

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN • ERFAHRUNGEN • LÖSUNGEN

# Stärker positionieren

Wie Unis den Nachwuchs  
bei der Karriereplanung  
unterstützen können

Dritte Mission

Was kann Deutschland  
von Österreich lernen?

Innovationsmanagement

Die Hochschule Darmstadt setzt auf  
Partizipation, Methodik, Systematik

Im Porträt

Wolfgang Marquardt bringt  
seine Erfahrung in Jülich ein



# Gemeinsam internationale Talente managen

Internationalisierungsstrategie, Exzellenzinitiative und Einführung des Tenure-Track-Modells verhelfen dem deutschen Wissenschaftssystem aktuell zu einem Wettbewerbsvorteil. Wissenschaftseinrichtungen können diese Chance nutzen und die besten Köpfe für den Standort Deutschland gewinnen. | **Von Anne Schreiter und Daniel H. Wagner**



Foto: Matthias Pfler

**Dr. Anne Schreiter**  
ist Geschäftsführerin der  
German Scholars  
Organization Berlin.  
[schreiter@gsonet.org](mailto:schreiter@gsonet.org)



Foto: Shane McMillan

**Daniel H. Wagner**  
ist bei der German-American  
Fulbright Commission  
für den Bereich Network  
Development zuständig.  
[wagner@fulbright.de](mailto:wagner@fulbright.de)

**W**issenschaft ist international und lebt von Austausch und gesunder Konkurrenz. Allerdings stehen diesem Ideal strukturelle Hindernisse gegenüber, die sich auf den institutionellen Rahmen, aber auch auf individuelle Forscherkarrieren auswirken. Es liegt also zum einen an den politischen Entscheidern, angemessene Rahmenbedingungen für Wissenschaft und Forschung zu schaffen. Zum anderen sind Engagement und Innovation auf Ebene der Institutionen und individueller Akteure gefragt.

Institutionen müssen gute Lösungen im Einklang mit der eigenen Strategie finden, sie brauchen sich dabei aber nicht nur auf die eigenen Ressourcen zu verlassen oder das Rad neu zu erfinden: Partner wie Stiftungen oder die gemeinnützige German Scholars Organization (GSO) können bei Bedarf unterstützen, zum Beispiel über Rückkehrprogramme und Best-Practice-Sharing. Gerade für die Themenfelder Talentmobilität und -management ist gebündeltes Engagement mehrerer Akteure zentral. Denn wenn der Standort Deutschland exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland gewinnen und halten möchte, muss dieses Signal klar auf allen Ebenen an die Zielgruppe gesendet werden.

## Wissenschaftler als Highpotentials

Die Zielgruppe der Wissenschaftler im Ausland ist eine heterogene. Bei der GSO setzen Rekrutierung und Rückkehrmanagement in der Regel bei deutschen Wissenschaftlern im Ausland an. Deren Motive für eine Karrierestation in Deutschland sind zwar mitunter andere als die ihrer nicht deutschen Kollegen, die Wünsche und Herausforderungen der Scientific Community sind aber häufiger vom Karrierelevel und der privaten Situation als von der Nationalität abhängig.

Für exzellente Rückkehrer und internationale Wissenschaftler gilt in der Regel, dass sie Deutschland als Karrierestation dann in Erwägung ziehen, wenn ihnen ein attraktives Angebot mit guten Rahmenbedingungen vorliegt oder zumindest eine Perspektive für einen angemessenen Karriereschritt vorhanden ist. Dabei sind zunehmend Mosaik- und Grenzgängerkarrieren bei Fach- und Führungskräften auch in der Wissenschaft zu beobachten. Unternehmen und andere außerakademische Organisationen wie die GSO sind daher für ausdifferenzierte Karriereszenarien sensibilisiert. Instrumente und Ansätze aus anderen Sektoren können so auch für den Wissenschaftssektor gewinnbringend sein.

