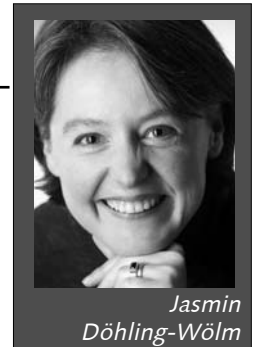


Jasmin Döhling-Wölm



Jasmin  
Döhling-Wölm

## Karrieren werden in Netzwerken gemacht - Strategisches Netzwerken als Förderinstrument der akademischen Personalentwicklung

Die Einflüsse von Kooperationen und Netzwerken auf eine Hochschullaufbahn sind vielfältig.

In formalisierten Mentorings werden seit vielen Jahren die Netzwerkstrategien systematisch in den Hochschulen im Rahmen der Frauenförderung und der Gleichstellungsbemühungen verankert.

Dabei wird auf starke Netzwerkbeziehungen gesetzt, die den Berufseinstieg vorbereiten und erleichtern sollen. Empirische Untersuchungen wie am Beispiel der Netzwerkthese nach F. R. Lang und F. J. Neyer zeigen jedoch, dass es nicht ausreichen kann, alleinig auf die Unterstützung durch starke Mentor(innen) zu setzen. Schon gar nicht angesichts der Größe der Gruppe die einen Bedarf hat an systematischen Strategien zur Karriereentwicklung.

Im Rahmen der Verantwortung und Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin Hochschule für ihre Mitarbeiter(innen) in Qualifikationsphasen (Promovierende und Habilitierende auf Qualifikationsstellen, Post-Doc's) darf es kein Zufall durch die Wahl der Promotionsbetreuung bleiben, Zugang zu Handwerkszeug zur effektiven und effizienten Karrieregestaltung zu haben.

Vielmehr müssen diese Inhalte von jedem/jeder Mitarbeiter(in) gezielt trainiert werden können, insbesondere dann, wenn kurz- und mittelfristig befristete Arbeitsverträge die Regel sind.

Dazu gehört auch, die Netzwerkstrategien systematisch und methodisch aufzubereiten und als überfachliche Konzepte anzubieten.

Nicht jede(r) Promovierende wird durch die Doktoreltern in der Community angemessen eingeführt. Eine große Zahl muss sich selbst und ihre Ideen auf Tagungen und Kongressen einbringen. Und es kann in vielen Fällen kein echter Zugang zu dem Netzwerk der Promotionsbetreuer(innen) wahrgenommen werden. Diese Promovierenden fühlen sich als einer bzw. eine von so vielen, und die Funktion des natürlichen Mentoring, des Einführen und Heranführen nicht nur an die Forschungsidee sondern an die förderlichen „Steigbügel“, fällt für sie weg. Der wichtige Nutzen des sozialen Netzwerkes der Promotionsbetreuer(innen) steht diesen Menschen faktisch nicht als Ressource zur Verfügung.

Die Bedeutung der sozialen Netzwerkressourcen ist jedoch eindeutig.

„So bilden soziale Netzwerke nicht nur Ressourcen, sondern sie stellen auch ein Produkt der lebenslangen aktiven wie reaktiven Gestaltung der eigenen Biografie dar.“ (Lang/Neyer 2004, S. 5)

Auch die beruflichen Effekte sind unbestritten. „Vor allem zwei Zusammenhänge werden in der Literatur diskutiert: der Zusammenhang zwischen dem Finden eines neuen Arbeitsplatzes bzw. einer Beförderung und Networking und der Zusammenhang mit der Höhe des Gehaltes.“ (Denison 2006, S. 52)

Die Abhängigkeit von der Reputation der Betreuungsperson der Promotion in der Wissenschaftsgemeinschaft und dem fachlichen Commitment schränkt die eigenständigen Netzwerkaktivitäten der Promovierenden ein. Die Gefahr einer „hinderlichen“ Vernetzung z. B. in Konkurrenz zum Netzwerk des Doktorelternteils muss seitens der Promovierenden ausgeschlossen werden. Finanzielle und emotionale Abhängigkeiten vermischen sich somit zu einer Allianz und können von den Promovierenden nicht ohne weiteres aufgelöst werden.

