

/// Kluge Köpfe auf steinigem Pfaden

WIE ZUKUNFTSFÄHIG SIND DIE KARRIEREWEGE AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN?

MATHIAS WINDE /// Es rumort an den deutschen Hochschulen. Der Aufruhr geht vom Mittelbau aus und hat einen nachvollziehbaren Grund: Immer mehr Nachwuchswissenschaftler arbeiten jahrelang auf befristeten Projektstellen und immer weniger erreichen nach Jahren der Unsicherheit eine Professur. Ganz anders die Situation an den Fachhochschulen, die Professuren nur schwer besetzen können, und bei Unternehmen, die immer höhere Einstiegsgehälter für junge Forscher zahlen. Ist der Zeitpunkt gekommen, um die Karrierewege an Hochschulen völlig neu zu denken?

Derzeitige Personalstrukturen

Die derzeitigen Personalstrukturen schaffen mittels der Professur eine stabile Grundlage für die in der Verfassung verankerte Freiheit von Forschung und Lehre. Die insgesamt rund 46.000 Professorinnen und Professoren an deutschen Hochschulen bilden die Spitze des deutschen Wissenschaftssystems. Sie sind die Träger der grundgesetzlich geschützten Freiheit von Forschung und Lehre. Sie forschen und lehren unabhängig, bestimmen in der Selbstverwaltung die Geschicke der Hochschule mit und sind als Beamte auskömmlich versorgt und abgesichert. Die Denomination und Berufung von Professuren sind der wichtigste Teil der Hochschulentwicklung. Sie legen das Forschungsprofil eines Faches über Jahre, teilweise über Jahrzehnte fest. Damit ist die Professur ein stabiles

Rückgrat der deutschen Wissenschaft, die insgesamt an Parametern wie Publikationstätigkeit und internationaler Reputation gemessen ihre Leistungsfähigkeit bewiesen hat.

Das DERZEITIGE Personalsystem an deutschen Hochschulen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten bewährt.

Zudem besitzt das System über die Personalstellen der wissenschaftlichen Mitarbeiter eine hohe Flexibilität. Die Personalstrukturen unterhalb der Professur bieten den Universitäten jene Flexibilität, die es zur Generierung von neuen Ideen und der Entwicklung neuer Themen benötigt. Den rund 24.000 universitären Professoren stehen knapp



Quelle: Ilhedgehogll - Fotolia

Gibt es noch eine gesicherte berufliche Zukunft an der Universität oder führt der Weg eher in die Wirtschaft? Das fragen sich viele wissenschaftliche Nachwuchskräfte.

180.000 wissenschaftliche Mitarbeiter gegenüber, von denen ein Großteil auf Drittmittel- oder Qualifizierungsstellen beschäftigt ist. Auf sie stützen sich die Lehrstuhlinhaber ganz wesentlich in Forschung, Lehre und dem Management dieser Aufgaben. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind häufig auf zeitlich befristeten Stellen und zu niedrigen Löhnen beschäftigt. Sie machen das System agil, flexibel und – nicht zuletzt auch – finanzierbar.

Auch in einer dritten Hinsicht hat sich das System bewährt: Nachwuchswissenschaftler sind im Allgemeinen gut in den Arbeitsmarkt integriert und überdurchschnittlich häufig nahezu vollständig erwerbstätig. Viele erhalten für ihre Arbeit ein sehr gutes Einkommen. Nachwuchswissenschaftler sind wesentlich häufiger in oberen Einkom-

menklassen vertreten als der Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung. Insgesamt stellt der Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs zur Beschäftigungssituation von Nachwuchswissenschaftlern lakonisch fest, dass die Defizite während der Qualifizierungsphase deutlich häufiger thematisiert werden als die sehr guten Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt nach der Qualifizierung.

Kritik und Reformbedarf

Viele hochschulpolitische Akteure haben sich in letzter Zeit trotzdem für eine Neuordnung und Ausdifferenzierung der Personalentwicklung an Hochschulen ausgesprochen. Die Junge Akademie, ein Zusammenschluss von jungen Wissenschaftlerinnen, plädiert für die Einrichtung von Bundesprofessuren. Der Wissenschaftsrat sieht in seinem

Gutachten die Notwendigkeit von zusätzlichen 7.500 Professorenstellen. Bund und Länder reagierten im Sommer 2016 mit einem Tenure-Track-Programm für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Höhe von 1 Milliarde Euro, das von Kritikern immer noch als zu wenig weitreichend eingestuft wurde. Auch der Deutsche Hochschulverband und die Hochschulrektorenkonferenz haben Vorschläge vorgelegt, wie dem wissenschaftlichen Nachwuchs Perspektiven eröffnet werden können.

