

Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung
„Beschäftigungsfähigkeit, Kompetenzerwerb und Verwendung von Kompetenzen im Beruf“
München, 3./4. Mai 2007

Kompetenzentwicklung für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen am „Arbeitsplatz Hochschule“

Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych. **Boris Schmidt**
Universitätsprojekt Lehrevaluation
Friedrich-Schiller-Universität Jena

roter Faden

- 1 Beschreibung einer **Zielgruppe für Kompetenzentwicklung am „Arbeitsplatz Hochschule“**: junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen (jwM)
- 2 Ausgewählte **Ergebnisse** aus zwei Studien (Thüringer Studie, $N=189$ jwM; bundesweite Studie, $N=408$) zum Bedarf vs. Angebot an Kompetenzentwicklung am „Arbeitsplatz Hochschule“

3 Vision

- ▶ Abkehr der hochschulischen Entwicklungsangebote für jwM vom **Referenzmodell „wissenschaftlicher Nachwuchs“**
- ▶ **Flexibilisierung, Bedarfsorientierung und Unterstützung der Selbststeuerung** bei der Kompetenzentwicklung für jwM
- ▶ **Integration** von bereits existierenden Ressourcen, Prozessen und Themenfeldern der Kompetenzentwicklung.

Junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen (jwM)...

- ▶ müssen (sollen, können, dürfen) **erstmalig Aufgaben in Forschung, Lehre und/oder (Hochschul-)Management** bewältigen,
 - ▶ sollen sich am „Arbeitsplatz Hochschule“ für aktuelle und künftige Aufgaben **qualifizieren** („Qualifikationsstelle“),
 - ▶ befinden sich überwiegend in **unklaren/unsicheren Beschäftigungsverhältnissen** (befristet, Teilzeit, ggf. Stipendien),
 - ▶ haben unklare berufliche **Perspektiven innerhalb oder außerhalb der Hochschule**,
 - ▶ sind eine **stark heterogene Gruppe** in unterschiedlichen Hochschul-, Fach-, Instituts- und Abteilungskulturen,
- ▶ ... sind eine **primäre Zielgruppe für systematisch unterstützte Kompetenzentwicklung am „Arbeitsplatz Hochschule“ („Personalentwicklung“).**

Tätigkeitsprofil von jwM (Thüringer Studie, N=189, prozentuierte Werte)

Tätigkeitsfeld von jwM	Vorlesungszeit			vorlesungs- freie Zeit			Jahres- durchschnitt	
	M	SD	MD	M	SD	MD	M	SD
Forschung & wissenschaftliches Arbeiten								
Arbeit an Publikationen	10,4	12,0	6,9	14,4	14,2	11,1	12,4	13,1
Arbeit an eigener Promotion/Habilitation	18,3	21,6	11,9	26,5	26,9	19,6	22,4	24,2
Arbeit an anderen Forschungsprojekten	11,5	13,7	8,5	14,1	15,2	10,0	12,8	14,4
Forschung & wiss. Arbeiten gesamt	40,2	22,2	38,3	55,0	22,7	55,6	47,6	22,5
Präsentation & Vermittlung								
Vor- und Nachbereitung von Lehrveranstaltungen	11,5	10,4	9,3	5,3	8,7	2,4	8,4	9,5
Durchführung von Lehrveranstaltungen	10,5	9,8	8,7	1,4	3,0	0,0	5,9	6,4
Prüfungen, Beratung, Betreuung	6,4	7,2	4,4	5,9	7,0	4,0	6,1	7,1
Präsentation & Vermittlung gesamt	28,4	19,1	28,9	12,6	12,9	8,9	20,5	16,0
Management & Führung								
Führung von Mitarbeiter/-innen	4,9	5,8	3,8	5,1	6,7	3,0	5,0	6,3
Teamsitzungen	4,7	3,6	4,2	4,1	3,6	3,7	4,4	3,6
Hochschulische Selbstverwaltung	2,3	3,9	0,0	1,4	2,4	0,0	1,8	3,1
Management & Führung gesamt	11,9	8,8	10,0	10,7	8,8	8,9	11,3	8,8
unterstützende und sonstige Tätigkeiten								
Fort-/Weiterbildung (inkl. Tagungen, Selbststudium, Workshops)	4,6	5,8	3,5	5,7	5,5	4,4	5,1	5,6
Besprechungen mit Vorgesetzten	3,7	2,8	2,5	3,6	3,0	2,5	3,6	2,9
sonstige arbeitsbezogene Tätigkeiten	9,1	13,5	5,0	10,3	15,0	5,4	9,7	14,3
andere nicht arbeitsbezogene Tätigkeiten	2,0	4,0	0,0	2,2	4,4	0,0	2,1	4,2
unterstützende und sonstige Tätigkeiten gesamt	19,4	15,9	15,0	21,8	17,2	18,7	20,6	16,6

