

Empfehlung der  
16. Mitgliederversammlung  
der HRK  
am 13. Mai 2014  
in Frankfurt am Main

**Orientierungsrahmen zur  
Förderung des  
wissenschaftlichen  
Nachwuchses nach der  
Promotion und  
akademischer Karrierewege  
neben der Professur**

Gewidmet dem Andenken an den langjährigen  
Vizepräsidenten der HRK, Prof. Dr. Nikolaus Fiebiger

**HRK Hochschulrektorenkonferenz**

Die Stimme der Hochschulen

Ahrstraße 39    Tel.: 0228/887-0    [post@hrk.de](mailto:post@hrk.de)  
D-53175 Bonn    Fax: 0228/887-110    [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

## **Inhalt**

- I. Vorbemerkung
- II. Phasen der wissenschaftlichen Karrieren nach der Promotion
- III. Akademische Karrierewege
- IV. Handlungsfelder der Hochschulen
- V. Empfehlungen

## **I. Vorbemerkung**

Der wissenschaftliche Nachwuchs durchläuft nach der Promotion unterschiedliche Phasen der Qualifikation. Diese Phasen und die jeweiligen Interessenlagen des Nachwuchses sollten spezifisch betrachtet werden, um passende Rahmenbedingungen zu bieten. Die vorliegenden Empfehlungen beziehen sich auf Angebote zur Beratung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses und Angebote von Qualifikationsmaßnahmen für die sich anschließenden vielfältigen Karrierewege in Hochschulen und Gesellschaft neben der Professur. Sie sollen die Diskussion zu diesem Thema stimulieren und bedürfen einer ständigen Weiterentwicklung mit Blick auf die Entwicklung des Gesamtsystems unter Einbeziehung der internationalen Perspektive.

Die Situation des akademischen Personals im deutschen Hochschulsystem ist aktuell dadurch gekennzeichnet, dass zusätzlich zu den bereits vorhandenen Stellen in den letzten Jahren viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch gestiegene Drittmittelförderungen auf befristete Stellen in das System gekommen sind. Die Zahl der Dauerstellen und Professuren ist im Verhältnis zur Zahl der qualifizierten Nachwuchskräfte proportional nicht mitgewachsen, was die Verbleibs- und Aufstiegschancen stark gemindert hat. Die Mitgliedshochschulen der HRK sehen daher einen besonderen Handlungsbedarf bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und der stärkeren Berücksichtigung dessen spezifischer Interessen in den Hochschulen. Für diese Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses sind klare Informationen über die verschiedenen akademischen Karriereangebote sowie Transparenz und Verlässlichkeit wichtige Voraussetzungen für die ganz persönlichen Entscheidungen über die berufliche Zukunft.

Zur Verbesserung der Personalstruktur in den Hochschulen sollten Bund und Länder durch rechtlich und finanziell verlässliche Rahmenbedingungen und durch einen Aufwuchs der Grundfinanzierung einen wichtigen Beitrag leisten. Die dadurch entstehende größere Planungssicherheit würde den Hochschulen erlauben, konsequente Personalentwicklung im akademischen Bereich zu betreiben.

Alle Hochschulen sehen sich in der Verantwortung, ihren jeweiligen Absolventinnen und Absolventen durch verbesserte Personalstrukturen attraktive Arbeitsmöglichkeiten und Zusatzqualifikationen zur Vorbereitung auf die verschiedenen außeruniversitären Berufsfelder anzubieten. Eine zentrale Voraussetzung dafür sind hochschulspezifische Personalentwicklungskonzepte. Entsprechend können auch für den künstlerischen Nachwuchs vergleichbare Formate entwickelt werden.

## **II. Phasen der wissenschaftlichen Karrieren nach der Promotion**

Die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion untergliedert sich an den Hochschulen strukturell oft in zwei Phasen. Diese sind nicht formal verbindlich und können in unterschiedlichen Zeitspannen und Ausprägungen durchlaufen werden.