Die(der) Promovierende hat nun die Herausforderung zu bewältigen, sich zwischen fachlicher Selbstbehauptung und struktureller und emotionaler Abhängigkeit angemessen zu bewegen. Dieses beschreibt einen Double Bind, der bei einer Großzahl von Promovierenden zum einen viel Energie bindet, die in die Forschung gehen könnte und zum anderen die frühzeitige aktive Karriereentwicklung erschwert. Denn diese strategisch und kompetent anzugehen, wird angesichts der sich allorts professionalisierenden Berufungs- und Besetzungspraktiken zunehmend ein persönlicher Verhandlungsvorteil. Die Hochschulen nutzen verstärkt die Rekrutierungsphase in den Berufungsverfahren als strategisches Instrument der Profilierung und Ausrichtung. Selbstverständlich waren Berufungsverfahren immer schon eng mit der Strategie der Hochschule verbunden. Jedoch nimmt die Bedeutung der überfachlichen Qualifikationen deutlich zu. (Mallich/Steinböck/Gutiérrez-Lobos 2010)

Dieses zeigt sich unter anderem in der verstärkten Nutzung von strukturierten Assessmentverfahren und die zunehmende Konsequenz in der finalen Besetzung an Hochschulen. Neben den Fachkompetenzen spielen in den Berufungs- und Besetzungsverfahren die Führungskompetenz und Selbstkompetenzen verstärkt eine Rolle, da die Entwicklungen im Wissenschaftsbetrieb die Professor(inn)en zunehmend auch als Wissenschaftsmanager(innen) fordern. (Vgl. Nickel/Ziegele 2010)

### Systematische Nachwuchsführungskräfteentwicklung in der Wissenschaft am Beispiel der Netzwerkkompetenz

Zur Vorbereitung auf die Aufgaben im Wissenschaftsmanagement ist eine frühzeitige und gezielte Nachwuchsförde-

rung der zukünftigen wissenschaftlichen Führungskräfte unabdingbar. Die Biographieforschung macht sichtbar, dass Führungspotential in der Regel in frühen Lebensjahren im Lebenslauf entwickelt und sichtbar wird durch frühzeitige Übernahme von Verantwortung in verschiedenen familiären und sozialen Kontexten. Um aufbauend feldspezifische Führungskompetenz für das Wissenschaftsmanagement auszubilden, muss ein systematisches Heranführen an die Inhalte und Prozesse von Führung stattfinden. Analog zu den Traineeprogrammen und Managementassessmentverfahren in der Wirtschaft erfordert auch der Aufbau von Wissenschaftsmanagementkompetenz eine gezielte Strategie der Hochschulstandorte in Bezug auf Kompetenzaufbau während der akademischen Qualifikationsphasen und Recruitingverfahren bei Besetzungs- und Berufungsverfahren. Die Qualifizierung zur Nachwuchsführungskraft ist damit auf folgenden Feldern durch die Hochschule zu verantworten:

- Systematisches Anleiten und Trainieren von expliziten Managementkompetenzen
- Fachliche Qualifikation durch eine Promotion oder Habilitation
- Angemessene Berücksichtigung der Managementkompetenzen in Besetzungs- und Berufungsverfahren.

Eine Aufgabe der Wissenschaftsmanger(in) ist die Führung von Personal und das Akquirieren von Drittmitteln.

Und entgegen der häufig anzutreffenden Annahme, dass sich eine gute Führungspraxis en passant im Forschungsalltag entwickelt steht die Erfahrung von erfolgreichen Führungskräften, dass eine gezielte Unterstützung in der Ausbildung der Führungskompetenzen wie zum Beispiel Konfliktfähigkeit, Konsequenz im Reden und Handeln, Rollenklarheit, Ambiguitätstoleranz, Motivationskraft, systemischen und organisationalen Denken und Handeln dauerhaft zu größerer Zufriedenheit mit den Führungsherausforderungen führt.

Eine Führungs- und Managementkompetenz die in diesem Rahmen eine Schlüsselrolle einnimmt ist die Netzwerkkompetenz. In dieser verbinden sich verschiedene überfachliche Kompetenzebenen.

Und um diese zu trainieren und für Führungsaufgaben gezielt zu stärken, ist es notwendig, die vier Kernbereiche zu differenzieren in:

- Kommunikationskompetenz
- Organisatorische Kompetenz
- Selbstpräsentationskompetenz
- Kompetenz zum kollaborativen Arbeiten
- Klarheit der individuellen und organisationalen Ziele

Zwar greifen diese komplexen Kompetenzen stets ineinander. Sie sind in hohem Maße interdependent und könnten noch weiter differenziert werden in funktionale Fähigkeiten. Jedoch ermöglicht die vorläufige Differenzierung ein gezieltes Trainingskonzept zur Stärkung der Netzwerkkompetenz zu entwickeln. Und damit von der vielerorts oberflächlichen Betrachtungsweise und Workshopform zu „Networking im Allgemeinen“ hin zu einem ganzheitlichem Personalentwicklungsansatz zu kommen.

