

UniWiND-Spezial

Perspektiven nach der Promotion

Teil 2 – Berufswege außerhalb der
Wissenschaft: Arbeitgeber im Gespräch

Anne Löchte, Regina von Schmeling (Hg.)

UniWiND
GUAT



Perspektiven nach der Promotion

—
Berufswege außerhalb der
Wissenschaft: Arbeitgeber im Gespräch

UniWiND-Spezial – Teil 2

Eine Publikation der UniWiND-Arbeitsgruppe
„Außeruniversitäre Karrierewege für Promovierte“

Teil 1 ist erschienen unter dem Titel: Perspektiven
nach der Promotion. Berufswege außerhalb der
Wissenschaft: 13 Porträts

Vorwort

Der Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) e.V. ist ein Netzwerk von Mitgliedsuniversitäten/-hochschulen, welche die Nachwuchsförderung zu ihrer zentralen Aufgabe gemacht haben. UniWiND setzt sich dafür ein, die Qualifizierungsbedingungen von Promovierenden und Postdocs zu optimieren, um ihnen bestmögliche Chancen für zukünftige Karrieren innerhalb und außerhalb der Hochschulen zu ermöglichen.

Um dieses Ziel zu erreichen, fördert UniWiND die Vernetzung und inhaltliche Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Mitgliedsuniversitäten u.a. durch die Einrichtung von Arbeitsgruppen. Die UniWiND-Publikationsreihe wurde etabliert, um die Ergebnisse der Arbeitsgruppen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die bisher erschienenen Bände der UniWiND-Publikationsreihe richteten sich hauptsächlich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zentralen Graduierteneinrichtungen, die mit Hilfe dieser Anregungen die Angebote ihrer Einrichtungen verbessern können.

Mit diesem UniWiND-Spezial erscheint nun erstmals eine UniWiND-Publikation, die sich direkt an Promovierende und Postdocs richtet. Die Publikation ist das Ergebnis der Arbeit der UniWiND-Arbeitsgruppe „Außeruniversitäre Karrierewege von Promovierten“, die sich in zwei Untergruppen aufgeteilt hatte. Dementsprechend erscheinen zwei voneinander unabhängige Teile, die einen Ratgeber für Promovierende und Promovierte darstellen. Die vielfältigen Berufswege außerhalb der Wissenschaft und deren spezifische Anforderungen werden hier besonders anschaulich präsentiert – anhand von Aussagen von Arbeitgebern aus verschiedenen Branchen und mit Vorbildern im Sinne von „Role Models“ von erfolgreichen Promovierten, die eine Karriere außerhalb der Wissenschaft eingeschlagen haben. Die Publikation liefert außerdem wertvolle praktische Tipps für Promovierende und Promovierte sowie Empfehlungen für Universitäten.

Der UniWiND-Vorstand freut sich sehr über diesen praxisnahen Ratgeber und dankt allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe für ihr außerordentliches Engagement! Wir danken außerdem dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, der Berlin

School of Mind and Brain, dem Exzellenzcluster „The Future Ocean“, der Humboldt Graduate School der Humboldt-Universität zu Berlin und der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, ohne deren finanzielle Unterstützung die Publikation in dieser Form nicht möglich gewesen wäre!

Jena, im Juli 2018

Der UniWiND-Vorstand
Prof. Dr. Michael Bölker
Prof. Dr. Andreas Breiter
Prof. Dr. Erika Kothe (Vorsitzende)
Prof. Dr. Enrico Schleiff (Stellvertretender Vorsitzender)
Prof. Dr. Gerhard Rödel

Inhalt

Zur Entstehung dieser Publikation	9
Zum Vorgehen	10
Was sagen Arbeitgeber ...	12
... zur Relevanz der Promotion?	13
... zur „Welt der Wissenschaft“?	18
... zur Verweildauer in der Wissenschaft?	20
... zur Bedeutung von Berufserfahrung?	24
... zu überfachlichen Kompetenzen Promovierter?	28
... zu Spezialist/innen und Generalist/innen?	31
... zu Rekrutierungswegen und Auswahlverfahren?	33
Die Bereiche im Überblick	36
Stiftungen und Wissenschaftsförderorganisationen	39
Politische Stiftungen	40
Stiftungen mit Schwerpunkt Bildung/Gesellschaft/Wissenschaft	44
Wissenschaftsförderorganisationen	49
Beratungsunternehmen	54
Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen	62
Behörden	69
Ministerien/Stadtverwaltung	70
Behörden mit Forschungs- und Gutachtertätigkeiten	76
Automobil- und Transportunternehmen	80
Banken, Sparkassen und Versicherungen	87
Banken und Sparkassen	88
Versicherungen	92
Tipps für Promovierende und Promovierte	96
Handlungsempfehlungen für Universitäten	101
Die Interviewten im Überblick (Tabelle)	104
Mitarbeit und Dank	109
Impressum	110

Mitglieder der Arbeitsgruppe „Außeruniversitäre Karrierewege für Promovierte — Die Sicht von Arbeitgebern“:

- Dr. Anne Löchte, Humboldt-Universität zu Berlin (Leitung)
- Dr. Regina von Schmeling, Humboldt-Universität zu Berlin (Leitung)
- PD Dr. Avan N. Antia, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Dr. Sandra Barth, Universität Hamburg
- Dr. habil. Gesche Braker, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Dr. Simone Brandes, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- Pauline Glawe, Universität Greifswald
- Julia Häuser-Huth, Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- Dr. Linda Jauch, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Antonia Lenz, Universität Greifswald
- Dr. Tanja Michler-Cieluch, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
- Signe Tuborgh, Technische Universität München
- Dr. Katharina Ulbrich, Technische Universität Dresden

50%

Über 50% der Promovierenden geben schon zu Beginn der Promotion an, dass sie nach ihrem Abschluss in der „Wirtschaft“ arbeiten wollen.

Quelle: Personalentwicklung für den Wissenschaftlichen Nachwuchs. R. Krempkow, T. Sembritzki, R. Schürmann, M. Winde (Hg.), 2016, S. 8

85%

85% aller Promovierten arbeiten in Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Öffentlichem Dienst. Nur 15% aller Promovierten sind an Hochschulen in Forschung und Lehre beschäftigt, inklusive befristeter Beschäftigungen.

Quelle: Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, S. 186

97%

Ca. 97% aller Promovierten werden nicht Professorin/Professor.

Hochrechnung auf Grundlage der Daten des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013

Die Erwerbslosenquote bei Promovierten liegt lediglich bei ca. 1%.

Studie des statistischen Bundesamtes, 2011

1%

50%

Fast 50% aller Vorstandsvorsitzenden der Dax-Unternehmen sind promoviert.

Stand: Juli 2018

Zur Entstehung dieser Publikation

Viele Doktorandinnen und Doktoranden wissen schon zu Beginn ihrer Promotion, dass sie nicht in der Wissenschaft bleiben wollen.

Selbst, wenn der Wunsch besteht, in der universitären Forschung und Lehre zu verbleiben: Es gibt nur eine sehr begrenzte Anzahl von unbefristeten Stellen. Viele Promovierte müssen das System nach einigen Jahren verlassen. Auch unter Habilitierten bekommt – im Mittel aller Fächer, ohne Medizin – nur einer bzw. eine von fünf einen Ruf auf eine Professur. Doch wie kann der Übergang auf den außerakademischen Arbeitsmarkt gelingen? Wie sehen Arbeitgeber promovierte Berufseinsteigerinnen und -einsteiger? Sowohl bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern als auch an den Universitäten herrscht großer Informationsbedarf.

Mit diesem Thema hat sich die Arbeitsgruppe „Außeruniversitäre Karrierewege von Promovierten“ auseinandergesetzt. Sie ist ein Projekt im Rahmen des Universitätsverbandes zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland e.V. (UniWiND) und hat 2015–2018 zusammengearbeitet. Die Mitglieder arbeiten an Universitäten in ganz Deutschland und sind im Wissenschaftsmanagement tätig – als Beraterinnen, Personalentwicklerinnen, Koordinatorinnen – und häufig mit der Fragestellung befasst: Promotion – und dann? Die Arbeitsgruppe hat sich dem Thema in zwei Teilgruppen genähert und zwei sich ergänzende Publikationen erarbeitet. Der erste Teil „Perspektiven nach der Promotion. Berufswege außerhalb der Wissenschaft: 13 Porträts“ beleuchtet die Frage aus der Sicht von Promovierten, die die Universität verlassen haben und erfolgreich in Wirtschaft und Gesellschaft tätig sind. Der hier vorliegende Teil 2 beschäftigt sich mit der Sicht von Arbeitgebern auf promovierte Berufseinsteigerinnen und -einsteiger.

Mögen die Ergebnisse zur Debatte um die Karriereperspektiven von Promovierten beitragen, einige Informationslücken schließen und Handlungsimpulse geben!

Zum Vorgehen

Was sagen Arbeitgeber in verschiedenen Bereichen über Promovierte und deren Einstieg in den außerakademischen Arbeitsmarkt? Welche Rolle spielt dabei eine Promotion aus ihrer Sicht?

Mit diesem Erkenntnisinteresse wurden im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie 41 leitfadengestützte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus sechs Bereichen geführt: Stiftungen und Wissenschaftsförderorganisationen, Beratungsunternehmen, Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen, Behörden, Automobil- und Transportunternehmen sowie Banken, Sparkassen und Versicherungen. Diese Auswahl begründete sich in dem Anspruch der Arbeitsgruppe, ein möglichst breites Spektrum potentieller Arbeitgeber zu befragen und dadurch Erkenntnisse zu gewinnen, die für Promovierte verschiedener Fächergruppen relevant sind. Es handelt sich nicht um eine repräsentative Studie. Unser Ziel war es, Schlaglichter auf verschiedene Bereiche zu werfen und erste Einblicke zu erhalten.

Unsere Gesprächspartnerinnen und -partner stammen aus Fach- oder Personalabteilungen und sind direkt an Einstellungsverfahren beteiligt. Sie wurden zu folgenden Aspekten befragt: Tätigkeitsbereiche und fachliche Hintergründe der Promovierten in der Organisation, Relevanz der Promotion, Gestaltung und Ablauf von Rekrutierung und Stellenbesetzungsverfahren, positive Zuschreibungen und Vorbehalte gegenüber Promovierten, Erwartungen an Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, Karriereentwicklung in den Organisationen sowie Tipps an Promovierte für den Übergang in den außerakademischen Arbeitsmarkt.

Auf Wunsch der meisten Interviewpartnerinnen und -partner wurden die Aussagen anonymisiert. Auch die Namen der beteiligten Organisationen werden von uns nicht veröffentlicht.

In dieser Publikation beschreiben wir, welche Antworten wir auf unsere Fragen erhalten haben und stellen dar, was wir wesentlich finden. Dabei bleiben wir so nah wie möglich an den Aussagen der Befragten, die häufig in Zitaten zu Wort kommen. Wenn es uns plausibel erscheint, interpretieren wir auch das, was zwischen den Zeilen gesagt wird oder verallgemeinern über die Interviews hinweg. Die fast 500 Seiten Interviewtext haben

wir zu sechs Bereichsbeschreibungen zusammengefasst. Im Laufe dieser Verdichtung haben sich sieben zentrale Themen herauskristallisiert, die wir unter dem Titel „Was sagen Arbeitgeber zu/r ...?“ quer zu allen Bereichen diskutieren. Abschließend geben wir Tipps für Promovierende und Promovierte und formulieren Handlungsempfehlungen für Universitäten.

Was sagen Arbeitgeber...

Was sagen Arbeitgeber zur Relevanz der Promotion?

Es gibt eine große Bandbreite, wie Arbeitgeber eine Promotion bewerten: von „irrelevant“ über „nice to have“ bis hin zur „Einstellungsvoraussetzung“. Ein Indiz für die Relevanz der Promotion ist der prozentuale Anteil unter den Beschäftigten. Der höchste Anteil promovierter Beschäftigter findet sich bei Unternehmensberatungen, die zu Finanz-, Strategie- und Managementfragen beraten (30–60%). Im Mittelfeld liegen die Stiftungen und Wissenschaftsförderorganisationen (5–25%). Den geringsten Anteil haben die befragten Banken, Sparkassen und Versicherungen (unter 2%). In den Interviews lassen sich sechs Gründe identifizieren, warum eine Promotion für Arbeitgeber relevant sein kann:

1. Mit der Promotion werden überfachliche Kompetenzen und positive Persönlichkeitseigenschaften verbunden.

Genannt werden analytisches Denken, selbständiges und strukturiertes Arbeiten oder Erfahrungen im Projektmanagement. An diesen Kompetenzen sind etwa Strategie- und Managementberatungen interessiert: „Das jemand strukturiert und selbständig arbeiten kann, dass jemand Durchhaltewillen und Biss hat, dass jemand Eigeninitiative zeigt, dass jemand mit komplexen Problemstellungen sich vertraut machen kann oder Lösungen herbeiführt, dass jemand proaktiv Dinge vorantreiben kann, das ist ja typischerweise der Fall bei einer Promotion.“

„Die Promovierten sind in der Lage, selbständig zu arbeiten und sich Themen selber zu erarbeiten. Und sich gegen Widerstände durchzusetzen, wenn es schwierig wird und eine Durststrecke kommt.“

(Personaldienstleister)

2. Das Renommee des Dokortitels wird geschätzt.

Dieser Aspekt wird von verschiedenen Arbeitgebern genannt. So verweist ein Biotechnologie-Unternehmen auf das „Renommee, das man mit dem Titel bekommt. Das ist innerhalb unserer Branche durchaus von Bedeutung“, da man „sozusagen Kompetenz in die Waagschale werfen kann.“ Auch für ein Kriminaltechnisches

„In gewissen Branchen benutzen wir den Dokortitel auch, wenn wir zeigen wollen, dass eine Person sehr senior ist.“ (IT-Beratung)

Institut ist der Titel wegen der Außenwirkung von Bedeutung: „Ein promovierter Sachverständiger macht schon was her im Gerichtsverfahren“.

3. Promovierte sind mit der „Welt der Wissenschaft“ vertraut. Das ermöglicht ihnen unter anderem eine bessere Kommunikation mit der Zielgruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

„In der Förderung ist die Promotion sehr, sehr wichtig. Es soll einfach Kommunikation auf Augenhöhe sein. Das ist auch eine Akzeptanzgeschichte.“

(Wissenschaftsförderorganisation)

So legen Wissenschaftsförderorganisationen großen Wert darauf, dass ihre Beschäftigten Feldkenntnisse haben. Schließlich fungieren sie als Schnittstelle zur Wissenschaft. Es sei „sehr sinnvoll und auch hilfreich, wenn der-

jenige dieselbe Sprache spricht und sich auskennt mit den Strömungen, den Entwicklungen innerhalb des jeweiligen Fachbereiches.“ Auch Stiftungen mit Forschungsförderung stellen aus diesem Grund gerne Promovierte ein.

4. Promovierte haben wertvolle Kontakte in der Wissenschaft. Sie können Ideen für neue Projekte und Kooperationspartner einbringen. Dieses Argument begegnet uns etwa in der Industrie

„Spannend finde ich, wenn Kollegen mit einer Idee zu uns kommen und sagen: ‚Ich finde das sehr spannend, was Sie machen; ich arbeite in einem ähnlichen Fachgebiet und habe hier eine Idee, die wir für aussichtsreich halten. Und ich hätte hier an der Stelle interessante Kooperationspartner.‘“ (Biotechnologie-Unternehmen)

bei einem großen Fahrzeughersteller: „Was uns schon hilft, ist einfach nur die wissenschaftliche Brille, diese ganz andere Sichtweise, die von der Uni teilweise auch kommt. Und natürlich ist auch das Netzwerk, das sie mitbringen, für uns sehr wertvoll.“

5. Promovierte sind ausgewiesene Fachexpertinnen und -experten.

Sie bringen ein tiefes Fachwissen und methodische Kenntnisse mit. Diese qualifizieren sie für forschende oder forschungsnahen Tätigkeiten. Beispiele: Die Historikerin, die in den wissenschaftlichen Diensten einer politischen Stiftung arbeitet; die Biologin am Kriminaltechnischen Institut am Landes-

„Reden wir zum Beispiel über Naturkatastrophenmodellierung. Wenn sich da jemand als Geophysiker spezialisiert hat, hat er natürlich sehr aussichtsreiche Kenntnisse, um hier einzusteigen.“ (Versicherung)

kriminalamt, die als Sachverständige im Bereich DNA-Analytik tätig ist.

6. Die Promotion gilt als Regelabschluss.

Vor allem in Fächern wie Biologie und Chemie ist es üblich, mit einer Promotion abzuschließen. Unternehmen aus dem Bereich Life-Science- und Biotechnologie betonen, dass in den Feldern

„Um in der Forschung ein Projekt leiten zu können, muss man promoviert sein.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Forschung und Entwicklung die Einstellung von Promovierten der Normalfall ist. Der Titel ist auch für Aufstiegsmöglichkeiten mit Führungsverantwortung entscheidend: „Nur

mit einem reinen Master kommt man in der Forschung gar nicht weit.“ Auch ein Ministerium für Forschung sagt, dass von Bewerberinnen und Bewerbern aus diesen Fächern eine Promotion erwartet wird.

Relevanz der Promotion für die angestrebte Tätigkeit



Was sagen Arbeitgeber zur „Welt der Wissenschaft“?

Viele der interviewten Arbeitgeber kommen auf wesentliche Unterschiede zwischen dem außerakademischen Arbeitsmarkt und den Universitäten zu sprechen. Sie sehen große Gegensätze in den Zielen, den alltäglichen Aufgaben und der Kultur der Zusammenarbeit.

Auf Seiten der außerakademischen Arbeitswelt stehen Ergebnisorientierung, Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung, Pragmatismus und eine „Hands-on“-Mentalität. Auf Seiten der Wissenschaft stehen die Freiheit der Forschung, theoretisches

Arbeiten, „Tiefenbohrungen“ und Detailgenauigkeit.

„Der Vorwurf, dass jemand sich zu sehr mit der Theorie beschäftigt hat und nicht in der Lage ist, das in die Praxis umzusetzen, ist manchmal gerechtfertigt.“

(Personaldienstleister)

Arbeiten, „Tiefenbohrungen“ und Detailgenauigkeit. Mitunter wird Promovierten unterstellt, sie hätten keine Vorstellungen von der außerakademischen Arbeitswelt. Mit dieser Ansicht geht häufig die Annahme einher, dass Promovierte sich schwer in eine sehr praxisorientierte Umgebung eingliedern ließen. Aufgrund dieser Prägung wird Promovierten teilweise auch mangelndes Verständnis für die Erfordernisse der Wirtschaftlichkeit unterstellt: „Wenn Mitarbeiter sehr lange an der Uni beschäftigt waren, sind sie in einem Mikrokosmos groß geworden, in dem ganz andere Arbeitsrahmenbedingungen vorherrschen. Bei uns ist ein ganz starker wirtschaftlicher Zwang, dass

man unbedingt sehen muss, dass man nur so und so viele Stunden dafür einbringt. Und dann muss das aber trotzdem am Ende auch stehen.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen).

„Also wenn ich eher der Typ bin, der eben nochmal eine Runde dreht und nochmal in die Tiefe geht und nochmal ein Experiment und nochmal eine Studie und nochmal ein Labor, dann bin ich eben vielleicht nicht derjenige, der in der Wirtschaft auch glücklich wird.“ (Biotechnologie-Unternehmen)

Einige der Interviewten befürchten, Promovierte würden zu wenig pragmatisch und

lösungsorientiert an Aufgaben herangehen. Das detail-fokussierte und analytische Arbeiten der Wissenschaft stehe nicht im Einklang mit den Erfordernissen der Arbeitswelt. Aus einem Bundesministerium stammt die Einschätzung, dass es Promovierten schwerfalle, Sachverhalte schnell, kurz und bündig zusammenzufassen: „Die Leitung sagt, ich brauche hier ein Kurzpapier. Da muss man zack-zack in den alten Sachen nachgucken und dann ein schickes neues Papier zusammenschreiben und da hat man eben auch nicht lange für Zeit, sondern, keine Ah-

„Leute, ihr müsst von eurem hohen Qualifikationsniveau heruntersinken und euch auf einer anderen Ebene neu qualifizieren.“

(Landesministerium)

nung, 48 Stunden oder 3 Tage, und da sind dann Leute aus dem Wissenschaftsbetrieb, da haben wir immer Fragezeichen“. Auch ein Automobilzulieferer schildert das Problem, dass Promovierte dazu neigten, sich mit Themen „sehr tiefeschürfend auseinander zu setzen und da jeden Stein umzudrehen“, wenn den Arbeitgebern „die 70% Lösung“ reiche: „Und diese Erfahrung machen dann halt manche Leute, dass sie da denken: aber es ist doch noch gar nicht fertig. Ja, dann ist es halt nicht fertig.“

„Je länger jemand mit dieser Promotion keine betriebliche Berufspraxis erzielen konnte, desto schwieriger wird möglicherweise dann der Sprung aus dem universitären Betrieb in das Unternehmen.“ (Wirtschaftsprüfung)

und da sind dann Leute aus dem Wissenschaftsbetrieb, da haben wir immer Fragezeichen“. Auch ein Automobilzulieferer schildert das Problem, dass Promovierte dazu neigten, sich mit Themen „sehr tiefeschürfend auseinander zu setzen und da jeden Stein umzudrehen“, wenn den Arbeitgebern „die 70% Lösung“ reiche: „Und diese Erfahrung machen dann halt manche Leute, dass sie da denken: aber es ist doch noch gar nicht fertig. Ja, dann ist es halt nicht fertig.“

Aufgrund der wahrgenommenen starken Kontraste äußerten zahlreiche Interviewte die Sorge, ob sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler überhaupt auf ihre Arbeitswelt umstellen könnten.

Viele Arbeitgeber befürchten, dass Promovierte Frustration verspüren, wenn sie nach Jahren hochqualifizierter Arbeit ins Management kommen und mit Verwaltungsvorgängen konfrontiert sind.

Was sagen Arbeitgeber zur Verweildauer in der Wissenschaft?

Die befragten Arbeitgeber nehmen vier Aspekte in den Blick – das Alter der Promovierten, die Dauer der Promotion, die Verweildauer in der Wissenschaft im Anschluss an die Promotion sowie die Motivation, die Wissenschaft zu verlassen.

„Ich nehme jetzt mal den Mittelwert 40. Wer so lange an der Uni war, hat es sehr, sehr schwer. Solche Leute stellen wir meistens nicht ein. Weil wir auf das Teamgefüge achten müssen. Das haben wir ein, zwei Mal gemacht und haben uns immer Probleme damit ins Haus geholt.“ (Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft)

Unternehmen der Privatwirtschaft nennen fast durchgängig eine Altersgrenze von 30 bis höchstens 35 Jahren für promovierte Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, danach wird nur in Ausnahmefällen eingestellt. Obwohl teilweise anerkannt wird, dass mit der Promotion Lebenserfahrung hinzugewonnen wurde, thematisieren Arbeitgeber das fortgeschrittene Lebensalter etwa in Bezug auf die Passung ins Team: „Sie werden sich immer als Promovierter, der vielleicht mit 28 hier ins Unternehmen kommt, in einer Peergroup bewegen, wo Sie mit Mitarbeitern zusammenarbeiten müssen, die vielleicht mit 22 ins Unternehmen gekommen sind.“ (Wirtschaftsprüfung) Der Einstieg erfolgt nämlich in der Regel auf derselben Ebene wie für Berufseinsteigerinnen und

„Die Mitarbeiter werden nicht irgendwie differenziert, sondern alle Leute, die bei uns neu anfangen, werden gemeinsame Einsteigertrainings machen. Da gibt es keinen Unterschied, ob die promoviert oder habilitiert sind oder einen Master oder ein Diplom haben.“ (Finanzberatung)

einsteiger ohne Promotion oder nur geringfügig höher. Auch die höhere Erwartungshaltung Promovierter etwa hinsichtlich ihres Gehalts, ihrer Aufstiegschancen oder ihres Tätigkeitsbereiches könne problematisch sein.

