



REINHOLD HALLER

Perspektivgespräche

EIN INSTRUMENT IM KONTEXT VON FÜHRUNG,
BETREUUNG, PERSONALENTWICKLUNG
UND MENTORING IN WISSENSCHAFT UND
FORSCHUNG

Die berufliche Weiterentwicklung im Wissenschaftsbereich bedarf der systematischen und kontinuierlichen Reflexion, Entwicklung und Anpassung. Hierfür ist es notwendig, dass sich die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften, Betreuer*innen oder Mentor*innen austauschen und in offen und partizipativ geführten Gesprächen abstimmen. Dieser Beitrag zeigt, warum es sich wirklich lohnt, dieser Aufgabe mehr Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu widmen. Darüber hinaus wird aufgezeigt, mit welchen Vorgehensweisen, Checklisten und Tools gute und zielführende Perspektivgespräche gelingen können.

- 1. **Zum Hintergrund** _____ 54
- 2. **Mangelnde Perspektive als Problemthema im Coaching** _____ 55
- 3. **Vorteile systematischer Perspektivklärung und -anpassung** _____ 56
- 4. **Rahmenbedingungen für Perspektivgespräche** _____ 57
- 5. **Ziele des Perspektivgesprächs** _____ 58
- 6. **Prozedere** _____ 60
- 7. **Vorbereitung für Promovierende, Postdocs bzw. Mentees** _____ 60
- 8. **Vorbereitung für die Führungskraft, Betreuungsperson oder Mentor*in** _____ 62
- 9. **Mögliche Qualifizierungsziele im Perspektivgespräch** _____ 63
- 10. **Ergebnissicherung des Perspektivgesprächs** _____ 65
- 11. **Fazit** _____ 66
- Hilfreiche Literatur im Kontext der beruflichen Perspektiventwicklung** _____ 66

1. Zum Hintergrund

Ausgangspunkt fehlende Karriereplanung

Arbeitgeber*innen, Führungskräfte und selbst äußerst engagierte und identifizierte wissenschaftlichen Mitarbeitende im universitären und außeruniversitären Forschungsbereich vernachlässigen häufig, die (Personal-)Entwicklung und berufliche Perspektive systematisch zu reflektieren und abzustimmen. So ist der in anderen Berufszweigen übliche Begriff der „Karriereplanung“ für viele junge Wissenschaftler*innen eher negativ konnotiert. Die zentrale Aufmerksamkeit richtet sich für viele von ihnen auf ihre jeweiligen Projekte, die als erfüllend angesehenen Aufgaben und im besten Falle auf das nächste Etappenziel, etwa die Promotion, die nächste Publikation, den angestrebten Drittmittelantrag oder Grant sowie ggf. die Habilitation.

Als Wissenschaftler*in möchte man sich möglicherweise zudem abgrenzen von Arbeitnehmer*innen in der Wirtschaft oder Verwaltung, wo mitunter der Eindruck entstehen mag, dass das strategische Ziel „Karriere machen“ wichtiger erscheint als die Wertigkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit.

Dessen ungeachtet ist es gerade im Bereich von Wissenschaft und Forschung durchaus geboten, die berufliche Perspektive systematisch zu reflektieren und bestmöglich abzustimmen. Nur so lassen sich schließlich Irrtümer, Missverständnisse und aus unrealistischen Erwartungen resultierende Enttäuschungen vermeiden; insbesondere dann, wenn das Thema Be- bzw. Entfristung relevant wird.

Rahmenbedingung Wissenschaftszeitvertragsgesetz

Die Planung der beruflichen Zukunft ist im Wissenschaftssystem bekanntlich sehr viel komplexer als in anderen Arbeitsfeldern. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt darin, dass die berufliche Perspektive in diesem Bereich von verschiedenen Sonderfaktoren abhängig ist. Hierzu gehören etwa spezielle rechtliche Rahmenbedingungen, wie sie etwa in den Landeshochschulgesetzen oder im Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) geregelt sind. Während in der Wirtschaft, Industrie oder Administration spätestens nach einer ersten befristeten Startposition der unbefristete Arbeitsvertrag die Regel ist, bildet dies an den Hochschulen oder in der außeruniversitären Forschung die seltene Ausnahme.

