

Autorinnen:  
Barbara Nickels & Anne Löchte

Titel:  
**Karriereberatung für Promovierende und Post-Doktorand/innen  
– Status Quo, Professionalisierung und Entwicklungsperspektiven  
eines neuen Tätigkeitsfeldes an den Hochschulen**

*Erschienen in:*

Zeitschrift:	Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)
Erscheinungsjahr:	2017
Ausgabe:	1
Jahrgang:	12
Seiten:	2-7
ISSN:	1860-3068
Verlag:	UniversitätsVerlagWebler
Ort:	Bielefeld

**Impressum/Verlagsanschrift:** UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

**Copyright:** Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

**Für weitere Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen



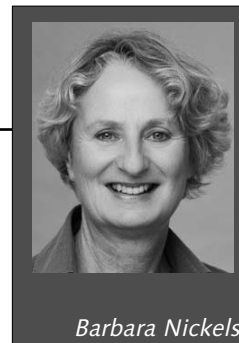
oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

oder wenden Sie sich direkt an uns: E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Telefon: 0521/ 923 610-12

**UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen**

Barbara Nickels & Anne Löchte

## Karriereberatung für Promovierende und Post-Doktorand/innen – Status Quo, Professionalisierung und Entwicklungsperspektiven eines neuen Tätigkeitsfeldes an den Hochschulen



Barbara Nickels



Anne Löchte

The uncertainties of junior researchers' career prospects inside and outside the academy require a new set of priorities in the field of academic human resource development. Based on typical counseling concerns, we define the term "career counseling" and provide an outline for the career counseling of (post)doctoral candidates. We explore the steps that need to be taken in order to professionalize already existing or guide offers newly developed offers for career counseling. We recommend that individual career counseling becomes an obligatory part of human resource development for junior researchers so as to support and promote careers both inside and outside the academy.

### 1. Karriereperspektiven von Nachwuchswissenschaftler/innen: Der Status Quo

Helena S. ist Ende 20, sie promoviert im dritten Jahr in der Anglistik. Sie kommt in die Beratung, weil sie sich immer schlechter zur Arbeit an ihrer Dissertation motivieren kann. In der Beratung wird deutlich, dass sie unter Druck steht: „Eigentlich war mein Ziel, nach der Promotion in der Wissenschaft zu bleiben. Langsam wird mir klar, dass die Perspektiven schlecht sind. Aber welche Möglichkeiten gibt es außerhalb der Wissenschaft für mich? Ich befürchte, dass ich überqualifizierte Expertin in einem winzigen Bereich bin. Ich habe keine Vorstellungen, welche anderen beruflichen Optionen es für mich geben könnte.“

Die Frage nach der beruflichen Orientierung ist eines der klassischen Anliegen, mit denen Promovierende und Promovierte in die Beratung kommen. Kein Wunder – verlassen doch letztlich mindestens 85% aller Promovierten die Hochschulen, entweder direkt nach der Promotion oder nach einigen Postdoc-Jahren. Selbst unter Habilitierten schafft nur eine von drei Personen den Sprung auf die Professur, der Rest muss sich umorientieren.<sup>1</sup> Diese Zahlen stehen im Widerspruch zum vielerorts immer noch vorherrschenden Selbstverständnis der Universitäten, die die Promotion als ersten Schritt auf der Karriereleiter zur Professur begreifen. Als Grundannahme ist dies zutreffend – aber eben nur unter anderem und für eine vergleichbar kleine Gruppe. Dennoch äußern Promovierende oft nur hinter vorgehaltener Hand, dass sie keine wissenschaftliche Karriere anstreben. Die Beschäftigung mit alternativen Berufswegen wurde von den Universitäten lange Jahre nicht thematisiert, geschweige denn gefördert. Wer promoviert, will

