

DIE BEDEUTUNG VON LAUFBAHNGESPRÄCHEN FÜR DEN MITTELBAU: EINBLICKE IN NUTZUNG, PRAXIS UND HERAUSFORDERUNGEN

Sarah Marschlich (Leitung Arbeitskreis Laufbahngespräche)
10. Mai 2023



BEGRIFF & ZIELE



Was sind Laufbahngespräche



Gespräche zur beruflichen **Entwicklung von Mitarbeitenden** an ihrem Institut bzw. in ihrer Abteilung (auch Karriere-, Laufbahn-, Förder-, Mitarbeitenden- oder Jahresgespräche genannt).

Gespräche, die anteilig oder vollständig dazu dienen, die **Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und Ziele von Mitarbeitenden sowie deren berufliche Entwicklung** zu besprechen.

(IKMZ, 2022*)

*Leitfaden zur Durchführung von Laufbahngesprächen am IKMZ Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich

Ziele



(1) To reinforce a **sense of responsibility** for young academics at all levels, (2) to give young academics a **sense of orientation** regarding to their career options, and (3) to deliver **transparency** throughout the whole process of their academic qualification and training. (IKMZ, 2022)



Fördergespräche zum Geben von **Impulsen** und zur **Inspiration** für die individuelle Laufbahn.
(IKMZ, 2022)

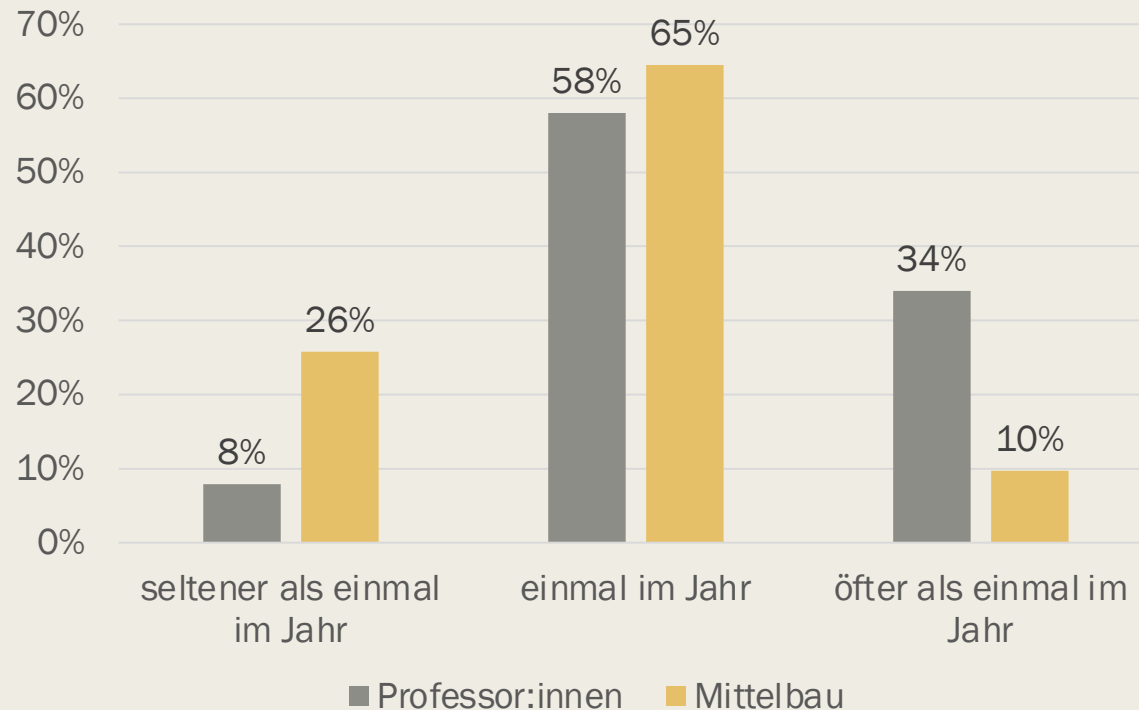
Laufbahngespräch trägt während der **wissenschaftlichen Qualifizierungsphase** dazu bei, berufliche **Zielvorstellungen** und **Wünsche** zu klären, **Anforderungen** transparent zu machen, Orientierungs- und Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen sowie Maßnahmen für die gezielte Laufbahnförderung der Mentees zu entwickeln. (IKMZ, 2022)

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Methode

- Onlinebefragung im Zeitraum Januar bis April 2022
- Rekrutierung über Newsletter der **DGPuK** (inkl. der Fachgruppen), **SGKM** und **ÖGK** sowie auf Twitter
- Stichprobe: 177 Teilnehmende
 - 76% Mittelbauangehörige ($n = 135$) , 24% Professor:innen ($n = 42$)
 - Geschlecht:
 - Mittelbau: 61% weiblich, 28% männlich, 0,4% divers
 - Professor:innen: 38% weiblich, 36% männlich, 2% divers
 - Land der Anstellung: Deutschland (57%), Schweiz (18%), Österreich (11%), anderes Land (1%)
 - 71% Universität, 5% Hochschule, 5% Fachhochschule und 6% andere
 - Benutzerdefiniert fehlende Werte nicht ausgewiesen

