

UniWiND

GUAT

UniWiND-Publikationen
Band 12



Zur Situation von Beschäftigten
in Graduierteneinrichtungen –
Einblicke in ein neues Berufsfeld

Sabine Schäfer, Bärbel Elija Bleher, Michael Klimke,
Debbie Radtke, Petra Schwarz

Handlungsempfehlungen

Leitlinien für die Professionalisierung der Beschäftigten und Weiterentwicklung der Einrichtungen zur Graduiertenförderung (ausführliche Darlegung in Kap. 5)

Für Interessierte an einer Beschäftigung in Graduierteneinrichtungen

Empfehlung 1 – Standortbestimmung:

- Karriereberatung
- Austausch mit Beschäftigten

Empfehlung 2 – Qualifizierung:

- Kompetenzentwicklung
- Mentoring-Programme
- Hospitationen

Empfehlung 3 – Erfahrungen:

- studienbegleitende Praktika
- ehrenamtliches Engagement

Für Junior und Senior Professionals in Graduierteneinrichtungen

Empfehlung 4 – Karriereentwicklung:

- Karriereberatung nutzen
- Mentoring-Programme
- Karrieregespräche mit Führungskraft

Empfehlung 5 – Qualifizierung:

- Entwicklung einschlägiger Kompetenzen (z. B. Projektentwicklung oder Beratung)
- Fortbildung im Wissenschaftsmanagement
- Zusatzqualifikationen (z. B. als Trainerin und Trainer oder Coach)

Empfehlung 6 – Information:

- Literaturrecherche (z. B. wissenschaftliche Studien, Positionspapiere von Berufsverbänden)
- Konferenzteilnahmen (z. B. UniWiND, PRIDE, EUA-CDE)
- Mitarbeit in nationalen und internationalen Gremien (z. B. UniWiND)

Empfehlung 7 – Netzwerke:

- Aufbau persönlicher Netzwerke
- eigene Sichtbarkeit in professionellen Netzwerken herstellen
- kollegiale Fallberatung

Empfehlung 8 – Hospitationen:

- Erwerb von professionellem Wissen
- Einblicke in und Impulse aus unterschiedlichen Kontexten, national/international

Für Executive Professionals (Führungskräfte) in Graduierteneinrichtungen

Empfehlung 9 – Qualifizierung:

- kontinuierlich Weiterbildungsangebote nutzen
- Beratung und Fortbildung jüngerer Kolleginnen und Kollegen

Empfehlung 10 – Engagement:

- Mitarbeit in (fachlichen) Gremien und Kommissionen
- Engagement in Hochschul- und Wissenschaftspolitik

Empfehlung 11 – Feldwechsel:

- Systematischer Wechsel in andere Wissenschaftsmanagement-Bereiche
- Aufstieg in höhere Führungsebenen

Für Einrichtungen: Universitäten, Hochschulen, Forschungseinrichtungen

Empfehlung 12 – Institutionalisierung:

- institutionelle Verankerung der Graduierteneinrichtungen
- dauerhafte Finanzierung
- Verschränkung der Promotionsförderung mit anderen strategischen Bereichen

Empfehlung 13 – Rekrutierung:

- systematische Rekrutierung für das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement, speziell für Graduierteneinrichtungen
- Qualifizierungsmaßnahmen und Zertifikatsprogramme zur Kompetenzentwicklung

Empfehlung 14 – Personalentwicklung und Weiterqualifizierung:

- auf das Berufsfeld zugeschnittene Personalentwicklung
- Finanzierung der Teilnahme an externen Angeboten
- Qualifizierung auch für außeruniversitäre Berufsfelder

Empfehlung 15 – Entwicklungsmöglichkeiten:

- Angebote zur Erweiterung des Aufgabenspektrums („Job Enrichment“) und zur Übernahme höherwertiger Aufgaben („Job Enlargement“)
- Schaffung von Incentives und Anreizen, um das volle Potenzial der Führungskräfte zu nutzen, z. B. Sabbaticals, Auslandsaufenthalte
- Honorierung herausragender Leistungen durch Leistungsprämien und adäquate Bezahlung/ Eingruppierung

**Zur Situation von Beschäftigten
in Graduierteneinrichtungen –
Einblicke in ein neues Berufsfeld**

Sabine Schäfer

Bärbel Elija Bleher

Michael Klimke

Debbie Radtke

Petra Schwarz

Vorwort

Der Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) wurde 2009 gegründet und ist ein Forum für den universitätsübergreifenden Austausch über Chancen, Herausforderungen und Reformen in der Nachwuchsförderung. Das Netzwerk umfasst derzeit 75 Mitgliedsuniversitäten.

Eines der Hauptanliegen von UniWiND ist es, die Förderung von Promovierenden und Postdocs zu professionalisieren. Hierfür wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, in denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsuniversitäten über wesentliche Fragen der Nachwuchsförderung und bestehende Angebote an den Mitgliedsuniversitäten austauschen.

Die inhaltliche Zusammenarbeit der Graduierteneinrichtungen der UniWiND-Mitgliedsuniversitäten hat zur Entwicklung von fächer- und hochschulübergreifenden Konzepten und zum Austausch über Promising-Practice-Beispiele geführt. Dieses gebündelte Expertenwissen soll mit der vorliegenden Publikationsreihe einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Als Vorstand von UniWiND wünschen wir uns, dass diese Reihe dazu beiträgt, eine breite Diskussion über zentrale Herausforderungen der Nachwuchsförderung anzustoßen, den Austausch zu Good-Practice-Beispielen fortzuführen, Modelle und Konzepte für eine nachhaltige Graduiertenförderung an deutschen Universitäten zu entwickeln sowie konkrete Empfehlungen für Verantwortliche innerhalb der Hochschulen und in der Hochschulpolitik zu formulieren.

Die inhaltliche Verantwortung für die Einzelbände liegt bei den Autorinnen und Autoren. Entsprechend können auch der Charakter und die Schwerpunktsetzung der einzelnen Bände variieren.

Der vorliegende Band 12 präsentiert die Ergebnisse der UniWiND-Arbeitsgruppe „Professionalisierung des Personals in Graduierteneinrichtungen“, die von 2015 bis 2020 gearbeitet hat. Durch die Auswertung von Stellenanzeigen und Interviews ist es der AG gelungen, einen interessanten und gut begründeten Einblick in das relativ neue Berufsfeld des „Wissenschaftsmanagements“ zu geben. Außerdem enthält die Publikation hilfreiche Handlungsempfehlungen zur weiteren Professionalisierung der Beschäftigten auf unterschiedlichen Erfahrungsstufen.

Der UniWiND-Vorstand möchte an dieser Stelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Mitgliedsuniversitäten für ihr außerordentliches Engagement im Rahmen der Arbeitsgruppen danken, ohne das die Herausgabe dieser Publikationsreihe nicht möglich wäre.

Der UniWiND-Vorstand
Prof. Dr. Michael Bölker,
Prof. Dr.-Ing. Andreas Breiter,
Prof. Dr. Erika Kothe (Vorsitzende),
Prof. Dr. Enrico Schleiff (Stellvertretender Vorsitzender),
Prof. Dr. Gerhard Rödel

Jena, im Januar 2021

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zielsetzung.....	8
2	Vorgehensweise	13
2.1	Verbleib von ehemals Beschäftigten.....	13
2.2	Rahmenbedingungen von aktuell Beschäftigten	13
2.3	Interviews mit Beschäftigten auf unterschiedlichen Erfahrungsstufen.....	13
2.4	Analyse von Stellenausschreibungen	14
3	Ergebnisse	15
3.1	Rahmenbedingungen.....	15
3.2	Aufgaben.....	18
3.3	Qualifikationen und Kompetenzen.....	22
3.4	Kontakte und Netzwerke.....	28
3.5	Arbeitszufriedenheit und Zukunftsperspektiven	29
4	Diskussion	35
4.1	Zum Berufsfeld des Wissenschaftsmanagements im Allgemeinen und zur Beschäftigung in Einrichtungen zur Nachwuchsförderung im Besonderen	35
4.2	Junior Professionals	37
4.3	Senior Professionals.....	37
4.4	Executive Professionals.....	38
5	Handlungsempfehlungen	39
5.1	Für Interessierte an einer Beschäftigung in Graduierteneinrichtungen	39
5.2	Für Junior und Senior Professionals in Graduierteneinrichtungen	41
5.3	Für Executive Professionals (Führungskräfte) in Graduierteneinrichtungen	43
5.4	Für Einrichtungen: Universitäten, Hochschulen, Forschungseinrichtungen	44
6	Literatur	46
7	Anhang	49

■ Mitglieder der Arbeitsgruppe

Dr. Wiebke Basse, Christian-Albrechts-Universität Kiel (bis 2018)

Dr. Anna Bessler, vormals Humboldt-Universität zu Berlin (bis 2017)

Dr. Bärbel Elija Bleher, Karlsruher Institut für Technologie

Dr. Brigitte Lehmann, Humboldt-Universität zu Berlin (Koordination, bis 2018)

Dr. Sonya Gzyl de Meyer-Delius, vormals Technische Universität München (bis 2015)

Dr. Michael Klimke, Technische Universität München

Dr. Debbie Radtke, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Dr. Sabine Schäfer, Universität Bielefeld (Koordination ab 2018)

Dr. Petra Schwarz, Universitätsmedizin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

1 Einleitung und Zielsetzung

Wissenschaftsmanagement ist aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen nicht mehr wegzudenken. Drittmittelakquise und -verwaltung, Internationalisierung, Qualitätsmanagement oder Technologietransfer sind Aufgaben, mit denen Forschungsorganisationen mehr und mehr konfrontiert werden und die ohne ein gut funktionierendes Management nicht zu bewältigen sind. Die Tätigkeiten und Positionen, die unter dem Begriff Wissenschaftsmanagement subsumiert werden, bilden ein entsprechend vielfältiges Feld, wie einschlägige Publikationen zeigen (vgl. z. B. Lemmens et al. 2017). Tätigkeiten im Bereich der Graduiertenförderung tauchen allerdings höchstens am Rande auf, was überrascht, wenn man bedenkt, dass eine strukturierte Promotionsausbildung und die entsprechenden Graduierteneinrichtungen schon lange vor der Exzellenzinitiative eingeführt wurden (vgl. Esser 2017) und wie viel Aufmerksamkeit die Ausbildung und Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern seitdem erhalten (vgl. z. B. Wissenschaftsrat 2014, Hochschulrektorenkonferenz 2014). Das mag daran liegen, dass die Tätigkeiten in Graduierteneinrichtungen kein so klares Profil haben wie diejenigen in anderen Bereichen des Wissenschaftsmanagements. Vielmehr erstrecken sich die Tätigkeiten von Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen über mehrere Bereiche des Wissenschaftsmanagements, u. a. Internationalisierung, Forschungsförderung, Technologietransfer und Personalentwicklung. Es ist daher sinnvoll, die Graduiertenförderung als eigenes Berufsfeld anzusehen, das aber in den Kontext des größeren Feldes des Wissenschaftsmanagements einzuordnen ist.

Die vorliegende Untersuchung soll in diesem Rahmen zweierlei leisten: Zum einen wird der Arbeitsbereich des **Wissenschaftsmanagements in Graduierteneinrichtungen** beleuchtet, um darüber Aufschluss zu geben, wie dieses Berufsfeld derzeit beschaffen ist. Zum anderen werden Perspektiven aufgezeigt, wie sich das Berufsfeld und die Qualifikationen seiner Beschäftigten mit Blick auf das dynamische internationale Wissenschaftssystem und sich verändernde globale Arbeitsmärkte entwickeln kann und sollte. Unsere **fünfzehn Handlungsempfehlungen** (vgl. Kapitel 5 und Übersicht S. 2) richten sich an die Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen und die jeweiligen Leitungsgremien (5.4) ebenso wie an interessierte Studienabsolventinnen und Studienabsolventen (5.1) sowie Beschäftigte in Graduierteneinrichtungen auf verschiedenen Erfahrungsstufen: Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger sowie erfahrene Beschäftigte (5.2) und Führungskräfte (5.3).

Rückblick und Motivation

Die Promotion als Qualifikationsphase beschäftigt das deutsche Wissenschaftssystem schon mindestens seit Mitte der 1980er Jahre, als zunächst die Fritz-Thyssen-Stiftung und die Volkswagen-Stiftung, gefolgt von der DFG, außeruniversitären

Forschungseinrichtungen und verschiedenen Begabtenförderwerken Graduierten- bzw. Promotionskollegs einrichteten (vgl. Esser 2017: 4). Es ging darum, die Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zu strukturieren, die wissenschaftliche Qualität zu steigern und der Vereinzelung im Rahmen der Individualpromotion entgegenzuwirken. Auch Universitäten etablierten Graduierteneinrichtungen, die z. T. als zentrale Einrichtungen oder auf Hochschuleitungsebene, z. T. aber auch unter dem Dach von einzelnen oder mehreren Fakultäten oder Fachbereichen errichtet wurden. Die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder beförderte diesen Prozess mit der (inzwischen ausgelaufenen) Förderlinie Graduiertenschulen (2006–2017). So unterschiedlich wie ihre Genese sind auch Zielsetzungen, Aufgaben, Größe und Strukturen der Einrichtungen; ihnen gemeinsam ist aber, dass in ihnen Personal beschäftigt ist, das sich hauptberuflich und qualifiziert der Professionalisierung der Graduiertenausbildung widmet.

Die in Graduierteneinrichtungen Beschäftigten standen bislang wenig im Fokus von wissenschaftlichen oder anderen Veröffentlichungen. Einzig die europaweite Untersuchung „Professionals in Doctoral Education“¹ (PRIDE, Zinner 2016) untersuchte in zwei internationalen (größtenteils europaweiten) Umfragen die Rahmenbedingungen der Beschäftigten sowie ihre Qualifikationen und Aufgaben in der Graduiertenausbildung. PRIDE fokussierte dabei auf den formalen Status entsprechender Positionen, die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen von Beschäftigten und die Bildung von europaweiten Netzwerken. Ergebnisse der aus den Umfragen gewonnenen Daten wurden im PRIDE-Handbook (Zinner 2016) publiziert, das Rollen und Aktivitäten der Beschäftigten in der Graduiertenausbildung beschreibt und Wege aufzeigt, wie die Beschäftigten mit den notwendigen Qualifikationen für ihr Berufsfeld ausgestattet werden können.

Da sich die Hochschul- und Wissenschaftssysteme und damit auch die Voraussetzungen für die Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern in Europa (und weltweit) erheblich unterscheiden, sind die Ergebnisse der PRIDE-Studie nur bedingt auf Verhältnisse im deutschsprachigen Raum übertragbar. Dies war die Motivation der UniWiND-AG, die spezifische Situation von Beschäftigten in deutschen Graduierteneinrichtungen zu untersuchen.²

¹ Das Projekt „Professionals in Doctoral Education“ (PRIDE) wurde von der Europäischen Kommission im Rahmen des Lifelong Learning Programme von 2013 bis 2016 gefördert und involvierte ein Konsortium aus zehn europäischen Projektpartnerinnen und -partnern. Mehr Informationen und Ergebnisse sind verfügbar unter www.pride-project.eu/ und <http://www.pride-network.eu/>

² Die Humboldt Universität zu Berlin war Teil des europäischen Konsortiums des PRIDE-Projekts. Die Geschäftsführerin der Humboldt Graduate School, Dr. Brigitte Lehmann, koordinierte die UniWiND-Arbeitsgruppe zur „Professionalisierung des Personals in Graduierteneinrichtungen“ von Herbst 2015 bis Februar 2018. Die Verfasserinnen und der Verfasser des nun vorliegenden Berichts der Arbeitsgruppe bedanken sich dafür ausdrücklich bei Frau Dr. Lehmann.