in die Wissenschaft, so die zugrundeliegende Annahme. Ein alternativer Berufsweg gilt vielerorts als Abbruch einer wissenschaftlichen Laufbahn und ist negativ konnotiert. Allerdings zeigt eine aktuelle Studie des Stifterverbandes, dass über 50% der Promovierenden bereits zu Beginn ihrer Promotion eine Karriere „in der Wirtschaft“ anstreben (vgl. Sembritzki/Schürmann 2016, S. 29ff.). Die Promotion ist in Deutschland de facto eine Station eines beruflichen Werdeganges, der in viele Richtungen verlaufen kann. Wie sich jedoch die Übergänge in den Arbeitsmarkt gestalten und für welche Berufswege Promovierte qualifiziert sind, darüber herrscht große Unklarheit. Aber auch diejenigen, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben, suchen Beratung. Wissenschaftliche Karrieren in Deutschland sind schlecht planbar, erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität, befristete Verträge reißen sich aneinander, es gibt einen hohen Leistungs- und Konkurrenzdruck, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist schwierig. Viele Promovierte wollen oder müssen sich nach einigen Postdoc-Jahren umorientieren, insbesondere unter Frauen ist ein hoher Drop-Out zu beobachten. Sowohl für Karrieren innerhalb wie außerhalb der Wissenschaft herrscht ein großer Beratungsbedarf. Nun ist in diesem Bereich in den letzten Jahren einiges in Bewegung geraten. Unter anderem durch die Auswirkungen der Exzellenzinitiative ist das Thema „Karriere-

<sup>1</sup> Der Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) konstatiert, dass nur 15% aller Promovierten im Hochschulbereich in Forschung und Lehre beschäftigt sind, wobei hier befristete Stellen mit berücksichtigt sind. Deren Stelleninhaber/innen werden sich nach Auslaufen der Stellen teilweise ebenfalls umorientieren müssen, d.h. man kann von einer noch niedrigeren Verbleibszahl als 15% ausgehen (BuWiN 2017, S. 186f., vgl. auch BuWiN 2013, S. 274).

perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses“ in den Fokus gerückt. Der Wissenschaftsrat (2014), die Hochschulrektorenkonferenz (2014) und der Stifterverband (2016) haben in den letzten Jahren Empfehlungen und Studien zu dem Thema vorgelegt. Gemeinsamer Tenor: Die Universitäten sollen Personalentwicklungskonzepte vorlegen sowie mehr Transparenz und Unterstützung für inner- wie außeruniversitäre Karrierewege schaffen. Zunehmend wird auch die Mittelvergabe an das Vorhandensein von Personalentwicklungskonzepten gebunden.<sup>2</sup>

An vielen Einrichtungen sind in den vergangenen Jahren entsprechende Konzepte und Angebote entwickelt und umgesetzt worden. Die relativ jungen Graduierteneinrichtungen, die inzwischen an den meisten Universitäten etabliert wurden, haben sich des Themas angenommen, teilweise auch die Personalentwicklungsabteilungen. An vielen Universitäten werden in diesem Zuge Karriereberatungsangebote eingerichtet. Aber was ist eigentlich Karriereberatung? Was kann sie leisten? Was sind die besonderen Anforderungen einer Karriereberatung für Promovierende und Postdoktorand/innen? Welche Qualifikationen benötigen Berater/innen? Und: Brauchen wir überhaupt Karriereberatungsangebote an Universitäten? Blicken wir zunächst auf die Beratungsanliegen von Nachwuchswissenschaftler/innen.

## 2. Beratungsanliegen von Promovierenden und Postdoktorand/innen

Im November 2016 führten die beiden Autorinnen im Auftrag des Universitätsverbandes zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) einen zweitägigen Workshop zum Thema „Individuelle Karriereberatung für (Post)-Doktorand/innen“ durch. In einer Vorab-Umfrage wurden die 16 Teilnehmenden – Mitarbeiter/innen von Graduierteneinrichtungen und Personalentwicklungsabteilungen in ganz Deutschland – gefragt: „Was sind typische Fragestellungen, mit denen (Post)-Doktorand/innen zu Ihnen in die Beratung kommen?“

Am häufigsten wurden Fragen zur beruflichen Orientierung nach Abschluss der Promotion genannt, z.B.:

- Welche Wege gibt es, um auf eine Professur zu gelangen?
- Was sind die Alternativen, wenn keine wissenschaftliche Karriere angestrebt wird?
- Wo sind Möglichkeiten für mich im außeruniversitären Arbeitsmarkt?
- Ist eine Promotion sinnvoll, wenn eine Tätigkeit in der Wirtschaft das Ziel ist?

Ein weiterer Schwerpunkt war das Thema Profilentwicklung, z.B.

- Was unternehme ich konkret, um einen bestimmtem Karriereweg einzuschlagen?
- Was kann ich eigentlich – außer Wissenschaft?
- Wo liegen meine Stärken, Fähigkeiten und Interessen?

