

# GraduateCenter<sup>LMU</sup> an der Ludwig-Maximilians-Universität München

*Isolde von Bülow*

- 5.1 Promotionsgeschehen an der LMU – 64**
- 5.2 Strategie: Bottom-up, fächerspezifisch, situativ, ganzheitlich und zielgruppenspezifisch – 65**
- 5.3 Konzept: Das gestufte Anreiz- und Förderprogramm – 66**
  - 5.3.1 Veranstaltungsförderung – 67
  - 5.3.2 Anschubfinanzierung für LMU-Promotionsprogramme – 68
  - 5.3.3 Förderung der Antragstellung auf Einrichtung von Doktorandenprogrammen – 70
  - 5.3.4 Ergänzende Maßnahmen und Dienstleistungen – 70
- 5.4 Diskussion der Ergebnisse – 71**

Um im internationalen Wettbewerb begabte und engagierte Hochschulabsolventen für eine Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) zu gewinnen, ist es wichtig, attraktive Arbeits- und Forschungsbedingungen zu bieten. Im Zuge der Entwicklungen, die mit dem Erfolg der LMU bei der Exzellenzinitiative 2006 einhergingen, wurde daher das GraduateCenter<sup>LMU</sup> eingerichtet und beauftragt, Service- und Koordinationsaufgaben speziell für das Promotionsgeschehen zu konzipieren und zu etablieren. Im Januar 2008 nahm das GraduateCenter<sup>LMU</sup> seine Arbeit auf. Dem übergeordneten Auftrag folgend, das Promotionsgeschehen an der LMU zu optimieren, wurde ein umfassendes Konzept entworfen, das den unterschiedlichen Fächern und ihren ausdifferenzierten Promotionskulturen Rechnung trägt. Damit die neuen Angebote und Fördermaßnahmen anerkannt und genutzt werden, ist es von entscheidender Bedeutung, die Personengruppen zu identifizieren und anzusprechen, die am Promotionsgeschehen unmittelbar beteiligt sind. Ihre Bedürfnisse, aber auch Bedenken gilt es bei den Planungen zu berücksichtigen. Die Bottom-up geprägte Vorgehensweise unterstützt die Etablierung der neuen zentralen Verwaltungseinrichtung, stellt sicher, dass die Initiativen des GraduateCenter<sup>LMU</sup> von allen Beteiligten mitgetragen werden und hilft, die Angebote und Fördermaßnahmen des GraduateCenter<sup>LMU</sup> im Promotionsalltag zu verankern.

## 5.1 Promotionsgeschehen an der LMU

---

Die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) ist eine der führenden Universitäten in Europa. Dank ihres umfassenden Fächerspektrums bietet sie dem wissenschaftlichen Nachwuchs vielfältige attraktive Forschungsmöglichkeiten. Für die Leitung einer Universität mit über 100 Fächern in 18 Fakultäten liegt eine besondere Herausforderung darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem einzelnen Universitätsmitglied optimale Arbeits- und Forschungsmöglichkeiten eröffnen und die gleichzeitig mit den übergeordneten Aufgaben und Zielen der Einrichtung vereinbar sind. Dies gilt auch für das Promotionsgeschehen, das einerseits stark von den unterschiedlichen Fächerkulturen und andererseits durch die individuellen Arbeits- und Lebensplanungen der Doktoranden geprägt ist.

Von den rund 5 000 Doktoranden an der LMU schließen jährlich etwa 1 000 ihre Promotion erfolgreich ab. Diese Zahlen unterstreichen die besondere Bedeutung des Promotionsgeschehens für die Forschungsleistung der LMU. Nach wie vor ist die Individualpromotion die häufigste Form des Promovierens. Hierbei liegt die Ausgestaltung des Betreuungsgeschehens allein in der Hand des einen Hochschullehrers, der den Doktoranden zur Promotion annimmt. Denn traditionelle Promotionsordnungen regeln zwar die Annahme der schriftlichen Arbeit zur Prüfung und die Titelvergabe, nicht aber die Gestaltung des Promotionsprozesses z. B. durch strukturgebende

Elemente, wie Betreuungsvereinbarungen, verpflichtende Zwischenberichte oder Ähnlichem.