Zudem stellt die Beschäftigung für Promovierende oder Postdocs in Wissenschaft und Forschung nicht nur ein reines Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis dar. Schließlich sind beide Etappen unverzichtbare Elemente der akademischen Weiterbildung und -entwicklung. In beiden Abschnitten der wissenschaftlichen Laufbahn ist insbesondere das Benennen von konkreten Entwicklungs- und Qualifizierungszielen zudem eine Voraussetzung für Befristungen nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz.

Darüber hinaus sollten aber auch aus Drittmitteln finanzierte Beschäftigte in analoger Weise verbindliche Perspektiven und (Etappen-)Ziele für ihren weiteren beruflichen Werdegang definieren und vereinbaren. Erst dann kann die berufliche Entwicklung über die Stationen Master, Promotion, die Arbeitsphase als Postdoc, die erfolgreiche Habilitation oder als Alternativen das Erlangen einer Junior- oder Tenure-Track-Professur

bzw. Nachwuchsgruppenleitung ggf. bis hin zur Professur fortgeführt werden. Promovierende und Postdocs brauchen deshalb im eigenen Interesse eine konkrete, realistische und individuell passende berufliche Perspektive und Konzeption. Schließlich dient ein solches Entwicklungskonzept nicht zuletzt dem Ziel, berufliche Misserfolge und „Sackgassen“ bestmöglich zu vermeiden.

2. Mangelnde Perspektive als Problemthema im Coaching

Viele junge, engagierte Menschen steigen nach ihrem Master voller Erwartungen und Enthusiasmus, mit eigenen Ideen und herausfordernden Visionen in die Forschung ein. Viele von ihnen sind sich aber den damit verbundenen Restriktionen, Voraussetzungen und Optionen nicht wirklich bewusst (vgl. Haller 2022).

Damit verbunden sind nicht selten Fehleinschätzungen, mangelnde (Selbst-)Reflexion, eine unzureichende Zielorientierung oder umgekehrt eine zu starke Ausrichtung auf kaum realistische Ziele. Letzteres ist meist verbunden unter anderem mit dem Fehlen dessen, was man gemeinhin einen „Plan B“ nennt: also die gedankliche Auseinandersetzung mit dem Fall, dass ein ambitioniertes Ziel nicht erreicht wird und somit ggf. alternative Optionen der Berufsfindung und -entwicklung gefragt sind.

Unzureichende Zielorientierung, unrealistische Ziele, fehlender „Plan B“

Beispiel 1

Ein bis dahin mit seiner Arbeit höchst identifizierter und engagierter Postdoc, 35 Jahre alt, nimmt für sich ein persönliches Coaching in Anspruch. Er erklärt seinem Coach, dass sein aktueller Arbeitsvertrag an einer deutschen Universität bald auslaufen werde. Im Rahmen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes bestünde für ihn nun faktisch keine Möglichkeit mehr, seinen Arbeitsvertrag zu verlängern. Er wolle und müsse sich beruflich als Vater von zwei Kindern nun neu orientieren, zumal er mit seinem Einkommen aktuell den größten Teil des familiären Einkommens sicherstellt. Auf Nachfrage des Coaches gibt er an, dass sein Arbeitsvertrag bereits in drei Monaten enden werde. Auf die Frage, welche Alternativen sich ihm nun böten oder welche alternativen Berufsoptionen für ihn infrage kämen, zeigt er sich rat- und hilflos.

Beispiel 2

Eine 27-jährige Doktorandin aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften arbeitet nach zwei Studienaufenthalten im europäischen Ausland an einem außeruniversitären Forschungsinstitut. Während sie sich in Ihrer Abteilung äußerst nützlich und beinahe unentbehrlich gemacht hat durch Tätigkeiten in der Projektkoordination, der Organisation von Symposien und dem Drittmittelmanagement, hat sie die Arbeit an ihrer Promotion deutlich vernachlässigt. Ihre Abteilungsleiterin hat sie immer wieder animiert – um nicht zu sagen gedrängt –, den Kontakt mit einem externen Hochschullehrer zu pflegen und zu intensivieren, der sich zunächst noch unverbindlich bereit erklärt hatte, ihre Promotion zu betreuen. Dieser Aufgabe war sie in den letzten eineinhalb Jahren jedoch nur sporadisch, halbherzig und letztlich ohne konkreten Erfolg nachkommen. Nach Beendigung der regulären Promotionszeit arbeitet sie nun befristet auf einer zunächst jährlich, dann halbjährig verlängerten Projektstelle, deren Finanzierung auslaufen wird. Ohne rechte Strategie und Perspektive hat ihre Abteilungsleiterin ihr ein externes Coaching finanziert, da es für sie immer offener wurde, dass bei ihrer Mitarbeiterin offensichtlich eine latente Prokrastination zugrunde liegt, weshalb ihre weitere berufliche Zukunft mehr als ungewiss ist.

