

KARRIEREN

Ulrike Senger

Personalentwicklung junger Forschender

Nachwuchsförderung an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft



Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses soll stärker als bisher auch Führungs- und Managementfähigkeiten vermitteln. Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum an der TU Kaiserslautern nutzt das Know-how von Führungskräften aus der Wirtschaft.

Foto: Photodisc

Der jüngst erschienene Bundesbericht zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses identifiziert die „Karriereentwicklung inner- und außerhalb von Wissenschaft und Forschung“ als zentralen Reformbereich. Hierfür bedarf es innovativer Lernszenarien in kooperativer Gestaltung der Hochschule und der Wirtschaft. Diese dürfen jedoch keinesfalls außer acht lassen, dass die Ausbildung der Forschungskompetenz nach wie vor das prioritäre Qualifikationsmerkmal der Promotion ist. Den Mehrwert einer über die Forschungsqualifikation hinausgehenden Förderung zeigt das vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft prämierte Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften inner- und außerhalb der Hochschule“ des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum.

Die Doktorandenausbildung in Deutschland ist bisher maßgeblich auf den akademischen Werdegang zugeschnitten. Dabei verbleibt nur ungefähr ein Drittel der Promovierten an der Hochschule, zwei Drittel der Promovierten werden in außeruniversitären Berufskontexten tätig. Dennoch war die Frage nach der „employability“ von Doktoranden im universitären Umfeld bisher verpönt und wurde mit dem Hinweis darauf verdrängt, dass das Bildungsziel des Humboldtschen Ideals der Ausbildungsintention junger Forschender zuwiderlaufe. Ein Doktorand lerne während der Promotion, sich in der Bearbeitung eines Forschungsthemas „durchzubeißen“, und stelle damit seine Leistungsfähigkeit unter Beweis. Der mit der Vorlage der abgeschlossenen Dissertation dokumentierte Lernerfolg, selbstständig und mit Ausdauer wissenschaftlich arbeiten zu können, befähige den Doktoranden zu jedweder Tätigkeit inner- und außerhalb der Hochschule, so eine weitverbreitete Einstellung in der Professorenschaft. Darüber hinaus besteht bei vielen Professoren und Doktoranden – mit Ausnahme der Informatik und der Ingenieurwissenschaften – die Auffassung, dass die berufliche Orientierung außerhalb der Hochschule im Vergleich zur Wissenschaftskarriere grundsätzlich weniger attraktiv sei. Dementsprechend findet in der Promotionsphase bisher keine Vorbereitung der Doktoranden auf außeruniversitäre Aufgabenfelder und Karrierewege statt. Dies bedeutet nicht nur, dass die Doktoranden über die fachwissenschaftliche Qualifikation hinaus wertvolle Zeit zur **persönlichen Talententwicklung** einbüßen, sondern auch dass der Wirtschaft entscheidende Leistungspotenziale verloren gehen. Darüber hinaus ist der Internationalisierung des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts Deutschland Rechnung zu tragen, nicht zuletzt mit Blick auf die Integrationsförderung der internationalen Doktoranden in Deutschland.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Gestaltung des dritten Zyklus des Bologna-Prozesses an wirtschafts- wie soziopolitischer Relevanz, wie es die Abbildung 1 an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft (Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kaiserslautern) und Hochschule (Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum der TU Kaiserslautern) veranschaulicht:



Abb. 1: Deutschland angesichts neuer Herausforderungen.

Bisher wurde die „Charta der Diversity“ nicht auf hochschulische Lern- und Arbeitskontexte angewandt, obwohl beispielsweise die Internationalisierung der Hochschulen seit Jahren ein hochschulpolitisches Desiderat darstellt. Der Akzent liegt jedoch nach wie vor eher auf der quantitativen als auf der qualitativen Ausgestaltung der Internationalisierung.

Beispiele für die Problemstellung

Internationalisierung der Arbeitsmärkte

Die „Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin betont den Innovationscharakter von „diversity“-geprägten Arbeitskontexten. Bisher wurde die „Charta der Diversity“ nicht auf hochschulische Lern- und Arbeitskontexte angewandt, obwohl beispielsweise die Internationalisierung der Hochschulen seit Jahren ein hochschulpolitisches Desiderat darstellt. Der Akzent liegt jedoch nach wie vor eher auf der quantitativen als auf der qualitativen Ausgestaltung der Internationalisierung.