Seit den 1990er-Jahren konnten sich parallel zur Individualpromotion alternative Konzepte etablieren, z. B. durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) oder den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) geförderte Doktorandenkollegs und Landesgraduiertenprogramme, die sich u.a. durch kompetitive Bewerbungsverfahren, begleitende Qualifikations- und Vernetzungsangebote, regelmäßige Berichtskolloquien sowie Mehrfachbetreuung auszeichnen. Im Laufe der Jahre hat sich gezeigt, dass diese strukturierten Promotionsprogramme für viele Doktoranden attraktiv sind und von internationalen Bewerbern sehr gut angenommen werden. Aber auch Stipendienggeber legen zunehmend Wert darauf, dass die von ihnen unterstützten Doktoranden in solche Promotionskonzepte eingebunden sind, da hier durch den intensiven Austausch mit den Mitdoktoranden zusätzlich zur wissenschaftlichen Qualifikation wichtige Erfahrungen für die weitere berufliche Entwicklung gemacht werden können.

Darüber hinaus wird für die erfolgreiche Beantragung von Forschungsmitteln – national wie international – immer häufiger erwartet, dass Universitäten nachweislich zeitgemäße Maßnahmen für die Qualitätssicherung im Bereich der Promotion anbieten, wozu auch strukturierte Promotionskonzepte zählen. 2006 gab es an der LMU insgesamt nur 13 Promotionsprogramme, davon acht in den Naturwissenschaften und der Medizin, vier in den Geistes- und Kulturwissenschaften und eines in den Wirtschaftswissenschaften. Um diesen Bereich an der LMU systematisch auszubauen, beantragte die Hochschulleitung in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative Mittel für die Ersteinrichtung eines zentralen GraduateCenter<sup>LMU</sup>.

Nachdem das neu geschaffene GraduateCenter<sup>LMU</sup> Anfang 2008 seine Arbeit aufgenommen hatte, zeigte die Bestandsaufnahme, dass das Promotionsgeschehen (wie nicht anders zu erwarten war) in den 19 Fakultäten der LMU bedingt durch die Fächervielfalt stark variierte. So verschieden wie sich die Rahmenbedingungen für den Einzelnen gestalteten, so unterschiedlich waren auch die Erwartungen und Bedürfnisse in Sachen Beratung und Betreuung, Vernetzungsangebote in die Fachgemeinschaft, fachübergreifende Zusatzqualifikationen und Hilfestellung bei der weiteren beruflichen Orientierung für die Zeit nach der Promotion.

## 5.2 Strategie: Bottom-up, fächerspezifisch, situativ, ganzheitlich und zielgruppenspezifisch

Um den neuen, zentralen Servicebereich erfolgreich zu etablieren, wurde – anders als an anderen zentralen Graduierteneinrichtungen – bewusst darauf verzichtet, die Unterstützung durch das

**Hohe Akzeptanz strukturierter Promotionsprogramme von Doktoranden und internationalen Bewerbern**

**Zeitgemäße Maßnahmen der Qualitätssicherung tragen maßgeblich zur erfolgreichen Beantragung von Forschungsmitteln bei**

**Einbindung aller am Promotionsgeschehen direkt beteiligten Gruppen**

GraduateCenter<sup>LMU</sup> exklusiv für bereits bestehende Promotionsprogramme anzubieten oder mit einer Mitgliedschaft am GraduateCenter<sup>LMU</sup> zu verbinden. Vielmehr wurde entschieden, dass möglichst viele der direkt am Promotionsgeschehen beteiligten Gruppen zu erreichen und einzubinden sind.

Um den aktuellen Stand des Promotionsgeschehens besser einschätzen zu können, wurden daher Gespräche mit zahlreichen Hochschullehrern aus allen Fakultäten geführt. Es ging vor allem darum, die bisherigen Erfahrungen mit strukturgebenden Elementen kennenzulernen und zu erfahren, wo Interesse an der Einführung neuer Entwicklungen bestand und wie das GraduateCenter<sup>LMU</sup> diese Entwicklungen mit bedarfsgerechten Maßnahmen systematisch unterstützen könnte (Bottom-up-Ansatz).

In den Gesprächen zeigte sich, dass in einigen Fachbereichen bereits hoch entwickelte Promotionsprogramme etabliert waren, wogegen andere nur wenig Erfahrung mit strukturgebenden Konzepten gemacht hatten. In Abhängigkeit der Situation vor Ort und den Fachkulturen wurden daher sehr unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse bezüglich der Weiterentwicklung des Promotionsgeschehens geäußert.

