

CHE-Forum

Exzellente Nachwuchsförderung

Ergebnisprotokoll der Diskussion der Werkstattberichte vom
12. April 2011

KOMED Kongresszentrum Köln | Im MediaPark 7 | 50670 Köln

Verfasst von: Yvonne Kahlert

Lessons Learnt on Recruitment and Careers of Early Career Researchers

CREST-Report-Ergebnisse

präsentiert von Diane Carr-Boulay, ehem. CHE; jetzt: Project Manager, International Risk Governance Council (IRGC), Chatelaine, Schweiz

Essenz der Diskussion: Es ist auffällig, dass die präsentierten Beispiele aus kleinen Ländern stammen. Als Beispiele wurden Belgien, Irland, Norwegen und die Schweiz angeführt. Belgiens gute Praxis bei der Nachwuchsförderung besteht aus den vorbildlichen Arbeitsbedingungen, die für die Nachwuchswissenschaftler(innen) etabliert bezüglich des Gehaltes und ihres „Researcher Status“ wurden; dieser Status berechtigt u.a. dazu, weitere finanzielle Leistungen vom Staat als Doktorand(inn)en zu beziehen. Die enge Kooperation von Unternehmen und Universitäten in Irland stellt ein weiteres Beispiel guter Praxis dar, weil der Übergang von der Promotion in eine Tätigkeit in der Wirtschaft

vorbildlich gestaltet wird. Weitere gute Beispiele für wissenschaftliche Nachwuchsförderung lassen sich in Norwegen und der Schweiz konstatieren. Norwegen zeichnet aus, dass die Strategie des „Headhunting“ bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingesetzt wird. In der Schweiz bestehen Mentoring Programme zum einen aus der Begleitung der Doktorand(inn)en bei ihrer wissenschaftlichen Karriere; zudem zeichnet sich die Schweiz auch durch Ansätze eines „Teach the Teachers“-Konzeptes aus. Das bedeutet, dass die Doktorand(inn)en von etablierten Mentor(inn)en begleitet werden, gleichzeitig aber auch dazu ausgebildet und angehalten werden, selbst ebenfalls Mentor(inn)en für Studierende zu sein.

Da die genannten Beispiele aus den kleinen europäischen Ländern stammen, stellte sich die Frage in der Diskussion, welche Kriterien die Auswahl der Programme bestimmten. Folgende Aspekte wurden aufgegriffen, um die Wahl der Praxisbeispiele zu begründen:

1. Die Ministerien für Bildung der einzelnen Länder haben über die Teilnahme an der Untersuchung entschieden. So kam genau diese Länderbeteiligung an der Studie zustande.
2. Eine weitere Zielsetzung bei der Länderauswahl dieser Studie war die Berücksichtigung von Diversität in Europa. Diese Länder wurden auch deshalb ausgesucht, um die geografische und inhaltliche Vielfalt innerhalb Europas zu veranschaulichen.

Entwicklungspotenzial der Untersuchung:

Da der Schwerpunkt der untersuchten Programme auf den naturwissenschaftlich-technischen Bereich ausgerichtet war, könnten weitere Modelle für die Geisteswissenschaften entwickelt werden.

Dabei unterstützt eine multidisziplinäre bzw. interdisziplinäre Perspektive die Integration der Geisteswissenschaften in bereits bestehende Programme.

Werkstattberichte I: Nachwuchsförderung in Exzellenzhochschulen

Nachwuchsförderung im Zukunftskonzept der Universität Göttingen (*tenure track-Modell, free floater*)

Dr. Kerstin Mauth, Referentin Stabsstelle Zukunftskonzept, Universität Göttingen

Wie entsteht eine Breitenwirkung der Maßnahmen?

Die Breitenwirkung der Maßnahmen entwickelt sich etwa durch die Angebote des „Welcome Centers“ und andere Maßnahmen der akademischen Beratung, die für alle Nachwuchswissenschaftler(inne)n zugänglich sind.

