



# **Konzept zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Technischen Universität Berlin**

**Technische Universität Berlin**

- Der Präsident –

Prof. Dr. Christian Thomsen  
Straße des 17. Juni 135  
10623 Berlin

Telefon: +49 (0)30 314-22200

Fax: +49 (0)30 314-26760

[www.tu-berlin.de](http://www.tu-berlin.de)

---

## Inhalt

|      |  |    |
|------|--|----|
| I.   | Nachwuchsförderung als Querschnittsaufgabe.....                                  | 3  |
| II.  | Personalstruktur und Qualitätssicherung durch Stellenplanung .....               | 4  |
|      | a) Gute Rahmenbedingungen .....  | 4  |
|      | b) Neue Stellenprofile für die Postdoc-Phase .....                               | 6  |
|      | c) Stellenbesetzungs- und Auswahlprozesse.....                                   | 8  |
| III. | Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs nach der Promotion..... | 9  |
|      | a) Angebote der akademischen Personalentwicklung .....                           | 10 |
|      | b) Vorbereitung für alternative Karrierepfade .....                              | 11 |

Die Technische Universität Berlin (TU Berlin) ist mit über 32.000 Studierenden sowie mehr als 8.000 Beschäftigten eine der größten technischen Universitäten Deutschlands und weist ein entsprechend hohes Drittmittelvolumen auf. Die Förderung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses – insbesondere auch des weiblichen Nachwuchses – ist der TU Berlin traditionell ein besonderes Anliegen, gerade auch in der Postdoc-Phase. Die letzte systematische Auseinandersetzung mit dem Thema fand 2013 im Zuge der Erstellung des TU Berlin - Zukunftskonzeptes statt. In diesem Zusammenhang wurden - neben den anderen akademischen Handlungsfeldern (wie etwa Forschung, Lehre, Gleichstellung, Internationalisierung) - Fragen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hochschulweit und intensiv diskutiert. Dabei war das Thema nicht neu - bereits seit vielen Jahren verfügt die TU Berlin über zahlreiche Programme und Maßnahmen zur positiven Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und Karrierewege von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, auch und gerade im Postdoc-Bereich.

## I. Nachwuchsförderung als Querschnittsaufgabe

Von den mehr als 8.000 Beschäftigten an der TU Berlin sind etwa 2.700 als wissenschaftliche Mitarbeitende angestellt. Von den 2.700 wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind 1.000 Mitarbeitende auf ca. 775 Haushaltsstellen (VZÄ) verteilt, bei 1.700 Mitarbeitenden handelt es sich um Drittmittelbeschäftigte. Insgesamt sind an der TU Berlin 373 promovierte Beschäftigte angestellt. Jährlich promovieren ca. 500 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Hauptverantwortliche für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind die Professorinnen und Professoren. Transparente Personalstrukturen und ergänzende vielfältige zentrale Weiterbildungs-, Beratungs- und Informationsangebote sowie Mentoring und Coaching-Formate bieten an der TU Berlin sowohl den Rahmen für eine exzellente Fachausbildung als auch für die Ausbildung professioneller überfachlicher Kompetenzen. **Regelmäßig durchgeführte Analysen der Arbeitsbedingungen** des wissenschaftlichen Mittelbaus haben in der letzten Dekade zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation des wissenschaftlichen Nachwuchses angestoßen: Die Einrichtung (2009) und **Verstärkung (2012) des Nachwuchsbüros (TU-DOC)** als Schnittstelle zwischen Präsidium, Forschungsabteilung und den Fakultäten stellt einen entscheidenden Schritt zur Systematisierung der einzelnen Aktivitäten unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure im Bereich der akademische Personalentwicklung dar. Neben dieser Funktion bietet das Büro Einzelberatungen für Promovierende und Promovierte an.

Der hohen Belastung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die bei zeitlicher Überschneidung von wissenschaftlicher Entwicklung und Familiengründung entsteht, wird durch **Maßnahmen des Familienbüros** Rechnung getragen. Hier werden Programme initiiert und angeboten, die die Vereinbarkeit von Wissenschaftskarriere mit Familienaufgaben erleichtern.

**Akademische Personalentwicklung** wird an der TU Berlin als Querschnittsaufgabe verstanden und ist auch **im Leitbild (2013) verankert**. Bereits 2012 wurden in einer internen Arbeitsgruppe erste Differenzierungen unterschiedlicher Qualifikations- und Tätigkeitsprofile für die Personalstruktur nach der Promotion vorgelegt, so dass eine größere Transparenz zu unterschiedlichen Karrierepfaden erzielt werden kann. Analog zu der inzwischen abge-

schlossenen Entwicklung von Führungskräfteprofilen der zentralen Verwaltung steht die Erarbeitung von ebensolchen Profilen im Wissenschaftsbereich an.