»Pick them up where they are«:  
Etablierung von Best-Practice-  
Modellen für unterschiedliche  
Entwicklungsstufen

Um auf die offensichtlichen Entwicklungs- und Erfahrungsunterschiede in den verschiedenen Disziplinen eingehen zu können, entschied man sich am GraduateCenter<sup>LMU</sup> ein **gestuftes Anreiz- und Förderprogramm** bestehend aus drei aufeinander aufbauenden Komponenten mit bedarfsorientierten Maßnahmen bereitzustellen (»Pick them up where they are«). Ziel war es, Best-Practice-Modelle für unterschiedliche Entwicklungsstufen und Fachkulturen zu etablieren, um die Einführung zeitgemäßer Standards sowie qualitätssichernde Elemente für das Promotionsgeschehen in möglichst vielen Fachbereichen der LMU zu unterstützen. Hierzu gehören z. B. Vernetzungsangebote für die Doktoranden, transparente und standardisierte Ausschreibungsverfahren, Betreuungsvereinbarungen sowie ergänzende Qualifikationsangebote.

### 5.3 Konzept: Das gestufte Anreiz- und Förderprogramm

Im Rahmen der ersten Förderstufe konnten beim GraduateCenter<sup>LMU</sup> Mittel für Veranstaltungen beantragt werden, bei deren Planung, Organisation und Umsetzung die Doktoranden einzubeziehen waren. Die zweite Stufe diente der internen Förderung von LMU-Promotionsprogrammen, deren zentraler Bestandteil ein von mehreren Hochschullehrern getragenes strukturiertes Betreuungs- und Veranstaltungskonzept war. Die dritte Förderstufe bot finanzielle Unterstützung für die Beantragung eines extern geförderten Doktorandenkollegs (z. B. DFG oder DAAD).

#### Förderstufen des GraduateCenter<sup>LMU</sup>

- Erste Förderstufe: Mittel für Veranstaltungen, bei deren Planung, Organisation und Umsetzung die Doktoranden einzu-beziehen sind.
- Zweite Förderstufe: Anschubfinanzierung für LMU-Promo-tionsprogramme.
- Dritte Förderstufe: Finanzielle Unterstützung für die Beantra-gung eines extern geförderten Doktorandenkollegs.

Die Ausschreibungen, die durch das GraduateCenter<sup>LMU</sup> koordiniert wurden, standen allen Fachbereichen offen und waren kompetitiv gestaltet. Die Förderentscheidung für die zweite und dritte Stufe lag bei der Hochschulleitung.

Das Anreiz- und Förderprogramm wurde vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> durch ein umfassendes Beratungsangebot mit Leitlinien für den Aufbau strukturierter Promotionsprogramme, einer Muster-Betreuungsvereinbarung und Empfehlungen zur Gestaltung der Promotionsphase (»Code of Practice«) begleitet. Nachfolgend werden die Maßnahmen im Einzelnen beschrieben.

**Begleitung durch ein  
umfassendes Beratungsangebot  
des GraduateCenter<sup>LMU</sup>**

### 5.3.1 Veranstaltungsförderung

Durch die Veranstaltungsförderung wurde Doktoranden die Möglichkeit gegeben, Symposien, Workshops oder Doktorandentage gemeinsam mit einem oder mehreren Hochschullehrern zu initiieren und zu organisieren. Auf diesem Weg entstand eine neue Ebene des Austausches und der Vernetzung für die Doktoranden. Die Fördermaßnahme, die sich primär an (Teil-)Fachbereiche richtete, in denen bislang keine Promotionsprogramme angeboten wurden, sollte darüber hinaus die Bereitschaft wecken, auf der Basis der erfolgreichen Veranstaltung, zusätzliche Drittmittel für weitere Workshops oder Symposien einzuwerben.

Die maximal zu beantragende Fördersumme wurde auf 5 000 Euro festgelegt. Bei der Bewertung der Anträge spielte der Mehrwert eine besondere Rolle, der sich aus der Veranstaltung bzw. ihrer Planung/Organisation für die Doktoranden ergab.

In den Jahren zwischen 2009 und 2012 wurden rund 20 Veranstaltungen gefördert, die überwiegende Anzahl davon in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Es zeigte sich, dass insbesondere Doktoranden aus diesen Fachbereichen die Gelegenheit nutzten, um im Anschluss an eine solche Veranstaltung, Tagungsbände mit den Beiträgen der Teilnehmer zu publizieren. Die Erfahrungen, die bei der Planung und Durchführung der Veranstaltungen gesammelt werden konnten, wurden von allen Teilnehmern als wichtig und hilfreich für die weitere berufliche Entwicklung gewertet (► Kap. 16 und 17). Eine

Auswertung der Veranstaltungsvarianten zeigte, dass vier Grundtypen beantragt wurden.

