

Wie Universitäten die Karriere von Wissenschaftlern unterstützen

Im Bereich der Nachwuchsförderung müssen Universitäten sich stärker positionieren. Dazu gehören insbesondere zielführende Angebote für die fächerübergreifende Karrierebegleitung während der Promotions- und Postdoc-Phase. | **Von Judith Theben, Oliver Locker-Grütjen und Holger Impekoven**

Sowohl die Promotions- als auch die Postdoktorandenphase sind deutlich mehr als nur rein fachliche Qualifikationsphasen (vgl. 1, 2 und 3). Neben dem Nachweis von wissenschaftlicher Befähigung und Leistungsfähigkeit besteht in diesen Karriereabschnitten die besondere Gelegenheit, aber auch die dringende Notwendigkeit, sich mit den erstrebenswerten und erreichbaren Karrierezielen auseinanderzusetzen und sich für die weitere berufliche Entwicklung, sei es innerhalb oder außerhalb der Akademia, die benötigten Kompetenzen anzueignen.

So spricht der Wissenschaftsrat 2014 den Universitäten eine „Schlüsselrolle bei der Gestaltung von Karrierewegen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern“ zu, wobei der Schwerpunkt auf der Karrierephase nach der Promotion liege, weil der Handlungsbedarf dort am größten sei (4). Die Hochschulrektorenkonferenz empfiehlt ihren Mitgliedshochschulen am 13. Mai 2014, Konzepte zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Angebote für akademische Karrierewege zu erarbeiten (5).

Nachdem im Zuge der Exzellenzinitiative I inzwischen nahezu flächendeckend an deutschen Universitäten Graduiertenakademien und -zentren

mit Programmen der überfachlichen Qualifizierung in der Promotionsphase eingerichtet worden sind, ist im Zuge der Exzellenzinitiative II eine vergleichbare Entwicklung für den Bereich der promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu beobachten. Mittlerweile haben etliche Universitäten das Angebot ihrer Graduiertenakademien für Karrierephasen nach der Promotion erweitert oder vergleichbare Angebote im Rahmen von Personalentwicklungseinrichtungen aufgebaut. Ein weiterer Entwicklungsschub, um eine Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich zu etablieren, ist durch das Bund-Länder-Programm für den wissenschaftlichen Nachwuchs (Tenure-Track-Programm) seit 2016 zu verzeichnen. Es ist damit zu rechnen, dass sich diese Entwicklung nicht zuletzt aufgrund des aktuellen Exzellenzwettbewerbs sowie anderer Drittmittelprogramme fortsetzt.

Schon heute erwartet die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) bei Graduiertenkolleg-Anträgen (GRK), dass ein Umfeld für die Postdocs sichergestellt ist, das der Karriereentwicklung dient. Damit wird es künftig zunehmend bedeutsam für Universitäten sein, die drittmittelfinanzierte Verbundprojekte einwerben wollen, dass auf ein karriereunterstützendes Qualifizierungsprogramm für promovierende und für



Übersicht der Karriereunterstützungseinrichtungen an Universitäten.

promovierte Wissenschaftler verwiesen werden kann.

Einrichtungen zur Karriereunterstützung

In Anknüpfung an die Publikationsreihe des Netzwerks Forschungs- und Transfermanagement zum Berufsfeld Forschungsmanagement soll nun im Folgenden vorgestellt werden, welche Einrichtungen zur Karriereunterstützung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Universitäten derzeit vorzufinden sind, welche Fördermaßnahmen sie üblicherweise anbieten und wie sich das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil von Forschungsmanagerinnen und -managern in diesem Bereichen entwickelt.

Graduiertenschulen und -zentren

Universitäre Graduierteneinrichtungen haben häufig eine doppelte Funktion innerhalb ihrer Organisation. Auf institutioneller Ebene fördern sie den Ausbau der

strukturierten Promotion und machen sich zudem für die Qualitätssicherung und kontinuierliche Verbesserung der Betreuung Promovierender stark (6). Auf individueller Ebene zielt ihr Angebot zunächst auf überfachliche Weiterbildungsangebote und Zusatzqualifikationen zur Vorbereitung auf die unterschiedlichen inner- und außeruniversitären Berufsfelder. Darüber hinaus werden häufig über Coaching- und Mentoring-Angebote die Persönlichkeitsentwicklung und individuelle Profilschärfung gefördert sowie Informationen zu den unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten bereitgestellt. Dies schließt bedarfsgerechte Beratungsangebote für Promovierende sowie zunehmend auch für promovierte Wissenschaftler in der ersten Phase nach der Promotion zur Klärung individueller Karrierewege ein.