Weder deutsche Doktoranden noch internationale Doktoranden werden in Vorbereitung auf das internationale Forschungs- und Arbeitsumfeld deutscher Hochschulen interkulturell sensibilisiert oder gar „geschult“, obwohl in den Arbeitsgruppen der Natur- und Ingenieurwissenschaften die deutschen Doktoranden gegenüber ihren internationalen Doktoranden häufig in der Minderheit sind und daher zumeist eine große Kulturenvielfalt das wissenschaftliche Arbeitsteam im Promotionskontext auszeichnet. Es stellt sich die Frage, ob sich hier ein Übungsfeld der interkulturellen Zusammenarbeit eröffnet, das im Bewusstsein der Vorbereitung der Doktoranden auf die globalisierte Arbeitswelt didaktisch fruchtbar gemacht werden könnte. Bietet dieser Bereich für die deutsche Wirtschaft nicht außerdem die Chance, in Deutschland ausgebildete und auf diese Weise mit deutschen Sprach- und Kulturkontexten vertraute Wissenschaftler als hochqualifizierte Arbeitnehmer zu gewinnen?

Rekrutierung von „High Potentials“

Die Innovations- und Leistungskraft des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts Deutschland hängt maßgeblich von der Rekrutierung von „High Potentials“ ab. Hier steht Deutschland im

Die Förderung der „employability“ der Doktoranden bzw. Promovierten zielt nicht auf eine berufsspezifische Beschäftigungsfähigkeit. Vielmehr geht es darum, die Promotionsphase als Übungs- und Lernfeld für die ganzheitliche Persönlichkeitsbildung der Doktoranden fruchtbar zu machen und entsprechende Lernszenarien zu entwickeln und umzusetzen. Hierzu bedarf es der Personalentwicklung junger Forschender in der Promotion.

internationalen Wettbewerb der Hochschulen wie der Arbeitsmärkte – nicht zuletzt angesichts des zunehmenden Ingenieur- und Fachkräftemangels – vor der Herausforderung, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln und mit diesen international zu werben. Die Authentizität internationaler Marketingkonzepte erfordert die reale Handlungspraxis, beispielsweise die Integrationsförderung internationaler Doktoranden wie hochqualifizierter Arbeitnehmer. Inwiefern werden Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Unternehmen in Deutschland dem Anspruch gerecht, den „High Potentials“ exzellente Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten zu bieten?

Der Gestaltung interkultureller Bildungs- und Berufsbiografien käme dabei besondere Bedeutung zu, nicht zuletzt weil die Promotion in Deutschland nicht nur einen wichtigen Meilenstein der wissenschaftlichen bzw. beruflichen Karriereentwicklung darstellt, sondern sich darüber hinaus für die internationalen – wie für die deutschen – Doktoranden ein entscheidender Lebensabschnitt vollzieht und dieser individuell gestaltet werden will.

Attraktivitätssteigerung des Standorts Deutschland

Die Frage der Attraktivität des Standorts Deutschland spielt eine bedeutende Rolle bei der Gewinnung der „besten Köpfe“. Dabei zählt die optimale Gestaltung der Lebensbedingungen als entscheidender Werbefaktor. Hierfür müsste ein entsprechender Maßnahmenfächer von der Verbesserung der Chancengleichheit und Gleichstellung inner- und außerhalb der Wissenschaft über die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Selbstverständlichkeit eines Double Career Service bis hin zu flexiblen Formen des lebenslangen Lernens reichen. Nicht zuletzt ist die Durchlässigkeit der Berufsfelder zwischen Hochschule und Wirtschaft zu gewährleisten. In dieser Hinsicht befindet sich Deutschland derzeit in einem Bewusstseins- und Strukturwandel, den es in vielfacher Hinsicht zu gestalten gilt.

„Employability“ der Doktoranden

Die Förderung der „employability“ der Doktoranden bzw. Promovierten zielt nicht auf eine berufsspezifische Beschäftigungsfähigkeit. Vielmehr geht es darum, die Promotionsphase als Übungs- und Lernfeld für die ganzheitliche Persönlichkeitsbildung der Doktoranden fruchtbar zu machen und entsprechende Lernszenarien zu entwickeln und umzusetzen. Hierzu bedarf es der Personalentwicklung junger Forschender in der Promotion.

