

Nachwuchsförderung – Notwendigkeit für Excellence Perspektiven des Mittelbaus

Bürgenstock-Konferenz der Schweizer Fachhochschulen
11. Januar 2013

Prof. Dr. Martina Zölch
Institut für Personalmanagement und Organisation
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Der Aufbau eines Mittelbaus als kritischer Erfolgsfaktor für die Erfüllung des erweiterten Leistungsauftrags an Fachhochschulen (...) setzt wiederum Förderung und Qualifizierung voraus (EFHK, 2000)

Nicht gut bestellt ist es mit der Nachwuchsförderung und der Etablierung des Mittelbaus, die langsamer als geplant vorankommen (EFHK, 2002)

Der Mittelbau sei „nach Massgabe der finanziellen Möglichkeiten und mit Priorität auszubauen“ (KFH 2003).

- Einstellung von Mittelbauangestellten mit Forschungskompetenzen, um Qualifikationsprofile von Dozierenden, die überwiegend in der Lehre tätig sind, zu ergänzen;
- für den Auf- und Ausbau von Forschung, um dem erweiterten Leistungsauftrag gerecht zu werden;
- Reduktion von Personalkosten in drittmittelfinanzierten Projekten

„Einkauf“ von Qualifikationen“ anstatt Schaffung von Qualifikationsstellen

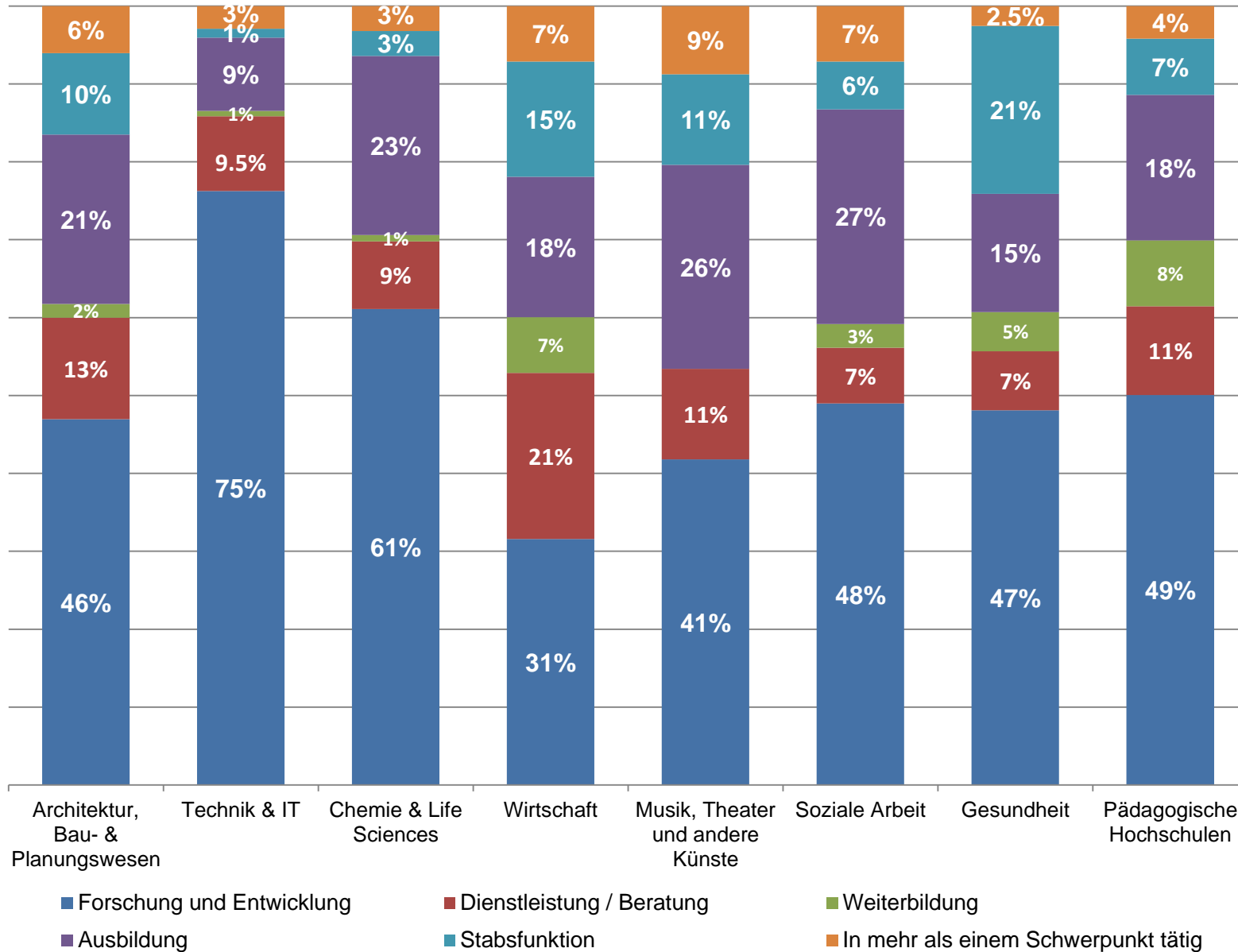
Die Personalstruktur des Mittelbaus an Fachhochschulen unterscheidet sich grundlegend von der an Universitäten/ETHs