Im Folgenden wird nach einer kurzen Definition der Stellenpositionen und einer Bestandsanalyse die aktuelle Angebotsstruktur der akademischen Personalentwicklung im Bereich der Postdoc-Phase dargestellt.

## II. Personalstruktur und Qualitätssicherung durch Stellenplanung

Die TU Berlin unterscheidet im akademischen Mittelbau zwischen Dauerstellen und befristeten Stellen. Befristete Stellen werden entweder zur Promotion (sog. Qualifikations-Stellen) oder als Postdoc-Stellen besetzt. Im weiteren Textverlauf meint Postdoc, wenn nicht explizit anders benannt, die befristet eingestellten Postdoc-Mitarbeitenden.

Im Zukunftskonzept (2013) hat die TU Berlin Zahlen für den wissenschaftlichen Mittelbau festgelegt, um die Personalstruktur gezielt steuern zu können. Mit der Festlegung auf Zielgrößen für das Verhältnis von Qualifikations- zu Postdoc-Stellen sowie für Dauerstellen zu befristeten Positionen (siehe Tabelle 1) trägt die TU Berlin der Diskussion um eine stärkere Transparenz von Beschäftigungsmöglichkeiten bei. Von den vorgesehenen 750 Haushaltsstellen (VZÄ) sind 650 (87%) als befristet geplant: mit 73% sind sie mehrheitlich zur Qualifizierung vorgesehen, 13% sind befristet für Postdoktoranden vorzuhalten. In der Planung sind 100 unbefristete Stellen (13%) vorgesehen, die im Verhältnis 80:20 überwiegend mit promovierten (80 Stellen; 11% von 750) und gegenüber nicht-promovierten Personen (20 Stellen; 3% von 750) besetzt werden sollen.

**Tabelle 1: Im Zukunftskonzept geplante WM-Haushaltsstellen (VZÄ) (Soll-Zahlen)**

| Geplante Haushaltsstellen für WMs (n ~ 750)* |                 |                               |                         |            |
|--|-----------------|-------------------------------|-------------------------|------------|
| ~ 650 befristet (87%)                        |                 | ~ 100 unbefristet (13%)       |                         | 750 (100%) |
| Qualifizierungsstellen                       | Postdoc-Stellen | Stellen für Nicht-promovierte | Stellen für Promovierte |            |
| ~ 550 (73%)                                  | ~ 100 (13%)     | ~ 20 (3%)                     | ~ 80 (11%)              |            |

\* Hinzu kommen 25 Stellen aus der zentralen Innovationsreserve des Präsidenten.

Die Fakultäten können dezentral über die ihnen zugewiesenen Stellen eigenverantwortlich entscheiden. Durch zentral festgelegte Planungskorridore werden die quantitativen Verhältnisse der unterschiedlichen Stellenkategorien festgelegt. Zukünftig werden auch **Qualitätsstandards (Vertragslaufzeiten) für drittmittelfinanzierte Stellen** durch eine Dienstvereinbarung geregelt.

Die im Zukunftskonzept anvisierte Verteilung befristeter vs. unbefristeter und Postdoc- vs. Nicht-Promovierter bzw. Qualifizierungs-Stellen ist im Haushaltsplan 2015 bereits realisiert. Der aktuelle Frauenanteil bei den Postdoc-Stellen entspricht ungefähr dem Durchschnitt der Studentinnen und Promovendinnen an der TU Berlin und liegt bei 32% für befristete Postdocs sowie bei 28% für unbefristete Stellen von Promovierten.

### a) Gute Rahmenbedingungen

Die Diskussion um gute Arbeitsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses hat an der TU Berlin eine lange Tradition. Bereits die Verwaltungsvorschrift von 1992 (modifiziert in

2008) regelt die befristete Beschäftigung von wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (finanziert aus Haushaltsmitteln).