Durchführung und Häufigkeit

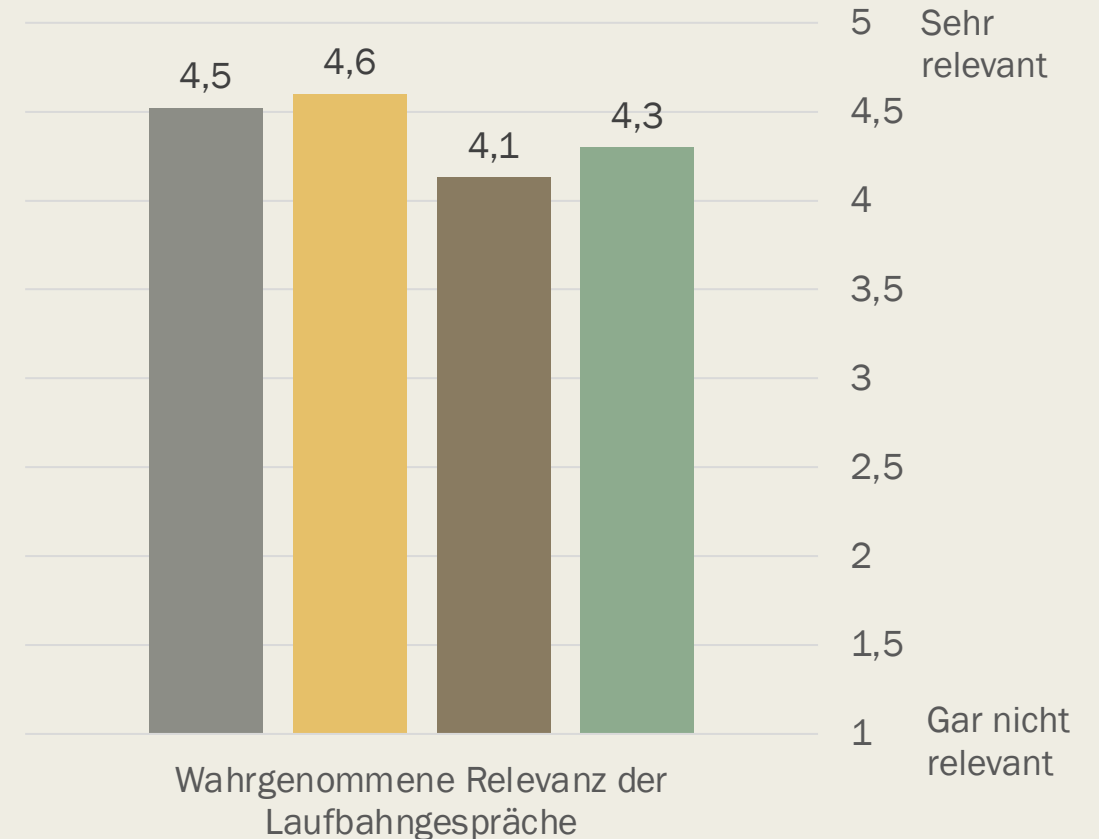


- Die meisten Professor:innen und auch die meisten Mittelbauangehörigen haben einmal im Jahr Laufbahngespräche

- *Wie häufig führen Sie Laufbahngespräche mit Ihren Mitarbeitenden durch resp. finden Laufbahngespräche im Durchschnitt an Ihrem Institut statt? ($n_{Prof} = 38$; $n_{MB} = 93$)*

Wahrgenommene Relevanz der Laufbahngespräche

- Relevanzwahrnehmung bei Profs und Mittelbau ähnlich hoch
- *Prof1: Wie relevant schätzen Sie die Durchführung von Laufbahngesprächen mit Mittelbauangehörigen generell ein? ($n_{Prof} = 42$)*
- *Prof2: Wie relevant schätzen Sie die Durchführung von Laufbahngesprächen mit Ihren eigenen Mitarbeiter:innen ein? ($n_{Prof} = 38$)*
- *Prof3: Wie relevant, denken Sie, schätzen Ihre Mitarbeitenden die Durchführung von Gesprächen über ihre berufliche Entwicklung ein? ($n_{Prof} = 41$)*
- *Mittelbau: Wie relevant schätzen Sie die Durchführung von Laufbahngesprächen ein? ($n_{MB} = 135$)*



- mit Mittelbauangehörigen aus der Sicht der Professor:innen
- mit eigenen Mitarbeitern aus Sicht der Professor:innen
- Einschätzung der Mitarbeitenden aus Sicht der Professor:innen

Wahrgenommene Relevanz der Laufbahngespräche

- Relevanzwahrnehmung bei Professor:innen und Mittelbau tendenziell ähnlich verteilt
 - Leicht höhere Relevanzwahrnehmung bei Professor:innen

	Mittelbau	Professor:in	Gesamt
Gar nicht relevant	0	0	0
2	5%	3%	5%
3	9%	7%	8%
4	36%	26%	34%
Sehr relevant	50%	64%	53%
Gesamt	100%	100%	100%
n	135	42	177

Wer sollte Ihrer Meinung nach Gespräche zur beruflichen Entwicklung von Mittelbauangehörigen durchführen?

(Mehrfachantworten möglich)

	Wer sollte Laufbahngespräche durchführen?		Wer führt Laufbahngespräche durch?
	Mittelbau	Profs	Mittelbau
Vorgesetzte	93%	98%	74%
Andere Instutsmitglieder	23%	3%	5%
Externe Professor:innen	36%	25%	0%
Kommission aus versch. Profs	20%	10%	1%
Angehörige des Mittelbaus intern	26%	18%	1%
Angehörige des Mittelbaus extern	14%	8%	0%
Andere	6%	28%	0%
n	133	40	133

- Zusätzlich zu Gesprächen mit eigenen Vorgesetzten wünschen Mittelbauangehörige auch Gespräche mit Personen, die nicht ihre Vorgesetzten sind

Wer sollte Ihrer Meinung nach Gespräche zur beruflichen Entwicklung von Mittelbauangehörigen durchführen?

Offene Antworten

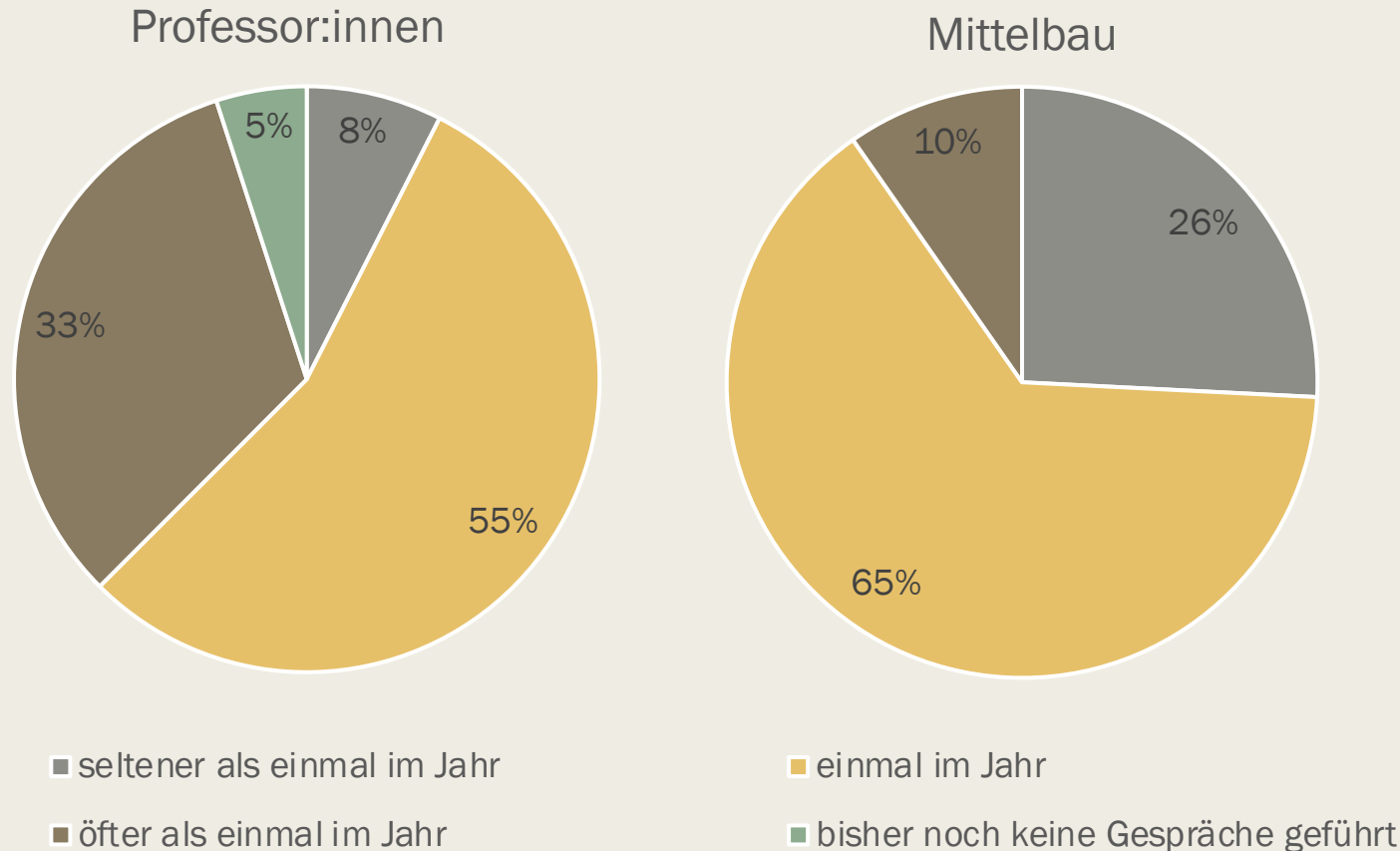
Mittelbau

- Personalentwicklerin der Institution
- Es kommt auf das Verhältnis an
- Geschäftsführung des Instituts
- Department
- Mentor:in
- Professionelle:r Laufbahnberater:in
- Promovierendenkolleg o.ä. intern oder extern
- Externe Begleitung (Laufbahnberater:in oder Abteilungsleiter:in)

