



# DUZ

## WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 1.2020 // 7. FEBRUAR

//  
*personal entwickeln*  
//

### **ANGEBOTE FÜR ALLE**

Auch Führungskräfte im  
Wissenschaftsmanagement  
brauchen Personalentwicklung

### **BEITRAG ZUM KLIMASCHUTZ**

Wie kann eine Hochschule Abfall  
effektiv vermeiden? Die Universität Kiel  
hat dazu ein Konzept erarbeitet

### **FIT FÜR DIE BERUFSWELT**

Gemeinsam mit Hochschulen zeigt die  
Stiftung Mercator, wie die Employability  
im Studium gefördert werden kann

# Studierende für die Berufswelt fit machen

Wie Employability – oder **Beschäftigungsfähigkeit** – durch ein Studium gefördert werden kann, wird oft kontrovers diskutiert. Die Stiftung Mercator und mehrere Hochschulen gehen dieses Thema gemeinsam an und präsentieren erste Ergebnisse. | Von Larissa Dickhaut und Andreas Eimer



Foto: Peter Gwiazda

## Larissa Dickhaut

arbeitet seit 2012 als Projektmanagerin bei der Stiftung Mercator und beschäftigt sich dort mit den Themen Bildungsgerechtigkeit und Studienerfolg. | [larissa.dickhaut@stiftung-mercator.de](mailto:larissa.dickhaut@stiftung-mercator.de)



Foto: Uni Münster

## Andreas Eimer

leitet seit 1998 den Career Service an der Universität Münster. Er engagiert sich für ein universitätsadäquates Employability-Verständnis. | [andreas.eimer@uni-muenster.de](mailto:andreas.eimer@uni-muenster.de)

**H**annah ist 21 Jahre alt und studiert an einer deutschen Universität im vierten Semester Politikwissenschaft in einem Bachelor-Studiengang. Schon in der Schulzeit hatte sie sich für gesellschaftswissenschaftliche Themen interessiert. Im Prinzip, so berichtet Hannah immer wieder, ist das Interesse an dem Fach nach wie vor da. Aber es herrsche auch eine große Unsicherheit. Worauf soll das Ganze einmal beruflich hinauslaufen? Die Themen im Studium kommen ihr oft so abstrakt und theoretisch vor. Wofür muss sie das alles eigentlich wissen? Sie spricht einen Lehrenden in der Sprechstunde an. Er sagt ihr, dass ein Universitätsstudium eben wissenschaftlich fundiert sei. Und dass ihr diese Basis „ganz viele berufliche Möglichkeiten“ eröffne. Viele Absolventen hätten tolle Jobs gefunden. Irgendwie kann Hannah damit wenig anfangen. Sie ist immer wieder hin- und hergerissen zwischen dem grundsätzlichen Interesse am Fach, den Zweifeln an ihren beruflichen Perspektiven und daraus resultierend manchmal auch schwindender Motivation. Und dann ist da ja auch noch die Frage, ob sie ein Masterstudium anschließen soll.

Das Beispiel von Hannah ist fiktiv, aber sehr stark dem wahren Leben abgesehen. Studierende wie sie wird man

überall finden können – an verschiedenen Universitäten, in verschiedenen Studiengängen.

## Modell für Beschäftigungsfähigkeit

Diese Situation nahm die Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU) zum Anlass, 2012 ein durch das Bund-Länder-Programm Qualitätspakt Lehre finanziertes Projekt Employability zu starten, angebunden an den hochschulischen Career Service. Ziel war es, ein Vorgehen zu entwickeln, mit dem insbesondere in universitären Studiengängen die Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden gestärkt sowie dafür mehr Akzeptanz bei den Lehrenden und mehr Transparenz bei den Studierenden hergestellt wird, ohne dabei die Kernqualitäten des Studiums kurzfristigen Anwendungswünschen zu opfern.