Übertragung auf die Situation in Deutschland

Aufgrund der Spezifika des deutschen Wissenschaftssystems ist die Heterogenität der Graduierteneinrichtungen an deutschen Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehr groß. Unterschiede ergeben sich aufgrund der fachlichen Ausrichtung der jeweiligen Graduierteneinrichtung (natur- oder ingenieurwissenschaftlich, sozial- oder geisteswissenschaftlich, interdisziplinär), ihrer institutionellen Verankerung (Universität oder Forschungseinrichtung als Trägerin) und räumlichen Verortung (einzelne Trägerhochschule oder Verbund), ihrer Entstehungsgeschichte (z. B. *top-down* durch eine erfolgreiche Einwerbung einer Graduiertenschule im Rahmen der Exzellenzinitiative oder *bottom-up* aus einer Initiative von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern heraus) und ihrer Finanzierung (DFG, Stiftung, Eigenfinanzierung). Eine wichtige Rolle spielen auch die strategische Ausrichtung (fachliche Förderung oder allgemeine Unterstützung von Promovierenden) und die jeweilige Organisationsform (auf eine Fakultät oder Fachbereich bezogen oder gesamtuniversitäre Dachstruktur). All diese Unterschiede haben Auswirkungen auf die Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, auf die wir in unserer Untersuchung eingehen.

Ein interessantes Abbild dieser Situation ergeben auch die Mitglieder der Arbeitsgruppe „Professionalisierung des Personals in Graduierteneinrichtungen“ selbst: Sie bringen einen breiten Erfahrungshorizont in die Untersuchung ein und repräsentieren ein interdisziplinäres Graduiertenkolleg einer außeruniversitären Forschungseinrichtung, eine in ein Forschungscluster integrierte Graduiertenschule, Graduierteneinrichtungen einer oder mehrerer Fakultäten und Einrichtungen, die ganze Universitäten abdecken (Dacheinrichtungen). Einige Mitglieder sind als Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in der Verwaltung beschäftigt, andere sind als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen eingestellt und übernehmen damit auch Lehraufgaben. Einige haben Zusatzausbildungen als Coach oder Trainerin, andere sind weiterhin auch wissenschaftlich aktiv, weitere sind eng in die übergreifende Strategieentwicklung ihrer Hochschule involviert. Auch im Hinblick auf ihre Berufserfahrung, disziplinäre Herkunft und Beschäftigungssituation unterscheiden sich die Mitglieder und bilden selbst die Heterogenität des Berufsfeldes zumindest teilweise ab. Das äußert sich beispielsweise darin, dass im Verlauf der Arbeitsgruppentätigkeit einerseits die Arbeitsverträge von drei Mitgliedern entfristet wurden, andererseits einige Personen die Arbeitsgruppe verlassen haben, weil sich anderweitige berufliche Perspektiven ergeben haben.

Bislang gibt es keine Daten zur Anzahl der Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen in Deutschland und jede Schätzung ist schwierig. Neben Universitäten mit entsprechenden Einrichtungen gibt es zunehmend auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie die Max-Planck-Gesellschaft und die Helmholtz-Gemeinschaft sowie Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAWs), die der

Promovierendenunterstützung einen hohen Stellenwert einräumen und dafür qualifiziertes Personal einstellen. So gibt es an immer mehr Institutionen eine zentrale Einrichtung zur Förderung des Promotionswesens (z. B. Graduiertenakademien) oder aber eine (überfachliche, serviceorientierte) Dacheinrichtung für ggf. vorhandene (fachspezifische) Unterstrukturen (z. B. Graduiertenkollegs, fachspezifische Promotionsprogramme). Viele der Einrichtungen sind aufgrund ihrer Finanzierung über Drittmittel einer zeitlichen Befristung unterworfen (z. B. DFG-Graduiertenkollegs, Marie Skłodowska-Curie Innovative Training Networks der EU). Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Einrichtungen hängt von all diesen Faktoren sowie der Größe und Finanzkraft der Universität, außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder Hochschule ab.

Bei einer Diskussion mit einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der UniWiND-Jahrestagung 2016 in Dresden wurde die Anzahl der Beschäftigten in deutschen Graduierteneinrichtungen auf etwa 500 bis 2.000 mit einem Mittelwert von 1.700 geschätzt. Dies ist als erste Größenordnung für die weitere Diskussion hilfreich. Die recht große Spannweite der Schätzungen spiegelt wider, dass die Zuordnung der Beschäftigten häufig nicht eindeutig ist bzw. die Tätigkeitsprofile mehrere Angaben und Aufgaben enthalten. Außerdem wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmern der UniWiND-Jahrestagung gefragt, wie viele Personen an der jeweils eigenen Hochschule in Graduierteneinrichtungen beschäftigt sind. Dabei wurden Angaben von einigen wenigen bis 80 gemacht, der Durchschnitt lag bei ca. 35 Personen pro Hochschule. Bei gut 100 Universitäten in Deutschland, zuzüglich HAWs und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, würde sich bei bloßer Multiplikation ein Wert von etwa 4.000 Beschäftigten ergeben, was sicherlich eine Obergrenze darstellt. Weitere Recherchen zur Anzahl von Beschäftigten in deutschen Graduierteneinrichtungen und die Gewinnung repräsentativer Daten waren im Rahmen der Tätigkeit unserer Arbeitsgruppe nicht möglich.

Gliederung und Zielsetzung der vorliegenden Studie

Wir konzentrieren uns in unserer Untersuchung auf die qualitativen Aspekte des Berufsfeldes Graduiertenförderung. Dabei verfolgen wir zwei Ziele:

1. Wir gehen der Frage nach, wie das Berufsfeld der Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen in Deutschland beschaffen ist. Dabei betrachten wir insbesondere die Einstiege in das Feld, die Arbeitsplatzbeschreibungen, Aufgaben, Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten und ihre Berufsaussichten.
2. Wir leiten aus unseren Ergebnissen fünfzehn Handlungsempfehlungen ab, die sich an Interessierte an einer Beschäftigung in Graduierteneinrichtungen, an Beschäftigte auf verschiedenen Erfahrungsstufen und an Universitäten, Hoch-

schulen und Forschungseinrichtungen mit Graduierteneinrichtungen richten. Diese können Ratgeber sein für die Karriereentwicklung und weitere Qualifizierung der Beschäftigten im Rahmen einer Personalentwicklung, aber auch zur Weiterentwicklung der Einrichtungen zur Graduiertenförderung selbst.

Unsere Untersuchung liefert erste Einblicke in ein bisher in der Forschung unterbelichtetes Feld. Sie stellt auch einen Impuls und die Grundlage für weiterführende Projekte dar.

Im Folgenden stellen wir zunächst die einzelnen Teile der Untersuchung vor (Kap. 2), um dann die daraus erzielten Ergebnisse darzustellen (Kap. 3). Diese diskutieren wir in Kap. 4 und leiten daraus Handlungsempfehlungen ab (Kap. 5).

Vorgehensweise

Wir haben aus verschiedenen Perspektiven Einblick in das Berufsfeld von Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen genommen. Dabei wurden jeweils die Personen bzw. Stellen erfasst, die in der Vergütungsgruppe TV-L E 13 bzw. A 13 oder höher eingestuft sind, oder von denen wir aufgrund der Tätigkeit oder der wissenschaftlichen Ausbildung annahmen, dass sie in dieser Vergütungsgruppe sind. Wir haben uns mit dem Verbleib ehemaliger Beschäftigter in Graduierteneinrichtungen befasst, mit den Rahmenbedingungen von aktuell Beschäftigten, deren eigenen Darstellungen ihrer Beschäftigungssituation und mit den in Stellenausschreibungen festgesetzten Anforderungen an Beschäftigte. Das Datenmaterial wurde im Wesentlichen innerhalb der Netzwerke der AG-Mitglieder erhoben, wodurch die Reichweite der Ergebnisse selbstverständlich begrenzt bleibt. Die erzielten Ergebnisse dienen dazu, einen ersten vertieften Einblick in das Berufsfeld zu gewinnen.

2.1 Verbleib von ehemals Beschäftigten

Ein wichtiger Ausgangspunkt unserer Untersuchung war das Ergebnis der PRIDE-Studie, dass die Befristungsquote in deutschen Graduierteneinrichtungen mit knapp 50 % deutlich höher lag als im internationalen Vergleich (O'Reilly & Schmidt 2016). Dieses Ergebnis ließ auf besonders unsichere Beschäftigungsverhältnisse in deutschen Graduierteneinrichtungen schließen. Wir haben daher Ende 2015 zunächst eine Liste mit uns bekannten Personen erstellt, die in Graduierteneinrichtungen beschäftigt waren und ausgeschieden sind, und dort die Gründe für das Beschäftigungsende und Daten zum weiteren Karriereweg erfasst. Insgesamt wurden auf diese Weise 78 Personen näher betrachtet.

2.2 Rahmenbedingungen von aktuell Beschäftigten

In einer zweiten Erhebung haben wir im Frühjahr 2016 Rahmenbedingungen von aktuell an Graduierteneinrichtungen beschäftigten Personen zusammengetragen. Erhoben wurde die Ebene des Arbeitsbereichs, ob die Ausbildung identisch mit dem Aufgabenbereich war und ob die Stelle befristet oder unbefristet war. In dieser Erhebung wurden 91 Beschäftigte erfasst.

2.3 Interviews mit Beschäftigten auf unterschiedlichen Erfahrungsstufen

Um einen vertieften Einblick in die berufliche Praxis von in Graduierteneinrichtungen Beschäftigten zu erhalten, haben wir im Herbst 2016 insgesamt 14 leitfadengestützte qualitative Interviews mit Beschäftigten durchgeführt, in denen nach der persönlichen Sicht der Beschäftigten gefragt wurde. Die Interviews dauerten jeweils zwischen

30 und 120 Minuten. Der Interviewleitfaden (siehe Anhang) wurde auf der Grundlage der zuvor durchgeführten Erhebungen (vgl. 2.1 und 2.2) sowie der PRIDE-Studie erstellt. Die einzelnen Interviews wurden aufgezeichnet und in strukturierten Gesprächsprotokollen zusammengefasst. Auf der Grundlage dieser Protokolle wurde die Analyse erstellt. Die Interviewpartnerinnen und -partner haben wir so ausgewählt, dass sowohl unterschiedliche Arten von Einrichtungen als auch unterschiedliche Erfahrungsstufen vertreten waren. Befragt wurden drei „Junior Professionals“, d. h. Personen im Bereich der Promotionsförderung, die noch über relativ wenig einschlägige Berufserfahrung verfügen und keine leitende Position innehaben, sechs „Senior Professionals“, d. h. Beschäftigte mit einiger Berufserfahrung, die sich in der fortgeschrittenen Qualifizierungsphase befinden und Verantwortung für Teilbereiche haben, aber keine leitende Position innehaben, sowie fünf „Executive Professionals“, d. h. Beschäftigte in Leitungsfunktion, die über umfassende berufliche Erfahrungen und Qualifikationen in der Promotionsförderung verfügen. Der vergleichsweise geringere Anteil von Junior Professionals unter den Befragten war der Überlegung geschuldet, dass diese Beschäftigten sich noch am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn befinden und daher weniger umfassende Kenntnisse über den Berufsbereich und die Hochschulstrukturen haben, um die es uns vornehmlich geht.

2.4 Analyse von Stellenausschreibungen

Schließlich stellte sich uns die Frage, ob und inwiefern Erwartungen und Anforderungen an Beschäftigte in Graduierteneinrichtungen, die in Stellenausschreibungen an sie gestellt werden, sich mit den Ergebnissen der drei vorangegangenen Untersuchungsteile decken. Daher haben wir 34³ zufällig ausgewählte Stellenausschreibungen von insgesamt 28 Institutionen (Universitäten, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) zusammengetragen, die im Zeitraum 2013–2017 in den gängigen Medien (im Wesentlichen in academics, Zeit, DUZ) veröffentlicht worden waren, und mit den Ergebnissen der anderen Untersuchungsteile verglichen.

³ Eine Institution hatte gleichzeitig sechs Koordinationsstellen für verschiedene Fachgruppen mit einer identischen Ausschreibung ausgeschrieben. Diese sind hier als eine Stellenausschreibung gewertet worden.

3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse in folgenden fünf Untersuchungsfeldern zusammengestellt: Rahmenbedingungen (3.1), Aufgaben (3.2), Qualifikationen und Kompetenzen (3.3), Kontakte und Netzwerke (3.4) sowie Arbeitszufriedenheit und Zukunftsperspektiven (3.5).

3.1 Rahmenbedingungen

Die Beschäftigung von Personen in Graduierteneinrichtungen spielt sich im Rahmen von wissenschaftlichen Institutionen ab, die wiederum bestimmten Regelungen unterliegen, z. B. dem Tarifrecht. Für die Betrachtung des Berufsfeldes ist es daher wichtig zu wissen, unter welchen Rahmenbedingungen die Beschäftigung stattfindet, was z. B. die Art und Ausstattung der Stellen angeht, die Motivation der Beschäftigten, diese Tätigkeit zu übernehmen oder der Stellenwert und die Einbindung der Graduierteneinrichtung in die wissenschaftliche Institution.

3.1.1. Art und Ausstattung der Stelle

Da wir davon ausgehen, dass ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium die notwendige Grundlage für eine qualifizierte Tätigkeit in einer Graduierteneinrichtung darstellt, in der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ausgebildet werden, haben wir ausschließlich Daten zu Beschäftigten erhoben, die tariflich nach TV-L/TVöD E 13⁴ oder höher vergütet werden. Wir haben entsprechend auch die Stellenausschreibungen für unsere Untersuchung ausgewählt: 27 (79 %) Stellen waren für TV-L E 13 ausgeschrieben; 5 (18 %) für TV-L E 14. Bei einer Stelle an einer außeruniversitären Forschungseinrichtung wurde keine Vergütungsgruppe angegeben.

Unsere Erhebungen zeigen z.T. einen höheren Anteil befristeter Stellen als die PRIDE-Studie (O'Reilly & Schmidt 2016): In der Erhebung zur Situation der aktuell Beschäftigten lag der Anteil der befristeten Stellen bei 60 %, bei den untersuchten Stellenausschreibungen sogar bei 68 % (23 von 34 Stellen). Da es uns in der Interviewstudie vor allem darum ging, die Berufspraxis näher zu betrachten, waren unter diesen Befragten dagegen nur die drei Junior Professionals und einer der Senior Professionals befristet beschäftigt; fünf Senior Professionals und alle fünf Executive Professionals hatten unbefristete Stellen inne.

⁴ Es gibt auch Beschäftigte in Graduierteneinrichtungen, die als Beamtinnen und Beamte beschäftigt sind und besoldet werden. Auch hier gehen wir von einer Besoldung mindestens nach A 13 aus. Da die meisten Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen, die in unsere Untersuchungsteile einbezogen wurden, als Angestellte beschäftigt sind, beziehen wir uns im Folgenden ausschließlich auf den Tarifvertrag der Länder (TV-L).

3.1.2. Stellenbezeichnung

Einen ersten Eindruck von den Tätigkeiten einer oder eines Beschäftigten gibt die Stellenbezeichnung. Bei den Stellen ohne leitende Funktion wurden bei den Stellenausschreibungen am häufigsten die Bezeichnungen „Referent/in“ bzw. „wissenschaftliche/r Referent/in“ bzw. „Kordinator/in“ benutzt. Zusätzlich gab es aber auch noch eine Reihe anderer Bezeichnungen (vgl. Tab. 1). Bei den ehemaligen Beschäftigten wurde ebenfalls die Bezeichnung „Kordinator/in“ in mehr als 50 % der Fälle verwendet, gefolgt von „Projektmanager/in“ (12 %). In unserer Interviewstudie bezeichneten sich fast alle Junior und Senior Professionals als „Kordinator“ oder „Kordinatorin“, z. T. mit dem Zusatz „akademisch“ oder „wissenschaftlich“.