Dagegen betonen insbesondere Organisationen des

„Ich finde, nach der Promotion ist gut, das ist ein guter Zeitpunkt. Wenn man jetzt sagt: Ich bin fertig mit der Promotion und ich suche jetzt was.“ (Automobilzulieferer)

Öffentlichen Dienstes, das Alter selbst sei kein Kriterium. Dort wird auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verwiesen, das bei Bewerbungsverfahren eine Gleichbehandlung unabhängig vom Alter fordert. Unterschwellig spielt das Alter aber dennoch eine Rolle. Denn eng damit ist die Verweildauer in der Wissenschaft verknüpft, und die damit verbundene Sozialisierung wird auch von den Arbeitgebern des Öffentlichen Dienstes kritisch gesehen: „Wenn jemand Jahre im Wissenschaftsbetrieb verbracht hat, dann ist bei uns immer die Frage: Kann der sich überhaupt in eine solche Verwaltungseinrichtung einfügen?“ (Bundesministerium)

„Wenn jemand zügig promoviert hat und dann mal drei Jahre im Ausland Postdoc oder irgendetwas macht, das wirklich etwas Neues ist, das ist sicherlich nicht schlecht.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Insbesondere die Organisationen, für die die Promotion keine Einstellungs Voraussetzung ist, bevorzugen eine kurze Verweildauer. Beispielsweise legen einige Stiftungen, Automobil- und Transportunternehmen sowie Beratungsunternehmen dezidiert Wert auf einen Wechsel direkt im Anschluss an die Promotion. Dort gilt: Je kürzer die Verweildauer, desto besser. Das schließt die Dauer der Promotion ein. Drei bis vier Jahre werden allgemein als angemessen angesehen. Was darüber hinausgeht, wird kritisch bewertet: „Wenn dann jemand erzählt, er hat sechs Jahre für die Promotion gebraucht, dann frag ich mich, kann der unter Zeitdruck

Projekte zum Erfolg bringen? Oder wenn der unter Druck steht, kann der damit umgehen?“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

„Wer den Absprung dann nicht hinbekommt, zu lange wartet und dann 40 und auch noch habilitiert ist, das ist das Allschlimmste. Jemand der dann fertig habilitiert ist, der ist tatsächlich in einer Sackgasse, für den können wir eigentlich keine passende Stelle anbieten.“ (Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft)

auf einen Wechsel direkt im Anschluss an die Promotion. Dort gilt: Je kürzer die Verweildauer, desto besser. Das schließt die Dauer der Promotion ein. Drei bis vier Jahre werden allgemein als angemessen angesehen. Was darüber hinausgeht, wird kritisch bewertet: „Wenn dann jemand erzählt, er hat sechs Jahre für die Promotion gebraucht, dann frag ich mich, kann der unter Zeitdruck Projekte zum Erfolg bringen? Oder wenn der unter Druck steht, kann der damit umgehen?“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Von der Mehrzahl der Arbeitgeber wird aber nach der Promotion noch eine begrenzte Phase der Weiterqualifizierung in der Wissenschaft toleriert. Sie wird sogar begrüßt,

sofern die angestrebte Tätigkeit wissenschafts- oder forschungsnah ist. Wichtig ist, dass Erfahrungen gesammelt werden, die für die künftige Tätigkeit relevant sind. Dazu können Auslandsaufenthalte, Projektmanagement, die Erweiterung von Netzwerken oder Führungsverantwortung gehören.

„Wenn er lange an der Uni war und einen Folgevertrag hatte und dann noch einen Folgevertrag. Irgendwann fängt der an, sich zu bewerben. Dann ist die Frage, ist das der Wunsch, hier zu arbeiten, oder ist der verzweifelt, weil sein Univertrag nicht verlängert wurde?“

(Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Besonders schwer haben es Habilitierte oder Promovierte, die die Grenzen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes ausgereizt haben. Arbeitgeber implizieren, dass einer Bewerbung bei ihnen nur die mehr oder weniger verzweifelte Suche nach einer eher beliebigen beruflichen Perspektive zugrunde liegt: „Regelmäßig nicht in die Endauswahl kommen Leute, die viele Jahre nach der Promotion noch akademisch tätig waren. Die klassischen Zwölf-

„Der hätte einfach mal gebraucht, dass ihm jemand am Ende der Promotion sagt: ‚Also schau mal, du hast jetzt hier fünf Jahre promoviert, du hast ein ‚Cell‘ paper, aber als sechster von 20 Autoren. Du bist jetzt in einem Alter, in dem ein Amerikaner schon die Assistenzprofessur hat, jetzt lass mal gut sein.‘ Und diesen ehrlichen Tipp, den kriegt halt keiner. Vielleicht wenn man einen Doktorvater hat, der da etwas ehrlich und beherzt ist.“ (Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft)

Ein zu langer Verbleib in der Wissenschaft kann Skepsis auslösen, ob ein Wechsel in den nicht-akademischen Sektor ernsthaft angestrebt wird: „Wenn jemand fünf bis sechs Jahre Postdoc gemacht hat, dann zeigt das so ein bisschen ja auch von ihm aus, dass die Industrie nicht die erste Wahl ist.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

ender, die im Grunde nicht intrinsisch ‚Ich will ins Management‘ motiviert sind, sondern das Gefühl nicht vermeiden können, dass das jetzt eine Notlösung, eigentlich die zweitbeste Lösung ist.“ (Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft)

Jedoch sehen die Arbeitgeber die Verantwortung für derartige Konstellationen nicht ausschließlich bei den Bewerberinnen und Bewerbern, sondern auch bei ihren Vorgesetzten in der Wissenschaft. „Und

die Krux ist, dass es an den Universitäten anscheinend niemanden gibt, auf Professorebene oder bei den anderen Führungskräften, die die jungen Leute darauf hinweisen, doch jetzt bitte mal die Stelle zu wechseln oder die Uni zu verlassen und sich etwas anderes zu suchen. Nicht im Bösen, sondern gutmeinend. Weil ein anderer Schritt außerhalb der Academia jetzt der richtige ist für diese Person.“ (Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft)

„Wir haben auch Habilitierte eingestellt. Das ist dann vielleicht ein anderer Trade-off, den man da eingeht. Da gewinnt man wissenschaftliche Kenntnisse, Fähigkeiten. Ist sich aber klar darüber, dass so jemand vielleicht nicht ewig bleibt, sondern eben dann doch wieder in den akademischen Bereich geht.“ (Bundesbehörde mit Forschungsabteilung)

Es gibt einige wenige Nischen für Habilitierte oder Promovierte mit langjähriger Erfahrung in der Wissenschaft: wenn Positionen besetzt werden sollen, für die ganz spezifische Fachexpertise gefragt ist. Dies gilt beispielsweise im Rahmen forschender Tätigkeiten im Life-Science- und Biotechnologie-Bereich.

Was sagen Arbeitgeber zur Bedeutung von Berufserfahrung?

Alle befragten Arbeitgeber sind sich darin einig, dass Berufserfahrung beim Einstieg in ihre Organisationen von großer Bedeutung ist. Mit der Verwendung des Begriffs werden verschiedene Arten der Arbeitserfahrung bezeichnet. Nur in einigen Fällen verweist der Begriff dezidiert auf eine mehrjährige Berufstätigkeit in Vollzeit.

Wie wichtig ist Berufserfahrung und warum?

„Berufserfahrung hat für uns schon eine hohe Relevanz. Das bedeutet für uns, dass die Leute schon mal hin zur praktischen Arbeit sich erprobt und Erfahrungen gesammelt haben. Wenn das Ganze dann noch in einem Bereich geschehen ist, der unserem Haus nahesteht, dann hat das eine sehr hohe Relevanz.“ (Bundesministerium)

In manchen Einrichtungen – zum Beispiel in einem Bundesministerium – ist eine mindestens zweijährige Berufserfahrung Einstellungs voraussetzung. In vielen anderen Organisationen werden auch Berufsanfängerinnen und -anfänger eingestellt. Allerdings sind praktische oder berufliche Erfahrungen auch dort von großem Vorteil im Bewerbungsprozess. Die Be-

fragten begründen das unterschiedlich: Manche werten Berufserfahrung als Beleg für besonderes Interesse und Motivation. Andere erhoffen sich dadurch eine bessere Einpassung ins Unternehmen. Wieder andere stellen heraus, dass man erst nach einer gewissen Berufserfahrung das Arbeitsfeld einschätzen und erkennen könne, ob die eigenen Ziele und Kompetenzen dazu passen. Überall klingt an, dass sich die Arbeitgeber eine zügige und erfolgreiche Rekrutierung wünschen. Die Kosten für die Gewinnung, Einarbeitung und langfristige Bindung sollen möglichst gering gehalten werden.

Allgemeine Berufserfahrung

„Berufserfahrung ist ein klarer Vorteil.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

„Im Grunde genommen kann man nur jedem raten, sich noch ein zweites Standbein aufzubauen. Dass man neben dem wissenschaftlichen Arbeiten noch was macht, geringfügig noch tätig für eine Aufgabe ist, wo man dann auch diese Kompetenz nachweisen kann.“ (Stadtverwaltung)

Manche Arbeitgeber wünschen sich allgemeine Berufserfahrung, ohne spezifische Anforderungen an ein bestimmtes Tätigkeitsfeld zu formulieren. Diese kann etwa im Studium oder während der Promotion gesammelt werden, durch Tätigkeiten als studentische Hilfskraft, die Organisation von Veranstaltungen, Engagement in der akademischen Selbstverwaltung, Lehre oder das Einwerben von Drittmitteln. Erfahrungen, die außerhalb von Wissenschaft

und Hochschule gesammelt wurden, werden von vielen Arbeitgebern besonders geschätzt. Für manche Organisationen zählt auch die Erfahrung, die in ehrenamtlichen oder nebenberuflichen Tätigkeiten gemacht wurde.

Spezifische Berufserfahrung

„Das ist positiv zu bewerten, wenn Leute ein Praktikum, ein Studienpraktikum in dem Bereich gemacht haben.“ (Bundesministerium)

Häufig werden studienbegleitende Praktika erwartet. Auch eine Berufsausbildung vor dem Studium wird gerne gesehen. Relevante Berufserfahrung kann aber auch im

Rahmen einer Freiberuflichkeit, einer Projektstelle, einer Stelle als Trainee oder im Rahmen eines gemeinsamen Praxisforschungsprojektes gesammelt werden. Sehr oft wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass passende Arbeitserfahrung für die Auswahlentscheidung wichtiger sei als eine Promotion. Im Bereich Mobilität und Verkehr zählen Praxis- bzw. Industriearbeitserfahrung mit zu den wichtigsten Einstellungskriterien. Bevorzugt werden diejenigen Personen eingestellt, die dem Unternehmen aus früheren Beschäftigungen bekannt sind.

Einblicke ins Berufsfeld durch Abschlussarbeiten oder die Promotion

„Was hilft sind persönliche Kontakte zu Unternehmen während des Studiums bzw. während der Promotion. Wenn man sich da entsprechend schon einmal gezeigt hat, das hilft einfach.“

(Fahrzeughersteller)

„Für uns die Beliebtesten sind natürlich auch die, die hier ihre Promotion machen, weil die einfach in die Unternehmensabläufe schon reinkommen.“

(Fahrzeughersteller)

Thematisiert wird auch, dass es vorteilhaft sei, den Kontakt in die außerakademische Arbeitswelt frühzeitig auszubauen, gerne im Zusammenhang mit Studium und Promotion. In vielen Unternehmen ist es üblich, dass Studierende ihre Abschlussarbeit in enger Zusammenarbeit mit Firmen schreiben oder dass das Promotionsthema einen Praxisbezug aufweist. Auch auf eine Promotion in Kooperation mit Unternehmen oder andere Formen der berufsbegleitenden Promotion wird hingewiesen.

Wird die Promotion als Berufserfahrung anerkannt?

„Das hängt ein bisschen aber auch davon ab, welcher Art die Promotion ist, welches Thema, in welchem Kontext. Ist es anwendungsorientiert gewesen, hat es Kontakte gegeben? Dann gibt es grundlegend die Möglichkeit, das als Berufserfahrung anzuerkennen.“ (Landesministerium)

Ob eine Promotion als Berufserfahrung gilt, wird ganz unterschiedlich bewertet. Für manche Positionen kann ein Teil der erforderlichen Erfahrung durch eine Promotion nachgewiesen werden, zum Beispiel für forschende Tätigkeiten im Bereich Life-Science und Biotechnologie oder in der Automobilindustrie. Orga-

nisationen wie Wissenschaftsförderorganisationen, die nah an Wissenschaft und Forschung arbeiten, wünschen sich Feldkenntnisse in der Wissenschaft. Auch hier gilt die Promotion als Nachweis relevanter Erfahrung. Beratungsunternehmen und politische Stiftungen setzen die Promotion teilweise mit einem Projekt gleich und honorieren sie als Erfahrung im Projektmanagement.

Fachliche Netzwerke

„Was sonst noch vielleicht ganz gut ist, wenn man ein Netzwerk, wenn man Kooperationen mitbringt.“

(Bundesforschungsinstitut)

Die Arbeitgeber kommen im Zusammenhang mit dem Thema Berufserfahrung häufig auf die Bedeutung von fachlichen Netzwerken zu sprechen. In der Industrie und in einem Bundesforschungsinstitut wird

es beispielsweise sehr geschätzt, wenn die Bewerberinnen und Bewerber fachlich relevante Kontakte mitbringen, da die Organisation so das eigene Netzwerk erweitern kann. Andere Organisationen, wie beispielsweise politische Stiftungen, rekrutieren vor allem über ihr eigenes Netzwerk.

Was sagen Arbeitgeber zu überfachlichen Kompetenzen Promovierter?

Promovierende bilden während der Promotion eine Vielfalt überfachlicher Kompetenzen aus oder entwickeln sie weiter. Dazu gehören Fähigkeiten im Projektmanagement, in mündlicher und schriftlicher Kommunikation, im selbständigen und strukturierten Arbeiten, in analytischem Denken, in der Lehre und Präsentation, um nur einige zu nennen.

Allerdings haben die wenigsten Promovierten ein klares Bild davon, welche Fülle von Kompetenzen sie entwickelt haben. Auch die interviewten Arbeitgeber verbinden häufig keine spezifischen Kompetenzen mit der Promotion.

„Die Leute sind meistens ein sehr eigenständiges Arbeiten gewöhnt, haben so eine gewisse Erfahrung, Dinge strukturiert anzugehen.“ (Automobilzulieferer)

Kompetenzen assoziiert werden, insbesondere von Arbeitgebern, bei denen Promovierte eher die Ausnahme darstellen. Sie vermuten etwa Perfektionismus statt Pragmatismus, mangelnde Kundenorientierung und eine

„Was man bei den Leuten sieht, die sich nach der Promotion bei uns bewerben, dass die in der Regel einfach reifer sind, mehr Lebenserfahrung mit sich bringen. Das merkt man und das ist durchaus etwas, was positiv ist.“

(Finanzberatung)

fehlt. Es fällt auf, dass mit der Promotion häufig fehlende Kompetenzen gesehen und wertgeschätzt. Es fällt auf, dass mit der Promotion häufig fehlende Kundenorientierung und eine fehlende „Hands-on“-Mentalität. Die meisten Arbeitgeber schreiben Promovierten immerhin analytisches Denken, eine strukturierte Arbeitsweise und die gründliche und eigenständige Erschließung komplexer Themen zu. Als personale Kompetenzen werden teilweise Durchhaltevermögen, Selbstdisziplin, Motivation und Eigeninitiative genannt. Auch eine gewisse Lebenserfahrung wird Promovierten zugutegehalten. Unternehmen und

Insgesamt lässt sich festhalten: Je promotionsaffiner der Arbeitgeber, desto differenzierter werden Kompetenzen gesehen und wertgeschätzt. Es fällt auf, dass mit der Promotion häufig fehlende Kundenorientierung und eine fehlende „Hands-on“-Mentalität. Die meisten Arbeitgeber schreiben Promovierten immerhin analytisches Denken, eine strukturierte Arbeitsweise und die gründliche und eigenständige Erschließung komplexer Themen zu. Als personale Kompetenzen werden teilweise Durchhaltevermögen, Selbstdisziplin, Motivation und Eigeninitiative genannt. Auch eine gewisse Lebenserfahrung wird Promovierten zugutegehalten. Unternehmen und

Organisationen, die forschend tätig sind, honorieren die Fähigkeit, wissenschaftlich arbeiten zu können. Unter den interviewten Arbeitgebern stechen einige Unternehmensberatungen heraus, die die überfachlichen Kompetenzen von Promovierten explizit benennen und schätzen. Das sind Unternehmensberatungen im Bereich Finanz-, Strategie- und Managementberatung.

„Wir sind ein kleines Unternehmen und hier muss jeder Hands-on dabei sein. Und das ist das, was bei den Kollegen mit Promotion manchmal ein bisschen fehlt.“ (Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft)

Sie betonen den „gewissen Drive“, den eine abgeschlossene Promotion belege. Promovierte brächten eine „gewisse Leidensfähigkeit“ mit, sie hätten sich „schon einmal durchgebissen“, was für das Beratungsgeschäft von Vorteil sei.

„Die Promotion ist im Grunde genommen ein Nachweis eines Entwicklungsprozesses.“

(Landesministerium)

„In unseren Jobs hier ist sehr stark die Fähigkeit gefordert, zu komprimieren und zu priorisieren. Also wirklich im Notfall einem hohen Politiker Informationen über einen ganz komplexen Sachverhalt zu vermitteln, der nicht mehr als zehn Zeilen haben darf. Und das ist natürlich etwas, was Sie nicht lernen, wenn Sie sich ausschließlich um eine Dissertation gekümmert haben. Da ist ja der Auftrag ganz genau das Gegenteil.“ (Politische Stiftung)

Weiterhin werden konzeptionelle Stärken sowie Projektmanagement-Fähigkeiten genannt. Die Anerkennung dieser Kompetenzen spiegelt sich im Anteil von 30–60% Promovierter in der Belegschaft. Auch im Stiftungsbereich, in dem vorwiegend Generalisten gesucht werden, werden die überfachlichen Kompetenzen Promovierter differenziert benannt und geschätzt. Die Promotion wird als großes Projekt gesehen, das entwickelt, gesteuert und durchgeführt werden muss, was sich auf die Stiftungsarbeit übertragen lasse.

Diverse Arbeitgeber machen deutlich, dass Promovierte ihre überfachlichen Kompetenzen selbst identifizieren, verständlich darstellen und belegen können sollten. Das sei sowohl für die Passung von Stellenprofil und Bewerberin bzw. Bewerber wichtig als auch ein großes

„Darüber muss man sich einfach im Klaren sein, welches Kompetenzprofil man mitbringen und auch einbringen kann in die Tätigkeit. Darüber muss man auch vorher schon entsprechende Fragen beantworten können.

(Wissenschaftsförderorganisation)

Plus in der schriftlichen Bewerbung und im Vorstellungsgespräch.

Was sagen Arbeitgeber zu Spezialist/innen und Generalist/innen?

In den Interviews hat sich gezeigt, dass die Relevanz einer Promotion häufig nach dem Spezialisierungsgrad der ausgeschriebenen Tätigkeit beurteilt wird.

In Forschungs- und Entwicklungsabteilungen im Bereich Life-Science- und Biotechnologie etwa steigen Promovierte überwiegend als Spezialistinnen und Spezialisten ein. In Tätigkeitsfeldern wie dem Projektmanagement, das eher nach Generalistinnen und Generalisten verlangt, können Promovierte aus verschiedenen Fachrichtungen einen

„Wir suchen fast nie einen Spezialisten, sondern der Standard bei uns ist, dass wir eben Generalisten suchen. Bei uns muss man überall einsetzbar sein.“

(Bundesministerium)

Einstieg finden. Eine bestimmte Fachrichtung ist dafür nicht Voraussetzung. Während eine Fachexpertin für die Entwicklung neuer Software-Lösungen zumeist aus dem Fachbereich Informatik oder angrenzenden Fächern kommt, kann im Projektmanagement einer Stiftung ein Hintergrund in der Psychologie, der Betriebswirtschaftslehre oder der Rechtswissenschaft passend sein. Hier werden eher die überfachlichen Kompetenzen Promovierter abgerufen, wie die Fähigkeit, Informationen zu analysieren und zu strukturieren oder Abläufe zu planen. Anders als beispielsweise in der chemischen Industrie, wo die Fähigkeit zum sicheren Umgang mit Chemikalien in einem Labor zwingende Voraussetzung ist, gibt es bei Tätigkeiten für Generalistinnen und Generalisten nicht das eine bestimmte Fach, das auf den Einstieg vorbereitet. Dennoch greifen Promovierte natürlich auch hier

„Die fachliche Tiefe der Promotion wird in unserem Beruf in aller Regel nicht abgefragt.“

(Strategie- und Managementberatung)

auf fachliches Wissen zurück, da die meisten Tätigkeiten spezialisierte Anteile haben.

Bei einer Bewerbung auf spezialisierte Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Promotionsthema stehen, ist der Mehrwert der Promotion für die Arbeitgeber offensichtlich. Beim Einstieg als Generalistin oder Generalist ist das nicht der Fall.

„Gerade im Bereich Forschung und Entwicklung sind die Qualifikationen so speziell. Da werden echte Spezialisten gesucht.“

(Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

„Wir suchen eine Qualifikation. Wer immer die Qualifikation auf diesem Globus hat, den nehmen wir, wenn er zu uns kommen möchte.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Die Promotion kann beispielsweise als Nachweis für gute Selbstorganisation dienen oder für die Fähigkeit, sich umfassend in neue Themen einzuarbeiten. Voraussetzung dafür ist, dass die Promovierten ein klares Verständnis davon haben, welche überfachlichen Fähigkeiten sie während der Promotion weiterentwickelt haben und wie sie diese in ihrer künftigen Tätigkeit einbringen können.

Für diese Tätigkeiten werden auch selten gezielt Promovierte gesucht. Promovierte Bewerberinnen und Bewerber können nicht davon ausgehen, dass den Arbeitgebern bewusst ist, welche Vielfalt an überfachlichen Fähigkeiten sie mit der Promotion erworben haben. Promovierte sollten diese Fähigkeiten im Bewerbungsverfahren explizit hervorheben und den Mehrwert der Promotion deutlich machen. Die Promotion

Was sagen Arbeitgeber zu Rekrutierungswegen und Auswahlverfahren?

Es gibt große Unterschiede, wie Arbeitgeber ihre Beschäftigten rekrutieren, und zwar sowohl im Hinblick auf die Anwerbsstrategien als auch den Standardisierungsgrad und die Komplexität des Auswahlverfahrens.

Viele Arbeitgeber schreiben eine Stelle aus, wenn sie einen konkreten Bedarf haben. Wenn etwa das Kriminaltechnische Institut eines Landeskriminalamtes eine Spezialistin bzw. einen Spezialisten für DNA-Analytik sucht, wird diese Stelle gezielt ausgeschrieben. Es gibt aber auch Arbeitgeber, die turnusmäßige Ausschreibungsverfahren haben. Diesen Ausschreibungen liegen keine individuellen Stellenprofile zugrunde. So verfahren etwa

„Diese Assessment-Center sind auch noch nicht auf eine konkrete Stelle. Wir haben ja in unserem sogenannten höheren Dienst immer irgendwo Bedarf in irgendwelchen Referaten.“

(Bundesministerium)

„Wir suchen dauernd, es gibt keine feste Anzahl von Stellen bei uns. Wenn jemand echt gut ist, nehmen wir den.“

(Strategie- und Managementberatung)

die Bundesministerien, die ein- bis zweimal im Jahr große Bewerbungsrunden mit Assessment-Centers durchführen. Die Bundesministerien bilden ihre Referentinnen und Referenten als Generalisten aus, die künftig in unterschiedlichen Abteilungen eingesetzt werden können.

Wieder andere Organisationen rekrutieren fortlaufend neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So haben viele Beratungsunternehmen Ausschreibungen, die ganzjährig

auf den Unternehmenswebseiten geschaltet sind, Bewerbungen sind jederzeit möglich.