Außerdem wurden die folgenden Themen mehrfach als typischer Beratungsanlass genannt:

- Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie (insbesondere bei Frauen),

- Probleme mit dem/der Promotionsbetreuer/in bzw. Arbeitsgruppenleiter/in.

Aus unserer eigenen Beratungserfahrung ergänzen wir Themen, die insbesondere Postdoktorand/innen, die häufig krisenbelastet in die Beratung kommen, nach einigen Jahren in der Wissenschaft beschäftigen:

- Sinn- und Wertkrisen: Ist das Karriereziel Professur wirklich das richtige für mich? Habe ich eine realistische Chance? Will ich die Kosten dafür in Kauf nehmen?
- Umorientierung unter verschärften Bedingungen: Nach mehreren Jahren in der Wissenschaft wird eine Neuorientierung in Erwägung gezogen, was Ängste auslöst,
- Umgang mit Druck, Überlastung und Erschöpfung: Themen sind Work-Life-Balance, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Familienplanung, Zukunftsperspektiven mit Partner/in (oft Fernbeziehungen).

An den aufgeführten Beratungsanliegen zeichnet sich die Besonderheit der Karriereberatung für Promovierende und Postdoktorand/innen im Vergleich zum außeruniversitären Arbeitsmarkt ab, nämlich das sehr fokussierte Themenspektrum.<sup>3</sup> Die Beratungsanliegen der Zielgruppe spiegeln die strukturellen Rahmenbedingungen des Wissenschaftsbereichs. Die Qualifizierung durch die Promotion hebt traditionell auf die wissenschaftliche Laufbahn ab, in der der größte Teil der Absolvent/innen voraussichtlich keine Chance auf eine Dauerstelle hat. Etablierte alternative Professionen existieren (mit Ausnahme bestimmter Fachbereiche) nicht, die Wege in den außeruniversitären Arbeitsmarkt sind intransparent. Das führt zu Verunsicherung bis hin zur Krise. Postdoktorand/innen etwa, die lange Jahre eine wissenschaftliche Laufbahn angestrebt haben, müssen sich beruflich neu erfinden. Von lang gehegten Zielen und Träumen muss Abschied genommen, alternative berufliche Perspektiven ausgelotet, das Profil neu erarbeitet werden.

## 3. Karriereberatung – Was ist das eigentlich? Was kann sie leisten?

Der Begriff Karriereberatung wird momentan als inhaltliche Klammer für ein Sammelsurium von Formaten verwendet. Die Bandbreite der Angebote für Einzelpersonen reicht vom 30-minütigen Bewerbungsunterlagencheck über gezielte Arbeitsmarktinformationen für die Stellensuche bis zur längerfristigen Profilentwicklung und Prozessbegleitung bei einer beruflichen Neuorientierung. Auch Gruppenangebote wie Workshops, Informationsveranstaltungen oder Karrieremessen firmieren teilweise unter dem Label Karriereberatung.

<sup>2</sup> Siehe aktuell das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm), bei dem die Vergabe an das Vorhandensein von Personalentwicklungskonzepten und deren Umsetzung gekoppelt ist.

<sup>3</sup> Dort gelten beispielsweise auch die Unzufriedenheit mit der jetzigen Stelle, drohender Stellenverlust sowie der Wechsel der Funktion durch einen internen Aufstieg als typische Anlässe für Karriereberatung (vgl. Rappe-Giesecke 2008, S. 150ff.), was sich nur mit begrenzter Gültigkeit auf die Situation von Promovierenden und Postdoktorand/innen übertragen lässt.

