

Ulrike Senger

# Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender

Innovative Konzepte an deutschen Universitäten



DOKTORANDENBILDUNG NEU GESTALTEN

Ulrike Senger

**Von der Doktorandenausbildung zur  
Personalentwicklung junger Forschender**

Innovative Konzepte an deutschen Universitäten

Die zehnbändige Buchreihe „Doktorandenbildung neu gestalten“ stellt die Projektergebnisse des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum vor. Das von der Stiftung Mercator geförderte Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum startete zum Wintersemester 2005 an der TU Kaiserslautern. Dieses setzte mehrere an der TU Kaiserslautern erprobte Pilotprojekte bundesweit um. Nach Beendigung der Arbeit des Pilotzentrums in Kaiserslautern Ende 2008 werden die Projektergebnisse im Rahmen dieser Buchreihe veröffentlicht.

**Herausgeberin der Reihe:**

PD Dr. Ulrike Senger

Zentrum für Lehrerbildung, Fach- und Hochschuldidaktik (ZLF),  
Universität Passau

Bisher sind in der Reihe „Doktorandenbildung neu gestalten“ erschienen:

**Band 1**

Ulrike Senger

Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum

Erster Meilenstein hochschuldidaktischer Personal-, Organisations- und Hochschulentwicklung  
Bielefeld 2010, Best.-Nr.: 6001930, ISBN 978-3-7639-3669-4

**Band 2**

Ulrike Senger, Christian Vollmer

International promovieren in Deutschland

Studienergebnisse einer an 20 Universitäten durchgeführten Online-Befragung  
Bielefeld 2010, Best.-Nr.: 6001931, ISBN 978-3-7639-3670-0

**Band 3**

Ulrike Senger, Christian Vollmer

Innovationsfeld Promovierendenerfassung an deutschen Universitäten

Exemplarische Erfahrungsberichte aus „International promovieren in Deutschland“  
Bielefeld 2011, Best.-Nr.: 6001933, ISBN 978-3-7639-3672-4

**Band 4**

Ulrike Senger

Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender  
Innovative Konzepte an deutschen Universitäten

Bielefeld 2011, Best.-Nr.: 6001934, ISBN 978-3-7639-3673-1

Ulrike Senger

# Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender

Innovative Konzepte an deutschen Universitäten



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© **W. Bertelsmann Verlag  
GmbH & Co. KG, Bielefeld 2011**

Gesamtherstellung:  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
**wbv.de**

Umschlag:  
Christiane Zay, Bielefeld

Bestell-Nr. 6001934  
ISBN 978-3-7639-3673-1 (Print)  
ISBN 978-3-7639-4806-2 (E-Book)

Printed in Germany



**Mix**

Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten  
Wäldern und anderen kontrollierten Herksinfen  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Zert.-Nr. GFA-COC-001454  
© 1996 Forest Stewardship Council

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgend einer Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

# Inhalt

---

Vorwort von Dr. Volker Meyer-Guckel . . . . .	7
<i>Stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft</i>	
Vorwort von PD Dr. Ulrike Senger . . . . .	9
<b>1. Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender . . . . .</b>	<b>12</b>
<i>PD Dr. Ulrike Senger</i>	
<b>2. Struktur- und Organisationsentwicklung der Doktorandenausbildung</b>	
2.1 Doktorandenausbildung und Personalentwicklung an der Humboldt- Universität zu Berlin . . . . .	38
<i>Dr. Uta Hoffmann</i>	
2.2 GradUS – Graduiertenprogramm an der Universität des Saarlandes: Strukturierung und Differenzierung in der Promotionsphase . . . . .	49
<i>Dr. Thilo Offergeld und Dr. Soenke Zehle unter Mitarbeit von Dr. Nicolas Becker und Corinna Reichl</i>	
2.3 Wissenschaftlicher Nachwuchs an der Hochschule (Universität) Vechta – Profilelement für Exzellenz . . . . .	71
<i>Lars Hoffmeier</i>	
2.4 Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung – ifb“ der Ruhr-Universität Bochum (RUB) – „Fortbildung aus einer Hand“ . . . . .	78
<i>Helga Rudack</i>	
2.5 Der Deutsche Hochschulverband und sein Fortbildungsangebot . . . . .	82
<i>Dr. Ulrich Josten</i>	

<b>3. Gestaltungsperspektiven der Personalentwicklung junger Forschender in der Promotionsphase</b>	
3.1 Kompetenzentwicklung im Interdisziplinären Promotionszentrum (IPZ) der Universität Koblenz-Landau . . . . .	94
<i>Dr. Kathrin Ruhl</i>	
3.2 Doktorandenausbildung an der PH Heidelberg: Individuelle Qualifikationsförderung – Persönliche Betreuung – Interdisziplinarität . . . . .	106
<i>Dr. Nicole Flindt und Prof. Dr. Manuela Welzel</i>	
3.3 Karlsruhe House of Young Scientists (KHYS) – Förderung von Nachwuchswissenschaftlern am KIT . . . . .	119
<i>Dr. Britta Trautwein, Anke Diez und Angela Gabriel</i>	
3.4 Personalentwicklung des (weiblichen) wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Duisburg-Essen . . . . .	132
<i>PD Dr. Renate Klees-Möller und Susanne Schulz</i>	
3.5 Konzept und Praxis der Personalentwicklung für Wissenschaftler an der Universität Bielefeld . . . . .	137
<i>Frank Mayer und Kristin Unnold</i>	
<b>4. Personalentwicklung verschiedener Zielgruppen Promovierender</b>	
4.1 Heute Doktorandin – (über-)morgen Professorin! Karriereentwicklung in der UAMR => mentoring <sup>3</sup> . . . . .	150
<i>Dr. Renate Petersen und Helga Rudack</i>	
4.2 Das Weiterbildungsprogramm für den ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchs der Technischen Universität Darmstadt (TUD) . . . . .	157
<i>Marion Eger</i>	
4.3 Ein Programm für alle: Vernetzt promovieren im Graduiertennetzwerk der Fakultäten 12–16 der Technischen Universität Dortmund . . . . .	166
<i>Dr. Jutta Wergen</i>	
<b>Autorenverzeichnis</b> . . . . .	175

# Vorwort von Dr. Volker Meyer-Guckel

---

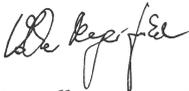
Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft wollte mit seinem im Jahre 2006 ausgeschriebenen Aktionsprogramm „Akademisches Personalmanagement“ das hochschulpolitische Interesse für die Personalentwicklung wissenschaftlicher Nachwuchs- und Führungskräfte in Deutschland wecken. In diesem Rahmen lud er die Hochschulen ein, um die besten Ideen und Strategien zur Implementierung und Weiterentwicklung von Personalmanagementmaßnahmen zueinander in Wettbewerb zu treten. Als einziges Projektvorhaben in der Förderkategorie „Junge Forschende“ wurde das Konzept „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften inner- und außerhalb der Hochschule“ des an der Technischen Universität Kaiserslautern verankerten Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum ausgezeichnet.

Die Auswahljury, der Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und aus Wirtschaft angehörten, überzeugte vor allem die hochschuldidaktische Ausgestaltung der akademischen Personalentwicklung als „Persönlichkeitsbildung“ an der Schnittstelle von Universität und Wirtschaft. Innovative Lehr- und Lernformate biographischen Erfahrungslernens sollten die Personalentwicklung junger Forschender zum einen durch universitäre Führungskräfte und zum anderen durch außeruniversitäre Führungskräfte vor allem aus Industrie und Wirtschaft ermöglichen. Auf diese Weise wurden erstmals Lern- und Handlungsfelder der Wissenschaft und der Wirtschaft bereits in der Promotionsphase institutionell miteinander verschrankt und didaktisch ausgestaltet. Ein Novum stellte außerdem die in die Doktorandenausbildung zu integrierende Managementausbildung für Promovierende dar. Nicht zuletzt war der Entscheidungsfindung der Jury zuträglich, dass die Pionierarbeit des von der Stiftung Mercator geförderten Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum bereits zum Antragszeitpunkt entscheidend zur gesamtuniversitären und fachübergreifenden Strukturbildung der Promotion an der Technischen Universität Kaiserslautern beigetragen hatte, so dass der Weg für eine weiterführende Strategieentwicklung der Personalentwicklung junger Forschender innerhalb der Universität bereitet war.

Vor diesem Hintergrund musste sich die Projektrealisierung der „Personalentwicklung junger Forschender“ im Strukturwandel der Promotion im Bologna-Prozess vielfältigen Herausforderungen stellen und dabei insbesondere dem Profil einer Technischen Universität Rechnung tragen. Für den Projekterfolg war vor allem ausschlaggebend, dass der Personalentwicklung Promovierender an der Technischen Universität Kaiserslautern die spezifischen und authentischen Forschungs-, Lehr- und Führungskontexte einer „Ingenieurpromotion“ zugrundegelegt wurden. Die „Personalentwicklung junger Forschender“ erfolgte somit integrativ und zeitökonomisch im Promotionsalltag einer Technischen Universität. Auf diese Weise konnte die Pionierleistung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum als bundesweites Modell für die Personalentwicklung Promovierender an einer Technischen Universität in die „Empfehlungen zur Ausgestaltung der Promotionsphase in den Ingenieurwissenschaften“ des Verbands der Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik e.V. (VDE) und des Vereins Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) Eingang finden und eine entsprechende Wirkkraft in der deutschen Hochschullandschaft entfalten. Darüber hinaus zeigt die hohe Beteiligung außeruniversitärer Führungskräfte aus der Industrie und Wirtschaft die außerordentlich positive Resonanz des Pilotprojektes bei den Unternehmen und eröffnet damit neue und zukunftsweisende Aktionsfelder Technischer Universitäten mit der Wirtschaft in der Lehr- und Hochschulentwicklung.

Der Anspruch des Pilotprojektes wie des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement“, die Doktorandenausbildung als „Personalentwicklung junger Forschender“ in den universitätsspezifischen Leitbild- und Profilentwicklungen zu verankern, war der Anlass für die Initiierung von Transferworkshops durch das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum. In diesem Rahmen fand eine zweitägige bundesweite Klausurtagung „Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender“ in der PfalzAkademie Lambrecht statt, deren Tagungsbeiträge im vorliegenden Band dokumentiert werden.

Der Stifterverband dankt allen beteiligten Universitäten für ihr Engagement, und spricht insbesondere der Projektleiterin Frau Privatdozentin Dr. Ulrike Senger seine Anerkennung für die geleistete Pionierarbeit in der „Personalentwicklung junger Forschender“ aus.



Dr. Volker Meyer-Guckel  
Stellvertretender Generalsekretär  
des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft

# Vorwort von PD Dr. Ulrike Senger

---

Dass das von der Stiftung Mercator geförderte Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum der Technischen Universität Kaiserslautern in fachlichen Austausch mit anderen Universitäten über die Frage darüber treten konnte, wie der Weg von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forscher gelingen kann, ist vor allem der Förderung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft im Rahmen des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement“ zu verdanken. Mit seiner Unterstützung konnte insbesondere eine bundesweiten Klausurtagung am 18. und 19. September 2007 zum Transfer des Modellprojektes „Personalentwicklung junger Forscher zu internationalen Führungskräften inner- und außerhalb der Hochschule“ in der PfalzAkademie Lambrecht realisiert werden.

Der vorliegende Band dokumentiert die Tagungsbeiträge des Lambrechter Transferworkshops und stellt diese zur hochschulpolitischen Diskussion. Dabei wird vor allem der Differenzierung der Universitäten hinsichtlich der Gestaltung der Promotionsphase Rechnung getragen. Die Beiträge zeigen deutlich auf, dass die institutionelle Verortung, die Struktur- und Organisationsentwicklung sowie die Konzeption der Personalentwicklung junger Forscher maßgeblich vom universitätsspezifischen Profil abhängen.

An dieser Stelle danke ich den Tagungsbeitragenden dafür, dass sie sich dazu bereit erklärt haben, ihre universitätsspezifischen Personalentwicklungskonzepte in der vorliegenden Buchpublikation öffentlich zu machen und auf diese Weise in den hochschulpolitischen Diskurs einzubringen.

Der Stiftung Mercator und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft sei dafür Dank gesagt, dass sich unter der Federführung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum ein bundesweites Forum bilden konnte und damit ein hochschulübergreifender Gedankenaustausch – mit der Ermöglichung der persönlichen Begegnung in Lambrecht – zustande kommen konnte.

Nicht zuletzt möchte ich die wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum dankend erwähnen. Insbesondere danke ich Thomas Heckmann, Michael Kaletta, Katharina Ritschi, Manuela Schmid, Konstanze Spohrer und Christian Vollmer für ihre organisatorische Unterstützung bei der Transfertagung.

**PD Dr. Ulrike Senger**

Leiterin des Referats Hochschuldidaktik im Zentrum für Lehrerbildung, Fachdidaktik und Hochschuldidaktik (ZLF) der Universität Passau

Privatdozentin für Hochschulbildung an der Technischen Universität Dortmund  
vormals Leiterin des Modellprojektes „Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum“ an der Technischen Universität Kaiserslautern

**1.**

**Von der Doktorandenausbildung  
zur Personalentwicklung  
junger Forschender**

# 1. Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender<sup>1</sup>

---

PD DR. ULRIKE SENGER

## **Das Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forschender“ des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum der Technischen Universität Kaiserslautern**

Das Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften inner- und außerhalb der Hochschule“ (Senger 2006/2008/2009) wurde im Aktionsprogramm „Akademisches Personalmanagement“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft (2006/2009) mit einem Preisgeld in Höhe von Euro 200.000,- prämiert. Im bundesweiten Wettbewerb um Personalentwicklungskonzepte für (1) junge Forschende, (2) wissenschaftliche Führungskräfte und (3) Fakultäts- und Hochschulleitungen hatte sich dieses als einziges Projekt in der Förderlinie „Junge Forschende“ durchgesetzt.

Ziel des vom Stifterverband ausgeschriebenem Aktionsprogramms war die Sensibilisierung der Hochschulen für eine „neue Kultur der Personalentwicklung“, um in dem von einer „Mischung aus behördlicher Tradition und akademischen Gepflogenheiten“ (Stifterverband 2006, S. 35) gekennzeichneten universitären Personalwesen zukunftsweisende Akzente zu setzen. Das dem Wettbewerb zugrundeliegende Leitbild – in der Verzahnung von Personal- und Hochschulentwicklung – stellte für das akademische Personalmanagement junger Forschender die folgenden Thesen auf:

---

<sup>1</sup> Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Buchpublikation auf die Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

*„Hochschulen brauchen ein eigenständiges Entwicklungsprogramm für die Gruppe der jungen Forschenden, also die Doktoranden, Post-Doktoranden und Gruppenleiter. Dieses Programm erfasst alle jungen Forschenden einer Universität, unabhängig von ihrem Anstellungsverhältnis und der Art der Promotion. Es berücksichtigt universitäre wie außeruniversitäre Karrierewege und wird vom Doktorand und Betreuer auf Basis einer individuellen Analyse festgelegt.*

*Hochschulen strukturieren und standardisieren ihre Doktorandenausbildung. Hochschulweit geltende Betreuungsstandards sind Grundlage für Promotionsverträge, die die gegenseitigen Verantwortlichkeiten von Doktorand und Betreuern (Zeitraumen, Arbeitspläne, regelmäßige Feedbacks etc.) festlegen. Doktoranden werden fachlich, organisatorisch und persönlich durch ein Team von mehreren Professoren betreut. Rechtzeitige Karriereplanung und Hilfe bei Krisensituationen gehören ebenso zur Betreuung wie die Förderung einer eigenständigen wissenschaftlichen Forschungsleistung und die Vernetzung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft.*

*Die Auswahl der Doktoranden findet im Regelfall in einem wettbewerblichen Verfahren statt. Dieses Verfahren soll auch Qualifizierungspotenziale in Bevölkerungsteilen erschließen, die in der derzeitigen Professorenschaft unterrepräsentiert sind.“ (Stiffterverband 2006, S. 35)*

Die im Wettbewerb ausgezeichnete Konzeptidee „Personalentwicklung junger Forschender“ baute auf der gesamtuniversitären Struktur- und Organisationsentwicklung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum (Senger 2003/2007/2010) auf, das von der Stiftung Mercator als bundesweites Pilotprojekt gefördert wurde und von 2005 bis 2008 an der Technischen Universität Kaiserslautern institutionell verankert war. Die konzeptionelle Schnittstelle des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum mit dem Aktionsprogramm „Akademisches Personalmanagement“ bestand in der Auslegung der Promotionsphase als „Personalentwicklungsprozess“. In einem aus Hochschul(bildungs)forschung, Hochschulentwicklung und Hochschulpraxis bestehenden Arbeitszirkel hochschulischen Innovations- und Qualitätsmanagements hatte das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum ein Bildungskonzept entwickelt, das die Promotion als Übungsfeld biographischen Erfahrungslernens in der Interaktion mit verschiedenen Kultur- und Zeitzeugen didaktisch ausgestaltet. Von besonderer Bedeutung waren die akademische und soziokulturelle Integrationsförderung internationaler Promovierender sowie die internationale Qualifizierung deutscher Promovierender.

In struktureller wie in didaktischer Hinsicht bot das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum mehrere Anknüpfungspunkte, um das Leitbild akademischen Personalmanagements des Stiffterverbandes für die Deutsche Wissenschaft

innovativ weiterzuentwickeln und umzusetzen. Dies stellte ein umso herausfordernderes Unterfangen dar, als sich die Promotion im Zeichen von Bologna vor allem in natur- und technikwissenschaftlichen Forschungs- und Lehrkontexten<sup>2</sup> in einem hochschulpolitischen Spannungsfeld zwischen Doktoranden“ausbildung“ und wissenschaftlicher Berufseingangsphase befand. Zusätzlich musste sich die Implementierung des Personalentwicklungskonzeptes junger Forschender an einer Technischen Universität – in Zusammenarbeit mit den Max-Planck- und Fraunhofer-Instituten vor Ort („Science Alliance“) – dem Anspruch stellen, die Promovierenden der Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie der Informatik („High Potentials“) optimal auf ihre mögliche künftige Führungs- und Fachverantwortung in der Industrie und Wirtschaft vorzubereiten.

Vor diesem Hintergrund bildete die Projektidee „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften inner- und außerhalb der Hochschule“ eine vorbereitende Maßnahme zur fachlichen und überfachlichen Ausgestaltung universitätsweiter Promotionsvereinbarungen bzw. -verträge, bei der die Promovierenden aller Fachdisziplinen und Promotionsformate der Technischen Universität Kaiserslautern berücksichtigt werden sollten. Deren direkte Erreichbarkeit war durch eine erste gesamtuniversitäre Promovierendenerfassung<sup>3</sup> im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum gewährleistet. Die zentrale Konzeptidee bestand – nicht zuletzt in Vorbereitung der „Mehrfachbetreuung“ in der Promotionsphase – in der Personalentwicklung der jungen Forschenden (JF) durch die Dissertationsbetreuer bzw. inneruniversitären Führungskräfte als „fachliche“ bzw. „interne“ Personalentwickler (IPE) und durch außeruniversitäre Führungskräfte als „überfachliche“ bzw. „externe“ Personalentwickler (EPE).

---

2 Vgl. dazu die Positionen der 4Ing (<http://www.4ing.net/>) und der TU 9 (<http://www.tu9.de/>).

3 Die erste Promovierendenerfassung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum bildete auch die Grundlage für das vom BMBF und vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft“ geförderte Studienprojekt „International promovieren in Deutschland“ in Kooperation mit der Hochschul-Informations-System GmbH (HIS). Vgl. die in diesem Projektkontext entstandenen Buchpublikationen von Senger/ Vollmer 2010 und 2011.

Im Rahmen des Modellprojektes „Personalentwicklung junger Forschender“ wurde eine zweite Promovierendenerfassung an der TU Kaiserslautern durchgeführt, der aufgrund des fehlenden Doktorandenstatus in Deutschland die folgende Definition eines „Promovierenden“ zugrundegelegt wurde: „Unabhängig von dem betreffenden Finanzierungskontext ist eine Person dann als Promovierende/r zu betrachten, wenn diese ein verbindliches Betreuungsverhältnis mit einer Fakultät bzw. mit einem promotionsberechtigten Hochschullehrer an der Technischen Universität Kaiserslautern eingegangen ist.“ Diese Definition des Doktorandenstatus wurde durch eine Senatsmitteilung der TU Kaiserslautern universitätsintern verbindlich abgesichert.

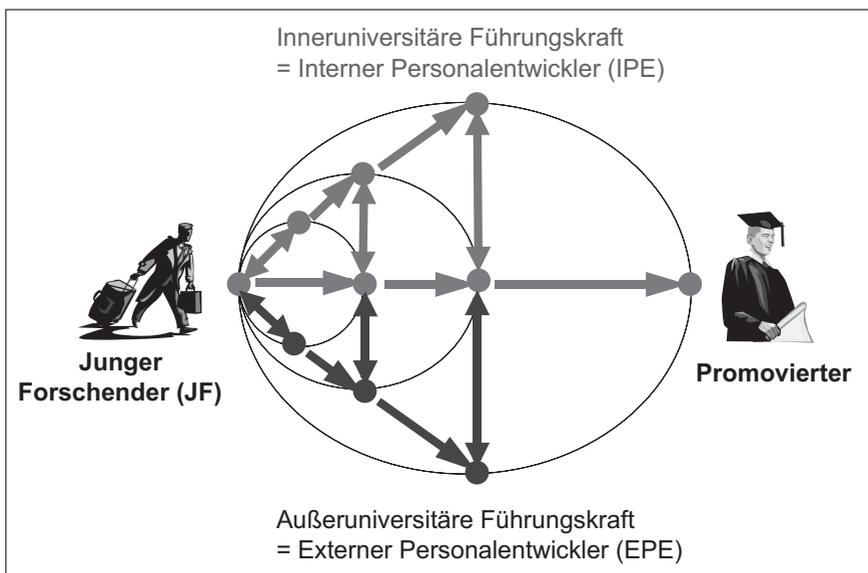


Abbildung 1|1: Akteursgruppen im Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forscher“

Dabei sollten zum einen die durch die verschiedenen Promotionsformate (EUA 2005/2010) bedingten Verhaltensanker der Promotion für die Kompetenzentwicklung junger Forscher als „biographisches Erfahrungslernen“ fruchtbar gemacht werden und zum anderen die didaktische Verzahnung der inner- und außeruniversitären Handlungskontexte – und damit ein nachhaltiges Fundament der Netzwerkbildung zwischen Academia und Wirtschaft – als profilbildendes Element einer Technischen Universität erzielt werden. Die Führungskräfteentwicklung junger Forscher wurde zusätzlich durch eine in die Promotionsphase zu integrierende Managementausbildung flankiert. Die aus den Leistungspotenzialanalysen und „Mitarbeitergesprächen“ mit den jungen Forschenden zu gewinnenden Erkenntnisse der Pilotphase sollten wiederum Konsequenzen für die wettbewerblichen Rekrutierungsmodi der Promovierenden haben, nicht zuletzt um der Heterogenität der Promotionsaspiranten Rechnung zu tragen. Die Strategieentwicklung des Modellvorhabens „Personalentwicklung junger Forscher“ in zehn Meilensteinen sollte insbesondere dem Anspruch gerecht werden, den Weg von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forscher in der Promotionsphase professionell auszugestalten und damit die aus dem Projekt erwachsende Umsetzungserfahrung systematisch und verallgemeinerungsfähig für den bundesweiten Modelltransfer in der deutschen Hochschullandschaft fruchtbar zu machen.

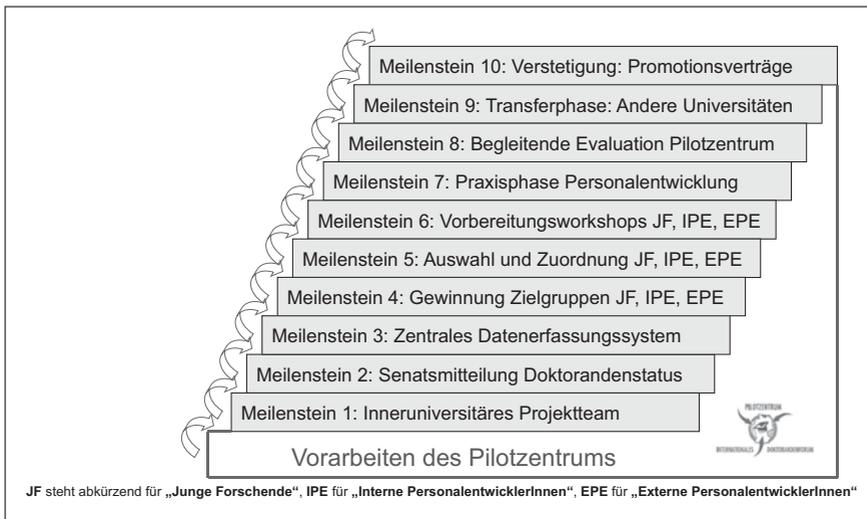


Abbildung 1|2: Zehn Meilensteine der Strategieentwicklung und der Umsetzung des Modellprojekts „Personalentwicklung junger Forschender“

Aus dem Projektverlauf der „Personalentwicklung junger Forschender“ sollen nachfolgend exemplarische Konzeptions- und Umsetzungserfahrungen herausgegriffen und als Transfergrundlage einer innovativen Gestaltung der Promotionsphase als Doktoranden“bildung“ beschrieben werden.

### ***Erfahrungswerte des Modellprojektes „Personalentwicklung junger Forschender“ als Ausgangsposition des Lambrecht Transferworkshops***

Die Konzeptbildung des Modellprojektes „Personalentwicklung junger Forschender“ beruhte, – im Unterschied zum vorrangigen berufs- und arbeitsplatzbezogenen Qualifikationsbezug unternehmerischer Personalentwicklung, der zum Teil auch akademische Personalmanagementansätze (Pellert/Widmann 2008) auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Herangehensweisen („Von der Organisation zur Person“) prägt, – auf dem „subjektorientierten“ Bildungskonzept der Persönlichkeitsentwicklung („Von der Person zur Organisation“). Dieses konvergiert zum einen mit dem Humboldtschen Bildungsverständnis und zum anderen mit dem Kompetenz- und Anforderungsprofil des Europäischen Qualifikationsrahmens für Lebenslanges Lernen (EQR 2008) bzw. mit den „Lernergebnissen“ des dritten Studienzyklus im Bologna-Prozess (Niveau 8 \*\*\*\*), wonach die pro-

fessionelle Kompetenz im Sinne der „Übernahme von Verantwortung und Selbstständigkeit“<sup>4</sup> für die Promotion wie folgt umrissen wird:

*„Fachliche Autorität, Innovationsfähigkeit, Selbstständigkeit, wissenschaftliche und berufliche Integrität und nachhaltiges Engagement bei der Entwicklung neuer Ideen oder Verfahren in führenden Arbeits- oder Lernkontexten, einschließlich der Forschung.“ (EQR 2008, S. 13)*

Auf der Grundlage eines auf die Verhaltensanker Promovierender in Forschung, Lehre und Management ausgelegten Kompetenzmodells (Senger 2010, S. 41 f.) wurden verschiedene Instrumente und Maßnahmen akademischer Personalentwicklung erarbeitet und exemplarisch im Modellprojekt umgesetzt. Dieser ging zunächst eine Ist-Stand-Analyse der universitären Zuständigkeiten der Doktorandenausbildung an der TU Kaiserslautern voraus. Zur inneruniversitären Akzeptanzförderung des Change Managements – mit dem Ziel der für das Modellprojekt erforderlichen universitären Struktur- und Organisationsentwicklung – wurde den zu gewinnenden Zielgruppen der Mehrwert einer akteurzentrierten und bildungsbezogenen Personalentwicklung vor Augen geführt.

Die **jungen Forschenden** wurden vor allem für den Zuwachs an Qualität der Promotion sensibilisiert, der sich durch die individuelle Kompetenzentwicklung in Anwendung auf den Promotionskontext, i.e. den Gewinn an „Promotionsmanagement“, und insbesondere im Vergleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung durch die außeruniversitären Führungskräfte bot.

Den **Professoren** wurde der Vorteil der sich über die außeruniversitären Führungskräfte erweiternden universitären Netzwerkbildung, vor allem mit Bezug auf die Profilbildung und die Industriekontakte einer Technischen Universität, vor Augen geführt. Außerdem sollte die Personalentwicklung der in der Mehrheit als wissenschaftliche Mitarbeiter tätigen Promovierenden zu eigenverantwortlichen Wissenschaftler- und Führungspersönlichkeiten zu einer effektiveren Lehrstuhlorganisation führen, was von umso größerer Bedeutung ist, wenn man bedenkt, dass die Promovierenden einer Technischen Universität mehrheitlich Koordinationsauf-

---

4 Die Personalentwicklung junger Forschender zu eigenverantwortlichen und selbstständigen Forscherpersönlichkeiten wird ebenfalls in den „Empfehlungen zur Doktorandenausbildung“ (2002) des Wissenschaftsrats zugrundegelegt: „Die Promotion ist Ausweis der Befähigung zur selbstständigen wissenschaftlichen Arbeit. Im Zuge der Anfertigung einer Dissertation eignen sich Promovierende vertiefte Kenntnisse ihres Spezialgebietes ebenso an wie die Fähigkeit zur Anwendung wissenschaftlicher Methoden ihres Fachgebietes. Diese Kernfunktion der Promotion soll weiter gestärkt werden und damit die wissenschaftliche Selbstständigkeit der Promovierenden befördert werden.“ (Wissenschaftsrat 2002, S.48)

gaben in Forschung und Selbstverwaltung sowie in der Lehre und Betreuung wahrnehmen. Demzufolge fungierten die für das Modellprojekt gewonnenen Professoren verschiedener Fachdisziplinen als „Kontaktprofessoren“<sup>5</sup> in den Fakultäten, um universitätsweit für die Realisierung der „Personalentwicklung junger Forschender“ zu werben. Dieses Kommunikationsforum bildete konsequenterweise die Grundlage für die inneruniversitäre Verständigung über die Rollen- und Aufgabenklärung der verschiedenen Promotions-Akteure im „Promotionscommitment“, das als Vorstufe zur Promotionsvereinbarung verstanden werden durfte.

Die am Modellprojekt mitwirkenden **außeruniversitären Führungskräfte** wurden vor allem mit einem Akquisekonzept „Alma Mater im regionalen Netzwerk“ in der Intention einer Attraktivitätssteigerung des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz gewonnen. Insbesondere die Gelegenheit, bereits in der Promotionsphase hervorragende Nachwuchskräfte kennen zu lernen und diese für das Unternehmen zu gewinnen – zumal in Zeiten des Ingenieur- und Fachkräftemangels! –, wurde als wesentlicher Motivationsfaktor für die beteiligten Führungskräfte angesehen. Aber auch die Chance, universitäre Bildungskontexte mitzugestalten, war für das mehrheitlich ehrenamtliche Engagement der außeruniversitären Führungskräfte ausschlaggebend. Nicht zuletzt spielte auch die Möglichkeit, Nachwuchswissenschaftler an dem eigenen bildungs- wie berufsbiographischen Erfahrungsschatz teilhaben zu lassen, eine nicht zu unterschätzende ideelle Rolle.

Die institutionelle wie didaktische Verzahnung inner- und außeruniversitärer Bildungskontexte stellte das Novum des Modellprojektes „Personalentwicklung junger Forschender“ dar. Diese zeigte sich in den Instrumenten und Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung junger Forschender vor allem in der Einzel- und Gruppenbegleitung der Promovierenden durch außeruniversitäre Führungskräfte sowie in der in die Promotionsphase zu integrierende Managementausbildung für Promovierende. Das didaktische Konzept zielte darauf, dass die außeruniversitären Führungskräfte die Promovierenden in der Entwicklung ihres individuellen Kompetenz- und Qualifikationsprofils fördern sollten. In der Auseinandersetzung mit den jungen Forschenden zu möglichen Krisen und Hürden des Promotionsalltags sowie der Karriereentwicklung inner- und außerhalb der Wissenschaft referierten die außeruniversitären Führungskräfte sowohl auf ihren „authentischen“ bildungs- und berufsbiographischen Erfahrungsschatz

---

5 Der Vizepräsident für Lehre und Studium, die Projektverantwortlichen im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum und die sogenannten „Kontaktprofessoren“ bildeten das in der Abbildung 1|2. aufgeführte „inneruniversitäre Projektteam“ des Meilensteins 1.

als auch auf analoge Fallbeispiele ihres aktuellen Führungs- und Berufskontextes. Sie standen den Promovierenden Rede und Antwort und spiegelten diesen ihre Fremdwahrnehmung zum Verhalten im Promotionskontext. Diese Rückmeldung konnte persönliche Entwicklungspotenziale des Promovierenden ebenso betreffen wie die Supervision der Promovierenden in Krisen- und Konfliktsituationen im Promotions- und Universitätsalltag. Die Impulse der außeruniversitären Führungskräfte zur Personalentwicklung junger Forschender wurden in Zusammenhang mit den zu Projektbeginn durchgeführten Leistungspotenzial- und Bedarfsanalysen Promovierender betrachtet und mündeten in die bedarfsspezifische Konzeption und Umsetzung einer Managementausbildung für Promovierende, die in einem ersten Schritt die Promovierenden für wertorientiertes Führungshandeln sensibilisierte und in einem zweiten Schritt verschiedene projektbezogene Fallbeispiele aus Unternehmenskontexten bis hin zu einem Unternehmensplanspiel für die Promovierenden bereit stellte. Die verschiedenen Komponenten der Personalentwicklung wurden durch Instrumente der Selbstreflexion wie z.B. Portfoliodokumentationen nachhaltig begleitet.

Den im Aktionsprogramm „Akademisches Personalmanagement“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft angelegten Modelltransfer gestaltete das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum durch die Gewährleistung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements und durch die frühzeitige bundesweite Netzwerkbildung mit anderen Universitäten. Dabei ging es weniger um eine Ein-zu-Eins-Übertragung des Kaiserslauterer Modells der „Personalentwicklung junger Forschender“ als um die Sensibilisierung und Professionalisierung des akademischen Personalmanagements für die Zielgruppe Promovierender an deutschen Universitäten. In diesem Zusammenhang fanden zwei Transferworkshops statt. Im Rahmen des ersten Transferworkshops am 11. Juli 2007 in Kaiserslautern stand die Präsentation der Projektkonzeption und -erfahrung des im Aktionsprogramm „Akademisches Personalmanagement“ ausgezeichneten Modellprojekts „Personalentwicklung junger Forscher“ im Zentrum. Die Teilnehmenden des ersten Transferworkshops vereinbarten, den Status quo und die Weiterentwicklungsperspektiven der Doktorandenausbildung an ihrer Universität im Zusammenhang mit dem Ansatz der „Personalentwicklung junger Forschender“ zu betrachten und ihre universitären Zwischenergebnisse im Tagungskontext des geplanten zweiten Transferworkshops zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. Die folgenden Beiträge wurden bei dem zweiten Transferworkshop am 18. und 19. September 2007 in der PfalzAkademie Lambrecht von den beteiligten Universitäten vorgestellt und im Sinne des folgenden Schaubildes in einen Prozess des „interaktiven“ Modelltransfers von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender gebracht.

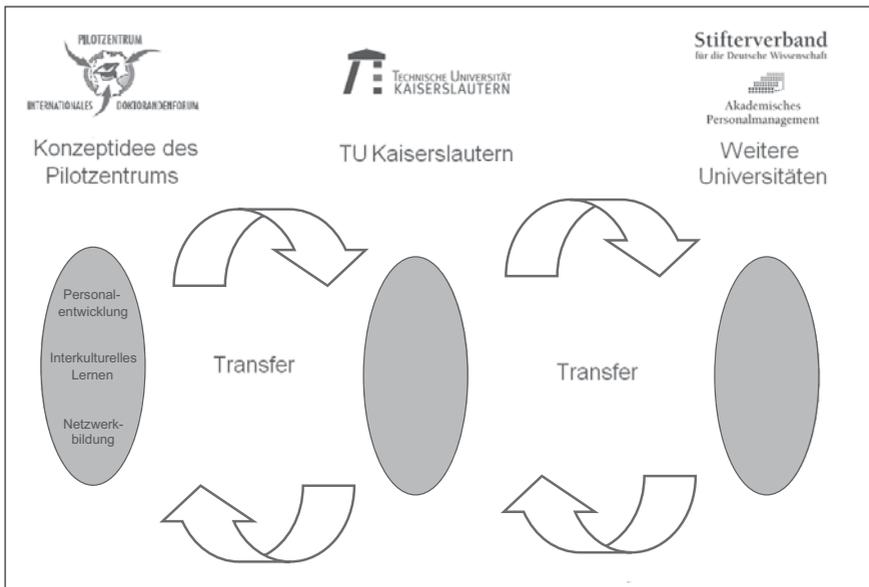


Abbildung 1|3: Interaktiver Modelltransfer der „Personalentwicklung junger Forschender“

Vor diesem Hintergrund beleuchten die folgenden Beiträge nicht nur unterschiedlich akzentuierte Personalentwicklungskonzepte in der Promotionsphase, sondern setzen bereits bei der Struktur- und Organisationsentwicklung der Doktorandenausbildung an.

## Struktur- und Organisationsentwicklung der Doktorandenausbildung

Die Struktur- und Organisationsentwicklung der Doktorandenausbildung stellt die Universitäten vor die Herausforderung der Gestaltung der Promotion im Zuge des Bologna-Prozesses. In diesem Zusammenhang entzündet sich die Diskussion darüber, ob die Promotion als dritter Studienzyklus des Bologna-Prozesses oder als Einstiegsphase der wissenschaftlichen Berufstätigkeit betrachtet werden soll. Dazu kommt, dass die Vielfalt der Promotionsformate – Individualpromotion, Promotion als Promotionsstipendiat eines Begabtenförderungswerks oder nach dem Landesgraduiertenförderungsgesetz, Promotion in strukturierten Ausbildungsstätten wie in den DFG-Graduiertenkollegs, Promotion im Rahmen einer Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität oder an einer außeruniversitären Forschungseinrichtung, externe Promotion z. B. in der Wirtschaft –

die Frage nach vergleichbaren Qualitätsstandards aufwirft. Vor diesem Hintergrund bedarf es zunächst einer integrativen Strukturbildung innerhalb der Universität, um in einem weiteren Schritt die universitäre Konzeption der akademischen Personalentwicklung anzugehen.

Die folgenden Beispiele der Humboldt-Universität zu Berlin, der Universität des Saarlandes, der Universität Vechta und der Ruhr-Universität Bochum zeichnen den Weg der gesamtuniversitären Organisationsentwicklung der Doktorandenausbildung – von der Analyse der vereinzelt Strukturansätze bis hin zur konzeptionellen Promotionsgestaltung „aus einer institutionellen Hand“ – nach. Die universitären Fallstudien werden durch die zielgruppenspezifische Übertragung des Seminarprogramms „Karriere und Berufung“ des Deutschen Hochschulverbandes auf die Zielgruppe der Promovierenden ergänzt. Auf diese Weise greifen die Prozessentwicklung einzelner Universitäten im Bereich der Doktorandenausbildung und die Initiative des Deutschen Hochschulverbandes institutionenübergreifend ineinander, so dass „neue Wege der Doktorandenausbildung“ inner- wie außeruniversitär gebahnt werden.

Der Beitrag „Doktorandenausbildung und Personalentwicklung an der **Humboldt-Universität zu Berlin**“ zielt auf die Strukturentwicklung der Doktorandenausbildung im spezifischen Handlungskontext einer Volluniversität mit einem vielfältigen Spektrum an Fächerkulturen und Promotionsformaten. Insbesondere wird das hohe Engagement der Humboldt-Universität in der strukturierten Promotionsförderung der DFG und der Exzellenzinitiative der Forschung betont. Hier liegt die Chance wie die Herausforderung des Strukturmodells der Humboldt-Universität zu Berlin. Die 2006 gegründete Humboldt Graduate School hat ein Verfahren entwickelt, das die bestehenden Promotionsprogramme nicht nur formal unter einem Dach zusammenführt, sondern das die Aufnahme eines Promotionsprogramms in die Humboldt Graduate School von der Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien und deren Einhaltung alle fünf Jahre durch externe „informed peer reviews“ abhängig macht. Zu den Qualitätsstandards der Humboldt Graduate School zählen die Auswahl der Promovierenden in transparenten, mehrstufigen Auswahlverfahren, die Zeichnung von Betreuungsvereinbarungen zwischen Dissertationsgutachtern und Promovierenden, die wissenschaftliche Begleitung der Promovierenden durch ein möglichst interdisziplinär zusammengesetztes Betreuer-gremium, die verpflichtende Teilnahme der Promovierenden an einem Lehrprogramm mit fachlichen und nicht fachlichen Komponenten, z.B. zu wissenschaftsrelevanten Schlüsselkompetenzen, die Internationalisierung der Doktorandenausbildung durch die besondere Förderung internationaler Promovierender und die Ermöglichung von Kongressreisen und Forschungsaufenthalten deutscher Pro-

movierender im Ausland, die Gewährleistung der Chancengleichheit durch die Konzeptentwicklung der Vereinbarung der wissenschaftlichen Arbeit mit Familienpflichten und nicht zuletzt die Regelpromotionszeit von drei Jahren bis zur Disputation (<http://humboldt-graduate-school.de/programme/qualitaetssicherung>).

Die Entwicklung des Strukturmodells „Humboldt Graduate School“ wird, ausgehend von der ersten Maßnahme der Einstellung einer „Referentin für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ im Ressort des Vizepräsidenten für Forschung, in den verschiedenen Arbeitsphasen des Beitrags beschrieben. Dabei zieht sich das Anliegen der Begründung einer „Promotionskultur“ an der Humboldt-Universität zu Berlin wie ein roter Faden durch die gesamte Darstellung. Das universitäre Leitbild der Personalentwicklung wird insbesondere in der Förderung der Promovierenden als eigenständige Wissenschaftlerpersönlichkeiten deutlich. Diese müssen ihr Forschungs- und Lehrprofil durch wissenschaftliche Eigenleistungen in Forschung und Lehre während der Promotion „entwickeln“ und unter Beweis stellen, wie es die „Leitlinien für strukturierte Promotionsprogramme innerhalb der Humboldt Graduate School“ verbindlich vorschreiben.

Die Vision einer „nachwuchsfördernden Atmosphäre“ innerhalb der gesamten Universität teilt die **Universität des Saarlandes** in ihrem Beitrag „GradUS – Graduiertenprogramm an der Universität des Saarlandes: Strukturierung und Differenzierung in der Promotionsphase“. Ausgehend von einer Initiative der Universitätsleitung bzw. des Präsidialbüros, legt diese der Strukturbildung ihres gesamtuniversitären Graduiertenprogramms ein dreistufiges Konzept zugrunde, worauf der Titel „Gradus“ – im Wortspiel zu GradUS (UdS ist die Abkürzung für die Universität des Saarlandes) – hinweist. Das Fundament des Programms, i. e. die erste Stufe, bildet das Qualitätsmanagement des Promotionsverfahrens, das sich zum einen auf die Einrichtung eines zentralen Promotionsregisters sowie auf die Einführung von Promotionsberichten und Promotionsvereinbarungen, zum anderen auf die infrastrukturelle Entwicklung durch die Einrichtung eines Online-Portals und eines Graduate Centres stützen soll. Die zweite Stufe bezieht sich auf das Lehrprogramm zu Schlüsselqualifikationen in den Bereichen der Wissenschaft, des Managements, der Karriereentwicklung und der interkulturellen Kompetenz innerhalb des Graduate Centres, wobei in der Realisierung der Lehr- und Lernumgebungen vor allem dem Blended-Learning-Ansatz Rechnung getragen wird. In Ergänzung dazu verantworten die Fächer bzw. Fakultäten die fachspezifische und transdisziplinäre Kompetenzentwicklung der Promovierenden. Die Dreiecksspitze des Stufenmodells, i. e. die dritte Stufe, zielt auf die Exzellenzförderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und bindet die Promovierenden – insbesondere im Rahmen der Graduiertenschule der Informatik in der Exzellenz-

initiative der Forschung – in die Spitzenforschung ein. Die Fachexzellenz soll durch die Interdisziplinarität zwischen den Natur- und Geisteswissenschaften potenziert werden und universitätsweit ausstrahlen. In diesem Sinne dient die Exzellenzförderung an der Universität des Saarlandes nicht nur einem kleinen Kreise von Promovierenden, sondern fungiert als „Innovations- und Experimentierfeld der UdS-Graduiertenausbildung“. Denn die Förderinstrumente, die sich im Bereich des Exzellenzprogramms bewähren, sollen langfristig auf den gesamtuniversitären Organisationskontext der Doktorandenausbildung übertragen werden. Bei der sukzessiven Realisierung des Stufenkonzepts der Universität des Saarlandes ist hervorzuheben, dass es sich bei der Ausbildung der „Dachstruktur“ der Doktorandenausbildung nicht um eine additive, sondern um eine integrative Struktur- und Organisationsentwicklung handelt. Dies wird insbesondere an der inneruniversitären Abstimmung mit den „Promotions-Akteuren“, an der Betonung des „kommunikativen“ Qualitätsbegriffs und dem Bemühen um eine „offene“ Hochschulorganisation deutlich. Im Beitrag der Universität des Saarlandes spricht dafür die transparente Klärung der Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie der entsprechenden Schnittstellen der inneruniversitären Kooperation, die in einem Aufgabenabgleich mit den mit der Doktorandenausbildung befassten Institutionen vorgenommen wird. Eine besonders innovative Schnittstelle zum Graduiertenprogramm „GradUS“ stellt dabei das E-Mentoring-Angebot des Online-Portals „Wissenschaft – Karriere – Familie“ dar, an dem die Promovierenden in verschiedenen Mentoringformaten partizipieren können. Die Universität des Saarlandes gestaltet ihren Strukturentwicklungsprozess zur Doktorandenausbildung bewusst als „sanfte“ Institutionalisierung, um möglichst viele Promotions-Akteure in der Synergiebildung zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses miteinander zu vernetzen und für den Promotionsprozess fruchtbar zu machen. Damit zeichnet sich die Universität des Saarlandes besonders durch ihren Anspruch aus, dass dem Qualitätsmanagement der Promotionsverfahren unabdingbar das Qualitätsmanagement der universitätsinternen Kommunikation und Kooperation vorausgehen muss.

Demgegenüber sieht die **Hochschule (Universität) Vechta**, deren Umbenennung von Hochschule in Universität im Sommer 2010 beschlossen wurde, im Rahmen ihres Beitrags „Wissenschaftlicher Nachwuchs an der Hochschule (Universität) Vechta – Profilelement für Exzellenz“ in ihren Bemühungen um die wissenschaftliche Nachwuchsförderung vorrangig ein Instrument der Forschungsförderung. Die Doktorandenausbildung soll maßgeblich zur Entwicklung des universitätsspezifischen Forschungsprofils der Universität Vechta in der „Geometrie des Lebensverlaufs auf unterschiedlichen individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Ebenen im Lebensalter“ beitragen und damit die „Universität als Ganzes“ stärken. Damit ist der

Erfolg der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung unmittelbar mit dem Aufbau neuer Forschungseinrichtungen wie z. B. dem Forschungszentrum Altern und Gesellschaft (ZAG) und dem Zentrum für Bildungsforschung und Didaktik verbunden. Der thematische Schwerpunkt der Doktorandenausbildung liegt gemäß dem Fächerspektrum und den Profilschwerpunkten der Universität Vechta auf den Wissenschaftsbereichen Soziale Dienstleistungen, Alter(n) und Gesellschaft, Ernährungswissenschaft und Bildung und Didaktik. Darüber hinaus soll mit dem Abschluss des „Master of Education“ die Promotion in allen Fächern der Lehrerbildung ermöglicht werden. Dabei bildet das von der Universität Vechta eigenfinanzierte Promotionskolleg „Bildungsforschung und Didaktik“ die strategische „Keimzelle“ der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung, nicht zuletzt um das universitäts-spezifische Profil der Lehrerbildung zu schärfen. Grundlegendes Instrument der Qualitätssicherung im Promotionskolleg „Bildungsforschung und Didaktik“ ist die verbindliche Regelung des Promotionsverhältnisses in einer Promotionsvereinbarung zwischen Betreuern und Promovierenden. Im Rahmen dieses Promotionskollegs wurde zunächst modellhaft das Qualifizierungsprogramm „QUALITA“ für Nachwuchskräfte erprobt, das zwischenzeitlich universitätsweit durchgeführt wird. Dieses wurde als Gruppenprogramm konzipiert und soll den Austausch zwischen den Nachwuchswissenschaftlern zunächst im kollegialen Kontext des Promotionskollegs, dann im universitätsweiten Aktionsradius fördern.

Im Unterschied zur Darstellung der Universität Vechta dokumentiert der Beitrag „Stabsstelle ‚Interne Fortbildung und Beratung – ifb‘ der **Ruhr-Universität Bochum (RUB)** – ‚Fortbildung aus einer Hand‘“ weniger den Prozess als das Ergebnis der Struktur- und Organisationsentwicklung der Doktorandenausbildung. Die Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“ (ifb) bündelt ein breites Spektrum an Fortbildungsangeboten in den Kompetenzfeldern Führung, Lehre und Hochschuldidaktik, Karriereplanung und Orientierung im wissenschaftlichen Feld. Von besonderer Bedeutung für die inneruniversitäre Strukturbildung der Promotion ist die Verankerung in einer Stabsstelle der Universitätsleitung, wobei angemerkt werden muss, dass sich die Programme nicht ausschließlich an Promovierende, sondern generell an den wissenschaftlichen Nachwuchs richten. Neben einem breit gefächerten Spektrum von Workshopangeboten setzt das Bochumer Modell vor allem auf Coaching- und Mentoringformate. Insbesondere die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses kommt in dem gemeinsam von der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund und der Universität Duisburg-Essen verantworteten mentoring<sup>3</sup>-Programm zum Tragen. Darauf wird in dem Beitrag „Heute Doktorandin – (über-)morgen Professorin! Karriereentwicklung in der Universitätsallianz Metropole Ruhr => mentoring<sup>3</sup>“ näher eingegangen. In diesem Zusammenhang wird vor Augen geführt, dass die

Fortbildungskonzeption des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) zum großen Teil auf erprobte Förderformate für Nachwuchswissenschaftlerinnen zurückgeht.