Stellenbezeichnung	Stellenausschreibung	Ehemalige	Interview
Abteilungsleiter/in	1	0	0
Executive Manager/in	1	0	0
Geschäftsführer/in	3	4	3
Leiter/in	2	4	2
Referent/in	18	5	1
Kordinator/in	9	44	7
Mitarbeiter/in	0	0	0
Wiss. Mitarbeiter/in	0	2	0
Event Manager/in	0	2	0
Programm-Manager/in	0	4	0
Projekt-Manager/in	0	9	0
unspezifisch/unbekannt	0	4	1
Gesamt	34	78	14

Tab. 1: Vergleich Stellenbezeichnungen

Bei den Stellen mit Führungsverantwortung wurden sowohl bei den Stellenausschreibungen als auch in den Interviews und bei den ehemaligen Beschäftigten hauptsächlich die Bezeichnungen „Geschäftsführer/in“ bzw. „Leiter/in“ verwendet. Dass die Bezeichnungen hier einheitlicher sind, kann zum einen an der geringeren Anzahl an untersuchten leitenden Stellen liegen. Andererseits ist zu vermuten, dass bei diesen Stellen die (Geschäfts-)Führung bzw. Leitung der Einrichtung als maßgebende Aufgabe im Vordergrund steht und somit die Bezeichnungen unmissverständlicher machen.

Auf unsere Frage in den Interviews, wie sie selbst ihren Beruf bezeichnen würden, gaben allerdings alle Befragten an, sich als „Wissenschaftsmanagerinnen“ bzw. „Wissenschaftsmanager“ zu sehen. Offenbar haben die Stellen aus Sicht der Befragten einen einheitlicheren Kern, als die Stellenausschreibungen vermuten lassen oder benennen.

3.1.3. Stellenmarkt und Einstieg

Graduierteneinrichtungen sind, wie alle anderen öffentlichen Einrichtungen auch, grundsätzlich verpflichtet, alle Stellen öffentlich auszuschreiben. Gleichwohl zeigte sich in den Interviews, dass es auch Versetzungen, „gleitende Übergänge“ oder „Beförderungen“ in ein Beschäftigtenverhältnis in einer Graduierteneinrichtung gibt, z. B. von einer Tätigkeit in einem fachspezifischen Graduiertenprogramm zur Übernahme von mehr Verantwortung in der Leitung eines Dach-Graduiertenzentrums. Nur etwa die Hälfte der Befragten gab an, dass sie durch Ausschreibungen von ihren jetzigen Stellen erfahren und sich auf diese beworben haben. Für die andere Hälfte war der Übergang graduell und hat sich oft aus verwandten bzw. vorbereitenden Tätigkeiten (z. B. Schreiben eines Antrags) „ergeben“.

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wurde im Jahr 2015 fast jede dritte Stelle über persönliche Kontakte besetzt (vgl. IAB-Kurzbericht 4/2016). Zudem sind nur etwa 50 % aller offenen Stellen bei den offiziellen Arbeitsvermittlungseinrichtungen gemeldet, bei Stellen für Akademikerinnen und Akademiker sogar noch weniger (ca. 30 %, vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019: 33, IAB-Kurzbericht 2016). Auf diesen „verdeckten“ Arbeitsmarkt hat nur Zugriff, wer über die entsprechenden Netzwerke verfügt. Dies scheint auch für die Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen eine wichtige Rolle zu spielen. In keinem der untersuchten Fälle wurde eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter in einer Graduierteneinrichtung im Rahmen einer gezielten Personalentwicklung in ihre bzw. seine Stelle gesetzt.

Zu den Motivationen und dem Erfahrungshintergrund, die dazu führen, dass jemand eine Tätigkeit in einer Graduierteneinrichtung aufnimmt, gibt es bisher keine Untersuchung. Wir haben daher die Beschäftigten in der Interview-Studie gefragt, wie es dazu gekommen ist, dass sie in einer Graduierteneinrichtung arbeiten. Die Gründe für die Aufnahme einer Beschäftigung in einer Graduierteneinrichtung bezogen sich z. T. auf die individuelle, oft private Situation, etwa den Wunsch, am gleichen Ort zu bleiben. Es gab aber auch gemeinsame Motivationslagen. So beschrieben einige Befragte das wissenschaftsnahen Arbeiten im universitären Umfeld als einen Motivator. Ebenso wurde die Ausrichtung auf das Arbeiten mit Menschen und deren Karriereentwicklung sowie Tätigkeiten in Lehre, Organisation und Projektmanagement von einzelnen Befragten als positiv erwähnt. Die Sichtweise, dass der Weg in die Beschäftigung in einer Graduierteneinrichtung (oder in das Wissenschaftsmanagement allgemein) gewählt wird, weil die (klassische) Wissenschaftskarriere als zu steinig oder aussichtslos eingeschätzt wird, fand dagegen keine Erwähnung in den Interviews.

Die meisten der in den Interviews Befragten geben an, dass sie direkt nach einer wissenschaftlichen Ausbildung bzw. Karrierephase, d. h. i. d. R. nach der Promotion

oder einer Postdoc-Stelle, eine Tätigkeit im Bereich der Nachwuchsförderung aufgenommen haben. Einige Befragte berichten auch über einen Einstieg bereits vor oder während der Promotion. Nur drei Personen haben zwischenzeitlich außerhalb des universitären Umfeldes gearbeitet.

Bei der Frage, ob und ggf. welcher Erfahrungshintergrund für eine Berufstätigkeit in einer Graduierteneinrichtung hilfreich sein kann, gab eine Person an, dass sie durch die Teilnahme an einem Traineeprogramm Berufserfahrung im Bereich Wissenschaftsmanagement gesammelt habe. Auch einschlägige Tätigkeiten während des Studiums oder der Promotion, z.B. die Mitarbeit im Promovierendenrat, konnten nach Angaben anderer Befragter zur Schärfung des eigenen Profils führen. Weiterhin wurden Tätigkeiten in der Postdoc-Phase als hilfreich benannt, z.B. die Koordination von Großprojekten oder Erfahrungen im Bereich Lehre und Didaktik.

3.1.4. Stellenwert der Graduiertenförderung in der Hochschule

Graduierteneinrichtungen sind angewiesen auf die Einbindung, die Unterstützung und das Interesse in ihren jeweiligen Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Wir haben daher in den Interviews gefragt, wie groß die Befragten den Stellenwert einschätzen, der der Graduiertenförderung an ihrer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung eingeräumt wird. Alle Befragten führten an, dass die Graduiertenförderung (und ihre Graduierteneinrichtung im Besonderen) an ihrer Hochschule in den letzten Jahren einen hohen bis sehr hohen Stellenwert erreicht hat. Unter Anderem wurden folgende Maßnahmen und Bedingungen als Indizien dafür genannt:

- Gute finanzielle Grundausstattung der Graduierteneinrichtung
- Verstetigung der Einrichtung und der zugeordneten Stellen
- Verpflichtende Teilnahme aller Promovierenden an einem strukturierten Programm
- Interesse der Einrichtung an der Weiterentwicklung des Konzepts der Graduiertenförderung
- Graduierteneinrichtung wird als Alleinstellungsmerkmal angesehen
- Einbindung der Graduiertenförderung in das Strategie-/Strukturkonzept der Hochschule/außeruniversitären Forschungseinrichtung.

3.2 Aufgaben

Die Aufgaben der Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen sind sehr vielfältig und hängen von der jeweiligen Stelle und der Art der Einrichtung ab. Abb. 1 gibt einen Überblick über die Breite und Häufigkeit der Aufgaben, die in den untersuchten Stellenausschreibungen genannt werden.

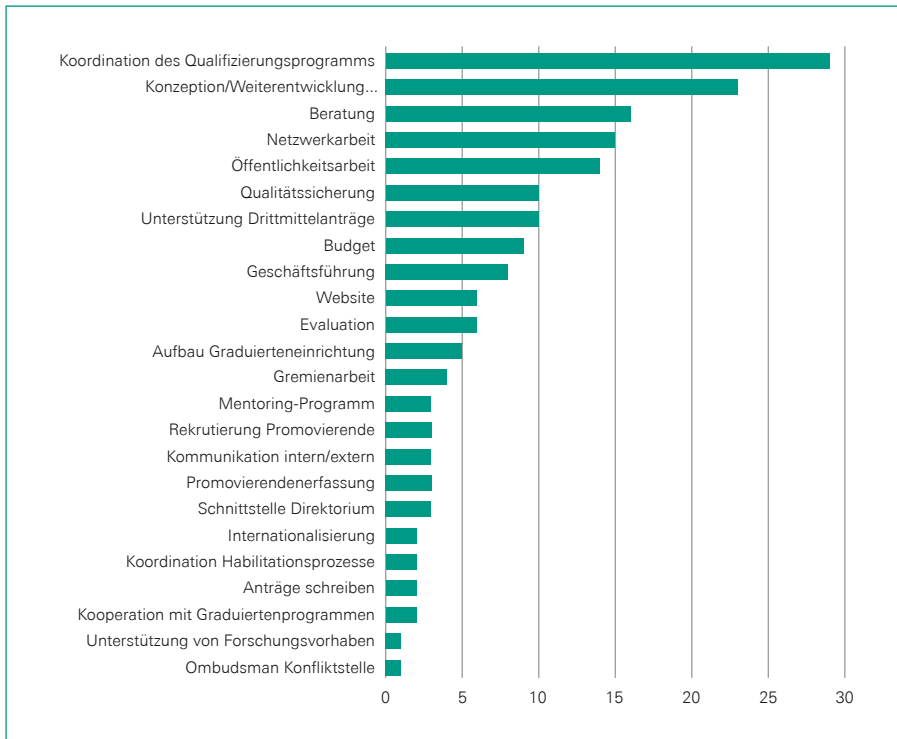


Abb. 1: Häufigkeit der in den Stellenausschreibungen (n=34) genannten Aufgaben

Die fünf Aufgabenbeschreibungen, die am häufigsten in den Stellenausschreibungen auftauchen, sind „Koordination“ (29) bzw. „Konzeption/Weiterentwicklung des Qualifizierungsprogramms“ (23), „Beratung“ (16), „Netzwerkarbeit“ (15) und „Öffentlichkeitsarbeit“ (14). Aufgabenbeschreibungen wie „Pflege der Webseite“ (6), „Gremienarbeit“ (4) oder „Einwerben von Drittmitteln“ (2) sind dagegen wesentlich seltener zu finden.

Ein genauerer Blick in die Interviews mit Beschäftigten zeigt die Bandbreite der Aufgaben in Graduierteneinrichtungen, aber auch die Wertschätzung, die die Aufgabenspektren von den Befragten erfahren. So bewerten die meisten Befragten die große Spannweite der Tätigkeiten in einer Graduierteneinrichtung als positiv. Eine befragte Person betonte, im Gegensatz zu anderen Bereichen im Wissenschaftsmanagement seien die „Aufgaben [...] konkreter und es geht mehr um Menschen und Karriere“. Es wurde konstatiert, dass der Alltag größtenteils aus Kommunikation und Organisation – in Form von E-Mails, internen Besprechungen und Telefonaten – besteht, allerdings wechseln die Inhalte nach der Wahrnehmung der Befragten schnell und oft, was viele von ihnen sehr schätzen.

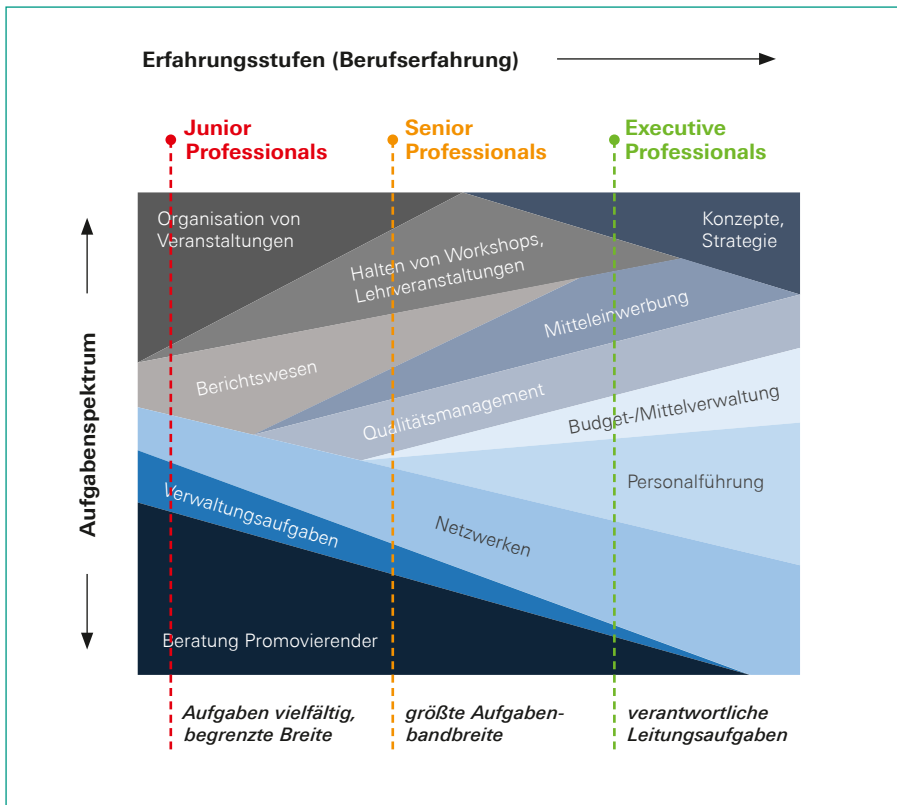


Abb. 2: Aufgabenspektrum nach Erfahrungsstufen (Berufserfahrung)

Unterschiede in den Aufgabenspektren lassen sich in den unterschiedlichen Erfahrungsstufen (Berufserfahrung) der Beschäftigten finden (vgl. dazu die Darstellung in Abb. 2). So wurde von den **Junior Professionals** (linke Seite in Abb. 2, rote Markierung) die Beratung der Promovierenden zu ganz unterschiedlichen Themen als wichtige Aufgabe betont. Diese beginnt z.B. mit der Unterstützung bei der Wohnungssuche und geht bis zur Beratung für Anträge bei der Ethikkommission. Häufig wurde auch die Organisation von unterschiedlichen Veranstaltungen (Trainings, Seminare) genannt. Verwaltungsaufgaben, die Betreuung von Auswahlverfahren, das Halten von Workshops, die Unterstützung des Vorstands, z. B. durch das Verfassen von Berichten und Protokollen, wurden von den befragten Junior Professionals ebenfalls als Aufgaben benannt. Netzwerken ist ebenfalls Teil der Aufgaben.

Die **Senior Professionals** (mittlerer Bereich in Abb. 2, orange Markierung) nannten die Organisation von Seminaren, Retreats und Sommerschulen als wichtige Tätig-

keit, dicht gefolgt von der Beratung der Promovierenden. Bei denjenigen, die in dezentralen Einrichtungen beschäftigt waren (siehe dazu auch die Anmerkungen weiter unten), reichte das sehr breite Spektrum der geschilderten Aufgaben von der Klärung von Fragen zu Prüfungen und der Verrechnung von Studienleistungen über Hilfestellung bei der Finanzierung bis zur Konfliktberatung. Oft – und zunehmend mit der Berufserfahrung – wurde die Beteiligung an der Erstellung von Anträgen für Fördermittel genannt, die zwischen dem Verfassen, der Koordination und der Redaktion der Anträge variierte. Außerdem nannten die Senior Professionals die fachliche Lehre (Halten von Workshops und Lehrveranstaltungen), die Betreuung des Internetauftritts, die Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung, die Entwicklung und Umsetzung neuer Formate sowie die Betreuung von Gastwissenschaftlern und Gastwissenschaftlerinnen als Aufgaben. Networking behält seinen Stellenwert; Budget- und Mittelverwaltung kommen häufig mit zunehmender Berufserfahrung zum Aufgabenspektrum hinzu. In den Schilderungen der Senior Professionals spiegelt sich das breiteste, „komplette“ Tätigkeitsspektrum wider (vgl. auch Abb. 1).

