



Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel, Berlin

Die Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses an der Humboldt-Universität zu Berlin

Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehört zu den Kernaufgaben einer Universität und ist zugleich eines ihrer Qualitätsmerkmale. Für die Gewährleistung einer langfristigen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit müssen Universitäten die besten wissenschaftlichen Nachwuchskräfte für sich gewinnen. Um exzellente Forschungsstandards zu erreichen und zu sichern, müssen Universitäten in ihr zukünftiges Forschungspotential investieren und sicherstellen, dass Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler die besten Möglichkeiten für ihre wissenschaftliche Entwicklung vorfinden. Gleichzeitig ist heute ein verändertes Anforderungsprofil für Professuren notwendig: Nachwuchskräfte sollten nicht nur Persönlichkeiten sein, die herausragende wissenschaftliche Leistungen erbringen, sondern auch über professionelle Führungs- und Managementfähigkeiten verfügen sowie über hochschul- und wissenschaftspolitisches Engagement und strategische Kompetenzen.

Vor allem der Doktorandenausbildung kommt dabei als Basis jeder wissenschaftlichen Karriere eine strategische Bedeutung zu. Bereits in den 90er Jahren fand eine Umorientierung von der Einzelförderung zu der Kollegförderung von Doktoranden durch die DFG statt, in deren Fußstapfen eine ganze Reihe der Wissenschaftsförderorganisationen wie der DAAD (PHD-Programm), die Hans-Böckler-Stiftung (Promotionskollegs), oder die Max-Planck-Gesellschaft (Max-Planck-Research-Schools) traten. Die Humboldt-Universität hat diese eröffneten Spielräume aktiv genutzt. Ziel war und ist es, die Humboldt-Universität als ein Zentrum für den wissenschaftlichen Nachwuchs innerhalb Deutschlands und auch international zu etablieren. Der derzeitige Erfolg in der Nachwuchsförderung an der Humboldt-Universität ist sowohl das Ergebnis einer Vielzahl von Initiativen und Maßnahmen, als auch des individuellen Engagements unserer Hochschullehrerinnen und -lehrer.

Konkrete inneruniversitäre Fördermaßnahmen.

Mit der Einsetzung eines hauptamtlichen Vizepräsidenten für Forschung, in dessen besonderer Verantwortung der wissenschaftliche Nachwuchs liegt, wurde an der Humboldt-Universität erstmals ein direkter **Ansprechpartner** und Promotor für den wissenschaftlichen Nachwuchs nach innen und außen etabliert. Für die konkrete Arbeit erwies sich die Einrichtung einer Stelle für eine „Referentin für wissenschaftlichen Nachwuchs“ im Ressort des Vizepräsidenten für Forschung als sehr effektiv. Ein großer Teil des Informationsmanagements, des Networkings und der begleitenden administrativen Arbeit konnte dadurch geleistet werden. Damit entstand ein ganz neues Serviceangebot im Bereich der Nachwuchsförderung, das von den jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sehr positiv aufgenommen wurde.

Um die Hochschullehrerinnen und -lehrer verstärkt für eine aktive Nachwuchsförderung zu gewinnen, hat die Humboldt-Universität verschiedene **Anreizsysteme** etabliert. Seit 2001 werden im Rahmen der leistungsbezogenen Mittelvergabe Aktivitäten in der

Nachwuchsförderung, wie z.B. die Betreuung von Promovierenden, durch zusätzliche finanzielle Mittel honoriert. Dass diese Leistungen der Nachwuchsförderung Eingang in den Katalog der leistungsbezogenen Mittelvergabe fanden, ist ein Beleg für die Wirksamkeit eines Vertreters für wissenschaftlichen Nachwuchs auf Leitungsebene. Darüber hinaus werden Projekte der Nachwuchsförderung durch eine Anschubfinanzierung unterstützt. Die Beantragung dieser Mittel erfolgt ohne bürokratische Reibungsverluste durch einen formlosen Antrag an die Forschungsabteilung.