Denn die Promotion prägt den jungen Forschenden nicht nur fachlich, sondern sollte diesen auch entscheidend in seiner persönlichen Entwicklung fördern. Hier konvergiert ein modernes Verständnis von „employability“, sich mit „Schlüssel“qualifikationen neue Tätigkeitsfelder „erschließen“ und sich flexibel auf neue Lern- und Arbeitssituationen einstellen zu können – mit dem Humboldtschen Bildungsziel, sich der „Mannigfaltigkeit der Situationen“ in persönlicher und soziopolitischer Verantwortung zu stellen. Der ganzheitliche Bildungsansatz Humboldts geht mit der selbstverantworteten Gestaltung der Gesellschaft einher. In diesem Sinne darf und kann sich die Förderung der „employability“ junger Forschender nicht auf einen spezifischen Unternehmens- oder Arbeitskontext ausrichten, sondern beruht gemäß dem Humboldtschen Bildungsauftrag auf einer ganzheitlichen und wertorientierten Persönlichkeitsentwicklung. Wie diese im Promotionskontext realisiert werden kann, ist gleichermaßen als soziopolitische wie didaktische Herausforderung zu betrachten.

Die Ansprüche der globalisierten Arbeitswelt lassen erkennen, dass das Bildungsziel der Promotion über die Forschungsqualifikation hinaus greifen muss. Doch wie kann die Gratwanderung

Stichwörter

Biografisches Erfahrungslernen

Persönlichkeitsbildung

Internationalisierung

High Potentials

Employability

Change Management

zwischen der traditionellen forschungsbezogenen Ausrichtung der Promotion und der Personalentwicklung junger Forschender an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft gelingen?

Das Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forschender“

Mögliche Handlungsimpulse zur Ausgestaltung von Promotionskontexten an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft bietet die Umsetzungserfahrung des Modellprojektes „Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften inner- und außerhalb der Hochschule“ des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum. Dieses wurde in der Förderkategorie „Junge Forschende“ des Aktionsprogramms „Akademisches Personalmanagement“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft für seine bundesweite Pionierrolle ausgezeichnet. Das Projektziel besteht darin, die Personalentwicklung junger Forschender, verstanden als **ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung**, an der Modellhochschule TU Kaiserslautern zu implementieren. Auf der Grundlage des Bildungskonzepts des biografischen Erfahrungslernens erhalten die Doktoranden die Möglichkeit, sich über den akademischen Promotionskontext hinaus mit außeruniversitären Führungskräften über **bildungs- und berufsbiografische Weichenstellungen und Szenarien des Führungsalltags inner- und außerhalb der Hochschule** auszutauschen. Dieser Dialog mit außeruniversitären Führungskräften wird mit einer zielgruppenspezifischen Managementausbildung für junge Forschende in der Promotionsphase verzahnt.

Die Umsetzungserfahrung an der TU Kaiserslautern wurde in Begleitforschung dokumentiert und dient nun dem sich in der Gründung befindenden bundesweiten Hochschulverbund der „Personalentwicklung junger Forschender“ als hochschulpolitische und -didaktische Expertise. Die Implementierung der Personalentwicklung junger Forschender legt drei interdependente Handlungsfelder zugrunde.

Akademisches Change Management

Das akademische Change Management konzentriert sich zunächst auf die **Vermittlung des Rollenverständnisses des Doktorvaters und der außeruniversitären Führungskraft**. Die inneruniversitäre Überzeugungsarbeit muss die Professorenschaft zunächst rückversichern, dass der Doktorvater nicht in seinen Zuständigkeiten beschnitten wird, sondern nach wie vor die institutionelle Gesamtverantwortung für die Promotion trägt. Mögliche Bedenken bzw. Fragen zur erweiterten Personenkonstellation im Modellprojekt sind die folgenden:

- ◆ „Was kann die außeruniversitäre Führungskraft besser als ich, Professor und Doktorvater?“
 - Die außeruniversitäre Führungskraft hat grundsätzlich eine andere Zuständigkeit als der Doktorvater, indem sie den Doktoranden vor allem in der Entwicklung seiner Führungspersönlichkeit fördert und zu seinem außeruniversitären Qualifikations- und Kompetenzprofil berät.
- ◆ „Betreut oder bewertet die außeruniversitäre Führungskraft die Dissertation mit?“
 - Die außeruniversitäre Führungskraft betreut und bewertet die Dissertation nicht. Sie braucht weder einen forschungsbezogenen noch fachwissenschaftlichen Bezug zur Dissertation des Doktoranden zu haben und kann aus einem anderen Fachkontext als der Doktorand stammen. Weder in das wissenschaftliche Betreuungsverhältnis mit dem Doktorvater noch in das Begutachtungsverfahren der Dissertation wird die außeruniversitäre Führungskraft einbezogen.