Mehr als sieben Jahre später haben bereits 56 Studiengänge der WWU das Thema Employability mithilfe eines dafür entwickelten Prozessmodells bearbeitet. Die Studiengangverantwortlichen und Lehrenden bleiben dabei in der inhaltlichen Positionierung vollständig autonom. Das Modell ermöglicht aber eine Überprüfung auf Schlüssigkeit und Vollständigkeit. Lehrende aus den beteiligten Fächern melden zurück, dass sie sich nach dem Prozess sicherer in Gesprächen mit Studierenden über de-

ren berufliche Perspektiven fühlen. Und die Studierenden bestätigen, dass sie nun besser nachvollziehbare Aussagen zum Thema Employability erhalten und oft zum ersten Mal verstehen, warum auch sehr theoretische Inhalte im Studium sinnvoll und notwendig sind.

### Studienabbruch entgegenwirken

Doch nicht nur an der Universität Münster ist die Beschäftigungsfähigkeit für Studierende und Lehrende (und Arbeitgeber) ein wichtiges Thema mit ernsthaften Implikationen. Eine bundesweite Studie des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) zum Thema Studienabbruch zeigte 2017, dass der fehlende Berufs- und Praxisbezug im Studium für fast die Hälfte (nämlich 48 Prozent) derjenigen, die eine Universität ohne Abschluss verlassen, ein wesentlicher Faktor ist. Der Anteil der Studierenden, die ihr Studium vor allem deshalb abbrechen, weil ihnen Praxisnähe fehlt und sie sich eine praktische Tätigkeit wünschen, ist in den letzten Jahren sogar angewachsen. Dies gilt allerdings stärker für Universitäten als für Fachhochschulen, wo die Ausbildung als deutlich praxisorientierter empfunden wird. Immer mehr Zulauf erfahren auch duale Studiengänge, die eine berufliche und eine akademische Qualifizierung innerhalb eines Ausbildungsangebots miteinander vereinen. Doch „one size fits all“ funktioniert nicht: Hochschultypen unterscheiden sich und brauchen daher auch bezüglich des Verhältnisses der Lehre zur Anwendung jeweils spezifische Antworten.

Eine wichtige Rolle spielt bei diesen Entwicklungen zudem, dass die Bedürfnisse und Anforderungen junger Menschen an ein Studium heterogener werden, je mehr sich für ein Studium entscheiden. Von den etwa 50 Prozent



eines Jahrgangs, die heute ein Studium aufnehmen, strebt nur ein kleiner Teil eine akademische Karriere an. Die große Mehrheit der Studierenden wünscht sich hingegen eine wissenschaftlich fundierte Qualifizierung für ein möglichst klar umrissenes akademisches Berufsfeld. Hier haben Lehrende und Studiengangverantwortliche die wichtige Aufgabe, Studierenden Orientierung zu geben und den Prozess der beruflichen Orientierung transparent zu beschreiben. Ein Theorie-Anwendungs-Transfer und die Frage, in wel-

---

Mehr zum Projekt Employability der Universität Münster:

[www.uni-muenster.de/Career-Service/uns/projekte/projekt-employability.html](http://www.uni-muenster.de/Career-Service/uns/projekte/projekt-employability.html)

cher Weise Studienqualifikationen für außeruniversitäre Berufe relevant sind, müssen bei der Konzeption von Studiengängen und Lehrveranstaltungen noch konsequenter mitgedacht werden – auch im Sinne der Bologna-Forderung nach mehr Beschäftigungsfähigkeit.

### Theorie und Praxis verzahnen

Noch zugespitzter stellt sich das Problem auf der Ebene der Promotion dar. Das Argument liegt zwar nahe, als nächste wissenschaftliche Qualifizierungsstufe nach dem (Master-)Studium sei diese zurecht ausschließlich wissenschaftlich orientiert. Gleichzeitig schlägt der Großteil der Absolventen auch nach der Promotion einen Berufsweg außerhalb der Wissenschaft ein – aus eigenem Interesse oder aus Mangel an wissenschaftlichen Karriereoptionen. Promotionsstellen beziehungsweise -programme an Universitäten, die dies berücksichtigen und Theorie sowie außeruniversitäre Praxis bewusst miteinander verzahnen, stellen in Deutschland eine große Ausnahme dar. Je weiter aber ein rein wissenschaftlicher Karriereweg vorangeschritten ist, desto schwieriger wird es, den Übergang in ein nicht wissenschaftliches Berufsfeld noch erfolgreich zu bewältigen.

