

Kevin Fuchs¹ & Cornelia M. Enger²

Dialoge zur Professionalisierung und Institutionalisierung einer akademischen Nachwuchsförderung an HAW

Zusammenfassung

Der Artikel thematisiert die Institutionalisierung einer akademischen Nachwuchsförderung an HAW an einem Fallbeispiel. Aufbauend auf einem Qualifizierungsmodell und einer durchgeführten Mitarbeiterbefragung werden Handlungsansätze mit dem Ziel einer strategischen und operativen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch gezielte Personalentwicklung und -bindung sowie Vernetzung vorgestellt und diskutiert. Identifiziert werden spezifische Arbeitsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe sowie geplante (akademische) Karrierewege und die wahrgenommene Unterstützung und fachliche Einbindung als Faktoren der Bleibe- und Leistungsmotivation.

Schlüsselwörter

Akademische Personalentwicklung, Nachwuchsförderung, Institutionalisierung, Hochschulgovernance, Forschungs- und Wissenschaftsmanagement

1 Corresponding Author; Technische Universität Chemnitz;
kevin.fuchs@phil.tu-chemnitz.de;
ORCID 0009-0003-2511-8283

2 Westsächsische Hochschule Zwickau; cornelia.enger@fh-zwickau.de;
ORCID 0009-0002-8205-0273

Dialogues on the professionalisation and institutionalisation of the promotion of young academics at UAS

Abstract

The article focuses on the institutionalisation of the promotion of young academics at UAS using a case study. Based on a qualification model and an employee survey, approaches are presented and discussed with the aim of strategically and operationally promoting young academics through targeted personnel development and retention as well as networking. Specific work requirements and qualification needs as well as planned (academic) career paths and the perceived support and professional involvement are identified as factors for motivation to stay and perform.

Keywords

academic staff development, promotion of young talent, institutionalisation, university governance, research and science management

1 Das „Fünf-Säulen-Qualifizierungsmodell“ – Vom Diskurs des Status quo zur evaluierten Modifikation

Wissenschaftliche Nachwuchsförderung und -bindung ist von zentraler Bedeutung für die Qualitätssicherung in Lehre, Forschung und Transfer. Sie trägt maßgebend zur Reputation einer Hochschule bei. Knappe Ressourcen sowie das in der Regel (noch) den Universitäten vorbehaltene Promotionsrecht mit immer vielfältigeren Karrierewegen stellen insbesondere Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) vor besondere Herausforderungen. Um dem zu begegnen, können HAW spezifische Schwerpunkte für eine strategische und operative akademische Personalentwicklung und damit Nachwuchs(kompetenz)förderung setzen.

In der universitären Praxis ist die akademische Nachwuchsförderung als zentrales Thema der Hochschul- und Personalentwicklung bereits sehr gut erforscht (Krempkow et al., 2016; Krempkow, 2020). Für HAW liegen jedoch kaum vergleichbare Erhebungen vor (Wegner, 2022, S. 10–11). Aus diesem Grund wurde an der Westsächsischen Hochschule Zwickau (WHZ) 2022/23 eine explorativ-qualitative Studie zu Handlungsansätzen und Gelingensbedingungen für eine systematische akademische Nachwuchs(kompetenz)förderung durchgeführt. Interviewt wurden verantwortliche Ansprechpersonen der WHZ und Nachwuchswissenschaftler:innen verschiedener Fakultäten. Im Ergebnis wurde ein HAW-Qualifizierungskonzept im Forschungs- und Wissenschaftsmanagement bzw. das sog. Fünf-Säulen-Qualifizierungsmodell (5-SQ-Modell, s. Abb. 1) erarbeitet, deren Ergebnisse sich auf verschiedenen Ebenen zusammenfassen lassen. Das Modell basiert auf einer zielgruppenspezifisch-inhaltlichen Angebotsausrichtung entsprechend den Anforderungen des wissenschaftlichen Alltags und dem individuellen, akademischen Werdegang, der Verstetigung und Bündelung von Angeboten für eine wissenschaftliche Nachwuchsförderung und einer damit verbundenen Hochschulbindung sowie der Förderung eines kontinuierlichen Austausches mit hochschulinterner und -externer Vernetzung (Enger et al., 2023). Kritisch resümiert wurden als zu beachtende Erfolgsfaktoren u. a.

die zu leistende Überzeugungsarbeit bei den entsprechenden Entscheidungsträgern und die Priorisierung der hochschuleigenen, akademischen Nachwuchs- und Personalentwicklung, die zugleich Zuständigkeiten, Ressourcen, transparente Kommunikation und Angebotsstrukturen zur Förderung und mit Partizipation des akademischen Nachwuchses umfasst.

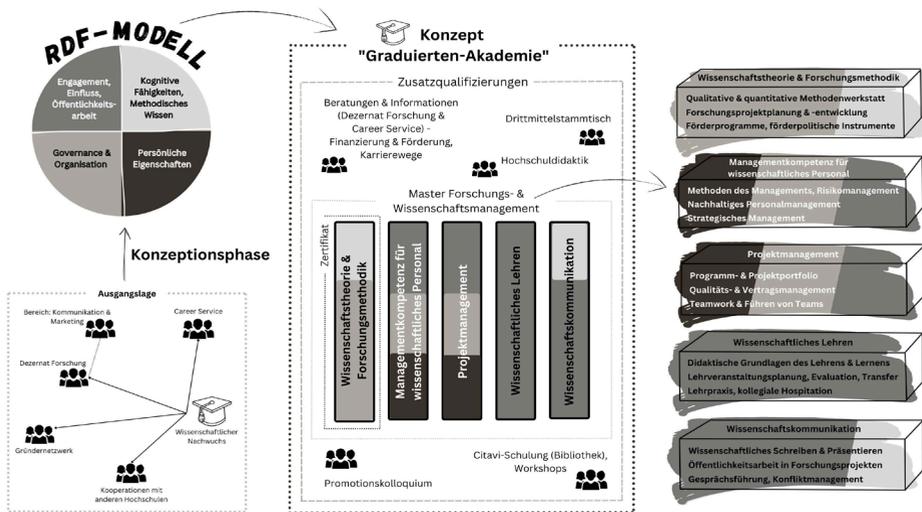


Abb. 1: Das 5-SQ-Modell (Enger et al., 2023, S. 93)

