in Teilzeit** ist auch im Niedersächsischen Beamtengesetz (NBG) vorgesehen. So kann eine voraussetzungslose Antragsteilzeit (§ 61 NBG), eine Teilzeit aus familiären Gründen (§ 62 NBG) oder eine Familienpflegezeit (§ 62a NBG) gewährt werden. Diese Möglichkeiten werden ausweislich des § 27 I NHG auch nicht durch das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG) eingeschränkt.

5. Anhang

5.1. Literatur

Antoni, Conny H.; Syrek, Christine (2017): Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. In: *Gr Interakt Org* 48 (4), S. 247–258. DOI: 10.1007/s11612-017-0391-5.

Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M. (1995): Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. In: *The Leadership Quarterly* 6 (2), S. 199–218. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90035-7.

Baitsch, Christof (2017): Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure? In: Luzia Truniger (Hg.): *Führen in Hochschulen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 291–298.

Bath, Johanna; Winkler, Katrin (Hg.) (2023): *Hybrid Work. Wie Führungskräfte Ihre Arbeitsorganisation für die Zukunft transformieren*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.

Bernardy, Valeria; Müller, Rebecca; Röltgen, Anna T.; Antoni, Conny H. (2021): Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In: Susanne Mütze-Niewöhner, Winfried Hacker, Thomas Hardwig, Simone Kauffeld, Erich Latniak, Manuel Nicklich und Ulrike Pietrzyk (Hg.): *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 115–138.

Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. (bukof) (2020): *Corona und Gleichstellung an den Hochschulen: Good-Practice-Sammlung*. Online verfügbar unter <https://bukof.de/wp-content/uploads/Good-Practice-Corona-und-Gleichstellung.pdf>.

Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74 (3), S. 195–205. DOI: 10.1007/s41449-020-00213-y.

Clark, Dessie/Mickey, Ethel L./Misra, Joya: Growing the roots of equity: The TREE model of institutional response to COVID-19. *Journal of Diversity in Higher Education*. 9. DOI: 10.1037/dhe0000392

Crevani, Lucia; Packendorff, Johann (2007): Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. In: *International Journal of Leadership Studies* 3 (1), S. 40–67.

Docka-Filipek, Danielle; Stone, Lindsey B. (2021): Twice a “housewife”: On academic precarity, “hysterical” women, faculty mental health, and service as gendered care work for the “university family” in pandemic times. In: *Gender Work & Organization* 28 (6), S. 2158–2179. DOI: 10.1111/gwao.12723.

Dunn, Marianne; Gregor, Margo; Robinson, Simone; Ferrer, Anthony; Campbell-Halfaker, Devynn; Martin-Fernandez, Javier (2022): Academia During the Time of COVID-19: Examining the Voices of Untenured Female Professors in STEM. In: *Journal of career assessment* 30 (3), S. 573–589. DOI: 10.1177/10690727211057441.

Fazackerley, Anna (2020): Women's research plummets during lockdown - but articles from men increase. In: *The Guardian*, 12.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.theguardian.com/education/2020/may/12/womens-research-plummets-during-lockdown-but-articles-from-men-increase>.

Finckler, Peter (2017): *Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Forman-Rabinovici, Aliza/França, Thais/Lerchenmueller, Marc J. (2023): Early career researchers. In: European Commission (2023): *COVID-19 impact on gender equality in research and innovation*. Brüssel: Directorate-General for Research and Innovation.

Fuchs, Isabel/Kohlrantz, Irina/Wilzek, Jessica/Zilles, Katharina (2022): Neue Führungskultur? Anspruch an und Beurteilung von Führungskompetenz im Rahmen von Tenure-Track-Verfahren. In: P-OE 3+4/2022, S. 103-110

Furtner, Marco; Baldegger, Urs (2013): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).

Gòrska, Anna; Dobija, Dorota; Kulicka, Karolina; Staniszewska, Zuzanna (2021): Deepening inequalities: What did COVID-19 reveal about the gendered nature of academic work? In: Gender Work and Organization 28 (4), S. 1–16. DOI: 10.1111/gwao.12696.

Gulden, Vivien-Sophie; Thomsen, Stephan L. (2021): Frauen in Führungspositionen: Chancen und Risiken durch die COVID-19-Pandemie. In: Wirtschaftsdienst - Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 101 (4), S. 305–310. DOI: 10.1007/s10273-021-2900-y.