In der ersten überwiegend befristeten Phase nach der Promotion (Qualifikationsphase oder 1. Postdoc-Phase) wird je nach Fachkultur bereits unabhängig oder abhängig von einer vorgesetzten, inhaltlich verantwortlichen Projektleitung geforscht. Diese Phase ist gekennzeichnet durch das fortgesetzte forschende Lernen (recognised researcher<sup>1</sup>). Im Sinne der Karriereentwicklung sollte sie nicht wesentlich mehr als 3 Jahre umfassen. Sie kann direkt in andere Tätigkeiten an der Hochschule oder eine Karriere außerhalb des Hochschulbereichs übergehen.

In der zweiten, an den Hochschulen oft ebenfalls befristeten Phase (Entscheidungsphase oder 2. Postdoc-Phase), forscht der Wissenschaftler/ die Wissenschaftlerin unabhängig und selbständig (established researcher<sup>2</sup>). Diese Phase wird an den Hochschulen je nach Fachkultur auf ganz unterschiedlichen Stellen absolviert. Spätestens beim Eintritt in diese Phase sollte bei den Betroffenen weitgehende Klarheit über den angestrebten Karriereweg mit seinen Chancen und Risiken bestehen. Im Sinne der gesamten Karriereentwicklung sollte diese Phase nicht mehr als 6 Jahre umfassen.

---

<sup>1</sup> The European Commission, Directorate General for Research & Innovation, To-wards a European Framework for Research Careers, 2011, Annex III.

<sup>2</sup> The European Commission, Directorate General for Research & Innovation, Towards a European Framework for Research Careers, 2011, Annex III.

### III. Akademische Karrierewege

In der Vergangenheit wurde die „Lebenszeit-Professur“ in den Universitäten - wenn auch differenziert nach Fächerkultur - vielfach als das wesentliche Karriereziel des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion gesehen. Auf Grund dessen wurden diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch die Hochschulen nicht ausreichend auf andere Karriereziele innerhalb und außerhalb des Hochschulsystems vorbereitet. Die Zuspitzung auf diese eine Position entspricht heute aber weder den Wünschen und der Lebenswirklichkeit der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler noch dem Bedarf der Hochschulen und der Gesellschaft, die akademische Nachwuchskräfte in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, der Wirtschaft, den Wissenschaftsorganisationen und dem öffentlichen Dienst benötigen.

Die Zahl der Promotionen ist in den letzten Jahren angestiegen. Sie belief sich im Jahre 2012 auf knapp 27.000<sup>3</sup>. Darunter entfallen allerdings allein über 7.400 Promotionen auf die Humanmedizin. Das Verhältnis von Promotionen und frei werdenden Professorenstellen beträgt über die Jahre hinweg im Mittel 20:1<sup>4</sup>. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Promotionen nicht immer mit dem Ziel einer Karriere in der Wissenschaft verbunden werden. Dies gilt z.B. für die Chemie, in der die Promotion als Voraussetzung für eine Vielzahl beruflicher Tätigkeiten außerhalb der Hochschule angesehen wird. Ebenso wird in der Medizin sowie in den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften oft im Hinblick auf eine selbständige Tätigkeit promoviert. Das Zahlenverhältnis macht dennoch deutlich, dass die Chance auf eine Professur über alle Fächer für die nach der Promotion im System Verbleibenden gering ist.

Dass unterschiedliche Karriereziele mit der Promotion verbunden werden, zeigen auch Erhebungen bei Promovierenden: Nur 26 % nannten in der HIS-Absolventenbefragung 2013 eine Hochschullaufbahn als Ziel nach der Promotion, 40 % eine Tätigkeit in der Forschung<sup>5</sup>.

An den Hochschulen nehmen viele promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler längst wichtige Daueraufgaben in den Hochschulen wahr, was nicht zu der Befristung ihrer Beschäftigung passt. Die durch Befristungen bedingte Fluktuation bindet viele Ressourcen für Rekrutierung und Einarbeitung und führt zu einem Verlust an Wissen und Kompetenzen. Eine sachgemäße Aufgabenerfüllung der Hochschulen erfordert dauerhafte akademische Positionen in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement, die für den wissenschaftlichen Nachwuchs attraktive Karriereangebote darstellen.

---

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.2., Prüfungen an Hochschulen, 2012.