Professor:innen

- Mentor:innen (z.B. Getrude-Robinson-Programm)
- Fortbildung und Coach
- Supervisor:innen, die fachlich kompetent sind, sich auskennen mit dem akademischen Bereich
- ggf. andere, wenn das Verhältnis zur/m Vorgesetzten gespannt ist; hier böte sich Institutsleitung an
- Institutionalisierte Coaching-Programme
- Bei Bedarf externe Coaches
- Spezifische Events innerhalb der Institute/ Departmente mit Professor:innen und Mittelbauvertretung
- Ggf. an Tagungen oder anderen Events externe Personen (z.B. wie die „fresh faces“ an der DGPuk)
- Fachlich Verantwortliche

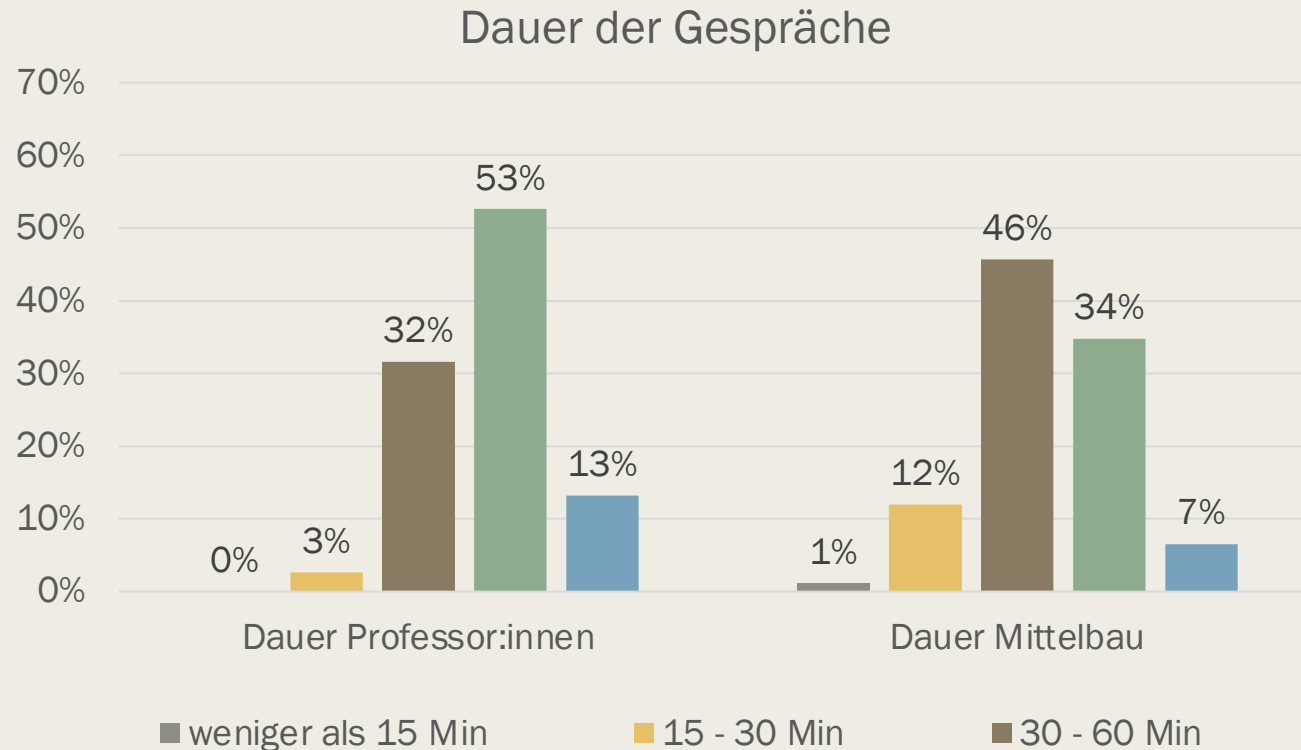
Häufigkeit von Laufbahngesprächen



- Die meisten Mittelbau-Angehörigen und Professor:innen geben an, dass die LGs durchschnittlich einmal jährlich stattfinden.

- Wie häufig führen Sie Laufbahngespräche mit Ihren Mitarbeitenden durch? ($n_{Prof} = 38$, $n_{MB} = 91$)

Dauer von Laufbahngesprächen

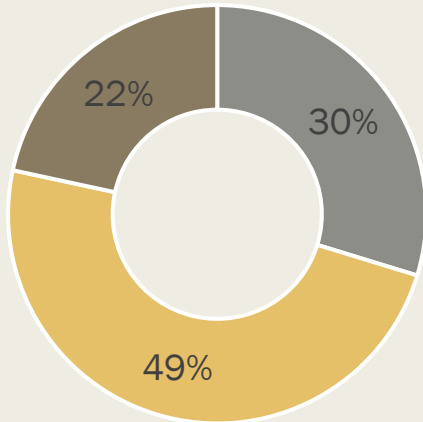


- Die Gespräche dauern zwischen 30 Minuten und 2 Stunden.

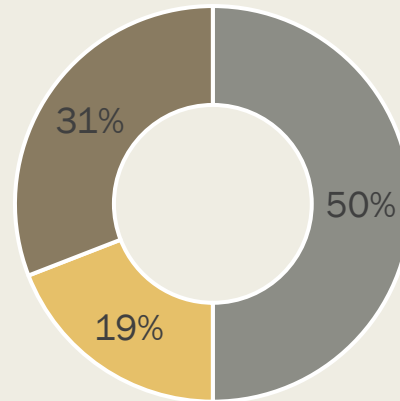
- *Wieviel Zeit haben Sie sich für die Durchführung von Laufbahngespräche bisher genommen? Wieviel Zeit haben Laufbahngespräche bisher durchschnittlich in Anspruch genommen? ($n_{Prof} = 38$, $n_{MB} = 91$)*