Heijstra, Thamar M.; Einarsdóttir, Þorgerður; Pétursdóttir, Gyða M.; Steinþórsdóttir, Finnborg S. (2017): Testing the concept of academic housework in a European setting: Part of academic career-making or gendered barrier to the top? In: European Educational Research Journal 16 (2-3), S. 200–214. DOI: 10.1177/1474904116668884.

Hertwig, Teresa (2022): Produktivität braucht kein Büro. Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen. 1st ed. Offenbach: Gabal Verlag (Dein Business). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6962764>.

Hipp, Lena, Mareike Bünning, and Stefan Munnes (2020): Parents' Home Office Challenges During the Corona Pandemic. *European Sociologist*, 46: Pandemic (Im)Possibilities 2, forthcoming.

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Husu, Liisa/López Beloso, María/Squazzoni, Flaminio (2023): The impact of COVID-19 on academic productivity, practices, and institutional responses. European Commission (Hg.): COVID-19 Impact on Gender Equality in Research & Innovation. Brüssel: Directorate-General for Research and Innovation, 16 – 48.

Järvinen, Margaretha; Mik-Meyer, Nanna (2024): Giving and receiving: Gendered service work in academia. In: *Current Sociology*, Artikel 00113921231224754. DOI: 10.1177/00113921231224754.

Journal of Health Monitoring (2021): Bevölkerung mit einem erhöhten Risiko für schwere COVID-19-Verläufe in Deutschland. Auswertung der Studie GEDA 2019/2020-EHIS.

Kammler, Paula; Gravemeier, Laura Sophie; Göritz, Lorena; Kammler, Friedemann; Gembarski, Paul Christoph (2022): Values of the Metaverse: Hybride Arbeit in virtuellen Begegnungsräumen. In: HMD. DOI: 10.1365/s40702-022-00885-6.

Kneip, Veronika; Graml, Regine; Voigt, Martina (2022): Führung neu denken – Das Corona-Homeoffice als Gelegenheitsstruktur für (Führungs-)Karrieren von Frauen. In: *ZDfm* 7 (2), S. 220–233. DOI: 10.3224/zdfm.v7i2.11.

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2021): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Wichtige Ergebnisse im Überblick.

Kordsmeyer, A.-C.; Mette, J.; Harth, V.; Mache, S. (2019): Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? In: *Zbl Arbeitsmed* 69 (5), S. 313–318. DOI: 10.1007/s40664-019-0327-8.

Kreuzer, Thomas; Lanzl, Julia; Römmelt, Jörg; Schoch, Manfred; Wenninger, Simon (2022): Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus einem Transformationsprojekt. In: HMD. DOI: 10.1365/s40702-022-00882-9.

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779955337.

Lynch, Kathleen (2010): Carelessness: A hidden doxa of Higher Education. In: Arts & Humanities in Higher Education 9 (1), S. 54 – 67. DOI: 10.1177/1474022209350104 Myers, Kyle R./Tham, Wei Yang/Cohodes, Nina/Thursby, Jerry G./Thursby, Marie C./Schiffe, Peter/Walsh, Joseph T./Lakhani, Karim R./Wang, Dashun (2020): Unequal effects of the COVID-19 pandemic on scientists. In: Nature Human Behaviour (4), S. 880–883. Online verfügbar unter https://www.nature.com/articles/s41562-020-0921-y?fbclid=IwAR3D75-gsozxvluhcNvcziBoVnK0LEZWrnkCxANc_4vsL6y8TwMNMnE1x8, zuletzt geprüft am 16.11.2020.

Oehring, Felix; Feufel, Markus A.; Mörike, Frauke (2023): Virtuelle Flurgespräche und Status-Updates: Zusammenarbeit in avatar-basierten Arbeitsumgebungen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, S. 1–14. DOI: 10.1007/s41449-023-00356-8.

Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Göttingen: Toolbox Führung & Onboarding. Göttingen.

Rolfe, Mirjam (2019): Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Rusconi, Alessandra/Netz, Nicolai/Solga, Heike (2020): Publizieren im Lockdown Erfahrungen von Professorinnen und Professoren. In: WZB Mitteilungen (170), S. 24–26. Online verfügbar unter <https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23507.pdf>, zuletzt geprüft am 11.12.2020.