Ein weiteres Element eines Leistungsanzreizsystems ist die Etablierung einer **Preiskultur**. Neben einer aktiven Unterstützung der renommierten nationalen und internationalen Preise für den wissenschaftlichen Nachwuchs, vergibt die Humboldt-Universität zur Eröffnung eines jeden akademischen Jahres eigene „Humboldt-Preise“. Mit diesen Preisen werden fünf der besten Dissertationen, eine Diplom- und zwei Magisterarbeiten ausgezeichnet. Für die Naturwissenschaften, die auf dem neu erbauten Campus in Adlershof Einzug gehalten haben, hat die Humboldt-Universität gemeinsam mit den dortigen Standortpartnern den „Dissertationspreis Adlershof“ ins Leben gerufen. Dieser prämiiert seit 2002 alljährlich herausragende Promotionen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die auf dem dortigen Campus entstanden sind.

Ein wesentliches Defizit bundesdeutscher Nachwuchsförderung ist die Vereinzelung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler innerhalb der Universitäten. Die Humboldt-Universität wirkt dieser Tendenz durch ein **aktives Informationsmanagement und Netzwerkarbeit** entgegen. Wichtiges Instrument ist der Newsletter für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, der regelmäßig über die neuesten Fördermöglichkeiten, Ausschreibungen und universitätsinterne Aktivitäten berichtet. Seit zwei Jahren können sich Interessierte auch auf der Website „Wissenschaftlicher Nachwuchs“¹ über aktuelle Projekte, Nachrichten und Veranstaltungen sowie über alle Promotions- und Habilitationsordnungen und viele andere Hinweise zum Thema informieren. Dort findet sich seit nunmehr einem Jahr auch der Leitfaden für Promovierende, in dem administrative, inhaltliche und praktische Fragen zur Promotion beantwortet werden. Zusätzlich gibt das neue Gastwissenschaftlerportal² internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine wichtige Orientierung zu Themen und Ansprechpersonen.

Neben der elektronisch vermittelten Information sind die persönlichen Kontakte der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler untereinander als auch mit den Vertretern der Administrative nicht zu unterschätzen. Deshalb führt der für den wissenschaftlichen Nachwuchs zuständige Vizepräsident für Forschung **regelmäßige Treffen** mit den Stipendiatinnen und Stipendiaten der Begabtenförderwerke, mit den Nachwuchsgruppenleiterinnen/-leitern, mit den Juniorprofessorinnen/-professoren sowie den Habilitandinnen/Habilitanden unserer Universität durch. Diese Treffen haben sich als wertvolle Impulse für die Gestaltung der Nachwuchsförderung herausgestellt, von denen sowohl der wissenschaftliche Nachwuchs wie auch die Entscheidungsträger über Maßnahmen der Nachwuchsförderung profitieren. Darüber hinaus bietet die Humboldt-Universität **Informationsveranstaltungen** für Promovierende mit Vertretern von Stiftungen und Begabtenförderwerken.

¹ Vgl. http://forschung.hu-berlin.de/wiss_nachw

² Vgl. <http://forschung.hu-berlin.de/gastwissenschaftler>

Auch bei der beruflichen Weiterbildung ist die Humboldt-Universität in der Nachwuchsförderung aktiv, mit dem Ziel frühzeitig ein zeitgemäßes Qualifikationsprofil zu vermitteln. Denn die Promotion ist heute längst nicht mehr nur Beginn einer wissenschaftlichen Laufbahn, vielmehr stellt sie auch für einen großen Teil der Promovierten eine Ausgangsqualifikation in nichtakademischen Berufsfeldern dar. Auch innerhalb der Wissenschaft hat sich das Anforderungsprofil für junge Akademikerinnen und Akademiker verändert: Managementfähigkeiten, Drittmittelakquisition u.ä. sind unverzichtbare Qualifikationen, ohne die eine wissenschaftliche Karriere heute kaum mehr denkbar ist. Die Humboldt-Universität möchte ihren wissenschaftlichen Nachwuchs mit den **Schlüsselqualifikationen** ausstatten, die ihm eine erfolgreiche Karriere eröffnen. Sie bietet daher zielgruppenspezifische **Weiterbildungsveranstaltungen**³ an.

Fördermaßnahmen in der Promotionsphase.