Einen anderen Zielgruppentransfer nimmt der **Deutsche Hochschulverband** vor, indem er in seinem Beitrag „Der Deutsche Hochschulverband und sein Fortbildungsangebot“ dem strukturbildenden Ansatz der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung grundsätzlich das Kompetenz- und Qualifikationsprofil eines Universitätsprofessors zugrunde legt. Demzufolge zielt das Fortbildungsangebot des Deutschen Hochschulverbandes auf die wissenschaftliche Karriereentwicklung in Forschung, Lehre und Management. Ausgehend von dem ersten Serviceseminar „Karriere und Berufung“ für den wissenschaftlichen Nachwuchs im Jahre 2001, hat sich der Deutsche Hochschulverband sukzessive die verschiedenen Zielgruppen in den Qualifizierungsphasen auf dem Weg zur Professur erschlossen und hält entsprechende Angebote vor (<http://www.karriere-und-berufung.de/cms1/seminaruebersicht.html>). Hierbei verfolgt die wissenschaftliche Nachwuchsförderung des Deutschen Hochschulverbandes den Transfer von Seminarinhalten für Professoren auf die Promovierenden. In dieser Konzeption kommt zum einen die hochschulrechtliche Expertise des Deutschen Hochschulverbandes wie z. B. in dem Seminar „Wissenschaftliche Mitarbeiter an der Hochschule – Dienstrecht, Wissenschaftszeitvertragsgesetz, TV-L“, aber auch vor allem dessen langjährige Erfahrung im Bewerbungstraining von Nachwuchswissenschaftlern für Berufungsverfahren und dessen einschlägige Beratungskompetenz von Hochschullehrenden in Berufungsverhandlungen zum Tragen. Damit bereichert der Deutsche Hochschulverband die Doktorandenausbildung in Deutschland – über die bestehenden universitären Betreuungs- und Beratungsstrukturen hinaus – entscheidend, nicht zuletzt weil sich in seinem Fortbildungs- und Beratungskontext die Promotion konsequent als grundlegende Phase der wissenschaftlichen Laufbahn, i. e. als Beginn einer wissenschaftlichen Karriere, auf dem Weg zur Professur einordnen lässt. In diesem seinem Auftrag und Selbstverständnis lädt der Deutsche Hochschulverband die Universitäten zur Zusammenarbeit im Feld der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung ein.

## **Gestaltungsperspektiven der Personalentwicklung junger Forscher in der Promotionsphase**

Die wissenschaftliche Nachwuchsförderung bietet den deutschen Universitäten vielfältige Gestaltungsperspektiven, insbesondere um mit der Schaffung der vom

Wissenschaftsrat empfohlenen „Zentren für Graduiertenstudien“ (Wissenschaftsrat 2002, S. 56) eine auf den Promotions- und Universitätskontext zugeschnittene Personalentwicklung junger Forschender zu konzipieren und für die Doktoranden aller Promotionsformate universitätsweit umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund befasst sich das erste Praxisbeispiel der Universität Koblenz-Landau mit der Frage, inwiefern der unternehmerische Personalentwicklungsansatz auf universitäre Zusammenhänge übertragen werden kann und welche Charakteristika ein universitätsspezifisches bzw. akademisches Personalentwicklungskonzept auszeichnen sollten. Die weiterführende Gestaltung der Promotion in der Lehrerbildung als Personalentwicklungsfeld der Pädagogischen Hochschule Heidelberg bzw. der sechs Pädagogischen Hochschulen in Baden-Württemberg zeigt die Relevanz der Personalentwicklung für die Forschungsentwicklung an einem Hochschultypus auf, der traditionell vor allem lehrbezogen ausgerichtet ist. Mit Blick auf die besondere Promotionsituation in den Ingenieur- und Naturwissenschaften ist die Genese des Personalentwicklungskonzepts des Karlsruhe House of Young Scientists (KHYS) von umso größerem Interesse, als dieses im Zuge der Fusion der Universität Karlsruhe (TH) und des Forschungszentrums Karlsruhe erarbeitet und umgesetzt wurde. Zwischenzeitlich liegt die Verantwortung für die akademische wie nicht akademische Personalentwicklung in einer gemeinsamen Abteilung. Dahingegen unterscheidet das Praxisbeispiel der Universität Duisburg-Essen zwischen der Personalentwicklung Promovierender, die als wissenschaftliche Mitarbeiter tätig sind und denen demzufolge das Qualifizierungsprogramm des Zuständigkeitsbereichs für die Personal- und Organisationsentwicklung in der Universitätsverwaltung offen steht, und der Personalentwicklung im Rahmen des Kompetenzbereichs „Karriereentwicklung“ des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), das die Promovierenden aller Promotionsformate berücksichtigt. Ausgehend von einem Personalentwicklungskonzept für Nachwuchswissenschaftler, stellt die Universität Bielefeld drei Säulen der Personalentwicklung für alle wissenschaftlichen Zielgruppen vor, i. e. (neu berufene) Professoren, Nachwuchswissenschaftler (Postdocs, Juniorprofessoren, Doktoranden mit und ohne Arbeitsvertrag an der Universität) und unbefristet wissenschaftliche Beschäftigte. Damit bettet sich die Personalentwicklung Promovierender zum Abschluss dieses Themenabschnitts wiederum in die Wissenschaftsbiografie der promovierenden Nachwuchswissenschaftler auf dem Weg zur Professur ein.

Der Beitrag „Kompetenzentwicklung im Interdisziplinären Promotionszentrum (IPZ) der **Universität Koblenz-Landau**“ setzt die akademische bzw. universitäre Personalentwicklung zunächst von dem unternehmerischen Personalentwicklungs-

konzept dahingehend ab, dass letzteres in Vorbereitung von Mitarbeitern auf aktuelle und künftige Anforderungen im Unternehmen vor allem qualifikationsorientiert zu verstehen ist. Promovierende dahingegen würden in den wenigsten Fällen an der Universität und zum Teil noch nicht einmal an der Universität verbleiben, an der sie promoviert haben. Daher sei die akademische Personalentwicklung von der „klassischen“ Personalentwicklung dadurch abzugrenzen, dass die funktional bedingte Personalentwicklung in Unternehmen terminologisch und konzeptionell durch die „Kompetenzentwicklung“ Promovierender ersetzt werden müsse, insbesondere um diese im Universitäts- und Wissenschaftskontext zielgruppenspezifisch auszugestalten. Die „Kompetenzentwicklung“ ziele dabei vor allem auf die Reflexion der Rolle und der Entwicklung als (Nachwuchs-)Wissenschaftlerpersönlichkeit sowie auf den Erwerb komplexer Handlungs- und Problemlösekompetenz. Dementsprechend zeichnet die Konzeption des Interdisziplinären Promotionszentrums (IPZ) in allen seinen vier Säulen – dem Kursprogramm, dem Career Service, den Arbeitsgruppen und der Beratung – eine starke Subjektorientierung aus, die sich insbesondere in der eigenverantwortlichen Bildung von disziplinären und interdisziplinären Arbeitsgruppen der Doktoranden zeigt. Die Promovierenden schließen sich selbstständig zu Gruppen zusammen und erarbeiten in der wechselseitigen Verständigungsorientierung ihr Arbeitsprogramm, wobei das Interdisziplinäre Promotionszentrum lediglich eine infrastrukturelle Unterstützung in Form der Bereitstellung von Räumlichkeiten und der Präsentationsmöglichkeiten auf der IPZ-Website bietet. Die Förderung des eigenverantwortlichen Kompetenzerwerbs zeugt insbesondere an einer Universität mit einem traditionell stark ausgeprägten erziehungswissenschaftlichen Profil, die 1990 aus einer Erziehungswissenschaftlichen Hochschule (EWH) hervorgegangen ist, vom Selbstverständnis der soziopolitischen Verantwortung für die Doktoranden „bildung“.

Im vorrangigen Handlungskontext der Ausgestaltung pädagogischer Promotionen bewegt sich der Beitrag „Doktorandenausbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg: Individuelle Qualifikationsförderung – Persönliche Betreuung – Interdisziplinarität“ der **Pädagogischen Hochschule Heidelberg**. Dementsprechend ist dem spezifischen Charakter einer Promotion an einer Pädagogischen Hochschule, die aufgrund der wissenschaftlichen Verzahnung von pädagogischen und fachbezogenen Inhalten grundsätzlich interdisziplinär angelegt ist, sowie der besonderen Zielgruppe Promovierender, die zumeist schulische oder außerschulische Lehr- oder Vermittlungsberufe ausüben werden oder als abgeordnete Lehrer bereits schulische Lehrverantwortung inne hatten, Rechnung zu tragen. Die Forschung zur schulischen Unterrichtspraxis und -entwicklung in den verschiedenen Fachdisziplinen impliziert einen herausgehobenen Anspruch des Theorie-Praxis-Felds in

Schule und Hochschule. Die im Rahmen von mehrtägigen Akademien angebotenen Fortbildungen für die Promovierenden der Pädagogischen Hochschulen in Baden-Württemberg zielen daher vor allem auf den Erwerb von Querschnitts- und Schlüsselkompetenzen für pädagogische bzw. erziehungswissenschaftliche Forschungsfelder.

Der Beitrag „Karlsruhe House of Young Scientists (KHYS) – Förderung von Nachwuchswissenschaftlern am **Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**“ beschreibt den Anspruch der konzeptionellen Ausrichtung des Karlsruher Personalentwicklungskonzepts Promovierender als Gratwanderung zwischen der Individualisierung und dem eigenverantwortlichen Handeln einerseits und der systematischen Förderung und Betreuung der Doktoranden andererseits. Diese „ambivalente“ Herausforderung gewinnt nochmals an Bedeutung, wenn man das Spannungsfeld der Promotion in den Ingenieur- und Naturwissenschaften zwischen der von den TU 9 abgelehnten „Verschulung“ als dritter Phase des Bologna-Prozesses und den Desideraten einer professionellen Personalentwicklung von Promovierenden, die als wissenschaftliche Mitarbeiter tätig sind, betrachtet. Das Personalentwicklungskonzept des Karlsruhe House of Young Scientists trägt dem Rechnung, dass in der Zusammenarbeit mit der Karlsruher Wissenschaftlichen Weiterbildung (kww) des House of Competence (HoC) ein Ansatz entwickelt wurde, der, ausgehend von den Erfahrungswerten der hochschuldidaktischen Angebote des KIT, auf die Förderung der „Metakompetenz“ Promovierender durch entsprechende Weiterbildungsangebote und die Ermöglichung der Reflexion auf die zielgruppenspezifischen Alltagssituationen in der Forschung, in der Lehre und im Management zielt. Die starke Akteurszentrierung der Promovierenden verbindet sich mit dem Interaktions- und Netzwerkgedanken, so dass insbesondere in der Aufbauphase des KHYS die Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge der Fusion der Technischen Universität Karlsruhe (TH) und des Forschungszentrums Karlsruhe unmittelbar ineinandergreifen. Die Implementierung des Weiterbildungsprogramms in der Phase der Institutionenentwicklung des KIT erlaubt es, im Rahmen des KHYS den „Geist des KIT“ zu vermitteln und damit die Identifikation der Promovierenden mit dem Universitäts- und Forschungsstandort Karlsruhe zu fördern. Darüber hinaus vermittelt sich das Leitbild der Interdisziplinarität des KIT durch die fakultätenübergreifende und gesamtuniversitäre Verankerung des KHYS als zentraler Einrichtung am KIT. Dabei gilt es auch, die Institution wie die Zielgruppe selber mit neuen Personalentwicklungsinstrumenten, wie z. B. dem Promotionscoaching oder dem Portfolio, vertraut zu machen und dadurch den KIT-spezifischen Ansatz der Subjekt- und Teilnehmerorientierung und der damit verbundenen Ausbildung der Reflexionskompetenz bzw. „Metakompetenz“ im Basis- wie im Zusatzprogramm des KHYS erfahrbar zu

machen. Dieser kommt vor allem in dem Angebot „keys2competence“ zum Ausdruck, wobei sich in diesem Fall die Reflexions- und Interaktionspraxis nicht nur auf das universitäre Handlungsfeld, sondern durch die zusätzliche Teilnahme von Young Professionals aus der Industrie und Wirtschaft auch auf außeruniversitäre Berufskontexte an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis bezieht.

Die Eröffnung authentischer Erfahrungskontexte der Promotionsituation steht auch im Zentrum des Beitrags „Personalentwicklung des (weiblichen) wissenschaftlichen Nachwuchses an der **Universität Duisburg-Essen**“. Dazu hat der Kompetenzbereich „Karriereentwicklung“ des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Bochum ein zielgruppenspezifisches Fortbildungs- und Personalentwicklungsangebot für Promovierende entwickelt, das insbesondere mit seiner 2006 begründeten und jährlich stattfindenden Herbstakademie Promovierende von der Entscheidungsfindung der Promotion über die gesamte Promotionsphase hindurch bis hin zur Karriereentwicklung nach der Promotion begleiten möchte. Die Herbstakademie richtet sich an die Doktoranden aller Fachdisziplinen, wobei bestimmte Kurse zum einen auf die Promovierenden der Geistes-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften und zum anderen auf die Promovierenden der Mathematik, Informatik, Natur- und Ingenieurwissenschaften zugeschnitten sind. Seit 2008 bildet die Herbstakademie die vierte Programmlinie zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) im Rahmen des Programms „Wissenschaftskarriere hoch 4“ des Science CareerNetRuhr (SCNR), an dem die Ruhr-Universität Bochum, die Technische Universität Dortmund und die Universität Duisburg-Essen beteiligt sind. Die Herbstakademie, deren Projektleitung nach wie vor bei der Universität Duisburg-Essen liegt, gestaltet die Promotion als grundlegende Phase der Karriereentwicklung in Forschung und Lehre aus und wird auf diese Weise zur Gelenkstelle in der wissenschaftlichen Laufbahn. In der fortführenden Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftler nach der Promotion knüpfen innerhalb des SCNR das Programm „CoachingPlus“ in der Projektverantwortung der Ruhr-Universität Bochum und das Programm „Karriereforum“ unter der Leitung der Technischen Universität Dortmund für Postdocs an. Die Personalentwicklung weiblicher Promovierender und Postdocs ist das zentrale Anliegen aller drei am SCNR partizipierenden Universitäten und greift daher als mentoring<sup>3</sup>-Programm im Gesamtangebotsspektrum der „Wissenschaftskarriere hoch 4“. Die mit der Promotionsphase beginnende Personal- und Karriereentwicklung junger Forschender im SCNR entfaltet neue Gestaltungspotenziale für die professionelle Begleitung junger Forschender von der Entscheidungsfindung für eine wissenschaftliche Laufbahn bis hin zur Professur oder aber im Übergang zu anspruchsvollen Tätigkeiten und herausgehobenen Positionen außerhalb der Universität.

Die von den Promovierenden auf andere Zielgruppen – wie Postdocs, Juniorprofessoren, (neu berufene) Professoren, aber auch auf unbefristet wissenschaftliche Beschäftigte – ausstrahlende Konzeptbildung liegt auch dem Beitrag „Konzept und Praxis der Personalentwicklung für Wissenschaftler an der **Universität Bielefeld**“ zugrunde. Besonders bezeichnend ist in diesem Fall, dass die Initiative für die Personalentwicklung der Nachwuchswissenschaftler von der Abteilung für Personalentwicklung ausging, die 1999 im Personaldezernat eingerichtet wurde. Seitens der Universitätsverwaltung wurde die Expertise des Interdisziplinären Zentrums für Hochschuldidaktik zur hochschuldidaktischen Fundierung eines Personalentwicklungsprogramms zunächst für die Zielgruppe der Promovierenden in Vorbereitung auf Karrierewege inner- und außerhalb der Hochschule herangezogen. Die im Beitrag nachgezeichnete konzeptionelle Entwicklung des zwischenzeitlich für alle akademischen Zielgruppen geöffneten und als Zertifikatssystem aufgebauten „Personalentwicklungsprogramms“ (PEP) zeigt die Orientierung der Bielefelder Personalentwicklung an der Ausbildung „akademischer Handlungskompetenz“ in verschiedenen Handlungsfeldern des Promotions- und Universitätskontextes wie Lehre, Forschung, Führung, Transfer, Internationales, Karriere und Persönliche Kompetenzen auf. Dabei greifen die zielgruppenspezifische Bedarfsorientierung, fach- wie universitätskulturelles Erfahrungslernen („Selbstlernkompetenz“) an der Universität Bielefeld und eine strategische Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Mehrwert für Forschung und Lehre unmittelbar ineinander. Die Universität Bielefeld stellt daher in ihrem Personalentwicklungskonzept einen direkten Bezug des von Workshops, Coaching und kollegialer Beratung getragenen Programms zur Organisationsberatung der Universität her, wobei vor allem der Führungskräfteentwicklung in wissenschaftlichen Einrichtungen Rechnung getragen wird.

## Personalentwicklung verschiedener Zielgruppen Promovierender

Dass sich Personal- und Organisationsentwicklung wechselseitig bedingen, lässt sich eindrücklich an der bedarfsspezifischen Konzeptionierung verschiedener Zielgruppen Promovierender erkennen. Das Modul „mentoring<sup>3</sup>“ des Programms ScienceCareerNetRuhr (SCNR) bietet mit der Personalentwicklung fortgeschrittener Doktorandinnen und Postdotorandinnen, die eine Karriere in Wissenschaft und Forschung – sei es im universitären oder außeruniversitären Bereich – anstreben, nicht nur einen Beitrag zur Chancengleichheit von Frauen und Männern, sondern lässt in der Erschließung des wissenschaftlichen Potenzials von Frauen vor allem einen Mehrwert an „Innovation und Effizienz“ für den Wissenschaftsbetrieb erkennen. Insbesondere die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses

und damit eine bessere Nutzung dieser zum Teil brach liegenden Personalressourcen würden wesentlich die Qualitätsentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) steigern. Dieser Effekt verstärkt sich in universitätenübergreifender Hinsicht dahin gehend, dass es sich bei „mentoring“ um ein gemeinsames Cross-Mentoring-Projekt der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund und der Universität Duisburg-Essen handelt, so dass die in diesem Rahmen wirkenden Mentorinnen und Mentoren nicht von derselben Universität wie die zu begleitenden Nachwuchswissenschaftlerinnen kommen, sondern immer von einer der beiden anderen „Projektuniversitäten“ im UAMR. Aufgrund dessen potenziert sich die Mentoringinitiative dadurch mit „hoch drei“, dass sie verborgene Potenziale an drei Universitäten gleichzeitig zur Entfaltung bringen soll. Die Technische Universität Darmstadt erkennt in der gezielten Personalentwicklung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses in den Ingenieurwissenschaften fruchtbringende organisationale Gestaltungsmöglichkeiten, zum einen um die Doktoranden im Wettbewerb mit der Industrie und Wirtschaft wenigstens bis zum Ende der Promotion an die Universität zu binden und zum anderen um die Qualität des von promovierenden wissenschaftlichen Mitarbeitern verantworteten Projektmanagements, Lehr- und Betreuungskontextes durch die Integration in die Kommunikationskultur des Forschungsinstituts, des Fachbereichs und der Universität sowie durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu optimieren. Die Chance universitärer Weiterentwicklung und Bereicherung durch eine weitere Zielgruppe Promovierender führt das Graduiertennetzwerk der sozial-, kultur- und geisteswissenschaftlichen Fakultäten der Technischen Universität Dortmund für den Projektzeitrahmen von 2004 bis 2008 modellhaft vor Augen. Insbesondere externe, zumeist außerhalb der Universität berufstätige Promovierende wurden mit dieser Initiative in ein universitäres Netzwerk eingebunden und in verschiedenen Personal- und Qualifikationsmaßnahmen gefördert. Die sich an der Schnittstelle des Forschungsfeldes Universität und des beruflichen Praxisfeldes der Promovierenden ergebenden Synergien erwiesen sich als außerordentlich fruchtbar für die Weiterentwicklung der Promotionskultur in den am Programm beteiligten Fakultäten. Damit werden in der vorliegenden Buchpublikation drei Praxisbeispiele wissenschaftlicher Nachwuchsförderung herausgegriffen, in denen ausgewählte, zum Teil bisher vernachlässigte Promovierendengruppen als Potenzial der Hochschulentwicklung erkannt werden und eine bedarfsspezifische Personalentwicklung erfahren.

Der Beitrag „Heute Doktorandin – (über-)morgen Professorin! Karriereentwicklung in der **Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR)** => mentoring“ zielt auf die Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen in der fortgeschrittenen Promotionsphase, aber auch in der Postdoc-Phase, um diese auf Führungsaufgaben

in Wissenschaft und Forschung vorzubereiten. In Ergänzung zur fachlichen Betreuung durch die Dissertationsbetreuer wirken die Mentorinnen und Mentoren einer jeweils anderen Universität in der UAMR als derjenigen, der die Mentees angehören, „frei von einem hierarchisch definierten Über-/Unterordnungsverhältnis“. Die Mentoren ermutigen die Mentees zu einer strategischen Karriereplanung und vermitteln ihnen entsprechendes „Handlungswissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln in Wissenschaft und Forschung“. Der wechselseitige Perspektivwechsel regt die Mentees, aber auch die Mentoren an, ihr persönliches Potenzial als Führungskraft zu reflektieren und zur (weiteren) Entfaltung zu bringen. Das prozessbegleitende Seminarprogramm für die Mentees stellt den Erwerb von wissenschaftsspezifischen Schlüsselqualifikationen und von Führungsstrategien in den Mittelpunkt. Nicht zuletzt wird in verschiedenen Kommunikations- und Vernetzungsformaten wie dem bereits beschriebenen One-to-One-Mentoring, dem Gruppen-Mentoring, i. e. dem Mentoring eines Promovierendenenteams durch einen Mentor, dem Peer-Mentoring, i. e. dem Mentoring der Promovierenden untereinander, und verschiedenen Netzwerktreffen ein universitätenübergreifendes Wissenschaftlerinnennetzwerk der UAMR aufgebaut. In diesem Zusammenhang sind die Ausstrahlungseffekte auf die Struktur- und Organisationsentwicklung sowie auf die Forschungs-, Lehr- und Führungskultur der beteiligten Universitäten und darüber hinaus nicht zu unterschätzen.

In derselben Zielsetzung, dass sich eine professionelle wissenschaftliche Nachwuchsförderung positiv auf die Gestaltungsqualität der fach- wie universitätsbezogenen Handlungszusammenhänge auswirkt, versteht sich der Beitrag „Das Weiterbildungsprogramm für den ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchs der **Technischen Universität Darmstadt (TUD)**“. Dabei gründet sich die Konzeptbildung der Personalentwicklung der promovierenden Ingenieurwissenschaftler, die vorrangig als wissenschaftliche Mitarbeiter in die Organisationsstruktur eines Lehrstuhls bzw. eines Instituts und damit in laufende Projektarbeiten – zumeist in Kooperation mit der Industrie – eingebunden sind, auf die Expertise der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle der Technischen Universität Darmstadt. Die Schwerpunktbereiche des Personalentwicklungskonzeptes der neuen wissenschaftlichen Mitarbeiter, die mit den Maßnahmen „Willkommen im Institut“ und „Willkommen im Fachbereich der TUD“ unter besonderer Berücksichtigung der Einführung in die Lehr- und Lernkultur des Fachbereichs realisiert werden, liegen auf der universitären Integrationsförderung, der Teamentwicklung, der Einführung in das Projektmanagement und der Führungskräfteentwicklung mit dem Transfer des Gelernten in die Alltagspraxis sowie mit begleitender Supervision, und vor allem auf der lehrbezogenen Personalentwicklung im Bereich der Betreuung der Studierenden. Die hochschuldidaktische Fundierung wie Prägung zeigt sich

insbesondere im Anspruch der von den Programmteilnehmenden auszubildenden Reflexionskompetenz und demzufolge in der durchgehenden supervisorischen Flankierung der Weiterentwicklung der Einzelpersönlichkeiten wie der Team- und Projektgruppen. Damit ist die Qualitätssicherung wie die Konzeptionierung des TUD-Modells hochschuldidaktisch motiviert und trägt im Ansatz wie in der Ausgestaltung maßgeblich zur Profilbildung der Technischen Universität Darmstadt in der Lehre, aber auch in der Forschung und Führungskultur bei.

Im Gegenzug zu dem Darmstädter Konzept zeugt der Beitrag „Ein Programm für alle: Vernetzt promovieren im Graduiertennetzwerk der Fakultäten 12–16 der **Technischen Universität Dortmund**“ vom Engagement einer vorrangig technik- und ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Universität für alle ihre Promovierenden, und zwar insbesondere für die Promovierenden, die den Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften angehören. Die Dortmunder Initiative von 2004 bis 2008 griff die Problematik der externen Promovierenden der Fakultäten 12 bis 16 auf, die zumeist bereits im Beruf stehen und sich aufgrund ihrer beruflichen Praxiserfahrung vorrangig in pädagogischen und sozialen Handlungsfeldern wissenschaftlich weiterqualifizieren möchten. Diese Teilmenge der Promovierenden zeichnet sich demnach durch ein hohes Maß an Eigenmotivation aus, nicht zuletzt weil die Promotion mit dem außeruniversitären Berufsleben und darüber hinaus mit dem Privat- bzw. Familienleben vereinbart werden muss. Die Universitäten haben diese Zielgruppe bislang nahezu übersehen und damit wertvolles Potenzial – insbesondere mit Blick auf die kommunikativen Verständigungsprozesse zwischen Wissenschaft und Berufs- bzw. Gesellschaftspraxis – nicht genutzt. Zukunftsfähige Gestaltungschancen des Wissenschaftstransfers – vor allem auch um den „Elfenbeinturm Wissenschaft“ transdisziplinär weiter zu öffnen – blieben damit unerkannt. Angesichts der durch die Vereinzelung gebotenen Gefahr des Scheiterns externer Promovierender bot das Dortmunder Graduiertennetzwerk diesen einen interdisziplinären Wissenschafts- und Organisationskontext, welcher durch ein breites und vielfältiges Spektrum an Integrations-, Qualifizierungs- und Beratungsangeboten geprägt war. Dieses bestand aus einem Workshopprogramm zu Forschungsmethoden und Schlüsselqualifikationen, aus Modulen zur Integrationsförderung internationaler Promovierender, aus Netzwerkbörsen und prozessorientierten sowie thematischen Arbeitsgruppen, aus Vortragstagen, Forschungswerkstätten und einem individuellen Beratungs- und Coachingangebot. Trotz dieses Verdienstes geht die Bedeutung des Dortmunder Personalentwicklungskonzepts weit über den in diesem Zusammenhang aufgezeigten verstärkten Betreuungsbedarf externer Promovierender hinaus. Damit ist dieses gerade wegen seines integrativen und netzwerkbildenden Charakters von hochschulpolitischer Relevanz für die universitäre Struktur- und Organisationsentwicklung.

# Literaturangaben

---

**Europäische Kommission Bildung und Kultur** (2008): Der Europäische Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (EQR). Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.  
[http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_de.pdf)

**European University Association (EUA)** (2005): Bologna Seminar on “Doctoral Programmes for the European Knowledge Society”. Salzburg, 3–5 February 2005. Conclusions and Recommendations.  
[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Salzburg\\_Conclusions.1108990538850.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Salzburg_Conclusions.1108990538850.pdf)

**European University Association (EUA)** (2010): Salzburg II Recommendations. European Universities’ Achievements since 2005 in implementing the Salzburg Principles.  
[http://www.eua.be/Libraries/Publications\\_homepage\\_list/Salzburg\\_II\\_Recommendations.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Salzburg_II_Recommendations.sflb.ashx)

**Pellert, Ada/Widmann, Andrea** (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann. (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement)

**Senger, Ulrike** (2003): Internationale Doktorandenstudien. Ein Modell für die Internationalisierung der Doktorandenausbildung an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. (Reihe Forum der Hochschulpolitik der Hochschulrektorenkonferenz)

**Senger, Ulrike** (2006): Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule. (Prämiertes Konzept im Wettbewerb um Akademisches Personalmanagement des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft). In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren 2006/3. S. 80–84.

**Senger, Ulrike** (2007): Pionierarbeit für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum. In: Forschung & Lehre 2007/4. S. 218–219.

**Senger, Ulrike** (2008): Personalentwicklung junger Forschender. Nachwuchsförderung an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft. In: Wissenschaftsmanagement 2008/3. S. 22–30.

**Senger, Ulrike** (2009): Personalentwicklung junger Forschender – Doktoranden und Postdoktoranden. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2009): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Essen. S. 30–65. (Reihe Positionen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)  
[http://www.stifterverband.org/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/akademische\\_personalentwicklung/akademische\\_personalentwicklung\\_2009.pdf](http://www.stifterverband.org/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/akademische_personalentwicklung/akademische_personalentwicklung_2009.pdf)

**Senger, Ulrike** (2010): Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum. Erster Meilenstein hochschuldidaktischer Personal-, Organisations- und Hochschulentwicklung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. (Reihe Doktorandenbildung neu gestalten, hg. von Ulrike Senger, Band 1)

**Senger, Ulrike/Vollmer, Christian** (2010): International promovieren in Deutschland. Studienergebnisse einer an 20 Hochschulen durchgeführten Online-Befragung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. (Reihe Doktorandenbildung neu gestalten, hg. von Ulrike Senger, Band 2)

**Senger, Ulrike/Vollmer, Christian** (Hg.) (2011): Innovationsfeld Promovierendenerfassung an deutschen Universitäten. Exemplarische Erfahrungsberichte aus „International promovieren in Deutschland“. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. (Reihe Doktorandenbildung neu gestalten, hg. von Ulrike Senger, Band 3)

**Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft** (Hg.) (Juni 2006): Akademisches Personalmanagement. Inklusive Ausschreibung „Wettbewerb Akademisches Personalmanagement“. Essen. (Reihe Positionen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)  
[http://www.stifterverband.org/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/akademisches\\_personalmanagement\\_2006.pdf](http://www.stifterverband.org/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/akademisches_personalmanagement_2006.pdf)

**Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft** (Hg.) (2009): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Essen. (Reihe Positionen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)

**Wissenschaftsrat** (15. November 2002): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Saarbrücken.  
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459-02.pdf>



**2.**

**Struktur- und  
Organisationsentwicklung  
der Doktorandenausbildung**

# 2.1 Doktorandenausbildung und Personalentwicklung an der Humboldt-Universität zu Berlin

---

DR. UTA HOFFMANN

## 2.1.1 Allgemeine Entwicklungstendenzen

Das Ziel, den Doktorhut vor Vollendung des 30. Lebensjahres aufzusetzen, erreichen nicht viele Promovierende in Deutschland. Das durchschnittliche Promotionsalter ist seit den Neunzigerjahren kontinuierlich gestiegen, und zwar von 32,1 Jahren im Jahr 1993 auf 33 Jahre im Jahr 2003. Auch die Dauer der Promotionsphase ist mit 4,5 Jahren (2001/02) relativ lang. Demgegenüber steht die allgemeine Tendenz, dass eine Professur möglichst im Alter zwischen 35 und 40 erreicht sein soll. Die Zeit für eine aktive zielgerichtete Karriereentwicklung in der Wissenschaft ist also relativ kurz, spielt aber zunehmend eine ganz entscheidende Rolle. Der erste Schritt, die Promotion, rückt folgerichtig in den Fokus der Universitäten und der Forschungsförderung der Bundesrepublik. Der Wettbewerb der Universitäten um den wissenschaftlichen Nachwuchs hat sich auf einen früheren Zeitpunkt in der wissenschaftlichen Karriere verlagert. Aus der Einzelförderung der Jahrgangsbesten durch die Professoren ist ein Wettbewerb um Höchstleistung unter den Wissenschaftlern zwischen den nationalen und internationalen Universitäten geworden – ein Wettbewerb um die erfolgreichsten Forschungsthemen – ein Wettbewerb um die besten Köpfe.

Nach dem Muster der DFG-Graduiertenkollegs haben sich seit deren Einführung 1991 eine Reihe von Promotionsprogrammen mit dem Ziel der (Neu-)Strukturierung der Graduiertenausbildung etabliert (z. B. PHD-Programm der DAAD, International Max Planck Research Schools, Graduiertenschulen der Begabtenförderungswerke). Obgleich sich die Programme sowohl in der Art der Finanzierung als auch bezüglich des Grades der curricularen Ausrichtung unterscheiden, ist insgesamt eine starke Orientierung an den Reformvorstellungen des Wissenschafts-

rates (2002) und der Hochschulrektorenkonferenz (1996/2003) festzustellen. Danach stehen folgende Ziele im Mittelpunkt:

- Verkürzung der Gesamtqualifikationszeit
- Systematische fachliche und überfachliche Qualifikation
- Internationale Karriereentwicklung

Zeitlich parallel zu der Einführung der Graduiertenkollegs hat sich die Funktion der Promotion von dem Beginn einer wissenschaftlichen Laufbahn zu einer Ausgangsqualifikation auch für den nicht akademischen Bereich gewandelt. Innerhalb der Wissenschaft ist das Anforderungsprofil für junge Akademiker ebenfalls verändert: Managementfähigkeiten, Drittmittelakquise, Lehrqualifikationen u. Ä. sind unverzichtbare Bestandteile.

Der aktuelle Meilenstein in der strukturellen Förderung der Universitäten durch den Bund und die Länder ist der Exzellenzwettbewerb der Universitäten. Mit diesem Wettbewerb erhielt die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses z. B. durch den Programmschwerpunkt Graduiertenschulenförderung einen wesentlichen Impuls.

### **2.1.2 Stand an der Humboldt-Universität zu Berlin**

Die Promotion war auch an der Humboldt-Universität bis zur Etablierung der DFG-Graduiertenkollegs eine spezifische und prominente Aufgabe der Professoren. Dies hat sich in der Personenbezogenheit und -abhängigkeit im Westen wie im Osten Deutschlands entwickelt. Daraus entstanden in Berlin wie in der gesamten Bundesrepublik eine Vielzahl von „individuellen Fächerkulturen“ zur Promotion, die sich in Struktur, Umfang, Inhalt und Formen unterscheiden. Von der Universität wurden bis dahin mehrheitlich quantitative Merkmale erfasst, um sich mit anderen Universitäten zu vergleichen (Summe der abgeschlossenen Promotionsverfahren, Promotionen von Ausländern, Promotionen von Männern und Frauen sowie Prädikate der Dissertation). Der Output wurde quantitativ und zum Teil qualitativ bewertet. Dieses diente dem Prestige der Professoren, wurde aber auch seit Anfang des Jahres 2000 in der leistungsbezogenen Mittelvergabe honoriert. Der Verlauf einer Promotion oblag der Individualität der Doktorväter, den Fakultätsverwaltungen und den Promotionsordnungen.

Die gezielte Einflussnahme der Universität auf Struktur, Umfang, Inhalt und Formen des Promotionsverlaufes ist durch die aktive Gestaltung der struktu-

rierten Doktorandenprogramme im DFG-Antragsverfahren für die Graduiertenkollegs geöffnet worden. Damit sind die Sichtbarmachung und die Prozessgestaltung des Promotionsverlaufes für die Humboldt-Universität und ihre Gremien relevant geworden.

Von 1993 – seit der Bewilligung der ersten Graduiertenkollegs an der Humboldt-Universität – wurden insgesamt 28 Graduiertenkollegs der DFG als Sprecherhochschule und 12 in Beteiligung mit anderen Universitäten eingerichtet. Zur Zeit sind es 12 Graduiertenkollegs mit der Humboldt-Universität als Sprecherhochschule, 6 Beteiligungen, 12 weitere Promotionsprogramme sowie 4 Graduiertenschulen der Exzellenzinitiative.

Als Dach für exzellente Graduiertenschulen der Humboldt-Universität wurde die Humboldt Graduate School 2006 gegründet. Ziel ist es, ausgezeichnete Rahmenbedingungen für die Promotion als erster selbstständiger Forschungsleistung in der Karriere eines Wissenschaftlers zu offerieren. Sie ist das Ergebnis einer Vielzahl von Initiativen und Maßnahmen sowohl auf administrativer Ebene als auch durch individuelles Engagement der Hochschullehrer der Humboldt-Universität.

### 2.1.3 Analyse der Barrieren – Verbesserung der Bedingungen

Die Entwicklung bis zur Gründung der Humboldt Graduate School war ein mehrjähriger Prozess. Dem war die Analyse der „Stellschrauben“ zur Doktorandenförderung vorgelagert. Es ging um das Erkennen von Potenzen und Barrieren. Als Ergebnis wurde festgestellt:

- (1) Die Promovierenden haben eine unzureichende **Finanzierung** für ihre Promotion und bedürfen diesbezüglich einer gezielten Unterstützung.
- (2) Die Promovierenden haben mangelhafte **Strukturen**, und dementsprechende Ressourcen stehen nicht zur Verfügung, die etabliert werden müssen.
- (3) Den Promovierenden fehlt eine interne „**Kultur**“, die es zu entwickeln gilt.

#### **(1) Finanzierung von Promovierenden**

Nach einer Förderung der Graduiertenprogramme durch die DFG – in der Regel über neun Jahre – hat sich die Humboldt-Universität in den meisten Fällen um eine Verstetigung in weiteren Graduiertenprogrammen bemüht. Die Universität und die einzelnen Programme haben versucht, andere Quellen z. B. für Stipendien oder

zur Unterstützung der Infrastruktur aufzutun, die es ermöglichen, die positiven Impulse aus der Struktur- und Wissenschaftsförderung der Graduiertenkollegs für Promovierende und für die beteiligten Wissenschaftler weiterzuführen.

Die Unterstützung bei den Stipendienbewerbungen erfolgt neben der Beratung durch die Fachgebiete und die Promotionsbüros der Fakultäten in persönlichen Beratungsgesprächen. Durch den Newsletter für Nachwuchswissenschaftler wird auf aktuelle Ausschreibungen hingewiesen. In speziellen Veranstaltungen werden potenzielle Stipendienggeber vorgestellt u. a. m.

Eine weitere Möglichkeit ist die gezielte Bindung von Stipendien an die Universität. Erfolgreich sind Stipendien der Telekomstiftung, Yousef Jameel-Stipendien und Stipendien, die Fachgebietsleiter für ihre Forschungsvorhaben einwerben. Diese Möglichkeit muss weiter gezielt verfolgt werden, um aus den punktuellen Möglichkeiten reale Chancen für viele Promovierende zu machen.

Drittmittelprojekte, die den wissenschaftlichen Nachwuchs unterstützen, besitzen hohe Priorität in der Förderung der Universitätsleitung. Unter anderem auch deshalb, weil Nachwuchsgruppen und Juniorprofessuren sowie Mentoringprogramme für Postdocs ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Betreuungsrelationen, zur Einführung von neuen Betreuungskulturen (Vorbilder, Teambetreuung, Mentoring), zur Implementierung von forschungsnaher Lehre sowie zur Finanzierung von Promotionsstellen sind, die den Promovierenden zugutekommen.

## ***(2) Maßnahmen zur Strukturentwicklung***

Innerhalb der Universitätsverwaltung gibt es formal, entsprechend den Ressorts der Abteilungen, verschiedene Ansprechpartner, die für eine inhaltliche Beratung in Frage kommen:

- Allgemeine Promotionsberatung (Forschungsabteilung)
- Internationale Promovierende (Abteilung Internationales)
- Studienabteilung (Immatrikulation)

Im Präsidium der Universität ist der Vizepräsident für Forschung Ansprechpartner für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

2001 wurde eine Stelle für einen/eine „Referenten/Referentin für wissenschaftlichen Nachwuchs“ im Ressort des Vizepräsidenten für Forschung eingerichtet.

Ein großer Teil des Informationsmanagements, des Networkings und der begleitenden administrativen Arbeit konnte dadurch geleistet werden. Damit entstand ein ganz neues Serviceangebot im Bereich der Nachwuchsförderung, das von den jungen Wissenschaftlern sehr positiv aufgenommen wird und stark frequentiert ist.

Weiterhin werden Kooperationen mit anderen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterstützt, die Ressourcen für Forschungsvorhaben, Stipendien und die notwendigen versuchstechnischen Voraussetzungen zur Verfügung stellen. Die Einrichtung von S-Professuren<sup>6</sup> (34) und Stiftungsprofessuren (6) sind ein wesentliches Brückenglied zwischen der Universität und den Kooperationspartnern.

2003 wurde die Promovierendeninitiative der Humboldt-Universität (HUPI) gegründet. Damit ist eine fachübergreifende Kommunikation der Promovierenden etabliert. HUPI ist zentraler Ansprechpartner für die Administration und Promovierende innerhalb der Universität. Das Team besteht vor allem aus internationalen Promovierenden mit ihren besonderen Bedürfnissen. Seit dem Wintersemester 2004/05 nennt sich die Initiative „HUPI International“.

Als folgerichtige Bündelung aller Einzelmaßnahmen hat der Akademische Senat am 17. November 2006 die Einrichtung der Humboldt Graduate School beschlossen. Die Humboldt Graduate School hat als Kern der zukünftigen Strukturentwicklung für die Promovierenden an der Humboldt-Universität folgende unterstützende Funktionen:

- Qualitätssicherung in der Doktorandenausbildung, einschließlich der Unterstützung und Kontrolle von Maßnahmen zur Gleichstellung
- Koordination und Ausbau der disziplinen- und nicht disziplinen-angehörigen Ausbildungsangebote in der Graduiertenausbildung
- Angebot nicht programmspezifischer administrativer Dienstleistungen
- Betreuung und Weiterbildung von Promovierenden außerhalb von Promotionsprogrammen im Rahmen der Möglichkeiten der Humboldt Graduate School

---

6 S-Professuren stehen für das Instrument der Sonderprofessuren an der Humboldt-Universität zu Berlin. Sonderprofessoren sind von der Humboldt-Universität ordentlich berufene Hochschullehrer, die die Besonderheit aufweisen, dass sie auch in einer außeruniversitären Forschungseinrichtung (meist in leitender Stellung) tätig sind.



### ***(3) Entwicklung einer Kultur der Nachwuchsförderung***

Die Maßnahmen zur Entwicklung einer neuen Kultur zwischen den Promovierenden und in ihrem Verhältnis zu der Universität haben sich aus der Erkenntnis entwickelt, dass bislang der Promotion als ein Prozess und den Promovierenden als Wissenschaftler nicht genügend Aufmerksamkeit von universitärer Seite gewidmet wurde. Es geht um eine verbesserte Wahrnehmung der beteiligten Akteure – Promovierende, Betreuer und Universität – innerhalb des Promotionsprozesses.

Der Dialog der Promovierenden untereinander wird als ein wesentlicher Aspekt der Kultur der Nachwuchsförderung gesehen. Man konkurriert um die beste Leistung für die Promotion auf einer Ebene. Innerhalb der Fakultäten gibt es traditionell regelmäßige Doktorandenkolloquien, ebenso werden innerhalb der Promovierendeninitiative der Humboldt-Universität zu Berlin Präsentationen zu den Forschungsthemen gehalten. Des Weiteren gibt es die Vernetzung mit überuniversitären Doktorandenverbänden der GEW-Promovierendeninitiative und dem Netzwerk Thesis e.V. Die Stipendiaten der Begabtenförderungswerke haben eine intensive Vernetzung zu den anderen Doktoranden ihrer Stiftung. Es sind auf verschiedenen Ebenen für die unterschiedlichsten Ansprüche der Promovierenden der Humboldt-Universität Möglichkeiten vorhanden, sich zu vernetzen. Diese werden unterstützt, indem die Universitätsverwaltung zu den externen und internen Stakeholdern Kontakte pflegt.

Die persönliche Beratung von Promovierenden wird auf unterschiedlichen Ebenen der Universität angeboten. Die wichtigste Bezugsperson ist der Betreuer, der eine wichtige Position bei der Personalentwicklung seiner Promovierenden hat. Er macht auf Kontakte außerhalb der Universität aufmerksam, gibt Impulse für die selbstständige Forschungstätigkeit bzw. weist auf Weiterbildungsangebote hin und ermöglicht internationale Orientierungen. In den Fakultäten sind die Promotionsbüros für allgemeine Auskünfte zum Verlauf der Promotion, für die Promotionsordnungen und die Gremienabläufe zum Promotionsverfahren zuständig.

Ein wesentliches Defizit bundesdeutscher Promotionen ist die Vereinzelung der Doktoranden an den Universitäten. Die Humboldt-Universität hat dies erkannt und wirkt dieser Tendenz durch ein aktives Informationsmanagement und Netzwerkarbeit entgegen.

Der Newsletter für Nachwuchswissenschaftler ist ein wichtiges Instrument für das Informationsmanagement, der über die neuesten Fördermöglichkeiten, Preisaus-

schreibungen und universitätsinterne Aktivitäten regelmäßig berichtet. Als Ergänzung dient die Website für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Informationen über alle aktuellen Projekte, Nachrichten und Veranstaltungen sowie über alle Promotions- und Habilitationsordnungen und viele weitere interessante Links sind hier zu finden: [http://forschung.hu-berlin.de/wiss\\_nachw/](http://forschung.hu-berlin.de/wiss_nachw/).

Auch Doktorväter können Hinweise für die Betreuung von Dissertationen abrufen: [http://forschung.hu-berlin.de/wiss\\_nachw/BetrHinw.pdf](http://forschung.hu-berlin.de/wiss_nachw/BetrHinw.pdf). Weiterhin wurde ein Informationsflyer für den wissenschaftlichen Nachwuchs der Humboldt-Universität erarbeitet. Erfolgreich werden seit fünf Jahren regelmäßig Informationsveranstaltungen „Der nächste Schritt: Die Promotion!“ organisiert.

Die Austauschmöglichkeiten innerhalb der Universität haben sich in der letzten Zeit für die Promovierenden enorm verbessert. Neben der elektronischen Information sind die persönlichen Kontakte untereinander und mit den Vertretern der Verwaltung immer wichtiger geworden. An der Humboldt-Universität führt der Vizepräsident für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs daher regelmäßige Treffen mit den Stipendiaten der Begabtenförderungswerke, den Nachwuchsgruppenleitern, den Juniorprofessuren als auch den Habilitanden durch. Diese Treffen haben sich als wertvolle Impulse für die Gestaltung der Nachwuchsförderung herausgestellt, von denen die Graduierten als auch die Verantwortlichen bei ihren Entscheidungen über Maßnahmen in der Nachwuchsförderung profitieren.

Die Netzwerkarbeit und das Informationsmanagement sind ein Prozess, der von zwei bzw. drei Seiten Entwicklungsimpulse bekommt: Von den Promovierenden, von den betreuenden Wissenschaftlern und von der Universitätsleitung bzw. Verwaltung.

Die beabsichtigten und durchgeführten Reformen in der Nachwuchsförderung bedürfen Anreize, um die Hochschullehrer für eine aktive Nachwuchsförderung zu gewinnen. So werden seit 2001 im Rahmen der leistungsbezogenen Mittelvergabe Aktivitäten in der Nachwuchsförderung, wie z. B. die Betreuung von Promovierenden, durch zusätzliche finanzielle Mittel honoriert. Darüber hinaus werden Projekte der Nachwuchsförderung in der Phase der Antragsstellung durch eine Anschubfinanzierung unterstützt. Die Beantragung dieser Mittel erfolgt, ohne dass bürokratische Reibungsverluste produziert werden, durch einen formlosen Antrag an die Forschungsabteilung. Ein weiteres Element eines Leistungsanreizsystems ist die Etablierung einer Preiskultur. Neben einer aktiven Unterstützung der renommierten nationalen und internationalen Preise für den wissenschaft-

lichen Nachwuchs vergibt die Humboldt-Universität zur Eröffnung eines jeden akademischen Jahres „Humboldt-Preise“. Mit diesen Preisen werden die besten Dissertationen, Diplom- bzw. Masterarbeiten oder auch Bachelorarbeiten ausgezeichnet. Für die Naturwissenschaften, die auf dem neu erbauten Campus in Adlershof Einzug gehalten haben, hat die Humboldt-Universität gemeinsam mit den dortigen Standortpartnern den „Adlershofer Dissertationspreis“ ins Leben gerufen. Des Weiteren lobt im zweijährigen Turnus die Humboldt-Universitäts-Gesellschaft gemeinsam mit Dr. Thomas und Astrid Bscher den „Bscher-Medienpreis der Humboldt-Universitäts-Gesellschaft“ für herausragende Leistungen in der Wissenschaftsvermittlung aus. Der Preis wird an Wissenschaftler der Humboldt-Universität bis 45 Jahren vergeben, die sich in herausragender Weise um die Vermittlung ihrer wissenschaftlichen Arbeiten über ihr Fach hinaus bemüht und besonders innovative Formen des Dialoges mit der Öffentlichkeit gefunden haben.

#### **2.1.4 Zukunft für die Doktorandenförderung**

Aus der dargestellten Entwicklung der äußeren und inneren Bedingungen der letzten Jahre wurden Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung der Doktoranden an der Humboldt-Universität gezogen. Die Humboldt-Universität berücksichtigt die Vielzahl von unterschiedlichen Karrieremöglichkeiten in den Konzepten. Es wird keine einheitliche Struktur für „die Promovierenden“ das Ergebnis der Bemühungen sein, sondern es sind angepasste Modelle für die jeweiligen Karriereziele und -wege zu erarbeiten. Es müssen verschiedene Formen der Graduiertenförderung als integrale Bestandteile universitärer Ausbildung und Nachwuchsförderung angeboten werden. Dazu gehören die Exzellenzförderung, die Ausweitung der aufgenommenen Graduiertenschulen in die Humboldt Graduate School (auch in Verbindung mit dem Fast-Track für Bachelorabschlüsse), die Verzahnung der Promotion mit der Forschung in der Universität, außeruniversitären Einrichtungen und der Industrie, die Qualitätssicherung der Promotion sowie die Internationalität der Promotionen und der Promovierenden. Aber auch ganz neue Wege wie die spezialisierte Promotion für die Wissenschaft und Industrie sind denkbar und sollten mit den Fächern diskutiert werden.