Dies sind nur zwei von vielen Beispielen aus der Coachingpraxis des Autors dafür, dass insbesondere im Kontext des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes vermeidbare berufliche Kalamitäten und Sackgassen entstehen können, die mit der notwendigen Reflexion, Vorbeugung und einer konsequenten Verfolgung einer zielgerichteten und ganzheitlichen Personalentwicklung reduzierbar oder gar vermeidbar wären.

3. Vorteile systematischer Perspektivklärung und -anpassung

Entwicklungsziele, Karriere-Anker, berufliche Perspektiven in Wissenschaft, Administration, Wirtschaft, Freiberuflichkeit

Es bedarf also einer systematischen Perspektivklärung und ggf. -anpassung, und zwar nicht nur für zukünftige Professor*innen. Auch all jene wissenschaftlich Beschäftigte, die nicht die höchsten Weihen in der Wissenschaftskarriere anstreben, suchen und brauchen Orientierung. Wenn diese möglicherweise eine der raren unbefristeten Stellen im Mittelbau anstreben oder eine Dauerstelle in einer wissenschaftlichen Core Facility – etwa in Laboren, in der Wissenschaftsadministration oder im Bereich Data Science –, dann braucht auch dieser Personenkreis entsprechende

Entwicklungsziele, Karriere-Anker und Perspektiven. Auch diese Mitarbeitenden suchen schließlich Antworten auf Fragen wie: „Wie stehen meine Chancen, eine solche Stelle zu erlangen?“ oder: „Was muss ich mitbringen oder leisten, um mich für eine solche Stelle erfolgreich und nachhaltig zu qualifizieren?“ Und selbst jene wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, die mit der Absicht unterwegs sind, nach der Promotion in die Wirtschaft, in die Administration oder in die Freiberuflichkeit zu wechseln, bedürfen oftmals einer lebenserfahrenen, fachkompetenten und entwicklungsfördernden Begleitung und Beratung.

Ebenso wie für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden ist es für die Institutionen im Forschungssektor von Vorteil, soweit möglich Transparenz, Berechenbarkeit und Perspektive bezüglich möglicher Optionen einer Weiterbeschäftigung herzustellen. Auf der anderen Seite wollen und sollten Führungskräfte wissen, wie lange sie mit ihren Teammitgliedern und deren Beiträgen kalkulieren können. Umgekehrt wollen und müssen die Beschäftigten wissen, wie es um ihre realen Möglichkeiten bestellt ist, über Vertragsverlängerungen, Entfristungen oder durch erreichte Entwicklungs- und Karrierestufen in ihrem angestammten Arbeitsumfeld verbleiben zu können. Hierbei ist es unabdingbar, dass sie insbesondere als Doktorand*innen oder Postdocs eine klare und realistische Vorstellung davon haben, mit welchen formalen Voraussetzungen und Entwicklungsbedarfen diese Optionen verbunden sind. Um diesen Prozess zu unterstützen, empfiehlt sich im Rahmen einer Promotion oder im Kontext der Postdoc-Phase das Personalentwicklungsinstrument regelmäßiger Perspektivgespräche, das im Folgenden beschrieben wird.