Mit dem Anspruch der konzeptionellen Weiterentwicklung, der Akzeptanzsteigerung und der damit verbundenen Umsetzungsbemühungen fand das Thema Nachwuchs(kompetenz)förderung an der WHZ zwischenzeitlich eine Fortsetzung, deren Ergebnisse im Rahmen dieses Beitrages vorgestellt werden. Grundlage bietet die 2024 durchgeführte Mitarbeiterbefragung „Wissenschaftsbezogene Weiterbildung und Qualifizierung“.

Der Konzeptionsprozess, das im Ergebnis entwickelte 5-SQ-Modell und die damit verbundenen Implementierungsbemühungen einschließlich Gelingensbedingungen sollen (selbst)kritisch betrachtet werden. Im Vordergrund stehen evaluierende Fragen, die direkt oder indirekt Strukturen und Prozesse, Angebote und Zuständigkeiten beleuchten und in der Konsequenz ggf. verändern.

- Vor welchen komplexen Herausforderungen stehen (wissenschaftliche) HAW-Mitarbeiter:innen hinsichtlich ihrer angestrebten Karrierewege?
- Wie sind die individuellen Rahmenbedingungen hinsichtlich der eigenen wissenschaftlichen Qualifizierung zu charakterisieren?
- Welche strukturellen, prozessualen und überfachlichen Standards bestehen bzw. bedarf es seitens einer HAW zur Förderung des akademischen Nachwuchses?
- Welche Steuerungsmöglichkeiten (Governance im deskriptiven Sinne) haben Hochschulpolitik und -verwaltung zur Förderung von Karrierewegen ihrer (wissenschaftlichen) Mitarbeiter:innen?

Im Zentrum der Betrachtung steht das 5-SQ-Modell als Prozess und Bestandteil einer institutionalisierten und vernetzten akademischen Nachwuchsförderung. Dies gilt es zu verstehen als eine nochmalige Analyse des Konstruktionsprozesses bzw. der Wissensproduktion selbst. Ziel ist – im Sinne eines Diskurses zum Status quo – die evaluierende Betrachtung entwickelter Handlungsansätze, ihrer Bedingungen einer akademischen Nachwuchsförderung, einer institutionalisierten und professionalisierten akademischen Personalentwicklung.

2 Bedarfsorientierte Personalentwicklung – eine theoretische Annäherung

Personalentwicklung wird nicht um ihrer selbst willen betrieben (Becker, 2020, S. 90), sondern erfolgt zweckgebunden, differenziert verschiedene Zielgruppen und orientiert sich an strategischen Zielsetzungen der jeweiligen Organisation (z. B. Wettbewerbsfähigkeit, Talentförderung, Bindung neuberufener Professor:innen). Sie umfasst sämtliche Aktivitäten, die die Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und Bindung sowie das Engagement der Mitarbeiter:innen fördern.

An Hochschulen obliegt die Personalentwicklung der Hochschulleitung, wenngleich die operative Ausgestaltung unterschiedlichen und zum Teil konträren Steuerungspraktiken und Verantwortungslogiken unterliegt. Ein strategisch orientiertes, akademisches Personalentwicklungsprogramm fördert (Weiter-)Entwicklung in den Domänen: Individuum (Kompetenzen und Potenziale), Karriere (Vorbereitung und Transparenz), Methoden (mit dem Anspruch der Zielgruppenangemessenheit) und wissenschaftliche Sozialisation (Umgang mit Hochschul- und Führungskultur) (Welpé, 2016, S. 26–27).

Die Maßnahmenplanung und -durchführung erfolgt zumeist angebotsorientiert, bspw. in Form curricular ausgeprägter Strukturen (weiterbildende Studiengänge, strukturierte Promotionsprogramme) oder mittels verschiedenartig ausgeprägter Supportprozesse (z. B. überfachliche Qualifizierungen, Kolleg- und Austauschtreffen; Dorner et al., 2023, S. 80–83). Aufgrund des notwendig hohen Ressourceneinsatzes für akademische Bildung kommt der Erfolgssicherung von Personalentwicklungsbestrebungen eine entscheidende Rolle zu. Zielsetzungen müssen klar formuliert und Bedarfe erhoben sowie analysiert werden, bevor Maßnahmen durchgeführt und schließlich evaluiert werden.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung. Dieser berücksichtigt als ersten Schritt die Bedarfsanalyse in Form eines Soll-Ist-Abgleiches (aktuelle wie zukünftig erwartbare) Tätigkeitsinhalte und Anforderungen, Qualifikationen und angestrebte Karrierewege sowie Defizite und

Potenziale der Mitarbeiter:innen und bildet die Grundlage für systematisch vorgenommene Interventionen (Becker, 2013, S. 367). Personalentwicklungsbedarf kann organisationsintern unterschiedlich erfasst (bspw. Jahresgespräche) und analysiert werden (u. a. Erstellung spezifischer Profile). Mitarbeiterbefragungen eignen sich als nachfrageorientiertes Instrument zur Bedarfserfassung, da sie breitenwirksam Partizipation ermöglichen und als Bindungsmaßnahme fungieren können.