#### **2.1.5 Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit mit anderen Universitäten**

Die Humboldt-Universität sieht sich als eine „lernende Einrichtung“ bezüglich der Personalentwicklung junger Forschender. Das heißt, dass die Bedingungen

immer wieder analysiert werden, und zu dem Zeitpunkt, wenn sich äußere oder innere Parameter ändern, flexibel reagiert werden muss. Es ist ein notwendiger Prozess für die Personalentwicklung junger Forschender, die Entwicklungstendenzen auszuwerten, in den Dialog mit anderen Universitäten zu treten, internationale Erfahrungen zu berücksichtigen und eigene Traditionen nicht aus den Augen zu verlieren. Das Ergebnis werden dann nachhaltige Strukturen und exzellente Wissenschaftler sein.

Dazu gehört auch, dass es einen regen Austausch von Best-Practice-Beispielen an den Universitäten geben muss, die veröffentlicht werden. Unterschiedliche Strategien im Umgang mit Doktoranden sowohl top down als auch bottom up sollten reflektiert werden. Impulse aus dem äußeren Umfeld sowohl aus der Politik als auch aus Universitäten müssen erfasst und umgesetzt werden, um innerhalb der Universität ressortübergreifende Ansätze (z. B. Forschung, Lehre, Internationalität, Gleichstellung) für die Zielgruppe der Promovierenden weiterzuentwickeln.

### **2.1.6 Ausblick**

Viele Universitäten etablieren Graduiertenzentren oder Graduate Schools, die alle strukturierten Doktorandenprogramme unter einem Dach vereinen. Die Humboldt-Universität hat diesen Weg mit einigen besonderen Differenzierungen beschritten. Die Erfahrungen der vielen Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen lösten eine rege Diskussion innerhalb der Universität zu dem Thema „Graduiertenschulen“ aus, die im Ergebnis zu der Einrichtung der Humboldt Graduate School unter dem beschriebenen Exzellenzaspekt geführt haben. Das heißt, dass die Doktorandenprogramme, die in die Humboldt Graduate School integriert werden, den gesetzten hohen Qualitätsstandards entsprechen müssen. Nicht alle Graduiertenprogramme werden automatisch Mitglied der Graduate School. Die Humboldt Graduate School soll sich als Markenzeichen der Humboldt-Universität etablieren.

Es besteht zur Zeit von vielen Promovierenden die Erwartung einer intensiveren Betreuung und begleitenden Weiterbildung. Zur Zeit werden an der Humboldt-Universität mit eigenen Ressourcen schrittweise die Kompetenz und das Wachstum der strukturierten Doktorandenausbildung verbessert. Sollte die Forderung nach der Strukturierung der Promotion im Zuge des Bologna-Prozesses politisch umgesetzt werden, sind wir durch unsere Erfahrungen in der Lage, auf einem hohen Niveau strukturierte Doktorandenausbildung für unsere Promovierenden anzubieten.

Durch eine konzeptionelle und organisatorische Schwerpunktsetzung gelang es, innerhalb der Universität eine „nachwuchsfördernde Atmosphäre“ zu stiften, die nicht unwesentlich dazu beiträgt, manches Projekt der Graduiertenförderung trotz administrativer Hürden zu realisieren.

## Literaturangaben

---

**Bornmann, Lutz/Enders, Jürgen** (2002). Was lange währt, wird endlich gut: Promotionsdauer an bundesdeutschen Universitäten. In: Beiträge zur Hochschulforschung 2002/1. S. 52–72.  
[http://userpage.fu-berlin.de/~jmoes/pide/Material/bornmann-enders-promotionsdauer-beitr\\_hochschulf\\_1\\_2002\\_s52.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~jmoes/pide/Material/bornmann-enders-promotionsdauer-beitr_hochschulf_1_2002_s52.pdf)

**Enders, Jürgen/Bornmann, Lutz** (2001): Karriere mit Dokortitel? Ausbildung, Berufsverlauf und Berufserfolg von Promovierten. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

**Hochschulrektorenkonferenz (HRK)** (1996): Zum Promotionsstudium. Entschließung des 179. Plenums vom 9. Juli 1996.  
[http://www.hrk.de/de/beschluesse/109\\_524.php](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_524.php)

**Hochschulrektorenkonferenz (HRK)** (2003): Zur Organisation des Promotionsstudiums. Entschließung des 199. Plenums vom 17./18. Februar 2003.  
[http://www.hrk.de/de/beschluesse/109\\_253.php](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_253.php)

**Wissenschaftsrat** (15. November 2002): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Saarbrücken.  
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459-02.pdf>

## 2.2 GradUS – Graduiertenprogramm an der Universität des Saarlandes: Strukturierung und Differenzierung in der Promotionsphase<sup>7</sup>

---

DR. THILO OFFERGELD UND DR. SOENKE ZEHLE  
UNTER MITARBEIT VON DR. NICOLAS BECKER UND CORINNA REICHL

### 2.2.1 Strategischer Ansatz des Graduiertenprogramms an der UdS

#### *Profilentwicklung an der UdS*

Den Ausgangspunkt für die Vorbereitung und Entwicklung des derzeit an der Universität des Saarlandes (UdS) im Aufbau befindlichen Graduiertenprogramms bildete der Prozess der Strategie- bzw. Profilentwicklung der Saar-Universität. Zwar war die Planung des Programms auch durch die allgemeinere Diskussion um die vielfach thematisierten Defizite der deutschen Doktorandenausbildung<sup>8</sup> motiviert, die Konzeption eines solchen Programms an der Universität des Saarlandes wurde aber im Zusammenhang mit der Universitätsentwicklungsplanung aufgenommen. Im Lauf dieses hochschulinternen Prozesses, der nach dem Prinzip des Gegenstromverfahrens gemeinsam von Fakultäten und Universitätsleitung gestaltet wurde, zeigte sich deutlich, dass sowohl für die Identifizierung von Leistungsschwerpunkten der Universität als auch für deren weitere Entwicklung und För-

---

7 In diesem Zusammenhang soll auch die Mitarbeit von Andreas Monz († 13. September 2007), wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „AUDIT Familiengerechte Hochschule“, gewürdigt und dessen Andenken bewahrt werden. Andreas Monz verstarb kurz vor dem Lambrechter Transferworkshop am 18./19. September 2007. Außerdem beteiligte sich an der Präsentationsvorbereitung Dr. Sybille Jung, Gleichstellungsbeauftragte der Universität des Saarlandes.

8 Kritisiert werden in der Regel vor allem die Dauer der Promotionsverfahren, die Isolierung und die Überspezialisierung der Promovierenden, deren unsystematische Ausbildung, promotionsfremde Beanspruchung, wissenschaftliche Unselbstständigkeit durch enge Bindung an den Doktorvater. Zusammengefasst wird diese Diagnose häufig im Begriff des „Lehrlingsmodells“.

derung die Aktivitäten im Bereich der Promotionsphase eine entscheidende Rolle spielten. Dies betraf vor allem die fachliche Ausrichtung und Qualität der Dissertationen, kaum weniger jedoch die Einbindung der Doktoranden in Forschungskontexte, die interdisziplinäre Kooperation sowie die fachliche und allgemeine Weiterqualifizierung der Promovierenden. Nimmt man hinzu, dass sich im Bereich der Graduiertenstudien wie nirgends sonst die universitären Kernaufgaben von Forschung und Lehre überschneiden, so kommt – dies ist ein wesentliches Resultat der Strategiediskussionen an der UdS – der Graduiertenausbildung eine maßgebliche Bedeutung für die Ausbildung exzellenter Forschungspotenziale und die wissenschaftliche Schwerpunktplanung und Profilbildung insgesamt zu.

### ***Reform der Doktorandenausbildung im hochschulpolitischen Kontext***

Den Universitäten obliegt infolge des Grundprinzips wissenschaftlich-korporativer Selbstergänzung und aufgrund politisch-gesellschaftlicher Funktionszuschreibung das ausschließliche Promotionsrecht – ein Umstand, der immer wieder diskutiert, jedoch von maßgeblichen Instanzen auch nachdrücklich bekräftigt worden ist.<sup>9</sup> Den Grundgedanken der Gemeinsamen Erklärung der deutschen, schweizerischen und österreichischen Hochschulrektorenkonferenzen, in der die Promotion als Proprium der Universität bezeichnet wird, daraus aber auch eine besondere institutionelle Verantwortung der Universitäten für die Ausgestaltung des Promotionsprozesses abgeleitet wird<sup>10</sup>, hat sich die Universitätsleitung der UdS ebenfalls zu eigen gemacht. Im Kontext der zunehmenden rechtlichen und finanziellen Autonomie der Universitäten und insbesondere des derzeitigen Differenzierungsprozesses unter den deutschen Hochschulen gewinnt diese Verantwortung der Universitäten zweifellos noch stärker an Gewicht.

Die Reform der Promotionsphase ist unweigerlich auch im Zusammenhang mit den Reformen des Bologna-Prozesses zu sehen. In diesem Kontext sind die Funktion des Graduiertenstudiums als eines dritten Ausbildungszyklus akzentuiert und die Notwendigkeit der weiteren Internationalisierung wie auch der fortgeschrittenen wissenschaftlichen Ausbildung unterstrichen worden.<sup>11</sup>

---

9 U. a. durch den Wissenschaftsrat in seinen „Empfehlungen zur Doktorandenausbildung“ vom November 2002: „Das Promotionsrecht ist das zentrale Alleinstellungsmerkmal der Universitäten gegenüber allen anderen wissenschaftlichen Einrichtungen.“ (S. 5)

10 HRK/ÖRK/CRUS (2003), S. 118.

11 Nach längeren Diskussionen entwickelt sich der Trend hier allerdings dahin, der Vielfalt der unterschiedlichen Ansätze in Europa mehr Freiraum zuzugestehen und die Promotion je nach Kontext sowohl als dritte Studienphase wie auch als erste Phase des wissenschaftlichen Berufs anzusehen. Strukturierungsfortschritte werden in beiden Fällen als sinnvoll angesehen. Vgl. Bergen Communiqué (2005) und London Communiqué (2007).

Nicht zuletzt entsprechen die stärkere Gestaltung und Strukturierung der Promotionsphase dem vielfach manifestierten Wunsch der Nachwuchswissenschaftler, ihre weitere wissenschaftliche Qualifikation im Rahmen eines strukturierten und transparenten Verfahrens zu erwerben<sup>12</sup> – eine Erwartung, die speziell aus Sicht der meisten internationalen, mit strukturierten Programmen vertrauten Promotionskandidaten bereits eine Selbstverständlichkeit ist. Eine besondere Rolle spielt schließlich die Tatsache, dass neben der Vorbereitung auf Tätigkeiten in Forschung und wissenschaftlicher Lehre die Qualifizierung der Doktoranden für wissenschaftsnahe Berufsfelder in Wirtschaft und Gesellschaft ein immer wichtigeres Erfordernis des Promotionsstudiums darstellt.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Erwägungen und angesichts ihrer in ähnliche Richtung weisenden gesetzlichen Verpflichtungen<sup>13</sup> hat die UdS sich entschlossen, ihre Verantwortung für die Gestaltung der Promotionsphase in stärkerem Ausmaß institutionell wahrzunehmen, und hat sowohl in ihrer Universitätsentwicklungsplanung als auch in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Landesregierung entsprechende Schritte vorgesehen. Bei der Ausarbeitung des Programms wurde großer Wert auf die Abstimmung mit den Akteuren und den Abgleich mit den vor Ort vorhandenen Strukturen gelegt.

## 2.2.2 Planungsschritte an der UdS

### *Promotionsumfeld an der UdS*

Die Universität des Saarlandes, eine mittelgroße Campus-Universität mit ca. 15.500 Studierenden und 280 Professoren, ist in ihrem Forschungsprofil durch eine starke Verschränkung mit den direkt vor Ort arbeitenden An-Instituten geprägt.<sup>14</sup> Strukturierte Promotionskontexte existieren in koordinierten Forschungsprogrammen, in derzeit neun DFG-geförderten Graduiertenkollegs, in der International Max Planck Research School of Computer Science und in der in der Exzellenzinitiative geförderten Saarbrücken Graduate School of Computer Science

---

12 Vgl. etwa die Ergebnisse der bundesweiten THESIS-Doktorandenbefragung (Thesis 2004, Gerhardt/Briede/Mues 2005) sowie die Essays in: Beiträge zur Hochschulforschung 2005/1.

13 Laut saarländischem Universitätsgesetz § 50 Abs. 2 soll die Universität forschungsorientierte Studienangebote zur Ausbildung und Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden vorhalten und diesen den Erwerb akademischer Schlüsselqualifikationen ermöglichen.

14 Max-Planck-Institut für Informatik, Max-Planck-Institut für Software-Systeme, Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, Leibniz-Institut für neue Materialien, Fraunhofer-Institut für zerstörungsfreie Prüfung, Fraunhofer-Institut für biomedizinische Technik.

sowie in einer Reihe von internationalen Promotionsprogrammen in verschiedenen Fakultäten. Die Universität hat auf Basis ihrer traditionellen Stärken und ihrer aktuellen Entwicklungsplanung drei explizite Leistungsschwerpunkte ausgebildet: die Informatikwissenschaften mit dem Exzellenzcluster „Multimodal Computing and Interaction“, die Europa-Orientierung vor allem in den geistes- und gesellschaftswissenschaftlichen Fakultäten sowie die an den „Materials Sciences“ und den „Life Sciences“ ausgerichteten, stärker auf Anwendungsfragen gerichteten Nanobiowissenschaften.

### ***Abstimmung mit den Promotions-Akteuren***

Die Universitätsleitung führte in der Frühphase der Programmentwicklung Strategiegespräche mit den Wissenschaftlern, die in Leitungsfunktionen in der strukturierten Graduiertenausbildung tätig sind, d. h. den Sprechern der Graduiertenkollegs und den Vertretern der anderen Promotionsprogramme, sowie mit den für die Promotionsphase auf Fakultätsebene verantwortlichen Dekanen und Forschungsdekanen.

Im Bereich der geisteswissenschaftlichen Fakultäten<sup>15</sup>, die durch eine stärker individualisierte Promotionskultur geprägt sind und in der Vorbehalte gegen die Einführung eines Graduiertenprogramms geltend gemacht wurden, wurde eine schriftliche Umfrage unter allen Professoren zur Erhebung des Meinungsbilds und der Erwartungen und Anforderungen an ein universitätsweites Graduiertenprogramm durchgeführt. In verschiedenen Fachevaluationen sowie in Gesprächen mit der Promovierendeninitiative THESIS brachten Vertreter der Doktoranden ihre Anliegen in die Programmentwicklung ein. Parallel fanden Austausch und Abstimmung mit Promotionsinitiativen an anderen Universitäten statt, insbesondere mit dem Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum an der Technischen Universität Kaiserslautern.

In Kooperation mit dem Pilotzentrum beteiligte sich die UdS auch an der bundesweiten Online-Bedarferhebung unter Promovierenden „International promovieren in Deutschland“ (Senger/Vollmer 2010). Die Mitwirkung an diesem Projekt war für die UdS eine willkommene Gelegenheit, die eigenen Anstrengungen zur Verbesserung der Doktorandenausbildung zu unterstützen, empirisch zu fundieren und wissenschaftlich zu begleiten. Zur möglichst weitgehenden Erfassung der Doktoranden

---

15 Philosophische Fakultät I: Geschichts- und Kulturwissenschaften; Philosophische Fakultät II: Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften.

wurden umfangreiche Abfragen in den Fakultäten, den Promotionsprogrammen und der Personalabteilung der Universität durchgeführt sowie alle Professoren einzeln um ihre Unterstützung gebeten. Die Universitätsleitung erhofft sich davon eine möglichst umfangreiche Beteiligung der UdS-Doktoranden an der Studie und dementsprechend ein genaueres Bild über die Zufriedenheit der Promovierenden mit der derzeitigen Ausbildungs- und Betreuungssituation sowie über ihre Anforderungen an ein universitätsweites Graduiertenprogramm. Die Ergebnisse dieser Befragung liegen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vor, werden jedoch in die Ausgestaltung und Entwicklung des Graduiertenprogramms Eingang finden.

Aus der skizzierten Reflexions- und Diskussionsphase resultierte eine Reihe grundlegender Basisentscheidungen des Universitätspräsidiums als Richtungsvorgaben für die Ausarbeitung des Programms:

- Stärkung zentraler Handlungsmöglichkeiten in der Graduiertenausbildung
- Befürwortung einer Strukturierung der Promotionsphase und Ablehnung einer durchgehenden Curricularisierung im Sinne einer „Verschulung“
- Beibehaltung der individuellen Forschungsleistung als Kernbestandteil der Promotion
- Tendenzielle Ablehnung der engen Verschränkung von Master- und Promotionsphase<sup>16</sup>
- Balance von Steuerungswirkung und inneruniversitärer Akzeptanz

Die konkrete Ausarbeitung des Programms wurde einer kleinen Arbeitsgruppe übertragen, die direkt der Universitätspräsidentin unterstellt war.

### 2.2.3 Konzept

Mit dem Graduiertenprogramm „GradUS“ strebt die Universität des Saarlandes die Etablierung einer neuen Promotionskultur an, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Gewährleistung von Transparenz und Verlässlichkeit der Prozeduren und Verantwortlichkeiten im Promotionsverfahren (Auswahl, Betreuung, Bewertung etc.)
- Aufbau und Intensivierung von Kooperations- und Austauschstrukturen
- Förderung des Erwerbs von über das Spezialgebiet einer Promotion hinausreichenden Kompetenzen

---

<sup>16</sup> Mit Ausnahme der Informatik. Vgl. Fußnote 12.

- Förderung wissenschaftlicher Spitzenleistungen
- Internationalisierung des Promotionswesens

### ***Konzeptionelle Grundlagen***

Der Konzeption von GradUS liegt die Überzeugung zugrunde, dass eine systematische und differenzierte Strukturierung der Promotionsphase die Ausbildung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses deutlich verbessern kann. Das GradUS-Programm strebt diese Verbesserung nicht nur, wie etwa bei Graduiertenkollegs üblich, für eine kleine Gruppe von Doktoranden im Rahmen thematischer Grenzen an, sondern führt ein gestuftes System für alle Promovierenden der Universität ein. Der integrative Ansatz greift auf die in den vergangenen Jahren an der Universität des Saarlandes erprobten Modelle zur Weiterentwicklung des Graduiertenstudiums und zur Internationalisierung auf verschiedenen disziplinären und transdisziplinären Ebenen zurück. Dabei bleibt er für die Unterschiede zwischen den Fächerkulturen offen, macht aber zugleich relevante Modelle und Erfahrungen aus einzelnen Bereichen für alle nutzbar. Sukzessive kann so eine neue, stärker transdisziplinär und international ausgerichtete Promotionskultur etabliert und damit die Attraktivität der Universität für Doktoranden auf nationaler und internationaler Ebene gesteigert werden. Das Konzept für das Graduiertenprogramm stützt sich inhaltlich auf die einschlägigen Empfehlungen zur Organisation des Promotionsstudiums seitens der Hochschulrektorenkonferenz (2003) und des Wissenschaftsrats (2002) sowie auf die Erfahrungen und hochschulstrategischen Überlegungen an der Universität des Saarlandes. In der Analyse des Ist-Zustands bezieht es sich darüber hinaus auf die großen Untersuchungen der THESIS-Doktorandenbefragung (THESIS 2004, Gerhardt/Briede/Mues 2005) und der IHF-Doktorandenstudie (Berning/Falk 2006). Konzeptionellen Input lieferte außerdem u. a. die Beteiligung an dem DFG-Symposium „Strukturiert promovieren in Deutschland“ (2004) und an der Darmstadt-Kassel-Runde „Promovieren – aber wie? Doktorandenausbildung auf neuen Wegen“ (2005). Einbezogen wurden schließlich auch die Ergebnisse des Salzburg-Seminars zu „Doctoral Programmes“. Das Konzept wurde in Kurzform bei der HRK-Tagung „Quo vadis Promotion? Doktorandenausbildung in Deutschland im Spiegel internationaler Erfahrungen“ (Juni 2006) vorgestellt.

### ***Profil des GradUS-Programms***

Im Unterschied zu einer Vielzahl aktueller Ansätze zur Strukturierung der Graduiertenausbildung an anderen Hochschulen stellt das GradUS-Programm den

Versuch dar, eine Verbesserung der Promotionsbedingungen für sämtliche Doktoranden der Universität zu erreichen.

Allerdings stellen sich evidenterweise die Ausgangsbedingungen und Erfordernisse der Doktoranden im Rahmen eines solchen universitätsweiten Graduiertenprogramms sehr unterschiedlich dar: Die Prägung durch die jeweiligen Fachkulturen und der Einfluss individueller Faktoren wie Ausbildung, Betreuungs- und Beschäftigungssituation, Herkunft, familiäre Beanspruchung, Lehrleistung oder Einbindung in größere Forschungsprojekte führen zu großen Divergenzen in Bezug auf Zielsetzung und verfügbares Zeitbudget der Doktoranden. Analog dazu unterscheiden sich auch die Interessenlagen bei den Betreuern in Abhängigkeit von Fachkultur, Fakultätsstruktur, Belastung und Engagement sowie Promotionsphilosophie (z. B. forschungs-, arbeitsmarkt- oder individualorientiert) sehr deutlich.

Das Programm trägt den daraus resultierenden unterschiedlichen Bedürfnissen durch eine Kombination obligatorischer und optionaler Elemente sowie insbesondere durch eine gestufte Gesamtstruktur Rechnung. Diese Struktur umfasst drei aufeinander aufbauende und an Beteiligungsintensität zunehmende Stufen:

### **I. Qualitätssicherung im Verfahren:**

Auf einer ersten Stufe sollen qualitätssichernde Betreuungs- und Verfahrensstandards für alle Promotionsverfahren an der Universität des Saarlandes verbindlich in Kraft gesetzt werden, die insbesondere die Steigerung der Verfahrenstransparenz und die Beförderung von Kontakt und Austausch unter den Doktoranden zum Ziel haben.

### **II. Allgemeine sowie wissenschaftliche Qualifizierungsangebote:**

Die zweite Stufe umfasst Angebote zum Erwerb sowohl allgemeiner wie auch wissenschaftlicher (transdisziplinärer und fachspezifischer) Kompetenzen. Diese Angebote, die für alle interessierten Doktoranden offen sind, vermitteln über das jeweilige Spezialgebiet hinausreichende Kenntnisse und unterstützen den Erwerb von berufsfeldrelevanten Schlüsselqualifikationen.

### **III. Exzellenzprogramm:**

An der Spitze der Stufenpyramide stehen Promotionsprogramme, die in besonders leistungsstarken und profilbildenden Wissenschaftsbereichen der Universität angesiedelt sind und die spezielle Ausbildungs- und Betreuungsstrukturen für exzellente Nachwuchswissenschaftler vorsehen.

Auf die gestufte Struktur als Gesamtmerkmal des Programms bezieht sich (u. a.) auch der Kurztitel „Gradus“ (lat. ‚Stufe‘).

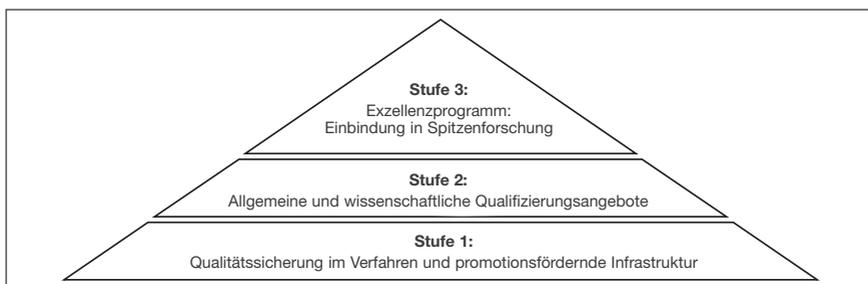


Abbildung 2.2.3[1]: Gestufte Struktur von GradUS

## **Stufe I: Qualitätssicherung im Verfahren**

### **(1) Einrichtung eines zentralen Promotionsregisters**

**Ziel:** Erfassung aller Promotionsverfahren zur Unterstützung qualitätssichernder Maßnahmen

Es wird ein zentrales Promotionsregister eingerichtet, das verlässliche Daten über alle laufenden Promotionsverfahren liefert. Derzeit werden die Doktoranden der UdS nur im Rahmen der allgemeinen Studierendenverwaltung erfasst, sofern sie auch immatrikuliert sind.

Mit der Einrichtung eines Promotionsregisters vollzieht die UdS den Einstieg in eine umfassende Prozessdokumentation als Grundlage der Qualitätssicherung, indem die hier aufgenommenen Daten die Begleitung der Promotionsprozesse unterstützen. Sie sollen überdies mittelfristig universitätsöffentlich zugänglich sein und damit die Kontaktaufnahme unter den Doktoranden erleichtern. Die Eingabe und Pflege der Daten soll auf Browserbasis durch die Fakultäten in einer gemeinsamen Datenbank mit entsprechend strukturierten Berechtigungen erfolgen.

Folgende Angaben sind vorgesehen:

- Name/Vorname/Geschlecht/Geburtsdatum/Mailadresse des/der Promovierenden
- Name/Vorname/Lehrstuhl des/der Betreuenden
- Angaben zur Dissertation (Thema/Titel, Abstract)
- Beginn des Promotionsverfahrens (Datum der Zulassung zum Promotionsstudium)

- Status der Promotionsberichte (s. u.)
- Ende des Promotionsverfahrens (geplant/tatsächlich)

## *(2) Einführung von Promotionsberichten*

**Ziel:** Strukturierung und Dokumentation des Verlaufs von Promotionsverfahren, Sicherstellung von Feedback-Prozessen

Doktoranden und Betreuer verpflichten sich, den Fortschritt der jeweiligen Promotionsvorhaben in kurzen Einzelberichten gegenüber dem Promotionsausschuss oder einem anderen geeigneten Gremium der Fakultät zu dokumentieren. Als Berichtsintervall werden zwölf Monate vorgeschlagen, der Status der Berichterstattung (liegt vor: ja/nein) wird im Promotionsregister erfasst. Zusammen mit den Promotionsvereinbarungen (s. u.) sollen diese Promotionsberichte dazu beitragen, Promotionsprozesse transparenter zu machen, mögliche Schwierigkeiten frühzeitig festzustellen und eventuelle Anpassungen (Betreuungswechsel etc.) zu erleichtern. Von Seiten der Fakultäten wird sichergestellt, dass eine fundierte Rückmeldung zu jedem Fortschrittsbericht gegeben und eventuell auftretenden Problemen konstruktiv begegnet wird. Die Berichte können auch als Instrument genutzt werden, um die Einhaltung der Promotionsvereinbarungen zu dokumentieren.

Die Ausgestaltung der Promotionsberichte liegt im Ermessen der Fakultäten. Folgende Mindeststandards werden festgelegt:

- Dokumentation des Beginns (Kurzvita, Abstract, Arbeitsplan)
- Statusberichte von Doktorand und Betreuer (Dokumentation des Arbeitsfortschritts inkl. Teilnahme an Kolloquien, Tagungen sowie ggf. Angaben zur Einhaltung der Promotionsvereinbarung)
- Dokumentation des Abschlusses (Ergebnis der Arbeit, ggf. weitere Entwicklung/Beschäftigung der Doktoranden)

## *(3) Einführung von Promotionsvereinbarungen*

**Ziel:** Förderung von Transparenz und Verbindlichkeit in Betreuungsverhältnissen

Zur transparenten und verbindlichen Regelung der Betreuungsverhältnisse werden Promotionsvereinbarungen zwischen Doktoranden und ihren Fachbereichen abgeschlossen. Diese Vereinbarungen sollen das Betreuungsverhältnis so beschreiben,

dass der Gegenstand bzw. das Ziel des Promotionsvorhabens und der Umfang der zu erwartenden Betreuung transparent gemacht werden. Außerdem soll ein Konflikt-schlichtungsmechanismus vereinbart werden. Diese Vereinbarungen sind keine Verträge und sollen das Betreuungsverhältnis nicht verrechtlichen, können aber durch Schaffung von Transparenz Fehlerwartungen vermeiden helfen.

Die Ausgestaltung der Promotionsvereinbarungen liegt wiederum im Ermessen der Fakultäten; eine Mustervereinbarung wird als Handreichung dienen. Alle Vereinbarungen enthalten mindestens folgende Elemente:

- Angaben zum Gegenstand des Promotionsvorhabens
- Angaben zur Berichtspflicht an den Promotionsausschuss der Fakultät
- Einverständniserklärung zur Führung im Promotionsregister
- Angaben zur Einbindung in wissenschaftliche Kontexte/Netzwerke
- Angaben zur Bereitstellung und Nutzung von Ressourcen
- Benennung eines Zweitbetreuers/einer Zweitbetreuerin
- Angaben zum Betreuungsverhältnis
- Angaben zur Konflikt-schlichtung
- Verpflichtung zur guten wissenschaftlichen Praxis

#### *(4) Unterstützende Infrastruktur*

**Ziel:** Bündelung von Informationsangeboten, Förderung von Austausch und Vernetzung unter Doktoranden

##### **(4) (a) Einrichtung eines Online-Portals für Graduierte**

Zunächst sollen Informations- und Serviceangebote, die für Promovierende relevant sind, auf einer neuen, speziell für Doktoranden eingerichteten Internetseite zusammengefasst und damit besser zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus soll mittelfristig registrierten Nutzern der Zugriff auf die Kontaktdaten des Promotionsregisters ebenso ermöglicht werden wie das Einrichten eigener Online-Foren und Mailinglisten. Für die bislang häufig fehlende Vernetzung der Doktoranden untereinander werden hiervon positive Effekte erwartet. In einem letzten Schritt ist geplant, die Funktionalität des Online-Portals so zu erweitern, dass es auch die Organisation dezentraler Veranstaltungen im Rahmen der Weiterbildung unterstützt. Da sich die bestehende E-Learning-Plattform CLIX derzeit in einer Evaluierungsphase befindet, sollen entsprechende Resultate abgewartet und in die Umsetzung einbezogen werden.

#### **(4) (b) Einrichtung eines Graduate Centre**

Das Graduate Centre ist ein bisher anderweitig genutztes Gebäude, das nach Umbau für GradUS-Zwecke zur Verfügung gestellt wird. Es soll als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle Doktoranden dienen und auch die GradUS-Geschäftsstelle aufnehmen. Das Centre wird Möglichkeiten zum informellen Kontakt ebenso bereit stellen wie PC-Arbeitsplätze (vorrangig für temporär an der UdS arbeitende Doktoranden) und Räume für Gruppenarbeit und Seminare.

#### **Stufe II: Allgemeine und wissenschaftliche Weiterqualifizierung**

Unter den Vorzeichen einer immer stärker durch Wissen und Wissenschaftlichkeit geprägten Gesellschaft ist die Promotion Ausgangsbasis und Vorbereitung nicht nur für die wissenschaftliche Laufbahn, sondern auch für die Übernahme verantwortlicher Tätigkeiten in anderen Berufsfeldern. Die Promotionsphase eröffnet den Doktoranden die Möglichkeit, sich gezielt Kompetenzen für Führungsaufgaben in der Wissenschaft oder in Unternehmen anzueignen.

Entsprechend stehen auf der zweiten Stufe des GradUS-Programms Qualifizierungsangebote im Vordergrund, die alle interessierten Doktoranden wahrnehmen können. Die Angebote in Form eines umfassenden Veranstaltungsprogramms, in dessen Rahmen Zertifikate zum Nachweis von Qualifikation und Profilbildung erworben werden können, zielen sowohl auf die Vertiefung allgemeiner wie auch transdisziplinärer und fachspezifischer Kompetenzen der Doktoranden. Dabei spiegelt sich das Profil, d. h. die wissenschaftliche Schwerpunktsetzung und internationale Ausrichtung der Universität, in den Angeboten wider.

#### **(1) Allgemeine Kompetenzen (Schlüsselqualifikationen)**

##### **Grundsätze**

**Integration der bestehenden Angebote:** Um den Aufbau einer lokalen Netzwerkstruktur zu unterstützen und eine möglichst kostengünstige Realisierung des Qualifikationsprogramms erreichen zu können, werden einschlägige Angebote, Kompetenzen und Strukturen, die an der Universität des Saarlandes bereits vorhanden sind (vgl. 2.2.4), in das Graduiertenprogramm einbezogen.

**Methodik:** Damit die zusätzlichen Qualifikationsangebote des Veranstaltungsprogramms die Forschungstätigkeit der Doktoranden nicht durch ein straffes Terminregiment erheblich behindern oder einschränken, ist mittelfristig vorgesehen, zusätzlich zu klassischen Formen der Veranstaltungsorganisation den Blended-Learning-Ansatz zu verfolgen: Hier werden Präsenzphasen systematisch mit virtuellen Phasen der E-Learning-unterstützten Kooperation in Kleingruppen kombiniert, wobei für letztere nur Bearbeitungszeiträume bzw. Termine zur Präsentation von Arbeitsergebnissen festgelegt werden. Zur Realisierung der virtuellen Phasen kann voraussichtlich auf das Learning-Management-System CLIX Campus zurückgegriffen werden, das eine Plattform für die Kommunikation mittels E-Mail und Chat bietet sowie die Veröffentlichung und den gemeinsamen Zugriff auf Dokumente erlaubt.

**Inhaltliche Schwerpunkte:** Das Veranstaltungsangebot richtet sich an den Erfordernissen wissenschaftlicher oder wissenschaftsnaher Berufsfelder aus und gliedert sich in die drei Themenbereiche

- **Wissenschaft:**  
Wissenschaftliches Schreiben/Präsentieren/Reden, Wissenschaftsmanagement/Wissenschaftsorganisation, online-basierte wissenschaftliche Kooperation, Didaktik, Interaktion Wissenschaft – Öffentlichkeit
- **Management/Karriere:**  
Projekt-/Zeitmanagement, Existenzgründung, Personalführung, Konfliktmanagement, Coaching, Berufswegeplanung, Work-Life-Balance, Moderation/Gesprächsführung
- **Interkulturelle Kompetenz:**  
Kulturelle, wirtschaftliche und rechtliche Aspekte transnationaler Zusammenarbeit, Sprachen und Übersetzung

Die Adaptierung und die Erweiterung des Angebots werden gemäß der Nachfrage bzw. den von Doktoranden artikulierten Interessen erfolgen. Alle Veranstaltungen werden regelmäßig durch die Teilnehmer bewertet. Vorgesehen ist darüber hinaus eine nach der Einführungsphase anzusetzende Zwischenevaluierung.

Die Kosten für das Qualifizierungsangebot werden in einer Mischfinanzierung zum einen aus zentralen Mitteln der Universität, zum anderen über eine moderate Kostenbeteiligung der Teilnehmer bestritten. Zum Einsatz kommt ein Guthabensystem, in dem jedem Promovierenden ein Qualifizierungsbudget von Euro 100,-

pro Jahr zur Verfügung steht. Überschreitet der Teilnehmer diesen Betrag, so werden die Teilnahmegebühren in Rechnung gestellt.

## *(2) Wissenschaftliche Kompetenzen: Fachspezifisch und transdisziplinär*

Das Programm zur Vermittlung fachspezifischer und transdisziplinärer Kompetenzen soll vornehmlich in der Verantwortung der Fächer und Fakultäten realisiert werden und auf den zahlreichen Veranstaltungen aufbauen, die in den einzelnen Fächern und besonders im Umkreis der existierenden Doktorandenprogramme bereits für Studierende und Promovierende angeboten werden (Kolloquien, Ringvorlesungen, Oberseminare etc.). Inhaltlich ist vor allem an die Weiterentwicklung von Theorie- und Methodenkenntnissen sowie von Transfer- und Analysefertigkeiten gedacht. Die konkrete Planung hierzu ist allerdings in Absprache mit den Fachvertretern erst noch zu leisten.

**Transdisziplinäre Kompetenzen:** Einführungsveranstaltungen zu den jeweiligen Fächern sollen Promovierenden, deren eigenes Forschungsvorhaben in einem anderen Fach angesiedelt ist, die Möglichkeit bieten, sich mit daran angrenzenden Forschungsfeldern zu beschäftigen. Ziel ist dabei die Schulung der Kommunikationsfähigkeit mit Experten fremder Fachdisziplinen wie auch der Öffentlichkeit. Außerdem wird durch die Beschäftigung mit angrenzenden Forschungsfeldern eine genauere Einschätzung von Gültigkeit und Grenzen fachspezifischer Positionen gefördert und das Bewusstsein für die gesellschaftlichen Potenziale und Implikationen wissenschaftlicher Forschung geschärft.

**Fachspezifische Kompetenzen:** Fachspezifische Lehrangebote sollen den Promovierenden eine intensive Auseinandersetzung mit fachspezifischen Forschungsfragen ermöglichen und ihnen die Partizipation an Diskussionen der eigenen wissenschaftlichen Community erleichtern. Von Relevanz ist dieser Teil des Veranstaltungsprogramms auch im Zusammenhang mit der Möglichkeit zur Zulassung hoch qualifizierter Bachelorabsolventen zur Promotion, die im saarländischen Universitätsgesetz verankert ist.

Als Rahmen für die Realisierung des wissenschaftlichen Qualifizierungsangebots wird die Bildung der folgenden Fächergruppen vorgeschlagen, in denen jeweils ein Koordinator für die Gestaltung und Durchführung der Angebote verantwortlich ist:

- Informatik/Mathematik
- Kulturen und Sprachen in Europa

- Naturwissenschaftlich-technische Forschungen
- Medizin/Molekularbiologie
- Recht und Wirtschaft

Auf Dozentenseite wird das wissenschaftliche Veranstaltungsprogramm durch Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter (Postdocs) der Universität sowie durch externe Lehrbeauftragte getragen. Im Zusammenhang mit der anstehenden Überarbeitung der derzeit gültigen Lehrverpflichtungsverordnung sollen Möglichkeiten gefunden werden, die eine Anrechnung der Veranstaltungen der Universitätsdozenten auf das Lehrdeputat erlauben.

### ***Stufe III: Exzellenzprogramm – Einbindung in Spitzenforschung***

Die dritte Stufe stellt das Exzellenzprogramm und gleichzeitig das Innovations- und Experimentierfeld der UdS-Graduiertenausbildung dar. Sie bildet eine Dachstruktur für besondere Kooperationsprogramme, die in einem jeweils durch besondere Leistungen ausgewiesenen Forschungsumfeld etabliert sind und die spezielle Qualifikations- und Betreuungsinstrumente einsetzen, um die Promovierenden optimal auszubilden und zu fördern.

Zu diesen Programmen zählen die oben genannten Einrichtungen. Eine besondere Rolle spielt dabei die durch die Bundes-Exzellenzinitiative geförderte Graduiertenschule in der Informatik, die den gesamten Promotionsbereich in der Informatik umfasst.<sup>17</sup> Um den Doktoranden der Exzellenzprogramme eine Perspektive auf interdisziplinäre Fragestellungen über den engeren Kreis ihres Fachgebiets hinaus zu eröffnen, soll auf der Ebene der dritten Stufe regelmäßig ein Dialog zwischen den Natur- und Geisteswissenschaften stattfinden, indem etwa gemeinsame Ringvorlesungen, Kolloquien oder Workshops organisiert werden.

Als Themenfelder eignen sich beispielsweise:

- Transkulturalität in Natur- und Geisteswissenschaften
- Internationalisierung der Wissensgesellschaft
- Zeitkonzeption in Natur- und Geisteswissenschaften

---

17 Aufgrund der starken internationalen Ausrichtung der Saarbrücker Informatik und der Notwendigkeit, geeignete Kandidaten international frühzeitig ansprechen und aufnehmen zu können, erfolgt der Einstieg in die Promotionsphase im Rahmen der Informatik-Graduiertenschule im Regelfall bereits nach dem Bachelorabschluss.

- Bild und Wissen – Metapherngebrauch in Natur- und Geisteswissenschaften
- Information und Wissen: Zum Verhältnis von Daten und diskursiv geordnetem Wissen

Darüber hinaus wird ein regelmäßiger Austausch zwischen den einzelnen Programmverantwortlichen über Methoden und Strukturen der Doktorandenausbildung angestrebt. Langfristiges Ziel des GradUS-Programms ist es, die im Rahmen des Exzellenzprogramms erprobten und bewährten Instrumente in weitere Fachbereiche und Leistungsniveaus zu übernehmen und so die Ausbildung exzellenter Promotionsbedingungen in der universitären Breite zu unterstützen.

## 2.2.4 Realisierung und Netzwerkbildung

Das Konzept des Graduiertenprogramms wurde im Jahr 2007 in den zentralen Gremien der Universität des Saarlandes (Präsidium, Erweitertes Präsidium, Universitätsrat) befürwortet und zur Umsetzung empfohlen. Den Start des Programms bildete im Wintersemester 2007/08 die Durchführung eines Kursprogramms zur Qualifizierung im Bereich der allgemeinen Kompetenzen (Stufe II). Eröffnet wurde das Programm durch eine Auftaktveranstaltung auf Einladung des Universitätspräsidenten, die zur Begrüßung der neu an die UdS gekommenen Doktoranden und zur Information über das Kursprogramm diente.

Das Kursprogramm stieß auf große Resonanz der Doktoranden. Die Veranstaltungen wurden durchweg gut besucht und ganz überwiegend positiv beurteilt.

Eine bereits fertiggestellte erste Version des Online-Portals bietet neben aktuellen Informationen zu GradUS-Aktivitäten auch verschiedene Möglichkeiten der Vernetzung. Dazu gehören eine Profilverwaltung, über die Promovierende eigene Profile anlegen und die Profile anderer durchsuchen können, ein Newsletter und ein Bulletin-Board. Diese Angebote wurden bislang gut angenommen. Im Rahmen der Umstellung auf ein anderes universitätsweit eingesetztes Content-Management-System ist ein Ausbau der Portalfunktionen geplant, ebenso ein Seminar, das aktuelle Möglichkeiten der online-gestützten Recherche vorstellt.

Viele Promovierende begrüßten explizit die Einrichtung des Graduiertenprogramms als einer Plattform nicht nur für Qualifizierungsangebote, sondern als Anlaufstelle und Informations- und Unterstützungsmöglichkeit für Graduiertenaktivitäten ganz verschiedener Art.

Mit dem erfolgreichen Start und der gelungenen Kooperation mit zahlreichen Akteuren und Einrichtungen an der Universität tritt das Graduiertenprogramm in die Phase der weiteren Institutionalisierung und der Einfügung in die organisationale und funktionale Struktur an der Universität ein. Bekanntlich sind im Normalfall eine Vielzahl verschiedener universitärer Einrichtungen im Bereich der Promotionsphase aktiv und decken die verschiedenen Aspekte der Graduiertenbildung – von der Anwerbung und Auswahl von Interessenten bis hin zum Career Service und der Alumni-Arbeit – ab. Die Etablierung eines zentralen Graduiertenprogramms wirft daher die Frage auf, welche dieser Funktionen durch das Programm übernommen werden sollen bzw. in welchen Bereichen Abstimmungen und Kooperationen erforderlich sind.

Als Übersicht zur Verdeutlichung dieser potenziellen Kompetenzvielfalt stellt die folgende Matrix eine Zuordnung von Funktionen und potenziell zuständigen Einrichtungen im Graduiertenbereich an der UdS dar.<sup>18</sup> Die Matrix kann (wie andere organisationssoziologische Modelle auch) tatsächliche Abstimmungs- und Vernetzungsprozesse, die immer auch von Personen und Zufällen beeinflusst werden, nicht umfassend abbilden. Doch erinnert sie daran, dass Hochschulen auch jenseits des Aufbaus neuer Einrichtungen schon durch eine effektive Neuausrichtung bestehender Angebote die Gestaltung von Promotionsprozessen beeinflussen können. Eine solche Betonung der grundsätzlichen Verhandbarkeit organisatorischer Formen entspricht nicht nur dem „kommunikativen“ Qualitätsbegriff der UdS, der einer solchen Neuausrichtung zugrunde liegt. Sie erkennt auch an, dass eine Reform des Promotionswesens nicht organisationsneutral zu haben ist, die Neuausrichtung wissenschaftlicher Qualifikationsprozesse also unmittelbar mit der Frage nach einer (offenen) Hochschulorganisation verbunden ist. Wenn die wissenschaftliche Ausbildung einer zunehmenden Transdisziplinarität von Wissenschaftspraktiken Rechnung tragen soll, müssen letztlich neben disziplinenübergreifender Forschung und Lehre auch fachübergreifende bzw. fachbereichsunabhängige Organisationsformen entstehen.<sup>19</sup> Wenn diese die existierenden Strukturen nicht in abrupter Form überlagern oder ersetzen, sondern vielmehr etablierte Kompetenzen aufnehmen und weiterführen, dürfte der größte Nutzen für die Gesamtorganisation zu erreichen sein.

---

<sup>18</sup> Die Matrixform folgt der Anregung und dem auf dem Lambrechter Transferworkshop vorgestellten Modell von Dr. Stephan Schröder-Köhne, Geschäftsführer der University of Würzburg Graduate Schools.

<sup>19</sup> Vgl. auch Wissenschaftsrat (2006) zur institutionellen Differenzierung.

	Betreuer	Fakultät	Promotionsprogramm <sup>20</sup>	Weiterbildung	Career Service	Forschungsförderung	International Office	Frauenbüro	Alumni-Stelle	An-Institut	Pressestelle
<b>I. Promotionsverfahren</b>											
Auswahl Doktoranden											
Betreuung Dissertation											
Verfahrensstrukturierung											
Qualitätssicherung											
Prüfung											
Benotung											
<b>II. Qualifizierung</b>											
Allg. Weiterqualifizierung											
Wiss. Weiterqualifizierung											
Masterstudium											
<b>III. Administration/Support</b>											
Rekrutierung/PR											
Administration											
Beratung/Service											
Stipendien											
Alumni-Arbeit											
Existenzgründung											

Abbildung 2.2.4|1: Mögliche Funktionen einer zentralen Graduierteneinrichtung –  
Aufgabenabgleich mit anderen UdS-Institutionen

Das Graduiertenprogramm GradUS hat bereits in Programmentwicklung und -realisierung erfolgreich die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern an der Universität gesucht. Wichtige Akteure waren hier unter anderem

<sup>20</sup> Graduiertenkolleg, Graduiertenschule etc.

- die Kontaktstelle Wissens- und Technologietransfer (KWT) und die Wissens- und Technologietransfer (WuT) GmbH der UdS bei Organisation und Abwicklung des Kursprogramms (Anmeldung, Öffentlichkeitsarbeit, Rechnungswesen etc.)
- die Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt bei der Entwicklung der Programminhalte durch Forschungsprojekte zu Fragen der Arbeitsweltkompetenz
- das International Office der UdS durch das gezielte Einbringen der Perspektiven internationaler Doktoranden, deren Information und Unterstützung, die Einwerbung von Stipendien etc.
- die AG Evaluation der UdS durch den Input der promotionsspezifischen Ergebnisse aus verschiedenen Fachevaluationen sowie die Durchführung und die Auswertung der Teilnehmerbefragungen im GradUS-Kursprogramm

Über diese Kooperationen hinaus strebt das GradUS-Programm auch grundsätzlich – anstelle eines etwaigen Ausbaus umfassender Alleinzuständigkeiten im Graduiertenbereich – die Vernetzung der unterschiedlichen Strukturen und der beteiligten Personen an.

Eine besondere Rolle hinsichtlich der direkten Betreuung und Vernetzung der Doktoranden untereinander in zeitgemäßer Form spielt das geplante E-Mentoring-Angebot des Online-Portals „Wissenschaft – Karriere – Familie“.

### **E-Mentoring**

Der klassische Mentoringbegriff umfasst die Weitergabe spezifischen Wissens bzw. spezieller Fertigkeiten durch eine engagierte Person (Mentor/in), um eine andere Person (Mentee) in ihrer persönlichen bzw. beruflichen Entwicklung zu fördern. E-Mentoring erweitert diese Praxis um die Möglichkeit eines orts- und zeitunabhängigen Austausches auf Basis einer Online-Plattform, die Informationen sowohl zu einzelnen Mentoren wie zu wissenschaftsrelevanten Organisationen und Netzwerken bietet. Erst- und bisher einmalig in Deutschland an dem UdS-Projekt ist hierbei die besondere Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf/ Karriere und Familie.<sup>21</sup>

Die Entwicklung und Realisierung einer E-Mentoring-Plattform an der Universität des Saarlandes, dem Wissenschaftsportal „Karriere – Wissenschaft – Familie“, erfolgt derzeit in Kooperation durch das Projektbüro Audit Familiengerechte Hoch-

---

21 Vgl. dazu Jung/Igel (2005).

schule (fam.hos) und das Competence Center Virtuelle Saaruniversität (VISU). Die Online-Plattform soll Nachwuchswissenschaftler dabei unterstützen, Mentoringbeziehungen mit sog. „Science Angels“<sup>22</sup>, d. h. nationalen und internationalen Mentoren aus Wissenschaft und Privatwirtschaft, zu initiieren und aufzubauen (One-to-One-Mentoring). Hinzu kommen Austauschmöglichkeiten mit anderen Mentees (Peer-Mentoring).

Das Portal soll ein abgestuftes Informations- und Vernetzungsangebot bieten. Auf einer ersten, frei zugänglichen Ebene werden im Wissenschaftsportal Links zu Netzwerkiniciativen und Organisationen sowie wichtige Informationen zu aktuellen wissenschaftspolitischen Themenfeldern und Fördermöglichkeiten bereit gestellt. Die weiteren zwei Ebenen befinden sich demgegenüber in einem geschützten Bereich, in den sich Mentoren und Mentees nach erfolgreicher Anmeldung einloggen können. In diesem Bereich kann zunächst eine Liste aller teilnehmenden Personen und ihrer Profile eingesehen werden. In den Profilen sind neben Informationen zu Person und Werdegang auch Mentoringwünsche und -angebote sowie Erfahrungen im Themengebiet Work-Life-Balance enthalten. Der Austausch mit den gefundenen Mentoren findet auf der zweiten Ebene, der des One-to-One-Mentorings, statt. Die Verständigung zwischen den Partnern der Mentoringbeziehung erfolgt hierbei auf Basis von E-Mails, d. h. exklusiv und für Außenstehende nicht einsehbar. Eine dritte Ebene bildet das Peer-Mentoring. Diese Ebene bietet den Mentees die Möglichkeit, sich mit anderen Mentees auszutauschen, die sich gegenwärtig in einer ähnlichen Situation befinden oder diese vor kurzem erlebt haben. Diese Form des Mentorings findet in einer öffentlicheren Form statt: In einer Newsroom-Struktur können die angemeldeten Nachwuchswissenschaftler Diskussionen zu verschiedenen Themen der Karrierplanung sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eröffnen oder sich an ihnen beteiligen.