**Optionen im Forschungssektor:
Vertragsverlängerung, Ent-
fristung, nächste Karrierestufe**

4. Rahmenbedingungen für Perspektivgespräche

Als Personalentwicklungsinstrument sind Perspektivgespräche – neben den meist obligatorischen Jahres- oder Mitarbeitendengesprächen – seit langem etabliert, etwa in der dualen Berufsausbildung oder in Lehramtsstudiengängen (vgl. Zorn 2020). In diesen Anwendungsbereichen firmiert das Perspektivgespräch auch unter den Bezeichnungen Entwicklungs- oder Bilanzgespräch. Darüber hinaus haben einige wissenschaftliche Institutionen – nicht zuletzt im Kontext der eigenen und der allgemeinen Be- bzw. Entfristungsgrundsätze – systematische und regelmäßige Perspektivgespräche etabliert und deren Umsetzung mitunter gar in entsprechenden Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen geregelt. Systematisch wurden Perspektivgespräche in den meisten dem Autor bekannten Wissenschaftseinrichtungen jedoch (noch) nicht verankert.

**Perspektivgespräche noch
nicht systematisch etabliert**

Teilnehmer*innen Während der Promotions- oder Postdoc-Phase werden die Studierenden bzw. wissenschaftlichen Mitarbeitenden oft von verschiedenen Funktionsträger*innen begleitet. Dazu gehören etwa die disziplinarischen Vorgesetzten, die fachspezifischen Betreuer*innen bzw. Fachvorgesetzten, die Verantwortlichen in entsprechenden Promotionsprogrammen bzw. Graduiertenkollegs sowie die Mentor*innen in etwaigen Mentoring-Programmen.

Die primäre Verantwortung für Perspektivgespräche kommt natürlicherweise vor allem den formalen Vorgesetzten und den fachlich-thematisch Betreuenden zu. Darüber hinaus können auf partizipativer Ebene Perspektivgespräche außerdem im Rahmen von Mentoring-Programmen eingesetzt werden. Auch hier können sie einen konstruktiven Beitrag leisten, da sie auf allen Perspektivebenen zu mehr Transparenz, Zielorientierung und Verbindlichkeit beitragen.

Jährlicher Turnus wünschenswert Idealerweise würde ein solches Gespräch mindestens einmal jährlich gemeinsam mit allen Beteiligten geführt, die in die Betreuungssituation eingebunden sind. Auch wenn es ein ambitioniertes organisatorisches Ziel darstellt, alle oder auch nur die wesentlichen Beteiligten terminlich zusammenzubringen, wäre eine umfassende Abstimmung – ähnlich wie ein „Case-Management-Meeting“ in der sozialen Arbeit oder in der Gesundheitsversorgung – getragen von einer mehrdimensionalen Perspektive wünschenswert. Zumindest sollten in das Perspektivgespräch jedoch neben den jeweiligen Promovierenden oder Postdocs die zuständigen disziplinarischen und die fachlichen Vorgesetzten eingebunden sein. Das Ergebnis der Gespräche kann anschließend auch für erweiterte Beratungs- und Betreuungsszenarien, etwa im Mentoring, genutzt und ergänzt werden, wenn dies im Einvernehmen mit den Beteiligten erfolgt.

5. Ziele des Perspektivgesprächs

Operationalisierbare Ziele Wie bei allen Personalentwicklungsinstrumenten sollten zunächst die operationalisierbaren Ziele beschrieben werden. Dazu gehören all jene Kriterien und Merkmale, die nach erfolgreichem Abschluss des Prozesses erfüllt sein sollten und damit im Bedarfsfall eine valide Evaluation ermöglichen. Dies sind die folgenden Erfolgsparameter:

A. Die Doktorand*innen, als Postdoc Beschäftigten oder anderweitigen wissenschaftlichen Mitarbeitenden:

1. ... können ihre Wünsche, Potenziale und realistischen Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung innerhalb und außerhalb des

aktuellen Beschäftigungsverhältnisses sowie ggf. innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems konkret benennen;