Russell, Nicholas J./Schaare, H. Lina/Bellón Lara, Bárbara/Dang, Yiteng/Feldmeier-Krause, Anja/Meemken, Marie-Theres/de Oliveira-Lopes, Felipe Nathan (2023): Max Planck PostdocNet survey report 2022. doi:[10.17617/2.3507886](https://doi.org/10.17617/2.3507886)

Schmid, Ellen; Knipfer, Kristin; Peus, Claudia (2017): Führend forschen und forschend führen – Empirische Ergebnisse zur Führung in der Wissenschaft. In: Luzia Truniger (Hg.): Führen in Hochschulen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 123–132.

Schrör, Torsten (2020): Kraftvoll führen in Krisenzeiten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schulte, E.-M.; Kauffeld, S. (2017): Krisen in Teams: Teamresilienz als Präventions- und Bewältigungsstrategie. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2017. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 111–119.

Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review 85, S. 68–76.

Soucek, Roman; Ziegler, Michael; Schlett, Christian; Pauls, Nina (2016): Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. In: Gr Interakt Org 47 (2), S. 131–137. DOI: 10.1007/s11612-016-0314-x.

Staniscuaski, Fernanda; Kmetzsch, Livia; Soletti, Rossana C.; Reichert, Fernanda; Zandonà, Eugenia; Ludwig, Zelia M. C. et al. (2021): Gender, Race and Parenthood Impact Academic Productivity During the COVID-19 Pandemic: From Survey to Action. In: Frontiers in psychology 12, S. 663252. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.663252.

Steg, Joris (2020): Was heißt eigentlich Krise? In: Soziologie 49 (4), S. 423–435.

Tesch, B. J.; Wood, H. M.; Helwig, A. L.; Nattinger, A. B. (1995): Promotion of women physicians in academic medicine. Glass ceiling or sticky floor? In: JAMA 273 (13), S. 1022–1025.

Weber, Lena (2023): Geschlechterungleichheiten in der Wissenschaft während der Corona-Pandemie (Literaturreview). Hg. v. GESIS - Leibniz Institut für Sozialwissenschaften. Köln (cews.publik, 29).

Wollsching-Strobel, Peter; Wollsching-Strobel, Ulrike (2020): Führungskräftecoaching in Zeiten der Krise. In: Z Psychodrama Soziom 19 (2), S. 271–285. DOI: 10.1007/s11620-020-00546-0.

5.2. Unterstützungsangebote an der Universität Göttingen zur Vereinbarkeit

Allgemein

- Beratung des **FamilienService** (Individualberatung und Consulting für Fakultäten und Einrichtungen der Universität) (<https://www.uni-goettingen.de/de/480426.html>)
- Eltern-Kind-Räume auf dem Campus (<https://www.uni-goettingen.de/de/582778.html>)
- Informationen zu Wissenschaftlicher Karriere mit Kind (<https://www.uni-goettingen.de/de/638693.html>)
- Informationsportal: Studieren mit Kind(ern) (<https://www.uni-goettingen.de/de/informationsportal%3a+studieren+mit+kind/584414.html>)
- Präventionsprogramm für pflegende Angehörige (<https://www.uni-goettingen.de/de/607585.html>)
- Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten (<https://www.uni-goettingen.de/de/mobile+arbeit/+homeoffice/586766.html>)
- Informationen zu Nachteilsausgleich für Schwangere und Studierende mit Erziehungs- und Pflegeverantwortung (<https://www.uni-goettingen.de/de/nachteilsausgleich+f%3bc3%bcr+schwangere+und+studierende+mit+erziehungs+oder+pflegeverantwortung/675416.html>)
- Familienfreundliches Abschlussstipendium der GGG (<https://www.uni-goettingen.de/de/familienfreundliche+abschlussstipendien+der+ggg+%28bewerbungsfrist+15.06.2019%29/355598.html>)
- Newsletter der Stabsstelle Chancengleichheit und Diversität (<https://www.uni-goettingen.de/de/newsletter+der+stabsstelle+chancengleichheit+und+diversitaet%3a4t+/515697.html>)