#### Beantragte Veranstaltungstypen

- **Workshop:** Mehrere Doktoranden aus einem Fachbereich stellen sich gegenseitig ihre Forschungsprojekte vor und laden Gastwissenschaftler hinzu, die sich in die Diskussionen mit einbringen und zu den Projekten inhaltlich Rückmeldung geben.
- **Retreat:** Arbeitsgruppen aus verschiedenen Fachbereichen oder auch Einrichtungen organisieren gemeinsam einen Workshop, um miteinander Forschungsfragen und Projekte zu diskutieren. Gastreferenten werden ergänzend eingeladen und bieten zusätzlichen fachlichen Input.
- **Konferenz:** Gruppen von Doktoranden organisieren eine Konferenz zu einem gemeinsam festgelegten Forschungsthema. Über einen Call-for-Papers werden weitere Redner für die Konferenz identifiziert, die mit eigenen Vorträgen an der Konferenz teilnehmen. Die Beiträge werden in Form eines Tagungsbandes publiziert.
- **Info-Event:** Doktoranden organisieren eine Veranstaltung, die über aktuelle Projekte und fachliche Entwicklungen im Fachbereich informiert.

### 5.3.2 Anschubfinanzierung für LMU-Promotionsprogramme

Nationale oder internationale Programme, die primär der Förderung von Doktoranden dienen, wie z. B. die DFG-Graduiertenkollegs, sind stark nachgefragt und ihre Bewilligungsquoten entsprechend niedrig.

Bei der Konzeption des gestuften Anreiz- und Förderprogramms lag somit der Gedanke nahe, interessierten Hochschullehrern die Möglichkeit zu bieten, erste Erfahrungen mit strukturierten Doktorandenprogrammen LMU-intern zu sammeln, um darauf aufbauend bei nationalen oder internationalen Förderorganisationen weitere Mittel einzuwerben.

Das GraduateCenter<sup>LMU</sup> formulierte die Förderausschreibung und entwickelte parallel dazu Leitlinien und Empfehlungen zur Gestaltung von Promotionsprogrammen. Diese gaben zeitgemäße strukturgebende Basismerkmale vor, ließen aber bewusst genügend Raum für die Besonderheiten der Fächer.

Die Programmförderung wurde mit Mitteln aus der Exzellenzinitiative finanziert. Maximal 50 000 Euro pro Jahr konnten für eine Laufzeit von bis zu drei Jahren beim GraduateCenter<sup>LMU</sup> beantragt werden. Die Hälfte der Fördersumme stand für einen Programm-

Begleitend zu den Ausschreibungen: Entwicklung von Leitlinien und Empfehlungen zur Gestaltung von Promotionsprogrammen an der LMU

koordinator zur Verfügung, die übrigen Mittel mussten für das gemeinsame, forschungsgeleitete Qualifizierungsprogramm zugunsten der Doktoranden verwendet werden. Die Form der Anträge und die erforderlichen Angaben waren in dem Antragsleitfaden verbindlich festgelegt. Die Ausschreibung wurde vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> koordiniert, die Auswahl der zu fördernden Promotionsprogramme erfolgte durch die Hochschulleitung auf der Grundlage einer Empfehlung durch den LMU-Forschungsrat. Folgende Kriterien waren bei der Förderentscheidung zu berücksichtigen.

#### **Kriterien für die Förderentscheidung**

- Ist eine sinnvolle Integration der beteiligten Fachbereiche vorgesehen?
- Lässt das Promotionsprogramm einen wissenschaftlichen Mehrwert erwarten?
- Überzeugen die Organisationsstruktur und das Managementkonzept des Vorhabens (Koordination, Administration, Entscheidungsstrukturen)?
- Sieht das Programm die Integration der Doktoranden in das (internationale) Forschungsumfeld vor?
- Wie ist die Qualität des forschungsgeleiteten Qualifizierungskonzeptes zu bewerten?
- Wie ist das Betreuungskonzept zu bewerten?
- In welcher Form ist der wissenschaftliche Nachwuchs an der Realisierung des Programms beteiligt?
- Bietet das Programm eine Entwicklungsperspektive im Hinblick auf zukünftige größere Vorhaben bzw. wird es in bereits vorhandene größere Projekte eingebaut?
- Wie ist das Konzept zur Weiterfinanzierung/Verstetigung des Programms zu bewerten?

Insgesamt wurden am GraduateCenter<sup>LMU</sup> neun Promotionsprogramme gefördert, davon sieben in den Geistes- und Kulturwissenschaften, eines in den Sozialwissenschaften und eines in den Naturwissenschaften.

Die Promotionsprogramme waren unterschiedlich konzipiert: Neben thematischen Programmen, bei denen die Promotionsprojekte der Doktoranden um eine konkrete Forschungsfrage gruppiert waren, gab es auch Programme, die themenoffen ausgelegt waren. Einige Promotionsprogramme bildeten eine Art lokale organisatorische Klammer für die Doktoranden einer Fakultät bzw. eines Departments, wieder andere Programme boten den Doktoranden eines fakultätsübergreifenden interdisziplinären Forschungszentrums nicht nur ein eigenes Qualifizierungsprogramm, sondern auch eine neue, zusätzliche Ebene des wissenschaftlichen Austausches.