Arbeitgeber, die nicht verpflichtet sind, öffentlich auszusuchen, nutzen häufig Empfehlungen ihrer Beschäftigten oder greifen auf eigene Netzwerke zurück, zum Beispiel ehemalige

Werksstudentinnen und -studenten oder Praktikantinnen und Praktikanten. Mitunter werden offene Stellen auch erst einmal intern ausgeschrieben. Erst wenn die Arbeitgeber auf diesen Wegen nicht fündig werden, schreiben sie die Stelle öffentlich aus. Eine politische Stiftung rekrutiert „einerseits durch unser Netzwerk, also unsere eigenen Stipendiaten zum Beispiel, oder dann ehemalige Stipendiaten, durch ehemalige Praktikanten. Das kommt sehr häufig vor. Durch andere Empfehlungen, Netzwerkkontakte, Initiativbewerbungen, die wir versuchen zu pflegen in einem Pool.“

Einige Firmen gehen auch aktiv auf potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu. So nutzt etwa eine IT-Beratung die sozialen Netzwerke: „Wir nennen es Active Sourcing, Active Recruiting, das heißt wir machen keine Stellenausschreibungen und warten darauf, dass die Leute sich bewerben, sondern wir tun es über soziale Netzwerke. Im Prinzip gezielt auf die Leute zugehen, schauen auf Xing, LinkedIn, Facebook. Alles was man online über die Leute findet, da schauen wir nach und sprechen die Leute an.“

Vereinzelt wurden auch Personalvermittlungsagenturen, die Agentur für Arbeit oder Zeitarbeitsagenturen als Rekrutierungswerkzeuge genannt. Headhunting wird von unseren Interviewpartnerinnen und -partnern nur im Bereich Life-Science- und Biotechnologie erwähnt, hier allerdings eher zur Besetzung von Führungspositionen und sehr spezialisierten Aufgabenbereichen. Viele der größeren Arbeitgeber beteiligen sich an Veranstaltungen, um mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern in Kontakt zu kommen. Sie präsentieren sich auf Karrieremessen und Campustagen oder veranstalten Workshops und Summer Schools.

Die Auswahlprozesse erfolgen üblicherweise im Zusammenspiel zwischen Fachabteilung und Personalabteilung, mit Ausnahme sehr kleiner Unternehmen, in denen direkt durch die Geschäftsführung ausgewählt wird. In der Regel obliegt den Personalabteilungen die Sichtung und Begutachtung eingehender Bewerbungen. Sie gewährleisten die Einhaltung formaler, verfahrensrechtlicher Belange und eine erste Einschätzung der Passung auf die Stelle. Die Fachabteilungen prüfen die fachlichen Kompetenzen in der Tiefe und die Passung ins Team. In der Regel fällt dort die Entscheidung über die Einstellung, oder es wird

zumindest eine Empfehlung an eine höhere Entscheidungsinstanz gegeben.

Im Öffentlichen Dienst werden hochstandardisierte und formalisierte Ausschreibungs- und Auswahlverfahren durchgeführt, deren Ziel es ist, objektive, transparente und gerichtsfeste Entscheidungen zu fällen. Zugänge jenseits der Öffentlichen Ausschreibungen wie Initiativbewerbungen spielen im öffentlichen Dienst kaum eine Rolle.



Die Bereiche im Überblick

Es wurden 41 Interviews in sechs Bereichen geführt. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, beleuchten aber schlaglichtartig die berufliche Relevanz, die der Promotion in den verschiedenen Bereichen zukommt. Am Ende jedes Bereiches werden kurz die Empfehlungen der interviewten Arbeitgeber für promovierte Berufseinsteigerinnen und -einsteiger zusammengefasst, die spezifisch für dieses Feld gelten. Empfehlungen, die bereichsübergreifend hilfreich sind, sind in einem separaten Kapitel „Tipps für Promovierende und Promovierte“ zusammengefasst. Bevor die Bereiche im Detail beschrieben werden, folgt hier eine Übersicht in Kürze:

Im Bereich **Stiftungen und Wissenschaftsförderorganisationen** wurden politische Stiftungen, Stiftungen mit Schwerpunkt Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft sowie Wissenschaftsförderorganisationen befragt. Alle Organisationen weisen eine gewisse Nähe zur Wissenschaft auf. Eigene Forschung wird dort nicht betrieben, es überwiegen administrative Tätigkeiten. Unter den Beschäftigten sind zwischen 5% und 25% Promovierte.

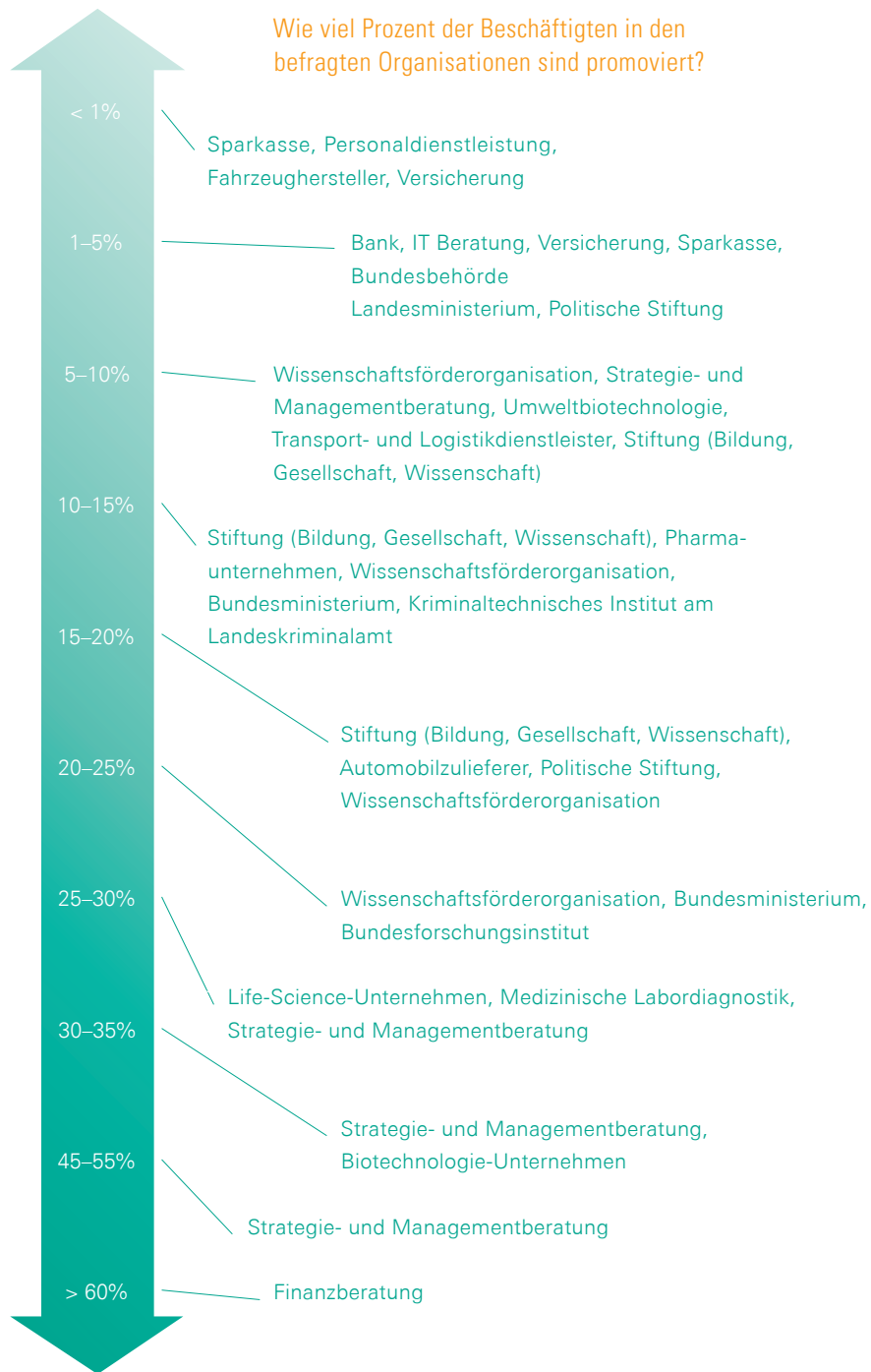
Je nach Beratungsschwerpunkt schwankt der Anteil an Promovierten in den interviewten **Beratungsunternehmen** deutlich. Während bei einem Personaldienstleister und einer IT-Beratung nur vereinzelt Promovierte beschäftigt sind, sind bei den befragten Strategie- und Managementberatungen zwischen 30% und 50%, in der Finanzberatung sogar über 60% der Beraterinnen und Berater promoviert.

Bei den befragten **Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen** hat die Promotion eine hohe fachliche Bedeutung. Die Promotion gilt vielen Arbeitgebern in den naturwissenschaftlichen Fächern wie Biologie und Chemie als Regelabschluss. Die befragten Unternehmen haben bis zu 35% promovierte Beschäftigte. Sie sind häufig im Bereich Forschung und Entwicklung und in Führungspositionen tätig.

Bei den interviewten **Behörden** wird die Promotion unterschiedlich bewertet. In den befragten Bundes- und Landesministerien und einer Stadtverwaltung wird ihr keine Bedeutung beigegeben. Die Ausnahme bildet ein Ministerium für Forschung, bei dem die Promotion zumindest teilweise gern gesehen ist. Hingegen gilt bei Behörden, die mit Forschungs- und Gutachtertätigkeiten betraut sind, die Promotion als Indiz für fachliche Expertise, sie ist gerne gesehen und teilweise Einstellungs Voraussetzung. Es sind zwischen 4% und 25% der Beschäftigten promoviert.

Bei den befragten **Automobil- und Transportunternehmen** ist eine Promotion weder ein Vor- noch ein Nachteil. Für die Unternehmen steht die fachliche Passung auf das Stellenprofil im Vordergrund. Im Bewerbungsprozess sind Bewerberinnen und Bewerber mit Industrie- bzw. Praxiserfahrung im Vorteil. Die Spanne der promovierten Beschäftigten liegt zwischen 1% und 17%.

In den interviewten **Banken, Sparkassen und Versicherungen** spielt die Promotion keine nennenswerte Rolle; weniger als 2% der Beschäftigten sind promoviert. Bei den Banken und Sparkassen beginnt eine Karriere in der Regel mit einer Ausbildung, einem dualen Studium oder einer Traineeestelle, promovierte Bewerberinnen und Bewerber sind selten.



Stiftungen und Wissenschaftsförderorganisationen

Es wurden zehn Organisationen befragt, die alle eine gewisse Nähe zur Wissenschaft haben. Sie gliedern sich hinsichtlich ihrer Tätigkeitsschwerpunkte und der Stellenanforderungen, Zugangswege und Relevanz der Promotion in drei Bereiche, die getrennt voneinander dargestellt werden.

Die Interviewten

Es wurden zwei große politische Stiftungen interviewt. Beide Stiftungen verfolgen als Hauptziele die Erhaltung von Demokratie, Gerechtigkeit und Freiheit. Ihre Arbeit ist durch die Nähe zu einer politischen Partei gekennzeichnet. Ihre zentralen Aufgaben sind politische Bildung und Beratung. Weitere Schwerpunkte sind die Förderung Studierender und Promovierender, die Bereitstellung von Archiven und wissenschaftlichen Diensten zur politischen Geschichte, und die Etablierung und Pflege internationaler Beziehungen. Eine Stiftung nennt zusätzlich den Bereich Kultur als Tätigkeitsfeld. Beide Stiftungen sind sowohl national als auch international tätig. Sie unterhalten neben Zentral- und Regionalbüros in Deutschland zahlreiche Auslandsbüros weltweit. Neben der Projektförderung und dem Projektmanagement haben die Stiftungen eine größere Administration mit den Bereichen Personal, Rechtsfragen, Finanzen, Kommunikation und IT.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Promovierte haben oft einen Hintergrund in den Geschichts-, Politik-, Gesellschafts- und Rechtswissenschaften. Sie arbeiten als Referentinnen und Referenten in der Begabtenförderung oder den wissenschaftlichen Diensten/Archiven, im Bereich politische Bildung, Politik und Beratung, weltweit in den Auslandsbüros, gelegentlich auch im Bereich internationale Zusammenarbeit.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Bei den interviewten Stiftungen arbeiten 5% bzw. 20% Promovierte. Insgesamt werden Promovierte eher positiv gesehen. Das hat mit der Nähe zur Wissenschaft durch die Begabtenförderwerke der politischen Stiftungen zu tun, in denen Promovierende ideell und mit Stipendien gefördert werden. Dennoch wird selten gezielt nach Promovierten gesucht. Ausnahmen bilden die Begabtenförderung und die Wissenschaftlichen Dienste/Archive, wo „die Quote eher überdurchschnittlich“ und die Promotion gern gesehen ist: „Das hat damit zu tun, dass die in der historischen Fachwelt da auch ein größeres Gewicht haben. Man wird auch besser anerkannt.“ In den anderen Bereichen ist

die Promotion keine Einstellungsvoraussetzung, wird aber auch nicht als Nachteil gesehen: „Es ist bei uns zumindest nicht so, dass bei irgendwelchen Positionen der Dokortitel gefordert wird, aber er ist auch kein Hindernis“. Promovierte wie nicht-Promovierte finden sich auf allen hierarchischen Ebenen.

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Zentrale Erwartungen sind die Identifikation mit den Zielen der Stiftung, ideelle Nähe zur jeweiligen Partei und ein generelles Interesse an Politik. Die Stiftungen suchen eher Generalisten als Spezialisten. Herausgehoben wird zum Beispiel die Fähigkeit, „zu komprimieren und zu priorisieren, also wirklich im Notfall einem hohen Politiker Informationen über einen ganz komplexen Sachverhalt zu vermitteln.“ Weiterhin werden praktische Erfahrungen erwartet, die aber auch in der Wissenschaft gesammelt werden können, beispielsweise durch Praktika oder eine Anstellung als studentische Hilfskraft: „Praktika sind immer gut, aber noch besser ist es, etwas zu haben, wo man über längere Zeit im Arbeitsleben integriert war.“ Für die international agierenden Bereiche der Stiftungen sind Auslandserfahrungen, Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen entscheidend.

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Beide Stiftungen schreiben Promovierten die Fähigkeit zu, analytisch denken, sich vertieft mit einem Thema auseinanderzusetzen sowie ein Projekt erfolgreich zu Ende bringen zu können. Pauschale Vorbehalte gegenüber Promovierten finden sich in den Interviews nicht. Die Sorge, dass sie teilweise zu sehr auf ihr Promotionsthema fokussiert sind und es ihnen nicht gelingt, das größere Ganze im Blick zu behalten, speist sich aus Erfahrungen. Einen Sachverhalt in einen entsprechenden Kontext stellen und ihn gleichzeitig kurz und knapp darstellen zu können, „ist natürlich etwas, was Sie nicht lernen, wenn Sie sich ausschließlich in den letzten Jahren um eine Dissertation gekümmert haben.“ Bei Promovierten, die erst nach mehreren Jahren die Wissenschaft verlassen, gelte: „Je länger sie in der Wissenschaft sind, desto schwieriger wird es, ganz klar.“ Bei wissenschaftsnahen Arbeitsbereichen ist eine längere Verweildauer in der Wissenschaft eher

unerheblich, für Stellen im Management, der Projektsteuerung oder Personalführung ist es nachteilig.

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Netzwerke gegenwärtiger oder ehemaliger Stipendiaten, Empfehlungen und Eigeninitiative spielen bei der Stellenbesetzung eine entscheidende Rolle. Ausgeschrieben wird erst, wenn die Netzwerksuche keinen Erfolg bringt: „Wir hatten neulich mehrere Stellen zu besetzen. Da haben wir erst in unseren Netzwerken geschaut und sind am Ende gar nicht dazu gekommen, bundesweit auszuschreiben.“ Deutlich im Vorteil ist, wer früh mit der Stiftung in Kontakt steht, beispielsweise im Rahmen eines Praktikums oder einer Stelle als studentische Hilfskraft. Bei einer Stiftung werden die Stellen, die für den Berufseinstieg Promovierter in Frage kommen, gar nicht auf der offiziellen Webseite aufgeführt, sondern nur über informelle Zugänge kommuniziert: „Das Traineeship und die Projektassistenten sind nicht auf unserer Internetseite aufgeführt aus einem bestimmten Grund, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass sich diejenigen, die sich mit unserer Stiftung identifizieren können – das ist ja eine politische Stiftung, parteinah – und auch gleichzeitig die fachliche Kompetenz mitbringen, sich ohnehin an uns wenden und sich auch dort bewerben.“ Bei beiden Stiftungen spielen Initiativbewerbungen eine Rolle. „Unbedingt kann ich nur zu Initiativbewerbungen ermutigen. Weil es natürlich für Arbeitgeber wie uns, die ja eher klein sind, eine enorme Erleichterung bedeutet, wenn wir aus einem Pool mehrere Kandidaten für eine Stelle aussuchen können, bevor wir bundesweit ausschreiben und dann vielleicht hundert, zweihundert, dreihundert Bewerbungen bekommen.“

Karriereentwicklung in der Organisation

Typische Einstiegsstellen für Promovierte sind Trainee- oder Projektassistentenstellen. Sie sind von unterschiedlicher Dauer und bei einer Stiftung überwiegend im Ausland angesiedelt. Sie werden als Ausbildungsprogramme betrachtet. Die darauf folgenden Arbeitsverhältnisse sind zunächst auf zwei Jahre befristet, danach wird in der Regel entfristet.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Identifikation mit den politischen Ideen und Werten der Stiftungen: „Das ist auch ein K.-o.-Kriterium, wenn man sagt, ich arbeite hier zwar bei dieser Stiftung, aber mit deren politischen Vorstellungen habe ich nicht viel am Hut. Das wäre so, als wenn sich jemand bei einem Professor bewerben würde und sagen würde, ich würde hier gern arbeiten, aber mit der Wissenschaft habe ich gar nichts am Hut“. Promovierten wird geraten, keinen allzu starken Fokus auf ihre Promotion zu legen, sondern zu zeigen, dass sie sich auch zu anderen Themen positionieren können. Praxiserfahrung wird gerne gesehen, etwa durch Ehrenämter, Organisation von Veranstaltungen, Lehre oder Tätigkeiten in der akademischen Selbstverwaltung.



Stiftungen mit dem Schwerpunkt Bildung/ Gesellschaft/ Wissenschaft

Die Interviewten

Befragt wurden zwei kleine und zwei mittelgroße Stiftungen. Sie verfolgen gesellschaftspolitische Ziele wie die Förderung von Bildung und Chancengleichheit zum Nutzen des Gemeinwesens. Beispiele für große Initiativen, die ideell und monetär gefördert werden, sind ein verbessertes Verständnis globaler oder gesellschaftlicher Herausforderungen wie des Klimawandels, gelingender Integration oder europäischer Politik. Drei Stiftungen fördern auch wissenschaftliche Studien und Projekte und setzen sich für die Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse an eine breite Öffentlichkeit ein. Alle vier Stiftungen haben ihre Hauptbüros in Deutschland und haben neben dem Projektförderungs-/Projektmanagementbereich einen administrativen Apparat mit Vermögensverwaltung, Justizariat, Kommunikations- und IT-Abteilung. Die Stiftungen, die sich im Bereich Forschungsförderung engagieren, sind auch international aktiv und unterhalten kleinere Büros weltweit.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Promovierte kommen häufig aus den Geistes- und Sozialwissenschaften. Wenn die Stiftungen wissenschaftsnahe Programmlinien haben (zum Beispiel im Bereich Forschungsförderung), wird oft fachspezifisches Hintergrundwissen gesucht, d. h. in diesen Fällen kommen die Promovierten aus thematisch passenden Fächern, etwa aus den Lebenswissenschaften.

Promovierte sind überwiegend in der Bildungs- und Forschungsförderung tätig, dort administrieren und managen sie die entsprechenden Förderlinien der Stiftungen und pflegen den Kontakt zu den Geförderten. Weitere Tätigkeitsfelder liegen im Bereich der Wissenschaftskommunikation, kulturellen Bildung und internationalen Beziehungen.

Relevanz der Promotion für den Arbeitgeber

Die Relevanz der Promotion variiert je nach Stiftungsprofil und inhaltlicher Ausrichtung. Für viele Stellen hat die Promotion eine geringe bis keine Relevanz: „Ob jemand promoviert ist oder nicht, ist völlig egal. Das heißt, wenn mich Leute fragen, wir haben ja auch viele Junge hier – soll ich jetzt noch promovieren, habe ich dann bessere Chancen im Stiftungssektor? Dann würde ich denen abraten und sagen: Nein, das ist nicht nötig.“ Die Begründung: „Wenn man den Blick jetzt löst von dem reinen Dokortitel auf inhaltliche Erfahrung, dann würde ich sagen, das was die Leute promoviert haben, inhaltlich, ist etwas ganz anderes als das, was sie hier tatsächlich machen. Das heißt, die sind nicht inhaltlich qualifizierter als andere.“ Allerdings gibt es in den Bereichen der Stiftungen, die sich schwerpunktmäßig mit Wissenschaft und Forschung beschäftigen oder wissenschaftsnahe Themen besetzen, einen höheren Anteil an Promovierten, was in einen Gesamtanteil von ca. 8-17% resultiert. Die Promotion ist hier „eine Nice-to-have-Forderung, also es steht nicht explizit in der Ausschreibung mit drin, dass Promotion oder vergleichbare Berufserfahrung gewünscht ist. De facto habe ich die letzten Jahre ausschließlich promovierte Naturwissenschaftler eingestellt.“ Drei der vier Stiftungen suchen für bestimmte Stellen gezielt Promovierte mit passender Fachexpertise. Neben der fachlichen Passung sind der „Stallgeruch der Wissenschaft“ und das Renommee, dass mit dem Titel verbunden ist, hilfreich: „Aber es hilft schon, wenn man mit Forscherinnen und Forschern redet, auch einfach über einen Titel belegen zu können, dass man weiß, wovon man redet. Also, der einfache Nachweis auf dem Adressschild oder der E-Mail-Kennung: Ich habe selber mal ein paar Jahre im System drin gesteckt, das ist sicher hilfreich.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Stiftungsarbeit ist „für Quereinsteiger geeignet, da es keine Ausbildung für Stiftungsarbeit gibt.“ Stiftungen setzen – neben teilweise erwünschten Fachkenntnissen – auf überfachliche Kompetenzen wie Flexibilität, Teamfähigkeit, Kreativität, Lösungsorientierung, die Fähigkeit zum Netzwerken und Projektmanagement. Berufliche Erfahrungen, etwa im Projektmanagement, sind zwar gern gesehen, in der Praxis aber selten umfassend

vorhanden, da häufig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mehr oder weniger direkt nach dem Abschluss der universitären Ausbildung“ eingestellt werden. „Da ist also die Berufserfahrung die Promotion.“ Jedoch müssten die Bewerberinnen und Bewerber verstehen, dass Stiftungsarbeit im Wesentlichen Administration und Management beinhaltet und sie sich von der Wissenschaft verabschieden müssten: „Die Person muss glaubwürdig vermitteln, warum sie jetzt ins Wissenschaftsmanagement gehen will.“ Das gelinge am überzeugendsten, wenn während der Promotion etwa ein Kurs zum Thema Projektmanagement besucht wurde, Erfahrungen zum Beispiel in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Instituts gesammelt wurden, ein entsprechendes Praktikum gemacht wurde: „Also, irgendwo zeigen, warum man neben einer guten fachlichen Kompetenz glaubwürdig Projektmanagement machen will.“

Weiterhin wird die Persönlichkeit in den Blick genommen: „Aber je länger ich in dem Betrieb hier bin, desto mehr finde ich, dass es eigentlich mehr auf die Persönlichkeit ankommt als auf diesen Dokortitel.“ Dazu passt auch, dass zumindest bei zwei Stiftungen Wert auf ehrenamtliches Engagement gelegt wird: „Im dritten Sektor, in der gemeinnützigen Stiftungsarbeit, brauchen wir abgerundete Persönlichkeiten. Insofern ist das kein Kernselektionskriterium, aber in der Endauswahl muss die ganze Person mit ihren Hobbies, mit ihrem gesellschaftlichen Engagement stimmen“. Die Stiftungen erwarten in der Regel gute Englischkenntnisse, Auslandserfahrung ist von Vorteil. Bei Projekten mit starkem Regionalbezug werden spezielle Sprach- und Regionalkenntnisse erwartet.