Unter Personalbindung als Querschnittsaufgabe wird im Retentionmanagement die Förderung der Bleibe- und Leistungsmotivation verstanden. Becker (2020, S. 64) unterscheidet hierbei weiche von harten Einflussfaktoren, welche potenziell den Zustand an Verbundenheit (Commitment) und Leistungsbereitschaft gegenüber der Organisation (z. B. auf Arbeits- bzw. Fakultätsebene, aber auch gegenüber der Hochschule als Arbeitgeberin) bedingen und verändern können. Zu den harten Faktoren gehören auf der Prozessebene die Personaleinführung und -entwicklung, sowie die hochschulinterne Kommunikation und Transparentmachung von Zielen und Vorgaben. Die Arbeitsplatzgestaltung, Führungs- und Organisationskultur und interne Zusammenarbeit (bspw. mit der Verwaltung) sowie Aspekte der Familienfreundlichkeit und Gesundheitsförderung zählen zu den weicheren Faktoren.

Förderung der Bleibe- und Leistungsmotivation

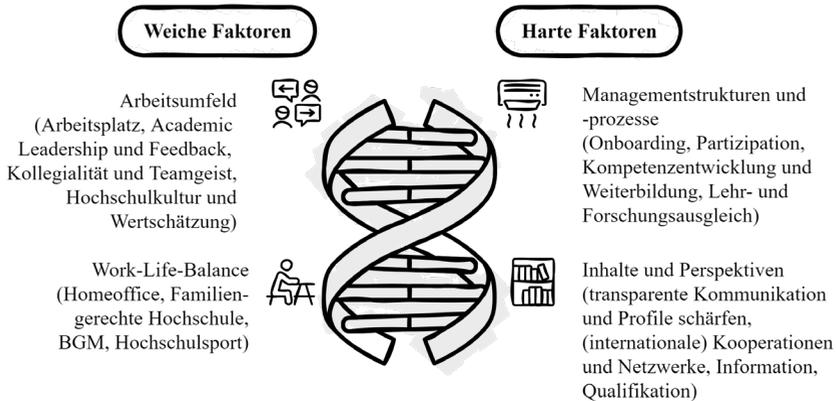


Abb. 2: Einflussfaktoren eines Retentionmanagements (in Anlehnung an Becker, 2020, S. 65)

Bei der Anwendung des Modells zu Analyse Zwecken ist es notwendig, personen-gruppenbezogene Unterschiede zu berücksichtigen, wie etwa die Beschäftigungssituation (Professor:in auf Lebenszeit vs. befristete Arbeitsverträge bei wissenschaftlichen und serviceorientierten Mitarbeiter:innen) oder den Einfluss der Scientific Community. Nachwuchswissenschaftler:innen sind i. d. R. an Hochschulen angestellt, um sich (für den weiteren akademischen Werdegang, bspw. zur HAW-Professur) zu qualifizieren. Daher spielen im Rahmen einer institutionalisierten Nachwuchsförderung Elemente der Promotionsunterstützung (z. B. Vorhandensein pro-

motionsbegleitender Qualifizierungsangebote anstelle nur selbstorganisierten Lernens, Finden einer sowie Dauer und Intensität der fachlichen Begleitung³) eine entscheidende Rolle (Becker, 2020, S. 71). Dorner et al. (2023) verweisen auf den „Promovierenden-Lifecycle“ (S. 80) und betonen die Notwendigkeit von Erstberatungen für Promotionsinteressierte sowie spezifischen Promotionskolloquien zur Vernetzung und kollegialen Beratung.

Bezüglich des 5-SQ-Modells wird konstatiert, dass bereits viele harte Faktoren der Bleibe- und Leistungsmotivation (u. a. wählbare Qualifizierungsangebote, Informations- und Beratungsstellen, interne Vernetzung) berücksichtigt werden. Unberücksichtigt sind weichere Elemente wie die Familien- und Gesundheitsförderung, die Promotionsbetreuung oder der Arbeitseinsatz bei zentralen und öffentlichkeitswirksamen Hochschulevents. Ein zielgruppenadäquates Onboarding oder ein Graduiertennetzwerk, welches sich evaluativ mit den Bedingungen von Promovierenden auseinandersetzt (vgl. Garbe et al., 2023, S. 87), fehlen hingegen gänzlich. Neben konkreten Inhalten und Angeboten muss der evaluierende Blick also verstärkt in Richtung Managementstrukturen und Organisations- bzw. Führungskultur gehen.

3 Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung und deren Kontextualisierung

Im Rahmen der Online-Mitarbeiterbefragung wurde untersucht, inwieweit bestehende Angebote zur akademischen Nachwuchsförderung wahrgenommen werden, welche Anforderungen mit relevanten Tätigkeitsbereichen einhergehen, welcher Bedarf an Information, Beratung und Qualifizierung und welches Engagement hinsichtlich der eigenen wissenschaftlichen Weiterqualifizierung und -bildung besteht. Zudem wurde erhoben, welche zeitlichen Ressourcen für die eigene Qualifizierung zur

3 Der Abschluss von Betreuungsvereinbarungen, insb. bei kooptierten und damit am Promotionsprozess direkt beteiligten HAW-Professuren (Besonderheit in Sachsen), kann zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit in der Betreuungsbeziehung beitragen.