Regelung der Gespräche

Professor:innen



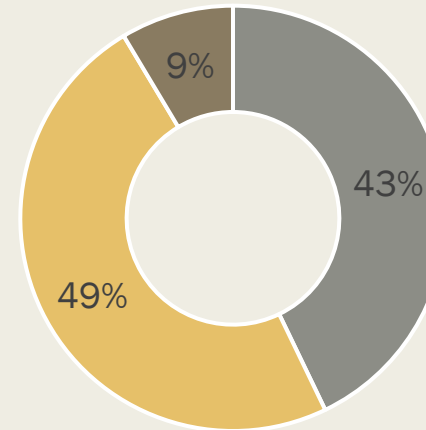
Mittelbau



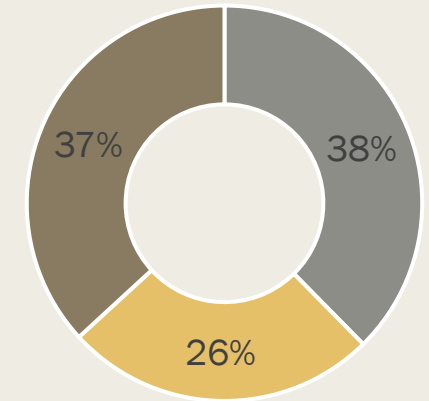
- Gespräche sind verpflichtend
- Gespräche sind freiwillig
- weiss nicht

- *Ist das Abhalten von Gesprächen zur beruflichen Entwicklung von Angehörigen des Mittelbaus an Ihrem Institut verpflichtend oder freiwillig? ($n_{Prof} = 37$, $n_{MB} = 94$)*

Professor:innen



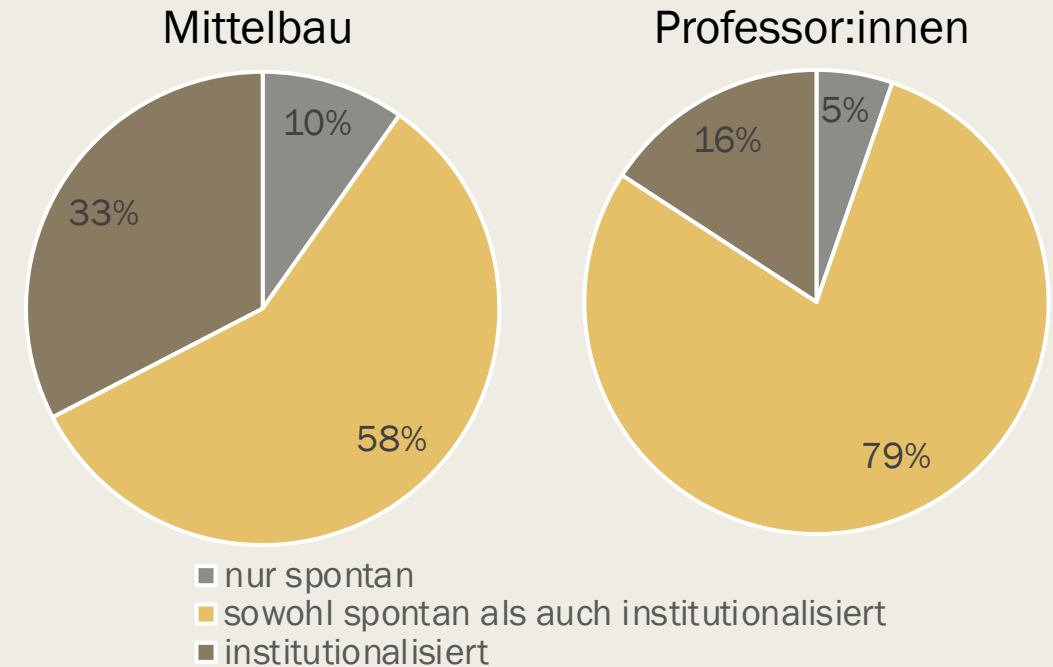
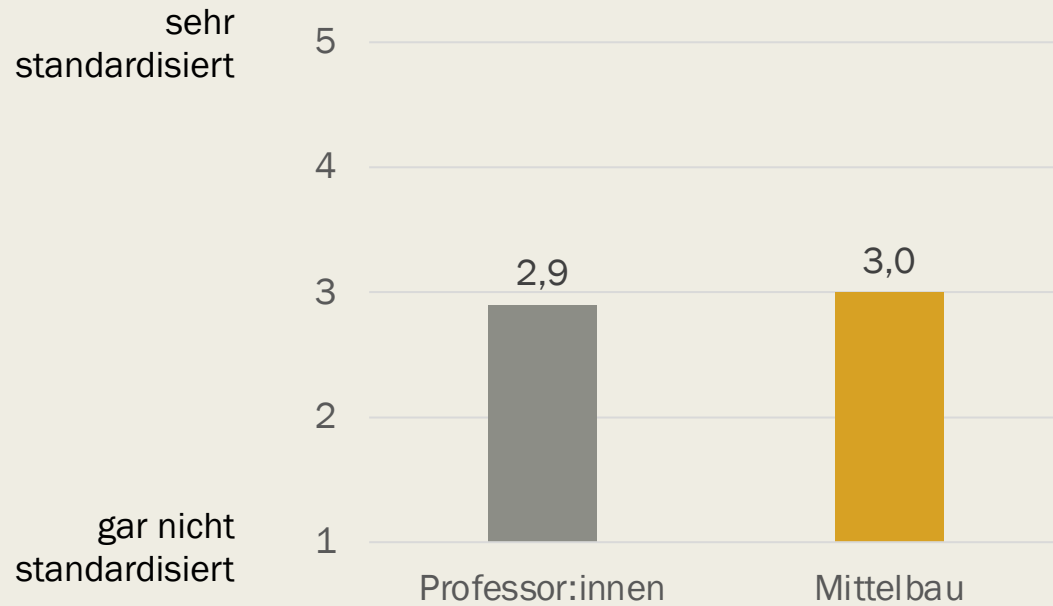
Mittelbau



- Es gibt Regularien
- Es gibt keine Regularien
- weiss nicht

- *Gibt es an Ihrem Institut oder Ihrer Hochschule Regularien zur Durchführung von Laufbahngesprächen? ($n_{Prof} = 35$, $n_{MB} = 129$)*