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

In den Interviews drückt sich eine eher positive bis explizit anerkennende Haltung Promovierten gegenüber aus: „Eine ordentliche Analysekompetenz, Probleme runterbrechen können auf angehbare Lösungsvorschläge. Das ist, was man klassisch in der Forschungstätigkeit lernt und was wir hier sehr gut gebrauchen können“. Eine weitere Stiftung vergleicht den Abschluss einer Promotion mit erfolgreichem Projektmanagement: „Das, was man aber dokumentieren kann durch so eine Promotion ist, dass man ein sehr großes, sehr komplexes Projekt erfolgreich

durchgezogen hat, über zwei, drei Jahre hinweg. Und das, was bei uns gemacht werden muss, ist eigentlich genau das Gleiche: Projekte zu entwickeln, zu steuern, durchzuführen.“

Klar negativ konnotiert ist eine lange Verweildauer an der Universität, solche Personen seien in der Regel chancenlos. „Ich nehme mal den Mittelwert 40. Wer so lange an der Uni war, hat es sehr, sehr schwer. Solche Leute stellen wir nicht ein. Und wenn wir Stellenausschreibungen haben, können wir natürlich nicht differenzieren nach Alter, das verbietet das Gesetz, das finde ich auch richtig so. Aber trotzdem suchen wir natürlich diejenigen aus, die besser passfähig sind, und das sind nicht unbedingt die Ältesten.“

Promovierte, die direkt aus der Wissenschaft kommen, müssten sich in ihrer Arbeitsweise umgewöhnen: „Bei den Leuten, die kommen, ist es schon eine Umstellung von diesem Sich-Zeit-Lassen, ein Problem komplett durchdringen, zu pragmatisch Dinge in einem gegebenen Zeitraum mit gegebenen Ressourcen auf den Punkt zu bringen. Zeit-Nutzen-Effizienz ist ein Thema, das man während der Promotion nicht unbedingt gut lernt.“

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Stellen werden überwiegend gezielt ausgeschrieben, inzwischen fast ausschließlich in den elektronischen Medien. Dann folgt eine Auswahl im Rahmen von Bewerbungsgesprächen. Ausgewählt wird durch die Fachvorgesetzten, zum Teil unter Zustimmung des Vorstandes, bei kleineren Stiftungen wählt der Vorstand selbst aus. Initiativbewerbungen und andere informelle Zugänge spielen bei drei Stiftungen offenbar keine nennenswerte Rolle.

Karriereentwicklung in der Organisation

Alle Stiftungen äußern übereinstimmend, dass „es nicht so ist, dass wir ein Personalkonzept haben, in dem Karrierewege vorgezeichnet sind. Dazu fehlt einfach die Dimension.“ Eingestellt wird grundsätzlich zunächst befristet, um die Personen „dann über eine längere Zeit in der Berufspraxis zu erleben.“ Der größte Teil der Verträge wird entfristet. Da die Personalfluktuations aufgrund der begrenzten Beschäftigtenzahlen und der gegenwärtigen Altersstruktur recht gering ist, ist ein vertikaler Aufstieg mit langen Wartezeiten verbunden.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Eindringlich kommuniziert wird der Appell, nach der Promotion nicht zu lange in der Wissenschaft zu verbleiben. Den Übergang erst nach der Habilitation zu versuchen, sei kaum mehr möglich. Bei der Bewerbung ist die Persönlichkeit ein entscheidender Faktor: Sie soll „rund“ sein und erkennen lassen, dass die Person sich engagiert. Am Ende kommt es nicht auf besonders geradlinige Lebensläufe an, sondern auf ein stimmiges Bild und erkennbare Kompetenzen im Projektmanagement sowie Flexibilität, Team- und Kommunikationsfähigkeit. Auch sollte der Wille, den Wechsel aus der Wissenschaft zu vollziehen, durch entsprechende Aktivitäten belegt werden. Gleichzeitig werde darauf geachtet, dass die Bewerberinnen und Bewerber erfolgreich in ihrer Promotion waren. Das stelle natürlich eine „Gratwanderung“ dar: Man müsse „schon deutlich vermitteln, dass man aus fester Überzeugung promoviert hat und in dem Bereich auch gut gearbeitet hat. Und gleichzeitig irgendwo Anknüpfungspunkte schaffen, warum man dann zu dem Ergebnis kommt, jetzt im Projektmanagement besser oder passend aufgehoben zu sein.“

Wissenschafts-förderorganisationen

Die Interviewten

Befragt wurden zwei mittelgroße und zwei große Organisationen, die ihrer Rechtsform nach Stiftungen oder Vereine sind. Sie alle haben einen Schwerpunkt in der Förderung von Forschungsvorhaben in allen wissenschaftlichen Disziplinen. Gleichzeitig verstehen sie sich als Advokaten einer vernetzten und globalisierten Wissenschaft in Forschung und Lehre. Mittels ihrer wechselnden Förderprogramme geben sie Impulse und wirken auf strukturelle Veränderungen und Verbesserungen im Wissenschaftsbetrieb hin. Drei der Organisationen verwalten auch externe Finanzquellen wie Bundesprogramme zur Förderung der Wissenschaft und ihrer Rahmenbedingungen. Alle sind sowohl national als auch international tätig. Während die Vereine von deutschen Wissenschaftsinstitutionen getragen werden und daher in deren Interesse arbeiten, entwickeln die Stiftungen auch eigene Programme. Neben den umfangreichen Bereichen für Entwicklung, Management und Mittelverwaltung diverser Förderprogrammlinien gibt es in den Organisationen Abteilungen für Strategieplanung und Grundsatzangelegenheiten ebenso wie eine Administration mit Finanz-, Kommunikations- und Personalabteilung. Drei der Organisationen unterhalten Auslandsvertretungen weltweit.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Promovierte kommen aus allen Fachrichtungen. Mit Ausnahme der zentralen Verwaltungen sind Promovierte in allen Bereichen tätig. Dazu gehören Forschungs- und Wissenschaftsförderung, Kommunikation und internationale Zusammenarbeit.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Die Promotion hat eine hohe Relevanz und bis zu 24% der Beschäftigten sind promoviert. In drei der vier interviewten Organisationen ist die Promotion für bestimmte Abteilungen (zum Beispiel Förderabteilung) bzw. Funktionen (Führungskräfte bzw. Fachreferenten) Einstellungsvoraussetzung: „In der Abteilung

Förderung ist die Promotion sehr, sehr wichtig, da unsere Leute überwiegend mit Forscherinnen und Forschern im akademischen Umfeld agieren. Es soll einfach Kommunikation auf Augenhöhe sein.“ Eine andere Organisation: „Wir wollen, dass die Mitarbeiter, die bei uns Programme managen, sich selbst in die Lage reinversetzen können, da sie wissenschaftlich gearbeitet und sich mit diesen Herausforderungen als Forscher auseinandergesetzt haben.“ In einer Organisation ist die Promotion zwar keine Einstellungsvoraussetzung, in einigen Bereichen aber eine wünschenswerte Qualifikation. Auffallend ist, dass der Anteil der Promovierten zunimmt, je höher die Hierarchiestufe ist. In einer Organisation stellen Promovierte ca. 50% der Geschäftsführungen und Bereichsleitungen.

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

An erster Stelle steht die Erwartung, dass Promovierte fachspezifische Forschungs- und Methodenkompetenz besitzen, den Wissenschaftsbetrieb aus ihrer eigenen Tätigkeit kennen und das für ihre Interaktion mit (internationalen) Forscherinnen und Forschern nutzen können. Alle Organisationen legen großen Wert auf Auslandserfahrung, möglichst im wissenschaftlichen Bereich, sowie Englischkenntnisse: „Auslandserfahrung ist für manche Fachbereiche sehr wichtig. Die sagen, wir haben eine sehr international geprägte Community, die betreut werden muss, und da muss man in der Lage sein, eben auch mit diesen Personen umzugehen oder mit diesen Kulturkreisen zurechtzukommen oder auch einfach perfekt Englisch sprechen.“ Bei Stellen, die einen Regionalbezug haben, wird neben Sprach- auch Regionalkompetenz erwartet: „Wir sind zum Teil sehr regional aufgestellt und wünschen uns da in den entsprechenden Positionen natürlich auch die entsprechende Sprachkenntnis. Man tut sich wahrscheinlich schwer, wenn man ein Lateinamerikareferat leitet und weder Spanisch noch Portugiesisch spricht.“

Auch praktische Erfahrungen haben einen hohen Stellenwert: „Eine rein wissenschaftliche Karriere als Hintergrund ist für viele Fachbereiche nicht adäquat.“ Praxiserfahrung kann jedoch auch im Zuge der wissenschaftlichen Tätigkeit erworben worden sein, etwa in Form von Veranstaltungsorganisation, koordinativen Aktivitäten oder Aufgaben im Projektmanagement.

Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement wird nicht vorausgesetzt. Es ist vielmehr üblich, dass Promovierte direkt aus der Forschung in die Organisation wechseln: „Sehr viele Personen, die wir für diese Aufgabengebiete gewinnen, kommen aus der eigenen Forschungstätigkeit heraus. Sie haben ihre Promotion abgeschlossen oder waren als Postdoc tätig und haben vielleicht am Rande wissenschaftsadministrative oder Wissenschaftsmanagement-Anteile in ihrem Aufgabenfeld vorgefunden.“ Deutlich wird die Erwartung geäußert, dass sich Promovierte von der Wissenschaft verabschiedet haben müssen: „Man muss sich darüber im Klaren sein, dass man zwar im weiteren Umfeld noch in dieser akademischen Welt zuhause ist, aber dass das Wechseln von der Wissenschaft in das Wissenschaftsmanagement bedeutet, dass man sich von seinem Heißblutthema löst und das aufgeben muss. Das ist manchen Personen nicht so richtig klar, die sich erhoffen, na, wenn ich zu [dieser Organisation] wechsele, kriege ich viel mit von der Forschung, dann kann ich auch selber noch so ein bisschen was weitermachen. Das ist in der Regel nicht möglich.“

Erwartet werden auch überfachliche Kompetenzen und Weiterbildungen, die „sind ganz wichtig, darauf wird in Lebensläufen geguckt.“ Ehrenamtliches oder gesellschaftspolitisches Engagement wird unterschiedlich bewertet – von eher untergeordnet bis hin zu der Einschätzung, das gehöre „zu einem guten Qualifikationsprofil letztendlich dazu.“

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Insgesamt wird eine durchgängig positive Einschätzung den Promovierten gegenüber zum Ausdruck gebracht, was aufgrund der Wissenschaftsnähe der Organisationen nicht überrascht. Mit Promovierten werden eine wissenschaftliche Sozialisation und ein Verständnis ihrer jeweiligen Fachcommunity verbunden. Weiterhin werden ihnen Kompetenzen wie „konzeptuelles und analytisches Denken“ sowie Fach- und Methodenkompetenz zugeschrieben. Es gibt allerdings auch die Erfahrung, dass Promovierten der Transfer von der Forschung zum Management teilweise schwerfällt: „Wenn man sehr stark wissenschaftlich gearbeitet hat und dann hier merken muss, dass wir sehr stark administrativ arbeiten, kann das dazu führen, dass Erwartungen

enttäuscht werden. Und darüber muss man sich im Klaren sein. Wir sind keine forschende Einrichtung. An sich betreiben wir hier Projekte und Individualförderung im klassischen Sinne, aber ein großer Teil unserer Arbeit ist Administration. Da muss man sich wirklich mit ganz klassischen Verwaltungsvorgängen auseinandersetzen, und manchmal fällt es dann durchaus schwer.“

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Die Bewerbungsverfahren orientieren sich am Öffentlichen Dienst. Generell erfolgt der Zugang über Stellenausschreibungen und kaum über „verdeckte“ Zugänge, also außerhalb ausgeschriebener Stellen. Initiativbewerbungen sind bei drei der vier Organisationen möglich, aber wenig zielführend. Die Ausschreibungen sind stets öffentlich und überregional, teilweise wird zunächst intern ausgeschrieben. In die Auswahl sind stets das Personalreferat, der Personal- oder Betriebsrat und die Gleichstellungsbeauftragte eingebunden. Die fachliche Entscheidung wird von den Fachvorgesetzten getroffen, bei zwei Stiftungen liegt die letztendliche Entscheidung beim Generalsekretär.

Karriereentwicklung in den Unternehmen

In der Regel stellen die Wissenschaftsförderorganisationen zunächst befristet ein und entfristen nach zwei Jahren. Trotz Optionen auf eine Weiterentwicklung in Richtung Führungskraft und der Möglichkeit, zwischen Projekten oder Bereichen zu wechseln, gibt es keine vorgezeichneten Karrierewege. Es gebe keinen „Automatismus, keine Garantie, dass jeder, der als Referent hier anfängt, auch irgendwann mal Referatsleiter ist“. Das hängt auch damit zusammen, dass „nicht unendlich viele Möglichkeiten der hierarchischen Weiterentwicklung“ vorhanden sind, es „gibt einfach nicht so viele Stufen.“ Die begrenzten Aufstiegschancen hängen auch mit geringen Fluktuationsquoten zusammen. In der Konsequenz verlassen Beschäftigte die Organisation: „Im Einzelfall sagen natürlich junge Leute auch, gut, ich habe jetzt hier drei, vier, fünf Jahre als Förderreferent gearbeitet, ich möchte Führungskraft sein und das geht hier nicht, und die gehen dann raus.“

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Empfohlen wird, sich mit dem eigenen Profil, den Stellenanforderungen und der Organisation auseinandergesetzt zu haben. „Für uns ist immer ganz wichtig, dass wir sehen, dass derjenige wirklich hier gerne auf dieser Stelle arbeiten möchte. Und gleichzeitig verbinde ich damit den Wunsch an die Leute, sich genau zu überlegen, ob es das ist, was sie auch wollen. Nicht nur, aha toll, Wissenschaftsorganisation, Auslandsstellen, und alles ist gebongt. Wenn das dann gut rübergebracht wird im Gespräch oder vorher in der Bewerbung, ist das eigentlich immer ein riesiges Plus.“

Promovierte sollten in der Lage sein, die erworbenen Fachkenntnisse und Kompetenzen für den außerakademischen Arbeitgeber zu übersetzen und deutlich machen zu können, wie sie sie künftig einsetzen wollen.

Bezüglich des Ausstiegszeitpunkts aus der Wissenschaft raten die Organisationen, nicht zu lange zu warten: „So zwei, drei, vier Jahre nach der Promotion. Ich denke, dann sollte sich die Person darüber im Klaren sein, wo geht mein Weg jetzt hin.“ Zwar sind die Wissenschaftsförderorganisationen unter den interviewten Einrichtungen diejenigen, die eine lange Verweildauer in der Forschung am ehesten tolerieren oder den Einzelfall prüfen. Jedoch machen alle Interviewten deutlich, dass Bewerbungen von Personen, die lange in der Wissenschaft waren, immer mit Fragezeichen versehen sind.

Beratungs- unternehmen

Die Interviewten

Es wurden Interviews mit sieben Beratungsunternehmen geführt, davon ein großes Wirtschaftsprüfungsunternehmen, eine große IT-Beratung, ein großer Personaldienstleister, eine große Finanzberatung und drei Unternehmensberatungen (klein, mittelgroß und groß), die zu strategischen Fragen und Managementthemen beraten (im Folgenden als Strategie- und Managementberatungen bezeichnet), davon eine im Bereich systemische Organisationsberatung. Die Beratungen arbeiten jeweils in Projekten direkt bei ihren Kunden. Worin genau dabei die Beratungsleistung besteht, ist neben dem Schwerpunkt des Beratungsunternehmens auch vom jeweiligen Projekt abhängig. So können zum Beispiel die Einführung von neuer Software, die Zusammenlegung mehrerer Standorte eines Unternehmens, der Umgang mit neuen Marktherausforderungen oder Führung und Personalmanagement Inhalte der Beratung sein. Dabei kann bei einer Software-Einführung nicht nur die IT-Beratung, sondern auch eine Strategieberatung gefragt sein.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Die Strategie- und Managementberatungen stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Fachrichtungen ein. Die übrigen Unternehmen suchen schwerpunktmäßig Absolventinnen und Absolventen thematisch naheliegender Fächer. So sind in der Wirtschaftsprüfung überwiegend die Fächer Betriebswirtschaftslehre, Mathematik und Rechtswissenschaft relevant. In der IT-Beratung finden sich vornehmlich Informatikerinnen und Informatiker, einschließlich Absolventinnen und Absolventen verwandter interdisziplinärer Studiengänge. Nahezu alle Promovierten sind als Beraterinnen und Berater tätig.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Die Bedeutung der Promotion ist von der Richtung und dem Spezialisierungsgrad des Beratungsunternehmens abhängig. In der interviewten IT-Beratung sind Promovierte mit einem Anteil von ca. 1% der Beschäftigten selten. Ein Grund dafür ist, dass Informatikerinnen und Informatiker so gefragt sind, dass sie oft schon während des Studiums von Unternehmen eingestellt werden. Auch bei dem interviewten Personaldienstleister sind weniger als 1% der Beschäftigten promoviert.

In Strategie- und Managementberatungen hingegen sind bis zu 50% der Beraterinnen und Berater promoviert, in der Finanzberatung sogar über 60%. Der hohe Anteil erklärt sich durch die Fähigkeiten, die Promovierten zugeschrieben werden: „Ja, was für uns wichtig ist, ist, dass jemand strukturiert und selbstständig arbeiten kann, dass jemand Durchhaltewillen und Biss hat, dass jemand Eigeninitiative zeigt, dass jemand mit komplexen Problemstellungen sich vertraut machen kann oder Lösungen herbeiführt, dass jemand proaktiv Dinge vorantreiben kann, das ist ja typischerweise der Fall bei einer Promotion.“ In den naturwissenschaftlichen Fächern wird die Promotion teilweise vorausgesetzt, sie gilt als Regelabschluss.

Auch das interviewte Wirtschaftsprüfungsunternehmen, bei dem ca. 5% Promovierte tätig sind, schätzt die Promotion positiv ein: „Wenn wir jemanden finden, der eine Promotion mitbringt, sind wir natürlich nicht abgeneigt, weil wir immer davon ausgehen, dass wir hier jemanden haben, der sich über einen längeren Zeitraum sehr eingehend mit einem Thema beschäftigt hat.“

Der Dokortitel hat für viele Beratungsunternehmen auch eine Außenwirkung, die gerne gesehen wird – er signalisiert Seriosität und wissenschaftliche Fundierung. So berichtet selbst ein Interviewpartner aus der IT-Beratung, dass bei Kunden aus gewissen Branchen wie Banken oder Versicherungen gezielt Beraterinnen und Berater mit Dokortitel eingesetzt werden: „Da benutzen wir den Dokortitel auch, wenn wir zeigen wollen, dass eine Person sehr senior ist und sehr viel Erfahrung hat, dann setzen wir den Dokortitel dazu. Und das merken wir, das hilft schon.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Der Einstieg erfolgt bei der Mehrzahl der Beratungsunternehmen idealerweise unmittelbar nach dem Hochschulabschluss bzw. der Promotion oder mit bis zu fünf Jahren Berufserfahrung in anderen Beratungsunternehmen: „Wir holen direkt von der Uni, und ich würde sagen, Anfang 30 ist noch fein, Mitte 30 sollte derjenige schon entweder eine ganz bestimmte Industrie- oder Beratungserfahrung mitbringen. Wenn jemand promoviert ist mit Anfang 30, ist das für mich noch ein Range, bei dem ich sage: Okay, das gucken wir uns noch an.“

Strategie- und Managementberatungen suchen prinzipiell alle Fachrichtungen. Sehr gute analytische und kommunikative Fähigkeiten, Rechenfähigkeiten, Kenntnisse quantitativer Methoden und insgesamt eine hohe Affinität zu Zahlen und Kalkulationen sind für einen Einstieg von Vorteil. In den spezialisierten Fachberatungen wie IT und Wirtschaftsprüfung werden auch bestimmte fachliche Kompetenzen für den Einstieg benötigt, also etwa die Vertrautheit mit speziellen Programmiersprachen oder juristische Kenntnisse. Häufig wird Pragmatismus in Abgrenzung zur Wissenschaft als Voraussetzung genannt. Auch methodische Kompetenzen und Fähigkeiten im Projektmanagement spielen eine große Rolle: „Was wir natürlich sehen und erwarten, ist ein gewisses Maß an Methodenstärke, an Umgang mit theoretischem Material, gewisse Erfahrungen auch im Projektmanagement.“ (Wirtschaftsprüfung) Obwohl hier Fachwissen notwendige Einstellungsvoraussetzung ist, wird das in der Promotion erworbene Spezialwissen nur sehr selten für eine Karriere in einem Beratungsunternehmen benötigt.

Da es in dieser Branche erforderlich ist, sich schnell in komplexe Themen einzuarbeiten, sind Offenheit für neue Fragestellungen und eine sehr schnelle Auffassungsgabe wichtig. Ein Gesprächspartner aus einer Strategie- und Managementberatung beschreibt die gesuchten Kompetenzen so: „Der muss schlau sein, der muss Spaß an Neuem haben. Der muss ein bisschen leidensfähig auch sein – das ist kein Nine-to-five-Job. Aber der soll auch pragmatisch sein und auch mal Nein sagen können. Ich will keinen angepassten Karrieristen haben.“

Die Erwartungen eines Wirtschaftsprüfungsunternehmens fasst ein Gesprächspartner folgendermaßen zusammen: „Insofern ist natürlich unser Idealprofil immer derjenige, welcher ein Studium mit den für uns relevanten Schwerpunkten im Bereich der Wirtschaftsprüfung, der Steuerberatung, im Bereich der Unternehmensberatung absolviert hat, mit idealerweise zwei relevanten Praktika in anderen Unternehmen, in Beratungen, der Auslandserfahrung hat, der gerne auch zwei Fremdsprachen spricht.“

Die Unternehmen achten zum Teil darauf, dass Alters- und Hierarchiestufen nicht allzu weit voneinander abweichen. Daher haben Promovierte, die erst spät die Universität verlassen, besondere Überzeugungsarbeit zu leisten. Förderlich ist, wenn schon während der universitären Laufbahn Kontakte zur Wirtschaft, etwa durch Praktika, bestanden haben.

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Insbesondere in der Strategie- und Managementberatung gibt es zahlreiche Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil an Promovierten, so dass man davon ausgehen kann, dass das positive Bild überwiegt. Promovierte gelten den Interviewpartnern als strukturiert und selbständig mit hohem Anspruch an die eigene Leistung. Das Fertigstellen der Promotion wird als Indikator für Durchhaltevermögen und Selbstdisziplin gesehen sowie für die Fähigkeit, sich mit Themen intensiv auseinanderzusetzen zu können. Die Promotion wird als erfolgreich absolviertes Projekt betrachtet, das Hinweise auf Fähigkeiten zur Selbstorganisation gibt. Eine Strategie- und Managementberatung sieht den Vorteil neben der wissenschaftlichen Fundierung in der konzeptionellen Stärke der Promovierten, die für das Beratungsgeschäft vonnöten sei.

Kritische Stimmen zu Promovierten beziehen sich in allen Interviews fast ausschließlich auf eine zu große Spezialisierung und Theoriefokussierung, wie der Personaldienstleister ausführt: „Trotzdem ist der Vorwurf, dass jemand sich zu sehr mit der Theorie beschäftigt hat und nicht in der Lage ist, das in die Praxis umzusetzen, vielleicht doch manchmal gerechtfertigt.“ Eine IT-Beratung erwähnt mangelnde Erfahrung in der Teamarbeit: „dass sie zu sehr isoliert gearbeitet haben, an zu speziellen Themen.“ Darüber hinaus besteht teilweise die Befürchtung, dass Promovierte sich in Details verlieren und daher mit dem Tempo des Beratungsgeschäfts nicht mithalten können. Aufgrund des späteren Einstiegs im Vergleich zu Bachelor- oder Masterabsolventinnen und -absolventen wird auch die Anpassungsfähigkeit an die Hierarchie im Unternehmen als mögliche Schwierigkeit gesehen.