Die **Executive Professionals** (rechter Bereich in Abb. 2, grüne Markierung) sahen ihre Aufgaben besonders oft in der Geschäftsführung der Einrichtung, im Networking und der Kommunikation mit der Hochschulleitung und den Professorinnen und Professoren, die die Graduierteneinrichtung leiten. Außerdem gaben sie an, Aufgaben zu koordinieren und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anzuleiten. Eine der befragten Personen, die eine Dacheinrichtung leitete, gab an, keine eigenen (inhaltlichen) Tätigkeiten im Alltagsgeschäft zu bearbeiten, sondern sich auf die Leitungsfunktion, im Wesentlichen die Personalführung, zu konzentrieren. Die Beschäftigten dieser Gruppe erzählten auch, dass sie sich um finanzielle Belange kümmerten und in die Erstellung von Drittmittelanträgen eingebunden waren bzw. selbst Fördermittel beantragten. Sie berichteten darüber, dass sie vielfach strategische und konzeptionelle Themen zu bearbeiten hätten, z. B. Beratung beim Aufbau von Promotionsstrukturen an ihrer Einrichtung und Konzepterstellung für Qualifizierungsprogramme (Schlüsselqualifikationen, Sommerschulen, neue Initiativen). Es ist bemerkenswert, dass es unter den Executive Professionals nur eine Person gab, die darüber berichtete, Promovierende selbst zu beraten.

Wie es Abb. 2 qualitativ aufzeigt, sind die Übergänge zwischen den Aufgabenprofilen der unterschiedlichen Erfahrungsstufen fließend. Die deutlichsten Unterschiede gibt es zwischen den Junior Professionals und den Executive Professionals. Während Letztere häufig klassische Managementaufgaben mit einer höheren Verantwortung wahrnahmen, die oft auch abstrakter waren (z. B. Strategieplanung, Schreiben von Förderanträgen, Kommunikation mit der Hochschulleitung), waren die Tätigkeiten der Junior Professionals eher organisatorischer und praktischer Natur (z. B. direkter Kontakt mit Promovierenden, Organisation von Veranstaltungen). Allerdings waren

auch die Aufgaben von Junior Professionals z. T. sehr anspruchsvoll (z. B. Verfassen von Anträgen an die Ethikkommission).

Eine Differenzierung der Aufgaben nach ihrem Inhalt und nach ihrer Breite (Vielfältigkeit) kann auch in Abhängigkeit von der Größe und Funktion der Einrichtung innerhalb der Universität oder Forschungseinrichtung vorgenommen werden. Die Befragten aus kleineren Einrichtungen, die sehr wenig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben und häufig fachspezifisch aufgestellt sind (z. B. DFG-Graduiertenkolleg), gaben an, ein sehr breites Aufgabenspektrum und sehr engen Kontakt zu Promovierenden zu haben.

Diese Tätigkeiten scheinen mit der Größe der Einrichtung und der Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzunehmen. Beschäftigte in größeren Einrichtungen, beispielsweise (überfachlich ausgerichteten) Dach-Graduiertenschulen mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, konzentrierten sich auf übergeordnete Managementaufgaben und hatten kaum noch unmittelbaren Kontakt zu Promovierenden. Eine Person, die in einer Dacheinrichtung beschäftigt war und schwerpunktmäßig strategische Tätigkeiten wahrnahm, gab an, dass sie mit „nur“ zwei Hauptaufgaben betraut sei, von denen eine die Leitung der Einrichtung sei, und sie nie mit Promovierenden in Kontakt stehe. Eine andere Befragte aus einer Dacheinrichtung gab an, schwerpunktmäßig für die Koordination umfangreicher Förderanträge in ihrer Einrichtung zuständig zu sein. Die unmittelbarste Berührung, die sie mit Promovierenden habe, sei vereinzelter Emailkontakt.

3.3 Qualifikationen und Kompetenzen

Wir unterscheiden zwischen den Begriffen „Qualifikation“ und „Kompetenz“ und orientieren uns dabei an den Definitionen, die in der UniWiND-Publikation Band 6 „Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern“ (Vurgun 2016) erarbeitet wurden. Demnach beziehen sich **Qualifikationen** „auf formale Fertigkeiten und reproduzierbare Fähigkeiten, über die Personen zur Ausübung beruflicher Tätigkeiten verfügen müssen. [...] Qualifikationen dokumentieren überprüfbar den Abschluss einer Lerneinheit, deren Inhalt, Umfang, Dauer, Format und Rahmen institutionell festgelegt ist.“ (Vurgun 2016: 10).

Kompetenzen hingegen „sind Prädispositionen, die sich aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und (Werte-)Haltungen/Eigenschaften zusammensetzen und Personen in die Lage versetzen, verschiedene situative Herausforderungen zu bewältigen. Hier steht die Transferleistung auf eine konkrete Situation im Vordergrund. Insofern sind Kompetenzen im Gegensatz zu Qualifikationen nicht überprüfbar, sondern können nur plausibilisiert werden.“ (Vurgun 2016: 10)

In unserer Untersuchung haben wir die von Seiten der Institution gewünschten oder geforderten Kompetenzen und Qualifikationen anhand der untersuchten Stellenausschreibungen näher betrachtet. Die Perspektive der Beschäftigten auf die aus ihrer Sicht notwendigen Kompetenzen haben wir in den Interviews erfragt. Im Folgenden wenden wir uns zunächst den dokumentierten, formalen Qualifikationen zu und betrachten anschließend Kompetenzen, die z. B. durch die Berufspraxis im Wissensmanagement oder durch die Promotion erlangt werden.

3.3.1. Qualifikationen

Qualifikationen im Sinne der von uns verwendeten Definition betreffen in den Stellenausschreibungen und den Interviews drei Bereiche: das Hochschulstudium, die Promotion und Zusatzqualifikationen, die durch Weiterbildungen erworben wurden.

3.3.1.1. Hochschulstudium

Da für die vorliegende Untersuchung nur Stellen ab E 13 bzw. A 13 beachtet wurden, ist eine unabdingbare Qualifikation, die sich aus der Entgeltordnung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) ergibt, eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung.⁵ Hierauf wird auch in 30 von 34 ausgewerteten Stellenausschreibungen explizit hingewiesen. Auffällig ist, dass eine spezifische Fachrichtung (z. B. Studium bzw. Promotion in einer Natur- oder Ingenieurwissenschaft, in der Biomedizin oder in Sozial- oder Politikwissenschaften) nur in 10 Anzeigen gefordert bzw. gewünscht wurde, insbesondere wenn es sich um die Koordination eines fachlich orientierten Graduiertenkollegs oder einer Graduiertenschule handelte. Im Großteil der Fälle scheint die fachliche Spezifikation des Studiums bzw. der Promotion eher nebensächlich zu sein. Der Eindruck deckt sich mit entsprechenden Äußerungen in den Interviews, wie etwa der folgenden: „Die Erfahrung der eigenen Promotion ist sehr hilfreich, nicht unbedingt fachlich, aber auf jeden Fall, um das ‚Promovieren‘ [...] zu verstehen“.

3.3.1.2. Promotion als gewünschte Qualifikation

Eine Frage, die häufig bei der Diskussion um die Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen gestellt wird, ist die, ob Personen, die angehende Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Promotion unterstützen sollen, selbst promoviert sein müssen. Tarifrrechtlich ist die Promotion keine Voraussetzung für die Einstellung in Tarifgruppe E 13 oder höher. Ein Blick in die Stellenausschreibungen zeigt jedoch, dass 79% der Ausschreibungen auf das Erfordernis einer Promotion eingehen. Dabei handelte es sich in 12 von 34 Anzeigen um eine „Kann-Anforderung“

⁵ Laut Protokollerklärung der Entgeltordnung liegt eine abgeschlossene Hochschulbildung vor, „wenn das Studium mit einer ersten Staatsprüfung oder mit einer Diplomprüfung oder mit einer Masterprüfung beendet worden ist.“ Ein Bachelorabschluss ist demnach nicht ausreichend.

(„vorzugsweise mit Promotion“, „Promotion erwünscht“) und in 15 von 34 Anzeigen um eine ‚Muss-Anforderung‘ („Promotion ist erforderlich“).

In der Praxis hat die Promotion möglicherweise eine noch höhere Relevanz. Von den 14 in den Interviews befragten Personen waren 11 promoviert, eine Person befand sich zu diesem Zeitpunkt in der Endphase der Promotion, eine Person hatte in der Vergangenheit die eigene Promotion abgebrochen und eine Person hatte nicht promoviert. Die meisten Befragten maßten der wissenschaftlichen Qualifizierung durch eine Promotion eine hohe Bedeutung für ihre Beschäftigung in der Graduiertenförderung bei, wobei die fachliche Ausrichtung als eher nebensächlich angesehen wurde. Als Gründe für die große Bedeutung der Promotion wurden die folgenden Punkte genannt:

- **Wissen um Wissenschaft, Promotion und Hochschulsystem:** Viele Befragte gaben an, dass sie es als sehr wichtig bzw. hilfreich erachten, selbst die Wissenschaftswelt und die Denkweise eines Wissenschaftlers bzw. einer Wissenschaftlerin zu kennen. Durch die eigene Promotion hätten sie ein Verständnis für diese Karrierephase entwickelt und seien vertraut mit den Herausforderungen, denen Promovierende während ihrer Doktorarbeit begegnen. Dies sei wichtig, z. B. für Konflikt- oder Karriereberatung der Promovierenden und für die Entwicklung von passgenauen Kursangeboten. Des Weiteren gaben die meisten Befragten an, durch die Promotion ein Verständnis für Hochschulen und ihre Organisationsstrukturen erlangt zu haben.
- **Akzeptanz durch die am Promotionswesen Beteiligten:** Zahlreiche Befragte gaben an, dass ein „Ausgewiesen-Sein“ als Wissenschaftlerin bzw. Wissenschaftler durch eine Promotion für die Anerkennung von allen am Promotionsprozess Beteiligten wichtig bzw. hilfreich sei. Dadurch sei eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ möglich. Dies wird von den Befragten ohne Promotion bestätigt, die sich hier benachteiligt sehen.

3.3.1.3. Zusatzqualifikationen

Im Vergleich zum Hochschulstudium und zur abgeschlossenen Promotion spielen Zusatzqualifikationen eine untergeordnete Rolle. Drei Beschäftigte berichteten im Interview, dass sie über zusätzliche Qualifizierungen verfügen, die sie als hilfreich für ihre Tätigkeit in eine Graduierteneinrichtung erachten. Hierbei handelte es sich um außerhalb der Universität erworbene Qualifikationen im Bereich Beratung/Coaching und Mediation. Eine Person gab an, eine zusätzliche Qualifizierung im Wissenschaftsmanagement durch einen promotionsbegleitenden Studiengang erworben zu haben. In den 34 Stellenausschreibungen finden sich insgesamt nur drei Erwähnungen zusätzlicher Qualifikationen, nämlich zweimal für eine Coachingausbildung und einmal für eine Mediationsausbildung. Hier decken sich die Ergebnisse der Interviews und der Auswertung der Stellenausschreibungen.

3.3.2. Kompetenzen

Laut der von uns verwendeten Definition handelt es sich bei Kompetenzen um „Prädispositionen“ (Vurgun 2016: 10), die im Gegensatz zu Qualifikationen nicht überprüft, sondern nur plausibilisiert werden können, z. B. durch eine Promotion oder Berufserfahrung in einem bestimmten Bereich. Vor allem in den Interviews wurde eine große Bandbreite verschiedener Kompetenzen als wichtig für eine Tätigkeit in einer Graduierteneinrichtung genannt. In unserem Datenmaterial stellen das Hochschulstudium und die Promotion die wichtigsten Qualifikationen für eine Beschäftigung in einer Graduierteneinrichtung dar. Wir gehen daher davon aus, dass die wissenschaftliche – oft über ein Studium hinausgehende – Ausbildung in hohem Maße auch zur Kompetenzentwicklung beiträgt. Deshalb haben wir die genannten Kompetenzen Kompetenzclustern zugeordnet, die wir ebenfalls der UniWiND-Publikation „Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern“ (Vurgun 2016) entnommen haben.⁶ Tab. 2 gibt Aufschluss darüber, welche Ausprägungen sich in den Interviews zu den ausgewählten Kompetenzclustern finden lassen.

Sicherlich können all diese Kompetenzen auch durch andere Tätigkeiten, Erfahrungen und Weiterbildungen erworben werden. Da die Promotion jedoch als eine grundlegende Qualifikation für die Tätigkeit in einer Graduierteneinrichtung angesehen wird, entsteht der Eindruck, dass die Befragten davon ausgehen, dass sie die genannten Kompetenzen zum großen Teil während der Promotion erworben haben. Darüber hinaus erwarben sie dabei auch Wissen über das System (Hochschule und Promotion) und nicht zuletzt die (fachliche oder allgemein wissenschaftliche) Reputation und Akzeptanz, die mit dem Dokortitel einhergeht.

Interessant ist an dieser Stelle der Abgleich der Kompetenzen, die die Befragten in den Interviews nennen, mit denen, die in den Stellenausschreibungen angegeben wurden. Die am häufigsten in den Stellenausschreibungen genannte gewünschte Kompetenz ist „Kommunikationsfähigkeit“. Dies deckt sich mit den Angaben aus den Interviews, bei denen alle Befragten Kommunikation in verschiedensten Ausprägungen (schriftlich, mündlich, Fremdsprachen/englisch, „über verschiedene Hierarchiegrenzen hinweg“) als eine der wichtigsten Kompetenzen (und auch Aufgabe) angaben. In mehr als der Hälfte der Ausschreibungen wurden außerdem „analytisches und strategisches Denkvermögen“, „Teamfähigkeit“, „Eigeninitiative“ und „Organisationstalent“ als wichtige

⁶ Aus diesen Überlegungen wurden mittlerweile Kompetenzregister entwickelt, die in der UniWiND-Publikation „Kompetenzentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Fördern und Entwickeln“ (Vurgun et al. 2019) erläutert werden. Dazu wurde auch eine Toolbox entwickelt, die in der Beratung eingesetzt werden kann. Vgl. dazu auch Qualifizierung in der Postdoc-Phase. Handreichung zur Planung und Umsetzung von Angeboten. UniWiND-Publikationen Band 5, Kauhaus & Hochheim 2015.

Kompetenzcluster (Vurgun 2016)	Ausprägungen in Interviews
Systematisches und selbstständiges Arbeiten	„Organisationsgeschick“, „planen können“, „strukturiertes Arbeiten“, „Projektmanagement“, „multitaskingfähig sein“, „logisches Denken“
Mündliche und schriftliche Kommunikation	„sprachliches Können in Wort und Schrift“, „auch englische Sprachkenntnisse, da internationales Klientel“, „Ansprechpartner für alle Beteiligten“, „mit allen Partnern kommunizieren können“
Teamfähigkeit	„mit Leuten zusammenarbeiten“, „es ist wichtig, genau zuzuhören“, „Bedenken nachvollziehen können“
Persönlichkeitsentwicklung, Einstellung, Haltung, Werte	„Selbstreflektion“, „sich abgrenzen können“, „Flexibilität“, „Frustrationstoleranz“
Führungskompetenz	„Laterale Führung“, „Führung von unten“, „bei Personalauswahl schauen, dass das Team zusammenpasst“, „andere organisieren können, weil Aufgaben so vielfältig sind“, „Verhandlungsgeschick/Diplomatie gegenüber Zielgruppe und Hochschulleitung“, „Konfliktmanagement“

Tab. 2: Geclusterte Kompetenzen

Kompetenzen gewünscht. Dabei handelt es sich um Kompetenzen, die während der Promotion erworben werden (können). Je spezieller die Aufgaben der Beschäftigten in einer Graduierteneinrichtung sind, desto mehr werden Kompetenzen erwartet, die über die „normalen“ Erfahrungen während der Promotion hinausgehen. So zum Beispiel der Wunsch nach „nachgewiesene[r] Erfahrung und/oder Qualifizierung im Bereich Beratung“ für eine Stelle mit einem hohen Beratungsanteil.