Betreuungsangebote

- Unterstützung bei Kinderbetreuung während Veranstaltungen der Uni Göttingen (Bereitstellung von qualifiziertem Personal; Pauschalbetrag von 100€ pro Kind) (<https://www.uni-goettingen.de/de/205671.html>)
- Kinderbetreuung während Dienstreisen und Qualifizierungsmaßnahmen (max. 500€ pro Jahr) (<https://www.uni-goettingen.de/de/205667.html>)
- Kinderbetreuung in Notfällen und Randzeiten (<https://www.uni-goettingen.de/de/205540.html>) → für Mitarbeitende und Studierende
- 43 Belegplätze für Kinder von Beschäftigten in Göttinger Kitas; Registrierung über Online-Portal (<https://www.uni-goettingen.de/de/205531.html>)
- 276 Belegplätze für Kinder von Studierenden in Kindertagesstätten des Studentenwerks (<https://www.studentenwerk-goettingen.de/kindertagesstaetten>)
- Ferienbetreuung für Kinder (<https://www.uni-goettingen.de/de/530907.html>)
- Lernsamstage mit Kinderbetreuung (nur für Studierende) (<https://www.uni-goettingen.de/de/475566.html>)

Für Führungskräfte

- **Informationsportal: Vereinbarkeitsorientiert führen** (<https://www.uni-goettingen.de/de/informationsportal%3a+vereinbarkeitsorientiert+f%3bc3%bchren/643964.html>)
 - o Warum vereinbarkeitsorientiert führen? (<https://www.uni-goettingen.de/de/643965.html>)
 - o Allgemeine Anregungen und Hinweise (<https://www.uni-goettingen.de/de/643966.html>)
 - o Lebenshase Elternschaft
 - o Kinderbetreuungsangebote der Universität
 - o Lebensphase Pflege von Angehörigen
 - o Ansprechpersonen

- **Leitlinien für eine vereinbarkeitsorientierte Führungskultur der Georg-August-Universität** (<https://www.uni-goettingen.de/de/603440.html>)
- Leitfaden zur Thematisierung von Work-Life-Balance im Jahresgespräch (https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/26993eb1aafb473cfce509ec56ea9a22.pdf/Work-Life_JG_End-2.pdf)
- Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Führungskräfte und deren Teams (<https://www.uni-goettingen.de/de/angebote+f%C3%BCr+f%C3%BChrungskr%C3%A4fte/563644.html>)

Während Corona

- (Anfang März 2020) Möglichkeit der mobilen Arbeit oder der Freistellung mit Gehalt für Mitarbeitende, die die Kinderbetreuung nicht anderweitig sicherstellen können (nach Absprache mit der zuständigen Leitung)
- Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung des Entgelts für Kinderbetreuung für Beschäftigte mit Kindern unter 12 Jahren und pflegebedürftigen Kindern für längstens zehn Kalendertage (Konkretisierung am 26.3.24)
- Verlängerung der Bewerbungsfrist für das Dorothea Schlözer-Postdoktorandinnenprogramm
- Finanzhilfe für Studierende, die ihren Nebenjob verloren haben durch das Studierendenwerk
- Online-Kurse und Austauschmöglichkeiten zum Thema Homeoffice vom Bereich Personalentwicklung
- Informationen der Schwerbehindertenvertretung zur Corona-Krise
- Tipps zur Bewältigung von Kontaktbeschränkungen und Quarantäne durch die Psychosoziale Beratung
- Informationen der Uni Göttingen und vom Team der Hochschuldidaktik zur Umstellung der Lehre auf digitale Formate
- Digitaler Flyer des AstA-Referats Gender & Diversity zu häuslicher Gewalt und Unterstützung für Betroffene
- Nothilfefond für Studierende vom Studentenwerk Göttingen
- Telefonische Sozialsprechstunde des Sozialreferats des AstA (für Studierende)
- Schulferien-Notfallbetreuung für Kinder von Bediensteten und Studierenden vom 16.07. – 28.08.2020 (Hochschulsport)
- Zusätzliche Bewerbungsfrist für das „familienfreundliche Abschlussstipendium“ für Promovierende mit Kindern und Care-Verantwortung der GGG
- „FamilyFITWorkout“ Online Eltern-Kind-Kurse vom Hochschulsport
- Online-Sportangebot „KIDS Special“ vom Hochschulsport
- Telefonische Angebote der Psychotherapeutischen Ambulanz für Studierende und Psychotherapeutischen Sprechstunde für Mitarbeitende
- Hinweise für Lehrende, wie die digitale Lehre zugänglicher für Studierende mit Beeinträchtigung gemacht werden kann
- Überbrückungshilfe für Studierende in Notlage vom Studentenwerk
- Förderprogramm der Sozialwissenschaftlichen Fakultät für Forschende in Qualifizierung mit Care-Verantwortung (<https://uni-goettingen.de/de/forschende+in+qualifizierung+mit+care-verantwortung/689594.html>)