### Kooperation mit Stiftungen

Um Veränderungen an der eigenen Hochschule oder im Hochschulsystem als Ganzes anzustoßen, kann es für Reformwillige hilfreich sein, mit externen Förderern, wie zum Beispiel Stiftungen, zusammenzuarbeiten. Denn gemeinsam können strukturelle Defizite besonders gut sichtbar gemacht werden. Erfolgversprechende Reformansätze lassen sich mithilfe der finanziellen und ideellen Unterstützung einer Stiftung – die in ihrem Förderhandeln meist flexibler ist als andere Geldgeber – erproben und in die Breite tragen. Und

eine anerkannte Stimme von außen führt innerhalb der Hochschulen oftmals auch zu größerer Akzeptanz, wenn es um Veränderungen geht.

Die Stiftung Mercator setzt sich in ihrem Bereich Wissenschaft dafür ein, das deutsche Hochschulsystem weiterzuentwickeln und den Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft voranzubringen. Dabei engagiert sie sich unter anderem für das Thema „erfolgreich studieren“. Zu einem erfolgreichen Studium gehört für die Stiftung allerdings mehr als nur die Erlangung eines Hochschulabschlusses, nämlich ebenso die Persönlichkeitsentwicklung und die Aneignung von Berufsfähigkeit – denn wirklich erfolgreich war ein Studium erst dann, wenn auch der Übergang in eine Berufstätigkeit nach dem Abschluss relativ mühelos gelingt. Ein wichtiges Instrument, das den Theorie-Praxis-Transfer anregen und zur Verbesserung der Berufsfähigkeit beitragen kann, ist das studentische Praktikum – und darum hat die Stiftung Mercator im Jahr 2018 gemeinsam mit den Universitäten Münster, Hannover und Düsseldorf hierzu ein gemeinsames Projekt initiiert.

### Praktikum als Lehr-Lern-Instrument

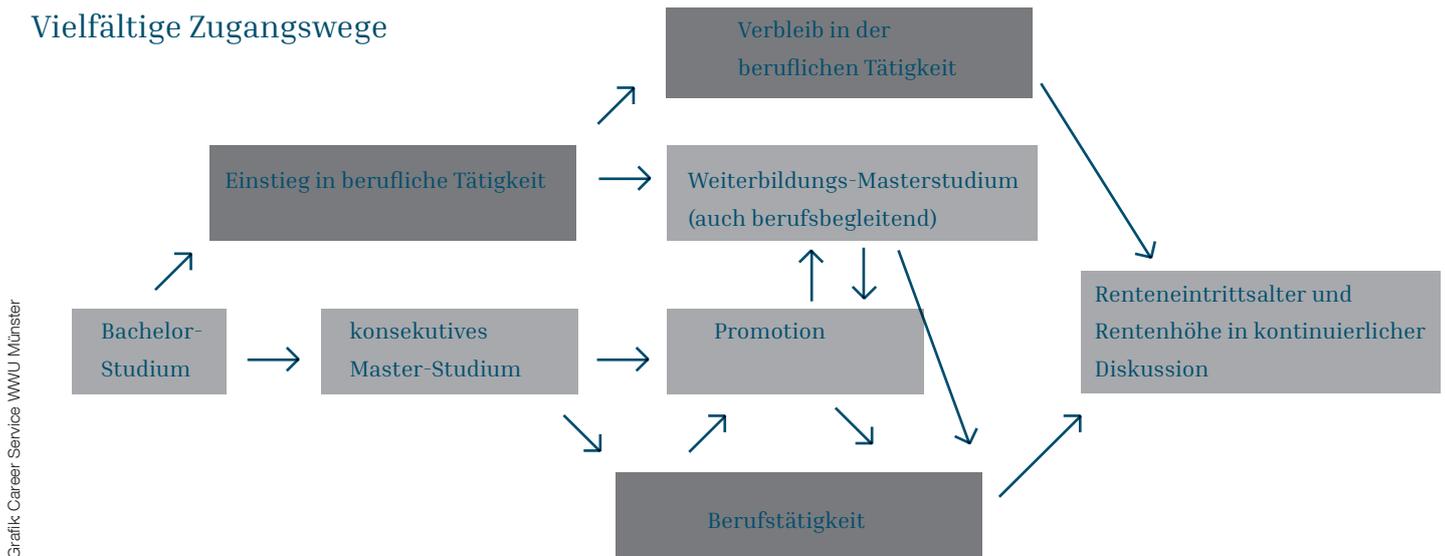
Im Kern geht es dabei darum, das Praktikum zu einem qualitätsgesicherten Lehr-Lern-Instrument zu entwickeln. Denn obwohl der größte Teil aller Universitätsstudierenden Praktika absolviert, erhält dieses Format im Studiensystem wenig Aufmerksamkeit und wird von den Studierenden daher häufig als entkoppelt vom Studium erlebt. Ziel des Kooperationsprojektes der drei Universitäten ist es, ein auch auf andere Hochschulen übertragbares Modell zu entwickeln, bei dem insbesondere die Stärkung der Transferfähigkeit der Studierenden