Beschäftigungsregelungen für gute Arbeitsbedingungen:

1. Arbeitsvertragsgestaltung (Verwaltungsvorschrift)
  - a) Im Regelfall sind Verträge mit einer Vollbeschäftigung anzubieten.
  - b) Die Dauer der befristeten Beschäftigung soll im Regelfall fünf Jahre betragen.
    - Bei Vollzeitstellen kann zunächst ein 3-jähriger Vertrag, der die Option einer Vertragsverlängerung um weitere 2 Jahre enthält, geschlossen werden.
    - Bei Nicht-Vollzeitstellen soll das Arbeitsverhältnis sofort auf 5 Jahre geschlossen werden.
2. Anerkennung von Stipendien als förderliche Zeiten
3. Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen
4. Berücksichtigung familiärer Hintergründe bei der Auslegung des WissZeitVG
5. Mitarbeitenden -Vorgesetzten-Gespräch

Zu 1.) Dieser Rahmen gilt sowohl für promovierende als auch promovierte Beschäftigte und unterscheidet nicht zwischen den verschiedenen Fachkulturen, denn die TU Berlin sieht in der Qualifikationsphase der Promotion (bis auf wenige Ausnahmen) keine fachspezifischen Differenzen, die unterschiedliche Beschäftigungsangebote für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begründen würden. Die Beschäftigungsregelungen bieten dem akademischen Nachwuchs einerseits **Planungssicherheit** und andererseits einen abgesicherten Zeitrahmen für die Findung und Gestaltung der eigenen beruflichen Karriere, spielen aber auch für die Planung von Forschungsanträgen eine bedeutsame Rolle. Die langfristige (5 Jahre) bzw. finanzielle Absicherung (Vollzeit) ist für die TU Berlin eine zentrale Grundlage für weitere Personalentwicklungsinstrumente. Um diesen Planungshorizont auf Promovierende und Postdoc-Beschäftigte in Drittmittelprojekten zu übertragen, wird aktuell die **Kopplung von Vertrags- mit Projektlaufzeit für Drittmittelbeschäftigte in einer Dienstvereinbarung** festgeschrieben. Arbeitsverträge für Drittmittelbeschäftigte sollen demnach mindestens 3 Jahre laufen, sobald die bewilligte Projektlaufzeit des eingeworbenen Forschungsprojekts es ermöglicht.

Zu 2.) Für die Arbeitsbedingungen, insbesondere die **Wertschätzung des wissenschaftlichen Nachwuchses**, ist die Eingruppierung in eine angemessene TV-L-Stufe von Bedeutung. Die TU Berlin hat beschlossen, bei der Stufenzuordnung förderliche Zeiten großzügig für den wissenschaftlichen Nachwuchs auszulegen und Stipendienzeiten bei der Einstellung zu berücksichtigen.

Zu 3.) Die TU Berlin als Arbeitgeberin sieht sich mit dem wachsenden Spannungsfeld zwischen den hohen Anforderungen des Wissenschaftssystems und der steigenden Pluralität von Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten konfrontiert. Um dieser Pluralität gerecht werden zu können, hat die TU Berlin zahlreiche Maßnahmen entwickelt, die zu **einer Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen** und der Arbeitszeit führen sollen. Dazu gehören die Dienstvereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und zur Telearbeit.

Zu 4.) Die TU Berlin wird die Anwendung der **familienpolitischen Komponente** des Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) hochschulweit vereinheitlichen. Im aktuell abgeschlossenen Re-Auditierungsprozess zur familiengerechten Hochschule hat sie zudem als Ziel festgelegt, wissenschaftliche Mitarbeitende auf Qualifizierungsstellen stärker bei der Vereinbarkeit zu unterstützen, z.B. durch die Erhöhung der Kapazitäten von campusnahen Kinderbetreuungsplätzen, Bereitstellung von Notfall- und Ferienbetreuung oder Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen durch Dienstvereinbarungen. Seit 2008 wird mit dem „audit familiengerechte Hochschule“ durch Zielvereinbarungen die Organisationsentwicklung in dieser Hinsicht nachhaltig vorangebracht. Maßnahmen wie „Begrüßungspakete“ für Neugeborene und ein „Kontakthalteprogramm“ binden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Kindern an die Organisation.

Zu 5.) Vor 15 Jahren hat die TU Berlin das Instrument des **Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gesprächs** eingeführt. Zielgruppe ist dabei auch das wissenschaftliche Personal.