Die Humboldt-Universität hat die Einführung einer strukturierten Doktorandenausbildung durch die Einrichtung von **Graduiertenkollegs** aktiv begleitet. Hier führt sie die bundesdeutschen Rankings in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung an. Für 15 Graduiertenkollegs hat sie die Sprecherschaft inne, an weiteren sieben Graduiertenkollegs anderer Hochschulen ist sie beteiligt. Diese seit Beginn der 90er Jahre von der DFG entwickelten Programme sind erste Schritte, die individuelle Doktorandenförderung zu durchbrechen und eine strukturierte Förderung zu entwickeln.

In den vergangenen fünf Jahren wurden an der Humboldt-Universität fünf „International Graduate Schools“ gegründet; drei davon aus eigener Kraft und zwei mit Unterstützung des PHD-Programms des DAAD. Ein besonders erfolgreiches Beispiel ist hier die „Berlin Graduate School of Social Sciences“. An drei weiteren **Graduiertenschulen** außeruniversitärer Einrichtungen – den Max-Planck-Instituten und dem Max-Delbrück-Centrum – ist die Humboldt-Universität beteiligt.

An der Humboldt-Universität wurden diese Fördermaßnahmen sehr positiv aufgenommen. Die nächste Stufe ist es jedoch, die Graduiertenausbildung an der Humboldt-Universität übergreifend zu strukturieren und eine langfristige Qualitätssicherung der Nachwuchsausbildung zu gewährleisten.

Zukunft der Doktorandenförderung - Die Humboldt Graduate School.

Die Humboldt-Universität möchte die aus den Fördermaßnahmen gesammelten Erfahrungen für einen **Strukturwandel in der Graduiertenförderung** nutzen. Neben den thematisch fokussierten Graduiertenschulen ist der nächste Entwicklungsschritt die Konzipierung einer Dachorganisation, die als übergreifende Fördermaßnahme für Promovierende die besten Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler an die Humboldt-Universität zieht. Ziel ist es, die Erfolge der strukturierten Graduiertenförderung zu verstetigen und zu einem Kernprinzip der Graduiertenausbildung an der Humboldt-Universität als „Humboldt Graduate School“ auszubauen. Die **fakultätenübergreifende Graduiertenschule** soll einen hohen Qualitätsstandard für durch die Humboldt-Universität betreute Doktorarbeiten sichern und so die Position der Humboldt-Universität in der Nachwuchsförderung auch international stärken.

Mit der Humboldt Graduate School soll ein fächerübergreifendes Graduiertenzentrum geschaffen werden, das die existierenden Promotionsstudiengänge, Graduiertenkollegs und

³ Vgl. hierzu die folgende Website: <http://www.hu-berlin.de/studium/berweit/zielgr.htm>

die Graduiertenschulen des Exzellenzwettbewerbs unter einem Dach zusammenbringt und sich an internationalen Maßstäben orientiert. Hohe Anforderungen an die Zulassung von Doktoranden als auch regelmäßige Evaluationen sollen die Qualität der Ausbildung gewährleisten. Zu den Kernideen dieser Graduiertenschule zählen die **Sicherstellung eines internationalen und interdisziplinären Forschungsumfeldes** und eine hervorragende Betreuung. Sie dient als **Koordinationsstelle** für Qualifikationsangebote und bündelt Verwaltungsprozesse speziell für Promovierende. Sie sichert die Qualität der strukturierten Doktorandenausbildung an der Humboldt-Universität durch die Erstellung und Umsetzung von Grundsätzen strukturierter Doktorandenausbildung und bietet zur individuellen Begleitung des Karrierewegs innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft ein fachübergreifendes Mentoring-Programm an.

Fördermaßnahmen in der Postdoktorandenphase.