<sup>4</sup> In der Mathematik und in den Naturwissenschaften liegt es bei 30:1, in den Sprach- und Kulturwissenschaften sowie in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bei 15:1 und in den Ingenieurwissenschaften bei 8:1.

<sup>5</sup> HIS:Forum Hochschule 10 | 2013; Gregor Fabian/Torsten Rehr/Gesche Brandt/Kolja Briedis; Karriere mit Hochschulabschluss?, 32.

Die Differenzierungsprozesse in der Hochschullandschaft und der dadurch entstehende Bedarf an wissenschaftlichem Personal machen ein Umdenken erforderlich und für die Karrierewege innerhalb der Hochschulen ergeben sich dabei spezifische Konsequenzen hinsichtlich der Ausgestaltung der Positionen:

**Forschung:**

In der Forschung gibt es an Hochschulen einen hohen Bedarf an befristet wie auch unbefristet beschäftigten, qualifizierten, eigenständig arbeitenden, aber strukturell abhängigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Unbefristete Stellen sind an den Hochschulen vor allem in großen und langfristigen Projekten notwendig, um im Methodenbereich für Qualität und Konstanz zu sorgen. Sie sind darüber hinaus sinnvoll, um eine sachgerechte Unterstützung bei der Betreuung von Promovierenden zu gewährleisten. Diese Karrierewege in der Forschung bauen auf der Entscheidungsphase (s. o. II.) nach der Promotion auf.

**Lehre:**

Mit der gestiegenen Nachfrage nach Hochschulbildung hat der Bedarf an geeigneten Lehrkräften stark zugenommen. Die Aufgabe „selbständige Lehre“ eröffnet ein breites Karrierefenster für einschlägig qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, sofern die Länder hierfür die notwendigen gesetzlichen Voraussetzungen schaffen. Bei der Einrichtung vornehmlich lehrbezogener Positionen sollten dabei das Lehrdeputat und die Aufgaben in der Lehrorganisation so angesetzt werden, dass gleichzeitig Forschungsaktivitäten möglich sind. Dies ist die notwendige Voraussetzung zur grundsätzlich forschungsbasierten Lehre an den Hochschulen. Je nach Umfang und Art der Lehre sollten derartige Positionen unbefristet eingerichtet und besetzt werden.

**Forschungs- und Informationsinfrastruktur:**

Es besteht in allen Fächern ein wachsender Bedarf an qualifiziertem Personal im Bereich der Forschungs- und Informationsinfrastruktur (Großgeräte, spezielle Laboreinheiten, Digitalisierungsprojekte, große Studien, Datenmanagement und akademische Sammlungen). Für diese Daueraufgaben sind geeignete unbefristete Funktionsstellen einzurichten. Dadurch kann das notwendige, hochqualifizierte Personal für die Hochschulen und die außeruniversitären Forschungseinrichtungen gewonnen werden.

**Wissenschaftsmanagement:**

Im Bereich des Wissenschaftsmanagements hat sich an den Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen eine Vielzahl neuer Positionen herausgebildet. Dies ist ein Ergebnis des veränderten Verhältnisses von Wissenschaft und Staat im Zuge zunehmender Autonomiegewährung und damit in Zusammenhang stehender Professionalisierungs- und Rechenschaftserfordernisse bei den Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Daneben entstanden durch die Herausbildung neuer Strukturen infolge von

Schwerpunktbildung, Kooperation, Internationalisierung und veränderter Graduiertenausbildung sowie durch die zunehmend wettbewerbliche Vergabe von Mitteln neue Aufgaben sowohl auf der zentralen wie auch auf der dezentralen Ebene der Hochschulen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bringen mit ihrer fachlichen Qualifikation ideale Voraussetzungen mit, solche Positionen im Hochschul- oder Wissenschaftsmanagement auszufüllen. Ihre fachlich-wissenschaftliche Kompetenz muss jedoch durch Zusatzqualifikationen im Managementbereich ergänzt werden. Die Aufgaben im Wissenschaftsmanagement sind vielfach Daueraufgaben, für die entsprechende unbefristete Wissenschaftlerstellen eingerichtet werden müssen.