#### b) Neue Stellenprofile für die Postdoc-Phase

Nach Abschaffung der Stellenkategorien C1/C2 wurde an der TU Berlin das gesamte wissenschaftliche Personal zur Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden zusammengefasst. Diese Bezeichnung trägt jedoch den unterschiedlichen Aufgaben und Qualifikationsprofilen nicht ausreichend Rechnung. Postdoktorandinnen und Postdoktoranden wünschen sich eine Abgrenzung zu den (noch) nicht-promovierten Kolleginnen und Kollegen und eine Bezeichnung, die ihr Qualifizierungsniveau adäquat abbildet und auf ihre Karriere förderlich wirkt. Vor diesem Hintergrund ist eine **neue Stellenbezeichnung für Postdoc-Mitarbeitende sinnvoll und notwendig**. In diesem Zusammenhang ist die Erarbeitung ausdifferenzierter Stellen- und Anforderungsprofile ein erster Schritt. Auf übergeordneter Ebene wurde dazu ein Vorschlag erarbeitet, der als Orientierungshilfe für die Fakultäten grundlegende Mindeststandards für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden unter Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen zusammenfasst.

Zum Profil einer **Postdoc-Stelle** gehören:

- abgeschlossene Promotion
- Bearbeitung / Leitung eines eigenen Forschungsthemas/-projekts
- Mitarbeit / Erstellung von Drittmittelanträgen
- Betreuung von Studierenden / Promovierenden
- Durchführung eigenständiger Lehre / Prüfung
- Budgetverwaltung
- Personalführung
- Managementtätigkeiten

Im nächsten Schritt werden diese Mindeststandards in den Fakultäten diskutiert, an die spezifischen Gegebenheiten der Fachdisziplinen angepasst und mit den dafür notwendigen Anforderungsprofilen hinterlegt. Auf diese Weise sollen eine Qualitätssicherung und eine Vergleichbarkeit der Stellenprofile gewährleistet und Personalauswahlverfahren transparenter und effizienter gestaltet werden.

Entsprechend der aktuellen bundesweiten Diskussion denkt die TU Berlin darüber nach, die Postdoc-Phase (im Rahmen der bestehenden rechtlichen Bedingungen) in eine Junior- und Senior-Phase auszdifferenzieren. Die erste Phase kurz nach der Promotion, die „Junior-

Phase“, dient der Etablierung der Postdocs als anerkannte Wissenschaftler/innen wobei die Junior-Phase für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft bewusst offen ist. In dieser Zeit sollen sie die Möglichkeit erhalten sowohl ihr wissenschaftliches Profil weiter zu schärfen als auch überfachliche Kompetenzen für andere Bereiche außerhalb der Wissenschaft zu erwerben, z.B. durch erste Teilprojektverantwortung. Die zweite, sogenannte „Senior-Phase“ zielt auf eine weitere Karriere in der Wissenschaft. In dieser Phase soll durch die eigenständige Leitung von Projekten sowohl die Führung eines eigenen wissenschaftlichen Schwerpunkts ausgebaut werden als auch Professionalisierung überfachlicher Kompetenzen im Fokus stehen.

Aufbauend auf den erarbeiteten Stellenprofilen und der Ausdifferenzierung der Postdoc-Phasen wird das Angebot der akademischen Personalentwicklung gezielt angepasst.

Im Hinblick auf die Arbeitskultur sieht die TU Berlin bei Postdoktorandinnen und Postdoktoranden vor allem das Spannungsverhältnis zwischen Eigenverantwortung und Selbstständigkeit einerseits und der Abhängigkeit von Fachgebietsleitenden als ein zentrales Handlungsfeld. Wissenschaftliche Studien belegen, welche bedeutende Rolle die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer als „Gatekeeper“ für das Fortkommen im Wissenschaftssystem einnehmen. Um dieser Bedeutung gerecht zu werden, muss innerhalb der TU Berlin die **Auseinandersetzung mit der Führungskultur** weiter vorangetrieben und begleitet werden. Einen wichtigen Schritt stellt dabei die Implementierung von Anforderungsprofilen für Führungskräfte im Wissenschaftsbereich dar, die in den beiden kommenden Jahren erarbeitet werden.

Die Erfahrung zeigt, dass es in einigen Bereichen sinnvoll ist, wissenschaftliches Personal dauerhaft für bestimmte Aufgaben zu beschäftigen. Die Dauerbeschäftigung ist jedoch nicht spannungsfrei: Einerseits gewährleisten Dauerstellen i.d.R. neben der hohen personellen und inhaltlichen Kontinuität sowie der Sicherung langjähriger Erfahrungen den Vorteil der Bereitstellung einer größeren Lehrkapazität und einer potenziell höheren Arbeitsleistung in Forschung und Lehre. Andererseits kann ein hoher Anteil von Dauerstellen zu weniger Promotions führen und eine geringere Flexibilität bei fachlichen Veränderungen mit sich bringen. Für die Einrichtung von **Dauerstellen** hat die TU Berlin 2012 Dauerstellenkategorien mit dazugehörigen Stellentypen, fachlichen Spezifikationen und Aufgabenprofilen erarbeitet (s. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Dauerstellenkonzept der TU Berlin (2012)**