Die systematische Förderung der Postdoktoranden soll als integraler Bestandteil universitärer Ausbildung und Nachwuchsförderung transparente und leistungsorientierte Auswahlkriterien gewährleisten, eine intensive Verzahnung mit der Forschung ermöglichen sowie die Qualität der Forschung sicherstellen. **Nachwuchsgruppen** haben hier einen maßgeblichen Einfluss auf die Forschungskapazität und die Forschungsexzellenz einer Universität. Ein Blick auf die bundesdeutschen Rankings der Postdoktorandenphase zeigt die Humboldt-Universität mit 15 DFG-Nachwuchsgruppen, 17 Eigenen Stellen (DFG) und sieben VW-Nachwuchsgruppen sowie einer Robert-Bosch Nachwuchsgruppe ebenso in Spitzenposition.

Die notwendige Weiterentwicklung in der Postdoktorandenförderung wurde mit dem Förderprogramm des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung zur Einführung der **Juniorprofessur** auf den richtigen Weg gebracht und von der Humboldt-Universität gern aufgenommen. Mit der frühzeitigen Einführung der Juniorprofessur vertrat die Humboldt-Universität eine bundesweite Vorreiterrolle, die ihr auch international einen Namen als Universität, welcher der wissenschaftliche Nachwuchs besonders am Herzen liegt, eingetragen hat. Von den bis April 2006 berufenen 58 Juniorprofessorinnen und –professoren konnten sieben ihre Juniorprofessur bereits als Sprungbrett für die weitere wissenschaftliche Karriere nutzen. Von 61 Rufen auf Juniorprofessuren wurden 12 (23 %) aus dem Ausland angenommen.

Um die gewonnene Unabhängigkeit der Juniorprofessorinnen und –professoren und die damit verbundene Gefahr der Vereinzelung zu kompensieren, werden Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten. Spezifische **Fortbildungsangebote** und Mentoring-Programme bieten Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler. Die **Zwischenevaluation** erfolgt nach transparenten Kriterien und ermöglicht Qualitätssicherung und wertvolle Hinweise für die zukünftige Karriere. Zusätzlich wurde eine Umfrage unter den Juniorprofessorinnen und –professoren zur Zufriedenheit durchgeführt. Das kurze Fazit lautete: „Alle würden es wieder tun“.

Für eine langfristige Verankerung exzellenter Forschung an der Humboldt-Universität ist für die Juniorprofessur die Option auf ein **Tenure Track** geplant. D.h. im Wettbewerb um exzellente Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen soll für hervorragend evaluierte Juniorprofessoren und Juniorprofessorinnen die Möglichkeit zum Verbleib an der Humboldt-Universität auf einer Lebenszeitprofessur geschaffen werden. Den Kandidaten und Kandidatinnen wird damit eine attraktive Karriereperspektive an der Universität aufgezeigt.

Die gezielte Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen ist ein wichtiges Element der Nachwuchsförderung der Humboldt-Universität. Auf die derzeit 51 Juniorprofessuren an der Humboldt-Universität sind auf 38 % Frauen berufen worden. Spezielle Weiterbildungsveranstaltungen für Postdoktorandinnen werden im Zuge eines gemeinsamen Mentoring-Programms der drei Berliner Universitäten zur **Professionalisierung von Frauen in Forschung und Lehre** auf dem Weg zur Professur angeboten. Dieses Programm unterstützt die Nachwuchswissenschaftlerinnen bei der Planung und Entwicklung der Karriere mit spezifischen Modulen im Mentoring, Networking und Training und bereitet so den Nachwuchs besser auf künftige Führungs- und Managementaufgaben in der Wissenschaft vor.

Wie kann die Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses an den Universitäten gefördert werden?

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist in der Tat eine herausfordernde und noble Aufgabe für eine Forschungsuniversität. Aus deutscher Perspektive muss hier noch viel getan werden, ganz besonders in der Graduierten- und der Postdoktorandenphase des wissenschaftlichen Karriereweges. Der viel zitierte „Brain-Drain“ zeigt die Defizite des bundesdeutschen Universitätssystems, doch der Abwanderung der begabtesten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kann mit exzellenten Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen entgegen gewirkt werden.