Hinter der Mehrdeutigkeit des Begriffs verbergen sich auch unterschiedliche Vorstellungen davon, was unter einer „Karriere“ zu verstehen ist und demzufolge eine „Karriereberatung“ leisten könnte. Umgangssprachlich wird im Deutschen unter einer „Karriere“ eher ein hierarchischer oder finanzieller Aufstieg verstanden, im Sinne von „Karriere machen“. Wir gehen von einem weiter gefassten Begriff aus, der sich mit Edgar Schein als „innere Karriere“ umschreiben lässt. Gemeint ist eine Übereinstimmung zwischen den Vorstellungen des Individuums darüber, was ein geglücktes Berufsleben ausmacht, und dem äußeren Karriereverlauf (vgl. Schein 2005, S. 13). Unter Karriere verstehen wir die Entwicklung in einer beruflichen Tätigkeit, die im Einklang mit den persönlichen Interessen, Werten und Kompetenzen steht. Mit diesem erweiterten Karrierebegriff geht einher, dass diese Form der Beratung mehr beinhaltet als die Weitergabe von Informationen und Ratschlägen zu Arbeitsmarktchancen oder zur korrekten Gestaltung von Bewerbungsunterlagen. Individuelle Werte und Kompetenzen zu erfassen, Ziele zu definieren und Umsetzungsmöglichkeiten auszuloten, erfordert einen geschützten Rahmen, in dem auch Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Unentschiedenheit Raum haben dürfen, um durch die Auseinandersetzung und schrittweise Klärung Handlungsperspektiven auszuloten. „Denn nicht allein die kognitive Seite (Aufnehmen und Verstehen) ist von Bedeutung, sondern auch die Bereitschaft, sich an Realitätsgegebenheiten auszurichten sowie emotionale Offenheit für Neues“ (Großmaß/Püschel 2010, S. 57).

Die aus unserer Sicht ganzheitlichste Beschreibung von Karriereberatung stammt von Kornelia Rappe-Giesecke: „Eine Grundannahme dieses Modells von Karriereberatung lautet, dass Karriere ein überkomplexes Phänomen ist, das nicht allein aus der Planung der Laufbahn entstehen kann oder aus Veränderungen in der Persönlichkeit (z.B. der Veränderung von Stärken und Schwächen) oder aus der Fortentwicklung des fachlichen Profils durch Qualifizierung. Karriere entsteht aus den Relationen zwischen den drei simultan ablaufenden Prozessen der Gestaltung der Biographie, der beruflichen Laufbahn und des professionellen Werdegangs“ (Rappe-Giesecke 2008, S. 139). Ihr triadischer Ansatz geht davon aus, dass die drei Bereiche Person, Funktion und Profession gleichermaßen Einfluss auf die Karriere haben. In den Bereich „Person“ fallen u.a. die physische und psychische Konstitution, die Lebensgeschichte und die familiäre Situation. Zum Bereich „Funktion“ gehören etwa der formale Status und die Aufgaben einer Position, die beruflichen Stationen, die Bezahlungen und Belohnungen sowie die erfahrene Wertschätzung. Zum Feld „Profession“ gehören z.B. die fachlichen Qualifikationen, die absolvierten Ausbildungsstationen und die professionellen Werte – man denke etwa an den Kodex der Jurist/innen oder Therapeut/innen. Karriere entsteht für Rappe-Giesecke aus der nicht planbaren Wechselwirkung zwischen diesen drei Faktoren, die sie als „Emergenz“ (ebd., S. 47) bezeichnet: „Karriere erscheint in der dynamischen Dimension als das emergente Produkt von Lebensgeschichte (also persönlicher Biographie), Laufbahn in der Organisation und Werdegang in der Profession“ (ebd., S. 45).

Was bedeutet dieses – vielleicht zunächst sehr theoretisch anmutende – Verständnis für die Karriereberatung? Werfen wir einen Blick auf unser Fallbeispiel. Mit der Doktorandin Helena S. könnte man in der triadischen Karriereberatung (nach einer gründlichen Anliegen- und Zielklärung) mit Blick auf die Person Krisenbewältigungsstrategien und Faktoren zur Stärkung der Motivation bearbeiten (z.B. Wie ist sie bisher mit Unsicherheit und Druck umgegangen? Welche persönlichen und sozialen Ressourcen stehen ihr zur Stressbewältigung zur Verfügung? Welche Kompetenzen hat sie im Verlauf ihrer Biographie erworben?). Bezogen auf die Funktion würde man ihre Werte und Aufstiegsorientierungen für die Perspektivplanung innerhalb und außerhalb der Universität ermitteln (z.B. Welchen Stellenwert hat ihre fachliche Expertise für sie im zukünftigen Tätigkeitsfeld? Sieht sie sich als Angestellte eher in einer Expert/innen- oder Führungsposition? Kann sie sich vorstellen, als Selbständige zu arbeiten? Was macht neben der Bezahlung eine Stelle für sie attraktiv?). Im Hinblick auf die Profession würde man nach inner- oder außeruniversitären Einsatzfeldern für ihre Fachrichtung Anglistik suchen, ohne die vom klassischen Berufsbild der Wissenschaftlerin geprägte Attribution des „Scheiterns“ zu übernehmen (z.B. Über welche fachlichen und überfachlichen Qualifikationen verfügt sie? Wie definiert sie ihr Profil als Anglistin?).