### 5.3.3 Förderung der Antragstellung auf Einrichtung von Doktorandenprogrammen

Gespräche mit Hochschullehrern hatten gezeigt, dass die aufwendige Antragstellung zur Einrichtung eines Doktorandenprogramms in der Vergangenheit immer wieder an personellen Engpässen gescheitert war. Daher wurde im Rahmen des gestuften Anreiz- und Förderprogramms die Möglichkeit geboten, Personal- und Sachmittel für die Koordination und Formulierung eines solchen Antrages zu erhalten. Voraussetzung war, dass mehrere Hochschullehrer gemeinsam ein Konzept vorlegten, das den Vorgaben einer aktuellen Ausschreibung folgte und gleichzeitig die vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> entwickelten LMU-internen Basismerkmale für strukturierte Promotionsprogramme berücksichtigte (Betreuungskonzept, Qualifizierungskonzept etc.).

Für die Erstellung und Einreichung einer Antragsskizze bei einer externen Förderinstitution konnten am GraduateCenter<sup>LMU</sup> bis zu 7 500 Euro beantragt werden. Bei einer erfolgreichen Begutachtung der Skizze und der Aufforderung einen Vollantrag einzureichen, konnten weitere 7 500 Euro bewilligt werden. Auch hier standen die Mitarbeiter des GraduateCenter<sup>LMU</sup> den Hochschullehrern beratend zu Seite.

### 5.3.4 Ergänzende Maßnahmen und Dienstleistungen

#### Beratungs-, Informations- und Serviceangebote zum Thema Promotion

Parallel zu dem gestuften Anreiz- und Förderprogramm entwickelte das GraduateCenter<sup>LMU</sup> ergänzende Maßnahmen und Dienstleistungen: Für die Doktoranden wurden Beratungs-, Informations- und Serviceangebote zum Thema Promotion geschaffen. Dazu gehört u.a. ein umfangreiches Angebot von rund 50 fachübergreifenden Qualifikationsveranstaltungen pro Jahr in Deutsch und Englisch. Die Workshop-Themen wurden entsprechend einer umfassenden Bedarfsanalyse mit 350 Doktoranden vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> konzipiert und organisiert.

**Newsletter, Doktorandensprechstunde, Abschluss- und Reisestipendien** Ein monatlicher Newsletter informiert zu promotionsrelevanten Themen, eine wöchentliche Doktorandensprechstunde bietet Unterstützung bei nicht fachspezifischen Fragen, individuelle Stipendienrecherchen helfen, neue Finanzquellen zu erschließen. Zusätzlich werden vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> regelmäßig mehrmals im Jahr Abschluss- und Reisestipendien ausgeschrieben und vergeben.

#### Ausbau der drittmittelgeförderten Promotionsprogramme

**Unterstützung bei der Antragstellung** Um den Ausbau der drittmittelgeförderten Promotionsprogramme gezielt zu unterstützen, wurde die individuelle Förderberatung für antragstellende Hochschullehrer



ausgebaut. Die Mitarbeiter des GraduateCenter<sup>LMU</sup> begleiten aktiv die Vorort-Begutachtungstermine, Erfahrungen hieraus werden systematisch für die Beratung weiterer Anträge genutzt.

**Online-Bewerbungstool** Als zusätzlicher Service für die Promotionsprogramme wurde am GraduateCenter<sup>LMU</sup> ein Online-Bewerbungstool entwickelt, das gemeinsam mit dem jeweiligen Koordinator an die spezifischen Anforderungen des Promotionsprogramms angepasst werden kann. Das internetbasierte Bewerbungstool trägt durch die standardisierten Prozesse für alle Bewerber und Hochschullehrer zur Transparenz im Rekrutierungs- und Auswahlverfahren bei und unterstützt die Programme bei ihren Internationalisierungsbemühungen. Der Service wird von über 20 Promotionsprogrammen genutzt.

In den Jahren 2010 und 2012 führte das GraduateCenter<sup>LMU</sup> auf Wunsch der beteiligten Hochschullehrer umfassende empirische Untersuchungen für zwei große Promotionsprogramme an der LMU durch (► Kap. 11). Langfristiges Ziel ist die Entwicklung eines methodischen Erhebungsinstruments, mit dem systematisch die Qualität von Promotionsprogrammen überprüft und Anregungen für eine Programmoptimierung erarbeitet werden kann.