Auch wenn die meisten der oben genannten Kompetenzen während einer Promotion angeeignet werden können, so bedeutet dies sicherlich nicht, dass eine Promotion als alleinige Vorbereitung auf die Tätigkeiten ausreicht. Fast alle Befragten gaben in den Interviews an, schon vor ihrer jetzigen Beschäftigung in einer Graduierteneinrichtung Erfahrungen im Wissenschafts- und Projektmanagement gesammelt zu haben, etwa während der Promotion oder der Postdoc-Zeit (z. B. durch Antragstellung und Koordination von Drittmittelprojekten oder Organisation von Veranstaltungen) oder durch die Beschäftigung in verschiedenen Bereichen des Wissenschaftsmanagements an Hochschulen (z. B. Nachwuchsförderung, Diversitätsmanagement, Gleichstellung) oder außerhalb (z. B. Förderorganisation). Dies deckt sich mit dem Wunsch von 75 % der ausschreibenden Graduierteneinrichtungen, dass die Bewerberinnen und Bewerber Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement mitbringen sollen. Dabei berichteten die Befragten, dass die Kompetenzentwicklung im akademischen Umfeld, also in verschiedenen Bereichen des Wissenschaftsmanagements oder auf einer wissenschaftlichen Stelle während der Promotion oder Postdoc-Phase, überwiegend durch Berufserfahrung ‚on-the-job‘, durch ‚learning-by-doing‘ und durch Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und Mentorinnen und Mentoren stattfand.

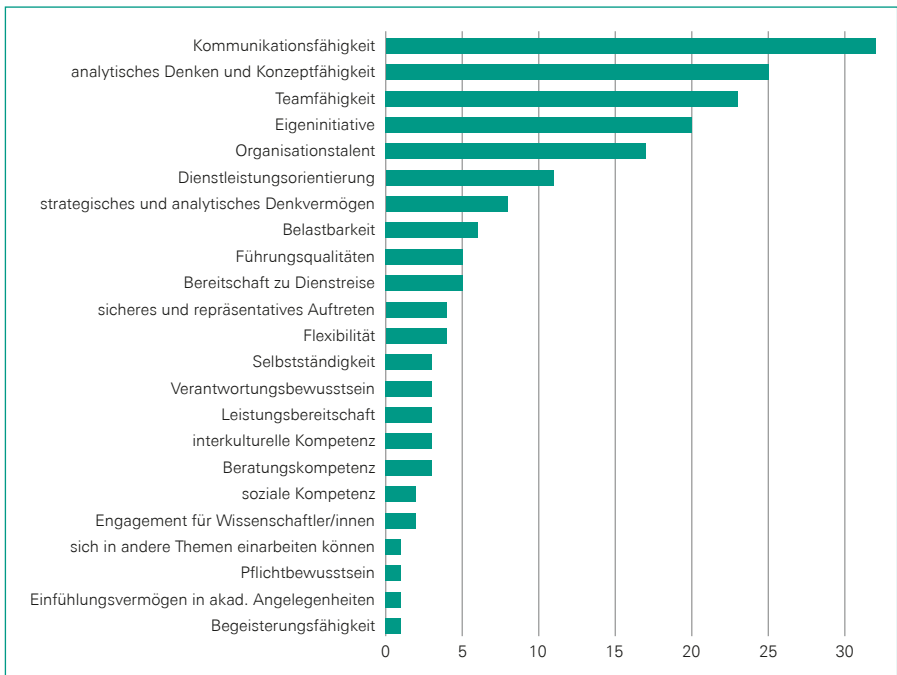


Abb. 3: Erwünschte Kompetenzen in Stellenausschreibungen (n=34)

3.3.3. Weiterbildung

Beschäftigte in Graduierteneinrichtungen bringen nicht immer alle Qualifikationen und Kompetenzen schon mit oder können sie ‚on-the-job‘ erwerben. Wir haben daher in den Interviews danach gefragt, wie die Beschäftigten sich weiterbilden. Dabei zeigten sich Unterschiede zwischen den Erfahrungsstufen. Die Junior und Senior Professionals gaben an, meist auf interne Workshops der Dacheinrichtung oder der Universität zurückzugreifen (z. B. zu den Themen Projektmanagement, Zeitmanagement). Die Senior Professionals berichteten darüber hinaus, sie hätten an Maßnahmen in den Bereichen Führungskräfte- und Mentoring/Coaching/Mediation teilgenommen oder planten dies.

Die Executive Professionals gaben an, eher externe Angebote zu nutzen, etwa Tagungen (z. B. UniWiND-Veranstaltungen), Fortbildungen des Zentrums für Wissensmanagement (ZWM) oder internationaler Organisationen zu besuchen und sich allgemein in Netzwerken zu treffen. Sie berichteten, dass bei solchen Veranstaltungen der Austausch von Erfahrungen und das Erörtern von Problemen aus dem Alltag der Beschäftigten in ihren Institutionen eine große Rolle spielen. Wissenslücken würden durch die Konsultation entsprechender Internetseiten (z.B. DFG, DAAD) und Publikationen (z. B. von Wissenschaftsrat und UniWiND) geschlossen.

3.4 Kontakte und Netzwerke

Wie die vielfältigen Aufgabenbereiche zeigen, die in den Interviews beschrieben wurden, bestehen Kontakte durchaus nicht nur – und in manchen Fällen nicht einmal hauptsächlich – zu den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, sondern etwa auch zu Kolleginnen und Kollegen, Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung und zur Hochschulleitung. Die Schilderungen der Art dieser Kontakte in den Interviews geben Einblicke in die Einbindung der Beschäftigten und ihrer Graduierteneinrichtungen in die internen Strukturen der Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung und in nationale und internationale Netzwerke.

3.4.1. Verhältnis zu Akteuren und Akteurinnen auf der lokalen Ebene

Die befragten Junior Professionals, die alle in fachlich ausgerichteten Graduiertenkollegs und -schulen tätig sind, betonten, dass sie engen Kontakt zu den **Promovierenden** haben. Bei den Senior und Executive Professionals ist das Bild dagegen heterogen. Zum Teil beschrieben auch diese Beschäftigten enge Kontakte zu den Promovierenden, z. B. aufgrund ihrer Beratungstätigkeit oder bei Workshops. Gerade einige der Executive Professionals schilderten jedoch die Situation, dass sie gar keinen direkten Kontakt zu Promovierenden mehr haben und dies teilweise aktiv steuern, um jungen Kollegen und Kolleginnen diese als attraktiv angesehene Tätigkeit zu überlassen.

Im Hinblick auf das Verhältnis zu den **Professorinnen und Professoren** erzählten die Junior Professionals, dass sie wenig Kontakt haben, sich jedoch mehr Kontakt wünschen. Lediglich mit dem Sprecher bzw. der Sprecherin der Graduierteneinrichtung bestehe ein regelmäßiger oder sogar enger Austausch, in dem die Beschäftigten auch Rat suchen. Die Senior Professionals berichteten über mehr Kontakt zu den Professoren und Professorinnen, die Executive Professionals von einem guten bis vertrauensvollen Verhältnis zur ihnen. In den Schilderungen wird deutlich, dass das Verhältnis dann besonders gut ist, wenn die Professorinnen und Professoren an der Entwicklung des Graduiertenprogramms oder sonstiger Maßnahmen beteiligt sind und den Mehrwert der Einrichtung anerkennen. Die Befragten berichteten in diesem Zusammenhang über Beratungsgespräche zu den Themen Antragstellung, Personalentwicklung und Betreuung von Promovierenden. Darüber hinaus erwähnten die Senior und Executive Professionals den regelmäßigen Austausch und Treffen mit der Hochschulleitung oder den Fakultätsleitungen.

Bei der Frage nach dem Kontakt zu **Kolleginnen und Kollegen** wiesen die Befragten darauf hin, dass sie nicht nur andere Beschäftigte in der gleichen Graduierteneinrichtung als Kolleginnen und Kollegen ansehen, sondern auch diejenigen, die ähnliche Funktionen im Wissenschaftsmanagement innerhalb der Hochschule oder der außeruniversitären Forschungseinrichtung bekleiden. Fast alle Befragten berichteten

über ein gutes Verhältnis, das teils durch regelmäßige Treffen, teils durch Zusammenarbeit bei Veranstaltungen geprägt ist und in dem man sich gegenseitig berät.

3.4.2. Einbindung in (inter-) nationale Netzwerke

Über die Kontakte auf der lokalen Ebene hinaus werden berufliche Netzwerke als wichtig für die Arbeit angesehen. In den von uns durchgeführten Interviews gaben zwei der drei Junior Professionals an, dass sie sich noch relativ wenig mit Netzwerkbildung beschäftigen und v. a. Kontakte in der eigenen Institution haben. Sie machten jedoch deutlich, dass sie den Wert von Netzwerken bereits erkannt haben und dies in Zukunft verstärkt betreiben wollten. Die übrigen Befragten schilderten die Einbindung in vielfältige Netzwerke auf nationaler und internationaler Ebene. Auffällig ist dabei die Bandbreite der genannten Netzwerke, die darauf hindeutet, dass es einen intensiven Austausch zwischen Beschäftigten verschiedener Graduierteneinrichtungen gibt. Benannt wurden informelle Koordinationstreffen, Netzwerke auf Landes- und auf Bundesebene (z. B. Tagung der Graduiertenschulen der Exzellenzinitiative) sowie thematische Netzwerke (z. B. Netzwerk geistes- und sozialwissenschaftlicher Graduierteneinrichtungen in Deutschland, UniWiND-Arbeitsgruppen). Diese Netzwerke beruhen überwiegend auf der Eigeninitiative der Beschäftigten. Auf internationaler Ebene wurde das Council of Doctoral Education (CDE) der European University Association (EUA) benannt.

3.5 Arbeitszufriedenheit und Zukunftsperspektiven

Da der Fokus unserer Untersuchung von Beginn an nicht nur auf der gegenwärtigen Berufspraxis der Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen lag, sondern wir insbesondere auch die Möglichkeiten ihrer Professionalisierung ausloten wollten, haben wir die Frage nach den Zukunftsperspektiven in die Untersuchung einbezogen. Dabei sind wir von der Prämisse ausgegangen, dass die Zufriedenheit mit den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen eine wichtige Grundlage für den Wunsch darstellt, auch langfristig in einer Graduierteneinrichtung tätig zu sein. Wir haben daher in den Interviews nach der Arbeitszufriedenheit und den Wünschen für die Zukunft gefragt. Die Erhebung zu den ehemals in Graduierteneinrichtungen Beschäftigten bietet zudem einen Einblick in die Möglichkeiten für berufliche Laufbahnen, die sich aus der Beschäftigung in der Graduierteneinrichtung ergeben können.

3.5.1. Arbeitszufriedenheit

In den Angaben zur Zufriedenheit mit der eigenen Position und zu den Gründen für Unzufriedenheit spiegelt sich wider, auf welcher Erfahrungsstufe die Befragten sich befinden.

Die **Junior Professionals** gaben an, zufrieden zu sein, weil sie einen Einstieg in den Berufsbereich Wissenschaftsmanagement gefunden haben und ihre Tätig-

keit interessant finden, beschrieben ihre berufliche Situation aber auch als „Übergang“: Zwei von ihnen brachten die Situation in Zusammenhang mit dem Abschluss der eigenen Promotion, der als eine Art Zäsur angesehen wird, nach der der nächste Schritt in der beruflichen Laufbahn erfolgt. In der Erzählung des (einzigen) Promovierten in dieser Gruppe wurde diese Zäsur durch das Ende der derzeitigen Beschäftigung gebildet. Dass die derzeitige Tätigkeit als eine Übergangsphase wahrgenommen wurde, wurde aber auch mit der Befristung der Stellen in Verbindung gebracht, bei denen eine Entfristung nicht in Sicht war. Damit ist offen, ob die Befragten auch nach Auslaufen ihrer derzeitigen Stellen weiterhin im Berufsbereich Graduiertenförderung tätig bleiben (können).

Die **Senior Professionals** bezeichneten sich überwiegend als „sehr zufrieden“, was die meisten von ihnen auch auf die Entfristung der Stellen zurückführten. Die einzige Befragte in dieser Gruppe, die eine befristete Stelle hatte, nannte dies als Manko. Die Entfristung der Stelle hat laut den Befragten zu mehr Zufriedenheit geführt und wurde als Zeichen der Anerkennung durch die Institution gewertet. Eine befragte Person, die ihre Stelle trotz Entfristung nicht als Lebensstellung für sich sah, wies auf die Problematik hin, dass ein Wechsel auf eine bessere Stelle schwierig ist, weil es nur wenige unbefristete Stellen im Wissenschaftsmanagement gibt.

Die befragten **Executive Professionals** haben alle Dauerstellen und beschrieben sich als v. a. mit den Inhalten ihrer Tätigkeit hoch zufrieden. Sie bezeichneten ihre Tätigkeiten als spannend, abwechslungsreich und erfüllend. Zwei von ihnen sprachen sogar davon, dass ihre Arbeit „Beruf und Berufung“ sei. Es wurde in den Interviews aber auch darauf hingewiesen, dass z. T. das Personal für die zu erledigenden Aufgaben fehlt und die Arbeitsbelastung dann sehr hoch ist. Da es an organisationalen Aufstiegsmöglichkeiten im Bereich der Graduiertenförderung fehlt – die Executive Professionals haben laut ihren Aussagen in der Regel die bestmögliche Besoldungsgruppe⁷ schon erreicht –, stellten einige von ihnen den Berufsbereich als „Sackgasse“ dar. Einige wiesen auch darauf hin, dass der Bereich sich ständig weiterentwickelt und dass sie daher neue Arbeitsfelder für sich entdecken müssten. Eine Befragte führte als Beispiel an, dass das Thema Promotion möglicherweise schon jetzt an Bedeutung verliere, dass dafür aber das Thema Personalentwicklung wachse.

Die Interviews zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen hoch ist, was in der Art und Vielfalt der Tätigkeiten begründet ist, und

⁷ Ob es sich dabei um E 14 oder E 15 TV-L handelte oder um eine Beamtenbesoldung, wurde nicht erfragt. Die befragten Executive Professionals wiesen aber in den Interviews darauf hin, dass ein weiterer Aufstieg innerhalb der eigenen Graduierteneinrichtung, der mit einer höheren Besoldungsgruppe verbunden wäre, nicht möglich ist.

sie nimmt durch eine Entfristung der Beschäftigung noch zu. Es zeigt sich darüber hinaus, dass die Beschäftigten flexibel sind, was ihre weitere berufliche Planung angeht. Dies gilt insbesondere, aber nicht nur für die Junior Professionals.

3.5.2. Zukunftsperspektiven

Wie in Kap. 3.1.1 dargestellt, lag der Anteil an befristeten Stellen in unserer Erhebung zu den aktuell Beschäftigten (60 %) und in den untersuchten Stellenausschreibungen (68 %) sogar noch höher. Wir müssen also davon ausgehen, dass schon aufgrund der Befristungssituation die meisten derzeit in Graduierteneinrichtungen Beschäftigten nicht auf Dauer dort weiterarbeiten werden. Wir haben daher in der Erhebung zu den ehemals in Graduierteneinrichtungen beschäftigten Personen den Verbleib nach Ende der Beschäftigung einbezogen und in den Interviews nach den Gründen für einen Wechsel in einen anderen Arbeitsbereich gefragt.