Die Mentoringbeziehung bietet den Ratsuchenden somit die Möglichkeit, auf den Erfahrungsschatz bereits erfolgreich etablierter Akademiker und Personen der Privatwirtschaft zurückzugreifen. Hierdurch können die Mentees beispielsweise informelle und implizite Regeln des jeweiligen Fachbereichs kennenlernen, einen leichteren Einstieg in bestehende wissenschaftliche Netzwerke finden sowie strategische Ratschläge für die Planung des individuellen Karriereweges erhalten. Langfristig sollen die betroffenen Mentees dadurch in ihrer Karriere gefördert werden, d. h. frühzeitig berufliche Chancen erkennen und besseren Zugang zu beruflichen Positionen in Wissenschaft oder Praxis finden. Mentoring ist dabei eine Ergänzung zur wissenschaftlichen Begleitung, kein Ersatz.

---

22 Vgl. <http://www.science-angels.de>

Gegenwärtig werden noch Mentoren rekrutiert. Dabei werden bereits bestehende Kontakte genutzt. Auf diversen Kongressen und Veranstaltungen konnten die Mitarbeiter des Audits Familiengerechte Hochschule der Universität des Saarlandes bereits erfolgreich Kontakte zu potenziellen Mentoren knüpfen. Des Weiteren findet eine gezielte Internetrecherche nach geeigneten Personen aus Wissenschaft und Privatwirtschaft statt. Sobald eine ausreichende Anzahl geeigneter Mentoren rekrutiert ist, wird das Mentoringangebot in Kooperation mit GradUS unter Promovierenden beworben werden.

### 2.2.5 Ausblick

Sobald die GradUS-Pilotphase abschließend evaluiert ist, soll das Kursangebot im Bereich der allgemeinen Kompetenzen ausgebaut werden. Dabei wird GradUS in Kooperation mit dem im Aufbau befindlichen Zentrum für Schlüsselkompetenzen Funktionen des Career Service integrieren, um die Unterstützung der Berufs- und Karriereplanung enger an die wissenschaftliche Ausbildung anzubinden und bei der Konzeption auch solcher Service-Angebote die Besonderheiten der Zielgruppe „Promovierende“ zu berücksichtigen.

Von zentraler Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Graduiertenprogramms wird vor allem die Aktivierung einer größeren Zahl von Wissenschaftlern zum Ausbau der fachnahen und transdisziplinären Qualifizierungsangebote sein. Nur durch die direkte Einbindung in die fachspezifischen Forschungs- und Lehrkontexte können eine Erweiterung und Öffnung der Ausbildungsinhalte in der Promotionsphase nachhaltige Wirkung zeigen. Eine Schlüsselrolle für die Beteiligung der Professoren spielt neben der Bereitschaft zur Öffnung der häufig eng spezialfachbezogenen Ausrichtung der Promotion auch die universitäre bzw. öffentliche Anerkennung der in der Promotionsphase auf Betreuerseite erbrachten Arbeitsleistung. Die Universitätsleitung arbeitet daher auf Basis der Zielvereinbarung mit der Landesregierung mit Nachdruck auf eine Novellierung der Lehrverpflichtungsverordnung hin, die eine deputatsmäßige Berücksichtigung der auf Doktorandenebene erbrachten Lehrleistung erlauben wird.

Weitere Aufschlüsse über die Ausgestaltung des Graduiertenprogramms erhofft sich die UdS von der Auswertung der bereits erwähnten Online-Befragung unter den Doktoranden und den entsprechenden Handlungsempfehlungen, die seitens der Projektleitung an die Universität ausgesprochen werden. Als wesentliche Entwicklungslinie für das Programm zeichnet sich jetzt bereits ab: Das GradUS-Programm wird nicht in Top-down-Manier als zentrales Promotionsformat den Fakul-

täten und Fachbereichen vorgeschrieben, sondern es setzt auf die Aufnahme der von den Promovierenden artikulierten Bedürfnisse, auf die Übernahme zusätzlicher, allgemein als wichtig für die Ausbildungsqualität erkannter Funktionen und auf die enge Vernetzung mit den im Promotionsbereich einschlägigen Einrichtungen. In einem solchen Prozess „sanfter“ Institutionalisierung wird das GradUS-Programm zunehmend als universitätszentrale Instanz des Promotionsprozesses agieren und selbstverständliche Akzeptanz und Wirksamkeit erlangen können.

## Literaturangaben

---

**Bergen Communiqué** (2005): The European Higher Education Area – Achieving the Goals. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19–20 May 2005.  
<http://www.bologna-bergen2005.no>

**Berning, Ewald/Falk, Susanne** (2006): Promovieren an den Universitäten in Bayern. Praxis – Modelle – Perspektiven. München: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF). (Monographien: Neue Folge, Band 72)  
[http://www.ihf.bayern.de/dateien/monographien/Monographie\\_72.pdf](http://www.ihf.bayern.de/dateien/monographien/Monographie_72.pdf)

**Gerhardt, Anke/Briede, Ulrike/Mues, Christopher** (2005): „Zur Situation der Doktoranden in Deutschland – Ergebnisse einer bundesweiten Doktorandenbefragung“. In: Beiträge zur Hochschulforschung 2005/1. S. 74–95. [http://www.ihf.bayern.de/beitraege/2005\\_1/1-2005%20Gerhardt-Briede\\_Mues.pdf](http://www.ihf.bayern.de/beitraege/2005_1/1-2005%20Gerhardt-Briede_Mues.pdf)

**Hochschulrektorenkonferenz (HRK)/Österreichische Rektorenkonferenz (ÖRK)/Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS)** (2004): Gemeinsame Erklärung der Rektorenkonferenzen Deutschlands (HRK), Österreichs (ÖRK) und der Schweiz (CRUS) zur Zukunft der Promotion in Europa am 29. März 2004. Abgedruckt u. a. in Bologna-Reader II. Neue Texte und Hilfestellungen zur Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses an deutschen Hochschulen. S. 118–120. (Beiträge zur Hochschulpolitik 2007/5, hg. von der Hochschulrektorenkonferenz)  
[http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/download/dateien/Bologna\\_Reader\\_II\\_INTERNET.pdf](http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/download/dateien/Bologna_Reader_II_INTERNET.pdf)

**HRK** (2003): Zur Organisation des Promotionsstudiums. Entschließung des 199. Plenums vom 17./18. Februar 2003.  
[http://www.hrk.de/de/beschluesse/109\\_253.php](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_253.php)

**Jung, Sybille/Igel, Christoph** (2005): AUDIT Familiengerechte Hochschule – eMentoring und eLearning für Familie und Karriere. In: Reinhard, Ulrike (Hg.) (2005): who is who in e-learning 4.0. Whois Verlags- & Vertriebsgesellschaft: November 2005. S. 38–39.

**London Communiqué** (2007): Towards the European Higher Education Area: Responding to Challenges in a Globalised World, 18 May 2007.  
[http://www.bmbf.de/pub/London\\_Communique\\_Bologna\\_e.pdf](http://www.bmbf.de/pub/London_Communique_Bologna_e.pdf)

**Senger, Ulrike/Vollmer, Christian** (2010): International promovieren in Deutschland. Studienergebnisse einer an 20 Hochschulen durchgeführten Online-Befragung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. (Reihe „Doktorandenbildung neu gestalten“, hg. von Ulrike Senger, Band 2)

**THESIS** (Hg.) (2004): Zur Situation Promovierender in Deutschland. Ergebnisse der bundesweiten THESIS-Doktorandenbefragung. Berlin: RAABE Fachverlag für Wissenschaftsinformation. (duz SPECIAL)  
[http://www.duz.de/docs/downloads/duzspec\\_promov.pdf](http://www.duz.de/docs/downloads/duzspec_promov.pdf)

**Wissenschaftsrat** (15. November 2002): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Saarbrücken.  
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459-02.pdf>

**Wissenschaftsrat** (27. Januar 2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Berlin.  
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7067-06.pdf>

## 2.3 Wissenschaftlicher Nachwuchs an der Hochschule (Universität<sup>23</sup>) Vechta – Profilelement für Exzellenz

---

LARS HOFFMEIER

### 2.3.1 Rückblick auf die geschichtliche Entwicklung

Die 1995 „neu“ gegründete Hochschule (Universität) Vechta knüpft an eine lange Tradition von Vorläuferinstitutionen seit 1830 an. Im Mittelpunkt der verschiedenen ehemaligen pädagogischen Einrichtungen (Normalschule, Lehrerseminar, Pädagogische Akademie, Pädagogische Hochschule und 1973 letztlich Eingliederung als Standort der Universität Osnabrück) stand die Lehramtsausbildung für Volksschul-, später Grund-, Haupt- und Realschullehrer, die bis zur erneuten Eigenständigkeit im Jahr 1995 das wesentliche Profilelement der Universität darstellte. Mit der Verselbstständigung als universitäre Einrichtung einschließlich Promotions- und Habilitationsrecht bestand die Notwendigkeit, auf der Grundlage der pädagogisch-bildungsbezogenen Tradition ein eigenständiges, breiteres Profil zu entwickeln, das den Ansprüchen einer modernen Universität im Hochschulwettbewerb gerecht wird.

Seit dem Jahr 2003 befindet sich die Hochschule Vechta in einem tiefgreifenden und rasanten Veränderungsprozess, der weit über die an allen Hochschulen laufenden Reformaktivitäten im Zuge des Bologna-Prozesses hinausgeht. Alle Bereiche, alle Fächer, alle Einrichtungen sind von diesen Entwicklungen betroffen und stellen sich verantwortungsbewusst und pragmatisch den notwendigen Schritten.

Ebenfalls im Jahr 2003 wurde an der Hochschule Vechta die Entscheidung zugunsten einer Umstellung der Lehramtsausbildung auf die modularisierte Bachelor-/Masterstruktur getroffen. Die Hochschule Vechta war damit eine der ersten Hochschule in Niedersachsen und in ganz Deutschland, die sich zu dem

---

23 Im Sommer 2010 wurde die Hochschule Vechta in Universität Vechta umbenannt.

mutigen Schritt einer Reform der Lehrerbildung bekannt und diese konsequent umgesetzt hat. Schon im WS 2003/04 wurde der erste, ausdrücklich polyvalent angelegte Bachelorstudiengang mit Lehramtsoption eingeführt. Der Erfolg dieser frühzeitig getroffenen Maßnahme zeigte sich im Jahr 2007 im erfolgreichen Abschluss von 110 Absolventen mit dem darauf aufbauenden „Master of Education“ für das Lehramt an Grund-, Haupt- und Realschulen. Die Hochschule Vechta hat mit den in diesem Umstellungsprozess gewonnenen Erfahrungen und aufgrund des notwendigen Handlungsdrucks die Entscheidungsprozesse im Rahmen des Kulturbereichs in Niedersachsen maßgeblich mit befördert. Alle weiteren Studiengänge (Magister, Diplom) sind in den folgenden Jahren auf die Bologna-Struktur umgestellt worden bzw. laufen im Rahmen der Neustrukturierung aus. Vielfältige organisatorische und strukturelle Maßnahmen begleiten diesen Prozess.

Im Jahr 2004 wurden ebenfalls im Rahmen der Umsetzungsstrategie des landesweiten Hochschuloptimierungskonzeptes (HOK) die Weichen gestellt für eine Vertiefung und Ergänzung des bisher zu einseitig orientierten Profils der Universität in Vechta. Mit Unterstützung einer vom Land Niedersachsen beauftragten Expertenkommission wurde ein Konzept zum Aufbau des Bereichs Soziale Dienstleistungen aus den Kernbereichen Gerontologie und Soziale Arbeit entwickelt. Parallel wurde die Integration der Katholischen Fachhochschule Norddeutschland, Abteilung Vechta, durch Land und Kirche vereinbart und diese von der Hochschule Vechta schon vor dem Vollzug der formalen Fusion in die inhaltliche Konzeptarbeit miteinbezogen. Die Hochschule Vechta sieht in der Integration von anwendungsbezogener Ausbildung der Katholischen Fachhochschule in das überwiegend wissenschaftliche, universitär orientierte Profil der Hochschule eine große Chance der innovativen Erneuerung ihres Studienangebots. Schon mit Beginn des Wintersemesters 2005/06 wurde mit der erfolgreichen Einführung von zwei neuen konsekutiven Studiengängen „BA Gerontologie“ und „BA Soziale Arbeit“ ein deutliches Zeichen der Veränderung im Studienangebot gesetzt. Die Integration (und damit verbundene Auflösung) der Katholischen Fachhochschule wurde zum 01.10.2005 offiziell vollzogen und von der Hochschule erfolgreich organisatorisch und personell im Sinne einer echten Integration mit einem ganzheitlichen Charakter ehemals zweier Organisationseinheiten umgesetzt. Ab 2008 werden neue Masterstudienangebote („Social Work“, „Gerontologie“, „Regionalmanagement für ländliche Räume“) das wissenschaftliche Studiengangportfolio weiterentwickeln.

Als traditionsreiche Bildungseinrichtung in einer ländlichen Region nutzt die Hochschule konsequent die Möglichkeiten, ihr neu geschaffenes Profil auch im Wettbewerb der Hochschulen zu positionieren, mit Erfolg. Im WS 2006/07 stieg

die Studierendenzahl auf einen absoluten Höchststand (3.558 Studierende) seit Bestehen der Einrichtung an. Dieser Trend hat angehalten, im WS 2007/08 blieb die Zahl trotz zwischenzeitlich landesweit eingeführter Studienbeiträge konstant. Die Verbundenheit der Region mit ihrer Hochschule ist eine wichtige Basis für die weitere Entwicklung. Kompetenz aus der Region und für die Region zu bündeln, ist ein strategisches Ziel. So kommen die Studierenden zu über zwei Dritteln aus der Region und finden hier später auch eine adäquate Beschäftigung.

### **2.3.2 Profil: „Mensch“ und ländlicher Raum im Lebensverlauf**

Das neue Profil der Hochschule Vechta bewegt sich inhaltlich in der Geometrie des Lebensverlaufs auf unterschiedlichen individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Ebenen im Lebensalter. Frühkindliche Entwicklung, Übergang in die Schule, schulische und außerschulische Bildung, Soziale Arbeit mit Jugendlichen, Altern als Prozess im Generationenkontext vor dem Hintergrund des gesamtgesellschaftlichen demografischen Wandels wurden und werden konsequent als zukunftsorientierte Profilelemente der Hochschule Vechta in Lehre und Forschung entwickelt. Dieses spezielle, dennoch unverwechselbare Profil einer kleinen Universität in Nordwestdeutschland lässt eine eindeutige Schwerpunktsetzung auch im Zuge der Ressourcenverteilung zu und eröffnet eine Alleinstellungsperspektive, die es in dieser Form in der deutschen Hochschullandschaft nicht gibt. Der Studiengang Gerontologie als grundständiges Bachelor- und weiterführendes Masterstudium sticht hier besonders heraus. Die Verknüpfung mit dem Thema „Ländlicher Raum“ schafft eine übergeordnete Dimension hin zu einer Stärkung des Leistungsprofils einer kleinen Universität mit einem spezifischen Standortcharakter.

### **2.3.3 Hochschule und Region – Nachwuchsförderung vor Ort**

Die Hochschule Vechta versteht sich als bedeutendste Bildungseinrichtung im Oldenburger Münsterland, einer historisch gewachsenen Region zwischen Oldenburg und Osnabrück. Aus dieser Alleinstellung heraus in einer ländlich geprägten und zugleich außerordentlich innovativen und wirtschaftsstarken, auch international präsenten Region leiten sich für die Hochschule Vechta weitere Entwicklungspotenziale insbesondere durch regionale und internationale Kooperationen für die Zukunft ab. Als strategisches Schwerpunktthema wurde standortbezogen der „Ländliche Raum“ definiert, das zugleich die Perspektive auf internationale Kooperationspotenziale – insbesondere in mittel- und osteuropäischen Ländern – bietet.

Die seit Jahren erfolgreiche Forschung auf agrarstrukturellem/ernährungswirtschaftlichem Gebiet am Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten (ISPA), am Niedersächsischen Kompetenzzentrum Ernährungswirtschaft (NieKE) und am Zentrum für Ernährungswirtschaft und ländliche Räume (ZER) soll durch ein am ländlichen Raum thematisch orientiertes Forschungs- und Lehrprofil auf die weiteren Profilelemente der Hochschule Vechta ausgeweitet werden. Das Forschungszentrum Altern und Gesellschaft (ZAG) mit seiner bundesweit einzigartigen Ausrichtung hat 2007 seine Arbeit aufgenommen und bereits sowohl regional als auch bundesweit Beachtung gefunden. Ein Zentrum für Bildungsforschung und Didaktik befindet sich im Aufbau.



Abbildung 2.3.3|1: Fächerspektrum und Profilschwerpunkte der Hochschule Vechta

Lehrerbildung, Soziale Dienstleistungen, Altersforschung sowie Forschung im und für den ländlichen Raum mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten werden unter einem thematischen Dach eine weitere Akzentuierung erfahren. Grundlage für diese Profilierungsperspektive bietet die Zusammenarbeit mit Kommunen und Bildungseinrichtungen, die in der strategischen Perspektive in die Etablierung von kleineren „Außenstellen“ der Hochschule Vechta in der Region münden soll. Erste Schritte sind mit dem geplanten Forschungskolleg „Ländlicher Raum“ in Visbek (Eröffnung WS 2008/09; Anschubfinanzierung durch die Gemeinde Visbek) sowie der Außenstelle in Essen/Oldb. (Forschungskolleg und Weiterbildungs-

zentrum „Eine Gemeinde gestaltet den demografischen Wandel“, Eröffnung 2008, finanziert durch die regionale Wirtschaft und die Gemeinde) gemacht. Ein weiteres Standbein der Hochschule ist in der Stadt Lohne seit 2007 etabliert (Weiterbildungsstudiengang Bildungswissenschaften der frühen Kindheit). Offensichtlich wird an diesen Initiativen die tragende Bedeutung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses für den Wissenstransfer aus der Region und in die Region.

Diese regionale Perspektive bietet nach dem Leitmotiv „Regional verankert – International ausgerichtet“ die Grundlage für eine Integration in die Internationalisierungsstrategie der Hochschule. Bestehende internationale Kooperationen sollen durch eine Schwerpunktsetzung auf Regionen und Themen intensiviert werden. Geplant ist beispielhaft die Gründung eines Transferzentrums für die Russische Republik, dessen Kern Kooperationspartner in Omsk und Schuja bilden und zugleich von der Sozialstruktur im Oldenburger Münsterland mit einem hohen Bevölkerungsanteil mit russischem Migrationshintergrund eine interessante Profilierungsperspektive bietet.

### **2.3.4 Nachwuchsförderung – Fokussierung, Qualitätssicherung und Service**

Betrug die Zahl der eingeschriebenen Promovierenden bis zum Jahr 2007 durchschnittlich etwa 60, so ist nach der ab 2007 im Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG) festgeschriebenen Regelung der Einschreibepflicht der Promovierenden sowie parallel zu einer weiter zunehmenden Nachfrage nach Promotionen von einem deutlichen Anstieg dieser Zahl auszugehen. Aktuell (WS 2007/08) streben schon über 80 Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler eine Promotion an der Hochschule Vechta an. Besonders der Aufbau der neuen Forschungsbereiche in den Sozialen Dienstleistungen und in der Gerontologie mit einem hohen Anteil an Qualifikationsstellen führte und führt zu einem weiteren Anstieg der Zahl der Nachwuchswissenschaftler an der Hochschule. Unmittelbar wirkt sich ebenfalls aus, dass mit dem Abschluss „Master of Education“ auch Studierende aus dem Lehramt für Grund-, Haupt- und Realschulen unmittelbar eine Promotion in nahezu allen Fächern der Lehrerbildung anstreben können. Die Hochschule verfügt seither über das Promotionsrecht in insgesamt 19 Fächern. Eine eingehende Beratung über Ziele und Möglichkeiten einer Promotion an der Hochschule Vechta ist dabei selbstverständlich. Eine zunehmende Zahl von Anfragen von Bewerbern aus anderen Universitäten bestätigt, dass das Vechtaer Angebot und das besondere Forschungsprofil verstärkt in der Wissenschaftslandschaft wahrgenommen werden.

Die Hochschule Vechta vergibt aus eigenen Haushaltsmitteln regelmäßig Stipendien für besonders leistungsfähige Promovierende. Um Fokussierungen und Schwerpunktsetzungen im Rahmen des Profils der Hochschule zu unterstützen, wurden 2007 die Stipendien in Form eines Promotionskollegs gebündelt, das thematisch der Bildungsforschung und Didaktik der Schulfächer bzw. frühkindlichen Bildung verpflichtet ist. Als Auftakt finanziert die Hochschule ab 2007 zunächst insgesamt vier Stipendien im Rahmen des neu eingerichteten Promotionskollegs. Eine bundesweite Ausschreibung war im November 2006 erfolgt. Aus den zahlreichen Bewerbungen mit entsprechenden Promotionsthemen wurden zwei Bewerberinnen aus dem Bereich Germanistik, eine Bewerberin aus der Mathematik, eine Bewerberin aus dem Bereich Sachunterricht/Biologie sowie ein Bewerber aus der Geografie ausgewählt, die innerhalb der nächsten 24 Monate finanziell gefördert werden und die Keimzelle des Promotionskollegs bilden. Die eingereichten Forschungsthemen lassen sich unter den gemeinsamen, fächerübergreifenden Kontext der Bildungsforschung und Didaktik stellen und fördern damit eine Forschungszusammenarbeit zwischen den beteiligten Nachwuchswissenschaftlern und den beteiligten Fächern. Gemeinsame Veranstaltungen bieten Möglichkeiten zum fachübergreifenden Austausch. Unter dem Oberthema Didaktik, Unterrichts- und Schulforschung werden unterschiedliche fachbezogene Themen bearbeitet, die die Lehrerbildung und Schulentwicklung ebenso betreffen wie die Effekte von spezifischen Aspekten der Unterrichtsgestaltung bzw. Lehrmaterialien. Dabei ist auch die Untersuchung des Lernens an außerschulischen Lernstandorten ein Untersuchungsfeld. Die Hochschule will mit diesem Promotionskolleg die wissenschaftliche Nachwuchsentwicklung unterstützen und das Profil der Lehrerbildung schärfen. Neben den Stipendien stellt die Hochschule den Kollegiaten auch Arbeitsräume und technische Infrastruktur wie Laptops zur Verfügung. Ziel ist es, das Kolleg zukünftig auch mithilfe von dritter Seite finanzierter Stipendien zu ergänzen. Die weiteren an den „Außenstellen“ geplanten Forschungskollegs werden zukünftig ebenfalls überwiegend aus Drittmitteln finanziert. An einer Universität mit dominierender bildungs-, geistes- bzw. sozialwissenschaftlicher Ausrichtung keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Ziel ist es weiterhin, mit den thematischen Forschungskollegs auch die Internationalisierungsstrategie der Hochschule zu unterstützen und Nachwuchswissenschaftler aus dem Ausland gezielt anzusprechen und in die Forschung einzubinden.

Der Qualitätssicherung der Promotionsbetreuungsverhältnisse im Rahmen des Promotionskollegs dienen Promotionsvereinbarungen, die zwischen Promovierender/Promovierendem, Betreuer/in und der Hochschulleitung abgeschlossen werden. Zunächst modellhaft eingeführt, soll dieses Instrument weiterentwickelt

werden und zukünftig die Basis jedes Promotionsbetreuungsverhältnisses bilden. Rechte und Pflichten sowohl seitens der Promovierenden als auch der Betreuer und nicht zuletzt auch der Institution Hochschule werden darin festgehalten.

Im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchskräfte wurde zusammen mit dem Arbeitsbereich Personal und der hochschulinternen Weiterbildung ein spezielles Qualifizierungsprogramm für Nachwuchskräfte entwickelt (QUALITA). Im Rahmen einer Gruppe von 15 Promovierenden soll innerhalb eines Zeitraums von 18 Monaten die überfachliche Qualifikation in den Bereichen Lehre, Forschung und Persönlichkeitsentwicklung gesteigert sowie die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gruppe gefördert werden. Angestrebte Effekte für die Hochschule und die Teilnehmer sind eine Verbesserung der Lehre durch hochschuldidaktisch geschultes Personal, eine raschere Fertigstellung der Dissertation, die Teamfähigkeit in Arbeits- und Forschungszusammenhängen sowie die erfolgreiche Entwicklung, Einwerbung und Durchführung von (Drittmittel-)Projekten. Themengebiete sind beispielsweise Selbstmanagement, Sprech-/Stimmbildung, Projektmanagement, Team- und Führungskompetenz, Hochschuldidaktik, Drittmittelinwerbung und ein Bewerbungstraining. QUALITA ist ausdrücklich ein Gruppenprogramm; die Teilnehmenden entscheiden sich für das komplette Angebot. So können auch positive Effekte der Gruppenbildung genutzt werden. Ziel ist es, den Teilnehmern für unterschiedlichste Aufgaben in Wissenschaft und Forschung, aber auch in anderen Berufsfeldern wichtige Kompetenzen zu vermitteln. Das Angebot soll sukzessive auf weitere Promovierende ausgedehnt werden.

Die Hochschule Vechta misst der Nachwuchsförderung im Rahmen ihres Forschungsprofils eine besondere Bedeutung bei. Die modellhaft begonnenen Maßnahmen und Projekte (thematische und regional angesiedelte Promotionskollegs, Betreuungsvereinbarungen, überfachliches Qualifizierungsprogramm „QUALITA“ für Promovierende) sind ein wichtiger Baustein zur Exzellenz einer kleinen, aber hoch spezialisierten und regional hervorragend verankerten Universität.

## 2.4 Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung – ifb“ der Ruhr-Universität Bochum (RUB) – „Fortbildung aus einer Hand“

---

HELGA RUDACK

Die Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung – ifb“ ist 2007 gegründet worden. In ihr sind die Personalentwicklung für den wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Bereich sowie deren Fortbildungsangebote, die Hochschuldidaktik und die Mentoringprogramme für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs integriert. Als ganzheitlich orientierte Stabsstelle des Rektors ist sie für die Zielgruppen Wissenschaft und Verwaltung zuständig und richtet Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen am Bedarf der RUB als Gesamtorganisation aus. Die „Fortbildung aus einer Hand“ für Wissenschaft und Verwaltung – für alle Beschäftigte – zielt auf die Entwicklung beruflicher wie persönlicher Kompetenzen und unterstützt bedarfsorientiert beim Umgang mit neuen Anforderungen und Veränderungsprozessen in der Organisations- und Personalstruktur der Hochschule. Mit der Konzentration aller Angebote an einer zentralen Stelle werden Synergieeffekte genutzt, bedarfsorientiert Angebote entwickelt und ein aufeinander abgestimmtes Programm konzipiert.

Zielgruppenspezifisch werden die Kompetenzfelder Führung, Lehre und Hochschuldidaktik sowie Karriereplanung und Orientierung im wissenschaftlichen Feld abgedeckt. Sowohl für die Führungskräfte in der Wissenschaft wie auch für diejenigen in der Verwaltung und Selbstverwaltung gibt es ein zielgruppenspezifisches Angebot, das Coaching, spezielle Seminare und kollegiale Beratung umfasst.

Leitungs- und Managementkompetenzen für die Forschung und professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule sind die beiden Schwerpunkte der Qualifi-

zierung für die Leitungs- und Lehrfunktion. Die wissenschaftliche Karriereplanung sowie der Erwerb und die Erweiterung überfachlicher Schlüsselkompetenzen sind Schwerpunkte in den Angeboten und Maßnahmen für Doktoranden und promovierte Wissenschaftler.

**Leistungs- und Managementkompetenzen** für die Forschung werden durch Workshop- und Coachingangebote zu Themen wie z. B. „Forschungsförderung – individuell und erfolgreich nutzen“, „Führungskompetenz in der Wissenschaft“, „Hochschulmanagement für Postdocs“, „Kommunikatives Konfliktmanagement in neuen Führungspositionen“ etc. vermittelt. Nach Abschluss der Workshops sind in festgelegten Zeitabständen Beratungstermine und Einzelcoachings möglich.

**Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule** umfasst das hochschuldidaktische Angebot der ifb, mit dem eine systematische hochschuldidaktische Qualifizierung des gesamten Lehrpersonals verfolgt wird. Dieses Programm orientiert sich an den Leitlinien der Arbeitsgemeinschaft Hochschuldidaktik (AHD) und des Netzwerks Hochschuldidaktik NRW. Es fördert Kompetenzen, die zur Ausgestaltung der Lehrtätigkeit benötigt werden. Das Gesamtprogramm umfasst je ein Basis-, Erweiterungs- und Vertiefungsmodul, die aufeinander aufbauen und einen unterschiedlichen Zeitumfang haben. Jedes Modul schließt mit einem Einzelzertifikat ab. Für die Teilnahme an den drei Modulen wird das Gesamtzertifikat „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“ ausgestellt. Neben diesen Workshops zielt das Angebot „Hochschuldidaktische Beratung von Lehrenden – Dozentencoaching“ auf die individuelle Beratung. Hospitationen „vor Ort“ – in den konkreten Lehrveranstaltungen – und die anschließende Auswertung mit einem Berater unter Berücksichtigung fachspezifischer Fragestellungen und alternativer didaktischer Handlungsmöglichkeiten sind Kernstück dieses Angebots. Das hochschuldidaktische Qualifizierungsangebot richtet sich an alle Lehrenden der RUB und ist also auch ein Qualifizierungsangebot für Doktoranden.

Das Workshopangebot „**Von der Promotion zur Professur**“ fördert gezielt Nachwuchswissenschaftler bei der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Laufbahn und unterstützt durch Trainings den Start in die Wissenschaftskarriere. Themen wie „Selbstmanagement“, „Berufungstraining“ oder „Umgang mit Presse und Medien“ werden behandelt.

Für Postdoktorandinnen wird ein **Peer-Mentoring** angeboten. Peer-Mentoring ist ein individuell ansetzendes Instrument der Personalentwicklung, das eine wirk-

same Unterstützung auf dem Weg in die wissenschaftliche Karriere bietet und der Vorbereitung auf Führungs- und Managementaufgaben im Wissenschaftsbetrieb dient. Mit der Etablierung der ersten Peer-Mentoring-Gruppe von Postdoktorandinnen aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften im Oktober 2005 ist es gelungen, ein interdisziplinäres hochschulinternes Netzwerk von Nachwuchswissenschaftlerinnen aufzubauen. Die Peer-Mentoring-Gruppe bietet eine Plattform für den fachlichen und vor allem den überfachlichen Austausch. Bedarfsorientiert werden Seminare und Trainings durchgeführt, die Schlüsselkompetenzen, fokussiert auf Wissenschaftskarriere wie „Berufungstrainings“, „Forschungsförderung als Element der Karriereplanung“, „Präsenz in der Scientific Community“ und „Selbstpräsentation“, beinhalten. Über den fachlichen und überfachlichen Austausch hinaus hat sich ein tragfähiges Netzwerk junger Wissenschaftlerinnen gebildet, in dem die eigene berufliche Situation und Karriereentwicklung hierarchiefrei reflektiert werden können.

Die Programme **„Erfolgreich promovieren“** und **mentoring<sup>3</sup>** sind die Angebote für Doktoranden und Doktorandinnen. Die Promovierenden sind die erste Zielgruppe einer wissenschaftlichen Personalentwicklung. Während der Promotionszeit werden die Weichen für die weitere berufliche Laufbahn gestellt, die sowohl in der inner- als auch außeruniversitären Forschung ihre Fortsetzung findet, aber auch in der freien Wirtschaft fortgesetzt werden kann. Eine sehr gute fachliche Ausbildung bildet die Basis für den weiteren Karriereweg. Die überfachlichen Angebote werden als flankierende Maßnahmen der Karriereplanung und Karriereentwicklung angesehen.

**„Erfolgreich promovieren“** ist ein auf die Bedarfe von Doktoranden zugeschnittenes Seminar und Workshopangebot, das sich an alle Promovierenden der RUB richtet, die individuelle Karriereplanung unterstützt und den Auf- und Ausbau von überfachlichen Schlüsselkompetenzen fördert. Methodenkompetenzen wie „Zeit- und Projektmanagement“, Selbstkompetenzen wie „Networking“ und „Selbstmarketing“ und Sozialkompetenzen wie „Zielgerichtet auftreten“ und „Erfolgreiche Kommunikation“, um eine Auswahl zu nennen, werden gefestigt, erweitert und vermittelt.

**mentoring<sup>3</sup>**, eine Kooperation der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR), ist eine flankierende Personalentwicklungsmaßnahme zur Karriereplanung und Karriereförderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur und wird in dem Beitrag „Heute Doktorandin – (über-)morgen Professorin! Karriereentwicklung in der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) => mentoring<sup>3</sup>“ (4.1) dieser Buchpublikation ausführlich dargestellt.

Mit dem Zusammenschluss von Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung, Hochschuldidaktik sowie dem Mentoring für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs ist es an der RUB gelungen, den Bedarf an zielgruppenspezifischer Fort- und Weiterbildung als Querschnittsaufgabe in der Gesamtorganisation zu begreifen.

## 2.5 Der Deutsche Hochschulverband und sein Fortbildungsangebot

---

DR. ULRICH JOSTEN

### 2.5.1 Aufgaben und Ziele des Deutschen Hochschulverbandes

„Der Deutsche Hochschulverband vertritt die ideellen und materiellen Interessen der Hochschullehrer und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Er berät seine Mitglieder in allen Fragen, die mit ihrer Tätigkeit in Forschung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung [...] zusammenhängen.“ In diesen Worten subsumiert die Satzung des Deutschen Hochschulverbandes, kurz DHV, das Selbstverständnis und die Zweckbestimmung der mit 23.000 Mitgliedern größten europäischen Hochschullehrervereinigung. Diesem Passus noch vorangestellt ist die Formel: „Der Deutsche Hochschulverband tritt für eine unparteiische Wissenschaft in einem freiheitlichen Rechtsstaat ein. Dabei ist das Wohl der Hochschule Richtschnur seines Handelns. Auf der Grundlage der Freiheit von Forschung und Lehre hat er die Aufgabe, sich aller Fragen anzunehmen, die den Wirkungskreis der Hochschullehrer und des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie deren Stellung in Staat und Gesellschaft berühren.“ Damit ist zum Ausdruck gebracht, dass das Wohl der Hochschulen und dasjenige der in den Hochschulen Lehrenden idealerweise Hand in Hand gehen sollten und beides eng mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen interdependiert. So dient die Arbeit des Deutschen Hochschulverbandes sowohl dem Hochschullehrerberuf insgesamt als auch den Interessen des einzelnen Mitgliedes. Er ist die umfassende Service- und Informationseinrichtung für die deutschen Universitätslehrer und den wissenschaftlichen Nachwuchs.

### *Mitgliedschaft im Deutschen Hochschulverband*

Die Dienst- und Arbeitsverhältnisse an den Hochschulen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. In ähnlichem Maße gilt dies auch für die Mitglieder-

struktur im Deutschen Hochschulverband. Ursprünglich war eine abgeschlossene Habilitation Voraussetzung für die Mitgliedschaft im DHV. Die korporative Aufnahme in den Berufsstand der Professoren ging mit der Mitgliedsfähigkeit im Deutschen Hochschulverband einher. Gleichwohl war die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses dem DHV immer ein besonderes Anliegen. Da der Informations- und Beratungsbedarf von Nachwuchswissenschaftlern auch vor Abschluss ihrer Habilitation oftmals bereits sehr groß ist, konnten diese zunächst einen Dienstleistungsvertrag mit dem DHV abschließen und damit in den Genuss sämtlicher Leistungen wie die satzungsmäßigen Vollmitglieder kommen. Von dieser Möglichkeit hatten mehrere Tausend junge Wissenschaftler Gebrauch gemacht. Mit der Einführung der Juniorprofessur änderte sich diese Praxis im DHV. Zunächst wurden alle Juniorprofessoren voll mitgliedersfähig gestellt, so wie auch der Gesetzgeber die Selbstständigkeit der Juniorprofessoren betont wissen wollte und ihnen an den Hochschulen fast alle Rechte der gestandenen Professoren zubilligte. In einer zum Teil hitzig geführten hochschulpolitischen Debatte trat der Deutsche Hochschulverband vehement dafür ein, die Habilitation als einen unter mehreren Qualifikationswegen zur Universitätsprofessur zu erhalten. Die damalige Bundesbildungsministerin Bulmahn versuchte seinerzeit vergeblich, die Habilitation abzuschaffen. Der DHV vertrat und vertritt hingegen die Auffassung, dass die einzelnen Fächer selbst bestimmen sollen, welche Qualifikationswege in ihrer jeweiligen Fachkultur am besten geeignet sind, um den wissenschaftlichen Nachwuchs heranzuziehen. Konsequenterweise beschloss die Delegiertenversammlung des DHV, das höchste Beschluss fassende Gremium, mit überwältigender Mehrheit, fortan auch alle Habilitanden nicht nur faktisch, sondern auch formell mitgliedersfähig zu stellen.

Mitglied im Deutschen Hochschulverband kann heute jeder Hochschullehrer (Universitätsprofessor, Professor an einer wissenschaftlichen Hochschule, Professor an einer Kunst- und Musikhochschule, außerplanmäßiger Professor, Honorarprofessor, Privatdozent und sonstiger Habilitierter) an einer Universität, wissenschaftlichen Hochschule oder an einer Kunst- und Musikhochschule in Deutschland sowie jeder deutsche Hochschullehrer an einer Universität, wissenschaftlichen Hochschule oder an einer Kunst- und Musikhochschule im Ausland werden. Mitglied im Deutschen Hochschulverband kann auch jeder Juniorprofessor und jeder Habilitand werden. Interessenten, die die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft im Deutschen Hochschulverband nicht oder noch nicht erfüllen – z. B. Doktoranden, Promovierte (die nicht bereits einen nächsten Qualifikationsweg beschritten haben), Lehrbeauftragte, nicht habilitierte Fachhochschulprofessoren) – können mit dem Deutschen Hochschulverband weiterhin einen Dienstleistungsvertrag abschließen. Im Ergebnis kann also jeder Interes-

sent in den Genuss der Leistungen des Deutschen Hochschulverbands kommen – sei es durch eine satzungsgemäße Mitgliedschaft oder über einen sogenannten Dienstleistungsvertrag.

### **Die Leistungen des DHV für seine Mitglieder**

Im Rahmen der Mitgliedschaft bietet der Deutsche Hochschulverband seinen Mitgliedern zahlreiche kostenlose und einige kostenpflichtige Leistungen, von denen an dieser Stelle nur die wichtigsten näher beschrieben werden.

**Ausschreibungsdienst:** Der DHV versendet an seine interessierten Mitglieder die vollständigen Texte aller Ausschreibungen der vakanten Professorenstellen des gewünschten Fachgebietes in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die elektronische Ausgabe enthält außerdem Fachhochschulstellen sowie eine Link-Liste mit Stellenbörsen im Ausland. Insbesondere für Nachwuchswissenschaftler, die sich zwar für eine wissenschaftliche Laufbahn interessieren, aber sich noch nicht eindeutig für diesen Karriereweg entschieden haben, ist der Ausschreibungsdienst des DHV eine kaum verzichtbare Informationsquelle über die „Marktlage“ und das Anforderungsprofil einer Professur in einem bestimmten Fach.

**Recht und Beratung:** Im Rahmen der Mitgliedschaft berät der Deutsche Hochschulverband kostenlos in allen beruflichen Angelegenheiten sowohl in rechtlicher als auch in strategischer und taktischer Hinsicht. Häufig bezieht sich die Beratung auf wichtige Karriereschritte. Der DHV ist gegenwärtig in jede zweite Berufungsverhandlung beratend involviert. Im Vordergrund stehen dabei Fragen des Hochschul- und Besoldungsrechts, des Versorgungs- und Nebentätigkeitsrechts, des Medizin- und Arbeitsrechts, aber auch die Entwicklung von Verhandlungsstrategien und Empfehlungen zur Taktik in speziellen Verhandlungssituationen.

Vor diesem Hintergrund bietet der DHV neben der kostenlosen Rechtsberatung auch ein kostenpflichtiges **Coaching** speziell für Berufungsverhandlungen an und begutachtet Bewerbungsunterlagen.

Die Mitgliedschaft im Deutschen Hochschulverband beinhaltet auch den monatlichen Bezug der renommierten Zeitschrift „**Forschung & Lehre**“. Sie ist mit über 24.000 Exemplaren die auflagenstärkste hochschulpolitische Zeitschrift Deutschlands.

Der ebenfalls monatlich erscheinende elektronische **Newsletter** (der auch von Nichtmitgliedern abonniert werden kann), ein **Material- und Informationsservice** sowie umfangreiche Informationen auf der Homepage des DHV runden das Informationsangebot des DHV ab.

Darüber hinaus gewährt eine Mitgliedschaft im DHV Vergünstigungen bei Versicherungen, Kreditkarten, Hotels und Mietwagen sowie für die Online-Datenbank ELFI, die umfangreichste und aktuellste Informationsquelle für Forschungsförderung und Drittmittelgeber im deutschsprachigen Raum.

## 2.5.2 Karriere und Berufung – Das Seminarprogramm des DHV

Eine erfolgreiche Karriere in der Wissenschaft gründet sich auf hervorragende Leistungen in Forschung und Lehre. In einem hochaggregierten Wettbewerb reicht das aber nicht aus. Erfolg in der Wissenschaft hat viele Komponenten jenseits von Forschung und Lehre, zum Beispiel Netzwerke, Managementkompetenzen und eine systematische Karriereplanung. Führungskräfte wissen: Fachliche Kompetenz ist nur eine Seite der Medaille. Führungskräfte suchen daher Unterstützung und Beratung, um Strategien für eine zielgerichtete Karriereplanung zu entwickeln und ihre Chancen zu optimieren. Für Wissenschaftler gilt nichts anderes.

Die Hochschulen wandeln sich rapide. Alle Wissenschaftler stehen täglich vor den Herausforderungen einer Vielzahl von Reformen und Veränderungen. Sie begegnen steigenden Erwartungen auf der Ebene der Hochschulleitung, der Fakultäten, der Mitarbeiter und der Studierenden. Dazu müssen sie außerfachliche Qualifikationen erwerben und zugleich die sich bietenden Karriereoptionen erkennen und nutzen.

Dieser Wandel und zunehmender Leistungsdruck bedürfen darüber hinaus sachverständiger Begleitung und Beratung. Dieser Aufgabe hat sich der Deutsche Hochschulverband angenommen. Seit 2001 ist der DHV mit seinen Seminarangeboten zum Marktführer im Bereich der fachübergreifenden Weiterbildung für Wissenschaftler avanciert. Seine Angebote stehen für Praxisnähe und unmittelbaren Nutzen, Aktualität der Themen und Inhalte, erstklassige Referenten sowie umfangreiche Begleitmaterialien. Die Angebote des DHV verfolgen das Ziel, Wissenschaftler in die Lage zu versetzen, ihre individuellen Karrierechancen zu optimieren und die vielfältigen Herausforderungen des Hochschulalltags zu meistern.

## *Themenschwerpunkte der Seminare*

Den Ausgangspunkt des gesamten DHV-Seminarangebots bildete 2001 ein Serviceseminar für den wissenschaftlichen Nachwuchs unter dem Titel „**Karriere und Berufung**“, das wissenswerte Hard und Soft Facts über den Karriereweg zur Universitätsprofessur vermittelt. Die Dienst- und Arbeitsverhältnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses, die verschiedenen Qualifikationsprofile und -wege zur Hochschulprofessur, das Bewerbungs- und Berufungsverfahren für eine Professur sowie die dienstrechtlichen Rahmenbedingungen – die mit dem Professorenberuf verbundenen Rechte und Pflichten – bilden das thematische Gerüst dieses Seminars. In immer wieder überarbeiteter und aktualisierter Form wurde dieses Seminar bis heute etwa 30-mal durchgeführt. Weit über 1.000 Nachwuchswissenschaftler haben bisher daran teilgenommen. Von diesem Ausgangspunkt aus hat der DHV sein Seminarangebot nach und nach ausgebaut und diversifiziert. Da „Karriere und Berufung“ die inhaltliche Keimzelle für viele später entwickelte Seminare bildete und begrifflich eine programmatische Klammer um praktisch das gesamte Themenspektrum bildet, hat sich der DHV 2005 entschlossen, das gesamte Seminar- und Coachingangebot unter diesem Titel zu präsentieren.

Der Ausbau des Seminarangebots erfolgte in verschiedene Richtungen. Auch wenn sich fast alle DHV-Seminare nicht zuletzt an Nachwuchswissenschaftler richten und von diesen auch besonders stark nachgefragt werden, gibt es doch eine Reihe von Themen, die ganz speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind. Dazu zählen neben „**Karriere und Berufung**“ der hochschuldidaktische Kompakt- und Grundlagenkurs „**Lehren und Prüfen**“ sowie „**Wissenschaftliche Mitarbeiter an der Hochschule**“, das jüngst um einen großen Themenschwerpunkt zum TV-L erweitert wurde. Zu nennen sind hier selbstverständlich auch die in Organisation und Durchführung sehr aufwendigen Bewerbungstrainings für Berufungsverfahren, die unter dem Titel „**Die Professur – Bewerbung und Berufung**“ in Varianten für verschiedene Fächergruppen sowie unter dem Titel „**Potenziale nutzen**“ auch speziell für Frauen angeboten werden – ebenfalls noch einmal differenziert nach Fächergruppen. Hier werden junge Wissenschaftler von erfahrenen Coaches für den Auftritt vor der Berufungskommission trainiert und haben die Gelegenheit, sich mit gestandenen Hochschullehrern informell über das Thema „Berufungsverfahren“ auszutauschen.

Einen weiteren großen Themenschwerpunkt des Angebots bilden Führungs- und Leitungsaufgaben für Hochschullehrer. Einschlägige Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten werden heutzutage von Wissenschaftlern immer selbstver-

ständlicher erwartet und vorausgesetzt. Dies lässt sich sehr deutlich bereits an vielen Ausschreibungstexten für Hochschulprofessuren ablesen. Entsprechend vielfältig ist hier das Seminarangebot. Die Organisation einer Hochschule auf zentraler und dezentraler Ebene und die damit verbundenen Aufgaben (**„Leitung und Organisation“**), die spezifischen Anforderungen an das Dekansamt (**„Dekane und ihre Leitungsaufgaben“**) sowie **„Mitarbeiterführung“** und **„Konfliktmanagement“** sind die wesentlichen Seminarthemen. Immer wichtiger wird für die Hochschulen auch das Thema **„Fundraising“** – bisher noch vorwiegend auf der zentralen Leitungsebene, doch künftig möglicherweise auch an jedem einzelnen Lehrstuhl.

Vom Fundraising zur Einwerbung und Verwaltung von Drittmitteln ist es nur ein kurzer Weg. Angesichts begrenzter öffentlicher Mittel sind Hochschulen und jeder einzelne Wissenschaftler jedenfalls mehr denn je darauf angewiesen, neue und zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen. Bedenken gegen eine „Fremdsteuerung“ der Hochschulen und „Forschungslenkung“ sind demgegenüber eindeutig in den Hintergrund gerückt. Heutzutage wird auch in den geisteswissenschaftlichen Fächern zumindest ein aktives und nachweisbares Bemühen um Drittmittel erwartet und in Zielvereinbarungen festgeschrieben. Entsprechend breit hat auch der DHV seine einschlägigen Fortbildungsangebote aufgestellt. Das Kompaktseminar **„Drittmittleinwerbung und -verwaltung“** sowie die vertiefenden Workshops zur **„Antragsstellung im 7. EU-Forschungsrahmenprogramm“** und zu den Grundlagen des **„Projektmanagements“** verzeichnen seit geraumer Zeit eine steigende Nachfrage. Da Forschungsprojekte von Hochschullehrern in ihrem Hauptamt wie auch in Nebentätigkeit durchgeführt werden können und weil die hierzu oftmals komplexen und für Laien kaum durchschaubaren Regelungen in der täglichen Betreuung der DHV-Mitglieder ein immer wiederkehrender Beratungsgegenstand sind, rundet ein eigenes Seminar zum **„Nebentätigkeitsrecht“** den Themenkomplex „Drittmittel und Nebentätigkeit“ ab.

Die Berufung auf eine Professur – oder auch die Ablehnung eines solchen Rufes, die dann in der Regel mit sogenannten Bleibeverhandlungen an der Heimathochschule verbunden wird – stellen zentrale Schnittstellen einer wissenschaftlichen Karriere dar. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Konkurrenzdrucks in einer immer stärker ausdifferenzierten Hochschullandschaft sind neben dem Wissen um die rechtlichen Rahmenbedingungen die Entwicklung persönlicher Konzeptionen und Strategien und ein vorbereitendes Verhandlungstraining notwendiger denn je, um die Lebensentscheidung „Berufung“ optimal zu gestalten. Entsprechend vielfältig sind die Informations- und Beratungsangebote des

Deutschen Hochschulverbandes hier ausgestaltet. Die Möglichkeit für DHV-Mitglieder, sich in ihrer Berufungsangelegenheit kostenlos beraten zu lassen, wurde bereits angesprochen. Für alle Interessenten stehen Kurzinformationen auf der Homepage des DHV zur Verfügung. Einen einmaligen Informationsservice bietet auf der DHV-Homepage auch das sogenannte „**W-Portal**“, das allen interessierten Wissenschaftlern einen schnellen und aktuellen Zugriff auf sämtliche einschlägige Vorschriften zur Besoldung von Hochschullehrern – Gesetze und Verordnungen auf Bundes-, Landes- und Hochschulebene – ermöglicht. Neben den bereits erwähnten Bewerbungstrainings für Berufungsverfahren sind zwei weitere, besonders stark nachgefragte DHV-Seminare – „**Die W-Besoldung**“ und „**Berufungsverhandlungen effektiv führen**“ – speziell dem Thema Berufungsverhandlungen gewidmet. Wissenschaftler werden hier intensiv mit der Systematik des neuen Besoldungssystems „W“, den sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Verhandlungsstrategien in ihren Berufungsverhandlungen sowie mit den wichtigsten psychologischen Grundlagen professioneller Verhandlungsführung vertraut gemacht.