## Headhunting als Instrument

Ein im privaten Sektor seit Langem etabliertes und erfolgreiches Rekrutierungsinstrument ist die aktive Ansprache von geeigneten Kandidaten. Parallelen lassen sich zum Beispiel mit der in der Wissenschafts-Community üblichen Aufforderung zur Bewerbung von Wunschkandidaten finden. Dennoch wird in der Wissenschaftslandschaft das Headhunting bis heute kontrovers diskutiert (1).

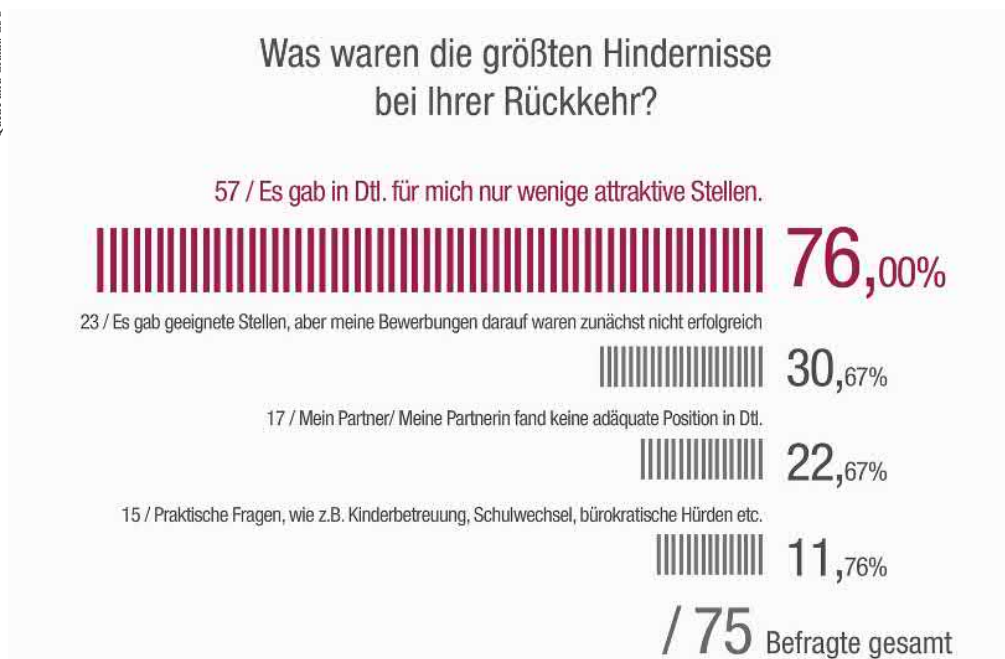
Gerade exzellente und etablierte Wissenschaftler befinden sich allerdings meist schon in attraktiven Positionen und brauchen gute Gründe für einen Stellenwechsel. Über passive Wege wie Ausschreibungen erreicht man genau diese Personen erfahrungsgemäß nicht. Unser Vorschlag ist, der bereits üblichen Praxis von Direktansprache für Leitungspositionen einen einheitlichen Rahmen und mehr Transparenz zu geben. Die Identifikation und Suche passender Forscher muss dann nicht unbedingt ausgelagert werden, sondern lässt sich proaktiv betreiben: Durch (institutionenübergreifende) Außen-

büros an internationalen Forschungs-Hot-Spots, mithilfe von Ambassadors aus dem Alumni-Netzwerk oder mittels neuer Ansätze wie der Rekrutierungsinitiative der Helmholtz-Gemeinschaft zur gemeinsamen Berufung mit Universitäten (2).

## Zusammenarbeit mit Partnern

Wenn ein Kandidat von der Hochschule ins Auge gefasst wurde, gilt es, ein international konkurrenzfähiges Angebot zu unterbreiten: Das Wissenschaftler-Rückkehrprogramm (3) in Kooperation von GSO und Carl-Zeiss-Stiftung unterstützt öffentliche Universitäten in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen dabei, sich im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe zu behaupten. Gefördert werden Berufungen von exzellenten deutschen Wissenschaftlern in den sogenannten MINT-Fächern und der BWL, die zum Zeitpunkt der Berufung im Ausland tätig sind. Je Professur stehen Fördermittel von durchschnittlich 100 000 Euro zur Verfügung. Entscheidend ist dabei, dass die Mittel von der Universität flexibel beantragt werden

Quelle und Grafik: GSO



2015 führte die GSO eine Umfrage unter deutschen Wissenschaftlern durch: Talente wagen dann den Schritt zurück nach Deutschland, wenn attraktive Stellen vorhanden sind und sie aktiv angesprochen werden.

können, um den Bedürfnissen der jeweiligen Kandidaten zu entsprechen und in der Lage zu sein, ihnen ein international konkurrenzfähiges Berufsangebot vorzulegen.