Auf Basis dieser überfachlichen Kompetenzen kann eine Anleitung in expliziten Netzwerktrainings ein **Schlüsseltraining** sein auf folgenden Wirkungsfeldern:

1. In der individuellen Karriereentwicklung der Graduierten,
2. In der Wahrnehmung der hochschulübergreifenden Berufungspraxis in Bezug auf Gender- und Diversityaspekte (siehe unten)
3. Im Rahmen der Implementierung von Akademischen Personalentwicklungskonzepten in einer Hochschule.

### „Netzwerkpartnerinnen werden empfohlen, Freundinnen nicht“ - Differenziertes Netzwerken in der Science Community

Die Netzwerkforschung ist ursprünglich soziologisch geprägt mit dem Fokus auf die individuelle Entwicklung in gesellschaftlichen Feldern.

Die Fokussierung der Netzwerkanalyse auf den beruflichen Kontext und die Karriereentwicklung wurde zum Beispiel bei Miller McPherson (McPherson 2001) und Paul Ingram (Ingram/Zou 2008) weiterentwickelt.

So unterscheiden Paul Ingram und Michael Morris (Ingram/Morris 2007) freundschaftliche Beziehungen (Einzigartigkeit und Intimität) deutlich von beruflichen Freundschaften. Und spezifisch wird die Beziehungsdifferenzierung in Bezug auf berufliche Freundschaft auch in der Arbeit von Ingram und Xi Zou. (Freundschaft, die koinzident mit einer beruflichen Beziehung einhergeht und sich als gleichwertige Marktakteure verstehen im Sinne einer Partnerschaft). (Ingram/Zou 2008, S. 170).

Die qualifizierte Wahrnehmung differenzierter Netzwerkaktivitäten innerhalb von Freundschaften und professioneller Kontakte ist eine entscheidende Fähigkeit, um Begriffe wie Schiebung von strategischen Allianzen abzugrenzen.

Und nicht zuletzt ist diese Fähigkeit eine Voraussetzung, neben den formalen Abläufen auch die innere Logik von Besetzungs- und Berufungsverfahren zu verstehen und diese Erkenntnisse konstruktiv für sich nutzen zu können.

Die professionalisierte Metareflexion der eigenen und der fachimmanenten Praktiken in Bezug auf Netzwerke und die Karriereentwicklung kann somit als Teil des Hochschulentwicklungsprozesses eine positive Wirkung auf die Standortkultur der Graduiertenförderung entfalten. Das Verständnis des Hochschulraums als Gesamtraum zur aktiven Karrieregestaltung bietet die Möglichkeit eines wichtigen Schrittes, die Karrieremöglichkeiten regional und strukturell zu erweitern bzw. angemessen zu spezifizieren.

### Herausforderungen nicht nur für Graduiertenakademien

Die vorherrschende Berufungspraxis läuft aktuell noch einem gezielten individuellen Personalentwicklungskonzept entgegen. Die verfahrensbedingte Migration von Graduierten erschwert es, eine Verantwortung auf der Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene zu verankern, da Hausberufungen selten und in der Regel nicht gewünscht sind. Die Herausforderung des mehrjährigen Aufbaus einer Führungspersönlichkeit für den Wissenschaftsbetrieb fordert daher die Verantwortlichen an Hochschulen auf folgenden Ebenen:

- Bewusstseinsbildung und Akzeptanzförderung für die Notwendigkeit von Managementkompetenz für Wissenschaftler(innen).
- Bereitschaft, diese Kompetenz gleichgewichtet in den Berufungsverfahren zu berücksichtigen.
- Entwicklung einer Gesamtverantwortung für Nachwuchsführungskultur in allen Hochschulen aufgrund der

verfahrensbedingten Migration von Wissenschaftler/innen.

Neben den strukturellen Optimierungen der Verfahren und der Arbeitsvertragssituation des Mittelbaus wie sie u.a. in der Studie von Ver.di (vgl. Grünh 2009) beleuchtet werden, stehen die Universitäten auch vor der Aufgabe, personelle Unterstützungsangebote zu bieten. Die gezielte **Netzwerk-kompetenz** aller Promovierenden muss damit im Sinne der Akademischen Personalentwicklung ein **Qualifizierungsziel** sein.