2. ... kennen ihre persönlichen Stärken, ihre Entwicklungsfortschritte sowie ihre Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfe in Hinblick auf ihre individuellen beruflichen Ziele;
3. ... haben reflektiert über etwaige berufliche Alternativen zu ihren spezifischen Zukunftswünschen („Plan B“), etwa durch entsprechende Literatur zur Berufsfindung und Entwicklungsplanung im wissenschaftlichen Kontext (siehe Infobox zu Literaturempfehlungen);
4. ... erhalten durch die individuell zuständigen Betreuer*innen, Führungskräfte oder Mentor*innen ein erfahrungsbasiertes, realistisches, wohlwollendes, offenes und lösungsorientiertes Feedback bezüglich ihrer fachlichen und fachübergreifenden Leistungen, Kompetenzen und Potenziale;
5. ... erfahren durch die individuell zuständigen Betreuer*innen, Führungskräfte oder Mentor*innen relevante Hinweise zu den Möglichkeiten und die damit verbundenen Bedingungen einer längerfristigen oder dauerhaften beruflichen Tätigkeit innerhalb oder außerhalb des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses bzw. innerhalb oder außerhalb des Wissenschaftsbetriebes.

- B. Führungskräfte, Betreuer*innen oder Mentor*innen und zugehörige Doktorand*innen, Postdocs oder anderweitige wissenschaftliche Mitarbeitende haben gemeinsam einen Entwicklungsplan für die folgende Periode (drei, sechs oder zwölf Monate) vereinbart und hierzu konkrete und operationalisierbare Weiterbildungs- und Entwicklungsziele definiert.**

Aufstellung eines Entwicklungsplans

Ergänzend zu diesen konkreten Zielen ergibt sich durch Perspektivgespräche die Möglichkeit, die Selbstwahrnehmung der betreuten Personen mit der Fremdwahrnehmung der Betreuenden kontinuierlich abzugleichen. Hierdurch kann es ermöglicht werden, mitunter extremeren Wahrnehmungsdifferenzen, wie dem Impostor-Syndrom, also extrem übertriebenen Zweifeln der Betreuten an ihren Fähigkeiten und Potenzialen, vorzubeugen. Umgekehrt kann durch ein beständiges und mehrschichtiges Feedback der ebenso gefährlichen Selbstüberschätzung (Dunning-Kruger-Effekt) entgegengewirkt werden.

Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung

6. Prozedere

Folgende Grundsätze und Vorgehensweisen empfehlen sich bei der Anwendung von Perspektivgesprächen:

- In Verbindung oder ergänzend zum jährlichen Jahres- bzw. Mitarbeitendengespräch wird das Perspektivgespräch zweimal, mindestens jedoch einmal jährlich durchgeführt.
- Während es beim Jahres- oder Mitarbeitendengespräch um operative Arbeitsziele innerhalb eines Jahres geht, zielt das Perspektivgespräch auf einen längeren oder gar mehrjährigen Prozess ab.
- Die Einladung erfolgt in der Regel durch die betreuende Person respektive die Führungskraft oder den/die Mentor*in mit mindestens einer Woche Vorlaufzeit, um die gegenseitige Vorbereitungszeit zu gewährleisten. Umgekehrt kann dieses Gespräch von den Mitarbeitenden eingefordert werden.
- Die Teilnehmenden sind gehalten, sich für dieses Gespräch etwa eine Stunde Zeit zu nehmen.
- Beide Gesprächsparteien sollen das Gespräch separat vorbereiten (siehe unten).
- Die Ergebnisse des Gespräches werden abgestimmt und in einem gemeinsam erstellten Protokoll festgehalten (siehe unten). Die jeweiligen Protokollversionen verbleiben bei den Gesprächspartnern und werden nicht an dritte Personen oder Organisationseinheiten weitergereicht.

7. Vorbereitung für Promovierende, Postdocs bzw. Mentees

Promovierende, Postdocs bzw. Mentees sollten sich auf anstehende Perspektivgespräche vorbereiten, indem sie folgende Fragen reflektieren und stichwortartig beantworten:

- Was motiviert mich besonders an meiner Tätigkeit als Promovierende*r oder Postdoc?