Aufgabenverteilung Forschung : Lehre : Management = 47,6 : 20,5 : 11,3 = ca. 5 : 2 : 1

Entwicklungsbedarf

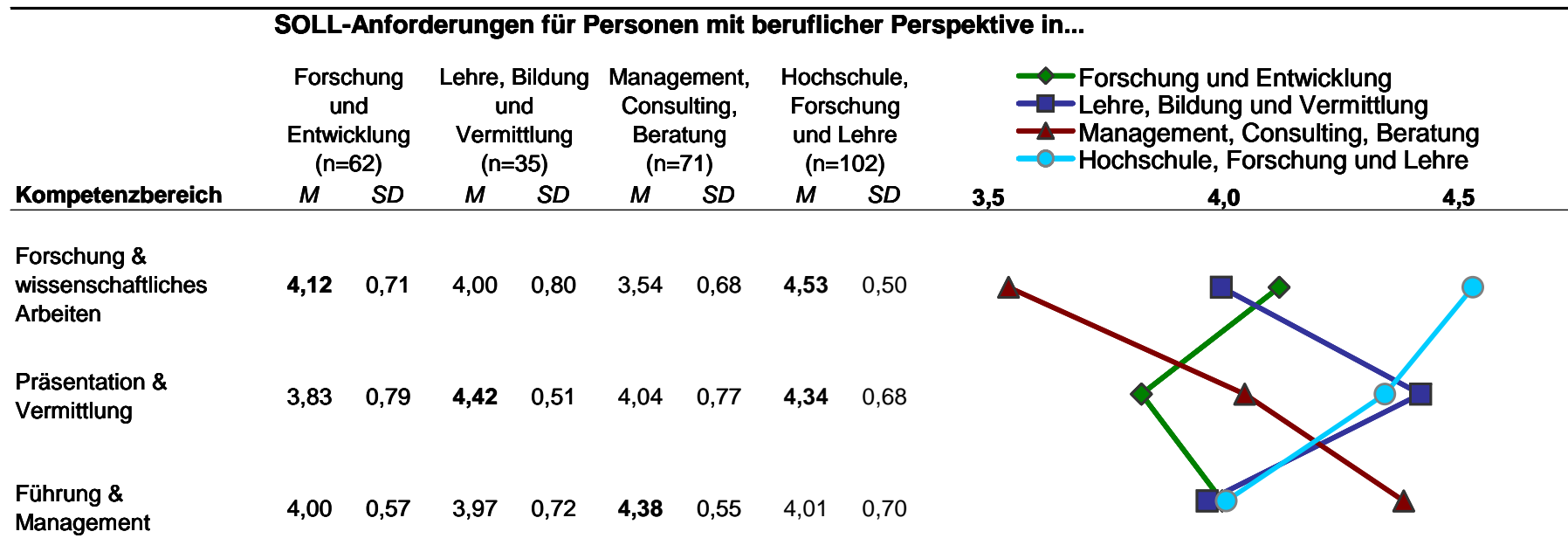
IST-Stand vs. SOLL-Anforderungen (5-stufig Grundkompetenz bis Expertenkompetenz, Thüringer Studie, N=189)