- Verhältnis Mittelbau zu ProfessorInnen/übrige Dozierende an FH: 20% zu 50%¹
- Durchschnittsalter: 34 Jahre^{2ff}
- 44% in unbefristeter Anstellung; 68.5% befristete Erstanstellungen
- 61% waren unmittelbar vor Stellenantritt berufstätig
- Frauen treten in höherem Lebensalter ein; Männer kommen häufiger direkt nach dem Studium zu einer Anstellung an der Hochschule.
- 8.5% gesamt und 12% bei den WiMis haben Dissertation als Eingangsqualifikation
- 48% besuchten eine Weiterbildung oder arbeiten an einer Qualifikationsarbeit
- 10.6% arbeiteten 2010 an einer Dissertation

Mittelbau an Universitäten/ETHs

jung ++ überwiegend befristete Anstellungen ++ Nachwuchsförderung an akademischer Karriere orientiert (Dissertation/Habilitation) ++ stringente akademische Karriere ++ Internationalität ++ Verhältnis Mittelbau zu ProfessorInnen/übrige Dozierende 49% zu 17%¹

Schwerpunkt der Arbeitstätigkeit – differenziert nach Fachbereichen²



- Personalstruktur an Fachhochschulen
- Tätigkeiten im 4-fachen Leistungsauftrag
- Vielfalt an Laufbahn-/Karrieremöglichkeiten und –motivationen
- je nach Hochschule/Fachbereich unterschiedliche Hochschul- und/oder Forschungsstrategien
- fehlendes Promotionsrecht der Fachhochschulen

... machen die Nachwuchsförderung an Fachhochschulen personalpolitisch anspruchsvoll!

Nachwuchsförderung an Fachhochschulen ...

a) ... als notwendiger Beitrag zur Exzellenz

- in der Forschung zum Aufbau von nationalen Kompetenz-Zentren und zur Profilbildung
- in der Ausbildung, da exzellente Köpfe wichtig für die Wahl der FH für ein Studium
- für internationale Anerkennung & Bologna
- zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Wissenschaften und der Technik

