

Kontinuierliche Ernüchterung

Grenzen der Resilienz im akademischen Arbeitsumfeld

| CHARLOTTE FÖRSTER | Die Debatten um das Thema #IchbinHanna sowie um die Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes weisen auf den zunehmend wahrgenommenen Druck in der Wissenschaft hin. Kann die Stärkung der Resilienz eine Möglichkeit sein, um mit den psychischen Belastungen umzugehen?

Resilienz lässt sich allgemein als die Fähigkeit definieren, kritische Situationen, Herausforderungen und Krisen erfolgreich zu bewältigen und an diesen sogar zu wachsen. Mit ihrem Ursprung in der Entwicklungspsychologie fokussierte sich die individuelle Resilienzforschung zunächst auf Kinder, die sich trotz mehrerer Entwicklungsrisiken wie Armut und Gewalt positiv entwickelten. Mittlerweile ist die Resilienz in den unterschiedlichsten Disziplinen zu Hause. Aus der Psychologie sowie der Resilienzforschung im Arbeitskontext wissen wir, dass es sich bei der Resilienz um einen kontextabhängigen Prozess handelt. Dies bedeutet einerseits, dass die Resilienz im akademischen Arbeitsumfeld als ein Zusammenspiel verschiedener individueller und arbeitsbezogener Faktoren zu verstehen ist. Andererseits bedeutet dies auch, dass sich bestimmte Resilienzfaktoren in den unterschiedlichen Berufsgruppen unterscheiden. Forscherinnen und Forscher greifen dementsprechend unter Umständen auf andere Resilienzfaktoren zurück als Spitzensportlerinnen und Spitzensportler.

AUTORIN



Foto: Studcaline Fotografie, Dresden

Charlotte Förster ist Juniorprofessorin für Europäisches Management an der Technischen Universität Chemnitz.

Erosionsprozess in der Wissenschaft?

Basierend auf unseren Erkenntnissen zu einem möglichen Erosionsprozess der Resilienz im Gesundheitswesen stellt sich die Frage, ob ein solcher Prozess möglicherweise auch auf das akademische Arbeitsumfeld zutreffen könnte. Ähnlich wie im Gesundheitswesen weisen auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine tendenziell hohe intrinsische Motivation für ihre Tätigkeit auf. Eine solche intrinsische Motivation, die sich durch die Freude an der Arbeit sowie im Bewusstsein der Bedeutung der Tätigkeit ausdrückt, ist ganz wesentlich für die Resilienz. Anders als im Gesundheitswesen, wo ärztliche und pflegerische Tätigkeiten als wichtige Quelle der Anerkennung und der Resilienz beschrieben werden, verhält es sich mit den Themen positives Feedback und Anerkennung in der Wissenschaft zumeist gemäß dem toxischen Sprichwort „Nicht getadelt ist genug gelobt“. Unmittelbares positives Feedback nach Lehrveranstaltungen oder in den semesterweisen Lehrevaluationen kann resilienzfördernd sein, kompensiert aber kaum die kontinuierliche Ernüchterung durch hohe Ablehnungsquoten bei Drittmittelanträgen und hochgerankten Journals. Diese sorgen für eine konstante Quelle der Frustration im E-Mail-Postfach, auch bei denjenigen, die bei Publikationen und Forschungsanträgen insgesamt sehr erfolgreich sind.

Gefälle durch WissZeitVG

Darüber hinaus konnten wir, ähnlich wie auch in der Forschung zur Entste-

hung von arbeitsbedingten Erkrankungen durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz, verschiedene institutionelle, organisationale sowie tätigkeitsbezogene Herausforderungen identifizieren, die die Resilienz im Gesundheitswesen langfristig auszuhöhlen scheinen. Mit Blick auf die institutionellen Faktoren im akademischen Arbeitsumfeld spielt hier vor allem das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) eine wesentliche Rolle. Im Mittelpunkt der Diskussion steht das aus diesem Gesetz resultierende Gefälle der fast grenzenlosen Unsicherheit für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder Non-Tenure-Juniorprofessorinnen und -professoren, die von vielen als Perspektivlosigkeit wahrgenommen wird, und der extremen Sicherheit für Professorinnen und Professoren. In den Genuss einer lebenslangen verbeamteten Professur kommen nur wenige ausgewählte Personen. Dazwischen gibt es nicht viel.