Kompetenzbereich	IST-Stand		SOLL-Anforderungen		Differenz SOLL-IST
	M_{IST}	SD	M_{SOLL}	SD	$M_{SOLL-IST}$
I Forschung & wissenschaftliches Arbeiten					
I.1 spezielles Fachwissen	3,51	0,99	4,49	0,82	0,97
I.2 fachübergreifendes Denken	3,53	0,91	4,31	0,84	0,77
I.3 Kenntnis wissenschaftlicher Methoden	3,31	1,03	4,27	0,86	0,96
I.4 wissenschaftliche Ergebnisse/Konzepte praktisch umsetzen	3,15	1,09	3,99	1,05	0,85
I.5 Literaturrecherche	3,69	1,02	3,97	0,99	0,28
Forschung & wiss. Arbeiten gesamt	3,44	0,68	4,20	0,63	0,77
II Präsentation & Vermittlung					
II.1 Präsentation erarbeiteter Ergebnisse	3,70	1,00	4,60	0,64	0,90
II.2 Didaktische Aufbereitung von Inhalten	3,18	1,14	4,05	1,02	0,88
II.3 Einsatz von Multimedia/Internet für Lehre	2,98	1,23	3,53	1,18	0,56
II.4 schriftliche Ausdrucksfähigkeit	3,57	1,07	4,42	0,73	0,85
II.5 Moderation von Diskussionen	2,67	1,22	3,76	1,11	1,09
II.6 Beratungskompetenz	3,03	1,11	3,91	1,05	0,88
Präsentation & Vermittlung gesamt	3,19	0,80	4,05	0,66	0,86
III Management & Führung					
III.1 Zeitmanagement	2,94	1,13	4,10	0,85	1,16
III.2 Organisationsfähigkeit/Projektplanung	3,30	1,17	4,38	0,77	1,08
III.3 Führungsqualitäten	2,90	1,02	4,10	0,88	1,20
III.4 Verhandlungsgeschick	2,60	1,12	3,99	0,96	1,39
III.5 Kooperationsfähigkeit	3,85	0,87	4,33	0,73	0,48
III.6 Qualitätsmanagement/Evaluation	2,46	1,10	3,19	1,17	0,73
Management & Führung gesamt	3,01	0,78	4,02	0,64	1,01
IV Hilfsfunktionen					
IV.1 Einsatz allgemeiner Büro-EDV	3,98	1,03	3,94	0,97	-0,04 n.s.
IV.2 Programmierung spezieller EDV/Software	2,27	1,37	2,68	1,43	0,42
IV.3 Kenntnisse universitärer Selbstverwaltung	2,27	1,23	3,20	1,26	0,92

Es besteht in allen Kompetenzbereichen (bis auf den Einsatz allgemeiner Büro-EDV) ein **(wahrgenommener) Entwicklungsbedarf**. Die absoluten SOLL-Anforderungen und die relativen IST-SOLL-Differenzen deuten auf **Gewichtungen** hin.