- Wo sehe ich aktuell besondere Hindernisse, Herausforderungen oder Probleme?
- Welche Fortschritte habe ich seit meinem letzten Perspektivgespräch oder seit Beginn meiner Tätigkeit als Promovierende*r oder Postdoc in Bezug auf meine Entwicklung gemacht?
- Wie erlebe ich mich:
 - a) im Kontext meiner Arbeit im Team,
 - b) in Bezug auf die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft, meiner Betreuungsperson oder Mentor*in sowie
 - c) in Bezug auf meine Gesundheit und Work-Life-Balance (Belastung)?
- Wo sehe ich mich beruflich in etwa zwei bis drei Jahren?
- Welche Berufsziele könnte ich mir vorstellen:
 - a) innerhalb des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses oder anderer Forschungsorganisationen,
 - b) außerhalb des Wissenschaftssystems oder
 - c) im Aufgabenbereich des Wissenschaftsmanagements?
- Für wie wahrscheinlich halte ich es, meine jeweiligen angestrebten Berufsziele zu erreichen?
- Falls ich – aus welchen Gründen auch immer – mein höchstes und liebstes berufliches Entwicklungsziel nicht erreichen kann: Welche Alternativen gäbe es hierzu („Plan B“, „Plan C“)?
- Welche Kompetenzen helfen mir bei etwaigen beruflichen Alternativen und welche Entwicklungsziele und Herausforderungen liegen noch vor mir?
- Wie viel Zeit benötige ich, um die nächsten Sprossen auf meiner Karriereleiter zu erreichen und wie viel Zeit bleibt mir dafür (abhängig vom aktuellen Arbeitsvertrag oder WissZeitVG)?
- Welche nächsten Entwicklungsziele möchte ich in meinem Perspektivgespräch vorschlagen?
- Welche Fort- bzw. Weiterbildungen oder anderweitigen Maßnahmen (Auslandsaufenthalt, Hospitation, Jobrotation) wünsche ich mir?
- Welche Wünsche oder Erwartung habe ich darüber hinaus noch an meine Führungskraft, Betreuungsperson oder Mentor*in?

8. Vorbereitung für die Führungskraft, Betreuungsperson oder Mentor*in

Führungskräfte, Betreuungspersonen oder Mentor*innen sollten sich auf anstehende Perspektivgespräche vorbereiten, indem sie folgende Fragen reflektieren und für den Eigengebrauch stichwortartig beantworten:

- Wodurch genau habe ich die Motivation und/oder das Engagement meiner/meines Mitarbeitenden wahrgenommen?
- In welchen Situationen habe ich dessen/deren Motivation ggf. vermisst oder nicht wahrnehmen können?
- Welche Fortschritte habe ich seit dem letzten Perspektivgespräch oder seit Beginn der Tätigkeit als Promovierende*r oder Postdoc in Bezug auf deren/dessen Arbeiten und Ziele wahrnehmen können?
- Welche Entwicklungsfortschritte sehe ich in Bezug auf sein/ihr Fachwissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensweisen, die wichtig sind für den Kontext der Arbeit und Ziele.
- Wie erlebe ich den/die Promovierende*n bzw. Postdoc:
 - a) im Kontext der Arbeit im Team,
 - b) in Bezug auf die Zusammenarbeit mit mir als Führungskraft oder Betreuungsperson sowie
 - c) in Bezug auf die Belastung und Belastbarkeit?
- Wo sehe ich meine*n Gesprächspartner*in in etwa zwei bis drei Jahren?
- Welche Optionen oder (alternativen) Berufsziele kennt der/die Promovierende bzw. Postdoc:
 - a) innerhalb des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses oder in anderen Forschungsorganisationen,
 - b) außerhalb des Wissenschaftssystems oder
 - c) im Aufgabenbereich des Wissenschaftsmanagements?
- Für wie wahrscheinlich halte ich es, dass die betreute Person oder mein*e Mentee die angestrebten Berufsziele erreicht? Woran mache ich diese Einschätzung fest?