Verfügung stehen, welche Rolle die Promotion auf dem individuellen Karriereweg einnimmt und wie sich die Hochschul(ein)bindung sowie die individuell-fachliche Unterstützung an der Hochschule gestalten.

Ziel war es, die bereits qualitativ gewonnenen Erkenntnisse zu quantifizieren, um noch zielgruppenspezifischere Handlungsfelder zu identifizieren und darauf aufbauend geeignetere Strategien und Lösungsansätze zur Diskussion zu stellen. Aufbauend auf der durchgeführten Vorstudie sowie unter Berücksichtigung ähnlicher Befragungsinstrumente (Burian et al., 2019) wurde ein Fragebogen (mit Pretest) konzipiert. Im Zeitraum vom 18.04. bis 13.05.2024 wurden an der WHZ alle wissenschaftlichen und lehrbezogenen sowie Verwaltungsmitarbeiter:innen befragt. Zur Eingrenzung der Befragung entsprechend der Zielgruppe wurde eingangs folgende Trichterfrage gestellt: Sind Sie derzeit an der WHZ beschäftigt und haben Ambitionen, sich wissenschaftlich weiter zu qualifizieren und/oder sind in wissenschaftlichen Projekten eingebunden? (Antwortoption ja: Freischaltung der Umfrage, nein: vorzeitiges Ende)

Die Umfrage wurde unter Verwendung der Software LimeSurvey erstellt und insgesamt 262 Mal aufgerufen. Nach der Bereinigung von nicht vollständig beantworteten Fragebögen sowie der Verneinung der Trichterfrage zu Samplingzwecken verblieben 138 gültige IDs. Unter Berücksichtigung aller Beschäftigten im Befragungszeitraum entspricht dies einer Rücklaufquote von 22,5 %. Die Ergebnisse wurden mittels deskriptiver Statistik aufbereitet.

3.1 Beteiligtencharakteristik

An der Umfrage nahmen 138 Personen teil, davon 48 weiblich und 82 männlich (2 divers und 6 Missings). 121 Befragte gaben an, an den acht Fakultäten und 25 in zentralen Einrichtungen und Dezernaten der Hochschule angestellt zu sein (Mehrfachnennung). Zwei Drittel der Teilnehmenden (66,7 %) sind zum Zeitpunkt der Befragung befristet angestellt (darunter 34,1 % zwischen 12 und 36 Monaten). Knapp

über 60 % der Befragten arbeiten in Vollzeit (1,0 VZÄ). Hinsichtlich der Altersverteilung ($n = 132$, 6 Missings) überwiegt der Anteil der Befragten zwischen 35 (44,9 %) und 36 bis 45 Jahren (39,2 %).

An der Befragung beteiligten sich vorrangig Mitarbeiter:innen mit einem Master- (47,0 %) und Diplom (FH, BA)-Abschluss (22,8 %). 14,7 % wurden bereits erfolgreich promoviert. Auffällig ist, dass die Bachelor-, Master- und Diplomabschlüsse (FH) vorrangig an der WHZ erworben wurden. Dies legt die Hypothese nahe, dass die Rekrutierung primär innerhalb der eigenen Absolvent:innenjahrgänge erfolgt. Bestärkt wird diese durch die Gründe, warum sich für die WHZ als Arbeitgeberin entschieden wurde. Hauptgründe sind: die regionale Verbundenheit (81 Nennungen), die bereits bestehende Verbundenheit mit der WHZ durch das eigene Studium (75), das Interesse am wissenschaftlichen Arbeiten/Forschen (110) und die Möglichkeit einer parallelen Weiterqualifikation (z. B. Master/Promotion) (42).

3.2 Onboardingphase

Darüber hinaus zeigt sich die Bedeutsamkeit einer bereits vorhandenen Nähe zur Institution bei der Rekrutierung der befragten Mitarbeiter:innen: 50,7 % gaben an, persönlich durch die Projektleitung (Professor:in) oder die Struktureinheitsleitung angesprochen worden zu sein.

Derzeit befindet sich der Onboardingprozess an der WHZ auf dem Prüfstand. Bislang wird ein hoher Bürokratisierungsaufwand betrieben, welcher zwar das Einstellungsverfahren inkludiert, jedoch weniger die ersten Wochen im Sinne einer strukturierten Begleitung der Neubeschäftigten berücksichtigt. Im Zuge einer rückblickenden Einschätzung bewertete ca. ein Drittel der Befragten (34,1 %) ihren Onboardingprozess als nur befriedigend bzw. ausreichend, 18,8 % vergaben das Prädikat mangelhaft (Mittelwert \pm Standardabweichung; $2,99 \pm 1,29$ bei einer Schulnotenskala sehr gut bis mangelhaft). Positiver fiel die eingeschätzte Arbeitsplatzgestaltung aus (5er-Likert Skala; Erstausrüstung mit Büromöbeln: $2,6 \pm 1,35$, Hardware: $2,79 \pm 1,28$, Software: $2,54 \pm 1,17$).

Hinsichtlich der fachlichen Begleitung in den ersten vier Wochen (bspw. durch die Projektleitung) zeigt sich ein solideres Bild: die Befragten gaben mit trifft voll und ganz zu und trifft eher zu an, dass sie sehr gut über ihre zukünftigen Aufgaben informiert wurden (60,9 %), ihre Ansprechperson(en) bei fachlichen Fragen kannten (81,9 %) und insgesamt sehr gut in die Struktureinheit eingeführt wurden (60,2 %). Hingegen gaben nur 42,0 % der Befragten an, ihre Ansprechpersonen für verwaltungstechnische Fragen voll und ganz bzw. eher zu kennen.