Zudem stellt sie im positiv entwickelten Zustand sicher, dass zügig zusätzliche Ressourcen aktiviert werden können, die für komplexe und plötzlich auftauchende Herausforderungen notwendig werden. (Hollstein 2007, S. 80)

Und dies ist im Rahmen der Drittmittelbeschaffung und der Forschung von zentraler Bedeutung.

Die Aktivierung hilfreicher Ressourcen kann über verschiedene Akteure erfolgen. Im Rahmen der Netzwerkforschung haben sich verschiedene Schlüssel- und Kommunikationsrollen in Netzwerken etabliert:

- Stars (Mitglied mit sehr vielen Verbindungen zu anderen Mitgliedern)
- Liaison (Mitglied, das zwei Cluster, die sonst unverbunden wären, verbindet)
- Brücke (Mitglied, das mehreren Clustern angehört)
- Gatekeeper (Mitglied, das den Informationsfluss von einer Sektion des Netzwerkes zur anderen kontrolliert)
- Isolierte(r) (Mitglied ohne Beziehungen zu anderen Netzwerkmitgliedern)

(Schenck 1984)

Zusätzlich zu dieser Terminologie basierend auf Granovetter ist es für die Netzwerkanalyse sinnvoll, die Ansätze von Ronald Burt zu strukturellen Löchern in sozialen Netzwerken hinzuzunehmen (Burt 1992). Denn das Zusammenspiel des Aufbaus schwacher Beziehungen nach Granovetter und einer Stärkung ausgewählter Beziehungen und Schließung von strukturellen Löchern im Sinne von Burt sind im Zuge des Netzwerkens eine Erfolg versprechende Strategie.

#### Potentiale nutzen durch institutionelle Gatekeeper

Bei den Analysen der Netzwerkstrukturen nehmen die Promotionsbetreuer(innen) in der Regel die Rolle des Gatekeeper ein. In Bezug auf die Aktivierung von Netzwerkressourcen im wissenschaftlichen Bereich sind die Promovierenden deutlich abhängig von den Informationsentscheidungen der Betreuer(innen).

Für eine gezielte Karriereförderung durch Netzwerkaktivitäten ist es wichtig, die individuellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Die Chancen in Berufungsverfahren hängen zu einem großen Teil davon ab, in wie weit eine Person bereits in der Community bekannt ist. So werden bereits zum Zeitpunkt der Entwicklung der Auswahl der Kriterien Filter genutzt. Filter, die an den Kommissionsmitgliedern bekannten möglichen Bewerberkreis angepasst werden. (Färber/ Spangenberg 2008, S. 73)

Die Vorauswahl nach Kriterien der Homophily wie sie bei Paul Ingram definiert wird (Ingram/Morris 2007) bietet damit besonders für unterrepräsentierte Gruppen Herausforderungen der Sichtbarkeit. Netzwerktrainings dieser differenzierten Art lösen somit auch Fragestellungen nach

**Gender- und Diversityaspekten** aus und können Wirkung auf die Organisationskultur initiieren. (Siehe oben)

Zudem gibt es Beobachtungen, dass starke Beziehungen aufgrund der systemimmanenten selbstreferentiellen Tendenzen Strukturen erhalten und die Förderung von schwachen Beziehungen eine Erweiterung von Portfolios und Handlungsrahmen erzeugen.

Aktives Publizieren und Diskutieren im Rahmen von Vorträgen und Kongressen gehören damit ebenso zur fachlich orientierten Netzwerkstrategie wie auch eine interdisziplinäre, netzwerkorientierte Antragskultur.

Und genau an diesen Punkten werden oft Optimierungspotentiale in den Karrierestrategien der Promovierenden sichtbar. Die Promovierenden mit starken und selbst netzwerkaktiven Betreuer(inne)n haben hier einen deutlichen Vorteil. Sie werden direkt eingeführt und erhalten aus erster Hand Informationen zu den **informellen Grammatiken** der Community. So werden sie zum Beispiel vorgeschlagen für die Präsentation ihrer Forschungsarbeit und in gemeinsamen Publikationen langsam mit den Umgangsformen des kollegialen Austauschs vertraut gemacht.

Viele Promovierende haben jedoch die Herausforderung zu bewältigen, sich selbst in eine kritische Kultur einzubringen, ohne die Regeln ausreichend zu kennen.