Entwicklungsbedarf

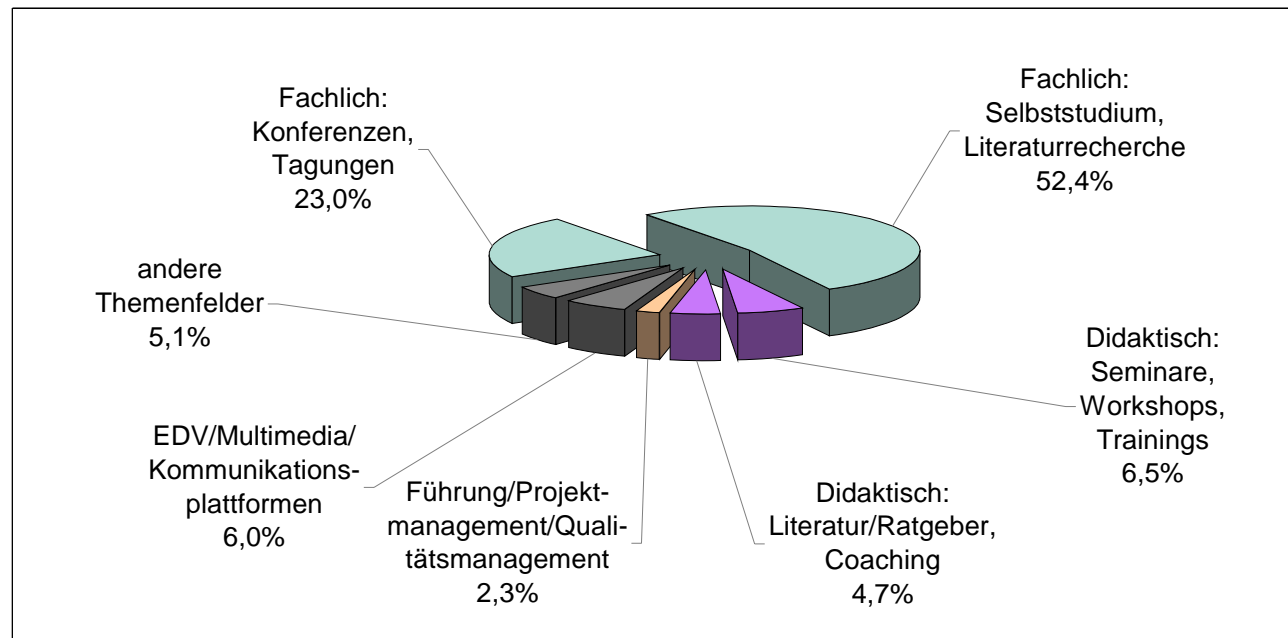
SOLL-Anforderungsprofile von jwM mit ausgewählten beruflichen Perspektiven (bundesweite Studie, N=408, nur „reine“ Perspektiven)



Je nach angestrebter beruflicher Perspektive ist der Entwicklungsbedarf unterschiedlich zu gewichten. Auch für **Tätigkeiten innerhalb der Hochschule** wird in **allen** Kompetenzbereichen ein Bedarf wahrgenommen.

Entwicklungsangebote

Aufteilung des individuellen Zeitbudgets von jwM für gezielte Fort- und Weiterbildung auf unterschiedliche Themen und Formate (Thüringer Studie, N=189)