**Marketingmaßnahmen** Ein weiterer Service des GraduateCenter<sup>LMU</sup> besteht in der Unterstützung der Promotionsprogramme bei Marketingmaßnahmen zur Erhöhung ihrer (internationalen) **Sichtbarkeit** (z. B. in der DAAD-Broschüre »International Doctoral Programmes in Germany«, bei internationale Hochschulmessen usw.).

**Programmkoordination** Neben den Doktoranden und den Hochschullehrern sind die Programmkoordinatoren eine wichtige Zielgruppe des GraduateCenter<sup>LMU</sup>. Sie sind in der Regel für die Realisierung der Programme verantwortlich und fungieren als Dreh- und Angelpunkt zwischen Doktoranden, Hochschullehrern und der Verwaltung. Die Programmkoordinatoren tragen in ihrer Funktion als Wissenschaftsmanager entscheidend zum Erfolg eines Promotionsprogramms bei. Das GraduateCenter<sup>LMU</sup> organisiert regelmäßig **Koordinatorentreffen**, bietet ihnen Vernetzungsmöglichkeiten, um den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, und organisiert spezielle Qualifizierungsangebote, die auf die besonderen Erfordernisse in diesem Bereich des Wissenschaftsmanagements abgestimmt sind.

**Spezielle Services für  
Programmkoordinatoren:  
Vernetzung, Austausch und  
Weiterbildung**

## 5.4 Diskussion der Ergebnisse

Die zentral durch das GraduateCenter<sup>LMU</sup> angebotenen Service- und Koordinationsleistungen, und hierbei insbesondere das Anreiz- und Förderkonzept, konnten in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Bottom-up-Initiativen im Bereich der Promotion an der LMU anregen.

## Doktoranden, Postdoktoranden als Schlüsselpartner im Veränderungsprozess

Die Anzahl der Promotionsprogramme nahm seit 2009 von 13 auf über 30 Programme zu. Damit wurde ein besonderes Anliegen der Hochschulleitung erfüllt, die in ihrem Strategiekonzept zur Exzellenzinitiative 2006 den Ausbau der strukturierten Promotionsprogramme an der LMU als eine der drängenden zentralen Aufgaben für die Nachwuchsförderung formuliert hatte. Mitentscheidend für den Erfolg waren die praxis- und bedarfsorientierten Maßnahmen, die die Disziplinen spezifischen Besonderheiten der verschiedenen Promotionskulturen sowie den aktuellen Entwicklungsstand in den Fächern berücksichtigten. Immer wieder waren es die Doktoranden, unterstützt von Postdoktoranden oder Assistenten (Schlüsselpartner), die die Initiative ergriffen und ihre Hochschullehrer und Betreuer davon überzeugten, gemeinsam in der ersten Förderstufe Mittel für eine Veranstaltung zu beantragen. Positive Erfahrungen aufseiten der Betreuer und Doktoranden stärkten die Bereitschaft, weitere Mittel im Rahmen des Anreiz- und Förderprogramms des GraduateCenter<sup>LMU</sup> oder auch externe, beim DAAD (»International promovieren in Deutschland« [IPID], DAAD-Individualstipendien), bei der DFG oder beim Elitenetzwerk Bayern einzuwerben. Im Folgenden sind hierzu einzelne Beispiele näher erläutert.

### Wettbewerb als treibende Kraft

Durch die wettbewerbliche Gestaltung der drei Förderkomponenten wurde erreicht, dass die bewilligten Vorhaben als Best-Practice-Modelle für die nachfolgenden Antragsteller dienten.