Die Auswahlverfahren für die (Neu-)Besetzung einer Professur werden insbesondere von jungen Wissenschaftlern häufig als unbefriedigend empfunden. Die Verfahren seien oftmals intransparent, die Hochschulen kämen ihren Informationspflichten gegenüber nicht berücksichtigten Bewerbern nicht oder erst zu spät nach, und die Dauer der Verfahren – von der Stellenausschreibung bis zur Ernennung des berufenen Kandidaten bzw. dem tatsächlichen Dienstantritt – sei nicht zuletzt im internationalen Vergleich ausgesprochen lang. So lauten die wichtigsten Kritikpunkte, die auch auf hochschulpolitischer Ebene immer wieder angemahnt wurden. Der Wissenschaftsrat, das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und auch der Deutsche Hochschulverband haben daher entsprechende Reformvorschläge gemacht. Denen zufolge soll das Berufungsverfahren stärker in die unmittelbare Entscheidungsverantwortung der Hochschule gelegt, gestrafft und transparenter gestaltet werden. An manchen Hochschulen ist in dieser Hinsicht bereits einiges in Bewegung gekommen. DHV und CHE flankieren diese Entwicklung mit einem gemeinsamen Workshop unter dem Titel „**Verhandlungskultur in Berufungsverfahren**“, der sich vor allem an Verhandlungsführer und Entscheider an Hochschulen richtet. Dieser Workshop soll ein Bewusstsein für die jeweiligen Ausgangssituationen und Problemlagen von Bewerber einerseits und Hochschule andererseits in Berufungsverhandlungen schaffen und Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung von Berufungsverfahren hinsichtlich der „Verhandlungskultur“ aufzeigen. Das Interesse der Hochschulen – Universitäten wie Fachhochschulen – an diesem Ansatz ist ausgesprochen groß, so dass die berechtigte Hoffnung besteht, auch auf diesem Weg einen Beitrag für

ein gedeihliches Verhandlungsklima und eine gute Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlern und Hochschule leisten zu können.

Die Wahrnehmung der Dienstaufgaben eines Hochschullehrers – in der Lehre, in der akademischen Selbstverwaltung und oftmals auch in der Forschung – erfordert in vielerlei Hinsicht ausgeprägte kommunikative Kompetenzen. Darüber hinaus stellt der Hochschullehrerberuf hohe Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Beides ist insbesondere für Nachwuchswissenschaftler oft eine Herausforderung. Einige DHV-Seminare bieten daher spezielle Trainings für ausgewählte Situationen aus dem Hochschulalltag. In dem Seminar **„Rhetorik in der Lehre“** haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihren Beitrags- und Vortragsstil, ausgehend von eigenen Kurzbeiträgen und Übungen, zu reflektieren und zu optimieren. Sie können lernen, stringenter zu argumentieren und in der Lehre und in Vorträgen publikumsorientierter, strukturierter, prägnanter und konkreter zu sprechen. Das **„Medientraining für Wissenschaftler“** trägt dem Umstand Rechnung, dass im Zeitalter der Massenmedien auch von Wissenschaftlern immer häufiger verlangt wird, ihre Erkenntnisse in verständlichen Sätzen mediengerecht aufarbeiten zu können. In einem Wochenend-Intensivkurs werden Wissenschaftler durch zahlreiche praktische Übungen in die Lage versetzt, ihr Auftreten vor Mikrofon und Kamera zu trainieren und dafür geeignete Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Ein professioneller Umgang mit sich selbst als Voraussetzung für ein erfolgreiches Berufs- und befriedigendes Privatleben wird in dem Seminar **„Zeit- und Selbstmanagement“** trainiert, durch das sich junge Wissenschaftler ebenso angesprochen fühlen wie gestandene Lehrer und Forscher. Das gilt auch für die Seminare **„Schreiben in der Wissenschaftssprache Englisch“** sowie **„Vorträge und Selbstpräsentation in den USA“**, die den alle wissenschaftlichen Fachkulturen betreffenden internationalen Austausch durch spezielle Fortbildungsangebote flankieren.

Spezialseminare für Wissenschaftler im Bereich der Hochschulmedizin und an Kunst- und Musikhochschulen sowie ein Seminar zum Thema **„Emeritierung und Pensionierung“** runden das Seminarangebot des Deutschen Hochschulverbandes ab.

### 2.5.3 Doktorandenausbildung auf neuen Wegen

Seit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen wird verstärkt diskutiert, ob und in welcher Form eine hochschulische Ausbildung auch Inhalte vermitteln soll, die über die fachbezogenen Studieninhalte hinausgehen und zur

Herausbildung außerfachlicher „Schlüsselqualifikationen“ dienen. Die Londoner Konferenz der am Bologna-Prozess beteiligten Bildungsminister im Mai 2007 hat die Ziele der einst in Bologna beschlossenen Studienreform auf die Ausbildung von Doktoranden ausgedehnt. Damit stellt sich auch die Frage, welche überfachlichen Qualifikationen Doktoranden im Hinblick auf eine Tätigkeit außerhalb der Hochschule einerseits und im Hinblick auf eine Weiterqualifikation innerhalb der Hochschule andererseits erwerben sollen. Manche Hochschulen haben sich dieser Herausforderung bereits gestellt und entsprechende Angebote entwickelt. Andere haben sich gerade erst auf den Weg gemacht. Der Deutsche Hochschulverband hat sich dieser Aufgabe ebenfalls angenommen und sein Seminarangebot dahingehend überprüft, welche Themen – in ggf. auf die besondere Zielgruppe zugeschnittener Form – auch für Doktoranden von Belang sind. Darüber hinaus wurden erste spezifische Seminarangebote für Doktoranden konzipiert. Seinem Auftrag und Selbstverständnis entsprechend, will sich der DHV vornehmlich auf die Fragestellungen und Themen konzentrieren, die eine Beschäftigung und Karriere an der Hochschule betreffen.

Für den Beginn einer wissenschaftlichen Karriere ist die Promotion unerlässlich, und auch der Einstieg in das Berufsleben außerhalb der Hochschule kann durch den Nachweis einer Promotion erheblich erleichtert werden. In diesem Zusammenhang stellen sich den Promovenden zahlreiche Fragen. Diese werden in einem neuen Seminar thematisiert und beantwortet, das unter den Titel gestellt ist: **„Die Promotion – Beschäftigung an der Hochschule“**. Die zentralen Fragen, die dort im Vordergrund stehen, lauten:

- Wie finde ich einen Doktorvater/eine Doktormutter und ein geeignetes Dissertationsthema?
- Wie kann eine Promotion finanziert werden?
- In welchem Umfang muss der Doktorand vom Professor betreut werden?
- Welche Urheberrechte hat der Doktorand an seiner Dissertation/wissenschaftlichen Arbeit?
- Ist eine Beschäftigung an der Hochschule während der Promotion sinnvoll, und in welcher Form ist dies möglich?
- Wie viel Zeit muss dem wissenschaftlichen Mitarbeiter für seine eigene wissenschaftliche Qualifikation im Arbeitsverhältnis gegeben werden?

Eine ausführlichere Programmbeschreibung findet sich auf der Seminarhomepage des DHV unter [www.karriere-und-berufung.de](http://www.karriere-und-berufung.de). Dieses Seminar wurde speziell für die Durchführung an den Universitäten vor Ort konzipiert und kann jederzeit beim DHV gebucht werden. Weitere Themen, etwa über das deutsche

und europäische Wissenschaftssystem oder zur Frage der Entwicklung einer wissenschaftlichen Karriere durch Forschungsförderung, sind in Vorbereitung. Der Deutsche Hochschulverband will seine ausgewiesene Kompetenz zu hochschulischen Themen damit auch für die junge Zielgruppe der Doktoranden zur Verfügung stellen und einen Beitrag zur Verbesserung der Doktorandenausbildung an deutschen Universitäten leisten.



**3.**

**Gestaltungsperspektiven  
der Personalentwicklung junger Forscher  
in der Promotionsphase**

# 3.1 Kompetenzentwicklung im Interdisziplinären Promotionszentrum (IPZ) der Universität Koblenz-Landau

---

DR. KATHRIN RUHL

## *Herausforderungen der strukturierten Doktorandenausbildung*

Das Thema „strukturierte Doktorandenausbildung“ hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Bundesweit entstanden zusätzlich zu den bereits seit den 1990er-Jahren von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) eingeführten Graduiertenkollegs an den Hochschulen Promotionszentren, Graduiertenschulen und Promotionsprogramme, die zudem teilweise von verschiedenen Trägern – wie beispielsweise dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), der Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft oder der Max-Planck-Gesellschaft – finanziell und strukturell unterstützt werden. Nicht zuletzt die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder hat mit einer eigenen Förderlinie für die Einrichtung von Graduiertenschulen deutlich gemacht, welchen Stellenwert die Doktorandenausbildung hat. An den bundesdeutschen Hochschulen wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Konzepten für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses entwickelt – dabei entstand auch eine begriffliche Vielfalt, um nicht zu sagen Verwirrung, was mit dem jeweils Bezeichneten gemeint ist. Fehlende Trennschärfe und definitorische Unklarheiten bestehen jedoch nicht nur in Bezug auf „Graduiertenschulen“, „Graduate Schools“ und „Promotionszentren“, sondern auch in anderen Bereichen der Doktorandenausbildung – so gibt es Diskussionsbedarf, ob Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses dem Bereich der Personalentwicklung zugeordnet werden sollten.

In dem vorliegenden Beitrag wird die Diskussion um den (passenden) Gebrauch des Terminus „Personalentwicklung“ aufgegriffen – diesem wird sodann das Kon-

zept der „Kompetenzentwicklung“ als Alternative gegenübergestellt. Zudem wird mit dem Interdisziplinären Promotionszentrum (IPZ) der Universität Koblenz-Landau ein Beispiel für die Kompetenzentwicklung bei jungen Forschenden erörtert. Zuvor wird jedoch der wissenschaftliche und strukturelle Kontext der Hochschule dargelegt, um zu verdeutlichen, in welchem Rahmen die Arbeit des Zentrums angesiedelt ist.

### 3.1.1 Personalentwicklung oder Kompetenzentwicklung für junge Forschende?

Die Personalentwicklung ist eine klassische Unternehmensfunktion, für die es jedoch keine allgemeingültige Definition gibt – vielmehr kursiert eine Vielzahl von engen und weiten Begriffsfassungen. Im engeren Sinne wird „Personalentwicklung“ auf den Aspekt der Bildung begrenzt. In erweiterten Definitionen wird davon ausgegangen, dass Personalentwicklung Bildungs- und Fördermaßnahmen gleichermaßen enthält. Personalentwicklung zielt demzufolge darauf ab, die Mitarbeiter auf aktuelle und künftige Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten, und ist daher eng mit den Zielen des Unternehmens und somit auch der Organisationsentwicklung verbunden (vgl. Becker 1999, S. 2 ff.; Rosenstiel 1998, S. 99 ff.).

Wird das Konzept der Personalentwicklung aus der Wirtschaft in den Kontext der Hochschulen übertragen, muss zunächst festgehalten werden, dass im Gegensatz zu den Unternehmen die Hochschulen primär nicht an materiellen Zielen ausgerichtet sind, „sondern es [...] die Einstellungen, Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeiter [sind], die Spitzenhochschulen auszeichnen“ (Meka/Jochmann 2006, S. 10). Weitere Unterscheidungsmerkmale beziehen sich auf die Strukturen der Hochschulen und die Arbeitsfelder der Mitarbeiter; daher können die Konzepte des Personalmanagements aus Unternehmen nicht unverändert transferiert werden. Es kommt hinzu, dass „bis vor wenigen Jahren [...] planvolle und institutionalisierte Personalentwicklung an und für Hochschulen im Allgemeinen kein Thema“ (Müller-Böling 2005, S. 339) war. Mittlerweile haben Personalentwicklung und -management an den Hochschulen Einzug gefunden. Sie sind allerdings noch nicht in dem Maße etabliert wie in der freien Wirtschaft (vgl. Jantzen 2006), so dass in diesem Bereich sowohl in Bezug auf die Konzepte als auch auf deren zielgruppenspezifische Entwicklung Anpassungsbedarf besteht.<sup>24</sup>

---

24 Eine Umfrage des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e.V. hat ergeben, dass nur 22 % der befragten 177 Hochschulen über ein zentrales Budget für Personalentwicklungsmaßnahmen bei wissenschaftlichen Zielgruppen verfügen. (vgl. Winde 2006, S. 5)

Wird von der „Personalentwicklung junger Forschender“ gesprochen, muss demnach zunächst dieser strukturelle und inhaltliche Unterschied zwischen der „klassischen“ Personalentwicklung in Unternehmen und der akademischen Personalentwicklung thematisiert werden. Ein weiteres Moment für die Diskussion ist die Zielgruppe der Doktoranden – denn diese nimmt innerhalb der Hochschule eine Sonderstellung ein. Anders als das nicht wissenschaftliche Personal oder auch die Gruppe der Hochschullehrer und Teile des promovierten Mittelbaus sind Doktoranden nicht dauerhaft an der jeweiligen Hochschule beschäftigt. Es ist allgemeiner Konsens,

*„dass nicht nur ein sehr kleiner Teil der Promovierenden an den Universitäten bleibt, sondern insbesondere in Deutschland auch nicht an der eigenen Universität bleiben soll. Personalentwicklung zugunsten junger Forschender ist also bislang Qualifikation von ‚Humanressourcen‘ für andere.“ (Baer 2006, S. 18)*

Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter fördern, so geschieht dies in der Regel mit der Intention, dass die Weiterqualifikation dem eigenen Betrieb zugutekommt. Auf die Gruppe der Promovierenden trifft dies nicht zu, da davon ausgegangen werden kann, dass sie nach Abschluss der Dissertation entweder an einer anderen Hochschule oder in einem anderen Arbeitsfeld Beschäftigung finden.

Festzuhalten bleibt daher, dass Personalentwicklung bei Promovierenden in vielerlei Hinsicht anderen Rahmenbedingungen unterliegt, als dies bei der Personalentwicklung in Unternehmen der Fall ist. Daher erscheint es fraglich, ob in diesem Kontext überhaupt sinnvoll von Personalentwicklung gesprochen werden sollte. Stattdessen wird mit dem Beitrag für die Einführung des Begriffs der „Kompetenzentwicklung“ plädiert und somit für eine Begrifflichkeit, die den zielgruppenspezifischen Bedürfnissen dieser Gruppe besser gerecht wird und auch eine Unschärfe beim Einsatz des Terminus „Personalentwicklung“ vermeidet. Kompetenzentwicklung von jungen Forschenden kann und sollte jedoch als ein Teilbereich einer hochschulweiten akademischen Personalentwicklung verstanden werden.

Der Begriff der „Kompetenzentwicklung“ umfasst im Kontext der Personalentwicklung nicht nur die Erweiterung des persönlich vorhandenen Fachwissens, sondern es „geht vielmehr gerade im Wissenschaftsbereich auch um die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen Rolle, die Erweiterung des individuellen Handlungsspektrums und die Schulung von prozessorientiertem, zielbezogenen und strategischen Denken.“ (Jantzen 2006, S. 125) Die Kompetenzentwicklung greift auf ein erweitertes Verständnis von (Weiter-)Bildung zurück, denn die damit verbundene Intention geht über die reine Wissensvermittlung hinaus und zielt auf eine kom-

plexe Handlungskompetenz ab. Dieser Aspekt der Befähigung resultiert aus einem weitgefassten Verständnis des Kompetenzbegriffs<sup>25</sup>, der die Handlungsorientierung und die Problemlösung in den Vordergrund rückt (vgl. Bootz/Hartmann 1997; Baethge/Schiersmann 1998, S. 15).

Mit der Wahl des Begriffs „Kompetenzentwicklung“ für den Kontext der Nachwuchsförderung liegt somit der Fokus stärker auf der Entwicklung der Handlungsorientierung sowie den Kompetenzen der Promovierenden und weniger auf der strukturellen Anbindung an die Hochschule bzw. den Arbeitgeber, die mit dem Terminus „Personalentwicklung“ verbunden ist. Gleichzeitig wird, wie bereits erwähnt, impliziert, dass die Kompetenzentwicklung der Doktoranden durchaus Teil einer übergeordneten wissenschaftlichen Personalentwicklung sein kann und sollte. Kompetenzentwicklung klammert Instrumente, die klassischerweise zur Personalentwicklung gehören – wie Personalplanung und -organisation, Personalauswahl und Personalführung –, aus und umfasst nach dem hier vorliegenden Verständnis den Bereich der Weiterbildung, der Betreuung und des selbstgesteuerten Lernens.

### 3.1.2 Der institutionelle Rahmen

Die Universität Koblenz-Landau ist eine mittelgroße Hochschule mit etwa 12.000 Studierenden. Ihre Organisationsstruktur weist eine Besonderheit auf, denn das Präsidialamt mit Hochschulleitung und zentraler Hochschulverwaltung ist in Mainz angesiedelt, geforscht und gelehrt wird auf den beiden Campi in Koblenz und Landau.<sup>26</sup> Die Universität ist die jüngste in Rheinland-Pfalz und ging 1990 aus der Erziehungswissenschaftlichen Hochschule (EWH) hervor, die bereits sowohl Promotions- als auch Habilitationsrecht hatte. Noch heute liegt der Schwerpunkt der Universität auf den Erziehungswissenschaften und der Lehrerbildung. Daneben prägen die Informatik und die Psychologie zusammen mit den geistes-, sozial- und naturwissenschaftlichen Fachbereichen das wissenschaftliche Profil der Universität. Die Hochschule ist in acht Fachbereiche (FB) untergliedert, wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist.

---

25 Für den Begriff der Kompetenz gibt es keine allgemeingültige Definition. John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel verstehen im Kontext der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis unter Kompetenzen Dispositionen selbstorganisierten Handelns und sehen darin den maßgeblichen Unterschied zu Qualifikationen: „Diese werden nicht erst im selbstorganisierten Handeln sichtbar, sondern in davon abgetrennten, normierbaren und Position für Position abzuarbeiten Prüfungssituationen.“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XI)

26 Die Entfernung zwischen den Standorten ist nicht unbeträchtlich: Von Koblenz nach Landau sind es etwa 180 km, von Koblenz sowie von Landau nach Mainz jeweils etwa 110 km.

Campus	FB	Fachbereiche (FB)
Koblenz	FB 1	Bildungswissenschaften
Koblenz	FB 2	Philologie/Kulturwissenschaften
Koblenz	FB 3	Mathematik/Naturwissenschaften
Koblenz	FB 4	Informatik
Landau	FB 5	Erziehungswissenschaften
Landau	FB 6	Kultur- und Sozialwissenschaften
Landau	FB 7	Natur- und Umweltwissenschaften
Landau	FB 8	Psychologie

Tabelle 3.1.2|1: Fachbereiche (FB) der Universität Koblenz-Landau

Sowohl die Geschichte als auch das Profil der Hochschule haben Auswirkungen auf die Zahl der Promovierenden, die sich (zu Beginn des Jahres 2007) bei etwa 420 bewegt (vgl. Ruhl 2011). Da ein Großteil der Absolventen in den Schuldienst geht und keine wissenschaftliche Karriere an einer Universität anstrebt, ist der Anteil der Promovierenden geringer als an anderen Hochschulen. Die meisten Promotionen werden an der Universität Koblenz-Landau im Bereich Pädagogik sowie in der Informatik und der Psychologie abgeschlossen.

### 3.1.3 Kompetenzentwicklung durch das Interdisziplinäre Promotionszentrum der Universität Koblenz-Landau

Mit dem Interdisziplinären Promotionszentrum (IPZ) der Universität Koblenz-Landau wird im Folgenden ein Konzept zur Umsetzung von Kompetenzentwicklung vorgestellt. Das IPZ wurde im Wintersemester 2006/07 gegründet und bildet den strukturellen Rahmen für Kooperationen und gemeinsame Aktivitäten im Bereich der Doktorandenausbildung an der Universität Koblenz-Landau. Es hat die Aufgabe, fachbereichsübergreifend optimale Bedingungen der Doktorandenförderung zu schaffen sowie Bildungs- und Qualifizierungsangebote zu organisieren. Alle Doktoranden der Hochschule können die Angebote des IPZ nutzen – d. h. ungleich einem DFG-Graduiertenkolleg oder einer damit vergleichbaren Einrichtung gibt es kein Auswahlverfahren und keine Teilnahmebegrenzung, denn das IPZ verfolgt das Ziel, flächendeckend alle Promovierenden zu fördern und diese bei ihrem Kompetenzerwerb zu unterstützen. Das IPZ ist zudem eine Anlaufstelle für Studierende und Berufstätige, die sich über die Bedingungen und Anforderungen, die mit einer Promotion verbunden sind, informieren möchten.

Die Arbeit des IPZ ist als Ergänzung zur fachlichen Betreuung der Hochschullehrer konzipiert – das Zentrum versteht sich als unterstützende Institution für

beide Seiten, sowohl für die Doktoranden als auch die Betreuer: Die Doktoranden können sich im IPZ weiterqualifizieren, informieren und vernetzen, die Betreuer werden dadurch entlastet. Die Angebote des IPZ gliedern sich in vier Bereiche, wie der nachfolgenden Darstellung zu entnehmen ist.

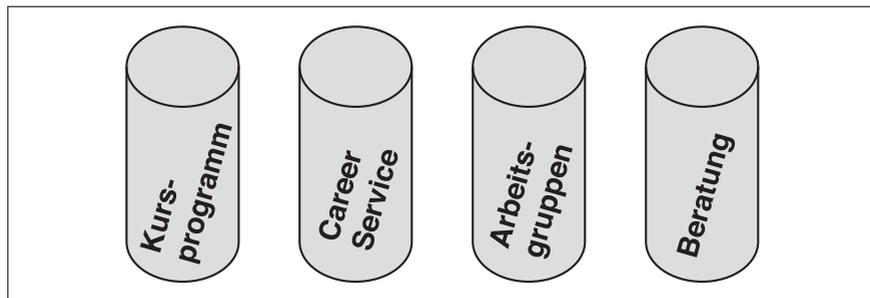


Abbildung 3.1.3|1: Angebote des Interdisziplinären Promotionszentrums (IPZ)

Die Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen des IPZ werden durch das Kursprogramm und den Career Service umgesetzt. Für die Realisierung des Angebots bestehen enge Kooperationen sowohl mit hochschulinternen Einrichtungen als auch mit externen Partnern. Auf diese Weise werden Ressourcen gebündelt und Synergieeffekte erzeugt. Die Teilnahme an den IPZ-Veranstaltungen ist für die Promovierenden nicht obligatorisch, sie können sich diese nach ihren jeweiligen Interessen aussuchen und so ein für sie passendes Weiterbildungsprogramm zusammenstellen.

### **(1) Kursprogramm**

Das Kursprogramm ist als Ergänzung zu den Forschungs- und Doktorandenkolloquien der Professuren aller acht Fachbereiche konzipiert und umfasst sowohl fachspezifische als auch interdisziplinäre Veranstaltungen, die auf die Vermittlung wissenschaftlicher Inhalte abzielen. Es gibt kein starres Curriculum, das in jedem Semester wiederholt wird, lediglich einzelne Programmelemente – wie der „Basiskurs Dissertation“ und „Wissenschaftliches Schreiben“ – werden in regelmäßigen Abständen angeboten oder sind – wie Englisch- oder Methodenkurse – Bestandteile, die zwar in nahezu jedem Semester belegt werden können, jedoch jedes Mal einen anderen Themenschwerpunkt beinhalten (für den Bereich Englisch beispielsweise „Academic Writing“, „Presenting in English“ oder „Small Talk on Conferences“ und für den Bereich Methoden beispielsweise „Umgang mit SPSS“, „Strukturgleichungsmodelle“ oder „Statistik“).

Die Gestaltung des Kursprogramms orientiert sich an den Bedürfnissen der Promovierenden. Nach jedem Kurs wird eine Evaluation durchgeführt, welche neben der Qualitätssicherung des bestehenden Angebots auch die Möglichkeit bietet, Wünsche für künftige Veranstaltungen zu äußern. Diese Option wird von den Doktoranden rege genutzt. Eine weitere Form der Einbindung der Promovierenden in die Programmgestaltung erfolgt durch die Arbeitsgruppen (s. u.), die ebenfalls Vorschläge unterbreiten können. Durch die genannten Maßnahmen werden sowohl das Kursprogramm als auch der Career Service optimal auf die Zielgruppe abgestimmt.

## **(2) Career Service**

Das IPZ möchte die Doktoranden bei der aktiven Gestaltung ihres beruflichen Werdegangs unterstützen und sie für eine zielgerichtete Vorbereitung und die Schärfung des eigenen professionellen Profils sensibilisieren. Dafür wurde der Career Service eingerichtet, im Rahmen dessen Kompetenzen für die unterschiedlichen beruflichen Laufbahnen vermittelt werden. Promovierenden stehen zwei Berufswege offen: Sie können zum einen eine Karriere in der Wissenschaft anstreben, wobei hierunter sowohl Hochschulen als auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gefasst werden. Zum anderen können sie sich für eine berufliche Laufbahn außerhalb der Wissenschaft und somit beispielsweise in der Wirtschaft, im öffentlichen Dienst oder in Verbänden entscheiden. Diesen beiden Karrierewegen wird im Career Service, wie nachfolgend erläutert wird, Rechnung getragen. Hinzu kommen Kurse im Bereich Schlüsselkompetenzen, von denen Promovierende sowohl für die Promotionsphase als auch für das weitere Berufsleben profitieren können.

Zur Unterstützung der wissenschaftlichen Laufbahn stehen unter anderem hochschuldidaktische Workshops auf der Agenda. Promovierende werden meist ohne Lehrerfahrungen und didaktische Vorbildung mit der eigenständigen Durchführung von Lehrveranstaltungen betraut. Begleitende Fortbildungen, Beratungsangebote und Supervision werden von den Hochschulen i. d. R. nicht angeboten, so dass die Lehre eher ein Prozess des Learning by Doing ist. Um dieses Defizit zu kompensieren, wurde eine „Hochschuldidaktische Reihe“ initiiert, in der erfahrene Lehrkräfte und Hochschullehrer ihr Wissen an den wissenschaftlichen Nachwuchs weitergeben. Jedes Semester finden Veranstaltungen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen zu diesem Themenkomplex statt. Weitere Angebote im Bereich der wissenschaftlichen Karriere sind beispielsweise Informationsveranstaltungen zur Finanzierung von Forschungsprojekten oder zu den empfehlenswerten Schritten auf dem Weg zur Professur.

Um Doktoranden auf eine außeruniversitäre Laufbahn vorzubereiten, wurden bereits Veranstaltungen organisiert, bei denen Promovierte aus ihren jeweiligen Berufen berichteten und darlegten, welche Strategien sie zur Planung ihrer beruflichen Karriere angewendet haben und welche Rolle Weiterqualifikationen während der Promotionsphase dabei spielten. Geplant sind weiterführende Angebote zu verschiedenen Berufsfeldern – dabei sollen bereits vorhandene Kontakte zu externen Partnern in der Wirtschaft und in Verbänden genutzt werden, um so einen unmittelbaren Praxisbezug zu gewährleisten.

Für den Bereich Schlüsselkompetenzen standen bislang verschiedene Angebote auf dem Programm, wie beispielsweise Kommunikation und Rhetorik, Teamtraining und Führungskompetenz, Zeitmanagement, Selbstmarketing auf Tagungen und in Bewerbungsgesprächen usw. Diese Kurse unterstützen die Promovierenden bei der Ausübung ihrer aktuellen Beschäftigungsverhältnisse, kommen ihnen aber auch für ihre künftige Karriere – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Wissenschaft – zugute. Das IPZ bietet zudem durch Karrierecoachings und Zielfindungswshops Unterstützung für die individuellen Entwicklungsperspektiven an.

### ***(3) Arbeitsgruppen***

Das IPZ regte die Promovierenden an, sich in disziplinären oder interdisziplinären Arbeitsgruppen zusammenzuschließen und so an der Universität ein Netzwerk zu etablieren, von dem diese nachhaltig profitieren. Dadurch sind eine Reihe von Arbeitsgruppen entstanden, in denen die Doktoranden eigenverantwortlich und im Austausch miteinander wissenschaftlich arbeiten. Seitens des IPZ wurden den Promovierenden keine Vorgaben für die inhaltliche und strukturelle Ausgestaltung der Arbeitsgruppen gemacht – die Mitglieder dieser Zusammenschlüsse legen die Ziele, Themen und Arbeitsweisen im Dialog miteinander fest. Während manche Arbeitsgruppen dieses Forum dafür nutzen, ihre eigenen Dissertations- und Publikationsprojekte zu diskutieren und sich Meinungen und Anregungen für die weitere Arbeit einzuholen, richten andere Arbeitsgruppen den Fokus auf die Bearbeitung eines übergeordneten Themas.

Das IPZ stellt den Arbeitsgruppen Räumlichkeiten für die Treffen sowie die Internetseite für deren Außendarstellung zur Verfügung. Auf der IPZ-Website können sich die Arbeitsgruppen durch eine Beschreibung ihrer inhaltlichen Ausrichtung und Ziele nach außen präsentieren und durch die Terminankündigungen ihre Aktivitäten sowohl dokumentieren als auch Interessierten zugänglich

machen. Darüber hinaus sind in die Internetseite verschiedene Kommunikationsplattformen integriert, welche den Doktoranden eine virtuelle Infrastruktur ermöglichen und einen gruppeninternen Austausch erleichtern. Einmal pro Semester findet ein Treffen statt, bei dem das IPZ und die Sprecher sowie interessierte Mitglieder der Arbeitsgruppen zusammenkommen, um sich über Erfahrungen und eine weitere Unterstützung durch das IPZ auszutauschen. Dieses Treffen ist zudem ein Forum, um gruppenübergreifende Interessen auszuloten und gemeinsame Aktivitäten zu planen.

Durch die Arbeitsgruppen wird das „Einzelkämpfertum“, welches häufig kennzeichnend für die Promotionsphase – vor allem in den Geistes- und Sozialwissenschaften – ist, durchbrochen. Auch gewinnen die Promovierenden qualitativ durch das gemeinsame Erarbeiten von Inhalten und wissenschaftlichen Arbeits- und Kommunikationstechniken. Die disziplinäre und interdisziplinäre Kooperation der Doktoranden vermittelt diesen zudem Kompetenzen, die sie sowohl für eine wissenschaftliche als auch außerwissenschaftliche Karriere nutzen können. Hier sind Schlagworte wie Teamfähigkeit, interdisziplinäres und selbstständiges Arbeiten zu nennen. Das Engagement der Promovierenden in den Arbeitsgruppen unterstützt die Ausbildung des Qualifikationsprofils von Nachwuchswissenschaftlern und den Erwerb von solchen Kompetenzen, die auch der Wissenschaftsrat empfiehlt. Dieser spricht sich dafür aus, dass die Promovierenden in ihrer wissenschaftlichen Selbstständigkeit befördert werden. Zudem sollen sich Promovierende

*„Vermittlungskompetenzen sowohl für den Austausch mit einem fachkundigen wie auch für das Gespräch mit einem fachfremden Publikum aneignen [...] Promovierende sollen sich in die kooperative und interdisziplinäre Bearbeitung eines Forschungsthemas einüben.“ (Wissenschaftsrat 2002, S. 48)*

Die Arbeitsgruppen sind somit als ein weiterer wichtiger Bereich der Kompetenzentwicklung einzustufen.

#### **(4) Beratung**

Das IPZ bietet als vierten Baustein des Angebotsspektrums persönliche und telefonische Beratung zu allgemeinen Fragen rund um das Thema Promotion an. Es steht den Promovierenden als Ansprechpartner zur Seite – hierbei geht es jedoch nicht um eine Beratung in fachlichen Belangen, sondern um organisatorische und praktische Aspekte der Dissertation, wie beispielsweise Fragen zur

Finanzierung, zum Zeitmanagement oder zu den Promotionsordnungen. Das IPZ versteht sich zudem als Anlaufstelle für Studierende und Berufstätige, die eine Promotion in Erwägung ziehen und sich über die damit verbundenen Anforderungen und Rahmenbedingungen informieren möchten. Zusätzlich zur persönlichen Beratung für Promotionsinteressierte werden für diese Zielgruppe in regelmäßigen Abständen Veranstaltungen angeboten, die die Rahmenbedingungen einer Promotion offen legen und durch Coachings bei der Entscheidungsfindung unterstützen sollen.

Der Kompetenzerwerb ist im IPZ auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und wird durch mehrere Bereiche abgedeckt. Das IPZ ist jedoch nur ein Element im Rahmen der Kompetenzentwicklung von jungen Forschenden – einen weiteren wesentlichen Beitrag leisten die Hochschullehrer durch ihre Betreuung, Mitarbeitergespräche, die Vermittlung von wissenschaftlichen Kompetenzen und die Anregung zum selbstgesteuerten Lernen. Sind Doktoranden zusätzlich in ein Graduiertenkolleg oder ein anderes Programm eingebunden, wirkt dieses als weiterer Baustein bei der Kompetenzentwicklung mit.

Die große und positive Resonanz der Promovierenden auf die Angebote des IPZ verdeutlicht, dass der Bedarf sowohl an Weiterbildungsmaßnahmen als auch an Vernetzung hoch ist. Es wäre daher wünschenswert, dass mehr Hochschulen ebenfalls Strukturen schaffen, die eine flächendeckende Förderung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses ermöglichen und die Angebote nicht auf einen „ausgewählten“ Kreis an Doktoranden beschränken.

### **3.1.4 Ausblick**

In dem Beitrag wurde dafür plädiert, im Kontext der Doktorandenausbildung den Begriff der Kompetenzentwicklung statt den der Personalentwicklung anzuwenden, denn bei der Zielgruppe liegen andere Voraussetzungen vor als in Unternehmen, in denen die Personalentwicklung ihren Ursprung hat. Daher wird der Gebrauch des Terminus „Kompetenzentwicklung“ als treffender eingestuft. Es wurde dargelegt, dass Nachwuchswissenschaftler nach Abschluss der Promotion nur als Ausnahme an ihrer Hochschule bleiben und von den Weiterbildungsmaßnahmen meist andere Einrichtungen profitieren. Beim IPZ kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Nur ein Teil der Promovierenden, die die Angebote des IPZ nutzen, arbeiten als wissenschaftliche Mitarbeiter an der Universität und können so das durch die Angebote des IPZ hinzugewonnene Wissen in den Kreislauf der Universität einspeisen. Andere Promovierende finanzieren sich durch eine externe

Anstellung (z. B. in der freien Wirtschaft und in außeruniversitären Forschungseinrichtungen) oder durch ein Stipendium. Daher kommt der Universität auch für die Phase der Promotion nicht in allen Fällen die Weiterqualifikation ihres wissenschaftlichen Nachwuchses zugute.

Seitens der Hochschulleitung wird es nicht als Nachteil eingestuft, dass die eigene Universität von der Weiterbildung nur in begrenztem Maße profitiert. Vielmehr entspricht es dem Selbstverständnis der Hochschule, alle Doktoranden zu fördern, ihnen für den Zeitraum ihrer Promotion die bestmögliche Unterstützung zu bieten und sie als hoch qualifizierte Absolventen in den Arbeitsmarkt zu entlassen.

Der interdisziplinäre Arbeitskontext, den das IPZ schafft, hat sich bereits in der noch kurzen Bestehensgeschichte der Einrichtung als stimulierend und förderlich für die Promovierenden erwiesen. Der Austausch über die Fächergrenzen hinweg, der sowohl in den Kursen als auch in den Arbeitsgruppen stattfindet, trägt in hohem Maße zum Kompetenzerwerb und der Selbstständigkeit der Promovierenden bei.

## Literaturangaben

---

**Baer, Susanne** (2006): Vom Personalmanagement für „Nachwuchs“ zur Förderung von „jungen Forschenden“. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): Akademisches Personalmanagement. Essen, S. 16–22. (Reihe Positionen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)  
[http://www.stifterverband.org/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/akademisches\\_personalmanagement\\_2006.pdf](http://www.stifterverband.org/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/akademisches_personalmanagement_2006.pdf)

**Baethge, Martin/Schiersmann, Christiane** (1998): Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hg.) (1998): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann. S. 15–87.

**Becker, Manfred** (1999): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Bootz, Ingeborg/Hartmann, Thomas** (1997): Kompetenzentwicklung statt Weiterbildung? Mehr als nur neue Begriffe. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 1997/4.  
[http://www.diezeitschrift.de/497/bootz97\\_01.htm](http://www.diezeitschrift.de/497/bootz97_01.htm)

**Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von** (2003): Einführung. In: dies. (Hg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. IX–XL.

**Jantzen, Franziska** (2006): Perspektiven einer Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Implementierung und Qualitätssicherung. In: Hubrath, Margarethe/Jantzen, Fran-

- ziska/Mehrtens, Martin (Hg.) (2006): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven. Bielefeld: Universitätsverlag Webler. S. 125–134.
- Meka, Ronald/Jochmann, Walter** (2006): Was können Hochschulen von Unternehmen lernen? In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): Akademisches Personalmanagement. Essen, S. 10–15. (Reihe Positionen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)  
[http://www.stifterverband.org/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/akademisches\\_personalmanagement\\_2006.pdf](http://www.stifterverband.org/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/akademisches_personalmanagement_2006.pdf)
- Müller-Böling, Detlef** (2005): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs – mehr als ein Schüler-Lehrer-Verhältnis. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hg.) (2005): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München/Mering: Rainer Hampp. S. 339–349.
- Rosenstiel, Lutz von** (1998): Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag, Karlheinz (Hg.) (2006): Personalentwicklung in Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. Göttingen/Wien/Bern: Hogrefe. S. 99–122.
- Ruhl, Kathrin** (2011): Promovierendenerfassung der Universität Koblenz-Landau im Kontext der Gründung des Internationalen Promotionszentrums (IPZ). In: Senger, Ulrike/Vollmer, Christian (Hg.) (2011): Innovationsfeld Promovierendenerfassung an deutschen Universitäten – Exemplarische Erfahrungsberichte aus „International promovieren in Deutschland“. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 82–89. (Reihe „Doktorandenbildung neu gestalten“, hg. von Ulrike Senger, Band 3)
- Winde, Mathias** (2006): „Stiefkind Personalmanagement – Ergebnisse einer Stifterverbands-Umfrage“. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): Akademisches Personalmanagement. Essen, S. 5–9. (Reihe Positionen des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)  
[http://www.stifterverband.org/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/akademisches\\_personalmanagement\\_2006.pdf](http://www.stifterverband.org/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/akademisches_personalmanagement_2006.pdf)
- Wissenschaftsrat** (15. November 2002): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Saarbrücken.  
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459-02.pdf>

## 3.2 Doktorandenausbildung an der PH Heidelberg: Individuelle Qualifikationsförderung – Persönliche Betreuung – Interdisziplinarität

---

DR. NICOLE FLINDT UND PROF. DR. MANUELA WELZEL

### 3.2.1 Das Profil der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg hat sich aus der 1904 gegründeten Lehrerbildungsanstalt über ein Pädagogisches Institut nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer modernen wissenschaftlichen Einrichtung entwickelt. Sie ist Teil des ausschließlich in Baden-Württemberg noch existierenden und in Deutschland damit einzigartigen Systems Pädagogischer Hochschulen, die sich als bildungswissenschaftliche Hochschulen verstehen. Die Kernaufgabe der Pädagogischen Hochschule Heidelberg liegt in der Bildung von Lehrern. Zunehmend bietet sie aber auch die Qualifikation anderer Berufsgruppen an, die ihrerseits mit der Vermittlung von Bildung an Menschen in ihrem jeweiligen Betätigungsfeld beauftragt sind.

Aktuell studieren 4.034 Studierende an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg, die von etwa 180 Professoren sowie Dozenten in den grundwissenschaftlichen Fächern sowie den jeweils gewählten Fachwissenschaften/Fachdidaktiken ausgebildet werden.

Praktika vom ersten Semester an sowie hohe Anteile fachdidaktischer Inhalte sind wichtige Merkmale, die dieses Studium von dem des gymnasialen Lehramtes unterscheiden. Während die traditionellen Lehrerbildungsstudiengänge noch mit einer Staatsprüfung abgeschlossen werden, ist der Bildungsgang „Ingenieurpädagogik“ als kooperativer Bachelor- und Masterstudiengang aufgebaut und führt zum Lehramt an beruflichen Schulen und in der Sekundarstufe II. Ab dem Winter-

Studiengang	Anzahl der Studierenden
Bachelor	66
Master	24
Diplom	90
Magister	20
Staatsexamen	3.442
Sonstige <sup>27</sup>	392
<b>Gesamt</b>	<b>4.034</b>

Tabelle 3.2.1|1: Statistische Daten der PH Heidelberg zu Studierenden in Zuordnung zu den Studienabschlüssen

Quelle: Akademisches Prüfungsamt (2007)

semester 2007/2008 starten zudem die neuen Bachelorstudiengänge „Frühkindliche Bildung und Elementarbildung“ sowie „Gesundheitsförderung (Health Promotion)“. Außerdem wird ab dem Wintersemester 2007/2008 der erstmals angebotene Masterstudiengang „Straßenkinderpädagogik“ zielgruppengerecht die Grundbildung an bildungsferne Kinder und Jugendliche vermitteln (Lindenthal 2007).

### 3.2.2 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg besitzt das volle Promotionsrecht und seit 1995 auch das Habilitationsrecht. (Pressestelle des Wissenschaftsministeriums 2004, S. 7) Die Pädagogische Hochschule Heidelberg verleiht im Rahmen ihres Promotionsrechts den Grad eines Doktors der Erziehungswissenschaft (Dr. paed.) oder den Grad eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) aufgrund einer wissenschaftlichen Arbeit (Dissertation) und einer mündlichen Prüfung (als Rigorosum oder als Disputation). Dabei legt die zuständige Fakultät jeweils bei Annahme eines Doktoranden fest, welcher Doktorgrad verliehen werden soll. Promotionen an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg sind übrigens immer interdisziplinäre Promotionen, da jede pädagogische und fachthematische Inhalte aufweist.

An den sechs Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs sind derzeit etwa 350 Nachwuchswissenschaftler tätig. Sie werden bisher in Arbeitsgruppen oder direkt von einem Hochschullehrer individuell betreut, können hochschulinterne

27 Sonstige sind Aufbau- und Erweiterungsstudiengänge.

Qualifikationsangebote (z. B. Doktorandenseminare oder -kolloquien) wahrnehmen und werden ermuntert, an wissenschaftlichen Tagungen in Deutschland und im Ausland teilzunehmen und ihr eigenes Profil als Wissenschaftler zu stärken. Für sie wird seit acht Jahren landesweit ein „Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses“ organisiert, auf dem sie sich gegenseitig und den Hochschullehrern ihre Forschungsprojekte vorstellen und fachlich diskutieren. In Heidelberg wurde zudem bereits zweimal erfolgreich eine Sommerakademie zur wissenschaftlichen und hochschuldidaktischen Qualifikation interessierter Nachwuchswissenschaftler der Pädagogischen Hochschule Heidelberg angeboten. Die in den einzelnen Hochschulen noch unabhängig voneinander gesammelten Erfahrungen zeigen einerseits, dass sich die intensive Förderung der Nachwuchswissenschaftler positiv auf die Forschung der Hochschulen und deren Image ausgewirkt hat, und andererseits, dass eine systematischere Qualifikation unter Nutzung der bisherigen Erfahrungen notwendig und Erfolg versprechend ist und Synergieeffekte erwarten lässt. Es ist also höchste Zeit, die Vorteile der Pädagogischen Hochschulen gezielt zu nutzen: Die Pädagogischen Hochschulen sind in ihrer Größe überschaubar, konzentrieren sich auf ein fokussiertes wissenschaftliches Profil und verfügen über ein eng miteinander verzahntes Theorie-Praxis-Feld. Entlang ihres wissenschaftlichen Profils soll eine Struktur geschaffen werden, die es erlaubt, eine systematische Qualifikation und Betreuung von Nachwuchswissenschaftlern vom Beginn ihrer Tätigkeit an in den Bereichen der Forschung und der Hochschullehre auf internationalem Niveau umzusetzen. Hierbei soll insbesondere durch die Vernetzung und curriculare Integration der an den verschiedenen Hochschulen vorhandenen forschungsmethodischen Kompetenzen die Möglichkeit für die Nachwuchswissenschaftler geschaffen werden, auf strukturierte Weise in aktuelle wissenschaftliche Diskussionen einzusteigen und ihre eigene wissenschaftliche Expertise in Kommunikation mit Fachkollegen und Hochschullehrern weiterzuentwickeln.

Ab Februar 2008 wird daher die erste landesweite „Winterakademie“ der Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs starten, die ein gezieltes Qualifizierungsprogramm zu wissenschaftlichen und hochschuldidaktischen Themen für Doktoranden und Habilitanden der Pädagogischen Hochschulen anbieten wird. Die Winterakademie wird jährlich stattfinden und ständig evaluiert und weiterentwickelt werden. Das erklärte Ziel der Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs ist es, aus den Erfahrungen der Winterakademie eine landesweite Graduiertenschule „Kompetenzen in Forschung und Lehre für pädagogische Kontexte“ aufzubauen, mit der die Nachwuchswissenschaftler der Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs die Möglichkeit erhalten, ihre Kompetenzen in Forschung und Hochschullehre systematisch und interdisziplinär auf- und aus-

zubauen und damit ihr Profil als angehende Wissenschaftler an Hochschulen zu entwickeln und zu stärken.

### **Abgeschlossene und laufende Promotionen**

Aktuell promovieren an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg 62 Doktoranden, wobei sich 8 Promovenden in einem Prüfungsverfahren befinden (Stand: 21. November 2007). Am stärksten sind Doktoranden im Jahr 2007 in der Sonderpädagogik vertreten, gefolgt vom Fach Deutsch und von den Fächern Geografie und Allgemeine Pädagogik.

	2006	2007
<b>Fakultät I: Erziehungs- und Sozialwissenschaftliche Fakultät einschließl. Sonderpädagogik</b>		
Sonderpädagogik	11	14
Pädagogik	10	7
Soziologie	0	1
Pädagogische Psychologie	6	1
<b>Fakultät II: Fakultät für Kultur- und Geisteswissenschaften</b>		
Deutsch	6	9
Englisch	0	1
Musik	5	5
Theologie	1	0
Geschichte	1	1
Politik	1	1
<b>Fakultät III: Fakultät für Natur- und Gesellschaftswissenschaften</b>		
Physik/Mathematik	6	6
HTW	5	1
Geografie	4	7
Chemie/Biologie	4	2
Sport	2	1
<b>Gesamt</b>	<b>62</b>	<b>57</b>

Tabelle 3.2.2|1: Anzahl der Promovierenden nach Fächern und Jahren  
Quelle: Akademisches Prüfungsamt (2007)

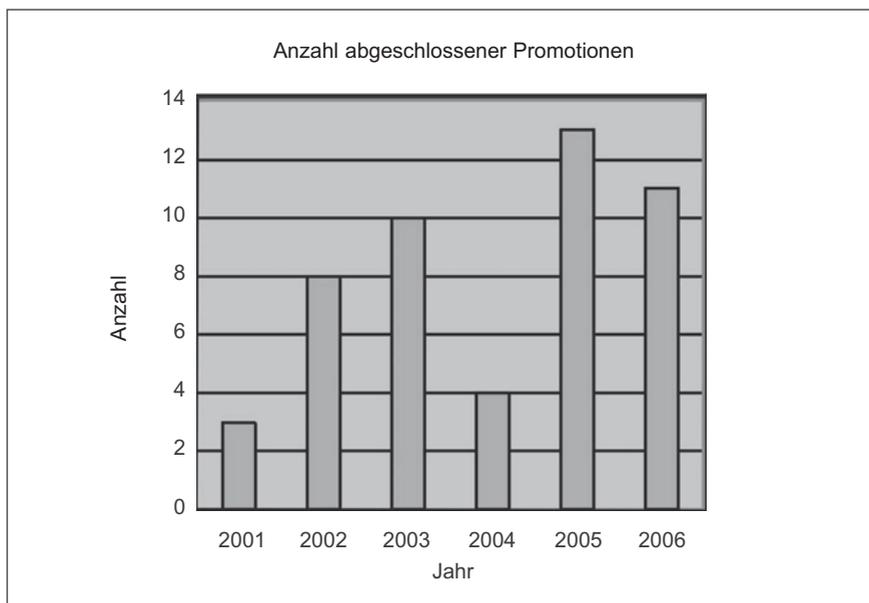


Abbildung 3.2.2[1]: Anzahl der abgeschlossenen Promotionen in den Jahren 2001–2006  
Quelle: Akademisches Prüfungsamt (2007)

Pro Jahr werden durchschnittlich acht Promotionen erfolgreich abgeschlossen, davon viele auch mit „summa cum laude“.

Die Promovendenzahlen mögen auf den ersten Blick gering im Vergleich zu denen großer Universitäten erscheinen. Zu bedenken ist jedoch, dass die Pädagogische Hochschule Heidelberg bislang vorrangig in der Lehrerbildung tätig war, d. h., dass die Mehrzahl der Studierenden aller Fächer nach einem erfolgreichen Studium in das Referendariat und anschließend in den Schuldienst wechseln. Im Gegensatz zu bestimmten Berufsgruppen an den Universitäten, die ohne Promotion auf dem Stellenmarkt fast keine Chance haben, sehen viele Studierende an den Pädagogischen Hochschulen bislang noch nicht den Vorteil und den Bedarf zu promovieren, da sie bislang mit einer nahezu sicheren Übernahme in das Referendariat und später in den Schuldienst rechnen konnten.