PD Dr. Ulrike Senger leitet das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum der TU Kaiserslautern und ist Privatdozentin an der TU Dortmund.

Das akademische Change Management konzentriert sich zunächst auf die Vermittlung des Rollenverständnisses des Doktorvaters und der außeruniversitären Führungskraft. Die inneruniversitäre Überzeugungsarbeit muss die Professorenschaft zunächst rückversichern, dass der Doktorvater nicht in seinen Zuständigkeiten beschnitten wird, sondern nach wie vor die institutionelle Gesamtverantwortung für die Promotion trägt.

keywords

learning from personal life

experience

personal development

internationalisation

high potentials

employability

change management

◆ „Inwiefern geht die Zeit für die Gespräche mit der außeruniversitären Führungskraft von der Forschung ab?“

→ Der Zeitaufwand ist überschaubar und wird möglichst gering gehalten. Die ca. zweistündigen Gruppengespräche mit außeruniversitären Führungskräften finden am späteren Nachmittag auf dem Campus statt, so dass die Doktoranden keine Anfahrtszeit aufwenden müssen. Für die im Abstand von vier bis sechs Wochen stattfindenden Einzelgespräche wurden gezielt Führungskräfte aus der näheren regionalen Umgebung gewonnen.

◆ „Inwiefern kann der Doktorand seine persönlichen Schwächen der außeruniversitären Führungskraft offen legen, ohne die Befürchtung haben zu müssen, dass diese firmenintern offenbart werden und sich ggf. als karriereschädigend in der Industrie auswirken?“

→ Die außeruniversitäre Führungskraft verpflichtet sich in einer mit dem Datenschutzbeauftragten der Hochschule abgestimmten Vertraulichkeitsklausel zur strikt vertraulichen Behandlung der Gespräche.

◆ „Wie kann man der möglichen Entwicklung entgegenwirken, dass die außeruniversitäre Führungskraft mir meinen Doktoranden abwirbt bzw. wegnimmt?“

→ Die außeruniversitäre Führungskraft begleitet die Kompetenzentwicklung des Doktoranden in Vorbereitung auf außeruniversitäre Berufsperspektiven nach der Promotion. Dies ist Bestandteil des „commitment“ mit den Projektverantwortlichen.

Insbesondere die fälschlicherweise angenommene Symmetrie der Betreuungsverantwortung des Doktorvaters und der außeruniversitären Führungskraft kann bei der Professorenschaft Skepsis und Ablehnung hervorrufen. Daher ist es ratsam, die **unterschiedlichen Rollen des jungen Forschenden, des Doktorvaters und der außeruniversitären Führungskraft** mit einem Bild vor Augen zu führen (Abbildung 2).

Die außeruniversitäre Führungskraft begleitet die Kompetenzentwicklung des Doktoranden in Vorbereitung auf außeruniversitäre Berufsperspektiven nach der Promotion. Dies ist Bestandteil des „commitment“ mit den Projektverantwortlichen.

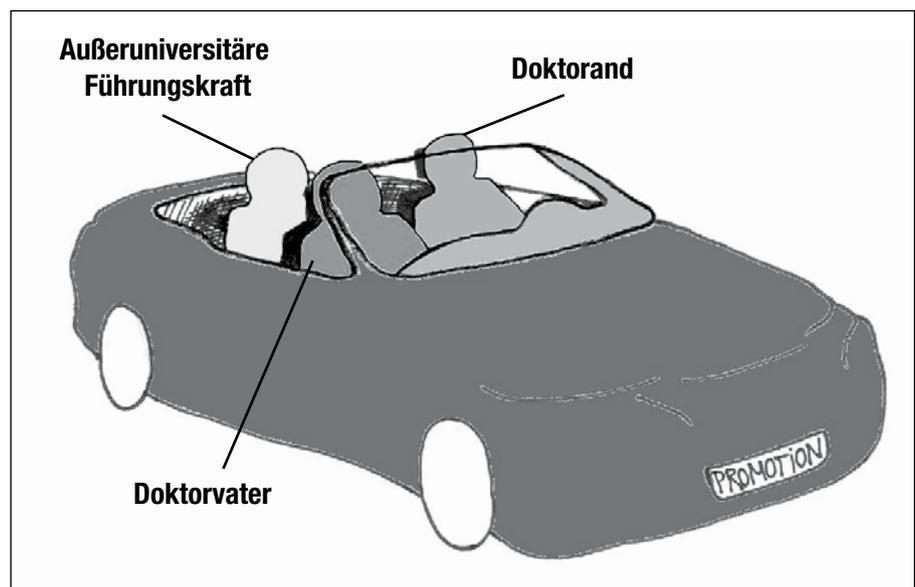


Abb 2: Biografisches Erfahrungslernen junger Forschender.