Deutlich wird an diesem Beispiel auch, dass Karriereberatung nicht mit Berufsberatung zu verwechseln ist, was ein landläufiges Missverständnis ist. Es geht nicht darum, der Doktorandin Ratschläge zu geben, welche Berufe für sie in Frage kommen, sondern vielmehr darum, ein Selbstverständnis zu erarbeiten, auf dessen Grundlage sie selber aktiv werden und etwa attraktive Berufsfelder für sich identifizieren kann.

Nach diesem Verständnis von Karriereberatung können Promovierende und Postdocs bei den folgenden Aufgaben unterstützt werden:

- Erarbeitung eines individuellen fachlichen und überfachlichen Kompetenzprofils,
- Ermittlung der Präferenzen für unterschiedliche berufliche Funktionen (z.B. Führung, Expertenstatus, Entrepreneurship),
- Vereinbarkeit der beruflichen Ziele mit persönlichen Werten und individueller Lebensplanung,
- Identifizierung möglicher beruflicher Einsatzfelder,
- Strategieplanung für die Berufseinmündung bzw. für die Verfolgung einer wissenschaftlichen Laufbahn,
- Umgang mit Krisen- und Entscheidungssituationen.

Helena S. hat durch die Bearbeitung und Auswertung des Karriereankers (Schein 2005) festgestellt, dass ihre berufsbezogenen Werte und Prioritäten in den Ankern „Technische/Funktionale Kompetenz“, „Selbständigkeit/Unabhängigkeit“ sowie „Lebensstilintegration“ zum Ausdruck kommen.<sup>4</sup> Ihr überfachliches Kompetenzprofil, erhoben über eine standardisierte, webba-

<sup>4</sup> Beim Karriereanker handelt es sich um ein biographisches Interview und einen Fragebogen zur Ermittlung des Selbstbildes und beruflicher Muster. Die Karriereanker lassen sich fruchtbar – mit einigen Modifikationen – für die Zielgruppe der Promovierenden und Postdoktorand/innen einsetzen.

sierte Selbsteinschätzung nach KODE®,<sup>5</sup> zeigt neben der Fach- und Methodenkompetenz ausgeprägte Stärken im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Die Analyse ihrer Biographie ergibt, dass sie seit Schulzeiten privat und ehrenamtlich im Theaterbereich aktiv ist und dort Öffentlichkeitsarbeit sowie Veranstaltungen erfolgreich organisiert hat. In den nächsten fünf Jahren möchte sie eine Familie gründen und mit ihrem Partner, mit dem sie eine Fernbeziehung führt, an einem Ort zusammenziehen. Nach der Erhebung dieser Wünsche und Präferenzen wird ihr deutlich, dass sie nicht bereit ist, sich auf die Unplanbarkeit und erforderliche Flexibilität einer akademischen Laufbahn einzulassen. Sie erarbeitet in der Beratung Strategien für einen alternativen Berufseinstieg, in dem sie eine Tätigkeit als Lehrkraft für besondere Aufgaben, flankiert durch freiberufliche Tätigkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit von Kultureinrichtungen, anstrebt. Sie kommt zu der Einschätzung, dass ihr auch für diese berufliche Alternative ein Dokortitel nützlich sein kann. Mit dieser konkreteren Perspektive vor Augen gelingt es ihr, die Dissertation zügig abzuschließen.

#### 4. Brauchen wir Angebote zur Karriereberatung für Promovierende und Postdocs an Universitäten?

Wir meinen: Ja! Allerdings ist Karriereberatung keine Universallösung für das skizzierte strukturell bedingte Perspektivproblem. Sie kann jedoch ein essentieller Bestandteil eines universitären Konzeptes zur Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses sein. Aus der eingangs beschriebenen prekären Situation dieser Zielgruppe resultiert eine besondere Verantwortung der Universitäten für die inner- und außeruniversitäre Karriereentwicklung.

Es gibt zunehmend Anzeichen dafür, dass Universitäten sich dieser Verantwortung bewusst sind. Beispielhaft dafür sind die Arbeitsgruppen von UniWiND zu nennen, die sich u.a. mit den Themen „Kompetenzprofile – wissenschaftliche Forschung und (außer)wissenschaftliche Karriere“ sowie „Außeruniversitäre Karrierewege für Promovierte“ auseinandersetzen und dazu Veröffentlichungen vorbereiten. Auf diesem Wege entstehen Handreichungen und Informationsmaterialien für Promovierende, Postdoktorand/innen und universitäre Einrichtungen.