Entwicklungspotenzial wird vor allem in den folgenden Bereichen gesehen:

1. Verbesserung der Einbindung der „free floater“
Nachwuchswissenschaftler(innen)
2. Verstärkte Einbindung der Fakultäten bei der Auswahl des akademischen Nachwuchses

„Academic Staff Development“ Konstanz

Prof. Dr. Giovanni Galizia, Leiter des Zukunftskollegs der Universität Konstanz

In der Diskussion ergab sich die Nachfrage, wie Diversity und Bestenauslese zusammenpassen.

Verantwortung und Selektion, so die Antwort, seien handlungsleitend für die Hochschule und nicht zu trennen. Sowohl „diversity“ als auch Bestenauslese gehörten dementsprechend zusammen und seien im Kontext des Spannungsfeldes zu verorten, das durch Verantwortung und Selektion an der Universität Konstanz geprägt sei.

Zudem seien die Karrierewege in der Wissenschaft vielfältig. Dieser Aspekt werde z.B. bei der Rückkehr in die Wissenschaft nach einer Erwerbstätigkeit in der Wirtschaft ebenfalls berücksichtigt.

In den ausgewählten Samples, also eher bei kleinen Gruppe, können zudem Instrumente getestet werden, um sie dann in größeren Gruppen anzuwenden.

Entwicklungspotenzial:

Der ambitionierte Evaluationszeitpunkt (zunächst nach bereits 1 ½ Jahren vorgesehen) wird nach 2 Jahren durchgeführt.

Der Aspekt der Sicherheit (Arbeitsplatz und Lebensplanung) in Bezug auf Weiterbeschäftigung an der Universität Konstanz wird debattiert.

Das Auswahlverfahren nach dem Modell, bei dem die Kandidat(inn)en ein Netzwerk oder eine vorherige Empfehlung durch Lehrende der Hochschule erhalten, wird weiterhin als ein Modell getestet; auch andere Ausschreibungen finden statt.

Diskussion der Werkstattberichte I

1. Der „tenure track“ in Göttingen ist vorbildlich und sticht aus dem Konzept heraus, denn alle 27 Wissenschaftler(innen) haben die Option zur Weiterbeschäftigung erhalten.
2. Bei den Wissenschaftler(innen), die Eltern geworden sind, wird ein familienbedingter Karriereknick nicht erwartet.
3. Der kulturelle Wandel in Bezug auf Internationalisierung und die Breitenwirkung des Programms stellen wichtige Aspekte dar, auf die eingegangen wird.

Am Beispiel der Juniorprofessur wird deutlich, dass zwar Strukturen geändert wurden, aber kulturelle Muster stärker wirkten, so dass eine Habilitation immer noch als der nächste etablierte Karriereschritt in der Wissenschaft empfohlen wird.

→ Kultureller Wandel hängt also nicht nur an Strukturen, sondern auch an einer bestimmten (deutschen) Wissenschaftskultur, die sich herausgebildet und langfristig etabliert hat. Die Prinzipien dieser Wissenschaftskultur könnten nicht durch eine Veränderung der Strukturen „abgeschafft“ oder per Gesetz „verordnet“ werden. Das Beispiel der Einführung der Juniorprofessur belege, dass ein Prozess des Umdenkens stattfinden müsse, um Veränderungen zu etablieren.

Workstattberichte II: Programme zur Nachwuchsförderung

Akademische Personalentwicklung als systemischer Ansatz zur Nachwuchsförderung - Praxisbeispiele für die Lehre und den Mittelbau

Jasmin Döhling-Wölm, , Program-Managerin Akademische Personalentwicklung, Universität Oldenburg

Der Ansatz des Empowerment wird an diesem Konzept, dass aus „Bordmitteln“ finanziert wird, sehr deutlich.

Das Besondere ist zudem, dass die Karriereplanung von außeruniversitären Arbeitsfeldern und Möglichkeiten ebenfalls integriert ist.

Die Breitenwirkung des Programms wird als hoch eingeschätzt, da der Adressat(inn)enkreis sehr weit reicht und alle Studierenden umfasst.

Entwicklungspotenzial:

Coaching wird demnächst mehr gefördert und zudem ein Alumni-Netzwerk aufgebaut.

Die weitere Integration der Angebote von OIWiN in die Strukturen der in Gründung befindlichen Graduiertenakademie und einer weiteren Graduiertenschule sowie die Konsolidierung der Kooperation mit der Graduiertenschule OLTECH ist geplant.