3.5.2.1. Gründe für einen Wechsel in einen anderen Aufgabenbereich

Die Erhebung zum Ausscheiden und beruflichen Verbleib ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt ganz unterschiedliche Gründe für einen Wechsel (vgl. Abb. 4). Danach haben gut 30 % der Beschäftigten eine andere Beschäftigung aufgenommen, weil die Finanzierung der Stelle oder des Projektes ausgelaufen war. Nicht auszuschließen ist, dass bei einigen Personen, bei denen der Wunsch nach einer anderen Perspektive vorhanden war, die Befristung des Beschäftigungsverhältnisses mit ein Grund war, um über den weiteren Karriereverlauf und mögliche Optionen nachzudenken. Bei 8 % der Fälle war der Wechsel aber auch mit einem Karriereaufstieg verbunden.

In den Interviews lassen sich bei der Frage nach den beruflichen Perspektiven Unterschiede ausmachen, die mit den Erfahrungsstufen zusammenhängen. So zeigen die Junior Professionals eine breite Orientierung im Management bis in außerakademische Bereiche hinein, z.B. ins Personalmanagement. Eine Karriere in der akademischen Forschung strebt niemand von ihnen an. Für die Senior Professionals erscheinen die Perspektiven schwieriger, weil die Befragten einerseits kaum Entwicklungsmöglichkeiten auf den derzeitigen Stellen sehen und die Leitungsposition in der eigenen Einrichtung in der Regel langfristig besetzt ist. Andererseits haben die meisten von ihnen eine der raren unbefristeten Stellen in der Hochschule erlangt. Dies erschwert einen Wechsel; ist es doch ungewiss, ob man wieder eine mindestens gleichwertige unbefristete Stelle findet. Die meisten Executive Professionals sehen in ihrem derzeitigen Aufgabengebiet in der Graduiertenunterstützung keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr. Gleichwohl benennen sie eine Reihe von bestehenden Perspektiven in anderen Bereichen der Hochschule (z.B. Dezernatsleitung) und in wissenschaftsnahen Bereichen (z.B. Stiftungen). Auch nennen einige die Selbstständigkeit, z. B. als Coach oder Trainer, als erwägenswerte Option.

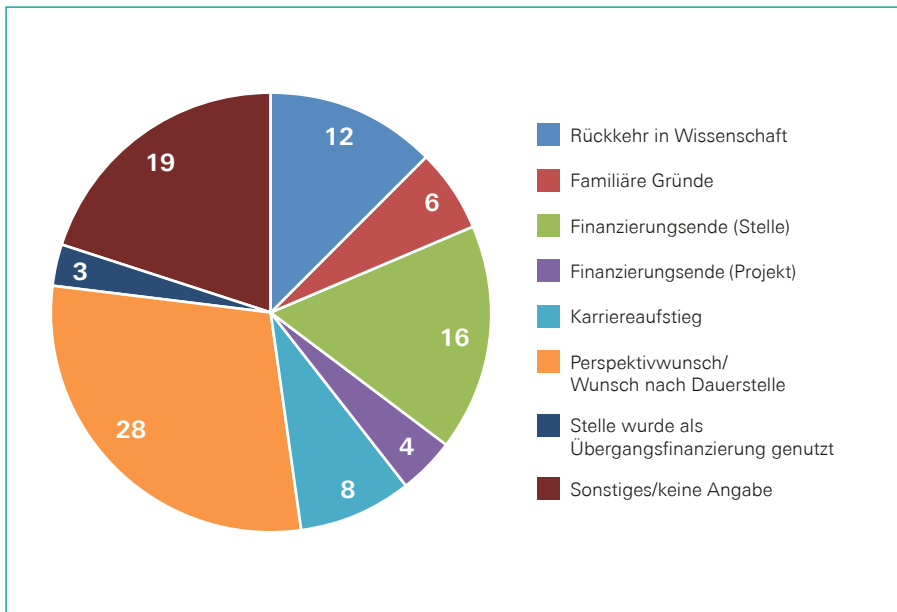


Abb. 4: Gründe für Stellenwechsel (n=96; Mehrfachnennungen möglich)

3.5.2.2. Wünsche für die Zukunft

Auch wenn die Arbeitszufriedenheit der Befragten insgesamt hoch war, äußerten sie auf Nachfrage Wünsche für die Zukunft, die sich in drei Bereiche einteilen lassen: Karriereentwicklung, Inhalte der Tätigkeit und Wertschätzung.

Im Bereich Karriereentwicklung kommen die Befragten je nach Erfahrungsstufe zu verschiedenen Einschätzungen. Die Junior Professionals, die alle befristet beschäftigt waren, äußerten vor allem den Wunsch, eine gute Position im Anschluss an die derzeitige Stelle zu bekommen. Auch nannten einige Junior und Senior Professionals den Wunsch, die Gelegenheit zu bekommen, mehr Verantwortung bzw. Führungsverantwortung zu übernehmen können. Dieser Wunsch steht sicherlich im Zusammenhang damit, dass diese Befragten (noch) keine Leitungsfunktion haben. Der meist genannte Wunsch der Executive Professionals richtete sich auf weitere Aufstiegsmöglichkeiten im Bereich der Graduiertenförderung, die auch finanziell honoriert werden könnten. Eine Befragte schlug vor, eine eigene Tarifgruppe für Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement einzurichten. Auf allen Erfahrungsstufen gab es Befragte, die sich darüber hinaus mehr Personalentwicklung, Weiterbildungen und die entsprechende Zeit dafür wünschten.

Im Hinblick auf die Inhalte der Tätigkeit äußerten einige Befragte den Wunsch nach mehr Gestaltungsmöglichkeiten oder Aufgaben, die ihnen liegen bzw. Spaß machen.

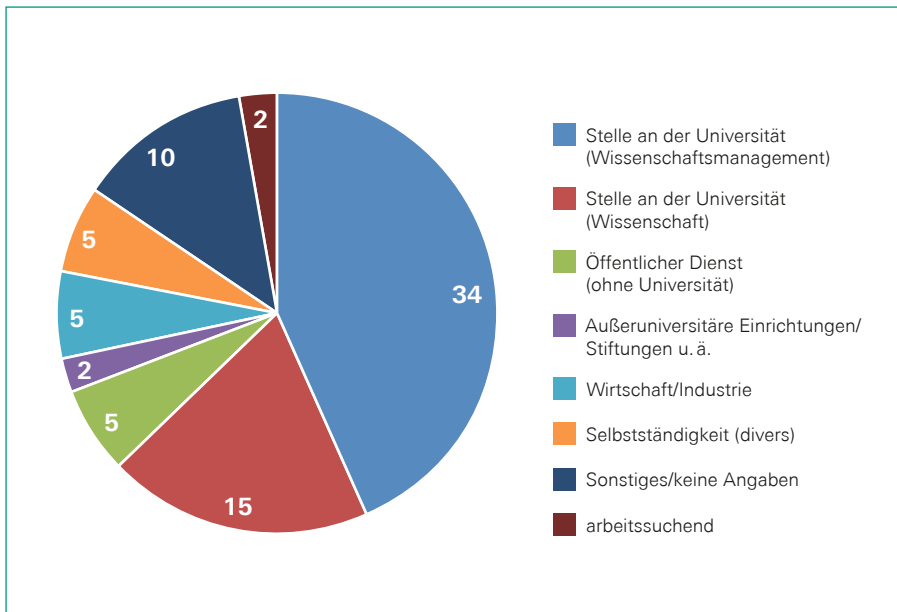


Abb. 5: Verbleib von ehemals Beschäftigten (n=78)

Ein Executive Professional wünschte sich mehr Austausch im eigenen Haus, insbesondere mit der Hochschulleitung und den Professorinnen und Professoren.

Einige Befragte äußerten den Wunsch nach mehr Wertschätzung ihrer Arbeit. Dabei ging es sowohl um die Wertschätzung in der Hochschule als auch in wissenschaftspolitischen Institutionen, wie z. B. dem Wissenschaftsrat. Auch wünschten sie sich die Möglichkeit, wissenschaftspolitisch mehr mitreden zu können.

3.5.2.3. Verbleib von ausgeschiedenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Um die Professionalisierung von Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen gezielt und systematisch vorantreiben zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Karrieremöglichkeiten im Anschluss an eine Tätigkeit in einer Graduierteneinrichtung in Betracht kommen. Wir haben dazu in unsere Erhebung zu ehemals Beschäftigten auch den Verbleib der Personen aufgenommen. Abb. 5 zeigt, dass nur knapp 4% (das entspricht drei von 78 Personen) arbeitssuchend waren bzw. der Verbleib unklar war. Alle anderen hatten Anschlussbeschäftigungen in unterschiedlichen Bereichen gefunden.

Auffällig ist, dass weitaus mehr als die Hälfte der Personen weiterhin in einer Hochschule tätig ist (insgesamt 63%). Davon haben 19% eine Wissenschaftskarriere angestrebt bzw. fortgesetzt, z. B. als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Mitarbeiter oder Professorinnen und Professoren. Die anderen sind entweder zentral oder

dezentral in die Verwaltung gewechselt oder haben Stellen im Wissenschaftsmanagement in anderen Bereichen angenommen. Die Bereiche Öffentlicher Dienst ohne Universität, Wirtschaft/Industrie und Selbständigkeit sind mit jeweils gut 6% zwar nur schwach vertreten, zeigen aber zugleich die Bandbreite möglicher Laufbahnen im Anschluss an eine Beschäftigung in der Graduiertenförderung.

Dieser Überblick vermittelt den Eindruck, dass eine Beschäftigung in einer Graduierteneinrichtung offenbar ein gutes Sprungbrett für eine weitere Karriere in Wissenschaft, Hochschule und außerakademischen Feldern darstellt. So gesehen stellt die Befristung zumindest am Anfang der Karriere für die Beschäftigten ein weniger schwerwiegendes Problem dar, als man denken könnte. Für die Einrichtungen allerdings bedeutet die Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass immer wieder neue Personen gesucht, gefunden und eingearbeitet werden müssen, was die Entwicklung und Konstanz der Einrichtungen erschweren kann.

4 Diskussion

Im Folgenden gehen wir zunächst auf allgemeine Aspekte des Berufsfeldes ein, wie sie sich in unserer Untersuchung darstellen, um dann die Spezifika der verschiedenen Erfahrungsstufen Junior, Senior und Executive Professionals zu diskutieren.

4.1 Zum Berufsfeld des Wissenschaftsmanagements im Allgemeinen und zur Beschäftigung in Einrichtungen zur Nachwuchsförderung im Besonderen

Exzellente Wissenschaft braucht exzellentes Wissenschaftsmanagement. So könnte man wohl die Präambel jedweden Papiers zu diesem Berufsfeld überschreiben. Mit steigender Komplexität in der Organisation und Finanzierung von Wissenschaft, vermehrter Internationalisierung und Mobilität und nicht zuletzt zunehmenden Leistungsanforderungen an Wissensschaffende und erhöhtem Rechtfertigungsdruck in der Öffentlichkeit braucht es fähige Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager. Diese gestalten diese Komplexität, beziehen die verschiedenen Akteurinnen und Akteure ein und halten so den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern „den Rücken frei“, damit diese Höchstleistungen erbringen können. All dies gilt auch und besonders für das Management von Einrichtungen der Graduiertenförderung, in denen talentierte Nachwuchskräfte für Berufsleben und Gesellschaft ausgebildet werden.

Beschäftigte in Graduierteneinrichtungen, insbesondere akademisches und leitendes Personal, benötigen vielfache Fachkenntnisse, die von den Rechtswissenschaften bis in die Organisationslehre reichen. Ihre Kompetenzen müssen die planerisch-strategischen Bereiche ebenso abdecken wie die der Personalführung, Kommunikation und Moderation. Beschäftigte in Graduierteneinrichtungen sind nicht selten Coaches, Change Manager und ‚Handlungsreisende‘ in Sachen Internationalisierung und Vernetzung. Dabei sind, wie die untersuchten Stellenausschreibungen verdeutlichen, die Tätigkeiten und Anforderungen für die unterschiedlichen Stellen sehr heterogen. Die Untersuchung unserer Arbeitsgruppe hat gezeigt, dass die Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen ebenso vielfältig und breit gestreut sind wie die Tätigkeitsfelder bei den unterschiedlichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Die wenigsten von ihnen können ein Studium des Wissenschaftsmanagements oder ähnliches nachweisen. Häufig haben sie ein Fachstudium absolviert, einige von ihnen haben promoviert. Die meisten aber haben sich vor allem im akademischen Umfeld engagiert und darüber den Zugang zum Management „ihres“ Forschungsgebiets und der dort stattfindenden Nachwuchsförderung gefunden – und damit eine Alternative zur klassischen Wissenschaftskarriere beschritten. Die Promotion ist dabei ein Pluspunkt für eine Tätigkeit in Einrichtungen zur Graduiertenförderung: Promovierten wird offenbar ein umfassendes Wissen darüber unterstellt,

wie Wissenschaft, Promotion und das Hochschulsystem „funktionieren“, und sie werden – nach Aussagen der von uns Interviewten – von anderen Beteiligten auch eher „akzeptiert“.

Für die meisten Befragten haben sich ihre beruflichen Erwartungen hinsichtlich sehr wissenschaftsnahen Arbeitens, dem Umgang mit Menschen und vielfältigen und abwechslungsreichen Tätigkeiten in Lehre, Organisation und Projektmanagement offensichtlich erfüllt: Diese Tätigkeiten werden als Motivatoren zur Aufnahme einer Beschäftigung in einer Graduierteneinrichtung angegeben – entsprechende Kompetenzen werden als unbedingt notwendig erachtet. In größeren Einrichtungen der Nachwuchsförderung, die häufig ein größeres Fächerspektrum abdecken oder gar überfachlich angelegt sind, spielt die Ausbildung der Beschäftigten eine immer kleinere Rolle. Hier sind es dann Qualifikationen und Kompetenzen, die ‚on-the-job‘ erworben und durch spezifische Weiterbildungen und aktives Netzwerken gezielt ausgebaut werden.

So konnten wir sehr häufig eine hohe intrinsische Motivation, einen gewissen „Entdeckergeist“ und Begeisterung für die Tätigkeit in Graduierteneinrichtungen bei den von uns Befragten feststellen. In der Tat handelt es sich beim Wissenschaftsmanagement um ein recht junges Betätigungsfeld, in dem es viele Möglichkeiten zur selbständigen Ausgestaltung des Arbeitsbereichs gibt. Dass die durch die Vielfalt gegebenen Handlungsspielräume das Berufsfeld für die Befragten so attraktiv machen, zeigt sich auch in ihren Wünschen für die Zukunft: Sie wünschten sich noch mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Einbeziehung in Hochschulentwicklung und Wissenschaftspolitik und waren vielfach bereit, (mehr) (Führungs-) Verantwortung zu übernehmen.