Die Graduierteneinrichtungen führen im Rahmen ihrer Qualifizierungsprogramme größtenteils auch individuelle Karriereberatung im Angebotsportfolio. Diese wird häufig von Mitarbeiter/innen angeboten, die aufgrund der knappen Stellenausstattung der meisten Graduierteneinrichtungen mit einer Vielzahl anderer Aufgaben (Promovierendenverwaltung, Organisation der sonstigen Qualifizierungsangebote) ausgelastet sind, sodass über Kurzberatungen hinaus keine Zeit für intensivere Beratungsprozesse zur Verfügung steht. Wir plädieren dafür, Mitarbeiter/innen gezielt fachlich weiterzuqualifizieren und Ressourcen für die Beratung als Regelangebot zur Verfügung zu stellen. Dafür gibt es drei wesentliche Gründe:

1. Als Outputindikator für die Forschungsleistung einer Universität und, in der Folge, als Kriterium für die leistungsbezogene Mittelvergabe wird von den Wissenschaftsministerien u.a. auch die Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Promotionen herangezogen.<sup>6</sup> Karriereberatung kann dazu beitragen, diese Zahl zu erhöhen. Nicht wenige Promovierende tendieren unter dem Druck der Abschlussphase dazu, den Abschluss zu verzögern oder über einen Abbruch nachzudenken.<sup>7</sup> Hier kann die gezielte Entwicklung von Karriereperspektiven den Druck reduzieren und Energie für die Arbeit an der Dissertation freisetzen.
2. Zeitgemäße Personalentwicklung orientiert sich bei der Planung der Qualifizierungsangebote unter anderem an der Bedarfserhebung aus Zielvereinbarungen in Mitarbeiter/innen-Gesprächen. Entsprechend können die (anonymisierten) Erfahrungen aus der individuellen Karriereberatung als Planungsgrundlage für die Konzeption und Weiterentwicklung von Qualifizierungsangeboten für Nachwuchswissenschaftler/innen verwendet werden.
3. Studienberatungen und/oder Career Services bieten für Bachelor- und Masterstudierende sehr häufig Karriereberatung an. Das Vorhandensein entsprechender Angebote wird als Qualitätskriterium bei der Akkreditierung von Studiengängen identifiziert (vgl. Akkreditierungsrat 2013). Es ist nicht nachvollziehbar, warum für die wesentlich kleinere und höher qualifizierte Zielgruppe der Promovierenden und Promovierten keine vergleichbaren Angebote vorgehalten werden. Das Angebot entsprechender Formate dürfte neben der fachlichen Passung auch ein Entscheidungskriterium für die Wahl des Promotionsstandortes sein.

#### 5. Ausblick: Wie könnte eine Professionalisierung aussehen?

Wir möchten eine Professionalisierung skizzieren, die nicht nur das Anforderungsprofil einer Karriereberaterin/eines Karriereberaters und die Stellenausstattung in den Blick nimmt, sondern ebenfalls die Universitäten einbezieht. Aus unserer Sicht ist das Ziel – Nachwuchswissenschaftler/innen zu einer erfolversprechenden und attraktiven inner- wie außeruniversitären Karriereplanung zu befähigen – nur dann erreichbar, wenn das Beratungsangebot in ein universitäres Gesamtkonzept integriert ist. Dazu gehören das Selbstverständnis der Universitäten sowie gezielte Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen.

##### Berater/innenprofil:

- Die Beratungskompetenz sollte durch eine Beratungs- bzw. Coachingausbildung in einem anerkannten Ver-

<sup>5</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007): KODE®: Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung. Zur Kompetenzerfassung bieten sich auch andere Methoden an, z.B. nach Richard Nelson Bolles (2007, 2014).

<sup>6</sup> Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur: Leistungsbericht der niedersächsischen Hochschulen 2017, S. 23.