Die aktive eigene Netzwerkpflege wird häufig unterschätzt. So bestehen noch bei vielen NachwuchswissenschaftlerInnen Befürchtungen, in den Ruf des „Klüngels“ und des „Schiebens“ zu kommen. Auch eine Neigung, gezielte Netzwerkarbeit als „Ausbeutung sozialer Ressourcen“ zu sehen, erschwert diesen Promovierenden – in der Regel genährt durch ihr direktes institutionelles Umfeld – den **Zugang zu geistigen und ökonomischen Ressourcen** zum Beispiel bei Drittmittelprojektierungen.

Diese Einschätzung ist besonders oft bei Promovierenden der Geistes- und Sozialwissenschaften in Trainings und Coachings zu beobachten. Dabei werden die förderlichen Aspekte des strategischen Miteinanders zunächst oft gänzlich ausgeblendet. In Strategieseminaren zur Weiterentwicklung der eigenen Karriereoptionen auf Basis des effektiven Netzwerkens können Hochschulen hier gezielt Unterstützung im Reflexionsprozess anbieten.

Der eigenverantwortliche Aufbau eines strukturellen Netzwerkes mit der Pflege der schwachen Beziehungen, die im weiteren Karriereverlauf Unterstützung bereitstellen ist ebenso wichtig, wie die gezielte Nutzung der starken Beziehungen (z.B. durch Mentor(inn)en und Promotionsbetreuer(innen)), an den frühen Karriereschwellen.

#### Karriereschwellen überwinden durch strategisches Netzwerken

Im Training mit Graduierten haben sich die Netzwerkoptimierungen mit Hilfe der Arbeiten von Mark Granovetter als Ausgangsbasis als hilfreich erwiesen.

Granovetter nennt als Anhaltspunkte zur Einschätzung der Qualität einer Beziehung folgende Aspekte:

- Den Zeitumfang, den zwei Personen miteinander verbringen,
- die emotionale Intensität,
- die Intimität und
- die gegenseitigen Verbindlichkeiten (Leistungen), die die Personen austauschen (Granovetter 1973, S. 1361).

Granovetter untersuchte weiterhin die Beziehung zwischen Jobsuchenden und Kontaktpersonen, die die entscheidende Information lieferten, um einen Job tatsächlich wechseln zu können.

In diesem Zusammenhang stellte er folgende Kategorien von Kontaktstärken auf:

- oft (mind. zweimal wöchentlich)
- gelegentlich (mehr als einmal jährlich aber weniger als zweimal wöchentlich)
- selten (einmal jährlich oder weniger) (Granovetter 1973, S.1371)

Er fand heraus, dass mehr als die Hälfte der entscheidungsrelevanten Jobinformation in der Gruppe der gelegentlichen Netzwerkkontakte (55.6%) flossen und selbst die seltenen Netzwerkkontaktpersonen mit 27.8% eher zu Jobs führten als die häufigen (16.7%).

So bietet gerade das aktive Bewegen und präsent sein in der Community, Hierarchiestufe bzw. Organisation, in die man einsteigen will die beste Möglichkeit, schwache Beziehungen aufzubauen und zu nutzen. Auch die Arbeiten von Lin/Ensel/Vaughn zeigen, dass die schwachen Beziehungen zu Personen, die selber über starke Beziehungen verfügen, in hohem Maße weiterführende Brückenfunktion haben. Um zum gewünschten Ziel- und Tätigkeitsfeld zu kommen, ist es wichtig, diesen hohen Einfluss auf die Karriereentwicklung dieser mittelbaren Kontakte der eigenen schwachen Beziehungen aktiv zu nutzen. (Lin/Ensel/Vaughn 1981, S. 399)

Es bedarf einer gezielten fachlichen **und** strategischen Ausrichtung um effektive und effiziente gelegentliche Kontakte dazu aufzubauen.

Die soziale Ressource in Netzwerken wird in der Breite von Promovierenden bislang unterschätzt und vor lauter Forschen, Publizieren und Lehren an der eigenen Hochschule werden genau diese Kontakte auf Tagungen und Kongressen in vielen Fällen zu wenig strategisch genutzt und aktiviert.

**Der Einsatz professioneller Netzwerktrainings – Handwerkszeug für Graduierte**

Für die Arbeit in Netzwerktrainings haben sich zum Einstieg die Anleitungen zur Analyse von Netzwerkkarten bewährt auf Basis der Untersuchungen von Granovetter und der Weiterentwicklungen zum Beispiel in der Sozialen Arbeit. Im Rahmen der karrierebezogenen Netzwerktrainings werden 3 Instrumente eingesetzt:

- die Netzwerkkarte,
- der Systemische Netzwerk-Check,
- der Netzwerkstrategieplan.