Femtec. Förderung von weiblichem Führungsnachwuchs aus Ingenieur- und Naturwissenschaft – eine Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft

Dr. Anja Nordmann, Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH an der TU Berlin

Nachhaltigkeit:

Nach zehnjährigem Bestehen wird in einer Erhebung untersucht, in wieweit das Programm Femtec den beruflichen Werdegang der Teilnehmerinnen positiv unterstützt hat.

Die Daten der Auswertung werden demnächst veröffentlicht.

Die Zielgruppe von Femtec sind „ehrgeizige und leistungsstarke“ Studentinnen. Es sollen auch Studierende aus eher bildungsfernem Umfeld angesprochen werden. Zum größten Teil jedoch kommen die Kandidatinnen aus Elternhäusern mit akademischem Hintergrund.

Weiteres Entwicklungspotenzial:

Die Anzahl der angebotenen Kurse soll ausgeweitet werden.

Diskussion der Werkstattberichte II:

Oldenburg:

Auf Nachfrage bezüglich der Kooperation weist Frau Döhling-Wölm darauf hin, dass mit anderen hochschulinternen Institutionen wie z.B. mit dem Sprachenzentrum bei Sprachproblemen zusammengearbeitet wird.

Zudem ist festzustellen, dass in der Kommunikation mit einzelnen Hochschulverantwortlichen die Botschaft zu vermitteln ist, dass die Berufsfindung/ Berufsorientierung ebenfalls zu den Aufgaben der Hochschule gehört. Besonders relevant wird diese Botschaft, wenn es zu Überschneidungen von Veranstaltungen von OLWIN und anderen Seminarangeboten der Universität kommt.

Femtec:

Nach dem Vortrag wird die Frage nach Interessenskonflikten zwischen Femtec und den das Programm finanzierenden Wirtschaftsunternehmen gestellt. Da Femtec eng mit den Universitäten kooperiert und das Anliegen verfolgt, auch schwierige Aspekte einer Karriere in der Wirtschaft zu thematisieren, aber gleichzeitig eng mit Unternehmen zusammenarbeitet, könnten möglicherweise Interessenkonflikte entstehen. Das Anliegen der Unternehmen bei einer Zusammenarbeit mit Femtec sei insbesondere die Gewinnung von Nachwuchskräften.

Frau Dr. Nordmann entgegnet auf diese Nachfrage, dass Interessenskonflikte nicht auftreten, weil beide Seiten das gleiche Ziel verfolgen: Die Arbeitgeber wollen Beschäftigte einstellen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Frauen wollen in einem Unternehmen arbeiten, das zu ihren Interessen passt.

Eine Nachfrage zu der erwähnten Untersuchung bezüglich der Wirksamkeit des Femtecs Network Programms bezieht sich darauf, dass eine Vergleichbarkeit der erhobenen Ergebnisse der untersuchten Gruppe in dieser Studie nicht möglich ist, weil keine Vergleichsgruppe existiert. Die Frage nach Gestaltungsmöglichkeiten, die die am Femtec-Programm teilnehmenden Studierenden erhalten, wird ebenfalls thematisiert. Frau Nordmann erläutert, dass die Studierenden durch die Mitwirkung im Beirat die Gestaltung des Programmes beeinflussen können.

Der Blick über den Zaun: Nachwuchsförderung als Strategie an der Medizinischen Universität Wien

Dr. Katharina Mallich, Leiterin der Stabstelle Personalentwicklung, Medizinische Universität Wien.

Bei der Karriereplanung wird auch die außeruniversitäre Ausbildung fokussiert, so z.B. eine Karriere in einer Führungsposition im administrativen Bereich.

Die Einrichtung der Stelle einer Vizerektorin für Personalentwicklung ist für die Etablierung der Programme und des Themas „Diversity“ von zentraler Bedeutung und eine gute strukturelle Unterstützung.

Ein kultureller Wandel hat sich dahingehend vollzogen, als dass sich die Beratung zum Thema Karriereplanung etabliert hat und Angebote sehr gut angenommen werden.

Entwicklungspotenzial:

Die Coaching-Kurse werden ausgebaut.