b) ... zur effektiven und nachhaltigen Nutzung der Personalressourcen

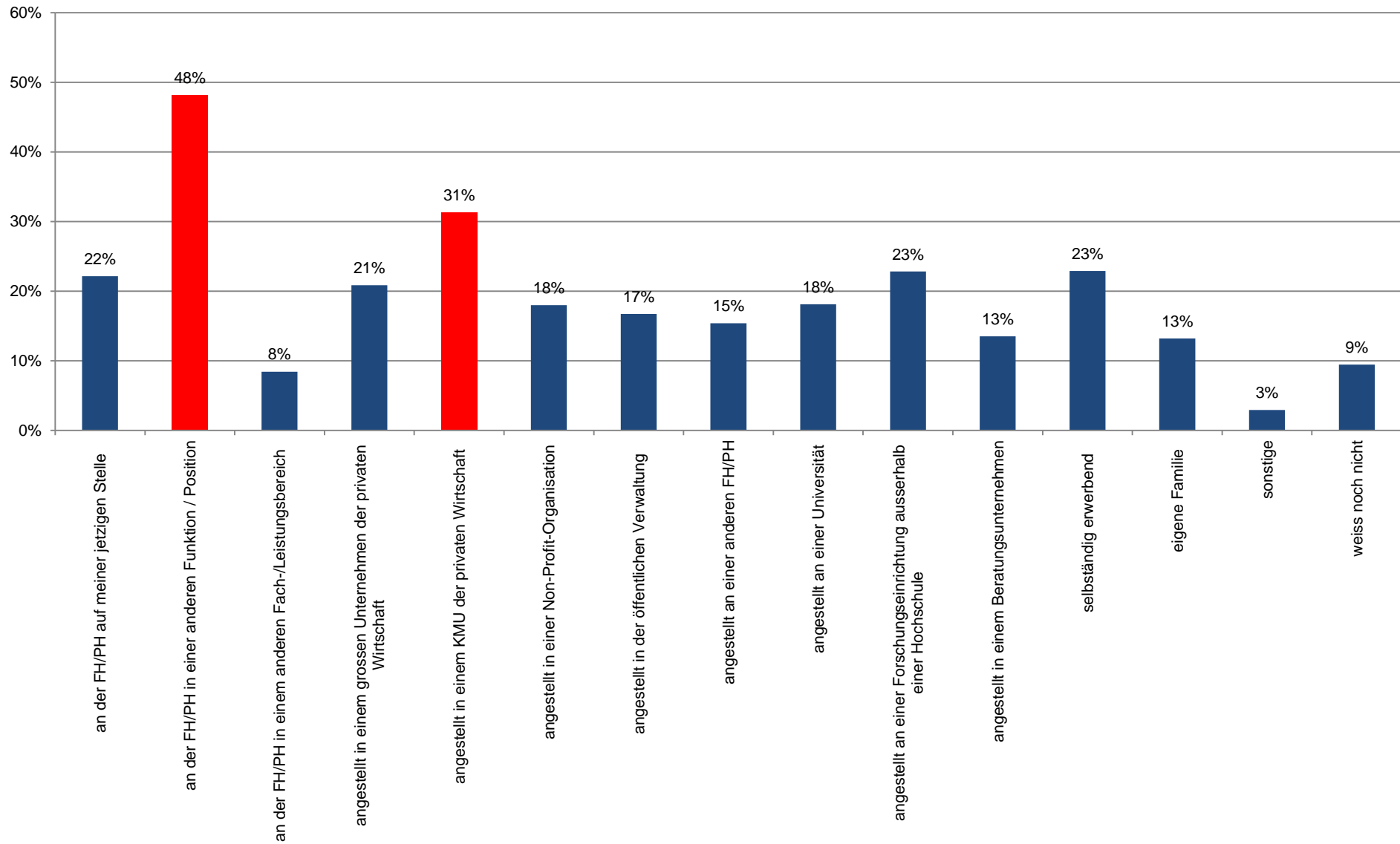
- bedarfsgerechte und strategieorientierte Personal- und Nachfolgeplanung
- knappen Arbeitsmärkten begegnen
- Mitarbeitendenbindung erhöhen
- Personalkosten reduzieren
- die Ansprüche der Studierenden in Aus- und Weiterbildung der Partner von Forschungs- & Entwicklungsprojekten, der Dienstleistungskunden - Institutionen und Unternehmen, der Mitarbeitenden sowie der Gesellschaft zu erfüllen oder gar zu übertreffen (EFQM)

c) ... Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mittelbaumitarbeitenden

Laufbahnperspektiven des Mittelbaus^{2ff}

- nur knapp 10% haben 2011 keine Vorstellung davon, wo sie in 5 Jahren tätig sein werden (gegenüber 42% im Jahr 2004³)
- Indiz dafür, dass sich der Arbeitsplatz Fachhochschule bzw. Pädagogische Hochschule deutlicher etabliert hat
- 48% der Befragten möchten in fünf Jahren an ihrer Hochschule in einer anderen Funktion oder Position angestellt sein (Anstieg gegenüber 2004, als dieser Anteil 37% betrug³)
- mit Ausnahme von Technik & IT sowie Chemie & Life Sciences in den anderen Fachbereichen die am häufigsten gewählte Option.
- 22% sehen sich sogar auf der selben Stelle wie bisher
 - Attraktivität der FH/PH als Arbeitgeber damit deutlich erhöht
- wahrgenommener Handlungsbedarf:
 - Aufstiegsmöglichkeiten/interne Laufbahnen (55.5%) sowie
 - Weiterbildungskonzept (39%) und Promotionsmöglichkeiten (Koop. HS mit Uni) (33%)

Mögliche Tätigkeiten in fünf Jahren²



(Mehrfachantworten möglich)