Vielzahl von Rollen und Tätigkeiten

Zu diesen resilienzerodierenden institutionellen Rahmenbedingungen kommen aber eine Reihe von weiteren, insbesondere organisationalen und tätigkeitsbezogenen Herausforderungen, die meines Erachtens in der Debatte um die akademischen Arbeitsbedingungen gerne zu kurz kommen, wobei die Abgrenzung zu den institutionellen Rahmenbedingungen natürlich nicht immer trennscharf ist.

Als Wissenschaftlerin und Wissenschaftler muss man eine Vielzahl von Rollen und Tätigkeiten erfüllen, und diese bringen typischerweise Konflikte mit sich. Schauen wir uns zunächst die drei beziehungsweise mittlerweile eigentlich vier Hauptaufgaben in der Wissenschaft an: Forschung, Lehre und Transfer



Foto: mauritius images / imagebroker

sowie das Einwerben von Drittmitteln. All diese Aufgaben benötigen unterschiedliche Kompetenzen (zum Beispiel pädagogische, analytische), die sich teilweise sogar gegenseitig widersprechen können (zum Beispiel wissenschaftliche versus pädagogisch sinnvolle Kommunikation).

Dementsprechend ist es also schon naturgemäß schwierig, in allen Bereichen eine besondere Exzellenz aufzuweisen. Darüber hinaus steht für den Erwerb dieser Kompetenzen in der Regel nur ein durch das WissZeitVG abgesteckter zeitlicher Rahmen von maximal sechs beziehungsweise zwölf Jahren zur Verfügung, welcher aufgrund von kurzen Vertragslaufzeiten und begrenzten finanziellen Ressourcen häufig zusätzlich eingeschränkt wird.

Dieser potenzielle Zielkonflikt legt es aufstrebenden Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern dementsprechend nahe, sich auf einen dieser Haupttätigkeitsbereiche zu fokussieren. Und da es in der Wissenschaft die meiste berufliche Anerkennung für hochgerankte Journalpublikationen gibt, ist diese Entscheidung in der Regel schneller getroffen als umgesetzt.

Wenig Budget bei hohen bürokratischen Hürden

Zu diesem allgemeinen Zielkonflikt kommen noch weitere Herausforderungen hinzu, die sich teilweise wiederum aus den allgemein prekären Rahmenbedingungen in der Wissenschaft ergeben und die sich derzeit aufgrund der allgemeinen Budgetkürzungen eher zuspitzen als verbessern. Für viele wissenschaftliche Stellen fehlt häufig das angemessene Budget. Gerade für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ist die regelmäßige Teilnahme an Tagungen, Konferenzen und Workshops obligatorisch, insbesondere im Hinblick auf das wichtige Forschungsnetzwerk. Und auch Software- und Analyseprogramme sind meistens nicht umsonst. Da hierfür in der Regel aber nicht genügend Budget vorhanden ist, muss diese Lücke entweder durch privates Kapital oder entsprechende Drittmittel geschlossen werden. Da diese potenziellen Drittmittelgeber aber meistens genau wie die Universitäten Teil des stahlharten Bürokratiegebäudes sind, sind diese Anträge in der Regel mit einem erheblichen Aufwand verbunden – Zeit, die für die Forschung, die Lehre und umfangreichere, forschungsbezo-