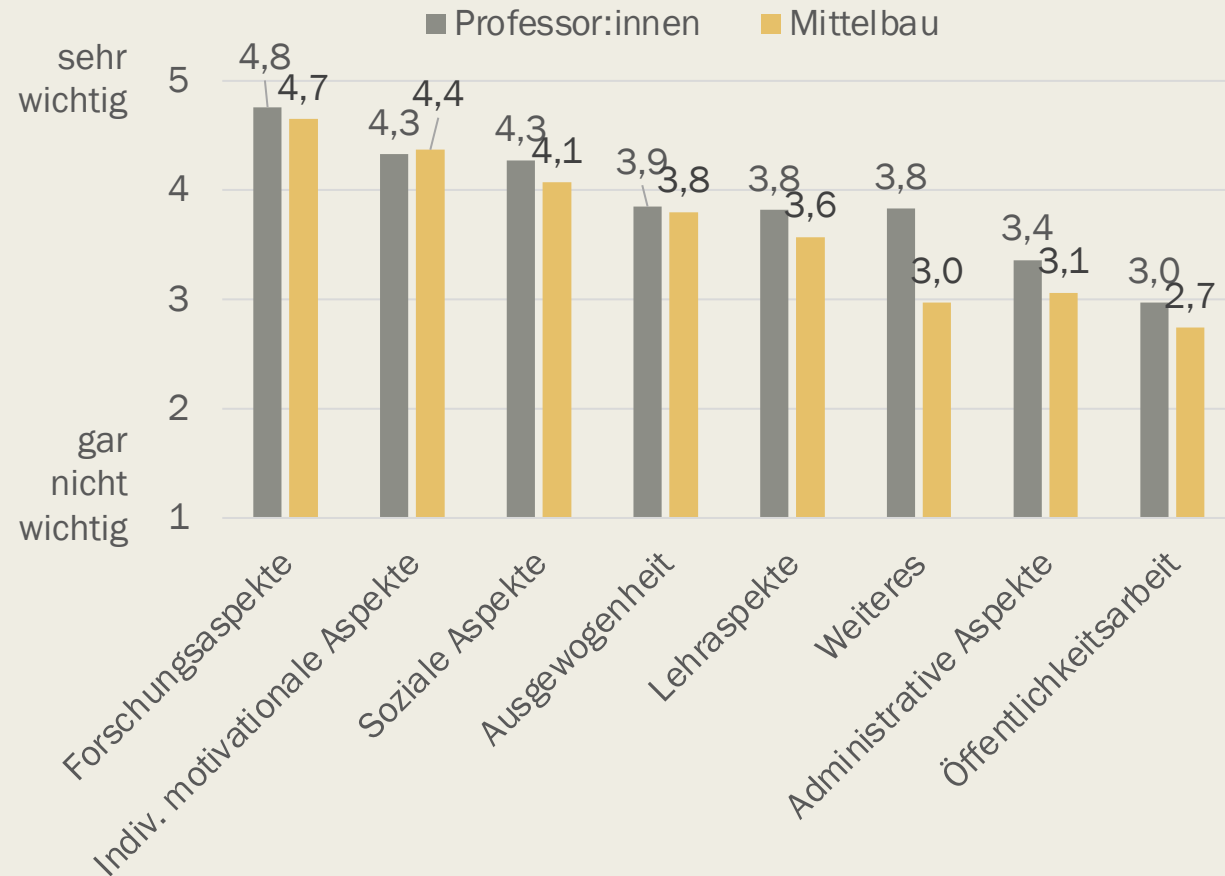
Standardisierung & Institutionalisierung



- *Wie standardisiert war das bisherige Vorgehen bei der Durchführung von Laufbahngesprächen? ($n_{Prof} = 38$, $n_{MB} = 91$)*
- Die Wahrnehmung des Grades an Standardisierung von Laufbahngesprächen ist im Mittelbau und Professor:innen ähnlich und liegt im Mittelfeld.

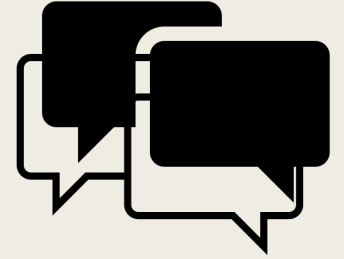
- *Inwiefern führen Sie institutionalisierte und spontane Laufbahngespräche durch? ($n_{Prof} = 38$, $n_{MB} = 92$)*
- Unter den Professor:innen geben deutlich mehr Personen an, LGs sowohl spontan als auch institutionalisiert durchzuführen.

Wichtigkeit der Gesprächsinhalte



- Wie wichtig finden Sie folgende Inhalte in Laufbahngesprächen? ($n_{Prof} = 33$, $n_{MB} = 123$)

- **Forschungsaspekte:** z.B. Entwicklung eines eigenen Forschungsprofils, Fortschritt der Qualifikationsarbeit, Publikationsstrategien, Entwicklung von Antragstätigkeiten, Möglichkeiten zur Verbesserung der Forschungsqualität
- **Individuelle motivationale Aspekte:** z.B. eigene Zufriedenheit, Work-Life-Balance, intellektuelle Entwicklung, Wünsche, Ziele
- **Soziale Aspekte:** z.B. gutes Arbeitsklima im Team, Teamarbeit und -fähigkeit
- **Ausgewogenheit** von Lehre, Forschung und Administration in eigener Tätigkeit
- **Lehraspekte:** z.B. Entwicklung eines eigenen Lehrprofils
- **Administrative Aspekte:** z.B. Engagement in der wissenschaftlichen Selbstverwaltung
- **Öffentlichkeitsarbeit:** z.B. Präsenz in den Massenmedien oder in sozialen Medien

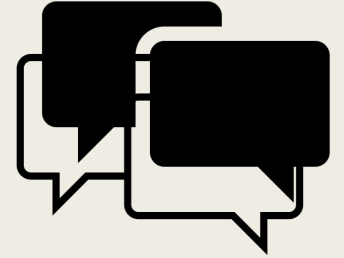


Weitere Gesprächsinhalte

Offene Antworten

Professor:innen

- Berufliche Identifikation, „Wissenschaft als Beruf(ung)“, Selbstverständnis
- Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
- Einbeziehung der privaten Lebensplanung der Mitarbeitenden, um ganzheitlich zu denken
- Entwicklung von „Exit-Strategien“ aus der Wissenschaft
- Erwartungsmanagement der Beziehung Vorgesetzte:r-Mitarbeiter:in
- Feedback und Pläne verbalisieren
- Feedback zum eigenen Führungsverhalten
- Freude an der Arbeit
- Karriereoptionen und -ziele
- Realistische Einschätzung von beruflichen Möglichkeiten, Karrierehürden usw.
- Feedback zur Zusammenarbeit – in beide Richtungen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Auslandsaufenthalte
- Kooperationen