| Dauerstellenkategorie                           | Stellentypen                                    | Spezifikation                                   | Aufgabenprofil   |
|---|---|---|--|
| <b>Forschung</b><br>(> 75% der WM-Dauerstellen) | Technische/r Wissenschaftler/in an Spezialgerät | Ingenieurwissenschaften/<br>Naturwissenschaften | <ul style="list-style-type: none"> <li>Betreuung eines Spezialgeräts/einer Spezialanlage</li> <li>wissenschaftliche Weiterentwicklung der Technik/ Methode</li> <li>wissenschaftliche Arbeiten/Veröffentlichungen, die mit der Anlage oder mit Messergebnissen der Anlage in Verbindung stehen</li> </ul>                                      |
|   | Laborleitung                                    | Ingenieurwissenschaften/<br>Naturwissenschaften | <ul style="list-style-type: none"> <li>Betreuung Organisation des Labors/der Versuchshalle</li> <li>eigene Forschungsprojekte im Themenumfeld des Fachgebietes</li> <li>entweder hoher Betreuungsbedarf der Anlagen oder hohes Drittmittelaufkommen</li> <li>Angesiedelt zwischen „Technische/r Wissenschaftler/in an Spezialgerät“</li> </ul> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | Projektkoordination in großen Fachgebieten                             | FG mit Personalzahl >15 WiMi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalverantwortung</li> <li>• Projektakquisition und -koordination</li> <li>• eigene Forschungsprojekte im Themenbereich des FG</li> <li>• 8 SWS Lehre</li> </ul>   |
|  | Vertretung eines eigenen Themenfeldes                                  | Insbesondere in nicht-experimentellen Bereichen (auf Grund der Nutzung von gemeinsamen Ressourcen)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abdeckung von an der TU Berlin nicht durch Strukturprofessuren besetzten Themenfelder zur Sicherstellung des notwendigen Fächerspektrums mit Schwerpunkt im Forschungsbereich</li> <li>• Selbständige Vertretung des Themenbereichs</li> <li>• eigene Forschungsprojekte im Themenbereich des FG</li> <li>• 8 SWS Lehre</li> </ul>   |
| <b>Lehre</b><br>(~ 15% der WM-Dauerstellen)                        | Lehrkraft mit besonderen Aufgaben                                      | Alle  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 SWS Lehre (gem. LVVO), meist im BA</li> <li>• Abdeckung von an der TU Berlin nicht durch Strukturprofessuren besetzten Themenfelder zur Sicherstellung des notwendigen Fächerspektrums mit Schwerpunkt Lehre.</li> </ul>  |
|  | Koordination Lehrservice, Anerkennung von Studienleistungen / Praktika | Fächer mit hohem Lehrservice (Mathematik, Physik, Chemie, Konstruktionstechnik, Techn. Mechanik, Thermodynamik, Werkstofftechnik) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 oder 12 SWS Lehre</li> <li>• Organisation der Studienleistung,</li> <li>• Anerkennung von Studienleistungen anderer Hochschulen</li> <li>• Kombinationsmöglichkeit mit Praktikantenobmann/-frau</li> <li>• Notwendigkeit als Dauerstelle begründet sich aus dem Bedarf an Kontinuität. Bei Nichtbesetzung oder Neubesetzung droht dies zum Engpass beim Lehrablauf zu werden.</li> </ul> |
| <b>Wissenschaftsstützender Bereich</b> (< 10% der WM-Dauerstellen) | Leitung Fakultäts-PC-Pools / Rechnerbetrieb mit / ohne Lehraufgaben    | Große PC-Pool-Einheiten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuung eines Rechnerpools oder eines Rechnerbetriebs</li> <li>• Teilweise Lehre von 4 SWS.</li> <li>• Forschungsaktivitäten erwünscht</li> </ul>  |
|  | Bibliothek / Sammlungen  | Fach- u. Sonderbibliotheken/Sammlungen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrieb der Einrichtung</li> </ul>   |

Diese erste Kategorisierung wird in den nächsten Monaten erneut mit dem Ziel geprüft, Aufgaben zu schärfen und durch Anforderungsprofile zu ergänzen. Für Stellenausschreibungs-, Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren werden damit wichtige Voraussetzungen geschaffen. Positionen unterhalb der Professur, die attraktive Karrieremöglichkeiten darstellen, werden mit spezifischen Rechten und Pflichten definiert und geschaffen. Die bisherigen Vorarbeiten stellen hierfür eine wichtige Grundlage dar.