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

In Beratungsunternehmen gibt es in der Regel keine konkreten Stellenausschreibungen für „die eine“ freie Stelle, sondern Dauerausschreibungen auf den Webseiten der Unternehmen. Oft ist ein ganzjähriger Einstieg möglich: „Es gibt keine feste Anzahl von Stellen bei uns. Wenn jemand echt gut ist, dann nehmen wir den.“ Die IT-Beratung spricht über die sozialen Netzwerke auch direkt interessante Kandidatinnen und Kandidaten an: „Wir nennen es active sourcing, active recruiting, das heißt, wir machen

keine Stellenausschreibungen und warten darauf, dass die Leute sich bewerben, sondern wir tun es über soziale Netzwerke.“

Um potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt von der Hochschule zu rekrutieren, nutzen die Beratungsunternehmen vielfältige Kommunikationswege: Neben Mund-zu-Mund-Propaganda durch eigene Beschäftigte, die an ihrer ehemaligen Universität Vorträge halten, Auftritte bei universitären Karrieremessen, Werbung in relevanten wissenschaftlichen Journalen sowie Sponsoring von Aktivitäten rund um die Universität werden auch mehrtägige Workshops für Studierende und Promovierende veranstaltet.

Eine Ausnahme in der Gewinnung neuer Beraterinnen und Berater ist eine der interviewten Strategie- und Managementberatungen, die systemische Organisationsberatung anbietet. Dieses Unternehmen rekrutiert grundsätzlich nur Beraterinnen und Berater mit langjähriger Erfahrung, ein Einstieg direkt nach der Promotion ist ausgeschlossen. Er erfolgt über gemeinsame Projekte und das Kennenlernen in professionellen Netzwerken und wird eher als Annäherungsprozess denn als Rekrutierungsverfahren beschrieben.

Karriereentwicklung in der Organisation

Wichtig ist, dass die Promotion nicht unbedingt als höherwertiger Abschluss im Vergleich zu einem Master mit anschließender Berufserfahrung angesehen wird. Die IT-Beratung: „Wenn du vier bis fünf Jahre promoviert hast, ist es nicht dasselbe, als hättest du vier bis fünf Jahre gearbeitet direkt nach der Uni.“ Auch bei der Karriereentwicklung zähle allein die Leistung und nicht die Promotion: „Von den Aufstiegschancen her gibt es keinen Unterschied, ob jemand einen PhD oder einen MSc hat. Die Gehälter werden an den Leistungen gemessen.“ In manchen Unternehmen werden Promovierte beim Einstieg etwas höher eingruppiert als Einsteiger mit einem Masterabschluss, dies regeln die befragten Unternehmen unterschiedlich.

Es gibt in fast allen interviewten Beratungsunternehmen ein Stufen- und Feedbacksystem, innerhalb dessen man sich regelmäßig bewähren muss. Exemplarisch sei hier ein System vorgestellt. Hier gibt es acht Stufen von einer Position als Analyst bis zum Partner. Zweimal pro Jahr finden „360 Grad Evaluationen“ statt, wo jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sowohl durch

Vorgesetzte als auch Kolleginnen und Kollegen beurteilt wird und der Aufstieg auf die nächste Stufe möglich ist. Bei positiven Bewertungen dauert es im Schnitt acht bis neun Jahre, um vom Analysten zum Partner aufzusteigen. Diese beständige Überprüfung bedeutet jedoch auch, dass Mitarbeitende teilweise das Unternehmen verlassen müssen: „Wie Sie wahrscheinlich auch wissen, wir haben ja Up-or-out, das heißt, sie müssen entweder die nächste Stufe erreichen oder sie müssen dann die Firma verlassen, und dementsprechend ist der Karrierepfad recht klar vorgegeben.“

So streng dieses System ist, so sehr bietet es schnelle Entwicklungsmöglichkeiten: „Der Geschwindigkeit sind keine Grenzen gesetzt und dem Vorankommen auch nicht. Das heißt, es gibt keine karrieremäßigen Sackgassen nach dem Motto ‚die Stelle ist besetzt, du kommst jetzt nicht weiter‘. Es gibt keine Anzahl von Stellen auf den verschiedenen Stufen.“ Zusammenfassend lässt sich feststellen: „Wenn ich mich entwickeln will, ganz schnell entwickeln will, dann gehe ich zu einer Beratung.“ Auch unabhängig von dem Evaluierungssystem verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmen oft nach ein paar Jahren wieder. Ein großes Unternehmen gibt eine durchschnittliche Zugehörigkeit von drei bis sechs Jahren an.

Eine Ausnahme dieses Systems bildet die systemische Organisationsberatung. Hier gibt es – mit Ausnahme der Geschäftsführung – kein hierarchisches Stufensystem, alle Beraterinnen und Berater stehen auf einer Ebene und sind in der Regel lange für das Unternehmen tätig.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Nach der Promotion sollten Bewerberinnen und Bewerber zügig den Schritt aus der Universität heraus tun. Für den Übergang in die Beratungsbranche ist ein Alter rund um 30 Jahre ein wichtiger Schwellenwert: „Wir schauen uns genau an, wie alt der oder die Kandidatin ist, was die dann schon mitgebracht hat, und dann bringt im Zweifelsfall auch die tollste Promotion nichts, wenn der Kandidat weit über 30 ist.“

Bestehen aber bereits außerakademische Kontakte und Erfahrungen, kann unter bestimmten Voraussetzungen auch ein Einstieg mit etwas höherem Lebensalter gelingen. So sagt ein Gesprächspartner aus einer Strategie- und Managementberatung:

„Der ist 35, aber hat irgendwie Praktika gemacht, war exzellent in dem, was er vorher getan hat, und hat ein gutes Anschreiben, wo er mir erklärt, warum das alles so ist. Na klar lade ich den ein. Wenn es aber zu eindimensional ist, okay, der war jetzt nur am Lehrstuhl, nicht groß gepublished, so okayische Noten, aber keine, die mein Herz höher schlagen lassen, und auch keine Evidenz, dass er sich draußen irgendwie orientiert hat, dann sage ich auch: Glaube ich daran? Nee, höchstwahrscheinlich nicht.“

Ein Gesprächspartner gibt folgenden Tipp: „Überlege Dir genau, wie du die Promotion anlegen willst, und was Du danach wahrscheinlich machen möchtest, und wenn es in die Industrie geht, dann jetzt eher nicht unbedingt eine Fünf- oder Sechs-Jahres-Promotion machen, eher halt drei Jahre.“ Auch ein Praxisbezug des Promotionsthemas ist hilfreich. Die IT-Beratung stellt fest: „Ich glaube, der Großteil von unseren PhDs hat es tatsächlich mit einer Firma gemacht [die Promotion in Kooperation mit der Industrie], ein, zwei, die es berufsbegleitend gemacht haben. Ich glaube, das ist für uns eine super Mischung und das hat den Leuten auch im Nachhinein sehr viel geholfen.“



Life-Science- und Bio- technologie- Unternehmen

Die Interviewten

In diesem Bereich wurden Interviews mit drei großen, drei mittelgroßen und einem kleinen Unternehmen geführt. Vier Unternehmen agieren international, drei national. Unter den befragten Unternehmen sind solche, die eher anwendungs- und dienstleistungsorientiert ausgerichtet sind (zum Beispiel Anwendung biotechnologischer Verfahren, Optimierung von Agrarprodukten, pharmazeutische sowie medizinische Diagnostik und Lebensmittelanalyse). Zum anderen sind es Unternehmen, die sich stärker in den Bereichen Forschung und Entwicklung bewegen (zum Beispiel die Entwicklung von therapeutischen Mitteln und die Entwicklung biogener Pharmazeutika). Diese Forschungsaktivitäten werden häufig in Zusammenarbeit mit Universitäten und anderen Unternehmen durchgeführt. In den meisten der befragten Unternehmen gibt es – unterschiedlich stark ausgeprägt – sowohl Dienstleistungen als auch Forschung. In Abhängigkeit der Größe haben viele Unternehmen auch Abteilungen für Rechtsfragen, Qualitätsmanagement, Technologie und Infrastrukturentwicklung sowie Marketing und Personal.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Die Mehrzahl der Promovierten kommt aus den Fächern Chemie, Biologie, Biochemie, Medizin oder Pharmazie. Je nach Arbeitsschwerpunkt des Unternehmens sind außerdem die Fächer Biotechnologie, Agrarwissenschaften, Hydrologie, Informatik und vereinzelt auch Maschinenbau, Ingenieurwesen, Betriebswirtschaft oder Jura vertreten. Beschäftigte mit einem Dokortitel sind überwiegend in den Bereichen Forschung und Entwicklung tätig. Viele der befragten Unternehmen geben an, dass Promovierte auch in nahezu allen anderen Bereichen anzutreffen sind. Ein Schwerpunkt ist die Führungsebene: „Die Führungsebene, das sind in der Regel Promovierte.“ Lediglich in den Bereichen Finanzen und Personal finden sich kaum promovierte Beschäftigte.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Die Promotion hat eine hohe fachliche Bedeutung. Promovierte arbeiten häufig in Bereichen, in denen vertiefte Fach- und Methodenkenntnisse sowie die Auseinandersetzung mit spe-

ziellen Themen auf einem hohen Niveau unerlässlich sind. Obwohl eine Promotion bei sechs der sieben befragten Unternehmen keine explizit formulierte Einstellungsvoraussetzung ist, wird mehrfach darauf hingewiesen, dass sie in Forschung und Entwicklung branchenüblich ist und bei der Besetzung von Führungspositionen die Regel darstellt. Der Anteil an Promovierten in den Unternehmen liegt zwischen 6% und 35%. In den forschungsnahen Arbeitsfeldern wird eine Promotion explizit als Berufserfahrung anerkannt und geschätzt. Vor allem für die weitere Karriereentwicklung scheint die Promotion eine wichtige Rolle zu spielen. „Nur mit einem reinen Master kommt man in der Forschung gar nicht weit.“ Ein Unternehmensvertreter beschreibt außerdem, dass der Titel in der Branche hilfreich bei Außenkontakten ist: „Das Renommee, das man mit dem Titel bekommt, das ist innerhalb unserer Branche durchaus von Bedeutung.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Alle Befragten geben an, dass sie für Aufgaben in Forschung und Entwicklung Fachleute mit einer ganz bestimmten Qualifikation suchen, zum Beispiel Genomik, Biochemie, Pharmazie. Hier spielt das Thema der eigenen Forschung und die Mitarbeit in interdisziplinären und internationalen Projekten eine wichtige Rolle: „Wir suchen eine Qualifikation. Wer immer die Qualifikation auf diesem Globus hat, den nehmen wir, wenn er zu uns kommen möchte.“

Viele Unternehmen bevorzugen Personen, „die während ihres Studium alles Mögliche sehen wollen. Das sind für uns herausragende Persönlichkeiten, die über den Tellerrand hinausgucken wollen, nicht einfach durchrennen und mit 28 die Promotion haben.“ Im Kontrast hierzu legen die Interviewten aus zwei großen Unternehmen besonderen Wert auf einen geradlinigen Lebenslauf. Überwiegend einig sind sich die Befragten darin, dass Berufserfahrung in der Industrie sehr gerne gesehen wird. „Eine rein universitäre Karriere, da sind wir skeptisch.“ Nur eine in einer ländlichen Region ansässige Firma relativiert diesen Wunsch. „Keine oder zu wenig Berufserfahrung, wenn das am Ende des Tages das Einzige ist, was er nicht hat, aber super ins Team passt, 'ne coole Type ist und es fachlich voll drauf hat, ja, dann müssen wir dort halt nacharbeiten.“

Positiv herausgehoben werden Fähigkeiten, die Promovierte neben der Forschung erworben haben. Hierzu gehören zum Beispiel Softwarekenntnisse, Projektmanagement, Einwerbung von Forschungsgeldern und wissenschaftliche Publikationen. Gesellschaftspolitisches Engagement oder Ehrenamt werden auch oft als Pluspunkte genannt. Alle befragten Unternehmen betonen die große Bedeutung von interkultureller Kompetenz, Auslandserfahrungen sowie Fremdsprachenkenntnissen. Englisch ist Pflicht.

Für die meisten Unternehmen ist kommunikative Kompetenz von besonderer Bedeutung. Der Vertreter eines mittelständischen Unternehmens weist darauf hin, dass die Beschäftigten im Arbeitsalltag häufig mit ganz verschiedenen Akteuren zusammenarbeiten müssten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten „über die absolute technische Expertise hinaus in der Lage sein, sehr allgemeinverständlich darzustellen, was man eigentlich macht und warum das von Bedeutung ist.“

Promovierte sollten Verständnis für angewandte Fragen mitbringen, was sie etwa dadurch belegen können, dass sie ihre Forschung auf wirtschaftsnahen Tagungen präsentiert haben und mit Praxisvertretern im Gespräch sind. Der Wechsel von der universitären Wissenschaft zur Wirtschaft sollte ein expliziter Wunsch und keine Notlösung sein: „Die Uhren ticken anders in der Wirtschaft und das muss jemand einfach auch wollen. Das Können, das kann ich nachbessern. Aber an dem Wollen kann ich nichts tun. Wenn jemand nicht will, dann wird das nicht funktionieren.“

Ein Interviewpartner freut sich, wenn Bewerberinnen und Bewerber eigene Forschungsansätze entwickeln möchten. „Spannend finde ich, wenn Kollegen mit einer Idee zu uns kommen und sagen: ‚Ich arbeite in einem ähnlichen Fachgebiet und ich habe hier eine Idee, und ich hätte hier an der Stelle interessante Kooperationspartner.‘“ Dieser Befragte ergänzt: „Das Kontaktnetz ist in der Wirtschaft unglaublich wichtig, auch im Hinblick auf das Generieren von Aufträgen oder spannenden Forschungsk Kooperationen.“

Viele Arbeitgeber sehen Promovierte vor allem in Führungspositionen. „Wenn wir Promovierte einstellen, dann ist das für mich jemand, der kurz- oder mittelfristig auch in Führungsverantwortung sein muss.“ Ein anderer Interviewpartner nimmt hier eine etwas abweichende Position ein. Er legt gerade bei Führungspositionen viel Wert auf bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und betont, dass „ein sehr fairer Führungsstil, Personen,

die ein hohes Maß an Integrität haben, Zuverlässigkeit, Fairness“ dazugehören. Er sieht aber keinen Zusammenhang zwischen diesen Eigenschaften und dem Dokortitel: „Ich glaube, das bringen die Leute mit oder eben nicht.“

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Promovierte gelten für bestimmte Aufgaben als Spezialisten und sind damit für Arbeitgeber attraktiv. „Gerade in den Fachabteilungen kann es hilfreich sein, wenn jemand ein Projekt leiten soll, dass er schon profunde Forschungserfahrung hat.“ Promovierten wird eine genauere Arbeitsweise sowie eine hohe Eigenständigkeit bescheinigt. Viele positive Eigenschaften, die den Promovierten zugeschrieben werden, ließen sich allerdings auch bei Masterabsolventinnen und -absolventen beobachten. „Es zeigt eigentlich ja schon der Abschluss einer Masterarbeit, dass die potenziellen Mitarbeiter in der Lage sind, zielorientiert ein Werk abzuliefern.“

Keiner der Befragten verbindet per se etwas Negatives mit einer Promotion. Vorsichtige Vorbehalte werden in Bezug auf die Übertragung von Arbeitsweisen aus der Wissenschaft in das Unternehmen formuliert. „Vielleicht ist es manchmal ein bisschen Angst, dass jemand zu sehr verwissenschaftlicht, verkopft ist. Ist er hands-on im Tun? Denn hier bei uns zählt der Kunde.“

Die Dauer des Verbleibs an einer Universität wird differenziert bewertet: So führt ein Arbeitgeber aus, dass eine lange Verweildauer kein Nachteil sei, wenn das fachliche Profil stimme: „Wir suchen eine Qualifikation. Es gibt Leute, die waren gefühlt ewig in der Academia und auf einmal kommt die Stelle. Und da sieht man, wenn man den Fachverantwortlichen fragt: ‚Und, wie sieht es mit der Stelle aus?‘, und er sagt: ‚Heute kam der Richtige‘.“

Manche sehen eine lange Verweildauer an der Universität deutlich kritischer. „Wenn Mitarbeiter sehr lange an der Uni beschäftigt waren, sind sie in einem Mikrokosmos groß geworden, in dem ganz andere Arbeitsrahmenbedingungen vorherrschen. Bei uns gibt es zum Beispiel einen ganz starken wirtschaftlichen Zwang.“ Andere verbinden mit einer langen Verweildauer an der Universität fehlendes Interesse an der Industrie. „Wenn jemand fünf bis sechs Jahre Postdoc gemacht hat, dann zeigt das ja auch von ihm aus, dass die Industrie nicht die erste Wahl ist.“ Als problematisch wird auch gesehen, dass denjenigen Promo-

vierten, die lange an der Universität waren, ein Kontaktnetz in der Wirtschaft fehlt.

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Die befragten Unternehmen suchen über allgemeine Online-Plattformen für Akademiker oder etwas spezifischere Jobbörsen für MINT Fächer. Sie besuchen außerdem Karrieremessen, schalten Stellenanzeigen in Zeitungen oder auf ihren Homepages und arbeiten mit Jobcentern sowie Zeitarbeitsfirmen zusammen. Führungspositionen werden oft durch interne Personalentwicklung besetzt. Vier der befragten Unternehmen setzen Headhunter ein, um Personen aus anderen Firmen abzuwerben, wenn sie bestimmte Leitungspositionen besetzen möchten.

Bewerberinnen und Bewerber werden im Bewerbungsprozess in der Regel von zwei unterschiedlichen Instanzen geprüft: Fachvertreterinnen und -vertreter schauen nach dem fachlichen Können, die Personalabteilung schaut nach formalen Kriterien sowie überfachlichen Kompetenzen. Die Passung der Person zum Unternehmen haben beide Instanzen im Blick: „Eine gewisse Sympathie muss da sein und man muss das Gefühl haben, dass derjenige gut ins Team passt. Das ist sehr wichtig.“ In kleinen Unternehmen entscheidet die Unternehmens- bzw. die Bereichsleitung alleine über eine Einstellung.

Viele Interviewte geben an, dass Stellen gerne mit Personen besetzt werden, die dem Unternehmen schon bekannt sind. Besonders wichtig sind Abschlussarbeiten. „Ansonsten haben wir auch sehr viele, die über Abschlussarbeiten zu uns Kontakt suchen, die eine Masterarbeit machen und dann hängenbleiben.“ Ein anderer blickt auf den Einstellungsprozess eines Mitarbeiters zurück und erinnert sich an ein wichtiges Argument bei der Einstellung: „Man kannte sich schon aus der beruflichen Zusammenarbeit.“

Vier Unternehmen geben an, dass Initiativbewerbungen gerne gesehen werden. Für ein Unternehmen ist dies der Königsweg. Die anderen drei Firmen schränken ein, dass es dabei schwierig sei, den richtigen Zeitpunkt zu treffen. Eine Initiativbewerbung werde „gerne genommen, aber tatsächlich gehen die auch öfter mal unter“. Ein großes Unternehmen spricht sich dezidiert gegen Initiativbewerbungen aus, zwei machen keine Angaben.

Karriereentwicklung in der Organisation

Promovierte steigen in der Regel in kleinen Teams bzw. Forschungsprojekten als Fachkräfte ein, überwiegend mit befristeten Verträgen. Nach ein bis vier Jahren erfolgt dann die Festanstellung. Der Aufstieg im Unternehmen kann als Fachkarriere vom Gruppenmitglied zur Gruppenleitung oder zum „Senior Scientist“ ohne Führungsverantwortung verlaufen. Alternativ verläuft die Führungskarriere von der fachlichen Arbeitsgruppe in andere Bereiche des Unternehmens hinein, zum Beispiel ins Marketing oder Management.

Der Aufstieg wird in vielen Unternehmen durch vergleichbare Verfahren gefördert: Interne sowie externe Fortbildungen, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen. Die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen kann durch Eigeninitiative oder nach Nominierung durch Vorgesetzte angeregt werden. Diese Prozesse sind in den befragten Firmen unterschiedlich stark strukturiert und standardisiert.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Viele Befragte plädieren für Auslandsaufenthalte und interdisziplinäre Ausflüge während des Studiums. Eine Person betont die große Bedeutung von Kompetenzen, die über eine bloße Anhäufung von Faktenwissen hinausgehen: „Am Ende kommt es darauf an, einfach kreativ nach Lösungen zu suchen.“ Zum geeigneten Zeitpunkt für den Umstieg von der Wissenschaft in die Wirtschaft sagt ein Befragter: „Ich würde es immer daran festmachen, wenn man persönlich nicht mehr weiter wächst. Nach einer ersten Post-doc-Zeit würde ich dann den Schnitt an der Stelle ziehen, wenn es sich nur noch in ähnlicher Form aneinanderreicht.“ Eine Interviewpartnerin betont, dass Promovierte sich nicht für ein Praktikum bewerben sollten: „Die sind hochqualifiziert, die haben was geschafft in ihrem Leben. Dann bitte jetzt sagen, Leute, ich kann was, ich möchte gerne was leisten, jetzt bitte nehmt mich auch so mit dem, was ich kann und nicht drei Stufen drunter.“

Behörden

Bei den interviewten Behörden lassen sich zwei Gruppen differenzieren: Die erste Gruppe umfasst drei Bundesministerien, ein Landesministerium und eine Stadtverwaltung. Diese Behörden haben ihren Arbeitsschwerpunkt im administrativen Bereich. Die drei anderen befragten Behörden haben eine größere Nähe zur Wissenschaft, da sie entweder selber Forschung betreiben oder wissenschaftlich fundierte Gutachten verfassen. Zu dieser zweiten Gruppe zählen ein Bundesforschungsinstitut, eine Bundesbehörde mit einer Forschungsabteilung sowie ein Kriminaltechnisches Institut an einem Landeskriminalamt. Beide Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Auswahlprozesse, Stellenanforderungen und Relevanz der Promotion erheblich voneinander, weswegen sie in zwei Abschnitten dargestellt werden.

Die Interviewten

Es wurden drei Bundesministerien, ein Landesministerium und eine Stadtverwaltung interviewt, die mit mehr als 500 Beschäftigten als große Organisationen einzustufen sind. Eines der Ministerien ist unter anderem für Forschung zuständig, es wird im Folgenden verkürzt als Ministerium für Forschung bezeichnet.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

In allen drei Bundesministerien ist die Rechtswissenschaft sehr stark vertreten. Weitere Fachrichtungen sind von der Ausrichtung des Ministeriums abhängig. Hier werden in der Regel mehrere mögliche Studienrichtungen genannt, wie etwa Wirtschafts-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften. Das Ministerium für Forschung rekrutiert neben der Rechtswissenschaften besonders in den Wirtschafts- und Naturwissenschaften.