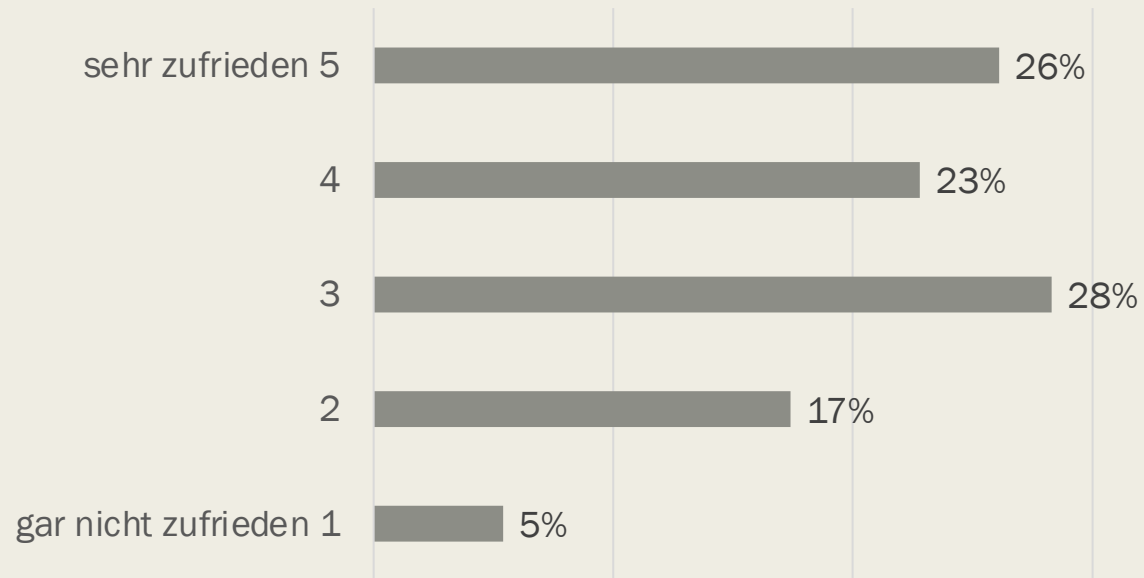
Weitere Gesprächsinhalte

Offene Antworten

Mittelbau

- „Exit-Strategien“ aus der Wissenschaft und alternative Karriereoptionen
- Möglichkeiten der Weiterentwicklung in der eigenen Organisation
- Beratung für den nächsten Karriereschritt / berufliche Perspektiven nach der Promotion
- Momente im letzten Jahr, die einschneidend (positiv/negativ) waren
- Ehrliche externe Einschätzung der eigenen Vorstellungen
- Unterstützung bei Bewerbungen
- Feedback/ Wünsche an Prof zum Führungsstil
- Gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit
- Motivation
- Empirisch-basierte Empfehlungen (und nicht auf Basis der eigenen Erfahrungen oder Meinung)
- inwiefern der/die Vorgesetzte berufliche Ziele und Entwicklung unterstützen kann, evtl. konkrete Massnahmen definieren
- Mental Health
- Genaue Aufgabenbestimmung
- Zwischenmenschliche Beziehungsarbeit
- Vortragsfähigkeit, Schreibfähigkeit
- Strategische Positionierung von Frauen in hochrangigen Wissenschaftspositionen (Projektleitungen, Professuren, etc.)
- Konventionen und Normen in der akademischen Community
- Beratung zu Projektanträgen
- Publikationsstand/-fortschritt

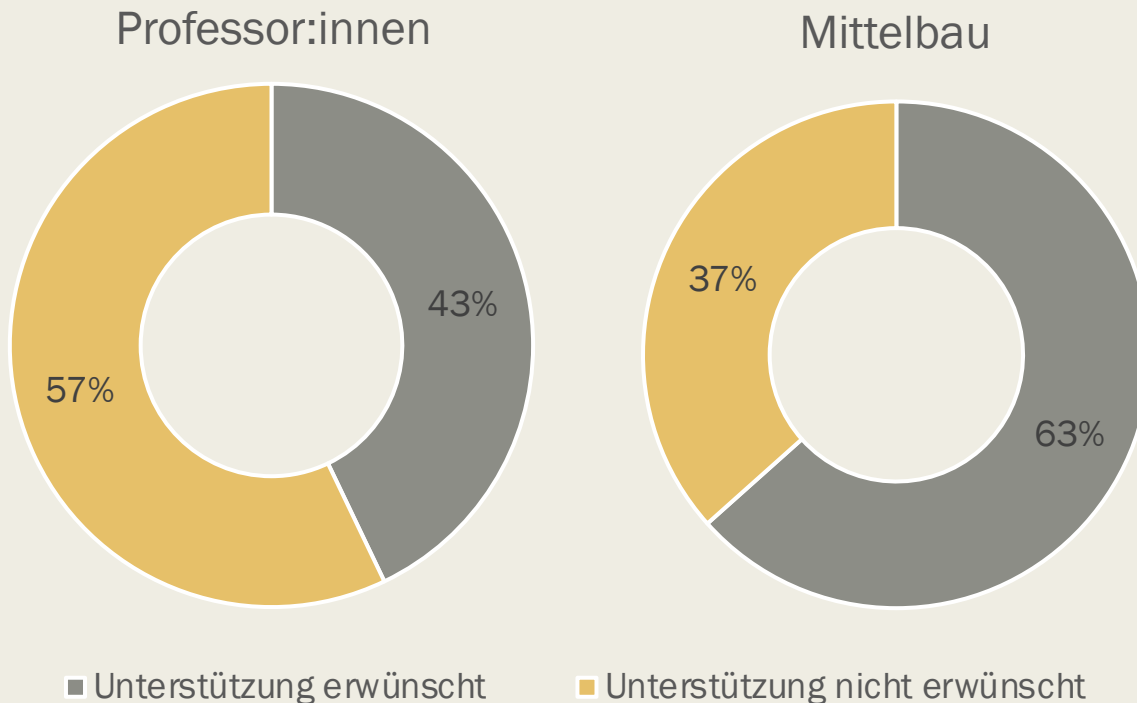
Zufriedenheit des Mittelbaus mit der Durchführung von Laufbahngesprächen



- Knapp die Hälfte der befragten Mittelbauangehörigen sind mit den Gesprächen zufrieden.
- 22% sind unzufrieden oder gar nicht zufrieden.

- *Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit bisherigen Laufbahngesprächen?* ($n_{MB} = 92$; $M = 3,5$; $SD = 1,2$)

Wunsch nach Unterstützung zur Durchführung von Laufbahngesprächen



- Die Mehrheit der befragten Professor:innen wünscht sich keine Unterstützung, während 63% der Mittelbauangehörigen eine Unterstützung schätzen würde.

- *Wünschen Sie sich von Ihrer Fachgesellschaft Unterstützung in Bezug auf die Durchführung von Laufbahngesprächen?*
($n_{\text{Prof}} = 35$, $n_{\text{MB}} = 123$)

Wunsch nach Unterstützung zur Durchführung von Laufbahngesprächen – Mittelbau

Offene Antworten

- | | | |
|--|---|---|
| Informationen auf Website | <ul style="list-style-type: none">▪ Leitfaden anbieten (auch nach Position)▪ Mögliche Themen und Fragen anbieten▪ Fragen zum eigenen Reflektieren | <ul style="list-style-type: none">▪ Best Practice▪ Formulierungen zur Äusserung von Kritik▪ Fachspezifische Besonderheiten beachten▪ Hinweise Vor- und Nachbereitung |
| Informationsveranstaltungen | <ul style="list-style-type: none">▪ Relevanz von Laufbahngesprächen | <ul style="list-style-type: none">▪ Mögliche Themen und Modalitäten von Laufbahngesprächen |
| Mentoring und Tandems | <ul style="list-style-type: none">▪ Pool von Profs und Mittelbau | |
| Plattform für Austausch | <ul style="list-style-type: none">▪ Unter den Mittelbauangehörigen▪ Vernetzung generell zum Thema | <ul style="list-style-type: none">▪ Möglichkeit, Informationen zum Thema zu bekommen, auch über Andere |
| Sensibilisierung für das Thema | <ul style="list-style-type: none">▪ Relevanz von LBG für alle Beteiligten aufzeigen | <ul style="list-style-type: none">▪ „Position“ beziehen▪ Enttabuisierung |
| Weiterführende Infos zum Thema akademische Laufbahn | <ul style="list-style-type: none">▪ Mögliche Karrierewege▪ Bedeutung von Habilitation, deren Form | <ul style="list-style-type: none">▪ Bedeutung von Journals und Metriken▪ Bedeutung Drittmittelwerbung |

Wunsch nach Unterstützung zur Durchführung von Laufbahngesprächen – Professor:innen

Offene Antworten

Informationen auf Website

- Best Practices
- Statistiken und Erfahrungsberichte
- Leitfaden mit Themenkatalog
- Gesprächsführung
- Hinweise Konfliktregelung und Kritikmanagement
- Hinweise Vor- und Nachbereitung