### c) Stellenbesetzungs- und Auswahlprozesse

Neben der o.g. Differenzierung von Anforderungsprofilen für promovierenden und promovierten Nachwuchs sowie der Berücksichtigung von beruflichen Erfahrungen nach der Promotion, stellt die Qualitätssicherung bei der Stellenbesetzung für die TU Berlin einen wichtigen Baustein einer modernen Nachwuchsförderung dar. **Kompetenzprofile müssen in Auswahlprozessen abgebildet werden.** Im Zuge der Einführung eines universitätsweiten, inte-



grierten Campusmanagement-Systems hat die TU Berlin daher bewusst u.a. den Ausschreibungs- und Einstellungsprozess in den vorbereitenden Piloten aufgenommen, um das Verfahren zu standardisieren und in ein elektronisches Verfahren (E-Recruiting) zu überführen. Bewerbungs- und Auswahlprozesse werden künftig sowohl für die Bewerberinnen und Bewerber als auch die Hochschulangehörigen transparenter und einfacher gestaltet.

Im Bereich von Postdoc-Dauerstellen sieht die TU Berlin weitere Handlungsfelder in der Schärfung von Standards bei Stellenausschreibungen und Einstellungsverfahren wie z.B. bei den Anforderungs-/Tätigkeitsprofilen für Postdoc-Dauerstellen, die Dauer und Verbreitung der Ausschreibung, aktive Rekrutierungsmaßnahmen, die Verbindlichkeit der Strukturierung von Auswahlgesprächen, die Informationspolitik gegenüber Kandidatinnen und Kandidaten und die Benennung von Weiterbildungsmöglichkeiten in Ausschreibungen. Hinsichtlich dieser Aspekte kann die TU Berlin auf Erfahrungen aus dem international als best-practice bewerteten Projekt "IPODI - The International Post-Doc Initiative" zurückgreifen. IPODI vergibt Postdoc-Stipendien an exzellente Wissenschaftlerinnen und wird im Rahmen der Marie-Curie-Maßnahmen (COFUND) von der EU kofinanziert. Im Bewerbungs- und Auswahlprozess dieses Projektes sind sowohl die Bewertungskriterien als auch der aktuelle Stand der Auswahl zu jedem Zeitpunkt für die Bewerberinnen im Bewerbungsportal transparent nachvollziehbar. Die Begutachtung erfolgt durch ein internationales, standardisiertes peer review-Verfahren. Neben den fachlichen Qualifikationen werden bei der Begutachtung die **persönlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen (z.B. familiäre Auszeiten), individuelle Karrierewege und intersektorale Mobilität der Kandidatinnen positiv berücksichtigt**. Abschließend erhalten die Bewerberinnen das Ergebnis des Review-Prozesses als Feedback für ihre eigene Weiterentwicklung. Die TU Berlin wird prüfen, welche der sehr umfangreichen Maßnahmen des IPODI-Projektes in den Standardprozess übernommen werden können.

### III. Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs nach der Promotion

Mit der Definition von Postdoc-Profilen werden einerseits die Anforderungen des Wissenschaftssystems nach gut ausgebildeten und breit qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aufgegriffen und andererseits dem promovierten Nachwuchs neue Karrieremöglichkeiten eröffnet. Postdoc-Stellen sollen die Chance bieten, gezielt Verantwortung in Forschung und Lehre zu übernehmen, den wissenschaftlichen Output zu erhöhen und die eigene Führungskompetenz stärker auszubauen.

Vor dem Hintergrund des starken **Wettbewerbs um Fachkräfte** muss die TU Berlin über Strategien nachdenken, wie der beste promovierte Nachwuchs insbesondere aus stark nachgefragten Fächern gehalten werden kann. Spätestens nach der Promotion verlassen diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Universität häufig aufgrund besserer finanzieller Rahmenbedingungen und Karrierechancen auf dem außeruniversitären Arbeitsmarkt. Zwar verlangen akademische Karrieren speziell im ingenieurwissenschaftlichen Bereich sehr oft Erfahrungen aus der Wirtschaft und Industrie, **die Haltung und Rückgewinnung der besten Köpfe** ist dabei eine Herausforderung für die Personalentwicklung.

a) Angebote der akademischen Personalentwicklung

Wie gezeigt, begreift die TU Berlin die Qualifizierung und Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Querschnittsaufgabe, mit der verschiedenste Stellen an der TU Berlin befasst sind. Insbesondere das Nachwuchsbüro fungiert als erste Anlaufstelle für Promovierende, aber auch für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden und ist damit der zentrale Akteur in der Nachwuchsförderung. Es kooperiert mit vielen Abteilungen, Stabsstellen und weiteren Institutionen an der TU Berlin, die im Bereich der akademischen Personalentwicklung tätig sind.