Herausfordernd ist die zeitliche Dimension. Eine Freistellung von Nachwuchswissenschaftler(inne)n zur Teilnahme an Programmen ist zum einen auf Grund des Arbeitsplatzes Krankenhaus schwierig. Auf der anderen Seite können die Angebote am Wochenende aus personaltechnischen Gründen nicht immer verwirklicht werden. Auf Nachfrage schildert die Referentin das Problem der zeitlichen Gestaltung von Seminaren auf Grund des Schichtdienstes beim ärztlichen Personal. Momentan werde die Lösung bevorzugt, Wochenendseminare anzubieten, die auch von Referent(inn)en außerhalb der Hochschule durchgeführt werden.

Abschlussdiskussion/ Anmerkungen aus dem Publikum

1. In Großbritannien gibt es ein Programm „Research and Development“, das einen Rahmen vorgibt und den Hochschulen dann Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung der Ziele lässt. Zudem sollte eine Profilentwicklung der Hochschulen auf der Grundlage ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen stattfinden.
2. Die EU hat bereits einen solchen Qualifikationsrahmen entwickelt. Die Konsequenzen für die Doktorand(inn)enausbildung wurden allerdings bisher kaum thematisiert.
3. Karriereentwicklung bzw. Kompetenzentwicklung umfasst mehr als nur fachspezifisches Wissen. Es sollten auch überfachliche Kompetenzen, die zu einer wissenschaftlichen Hochschulsozialisation gehören, vermittelt werden.
4. Es hat sich eine Gruppe zum Thema Kompetenzentwicklung in der Nachwuchsförderung (Kontakt über Andreas Keller, GEW) gegründet, die offen für weitere Mitglieder ist.
5. Eine Ausweitung des Bereiches Karriereförderung bzgl. außeruniversitärer Arbeitsfelder sei wünschenswert.
6. Neue Berufsbilder entstehen bei einer Ausweitung der Hochschulen im Bereich der Karriereplanung. Die Hochschulen sind ebenso für weitere professionelle Qualifizierung der Beschäftigten in diesem Bereich zuständig. Dies sollte ebenfalls in der Diskussion berücksichtigt werden.
7. Dazu gehört auch die Beschäftigungssituation in diesem Arbeitsbereich der Hochschulentwicklung. Befristete Teilzeitverträge der Beschäftigten stehen dabei ebenfalls zur Debatte und eine bereits angesprochene Professionalisierung des Arbeitsfeldes.

Ausblick: „Lessons learnt...“

Dr. Daniela De Ridder, Projektleiterin, CHE Consult GmbH, Gütersloh

Die Veranstaltung hat viele Instrumente, Methoden und Strategien aufgezeigt, wie die wissenschaftliche Nachwuchsförderung verbessert werden kann.

Eine erste Lektion besteht in der Feststellung, dass die Hochschulen sehr vielfältig sind und dementsprechend kein „Pauschalrezept“ ausgestellt werden kann, sondern jede Hochschule ihr eigenes Konzept entwickeln sollte. Allerdings gibt es bestimmte Rahmenbedingungen, die für alle Hochschulen gelten wie z.B. der demografische Wandel oder der zunehmende Wettbewerb, in dem sich die Hochschulen platzieren. Auf der anderen Seite geht es darum, einen „Kulturwandel“ herbeizuführen, der viele Dimensionen umfasst. Die Dimensionen können auch als Wagnis beschrieben werden, das die Hochschulen eingehen.

Eine zentrale Botschaft lautet, dass der Ansatz des headhunting und eine Intensivierung der Netzwerkkultur das aktive Recruiting von Nachwuchswissenschaftler(inne)n bereichert.

Dabei können einige Bedingungen als Voraussetzungen bzw. Kriterien beschrieben werden, die bei der Gewinnung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu beachten sind: Die Hochschulen sollten in ihrer Funktion als Arbeitgeber der Verantwortung nachkommen, die zum einen die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses betrifft als auch darin besteht, dem Nachwuchs Perspektiven zu eröffnen, die die Sicherheit eines Arbeitsplatzes bzw. die Sicherung der Existenz ermöglicht und die Option einer Karriere bietet.

Ein Gender-, Diversity- und Familienorientiertes Profil zu entwickeln erweist sich als erfolgversprechend, um sich als Hochschule international zu platzieren und die eigene Attraktivität zu steigern.