Digitales Lehren und Lernen

- Alle Systeme wurden auf eine neue Virtualisierungsplattform transferiert und redundant ausgelegt, so dass die wesentlichen Lehr-/Lernunterstützenden Systeme (Stud.IP, ILIAS, Medienserver) der Vervielfachung der Nutzung standhalten konnten.
- Neben Zoom - welches die GWDG für die Universität lizenziert hat – wurde BigBlueButton als Webkonferenzsystem aufgebaut und in das LMS Studi.IP integriert
- Ein neuer Dienst für Onlineprüfungen wurde aufgesetzt.

- Insgesamt wurden über 50 zentrale Räume sowie zahlreiche fakultätseigene Räume hybridtauglich ausgestattet. Die Ausstattung schreitet voran.
- Zur Aufzeichnung von Folienpodcasts wurden 165 Hörsaalrechner mit aktueller Software (Camtasia, OBS) ausgestattet und 50 zusätzliche Camtasia-Lizenzen zur Ausleihe angeschafft.
- Begleitend wurden zu allen Lösungen Anleitungen bzw. Selbstlernkurse erstellt bzw. aktualisiert, darunter Hilfestellungen zum Livestreamen von Veranstaltungen und zur Erstellung von interaktiven Videos
- Gemeinsam mit dem Datenschutzbeauftragten wurden Anleitungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen für Webkonferenzen, Videoaufzeichnungen etc. erstellt
- Ständige Aktualisierung von Anleitungen und Empfehlungen zu den Möglichkeiten des Digitalen Lernen / Lehrens und Prüfens auf der Webseite des Service für Digitales Lehren und Lernen.
- Das Schulungsprogramm zu allen Aspekten des digitalen Lehrens und Lernens wurde ausgebaut. Einstiegskurse wurden und werden durch weiterführende Kurse ergänzt, die weitere Möglichkeiten der Software-Tools aufzeigen, aber insbesondere auch auf didaktische Möglichkeiten eingehen.
- Während der Lockdown-Zeit wurden regelmäßige Austauschrunden für Multiplikator*innen in den Fakultäten per Webkonferenz durchgeführt.
- Veranstaltungen wie der Online-Lehr-Dialog sowie eine Schulung zur Interaktiven Lehre in Online-Veranstaltungen wurden eingeführt.

5.3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rücklaufquote nach Fakultäten.....	9
Tabelle 2: Rücklaufquote für gruppierte Fakultäten.....	10
Tabelle 3: Sozio-ökonomische Zusammensetzung in %	11
Tabelle 4: Mittelwerte Karriereverlauf	12
Tabelle 5: Anteil der Personen mit entsprechender Risikogruppe	12
Tabelle 6: Differenz zwischen Tätigkeit in der Uni Göttingen und wiss. Karriere	13
Tabelle 7: Berufliche Bedingungen	14
Tabelle 8: Arbeitsbedingungen während und nach Corona	14
Tabelle 9: Anteil der genutzten Unterstützungsangebote in %.....	16
Tabelle 10: Corona als wahrgenommene Krise, Anteil der Zustimmung.....	17
Tabelle 11: Corona als berufliche und private Krise in %.....	17
Tabelle 12: Wahrnehmung der Pandemie als private Krise in %.....	18
Tabelle 13: Wahrnehmung der Pandemie als berufliche Krise in %.....	19

5.4. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inner- und interkategoriale Bezüge.....	22
Abbildung 2: Das Full Range Leadership-Modell ergänzt um die Führungsrollen der Personalentwicklung	24
Abbildung 3: Säulen einer inklusiven (vereinbarkeitsorientierten) Universität	32