Die nachfolgende

Tabelle 3 listet die verschiedenen Akteurinnen und Akteure mit ihren Angeboten auf, die mit der Personalentwicklung für diese Gruppe betraut sind und vielfältige Handlungsfelder abdecken. Spezifische Angebote für Frauen ergänzen das Portfolio und berücksichtigen die Unterrepräsentanz von Frauen im Postdoc-Bereich.

**Tabelle 3: Akteure der (akademischen) Personalentwicklung und ihr Angebot**

| Karriereweg      | Akteure  | Angebot/Inhalt   |
|------------------|--|--|
| <b>Forschung</b> | Nachwuchsbüro TU-DOC   | Erstberatung und Orientierung zu Karriereoptionen in der Forschung, zur Forschungsförderung in der Postdoc-Phase, Konfliktberatung   |
|                  | Servicebereich Forschung   | Beratung zu Anträgen der TU-internen Forschungsförderung sowie u.a. DFG, DAAD, BMBF, EU, Stiftungen; Förderung der Chancengleichheit durch Beratung; Interdisziplinäre Vernetzung durch Veranstaltungen der TU Dialogplattform           |
|                  | Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK)                                      | Forschungsmanagement, Arbeits- und Managementtechniken, Wissenschaftskommunikation, Interkulturelle Kompetenz, Planung von Projektanträgen, Interdisziplinäres Forschen, Good Scientific Practice  |
|                  | Zentrale Frauenbeauftragte   | Postdoc-Stellen durch das Berliner Programm für Chancengleichheit (BCP), 2-jähriges Fellowshipprogramm „IPODI“ für internationale Postdoktorandinnen, Mentoring-Training-Networking Programm ProFiL als hochschulübergreifendes Programm |
| <b>Lehre</b>     | Berliner Zentrum für Hochschullehre; Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) | Weiterbildungskurse zur Hochschuldidaktik, Gender in der Lehre, Internationalisierung  |
| <b>Transfer</b>  | Centre for Entrepreneurship  | Orientierung und Fellowships für Gründerinnen und Gründer, begleitende Coachings und Trainingsseminare, Vernetzung mit potentiellen Investoren   |
|                  | Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK)                                      | Förderung der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und mittelständischer Wirtschaft in Berlin (Building Bridges)   |
|                  | Zentrale Frauenbeauftragte   | Weiterbildung, Coaching und Mentoring für Berufsperspektiven von Postdoktorandinnen in die Wirtschaft (joint programmes)   |
|                  | tubs Master der TUBS GmbH  | Weiterbildung Wissenschaftsmarketing und Wissenschaftsmanagement, "M.Sc. Science Communica-  |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
|                                |   | tions and Marketing"  |
| <b>Übergeordnete Maßnahmen</b> | Servicebereich Personalentwicklung-Weiterbildung                          | Allgemeine Qualifizierungsangebote, auch für (Nachwuchs-)Führungskräfte (Programm ProFit); Personalentwicklungsinstrumente, u.a.: Anforderungsprofile für Führungskräfte, Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Gespräch; Strukturierte Auswahlverfahren |
|                                | Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) | Kooperation mit Nicht-Regierungs-Organisationen in Berlin zu den Themenfeldern ökologischer Stadt- und Regionalentwicklung, Community-based Research  |
|                                | Führungskräfte  | Operative Maßnahmen der Personalentwicklung „vor Ort“ wie z.B. Durchführung des Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gesprächs, fachliche Karriereberatung.  |

Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die direkten Vorgesetzten, in der Regel die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in den Fachgebieten ein. Sie sind erste Ansprechpartner/innen für die Sicherstellung der lokalen Rahmenbedingungen und haben eine besondere Verantwortung in der fachlichen und persönlichen Begleitung der weiteren Karriereentwicklung von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden. Diese operative Personalentwicklung „vor Ort“ wird durch übergeordnete Instrumente wie das Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gespräch, überfachliche Qualifizierungsangebote oder Coaching strukturell unterstützt.