<sup>7</sup> Abbruchgedanken treten bei Promovierenden insbesondere, aber nicht nur in der Abschlussphase auf. Laut BuWiN 2017 ist die Erfolgsquote bei Promotionen insgesamt zwischen 57 und 67% angesiedelt (BuWiN 2017, S. 32).

fahren (wie Gesprächsführung, Verhaltenstherapie, Gestalttherapie, systemische Beratung o.ä.) im Umfang von mind. 120 Stunden erworben werden.<sup>8</sup>

- Erforderlich ist eigene mehrjährige Berufserfahrung, möglichst auch außerhalb von Hochschulen, von Vorteil ist Praxiserfahrung in der Beratung.
- Unerlässlich ist Feldkompetenz in der Wissenschaft, die entweder durch eine eigene Promotion und/oder entsprechende Berufserfahrung erworben werden kann. Diese Feldkompetenz beinhaltet eine fundierte Kenntnis der Spezifika und Erfordernisse der Promotions- und Postdoc-Phase, einen Überblick über Perspektiven auf dem inner- und außeruniversitären Arbeitsmarkt, Kenntnisse von Karriereverläufen sowie Hindernissen und Herausforderungen, insbesondere mit Blick auf wissenschaftliche Karrierewege.
- Notwendig ist ein Verständnis, welche intrinsischen und extrinsischen Faktoren berufliche Entwicklungen steuern, sowie die Kenntnis von korrespondierenden Methoden (z.B. zur Erfassung überfachlicher Kompetenzen, Erfassung von Zielen und Werthaltungen, Methoden zur Selbst- und Zielklärung, Profilentwicklung). Theorie und Methoden können z.B. durch Weiterbildungen im Bereich Karriereberatung erworben werden, die auf Beratungsausbildungen aufsatteln.
- Berater/innen sollten – Schlagwort „Genderkompetenz“ – ein Verständnis für strukturelle Bedingungen für Gleichstellung und Familienfreundlichkeit haben, insbesondere mit Blick auf das immer noch stark ungleichgewichtige Wissenschaftssystem. Sie sollten sich der resultierenden Anforderungen und Auswirkungen bewusst sein und sie in der Beratung berücksichtigen können.

#### Stellenausstattung:

Es ist nicht damit getan, eine kompetente Person einzustellen. Notwendig sind auch angemessene Rahmenbedingungen:

- Adäquates Beratungssetting (zeitliche und räumliche Ressourcen),
- Möglichkeit der regelmäßigen Supervision/Intervision/ kollegialen Beratung,
- Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Kollegialer Austausch und Vernetzung,
- Einbettung/Vernetzung mit anderen Angeboten wie z.B. zur Kompetenzentwicklung, Karriereplanung, Mentoring, Career Talks, Bewerbungsscheck. Diese Dinge müssen nicht in der Einzelberatung angeboten werden, sondern können (auch kostengünstiger) in Kleingruppenseettings oder Workshops bearbeitet werden.

#### Universitäten:

Wir wünschen uns ein neues Selbstbewusstsein der Universitäten, deren promovierte Absolvent/innen nicht nur in der Wissenschaft, sondern ebenfalls in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft erfolgreich als Fach- und Führungskräfte arbeiten. Außeruniversitäre Karrierewege sollten nicht mehr als Abbruch oder gar Scheitern begriffen werden, sondern als eine höchst attraktive Wahlmöglichkeit, die unterstützt und gefördert wird. Von den daraus denkbaren Kooperationen können beide Seiten profitieren, z.B. für Forschungskooperationen und

Alumnikontakte. Es würde dem wissenschaftlichen Nachwuchs viel Druck nehmen und Neuorientierungen erleichtern, wenn die Konnotation des Scheiterns wegfiel. Dazu gehört die Ausarbeitung von Personalentwicklungskonzepten, die inner- wie außeruniversitäre Karrieren gleichermaßen berücksichtigen.

Während die Universitätsleitungen die großen Linien vorgeben, gibt es eine Ebene darunter eine Vielzahl von Akteur/innen, die häufig nicht koordiniert agieren und eine Vielfalt von (oft sehr hochwertigen) Parallelangeboten entwickelt haben – Graduiertenschulen und andere Graduierteneinrichtungen, Personalabteilungen, Career Services, Berufliche Weiterbildung, die Büros der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und viele mehr. Wünschenswert wären eine Koordinierung, Strukturierung und ein gezielter Ausbau dieser Angebote sowie eine gebündelte Information an die Zielgruppe.<sup>9</sup>