Entsprechend der Sitzordnung im Auto lassen sich die Rollen der Akteure der Promotion an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft wie folgt veranschaulichen:

- ◆ Der junge Forschende bzw. Doktorand wird in Fahrverantwortung am Steuer des Autos „Promotion“ beschrieben. Er will lernen, sich in der akademischen Welt zurechtzufinden und in dieser zu „fahren“. Auf dem Weg der Promotion will er sich wissenschaftliche Routine aneignen, die ihn zur selbstständigen wissenschaftlichen Leistung befähigt.
- ◆ Der Doktorvater fungiert als Fahrlehrer auf dem vorderen Beifahrersitz, der den Doktoranden auf seiner Erkundung in der akademischen Welt begleitet.
- ◆ Die außeruniversitäre Führungskraft auf dem Rücksitz hat die Aufgabe eines Fremdenführers auf den Straßen der außeruniversitären Welt.

Obwohl die Erfolgsaussicht, hochrangige Führungskräfte aus der Wirtschaft für die Personalentwicklung junger Forschender in der Promotionsphase zu gewinnen, seitens der Professoren-schaft eher gering eingeschätzt wurde, gelang es an der TU Kaiserslautern, ca. 70 außeruniversitäre Führungskräfte zur Mitwirkung zu gewinnen.

Gewinnung von Akteuren aus der Wirtschaft

Das Akquisekonzept „Alma mater im regionalen Netzwerk“ des Modellprojekts der TU Kaiserslautern zielt vor allem darauf, außeruniversitäre Führungskräfte anzusprechen, die sich der TU Kaiserslautern, der Stadt Kaiserslautern oder dem Bundesland Rheinland-Pfalz persönlich oder beruflich verbunden fühlen (Abbildung 3).

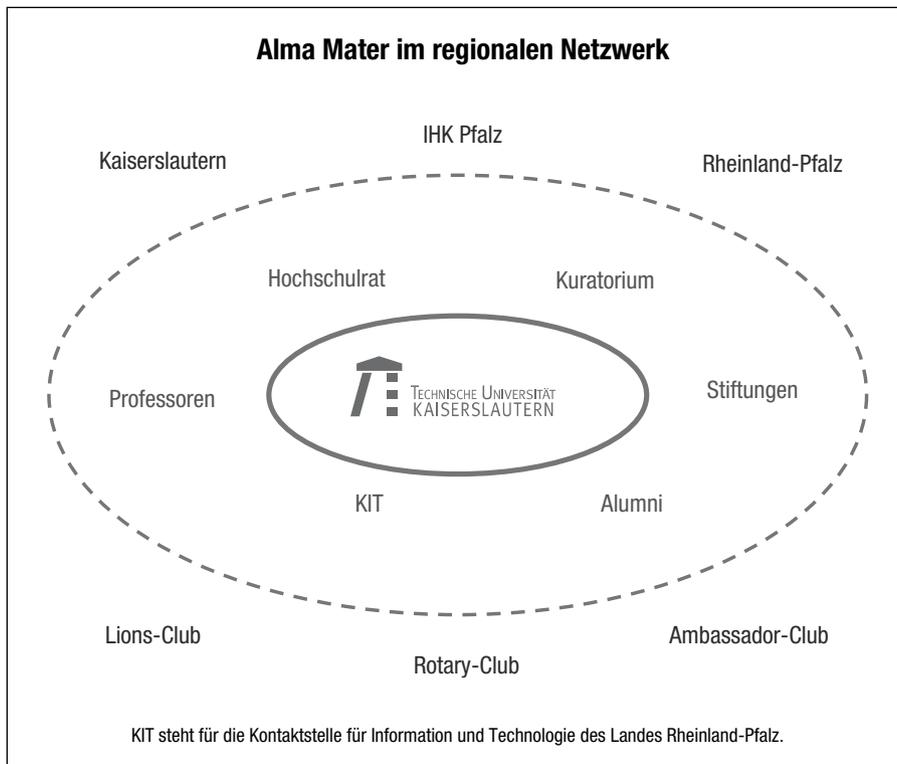


Abb. 3: Die TU Kaiserslautern in ihrem im regionalen Netzwerk.