Die akademische Personalentwicklung wird außerdem künftig stärker spezifische Angebote für Dauerbeschäftigte schaffen, um auch deren Weiterentwicklung zu gewährleisten.

#### b) Vorbereitung für alternative Karrierepfade

Die meisten Angebote der Personalentwicklung für Postdocs fokussieren auf die Entwicklung einer wissenschaftlichen Karriere (vgl. Tab. 3). In den letzten Jahrzehnten stieg jedoch die Anzahl der Professuren nicht proportional zur Zahl der hochqualifizierten, promovierten Nachwuchskräfte. So ist der wissenschaftliche Nachwuchs trotz exzellenter Leistungen mit **geringen Verbleibe- und Aufstiegschancen in der Wissenschaft** konfrontiert.<sup>1</sup> Die Sensibilisierung der Postdocs für Alternativen und deren Unterstützung bei der aktiven Suche nach Alternativen stellen daher ein bedeutendes Handlungsfeld für die Personalentwicklung dar. Studien zum Orientierungsbedarf des wissenschaftlichen Nachwuchses belegen: Ein großer Teil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ist hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektiven noch unsicher. Für diese sowie für diejenigen, die eine Karriere außerhalb der Wissenschaft in Betracht ziehen, sind – so die Studie des Stifterverbands – Personalentwicklungsangebote von besonderer Bedeutung und zum Teil noch verbesserungsfähig.<sup>2</sup> Die TU Berlin bietet deshalb **bereits in der Promotionsphase und insbesondere im Übergang von der Promotionsphase in die Postdoc-Phase** eine profunde Orientierung der zukünftigen Postdocs.

<sup>1</sup> Hochschulrektorenkonferenz: Orientierungsrahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur, 13. Mai 2014, Frankfurt a.M.

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, 10. Juli 2014, Dresden.

<sup>2</sup> Stifterverband: Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme, 2013, Essen

Zwei neue Angebote sind derzeit an der TU Berlin in Vorbereitung und werden in 2015 aufgelegt:

Mit der Veranstaltungsreihe „Karrierewege in und Alternativen neben der Wissenschaft“ wird dem gewachsenen Bedarf an Orientierung Rechnung getragen und der Nachwuchs sensibilisiert und motiviert, eigenständig die weitere Karriereplanung anzugehen. In unterschiedlichen Veranstaltungen wird der Blick für Karrierewege in der Wissenschaft und deren Rahmenbedingungen geschärft. Im Fokus stehen dabei alternative Karrieren t, d.h. attraktive Tätigkeitsbereiche in Wirtschaft, im Wissenschaftsmanagement oder anderen Gebieten. Die Veranstaltungsreihe bietet damit ein Informations- und Unterstützungsangebot, das verschiedene Karriereperspektiven aufzeigt.

Dies kann zur **Klärung der eigenen Ziele und Lebensentwürfe sowie der realistischen Einschätzung der Chancen** beitragen und Entscheidungen erleichtern.

Ein weiteres neues Angebot, welches dem Ziel der verstärkten **Durchlässigkeit und Mobilität zwischen unterschiedlichen Karrierepfaden** Rechnung tragen soll, ist das neu aufgesetzte Projekt „Joint Programme for Female Scientists and Professionals“. Hier sollen alternative Karrierewege und intersektorale Karrierephasen für (Nachwuchs-) Wissenschaftlerinnen ermöglicht werden. Geplant ist die Entwicklung eines Programmes, das einen Talent-Transfer von Wissenschaftlerinnen in die Wirtschaft und weiblichen Professionals aus der Wirtschaft an die TU Berlin ermöglicht. Auf diese Weise wird eine Erhöhung des Wissenstransfers und die Förderung von Karriereoptionen in beiden Sektoren gefördert. Gleichzeitig können sich Nachwuchswissenschaftlerinnen durch Praxisaufenthalte in Unternehmen weiter qualifizieren und ihre Karrierechancen verbessern, denn insbesondere in den Ingenieurwissenschaften wird eine Berufserfahrung außerhalb der Universität erwartet. Eine der Hauptzielgruppen des Programms werden dabei Postdoktorandinnen sein.

Die TU Berlin wird, um stark umworbene Fachkräfte in der Postdoc-Phase in der Wissenschaft und im Wissenschaftsmanagement zu halten bzw. rückzugewinnen und anderen Postdoktorandinnen und Postdoktoranden Alternativen aufzuzeigen, das bestehende Portfolio überprüfen und weiterentwickeln.