Weiterführende Informationen

- Aktuelle Zahlen zu Beschäftigungsverhältnissen
- Überblick Anforderungsprofile der ausgeschriebenen Stellen
- Hinweise weiterführende Angebote
- Umfrageergebnisse
- Hinweise/Infos zu Möglichkeiten innerhalb und ausserhalb der Akademia

CHANCEN & HERAUSFORDERUNGEN

Chancen der Gespräche

- *Was sind Ihrer Meinung nach Chancen der Durchführung von Laufbahngesprächen? (Offene Antworten)*

Aus Sicht der Professor:innen

- Bessere Kenntnisse und Einschätzung bzgl. **Karriereplanung**
- (realistische) Evaluation der **Aussichten** auf eine akademische Laufbahn
- Abgleich der **Erwartungen**
- **(Selbst-)Reflexion** über Kompetenzen, Standortbestimmung, Entwicklung von Zielen
- Begleitung auf beruflichem Weg, **Verantwortungsübernahme**, Erfahrungsaustausch
- **Gegenseitiges Feedback**

Aus Sicht der Mittelbauangehörigen

- Bewusste Planung und **Evaluation der eigenen Entwicklung**
- Kompatibilität mit einer **wissenschaftlichen Laufbahn** eruieren
- Austausch über **Karrierperspektiven** auch **ausserhalb Akademia**
- Realistische **(Selbst-)Reflexion** und Einschätzung, Definition von Zielen, Kompetenzen
- **Erwartungsabgleich**
- Problemlösung, **Unterstützung** durch Vorgesetzte
- Bessere **Karriereplanung**, Orientierung, Verständnis

Hürden der Gespräche

- *Was sind Ihrer Meinung nach **Hürden** der Durchführung von Laufbahngesprächen? (Offene Antworten)*

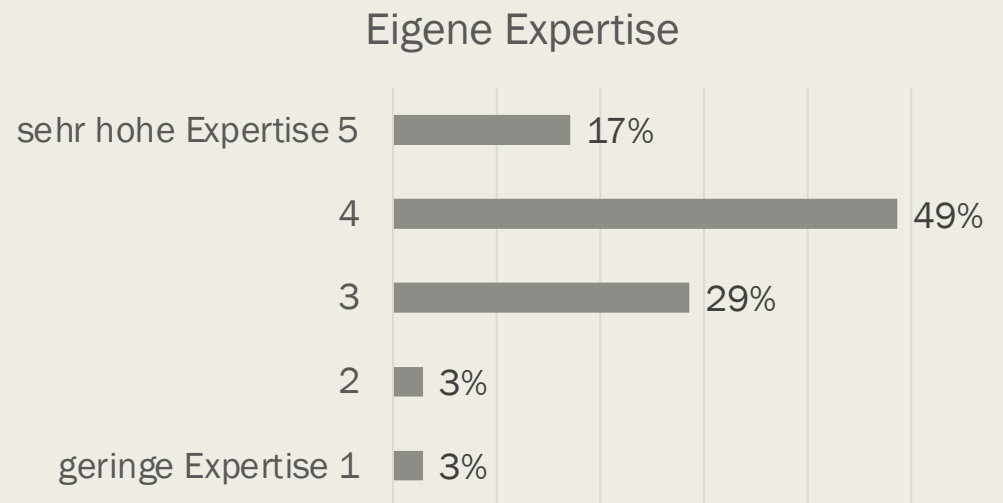
Aus Sicht der Professor:innen

- Mangelnde **zeitliche** Ressourcen
- Mangelndes **Vertrauen**, **Kommunikationsbarrieren**, Unpersönlichkeit, Setting
- Frustrationen bei Resistenz, mangelnde **Offenheit**, Kritikfähigkeit, Fähigkeit zur **Selbsteinschätzung**
- Beidseitige **Vorbereitung** und Reflexion **nötig**
- **Mangelndes Engagement** bei Führungskräften
- **Unverbindlichkeit** der Unterstützungsmaßnahmen
- Gespräche mit externen Personen ggf. sinnvoller

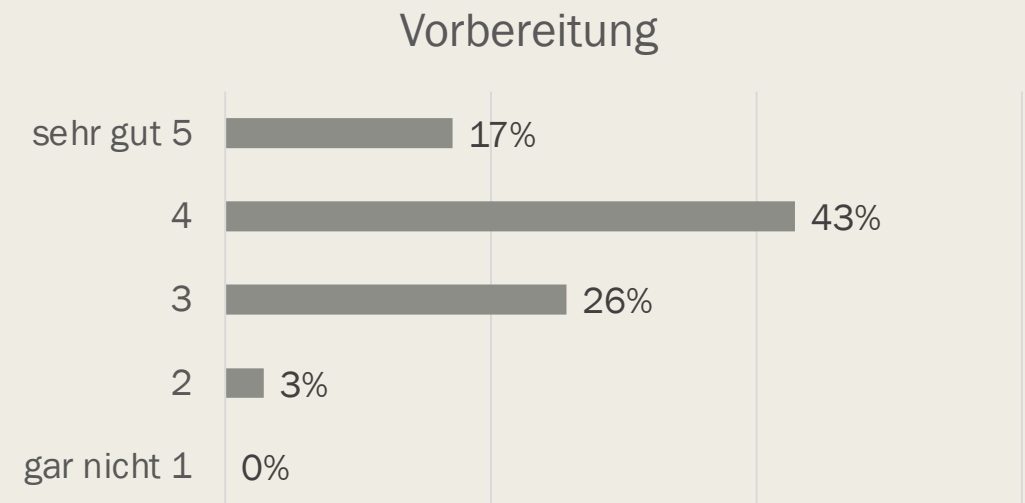
Aus Sicht der Mittelbauangehörigen

- Mangelnde **zeitliche** Ressourcen
- Mangelndes **Vertrauen** zu Vorgesetzten, fehlende **Offenheit**, soziale Erwünschtheit, **Hierarchie**
- **Bewusstsein** für Wichtigkeit der **Gespräche** resp. Priorität bei Professor:innen
- **Fehlende** Planung, **Kompetenz**, Motivation oder sogar fehlendes Interesse der Vorgesetzten
- Besprechung aller Aspekte, Ansprache heikler Themen, **Rollenkonflikt**
- Individualität, Institutionalisierung
- Zu **wenig** regelmässige Durchführung
- **Unverbindlichkeit** der Vereinbarungen