Die Diskussion über bessere Perspektiven wird dabei nicht immer unter Einbeziehung der Betroffenen geführt. Dabei kommt ein wichtiges Indiz für eine notwendige Weiterentwicklung der Personalstrukturen vom wissenschaftlichen Nachwuchs selber. Eine aktuelle Studie vom Stifterverband und dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) zeigt, dass immer weniger Nachwuchswissenschaftler eine berufliche Tätigkeit in der Wissenschaft anstreben. Nur 45 % der befragten Doktoranden und Postdocs geben Wissenschaft als berufliches Ziel in 10 Jahren an. Im Jahr 2012, dem Jahr der vorherigen Befragung, war es mit 53 % noch über die Hälfte. Damit möchte eine Mehrheit des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht an wissenschaftlichen Einrichtungen wie Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen verbleiben. Besonders deutlich ist das Ergebnis für Doktoranden: Zwei Drittel der Promovierenden sehen ihre Zukunft außerhalb der akademischen Wissenschaft.

Große Unterschiede gibt es zwischen den einzelnen Fachrichtungen. Vier von fünf Ingenieurwissenschaftlern (79 %) möchten eher in die Wirtschaft, ebenso die Mehrheit der Natur-

Der wissenschaftliche Nachwuchs sieht seine Chancen zunehmend in der WIRTSCHAFT.

und Wirtschaftswissenschaftler. Bei den Geisteswissenschaften hingegen möchten 73 % der Befragten in der Wissenschaft bleiben. Interessant ist, dass dies keine Entscheidung ist, die erst in der Phase der wissenschaftlichen Qualifizierung gefällt wird, sondern längerfristig geplant wird. 60 % der Doktoranden und 40 % der Postdocs wussten schon zu Beginn ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit, dass sie nicht dauerhaft in der Wissenschaft verbleiben möchten.

Statt der akademischen Wissenschaft werden forschungsbezogene und nicht-forschungsbezogene Tätigkeiten in der Wirtschaft attraktiver. Jeder dritte Nachwuchswissenschaftler sieht seine berufliche Zukunft in der Wirtschaft mit Forschungs- und Entwicklungsbezug. Noch einmal jeder fünfte möchte außerhalb der Wissenschaft ohne Forschungs- und Entwicklungsbezug arbeiten. Promovierte, die im Wissenschaftssystem verblieben sind, streben häufiger eine Position innerhalb der akademischen Wissenschaft (auch unterhalb der Professur) an, während die Promovierenden ihre berufliche Zukunft häufiger in der Wirtschaft sehen.

Diejenigen Befragten, die sich in 10 Jahren am ehesten auf einer Position in der Wirtschaft sehen und die akademische Wissenschaft verlassen wollen, nennen als Gründe dafür in erster Linie

die „schlechteren Beschäftigungsperspektiven in der Wissenschaft“ und eine „höhere Beschäftigungssicherheit außerhalb der akademischen Wissenschaft“. Diese beiden Gründe spiegeln teilweise mangelnde Perspektiven in der akademischen Wissenschaft, teilweise einen robusten Arbeitsmarkt für Akademiker außerhalb der Wissenschaft wider.

Mit diesen Entwicklungen stehen alle Hochschulen mit Promotionsrecht vor einer doppelten Herausforderung. Einerseits müssen sie ihre Attraktivität für den wissenschaftlichen Nachwuchs nachhaltig steigern, um in der Konkurrenz um die besten Köpfe bestehen zu können. Andererseits stehen sie in der Verantwortung, auch der Mehrheit der Nachwuchswissenschaftler, welche die Wissenschaft verlassen wollen und müssen, eine berufliche Orientierung zu geben und überfachliche Qualifikationen für Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft zu vermitteln.

Lösung: Personalentwicklung

Personalentwicklung meint im Allgemeinen eine systematische und kontrollierte Förderung von Mitarbeitern in Vorbereitung auf zukünftige Tätigkeiten und in Abstimmung mit den individuellen Zielen des Mitarbeiters. Bereits im Jahr 2005 hatte die Forschercharta der Europäischen Kommission den Aspekt der individuellen Karriereförderung als Teil einer akademischen Personalentwicklung hervorgehoben: „Arbeitgeber und/oder Förderer von Forschern sollten vorzugsweise im Rahmen ihres Humanressourcenmanagements eine spezielle Laufbahnentwicklungsstrategie für Forscher in allen Etappen ihrer Laufbahn aufstellen, und zwar unabhängig von ihrer vertraglichen Situati-

on, auch für Forscher mit befristeten Verträgen. Darin sollten Mentoren vorgesehen werden, die Forscher in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen und betreuen und sie dadurch motivieren und zum Abbau von Unsicherheiten in ihrer beruflichen Zukunft beitragen. Allen Forschern sollten solche Bestimmungen und Vorkehrungen nahe gebracht werden.“