Wissenschaftsmanager, die in Graduierteneinrichtungen arbeiten und Qualifizierungsangebote für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konzipieren,

verfügen daher häufig über folgende Qualifikationen (7): In der Regel haben sie einen Hochschulabschluss auf Master-Niveau, häufig sind sie auch promoviert. Eine unabdingbare Voraussetzung für die Tätigkeit ist es, ein Verständnis für das Wissenschaftssystem und die Universitätskultur sowie von Karrierewegen in der Wissenschaft zu haben – aber auch in wissenschaftsbasierten Berufen außerhalb der Akademia. Außerdem sollten Kenntnisse zu den verbundenen überfachlichen Qualifikationsprofilen sowie zum Verlauf und den Bedingungen der Promotions- und Postdoc-Phase vorhanden sein. Darüber hinaus sind starke kommunikative Kompetenzen, eine eigenständige, strukturierte Arbeitsweise, eine hohe Sozialkompetenz sowie Organisationsfähigkeit unabdingbar.

Einrichtungen für Personalentwicklung

Im Rahmen von Personalentwicklungseinrichtungen geraten Wissenschaftler zunehmend als Zielgruppe in den Blick, darunter auch die nur befristet beschäftigten Nachwuchswissenschaftler. Es ist zu verzeichnen, dass vielerorts gezielte karriereunterstützende Weiterbildungsmöglichkeiten für Postdocs, Nachwuchsgruppenleiter und Juniorprofessoren in Form von Beratung, Training, Teamentwicklung zu Themenfeldern wie Führungskompetenz, Karriereplanung, Management und Kommunikation sowie Hochschuldidaktik angeboten werden. Darüber hinaus bieten Personalentwicklungseinrichtungen zunehmend auch Coaching- und Mentoring-Maßnahmen für promovierte Wissenschaftler an, um eine informierte Entscheidungsfindung in Bezug auf die Karriereentwicklung sowie bei der Umsetzung von individuellen Karrierestrategien zu unterstützen. Häufig richten sich die Angebote vor allem an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die den Karriereweg zur Professur beschreiten wollen.

Eine Perspektiverweiterung im Hinblick auf den Karriereweg ins Wissenschaftsmanagement ist im Zuge des Tenure-Track-Programms von Bund und Ländern 2016 sowie mit der Gründung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (8) festzustellen. So sind zum Beispiel an zunehmend mehr Orten Ansätze zur Einführung regelmäßiger Mitarbeitenden- oder Karrieregespräche für promovierende und promovierte Wissenschaftler zu verzeichnen, zum Beispiel an der Universität Jena.

Häufig werden als Ziele der Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich folgende Aspekte genannt (vgl. 9):

- Verbesserung und Weiterentwicklung der Karrierewege in der Wissenschaft mit dem Ziel noch größerer Transparenz und Planbarkeit,
- fachliche und überfachliche Kompetenzförderung für Karrieren innerhalb und außerhalb der Universität,
- Wahrnehmung der Betreuungsverantwortung auf professoraler Ebene und Verbesserung der Personalführungskultur,
- bessere Personal- und Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf Dauerpositionen,
- Sensibilisierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Qualifizierungsphase für eine individuelle Karriereplanung,
- Förderung einer gender- und diversitätsensiblen Personalentwicklung,
- Unterstützung der (internationalen) Mobilität von Forscherinnen und Forschern,
- Förderung der intersektoralen Mobilität sowie des universitären Netzwerks mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft.

Im Fokus stehen neben der systematischen Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen der einzelnen

Mitarbeitenden die Begleitung und Weiterentwicklung organisationaler (Veränderungs-)Prozesse und der Strategieberatung in den Bereichen Personalrekrutierung und -planung, -erhaltung und -entwicklung.

Die Akteure im Bereich Personalentwicklung verfügen üblicherweise über einen Hochschulabschluss, häufig sind sie promoviert. In der Regel haben sie sich darüber hinaus durch Zusatzausbildungen in Methoden der Personalentwicklung qualifiziert. Für die Entwicklung geeigneter zielgruppenbezogener Maßnahmen und Qualifizierungsstrategien verfügen sie über fundiertes Wissen zu Konzepten und Methoden der Personalentwicklung, besitzen universitätsspezifische Feldkompetenz und führen systematische Bedarfsanalysen unter Beteiligung der jeweiligen Zielgruppen durch (8).