Defizitär wurde die Informationslage zu internen und externen Weiterbildungen und Qualifizierungen eingeschätzt. Mehr als die Hälfte (63,8 %) gab an, eher nicht bzw. gar nicht über hausinterne Weiterbildungsmöglichkeiten informiert worden zu sein. Über externe Weiterbildungen und Kooperationen wird so gut wie gar nicht aufgeklärt. Untermauert wird der Wunsch nach mehr Transparenz zu Ansprechpersonen, verwaltungstechnischen Vorgängen und Angeboten darüber hinaus durch die zahlreichen, freiwilligen Freitextantworten (44) zu Unterstützungsmaßnahmen in diesem Bereich.

3.3 Tätigkeitsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe

Um zielgruppenspezifische und situationsadäquate Angebote abzuleiten, wurde nach tätigkeitsbezogenen Aufgabenbereichen sowie nach einer Selbsteinschätzung der Befähigung zu den angekreuzten Tätigkeiten gefragt. Die Realisierung von fachlich-inhaltlichen Aufgaben wurde von den meisten Befragten (90,6 %) angekreuzt, was wenig überraschte. Für knapp 60 % gehören darüber hinaus die Anleitung und Betreuung von Studierenden, die Realisierung verwaltungstechnischer Aufgaben im Projektkontext (53,6 %) und außerhalb des Projektkontextes (42,0 %), die Beantragung von Folgeprojekten (44,9 %) sowie die Einreichung von Konferenzbeiträgen (40,6 %) und Publikationstätigkeit (39,9 %) zu ihren Aufgaben.

Mit Blick auf die Selbsteinschätzung werden spezifische Handlungsbedarfe sichtbar. Im Vergleich zur fachlich-inhaltlichen Projektrealisierung ($n = 125$), die tendenziell 87,2 % sehr bis eher leichtfällt, wird die Befähigung bei der fachlich-inhaltlichen Konzeption von Folgeprojekten ($n = 62$) zunehmend von 43,5 % mit teils/teils und

eher schwer eingeschätzt. 33,8 % gaben darüber hinaus an, dass ihnen in Bezug auf ihr eigenes Projekt die Übernahme verwaltungstechnischer Aufgaben ($n = 74$) teils/teils und eher schwerfällt. Ebenso fällt 49,1 % der Befragten die Erarbeitung eigener Publikationen ($n = 55$) teils/teils und eher schwer.

Auf die Frage, was die Beschäftigten konkret bräuchten, um ihre Tätigkeiten besser auszuführen, stimmten 39,9 % für einen besseren Austausch innerhalb der Hochschule (Freitextantworten: insbesondere zu Verwaltungsabläufen) und 63,8 % für weiterbildende Qualifizierungen. Durch die Abfrage themenspezifischer Qualifizierungsbedarfe (unter Berücksichtigung des Angebotskataloges der Hochschule, s. Abb. 3) bestätigten sich die bereits genannten Handlungsbedarfe, insbesondere in den Bereichen Drittmittelbeantragung und -finanzierung ($2,88 \pm 1,19$) und Verwaltungsabläufe an Hochschulen ($2,81 \pm 1,31$). Zudem wurde der Qualifizierungsbedarf zum Themenkomplex Academic English ($2,59 \pm 1,18$) besonders hoch eingeschätzt.

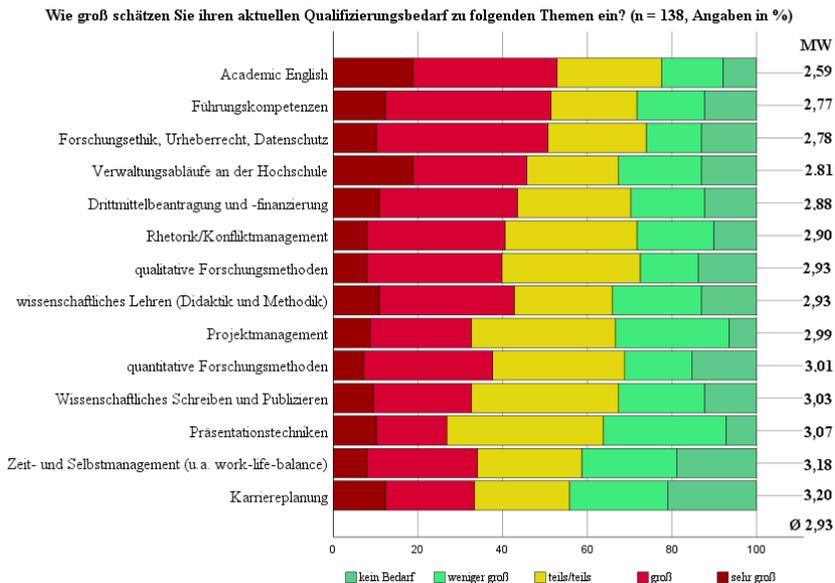


Abb. 3: Einschätzungen zu Qualifizierungsbedarfen (eigene Darstellung)

In den Freitexten wurde wiederholt der Wunsch nach einer Auseinandersetzung mit zeitgemäßen Entwicklungen geäußert, bspw. der Einsatz von KI sowie alternative Forschungsmethoden. Der Nachweis erlangter Kompetenzen ist hierbei über zwei Drittel der Befragten eher wichtig bis sehr wichtig.