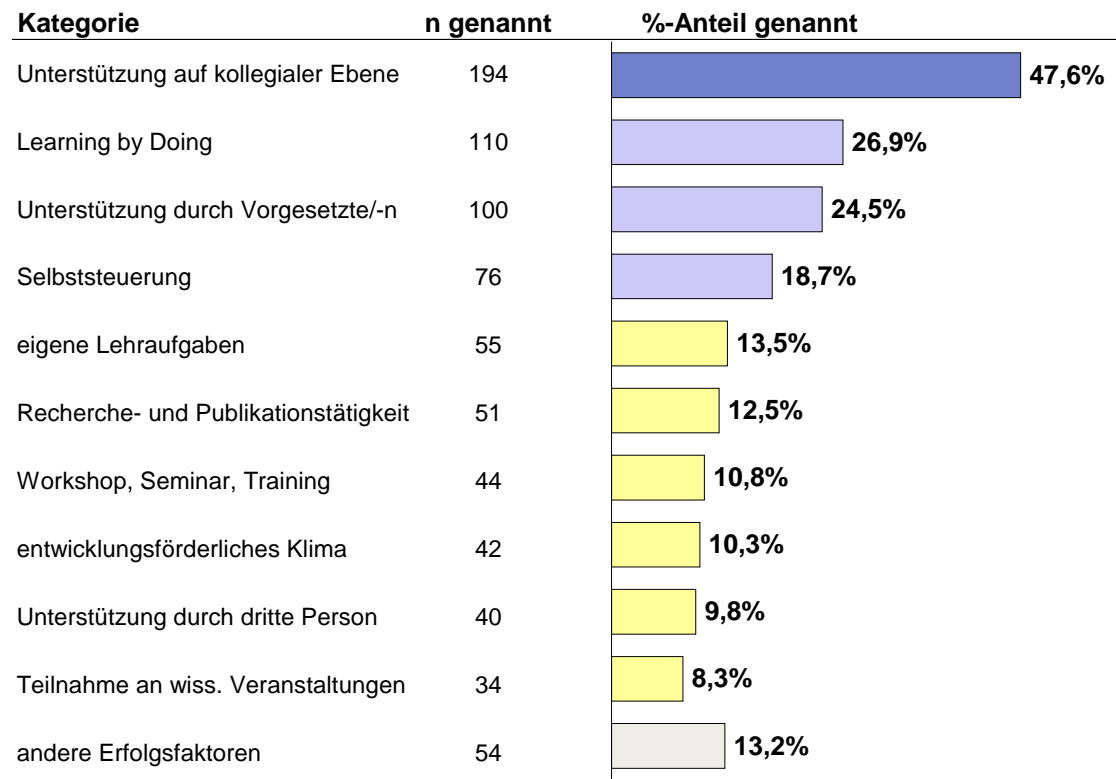


Die Themen der Kompetenzentwicklung spiegeln den bestehenden und wahrgenommenen Bedarf nur unzureichend wider.

Kompetenzentwicklung Forschung : Lehre : Management = 75,1 : 11,1 : 2,3 = ca. 33 : 5 : 1

Entwicklungsangebote

Ressourcen für die Kompetenzentwicklung von jwM (Bundesweite Studie, N=408, kategorisierte Nennungen der unterstützenden Faktoren für die eigene Entwicklung)



Die stärkste **Ressource** ist die (informelle) kollegiale Unterstützung.

Gelernt wird vor allem durch „Learning by Doing“, unterstützt durch Vorgesetzte und durch die eigene Selbststeuerung („Durchhaltevermögen“, „ins kalte Wasser gestürzt“, „... weil ich so zäh bin...“).

Entwicklungsangebote

Wahrgenommene **Unterstützung der Kompetenzentwicklung** am „Arbeitsplatz Hochschule“ (Thüringer Stichprobe, $N=189$; 5-stufig, rechter Teil der Skala nicht dargestellt)

Aussage	M	SD	stimme nicht zu			teils-teils		
			1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5
Mein/-e Vorgesetzte/-r spricht regelmäßig (z.B. halbjährlich) mit mir über meine persönliche Weiterentwicklung.	2,84	1,53						
Ich bin über das mir zur Verfügung stehende Angebot an Fort-/Weiterbildung ausreichend informiert.	2,78	1,15						
Die Themen, die mir in Seminaren/Workshops angeboten werden, passen zu meinem Bedarf an Fort-/Weiterbildung.	2,71	1,06						
Die Hochschule setzt sich spürbar für die Kompetenzentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses ein.	2,12	1,12						
In meinem Arbeitsbereich gibt es ein klares Konzept zur Förderung junger Wissenschaftler/-innen.	2,12	1,18						
Zu Beginn meiner Tätigkeit an dieser Hochschule bin ich über die Möglichkeiten zur Fort-/Weiterbildung umfassend informiert worden.	1,53	0,91						
Insgesamt gesehen, bin ich mit der Förderung der beruflichen Kompetenzen in meinem Arbeitsbereich zufrieden.	2,52	0,97						

Explizite Prozesse der Kompetenzentwicklung sind **am „Arbeitsplatz Hochschule“ nur schwach verankert.**

Es fehlt an Informationen für die jwM, wahrnehmbaren Gesamtkonzepten und an einer gezielten Steuerung der individuellen Kompetenzentwicklung.

heute...

- ▶ Die Aufgaben am „**Arbeitsplatz Hochschule**“ sind bereits bei jwM auch von „Präsentation & Vermittlung“ sowie „Management & Führung“ geprägt (zusammen bereits >30% des Tätigkeitsprofils)
- ▶ Die SOLL-Kompetenzanforderungen für Perspektiven innerhalb und außerhalb der Hochschule (i.e. auch bei „echten“ Nachwuchswissenschaftlern!!!) **erfordern eine Kompetenz-entwicklung, die alle drei Kompetenzbereiche (und vermutlich noch mehr) umfasst**
- ▶ **reale Kompetenzentwicklung** am „Arbeitsplatz Hochschule“ ist fast ausschließlich an der Qualifizierung für „Forschung & wissenschaftliches Arbeiten“ ausgerichtet (>75% des Zeitbudgets, fehlende/schwache Anbieter für andere Bereiche: Referenzmodell „wissenschaftlicher Nachwuchs“)