#### **Forschende Tätigkeit in der Wirtschaft:**

Zwei Drittel der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in Deutschland werden von der Privatwirtschaft getätigt. Entsprechend besteht dort ein großer Bedarf an qualifiziertem wissenschaftlichem Personal. Die Kooperation von Hochschulen und Unternehmen bietet beste Voraussetzungen für den Übergang aus der Phase nach der Promotion in eine langfristige forschende Tätigkeit im Unternehmen. Die Tätigkeit in forschenden Unternehmen kann jedoch auch eine wichtige Voraussetzung für eine spätere Professur an Hochschulen sein und stellt gerade für die Ingenieurwissenschaften an Universitäten und für Professuren an Fachhochschulen eine zusätzlich notwendige Qualifikation für eine Karriere an der Hochschule dar.

#### **Tätigkeiten in der Gesellschaft:**

Wirtschaft, Stiftungen, Verbände und öffentliche Verwaltung haben einen nicht unerheblichen Bedarf an akademischem Personal im Bereich anspruchsvoller und leitender Funktionen. Das hochqualifizierte promovierte wissenschaftliche Personal bringt aufgrund seiner Erfahrungen und fachlichen Qualifikationen wichtige Voraussetzungen für eine Tätigkeit in diesen Institutionen sowie für eine selbständige Tätigkeit mit.

#### **IV. Handlungsfelder der Hochschulen**

Die Nachwuchsförderung und das Anliegen der Personalentwicklung müssen sich in der Zielsetzung und dem Leitbild der Hochschulen widerspiegeln. Es ist ebenso notwendig, dass die Politik dieses Aufgabengebiet der Hochschulen anerkennt und bei der Finanzplanung berücksichtigt, so dass entsprechende Maßnahmen an allen Hochschultypen umgesetzt werden können.

Eine im Alltag gelebte Kultur der Wertschätzung des Nachwuchses und des wissenschaftlichen Personals ist unabdingbar mit der Umsetzung der Konzepte zur Personalentwicklung verbunden. Hochschulen, die in diesem Bereich erfolgreich sind, werden attraktiv für die besten nationalen und internationalen Nachwuchskräfte, sind konkurrenzfähig mit außerakademischen Arbeitsmärkten und können so ihre Forschungs- und Lehrleistungen nachhaltig stärken.

Diese Empfehlung schlägt den Hochschulen die folgenden Handlungsfelder vor, die jedoch einer ständigen Weiterentwicklung unterliegen sollten und den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Bedarfen angepasst werden müssen:

**Einbindung der gesamten Hochschule:** Eine konsequente Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und professionelle Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal sind wesentliche Bausteine für den Erfolg einer Hochschule. Es muss Aufgabe der Funktionsträger mit Leitungsverantwortung auf allen Ebenen der Hochschule sein, die Potenziale des wissenschaftlichen Personals zu fördern und ihm auch im Interesse der Hochschule Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten<sup>6</sup>. Dies kann auch durch die Schaffung geeigneter Anreize für die Umsetzung unterstützt werden. Darüber hinaus unterstützt die Beratung durch Arbeitgeber und Vorgesetzte die Nachwuchskräfte bei den Entscheidungen über die persönliche Karriereentwicklung.

**Identifizierung und Besetzung von Dauerstellen:** Die Hochschulen sollen mit den Fakultäten akademische Daueraufgaben identifizieren und Konzepte für das notwendige Stellenportfolio erstellen. Entsprechend der Bedeutung von Dauerbeschäftigungen sind an den Hochschulen qualitätsgeleitete, objektivierbare und transparente Auswahlverfahren für die unbefristeten Besetzungen solcher Positionen zu etablieren. Dies fördert auch die Geschlechtergerechtigkeit, da die im deutschen Wissenschaftssystem bisher dominierenden individuellen Förderbeziehungen als eine Ursache für die Benachteiligung von Frauen im Wissenschaftssystem anzuführen sind.<sup>7</sup>

**Befristungsregeln<sup>8</sup>:** Durch geeignete Maßnahmen sind auch bei befristeten Arbeitsverträgen angemessene Beschäftigungsverhältnisse zu ermöglichen<sup>9</sup>, indem sich die Befristungen von projektbezogenen Verträgen an der Laufzeit der Projekte orientieren. Wenn es sich um befristete Aufgaben handelt, fällt es in die Verantwortung der jeweiligen Dienstvorgesetzten, dieses den Betroffenen klar zu kommunizieren und ihnen Gespräche über die weitere Karriereentwicklung anzubieten.