#### Die Rolle der Betreuer/innen:

Betreuer/innen können und sollen nicht die Rolle von Karriereberater/innen übernehmen. Sie leisten eine fachliche Betreuung und übernehmen Beratungsanteile für die Planung der wissenschaftlichen Karrierewege. Vor dem Hintergrund ihrer eigenen Wissenschaftssozialisation wirkt der „Plan B“ aus ihrer Sicht häufig als Notlösung oder gar als Versagen. Mit diesem Bias sowie der Rollenvielfalt als Betreuende, Vorgesetzte, Gutachter/in, und Mentor/in können sie keine neutrale Beratungsposition einnehmen, die für die Vertraulichkeit und Wirksamkeit der Beratung erforderlich ist. Betreuenden sollte die Diversität von Karrierewegen bewusst sein, es sollte demgegenüber Offenheit und Akzeptanz herrschen. Betreuende sollten gut informiert sein über Angebote an der Universität zur Karriereentwicklung, damit sie diese an (Post)-Doktorand/innen weiterempfehlen können. Die attraktive Konsequenz dieses skizzierten universitären Gesamtkonzepts wären verbesserte Karriereperspektiven für die häufig prekären Aussichten des wissenschaftlichen Nachwuchses und frischer Wind im Elfenbeinturm durch die Chancen auf Transfer und Kooperationen mit den außeruniversitären Feldern.

#### Literaturverzeichnis

- Akkreditierungsrat (Hg.) (2013):* Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung (Drs. AR 20/2013).
- Bolles, R. N./Hölsken, N. (2014):* Durchstarten zum Traumjob – das Workbook. 4., überarb. Aufl. Frankfurt am Main.
- Bolles, R. N./Leitner, M. (2007):* Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. 8., aktualisierte und überarb. Ausg. Frankfurt am Main.
- Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013):* Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme. Essen.
- Großmaß, R./Püschel, E. (2010):* Beratung in der Praxis. Konzepte und Fallbeispiele aus der Hochschulberatung. Tübingen.

<sup>8</sup> Vgl. ähnliches Anforderungsprofil für Studienberater/innen im Fortbildungscurriculum der GIBeT (Nickels/Just-Nietfeld 2011) sowie in den Basics der Studienberatung (Just-Nietfeld/Nickels 2006).

<sup>9</sup> Dies wird z.B. im Kompetenzportal für den wissenschaftlichen Nachwuchs „Gradskills“ (<http://www.leuphana.de/gradskills>) an der Leuphana Universität Lüneburg umgesetzt.

- Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hg.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.) (2017): Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.) (2013): Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland.
- Just-Nietfeld, J./Nickels, B. (2006): Basics der allgemeinen Studienberatung. Eine Positionsbestimmung aus niedersächsischer Perspektive. In: Zeitschrift für Beratung und Studium, 1 (1), S. 2-9.
- Korff, S. (2015): Lost in Structure. Abbruchgedanken von Nachwuchswissenschaftler/innen in der strukturierten Promotion. Wiesbaden.
- Nickels, B./Just-Nietfeld, J. (2011): Fortbildungscurriculum der GiBeT (Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V.). [http://www.gibet.de/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/Fortbildungscurriculum\\_03.pdf](http://www.gibet.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Fortbildungscurriculum_03.pdf) (07.03.2017).
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (Hg.) (2017): Leistungsbericht der niedersächsischen Hochschulen. Hannover.
- Rappe-Giesecke, K. (2008): Triadische Karriereberatung. Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen. Bergisch Gladbach.
- Schein, E. (2005): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt, Berlin, München.

- Krempkow, R./Sembritzki, T./Schürmann, R./Winde, M. (Hg.) (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. Essen.
- Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Köln.

- **Barbara Nickels**, Dipl.-Psych./Dipl.-Erz.-wiss., Beraterin an der Graduate School der Leuphana Universität Lüneburg und Coach für Kompetenzentwicklung und Karriereplanung für Promovierende,  
E-Mail: [nickels@leuphana.de](mailto:nickels@leuphana.de)
- **Dr. Anne Löchte**, Karriereberaterin und Coach u.a. an der Berlin School of Mind and Brain der Humboldt-Universität zu Berlin, Ko-Leitung der UniWiND AG „Außeruniversitäre Karrierewege für Promovierte“,  
E-Mail: [anne.loechte@hu-berlin.de](mailto:anne.loechte@hu-berlin.de)

## Hanna Kauhaus (Hg.): Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

### Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.



ISBN 978-3-937026-88-6,  
Bielefeld 2013/2016,  
2. Auflage, 127 Seiten,  
24.80 Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22