Vision

- ▶ **abgestimmtes Agieren** der Stellen, die schon jetzt Kompetenzentwicklung für jwM anbieten (können) und/oder deren Inanspruchnahme steuern (z.B. Hochschuldidaktik, Angebote von Graduiertenschulen/-kollegs, Nachwuchsförderungsstelle, ...)
- ▶ **strategische Ausrichtung und Bedarfsorientierung** der Kompetenzentwicklung auf individuelle Perspektiven innerhalb und außerhalb der Hochschule - nicht „**fachlich plus x**“ („überfachlich“, „soft skills“ oder einfach nur „Gedöns“), sondern Kompetenzen für „Forschung“ **und** „Präsentation“ **und** „Management & Führung“
- ▶ **Nutzung der bereits jetzt funktionierenden Mechanismen** (kollegiale Unterstützung, Bedeutung des Verhältnisses zwischen jwM und Vorgesetzten, Mentoring-Prinzip, ...)
- ▶ Stärkung der **Selbststeuerung** der Kompetenzentwicklung durch frühzeitige Bewusstmachung des individuellen Bedarfs, Information über Entwicklungsangebote und gezielte Unterstützung für selbstorganisiertes Lernen.

... morgen?

Vision

Einstiegsphase, ggf. Promotionsphase

Post-Doc, Juniorprofessur, ggf. Habilitation

erster akademischer Abschluss (Master oder Äquivalent)

Einstiegsworkshop „Neue Stelle an der Hochschule - was jetzt?“

Überblick über „Arbeitsplatz Hochschule“ und Angebote zur Kompetenzentwicklung

Interdisziplinäre Vernetzung zu „Kohorten“

Zieldefinition, IST-SOLL (für aktuelln Arbeitsplatz) und Vereinbarung von Entwicklungsvorhaben

z.B. 6 Gruppen a 24 jwM pro Jahr

jwM-Netzwerk

z.T. moderiert, z.T. selbstorganisiert (Hospitation, ...)

incl. Hochschuldidaktik-Zertifikat

fachliche (Promotions-)Betreuung

mit regelmäßigem Feedback

Fachinterne Angebote

z.B. Graduiertenkolleg, strukturierte Angebote, Kolloquium

Promotion
Entscheidung für berufliche Perspektive

Strategieworkshop „Hochschulkarriere“

Vernetzung der Post-Docs mit/ohne Habilitationsabsicht

Analyse des IST-Stands und SOLL-Anforderungsprofil (Zukunft)

Definition und Vereinbarung individueller Entwicklungsschritte

Interdisziplinäre Vernetzung

z.B. 2-3 Gruppen a 15 (j)wM pro Jahr

Mentoring

ggf. für einzelne Zielgruppen (z.B. Frauen)

Begleitprogramm

mit abgestimmten Themen, z.B. Antragstellung, Forschungsförderung, Medien, Hochschulmanagement, Führung

Coaching, (didaktische) Beratung

begleitend, mit Kostenbeteiligung

Berufung

Entwicklungsbedarf

Metakompetenz

Fähigkeit zur realistischen Einschätzung der eigenen Kompetenzen, zur Identifikation von Entwicklungszielen und zur zielorientierten Steuerung und Unterstützung der eigenen Kompetenzentwicklung