## FRÜHER: Kollektive biografische Verläufe



## HEUTE: Individuelle biografische Verläufe

### Vielfältige Zugangswege



Grafik Career Service WWU Münster

Während sich früher berufsbiografische Verläufe von Akademikerinnen und Akademikern recht einheitlich darstellten, erlaubt heute eine flexiblere Qualifikationsstruktur viel individualisiertere Werdegänge. Studierende und Akademiker müssen häufiger individuelle Entscheidungen treffen. Der Bedarf an Orientierung und entsprechender Beratung und Unterstützung steigt.

den im Mittelpunkt steht. Denn die Fähigkeit, Inhalte aus dem Studium auf immer wieder neue Anwendungskontexte übertragen zu können, ist eine der wichtigsten Kompetenzen, die Studierende im Studium erwerben. Unter anderem identifizieren Studierende und Lehrende in dem Projekt daher mit Unterstützung der Projektverantwortlichen aus den Career Services gezielt transferfähige Inhalte und Methoden in Lehrveranstaltungen. Gemeinsam mit zukünftigen Praktikumsgebern werden dann Aufgaben definiert, bei denen die Studierenden diese zuvor bestimmten Inhalte gezielt anwenden können. Durch Vorbereitung und Reflexion während des Praktikums sowie Rückbin-

dung der Erfahrungen an das weitere Fachstudium erleben die Praktikanten einen Transferprozess ganz bewusst. Die Anpassung der Qualifikationen an konkrete, exemplarische Anwendungen bereitet auf spätere Herausforderungen im Beruf vor und schärft den Blick für die Relevanz der Studieninhalte. Damit wird unter anderem auch die Studienmotivation erhöht.

### Berufsfeldbezogene Promotion

Die a.r.t.e.s Graduate School der Universität zu Köln hat mit Unterstützung der Stiftung Mercator ein praxis- und berufsfeldbezogenes Promotionsprogramm für die Geistes- und Kultur-

wissenschaften ins Leben gerufen. Bei diesem Modell wird die Promotionsphase teilweise in einer außerwissenschaftlichen Einrichtung verbracht, wodurch sich ihre Dauer insgesamt von drei auf vier Jahre verlängert. Die einjährigen Praxisphasen sollen es ermöglichen, außerwissenschaftliche Betätigungsfelder kennenzulernen und berufliche Perspektiven für die Zeit nach der Promotion zu entwickeln. Das Konzept geht noch weiter: Kernidee ist, dass in den Dissertationen reale Fragestellungen aus konkreten gesellschaftlichen Praxisfeldern bearbeitet werden. Dabei sollen wissenschaftliche Erkenntnisse ebenso in die Praxis transferiert werden wie umgekehrt Wissen und Erfahrungen aus der Praxis in die Promotionen einfließen und damit in die Wissenschaft zurückwirken. Die außerwissenschaftliche berufliche Praxis und das ihr zugrunde liegende Wissen werden also selbst zum Gegenstand der Promotion. Die Promovierenden, die das Programm absolvieren, nehmen begleitend regelmäßig an Seminaren und Kolloquien teil, in denen der Theorie-Praxis-Transfer reflektiert wird.