gene Drittmittelanträge fehlt. Darüber hinaus kann unter den Betroffenen mitunter der Eindruck entstehen, dass versucht wird, mit besonders aufwendigen und undurchsichtigen Verfahren die Antragsrate möglichst klein zu halten. Die immer konfuseren und obligatorischen Anforderungen lassen den Anschein einer Beschäftigungstherapie entstehen. Da meistens nur ein Anteil der eigentlich anfallenden Reisekosten übernommen wird, stellt man in der Regel mehrere solcher Anträge und stemmt im Endeffekt trotzdem den Großteil der Kosten über die sowieso schon knappen Haushaltsmittel. Darüber hinaus ist es bei diesem Vorgehen üblich, dass man zumeist eine beachtliche Zeit, in der Regel mehrere Monate, auf sein privat vorgestrecktes Geld wartet und es ungewiss ist, ob eine vollständige Erstattung erfolgt. Weiterhin wird es als selbstverständlich vorausgesetzt, dass keine Verzinsung des privat eingesetzten Geldes für diesen Bearbeitungszeitraum erfolgt.

Diese ganzen Vorgaben, Vorschriften und Vorgänge existieren natürlich auch organisationsintern. Während der Covid-19-Pandemie durfte vieles digital unterschrieben werden, seit Neuestem

KLEINE FÄCHERKUNDE



Sascha Dannenberg ist „Programmkoordinator Master Zukunftsforschung“ an der Freien Universität Berlin.

Foto: privat

Was erforschen Sie?

Wir untersuchen die Zukunft als mögliche, wahrscheinliche und wünschbare – oder vermeidenswerte – Entwicklungspfade in ihren Bedingungen. Studierende im Masterstudiengang „Zukunftsforschung“ erlernen etliche Methoden, um Zukunftsstudien fundiert durchführen zu können, und wie sie Transformations- und Innovationsprozesse kritisch-reflektiert begleiten können.

Was fasziniert Sie daran?

Egal, ob wir Pläne schmieden, Ziele formulieren oder Wünschen nachgehen: Wir treffen Entscheidungen je nachdem, wie wir uns die Zukunft ausmalen. Ist es dann nicht sinnvoll, dies systematisch und wissenschaftlich zu tun, gerade wenn damit weitreichende Entscheidungen verbunden sind?

Für wen ist das wichtig?

Die Gegenwart scheint durch ständige Veränderungsprozesse geprägt, deren Entwicklungsgeschwindigkeiten jene früherer Zeiten bei Weitem übersteigen. Entscheidende Personen aus der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch jede und jeder Einzelne, werden durch diese Dynamik, ausgeweitete Handlungsoptionen und durch das Bewusstsein, dass künftige Entwicklungen aktive Gestaltung erfordern, vor Herausforderungen gestellt. Zukunftsforschende erzeugen Orientierungswissen und fördern das Denken in Zukunftsalternativen, um bessere Entscheidungen in der Gegenwart treffen zu können.

ist das bei uns für viele Unterlagen allerdings nicht mehr möglich. Die Wirren des Wissenschaftssystems lassen sich auch an der Bewährengevaluation für Juniorprofessorinnen und -professoren veranschaulichen. Anders als die Promotion oder die vergleichbare Habilitation, die in unserer Disziplin üblicherweise in der Wissenschaftssprache Englisch verfasst wird, darf bei uns die Bewährengevaluation nur in deutscher Sprache geschrieben werden. Es handelt sich offensichtlich um einen Verwaltungsakt. Das herauszufinden ist selbstverständlich nicht ganz trivial und bedarf einer Recherche über die eigentlich dieses Verfahren regelnde Ordnung hinaus. Ein sinnvoller Dialog zu all diesen Themen ist selten möglich. Irgendwo gibt es immer einen entsprechenden Gesetzestext, mit dem sich der Sachverhalt begründen, aber nicht ändern lässt. All diese Aktivitäten lassen sich als extrem resilienzzehrend beschreiben, insbesondere, da ihr bürokratischer Aufwand häufig nicht in Relation zu ihrem Nutzen oder den eigentlichen oben skizzierten wissenschaftlichen Aufgaben und somit der Quelle der intrinsischen Motivation steht. Dennoch müssen diese erledigt werden und gerade wir Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler verspüren großen Druck, im Hamsterrad der Wissenschaft weiterlaufen zu müssen.