	Kompetenzen für Tätigkeitsfeld I – Forschung & wissenschaftliches Arbeiten (.70 bis .85)	Kompetenzen für Tätigkeitsfeld II – Präsentation & Vermittlung (.74 bis .80)	Kompetenzen für Tätigkeitsfeld III – Management & Führung (.79 bis .84)
Fachliche Kompetenz	I.1 spezielles Fachwissen/fachspezifische Fertigkeiten	II.1 Präsentation erarbeiteter Ergebnisse	III.1 Zeitmanagement
Methodenkompetenz	I.2 wissenschaftliche Ergebnisse/Konzepte praktisch umsetzen	II.2 Beratungskompetenz	III.2 Verhandlungsgeschick
Soziale Kompetenz	I.3 Kenntnis wissenschaftlicher Methoden	II.3 didaktische Aufbereitung von Inhalten	III.3 Kooperationsfähigkeit
Personale Kompetenz	I.4 fachübergreifendes Denken	II.4 Einsatz von Multimedia/Internet/Präsentationssoftware	III.4 Qualitätsmanagement/Evaluation
	I.5 Literaturrecherche/Einarbeiten in neue Themen	II.5 Moderation von Diskussionen	III.5 Führungsqualitäten
	I.6 Einsatz von Forschungsmethoden	II.6 schriftliche Ausdrucksfähigkeit	III.6 Organisationsfähigkeit/Projektplanung

Elemente des Kompetenzprofils (Schmidt, in Vorb.) nach Daxner, 1999; Schuler, 1999; Ecker, 2000; Zundja & Mayer, 2000; Webler, 2003; Kohler, 2004; Mehtens, 2004

Entwicklungsangebote

Forschung & wissenschaftliches Arbeiten

Angebote

Besuch von Tagungen und Fachkongressen;
Selbststudium; fachlicher Austausch; Arbeit an Dissertation/Habilitation;
spezielle Förderprogramme;
Forschungskolloquium

Anbieter

Vorgesetzte/Promotionsbetreuung/eigenes Institut;
Stelle/Büro für Nachwuchsförderung;
Graduiertenkollegs

Präsentation & Vermittlung

Angebote

Besuch von hochschuldidaktischen Workshops;
Medientrainings; kollegiale Lehrhospitation; Lehrveranstaltungsevaluation;
didaktische Beratung

Anbieter

Hochschuldidaktik;
Evaluationsstellen;
Qualitätsentwicklung;
Prorektorat/Vizepräsidium für Studium & Lehre

Management & Führung

Angebote

Besuch von Workshops;
Coaching; Ratgeber;
Mentoring

Anbieter

Personalentwicklung; externe Anbieter/Coaching; Angebote für spezielle Zielgruppen (Frauen, Juniorprofessoren/innen)

Entwicklungsbedarf

Implizite Annahme 1 (Expertise als hinreichendes Qualifikationskriterium)

„Für eine wissenschaftliche Tätigkeit ist **fachliche Expertise** das einzig Entscheidende. Alles andere kommt schon von selbst, und **es gehört eben dazu, sich zurechtzufinden.**“

Alternative Annahme 1

„Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen, der Bologna-Prozess, die Einführung von NPM an der Hochschule erfordern auch vom Hochschulpersonal Kompetenzen in den Bereichen „Management & Führung“ sowie „Präsentation & Vermittlung“ auch vom Hochschulpersonal.

Deren rechtzeitige Vermittlung ist umso wichtiger, solange die Praxis der Personalauswahl an Hochschulen keine Mindestkompetenzen in diesen Bereichen sicherstellt.“

Entwicklungsbedarf

Implizite Annahme 2 (Referenzmodell „wissenschaftlicher Nachwuchs“)

„Wer als jwM an der Hochschule arbeitet, **will, kann und soll promovieren** und **strebt eine Karriere als Forscher/-in an.**“

Alternative Annahme 2

„Über 90% der jwM haben auch trotz etwaiger Eignung keine langfristige Perspektive an der Hochschule. Viele von diesen streben überhaupt keine Karriere in der Forschung an (oder verwerfen diesen Gedanken).“

Der Hochschule kommt ein Bildungsauftrag und - als Arbeitgeber - eine gesellschaftliche Verantwortung auch für diejenigen zu, die während der Promotionsphase „herausselektiert“ werden oder gar keine Karriere als Forscher/-in anstreben.“

Unterstützungsangebote während der Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“
 (Stichprobe Deutschland, Nutzungsquote: N=260 jwM; Bewertung Nützlichkeit: maximal verfügbare Stichprobe aus N=408, Skala 1 „wenig nützlich“ bis 5 „sehr nützlich“)