**Beratungsangebote:** Ein wichtiger Schritt besteht in einem Führungskräfte-Training für Vorgesetzte, damit sie ihre Rolle als Führungskräfte wahrnehmen und der damit verbundenen Verantwortung für Personalentwicklung und kritische Karriereberatung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler nachkommen

---

<sup>6</sup> So auch: Wissenschaftsrat, Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, 2013, 54.

<sup>7</sup> Frauen fördern, Empfehlung des 209. Plenums der HRK zur Verwirklichung von Chancengleichheit im Hochschulbereich vom 4.11.2006.

<sup>8</sup> s. Fn. 1.

<sup>9</sup> So auch: Wissenschaftsrat, Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, Drs. 3228-13, 46.

können. Darüber hinaus sollte durch Mentoring-Programme und Coaching-Angebote sichergestellt werden, dass in der Phase nach der Promotion für den wissenschaftlichen Nachwuchs geeignete Ansprechpartnerinnen und -partner als Vertrauenspersonen für Fragen der Karrierewege zur Verfügung stehen.

**Qualifizierungsangebote:** Um jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verschiedenste Karrierewege innerhalb und außerhalb der Hochschulen konkret zu eröffnen, sollten die Hochschulen geeignete Zusatzqualifikationsmöglichkeiten anbieten oder auf externe Qualifizierungsangebote hinweisen. Dazu gehört innerhalb der Hochschule insbesondere die Qualifikation für Managementaufgaben im Bereich des Wissenschaftssystems, der Lehraufgaben und für die Übernahme von Leitungsverantwortung sowie die Vorbereitung auf selbständige Tätigkeiten im Rahmen von forschungsbasierten Ausgründungen. Dieses Angebot muss hinreichend bekannt gemacht werden.

**Kooperationen:** Durch geeignete, ihrem Profil entsprechende Kooperationen mit anderen Hochschulen sowie Kooperationsplattformen zwischen verschiedenen Hochschultypen und mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, öffentlichen Trägern und privaten Unternehmen kann die Hochschule die Möglichkeiten eröffnen, Alternativen zu einer Karriere an der eigenen Hochschule kennenzulernen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Dies kann die gesamte Bandbreite von rein informativen, gemeinsamen Veranstaltungen über Graduiertenkollegs bis zu längeren Phasen des Personalaustausches umfassen.

Die Verbesserung der Situation promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Hochschulen bedarf einer Verstärkung der Personalentwicklung und entsprechender Qualifizierungsangebote, für die ausreichende Mittel zur Verfügung stehen müssen.

## **V. Empfehlungen**

- 1. Den Mitgliedshochschulen wird empfohlen, zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit Konzepte zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Angebote für akademische Karrierewege zu erarbeiten, in denen Befristungsregeln und Möglichkeiten für Zusatzqualifikationen Berücksichtigung finden. Die Personalentwicklungskonzepte sollten dem Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie Diversitätsaspekten Rechnung tragen.**
- 2. Zusätzlich wird empfohlen, dass jede Hochschule unter Einbindung der Fakultäten ein Konzept für die zukünftige Stellenplanung und Personalentwicklung unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfe unbefristeter und befristeter Arbeitsverhältnisse im Bereich des promovierten wissenschaftlichen Personals erarbeitet.**
- 3. Die Mitgliedshochschulen sollten diese Konzepte von Herbst 2014 bis Frühjahr 2015 an die HRK übersenden, damit zur Mitgliederversammlung ein erster Überblick und eine Sammlung guter Beispiele vorgelegt und das weitere Vorgehen diskutiert werden kann.**
- 4. Bund und Länder sollten durch rechtlich und finanziell verlässliche Rahmenbedingungen und durch einen Aufwuchs der Grundfinanzierung die Verbesserung der Personalstruktur im Bereich des promovierten wissenschaftlichen Personals in den Hochschulen ermöglichen.**