Dabei ist die Arbeit mit der Netzwerkkarte zentral. Die zu Hilfenahme von Unterstützung durch Informationen und Handlungen ist eine der größten Stärken von Menschen, die Ihre Projekte und Ziele erreichen.

Für die effektive und effiziente Strukturierung und strategische Ausrichtung eines Netzwerkes ist es daher notwendig, sich mit den aktuellen Strukturen seiner sozialen Kontakte auseinan-

der zu setzen und diese Erkenntnisse auf pragmatische Weise für Ziele und Projekte zu nutzen.

In der Sozialwissenschaft ist besonders seit den 1970-er Jahren die soziale Vernetzung des Individuums in den Forschungsfokus genommen worden. Dabei entstanden in der Weiterentwicklung neben den Theorien auch diagnostische Verfahren, um die Ressourcen und Handlungsspielräume Einzelner in Systemen zu analysieren.

Die Netzwerkkarte (siehe unten) ist in diesem Zusammenhang ein solches diagnostisches Instrument, das auf einer visualisierenden und haptischen Methodik aufbaut. Durch den systemischen Ansatz, der dem Instrument innewohnt, lässt die Methode zum einen eine individuelle Selbstreflexionsarbeit und Interpretation in Anlehnung an eine soziometrische Aufstellung zu. Zum anderen bietet Sie eine gute Basis, um in Kooperation mit den Trainer/innen oder auch mit Mentor/innen eine Analyse und Handlungsplanung der berufsbezogenen Netzwerkstrategie zu entwickeln. Die Teilnehmer(innen) sind dabei stets im Prozess dabei und steuern diesen.

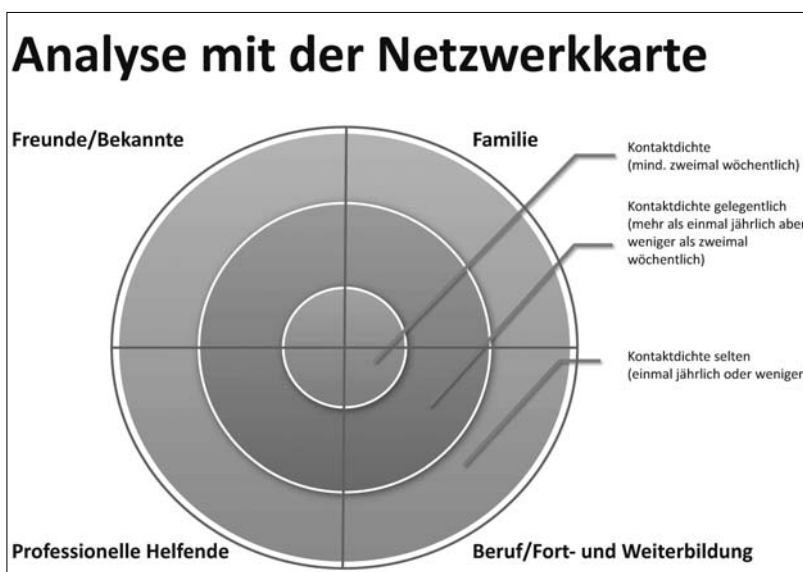
Die Arbeit mit der Netzwerkkarte bietet im Training folgende Vorteile:

- zügige Visualisierung des aktuellen Netzwerkes,
- kooperative Interpretation auf Basis sichtbarer Strukturen (geringe inhaltliche Abhängigkeit von Trainer/innen),
- zügige Bewusstmachung vorhandener förderlicher und hinderlicher Strukturen,
- zügige Möglichkeit, professionell unterstützt einen Strategieplan zu entwickeln zur Optimierung des Netzwerk es in Bezug auf vereinbarte Ziele im Trainingsprozess.

Für die **Erstellung der Netzwerkkarte** trägt sich der/die Teilnehmer/in als Ankerperson ein. Sie bildet das Zentrum des Netzwerkes.