Überlegungen zur Gestaltung der Nachwuchsförderung an Fachhochschulen

Nachwuchsförderung nutzt und fördert Qualifikationen, Kompetenzen und Motivationen in den unterschiedlichen Qualifikations- und Lebensphasen

Mit Bezug zu Personalbedarf und Anforderungsprofilen in den vier Leistungsbereichen

- *vertiefende* Qualifizierung bei *jungen Mitarbeitenden* mit Fokus auf einen Leistungsbereich
- *ergänzende* Qualifizierung für (potenzielle) Mitarbeitende in der *mittleren Lebens- resp. Berufsphase* mit Bezug zum 4-fachen Leistungsauftrag
- Qualifizierung für *reflektierte Praxis* oder *Anwendung* von *Forschungserkenntnissen* auf die Praxis für (potenzielle) Mitarbeitende in der *reifen Berufsphase*
- Ausstiegs- und Umstiegsqualifizierung für *Veränderungsmotivierte*

Perspektive Mittelbau^{2ff}:

- Viele Mittelbauangestellte bleiben ihrer Hochschule seit dem Studium treu (48%) (mit Abschluss an PH oder FH sogar 78%).
- Lediglich 3% der Mittelbaumitarbeitenden haben 2010 an einem nationalen oder internationalen Austausch-Programm teilgenommen.
- Auch die Vorstellung in fünf Jahren an einer anderen FH/PH zu arbeiten, erreicht über alle Fachbereiche hinweg eine eher geringe Zustimmung (gesamt 15%).
- Fehlendes Netzwerk ausserhalb der Hochschule wird bemängelt.

Nachwuchsförderung sollte über die eigene Institution hinausdenken und aktiv werden und die Mobilität fördern.

- Verständnis eines gemeinsamen Hochschulraums stärken und mit Universitäten und anderen Fachhochschulen gemeinsame Förderprogramme lancieren
- Unternehmen und Institutionen (Praxisnetzwerke) als Stationen in der Karriere- und Laufbahnplanung als Ko-Akteure miteinbeziehen
- Mobilität und Austausch der Mittelbau-Angehörigen national und international fördern

Führungspersonen nehmen in der Nachwuchsförderung eine Schlüsselfunktion ein.

- Klare Kommunikation von Laufbahnoptionen, die mit einem realistischen Erwartungsmanagement verbunden sein sollten.
 - verhindert Demotivation als Resultat sozialer Vergleichsprozesse
- Aufzeigen und Unterstützen von Entwicklungs- und Laufbahnoptionen,
 - die die unterschiedlichen Qualifikations- und Lebensphasen berücksichtigt
 - die ausserhalb der Fachhochschule liegen und bestehende Praxisnetzwerke nutzen
 - Nachwuchsförderung sollte ausweisen können für welche internen und externen Arbeitsmärkte die an der FH erworbenen Qualifikationen genutzt werden können.
- beim Loslassen können ihrer Mittelbau-Angestellten
 - was nicht immer im Interesse der Führungskräfte und ihrer jeweiligen Organisationseinheit liegt

Nachwuchsförderung fängt damit an, den passenden Nachwuchs anzuziehen und zu rekrutieren.

- Demografischer Wandel und knappe Arbeitsmärkte (zumindest in gewissen Branchen) für qualifizierte Nachwuchskräfte
- Attraktive Alternativen zur akademischen Karriere auf dem Schweizer Arbeitsmarkt
- Nachwuchsförderung und berufliche Perspektiven an einer Fachhochschule – wichtige USP als Arbeitgeber (Employer Brand)
- Klarheit über die relevanten internen wie externen Rekrutierungspools
- Returnstrategie: Potenzielle Rückkehrer (ehemalige Mittelbau-Mitarbeitende) gewinnen
- We'll find you – aktive Suchstrategien

Referenzen:

- 1) Böckelmann, C., Erne, C., Kölliker, A. & Zölch, M. (2012). Der Mittelbau an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Situationsanalyse auf Basis einer repräsentativen Befragung. <http://www.fhnw.ch/ppt/content/pri/T999-0088>
- 2) Bundesamt für Statistik (2011). Personal der Fachhochschulen 2010. <http://www.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/22/publ.html>
- 3) Zölch, M., Greiwe, S. & Semling, C. (2005). Die Situation der Assistierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitenden an Schweizer Fachhochschulen. Ergebnisbericht der schweizweiten Online-Befragung. Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.