Dabei scheinen sich die Beschäftigten auch nicht von dem alles andere als leichten Einstieg in das Tätigkeitsfeld und die bezüglich Jobsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten eher unattraktiven Rahmenbedingungen in den ersten Berufsjahren von ihrem Enthusiasmus abhalten zu lassen. Etliche unserer Interviewpartner und Interviewpartnerinnen haben darauf hingewiesen, dass sie den Berufseinstieg nicht über eine reguläre Stellenausschreibung geschafft haben, sondern dass er über eine Vorbeschäftigung oder andere Kanäle oder Beziehungen zustande kam. Ein solchermaßen ‚verdeckter Arbeitsmarkt‘ verlangt von den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern strategische Planung und eine gute Vernetzung innerhalb der Hochschule. Ein auffallendes Charakteristikum der Beschäftigung in Graduierteneinrichtungen ist der hohe Befristungsgrad der (Einstiegs-) Stellen, der sehr viel höher ist als im internationalen Vergleich. Das mag daran liegen, dass Graduierteneinrichtungen in Deutschland immer noch relativ neu sind und demzufolge auch die Stellen noch nicht in den Stellenplänen der Universitäten verankert sind, sondern bevorzugt über Drittmittel von extern finanziert werden. Dies hat Auswirkungen auf die Be-

schäftigten, speziell Einsteigerinnen und Einsteiger, die nicht selten verunsichert sind, was die weiteren beruflichen Perspektiven an „ihrer“ Einrichtung anbelangt. Im Allgemeinen ist jedoch die Jobzufriedenheit unter den von uns befragten Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen sehr hoch. Auch die Chancen auf eine gute Anschlussbeschäftigung sind – wie unsere Erhebung zu den ehemals Beschäftigten aufgezeigt hat – durchweg recht gut. Obwohl die von uns zusammengetragenen Fälle von begrenzter Aussagekraft sein dürften, kann aus ihnen geschlossen werden, dass das Auslaufen einer befristeten Stelle durchaus nicht der einzige Grund für das Ausscheiden ist, sondern dass damit in nicht wenigen Fällen auch ein Karriereaufstieg verbunden war. Der Wunsch nach mehr Verantwortung im weiteren Berufsleben, der von einigen der Befragten geäußert wurde, ist demnach durchaus realistisch. Hier stehen den ehemals in Graduierteneinrichtungen Beschäftigten vielfältige Berufsfelder offen, insbesondere aber in anderen Einrichtungen der Wissenschaft und in vielen anderen Bereichen des Wissenschaftsmanagements.

4.2 Junior Professionals

Die von uns befragten Junior Professionals stellen ihre Beschäftigungssituation in den Interviews als einen Übergang dar, der ihnen den Erwerb von Berufserfahrung ermöglicht. Auf diese Situation reagieren sie mit einem hohen Grad an Flexibilität, was ihre beruflichen Perspektiven angeht: Für den nächsten Karriereschritt orientieren sie sich breit innerhalb und außerhalb der Hochschule. Auch wenn sie zufrieden mit ihrer derzeitigen beruflichen Situation sind, legen sie sich verständlicherweise nicht auf die Tätigkeit in der Graduiertenförderung fest. Gleichzeitig ist ihre Situation aber auch dadurch gekennzeichnet, dass sie nur begrenzte Möglichkeiten zur Vernetzung und zur Entfaltung wahrnehmen. So sind die drei von uns befragten Junior Professionals in eher fachlich ausgerichteten Einrichtungen beschäftigt, was die Aufgabenbereiche z. T. begrenzt. Die Aufgaben, die sie schildern, sind zwar vielfältig und teilweise anspruchsvoll, aber ihre Einbindung in das universitäre Umfeld beschränkt sich meist auf gute und enge Kontakte zu den Promovierenden ihrer Graduierteneinrichtung und zu den Kolleginnen und Kollegen in der Hochschule. Dort nehmen sich auch ihre Weiterbildungsmöglichkeiten wahr. Aus eigener Sicht haben sie dagegen wenige Kontakte zu Professorinnen und Professoren und haben sich auch noch kein umfassendes Netzwerk aufbauen können. Dies wäre aufgrund der Bedeutung, die der ‚verdeckte Arbeitsmarkt‘ offenbar für das Berufsfeld hat, für sie allerdings besonders wichtig, um gute weitere Beschäftigungsperspektiven zu erlangen.

4.3 Senior Professionals

Die von uns befragten Senior Professionals befinden sich im Vergleich zu den Junior Professionals in einer deutlich sichereren Position, da die meisten von ihnen unbefristet beschäftigt sind. Von allen Erfahrungsstufen ist in dieser Gruppe die

größte Bandbreite von Aufgaben zu finden. Sie erzählen auch von vielfältigen Kontakten in der Hochschule oder Forschungseinrichtung. Dabei ist der Kontakt zu den Promovierenden je nach Aufgabenbereich mehr oder weniger eng, aber sie scheinen mehr Kontakt zu Professorinnen und Professoren zu haben als die Junior Professionals. Auch erzählen sie von Kontakten zu Kolleginnen und Kollegen sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen und beschreiben sich als in vielfältige Netzwerke eingebunden. Diese nutzen sie auch als Weiterbildungsmöglichkeit oder sie greifen auf interne Angebote zurück. Aber sie befinden sich in einer Zwickmühle: Auf der einen Seite beschreiben sie sich als sehr zufrieden mit ihrer Beschäftigungssituation – wozu eine Entfristung erheblich beiträgt – und ihren Tätigkeiten in der Graduiertenförderung. Auf der anderen Seite sehen sie kaum Entwicklungsmöglichkeiten in der eigenen Einrichtung. Ein Wechsel in eine andere Graduierteneinrichtung erscheint jedoch auch schwierig, da es insgesamt nur wenige unbefristete Stellen gibt. Vor diesem Hintergrund ist der von ihnen geäußerte Wunsch, in Zukunft mehr Führungsverantwortung übernehmen zu können, nur zu verständlich. Um ihn zu erfüllen, müssten sie sich jedoch hinsichtlich des Berufsfeldes wahrscheinlich umorientieren.

4.4 Executive Professionals

Die Gruppe der von uns befragten Executive Professionals, die alle unbefristet beschäftigt sind, zeichnet sich durch äußerste Zufriedenheit mit ihrer Beschäftigungssituation, insbesondere im Hinblick auf die Inhalte ihrer Tätigkeit, aus. Dabei profitieren sie auch davon, dass sie eher in übergeordneten bzw. Dacheinrichtungen tätig sind, die aufgrund der Größe und Bedeutung für die Hochschule Besoldungen von E 14 oder höher ermöglichen. Die meisten Aufgaben, die sie nennen, sind eindeutig Führungs- und Leitungsaufgaben, und ihre Einbindung in die Hochschule erstreckt sich z. T. bis in die Leitungsebene der Organisation, die sie beim Aufbau neuer Strukturen beraten. Mit den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern in ihren Einrichtungen haben einige von ihnen allerdings fast gar keinen Kontakt mehr. Dafür geben sie an, auch außerhalb der Hochschule und international vernetzt zu sein, und sie nutzen dies für die eigene Weiterbildung. Den einzigen Wermutstropfen in ihrer Lage stellen die fehlenden Beförderungsmöglichkeiten dar. Auch sie müssten das Berufsfeld wechseln, um weitere Karriereschritte tun zu können. Sie sehen dazu auch durchaus Möglichkeiten in anderen Feldern des Wissenschaftsmanagements oder in einer Selbständigkeit, jedoch hält ihre große Zufriedenheit, die sich in der Aussage „Beruf als Berufung“ ausdrückt, sie (bisher noch) davon ab.

5 Handlungsempfehlungen

Ziel unserer Untersuchung war es, das Berufsfeld Graduiertenförderung näher zu beschreiben und daraus Handlungsempfehlungen für die Professionalisierung des Personals in Graduierteneinrichtungen abzuleiten. Im Folgenden differenzieren wir diese Empfehlungen für Interessierte an einer Beschäftigung in Graduierteneinrichtungen (5.1), für bereits dort Beschäftigte auf verschiedenen Erfahrungsstufen (Junior, Senior und Executive Professionals – 5.2 und 5.3) und für die Einrichtungen selbst (5.4). Darüber hinaus berichten wir von Best Practice-Beispielen, wo entsprechende Angebote von Einrichtungen bereits existieren. Diese Beispiele verknüpfen meist mehrere unserer fünfzehn Handlungsempfehlungen miteinander.

5.1 Für Interessierte an einer Beschäftigung in Graduierteneinrichtungen

Handlungsempfehlung 1 – Standortbestimmung

Wir empfehlen Interessierten, im Vorfeld einer möglichen Bewerbung eine Karriereberatung und individuelle Standortbestimmung mit Blick auf die z. B. im Rahmen einer Promotion bereits erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen in Anspruch zu nehmen. Zudem ist es ratsam, sich frühzeitig über die Arbeit im Berufsfeld ‚Wissenschaftsmanagement‘ und ‚Graduiertenförderung‘ zu informieren, z. B. durch den Austausch mit in diesem Feld Beschäftigten an der eigenen Einrichtung, durch entsprechende Mentoring-Programme (siehe Best Practice-Beispiel 1) oder durch verfügbare Literatur zu diesem Thema (siehe z. B. Müller & Grewe 2020). Ferner ist der Abschluss der eigenen Promotion eine gute Vorbereitung und sicherlich ein Faktor, der den Einstieg in dieses Berufsfeld erleichtert.

Best Practice-Beispiel 1

Mentoring-Programm WeWiMento – Wege ins Wissenschaftsmanagement, Georg-August-Universität Göttingen

- Ziel: Promovierende und Postdocs über das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement an der Hochschule informieren
- Dauer: 12 Monate
- Inhalte: Gespräche mit erfahrenen Wissenschaftsmanager_innen, Beratung zu Berufseinstieg und Perspektiven, Qualifizierungsmaßnahmen, Hospitationen im Wissenschaftsmanagement
- Seit 2013; 04/2020: 46 Mentees in 4 Runden

Handlungsempfehlung 2 – Qualifizierungsmaßnahmen

Fast alle Hochschulen und Forschungseinrichtungen bieten Qualifizierungsmaßnahmen und Zertifikatsprogramme zur Kompetenzentwicklung von Promovierenden und Promovierten an, von denen zahlreiche auch für das Wissenschaftsmanagement sinnvoll sind (z. B. Projektmanagement, Qualitätssicherung). Diese sollten genutzt werden, um die eigenen Kompetenzen zu stärken, bzw. die in einer Standortbestimmung (siehe Handlungsempfehlung 1) identifizierten fehlenden Kompetenzen und Qualifikationen zu erwerben. Mentoring-Programme für Interessierte an Wegen ins Wissenschaftsmanagement (siehe auch Handlungsempfehlung 1) kombinieren Qualifizierungsmaßnahmen oft mit Gesprächen mit erfahrenen Mentorinnen und Mentoren aus dem Wissenschaftsmanagement, Beratung und Hospitationen (siehe Best Practice Beispiel 1).

Handlungsempfehlung 3 – Erfahrungen

Da sowohl das Wissen um das System Hochschule als auch eine gute Vernetzung (siehe „verdeckter Arbeitsmarkt“, Kap. 3.1.3) eine wichtige Rolle spielen, empfiehlt es sich, einschlägige Erfahrungen in diesem Bereich idealerweise schon während des Studiums oder der Promotion zu sammeln. Möglichkeiten hierzu bieten sich im Rahmen von Praktika und Hospitationen im Wissenschaftsmanagement oder speziell in Graduierteneinrichtungen (siehe Best Practice-Beispiele 1 und 2), beim Engagement in universitären Gremien, bei der Organisation von Workshops oder Tagungen oder aber allgemein durch ehrenamtliches Engagement für die Belange der Einrichtung und der dort Mitarbeitenden. UniWiND selbst stellt mit dem Mentoringprogramm AUFWiND⁸ ein entsprechendes Angebot zur Verfügung.

Best Practice-Beispiel 2

Praktikum im Wissenschaftsmanagement, Dahlem Research School, Freie Universität Berlin

- Ziel: Praktikum für Promovierte, um in den Bereich Graduiertenunterstützung zu „schnuppern“
- Dauer: 12 Monate
- Inhalte: Einsätze in verschiedenen Bereichen der Dahlem Research School, Durchführung eines kleinen selbstgewählten Projekts, Fortbildungen
- Von 2015 bis 2019 (in 5 Runden 10 Praktikantinnen und Praktikanten), derzeit aufgrund des Auslaufens der Exzellenzinitiative ausgesetzt

⁸ <https://www.uniwind.org/mentoringprogramm>

5.2 Für Junior und Senior Professionals in Graduierteneinrichtungen

Handlungsempfehlung 4 – Karriereentwicklung

Wir empfehlen in der Junior Professional-Phase (unmittelbar nach dem Berufseinstieg), spätestens aber in der Senior Professional-Phase (mit einigen Jahren Berufserfahrung) die eigene Karriereentwicklung stetig im Blick zu behalten, da sie ähnlich wie die Postdoc-Phase bei einer Wissenschaftskarriere der Orientierung und strategischen Ausrichtung dient. In diesen beruflichen Phasen sollten z. B. Karriereberatungsangebote genutzt werden, ein Mentor bzw. eine Mentorin gesucht und reflektiert werden, wie eine weitere Karriereentwicklung konkret aussehen könnte (Best Practice-Beispiele 3 und 4). In dem noch jungen Bereich der Graduiertenförderung sollte zudem frühzeitig das Gespräch mit der Leitung der eigenen Einrichtung gesucht werden, um Entwicklungsmöglichkeiten und die weiteren Perspektiven in der Graduiertenförderung oder allgemein in anderen Bereichen des Wissenschaftsmanagements zu eruieren (vgl. auch Handlungsempfehlung 11).

Best Practice-Beispiel 3

Science Management Qualification Program (SMQP), TUM Graduate School, TU München (seit 2015)

- Ziele: Nachwuchskräfte finden und strukturiert für das Wissenschaftsmanagement und spätere Führungsaufgaben qualifizieren
- Dauer: 4 Jahre (Zwischenevaluierung nach 2 Jahren)
- Inhalte: Zielvereinbarung, Mentoring und Feedbackgespräche, On-the-job Training, Fortbildungen, Entwicklung und Durchführung von Lehrformaten für Promovierende, Hospitation im Ausland, Zertifikat
- Seit 2015; 12 Teilnehmende (Stand: 04/20) – soll perspektivisch in Talent Management Programm der Universität aufgehen.

Handlungsempfehlung 5 – Qualifizierung

Junior und Senior Professionals empfehlen wir, die eigene Qualifizierung gezielt weiterzuentwickeln, z. B. durch einzelne Weiterbildungen zu bestimmten Kompetenzen oder Lehrgängen im Wissenschaftsmanagement. Diese finden auf Hochschulebene statt (Best Practice-Beispiel 3), oder werden z. B. vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer angeboten. Spezialisierte Weiterbildungen zu Kompetenzen, die in der Graduiertenausbildung wichtig sind, werden z. B. von Dachorganisationen wie UniWIND⁹ und PRIDE¹⁰ angeboten. Durch eine weitere Qualifizierung, z. B. als Trainerin und Trainer oder Coach, kann der Gestaltungsspielraum vergrößert werden.

⁹ <http://www.uniwind.org/weiterbildung>

¹⁰ <https://pride-network.eu/training/> (zuletzt abgerufen am 26.01.2021)

Best Practice-Beispiel 4

Helmholtz Advance, Helmholtz Gemeinschaft

- Ziel: Mitarbeitende aus Wissenschaft, dem administrativen, technischen und Managementbereich in der Orientierungsphase ihrer Laufbahn in der beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen
- Dauer: 1 Jahr
- Inhalte: Qualifizierungsangebote, Mentoring, Coaching, Vernetzungsveranstaltungen
- Seit 2018: 2 Runden mit 108 Teilnehmenden, davon 30 % aus Verwaltung und Management (Stand 04/2020)
- Vorgängerprogramm ‚In Führung gehen‘ von 2009 bis 2016: In 8 Jahrgängen 247 Teilnehmer/innen (34 % aus Administration und Wissenschaftsmanagement)

Handlungsempfehlung 6 – Information

Junior und Senior Professionals sollten sich über aktuelle relevante Entwicklungen im Bereich Graduiertenausbildung bzw. im jeweiligen Aufgabenbereich (z. B. Qualitätssicherung, Registrierung) informiert halten, z. B. durch Literaturrecherche (Studien, Positionspapiere), Teilnahme an Konferenzen (z. B. UniWiND, PRIDE, EUA-CDE) oder Mitarbeit in nationalen und internationalen Arbeitsgruppen und Gremien (z. B. UniWiND-Arbeitsgruppen).