Im Zuge der überregionalen Ausweitung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft bietet sich an, den Mehrwert der Personalentwicklung junger Forschender für die Wirtschaft herauszustellen:

Obwohl die Erfolgsaussicht, hochrangige Führungskräfte aus der Wirtschaft für die Personalentwicklung junger Forschender in der Promotionsphase zu gewinnen, seitens der Professoren-schaft eher gering eingeschätzt wurde, gelang es an der TU Kaiserslautern, ca. 70 außeruniversitäre Führungskräfte zur Mitwirkung zu gewinnen.

Literatur:

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007), Charta der Vielfalt. (<http://www.vielfalt-als-chance.de>).

duz-Werkstatt (Oktober 2007), Personalentwicklung, So fördern Sie den Nachwuchs, darin Bericht über das Kaiserslauterer Modellprojekt „Personalentwicklung junger Forschender“: Fit fürs internationale Parkett. Wie die TU Kaiserslautern sie auf internationale Führungsaufgaben vorbereitet, schildern vier junge Forscher, S.10.

Senger, U., Pionierarbeit für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Das Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum. In: Forschung & Lehre 2007, H. 4, S. 218-219.

Senger, U., Betreuungs- und Beurteilungsstrukturen der Doktorandenausbildung im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum, in: HRK (Hrsg.): Quo vadis Promotion? Doktorandenausbildung in Deutschland im Spiegel internationaler Erfahrungen, Beiträge zur Hochschulpolitik, H. 7, Bonn 2007, S.83-91.

Senger, U., Biographisches Erfahrungslernen junger Forschender, in: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hrsg.), Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Berlin 2002, Ergänzungslieferung vom Januar 2008, F 5.6., S.1-30.

Senger, U., Promotion, Doktorandenstudien und universitäres Qualitätsmanagement, in: Benz, W./Kohler, J./Landfried, K. (Hrsg.), Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin 2004, Ergänzungslieferung vom Februar 2008, D 5.2., S.1-37.

Senger, U., Hochschulisches Innovations- und Qualitätsmanagement am Beispiel der Umsetzung eines Bildungskonzepts überfachlicher Doktorandenausbildung, in: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hrsg.), Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Berlin 2002, Ergänzungslieferung vom März 2008, F 5.7., S.1-29.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Akademisches Personalmanagement, inklusive Ausschreibung „Wettbewerb Akademisches Personalmanagement“, Essen 2006.

Wir bieten der deutschen Wirtschaft High Potentials!

Deutschlandweit einmalige Chance für zukunftsorientierte Unternehmen

An deutschen Universitäten studieren und promovieren viele Menschen internationaler Herkunft. Von diesen wird ein großer Teil im späteren Berufsleben Führungspositionen in den jeweiligen Herkunftsländern bekleiden. Das Pilotprojekt bietet Unternehmen die Möglichkeit, zu Doktoranden Kontakte zu knüpfen, deren Nationalität und Fachrichtung zu ihrem Bedarf passen. So können diese für zukünftige Geschäfte den Boden bereiten und langfristig angelegte Strategien umsetzen.

Die Teilnahme an dem Projekt bringt den Unternehmen u.a. folgende Vorteile:

- ◆ Rekrutierung von „High Potentials“ mit internationaler Ausrichtung
- ◆ Frühe Kontaktabahnung zu künftigen Geschäftspartnern im Ausland
- ◆ Vorsprung bei der Personalentwicklung im Unternehmen
- ◆ Teilhabe am Technologie-Transfer der Hochschulen durch Einbeziehung der Doktoranden und Post-Doktoranden in die unternehmerische Forschung und Entwicklung
- ◆ Image-Gewinn durch das Engagement rund um den Fach- und Führungskräftenachwuchs

Das Projekt „Personalentwicklung junger Forschender“ wird zur Zeit im Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft umgesetzt.

Dieser an Unternehmen gerichtete Werbetext des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum betont die wirtschafts- und soziopolitische Bedeutung der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft.

Lernszenarien an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft

Beispiele für Lernszenarien der Promotion an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft sind zum einen die Gruppen- und Einzelgespräche junger Forschender mit außeruniversitären Forschungskräften und zum anderen die Managementausbildung für junge Forschende.