Dann wird die Fläche in die 4 Sektoren (Freunde/Bekannte; Familie; Schule/Beruf; Professionelle Beziehungen) geteilt (Pantucek 2009):

Abbildung 1: Analyse mit der Netzwerkkarte



In einem zweiten Schritt werden nun die Personen des sozialen Umfelds durch die Teilnehmer/innen eingetragen: Je dichter der Kontakt zu dieser Person ist, desto näher wird das Symbol für diese Person zur Ankerperson gezeichnet. Besteht zwischen zwei Personen im Netzwerk Kontakt, werden diese mit einer Linie verbunden. Dadurch entsteht Stück für Stück ein Netz, das in den Sektoren unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann.

Die Arbeit erfolgt auf vorbereiteten Metaplänen, auf denen die Karten visualisiert werden. Zur Erleichterung der Orientierung werden vorerst mit Moderationskreisen Personen und ggf. Cluster für Gruppen in die Radien der Karte gesetzt. So können die Teilnehmer(innen) jederzeit die Entfernung korrigieren und das Netzwerk auch in Relationen wahrnehmen und visualisieren.

Zum Schluss werden dann alle eingetragenen Personen und Verbindungen fixiert.

Es erfolgt in moderierter Gruppenarbeit die Prüfung der **Angemessenheit** des Netzwerkes. Das heißt, es werden konkrete berufliche Ziele im Training fokussiert, anhand derer die Qualität und Effektivität des aktuellen Netzwerkes überprüft werden kann.

Mit besonderer Aufmerksamkeit werden die schwachen Beziehungen analysiert und mögliche Lücken im Netzwerk identifiziert. Auch Fragen nach Motiven einer möglichen Behinderung von Karrierezielen durch Personen, mit denen starke Beziehungen bestehen, werden anhand eines **systemischen Netzwerk-Checks** geklärt. Somit kann auf professionelle Weise eine Basis geschaffen werden für die weitere optimierende Planungsarbeit mit **Netzwerkstrategieplänen**. Damit wird auf das bereits oben beschriebene Zusammenspiel des Aufbaus schwacher Beziehungen, der zielorientierten Stärkung ausgewählter Kontakte sowie der Schließung von strukturellen Löchern hingearbeitet.

### Hochschulgrenzen überwinden – Den „Ruf“ gemeinsam vorbereiten und Alumni binden

Als Teil der Strategie einer Hochschule kann die explizite Arbeit mit und an den Netzwerken der Graduierten ein wichtiger Kernprozess werden.

So unterstützt die Sensibilisierung der Graduierten in Bezug auf die Netzwerkaktivitäten sowohl die fachliche interne Vernetzung, die externe Karrierestrategie als auch die frühzeitige Alumnibindung.

Die interne wie hochschulübergreifende Kooperation in Bezug auf Clusteranträge, Verbundforschungsprojekte und Drittmittelantragsstellung kann mit gezielten Antragstrainings durch ein differenziertes PE-Konzept ausformuliert werden. Die Qualität der Drittmittelanträge und das entsprechende Beratungs- und Trainingsangebot der Hochschule kann sich durch die Netzwerkimpulse ebenso weiterentwickeln wie auch das Verständnis für eine wertschätzende Führungskultur in der Nachwuchsgruppe.

Für die gezielte Entwicklung der Akademischen Personalentwicklung wird deutlich, dass neben den forschungsrelevanten Themen wie Drittmittel und Projektmanagement ein Kernprozess der Qualifizierung der Graduierten gerade die Sensibilisierung zur aktuellen Netzwerkstrategie ist. Und das im Rahmen dieser Angebote, Hinweise auf zukünftige förderliche karriererelevante Vernetzungen frühzeitig ermittelt werden können.

Die hohe internationale und fachliche Komplexität in Forschungsprojekten und die vielfältigen überfachlichen Anforderung in Forschungs- und Führungssituationen können durch gezielte Netzwerkqualifizierung von der Hochschule als Verantwortung der akademischen Personalentwicklung wahrgenommen werden.

Damit wird den Graduierten auch die Möglichkeit gegeben, frühzeitig und stärker bewusst im Aktionsfeld des gesamten Hochschulraumes nicht nur mit fachlicher Expertise zu agieren. Sondern gezielt mit einer breiteren Interessenlage (zum Beispiel durch die Bildung beruflicher Freundschaften wie Sie bei Ingram definiert sind) soziale Netze im Hochschulraum aufzubauen. Um hierauf zurückgreifen zu können, wenn der „Ruf“ erfolgen soll.

Denn deutlich wird, dass Berufung und Berufen werden früh in den Qualifikationsphasen vorbereitet werden müssen. Sowohl von den Hochschulen als strategische Nachwuchsförderung als auch von den Graduierten im Rahmen individueller Karrierekonzepte.