3.4 Angebotswahrnehmung und -nutzung

Zur Unterstützung im Bereich Forschung, Lehre und Transfer bieten die zentralen Einrichtungen der WHZ verschiedenste Informations- und Beratungsservices an. Gefragt wurde, inwieweit diese bekannt und für die eigene berufliche Weiterentwicklung relevant sind. Bezüglich der Bekanntheit wurde ein gewisses Defizit an Transparenz resümiert (unabhängig von der tatsächlichen Relevanz). Zu unterscheiden ist zwischen Servicestellen (wie Career Service, Gründungsnetzwerk Saxeed oder Hochschuldidaktik), die über ihre Angebote besser informierten als Einrichtungen der zentralen Hochschulverwaltung (Dezernate). Bezüglich der Relevanz werden insbesondere Informationen zu Promotionsförderung und -finanzierung sowie lehrbezogene Weiterbildungen als sehr wichtig eingestuft.

Zum individuellen Engagement wurde die Teilnahmehäufigkeit in den letzten 12 Monaten an Qualifizierungs- und Austauschmöglichkeiten (Weiterbildungsangebote, Forschergruppentreffen, (Fach-)Kolloquien, Tagungen etc.) erfragt. Ungeachtet der konkreten Qualifizierungs- und Austauschmöglichkeiten zeigt sich über die verschiedenen Befristungskonstellationen hinweg, dass überwiegend über die Hälfte der jeweils befragten Personen an keinem Angebot teilnahm. Festgestellt werden konnte: je länger die Beschäftigungsdauer (ab einem Jahr Befristung aufwärts), desto aktiver werden Qualifizierungs- und Austauschmöglichkeiten wahrgenommen. Für befristet Angestellte sind insbesondere Angebote außerhalb der WHZ (Fachkolloquien und Tagungen) von Bedeutung.

3.5 Karrierewege und Stellenwert einer Promotion

Des Weiteren wurden die karrierebezogenen Ambitionen, konkret die Karriereziele und der Stellenwert einer Promotion erfragt. 35,5 % der Befragten gaben an, dass sie eine akademische Karriere anstreben. 10,9 % streben keinen akademischen Weg, sondern eine Karriere u. a. in der Wirtschaft an. 54,3 % wollen sich beide Optionen offenhalten. Speziell befristete Beschäftigte ($n = 92$) äußerten den Wunsch nach einer Folgebeschäftigung an der Hochschule (68 Nennungen).

Akademische Karrierewege gestalten sich immer vielfältiger, komplexer und nicht-linearer (Krempkow, 2021). So braucht es bspw. für eine angestrebte HAW-Professur eine Doppelqualifikation – eines wissenschaftlichen (Promotion) und berufspraktischen Nachweises (i. d. R. mind. 5 Jahre, davon 3 außerhalb des Hochschulbereichs). Ein Promotionsverfahren an HAW ist, trotz jüngster Änderungen am Promotionsrecht, zumeist nur in Kooperation mit Universitäten möglich. Doch zur Sicherung des eigenen akademischen Nachwuchses, steigender Promotionszahlen und Zielvereinbarungen mit den Kultusministerien ist für HAW die wissenschaftliche Weiterqualifizierung zunehmend von Bedeutung.

Mit Blick auf die Umfrageergebnisse ist für 73,2 % der Befragten die Promotion ein relevantes Thema. Gründe gegen eine Promotion ($n = 37$, Mehrfachnennung) sind vorrangig eine nicht gesehene Relevanz für den weiteren Berufsweg (24 Nennungen), die eingeschätzte Arbeits- und Zeitintensität (20) sowie die Vereinbarkeit mit familiären Aufgaben (13). Befragte in noch laufenden und abgeschlossenen Promotionsverfahren ($n = 28$) finanzier(t)en dies durch eine Anstellung an der WHZ (11) oder einer anderen (bspw. promotionsvergebenden) Hochschule (11).

Promovierende und bereits Promovierte ($n = 44$) schätzten zudem ein, wie gut sie sich zu promotionsspezifischen Themen durch die WHZ informiert und beraten fühlen. Wird die Unterstützung bei der Findung einer fachlichen Betreuung zunehmend positiv erlebt, lässt sich ein gewisser Bedarf an Informationen zu Promotionsformaten und Verfahrenshinweisen sowie an Beratungsangeboten zum Thema Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie erkennen.

3.6 Hochschul(ein)bindung

Ziel war es zudem, durch die Einschätzung von Aussagen zur strukturellen und fachlich-individuellen Unterstützung mehr über die wahrgenommene Einbindung und das Engagement gegenüber der WHZ zu erfahren. Auffällig ist, dass die wahrgenommene Unterstützung der Arbeit auf Fakultätsebene grundsätzlich positiver von den Befragten eingeschätzt wird als hochschulzentrale Supportprozesse (s. Abb. 4).