Dies führt zu einem gewissen Gefühl des Ausgeliefertseins. Ähnlich wie im Gesundheitswesen wird dieses Gefühl noch dadurch verstärkt, dass aufgrund der ähnlich prekären Arbeitsbedingungen innerhalb der verschiedenen Organisationen sowie der hohen irreversiblen Investitionen in die eigenen Qualifikationen, die außerhalb des Wissenschaftssystems wenig wert sind, kaum Alternativen bestehen.

Darüber hinaus führt der extrem hohe bürokratische Aufwand zu einer substanziellen Reduktion der Freizeit, die eigentlich zum Resilienzaufbau genutzt werden sollte, da sich die eigentlichen Tätigkeiten wie die Lehre sowie das Schreiben von Journalbeiträgen und Drittmittelanträgen nicht einkürzen lassen.

All diese Rahmenbedingungen lassen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zum Spielball des akademischen Arbeitsumfelds werden. In so einem Arbeitsumfeld stoßen Resilienzpraktiken an ihre Grenzen.

Akzeptanz- und Strategieresilienz

Um zu verstehen, wie man langfristig resilient bleiben kann und wie sich dieser

Erosionsprozess der Resilienz möglicherweise eindämmen ließe, sei abschließend auf das von Bardeel und Drago (2021) entwickelte Konzept der Akzeptanz- und der Strategieresilienz eingegangen, welches von uns auf die Resilienz von Führungskräften in Krankenhäusern während der Covid-19-Pandemie übertragen wurde. Beide Resilienzstrategien nutzen unterschiedliche Ressourcen zur Bewältigung von kritischen Situationen, Herausforderungen und Krisen und haben somit auch unterschiedliche Implikationen für die Bewältigung von Widrigkeiten.

Die Akzeptanzresilienz lässt sich allgemein als ressourcenschonend charakterisieren und drückt sich beispielsweise in einem Gefühl der Kontrolle, Flexibilität und Optimismus aus. Sie ist besonders für die Bewältigung von kurzfristigen Widrigkeiten geeignet, da ihr konstanter Ressourceneinsatz wenig Planung und Koordination erfordert. Langfristig können die Handlungen, die auf die Akzeptanzresilienz abzielen, allerdings mit einem Rückgang der Ressourcen einhergehen und folglich auch das Risiko, an Burn-out zu erkranken, erhöhen.

Die Strategieresilienz wird hingegen allgemein als ressourcenfördernd charakterisiert (zum Beispiel Offenheit für neue Erfahrungen, Fähigkeit zur Reflexion) und ist besonders für die langfristige Bewältigung von Widrigkeiten geeignet. Kurzfristig können Handlungen, die auf die Strategieresilienz abzielen, hingegen zu einem unproportionalen Ressourceneinsatz führen, da diese viel Planung und Koordination erfordern.

Strukturelle und organisationsbedingte Widrigkeiten

Bei anhaltenden Widrigkeiten, welche beispielsweise wie im akademischen Arbeitsumfeld das Ergebnis nicht gelöster struktureller und organisationaler Probleme sind, kann Strategieresilienz auch die Suche nach neuen beruflichen Möglichkeiten beinhalten und somit Kündigungen und Fluktuation begünstigen. Ein solches Verhalten kann sich allerdings wiederum negativ auf die Resilienz des Teams oder der Organisation auswirken. Damit Organisationen – und eben auch Hochschulen – und ihre Mitglieder folglich langfristig resilient bleiben können, müssen resilienzfördernde Maßnahmen dementsprechend auch den Abbau von strukturellen und organisationsbedingten Widrigkeiten zum Ziel haben.

Eine Textfassung mit Literaturangaben kann bei der Redaktion angefordert werden.