Das Konzept der Personalentwicklung muss für das Wissenschaftssystem adäquat ausformuliert werden, es bedarf einer akademischen Personalentwicklung. Hochschulen entwickeln Personal nicht ausschließlich für eigene Zwecke, sondern verantworten auch die Ausbildung von wissenschaftlich qualifiziertem Personal für Karrierewege außerhalb des Hochschulsystems. Dementsprechend wird das „Personal“ der Hochschule weit gefasst. Doktoranden werden unabhängig von ihrem Promotionskontext (Individualpromovierende, wissenschaftliche Mitarbeiter oder Mitglieder eines Graduiertenkollegs) als Personal der Hochschule betrachtet, für

Die akademische Personalentwicklung muss den Aspekt der INDIVIDUELLEN Karriereförderung mit einbeziehen.

das diese eine Entwicklungsverantwortung hat. Dabei werden gerade auch die beruflichen Perspektiven der jungen Forschenden außerhalb der Hochschule in den Blick genommen. Personalentwicklung wird als strategisch bedeutsames und wirksames Handlungsfeld verstanden. In dieser Sichtweise ergeben sich die Anforderungen an das Personal nicht ausschließlich auf der Basis von beispielsweise rechtlich bestimmten

Rahmenbedingungen, sondern gerade auf der Basis strategischer Überlegungen zur Positionierung und Profilierung der Hochschule oder auch zur Hochschulentwicklung insgesamt.

Mit Blick auf die derzeitige Situation müssen Hochschulen für ein tragfähiges Personalentwicklungskonzept zunächst festlegen, für welche Tätigkeitsbereiche sie ihre Nachwuchswissenschaftler innerhalb und außerhalb der Hochschule vorbereiten möchten, welche Kompetenzen sie in diesen Bereichen benötigen und welche Wege zu diesen beruflichen Tätigkeitsfeldern hinführen. Die Befragung von jungen Forschenden offenbart in diesen Bereichen großen Bedarf. Besonders die Gruppe der Nachwuchswissenschaftler, welche ihre berufliche Zukunft außerhalb der Wissenschaft sehen, hat einen ausgeprägten Bedarf an beruflicher Orientierung und überfachlicher Kompetenzentwicklung. Der wissenschaftliche Nachwuchs gibt in der aktuellen Befragung von Stifterverband und DZHW insgesamt eine geringere Klarheit über zukünftige berufliche Anforderungen, berufliche Ziele und über Wege zu den beruflichen Zielen an als

Nachwuchswissenschaftlern inzwischen eine höhere Priorität ein. Die Strategien für eine bessere Bindung der Nachwuchswissenschaftler lassen sich insbesondere aus den aktuellen Befragungsergebnissen zu Personalkategorien und Entfristungen ablesen. Hochschulen sehen in starkem Maße die Notwendigkeit, dem wissenschaftlichen Nachwuchs nach der abgeschlossenen Promotion bessere Anschlussperspektiven zu bieten.

Ansatzpunkte der Personalentwicklung

Vier Ansatzpunkte kristallisieren sich augenblicklich für eine bessere Personalentwicklung an Hochschulen heraus:

- die Schaffung durchgehender Karrierewege zur Professur,
- die Etablierung neuer, dauerhafter Stellenprofile jenseits der Professur,
- der Ausbau von Personalentwicklungsangeboten sowie
- eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Durchgehende Karrierewege zur Professur

Generell lässt sich zur Schaffung durchgehender Karrierewege zur Professur feststellen, dass derzeit im Vergleich zu 2012 an deutlich mehr Hochschulen unbefristete Stellen und Tenure-Track-Stellen für Nachwuchswissenschaftler vorhanden sind. Dies gilt vor allem bei Juniorprofessuren. 63 % der Hochschulen bieten zumindest grundsätzlich einen „echten Tenure-Track“. Das bedeutet, dass die Juniorprofessur entfristet wird, wenn die vorher festgelegten Leistungskriterien erfüllt wurden. Allerdings ist bislang unklar, wie viele Personen von

Die zukünftige Personalentwicklung muss dem Wissenschaftsnachwuchs bessere PERSPEKTIVEN bieten.

noch im Jahr 2012. Insbesondere in den Ingenieurwissenschaften und teilweise auch in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächern ist die Klarheit über berufliche Ziele deutlich gesunken.