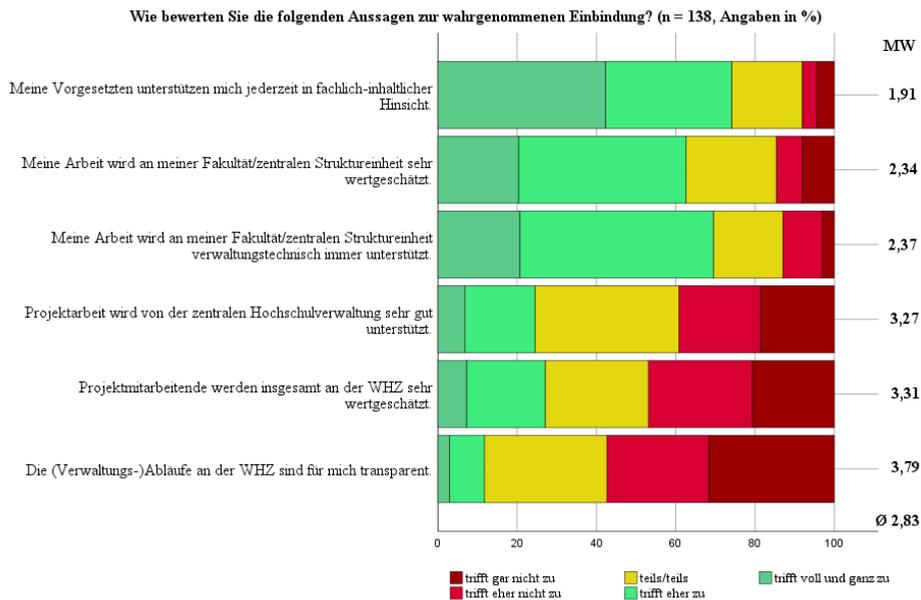


Abb. 4: Einschätzungen zur wahrgenommenen Einbindung (eigene Darstellung)

An einer HAW werden wissenschaftliche Mitarbeiter:innen verstärkt durch Drittmittelprojekte finanziert. Die Unterstützung des Projektbetriebes gehört zu den wichtigen Aufgaben der Institution Hochschule im Bereich Forschung und Transfer.

Gleichzeitig resultiert durch eine hohe, dem Wissenschaftsbetrieb immanente Fluktuation von Projekten und Mitarbeiter:innen ein anhaltend hoher Verwaltungsbedarf, woraus gewisse Daueraufgaben und auch -konflikte erwachsen können. Nach Aussagen der Befragten werden Projektmitarbeiter:innen insgesamt eher weniger wertgeschätzt ($3,31 \pm 1,18$), die Projektarbeit ebenso eher weniger gut unterstützt ($3,27 \pm 1,16$) und der Wunsch nach transparenteren Verwaltungsabläufen verhärtet sich. Deutlich positiver äußert sich eine Einbindung auf Arbeitsebene innerhalb der jeweiligen Fakultät bzw. Struktureinheit. So wird der Rückhalt durch den fachlichen Vorgesetzten (bspw. die Projektleitung) als gegeben eingeschätzt ($1,91 \pm 1,06$).

4 Rückschlüsse für eine professionalisierte akademische Nachwuchsförderung

Mit Blick auf das vorgestellte Retentionmanagement-Modell wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Umfrage auf den „Harten Faktoren“ der Bleibe- und Leistungsmotivation liegt. Bei stärker hierarchiebetonterem Organisationen spielen adäquate und den Beschäftigten bewusste Managementsysteme und -prozesse eine entscheidende Rolle – vor allem während der Personaleinführung: „Die Art und Weise des Empfangs hinterlässt bleibende Eindrücke auch für die Bleibemotivation“ (Becker, 2020, S. 71). Es ist aus struktureller Perspektive von Bedeutung, über zentrale Ansprechpersonen und Beratungsstellen, sowie über hochschulische Verwaltungsabläufe proaktiv und wiederholt aufzuklären und Informationen aktuell und benutzerfreundlich zur Verfügung zu stellen.

Es zeigt sich, dass die frühzeitige Information über (interne wie externe) Qualifizierungsmöglichkeiten Einfluss auf das Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten nehmen kann. Im Rahmen einer akademischen Weiterqualifikation beeinflussen Information, Beratung und Begleitung die Entscheidung für bzw. gegen eine Promotion. Entgegen hochschulpolitischen Vorbehalten wie etwa dem Fehlen einer kritischen Masse zeigt die Befragung, dass das grundsätzliche Interesse, sich mit dem

Thema der wissenschaftsbezogenen Weiterbildung und Qualifizierung zu beschäftigen, sehr hoch ist. Es gilt somit vordringlich, ein abgestimmtes und gebündeltes Informations-/Beratungsmanagement, ausgehend von der (nachfrageseitig) gesehene Relevanz, zu institutionalisieren, sodass auch mit der Anstellung an der WHZ und nicht erst nach einer gewissen Beschäftigungsdauer aktiver eine Teilnahme an entsprechenden (auch verstärkt WHZ-internen) Angeboten erfolgt.

Zudem zeigen sich mit Blick auf die Arbeitsanforderungen und damit verbundenen Qualifizierungsbedarfe konkrete Ansatzpunkte, die inhaltlich und perspektivisch an Qualifikationen, Leistung und Karriere ausgerichtet sind. Fremdsprachen- und Führungskompetenzen, Forschungsmethoden und die erfolgreiche Drittmittelbeantragung, verbunden mit forschungsethischen Fragen und neuen (bspw. KI-)Anwendungsfeldern, kommen einer besonderen Bedeutung zu und decken sich mit Kompetenzelementen anderer HAW (vgl. Dorner et al., 2023, S. 81).

Darüber hinaus wurde deutlich, dass auch „weichere Faktoren“ im Kontext des Arbeitsumfeldes in der Einbindung an der Fakultät und in der Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit eine bedeutende Rolle für die Befragten spielen. So ist es im Rahmen einer gelebten Organisations- und Führungskultur überlegenswert, den Blick auf die promotionsbetreuenden HAW-Professor:innen zu werfen und sie in ihrer für die Nachwuchsförderung zentralen Rolle als Mentor:innen in der Wissenschaftswelt zu unterstützen. Hierfür bedarf es einer gezielten Förderung von Führungskompetenzen für Professor:innen sowie der Bereitstellung notwendiger (zeitlicher) Ressourcen und Netzwerke.