Die geteilte Verantwortung zwischen Hochschule und Graduierten in Bezug auf die effektive und effiziente Karrieregestaltung wird mit einem solchen Vorgehen unter anderem im Rahmen von professionellen Netzwerktrainings auch strukturell gesichert und durch allen Graduierten zugängliche Gruppentrainings in der Hochschulstrategie sichtbar.

### Literaturverzeichnis

- Burt, Ronald 1992: *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University.
- Denison, Kathrin 2006: *Netzwerke als Form der Weiterbildung. Erfolgsfaktoren für den individuellen Nutzen*. Zugl. Dissertation, Universität Kassel. Schriftenreihe Personal- und Organisationsentwicklung. Bd. 1. Kassel
- Färber, Christine/ Ulrike, Spangenberg 2008: *Wie werden Professuren besetzt? – Chancengleichheit in Berufungsverfahren*. Frankfurt/Main
- Granovetter, Mark 1973: *The Strength of weak Ties*. In: *The American Journal of Sociology* Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp. 1360-1380. Published by: The University of Chicago Press
- Grühn, D. et al (2009): *Der wissenschaftliche „Mittelbau“ an deutschen Hochschulen – Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen*. Berlin.
- Hollstein, Betina 2007: *Sozialkapital und Statuspassagen – Die Rolle von institutionellen Gatekeepern bei der Aktivierung von Netzwerkressourcen*. In: *Soziale Netzwerke und soziale Ungleichheit. Zur Rolle von Sozialkapital in modernen Gesellschaften*. Hrsg. Lüdicke, Jörg/ Diewald, Martin. Wiesbaden. S. 53-84.
- Ingram, Paul/Morris, Michael W. 2007: *Do People Mix at Mixers? Structure, Homophily, and the "Life of the Party"*. *Administrative Science Quarterly*, 52, 558-585.
- Ingram, Paul/ Zou, Xi 2008: *Business friendships. Research in Organizational Behavior* 28 (2008) 167-184
- Lang, Frieder R. /Neyer, Franz J 2004: *Kooperationsnetzwerke an deutschen Hochschulen – Der Weg zur Professur am Beispiel des Faches Psychologie*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 56, Heft 3, S. 520-538. S. 521
- Mallich, Katharina/ Steinböck, Sandra/ Gutiérrez-Lobos, Karin 2010: *Die Zukunft des akademischen Personalmanagements – Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen*. In: *Zeitschrift "Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)"*. UniversitätsverlagWebler. S. 90-97.
- McPherson, Miller/ Smith-Lovin, Lynn/ Cook, James. 2001: *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
- Lin, Nan/ Ensel, Walter M./ Vaughn, John C. 1981: *Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment*. In: *American Sociological Review* Vol. 46, No. 4 (Aug., 1981), pp. 393-405. Published by: American Sociological Association
- Nickel, Sigrun/ Ziegele, Frank 2010: *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle*. Band 1. Eine Empirische Vergleichsstudie. CHE. Gütersloh.

Pantucek, Peter (2009): Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit. Böhlau Studienbuch, Wien-Köln-Weimar.

Schenck, Michael (1984): Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen.

Seibert, Scott E/ Kraimer, Maria L./ Liden, Robert C. (2001): A Social Capital Theory of Career Success. The Academy of Management Journal. Vol. 44, No. 2, pp. 219-237

■ Jasmin Döhling-Wölm, Akademische Personalentwicklung OIWiN, Universität Oldenburg  
E-Mail: jasmin.doehling@uni-oldenburg.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

**Wolff-Dietrich Webler (Hg.):  
Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung  
Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008**

**Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar?  
Gibt es einen dritten Weg?**

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die "ihre" Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann:

Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt.

Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt:

Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an.

Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftsministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden.

Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.



ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009,  
296 Seiten, 39.80 Euro

**Mit Beiträgen von:**  
Philip G. Altbach, Tino Bargel,  
Hans-Dieter Daniel, Christiane Gaehtgens,  
Ludwig Huber, Wilhelm Krull,  
Stephan Laske, David Lederbauer,  
Bernadette Loacker,  
Claudia Meister-Scheytt,  
Klaus Palandt, Ulrich Peter Ritter,  
Thomas Rothenfluh, Christoph Scherrer,  
Jürgen Schlegel, Boris Schmidt,  
Dieter Timmermann, Carsten von Wissel,  
Wolff-Dietrich Webler, Gülsan Yalcin,  
Frank Ziegele.

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22