- Hat mein Gegenüber Ideen zu beruflichen Alternativen zum angestrebten Berufswunsch/-ziel („Plan B“)? Wenn nein: Wie kann ich den/die Promovierende*n bzw. Postdoc darin unterstützen, Alternativen zu erwägen?
- Wie viel Zeit braucht mein Gegenüber aus meiner Sicht und Erfahrung, um die nächsten Sprossen auf der Karriereleiter zu erreichen und welche Zeitspanne bleibt ihr/ihm noch (abhängig vom Arbeitsvertrag oder WissZeitVG)?
- Kennt mein Gegenüber die Möglichkeiten und die Voraussetzungen, Bedingungen oder Hürden, die erfüllt oder genommen sein müssen, um einen Dauervertrag bei dem/der aktuellen Arbeitgeber*in oder in anderen (Forschungs-)Institutionen zu erlangen? Welche Informationen sind hierfür noch zu übermitteln?
- Welche Entwicklungsziele möchte ich vorschlagen und welche Fort- bzw. Weiterbildungen oder anderweitigen Maßnahmen (Auslandsaufenthalt, Hospitation, Jobrotation) sind zu erwägen/zu empfehlen?
- Welche meiner Wahrnehmungen aus den Bereichen Performance, Leistung, Eigeninitiative, Belastbarkeit etc. bilden in Hinblick auf die beruflichen Wünsche meines Gegenübers noch ernst zu nehmende Herausforderungen?
- Welche weiteren Wünsche, Erwartung oder Empfehlungen habe ich darüber hinaus noch für meine*n Gesprächspartner*in?

9. Mögliche Qualifizierungsziele im Perspektivgespräch

Hier finden Sie einige Beispiele für konkrete Ziele, welche in Perspektivgesprächen vorgeschlagen und vereinbart werden können. Es handelt sich dabei um operationalisierbare Ziele, wie sie ggf. auch in klassischen Zielvereinbarungsgesprächen thematisiert werden. Im Perspektivgespräch werden sie dann heruntergebrochen als Zwischenziele analog zu den jeweiligen Gesprächsetappen:

- Fertigstellung von Dokumenten, Analysen, Publikationen oder Abschlussarbeiten während oder nach der Promotion

- Publikation wissenschaftlicher Ergebnisse in Fachzeitschriften oder Sammelbänden
- Erwerb von zusätzlichen/besonderen Qualifikationen oder (Soft-) Skills
- Erwerb und Anwendung spezieller wissenschaftlicher Methoden auf dem Forschungsgebiet
- Erschließen neuer wissenschaftlicher Schwerpunkte (nach abgeschlossener Promotion)
- Einwerbung von Fördermitteln für ein Forschungsprojekt
- Leitung einer Arbeitsgruppe oder Nachwuchsgruppe
- eigenständige Durchführung und Evaluation eines Forschungsprojektes
- Erwerb von zusätzlichen/besonderen Lehrqualifikationen
- Organisation von Symposien oder Kongressen
- Finalisierung und Einreichung einer Habilitation
- Erwerb und Vertiefung von wissenschaftsbasierten Kompetenzen im Forschungsprojekt- und/oder Wissenschaftsmanagement
- Transfer von Forschungsergebnissen
- spezielle Befähigungen für eine berufliche Karriere außerhalb der Wissenschaft
- Vorbereitung und Realisierung von Auslandsforschungsaufenthalten
- Erwerb von Kompetenzen in einem wissenschaftlichen Forschungslabor
- Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten im Projektmanagement
- Erwerb von Kenntnissen und Erfahrung im Umgang mit audiovisuellen Medien oder Social Media für Forschungszwecke
- Einbindung und Aktivitäten in wissenschaftsspezifischen bzw. fachorientierten Netzwerken
- Sonstiges:

10. Ergebnissicherung des Perspektivgespräches

Die Ergebnisse des Gesprächs sollten einvernehmlich festgehalten werden. Hierzu bietet sich folgendes Muster an:

Vereinbarung	
zwischen	_____ als Führungskraft, Betreuer*in oder Mentor*in
und	_____ als Mitarbeitende*r, Promovierende*/r, Postdoc oder Mentee
Aktuell strebt die/der Mitarbeitende, Promovierende, Postdoc oder Mentee folgende Berufsperspektive an: _____.	
Alternativ kommen für den/die Mitarbeiter*in, Promovierende*n, Postdoc oder Mentee bezüglich der eigenen beruflichen Perspektiven folgende Alternative/n in Betracht: _____	
Bis zum nächsten Perspektivgespräch erklärt sich die Führungskraft, Betreuer*in oder Mentor*in bereit, folgende Beiträge zu leisten: _____	
Der/die Mitarbeitende, Promovierende, Postdoc oder Mentee erklärt sich bereit, bis zum folgenden Perspektivgespräch am __.__. 20__ folgende Vorhaben bzw. Maßnahmen zur Erreichung der beruflichen Ziele umzusetzen: _____	
Sonstige Vereinbarungen: _____	
_____, den __.__. 20__	
Ort	
_____ Unterschrift Mitarbeitende*r	_____ Unterschrift Führungskraft, Betreuer*in oder Mentor*in