Career Services

An vielen Universitäten gibt es Career Services, die Karrierewege aus der Universität heraus unterstützen. In aller Regel bieten diese Einrichtungen vorrangig Beratung für Studierende und Absolventen, nur selten für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an. Neben der Beratung zu Stellensuche und Bewerbung stehen Career Services vor allem an der Schnittstelle zu Privatwirtschaft und Gesellschaft und organisieren Netzwerkveranstaltungen – seien es große Jobbörsen oder auch kleinere Formate zur Vorstellung einzelner Berufsfelder und Unternehmen. Die Angebote für promovierende sowie für promovierte Wissenschaftler auszuweiten, steht überwiegend noch aus.

Die Akteure in den Career Services sind meist in außeruniversitären Berufsfeldern erfahrene Experten. Sie kennen die Anforderungen für Beschäftigungen im privaten und öffentlichen Sektor und können zwischen beiden Welten (Akademia und Wirtschaft / Gesellschaft), den

jeweiligen Sprachen und Kulturen vermitteln.

Forschungsserviceeinrichtungen

Das Handwerk des Drittmiteleinwerbens ist von großer und zunehmender Bedeutung für den erfolgreichen Verlauf einer wissenschaftlichen Karriere. Hier bieten die Forschungsmanagementeinrichtungen Unterstützung (10; 11). Wer Drittmittel akquiriert, erwirbt damit quasi zugleich eine Auszeichnung: Person und Projekt wurden extern evaluiert und für „gut“ befunden; der Wissenschaftler ist als drittmittelstarker Forscher markiert und damit attraktiv für Institute wie Hochschulen, für die in Zeiten allumfassender Datenerhebung und Benchmarkings eingeworbene Drittmittel eine höchst bedeutende Kategorie sind. Neue Studien zeigen, dass ein frühzeitiger Erfolg bei der Drittmiteleinwerbung nicht nur die Chancen auf weitere Projektförderung deutlich erhöht, sondern auch bereits eine nicht unwesentliche Weichenstellung für die Chancen auf eine Lebenszeitprofessur darstellt (12).

Um auf eine Professur berufen zu werden, bedarf es nach wie vor zunächst zweierlei: sichtbare (peer-reviewte, internationale und zitierte) Publikationen sowie ein starkes Netzwerk. Erst danach sind Kriterien wie die eigenständige Einwerbung von Drittmitteln, Erfahrungen in Lehre, Betreuung und akademischer Selbstverwaltung ausschlaggebend. Aus Sicht der Forschungsmanager, die bei der Beantragung von Drittmitteln unterstützen, ist damit die Beratung zur Einwerbung von Drittmitteln zugleich stets eine Karriereberatung – sei es implizit oder explizit; mit einer Beratung dazu, wo und wie Drittmittel für die eigene Stelle eingeworben werden können, werden die



Drittmittel einzuwerben wird bedeutsamer.



Wissenschaftler darin bestärkt, eine wissenschaftliche Karriere weiterzuverfolgen. Manche frisch Promovierte, die sich für ihren weiteren Karriereweg in Sachen Antragstellung beraten lassen, haben jedoch noch keine Entscheidung darüber getroffen, ob ihr Berufsziel die Professur ist, und bewusst reflektiert, was für einen erfolgreichen Verlauf auf diesem Karriereweg alles nötig ist, sondern wollen zunächst über Drittmittel ihre eigene Stelle beantragen, um finanziell ihre Zukunft zu sichern. Dies kann problematisch sein, weil ein Verbleib in der Wissenschaft über die Förderung eines Postdoc-Projekts zunächst eben auch bedeutet, sich für weitere zwei bis drei Jahre nicht auf dem außerakademischen Arbeitsmarkt zu bewerben. Für den Fall, dass es nach dem Drittmittelprojekt in der Wissenschaft doch nicht weitergeht, ist der Forschende bereits zwei, drei Jahre älter und hat damit nochmals erschwerte Bedingungen für einen Feldwechsel. Für Forschungsmanager in der Antragsberatung bedeutet dies, dass es wichtig ist, den Aspekt der Karriereplanung im Kopf zu haben und zu thematisieren. Hier ist es von Vorteil, sich als Beratender nicht nur mit dem Geschäft des Antragstellers auszukennen, sondern auch mit Karriereverläufen von Wissenschaftlern und deren spezifischen Herausforderungen vertraut zu sein.