Dieser Ansatz nutzt nicht nur den Universitäten und wertschätzt exzellente Wissenschaftler, sondern setzt auch ein Zeichen für eine verbesserte Willkommenskultur. Denn so werden Entscheider für das Thema Brain Circulation weiter sensibilisiert, was sich wiederum auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Rückkehrer, aber perspektivisch auch für internationale Wissenschaftler auswirkt. Insgesamt 74 Professorinnen und Professoren aus dem Ausland konnte die GSO mithilfe von Fördermitteln verschiedener Stiftungen seit 2006 nach Deutschland anwerben.

### Honey pots und Mid-Career-Inhalte

Bei Wissenschaftlern, die für Tenure-Track-Stellen und die Leitung von Nachwuchsgruppen in Frage kommen, eignen sich Rekrutierungsmaßnahmen vor Ort wie zum Beispiel Honey pot-Events an Universitätsstandorten im Ausland. Dafür werden Wissenschaftler zu einem Workshop oder Event eingeladen, dessen Thema für die Teilnehmenden einen Mehrwert bietet, beispielsweise Mediziner zu den Themen Aufbau von Forschungsteams oder Präzisionsmedizin. Universitäten und Forschungseinrichtungen können so unverbindlich ihren Talentpool erweitern und konkret Kandidaten kennenlernen. Ähnlich funktionieren Roundtable Talks, die zu Karrieren in bestimmten Bereichen informieren, beispielsweise zum Einstieg in eine Unternehmensberatung. Dieses Format kann auch auf die Wissenschaft übertragen werden: Bei den Karriere-Workshops der GSO erhalten die Teilnehmenden Informationen über Bewerbung und Rahmenbedingungen in Wissenschaft,

Wirtschaft, außeruniversitärer Forschung und Ressortforschung.

Gemeinsam mit der GAIN-Initiative (4) betreibt die GSO zudem weltweit 51 Stammtische. Spezialveranstaltungen der lokalen Stammtische können für die Präsentation einer oder mehrerer Hochschulen und verbunden mit einem Thema wie Führung in Nachwuchsgruppen als Rekrutierungstool genutzt werden. Die GAIN-Jahrestagung ist ebenfalls eine gute Möglichkeit für Wissenschaftseinrichtungen in den USA, zahlreiche deutsche Wissenschaftler kennenzulernen und sich auszutauschen. In Deutschland schaffen Formate wie die GSO Leadership Academy (5) für Early- und Mid-Career-Forschende und das Rückkehrertreffen Reconnect (6) – organisiert von GAIN, GSO, dem Pearls Potsdam Research Network und der Universität Potsdam – Vernetzungspunkte. Universitäten und Forschungseinrichtungen können diese Angebote der GSO auch für die eigene Rekrutierungsstrategie anpassen.

### Maßnahmen, Best-Practice-Sharing

Teilnehmende für die Veranstaltungen finden sich über das weltweite Netzwerk deutscher Wissenschaftler im Ausland der GSO. Newsletter und Verlinkungen zu Multiplikatoren wie GAIN, den Stammtischkoordinatoren und weiteren Partnerorganisationen vergrößern die Kontaktfläche zur Zielgruppe potenzieller Rückkehrer und internationaler Wissenschaftler. Diese Verbindungen können Hochschulen und Forschungseinrichtungen nutzen, indem sie zum Beispiel Stellenanzeigen neben den bekannten Medien auch in spezifischen Jobbörsen oder dem Newsletter der GSO publizieren. Sondermailings, die speziell eine Einrichtung vorstellen und über offene Stellen informieren, erreichen ohne größere Streuverluste ihr Ziel. Voraussetzung für den Erfolg sind neben einer zielgruppenge-