Die Gruppen- wie Einzelgespräche erlauben die Partizipation der jungen Forschenden am **bildungs- und berufsbiografischen Erfahrungsschatz** der außeruniversitären Führungskraft. Darüber hinaus führt die außeruniversitäre Führungskraft den jungen Forschenden Fallbeispiele aus ihrem Arbeitsalltag vor Augen und lädt diese ein, Kompetenzen wie Führungskompetenz, Problemlösekompetenz usw. zu erproben und zu entwickeln. Nicht zuletzt fungiert die außeruniversitäre Führungskraft als Bindeglied zwischen der Hochschule und der Wirtschaft.

In der Einzelbegleitung tritt das Kompetenz- und Qualifikationsprofil des Doktoranden verstärkt in den Blick. Im Vier-Augen-Gespräch kann die außeruniversitäre Führungskraft dem Doktoranden **persönliche Entwicklungswege** aufzeigen, insbesondere mit Blick auf eine **mögliche Karriereentwicklung außerhalb der Hochschule**. Außerdem besteht für den Doktoranden die Möglichkeit, der außeruniversitären Führungskraft Szenarien des Promotionsalltags anzuertrauen und sie z.B. in Konfliktsituationen um Rat zu ersuchen.

Der Dialog der jungen Forschenden mit außeruniversitären Führungskräften ist mit einer zielgruppenspezifischen **Managementausbildung für junge Forschende in der Promotion** verknüpft. Abbildung 4 zeigt den Ausbildungsfächer „Management für junge Forschende“.

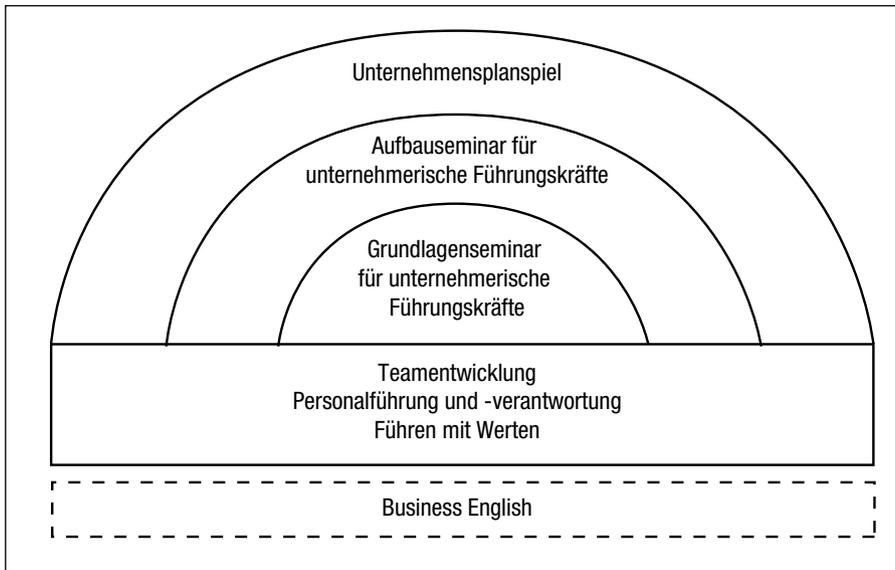


Abb. 4: Ausbildungsfächer „Management für junge Forschende“.

Entsprechend dem **Bildungsziel** der **ganzheitlichen und werteorientierten Führungskräfteentwicklung** beruht das Fundament der Managementausbildung auf der Sensibilisierung der jungen Forschenden für das **Führen mit Werten**. Darauf bauen verschiedene Managementmodule auf, wie z.B. Projekt-, Verhandlungs-, Konflikt- oder auch Diversity Management. Diese Module verbinden das **Kennenlernen verschiedener Instrumente unternehmerischen Managements** konsequent mit der **Anwendung in Fallbeispielen inner- und außerhalb der Hochschule**. Das Unternehmensplanspiel bietet die Möglichkeit, das sowohl in den Managementtrainings als auch das im Austausch mit den außeruniversitären Führungskräften erworbene Erfahrungswissen unter Beweis zu stellen. Den Ausbildungsfächer des Managements für junge Forschende flankiert das **Sprachtraining** in Business English, das dem modularen Aufbau der Managementseminare folgt. Nicht zuletzt stellt der respektvolle Umgang mit internationalen Geschäftspartnern oder mit internationalen Wissenschaftlern der Scientific Community ein Lernziel der Business English-Workshops dar.