Um ihre Attraktivität für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu steigern, räumen Wissenschaftseinrichtungen der Rekrutierung und Bindung von

solchen Regelungen profitieren. Die „Tenure-Option“, also Stellen ohne verbindliche Entfristung bei Bewährung, aber mit der Möglichkeit, sich auf eine freiwerdende Stelle zu bewerben, ist an 51 % der Hochschulen vorhanden. Erfreulich ist, dass auch für die ähnlich große Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter mit Leitungsfunktion (wie Nachwuchs- und Forschungsgruppenleiter) mittlerweile schon jede fünfte Hochschule Tenure-Optionen eingeführt hat, sodass im Postdoc-Bereich insgesamt eine Stärkung von linearen Karriereoptionen erkennbar wird.

Etablierung dauerhafter Stellen

Auch in die Etablierung von neuen, dauerhaften Stellenprofilen ist Bewegung gekommen. Um in der aktuellen Erhebung des Stifterverbandes und des DZHW eine Einschätzung darüber zu erhalten, welcher Personenanteil derzeit an den befragten Hochschulen unbefristete Arbeitsverträge hat, wurden diese um Angaben für die Bereiche Forschung, Lehre (bzw. Fortbildung) und Wissenschaftsmanagement bzw. -verwaltung gebeten. Außerdem wurden sie auch um eine Einschätzung der geplanten sowie für ihre Wissenschaftseinrichtung als optimal eingeschätzten Anteile ersucht. Demnach zeigt sich, dass die Hochschulen durchschnittlich ein Viertel bzw. ein Drittel unbefristete Arbeitsverträge für die Bereiche Forschung bzw. Lehre angaben. Für Wissenschaftsmanagement bzw. -verwaltung war es durchschnittlich knapp die Hälfte. In allen drei Bereichen ist eine spürbare Erhöhung der Entfristungen geplant, im Wissenschaftsmanagement sogar auf durchschnittlich fast zwei Drittel. Für Wissenschaftsmanagement und Lehre wird die geplante Erhöhung

nahezu als optimal eingeschätzt. Für die Forschung, wo sie auch am geringsten ausfällt, wird allerdings eine weitere Erhöhung der entfristeten Stellen auf etwa

Die Hochschulen streben weiter eine Erhöhung der **ENTFRISTETEN Stellen an.**

40 % als optimal eingeschätzt. Das entspricht dann ungefähr dem Anteil der Entfristungen im Bereich der Lehre. Eine Erhöhung des Anteils an unbefristeten Stellen entspricht auch den Empfehlungen des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2014, der HRK (2015) sowie Fachverbänden wie z. B. der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (2016). Außerdem lägen die Anteile mit den geplanten bzw. als optimal eingeschätzten Werten auch deutlich näher an den Anteilen anderer Industrienationen Europas wie z. B. den Niederlanden mit 40 % oder Norwegen mit 50 % in Lehre und Forschung.

Mehr Personalentwicklungsangebote

Den gestiegenen Bedarf an Orientierung und an überfachlichen Kompetenzen, insbesondere für Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft, greifen die Hochschulen vielerorts, aber nicht überall auf. Vier von fünf Hochschulen organisieren Angebote zur beruflichen Orientierung für Tätigkeiten außerhalb von Wissenschaftseinrichtungen. Ein etwa ebenso großer Prozentsatz informiert über Karrierewege in der Wissenschaft.

Allerdings ist der Teil der Wissenschaftseinrichtungen, der über externe Karrierewege informiert, in den vergangenen Jahren nicht gestiegen, sondern im Gegenteil leicht gesunken. Positiv lässt sich feststellen, dass es an fast allen Hochschulen spezielle Angebote zur überfachlichen Kompetenzentwicklung gibt. Besonders weit verbreitet sind Angebote für überfachliche Forschungs- und Projektmanagementkompetenzen sowie organisatorische und personale Kompetenzen.

Während es an vielen Hochschulen nicht an Personalentwicklungsangeboten fehlt, haben erst einige damit begonnen, bei der Gestaltung der promotionsbegleitenden Angebote verstärkt außerhochschulische Akteure und Bildungskontexte einzubeziehen. Beim Übergang in den Arbeitsmarkt jenseits der akademischen Wissenschaft haben die Hochschulen einen Bildungsauftrag wahrzunehmen, der nur in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft wirklich gut gelingen kann, was aber nicht überall geschieht.