### Weiterentwicklung des Promotionsgeschehens

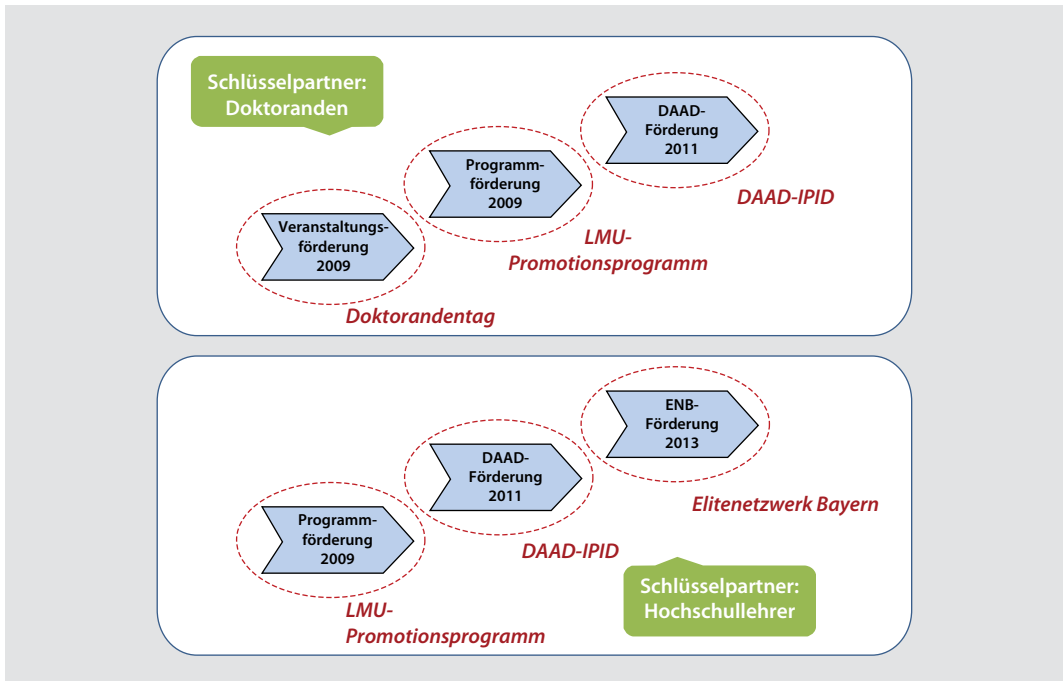
Die Fördermaßnahmen bauten im Sinne einer Förderkette aufeinander auf und beantworteten somit nicht nur die akute Nachfrage nach finanzieller Unterstützung für aktuelle Vorhaben, sondern leiteten auf breiter Front eine schrittweise Weiterentwicklung in vielen Bereichen des Promotionsgeschehens ein.

Die vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> gewährte Anschubfinanzierung führte mehrheitlich zur Einwerbung weiterer Fördermittel. So entschloss sich beispielsweise eine Gruppe von Hochschullehrern, basierend auf dem Erfolg eines durch das GraduateCenter<sup>LMU</sup> geförderten Doktorandentages, Mittel für ein fachbereichsübergreifendes LMU-Promotionsprogramm zu beantragen, das dann wiederum Ausgangspunkt für die zusätzliche Einwerbung von DAAD-Stipendien für internationale Doktoranden war und schließlich zur erfolgreichen Beantragung eines extern finanzierten Doktorandenprogramms mit einer einrichtungsübergreifenden Beteiligung aus Kunst- und Literaturwissenschaften führte (Internationales Doktorandenkolleg gefördert durch das Elitenetzwerk Bayern).

In einem anderen Beispiel war für die erfolgreiche Beantragung einer Graduiertenschule in den Geisteswissenschaften entscheidend, dass bereits ein vom GraduateCenter<sup>LMU</sup> gefördertes LMU-Promotionsprogramm existierte und somit als Kooperationspartner für die außeruniversitäre Forschungseinrichtung und die neue einrichtungsübergreifende Graduiertenschule bereitstand (■ Abb. 5.1).

### Qualitätsstandards

Trotz der verschiedenen Programmformate und des breiten Fächerspektrums an der LMU ist es dem GraduateCenter<sup>LMU</sup> gelungen,



■ **Abb. 5.1** Gestufte Fördermaßnahmen unterstützen die schrittweise Entwicklung von Promotionsprogrammen

im Dialog mit den Wissenschaftlern gemeinsame Qualitätsstandards für Promotionsprogramme zu erarbeiten. Diese Standards dienen als Orientierungshilfe für bestehende und neue Programme (z. B. »Empfehlungen für die Gestaltung strukturierter Promotionsprogramme«, Muster-Betreuungsvereinbarung) und stellen sicher, dass die Angebote zeitgemäß sind und im internationalen Wettbewerb um Fördermittel bestehen können.

Die Entwicklung verschiedener Förderformen, Leitlinien und Tools, die enge und koordinierende Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren in Wissenschaft und Verwaltung sowie eine Orientierung an nationalen und internationalen Best-Practice-Modellen konnte seit 2008 eine zeitgemäße Weiterentwicklung des Promotionsprozesses an der LMU erfolgreich einleiten und wichtige Beiträge zur Qualitätssicherung im Promotionsprozess an der LMU leisten.

Es gilt nun die Erfolge in den nächsten Jahren weiter auszubauen und entsprechende strukturgebende Formate zu entwickeln, die es erlauben, Betreuungs- und Qualifizierungskonzepte, die bisher meist den Doktoranden in den Promotionsprogrammen vorbehalten waren, schrittweise für alle Doktoranden zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise sollen auch die Doktoranden davon profitieren, die nicht Mitglied in einem Promotionsprogramm sein wollen oder können.