Ausblick

Bereits die kurze Darstellung der vier am weitesten verbreiteten Unterstützungseinrichtungen für Nachwuchswissenschaftler lässt eine Tendenz erkennen, die die weitere Entwicklung des Berufsfelds Forschungsmanagement in den nächsten Jahren voraussichtlich wesentlich kennzeichnen wird: eine zunehmende Ausdifferenzierung verschiedener Subgruppen von Forschungsmanagern (im Sinne von professioneller Spezialisierung). So werden an manchen Universitäten mit großen Forschungs-

dezernaten bereits eigenständige Postdoc-Referenten als Forschungsmanager mit Spezialisierung für die Beratung und Unterstützung von Postdocs eingestellt (zum Beispiel an der Universität Hamburg). Gleichzeitig ist es wünschenswert, dass die Postdocs neben der Unterstützung beim Einwerben von Drittmitteln Möglichkeiten zur Beratung, Weiterbildung, zum Mentoring und Coaching für die diversen überfachlichen Aspekte der Karriereplanung erhalten. Hier ist zu beobachten, dass mehr und mehr Universitäten entsprechende Qualifizierungs- beziehungsweise Personalentwicklungsprogramme für promovierte Wissenschaftler anbieten und dafür entsprechendes Fachpersonal – Forschungsmanager mit Schwerpunkt auf auf Karriere- oder Personalentwicklung – eingestellt haben.

Auf der organisatorischen Ebene lässt sich feststellen, dass Serviceeinrichtungen für Nachwuchswissenschaftler inzwischen in vielfältiger Form etabliert sind, zugleich aber mitunter noch losgelöst nebeneinander stehen. Neben den vier genannten Formen entstehen mancherorts eigene Postdoc-Zentren (etwa in Kiel und Gießen). Um die Angebote in einem dynamischen Feld weiterentwickeln zu können, ist deren Vernetzung untereinander elementar. Wünschenswert wäre sogar eine stärkere organisatorische Zusammenführung der derzeit noch häufig recht fragmentierten Angebote. Diesbezüglich – wenn auch weniger deutlich als auf der individuellen Ebene – sind bereits Tendenzen erkennbar. So wird die Postdoc-Unterstützung verbreitet in bereits länger bestehende Graduierteneinrichtungen integriert. Derzeit noch eher selten, aber vor dem Hintergrund des Dargestellten logisch und vielleicht wegweisend ist schließlich die Integration des Aufgabenbereichs Nachwuchsförderung in die jeweilige Forschungsserviceeinrichtung (zum Beispiel an den Universitäten Freiburg und Bonn). ■



Literatur und Links

- (1) Kauhaus, Hanna / Hochheim, Evelyn (2015): Qualifizierung in der Postdoc-Phase. Handreichung zur Planung und Umsetzung von Angeboten. UniWiND-Publikationen 5. Freiburg.
- (2) Dumpitak, Christian et al. (2014): Nach der Promotion: Übergang zur Postdoc-Phase und in den außeruniversitären Arbeitsmarkt. Unterstützungsangebote an Universitäten und Handlungsempfehlungen zur Förderung des Karriereübergangs. UniWiND-Publikationen 3. Freiburg.
- (3) Müller, Mirjam (2014): Promotion – Postdoc – Professur. Karriereplanung in der Wissenschaft. Frankfurt/New York.
- (4) Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Dresden.
- (5) Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2014): Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt. Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur.
- (6) Carmesin, Berit et al. (2014): Betreuung Promovierender. Empfehlungen und Good Practice für Universitäten und Betreuende. UniWiND-Publikationen 4. Freiburg.
- (7) Kleine, Tina (2013): Berufsbild: Koordinator/in eines Promotionsprogramms. www.graduatecenter.uni-muenchen.de/ueber_uns/betreuer_koordinatoren/berufsbild_koordination/index.html [abgerufen am 18.10.2018]
- (8) Uninetzpe (2015): Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten. Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten. Essen. <http://uninetzpe.de/wp-content/uploads/2015/12/Kodex-f%C3%BCr-gute-Personalentwicklung-an-Universit%C3%A4ten.pdf> [abgerufen am 18.10.2018].
- (9) Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2018): Creative Minds. Freiburg Career Advancement. Akademische Karrieren an der Universität Freiburg fördern und gestalten. Personalentwicklungskonzept der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. <http://www.uni-freiburg.de/karriere/freiburg-career-advancement/uni-freiburg-personalentwicklungskonzept.pdf> [abgerufen am 18.10.2018].
- (10) Locker-Grütjen, Oliver / Stietenroth, Daniel (2018): Service für die Wissenschaft. *duz Wissenschaft & Management* 2/2018.
- (11) Theben, Judith / Krüger, Jens-Peter (2018): Mittler zwischen den Welten. *duz Wissenschaft & Management* 2/2018.
- (12) Else, Holly (2018): Early success fuels further grants, *Nature* 556, 416–417.