Diese Sichtweise beginnt sich langsam zu ändern, da auch das Land Baden-Württemberg angefangen hat, seine Lehrerstellen zu reduzieren und in den nächsten Jahren weiter mit einem Schüler- und damit auch mit einem Lehrerrückgang zu rechnen ist. (Das Parlament 2006) Im Gegenzug erwartet die Pädagogische Hoch-

schule Heidelberg auch eine stärkere Nachfrage nach Promotionen und Habilitationen, da sich die Studierenden auf die neuen Gegebenheiten bei der Stellensuche einstellen müssen. Zu den neuen Perspektiven, die eine Promotion (und Habilitation) bietet, berät das Prorektorat für Forschung und internationale Beziehungen mit seiner Forschungsreferentin die Nachwuchswissenschaftler auch in Bezug auf eine wissenschaftliche Karriere an der Hochschule und bietet hierzu Vorträge und Einzelberatungen zum Thema „Wissenschaftliche Qualifikation und was dann? Karrierewege an deutschen Hochschulen für Nachwuchswissenschaftler“ an.

### ***Verfahren und Zulassung für Promotionen***

Gemäß § 4 der Promotionsordnung der Pädagogischen Hochschule Heidelberg vom 28.07.2007 kann zur Promotion als Doktorand in der Regel zugelassen werden, wer

- (a) einen Masterstudiengang,
- (b) einen Studiengang mit einer mindestens vierjährigen Regelstudienzeit an einer Universität, Pädagogischen Hochschule oder einer anderen Hochschule mit Promotionsrecht oder
- (c) einen postgradualen Studiengang an einer Universität, Pädagogischen Hochschule oder einer anderen Hochschule mit Promotionsrecht

mit überdurchschnittlichen Prüfungsergebnissen abgeschlossen hat.

Dabei gilt als überdurchschnittliches Ergebnis des Studienabschlusses im Sinne von Absatz 1 in der Regel die Prüfungsnote „sehr gut“ oder „gut“. Über Ausnahmen nach dieser Regel entscheiden die Professoren sowie die Hochschule und Privatdozenten der Fakultät, in der die Dissertation angenommen werden soll.

Hochschulabschlüsse an einer Hochschule außerhalb der Bundesrepublik Deutschland können als gleichwertig anerkannt werden. Über die Gleichwertigkeit entscheidet der Vorsitzende des Prüfungsausschusses aufgrund der Stellungnahme, die bei der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen zu beantragen ist.

Auch besonders qualifizierte Absolventen von Fachhochschulen und Berufsakademien mit mindestens vierjährigem Regelstudium sind promotionsberechtigt, wenn ihre Ausbildung in einem direkten Bezug zum beabsichtigten Dissertationsvorhaben steht. Ob dieser Fall vorliegt, entscheidet das Professorenkollegium auf der Basis eines schriftlichen Votums des Studiendekans der Fakultät.

Eine Auswahlkommission der Pädagogischen Hochschule kümmert sich um die Vergabe der sechs Stipendien der Landesgraduiertenförderung Baden-Württemberg, die die Hochschule in eigener Regie vergibt. Im Hinblick auf zu vergebende Doktorandenstellen im Haus werden individuelle Auswahlgespräche in den Fakultäten geführt.

### **Promotionsphasen**

Im ersten Jahr der Promotion stehen zunächst das Zulassungsverfahren und die Annahme als Doktorand bei der Fakultät im Vordergrund. Wer die Zulassungsvoraussetzungen erfüllt, kann beim Dekanat der Fakultät, die für das gewählte Hauptfach zuständig ist, die Annahme als Doktorand beantragen. In dem Antrag ist der vorläufige Arbeitstitel der Dissertation anzugeben und als Anlage ein Exposé beizufügen. Der im Antrag benannte Professor betreut den Doktoranden während der Promotion individuell. Während der gesamten Promotionszeit stehen dem Doktoranden hochschulinterne (z. T. interdisziplinäre) Qualifikationsangebote zur Verfügung (z. B. das wöchentlich stattfindende interdisziplinäre Doktorandenkolloquium), die u. a. auch in Zusammenarbeit mit dem Institut für Weiterbildung entwickelt werden (z. B. die Sommerakademie der Pädagogischen Hochschule Heidelberg).

### **Promotionsdauer**

Die Promotionsordnung der Pädagogischen Hochschule Heidelberg vom 28. Juni 2007 bestimmt in § 5 Abs. 5, dass die Annahme als Doktorand nach vier Jahren erlischt. Angestrebt wird von der Hochschule eine durchschnittliche Promotionszeit von drei Jahren. Der Doktorand kann in begründeten Fällen einen schriftlichen Antrag auf Fristverlängerung stellen. Eine Verlängerung über einen Gesamtzeitraum von acht Jahren hinaus ist nur zulässig, wenn der Doktorand Gründe geltend macht, die er nicht zu vertreten hat.

### **Betreuungsstrukturen**

Die direkte Betreuung des Doktoranden erfolgt durch den ausgewählte Professor und orientiert sich an den DFG-Richtlinien zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis. In vielen Fällen wählt der Doktorand auch einen oder mehrere Zweitbetreuer, die nicht unbedingt nur von der Pädagogischen Hochschule Heidelberg stammen müssen (vgl. „Nationale und internationale Kooperationen“). Seit Mai 2006 werden die Nachwuchswissenschaftler der Hochschule zudem von der For-

schungsreferentin der Hochschule betreut, die zahlreiche Angebote für die Doktoranden (u. a. regelmäßige Newsletter mit Stipendienmöglichkeiten und Ausschreibungen, Zeitmanagementplanung der Dissertation unter Einbeziehung der Betreuer) bereithält. Alle zwei Jahre werden die Nachwuchswissenschaftler der Hochschule zu einem Gespräch ins Rektorat eingeladen, um auf aktuelle Entwicklungen hinzuweisen, Berührungspunkte abzubauen und den Dialog mit dem Nachwuchs anzuregen.

Ein besonderes Anliegen der Pädagogischen Hochschule Heidelberg ist es, möglichst viele Doktoranden von Anfang an in ein Forschungsprojekt oder eine Arbeitsgemeinschaft des jeweiligen Faches zu integrieren, um die jungen Forscher schon früh in die Scientific Community einzuführen.

### ***Nationale und internationale Kooperationen***

Im Zeitraum von 1995 bis 2006 kooperierten 85 Doktoranden der Pädagogischen Hochschule Heidelberg innerhalb von Projekten mit anderen deutschen Universitäten oder Pädagogischen Hochschulen. In 16 abgeschlossenen Promotionen dieser Jahre waren die Doktoranden international aktiv und beteiligten sich an internationalen Projekten oder initiierten solche. Unter den Kooperationspartnern befanden sich nicht nur europäische (Partner-)Universitäten der Hochschule (u. a. die Pädagogische Hochschule Olsztyn/Polen), sondern auch außereuropäische Universitäten (u. a. die University of Jordan/Amman).

### ***Vertragsgestaltung und Entgelte der Doktoranden***

Die Vertragsgestaltung und die Entgelte der Promovenden differieren stark. Zum Zweck der Promotion lassen sich jährlich mehrere Lehrer an die Pädagogische Hochschule Heidelberg abordnen. Des Weiteren befinden sich unter den Doktoranden auch Stipendiaten in Stipendienprogrammen, Doktoranden, die als wissenschaftliche Mitarbeiter an der Hochschule beschäftigt sind, sowie externe Doktoranden, die sich entweder selbst oder durch Dritte finanzieren.

Die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter an der Hochschule ist in den Jahren 2006 bis 2007 von 38 auf 49 gestiegen, was einen Zuwachs von 28 % darstellt. Die Anzahl der Landesgraduiertenstipendien ist mit sechs Stipendien in den letzten beiden Jahren stabil geblieben. Einen Zuwachs konnten wir auch bei den Drittmittelstellen verzeichnen.

Förder- und Arbeitssituation der Doktoranden	2006			2007		
	weiblich	männlich	gesamt	weiblich	männlich	gesamt
Wissenschaftliche Mitarbeiter <sup>28</sup>	28	10	38	33	16	49
Landesgraduierföderung (Stipendien)	5	1	6	4	2	6
Drittmittelstellen	7,25	2	9,25	9,75	3	12,75
C1/W1-Stellen	2	0	2	2	0	2
Abgeordnete Lehrer (A12/A13) zur Promotion	6	4	10	6	2	8

Tabelle 3.2.2|2: Übersicht zur Förder- und Arbeitssituation von Doktoranden an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg in 2006 und 2007

Die Hochschule stellt jährlich 120.000 € (ab 2007: 150.000 €) für Sachmittel und Hilfskräfte sowie sechs volle Stellen nach TV-L EG 13 (entspricht dem früheren BAT IIa) zur finanziellen Förderung von Forschungsprojekten bereit, die in der Regel mit Nachwuchswissenschaftlern besetzt werden. Zusätzlich besetzt die Pädagogische Hochschule Heidelberg sechs Promotionsstipendien im Rahmen der Landesgraduierföderung sowie drei C1/W1-Stellen (zwei der drei Stellen sind Juniorprofessorenstellen). Des Weiteren stellte die Hochschule jährlich wieder in erheblichem Umfang Mittel zur Unterstützung von Kongressteilnahmen bereit (ca. 500 € pro Nachwuchswissenschaftler). Dadurch war es möglich, die Präsenz unserer Nachwuchswissenschaftler in der Scientific Community weiter zu erhöhen.

### 3.2.3 Qualitätssicherung

Die Qualität der Doktorandenausbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg wird von drei Säulen getragen:

- (1) Frühe Einbindung in die Scientific Community
- (2) Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses
- (3) Evaluation und Fortbildung

---

<sup>28</sup> Hierunter fallen nicht nur Promovenden, sondern auch Postdocs und Drittmittelstellen-Geförderte.

## ***(1) Frühe Einbindung in die Scientific Community***

Die Doktoranden der Pädagogischen Hochschule Heidelberg werden durch ihre Betreuer und das Prorektorat für Forschung (mit seiner Forschungsreferentin) frühzeitig angeregt, auf nationale und internationale Tagungen zu gehen, um ein direktes und hilfreiches Feedback ihrer Arbeit durch die Scientific Community zu erlangen. Die Förderung besteht nicht nur in hilfreichen Newslettern und Beratungsangeboten, sondern auch in der finanziellen Unterstützung der Doktoranden, die auf Kongressen und Tagungen ihre Arbeiten vorstellen.

## ***(2) Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses***

Bei dem jährlich an einer anderen Pädagogischen Hochschule des Landes Baden-Württemberg stattfindenden „Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses“ werden alle Nachwuchswissenschaftler und ausdrücklich auch deren Betreuer herzlich dazu eingeladen, ihre Qualifikationsarbeiten vorzustellen und ausgiebig zu diskutieren.

Die zweitägigen Tagungen bieten den Nachwuchswissenschaftlern die Gelegenheit, ihre Qualifikationsarbeiten vorzustellen und zu diskutieren. Insgesamt nehmen durchschnittlich 150 bis 180 Nachwuchswissenschaftler aller Pädagogischen Hochschulen (Freiburg, Ludwigsburg, Weingarten, Karlsruhe, Schwäbisch Gmünd und Heidelberg), die Prorektoren für Forschung aller Hochschulen sowie in der Regel ein Vertreter des Baden-Württembergischen Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst an der Veranstaltung teil, was den hohen Stellenwert dieses Nachwuchstages verdeutlicht.

Die Tagungsstruktur wird seit zwei Jahren stärker als in den letzten Jahren auf die Bedürfnisse der Nachwuchswissenschaftler abgestimmt. So haben Doktoranden, die sich noch in der Anfangsphase ihrer wissenschaftlichen Arbeit befanden, die Möglichkeit, ihr Projekt in einer interaktiven Postersitzung zu präsentieren. Die Gruppen-Postersitzungen finden beispielsweise zu Forschungsarbeiten in den Bereichen „Lehrverhalten/Lehrkompetenzen“, „Interkulturelle und politische Bildung“, „Eltern und Kinder: Sichtweisen aus der Sonder-/Frühpädagogik und Genderforschung“, „Bildung/Schule/Bildungsmanagement sowie sprachliches und künstlerisches Lehren und Lernen“ und im „Mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich“ statt. Die bereits fortgeschrittenen Nachwuchswissenschaftler können Einzelvorträge zur Vorstellung ihrer Arbeiten nutzen. Hierbei gibt es beispielsweise Vorträge in den Themenbereichen „Pädagogische Psychologie/Empi-

rische Forschung (quantitativ)“, „Mathematisch-naturwissenschaftliches Lehren und Lernen“, „Empirische Unterrichtsforschung mit Videoanalyse“, „Nutzung Neuer Medien und spezieller Techniken“, „Bildung – Schule – Unterricht“, „Lehrverhalten und Lehrkompetenzen“, „Sprachliches Lehren und Lernen“ sowie „Entwicklung von Unterrichtsformen und Methoden“.

Die Teilnehmenden und ihre Betreuer loben die zu Diskussionen einladende Atmosphäre und die professionelle Vorbereitung, Organisation und Betreuung der Nachwuchstage. Häufig findet am Abend noch ein Rahmenprogramm, beispielsweise in Form eines gemeinsamen Abendessens mit einem anschließenden Kneipenbummel, statt, das weitere Gelegenheiten bietet, den informellen Austausch zwischen den Nachwuchswissenschaftlern zu fördern und Netzwerke zu bilden. (Vgl. Flindt/Köhler 2007, S. 24)

### ***(3) Evaluation und Fortbildung***

Die Winterakademie der Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs bietet für alle Nachwuchswissenschaftler der beteiligten Hochschulen ein spezifisches Qualifizierungsprogramm zu wissenschaftlichen und hochschuldidaktischen Themen an. Ab 2008 soll jährlich im Februar eine Winterakademie stattfinden.

Die Winterakademie hat zum Ziel, den Nachwuchswissenschaftlern jenseits der durch das Studium erworbenen fachbezogenen Qualifikationen gezielte Fortbildungsangebote zu offerieren, die im Bereich von Querschnitts- und Schlüsselkompetenzen für pädagogische bzw. erziehungswissenschaftliche Forschungsfelder sowie im Bereich der Soft Skills liegen.

An vier Tagen werden insgesamt acht zweitägige Kurse jeweils zweimal zu den Themenbereichen „Forschen und Wissen schaffen (FW)“ und „Lehren und Lernen (LL)“ angeboten, so dass zwei Kurse besucht werden können. Für die Teilnahme an zwei Winterakademien (mindestens vier Kurse) kann ein Zertifikat vergeben werden. Die Lehrbeauftragten der Kurse sind für diese Inhalte qualifizierte Experten sowohl aus den beteiligten Hochschulen als auch aus Universitäten und externen Fortbildungseinrichtungen (Kohl 2007).

Die Organisation der Winterakademie übernehmen im jährlichen Wechsel die einzelnen Pädagogischen Hochschulen. Die Winterakademie im Jahr 2008 wird von der Pädagogischen Hochschule Freiburg organisiert und findet vom 18. bis 21. Februar 2008 im Schloss Beuggen in Rheinfelden statt.

Die Pädagogischen Hochschulen kommen damit Forderungen nach einer Verbesserung der Nachwuchsförderung nach, wie sie zum Beispiel von der Hochschulrektorenkonferenz, aber auch im Bologna-Prozess gefordert werden (Kohl 2007).

### ***Vorzüge des Doktorandenausbildungskonzeptes der PH Heidelberg***

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg bietet ihren Doktoranden Vorzüge an, die sich sehen lassen können. Von der individuellen Qualifikationsförderung durch ein frühzeitiges Einbinden in den Forscheralltag über die geförderte Teilnahme an nationalen und internationalen Tagungen, eine erstklassige persönliche Betreuung bis hin zur selbstverständlichen interdisziplinären Forschung bietet die Pädagogische Hochschule Heidelberg Doktoranden aus dem In- und Ausland eine ideale Lern- und Forschungsumgebung für die Dauer ihrer Promotion – und darüber hinaus.

### ***Ausblick: Zusammenarbeit mit DocFor***

Durch die Teilnahme an der Tagung von DocFor im September 2007 in Lambrecht wurde uns deutlich, dass auch wir als Pädagogische Hochschule unseren Platz in einer gemeinsamen Initiative zur Verbesserung der Doktorandenausbildung in Deutschland einnehmen können und sollten. Konkret erwartet die Pädagogische Hochschule Heidelberg von der Zusammenarbeit mit DocFor neue Impulse für die Ausbildung von Doktoranden. Insbesondere ist die Einbeziehung von Wirtschaftspartnern als Mentoren für Doktoranden sowie die Ausgestaltung von Doktorarbeitsverträgen für uns von Interesse.

## **Literaturangaben**

---

**Das Parlament** (2006): Lehrer im Stellenplan versteckt. Semantische Rettung eines Wahlversprechens in Baden-Württemberg. Das Parlament Nr. 39/25.09.2006. <http://www.bundestag.de/dasparlament/2006/39/Inland/004.html>

**Flindt, Nicole/Köhler, Manuela** (2007): Fit für Forschung. In: Daktylos, Nummer 1, 12. Jahrgang, April 2007. S. 25. [http://www.ph-heidelberg.de/fileadmin/user\\_upload/vw/presse/daktylos/daktylos\\_1.07.pdf](http://www.ph-heidelberg.de/fileadmin/user_upload/vw/presse/daktylos/daktylos_1.07.pdf)

- Lindenthal, Nico** (2007): Pädagogische Hochschule Heidelberg. (Ehemalige Website der Pädagogischen Hochschule Heidelberg)  
<http://www.i.o.ph-heidelberg.de/org/allgemein/>
- Kohl, Kerstin Eleonora** (2007): Winterakademie der Pädagogischen Hochschulen Baden Württemberg 2008. <http://www.ph-freiburg.de/winterakademie.html>
- Pressestelle des Wissenschaftsministeriums** (2004): Pädagogische Hochschulen: Der Solitär in der deutschen Hochschullandschaft. In: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hg.) (2004): Pädagogische Hochschulen in Baden-Württemberg (Informationsbroschüre). Stuttgart.

## 3.3 Karlsruhe House of Young Scientists (KHYS) – Förderung von Nachwuchswissenschaftlern am KIT

---

DR. BRITTA TRAUTWEIN, ANKE DIEZ UND ANGELA GABRIEL

Das Karlsruhe House of Young Scientists (KHYS) ist eine Kommunikations- und Interaktionsplattform für alle Nachwuchswissenschaftler des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Das KHYS richtet sich sowohl an Doktoranden als auch an Postdoktoranden.

Wichtigste Ziele des KHYS sind:

- Unterstützung und Förderung der Nachwuchswissenschaftler
- Aufbau eines internationalen und interfakultativen Netzwerkes
- Qualitätssteigerung und -sicherung der Promotionsphase
- KIT als attraktive Forschungsstätte für Nachwuchswissenschaftler

Als zentrale Anlaufstelle begleitet das KHYS Doktoranden vom Beginn ihrer Doktorarbeit bis zu ihrem erfolgreichen Abschluss und bei ihrer weiteren Karriereplanung.

Nachwuchswissenschaftler erhalten ein breites Weiterbildungsangebot, das sie bei ihren vielfältigen Aufgaben wie Forschung, Lehre und Bearbeitung von Industrieprojekten unterstützt und sie individuell überfachlich weiterqualifiziert. Das Weiterbildungsprogramm umfasst ein Basis- und ein Zusatzprogramm, das die Nachwuchswissenschaftler je nach Bedarf besuchen können. Über die Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen hinaus ist die Netzwerkbildung ein erklärtes Ziel.

Ausländische Nachwuchswissenschaftler werden verstärkt integriert und erhalten Hilfestellung. Darüber hinaus fördert das KHYS sowohl den umfassenden interdisziplinären Austausch als auch die Mobilität und Vernetzung in der internationalen Wissenschaftsgemeinde.

### 3.3.1 Einleitung

Die Phase der Promotion ist mit vielfältigen Herausforderungen verbunden und in Deutschland durch einen hohen Grad an Individualität geprägt. Dies lässt sich z. B. bereits in der Einstiegsphase junger wissenschaftlicher Mitarbeiter ablesen: Nicht einmal die Hälfte von ihnen wird von ihren direkten Vorgesetzten mit einem Einführungsgespräch oder sonstigen Einstiegsmaßnahmen eingeführt, wie die Promotionsstudie von Schmidt (2007) zeigt. Vielmehr müssen sie sich sehr häufig selbst helfen oder finden unsystematisch – und durch Eigeninitiative – Unterstützung durch Kollegen. (Schmidt 2007, S. 215 f.) Zugleich besagt eine Analyse von Daxner (1999), dass die deutschen Hochschullehrer nur unzureichend auf ihren Beruf vorbereitet werden.

Die Beziehung zwischen Betreuer und Promovierenden stellt weiterhin ein doppeltes und damit schwieriges Rollenverhältnis dar. Zum einen ist der Professor der Betreuende (Doktormutter oder Doktorvater), zum anderen aber auch der dienstrechtliche Vorgesetzte. Das heißt, hier besteht eine große Abhängigkeit und gleichzeitig übergroße Freiheit, mit der umgegangen werden muss. (Köhler 2005, S. 21)

Schließlich wird, während die Eigenmotivation und die Förderung im fachlichen Forschungsschwerpunkt während einer Promotion selbstverständlich sind, die Notwendigkeit des Kompetenzaufbaus, gerade im überfachlichen Bereich, eher als gering eingeschätzt. So kommt Webler (2003, S. 249) zu dem Schluss, dass kein Konzept existiert, das eine regelmäßige Auseinandersetzung und Förderung karriererelevanter Themen fördert.

Es wird deutlich, dass Handlungsbedarf seitens der Universitäten besteht, ihre Nachwuchswissenschaftler systematisch und umfassend zu unterstützen und zu begleiten. Dieser Bedarf wird von Seiten der Wissenschaftler erkannt, doch die passenden Angebote und entsprechende Unterstützung fehlen oftmals.

Diese Problematik wurde wahrgenommen und das Karlsruhe House of Young Scientists (KHYS), eine neue Einrichtung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), gegründet. Das KIT ist der Zusammenschluss der Universität Karlsruhe (TH) und des Forschungszentrums Karlsruhe GmbH. Das KHYS ist Teil des Zukunftskonzepts der Universität Karlsruhe (TH), das im Rahmen der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative unter anderem dazu geführt hat, dass die Universität Karlsruhe (TH) Eliteuniversität ist.

Das KHYS ist seit dem 1. Januar 2008 eine zentrale Einrichtung und als solche dem KIT-Präsidium unterstellt. Unter dem „Dach“ des KHYS werden die vorhandenen Promotionsstrukturen am KIT zusammengefasst. Als zentrale Anlaufstelle unterstützt und fördert das KHYS Doktoranden und Postdoktoranden des KIT. Insbesondere die Doktoranden werden vom Beginn ihrer Doktorarbeit bis zu ihrem erfolgreichen Abschluss begleitet und bei ihrer weiteren Karriereplanung unterstützt. Das KHYS bietet den Nachwuchswissenschaftlern ein zusätzliches Angebot, das über das hinausgeht, was sie von anderen Institutionen (Fakultäten, Instituten etc.) erhalten. Dabei wird der Balance zwischen eigenverantwortlichem Handeln und Individualisierungschancen der Nachwuchswissenschaftler auf der einen Seite und einer systematischen Förderung auf der anderen Seite Rechnung getragen. (Vgl. Bornmann/Enders 2002)

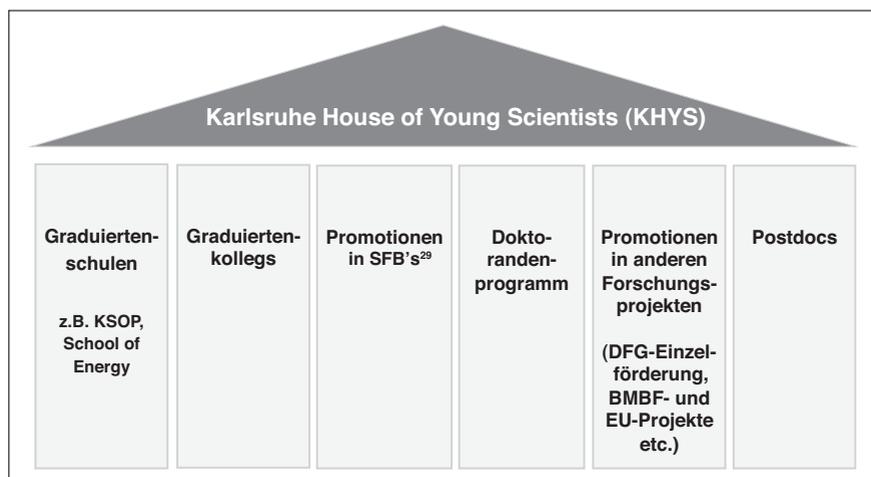


Abbildung 3.3.1|1: Dachstruktur für die bestehenden Promotionsstrukturen am KIT

In Bezug auf die überfachliche Weiterbildung arbeitet das KHYS eng mit dem House of Competence (HoC), insbesondere mit dem Bereich „kww – Die Wissenschaftliche Weiterbildung“, zusammen. So können Nachwuchswissenschaftler aus einem breiten Weiterbildungsangebot schöpfen, das sie bei ihren Aufgabenbereichen Forschung, Lehre und Bearbeitung von Industrieprojekten unterstützt und sie individuell überfachlich weiterqualifiziert. Hierbei werden bereits vorhandene Aktivitäten passgenau gebündelt und zusammengefügt, z. B. bewährte Angebote bestehender Institutionen wie der Hochschuldidaktik oder der Weiterbildung innerhalb des HoC.

29 SFB ist die Abkürzung für die von der DFG geförderten Sonderforschungsbereiche.

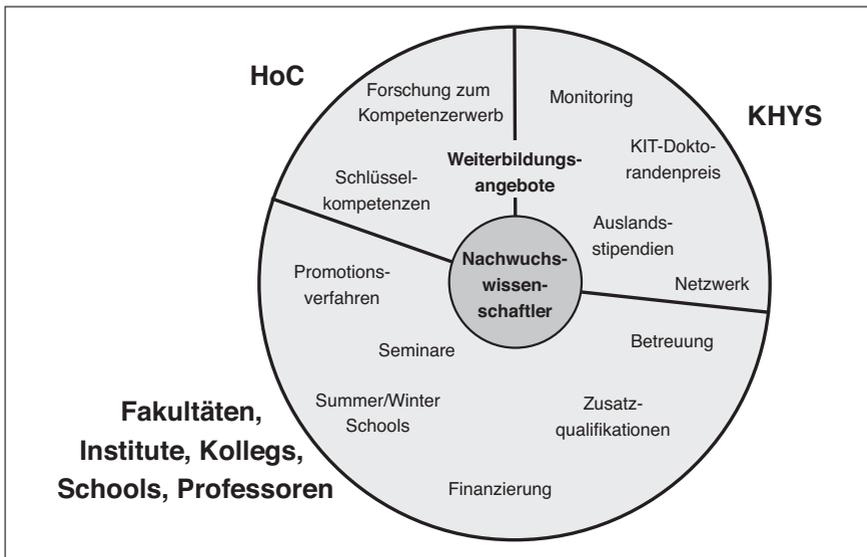


Abbildung 3.3.1|2: Angebotsspektrum des KHYS

Ausländische Nachwuchswissenschaftler werden verstärkt integriert und unterstützt. Sowohl die Förderung des umfassenden interdisziplinären Austausches als auch die Mobilität und Vernetzung in der internationalen Wissenschaftsgemeinde sind erklärte Ziele des KHYS. Um diese zu erreichen, vergibt das KHYS u. a. Auslandsstipendien.

Weiterhin wird der Aufbau eines Netzwerks innerhalb des KIT systematisch geplant und angestoßen. Denn wie Studien etwa im Bereich der Mentoringforschung (Allmendinger/Fuchs/Steubt 2000, Leicht-Scholten 2005) gezeigt haben, besitzen gerade Netzwerke – neben Angeboten wie Workshops oder Mentorenbeziehungen – für die wissenschaftliche Karriereplanung einen hohen Stellenwert. Ferner erzielen die Förderung und die Etablierung von Netzwerken, verstanden als ein bewusst eingesetztes Personalentwicklungsinstrument, einen nicht zu unterschätzenden Nutzen. (Vgl. Diez/Gabriel 2007, S. 96)

### 3.3.2 Weiterbildungsangebot für Nachwuchswissenschaftler

Das neu aufgestellte Weiterbildungsangebot hat zum Ziel, die Nachwuchswissenschaftler im oben angesprochenen Sinne zu unterstützen und zu fördern. Sie

erhalten durch die Angebote insbesondere Hilfestellung bei den vielfältigen Tätigkeiten während der Promotions- und Postdoktorandenphase und können die hierfür notwendigen Kompetenzen weiter ausbauen.

Dabei steht mit den Angeboten im überfachlichen Bereich die Förderung der Metakompetenz im Mittelpunkt. Diese wird als eine übergeordnete Kompetenz verstanden, die Klarheit und eine realistische Einschätzung über die eigenen persönlichen Stärken und Fähigkeiten liefert. Die Nachwuchswissenschaftler sollen in die Lage versetzt werden, „die eigene berufliche Kompetenz realistisch einzuschätzen, längerfristige Ziele für die eigene Entwicklung zu definieren und förderliche Bedingungen für den eigenen Kompetenzerwerb zu schaffen“ (Schmidt 2007, S. 7). Damit jeder Einzelne seinen Lernprozess besser nachverfolgt bzw. reflektiert, sollen zukünftig auch begleitende Methoden wie die Portfolioarbeit bzw. das Lerntagebuch Einsatz finden. Dies dient sowohl der Dokumentation als auch der Reflexion des Lernprozesses.

## **Anforderungen**

Nachwuchswissenschaftler bewegen sich in einem Anforderungsdreieck von Forschung, Lehre und Management. Diese drei Bereiche stellen hohe Ansprüche an sie und verlangen die Ausbildung spezifischer Qualifikationen. Nachwuchswissenschaftler müssen sich sowohl als Forscher wie auch als Lehrende und Manager bewähren.

Wichtig ist, so Schmidt (2007), wenn die fachliche Arbeit an der Dissertation oder Habilitation als eine hoch motivierende wahrgenommen wird, diese auch auf die überfachlichen Bereiche auszudehnen. Es dürfen dabei jedoch keine festen Vorgaben herrschen, sondern eine individuelle und freie Entwicklung muss ermöglicht werden. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Transparenz, dass z. B. das bislang Angebotene (wie z. B. hochschuldidaktische Maßnahmen) nicht nur für die Lehre geeignet ist, sondern dass die dort ausgebauten Kompetenzen auf das gesamte Tätigkeitsprofil der Nachwuchswissenschaftler anzuwenden sind.

Ebenso gilt es, die Illusion aufzulösen, dass erst auf der Ebene der Dekane sowie des Rektorates Management- und Führungskompetenzen benötigt werden. (Vgl. Arnold 2000) Denn das Tätigkeitsprofil der Nachwuchswissenschaftler umfasst von Beginn an kleine Teile an Managementaufgaben. (Vgl. Schmidt 2007, S. 189 ff.) Eine Stichprobenuntersuchung von Schmidt zeigt, dass mit rund 50 % der Arbeitszeit der Bereich Forschung gewichtet ist, mit rund 30 % die Lehre ihren Anteil

fordert und die restlichen Stunden für Management, Verwaltung oder Weiterbildung im weitesten Sinne verwendet werden. (Vgl. Schmidt 2007, S. 192)

Da niemand alle Fähigkeiten für alle Aufgaben in gleichem Maße vereint, wurde eigens für die Nachwuchswissenschaftler am KIT ein Unterstützungsprogramm für ebendiese Aufgabenbereiche entwickelt.

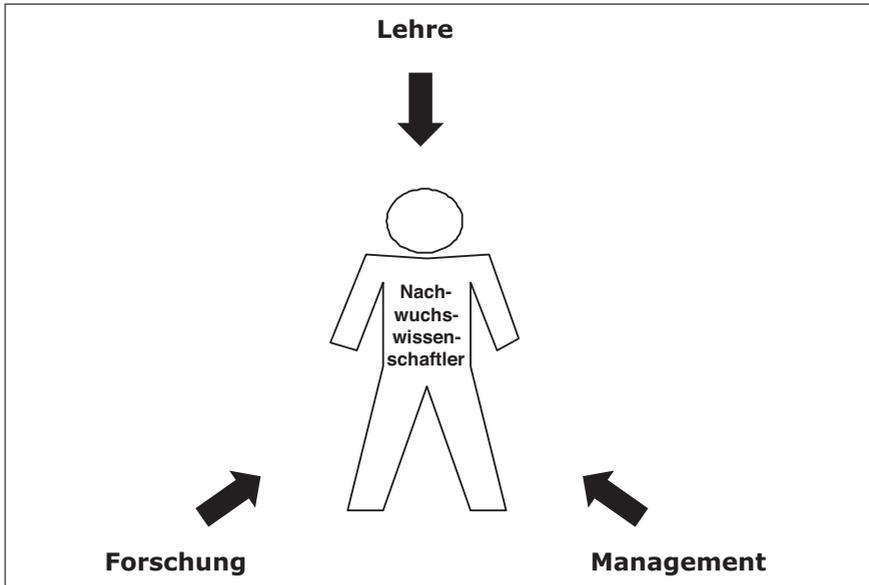


Abbildung 3.3.2|1: Anforderungsdreieck von Forschung, Lehre und Management für Nachwuchswissenschaftler

### ***Doktorandenbefragung***

Mitte 2007 hat das KHYS eine Befragung – in Form strukturierter Interviews – von 29 Doktoranden am KIT durchgeführt. Gefragt wurde dabei unter anderem nach dem Bedarf an überfachlichen Weiterbildungsangeboten. Resultat der Interviews ist, dass vornehmlich die Themenblöcke Arbeitsmethoden, Management, Didaktik, Sprachen, Existenzgründung und Karriereplanung gewünscht sind. Es zeigt sich, dass die genannten Wünsche jeweils in direktem Zusammenhang mit Forschung, Lehre und Management stehen. Auch die Unterstützung der Berufswegplanung ist von zentralem Interesse. Diese Gebiete decken sich auch mit einer Umfrage von Rosenstiel (1998, S. 203–236).

Anzumerken ist jedoch, dass bei derartigen Befragungen sehr häufig nur Maßnahmen und Themen genannt werden, die bereits bekannt sind. Themenbereiche, von denen noch nie gehört wurde, kommen folglich auch nicht vor. Damit derartige „unbekannte Bereiche“ vorangetrieben werden können (wenn z.B. Doktoranden das Angebot eines Promotionscoachings nicht kennen, wird dieses in der Befragung auch nicht explizit angesprochen), müssen Experten zur weiteren Planung zur Verfügung stehen.

Folgende Themen wurden bei der Befragung konkret benannt:

<b>Arbeitsmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstmanagement und -organisation</li> <li>• Arbeitseinteilung und -organisation</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Präsentationstechniken</li> <li>• Rhetorik</li> <li>• Wissenschaftliches Schreiben</li> <li>• Forschungsanträge schreiben (z. B. BMBF, EU)</li> <li>• Literaturrecherche</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Führung von Mitarbeitern (u. a. Azubis, Studenten)</li> <li>• Wissenschaftsmanagement</li> </ul>
<b>Didaktik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung in der Lehre</li> <li>• Inhalte attraktiv vermitteln</li> </ul>
<b>Sprachen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutsch für Ausländer</li> <li>• (Fach-)Englisch</li> </ul>
<b>Entrepreneurship</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Produktion</li> <li>• Einkauf, Investition</li> <li>• Kostenrechnung/Jahresabschluss</li> </ul>
<b>Existenzgründung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente, Patentrecht, Umgang mit Erfindungen</li> <li>• Lizenzen</li> <li>• AGBs</li> <li>• Steuerrechtliche Grundlagen</li> <li>• Unternehmensgründung</li> <li>• Kreativität</li> </ul>
<b>Karriereplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbertraining, AC-Training</li> <li>• Karriereplanung</li> <li>• Persönliche Zielfindung</li> <li>• Selbstmarketing</li> </ul>

Tabelle 3.3.2|1: Themen der Doktorandenbefragung des KHYS

## **Umsetzung**

Als Ausgangspunkt für das Weiterbildungskonzept wurden die Umfrageergebnisse sowie die bestehenden Angebote analysiert und neu für die Zielsetzung systematisiert. Durch den Erfolg bei der Exzellenzinitiative und damit der Entstehung des KHYS ist nun die Möglichkeit zur Umsetzung zuvor schon vorhandener Ideen und innovativer Gedanken gegeben. Bisher war vor allen Dingen die Förderung im Bereich der Hochschuldidaktik für diese Zielgruppe sehr ausgeprägt. (Vgl. Macke/Kaiser/Brendel 2003)

Die Hauptakteure (KHYS und kww/HoC) entwickelten das nachfolgende Konzept. Hier wurde der expliziten Forderung von Seiten des Rektorates, der Fakultäten und Doktoranden Rechnung getragen, dass es zu keiner Verschulung der Promotionsphase kommen darf. Die Angebote sind folglich freiwillig und dienen der überfachlichen Weiterbildung und der Berufswegplanung. Das Konzept ist modular aufgebaut und kann von den Teilnehmern in einem zeitlich angemessenen Rahmen durchlaufen werden.

Die Weiterbildungsangebote richten sich gleichermaßen an Nachwuchswissenschaftler aller Disziplinen und dienen somit dem interfakultativen Austausch und der Vernetzung innerhalb des KIT. Geeignete Veranstaltungen stehen auch Externen offen. Dadurch bieten sie den Nachwuchswissenschaftlern gute Kontaktmöglichkeiten zu Personen aus der freien Wirtschaft, und sie erhalten Einblick in Bereiche außerhalb der eigenen Organisation.

Das Weiterbildungsangebot dient schließlich auch dazu, den „Geist des KIT“ zu vermitteln: Die Vision und die Werte, die mit dem KIT einhergehen. So steht zu Anfang jeder Veranstaltung eine kurze Einführung und die Vorstellung sowie Zielsetzung des KHYS und damit des KIT. Des Weiteren werden die Referenten der Veranstaltungen mit einem „KIT-Starterpaket für Referenten“ über Ziele des KIT, den Kontext der Veranstaltung und die Zielgruppe entsprechend informiert und von den verantwortlichen Bereichen des HoC im Vorgespräch, innerhalb der Programmabsprache und Planung eingeführt. Nicht zuletzt wird der entsprechende methodische und didaktische Anspruch (z. B. das kontinuierliche Arbeiten auf der Metaebene, die Teilnehmerorientierung, die Arbeit an den Problemstellungen der Teilnehmer und die Transfersicherung, um nur einige Aspekte zu nennen) dadurch gewährleistet.

Das Weiterbildungsprogramm orientiert sich an den vielfältigen Aufgaben der Nachwuchswissenschaftler und an den sich daraus ergebenden Wünschen. So

werden im Bereich Forschung, Lehre und Management entsprechende Veranstaltungen angeboten:

- **Forschung** – Z. B. wissenschaftliches Schreiben und Präsentation der eigenen Forschungsarbeit vor einem interdisziplinären Personenkreis.
- **Lehre** – Diesbezüglich wird auf Veranstaltungen des Hochschuldidaktik-Zentrums Baden-Württemberg (HDZ) zurückgegriffen (mehr dazu vgl. [www.hdz-bawue.de](http://www.hdz-bawue.de)). Auch das Thema „Betreuung von Studierenden“ ist hier integriert.
- **Management** – Gliederung in verschiedene Unterbereiche: Selbstmanagement, Projektmanagement, Zeit- und Selbstmanagement.



Abbildung 3.3.2|2: Basisprogramm (dunkelgrau) und Zusatzprogramm (hellgrau) des Weiterbildungsangebotes des KHYS

Das Weiterbildungsangebot ist so konzipiert, dass aus einem umfassenden Programm einzelne Bausteine je nach Bedarf von den Nachwuchswissenschaftlern frei gewählt werden können. Neben einem Basisprogramm gibt es ein Zusatzprogramm. Das Basisprogramm (dunkelgrau) als Empfehlung sowie einige Beispiele des Zu-

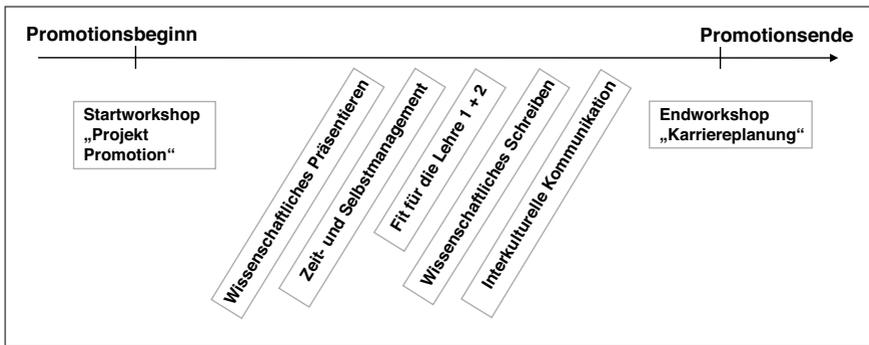


Abbildung 3.3.2|3: Basisprogramm des KHYS auf der Grundlage des Anforderungsprofils an die Promovierenden im Promotionsverlauf

satzprogramms (hellgrau) sind in der Abbildung 3.3.2|2 aufgeführt. Das Basisprogramm bildet das Anforderungsprofil ab, das an einen Promovierenden gestellt wird. Es bietet Veranstaltungen aus den drei Bereichen Forschung, Lehre und Management und ermöglicht einen guten Start in diese Themenbereiche. Das Basisprogramm, das nicht komplett absolviert werden muss, stellt lediglich eine Empfehlung dar. Es umfasst insgesamt 16 Tage, die je nach Bedarf über einen beliebigen Zeitraum verteilt werden können.

Es beginnt mit dem Startworkshop „Projekt Promotion“, in dem durch die Betrachtung der individuellen Promotionsbedingungen Themen wie Projekt-, Zeit- und Selbstmanagement sowie Zielklärung behandelt werden. Angebahnt im Workshop und damit direkt angeschlossen ist das Angebot eines Promotionscoachings, das in moderierter Form bis zu dreimal von jedem Teilnehmer des Start-Workshops in Anspruch genommen werden kann. Bereits während der moderierten Phasen wenden die Teilnehmenden die Methode des kollegialen Gruppencoachings an und werden damit in die Lage versetzt, sich schließlich gegenseitig zu coachen. Hier wird der erste Schritt zum unterstützenden Netzwerk gelegt, das über die gesetzten Termine hinaus Bestand hat (s. u.).

Die Workshops „Wissenschaftliches Schreiben (Deutsch und Englisch)“, „Wissenschaftliche Präsentation“, „Zeit- und Selbstmanagement“, „Interkulturelle Kommunikation“ sowie der hochschuldidaktische Basisworkshop „Fit für die Lehre 1 + 2“ schließen sich an, wobei die Reihenfolge frei wählbar ist. Geplant ist, das Angebot im Bereich der interkulturellen Kommunikation eng mit der Information und Betreuung der Auslandsstipendiaten sowie der ausländischen Promovenden des KIT zu verknüpfen. Zusätzlich zu den Workshops zum wissenschaftlichen

Schreiben ist außerdem die Einrichtung einer Schreibwerkstatt geplant. Den Schlusspunkt des Basisprogramms setzt der Workshop „Karriereplanung“, der das Programm mit einem „Blick zurück“ und einem „Blick nach vorn“ abrundet und konkrete Fragestellungen und Ziele für die Zeit nach der Doktorandenzeit behandelt. Idealerweise empfiehlt sich, zu Anfang der Promotion direkt auch in das Basisprogramm einzusteigen und dieses dann parallel zur Arbeit in rund drei Jahren zu durchlaufen, so dass das letzte Thema des Basisprogramms noch vor Ende der Promotion belegt werden kann.

Das bereits erwähnte Zusatzprogramm stellt ein weitreichendes Angebot für Nachwuchswissenschaftler dar, das ebenfalls wahlweise belegt werden kann. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Angebot „keys2competence“, das Doktoranden und Postdocs gegen Ende ihrer Promotionszeit bzw. zu Beginn ihrer Postdoc-Phase gesondert unterstützt. Ziel ist hierbei die Entwicklung und Erweiterung der jeweils individuellen überfachlichen Kompetenzen (insbesondere der „Metakompetenz“) für den direkten Transfer in den Berufsalltag wie auch als Grundlage für eine zukunftsweisende Karriereplanung.

Modular aufgebaut und fein aufeinander abgestimmt, verknüpft „keys2competence“ für die Dauer von sieben Monaten Präsenz- und Selbstlernphasen mit einer breit angelegten Lernprozessbegleitung (u. a. Einzelcoaching, kollegiale Beratung, Rahmenprogramm), bei der durch einen hohen Reflexionsanteil eine fortlaufende Verknüpfung mit der metakognitiven Ebene angestrebt wird. Die Teilnehmergruppe setzt sich dabei sowohl aus Nachwuchswissenschaftlern wie auch aus Young Professionals aus der Industrie zusammen. Dadurch wird der Kontakt zwischen Wissenschaft und Praxis hergestellt, der auf die Gegebenheiten und Anforderungen außerhalb der Hochschule vorbereiten kann.

### ***Bescheinigung***

Alle Teilnehmer erhalten pro Veranstaltung eine Teilnahmebescheinigung. Nach Beendigung ihrer Doktorarbeit bzw. nach Auslauf ihres Vertrages mit dem KIT erhalten sie auf Anfrage eine Bescheinigung über alle wahrgenommenen KHYS-Angebote, die die überfachliche Weiterbildung dokumentiert und zukünftigen Bewerbungen beigelegt werden kann.

Gleichzeitig können die Angebote, die in Zusammenarbeit mit dem Hochschuldidaktik-Zentrum Baden-Württemberg durchgeführt werden, auf das Landeszertifikat angerechnet werden.

### 3.3.3 Netzwerk

Die Initiierung und Förderung von Netzwerken entstehen, ausgehend von verschiedenen Angeboten und Themen, auf unterschiedlichen Ebenen:

- Mit dem Eintritt in den Startworkshop des Basisprogramms und dem daraus entstehenden Promotionscoaching bildet sich eine Gruppe heraus, die auch über die fest geplanten Treffen hinaus Bestand haben soll. Ziel ist die Verstetigung zu einer kollegialen Beratungsgruppe über die gesamte Promotionszeit hinweg. Zumindest die Etablierung von Kleingruppen oder Tandems, die sich von Zeit zu Zeit unterstützen, wird angestrebt und für wahrscheinlich gehalten, da sich hier ein sehr intensiver interfakultativer Kontakt und Austausch entwickelt.
- Die Auslandsstipendiaten des KHYS werden zukünftig in der Vor- und Nachbereitung zusammengebracht und mit bereits erfahrenen Stipendiaten in Austausch treten. Mehr als 40 Nachwuchswissenschaftler waren bereits mit einem Stipendium des KHYS im Ausland und können wertvolle Hinweise geben und unterstützen.
- Die Schreibwerkstatt, die aus dem Angebot zum wissenschaftlichen Schreiben erwachsen soll, führt zur kollegialen Unterstützung und Vernetzung im Schreibprozess.
- Bei den geplanten „KHYS-Foyergesprächen“ gewähren Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik einen „Blick in die Praxis“. Diese Veranstaltungsreihe bietet im formellen wie im informellen Teil die Möglichkeit, sich näher kennenzulernen und zu vernetzen.
- Ziel aller genannten Bestrebungen muss es sein, statt bloßer „Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ eine „permanente Qualifizierung“ junger Wissenschaftler für Tätigkeiten innerhalb, aber auch außerhalb der Hochschule zu betreiben. (Vgl. Steinheimer 1995, S. 79) Das KIT hat sich mithilfe seiner Einrichtungen und Partner auf den Weg gemacht, seinen wissenschaftlichen Nachwuchs als den kostbarsten Teil seiner Organisation zu unterstützen.

## Literaturangaben

---

**Allmendinger, Jutta/Fuchs, Stefan/von Stebut, Janina** (2000): Should I stay or should I go? Mentoring, Verankerung und Verbleib in der Wissenschaft. Empirische Ergebnisse einer Studie zu Karriereverläufen von Frauen und Männern in Instituten der Max-Planck-Gesellschaft. In: Leemann, Regula Julia/Page, Juli (Hg.) (2000): Karriere von Akademikerinnen. Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung. Dokumentation der Fachtagung vom 27. März 1999 an der Universität Zürich. Bern: Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW). S.33-48.