Fazit

Die Ausgestaltung der Promotion an der Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft bewirkt, dass die **Herausforderungen**, denen sich Deutschland **im internationalen Wettbewerb** stellen muss, zu **Chancen** werden. Wenn die gebotenen Chancen ergriffen werden, gewinnt der Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Deutschland in den vier bereits beschriebenen Bereichen an Attraktivität und Ausstrahlungskraft (Abbildung 5).

Die Implementierung der Personalentwicklung junger Forschender wird sich positiv auf die **qualitative Internationalisierung der Arbeitsmärkte** auswirken, indem deutsche wie internationale Doktoranden bereits vor ihrem Einstieg in die außeruniversitäre Berufswelt dazu befähigt werden, **interkulturell zu kommunizieren und zu handeln**. Darüber hinaus erhält Deutschland die Chance, in der Promotion mit der deutschen Kultur und Sprache vertraut gewordene hochqualifizierte Arbeitnehmer zu gewinnen und weltweite **Alumni-Netzwerke für die Rekrutierung von „High Potentials“** fruchtbar zu machen. Durch die gelebte Vielfalt in Deutschland kann eine offene Kultur entstehen, die wiederum für die Innovationskraft und Kreativität förderlich sein wird. Dazu trägt außerdem die **ganzheitliche und werteorientierte Führungskräfteentwicklung** junger Forschender bei, die in

Entsprechend dem Bildungsziel der ganzheitlichen und werteorientierten Führungskräfteentwicklung beruht das Fundament der Managementausbildung auf der Sensibilisierung der jungen Forschenden für das Führen mit Werten. Darauf bauen verschiedene Managementmodule auf, wie z.B. Projekt-, Verhandlungs-, Konflikt- oder auch Diversity Management.

summary

The personal development of junior researchers to promote as international executives in and outside university supplements traditional doctoral research qualifications. The learning scenarios forming a bridge between universities and industry are, for example, the dialogue between junior researchers with external executives and also specifically tailored management-training programs for junior researchers.

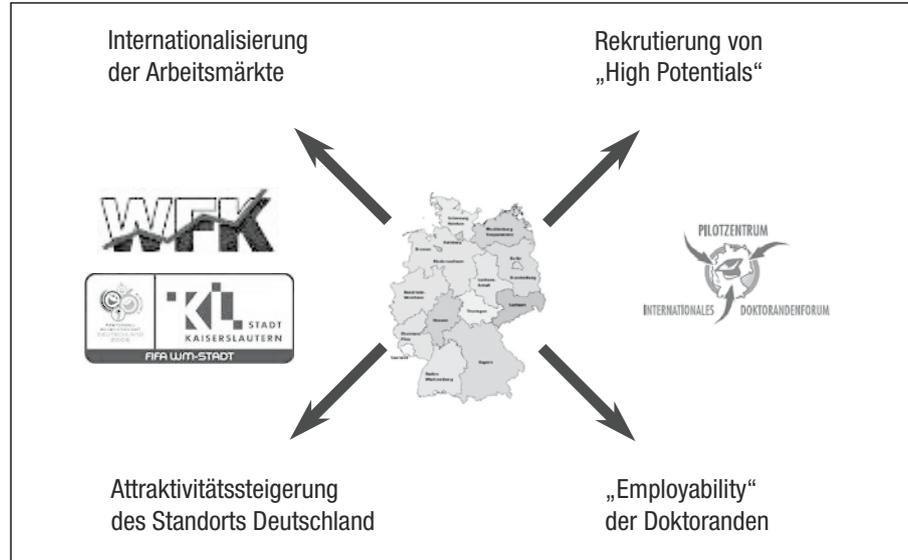


Abb. 5: Von der Herausforderung zur Chance für Deutschland.

Kontakt:

PD Dr. Ulrike Senger
 Leitung des Pilotzentrums Internationales Doktorandenforum und Projektleitung „Personalentwicklung junger Forschender“
 Technische Universität Kaiserslautern
 Paul-Ehrlich-Straße, Gebäude 24
 67663 Kaiserslautern
 Tel.: +49 631 205-4952
 Fax: +49 631 205-4900
 E-Mail: senger@docfor.de

verschiedenen Szenarien z.B. im bildungs- und berufsbiografischen Austausch mit außeruniversitären Führungskräften ihr **soziopolitisches Verantwortungsbewusstsein** für sich, für andere und für übertragene Organisationsprozesse ausbilden und weiterentwickeln. Nicht zuletzt wird die Personalentwicklung junger Forschender auf diese Weise zum **tragfähigen Fundament der Netzwerkbildung zwischen Hochschule und Wirtschaft**.