Einige der mit den Mitteln des GraduateCenter<sup>LMU</sup> gegründeten Promotionsprogramme verzichteten bewusst auf eine umschriebene Forschungsthematik und sind themenoffen konzipiert. Diese Programme bieten, anders als die thematisch enger gefassten Konzepte, größeren Doktorandengruppen eines Fachbereichs die Möglichkeit, von den strukturgebenden Elementen zeitgemäßer Qualifizierungs- und Betreuungskonzepte zu profitieren. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass es für themenoffenen Promotionsprogramme außerordentlich schwierig bis nahezu unmöglich ist, eine passende Finanzierung bei nationalen oder internationalen Fördereinrichtungen einzuwerben, da hier fast ausnahmslos thematisch enger gefasste Programme bevorzugt werden. Daher stehen die Departments und Fakultäten vor der Herausforderung, die bisherigen Promotionsstrukturen grundsätzlich zu überdenken. Möglicherweise müssen innerhalb der Fakultäten und Departments hierzu Tätigkeitsschwerpunkte und Koordinationsaufgaben neu definiert und gegebenenfalls auch mit entsprechenden Ressourcen und Vollmachten ausgestattet werden, um zukünftig möglichst allen Doktoranden Basiselemente strukturierter Promotionskonzepte, wie die Beratungs-, Betreuungs- und Qualifizierungsangebote, zur Verfügung zu stellen. Diese sicherlich nicht einfache Aufgabe wird nur dann erfolgreich gemeistert werden, wenn diese Entwicklungen von allen Fakultätsmitgliedern getragen wird. Zentrale Einrichtungen, wie das GraduateCenter<sup>LMU</sup>, werden die Umgestaltung mit Beratungs-, Service- und Koordinationsleistungen gezielt unterstützen. Die Erfahrungen der letzten Jahre im Bereich Promotion und auch ein internationaler Vergleich mit anderen führenden Universitäten zeigen ganz unmissverständlich, dass sich die Fakultäten und Hochschulleitungen einer intensiven Debatte zum Thema zeitgemäße Promotionskultur und Qualitätssicherung nicht entziehen können und dürfen.

#### Lessons learned

- Grundgedanke ist die ganzheitliche Betrachtung des Promotionsgeschehens.
- Fächerkulturen sind bei der Beratung zu berücksichtigen.
- Der aktuellen Erfahrungs- und Entwicklungsstand müssen beachtet werden (situative Vorgehensweise).
- Durch Einbeziehen aller Akteure in die Entwicklung der Konzepte in einem Bottom-up-Prozess wird die Mitverantwortung und Identifikation mit den neuen Strukturen gefördert (»Ownership«).
- Es sind Schlüsselpartner zu identifizieren, z. B. Programmkoordinatoren, die als Multiplikatoren gezielt unterstützt und gefördert werden.
- Schrittweise Hinführung hilft bei der Akzeptanz neuartiger Konzepte (gestufte Förderkonzepte).

- Es ist förderlich, Top-down-Anreize für eine Veränderung zu schaffen.
- Wettbewerb dient als Motor für die Entwicklung von Best-Practice-Modellen.
- Themenoffene Promotionsprogramme haben eine besondere Bedeutung im Rahmen der Strukturentwicklung (Cave: Problem »Förderlücke«).

#### ■ Danksagung

Die Entwicklung und Umsetzung des gestuften Anreiz- und Förderprogramms war eine Gemeinschaftsaufgabe, daher gebührt den Mitarbeitern des GraduateCenter<sup>LMU</sup> an dieser Stelle mein besonderer Dank. Allen voran möchte ich den Fachreferentinnen Dr. Tina Kleine, Dipl.-Soz. Manuela Braun, anfangs auch Dr. Susanne Hennig und später Dr. Alexandra Stein danken, die nach intensiven Diskussionen im Team die Konzepte erfolgreich in die Hochschullandschaft getragen und die Umsetzung der Fördermaßnahmen intensiv begleitet haben. Präzise ausgearbeitete Leitfäden, Begeisterungsfähigkeit und viel Geduld haben den Erfolg möglich gemacht. Voraussetzung aber für diese Arbeit war das Vertrauen der Hochschulleitung in unsere Arbeit und die Bereitstellung der Fördermittel, wofür ich mich ebenfalls sehr bedanken möchte.

Nachwuchsförderung in der Wissenschaft  
Best-Practice-Modelle zum Promotionsgeschehen -  
Strategien, Konzepte, Strukturen  
von Bülow, I. (Hrsg.)  
2014, XXII, 237 S. 33 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-642-41256-1