Viele der rückgemeldeten Bedarfe finden sich bereits im 5-SQ-Modell und des damit verbundenen Konstruktionsprozesses wieder. Im Modell gewährleisten Information und Beratung angebotsseitig das Dezernat Forschung und der Career Service. Inbegriffen hiervon kann eine nicht-inhaltliche Begleitung sein, die ebenso bei der Wahl von Qualifizierungsangeboten unterstützt. Das Modell umfasst zudem im Master „Forschungs- und Wissenschaftsmanagement“ Qualifizierungen zu Führungskompetenzen und zur (Drittmittel-)Projektbeantragung, die auch durch (Mini-)Zertifikate

nachgewiesen werden können. Dabei sind die modular angeordneten Säulen des Studiengangs prinzipiell frei wählbar. Neben dem Masterstudiengang sollte ein institutionalisiertes und Niveaustufen-orientiertes Angebot zur Fremdsprachenkompetenzentwicklung sowie Strukturen eines Onboardingprogramms ergänzt werden. Im Rahmen der bereits stattfindenden Promotionskolloquien gilt es, noch aktiver zukunftssträchtige Forschungstendenzen zu diskutieren sowie den partizipativen und netzwerkförderlichen Charakter dieses Formates in den Vordergrund zu stellen. Hochschul(ein)bindung kann nur gelingen, wenn Förderung und Partizipation der Adressat:innen stattfinden.

HAW können die Qualifizierungsbestrebungen mittels verschiedener Governanceinstrumente und -strukturen unterstützen. Vordergründig gilt es, dies zeigt sich in den Ergebnissen, strukturierend, vernetzend und (selbst)evaluierend die hochschulinterne vertikale wie horizontale Zusammenarbeit im Rahmen der akademischen Selbstorganisation zu befähigen und zu unterstützen – verantwortet von der Hochschulleitung. Dabei gelten für eine gelungene Hochschulgovernance die „Gewährleistung von Autonomie, Akzeptanz und Transparenz“ (Heilsberger, 2024, S. 257) als zentral, d. h. die Berücksichtigung institutioneller Praktiken und Deutungsmuster der Hochschulangehörigen.

Mit Blick auf andere HAW erscheinen diese Schlussfolgerungen hinsichtlich vergleichbarer Herausforderungen (Praxisorientierung, fehlendes Promotionsrecht, knappe Ressourcen, kurze Projektlaufzeiten und hohe Fluktuation) auf Ebene einer Institutionalisierung akademischer Personalentwicklung übertragbar, obgleich es stets standortspezifischer Lösungen und damit einer Modifizierung von Konzepten, bspw. des 5-SQ-Modells, bedarf. Die Studienlage zu HAW-Personalentwicklungsbestrebungen gestaltet sich derzeit noch recht überschaubar, wobei zukünftig mit Blick auf das voranschreitende FH-Personal-Programm eine stärkere Auseinandersetzung zu erwarten ist.

Literaturverzeichnis

- Becker, F. G. (2020). *Akademisches Personalmanagement, Band 3*. Waxmann.
- Becker, M. (2013). Wie gestalten? Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus. In M. T. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung* (S. 365–83). Springer Gabler.
- Burian, J., Gieselmann, J. M., & Neldner, S. (2019). Der Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen – Entwicklung und Erprobung eines hochschulspezifischen Befragungsinstrumentes. *Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)*, 14(1), 16–24.
- Dorner, B., Ellßel, C., Mayer, A., Purschke, B., Singer, H., & Wolfinger, M. (2023). Doing PhD an HAW: Personal- und Organisationsentwicklung in und durch strukturierte Promotionsförderung. *Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)*, 18(3+4), 79–84.
- Enger, C., Fuchs, K., & Westphal, A. (2023). Akademische Nachwuchsförderung – Eine empirische Studie zu Handlungsansätzen aus HAW-Perspektive zur (Weiter-)Entwicklung einer institutionalisierten akademischen Personalentwicklung. *Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)*, 18(3+4), 90–94.
- Garbe, L.-A., Rogalski, H., & Gradmann, R. (2023). Strategisches Modell zur professoralen Qualifikation im Zusammenwirken von HAW, Praxis und Universität. *Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)*, 18(3+4), 85–89.
- Heilsberger, L. (2024). Hochschulgovernance. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance* (S. 243–265). Springer Fachmedien.
- Krempkow, R. (2020). Die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland: Empirische Ergebnisse. *Forschung (Fo)*, 13(1+2), 31–39.
- Krempkow, R. (2021). Karriereperspektiven für Nachwuchsforschende in Deutschland. In H. Mieg, C. Schnell & R. E. Zimmermann (Hrsg.), *Wissenschaft als Beruf: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020* (S. 29–44). Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Krempkow, R., Sembritzki, T., Schürmann, R., & Winde, M. (2016). Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Wegner, A. (2022). Viele Wege führen zur Promotion – Betreuungs- und Qualifizierungsbedingungen Promovierender an Hochschulen für angewandte Wissenschaften im Vergleich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 44(1), 10–28.

Welppe, I. (2016). Warum Akademische Personalentwicklung strategisch gedacht sein muss. Konzeptionelle Aspekte und Bildungscontrolling für den „practice turn“. In I. Welppe & G. Lenz (Hrsg.), *Akademische Personalentwicklung. Wie der Wissenschaftsbetrieb Potenziale und Kompetenzen des Personals strategisch entwickelt* (S. 17–32). Peter Lang.