### Übertragbarkeit ist Förderkriterium

Wichtig ist aus Sicht der Stiftung Mercator bei derartigen Projekten, dass sie nicht nur unter den spezifischen Rahmenbedingungen einer bestimmten Hochschule erfolgreich umgesetzt werden können. Daher stellt die Übertragbarkeit eines bestimmten Projektansatzes und seiner Ergebnisse ein wichtiges Förderkriterium dar. Aus diesem Grund wird zum Beispiel das Modell für studentische Praktika von drei Universitäten gemeinsam entwickelt und nicht von einer Hochschule allein. Genauso hat die Stiftung Mercator den Anspruch, mit ihren Förderungen systemisch zu wirken. Das bedeutet, dass die geförderten Projekte weitreichend auf ein vorhandenes Defizit aufmerk-

sam machen und eine Veränderung im Hochschulsystem als Ganzes anstoßen sollen. Im Idealfall greift das Bewusstsein für ein bestimmtes Problem zum Beispiel in die Bildungs- und Wissenschaftspolitik über und trägt dazu bei, dass von öffentlicher Seite zusätzliche Mittel in das Thema investiert werden oder gegebenenfalls gesetzliche Rahmenbedingungen angepasst werden. So könnte das Promotionsprogramm der Universität Köln, einmal etabliert und bundesweit bekannt, beispielsweise langfristig dazu beitragen, dass die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) den Praxisbezug von Promotionen als ein neues Förderkriterium aufnimmt. //

### Tagung 2020 und Publikation

Die Projektergebnisse und das Modell zu einem transferorientierten Praktikum werden am 22. und 23. September 2020 auf einer Tagung an der Universität Münster vorgestellt.

Zur Entwicklung einer Employability-Positionierung für Universitäten, wie sie in diesem Beitrag angesprochen wurde, ist von den Projektverantwortlichen der Universität Münster aktuell eine Publikation erschienen, in der unter anderem das Prozessmodell zu finden ist:

*Eimer, A.; Knauer, J.; Kremer, I.; Nowak, T. und Schröder, A. (2019): Employability als ein Ziel des Universitätsstudiums – Grundlagen, Methoden, Wirkungsanalyse. wbv Media, Bielefeld.*

**Herausgeber:**

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
w.heuser@duz-medienhaus.de

**Beirat:**

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;  
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);  
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);  
Dr. Sibel Vurgun, kommissarische Geschäftsführerin, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);  
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;  
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;  
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;  
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;  
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;  
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;  
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);  
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;  
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

**Redaktion:**

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de  
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,  
m.koch@duz-medienhaus.de  
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,  
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de  
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistenz, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de  
Rahel Weldemariam (raw), Volontärin  
Tel.: 030 212987-32, r.weldemariam@duz-medienhaus.de

**Adresse der Redaktion:**

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
duz-redaktion@duz-medienhaus.de  
www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

**Layout:** Barbara Colloseus, Tina Bauer

**Titelbild:** Bruno Scramgnon/pexels.com

**Ständige Autoren und Mitarbeiter:**

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

**Verantwortlich gemäß Pressegesetz:**

Angelika Fritsche, Berlin  
(für den redaktionellen Inhalt)

**Anzeigen:**

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,  
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20, anzeigen@duz-medienhaus.de  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 58 vom 01.01.2020.  
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

**Marketing:**

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,  
n.heuser@duz-medienhaus.de

**Corporate Publishing und DUZ Special:**

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -20,  
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

**Kundenservice:**

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,  
kundenservice@duz-medienhaus.de

**Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH  
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20  
www.duz-medienhaus.de  
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser  
Berlin-Charlottenburg HRB 168239  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

**Bezugsbedingungen:** Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7% MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter [www.duz.de/abo](http://www.duz.de/abo). Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994