In den Ministerien werden Generalisten für Verwaltungstätigkeiten im höheren Dienst gesucht: „Wir haben ja in unserem sogenannten höheren Dienst immer irgendwo Bedarf in irgendwelchen Referaten, und wir sind alle Generalisten. Wir suchen auch nie, also fast nie einen Spezialisten, sondern der Standard bei uns sind Generalisten. Bei uns muss man überall einsetzbar sein.“ Die Beschäftigten rotieren durch verschiedene Abteilungen und sind während ihrer Laufbahn für ganz unterschiedliche Themen zuständig. Zu den Tätigkeiten gehören Querschnitts- und Verwaltungsaufgaben wie Rechtsfragen, Budgetverwaltung, Berichtswesen, Personalangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit, sowie, im Falle des Ministeriums für Forschung, die Bearbeitung forschungsrelevanter Themen. Im Landesministerium werden gelegentlich auch Spezialisten gesucht, wenn wissenschaftliche Zuarbeit stattfinden muss, offenbar eher mit naturwissenschaftlicher Fachexpertise. In der Stadtverwaltung sind die Museen der Bereich, in dem eine Promotion relevant sein kann, hier werden etwa Kunsthistorikerinnen und -historiker für Kuratorenstellen oder die Museumsdirektion gesucht.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Im Landesministerium sind unter 5% der Beschäftigten promoviert, in einem Bundesministerium 12%, im Ministerium

für Forschung 21%. Für ein weiteres Ministerium und die Stadtverwaltung wurden keine Angaben gemacht.

Die für Promovierte relevanten Stellen sind im höheren Dienst angesiedelt. Allerdings ist dafür ein Masterabschluss ausreichend, die Promotion darf rein verfahrensrechtlich keinen Vorteil darstellen. Die Bundesministerien machen deutlich, dass die Promotion in der Regel auch aus fachlicher Sicht weder einen Vor- noch einen Nachteil darstellt. „Ehrlich gesagt, ist die Promotion dem Ministerium relativ egal. Das ist kein Kriterium für den höheren Dienst.“ „Wenn dann einer in so einem Bewerbungsverfahren eine Promotion hat, ist es nice-to-have, aber es ist immer ein zusätzliches Merkmal und nicht primär ausschlaggebend für den Erfolg der Bewerbung.“

Nur wenn das Aufgabenprofil explizit mit einer wissenschaftlichen Qualifikation verknüpft ist, kann eine Promotion als Einstellungskriterium gefordert werden – das sind aber Ausnahmen. Bei einem Landesamt, das dem Landesministerium zugehörig ist, gibt es etwa Stellen, für die eine Promotion gewünscht ist, „weil da eine wissenschaftliche Zuarbeit stattfindet. Da ist die wissenschaftliche Qualifizierung ein qualifizierendes Element, und zwar deswegen, weil man sagt, ich möchte den Wissenschaftler haben, der eben die Administration qualifiziert berät.“

Eine sichtlich höhere Relevanz hat die Promotion für das Ministerium für Forschung. Zumindest in den MINT Fächern gilt sie in der Regel als Einstellungskriterium: „Zum einen wegen der wissenschaftlichen Qualifikation, zum anderen aber auch, weil damit einhergehend auch dargelegt wird, dass man sich schon mal vertieft mit einem Thema beschäftigt hat. Im Ministerium ist es als Referentin oder Referent sehr wichtig, Konzepte zu erarbeiten, Vorlagen zu schreiben und sich entsprechend auch langfristig mit einer Sache beschäftigen zu können. Das hat man durch die Promotion unter Beweis gestellt.“ Ein weiterer Punkt sei „die Außenwirkung im Außenraum“, die für ein Forschungsministerium von Vorteil sei.

In der Stadtverwaltung wird der Museumsbereich als relevantes Feld für Promovierte genannt. Zwar ist auch hier die Promotion kein Einstellungskriterium, kann jedoch vorteilhaft sein: „Das ist ja letztendlich wissenschaftliche Arbeit, was in den Museen geleistet wird, um dann eine interessante Ausstellung oder Sonderausstellung durchzuführen. Es ist oftmals

interessant, zu welchem Thema geforscht wurde, und wenn das dann passt, dann hat der Bewerber dort schon ein Stückchen Erfahrung und Wissen, das er mitbringt, und dadurch kann er im Auswahlverfahren gegenüber einem anderen Bewerber mehr Punkte erreichen.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Neben bestimmten Notendurchschnitten erwartet etwa das Ministerium für Forschung die Fähigkeit, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Die Referentinnen und Referenten wechseln alle paar Jahre die Fachbereiche und arbeiten mit Kolleginnen und Kollegen ganz unterschiedlicher Fachhintergründe zusammen. „Man muss bereit sein, sich darauf einzulassen, auch über den Tellerrand hinaus interdisziplinär zu arbeiten, wir haben ständig wechselnde interdisziplinär zusammengesetzte Teams. Und der Physiker oder der Biologe wird sich nie nur mit den physikalischen oder biologischen Aspekten beschäftigen.“ Diese Bereitschaft sei das „entscheidende Kriterium für den Erfolg der Zusammenarbeit“. Daher suchen sie Personen, die kommunikationsstark, flexibel, wissbegierig und stressresistent sind. Berufliche Erfahrungen und Praktika sind sehr gern gesehen. Erwartet wird außerdem „Interesse an den Themen unseres Hauses. Wenn Leute schon mal Praktika gemacht haben im Bereich eines Landes- oder des Bundesbildungs- und Forschungsministeriums, wenn Leute beim Projektträger eine Zeit lang gearbeitet haben oder ein Praktikum gemacht haben und auch einfach Begeisterungsfähigkeit dafür mitbringen“, sei das ein Vorteil. In einem anderen Bundesministerium ist mindestens eine zweijährige Berufserfahrung Voraussetzung, der Berufseinstieg direkt im Anschluss an den Hochschulabschluss ist nicht möglich. Die Promotion wird in der Regel nicht als Berufserfahrung anerkannt, es sei denn, es wurde im Rahmen einer wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle promoviert, dann wird diese Zeit anerkannt. Es wird erwartet, dass der Lebenslauf eine Linie erkennen lässt, die zum Tätigkeitsschwerpunkt des Ministeriums passt. Außerdem erwarten sie „politisches Gespür“. Als Pluspunkte werden politisches und ehrenamtliches Engagement genannt. Für bestimmte Ministerien ist die Bereitschaft notwendig, an unterschiedlichen Dienstsitzen bzw. immer wieder für längere Zeit im Ausland zu

arbeiten. Das sei „nicht nur eine Berufsentscheidung, es ist eine Lebensentscheidung.“

Eines der Ministerien äußert sich dahingehend, dass „zumindest in der mittleren Führungsebene immer mehr breite Denker“ verlangt würden: „Mir ist wichtiger als eine Promotion, dass jemand einen guten Studienabschluss hat, weil er dann das akademische Denken gelernt hat. Er kann einen analytischen Sachverhalt betrachten, er kann gut recherchieren, er kann gewichten, er kann synthetisch zusammenführen, kann insofern ganzheitlich abgewogene ‚Produkte‘ liefern.“

In der Stadtverwaltung werden keine generellen Aussagen getroffen, die Erwartungen seien stellenspezifisch. Für jede Stelle werden Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen und ggf. Führungskompetenzen festgelegt, die abgefragt werden. Es klingt jedoch durch, dass immer „praktische Arbeitserfahrung“ erwartet wird – ohne die „sieht es halt schlecht aus.“

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Insgesamt wird deutlich, dass die Promotion überwiegend weder besonders honoriert noch negativ gesehen wird: „Ich glaube, auch Promovierte sind eine ganz große Gruppe, wo man unterschiedlichste Typen drin hat. Also wir gucken uns wirklich die einzelnen Kandidaten an und klären die mit unserem Anforderungsprofil ab.“ Im Ministerium für Forschung werden die Erfahrungen Promovierter im wissenschaftlichen Arbeiten und die Außenwirkung eher begrüßt. Es gibt in allen Ministerien einige positive Konnotationen wie Durchhaltevermögen, Reife und Lebenserfahrung. Der Vertreter des Landesministeriums konstatiert etwa, die Promotion sei „im Grunde genommen ein Nachweis eines Entwicklungsprozesses“.

Es wird immer wieder betont, dass Promovierte auf demselben Level wie Masterabsolventinnen und -absolventen betrachtet werden. Dennoch klingt die Sorge an, dass Promovierte durch ihre wissenschaftliche Arbeitsweise nicht die nötige Flexibilität und den erforderlichen Pragmatismus mitbringen: „Die Leitung sagt, ich brauche hier ein Kurzpapier. Da muss man zack-zack in den alten Sachen nachgucken und dann ein schickes neues Papier zusammenschreiben und da hat man eben auch nicht lange für Zeit, sondern, keine Ahnung, 48 Stunden oder 3 Tage, und

da sind dann Leute aus dem Wissenschaftsbetrieb, da haben wir immer Fragezeichen“. Ein anderes Ministerium äußert mit Blick auf den hohen Spezialisierungsgrad von Promovierten, es sei „schwierig, dass übermäßig Spezialisierte manchmal nicht ausreichend Flexibilität haben und von ihrem Spezialisierungsthema schwer loslassen können.“ Die Beurteilung von Promovierten, die erst nach mehreren Jahren in der Wissenschaft einen Wechsel anstreben, ist eher kritisch. Das sei „immer eine ganz heikle Geschichte, denn wir sind ja eine Verwaltungseinrichtung, und wenn jemand Jahre im Wissenschaftsbetrieb verbracht hat, dann ist bei uns immer die Frage: Kann der sich überhaupt in eine solche Verwaltungseinrichtung einfügen?“

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Die Bundesministerien schreiben ein- bis zweimal jährlich in gängigen Fachzeitschriften, großen Printmedien und auf den Webseiten des Bundes aus. Die Auswahlverfahren sind stark formalisiert, mehrstufig und häufig auch mehrtägig in Form von mündlichen und schriftlichen Assessment Centers. Teilweise dauern die Verfahren bis zu einem Jahr. Nur in Ausnahmefällen rekrutieren die Bundesministerien gezielt für spezifische Stellen, wenn etwa Referate ganz neu aufgebaut werden. Optimaler Einstiegszeitpunkt sei – insofern keine Berufserfahrung verlangt wird – nach dem Studienabschluss bzw. der Promotion, spätestens nach der ersten Postdoc-Stelle. Ziel der Auswahlverfahren ist es, eine objektive und gerichtsfeste Entscheidung zu treffen. Ein ideales Einstiegsalter gibt es nicht, ein Ministerium nennt jedoch 27 bis 34 Jahre als üblich.

Das Landesministerium und die Stadtverwaltung führen stellenspezifische Auswahlverfahren durch, die nach den Regularien des Öffentlichen Dienstes stark formalisiert sind. Dafür wird beispielsweise im Vorfeld ein klarer Kriterienkatalog aufgestellt und unterschiedliche Akteure wie Personalreferat und Fachvorgesetzte eingebunden.

Karriereentwicklung in der Behörde

Dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse mit Verbeamtung sind die Regel und eine lange Bindung der Beschäftigten gewünscht. Es gilt die Laufbahnstruktur des Öffentlichen Dienstes,

die als Einstiegspositionen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit und ohne Promotion Referentenstellen vorsieht. Rotations- oder „Diversifizierungsphasen“ sowie „krasse Wechsel“ im Karriereverlauf verlangen eine hohe Flexibilität. „Man sitzt eben nicht sein Leben lang auf einer Stelle, und es ist auch überhaupt nicht beamtenmäßig, um das mal so zu sagen, sondern Sie sind in ständig neuen Teams, in ständig neuen Fachbereichen. Und auch wenn Sie gerade in einem Referat sind, müssen Sie vielleicht noch woanders mal aushelfen, oder es kommen ganz neue Aufgabenpakete hinzu, weil im neuen Koalitionsvertrag ganz andere Schwerpunkte gesetzt sind, und dann wird umstrukturiert und Sie bekommen neue Aufgaben.“

Nur wenige Beschäftigte haben eine Aussicht auf eine Leitungsfunktion, die in der Regel lange Dienstjahre erfordert: „Also wenn jemand kommt und meint, er müsse möglichst schnell Referatsleiter werden, dann kann ich nur warnen. Das ist wie ein Flaschenhals. Eine beliebte Frage im Assessment Center ist: ‚Wo sehen Sie sich in 10 Jahren?‘ Und da sagen ganz viele: ‚Dann bin ich Referatsleiter‘, und dann lächeln wir. Kann sein.“

In der Stadtverwaltung gibt es unbefristete Stellen, im Falle von Elternzeitvertretungen auch befristete Stellen und drittmittelgeförderte Projektstellen, die zwischen ein und drei Jahren dauern.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Das Ministerium für Forschung empfiehlt, bereits während des Studiums bzw. der Promotion Kontakt zur Behörde oder zu nahestehenden Projektträgern zu suchen, zum Beispiel über Praktika oder Projektmitarbeit. Auch Auslands- und Berufserfahrung wird gern gesehen. Außerdem wird geraten, sich nicht zu stark zu spezialisieren, sondern eher über ein breites Fachwissen zu verfügen. Spätestens nach der ersten Postdoc-Stelle solle man sich darüber klar sein, ob man wechseln wolle.

Behörden mit Forschungs- und Gutachtertätigkeiten

Die Interviewten

Es wurden Vertreterinnen und Vertreter einer großen Bundesbehörde, zu deren Aufgabenspektrum auch Forschung gehört, eines großen Bundesforschungsinstitutes und eines mittelgroßen Kriminaltechnischen Instituts an einem Landeskriminalamt interviewt.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Promovierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben – je nach Ausrichtung der Behörde – einen Hintergrund in Natur-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Promovierte werden im Bundesforschungsinstitut als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Kriminaltechnischen Institut als Sachverständige und in der Bundesbehörde als Gutachterinnen und Gutachter für forschungsbasierte Empfehlungen und Expertisen eingestellt.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Das Bundesforschungsinstitut gibt an, 25% Promovierte zu beschäftigen. Die Promotion besitzt dort eine hohe Relevanz für Forschungsaufgaben und Leitungspositionen: „Das heißt also für Postdoc-Stellen, wissenschaftliche Mitarbeiterstellen, dort erwarten wir schon eine Promotion, und natürlich ist auch für eine spätere Führungsaufgabe eine Promotion ganz zwingend erforderlich. Also, es ist fast undenkbar, eine höherrangige Leitungsposition, zum Beispiel eine Fachgruppenleitung, zu übernehmen, wenn man nicht promoviert ist.“

Im Kriminaltechnischen Institut (15% Promovierte) wird die Promotion für die Ausübung fast aller Sachverständigentätigkeiten gefordert. Sie dient vor allem als Nachweis der fachlichen Expertise, wird aber auch hinsichtlich der Reputation der Sachverständigen geschätzt: „Wir haben Biologen logischerweise in der DNA-Analytik und auch für die Haar-Untersuchungen und wir haben Chemiker: das ist Toxikologie, Materialanalytik. Als Sachverständiger muss man in dem Bereich, den ich genannt habe, promoviert sein. Es hat auch eine

gewisse Außenwirkung, darf man nicht vergessen. Ein promovierter Sachverständiger macht schon was her im Gerichtsverfahren.“

Die Bundesbehörde (ca. 4% Promovierte) sucht ein spezifisches Profil, zu dem auch Forschungsfähigkeit und Forschungsinteresse gehören. „Das muss nachgewiesen werden. Entweder durch Veröffentlichungen oder beispielsweise eben durch eine Dissertation. So kommt die Promotion ins Spiel.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Promovierte werden gezielt rekrutiert. An sie werden konkrete fachspezifische Anforderungen gestellt. Die Bundesbehörde schätzt besonders die Arbeitserfahrung an Hochschulen, beispielsweise an einem Lehrstuhl. Das Bundesforschungsinstitut legt mehr Wert auf außerakademische Arbeitserfahrung: „Wenn sie Auslandserfahrungen mitbringen, auf jeden Fall fließend Englisch sprechen und Erfahrung in der Industrie, also das wäre so idealtypisch.“ Das Kriminaltechnische Institut sieht die Promotion als Periode vertiefter fachlicher und vor allem eigenständiger Beschäftigung mit einer Thematik an, die für die zukünftige Tätigkeit relevant sein wird: „Bei den Promovierten ist es ganz klar so, dass wir der Auffassung sind, dass die jahrelange Beschäftigung mit einer Thematik eigenständig erfolgt, und zwar voll.“

Sowohl die Bundesbehörde als auch das Bundesforschungsinstitut schätzen es, wenn frühzeitig Kontakt aufgenommen wird, bevorzugt während des Studiums oder der Promotion. Praktika und die Mitwirkung in Drittmittelprojekten wirken sich im Bewerbungsprozess positiv aus. Im Gegensatz dazu sind Praktika beim Kriminaltechnischen Institut nur sehr begrenzt möglich. „Es kann auch nicht jeder hier ein Praktikum machen, weil wir mit dem Kerngeschäft dermaßen beschäftigt sind, dass wir auch Schwierigkeiten haben, solche Dinge einzufädeln.“

Im Bundesforschungsinstitut werden Netzwerke im Wissenschaftsbereich sowie Drittmittelerfahrung hervorgehoben: „Wenn man ein Netzwerk mitbringt, Kooperationen mitbringt, wenn wir einen bestimmten Bereich in einem Drittmittelprojekt zum Beispiel beantragen wollen und wenn man da bereits schon mal irgendwo tätig gewesen ist, dann ist das natürlich auch ein großer Vorteil. Und natürlich, wenn man selber vielleicht schon mal ein bisschen eingeworben hat. Das ist zum Beispiel bei uns ein ganz großer Pluspunkt.“

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Die interviewten Behörden sind ein promotionsaffiner Bereich. Die Promotion dient als Nachweis von Spezialwissen sowie von Berufserfahrung in der Wissenschaft. Der Dokortitel wird als professioneller Status für die Anerkennung in der Fachwelt geschätzt. Auch überfachliche Kompetenzen wirken sich positiv aus: „Das ist der große Vorteil, den die Promovierten mitbringen, dass die es gelernt haben, sich über drei Jahre lang so weit selbst zu disziplinieren und zu organisieren mit diesem Ziel, diese Promotion zu erreichen, und dafür ist viel Eigeninitiative erforderlich. Ich denke, das ist eine der größten Eigenschaften, die man erwerben kann in der Zeit der Promotion.“ Die Promotionszeit gilt zudem als Indiz für Reife und Lebenserfahrung.

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Ausschreibungen erfolgen stellen- und fachspezifisch auf fachspezifischen und öffentlichen Portalen. Das Bundesforschungsinstitut greift bei kurzfristigen Einstellungen auch vereinzelt auf Initiativbewerbungen zurück. „Diese postalischen Bewerbungen, die packen wir nach einem Themengebiet auf einen Stapel, und wenn dann mal Bedarf ist, jemand eine kurzfristige Einstellung benötigt, dann schauen wir den Initiativstapel durch.“ Bei den Auswahlverfahren arbeiten Personal- und Fachabteilungen eng zusammen. Die Verfahren fokussieren auf das Abprüfen fachlicher Kompetenzen, mitunter durch einen kurzen Fachvortrag.

Karriereentwicklung in der Behörde

Bei der Bundesbehörde werden individuelle Potentiale bereits bei der Einstellung identifiziert. Daraus folgt „ein Entwicklungsprogramm, wirklich maßgeschneidert, mit Kursprogramm. Das läuft über zwei Jahre.“

Bemerkenswert ist, dass bei der Bundesbehörde eine Durchlässigkeit in den akademischen Bereich gegeben ist. Es habe in den letzten Jahren immer wieder Fälle gegeben, wo promovierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Professuren an Fachhochschulen angenommen hätten, bei denen die außerakademische Berufserfahrung vorausgesetzt wird.

In der Bundesbehörde und dem Kriminaltechnischen Institut wird in der Regel unbefristet eingestellt. Das Bundesforschungs-

institut stellt auch etwa die Hälfte der Neueinsteigerinnen und -einsteiger auf befristeten Stellen ein, die aber nicht selten in unbefristete Stellen münden. Der Erhalt von Fachwissen und Forschungskompetenzen sind ein wichtiges Motiv, Beschäftigten eine langfristige Perspektive zu bieten. „Wenn man über ein Drittmittelprojekt als Beispiel ins Institut kommt, sich wirklich in diesem Drittmittelprojekt als sehr gut erwiesen und sehr gute Arbeit geleistet hat, dann wird derjenige mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nach dem Drittmittelprojekt ausscheiden, sondern dann ist natürlich allein schon die Fachgruppe sehr daran interessiert, denjenigen weiter zu halten, damit einem dieses Know-how nicht verloren geht.“

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Insofern die Behörden Anknüpfungspunkte bieten, wird empfohlen, während des Studiums bzw. der Promotion Kontakt zur Behörde oder zu nahestehenden Forschungseinrichtungen zu suchen, etwa durch Praktika, Forschungs Kooperationen oder Drittmittelprojekte. Da der Fokus auf Fachexpertise und der eigenständigen Beschäftigung mit der zugrundeliegenden Thematik liegt, sollte der Lebenslauf in dieser Hinsicht einen roten Faden verfolgen und die Konzentration auf diesen speziellen Interessensbereich erkennen lassen.



Automobil- und Transportunternehmen

Die Interviewten

Es wurden Interviews mit vier großen Unternehmen geführt, die national und international tätig sind. Die Kerngeschäfte sind Automobilzulieferung, Fahrzeugproduktion, Transport- und Logistikdienstleistungen sowie ein Flughafenbetrieb.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Promovierte Beschäftigte kommen vorrangig aus den klassischen Ingenieurwissenschaften, der Informatik oder Elektrotechnik. Zu einem geringeren Teil sind auch Bauingenieurwesen, Maschinenbau, Mathematik und Physik vertreten. Ausnahmen bilden die Fachrichtungen Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaft sowie Politik- und Sozialwissenschaften.

Promovierte sind unternehmensweit beschäftigt. Oftmals finden sie sich in den Bereichen Management, Geschäftsentwicklung und Konzernstrategie. Bei den gewerblich-produzierenden Unternehmen sind sie darüber hinaus in IT-geprägten und technischen Unternehmensbereichen tätig.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Die Anzahl Promovierter im Unternehmen variiert stark zwischen weniger als 1% (Fahrzeughersteller), ca. 7% (Transport- und Logistikdienstleistung) und 17% (Automobilzulieferer). Im Forschungsbereich des Automobilzulieferers sind 39% der Beschäftigten promoviert. Für ein Unternehmen wurde keine Angabe gemacht.