Expertise und Vorbereitung der Professor:innen



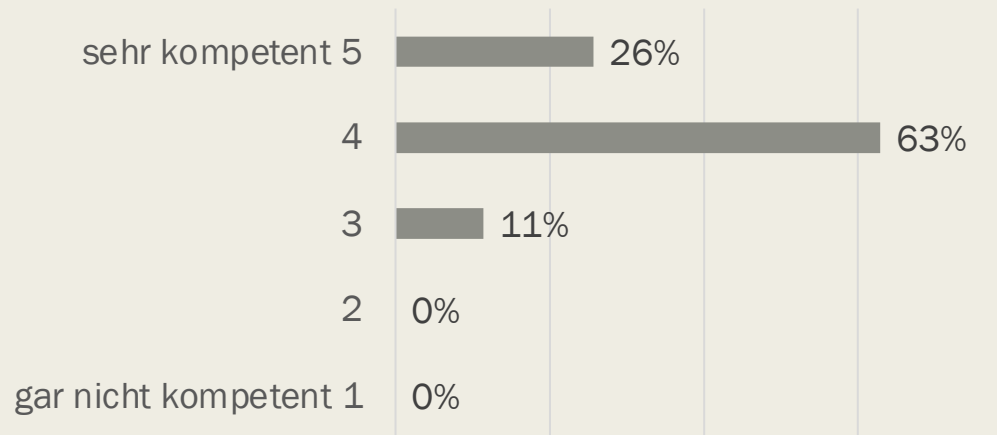
- *Wie schätzen Sie grundsätzlich Ihre eigene Expertise (d.h. das Wissen um die notwendigen Inhalte, bisherige Erfahrungen) in der Durchführung von Laufbahngesprächen ein? (n = 35, M = 3,7)*



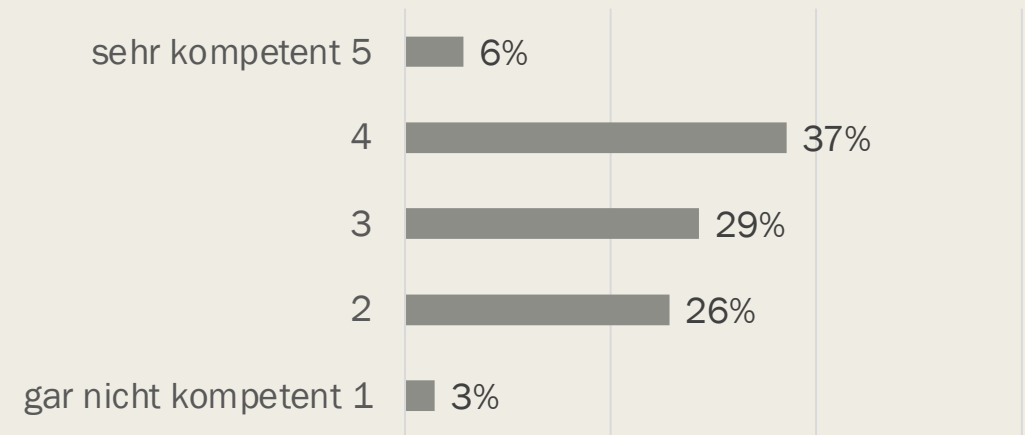
- *Wie gut fühlen Sie sich grundsätzlich für die Durchführung von Laufbahngesprächen vorbereitet (bspw. Wissen über relevante Inhalte und eine fruchtbare Gesprächsführung)? (n = 35, M = 4,0)*

Kompetenz der Professor:innen

Kompetenz in Beratung zur akademischen Karriere



Kompetenz in Beratung zur nicht-akademischen Karriere



- *Wie schätzen Sie grundsätzlich Ihre eigene Kompetenz in der Beratung Ihrer Mitarbeitenden bzgl. einer akademischen Karriere ein? (n = 35, M = 4,1)*
- *Wie schätzen Sie grundsätzlich Ihre eigene Kompetenz in der Beratung Ihrer Mitarbeitenden bzgl. einer nicht-akademischen Karriere ein? (n = 35, M = 3,2)*
- Die Professor:innen fühlen sich kompetenter, ihre Mitarbeitenden in ihrer akademischen (M = 4,1) als in ihrer nicht-akademischen Karriere (M = 3,2) zu beraten.

Einfluss von Corona auf die Durchführung von Laufbahngesprächen (LG) – Mittelbau

Offene Antworten

- Corona hatte keinen (großen) Einfluss auf die Durchführung der Mitarbeitergespräche
- LG wurden besser (spazierend)
- LG wurden schlechter (da online oder Nebensache)
- LG förmlicher als sonst, da digital
- LG war freiwillig

Angaben zu Einfluss auf Zeit/ Dauer LG

- Verspätet / später als sonst / verschoben
- Kürzer oder seltener
- Gar nicht stattgefunden

Angaben zur Art der Durchführung LG

- Online
- An frischer Luft / Spaziergang / Park

Weitere Veränderungen

- Informeller Austausch fehlte
- Man musste selbst Feedback aktiv anfragen / nur bei Bedarf
- Führungsperson schlecht erreichbar / weniger Kontakt / distanziertes Verhältnis
- Es wurde viel Verständnis gezeigt in Pandemie
- Wenig Verständnis für Probleme, schwierige Arbeitsbedingungen (z.B. Kinderbetreuung)

Einfluss von Corona auf die Durchführung von Laufbahngesprächen (LG) – Professor:innen

Offene Antworten

- Corona hatte keinen (großen) Einfluss auf die Durchführung der Mitarbeitergespräche
- Persönlich wäre besser
- Virtuelle LG nicht als nachteilig empfunden
- Aufwand größer
- Der Druck, mittel- und langfristige Perspektiven zu überlegen, war größer
- Ungezwungener Rahmen (z.B. mit Mittagessen) entfällt, was das Ganze sachlicher macht (was der / die Befragte als schlechter empfindet)
- Weniger intensiv
- Großer Bedarf

Angaben zur Art der Durchführung LG

- Aufgrund der starken Arbeitsüberlastung insgesamt weniger Zeit für solche Gespräche
- Nicht stattgefunden

Angaben zur Art der Durchführung LG

- Online

Weitere Veränderungen / Einflüsse

- Informeller Austausch fehlte
- Effekte der Covid-19-Pandemie auf Mitarbeitende in psychosozialer Hinsicht: Erschöpfung, Prokrastination, Schreibbarrieren

FAZIT

Zusammenfassung

- Laufbahngespräche finden überwiegend jährlich statt und werden von Mittelbauangehörigen und Professor:innen als wichtig angesehen
- Aus Mittelbausicht könnten neben den eigenen Vorgesetzten auch andere Personen Laufbahngespräche sinnvoll durchführen
- Forschung- und Karrierethemen stehen im Vordergrund, aber auch motivationale und soziale Aspekte
- Knapp die Hälfte der befragten Mittelbauangehörigen sind mit den Gesprächen zufrieden, aber 22% sind unzufrieden oder gar nicht zufrieden.

Empfehlungen

- **Modalitäten** festlegen (Dauer, Format, Häufigkeit, Teilnehmende)
- **Vorbereitung** auf beiden Seiten (ggf. vorab Erwartungen kommunizieren) – Inhalte festlegen
- Terminabsprache – ausreichend Zeit planen
- **Verbindlichkeit**
- **Regelmässigkeit**
- **Dokumentation**

Beteiligte

Arbeitskreis Laufbahngespräche

Sarah Marschlich

s.m.marschlich@uva.nl

Twitter: @SarahMa187

Brigitte Huber

brigitte.huber1@iu.org

Twitter: @brigitte_h_

Merja Mahrt

merja.mahrt@weizenbaum-institut.de

Franziska Thiele

franziska.thiele@uni-rostock.de

Twitter: @Thieleftm

Sabine Trepte

sabine.trepte@uni-hohenheim.de

Twitter: @SabineTrepte