Die direkte Ansprache ist das A und O, um exzellente und etablierte Wissenschaftler für eine Stelle zu gewinnen. Transparente Kriterien für den Anwerbeprozess schaffen Klarheit bei Berufungskommissionen und Kandidaten. Hochschulen können ihre Ressourcen nach offen kommunizierten Rahmenbedingungen dann auch bündeln.

rechten und bestenfalls mehrsprachigen Verbreitung aber die Schritte nach der Ausschreibung: Ein wertschätzendes und transparentes Bewerber- und Berufungsmanagement, Unterstützung bei bürokratischen Hürden und bei Dual-Career-Fragen – kurzum: die viel beschworene Willkommenskultur – sind ausschlaggebend dafür, ob der passende Kandidat tatsächlich die Stelle antritt und längerfristig bekleidet.

Perspektivisch birgt ein professionalisiertes Alumni- und Datenmanagement große Potenziale für die Rekrutierung von internationalen Talenten. Dafür sind Ressourcen notwendig, in die es sich zu investieren lohnt. Für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in geografischer oder fachlicher Nähe kann es zudem sinnvoll sein, Kommissionen, Auswahl-Symposien oder Assessment-Center in Kooperation durchzuführen. Ausschreibungen unterschiedlicher Institutionen müssen dann zwar harmonisiert werden – für diese Mühen können Ressourcen jedoch effizienter genutzt werden; so können Reisekosten für Kandidaten aus dem Ausland geteilt, Bewerber an Partnerinstitutionen vermittelt und es kann Standortmarketing betrieben werden: Ein profiliertes fachliches Cluster gewinnt im Wettbewerb

um Mittel und Talente an Strahlkraft und Stärke.