Promovierte konkurrieren bei der Stellenbesetzung mit anderen Akademikerinnen und Akademikern. Die fachliche Qualifikation steht im Vordergrund: „Was wichtig zu wissen ist: dass wir eigentlich nie gezielt nach promovierten Kolleginnen und Kollegen suchen. Wenn wir Stellen ausschreiben, dann wollen wir eine bestimmte fachliche Qualifikation haben, da gehört auch ein Hochschulabschluss häufig dazu.“

Von Vorteil kann eine Promotion sein, wenn sie in Kooperation mit einem Unternehmen gemacht wurde: „Für uns die Beliebtesten sind natürlich die, die hier ihre Promotion machen, weil die in die Unternehmensabläufe schon reinkommen. Man muss immer die Unternehmenssicht sehen. Für uns ist es natürlich gut, wenn jemand sozusagen von der Pike auf das Handwerk lernt.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Im Allgemeinen unterscheiden Unternehmen nicht zwischen Promovierten und nicht-Promovierten. Es gelte „die Passgenauigkeit vom Profil zu der ausgeschriebenen Stelle“. Was von Promovierten jedoch erwartet wird, ist eine gewisse Weitsicht im Umgang mit gesellschaftlichen Entwicklungen: „Und was bei der Promotion eigentlich auch Voraussetzung ist, dass man Projekterfahrung in zukunftsorientierten Themen hat. Denn das ist ja das, was sie für uns auch mitbringen, wie man mit zukünftigen Themen umgeht, ein bisschen dieses weitere Blickfeld.“

Promovierte sollten im Bewerbungsverfahren deutlich machen, warum gerade sie mit Dokortitel für das Unternehmen geeignet seien: „Wenn wir sagen, wir suchen einen richtig guten Zehnkämpfer und kriegen eine Bewerbung von jemandem, der sagt, ich bin Weltklasse im Hochsprung“, dann sei für das Unternehmen der Mehrwehrt nicht erkennbar. Nicht das Fachthema der Promotion sollte in den Vordergrund gestellt werden, sondern die Fähigkeiten und Kenntnisse, die während der Promotionszeit gewonnen wurden und die für das Unternehmen wertvoll sein können: „Was ist das besondere für dich, Unternehmen, dass ich promoviert bin, dass ich zu diesem Thema promoviert habe. Und dann vielleicht auch noch zwei, drei Jahre dazu geforscht habe. Das muss ich dem Unternehmen rüberbringen können.“

Fast einvernehmlich wird die Bedeutung von Praxiserfahrung hervorgehoben. Besonders geschätzt seien diejenigen, die bereits während ihrer universitären Zeit oder durch eine vorgehaltete Ausbildung eine „Verbindung von Theorie und Praxis“ vorweisen können. Die Promotionsphase wird dann als Berufserfahrung gewertet, wenn ein deutlicher Bezug zur Industrie erkennbar ist: „Je industrienäher eine Doktorarbeit ist, desto mehr würde ich das als Berufserfahrung in unserem Sinne werten.“

Abhängig von Größe und Internationalität eines Unternehmens können auch Auslandserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse von großer Bedeutung sein. Die Persönlichkeit und die soziale Kompetenz spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle: „Es ist für uns immer wichtig, dass die Leute zu uns ins Team passen, auch von ihrem Typ her. Deswegen gucken wir nicht immer nur darauf, was jemand fachlich kann. Dieser persönliche Eindruck und was Menschen auch noch so auszeichnet, das spielt bei uns schon eine besondere Rolle.“

Positive Aspekte und Vorbehalte

Weitgehend einvernehmlich wird Promovierten eine hohe analytische Kompetenz und die Fähigkeit, wissenschaftlich arbeiten zu können, zugeschrieben. Die analytische Kompetenz beschreibt eine Interviewpartnerin als „die wissenschaftliche Brille, diese ganz andere Sichtweise, die von der Uni teilweise auch kommt“ und die ein Unternehmen brauche, um sich weiterzuentwickeln. Darüber hinaus werden Promovierten Eigenständigkeit und eine strukturierte Arbeitsweise zugeschrieben; sie hätten bewiesen, dass sie sich innerhalb eines gesetzten Rahmens mit einer Sache intensiv und zielorientiert beschäftigen können: „Da hat sich jemand bewiesen, da ist jemand drangeblieben an einem Thema, das sich eben auch über mehrere Jahre hingezogen hat.“

Promovierte verfügten durch ihre universitäre Tätigkeit über Kontakte zu Experten aus dem akademischen oder industriellen Umfeld. Von diesem Kontaktnetz könne ein Unternehmen profitieren: „Das Netzwerk, das sie mitbringen, ist für uns natürlich sehr wertvoll. Ich kenne ja auch andere Promovierte, die dann mal kurz Aufträge mit ihren alten Kollegen machen und da eben auch wissen, wen sie ansprechen müssen.“

Die Vorbehalte gegenüber Promovierten konzentrieren sich vorrangig auf die fehlende Praxiserfahrung: „Wenn jemand dann doch sehr stark nur eine Uni von innen gesehen hat, da kommen ja ein paar Jahre zusammen, da fällt es vielleicht schwerer, jemanden einzugliedern in eine sehr praxisorientierte Umgebung.“ Im direkten Zusammenhang mit dem fehlenden Praxisbezug werden weniger ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten genannt: „Das sind Fähigkeiten, die im Rahmen der Promotion vielleicht nicht so ganz unterstützend ausgeprägt wurden wie jetzt bei jemandem, der während seines Studiums schon ganz viel Praxis gemacht hat.“

Zum anderen spricht aus Sicht einiger Befragten „manchmal ein bisschen die Zeit, die man bei der Promotion verliert“, gegen Promovierte. Diese Aussage bezieht sich insbesondere auf diejenigen, die für den Abschluss verhältnismäßig lange brauchen: „Dann kann das für uns auch mal ein Hinweis sein, dass er nicht so gut für uns geeignet ist.“

Kritisch gesehen wird auch die Verweildauer an der Universität nach der Promotion: „Da haben wir zum Teil auch schlechte

Erfahrungen gemacht. Wir haben in den letzten Jahren durchaus auch Leute eingestellt, die erst promoviert und dann als wissenschaftliche Mitarbeiter an der Universität gearbeitet haben. Und am Ende des Tages haben sie sich hier nicht wohl gefühlt und sind dann wieder zurückgegangen und fangen an der Uni jetzt an zu habilitieren.“

Des Weiteren wird bei Promovierten ein fehlender Pragmatismus im Umgang mit zu lösenden Aufgaben und Fragestellungen befürchtet: „Promotion und Wissenschaft bedeutet ja auch, sich durchaus mit dem Thema sehr intensiv, sehr tieferschürfend auseinanderzusetzen und da jeden Stein umzudrehen. Und wir brauchen halt manchmal die 70%-Lösung. Und wenn man das nicht aushalten kann – und diese Erfahrung machen manche Leute, dass sie da denken: aber es ist doch noch gar nicht fertig – ja, dann ist es halt nicht fertig.“

Andere Vorbehalte betreffen die Festlegung auf eng umrissene Fachgebiete. Eine wissenschaftliche Spezialisierung sei an sich kein negativer Aspekt, solange die Kandidatin bzw. der Kandidat Interesse an neuen Themen und Flexibilität zeige: „Da gibt es immer solche Studenten, die sagen: Ich habe jetzt Quantenoptik studiert, haben Sie da was? Dann sage ich: ‚Das wird wahrscheinlich schwierig, aber wir können ja mal gucken, was Sie sonst noch so interessiert‘. Und wenn ich dann schon merke, da sagt jemand: ‚Ach nee, ich möchte da eigentlich bleiben‘, dann ist das ein Ausschlusskriterium.“

Eine Interviewpartnerin bemerkt, dass einige der Vorbehalte, die im Unternehmen gegenüber Promovierten vorhanden seien, schlicht auf Unkenntnis beruhen. Die Bewertung einer Promotion hinge stark davon ab, ob „die Mitarbeiter, die jemanden einstellen, schon mit Promovierten zu tun hatten, ob sie die Uniabläufe kennen oder nicht.“

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

In den großen Firmen melden die Fachbereiche ihren Bedarf inklusive der gewünschten Qualifikationen und Kompetenzen an die Personalabteilung. Daraufhin wird die Ausschreibung in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich erstellt und in den je nach Fachgruppen relevanten Jobportalen veröffentlicht. Stellenbesetzungen und die Auswahl von Trainees werden zumeist

durch ein Assessment Center begleitet. Grundsätzlich prüfen die Unternehmen über das jeweilige Auswahlverfahren genau, ob eine Kandidatin bzw. ein Kandidat passt, da alle überwiegend unbefristet einstellen. „Wer hier einmal drin ist, ist auch drin.“ Initiativbewerbungen sind kaum üblich und mit Blick auf den konkreten Bedarf der Fachbereiche „nicht so einfach“. Die Großunternehmen „versuchen, auch zu den Hochschulen hier in der Region Kontakt zu halten“, stellen sich auf Messen vor und zeigen über diesen Weg Karrieremöglichkeiten in der Region auf. Rekrutiert wird außerdem über Netzwerke, Empfehlungen und bestehende Kontakte zu Personen, die schon einmal in einem Projekt innerhalb des Unternehmens tätig waren.

Karriereentwicklung in den Unternehmen

Die befragten Unternehmen stellen vorwiegend unbefristet ein und halten je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Maßnahmen für die Karriere- und Führungskräfteentwicklung bereit. Es werden in der Regel regelmäßige Gespräche geführt, bei denen es um die Bewertung der vergangenen Leistung und künftige Perspektiven und Entwicklung geht. Weitgehend übereinstimmend äußern sich die Unternehmen zum Thema Führungsoptionen. Voraussetzung für eine Führungsposition ist eine gewisse Berufserfahrung: „Dass jemand ohne Berufserfahrung bei uns Führungskraft wird, das ist nicht der Fall.“ Diejenigen, die eine Führungsposition anstrebten, müssten sich selbst dafür einsetzen. In einem der Unternehmen haben Bewerberinnen und Bewerber „nicht so die Möglichkeit, direkt in eine Führungslaufbahn einzusteigen. Wer hier eine Führungskraft werden will, muss noch eine Ausbildung und eine Führungslizenz machen. Das ist ein Auswahlprozess und dann wird ein halbes Jahr mit Workshops gearbeitet, und dann muss auch wieder ein Assessment geschafft werden, um eine Führungslizenz zu bekommen. Erst dann dürfen Leute geführt werden.“

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Grundsätzlich bewerten alle vier befragten Unternehmen eine lange Verweildauer an der Universität kritisch. Hier spielen der fehlende Praxisbezug und das ganz andere Arbeitsumfeld eine entscheidende Rolle. „Dann wird es irgendwann schwierig,

einfach weil die Promovierten zu weit ab vom Schuss sind, auch was das Denken und Handeln angeht. Man lebt dann in der Wissenschaft doch so in einer eigenen Welt.“

Vorzugsweise bereits während des Studiums sollten Kontakte zu einem Unternehmen initiiert werden. Einige Unternehmen empfehlen, bereits während der „Promotionszeit mal außerhalb der Hochschule irgendwie Beratung suchen, was das eigene Können betrifft, und gegebenenfalls in die eigene Qualifizierung investieren, also im Sinne eines sich Aneignens von Qualifikation.“ Weiterhin sei es ratsam, während des Bewerbungsverfahrens die Promotion auch unter dem Aspekt der Berufserfahrung ins rechte Licht zu rücken. Schlussendlich wird insbesondere von Promovierten verlangt darzulegen, dass eine Projekterfahrung in zukunftsorientierten Themen vorhanden ist.



Banken, Sparkassen und Versiche- rungen

Banken und Sparkassen einerseits sowie Versicherungen andererseits unterscheiden sich hinsichtlich der Zugangswege und Stellenanforderungen voneinander, weswegen sie getrennt dargestellt werden.

Die Interviewten

Für diesen Bereich wurden Gespräche mit drei großen Banken und Sparkassen geführt. Alle drei Unternehmen sind regional tätig.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Relevante Fachrichtungen sind Wirtschaftswissenschaften, MINT-Fächer, insbesondere Mathematik und Physik, sowie Rechtswissenschaft. Die Trainee-Programme der Unternehmen, auf die sich Hochschulabsolventinnen und -absolventen ab dem Bachelor-Abschluss bewerben können, stehen aber grundsätzlich allen Fachrichtungen offen. Bei den Banken gibt es keine Tätigkeiten, für die speziell Promovierte gesucht werden, „abgesehen vielleicht vom Juristenumfeld, wo es hilfreich sein kann“.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Die Promotion hat hier in der Regel eine geringe Relevanz, in allen drei Unternehmen sind weniger als 1% promoviert. Die regionalen Banken gehen in ihrer Mitarbeiterakquise konservativ vor: Eine Karriere beginnt oft mit einer Ausbildung oder einem dualen Studium, d. h. die Beschäftigten kommen vom Lebensalter gesehen relativ früh ins Unternehmen: „Wir wollen junge Nachwuchskräfte ins Haus holen, im Endeffekt von der Pike auf.“ Der Promotion wird daher nur in Ausnahmefällen Bedeutung beigemessen: „Es ist selten auf unserer Seite ein Entscheidungskriterium.“ Einen wesentlich höheren Stellenwert hat die fachliche Passung. Es müsse „für diese Stelle wirklich passen und wenn es dann wirklich der ist, der promoviert hat und es passt, ist es der. Hat derjenige aber nur einen Bachelor, aber ist fachlich für diese Stelle stark geeignet, dann würde er den Zuschlag bekommen.“

Auch wenn die Promotion für diesen Bereich insgesamt keine große Bedeutung hat, gibt es Nischen, in denen es anders ist. So berichtet eine Befragte, dass ein selbst promovierter Vorgesetzter kurz hintereinander mehrere Promovierte als Trainees eingestellt habe. Er hatte den Wunsch, mehr wissenschaftliches Denken ins Unternehmen – hier: in den Personalbereich – zu holen.

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Das wichtigste Kriterium ist die fachliche Passung für die Zielposition. Daneben spielen Eigeninitiative, Teamfähigkeit und Flexibilität eine Rolle, ebenso wie ein zügiger Bildungsverlauf, Auslandserfahrung und gesellschaftliches Engagement. Bei den präferierten Fachrichtungen überwiegen die Wirtschaftswissenschaften, auch wenn die Fachrichtung allein kein Ausschlusskriterium ist. Die längere Ausbildungsdauer von Promovierten kann als Nachteil ausgelegt werden: „Wenn ich den Vergleich habe zwischen einem quasi regulär Studierenden, der schon Berufserfahrung gesammelt hat, im Vergleich zu demjenigen, der dann promoviert hat und quasi eine längere Zeit in der nicht-praktischen Zeit verbracht hat, könnte ich mir vorstellen, dass das ein Nachteil ist“. Der Stellenwert von Berufserfahrung variiert: „Wir sind natürlich im Traineebereich unterwegs, da ist mir die Berufserfahrung nicht wichtig, das ist ja quasi der Einstieg genauso wie für Juniorpositionen. Wenn ich aber einen erfahrenen Vertriebler suche, der passt wahrscheinlich auch nicht ganz in das Promotionsumfeld, dann ist eine Erfahrung und eine Marktkennntnis sehr, sehr wichtig. Da braucht es eine Marktdurchdringung.“

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Die Interviewten nannten vereinzelte Unternehmensbereiche, in denen eine Promotion bedingt von Vorteil sein könnte, zum Beispiel im juristischen Bereich. Das Gros der Aussagen betrifft jedoch eher Vorbehalte gegenüber Promovierten. Ein grundsätzlicher Vorbehalt ist das mangelnde Verständnis von Strukturen und Arbeitsweisen des Unternehmens, etwa im Vergleich zum dualen Studium: „Einen Nachteil könnte ich mir vorstellen, wenn es quasi um das Verstehen einer Organisation geht. Das ist etwas, was wir häufig gar nicht so sehr bei Promovierten erleben, aber auch natürlich bei Berufseinsteigern, die frisch von der Uni kommen und noch nie ein Unternehmen von innen gesehen haben. Wenn man einen Trainee gegenüberstellt zu einem dualen Studenten, dann kann ich in der Regel mit dem dual Studierenden mehr anfangen.“ Das Einstiegsalter an sich scheint kein Entscheidungskriterium zu sein: „Wenn ich bei uns einfach mal den Kreis der Trainees anschau, ich glaube die jüngste

Traineedame, die im Ausland studiert hatte war 19, und hatte ihren Abschluss und ist bei uns gestartet und der älteste Trainee war um die 35 oder 37 Jahre.“

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Die Unternehmen schreiben die Stellen über ihre eigenen Kommunikationskanäle aus, ggf. noch in einschlägigen digitalen Portalen. Eine Bank rekrutiert seit kurzer Zeit direkt über ein soziales Netzwerk. Eine weitere Bank gab an, dass sie auch für Initiativbewerbungen offen ist. Ein Unternehmen bietet Informationsveranstaltungen an Hochschulen und Universitäten in seinem regionalen Umkreis an, bei denen Interessierte direkt mit den Personalverantwortlichen in Kontakt treten können.

Die Auswahl neuer Beschäftigter erfolgt im „Business-Partner Modell“, d. h. die Fachabteilung und die Personalabteilung führen den Prozess gemeinsam durch. Neben Auszubildenden bzw. dual Studierenden gibt es zwei weitere Stellenkategorien, die für Hochschulabsolventinnen und -absolventen und somit auch Promovierte relevant sind: Trainee- und Professional-Stellen. Eine Bank gibt an, dass 70% der Beschäftigten als Auszubildende in das Unternehmen kommen, die anderen 30% als Professionals. Von dieser Gruppe hatte etwa ein Drittel zuvor ein Praktikum im Unternehmen absolviert.

Eine andere Bank gibt an, für den Bereich der Trainee-Stellen offen für Bewerberinnen und Bewerber aller Art zu sein: „Bei uns haben auch schon die unterschiedlichsten Trainees oder Absolventen angefangen, die dann auch schon den Dokortitel haben.“ Allerdings erhält das Unternehmen für sein 18-monatiges Trainee-Programm, für das meist ein Bachelorabschluss ausreicht, nur sehr wenige Bewerbungen von Promovierten. Zwischen 2004 und 2016 sind nur 11 von 250 Trainees mit Dokortitel gestartet.

Karriereentwicklung in der Organisation

Die befragten Unternehmen bauen ihre Führungskräfte zumeist intern auf. Es ist möglich, vom Auszubildenden zur Führungsposition aufzusteigen und auch neben der Beschäftigung zu studieren oder zu promovieren. Eine Promotion ebnet jedoch nicht unbedingt den Weg in eine Führungsposition. Die

Beschäftigten bleiben den Banken oft über Jahre und Jahrzehnte treu, denn „da ist eine deutsche Bank quasi nochmal deutlich konservativer unterwegs.“

Wenn man in einem der Unternehmen Fuß gefasst hat, gibt es flexible und vielfältige Karriereentwicklungsmöglichkeiten. So berichtet eine Interviewpartnerin von einem ehemaligen Trainee, der „im Endeffekt nach fünf oder sechs Jahren über den Referenten zum Seniorreferenten zum Teamleiter und jetzt schon Abteilungsleiter“ aufgestiegen ist, denn „wenn man flexibel ist, stehen einem alle Möglichkeiten offen“. Ein Unternehmen wies jedoch auf die oft konservative Personalentwicklung in der Bankenbranche hin: „Ein Branchenwechsel oder auch ein Wechsel innerhalb eines Fachbereiches in den nächsten kann auch schwierig sein. Da ist eine Bank ganz konservativ unterwegs und sagt: ‚Das hast du noch nie gemacht, also glaube ich auch nicht, dass du das kannst‘“.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Die fachliche Passung, praktische Erfahrungen, Praktika und ein guter Netzwerkaufbau haben eine hohe Bedeutung. Promovierende, die sich für eine Karriere bei diesen Unternehmen interessieren, sollten frühzeitig den Absprung von der Universität vollziehen und bereits während des Studiums praktische Erfahrungen sammeln.



Die Interviewten

In diesem Bereich wurden Interviews mit zwei großen Unternehmen geführt. Eines der Unternehmen ist international, das andere deutschlandweit tätig.

Gesuchte Fachrichtungen und Tätigkeitsfelder

Relevante Fachhintergründe sind Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Mathematik, Physik sowie vereinzelt auch Ingenieur- und (neben Physik) andere Naturwissenschaften. Promovierte finden sich im Vorstand sowie in den Bereichen Investment, Controlling und IT. Im Vertrieb sind sie selten anzutreffen.

Relevanz der Promotion für Unternehmen und Tätigkeit

Die Promotion spielt in beiden Unternehmen eine untergeordnete Rolle, es sind weniger als 2% der Beschäftigten promoviert. „Wir müssen einfach darauf achten, dass wir die Stelle, so wie wir sie ausschreiben, möglichst punktgenau besetzen. Da steht ein Promovierter in Konkurrenz zu einem Nicht-Promovierten.“ Durchaus von Interesse sei jedoch die Fähigkeit Promovierter, sich neue Aufgabenfelder selbständig zu erschließen, etwa für Unternehmensbereiche, die sich im Umbruch befinden oder eine schnelle Einarbeitung in neue Themen erfordern. Obwohl gegenwärtig noch die Ausnahme, vermutet ein Unternehmen deshalb künftig einen zunehmenden Bedarf an Promovierten: „Ich kann mir aber vorstellen, dass sich das in Zukunft noch ändern wird, weil wir immer mehr Stellen besetzen müssen, die sehr spezialisiert sind. Dann hilft es auf jeden Fall, wenn jemand schon mal tief irgendwo eingetaucht ist.“

Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber mit Hochschulabschluss bzw. Promotion

Relevanter als eine Promotion ist Berufserfahrung: „Klassischerweise fängt man bei uns an, nachdem man schon erste Arbeitserfahrungen gesammelt hat.“ Von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern wird erwartet, dass sie sich frühzeitig mit dem angestrebten Tätigkeitsfeld auseinandergesetzt, praktische Erfahrungen gesammelt und Einblicke in Unternehmensabläufe

gewonnen haben. „Aus meiner Perspektive würde ich aber auch von Einsteigern Praxiskenntnisse erwarten. Das bedeutet nicht, dass er oder sie schon zwei, drei Jahre beruflich unterwegs gewesen sein muss. Da erwarte ich, dass zumindest eine Kenntnis von der Wirtschaft da ist, durch Praktika.“ Ob die Promotion als Berufserfahrung eingeschätzt wird, ist auch Verhandlungssache und hängt davon ab, ob sie thematisch zum Einsatzgebiet passt: „Wenn er ein Thema bearbeitet hat, das wir hier auch benötigen, dann ist das absolut Berufserfahrung.“

Ansonsten definierten sich die Erwartungen über das Anforderungsprofil der Stelle. „Es gibt immer zuerst eine Stelle, mit gewissen Anforderungen und Fähigkeiten, und dann muss man schauen, inwiefern der Bewerber dann die Erwartungen erfüllen kann, durch das was er/sie bereits gemacht hat.“ Für internationale Bereiche des Unternehmens seien Englischkenntnisse die „absolute Voraussetzung“. Eine der interviewten Personen skizziert Eigenschaften und Sozialkompetenzen, die jenseits der fachlichen Anforderungen relevant seien, und hebt Eigeninitiative und Flexibilität hervor: „Uns ist besonders wichtig, dass diese Bewerber proaktiv agieren, und dass sie zum Beispiel neue Ideen aufnehmen und damit weiterarbeiten, und vielleicht auch selber Ideen entwickeln. Denn wir sind hier so ein bisschen im Umbruch. Und da brauchen wir Leute, die agil sind, flexibel reagieren und sich auf neue Sachen neu und gut einstellen können.“ Es sei wichtig, dass die Beschäftigten auch von ihrem Persönlichkeitsprofil zum Unternehmen passten. Dann seien die Arbeitgeber bereit, in Fort- und Weiterbildung zu investieren, falls die Anforderungen der Stelle nicht ausreichend erfüllt werden. „Wenn wir sagen, ein Mitarbeiter passt menschlich gut zu uns und auch zum Team, dann sind wir durchaus bereit, auch in ihn zu investieren.“

Positive Aspekte und Vorbehalte in Bezug auf Promovierte

Als Kompetenzen Promovierter im Vergleich zu Masterabsolventinnen und -absolventen werden „abstraktes Denkvermögen“, „analytische Fähigkeiten“, und die „Fähigkeit, sich intensiv mit einem Thema auseinanderzusetzen, sehr tief in ein Thema einzutauchen“ benannt. Es werden keine Vorbehalte Promovierten gegenüber aufgrund eines späten Wechsels von der Universität

in die Wirtschaft geäußert, wenn die fachliche Passung stimmt: „Reden wir zum Beispiel über Naturkatastrophenmodellierung. Wenn sich da jemand als Geophysiker spezialisiert und das zehn Jahre gemacht hat, hat er natürlich sehr aussichtsreiche Kenntnisse, um hier einzusteigen.“

Ein Unternehmen erwähnt aber, dass im Bereich Vertrieb eine hohe Qualifizierung auch negativ gesehen werden kann. Hier werde mit Agenturen zusammengearbeitet, die „klassische Vertriebler“ bevorzugten: „Die wollen nicht mit jemandem zusammenarbeiten, der nicht aus der Praxis kommt und der besonders gut ausgebildet ist, sondern die brauchen jemanden auf Augenhöhe. Meistens sind das nämlich selbst Menschen, die keinen Studienabschluss oder so etwas haben.“

Bewerbungsmöglichkeiten, Auswahlprozess und informelle Zugänge

Beide Unternehmen weisen darauf hin, dass Stellen nach Möglichkeit erst einmal im internen Stellenmarkt veröffentlicht werden. Wenn ausgeschrieben wird, verläuft der Bewerbungsprozess klassisch. Als wichtigstes Rekrutierungstool werden öffentliche Stellenausschreibungen in Printmedien und Onlineportalen genannt. Mitunter wird auch mit Zeitarbeitsfirmen oder Personalberatungen gearbeitet. Das eine Unternehmen ermutigt zu Initiativbewerbungen, das andere Unternehmen nutzt verstärkt Karriereevents. Empfehlungen spielten eine wichtige Rolle: „Auf jeden Fall natürlich auch durch Empfehlungen, also das Persönliche, dass man Bekannte hat, die man weiterempfiehlt.“

Das Auswahlverfahren ist bei beiden Arbeitgebern mehrstufig. Eingebunden ist die Personalabteilung, die die Vorauswahl trifft, und im zweiten Schritt die Fachabteilung, in der die Stelle angesiedelt ist. Die letzte Entscheidung trifft die leitende Führungskraft.