- Arnold, Eva** (2000): Ein Konzept zur hochschuldidaktischen Weiterqualifikation von Assistentinnen und Assistenten. In: Strittmatter-Haubold, Veronika (Hg.) (2000): Konzepte und Tools für das Training der Zukunft. Weinheim: Deutscher Studienverlag. S. 41–51.
- Bornmann, Lutz/Enders, Jürgen** (2002): Was lange währt, wird endlich gut: Promotionsdauer an bundesdeutschen Universitäten. Beiträge zur Hochschulforschung 2002/1. S. 52–72. [http://userpage.fu-berlin.de/~jmoes/pide/Material/bornmann-enders-promotionsdauer-beitr\\_hochschulf\\_1\\_2002\\_s52.pdf](http://userpage.fu-berlin.de/~jmoes/pide/Material/bornmann-enders-promotionsdauer-beitr_hochschulf_1_2002_s52.pdf)
- Daxner, Michael** (1999): Das neue Berufsbild: Leistung und soziale Sicherung. In: Müller-Böling, Detlef/Sager, Krista (Hg.) (1999): Personalreform für die Wissenschaft: Dienstrecht – Vergütungsstrukturen – Qualifizierungswege. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 71–82.
- Diez, Anke/Gabriel, Angela** (2007): Mentoring und Co.: Formelle und informelle Netzwerke im Kontext der Universitäten. Der Nutzen von Netzwerken für den Wissenstransfer akademischen Personals. In: Klaus, Joachim/Vogt, Helmut (Hg.) (2007): Wissenschaftsmanagement und wissenschaftliche Weiterbildung. Dokumentation der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium an der Universität Karlsruhe (TH). Hamburg: DGWF e.V. S. 93–96.
- Köhler, Gerd** (2005): Promovieren in Europa – Dritte Phase des Studiums oder erste Phase wissenschaftlicher Arbeit? In: Das Hochschulwesen 53 (2). S. 46–48.
- Leicht-Scholten, Carmen** (2005): Chancengleichheit durch Mentoring? – Chancen und Grenzen von Mentoringprogrammen für Frauen in der Wissenschaft im disziplinären Vergleich. In: Koordinationsstelle Frauenforschung NRW/Universität Dortmund (Hg.) (2005): Journal des Netzwerks Frauenforschung NRW Nr. 19. Dortmund. S. 36–40.
- Macke, Gerd/Kaiser, Karin/Brendel, Sabine** (2003): Erwerb von Lehrkompetenz – Das Programm des Hochschuldidaktikzentrums der Universitäten des Landes Baden-Württemberg. In: Das Hochschulwesen 51 (1). S. 25–31.
- Moog, Horst** (2004): Personalentwicklung – Einführung. In: HIS GmbH (Hg.) (2004): Personalkonzepte und -modelle als Bestandteil der Hochschulentwicklung. Schwerpunkt: Universitäten. Hannover: HIS GmbH. S. 31–33. (HIS Kurzinformation 2004/B2)
- Müller-Böling, Detlef** (2004): Personalentwicklung in Verantwortung der Fachbereiche. In: hochschule innovativ 2004/2. S. 10–11.
- Rosenstiel, Lutz von** (1998): Personalentwicklung an Universitäten. In: Küpper, Hans-Ulrich/Sinz, Elmar J. (Hg.) (1998): Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 203–236.
- Schmidt, Boris** (2007): Personalentwicklung für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen. Kompetenzprofil und Lehrveranstaltungsevaluation als Instrument hochschulischer Personalentwicklung. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades doctor philosophiae. Vorgelegt an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. <http://www.db-thueringen.de/servlets/DocumentServlet?id=8696>.
- Steinheimer, Karl-Heinrich** (1995): Bemerkungen zur Studie „Berufsbild der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen“. In: Enders, Jürgen/Teichler, Ulrich (Hg.) (1995): Der Hochschul-lehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. Neuwied: Luchterhand. S. 73–80.
- Webler, Wolff-Dietrich** (2003): Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Das Beispiel der Universität Bielefeld. In: Das Hochschulwesen 51 (6). S. 243–251.

# 3.4 Personalentwicklung des (weiblichen) wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Duisburg-Essen

---

PD DR. RENATE KLEES-MÖLLER UND SUSANNE SCHULZ

## 3.4.1 Ausgangslage: Daten zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses

An der UDE wurden im Rahmen einer internen Erhebung im Jahr 2007 1.261 Promovierende gezählt, darunter befanden sich 41,4 % Frauen. Bei den abgeschlossenen Promotionen zeigt sich im Verlauf der letzten Jahre über alle Fächergruppen hinweg ein leichter Rückgang, von 379 im Jahr 2002 auf 338 im Jahr 2006, wobei die Naturwissenschaften am wenigsten betroffen sind. Über die Abbruchquoten bei Promotionsvorhaben gibt es keine zuverlässigen Angaben.

## 3.4.2 Akteure in der Promovierendenausbildung

### *Strukturierte Promotionsprogramme*

Der Hauptteil der Promovierendenausbildung wird an den Lehrstühlen in den Fachbereichen geleistet. Über die individuelle Betreuung nach tradiertem Muster hinaus werden häufig ergänzend fachbezogene Kolloquien zur Beratung der Promotionsvorhaben angeboten. Ansätze einer strukturierten Promovierendenausbildung werden in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften im Rahmen eines Doktorandenforums organisiert, das über die fachliche Betreuung hinaus eine flankierende Unterstützung zu überfachlichen Schlüsselkompetenzen sowie zur Vernetzung und Beratung anbietet. In den Naturwissenschaften, der

Medizin sowie im geringeren Maß in den Ingenieurwissenschaften erfolgt eine strukturierte Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses in verschiedenen Graduiertenkollegs und Sonderforschungsbereichen. Derzeit gibt es an der Universität Duisburg-Essen sieben DFG-Graduiertenkollegs, eine NRW Graduate School und zwei Schulen, die innerhalb eines Faches konzipiert wurden („International Graduate School of Mathematics“ und „NRW School of Governance“).

### ***Personal- und Organisationsentwicklung in der Universitätsverwaltung***

Die Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) in der Universitätsverwaltung realisiert neben weiteren originären Aufgaben zur personellen Entwicklung und beruflichen Förderung ein umfassendes Qualifizierungsprogramm für die Beschäftigten der Hochschule, somit auch für den an der Hochschule beschäftigten wissenschaftlichen Nachwuchs. Die Qualifizierung ist hier zum einen am konkreten Bedarf orientiert und wird zum anderen angebotsorientiert umgesetzt. Neben Qualifizierungen beispielsweise zum Fakultäts- und Change-Management, die die Managementkompetenz der jungen Wissenschaftler erhöhen, unterstützt die PE/OE die Karriereentwicklung ihrer wissenschaftlichen Beschäftigten durch Workshops zur Verbesserung beispielsweise ihres Projektmanagements, ihres Selbstmanagements und ihrer Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit.

Ebenso ermöglicht das Qualifizierungsprogramm für die Mitarbeiter der Hochschule ein Training zum Bewerbungs- und Kompetenzmanagement sowie Grundkenntnisse in personalwirtschaftlichen und tarifrechtlichen Fragen. Ziel der PE/OE ist hier, dem wissenschaftlichen Nachwuchs auf verschiedenen Ebenen „Rüstzeug“ zur beruflichen Karriereentwicklung aufzuzeigen und mitzugeben.

Neben dem Qualifizierungsprogramm plant und steuert die PE/OE den Prozess der Konzeptionierung, Koordinierung, Einführung und nachhaltigen Umsetzung von weiteren Personalentwicklungsinstrumenten und Modulen in Abstimmung mit der Hochschulleitung, ihrem Beirat und den Dekanaten und Dezernaten. So dient beispielsweise das jährliche Kooperations- und Fördergespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, welches seit 2007 schrittweise eingeführt wird, der individuellen Förderung des Mitarbeiters zur weiteren beruflichen Entwicklung.

## **Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH)**

Weitere Fortbildungsangebote sowie Mentoring, Vernetzung und Coaching für den wissenschaftlichen Nachwuchs werden im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) realisiert, das als zentrale wissenschaftliche Dienstleistungseinrichtung die Universität bei der Entwicklung von Qualität in den Bereichen Lehre und Forschung sowie Management und Services unterstützt.

### **Hochschuldidaktik**

Der Geschäftsbereich „Hochschuldidaktik“ unterstützt die Hochschule bei der Entwicklung von Qualität in Studium und Lehre. Dies geschieht unter anderem durch Weiterbildungsveranstaltungen und verschiedene Beratungsverfahren zur Entwicklung von Lehr- und Beratungskompetenz. Neben Einzelveranstaltungen wird ein landesweit abgestimmtes modulares Zertifikatsangebot angeboten.

### **Frauenförderung/Gender Mainstreaming**

Der Geschäftsbereich „Frauenförderung/Gender Mainstreaming“ unterstützt die Implementierung von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen der Universität. Die Förderung des wissenschaftlichen, insbesondere des weiblichen Nachwuchses zählt zu den wesentlichen Aufgaben des Geschäftsbereichs.

### **3.4.3 Begleitprogramm für die Promotion**

Das ZfH realisiert seit 2007 ein Begleitprogramm für die Promotion, das sich an Nachwuchswissenschaftler und Promovierende aller Fachbereiche richtet. Ziel ist es, die Teilnehmenden beim Entscheidungsprozess für die Promotion, in den verschiedenen Phasen des Promotionsprozesses und danach zu begleiten und zu fördern. Diese Begleitung und Unterstützung erfolgen durch verschiedene Angebotsformate und Module:

- **Informationsveranstaltungen** – teilweise in Kooperation mit den Fachbereichen – machen Anforderungs- und Durchführungsbedingungen einer Promotion transparent.
- **Individuelle Beratung und Coaching** helfen gezielt in schwierigen Situationen sowie bei Entscheidungen und bei der Karriereplanung.

- **Workshops und Trainings zu fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen** vermitteln wissenschaftsspezifisches Handlungswissen und stärken die Motivation für den zügigen und erfolgreichen Abschluss der Promotion.
- **Soziale Begleitstrukturen in Form von Mentoring und Vernetzung** stärken das Durchhaltevermögen. Zudem besteht im Rahmen einer Mentoringbeziehung die Möglichkeit, Informationen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln in Wissenschaft und Wirtschaft zu erweitern und an einem speziellen Workshopprogramm teilzunehmen. Wichtige Tipps erfahrener Mentoren fördern die individuelle Karriereplanung der Teilnehmenden (Mentoringprogramm „mentoring<sup>3</sup>“ in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum und der Technischen Universität Dortmund; Mentoringprogramme „MentoDue“ und „Gender & Diversity“).

### 3.4.4 Die Herbstakademie für Promovierende und Promotionsinteressierte

Seit 2006 wird ein Seminarprogramm zur Promotion kompakt in Form einer dreitägigen Veranstaltung („Herbstakademie“) umgesetzt. Die Herbstakademie will dazu beitragen, mehr jungen Wissenschaftlern zu einer erfolgreichen Promotion zu verhelfen, den Abschluss zügig und zielgerichtet zu verfolgen und bereits während der Promotionsphase fachübergreifende Kompetenzen für Positionen in der Wissenschaft und außerhalb der Hochschule zu erwerben. Die Anforderungs- und Durchführungsbedingungen einer Promotion in den verschiedenen Fächerkulturen werden transparent gemacht. Workshops und Trainings zu fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen vermitteln wissenschaftsspezifisches Handlungswissen und stärken die Motivation für den zügigen und erfolgreichen Abschluss der Promotion. Die Möglichkeit zur Netzwerkbildung als sozialer Begleitstruktur fördert den Informationsaustausch und stärkt das Durchhaltevermögen. Ein „interdisziplinärer Marktplatz“ wird in Kooperation mit anderen Akteuren der Promotionsausbildung gestaltet und bietet somit zusätzliche wertvolle Informationen.

Die individuelle Karriereplanung der Teilnehmenden wird gefördert, indem Wege und Tätigkeitsfelder in Wissenschaft und außeruniversitären Tätigkeitsfeldern aufgezeigt werden. Ergänzend können spezifische Fragestellungen im Rahmen eines individuellen Beratungsangebotes geklärt werden. Die Inhalte und Themen werden in den Formaten Vortrag, Workshop und Kompaktseminar umgesetzt. Neben einem allgemeinen Angebot für alle Interessierten berücksichtigen sie die einzelnen Phasen des Promotionsprozesses. Hier ein Beispiel aus dem Jahr 2007:

# Module der Herbstakademie

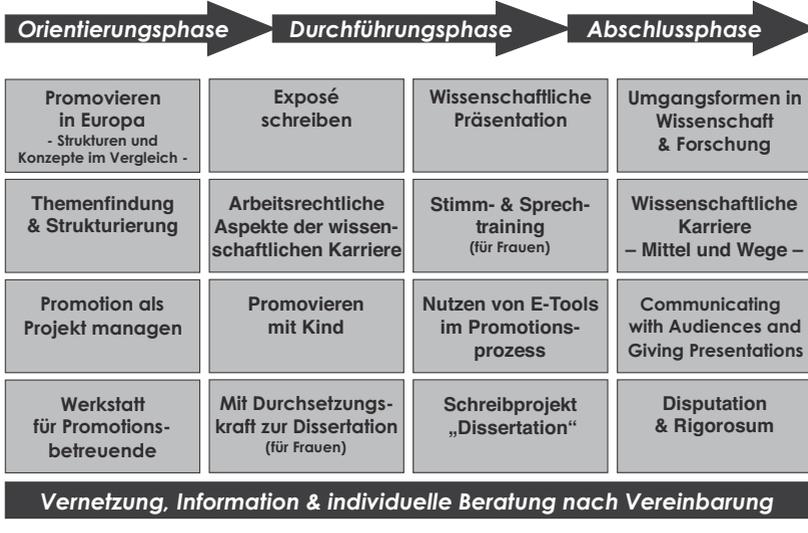


Abbildung 3.4.4|1: Herbstakademie für Promovierende und Promotionsinteressierte

Für das nächste Jahr ist geplant, das Angebot noch stärker auf fachspezifische Bedarfe hin auszurichten und zusätzlich ein Karriereforum in Kooperation mit der Wirtschaft zu organisieren.

# 3.5 Konzept und Praxis der Personalentwicklung für Wissenschaftler an der Universität Bielefeld

FRANK MAYER UND KRISTIN UNNOLD

## 3.5.1 Entwicklungsgeschichte der Personalentwicklung an der Universität Bielefeld

Es liegt in der Natur der Sache, dass Hochschulen, wenn sie an Förderung und Qualifizierung denken, zuerst ihre Studierenden im Blick haben. Diese gilt es so gut es geht zu fördern und ihnen eine angemessene wissenschaftliche Ausbildung zukommen zu lassen. Das ist neben der Forschung die Primäraufgabe der Universität. Daneben hat die Förderung insbesondere der wissenschaftlich Beschäftigten in Universitäten lange nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Erst in den letzten Jahren ist auch in den Universitäten die Einsicht gewachsen, dass deutlich mehr für das Personal – und insbesondere für das wissenschaftliche Personal – getan werden muss.

### Steckbrief der Universität Bielefeld

- 17.554 Studierende im Wintersemester 07/08
- 13 Fakultäten
- 2.270 MitarbeiterInnen insgesamt
- 1.281 wissenschaftliche MitarbeiterInnen (inkl. Drittmittelpersonal)
- 294 Professuren (inkl. Juniorprofessuren)
- 214 Promotionen und 11 Habilitationen
- 4 Sonderforschungsbereiche (SFB)
- 2 Beteiligungen an externen SFB's
- 2 Forschergruppen
- 4 Beteiligungen an externen Forschergruppen
- 7 Graduiertenkollegs
- 3 Internationale Graduiertenkollegs
- 6 Graduate Schools

Die Universität Bielefeld hat ihre Magister-, Diplom- und Lehramtsstudiengänge durch Bachelor- und Masterstudiengänge abgelöst.

Quelle: Statistisches Jahrbuch 2007 der Universität Bielefeld

Als eine der ersten Universitäten hat die Universität Bielefeld 1993 eine Abteilung für Personalentwicklung im Personaldezernat eingerichtet, die Mittel für die Qualifizierung des Personals deutlich erhöht und Ziele für die Personalentwicklung formuliert. Von Beginn an nahm die Personalentwicklung sowohl die Individuen als auch die „Organisation als Ganzes“ in den Blick.

Auf individueller Ebene zielten die Maßnahmen z. B. auf die Optimierung der Qualifizierung, die Mobilisierung des Leistungspotenzials und die Entwicklung von Führungskompetenzen. Auf der Ebene der Organisation wurden z. B. die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation, das soziale Klima und die Führungskultur fokussiert.

Daraus resultierten Maßnahmen, wie gezielte Schulungen der Führungskräfte, die Etablierung neuer Personalauswahlverfahren sowie die Einrichtung partizipatorisch zusammengesetzter Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Vorschlägen für Entwicklungs- und Qualifizierungskonzepte für bestimmte Gruppen von Beschäftigten. Diese Maßnahmen bezogen sich zunächst auf die Mitarbeiter in Technik, Verwaltung und Bibliothek, teilweise erreichten sie noch den wissenschaftlichen Mittelbau, kaum jedoch Professoren sowie Lehrbeauftragte.

Im Verlauf der Erfahrungen mit der Personalentwicklung im Bereich Technik, Verwaltung und Bibliothek wurde deutlich, dass der Blick auf die wissenschaftlichen Mitarbeiter erweitert werden muss. An der Universität Bielefeld wurde daher im Jahr 2000 zunächst für die Gruppe der Nachwuchswissenschaftler und im Jahr 2006 für alle Wissenschaftler ein Konzept zur Personalentwicklung erarbeitet.

Der Wissenschaftsbetrieb ist durch Autonomie, hohe fachliche Differenzierung und Spezialisierung sowie methodische Anforderungen, insgesamt weniger durch redundante Prozesse als vielmehr durch große personale und thematische Rotation sowie Variation gekennzeichnet. Forschung erfordert (internationale) Kooperation sowie die Integration weltweit verfügbaren Wissens bei gleichzeitiger Unsicherheit der Ergebnisse. Effizientes und verständliches Lehren muss sich auf die Förderung von Lernprozessen ausrichten.

Diese Art von Arbeitsprozessen ist stark abhängig von personalen Kompetenzen. Deshalb ist auch im wissenschaftlichen Kontext Personalentwicklung unverzichtbar. Erfolgreiche Personalentwicklung richtet sich auf die Entwicklung bzw. Stärkung akademischer Handlungskompetenz und befähigt Wissenschaftler dazu, den genannten spezifischen Anforderungen dauerhaft kompetent und motiviert gerecht zu werden. Die besonderen Bedingungen des Wissenschaftsbetriebs erforderten die Entwick-

lung differenzierter Verfahren und Angebote, die die Instrumente der Personalentwicklung, wie sie in Unternehmen und Verwaltungen angewandt werden, modifizieren und ergänzen.

### 3.5.2 Erste Schritte: Das Personalentwicklungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs (2000–2006)

Zunächst wurde ein Personalentwicklungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Kooperation mit Wissenschaftlern des Interdisziplinären Zentrums für Hochschuldidaktik entwickelt. Die Personalentwicklung wurde dabei von Beginn an in einem zweifachen Interessenzusammenhang gesehen: Neben dem Interesse der Universitätsleitung an der Förderung der eigenen Absolventenklientel stand das Interesse des wissenschaftlichen Nachwuchses an dem Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die für die Berufsausübung als Wissenschaftlerin oder Wissenschaftler in und außerhalb der Hochschule von Nutzen sind.

Im Jahr 2000 wurde das Konzept in Form eines Minimalprogramms als Pilotprojekt durchgeführt. Dazu wurden in allen Fakultäten in Anwesenheit des Dekans und der Prorektorin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs die Philosophie und die Module des Programms vorgestellt und diskutiert. Das Pilotprogramm umfasste grundlegendes Handlungswissen in vier Feldern (Lehre, Forschung, Öffentlichkeit und Internationale Kontakte). Mit dem modular konzipierten **Personalentwicklungsprogramm** war die Intention verbunden, dass die Module 1 bis 5 nacheinander besucht werden sollten, um grundlegende Kompetenzen für wissenschaftliches Arbeiten zu vermitteln.

#### ***Module des Personalentwicklungsprogramms für Nachwuchswissenschaftler (2000)***

- **Modul 1:** Rhetorik und Präsentation  
Fokus: Auf kognitives Lernen abgestimmte Lehrstrategien
- **Modul 2:** Anleiten von Studienarbeiten  
Fokus: Problemlösestrategien beim wissenschaftlichen Schreiben
- **Modul 3:** Journalistisches Schreiben („Public Understanding of Science“)  
Fokus: Strategien journalistischer Wissenschaftskommunikation
- **Modul 4:** Forschungsplanung und Projektmanagement  
Fokus: Strategien erfolgreicher Antragsstellung und Projektrealisation
- **Modul 5:** Entwicklung englischsprachiger Kompetenzen  
Fokus: Strategien für Kommunikation und Interaktion im internationalen Kontext

Ein erwünschter Nebeneffekt war die Förderung des interdisziplinären Austausches innerhalb der Universität.

Alle Veranstaltungen wurden in Form von Workshops angeboten, um individuelles Probehandeln zu ermöglichen. Nach der Durchführung des ersten Durchlaufs wurde das Modul „Einführung in die universitäre Selbstverwaltung“ mit dem Fokus, Entscheidungsstrukturen und -prozesse effizient zu nutzen, in das bestehende Fortbildungsprogramm verlagert. Um dem Handlungsfeld „Internationale Kontakte“ Rechnung zu tragen, wurde das Personalentwicklungsprogramm um ein Modul zur „Entwicklung englischsprachiger Kompetenzen“ mit dem Fokus „Strategien für Kommunikation und Interaktion im internationalen Kontext“ erweitert.

Bis 2006 wurden diese Module allen Nachwuchswissenschaftlern an der Universität zugänglich gemacht. Damit wird seither an der Universität Bielefeld systematisch Personalentwicklung von Wissenschaftlern in der ersten Phase der Qualifikation betrieben.

Um dem Bedarf an Personalentwicklung über die Zielgruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses hinaus gerecht zu werden, wurde 2006 die Personalentwicklung auf alle Wissenschaftler an der Universität Bielefeld ausgeweitet. Dabei zielt die Personalentwicklung weiterhin auf die Entwicklung bzw. Stärkung akademischer Handlungskompetenz, setzt hier jedoch inhaltlich und vom Vorgehen her neue Akzente. Das im Folgenden skizzierte Gesamtkonzept bildet seither die Basis für die Arbeit der Bielefelder Personalentwicklung.

### **3.5.3 Das Gesamtkonzept der Personalentwicklung für alle Wissenschaftler an der Universität Bielefeld (seit 2006)**

Die Personalentwicklung der Universität Bielefeld ist strategisch ausgerichtet und befördert die zentralen Ziele der Universität Bielefeld:

- Exzellenz in Forschung, Lehre und Nachwuchsqualifizierung
- Interdisziplinarität
- Internationalisierung

Weitere Ziele der Personalentwicklung sind die Verkürzung mittlerer Studierendauern, die Stärkung von Organisationswissen zur Integration in universitäre Strukturen und Prozesse, die Erhöhung öffentlicher Repräsentanz von Bielefelder Wissenschaftlern und die Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen.

Ausgangspunkt der Erarbeitung eines Gesamtkonzepts waren folgende Fragestellungen:

- Wie können die Angebote im Rahmen einer Personalentwicklung für Wissenschaftler am tatsächlichen Bedarf der Zielgruppen und der Universität Bielefeld ausgerichtet werden?
- Wie müssen die Angebote gestaltet sein, damit die hochschulspezifische Kultur, eine hohe Selbstlernkompetenz und fachspezifisch tradierte Verhaltensweisen Berücksichtigung finden?
- Wie kann eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung die Stärken einzelner, vor allem junger Wissenschaftler erkennen, gezielt fördern und für Forschung und Lehre einsetzen?

Diese Fragestellungen mündeten in ein Konzept, das 2006 vom Rektorat beschlossen wurde und sich an (neu berufene) Professoren sowie Nachwuchswissenschaftler (Postdocs, Juniorprofessoren, Doktoranden – letztere auch ohne Arbeitsvertrag) sowie unbefristet wissenschaftlich Beschäftigte richtet. Die Finanzierung der Angebote erfolgt vorwiegend durch die für diese Aufgabe bereitgestellten Mittel aus dem Budget der Personalentwicklung.

Die Personalentwicklung wird durch drei Säulen getragen: Die erste Säule stellt das im Grundsatz bereits vorhandene, aber wesentlich erweiterte offene Personalentwicklungsprogramm (PEP) dar. Eine zweite Säule bilden weitere Formen der Personalentwicklung, wie kollegiale Beratung oder Coaching. Die Organisationsberatung ist die dritte Säule des Konzepts.

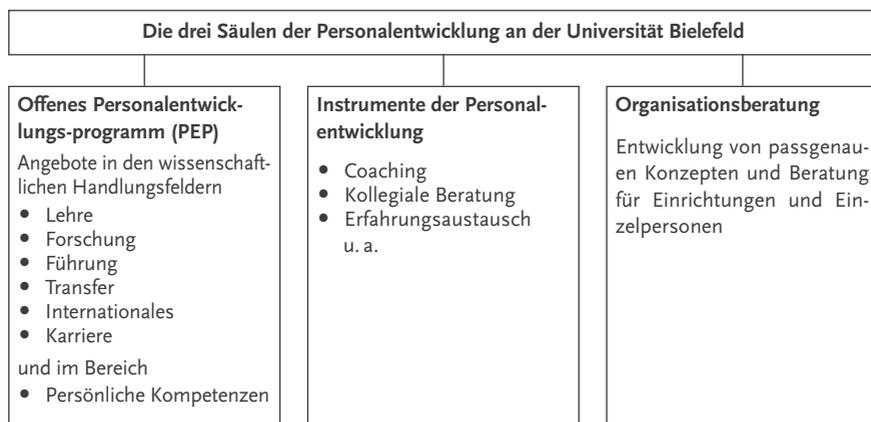


Abbildung 3.5.3|1: Drei Säulen der Bielefelder Personalentwicklung

## **Säule 1: Das Bielefelder Personalentwicklungsprogramm (PEP) für Wissenschaftler**

Das Personalentwicklungsprogramm ist ein ganzjähriges, offenes Qualifizierungsprogramm mit Angeboten für Wissenschaftler inklusive der Nachwuchswissenschaftler.<sup>30</sup> Im Zentrum des fachübergreifend ausgerichteten Programms steht die Vermittlung von grundlegenden Strategien zur Erschließung wissenschaftlicher Handlungsfelder, die eine eigenständige Handlungsebene jenseits der Fächergrenzen bilden.

Die Konzeption des Personalentwicklungsprogramms (PEP) verlangt Auswahlentscheidungen darüber, welcher Qualifizierungsbedarf und welche Qualifizierungsinteressen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie seitens der Wissenschaftler bestehen. Zur Bedarfserhebung werden geeignete Instrumente und Verfahren genutzt (wie z. B. Fragebogen, Interviews, Online-Feedback, Fokusgruppen, Beobachtung der Teilnehmerentwicklung und Veranstaltungskritik). Die Qualifizierungsinteressen der Adressaten werden dabei mit zentralen Interessen und Zielen der Universität Bielefeld und ihren Einrichtungen verbunden. Der universitäre Interessenkontext, in dem das Personalentwicklungsprogramm steht, bezieht sich im Wesentlichen auf folgende Aspekte: Unter Fürsorgegesichtspunkten – aber auch unter dem Blickwinkel des verschärften Wettbewerbs – besteht für die Universität großes Interesse daran, die Chancen für eine erfolgreiche berufliche Karriere von Absolventen zu verbessern und zu eröffnen. Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung können durch Angebote zur Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen unterstützt werden. Die Erhöhung von persönlichen und sozialen Kompetenzen ist außerdem z. B. unter dem Gesichtspunkt des Erhalts und der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitsgruppen oder der Optimierung von Abläufen und Kooperationen für die Hochschule von zentraler Bedeutung.

Die Veranstaltungen werden in unterschiedlichen Formaten durchgeführt: (Basis-, Aufbau- und Experten-)Workshops, Vorträge, Seminare. Zeitlich variieren die Formate zwischen Kurzformaten und zeitintensiveren Formaten. Da die Teilnahme an den Veranstaltungen freiwillig ist, kommt der Unterstützung durch das Rektorat und dem Engagement weiterer Leitungspersonen sowie einer hohen Qualität der Angebote eine besondere Bedeutung zu. Auch die Beteiligung der Adressaten an der Konzeption der Angebote und eine bewerbungsrelevante Bescheinigung der Teilnahme motivieren zur Beteiligung an den Angeboten.

---

<sup>30</sup> Restplätze von Veranstaltungen des PEP werden auch an Externe vergeben (kostenpflichtig).

<b>Personalentwicklungsprogramm PEP: Handlungsfelder mit Beispielangeboten</b>	
<b>Handlungsfeld LEHRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlungskompetenz</li> <li>• Schreibdidaktik</li> <li>• Evaluation von Lehrveranstaltungen</li> <li>• Prüfungsgestaltung</li> </ul>	<b>Handlungsfeld FORSCHUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Projektevaluation</li> <li>• Zeit- und Personalmanagement</li> </ul>
<b>Handlungsfeld FÜHRUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsaufgaben</li> <li>• Führungsinstrumente, z. B. Feedback</li> <li>• Zeit- und Aufgabenmanagement</li> <li>• Konfliktmanagement</li> </ul>	<b>Handlungsfeld TRANSFER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Journalistisches Schreiben</li> <li>• Veranstaltungsorganisation</li> <li>• Präsentation wissenschaftlicher Inhalte</li> <li>• Erfinden, Patentieren, Verwerten</li> </ul>
<b>Handlungsfeld INTERNATIONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachkompetenzentwicklung</li> <li>• „Academic Writing in English“</li> <li>• „Intercultural Behaviour“</li> <li>• „International Networking“</li> </ul>	<b>Handlungsfeld KARRIERE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungstraining</li> <li>• Existenzgründung/Selbstständigkeit</li> <li>• Karriereplanung: Work-Life-Balance</li> <li>• Karriereberatung durch Vorgesetzte</li> </ul>
<b>Handlungsfeld PERSÖNLICHE KOMPETENZEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>• Konstruktive Rückmeldung, Feedback</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Präsentation und Rhetorik</li> </ul>	Ergänzt werden die Angebote des PEP durch <b>zielgruppenspezifische Veranstaltungen</b> (z. B. „Grundlagen der Wirtschaft für Physiker“).

Tabelle 3.5.3|1: Personalentwicklungsprogramm PEP der Universität Bielefeld

Für die Teilnahme an den Personalentwicklungsangeboten erhalten die Teilnehmenden bisher eine Bescheinigung, auf der Umfang und Inhalt sowie die Leitung der Veranstaltungen dokumentiert sind. Für einige Maßnahmen werden qualifizierte Teilnahmebescheinigungen über die erbrachten Eigenleistungen ausgestellt. Dieses Vorgehen wird im Jahr 2008 zu einem Zertifikatssystem weiterentwickelt. Denn die Bedeutung der Personalentwicklungsmaßnahmen – auch für die Ausbildung junger Forschender – hat zugenommen. Das Zertifikatssystem wird Zusammenhänge zwischen einzelnen Angeboten herstellen und Schwerpunktbildungen in den Handlungsfeldern Forschung, Lehre und Führung bzw. Wissenschaftsmanagement beim Erwerb der Qualifikationen jenseits der wissenschaftlichen Ausbildung ermöglichen.

Für die wissenschaftliche (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung des Programms kooperiert die Personalentwicklung mit allen Bereichen, die im engeren oder wei-

teren Sinne Personalentwicklungsmaßnahmen an der Universität Bielefeld anbieten, nutzen oder an der Entwicklung beteiligt sind.

### **Kooperationen bestehen mit den folgenden Einrichtungen:**

- Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen
- Prorektorate für Forschung und Lehre
- Servicebereich „Beratung für Studium, Lehre und Karriere“
- Zentrale Forschungsförderung
- Informations- und Pressestelle
- International Office
- Kontaktstelle „Wissenschaftliche Weiterbildung“
- Beratungsdienst für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Wissenschaftlicher Personalrat
- Gleichstellungsbeauftragte

Orientierung für die Weiterentwicklung des Programms bieten ein systematisches Controlling sowie die sich verändernden Interessen auf Seiten der Adressaten sowie der Anbieter des Programms. Im Vordergrund des Vorgehens steht ein Dialog über die inhaltliche Schwerpunktsetzung. Dazu sind zukünftig Kooperationsformen zu etablieren, mit denen es gelingt, die Adressaten in einem kontinuierlichen Optimierungsprozess zu aktivieren.

Neben der Personalentwicklung sind die sieben Graduiertenschulen und zehn Graduiertenkollegs sowie die Bielefeld International Graduate School in „History and Sociology“, für die die Universität Bielefeld im Rahmen der Exzellenzinitiative im Oktober 2007 den Zuschlag erhalten hat, Träger von Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese führen in Eigenregie Personalentwicklungsmaßnahmen für ihre Promovierenden durch. Zur stärkeren Koordinierung werden derzeit die existierenden Kooperationen zu einer systematischen Zusammenarbeit weiter entwickelt. Darüber hinaus sind Fragen zur Anerkennung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Promotionsordnungen zu klären, da bisher verschiedene Regelungen und Anforderungen für die Qualifizierung jenseits der wissenschaftlichen Ausbildung bestehen.

### ***Säule 2: Coaching, kollegiale Beratung und andere Instrumente***

Im Jahr 2007 wurden erste Erfahrungen mit dem Instrument „Coaching“ gemacht. Im Anschluss an die durchgeführten Coachings erfolgte sowohl durch die Coachees als auch die Coaches eine Bewertung in Form eines leitfadengestützten

Interviews. Ziel war es zu klären, für welche Fragestellungen dieses Instrument geeignet sein kann. Die vermittelten Coachingprozesse bezogen sich auf Konfliktlösungen, Probleme bei der Projektarbeit, Fragen zur Gestaltung von Lehrprozessen und auf die gezielte Entwicklung von Sprachkompetenzen. Alle Coachingprozesse wurden als zielführend betrachtet. So konnten z. B. das Scheitern eines Projektes und eine Vertragsauflösung verhindert werden. In einem Fall konnte die Angst vor der Durchführung einer ersten eigenen Lehrveranstaltung genommen werden. Beim Sprachcoaching stand nicht das Erlernen von Fachvokabeln im Vordergrund, sondern zum Beispiel die Lösung persönlicher und zeitlicher Hemmnisse oder die gezielte Vorbereitung internationaler Kommunikation. Das Instrument Coaching wird aufgrund dieser positiven Erfahrungen auf Dauer eingesetzt werden. Es bleibt zu klären, ob alle Wissenschaftler oder z. B. ausschließlich Führungskräfte Coachingangebote erhalten sollen.

Ein weiteres Instrument in der zweiten Säule stellt die kollegiale Beratung dar. Als effektive Form der internen Beratung eignet sie sich zur Klärung konkreter beruflicher Fragestellungen. Sie soll zukünftig im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden, um die Netzwerkbildung zu fördern und selbstgesteuerte Lösungsprozesse voranzubringen. In kleinen Gruppen von sechs bis acht Personen sollen sich die Teilnehmenden gegenseitig unterstützen, in der Anfangszeit unter der Leitung eines erfahrenen Coaches. Derzeit werden Qualifizierungen für kollegiale Berater durchgeführt.

Zu den weiteren Instrumenten der zweiten Säule gehören moderierte Erfahrungsaustausche z. B. von Führungskräften oder Lehrenden sowie die Angebote der Führungskräfte- und Mitarbeiterberatung. Themen sind z. B. die Bewältigung schwieriger Führungssituationen, der Umgang mit Auffälligkeiten im Leistungsbereich und sozialen Verhalten, konstruktive Konfliktlösung (Mediation), Unterstützung eines positiven Arbeitsklimas, Spannungsabbau in Arbeitsgruppen oder Mobbingprävention.

### **Säule 3: Organisationsberatung**

Die Organisationsberatung umfasst unterschiedliche Beratungsleistungen für Einrichtungen wie Fakultäten, Lehrstühle, Institute, Graduiertenkollegs oder Arbeitsgruppen sowie für Einzelpersonen in diesen Einrichtungen durch die Personalentwicklung. Nach Organisationsdiagnosen folgen Konzeptentwicklungen oder Strategieplanungen sowie die Entwicklung von passgenauen und gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen. Inhaltlich kann sich die Beratung auf alle

Personalentwicklungsthemen beziehen, wie z. B. auf Teamentwicklung, Arbeitsorganisation oder Führung.

Erwartungen an kompetentes Führungsverhalten und entsprechende Unterstützungsangebote sind an der Universität Bielefeld bisher nur im Bereich Technik und Verwaltung etabliert. Für Führungskräfte in der Wissenschaft gibt es seit einigen Jahren eine Reihe von Fortbildungsmöglichkeiten zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben, wie zum Beispiel Veranstaltungen, die auf den Einsatz von Führungsinstrumenten, wie dem Mitarbeitergespräch, vorbereiten. Wahrgenommen wurden solche Angebote vor allem von Wissenschaftlern, die damit individuelle Karriereziele und weniger die (Weiter-)Entwicklung der Führungskultur in ihrem Bereich verfolgten.

Damit Wissenschaftler ihre Führungsaufgaben in der Universität Bielefeld erfolgreich bewältigen können, bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen und entsprechender persönlicher Führungskompetenzen. An beiden Aspekten setzt die Personalentwicklung mit der Organisationsberatung an.

In aktuellen Projekten der Organisationsberatung wird versucht, die Entwicklung von Führungskompetenz stärker auf die Optimierung des Führungsverhaltens in den wissenschaftlichen Einrichtungen auszurichten. Derzeit hat die Diagnosephase begonnen, in der bestehende Führungskulturen, Führungsbedingungen und mögliche Weiterentwicklungen sowie Unterstützungsmöglichkeiten in den beteiligten Einrichtungen analysiert werden. Dabei gilt den Schnittstellen zum nicht wissenschaftlichen Bereich besondere Aufmerksamkeit, denn der Beratungsansatz bezieht die Kooperation und Kommunikation aller Mitarbeiter in einem Bereich in die Analyse ein. In weiteren Schritten werden die Ergebnisse mit den Einrichtungen diskutiert sowie Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

Das Thema „Führungskompetenz im wissenschaftlichen Kontext“ hat in den letzten Jahren insgesamt an Bedeutung gewonnen. Unter anderem hat das Rektorat ergänzende Regelungen zu Berufungsverhandlungen verabschiedet, die vorsehen, künftig nach der Führungskompetenz bzw. Führungserfahrung der Bewerber zu fragen.

## **Fazit**

Die Unterstützung der Umsetzung des Konzepts durch die Leitungsgremien der Universität Bielefeld und eine deutliche Verstärkung der zur Verfügung stehenden

personellen und finanziellen Ressourcen für die Personalentwicklung (2006) zeigen den hohen Stellenwert, der der Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich an der Universität Bielefeld beigemessen wird.

Zukünftig wird die weitere Entwicklung durch einen interdisziplinär zusammengesetzten und vom Rektorat berufenen wissenschaftlichen Beirat, der die strategische Gestaltung in beratender Funktion begleitet, unterstützt. Mitglieder des Beirats werden neben einem Rektoratsmitglied unter anderem Professoren aus einschlägigen Bereichen sowie Sprecher aus Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen sein.

Die drei Säulen des Konzepts sind bislang noch unterschiedlich stark entwickelt. Während das offene Personalentwicklungsprogramm (PEP, Säule 1) schon gut etabliert ist, werden die beiden anderen Säulen (Instrumente der Personalentwicklung, Säule 2, und Organisationsberatung, Säule 3) gerade erst aufgebaut. Insbesondere mit der Organisationsberatung ist die Erwartung verbunden, dass damit Prozesse befördert werden, die über die Entwicklung von individuellen Kompetenzen hinausgehen und wissenschaftliche Arbeitsprozesse über die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen, wie den Aufbau von Kommunikationsstrukturen, nachhaltig fördern.



**4.**

**Personalentwicklung  
verschiedener Zielgruppen Promovierender**

# 4.1 Heute Doktorandin – (über-) morgen Professorin!

## Karriereentwicklung in der UAMR => mentoring<sup>3</sup>

DR. RENATE PETERSEN UND HELGA RUDACK

Mit dem Ziel der gemeinsamen Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses führen die drei Universitäten der Ruhrregion, Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund, die die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) bilden, das Programm mentoring<sup>3</sup> durch. Als strukturiertes Personalentwicklungsinstrument zur individuellen Karriereförderung sowie zum Transfer von berufsrelevantem Erfahrungswissen soll Mentoring im Bereich der Karriereentwicklung und der hochschulübergreifenden Kooperation Impulse setzen und über die Standortgrenzen hinweg Synergieeffekte erzeugen.

Es besteht aus den Modulen:

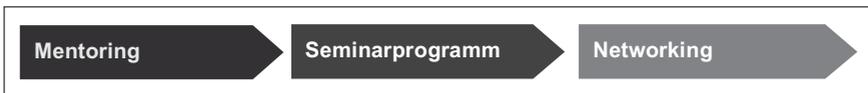


Abbildung 4.1|1: Drei Module des mentoring<sup>3</sup>

### 4.1.1 Ausgangslage und Ziele

In fast allen Fächern ist das Verhältnis zwischen der Zahl studierender Frauen und ihrer Präsenz auf den weiteren wissenschaftlichen Karrierestufen sehr unausgewogen. Dies zeigt sich bereits bei ihrem Anteil an Promotionen, der im Jahr

2005 bei 39,6 %<sup>31</sup> lag. Dieser Sachverhalt lässt sich nicht nur in natur- und ingenieurwissenschaftlich orientierten Studienrichtungen, sondern auch im Bereich der geistes-, sozial- und kulturwissenschaftlichen Fächer feststellen. Die Universität hat ihrerseits ein Interesse an der Generierung von Strukturen, die das große Innovationspotenzial von Frauen einbinden. Ziel ist die Nutzung weiterer Ressourcen, die das Wissenschaftsfeld um neue Themen und Perspektiven bereichern.

Im Programm mentoring<sup>3</sup> können sich die Teilnehmerinnen bereits frühzeitig mit den Perspektiven einer Wissenschaftskarriere auseinandersetzen und im Austausch mit dem/der Mentor/in aktiv das Für und Wider einer Wissenschaftskarriere reflektieren sowie wichtiges Handlungswissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb erwerben. Gleichzeitig sollen die Teilnehmerinnen durch die Seminare und Trainings die Möglichkeit erhalten, Schlüsselqualifikationen sowie Führungskompetenzen für den Wissenschaftsbetrieb zu erwerben. Durch den Aufbau von eigenen disziplinären und interdisziplinären Netzwerken kann ihnen der Eintritt in die spezifische Scientific Community erleichtert werden.

Für die beteiligten Universitäten soll durch das Programm ein organisationaler Gewinn in mehrfacher Hinsicht erreicht werden: Eine bessere Nutzung der Personalressourcen durch die individuelle Qualifizierung von Mitarbeiterinnen soll der Steigerung der Qualitäts- und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule dienen. Ein intensiver Wissenstransfer durch interdisziplinäres Networking soll die Organisationsentwicklung fördern. Im Zusammenwirken unterschiedlicher Fachdisziplinen eröffnet sich ein Erfahrungsfeld, das im allgemeinen Fakultätsalltag nicht die Regel ist. Mentoring verbindet somit die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern mit Innovation und Effizienz für den Wissenschaftsbetrieb.

#### 4.1.2 Programmbeschreibung

Kernstück des Moduls **Mentoring** ist die persönliche Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee, in der die Entwicklung einer strategischen Karriereplanung im Mittelpunkt steht. Als Mentoren fungieren Professorinnen und Professoren sowie Mentorinnen und Mentoren, die eine Habilitation abgeschlossen haben. Sie verfügen neben ihrem fachspezifischen Wissen über handlungserprobte,

---

31 Vgl. Statistisches Bundesamt. Hochschulstandort Deutschland, Wiesbaden 2006.

wertvolle Erfahrungen, die nur individuell weitergegeben werden können. Der besondere Anreiz einer solchen Form der Personalentwicklung liegt in der einzigartigen Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee, in der Gestaltungsfreiheit dieser Beziehung, die im kommunikativen Dialog der Beteiligten ausgehandelt und durch professionelle Einbindung in universitäre Fortbildungsmaßnahmen begleitend unterstützt wird. Die Mentoren erläutern z. B. die Führungsanforderungen einer Professur und erleichtern den Zugang zu wichtigen Netzwerken.

Mit Mentoring wird ein Beratungsprozess initiiert, der als Ergänzung, nicht als Ersatz der herkömmlichen wissenschaftlichen Betreuung zu verstehen und somit frei von einem hierarchisch definierten Über-/Unterordnungsverhältnis ist. Durch wechselseitigen Austausch und Perspektivwechsel profitieren die Partner gegenseitig. Sie lernen in einem reziproken Prozess voneinander und miteinander und bringen ihr neu erworbenes Wissen in ihre Aufgabenfelder ein. Mentoring unterstützt den Wissensmanagementprozess von einer Generation zur nächsten und stärkt vor dem Hintergrund des Cross-Mentoring-Gedankens<sup>32</sup> durch den hochschulübergreifenden Austausch das wissenschaftliche Potenzial der beteiligten Universitätsstandorte der Ruhrregion. Für die Nachwuchsförderung werden damit Wissensressourcen erschlossen und systematisch genutzt, die über formale Aus- und Weiterbildungsmethoden kaum erschließbar sind.

mentoring<sup>3</sup> bietet den Teilnehmerinnen drei Mentoringformen an: One-To-One-Mentoring, Gruppen-Mentoring und Peer-Mentoring.

Das Modul **Seminarprogramm** dient zum Erwerb überfachlicher wissenschaftlicher Schlüsselkompetenzen. Es umfasst die folgenden Bereiche, die neben dem Vorhandensein einer hohen Fachqualifikation für eine wissenschaftliche Karriere wesentlich sind:

- Akademische Schlüsselkompetenzen (Projekt-, Team-, Konfliktmanagement und Führungstraining)
- Informationen zum Wissenschaftssystem
- Planung und Gestaltung der wissenschaftlichen Karriere

Das Konzept sieht für jede Programmlinie drei Workshops vor. Zwei dieser Seminare werden innerhalb der jeweiligen Fachgruppe, z. B. in den Naturwissenschaften

---

<sup>32</sup> Eine Mentorin/Ein Mentor wird von einer der anderen beiden Universitäten gewählt.

ten, durchgeführt; ein Seminar wird geöffnet für Mentees aus allen Fächern. Dieses Angebot hat innerhalb des Programms eine Doppelfunktion. Neben der Erweiterung spezifischer Schlüsselkompetenzen dient es auch als Plattform für interdisziplinären Austausch und fächerübergreifende Vernetzung. Ergänzend zum Seminarprogramm bietet mentoring<sup>3</sup> allen Beteiligten und Interessierten rund um das Thema „Wissenschaftskarriere“ Großveranstaltungen<sup>33</sup> mit Vorträgen und Podiumsdiskussionen an.

Durch die vorgegebene Programmstruktur können die Teilnehmerinnen im Rahmen des **Networkings** ihr persönliches Kontaktnetz auf unterschiedlichen Ebenen auf- und ausbauen. Durch die Mentoringbeziehung einerseits und durch den Austausch mit den übrigen Gruppenteilnehmerinnen andererseits können informelle Einblicke und Zugänge zu karriererelevanten Netzwerken der eigenen und gegebenenfalls der fachlich angrenzenden Scientific Community ermöglicht werden. Das horizontale Netzwerken mit den Mentees der eigenen sowie der bisher weniger bekannten Fächergruppe spielt bei mentoring<sup>3</sup> eine zentrale Rolle. Gleichzeitig wird die hochschulübergreifende Vernetzung der Doktorandinnen durch zentral organisierte, themenorientierte Netztreffen aktiv gefördert.

Sie bieten den Nachwuchswissenschaftlerinnen zudem ein Forum, um eigene Kompetenzen sichtbar zu machen. Darüber hinaus erleichtert das Verständnis anderer Disziplinen künftig die Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten.

Die Teilnahme am Programm mentoring<sup>3</sup> erfolgt über ein Bewerbungsverfahren und ist zeitlich auf die Dauer von 1½ Jahren befristet. Ein Rahmenprogramm umfasst Einführungs-, Zwischenbilanz- und Abschlussworkshops.

### 4.1.3 Entstehung und organisatorische Anbindung

Im Jahre 2004 wurde mentoring<sup>3</sup> gemeinsam von den Gleichstellungsbeauftragten der drei Universitäten für fortgeschrittene Doktorandinnen, die eine akademische Karriere anstreben, initiiert. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, ist eine Projektorganisationsstruktur entstanden, in die alle Hierarchieebenen der beteiligten Hochschulen einbezogen sind:

---

33 Insgesamt wurden drei fachübergreifende Themen behandelt: „Weibliche Exzellenz in der Wissenschaft“, „Internationalisierung von Wissenschaftskarrieren“ und „Wissenschaftskarriere im Wandel“.

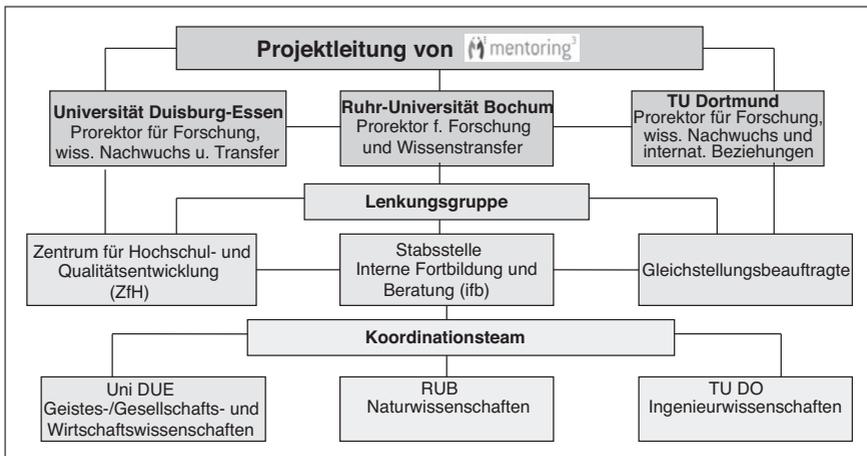


Abbildung 4.1.3|1: Organisationsstruktur von mentoring<sup>3</sup>

Die Projektleitung übernehmen die jeweiligen Prorektoren für Forschung; formal angehängt ist mentoring<sup>3</sup> in der Universität Duisburg-Essen (Uni DUE) an das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), in der Ruhr-Universität Bochum (RUB) an die Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“ und in der TU Dortmund (TU DO) an die Gleichstellungsbeauftragte, die gemeinsam mit den Projektkoordinatorinnen die Lenkungsgruppe bilden und konzeptionelle Entscheidungen treffen.

An jeder Universität wird ein fächergruppenspezifischer Schwerpunkt koordiniert. Die Uni DUE vertritt die Fächer Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, die RUB den Schwerpunkt Naturwissenschaften und die TU DO die Ingenieurwissenschaften.

Ferner übernimmt ein wissenschaftlicher Beirat aus Professoren an jedem Standort eine beratende Funktion bei der fachlichen Auswahl der Mentees sowie bei Fragen der inhaltlichen Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Konzeption.

#### 4.1.4 Evaluation

Seit Juni 2005 haben 135 Doktorandinnen an dem Programm teilgenommen, von denen 90 das Programm bereits abgeschlossen haben.