In der Doktorandenphase ist es zum Beispiel notwendig umfassende und spezifische Weiterbildungen anzubieten, den interdisziplinären Austausch und internationale Mobilität zu fördern. Zusätzlich sollte die Anrechnung der Lehre in strukturierten Doktorandenprogrammen auf das Lehrdeputat möglich sein. Die Postdoktorandenphase ist die im deutschen Universitätssystem am wenigsten strukturierte Phase in der Ausbildung von jungen Forschenden und häufig verbunden mit begrenzten finanziellen Möglichkeiten und variierenden und unklaren Wegen zur Professur. Postdoktoranden sollten die Möglichkeit haben sich für die Professur zu qualifizieren und auf allen Stufen ihres Karriereweges Unterstützung in ihrer Universität erfahren.

Kernprinzipien wie Internationalität, Wettbewerb, Qualitätssicherung, individuelle Unterstützung, Gleichstellung und Mentoring-Angebote sollten in der strukturierten Nachwuchsförderung in allen Bereichen der Universität verankert sein. **Internationalität** ermöglicht Wettbewerb im globalisierten Rahmen. Eine hohe weltweite Sichtbarkeit und eine damit verbundene Internationalisierung auf allen Stufen der akademischen Nachwuchsförderung sind Grundvoraussetzungen um die besten Köpfe zu gewinnen und internationale Attraktivität zu sichern. Dazu zählt insbesondere die Verbesserung der Möglichkeiten für Austausch und Mobilität des Nachwuchses über nationale und kulturelle Grenzen hinweg.

Bei der Ausbildung exzellenter Forscherinnen und Forscher sind die wettbewerbsbestimmte Auswahl der besten Köpfe unter der Verpflichtung zu transparenten Auswahlprozessen und transparenten Leistungskriterien in Verbindung mit internationalem Marketing und unter Einbeziehung erfahrenen Personals die wichtigsten Kriterien. Auf jeder Stufe des Auswahlverfahrens sollten alle Auswahlkriterien Offenheit für den internen und externen **Wettbewerb** gewährleisten. Die Möglichkeit eines Tenure Track Verfahrens für eine Juniorprofessur sollte gegeben und an eine Evaluation geknüpft sein.

Für den langfristigen Erfolg der strukturierten Nachwuchsförderung ist eine strenge **Qualitätssicherung** unerlässlich. Regelmäßige Evaluationen der Programme, Aktivitäten und

Symposium des Stifterverbandes und des CHE am 20./21. April 2006 Akademisches Personalmanagement

Serviceangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Anreizsysteme und Netzwerkarbeit sind qualitätssichernde Prozesse, die es einer Universität erlauben, sich flexibel an sich verändernde Verhältnisse anzupassen.

Eine **individuelle Unterstützung** auf hohem Niveau sollte bei der Personalentwicklung des Nachwuchses für inner- wie außeruniversitäre Aufgaben nicht fehlen. Spezifische Weiterbildungsangebote, wie Lehrkompetenz für Universitäten, Projektverwaltung, Drittmittelakquisition oder Forschungsmethodik unterstützen Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler mit den notwendigen Schlüsselqualifikationen für eine wissenschaftliche Karriere.

Die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten sollte aus einem möglichst weiten Spektrum erfolgen. Nach den Prinzipien der **Gleichstellung** sollten die Auswahlkriterien nicht durch Vorurteile gegenüber Geschlecht, Familie, ethnischer Herkunft, Nationalität oder physische Beeinträchtigung beeinflusst sein. Diese Strategie sollte mit aktiven Maßnahmen gegen Diskriminierung verbunden sein.

Auf den verschiedenen Stufen einer wissenschaftlichen Karriere ist das **Mentoring** am besten geeignet praktisches Wissen weiterzugeben. Mentoring-Angebote helfen dem wissenschaftlichen Nachwuchs von den Erfahrungen anderer Forscherinnen und Forscher zu lernen und trainieren gleichzeitig ihre sozialen Fähigkeiten.

Das Konzept einer strukturierten Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses verbunden mit einem attraktiven Umfeld ermöglicht jungen Forschenden eine Entwicklung ohne die Beschränkungen der traditionellen akademischen Strukturen. Ein international anerkannter, flexibler und fördernder Karriereweg für junge Forschende – vom Abitur bis zur Professur – ermöglicht exzellente Forschung und Wettbewerbsfähigkeit an deutschen Universitäten.