Abb. 1 Muster Vereinbarung Perspektivgespräch

11. Fazit

Wenn es gelingt, auf konstruktiver und vertrauensvoller Basis systematische Perspektivgespräche in den Forschungsinstitutionen zu etablieren, könnten viele vermeidbare Probleme in der beruflichen Entwicklung wissenschaftlicher Mitarbeitender reduziert oder gar vermieden werden. Dies jedoch macht es notwendig, als ambitionierte*r Mitarbeitende*r systematisch und kontinuierlich über berufliche Optionen, Chancen, Risiken und Alternativen zu reflektieren und sich hierüber mit den betreuenden Personen auszutauschen. Die gezielte und durch einen Leitfaden unterstützte Selbstreflexion einerseits sowie das ehrliche, offene und wohlwollende Feedback der Betreuenden andererseits bilden hierfür eine praktikable und valide Grundlage. Die hierfür aufzubringende Zeit und Mühe sollten sich für alle Beteiligten mehr als amortisieren.

Hilfreiche Literatur im Kontext der beruflichen Perspektiventwicklung

Die hier vorgestellten Publikationen sind eine gute Orientierungshilfe für in der Entwicklungsphase befindliche wissenschaftliche Mitarbeiter*innen. Darüber hinaus ist die Kenntnis dieser Ratgeber ebenso relevant für deren Führungskräfte, Betreuer*innen oder Mentor*innen.

- [1] **Diesbrock, T. (2014):** Ihr Pferd ist tot? Steigen Sie ab! Wie Sie sich die innere Freiheit nehmen, beruflich umzusatteln. Frankfurt/M.
- [2] **Elvidge, L.; Spencely, C.; Williams, E. (2017):** What Every Postdoc Needs To Know. London.
- [3] **Färber, C.; Riedler, U. (2016):** Black Box Berufung: Strategien auf dem Weg zur Professur. Frankfurt/M.
- [4] **Feibelman, P. (2011):** A PhD is not enough. A guide to Survival in Science. New York.
- [5] **Frey, D.; Jauch, K.-W.; Stockkamp, M. T. (2020):** Mit Erfolg zur Professur oder Dozentur: Ein Karriereratgeber mit über 180 Fragen und Antworten. Heidelberg.
- [6] **Gulder A. (2020):** Finde den Job, der Dich glücklich macht: Von der Berufung zum Beruf. Frankfurt/M.

- [7] **Haller, R. (2022):** Die Entscheidung. Ein Ratgeberroman über akademische Berufswege. Tübingen.
- [8] **Kelsky, K. (2015):** The Professor Is In: The Essential Guide To Turning Your Ph.D. Into a Job. New York.
- [9] **Müller, M. (2017):** Promotion – Postdoc – Professur: Karriereplanung in der Wissenschaft. Frankfurt/M.
- [10] **Müller, M. (2017):** Karriere nach der Wissenschaft: Alternative Berufswege für Promovierte. Frankfurt/M.
- [11] **Müller, M.; Grewe, O. (2020):** Wissenschaftsmanagement als Beruf: Strategien für den Einstieg. Frankfurt/M.
- [12] **Zorn, S. (2020):** Professionalisierungsprozesse im Praxissemester begleiten: Eine qualitativ-rekonstruktive Studie zum Bilanz- und Perspektivgespräch. 1. Aufl. Wiesbaden.

Autor

Nach langjähriger Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an verschiedenen Berliner Universitäten und der Leitung des Bereichs der Personalentwicklung beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt ist Dr. phil. **Reinhold Haller** seit 2000 freiberuflicher Berater, Trainer, Coach und Fachbuchautor mit Schwerpunkt Wissenschaft und Forschung. Er ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft e. V. und betreibt das Institut Reinhold Haller: Human Resources mit Sitz in Berlin. | Foto: privat

Weitere Informationen unter: www.rh-hr.de