Nicht zuletzt ist in den Hochschulen mit Blick auf Personalentwicklung ein Kulturwandel notwendig. So gut wie alle Wissenschaftseinrichtungen halten Personalentwicklung zusätzlich zu den Kerntätigkeiten der Nachwuchswissenschaftler grundsätzlich für wichtig. Die Priorität bei den Hochschulleitungen hat sich seit 2006 deutlich erhöht. War es zunächst noch jede vierte, gibt heute nur jede zwölfte Hochschule an, dass Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs an ihrer Hochschule eine geringe Priorität hat. Allerdings hegen die Hochschulleitungen erhebliche Zweifel daran, dass auch ihre Professoren dem Thema die notwendige Bedeutung beimisst. Drei von

fünf Hochschulen geben für die eigene Einrichtung an, dass die Professoren Personalentwicklung zu wenig unterstützen.

Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie

In einer besseren Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie sehen Hochschulen ebenfalls ein großes Potenzial, um im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können. Immerhin geben 44 % des wissenschaftlichen Nachwuchses mangelnde Familienfreundlichkeit als Grund an, die Wissenschaft verlassen zu wollen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfahren daher als Strategie der Personalgewinnung ,neben einer verstärkten Ge-

Die derzeitigen Entwicklungen an den Hochschulen zielen auf zukünftig VERÄNDERTE Personalstrukturen und Karrierewege ab.

winnung von Frauen und von Personal aus dem Ausland, seitens der Leitungen der Wissenschaftseinrichtungen eine hohe Priorität. Die größten Potenziale für eine bessere Vereinbarkeit werden in durchgehenden Karrierewegen gesehen, in der Bekanntheit beziehungsweise der Kommunikation von Angeboten und in der Förderung über die üblichen Angebote hinaus. Beratungsangebote und flexible Arbeitsorte sind in fast allen Einrichtungen bereits vorhanden.

Ausblick

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen hat ein Konzept erarbeitet, das als Grundlage für weitere Überlegungen vieler Universitäten die-

nen könnte. Die Hochschule definiert sechs grundständige Karrierewege, davon einer zur Professur, drei zu wissenschaftlichen Positionen jenseits der Professur und zwei zu Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Weg zur Professur („Research Scientist“) ist klassisch durch „das Sammeln von Erfahrungen in internationaler, interdisziplinärer, unabhängiger Forschung und Drittmittelinwerbung sowie in der Lehre und in Führung und Management von Arbeitsgruppen“ gekennzeichnet. Jenseits der Professur definiert die Hochschule mit dem „Lecturer Scientist“ (Schwerpunkt Lehre) und dem „Science Manager“ (Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement) zwei bisher zu wenig entwickelte Karrierewege. Mit dem „Senior Scientist“ hat die Hochschule darüber hinaus ein Stellenprofil dargestellt, das dem Aufgabenspektrum der derzeitigen wissenschaftlichen Mitarbeiter an Lehrstühlen sehr nahe kommt. Der Karriereweg des „Managerial Academic“ richtet sich an Mitarbeitende der Hochschule in der frühen Postdoc-Phase, „die Interesse an den Bereichen Management, Betriebs- und Volkswirtschaft haben und eine gehobene Führungsposition in der Wirtschaft oder Gesellschaft anstreben“, während der „Entrepreneurial Academic“ auf gründungsinteressierte Mitarbeitende während der Promotionsphase zielt.

Mit solchen Konzepten können Hochschulen geeignete Rahmenbedingungen zur Karriereentwicklung schaffen und den Wissenschaftlern frühzeitig transparente Karrierewege innerhalb und außerhalb der Hochschule aufzeigen. Einen Gewinn haben davon alle Seiten: Die Nachwuchsforschenden, die mehr Orientierung und Unterstützung auf ihrem Qualifizierungsweg erhalten, die Arbeitgeber in Wirtschaft und Gesellschaft, die von einem besseren Übergang der Nachwuchswissenschaftler zu ihnen profitieren, und nicht zuletzt die Hochschulen, die ihre zukünftigen Mitarbeiter passgenauer auf unterschiedliche und spezialisierte Tätigkeiten in Forschung und Lehre vorbereiten können. ///



/// DR. MATHIAS WINDE

ist Programmleiter für Hochschulpolitik und -organisation beim Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Berlin.

/// Der Artikel nimmt auf wesentliche Ergebnisse der aktuellen Befragung von Stifterverband und DZHW zur Personalentwicklung in der Wissenschaft Bezug, die im September 2016 veröffentlicht wurde: Krempkow, René / Sembritzki, Thorben / Schürmann, Ramona / Winde, Mathias: Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Essen 2016.