Karriereentwicklung in der Organisation

Nur in einem Interview wurden Angaben hierzu gemacht. Das Unternehmen hat ein systematisches Karriereentwicklungsmodell: Es gibt eine Führungs- und eine Fachlaufbahn. Ausgangspunkt für Fort- und Weiterbildungen stellen alle zwei Jahre stattfindende Feedback-Gespräche mit Vorgesetzten dar. Es gibt ein eigenes Programm zur Vorbereitung auf die mittlere und höhere Führungslaufbahn für besondere Talente. Es existiert ein

Nachwuchsförderprogramm für junge Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, die direkt im Anschluss an ihre Ausbildung oder das Studium in das Unternehmen kommen. Befristungen werden nur selten eingesetzt, etwa im Rahmen von Elternzeit-Vertretungen. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt bei 15 Jahren.

Empfehlungen für promovierte Bewerberinnen und Bewerber

Von beiden Unternehmen wird eine frühe Auseinandersetzung mit beruflichen Optionen als Ratschlag formuliert. Außerdem wird empfohlen, praktische Erfahrungen im gewünschten Arbeitsfeld zu sammeln: „Ich erlebe das immer wieder, dass die Studenten sagen, ich habe das studiert, weil ich Chemie in der Schule immer ganz gut fand. Und das, finde ich, ist zu wenig, um darauf eine Berufskarriere aufzubauen. Viele beschäftigen sich erst nach dem Studium damit, was sie damit jetzt eigentlich machen wollen. Das ist zu spät.“ Ein weiterer Tipp ist die frühzeitige Auseinandersetzung mit Stellenanzeigen, um einen Eindruck davon zu erhalten, welche Qualifikationen für Unternehmen wichtig sind: „Wenn irgendwelche Programmierkenntnisse, irgendwelche speziellen Fähigkeiten gefragt sind, dann sollte man schon sehr früh darauf hinarbeiten und sich entsprechend qualifizieren. Das hilft einem dermaßen bei der Bewerbung. Und man trifft eine informierte Entscheidung.“



Tipps für Promovierende und Promovierte

Was können Promovierende tun, damit der Wechsel in den außerakademischen Arbeitsmarkt gelingt? Wir haben die Arbeitgeber gefragt, welche Tipps sie haben. Die Antworten, die wir bekommen haben, sind nicht neu und finden sich in jedem guten Bewerbungsratgeber. Wer auf den Geheimtipp hofft, wird enttäuscht, stattdessen wird eine Reihe von vertraut klingenden Hinweisen gegeben. Die gute Nachricht ist: Aus Arbeitgebersicht ist es ausreichend, diese Punkte zu berücksichtigen. Die schlechte Nachricht ist: Obwohl altbekannt, werden diese Hinweise auch von der hochqualifizierten Gruppe der Promovierten häufig nicht umgesetzt. Viele Arbeitgeber haben von fehlerhaften Bewerbungen oder von Bewerbungen ohne Bezug zum anvisierten Unternehmen berichtet. Promovierte täten sich häufig schwer – so die Erfahrung – ihre Qualifikationen und Kompetenzen für außerakademische Arbeitgeber zu übersetzen und eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie sie mit ihrem Profil auf die angestrebte Stelle passen können. Die folgenden acht Tipps enthüllen keine Zauberformel, sie sind auch keine Liste, die abgearbeitet werden muss. Sie enthalten Erfahrungswissen dazu, was aus Sicht der Arbeitgeber für den Orientierungs- und Bewerbungsprozess hilfreich ist.

Schärfen Sie Ihr Profil – frühzeitig

„Natürlich kann man keine Karriere irgendwie planen und dann umsetzen, das ist ja Quatsch. Aber es ist wirklich wichtig, sich möglichst früh mit den eigenen Stärken, Leidenschaften und Fähigkeiten zu beschäftigen.“

(Strategie- und Managementberatung)

Da die Promotion in der Regel nicht auf ein eng umrissenes Aufgabenfeld vorbereitet, ist die Kenntnis des eigenen Profils sowohl für die Suche nach einem passenden Job als auch für die Selbstdarstellung im Bewerbungsverfahren von zentraler Bedeutung. Viele

Arbeitgeber berichten jedoch, dass sich Bewerberinnen und Bewerber ihres Profils kaum bewusst sind. Die Klärung des eigenen Profils ist ein längerer Prozess. Die Arbeitgeber empfehlen, möglichst früh damit zu beginnen und auch die Promotionsphase dafür zu nutzen.

Lernen Sie die Arbeitswelt kennen

„Wenn man aber bei uns oder bei ähnlichen Firmen gut unterkommen will, ist ein Praxisbezug wahnsinnig wichtig.“ (IT-Beratung)

Arbeitserfahrung lässt sich außerhalb der Hochschule durch Praktika, aber auch innerhalb der Universität erwerben, etwa als studentische

oder wissenschaftliche Hilfskraft oder durch die Organisation von Veranstaltungen. Durch die thematische Ausrichtung von Masterarbeit oder Promotion kann eine inhaltliche Nähe zu einem bestimmten Arbeitsfeld hergestellt werden.

Entwickeln Sie überfachliche Kompetenzen

„Lieber divers, lieber viel angucken, vielleicht auch ein paar Niederlagen erleben, aber das schult ja nur für das Leben.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Darüber hinaus bieten Studium und Promotionsphase Spielraum, um überfachliche Kompetenzen auszubauen, auf die viele der befragten Arbeitgeber großen Wert legen.

Sie wünschen sich ein gutes Allgemeinwissen, Kreativität,

Lösungsorientierung, aber auch Auslandserfahrungen und eine interessante Persönlichkeit. Es werden insbesondere interdisziplinäre Erfahrungen, Auslandssemester und Tätigkeiten in der Koordination von Projekten hervorgehoben.

Halten Sie Ausschau und knüpfen Sie Kontakte

„Auch mal überlegen, was gibt es denn noch da draußen? Was sind denn meine Optionen? Was sind Industrien, die gut passen könnten? Was sind potentielle Arbeitgeber?“ (Strategie- und Managementberatung)

Nahezu alle Arbeitgeber empfehlen, bereits während des Studiums bzw. der Promotion aktiv Kontakt zu Arbeitgebern zu suchen und ein Netzwerk aufzubauen. Dies könne durch informelle Gespräche im Bekanntenkreis, intensive

Recherche, Exkursionen, den Besuch von Karrieremessen, Informationsveranstaltungen und Fachtagungen oder durch die Zusammenarbeit in Kooperationsprojekten geschehen.

Schließen Sie Ihre Promotion zügig ab

„Wenn dann jemand erzählt, er hat sechs Jahre für die Promotion gebraucht, dann frag ich mich, kann der unter Zeitdruck Projekte zum Erfolg bringen?“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Viele Arbeitgeber bevorzugen einen zügigen Abschluss der Promotion. Einerseits gilt ihnen das als Beleg für eine zielorientierte Arbeitsweise. Andererseits sind Promovierte beim Berufseinstieg dann noch

nicht deutlich älter als Bachelor- oder Masterabsolventinnen und -absolventen, mit denen sie in Bewerbungsverfahren häufig in Konkurrenz stehen.

Informieren Sie sich gründlich über die Organisation, bei der Sie sich bewerben

„Sie können sich gar nicht vorstellen, in wie vielen Gesprächen ich schon gesessen habe, wo die Leute sich einfach mal auf irgendwas bewerben, aber sich nicht damit auseinandergesetzt haben. Das ist Zeitverschwendung für alle Seiten.“

(Wissenschaftsförderorganisation)

Die Befragten empfehlen dringend, sich im Vorfeld eines Bewerbungsverfahrens intensiv mit der anvisierten Organisation auseinanderzusetzen. Besonders bei promovierten Bewerberinnen und Bewerbern wird vorausgesetzt, dass sie diese Recherche ernst nehmen und sich gründlich vorbereiten. Welche Geschichte und Ziele hat die Organisation? Wie ist sie aufgebaut? Welche Anforderungen kennzeichnen die ausgeschriebene Stelle? Wie passt das eigene Profil

„Positiv fällt auf, wenn Leute im Anschreiben Bezug nehmen auf die Aufgaben des Hauses. Das ist gar nicht so häufig der Fall.“

(Bundesministerium)

zur angestrebten Aufgabe? Wie sollten die Bewerbungsunterlagen in dieser Branche aussehen? Welche Gehaltsvorstellungen sind realistisch?

Präsentieren Sie sich überzeugend

„Meine Empfehlung ist, sich immer auch in den anderen zu versetzen. Und der andere ist der Personaler. Da muss ich einfach relativ knackig auf den Punkt kommen, die Bewerbung kurz und prägnant, keine fünftausend Anhänge.“ (Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen)

Viele der befragten Personen drücken ihr Erstaunen darüber aus, dass selbst Promovierte fehlerhafte Bewerbungsunterlagen einreichen. In Kontrast zum hohen Bildungsabschluss wirkt das besonders nachteilig. Sie empfehlen, die Bewerbung gründ-

lich auf Fehler zu überprüfen und kurz und klar auf den Punkt zu kommen. Viele Arbeitgeber nennen als Richtwert für das Anschreiben eine Seite, für den Lebenslauf zwei Seiten. Promovierte machen häufig den Fehler, ihre wissenschaftliche Tätigkeit umfassend dokumentieren zu wollen, ohne dass das für die

angestrebte Stelle relevant wäre. Lange Auflistungen von Publikationen und Lehrtätigkeiten sind in der Regel unerwünscht und lassen darauf schließen, dass der Abschied von der Wissenschaft nicht vollzogen wurde. Kommen Sie in Ihrer Bewerbung kurz und knackig auf den Punkt! Arbeiten Sie das Interesse am Arbeitsfeld und die Passung des eigenen Profils auf die Stelle heraus.

Machen Sie den Nutzen Ihrer Promotion deutlich

„Sei stolz auf deine Promotion, aber sieh sie nicht als das Entscheidende im Leben. Orientiere dich an deinem neuen Umfeld, den neuen Aufgaben und versuche, den Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes gerecht zu werden mit den Qualifikationen, die du durch die Promotion mitgebracht hast.“

(Landesministerium)

Eine abgeschlossene Promotion ist vielfach keine Einstellungsvoraussetzung. Klären Sie im Vorfeld, welche Aspekte der Promotion (Inhalt, Methode, Projektmanagement etc.) für den Arbeitgeber besonders interessant sein könnten und stellen Sie heraus, welchen Vorteil die Organisation aus der Promotion ziehen kann.

Die Promotion kann sehr gut als Beleg für Erfahrungen und Kompetenzen genutzt werden. Sie ist etwa ein Beleg für breites fachliches Wissen, zielorientiertes Arbeiten, Erfahrung im Projektmanagement, Selbstmotivation und Frustrationstoleranz. Lernen Sie, Ihre Kompetenzen und Erfahrungen für den Arbeitgeber verständlich zu übersetzen. Wichtig ist auch zu zeigen, dass das Promotionsthema nicht das einzige Thema ist, zu dem Sie sich positionieren können.

Handlungsempfehlungen für Universitäten

In Deutschland strebt nur ein Bruchteil der Promovierenden eine Professur als Berufsziel an und nur einer kleinen Minderheit der Promovierten gelingt es letztendlich, eine solche zu erlangen. Universitäten haben die Aufgabe, die Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs im Blick zu behalten und mitzugestalten. Aus den Antworten unserer Interviewpartnerinnen und -partner lassen sich Impulse dafür ableiten, wie dies gelingen kann.

Kulturwandel ermöglichen

An Universitäten wird ein außerakademischer Karriereweg nach der Promotion vielfach noch immer als Scheitern interpretiert und daher im wissenschaftlichen Umfeld nur ungern thematisiert. Hier ist ein Wandel im Selbstverständnis der Universitäten und ihrer Akteure vonnöten. Es sollte auf eine gleichermaßen hohe Akzeptanz aller – akademischer sowie außerakademischer – Karrierewege hingewirkt werden. Es wäre zu begrüßen, wenn alle Beteiligten, also Promovierende, Promovierte und ihre Vorgesetzten sowie Universitätsleitungen, Fakultäten und Institute, verschiedene Karriereoptionen offen thematisieren. Insbesondere Professorinnen und Professoren sollten darin bestärkt werden, Promovierenden und Promovierten frühzeitig ihre Einschätzung zu den Chancen eines Verbleibs im Wissenschaftssystem zu geben. Besonders empfehlenswert wäre es, Orientierungsgespräche zur Karriereentwicklung beim Einstieg in die Promotion und dann regelmäßig im Promotionsverlauf zu verankern, und ebenso Postdoktorandinnen und -doktoranden solche Gespräche regelmäßig anzubieten. Die meisten Universitäten haben zentrale Beratungsangebote für Promovierende und Promovierte, die professionelle Angebote für die Karriereplanung bereitstellen. Eine bessere Einbindung solcher Angebote in regelmäßige Betreuungsgespräche, in das Programm von Graduiertenkollegs und -schulen sowie erweiterte Angebote für Betreuende wären wünschenswert.

Rahmenbedingungen verbessern, Transparenz schaffen

Promovierenden sollte es ermöglicht werden, die Promotion in einem absehbaren und angemessenen Zeitraum abzuschließen, ohne dass die wissenschaftliche Tiefe und Qualität leidet. Entsprechende Rahmenbedingungen wie Betreuungsvereinbarungen oder strukturierte Programme bieten gute Möglichkeiten, dies zu unterstützen. Weiterhin kann Transparenz über Karrierewege innerhalb und außerhalb der Universität den überhöhten Erwartungen entgegenwirken, die teilweise mit dem Erwerb eines Dokortitels verknüpft sind. So kann für manche Promotionsinteressierte ein direkter Einstieg in die Berufstätigkeit außerhalb der Universität eine erfolversprechendere berufliche Alternative sein. Promovierte können dazu bewegt werden, bereits vor oder zeitnah nach dem Abschluss der Promotion Klarheit über ihre beruflichen Ziele zu erlangen und ggf. einen Wechsel einzuleiten.

Gezielte Unterstützungsangebote für außerakademische Karrieren

In den Interviews wurde promovierten Bewerberinnen und Bewerbern neben Arbeitserfahrungen außerhalb der Hochschulen wiederholt auch der frühzeitige direkte Kontakt zum außerakademischen Sektor empfohlen. Universitäten sollten diesen Kontakt mit potentiellen Arbeitgebern fördern, wie zum Beispiel durch Unternehmensbesuche, Vorträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die über ihren Werdegang berichten, oder Workshops. Auch Alumni-Netzwerke sowie Karrieretage mit Unternehmensbeteiligung sind hierfür ein guter Weg. Insbesondere Promovierte, die nach der Promotion mehrere Jahre in Forschung und Lehre tätig waren, sehen sich aufgrund ihres hohen Spezialisierungsgrades und der tiefen Verwurzelung in der Universität großen Herausforderungen gegenüber. Es gilt, sie gezielt zu unterstützen, damit der Übergang in den außerakademischen Arbeitsmarkt gelingen kann.

Einblicke in die außerakademische Arbeitswelt ermöglichen

Arbeitserfahrung außerhalb der universitären Forschung hat einen zentralen Stellenwert für die Arbeitgeber. Promovierende sollten ebenso wie ihre Betreuerinnen und Betreuer dafür sensibilisiert werden und dies für die weitere berufliche Planung berücksichtigen. Die interviewten Unternehmen schätzen praktische Erfahrungen und Kenntnisse von Betriebsabläufen oft als relevanter ein als eine Promotion. Viele der geführten Interviews legen den Schluss nahe, dass Promovierende darin bestärkt werden sollten, Praxiserfahrungen auch außerhalb der Hochschule zu sammeln. Gezielte Arbeitsphasen außerhalb der Wissenschaft auch während der Promotion können dazu beitragen, die Übergangsphase und die Karriereplanung nach der Promotion zu erleichtern. Universitäten könnten überprüfen, inwieweit die Möglichkeit einer freiwilligen Praxisphase sinnvoll umgesetzt und in Promotionsordnungen aufgenommen werden kann.

Die Interviewten im Überblick

Angaben zum Unternehmen		Angaben zu Promovierten im Unternehmen	
Charakterisierung	Größe Klein = 11–50 Mittel = 51–500 Groß = 501 und mehr	Anteil unter Beschäftigten in %	Vorrangig vertretene Fachrichtungen
Stiftungen und Wissenschaftsförderorganisationen			
Politische Stiftung	groß	ca. 20%	Politikwissenschaft, Geschichte, Sozialwissenschaften; Rechtswissenschaft
Politische Stiftung	groß	ca. 5%	Politikwissenschaft, Sozialwissenschaft, Wirtschaftswissenschaften
Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft	klein	13%	Natur- und Geisteswissenschaften
Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft	klein	ca. 14%	Natur- und Wirtschaftswissenschaften
Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft	mittel	ca. 8%	Lebenswissenschaften
Stiftung Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft	mittel	ca. 17%	Geistes- und Sozialwissenschaften

Wissenschaftsförderorganisation	mittel	ca. 20%	Alle Fachrichtungen
Wissenschaftsförderorganisation	mittel	12–15%	Alle Fachrichtungen
Wissenschaftsförderorganisation	groß	24%	Alle Fachrichtungen
Wissenschaftsförderorganisation	groß	6%	Alle Fachrichtungen

Beratung			
Finanzberatung	groß	ca. 63%	Mathematik, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Technik
IT-Beratung	groß	ca. 1%	Informatik, Bioinformatik
Personaldienstleistung	groß	< 1%	Betriebswirtschaftslehre
Strategie- und Managementberatung	groß	ca. 30%	Alle Fachrichtungen
Strategie- und Managementberatung	mittel	ca. 50%	Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaftslehre
Strategie- und Managementberatung	klein	ca. 33%	Alle Fachrichtungen
Strategie- und Managementberatung	groß	5%	Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Mathematik

Life-Science- und Biotechnologie-Unternehmen			
Umweltbiotechnologie	klein	6%	Hydrogeologie
Life Science	mittel	ca. 30%	Chemie, Biologie, Biochemie

Pharma	mittel	ca. 10%	Medizin, Chemie, Pharmazie, Biologie
Biotechnologie	mittel	35%	Medizin, Chemie, Pharmazie, Biologie
Medizinische Labor-diagnostik	groß	ca. 30%	Naturwissenschaften
Biotechnologie	groß	k.A.	Biologie, Biotechnologie, Agrarwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Maschinenbau
Life Science	groß	k.A.	Chemie, Analytics, Biologie
Behörden			
Bundesministerium	groß	k.A.	Jura, Mathematik, Physik, Politikwissenschaft, Geschichte, Medizin
Bundesministerium	groß	ca. 21%	Physik, Biologie, Medizin, Informatik, Geistes- und Sozialwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Rechtswissenschaft, Wirtschaftswissenschaften
Bundesministerium	groß	12%	Jura, Wirtschaftswissenschaften, Verwaltungswissenschaften, Politikwissenschaft, Agrarwissenschaften
Landesministerium	k.A.	< 5%	Jura, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre

Kommunale Stadtverwaltung	groß	k.A.	Kunstgeschichte
Bundesbehörde mit Forschungsschwerpunkt	groß	ca. 4%	Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaft, Mathematik, Physik,
Bundesforschungsinstitut	groß	25%	Medizin, Tiermedizin, Biologie, Biochemie und Chemie
Kriminaltechnisches Institut am Landeskriminalamt	mittel	15%	Biologie, Biochemie, Chemie, Agrarwissenschaften
Automobil- und Transportunternehmen			
Automobilzulieferer	groß	ca. 17%	Ingenieurwissenschaften, Elektrotechnik, Maschinenbau, Physik, Mathematik
Fahrzeughersteller	groß	<1%	Ingenieurwissenschaften Informatik Wirtschaftswissenschaften
Flughafenbetreiber	groß	k.A.	Informationstechnologie, Luft- und Raumfahrttechnik, Ingenieurwissenschaften, Rechtswissenschaft
Transport- und Logistikdienstleister	groß	ca. 7%	Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Elektrotechnik, Mathematik, Physik

Banken, Sparkassen und Versicherungen			
Bank	groß	ca. 1%	Wirtschaftswissenschaften, Mathematik, Physik
Sparkasse	groß	ca. 5%	Wirtschaftswissenschaften
Sparkasse	groß	0%	–
Versicherung	groß	< 2%	Rechtswissenschaft, Wirtschafts-, Ingenieur- u. Naturwissenschaften, v.a. Mathematik und Physik
Versicherung	groß	< 1%	Mathematik, Jura, Wirtschaftswissenschaften

Mitarbeit und Dank

Großer Dank gilt allen beteiligten Interviewpartnerinnen und -partnern, die sich die Zeit für das ausführliche Interview genommen haben und uns Einblicke in ihre Organisationen und ihre Sicht auf Promovierte gewährt haben.

Wir bedanken uns bei den UniWiND-Mitgliedsuniversitäten, die ihre Mitarbeiterinnen in die Arbeitsgruppe entsandt haben. Auch die Geschäftsstelle und der Vorstand von UniWiND haben die Arbeitsgruppe und die Publikation unterstützt – ihnen danken wir herzlich.

Dank gilt auch den zeitweiligen Arbeitsgruppenmitgliedern Eva Niederlechner, Dr. Inga Oberpichler, Dr. Enno Prigge und Julia Weick sowie den studentischen Hilfskräften Tobias Büring, Cornelia Dirks, Julia Jensen, Pia Salvors, Lisa Wrage und Richard Wundrack für ihre Mitarbeit.

Impressum

UniWiND-Publikationen ISSN 2199-9325
© UniWiND e.V. Freiburg 2018
www.uniwind.org, E-Mail: kontakt@uniwind.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Herausgeberinnen dieser UniWiND-Spezial Ausgabe (Teil 2)

Dr. Anne Löchte, Humboldt-Universität zu Berlin
Dr. Regina von Schmeling, Humboldt-Universität zu Berlin

Autorinnen

PD Dr. Avan N. Antia, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Dr. Sandra Barth, Universität Hamburg
Dr. habil. Gesche Braker, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Dr. Simone Brandes, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Pauline Glawe, Universität Greifswald
Julia Häuser-Huth, Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Dr. Linda Jauch, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Antonia Lenz, Universität Greifswald
Dr. Anne Löchte, Humboldt-Universität zu Berlin
Dr. Tanja Michler-Cieluch, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
Dr. Regina von Schmeling, Humboldt-Universität zu Berlin
Dr. Katharina Ulbrich, Technische Universität Dresden

Beratung und Korrektorat

Annette Winkelmann, Humboldt-Universität zu Berlin

Reihenherausgeber

Vorstand UniWiND
Prof. Dr. Michael Bölker, Prof. Dr. Andreas Breiter, Prof. Dr. Erika Kothe
(Vorsitzende), Prof. Dr. Enrico Schleiff (Stellvertretender Vorsitzender),
Prof. Dr. Gerhard Rödel

Redaktion

UniWiND-Geschäftsstelle Jena, Franziska Höring

Gestaltung und Satz Gesa Meyer, Berlin

Druckproduktion print24, Radebeul

„Sei stolz auf deine Promotion, aber sieh sie nicht als das Entscheidende im Leben. Orientiere dich an deinem neuen Umfeld, den neuen Aufgaben und versuche, den Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes gerecht zu werden mit den Qualifikationen, die du durch die Promotion mitgebracht hast.“

(Interviewpartner eines Landesministeriums)

Mit freundlicher Unterstützung von:



|| ||| HUMBOLDT | GRADUATE | SCHOOL



future ocean
KIEL MARINE SCIENCES

CARL
VON
OSSIEZKY
universität | OLDENBURG



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.