Nachstehend sollen ausgewählte Ergebnisse der Evaluation der ersten beiden Programmlinien (90 TN) dargestellt werden.

Die Befragung der **Mentees** erfolgte durch standardisierte Fragebögen mit ergänzenden offenen Fragen zu Beginn des Projekts, nach der Hälfte der Laufzeit und zum Abschluss. Die Teilnehmerinnen waren zwischen 24 und 39 Jahre alt. Das Durchschnittsalter lag bei 30 Jahren ( $n = 86$ ). Die meisten Gespräche ( $n = 75$ ) dauerten länger als eine Stunde (77,6 %). Befragt nach der Anzahl der tatsächlichen Treffen mit der Mentorin/dem Mentor, gibt die Mehrzahl der Mentees an, sich, wie vorgesehen, drei- bis fünfmal innerhalb der Projektlaufzeit getroffen zu haben ( $n = 72$ ).

Die bei der Abschlussbefragung angegebenen Themen, Inhalte und Aktivitäten in der Mentoringbeziehung (Modul „Mentoring“) lassen erkennen, dass die wichtigsten Erwartungen, Einblicke in die wissenschaftliche Laufbahn zu erhalten und Unterstützung bei der Planung des Weges dorthin zu bekommen, erfüllt wurden ( $n = 75$ ). Es zeigt sich darüber hinaus, dass der jeweilige Kontakt zur Mentorin/zum Mentor eine motivierende Wirkung auf die Mentee gehabt hat. Sie haben Einblicke in die Scientific Community erhalten, konnten ihre Ziele konkretisieren, sich persönlich und fachlich weiterentwickeln und sich in einigen Fällen auch Kenntnisse im Bereich der Arbeitsorganisation des spezifischen Wissenschaftsfeldes aneignen. Die größte Verbesserung beruflicher Chancen sehen die Mentees in der „Stärkung ihres Selbstbewusstseins“ ( $n = 74$ ). Der Ausbau interdisziplinär zusammengesetzter Kontaktnetze wird besonders hervorgehoben bei der Beurteilung ihrer beruflichen Chancen durch das Seminarprogramm, denn hier war stets die Gelegenheit gegeben, sich in der Gruppe mit fachnahen und fachübergreifend tätigen Kolleginnen auszutauschen und neue Ideen zu diskutieren. Die deutliche Mehrheit der Mentees (80 %) ( $n = 75$ ) beschreibt ihre Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm insgesamt mit „sehr zufrieden“ bis „zufrieden“. Sie beschreiben, es sei eine „sehr wertvolle Unterstützung“, die Treffen mit der Mentorin/dem Mentor seien „wirklich eine tolle Erfahrung gewesen“ und der „Austausch in der Gruppe sowie die Netzwerktreffen“ waren „sehr bereichernd“.

Mit den beteiligten **Mentorinnen und Mentoren** erfolgte zur Hälfte der Laufzeit eine Zwischenauswertung in Form von leitfadengestützten Interviews (telefonisch oder persönlich) mit der Projektkoordinatorin. Insgesamt wurden 65 Interviews geführt.

Die beteiligten Mentoren bewerteten diese Form der strukturierten, hochschulübergreifenden Nachwuchsförderung und Netzbildung sehr positiv. Ihre Er-

fahrungen mit ihrer Mentee beschrieben sie als „sehr produktiv“, „unproblematisch“ und „ausgezeichnet von Anfang an“. Auf die Frage, was für sie selbst positiv war, äußerten sie sich dahingehend, dass es für sie selbst eine Genugtuung sei, die Mentees für die Wissenschaft „ermutigen zu können“, „Erfahrungen weiterzugeben aus der eigenen Biografie“, und dass es eine „schöne Tätigkeit (sei), jemanden auf den Weg zu bringen“. Auch der Spaß und die Atmosphäre bei den Gesprächen werden von den Mentoren als durchaus positiv erlebt: „Die Chemie stimmt“, „angenehme, entspannte Atmosphäre“, „immer sehr angenehm“. Ferner wurden die Effekte für die eigene wissenschaftliche Betreuungsarbeit hervorgehoben, z. B. durch die Äußerungen: „Fachliche Bereicherung für mich“, „Die Mentoringbeziehung hat mir geholfen, an eigene Ressourcen zu kommen“. Ein Mentor wird künftig in seinem eigenen Doktorandenkolloquium Karriereberatung in Anlehnung an das Mentoring anbieten, das „bis jetzt bei mir zu kurz gekommen ist“. Ein weiterer positiver Aspekt stellt für die Mentoren die Möglichkeit zur Einnahme eines anderen Blickwinkels auf die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen dar: „Eine andere Perspektive einnehmen zu können, die nichts mit mir zu tun hat“ bzw. „Es ist interessant zu sehen, welche Bedingungen die Leute heute haben.“ Die Verbesserungsvorschläge „Weitermachen mit der Förderung!“, „Betreuungen dieser Art sollten grundsätzlich selbstverständlich werden“ unterstreichen die Zufriedenheit der Mentoren mit diesem zusätzlichen Angebot der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung.

Befragt nach den Effekten, die das Programm mentoring<sup>3</sup> ihrer Meinung nach für die Universität bzw. für die drei beteiligten Hochschulen hat, wurden diverse Vorteile genannt. Ein Mentor fasst sie wie folgt zusammen: „Die Uni zehrt davon, dass es überhaupt ein Programm für Promovendinnen gibt, es beschleunigt den Prozess der Fertigstellung, Abbrecherquoten werden geringer, der Ruf für die Uni wird besser.“ Auch der Vernetzungsgedanke wird als positiver Effekt für die Universitäten gewertet: „Jede Vernetzung ist wichtig und wird in Zukunft positive Folgen haben.“

Mit Blick in die Zukunft zeigen sich als erfreulicher Zusatzeffekt erste Überlegungen zu wissenschaftlichen Kooperationen.

Weitere Informationen: [www.mentoring-hoch3.de](http://www.mentoring-hoch3.de)

## 4.2 Das Weiterbildungsprogramm für den ingenieurwissenschaftlichen Nachwuchs der Technischen Universität Darmstadt

---

MARION EGER

### 4.2.1 Gelten Phasen der Einführung von Personalentwicklung auch an Universitäten?

Personalentwicklung wird selten in einem Schritt in einer Organisation eingeführt. Die Praxis in Unternehmen und deren (wissenschaftliche) Reflexion weisen Zwischenschritte auf dem Weg zur Personalentwicklung auf. Meist beginnt eine Organisation mit dem Angebot von Weiterbildung, erweitert aufgrund der Erfahrung fehlender Umsetzung ihr Angebot in Richtung Teamentwicklung, um sich in Richtung systematischer Personalentwicklung noch weiterzuentwickeln. (Vgl. Einsiedler 2000) Hier werden Zielgruppen klar definiert, Karrierewege und Aufstiegsmöglichkeiten systematisiert und vor diesem Hintergrund Nachwuchs- bzw. Führungskräfteentwicklung betrieben. Das Interesse der Organisation ist die Bindung des Personals an die Organisation. Bestenfalls werden Personal- und Organisationsentwicklung eng miteinander verknüpft, beispielsweise indem Veränderungsprozesse wie die Einführung von Gruppenarbeit durch Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet werden oder umgekehrt durch Personalentwicklungsmaßnahmen Veränderungsprozesse initiiert werden. Ziel der Organisation ist im weitesteten Sinne die Zukunftsfähigkeit.

Jedem in einer Hochschule mit diesem Thema Befassten ist jedoch klar, dass diese Erkenntnisse nicht einfach in der Hochschule umsetzbar sind. (Vgl. Mehrtens 2006a/b; Webler 2006) Am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt (TUD) möchte ich jedoch zeigen, wie solche Überlegungen zur Einführung von Personalentwicklung fruchtbar gemacht werden können.

## 4.2.2 Hochschulweite Weiterbildung der TUD, die Veränderung der Ziele und Rahmenbedingungen

Die TUD hat eine langjährige Tradition in der Weiterbildung für Mitarbeiter des administrativen, technischen und wissenschaftlichen Bereichs. Von insgesamt 1.600 wissenschaftlichen Mitarbeitern (2006) haben ca. 25 % das Angebot im Rahmen der innerbetrieblichen Weiterbildung wahrgenommen. Anbieter sind intern die Verwaltung, das Sprachenzentrum, das Hochschulsportzentrum, das Hochschulrechenzentrum, die Universitäts- und Landesbibliothek, die Frauenbeauftragte und die Hochschuldidaktische Arbeitsstelle sowie externe Anbieter. Seit 1978 kann sich jeder Mitarbeiter im Sinne der damals abgeschlossenen Dienstvereinbarung ein Angebot auswählen und wurde in der Regel für die Teilnahme freigestellt. Die Nachfrage nimmt seitdem stetig zu. Jeder Mitarbeiter der TUD konnte damit seine individuellen Ziele mit der Weiterbildung verfolgen.

Welche Ziele kann die TUD mit der Weiterbildung bzw. Personalentwicklung erreichen?

In der Dienstvereinbarung von 1978 stand das Ziel, dass die Weiterbildungsmaßnahmen der Information und der allgemeinen und beruflichen Fortbildung der Mitarbeiter dienen sollen. Dem Leitbild zur Personalentwicklung, das 2007 im Senat der TUD verabschiedet wurde, entsprechend, dient Personalentwicklung dem Ziel, Menschen, Arbeitseinheiten und Organisationen zu befähigen, ihre Aufgaben effizient und erfolgreich zu bewältigen sowie sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Gerade bei der Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses gilt es, einige Besonderheiten zu beachten. Karriere, weder in der Wissenschaft noch außerhalb, kann in den seltensten Fällen innerhalb der eigenen (gegenwärtigen) Organisation gemacht werden.

Die Technischen Universitäten haben aufgrund der soziodemografischen Entwicklung und insbesondere wegen des Ingenieurmangels zukünftig die Herausforderung, wissenschaftliches Personal zu gewinnen und – zumindest bis zur Promotion – an die Hochschule zu binden. Gute Personalentwicklung wird daher auch zum Wettbewerbsfaktor zwischen den Universitäten.

Wie werden die Ziele der Organisation in der TUD verfolgt?

### 4.2.3 Exemplarisches Weiterbildungsprogramm „Start in die Wissenschaft“ als Schritt in Richtung Personalentwicklung

Dazu ein Beispiel aus einem Fachbereich der Ingenieurwissenschaften. Der Fachbereich hat wie alle Fachbereiche eine Zielvereinbarung mit dem Präsidium geschlossen. Darin wird der Beitrag des wissenschaftlichen Nachwuchses am Erfolg und der Reputation des Fachbereiches gewürdigt. Gefördert werden soll die fachliche und methodische Unterstützung aller wissenschaftlichen Mitarbeiter. Darüber hinaus soll die umfassende Vorbereitung der wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Führungsaufgaben in Industrie und Forschung erfolgen. Als Schritt davor wird aber bereits im Studium u. a. die Verbesserung der Betreuung der Studierenden in diesem Fachbereich angestrebt.

Die Hochschuldidaktische Arbeitsstelle der TUD hat langjährige Erfahrung mit der integrativen Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und fachlichen Kompetenzen und wurde mit der Programmentwicklung beauftragt. Wir sahen diesen Auftrag, ein spezifisches Weiterbildungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs im Fachbereich zu entwickeln, als ein Pilotprojekt im Feld der Personalentwicklung.

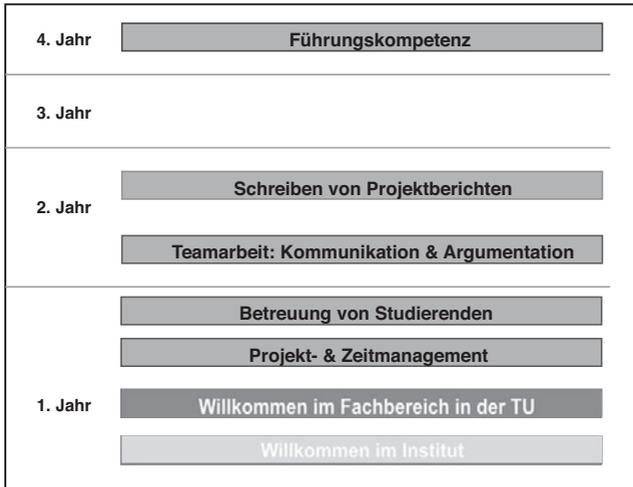
Zunächst wurde in einzelnen Fachgebieten der Weiterbildungsbedarf der wissenschaftlichen Mitarbeiter erhoben und über die Vorgesetzten an den Dekan weitergeleitet. In Gesprächen mit dem Dekan wurde das Weiterbildungsangebot entwickelt. Daraus resultierte, dass fachliche Fortbildungsangebote weiterhin wie bisher intern im Fachgebiet oder extern wahrgenommen werden sollten.

Zentral im Fachbereich wurde das Weiterbildungsprogramm „Start in die Wissenschaft“ angeboten. Es enthält folgende Module:



## Start in die Wissenschaft

### Weiterbildungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs des Fachbereiches Maschinenbau



-  organisiert durch die HDA
-  organisiert durch das Dekanat und die HDA
-  organisiert durch die Fachgebiete



Technische Universität Darmstadt  
Prof. Dr.-Ing. Eberhard Abele



Hochschuldidaktische Arbeitsstelle (HDA)  
Dipl.-Psych. Marion Eger

Abbildung 4.2.3|1: Weiterbildungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs der Ingenieurwissenschaften an der TUD

In dem zunächst zweijährigen Zyklus wurden aufgrund der großen Nachfrage einige Module mehrfach angeboten. Die Module sollten verdeutlichen, dass in weiteren Zyklen oder bei Bedarf verschiedene Angebote zu der Thematik möglich sind, beispielsweise für das Modul „Betreuen der Studierenden“, „Betreuen von Examensarbeiten“, „Betreuen von Einführungsprojekten“ oder „Betreuen von ADPs (Advanced Design Projects)“. Die grob formulierten Ziele in der Zielvereinbarung sind nicht ausreichend für die Programmentwicklung, aber wichtig für die gemeinsame Entwicklung mit den Vorgesetzten, hier mit dem Dekan des Fachbereichs.

Die HDA hat aus den Zielen des Fachbereiches folgende Kriterien für die Qualität des Weiterbildungsprogramms abgeleitet: Es sollte ein aufgabenorientiertes Programm konzipiert werden, das sowohl die Erfüllung gegenwärtiger Aufgaben unterstützt als auch auf zukünftige Aufgaben vorbereitet. Zu den gegenwärtigen Aufgaben der wissenschaftlichen Mitarbeiter zählt in diesem Ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich u. a. auch die Betreuung der Studierenden.

Ein Unterschied zum Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forschender“ besteht in der Ausrichtung des Weiterbildungsprogramms auf einen Ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind Angestellte der TUD mit unterschiedlichen Finanzierungen, d. h. auf Landes- oder Drittmittelstellen und meist auch in der Lehre beschäftigt. Viele von ihnen arbeiten in Verbundprojekten, an denen die Wirtschaft beteiligt ist. Sie erleben diese Kooperationspartner nicht als freundliche Mentoren, sondern haben die Herausforderung, teilweise Zielkonflikte zwischen Universität und Wirtschaft in den Verbundprojekten oft als Berufsanfänger meistern zu müssen. Die Netzwerke zur Wirtschaft bestehen bereits auf Instituts- oder Fachbereichsebene.

Über das Weiterbildungsprogramm „Start in die Wissenschaft“ hinaus ist der Ingenieurwissenschaftliche Fachbereich ebenfalls aktiv in der speziellen Förderung des weiblichen Nachwuchses. Dieses vergleichbare Programm hat aufgrund der finanziell besseren Ausstattung einen höheren Anteil an Supervision, als dies in „Start in die Wissenschaft“ möglich war.

Darüber hinaus gibt es, vergleichbar mit dem Modellprojekt, ein Angebot zu Interkulturalität für den wissenschaftlichen (internationalen) Nachwuchs, zur Zeit spezifisch im Fachbereich vorerst auf der Ebene der Masterstudenten mit dem Fokus auf interkulturelles Lernen.

Nimmt man diese Angebote im Fachbereich zusammen – ohne alle Einzelinitiativen der Institute –, so sind folgende Kriterien erfüllt:

- Orientierung an den Zielen des Fachbereiches
- Aufgabenorientierung
- Gender Mainstreaming
- Internationalität (ansatzweise)
- Integration von Didaktik

In der Orientierung an den Zielen der Organisation, d. h. hier des Fachbereiches, geht „Start in die Wissenschaft“ in Verbindung mit den anderen Programmen des Fachbereiches über die bisherigen Angebote der Weiterbildung hinaus in Richtung Personalentwicklung.

Den in der Einleitung dieses Beitrages beschriebenen Zwischenschritt der Angebote der Teamentwicklung gibt es an der TUD und in diesem Fachbereich ebenfalls, dies ist jedoch institutsspezifisch und bisher noch nicht systematisch erfasst.

#### **4.2.4 Instrumente der Personalentwicklung**

Am Beispiel des Ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichs und des darauf zugeschnittenen Weiterbildungsprogramms kann ebenfalls gezeigt werden, wie schrittweise altbekannte Instrumente der Personalentwicklung eingeführt werden können.

Mit dem Programm „Start in die Wissenschaft“ wurde eine Personalentwicklungsmaßnahme „into the job“ realisiert. Neu eingestellte wissenschaftliche Mitarbeiter werden in allen Instituten willkommen geheißen, dies war bislang erst in großen Instituten üblich. Neu ist vor allem der eintägige Workshop „Willkommen im Fachbereich“.

Der wissenschaftliche Nachwuchs erfährt im Überblick etwas über die Organisationsstrukturen des Fachbereichs und die Lehr- und Lernkultur im Fachbereich und erhält einen Überblick über die TUD und die Unterstützungsangebote z. B. verschiedener zentraler Einrichtungen.

Neben dieser klassischen Personalentwicklungsmaßnahme wurden die Workshops so konzipiert, dass nach einiger Zeit ein halber Tag für die Umsetzungs-

möglichkeit des Gelernten angeboten wurde. Zukünftig müsste dieser Supervisionsaspekt deutlicher explizit gemacht werden, er dient der Reflexion und Unterstützung des Transfers des Gelernten. Damit sollte der altbekannten Kritik der geringen Umsetzung von Gelerntem aus Weiterbildungsmaßnahmen begegnet werden.

Ein dritter Aspekt, weniger typisch für die Personalentwicklung als für die Hochschuldidaktik, war die Integration eines didaktischen Moduls „Betreuen der Studierenden“. Dabei ist jedoch für die Personalentwicklung ein neues Element interessant: Die enge Verknüpfung von Weiterbildungsmaßnahmen, Umsetzung und zeitgleich begleitender Supervision.

In dem Ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich werden beispielsweise Fachbegleiter dreitägig auf ihre Rolle und Aufgabe vorbereitet, je zwei Gruppen von insgesamt ca. 40 Gruppen, die ein ingenieurwissenschaftliches Studienprojekt bearbeiten, intensiv zu betreuen. Nach der dreitägigen Schulung, gemeinsam mit studentischen Teambegleitern, bilden sie mit diesen ein Tandem und betreuen zwei studentische Projektgruppen ca. drei Wochen nach der Schulung. Während dieser Projektwoche treffen sich die ca. 20 Fachbegleiter sowie 20 Teambegleiter allabendlich mit der Projektleitung und der Supervision (HDA), um sowohl den fachlichen Entwicklungsfortschritt als auch den Teamprozess der Gruppe zu reflektieren. Auf Anfrage kommt die Supervisorin in die betreffende Gruppe und berät Team- und Fachbegleiter in schwierigen Situationen, wie gruppendynamischen Krisen, fachlichen Defiziten und extremen Unterschieden der Vorkenntnisse, Integration z. B. ausländischer Studierender oder hinsichtlich Gender-Aspekte. Durch diese Supervision und die Evaluation gibt es eine enge Rückkoppelung zur Überarbeitung der Schulung im Folgejahr.

In diesem Sinne können sich meiner Ansicht nach Hochschuldidaktik und Personalentwicklung sinnvoll gegenseitig befruchten. Zusammengefasst sind die hier integrierten Instrumente der Personalentwicklung PE into the job, Supervision und die enge Begleitung der Umsetzung in didaktischen Situationen.

## 4.2.5 Instrumente der Qualitätssicherung

Im Rahmen des Weiterbildungsprogramms „Start in die Wissenschaft“ wurden alle bisher durchgeführten Workshops mithilfe von Fragebögen evaluiert, und es zeigte sich eine hohe Zufriedenheit mit den Inhalten, den Dozenten sowie der

Gruppe. Die teilnehmende Beobachtung bestätigt diesen Eindruck. Die Kombination von internen und externen Referenten, die zum Teil im Teamteaching zusammenarbeiten, hat sich bewährt.

Es hat sich allerdings als kritisch erwiesen, dass nicht alle Interessierten teilnehmen konnten. Wir schlagen für die Zukunft eine Lösung vor, die einerseits ein aufeinander aufbauendes Programm enthält, das eine Gruppe als Ganzes durchlaufen kann, und andererseits Angebote integriert, die allen Mitarbeitern offen stehen.

Neben der Fragebogenerhebung und der teilnehmenden Beobachtung wurden der Weiterbildungsbedarf und die Umsetzungsbedingungen erfasst. Wesentlich für die Qualitätssicherung ist ebenfalls die institutionelle Einbindung, die sich zeitgleich herausgebildet hat.

Im betreffenden Ingenieurwissenschaftlichen Fachbereich ist ein Arbeitskreis Weiterbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gegründet worden – mit Vertretern der Professoren, der wissenschaftlichen Mitarbeiter und der HDA. Die HDA berichtet über die Ergebnisse der Evaluation. Hier werden die zukünftige Konzeptentwicklung und Rahmenbedingungen erarbeitet, verhandelt und im Fachbereich den Gremien zur Entscheidung vorgelegt. Darüber hinaus ist der Fachbereich ebenfalls im Beirat „Personalentwicklung“, Untergruppe „Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses“, vertreten.

#### **4.2.6 Herausforderung für die Zukunft**

Als Fazit bewerte ich die Weiterbildungsaktivitäten des Fachbereichs, wie z. B. „Start in die Wissenschaft“, als einen Schritt in Richtung Personalentwicklung. Dies wurde anhand der Kriterien – Orientierung an den Zielen des Fachbereichs, Aufgabenorientierung und Integration von Hochschuldidaktik – aufgezeigt. Dabei wurden Personalentwicklungsinstrumente integriert und Schritte der Qualitätssicherung unternommen.

Folgende Herausforderungen sehe ich für die Zukunft:

- Zu klären bleibt, ob zukünftig einzelne Ausgewählte oder alle gefördert werden sollen. Meiner Ansicht nach sollte Personalentwicklung langfristig alle wissenschaftlichen Mitarbeiter erreichen und zur Qualität von Forschung und Lehre beitragen.

- Eine maßgeschneiderte Personalentwicklung sollte wissenschaftliche Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer gegenwärtigen Aufgaben in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung unterstützen. Sie sollte ebenfalls auf zukünftige Aufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung oder Selbstständigkeit vorbereiten. Dazu sollten differenzierte Angebote je nach Karrierezielen angeboten werden.
- Damit das Ziel der Personalentwicklung an der TUD, für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben in der Organisation zu befähigen, erreicht werden kann, ist es wichtig, dass dabei die im Fachbereich festgelegten Qualitätsziele beispielsweise bezüglich der Forschung und Lehre, des wissenschaftlichen Nachwuchses oder der Internationalität bei der Planung der Personalentwicklung berücksichtigt werden.

Die Integration hochschuldidaktischer Module für alle ergibt sich aus den Zielen der Personalentwicklung der TUD. Ich hoffe daher weiterhin auf die fruchtbare Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Hochschuldidaktik an der TUD und wünsche dies zukünftig hochschulübergreifend.

## Literaturangaben

---

**Einsiedler, Herbert E. (2000):** Phasenschema der Personalentwicklung. In: Geißler, Karlheinz, A./Laske, Stephan/Orthey, Astrid (Hg.) (2000): Handbuch der Personalentwicklung. 56. Ergänzungslieferung, Januar 2000. Beitrag 3.23. Köln: Deutscher Wissenschaftsdienst.

**Mehrtens, Martin (2006a):** Personalentwicklung – Ein kritischer Erfolgsfaktor für eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der Universität. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren 2006/I. S. 13–15.

**Mehrtens, Martin (Hg.) (2006b):** Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.

**Webler, Wolff-Dietrich (2006):** Personalentwicklung an Hochschulen. Grundbegriffe und Stellenwert. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren 2006/I. S. 2–6.

## 4.3 Ein Programm für alle: Vernetzt promovieren im Graduierten-netzwerk der Fakultäten 12–16 der Technischen Universität Dortmund

---

DR. JUTTA WERGEN

Das Graduiertennetzwerk der Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften der Technischen Universität Dortmund besteht seit Mitte 2004. Ziel ist die Unterstützung von Promovierenden auf mehreren Ebenen. Für die Zusammenarbeit von externen und internen Promovierenden, Promovierenden unterschiedlicher Fachdisziplinen und unterschiedlicher Nationalitäten sowie von Promovierenden in verschiedenen Phasen der Promotion ist eine Koordination<sup>34</sup> erforderlich.

### 4.3.1 Tätigkeiten und Ziele des Graduiertennetzwerks

Die Unterstützung der Promovierenden erfolgt durch ein Weiterbildungsprogramm sowie durch Angebote von Arbeitsgruppen und Vernetzungsmöglichkeiten. Ergänzt wird das Angebot durch Vortragstage, bei denen die Gelegenheit besteht, die eigene Arbeit vorzustellen und zu diskutieren. Ein gesondertes Programm zur Promotionsvorbereitung bereitet Absolventen und Studierende auf die Promotion vor.

Die Anbindung und Integration der externen, meist berufstätigen Promovierenden und Stipendiaten an die Universität sowie die Beteiligung ausländischer Pro-

---

<sup>34</sup> Die Koordinationsstelle wurde von 2004 bis 2008 durch das Rektorat der TU Dortmund sowie die Fakultäten der Sozial-, Kultur- und Geisteswissenschaften finanziert. Die Bereitstellung von Ressourcen wie Raumnutzung, Kopiermöglichkeiten, Druck von Workshop-Programmen und Arbeitsmaterialien, Einsatzmöglichkeit von Laptops und Beamer in den Workshops, Moderationsmaterial u.a. erfolgten durch das Hochschuldidaktische Zentrum (HDZ) der TU Dortmund.

movierender am Netzwerk funktioniert, weil Bedingungen geschaffen werden, die eine Teilnahme auch für diese Gruppe, die neben ihrer Berufstätigkeit promoviert, ermöglichen. Beispielsweise findet ein überwiegender Teil der Veranstaltungen abends und an den Wochenenden statt.

Das Netzwerk bietet inhaltliche sowie strukturelle Unterstützung zu Schlüsselkompetenzen des Promovierens. Es bietet Promovierenden ein Forum für alle Unsicherheiten und Probleme, aber auch für Ideen und Diskussionen im Promotionsprozess sowie zum Austausch von Nachwuchswissenschaftlern.

Das Netzwerk steht allen internen und externen Promovierenden der Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaften offen und verbessert so die Bedingungen im Promotionsprozess hinsichtlich Beratung und Unterstützung. Der offene Zugang zu den Veranstaltungen zu Forschungsmethoden und Schlüsselkompetenzen führt zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit von Promovierenden z.B. im Rahmen von Arbeitsgruppen.

Diese Art der Unterstützung – Zugangsmöglichkeiten für alle Promovierenden zu einem Programm, das sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich promotionsrelevanter Schlüsselkompetenzen weiterbildet und vernetzt sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Promovierenden fördert, – unterscheidet sich damit von allen in Deutschland bereits bestehenden Graduiertenprogrammen.

Die Beteiligung von Promovierenden bei der Gestaltung des Workshop-Programms durch Umfragen nach deren Bedürfnissen und die Einbeziehung der Kompetenzen von Promovierenden im Rahmen von einzelnen Veranstaltungen gehören zum Programm. Im Vordergrund der Netzwerkarbeit steht die Praxisrelevanz. Die Möglichkeiten der praktischen Vernetzung mit anderen Promovierenden, die Einbeziehung eigener Themen in die Workshops, Werkstattgespräche und Beratungen sowie die praktische Weiterentwicklung der vorhandenen Arbeiten führen zu dem Ziel, tragfähige Lösungen für die Promovierenden zu erarbeiten.

#### **4.3.2 Besondere Bedingungen der Promovierenden in den Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaften**

Die Doktoranden der Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften der TU Dortmund promovieren zu einem großen Teil als „Externe“, also nicht als an der Universität Beschäftigte. (Vgl. Metz-Göckel et al. 2004) Als Krankenschwestern, Pflegedienstleiter in Altenheimen, Mitarbeiter von Beratungsstellen, Journalisten, Justizvoll-

zugsbeamte, Mitarbeiter in Zeitungsredaktionen und Werbeagenturen, Personalreferenten in Unternehmen u. v. m. promovieren sie zu Themen, die ihnen als Absolventen der TU Dortmund (oder einer anderen Universität) in ihrem Berufsleben begegnen und die sie wissenschaftlich bearbeiten möchten.

Die Bedingungen von extern und intern Promovierenden unterscheiden sich in der Angebundenheit an die Universität, im Kontakt zu Betreuenden und zu anderen Promovierenden sowie in der täglichen Praxis des wissenschaftlichen Arbeitens. Häufig findet die Promotion neben der Berufs- und Familientätigkeit abends und an den Wochenenden statt. Durch die Trennung zwischen wissenschaftlichem und meist nicht wissenschaftlichem Arbeiten im Beruf entstehen Reibungsverluste der Promotion, die durch die Angebote des Graduiertennetzwerkes aufgefangen werden sollen.

### **4.3.3 Veranstaltungen und Formate des Graduiertennetzwerks**

Angebote im Rahmen des Netzwerks bestehen in den Möglichkeiten des interdisziplinären Austausches und der Vernetzung in Form von themen- und prozessbezogenen Arbeitsgruppen. Das Netzwerk bietet den Rahmen für weitere konkrete Angebote, wie Beratung, Netzwerkbörsen sowie Workshops zu Schlüsselkompetenzen des Promovierens sowie Unterstützung zu methodischen Fragen.

Um Promovierende zu unterstützen, ihre Dissertation zügig und in angemessener Qualität zu verfassen, ist der Praxisbezug der in den Veranstaltungen behandelten Themen Voraussetzung. Das Einbringen der eigenen Themen und Probleme sowie die konkrete Hilfestellung tragen in hohem Maße zum Fortschritt der Arbeiten bei.

#### ***(1) Workshopprogramm***

Zweimal im Jahr erscheint ein gedrucktes Workshopprogramm mit Angeboten zum Promotionsmanagement, zu Forschungsmethoden, Forschungswerkstätten, Arbeitsgruppen und Netzwerkbörsen. Zusätzlich werden über eine Mailing-Liste kurzfristige Angebote gepostet. Neben den Angeboten für Promovierende finden regelmäßig promotionsvorbereitende Veranstaltungen für promotionsinteressierte Studierende in der Abschlussphase sowie für berufstätige Absolventen statt.

Die Unterstützung des Graduiertennetzwerks erfolgt in Workshops oder Werkstattgesprächen. Werkstattgespräche sind ca. zweistündige Veranstaltungen mit Ex-

perten. Diese bieten interdisziplinäre, thematisch fokussierte Informationen und Beratung zur Weiterentwicklung der im Prozess befindlichen Promotionen an. Workshops und Werkstattgespräche werden von Betreuenden, Promovierenden, Lehrbeauftragten oder von der Koordinatorin des Graduiertennetzwerks angeboten.

Angebote im Bereich **Schlüsselkompetenzen des Promovierens** sind u. a.:

- Publikationsstrategien in der Promotionsphase
- Zeit planen – Arbeit organisieren
- Schreibmanagement I „Die Qual der Wahl – Ins Schreiben kommen“
- Schreibmanagement II „Im Schreiben bleiben“
- Schreibmanagement III „Zum Ende kommen“
- Von der Dissertation zur Publikation
- Disputationstraining
- Computerunterstützte Literaturverwaltung

Angebote zum Thema **Forschungsmethoden** sind u. a.:

- Quantitative Methoden in der Praxis: Die Gestaltung eines Forschungsprozesses
- Interviews vorbereiten und durchführen
- Computergestützte Analyse qualitativer Daten
- Praxisseminar „Statistik und SPSS im Rahmen einer Dissertation“

Veranstaltungen für **internationale Promovierende** sind:

- Schreibwerkstatt und Promotionscoaching für internationale Promovierende
- Promotionsmanagement für internationale Promovierende

Die Veranstaltungen des Graduiertennetzwerks legen den inhaltlichen Schwerpunkt auf den themenbezogenen Austausch bzw. die teilnehmerorientierte Beratung. Wichtig bei allen Veranstaltungen des Graduiertennetzwerks ist der Praxisbezug zu den Promotionsprojekten der Promovierenden. Die Möglichkeit, Fragen bezüglich des eigenen Dissertationsprojekts zu stellen und Ideen zur Problemlösung zu erhalten, ist in allen Veranstaltungen gegeben.

Die Workshops zu Forschungsmethoden zielen von daher zwar auf die Vermittlung von methodischem Wissen ab. Sie stellen aber in erster Linie das Handwerkszeug für die eigene Dissertation der Teilnehmenden zur Verfügung und sollen die Promovierenden in die Lage versetzen, Fortschritte im eigenen Promotionsprozess zu machen.

Auch die Veranstaltungen zu Schlüsselkompetenzen des Promovierens wie Promotions-, Zeit-, Literatur- und Schreibmanagement, Karrierestrategien in der Promotionsphase und Disputationstraining sollen die Weiterentwicklung der eigenen Projekte der Teilnehmenden fördern. Deswegen stehen in den Veranstaltungen auch die Anliegen der Teilnehmenden im Mittelpunkt und geben den Rahmen vor.

## **(2) *Netzwerkbörsen***

Monatlich finden Netzwerkbörsen statt. Diese bieten ein Forum für den Austausch und die Vernetzung von Promovierenden. Die Doktoranden können im Rahmen der Netzwerkbörsen inhaltliche sowie organisatorische Anliegen ansprechen. Die Netzwerkbörsen dienen auch der Unterstützung zur Suche nach Vernetzung und zur Gründung von Arbeitsgruppen. Die Bildung von Arbeitsgruppen wird durch die Koordinatorin des Graduiertennetzwerks angeleitet.

## **(3) *Arbeitsgruppen***

Arbeitsgruppen bestehen in der Regel aus vier bis acht Promovierenden, die entweder thematisch oder prozessorientiert zusammenarbeiten.

**Themenbezogene Arbeitsgruppen** beziehen sich häufig auf eine methodische Übereinstimmung – AG „Diskursanalyse“, AG „Hermeneutik“, AG „Online-Befragungen“, oder andere verbindende Forschungsschwerpunkte, z. B. AG „Historische Zugänge“. **Prozessbezogene Arbeitsgruppen** finden sich in der Regel am Anfang der Promotion. Der Austausch bei der Themenfindung, das Überwinden von Anfangsschwierigkeiten des Promovierens, die Diskussion der Exposés, das Finden von Promotionsbetreuung sind hier die Inhalte der Treffen.

Den Arbeitsgruppen wird für die ersten Treffen eine Unterstützung in Form von Terminkoordination und Bereitstellung von Räumen zur Verfügung gestellt. Außerdem werden zu Beginn Regeln des Zusammenarbeitens vereinbart. Diese beziehen sich auf Vertraulichkeitsabsprachen, die Regelmäßigkeit der Termine, Teilnahmeverpflichtungen und die Modalitäten der Zusammenarbeit. Diese Vereinbarungen sind unerlässlich für den Erfolg der Arbeitsgruppen.

#### ***(4) Forschungswerkstätten***

Die Anwendung von quantitativen oder qualitativen Forschungsmethoden oder deren triangulative Verbindung im Rahmen der Dissertation birgt für Promovierende manche Schwierigkeit. In Forschungswerkstätten, die von einem Dozenten geleitet werden, kann das methodische Vorgehen geplant, ausgewertet und reflektiert werden. Insbesondere wenn bei der methodischen Umsetzung der Forschungsvorhaben Probleme auftauchen, die so in Lehrbüchern nicht vorgesehen sind, sind Forschungswerkstätten für Promovierende hilfreich. Im Austausch mit dem Dozenten und den anderen Promovierenden lassen sich an den Erfahrungen der Teilnehmenden Lernprozesse anstoßen. In der Praxis wird deutlich, dass über die Fehler der anderen Bescheid zu wissen oft bedeutet, diese Fehler in der eigenen Arbeit zu vermeiden.

#### ***(5) Vortragstage***

Regelmäßig finden Veranstaltungen statt, bei denen die Promovierenden ihre Promotionsprojekte anderen Promovierenden, Studierenden, interessierten Betreuenden sowie der übrigen Hochschulöffentlichkeit vorstellen können. Für eine akademische Karriere ist das Präsentieren von Forschungsergebnissen unerlässlich. Bei der Arbeit in Forschungsprojekten besteht für Promovierende häufiger die Gelegenheit, die Projekte oder Teile daraus zu präsentieren. Promovierende der Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaften, die nicht durch Beschäftigungsverhältnisse und Projektarbeit an die Universität angebunden sind, erhalten seltener die Gelegenheit, mit ihren Forschungen an die Öffentlichkeit zu gehen. Auch wenn die Promotion keine akademische Karriere zum Ziel hat und eher der wissenschaftlichen Aufbereitung von in der Berufswelt entdeckten Phänomenen dient, haben die Promovierenden großes Interesse daran, eigene Forschungsergebnisse vorzustellen und mit anderen Forschenden zu diskutieren. Nicht zuletzt bieten die Präsentation von Forschungsergebnissen und deren kritische Diskussion ein Training für die Verteidigung der Arbeit und können hilfreich für den weiteren Forschungsprozess sein. Ein Nebeneffekt ist die „Besetzung“ von Forschungsthemen und die daraus entstehende Vernetzungsmöglichkeit.

#### ***(6) Veranstaltungen zur Promotionsvorbereitung***

Die Planung einer Promotion kann als Prozess betrachtet werden. Von der Idee bis zum Beginn der Promotion müssen Entscheidungen getroffen und Vorarbei-

ten erledigt werden. Die Veranstaltungen „Studium/Beruf und dann? Promotion: Entscheiden und gestalten!“, „Themenfindung“, „Bewerbung auf Promotionsstipendien“, „Exposé-Werkstatt“ werden zur Promotionsvorbereitung angeboten.

Ziel der promotionsvorbereitenden Veranstaltungen ist die Verkürzung des Entscheidungsprozesses sowie ein schnellerer Beginn der eigentlichen Promotionsphase. Mit den vermittelten Informationen zur Promotion und den in den Veranstaltungen gegebenen Möglichkeiten, das eigene Projekt voranzutreiben, soll der Promotionseinstieg erleichtert werden und sollen mehr Promovierende für die Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaften gewonnen werden.

### **(7) Beratung und Coaching**

Abgesehen von einer wöchentlichen Sprechstunde zur Promotionsberatung, können individuelle Beratungstermine auch abends vereinbart werden. Beratungen werden häufig in der Planungsphase sowie bei Störungen im Promotionsablauf nachgefragt. Gemeinsam mit den Betroffenen werden Lösungsstrategien erarbeitet.

Bei Störungen im Promotionsablauf, die sich durch Rollenbeziehungen, Funktionen und Prozesse in der Organisation Hochschule ergeben, kann ein Promotionscoaching hilfreich sein. Ein Coaching bedeutet, eigene Ziele im Promotionsablauf zu definieren und Wege zu finden, diese Ziele zu erreichen. Ein Coach unterstützt ähnlich wie ein Trainer diesen Prozess.

Ein Promotionscoaching kann durch die Coaches des Coaching-Netzwerks [www.wissenschaftscoaching.de](http://www.wissenschaftscoaching.de) angeboten werden. In mehreren Sitzungen werden Promovierende beraten und möglichst in die Lage versetzt, ihre Ziele im Hinblick auf die Promotion zu erreichen. Probleme des Promotionsalltags werden thematisiert und individuelle Lösungen erarbeitet.

### **4.3.4 Erfolgreiche Unterstützung aller Promovierenden**

Die Förderung von Promovierenden wird für Universitäten immer wichtiger. Nicht nur die Berücksichtigung abgeschlossener Promotionen bei der Zuteilung von Mitteln, auch die Exzellenzinitiative des Bundes ist Ursache dafür, dass sich

der Blick in den Universitäten auf Anzahl, Dauer, Qualität sowie interdisziplinäre und internationale Ausrichtung von Promotionen richtet.

Nach den Graduiertenkollegs der DFG seit Anfang der 1990er-Jahre wurden Graduate Schools und Promotionskollegs eingerichtet. In strukturierten Promotionsprogrammen forschen Promovierende zu besten Bedingungen. Dazu gehören ein Weiterbildungsprogramm, eine gute Ausstattung und in vielen Fällen ein Stipendium. Neben der hohen Vernetzungsmöglichkeit mit anderen Promovierenden und Betreuenden ergeben sich in diesen Promotionsprogrammen ein besserer Zugang zur Scientific Community, die Teilnahme an Konferenzen und die Möglichkeit zu publizieren.

Die Wirkung der Graduiertenförderung in Graduiertenkollegs, Graduate Schools, Promotionskollegs und anderen Förderformen betrifft nur einen kleinen Teil der Promovierenden in Deutschland. Der Großteil der Promovierenden kommt nicht in den Genuss strukturierter Promotionsprogramme.

Die Spaltung von Promovierenden hinsichtlich einer Zwei-Klassen-Promotion führt dazu, dass ein vergleichsweise kleiner Teil von Promovierenden zu sehr guten, der große Teil der Promovierenden allerdings oft zu ungünstigen Bedingungen hinsichtlich des Zugangs zu Forschungsmaterial, der für die Dissertation verfügbaren Zeit, Vernetzungsmöglichkeiten und Finanzierung der Promotionsphase forschen können. Das betrifft insbesondere die Promovierenden der Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften, die als Fachdisziplinen weniger Drittmittel zur Verfügung haben als die Fächer in den Natur-, Informations- und Ingenieurwissenschaften.

Schlechte Promotionsbedingungen verlängern die Promotionsphase und erweisen sich als nachteilig im Forschungsprozess.

Im Rahmen des Graduiertennetzwerks ist es gelungen, eine Unterstützung für alle Promovierenden anzubieten. Nicht zuletzt bietet die Vernetzung von internen und externen Promovierenden die Chance des Austausches zwischen Wissenschaft und Praxis, denn die Forschungsprojekte der externen Promovierenden haben häufig einen Bezug zu ihrer Berufspraxis. Mit der Promotion der Externen gelangen eine praxisnahe Forschung und die Entwicklung wissenschaftlich fundierter Lösungen, die der Praxis sowie der Wissenschaft nützlich sind.

## Literaturangaben

---

**Metz-Göckel, Sigrid/Selent, Petra/Schöttelndreier, Aira/Kamski, Ilse** (2004): Vernetzung der Doktorand/-innenförderung der Fachbereiche und Fakultäten 12–16 der Universität Dortmund. (Unveröffentlichtes Manuskript)

**Selent, Petra** (2004): Die DoktorandInnenstudie der Fachbereiche/Fakultäten 12–16. In: Journal Hochschuldidaktik, 15. Jg. Nr. 1. S. 4–6.

# Autorenverzeichnis

---

**Anke Diez**, Leiterin der Abteilung Personalentwicklung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

**Dr. Nicolas Becker**, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Audit „Familiengerechte Hochschule“ und am Lehrstuhl „Differenzielle Psychologie und psychologische Diagnostik“ der Universität des Saarlandes

**Marion Eger**, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA) der Technischen Universität Darmstadt (TUD), Koordinatorin von „Start in die Wissenschaft“, Weiterbildungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs des Ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichs der TUD

**Dr. Nicole Flindt**, Forschungsreferentin der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

**Angela Gabriel**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich der Personalentwicklung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

**Dr. Uta Hoffmann**, Referentin für den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Forschungsabteilung der Humboldt-Universität zu Berlin

**Lars Hoffmeier**, Referent für Forschungs- und Nachwuchsförderung der Universität Vechta

**Dr. Ulrich Josten**, Leiter der Abteilung Projektmanagement des Deutschen Hochschulverbandes

**PD Dr. Renate Klees-Möller**, Leiterin des Kompetenzbereichs „Karriereentwicklung“ des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen

**Frank Mayer**, Mitarbeiter im Dezernat für Personalangelegenheiten der Universität Bielefeld mit den Aufgabenbereichen: Personalentwicklung für Professoren und Nachwuchswissenschaftler, Führung in der Wissenschaft, Coaching, Beratung, Gender und Diversity Management

**Dr. Volker Meyer-Guckel**, Stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, Leiter des Bereichs „Programm und Förderung“

**Dr. Thilo Offergeld**, Leiter des Präsidialbüros der Universität des Saarlandes und Koordinator des Graduiertenprogramms „GradUS“ der Universität des Saarlandes

**Dr. Renate Petersen**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzbereich „Karriereentwicklung“ des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen, Koordinatorin der Programme „mentoring<sup>3</sup>“ und „MediMent“

**Corinna Reichl**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Audit „Familiengerechte Hochschule“ und am Lehrstuhl „Differenzielle Psychologie und psychologische Diagnostik“ der Universität des Saarlandes

**Helga Rudack**, Koordinatorin des Programme „mentoring<sup>3</sup>“ und „Erfolgreich promovieren an der RUB“ in der Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung – ifb“ der Ruhr-Universität Bochum

**Dr. Kathrin Ruhl**, Geschäftsführerin des Internationalen Promotionszentrums (IPZ) der Universität Koblenz-Landau

**Susanne Schulz**, Sachgebietsleiterin „Personal- und Organisationsentwicklung“ im Dezernat Personal und Organisation der Universität Duisburg-Essen

**PD Dr. Ulrike Senger**, Leiterin des Referats Hochschuldidaktik im Zentrum für Lehrerbildung, Fach- und Hochschuldidaktik (ZLF) an der Universität Passau und Privatdozentin für Hochschulbildung am Hochschuldidaktischen Zentrum (HDZ) der Technischen Universität Dortmund

**Dr. Britta Trautwein**, Geschäftsführerin des Karlsruhe House of Young Scientists (KHYs) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

**Kristin Unnold**, Mitarbeiterin im Dezernat für Personalangelegenheiten der Universität Bielefeld mit den Aufgabenbereichen: Personalentwicklung für Professoren, Führung in der Wissenschaft, Coaching, Beratung, Gesundheitsmanagement, Familienservice

**Prof. Dr. Manuela Welzel**, Professorin für Physik und ihre Didaktik, vormals Prorektorin für Forschung und internationale Beziehungen der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

**Dr. Jutta Wergen**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Hochschuldidaktischen Zentrum (HDZ) der Universität Dortmund und Koordinatorin von DokNet, Netzwerk der Doktoranden im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, vormals Koordinatorin des Graduiertennetzwerks der Fakultäten 12–16 der Technischen Universität Dortmund, 2004–2008

**Dr. Soenke Zehle**, Koordinator des Graduiertenprogramms „GradUS“ der Universität des Saarlandes und Leiter des XMLabs der Hochschule der Bildenden Künste Saar

# Doktoranden- bildung

## Vorschläge für die Erfassung von Promovierenden an deutschen Universitäten

Bisher erfassen weder die deutschen Universitäten noch das Statistische Bundesamt die Anzahl der Promovierenden an deutschen Hochschulen. Im Rahmen des Pilotprojektes „International promovieren in Deutschland“ haben die beteiligten Universitäten Erfahrungsberichte erstellt, die die Pionierarbeit der Promovierendenerfassung dokumentieren. Ziel ist, ein möglichst einheitliches und Kontinuität gewährleistendes System der Erfassung in den Institutionen zu verankern und damit einen wichtigen Baustein für die universitäre Profilbildung zu implementieren.



Ulrike Senger, Christian Vollmer

### Innovationsfeld Promovierenden- erfassung an deut- schen Universitäten

Exemplarische Erfahrungs-  
berichte aus „International  
promovieren in Deutschland“

**Doktorandenbildung neu  
gestalten, 3**

2011, 146 S.,

29,90 € (D)/49,90 SFr

ISBN 978-3-7639-3672-4

Best.-Nr. 6001933

**wbv.de**

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)



# Doktoranden- bildung

## Projektergebnisse des Pilot- zentrums „Internationales Doktorandenforum“

Ulrike Senger  
**Pilotzentrum  
Internationales  
Doktoranden-  
forum**

Erster Meilenstein hoch-  
schuldidaktischer Personal-, Organisations- und  
Hochschulentwicklung

**Doktorandenbildung neu  
gestalten, 1**

2010, 134 S.,  
29,90 € (D)/49,90 SFr  
ISBN 978-3-7639-3669-4



Ulrike Senger,  
Christian Vollmer  
**International  
promovieren  
in Deutschland**

Studienergebnisse einer  
an 20 Hochschulen  
durchgeführten  
Online-Befragung  
mit CD-ROM

**Doktorandenbildung neu  
gestalten, 2**

2010, 200 S.,  
29,90 € (D)/49,90 SFr  
ISBN 978-3-7639-3670-4



Ulrike Senger,  
Christian Vollmer  
**Innovationsfeld  
Promovierenden-  
erfassung an  
deutschen  
Universitäten**

Exemplarische  
Erfahrungsberichte aus  
„International promovieren in Deutschland“

**Doktorandenbildung neu  
gestalten, 3**

2011, 146 S.,  
29,90 € (D)/49,90 SFr  
ISBN 978-3-7639-3672-4



Ulrike Senger  
**Von der  
Doktoranden-  
ausbildung zur  
Personalent-  
wicklung junger  
Forscher**

Innovative Konzepte an  
deutschen Universitäten

**Doktorandenbildung neu  
gestalten, 4**

2011, 167 S.,  
29,90 € (D)/49,90 SFr  
ISBN 978-3-7639-3673-1



**wbv.de**

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