Handlungsempfehlung 7 – Netzwerke

Wir empfehlen Junior und Senior Professionals, frühzeitig in Netzwerken sichtbar und aktiv zu werden und dies über die gesamte berufliche Entwicklung beizubehalten. Wie es auch unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner schilderten, sollten Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger zunächst einmal lokale Netzwerke an der eigenen Einrichtung pflegen. Im Rahmen einer kollegialen Fallberatung können so z. B. Problemsituationen und Herausforderungen im Arbeitskontext mit Kolleginnen und Kollegen in ähnlichen beruflichen Situationen diskutiert und Lösungsmöglichkeiten und Erfahrungen ausgetauscht werden. Zudem empfiehlt es sich, nationale und, sofern es sich thematisch anbietet und insbesondere auch mit zunehmender Berufserfahrung, internationale Tagungen zu besuchen, um sich zu vernetzen.

Handlungsempfehlung 8 – Hospitationen

In der Karrierephase der Junior und Senior Professionals sind Kurzbesuche in anderen Einrichtungen, z. B. zur Hospitation, sinnvoll, da sie durch neue Einblicke und Impulse den Wissenserwerb fördern. Mit zunehmender Berufserfahrung werden auch längere Aufenthalte in Einrichtungen mit ähnlichem Aufgabenprofil hilfreich. Zurzeit ist die Form der Hospitation kaum institutionalisiert (aber siehe Best Practice-Beispiel 3), sondern hängt stark von der Eigeninitiative der Beschäftigten ab. Sie kann sowohl zum ‚Job enlargement‘, also zur Erweiterung des Aufgabenspektrums,

als auch zum ‚Job enrichment‘ führen, das auch höherwertige Aufgaben umfasst.¹¹ Auch das Erasmus+ Programm des DAAD¹² bietet eine gute Möglichkeit, sich im internationalen Kontext zu professionalisieren.

5.3 Für Executive Professionals (Führungskräfte) in Graduierteneinrichtungen

Handlungsempfehlung 9 – Qualifizierung

Auch für Führungskräfte in Graduierteneinrichtungen empfehlen wir, den Aspekt der beruflichen Weiterqualifizierung und -entwicklung konsequent zu verfolgen und sich selbst in der Fortbildung für jüngere Kolleginnen und Kollegen zu engagieren. Es gibt zahlreiche Weiterbildungen speziell für erfahrene Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager, wie z. B. das „Professional Management Programm für Führungskräfte“¹³ des ZWM Speyer. Hierdurch können nicht nur die eigenen Kompetenzen reflektiert und weiter ausgebaut werden, sondern dies ermöglicht auch einen wertvollen Austausch über Erfahrungen und Herausforderungen mit anderen Executive Professionals, wie einer unserer Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus eigener Erfahrung bestätigte.

Handlungsempfehlung 10 – Engagement

Wir empfehlen den Executive Professionals, sich in verschiedenen Gremien und Kommissionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen und darüber hinaus in der Wissenschaftspolitik zu engagieren, beispielweise in beratenden Gremien von Einrichtungen der Graduiertenförderung. Dies bietet die Möglichkeit, die Belange der eigenen Zielgruppe und der eigenen Graduierteneinrichtung bei strategischen Entscheidungen der Universität sichtbar zu machen, neue Entwicklungsmöglichkeiten (sowohl für die eigene Person wie für die Graduierteneinrichtung) auszuloten und die eigene Vernetzung innerhalb der Einrichtung zu stärken.

Handlungsempfehlung 11 – Feldwechsel

Für Executive Professionals, die ihren Wirkungskreis verändern möchten, empfehlen wir, systematisch einen Wechsel in andere Wissenschaftsmanagement-Bereiche, z. B. Forschungsförderung, Personalentwicklung, und/oder in andere Einrichtungen oder höhere Führungsebenen der Institution, z. B. in den Präsidial-/Rektoratsstab,

¹¹ <https://www.modu-learn.de/verstehen/personal-fuehrung/job-rotation-enlargement-enrichment/>

¹² <http://www.erasmusplus.de/erasmus/bildungsbereiche/berufsbildung/>

¹³ <https://www.zwm-speyer.de/veranstaltung/professional-management-program-pmp-fuer-fuehrungskraefte-2/>

vorzubereiten und entsprechende Gelegenheiten wahrzunehmen (vgl. dazu auch Döhling-Wölm 2016).

5.4 Für Einrichtungen: Universitäten, Hochschulen, Forschungseinrichtungen

Handlungsempfehlung 12 – Institutionalisierung

Universitäten und Forschungseinrichtungen in Deutschland, die einen internationalen Wettbewerbsvorteil sichern und dauerhaft wissenschaftliche Spitzenleistungen fördern wollen, sollten ihre Dacheinrichtungen in der Graduiertenförderung dauerhaft einrichten und auf der gesamt-institutionellen Ebene verankern. Auf diese Weise können sie ein Aktivposten für die Rekrutierung, Qualifizierung und Karriereentwicklung internationaler Promovierender und Postdocs werden, aber auch für die strategische Weiterentwicklung der Einrichtung selbst. Dacheinrichtungen erwecken Universitätspartnerschaften und internationale Austauschprogramme zum Leben, bringen Fragen der Nachwuchsförderung auf die nationale und internationale Agenda (z. B. über UniWiND, acatech, PRIDE, EUA-CDE) und holen Input von dort ins eigene Haus. Sie bedürfen einer angemessenen nachhaltigen Finanzierung und Ausstattung.

Handlungsempfehlung 13 – Rekrutierung

Die Rekrutierung von hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement, und im Speziellen für Graduierteneinrichtungen, sollte systematisch ausgebaut werden. Maßnahmen könnten z. B. Informationsveranstaltungen zum Berufsfeld Graduiertenförderung bzw. Wissenschaftsmanagement allgemein oder Angebote zur Karriereorientierung sein (siehe z. B. Best Practice-Beispiel 1). Auch könnten spezifische Qualifizierungsmaßnahmen und Zertifikatsprogramme zur Kompetenzentwicklung für Promovierende und Promovierte für den Bereich Wissenschaftsmanagement im Rahmen der Personalentwicklung angeboten werden (siehe z. B. Best Practice Beispiel 2 und 3, vgl. auch Bissinger 2017, Gaiser et al. 2010). Darüber hinaus ist es angezeigt, in Ausschreibungen eine einheitliche und transparente Berufsbezeichnung ‚Wissenschaftsmanagerin bzw. Wissenschaftsmanager im Bereich Graduiertenförderung‘ in Stellenausschreibungen zu nutzen.

Handlungsempfehlung 14 – Personalentwicklung und Weiterqualifizierung

Für die Beschäftigten in der Graduiertenförderung bzw. im Wissenschaftsmanagement allgemein sollten im Rahmen der Personalentwicklung auf die Berufsfelder zugeschnittene Angebote bereitgestellt werden. Zudem sollte die Teilnahme an externen Angeboten (s.o.) ermöglicht und finanziert werden. Wünschenswert ist mit Blick auf den gesellschaftlichen Auftrag der Universitäten und Forschungseinrichtungen zudem eine Qualifizierung auch für außeruniversitäre Berufsfelder.

Wie schon in anderen Studien zum Wissenschaftsmanagement gezeigt (Nickel & Ziegele 2010), scheint das Personal in Graduierteneinrichtungen eine bisher noch wenig sichtbare Gruppe zu sein, für die dementsprechend wenig Weiterbildung angeboten wird. Ein Grund dafür könnte sein, dass jeweils nur wenige Personen in den verschiedenen Bereichen des Wissenschaftsmanagements in einer Einrichtung beschäftigt sind. Ein Verbund mehrerer Institutionen mit gemeinsamen Angeboten würde die Effizienz erhöhen und zudem den Austausch von Know-how und den Aufbau von Netzwerken fördern (siehe Best Practice-Beispiel 4).

Handlungsempfehlung 15 – Entwicklungsmöglichkeiten

Um auch den Executive Professionals Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen und ihre Arbeitszufriedenheit zu erhalten oder zu steigern, sollten spezifische Angebote entwickelt werden. Es könnte sich dabei um Maßnahmen zum ‚Job Enrichment‘ und ‚Job Enlargement‘ (siehe Handlungsempfehlung 8) oder aber um verschiedene Formen von Incentives handeln, z. B. Sabbaticals, Freiräume für die Entwicklung neuer Programme oder Projekte, Auslandsaufenthalte zum Aufbau von Kooperationen etc. Durch die Einbeziehung der Executive Professionals in die Entwicklung neuer Strukturen und Förderinstrumente, etwa einer Verknüpfung der Graduiertenförderung mit der Personalentwicklung an der Hochschule oder der Einrichtung eines neuartigen Verbundes am Standort oder einer internationalen Kooperation, profitiert die Institution vom Know-how und der Motivation ihrer Führungskräfte. Zur Honorierung herausragender Leistungen oder bei Vergrößerung der Verantwortungsbereiche sollten (bzw. müssen bei der Erfüllung der entsprechenden Voraussetzungen) Eingruppierungsänderungen erfolgen bzw. Zulagen oder Prämien als Wertschätzung zuerkannt werden.

6 Literatur

Bissinger, Vera (2017). Mentoring im Wissenschaftsmanagement. Karriere als ‚Brückenbauer_innen‘ zwischen Wissenschaft und Verwaltung. In: Renate Petersen, Mechthild Budde, Pia Simone Brocke, Gitta Doebert, Helga Rudack, Henrike Wolf (ed.) 2017. Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden

Brenzel, Hanna; Czepek, Judith; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Rebien, Martina; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg; Warning, Anja; Weber, Enzo (2016): Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt. (IAB-Kurzbericht, 04/2016), Nürnberg <https://www.iab.de/de/publikationen/kurzbericht/publikationendetails-kurzbericht.aspx/Publikation/k160217a02> (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

Bundesagentur für Arbeit, Berichte (2019): Blickpunkt Arbeitsmarkt – Akademikerinnen und Akademiker, Nürnberg, Mai 2018 <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/Broschuere-Akademiker.pdf> (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

Döhling-Wölm, Jasmin (2016): Karriere, Macht und Netzwerke: Spielregeln und Felddynamiken akademischer Karriereentwicklung. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.

Esser, Ferdinand Markus (2017). Nachwuchsförderung 2.0 – Wirksame Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Promotionen. In: Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, 1. Verfügbar unter: <http://openjournal.uni-oldenburg.de/index.php/bildungsmanagement/article/view/194> (zuletzt abgerufen am 22.01.21)

Gaiser, Birgit, Hüenthal, Anke & Katharina Sauter (2010). Karriereunterstützung in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement. Wissenschaftsmanagement 4, Juli/August. Online abrufbar unter: http://www.minerva-femmenet.mpg.de/Artikel_Lemmens_0810.pdf (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

Hochschulrektorenkonferenz (2014). Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main. Online abrufbar unter: https://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/HRK_Empfehlung_Orientierungsrahmen_13052014.pdf (zuletzt abgerufen am 26.01.21)

Kauhaus, Hanna & Evelyn Hochheim (Hrsg.) 2015. Qualifizierung in der Postdoc-Phase. Handreichung zur Planung und Umsetzung von Angeboten. UniWiND-Publikationen Band 5. Online abrufbar unter: https://www.uniwind.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/2017-UniWiND_Bd5_2_Auflage_Einzelseiten_web.pdf (zuletzt abgerufen am 22.01.21)

Lemmens, Markus, Horváth, Péter & Mischa Seiter (Hg.) (2017). Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar. Bonn, Berlin: Lemmens Medien GmbH.

Müller, Mirjam & Oliver Grewe (2020). Wissenschaftsmanagement als Beruf: Strategien für den Einstieg. Frankfurt: Campus Verlag.

Nickel, Sigrid & Frank Ziegele (2010). Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie. CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH. Online abrufbar unter: https://www.che.de/download/studie_karrierefoerderung_im_wissenschaftsmanagement_band_1-pdf/ (zuletzt abgerufen am 22.01.21)

O'Reilly, Allison/Schmidt, Lisette (2016). Professionals in Doctoral Education. First Findings. Verfügbar unter: <https://fedora.phaidra.univie.ac.at/fedora/objects/o:454075/methods/bdef:Content/get> (zuletzt abgerufen am 22.01.21)

Vurgun, Sibel (Hrsg.) 2016. Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Entwicklung eines Kompetenzmodells. UniWiND-Publikation Band 6. Online abrufbar unter: https://www.uniwind.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/2016_UniWiND_Bd6_A5_web.pdf (zuletzt abgerufen am 22.01.21)

Vurgun Sibel/Dumpitak, Christian/Adams, Andrea/Husmann, Dörte/Kissling, Claudia/Nickels, Barbara/Schölzig, Krista/Schuchert, Carolin/Vasilov, Valentina (2019). Kompetenzentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Fördern und Entwickeln. UniWiND-Publikation Band 10. Verfügbar unter: https://www.uniwind.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/2019-UniWiND_Bd10_web.pdf (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

WILA 2015: Arbeitsmarkt. Verfügbar unter <https://www.wila-arbeitsmarkt.de/blog/2015/03/18/tipps-zum-verdeckten-stellenmarkt> (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

Wissenschaftsrat (2014). Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Online abrufbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf> (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

Zinner, Lukas (Hg.) (2016). Professionals in Doctoral Education. A handbook. Verfügbar unter: <https://phaidra.univie.ac.at/view/o:454303> (zuletzt abgerufen am 13.11.20)

Leitfaden Professionalisierung von Beschäftigten in Graduierteneinrichtungen

Warm-up

- Wie ist es dazu gekommen, dass Sie in der Promotionsausbildung/Graduiertenförderung tätig sind?

Berufliche Situation

- Würden Sie mir bitte Ihre derzeitige berufliche Situation beschreiben?
Nachhaken: Tätigkeitsbezeichnung, Art der Einrichtung, wissenschaftlich/nicht-wissenschaftlich?
- Was sind Ihre Aufgaben? Könnten Sie einen typischen Arbeitstag beschreiben?
- Welche Kompetenzen halten Sie für wichtig? Warum? Wie haben Sie diese Kompetenzen erworben? *Nachhaken: Bedeutung der wissenschaftlichen Ausbildung/Promotion?*
- Wie informieren Sie sich? Wo suchen Sie Rat? Wie bilden Sie sich weiter?

Einbindung

- Wie würden Sie Ihren Kontakt oder Ihr Verhältnis zu den Promovierenden beschreiben? Und wie ist es mit KollegInnen/ProfessorInnen/Verwaltung?
- Welchen Stellenwert hat die Graduiertenförderung in Ihrer Hochschule aus Ihrer Sicht?
- In welche Netzwerke sind Sie eingebunden? *Nachhaken: in der Hochschule, national, international?*

Perspektiven

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer beruflichen Situation? Wo verorten Sie sich beruflich? *Nachhaken: Beruf vs. Tätigkeit?*
- Welche beruflichen Perspektiven sehen Sie für sich? Würden Sie diese Laufbahn noch einmal einschlagen?
- Was würden Sie sich in Bezug auf Ihre berufliche Situation für die Zukunft wünschen?

Abschluss

- Gibt es etwas, das wir bisher nicht angesprochen haben, das Sie aber wichtig finden zu dem Thema?

Impressum

ISSN 2199-9325

© UniWiND e. V. Freiburg 2021

www.uniwind.org

E-Mail: kontakt@uniwind.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Autor/innen (Band 12): Sabine Schäfer, Bärbel Elija Bleher, Michael Klimke, Debbie Radtke, Petra Schwarz

Reihenherausgeber: Vorstand UniWiND
Prof. Dr. Michael Bölker, Prof. Dr.-Ing. Andreas Breiter, Prof. Dr. Erika Kothe (Vorsitzende), Prof. Dr. Enrico Schleiff (Stellvertretender Vorsitzender), Prof. Dr. Gerhard Rödel

Redaktion: Geschäftsstelle UniWiND, Jena
Franziska Höring

Gestaltung: ctw • gesellschaft für
kommunikationsdesign mbH, Jena
www.ctw-jena.de

Satz: werkpost: kommunikation & medien, Jena
www.werkpost.de

Druck: Druckerei Richter, Stadtroda

www.uniwind.org