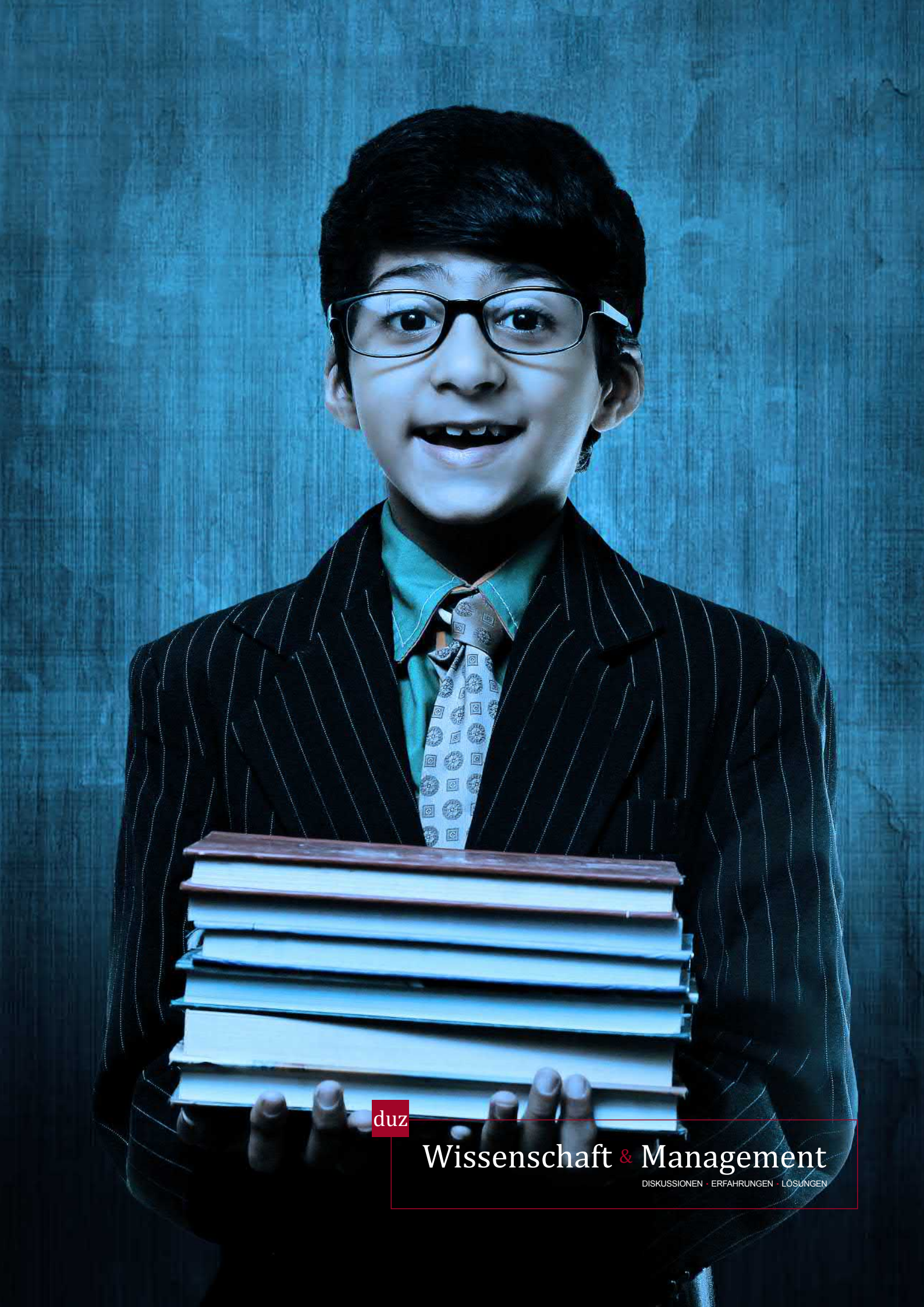
### Ausblick

Rekrutierung und Talentmanagement von Rückkehrern und internationalen Talenten dient nicht nur der Identifizierung von Exzellenz, sondern auch deren optimaler Allokation: Es gilt, die besten Kandidaten für die geeignetsten Stellen zu finden und dort zu halten. Universitäten und Forschungseinrichtungen müssen diese Themen daher strategisch und mit klaren Zielvorstellungen angehen. Das heißt auch, noch mehr attraktive Angebote zu machen, transparente Kriterien für Bewerbungen und Evaluierungen zu kommunizieren und Allianzen für eine Willkommenskultur zu bilden. Talentmanager sollten ihr Wissen teilen und die Chance bekommen, als Vordenker neue Instrumente und Kooperationen auszuprobieren zu können: Das Innovationspotenzial in diesem Bereich ist noch nicht ausgeschöpft. All das geht freilich nicht ohne einen strukturellen Wandel im Wissenschaftssystem. Die Weichen sind jedoch gestellt – und nun sind Mut und etwas Experimentierfreude gefragt. Partner wie die GSO können dabei mit einem breiten Netzwerk, mit kreativen Konzepten und als Sparringspartner unterstützen. ■



## Literatur und Links

- (1) Burchard, Amory: Diskussion um Headhunting in den USA. Tagesspiegel, 2. Februar 2017
- (2) [www.duz.de/cms/media/uploads/user/379/Talentmanagement\\_bei\\_Helmholtz\\_duzSPECIAL\\_Juni2012.pdf](http://www.duz.de/cms/media/uploads/user/379/Talentmanagement_bei_Helmholtz_duzSPECIAL_Juni2012.pdf)
- (3) [www.gsonet.org/foerderprogramme/rueckkehrprogramm-czs.html](http://www.gsonet.org/foerderprogramme/rueckkehrprogramm-czs.html)
- (4) [www.gain-network.org](http://www.gain-network.org)
- (5) [www.gsonet.org/foerderprogramme/leadership-academy.html](http://www.gsonet.org/foerderprogramme/leadership-academy.html)
- (6) [www.pearlsofscience.de/reconnect](http://www.pearlsofscience.de/reconnect)



duz

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN · ERFAHRUNGEN · LÖSUNGEN