Weitere konzeptionelle Aspekte beziehen sich auf die Einrichtung von Welcome Centers und weiteren Angeboten, um den Einstieg des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses zu begleiten und diesen zu beraten. Beratung und Begleitung gewährleisten zudem Mentoringprogramme, aber auch andere Maßnahmen und Instrumente sind dabei zielführend.

Maßnahmen und Instrumente

Neben Mentoringprogrammen, Coachingangeboten, Kursangeboten zum academic writing oder Berufungstrainings und das Fördern der Netzwerkfähigkeit ist die Unterstützung bei der Drittmittelakquise eine weitere Möglichkeit, den wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden und die Hochschule als Forschungsstandort zu stärken.

Die Hochschulen sollte zudem die Diskussion aufgreifen, wie die Gestaltung des Überganges von der Hochschule in den Beruf gestaltet werden kann. Diese Frage betrifft den Aspekt der konzeptionellen Entwicklung von Hochschulen und adressiert die gesamte Nachwuchsphase. Thematisch greift dieser Aspekt allerdings die Phase des Überganges von der Hochschule ins Erwerbsleben auf, wie auch das am Anfang präsentierte Programm in Irland, das eine enge Kooperation mit Unternehmen anstrebt oder auch das Konzept von Femtec offeriert hier Wege, da dieses Programm berufliche Ein- und Aufstiegschancen von Frauen in technisch-mathematischen Berufen verbessern will. Aber auch Hochschulprogramme wie Olwin der Universität Oldenburg oder auch die medizinische Hochschule in Wien zeigen auf, dass es unterschiedliche und für den jeweiligen Hochschultypus adäquate Wege gibt, den Berufsweg zu gestalten. Frau Dr. De Ridder betont, dass Personalentwicklung ein wichtiges zukunftsweisendes Thema für

Hochschulen darstellt, das sich nicht ausschließlich auf Nachwuchswissenschaftler(innen) bezieht. Eine strukturelle Verankerung in der Hochschulleitung ist dementsprechend wünschenswert und ein Signal dafür, dass eine nachhaltige Entwicklung der Hochschule seitens der Hochschulleitung angestrebt wird.

Abschließend zieht Frau Dr. De Ridder ein kurzes Fazit der Veranstaltung und fasst dieses in drei Prinzipien zusammen, die ihrer Auffassung nach eine exzellente Nachwuchsförderung kennzeichnen:

1. Das Prinzip von Verantwortung und Freiheit

Nachwuchsförderung an Hochschulen bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen der Verantwortung für die Betreuung des Nachwuchses und der Freiheit, die es zur Entfaltung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit braucht. Verantwortung bezieht sich aber auch auf die Verbindlichkeit gegenüber dem Nachwuchs und bedeutet auch, eine Beschäftigungsperspektive aufzuzeigen bzw. anzubieten und den Nachwuchs an sich zu binden.

2. Das Prinzip der Begeisterung

Ohne Begeisterung entstehen keine Ideen und ein Prozess der Veränderung in Strukturen ist Empathie und Enthusiasmus nur schwer zu bewältigen.

3. Das Prinzip Kulturwandel

Die Komplexität eines Kulturwandels umfasst mehr als die Veränderung von Strukturen, wie das Beispiel der Juniorprofessur verdeutlicht hat. Aber Schritte hin zu einer „Willkommenskultur“ für (internationale) Wissenschaftler(innen) etwa durch die Gründung von „Welcome Centers“ ist bereits ein guter Anfang. Die Hochschulen engagieren sich zudem mehr im „Gender“- und „Diversity“-Bereich. Auch die Familienorientierung scheint an den Hochschulen immer stärker Einzug zu halten und die Beobachtung, dass die Hochschulen auch ein wachsendes Interesse an der Personalentwicklung zeigen, sendet hoffnungsvolle Signale auf dem Weg zu einem hochschulischen Kulturwandel

Was bleibt weiterhin zu tun, um erfolgversprechenden Nachwuchs zu rekrutieren?

- Mehr „Gender“ und „Diversity“ wagen!
- Mehr Professionalisierung und Qualifizierung wagen!
- Mehr “reflection and action” wagen!