

Rathke, Julia; Janson, Kerstin

Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement

Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 149-161. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)



Quellenangabe/ Reference:

Rathke, Julia; Janson, Kerstin: Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement - In: Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 149-161 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307454 - DOI: 10.25656/01:30745; 10.53183/97839460173018

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307454>

<https://doi.org/10.25656/01:30745>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

8. Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement

Julia Rathke & Kerstin Janson

Unter „Personalentwicklung [sind] im Kern alle organisatorischen Maßnahmen zu verstehen, mit denen die Qualifikationen der Beschäftigten aktiv, weitgehend systematisch im Hinblick auf organisatorische wie individuelle Zielsetzungen ermittelt, erhalten, verändert und/oder Veränderungen angeregt werden.“ (Becker 2021, S. 440) In diesem Sinne scheint akademische Personalentwicklung – auch dank umfangreicher Netzwerkaktivitäten, wie z.B. UninetzPE, in den Hochschulen angekommen zu sein. Dennoch konstatiert Becker in Bezug auf Personalentwicklung an deutschen Hochschulen: „Es bleibt noch einiges zu tun“ (Becker 2021, S. 440). Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch das KaWuM-Projekt mit Blick auf Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement.

Wie im vorangegangenen Kapitel über Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement ausführlich dargestellt, waren insbesondere informelle Formen der Weiterbildung (Austausch mit anderen, Learning by doing, Netzwerkaktivitäten) sowie selbst initiierte, von den Arbeitgebern zwar unterstützte, nicht aber systematisch angebotene formale Weiterbildungsangebote (Zertifikate, weiterbildende Master usw.) für die Karrierewege heutiger Wissenschaftsmanager:innen wichtig (vgl. auch Höhle et al. 2021b; Janson et al. 2021). Eine systematische Personalentwicklung bzw. Laufbahnförderung dagegen hat in der eigenen Wahrnehmung bei den meisten heute etablierten Wissenschaftsmanager:innen kaum eine Rolle gespielt. Ein:e Transfermanager:in beschreibt den Stand der Personalentwicklung an deutschen Hochschulen als ein „ganz gemischtes Feld“, in dem es „immer mehr Einrichtungen [gibt], die sich auf den Weg dorthin machen und es [Personalentwicklung] auch immer gezielter einsetzen.“ Entsprechend formuliert ein:e Changemanager:in: „Personalentwicklung ist generell so ein Fach an den Hochschulen, was noch Entwicklungsbedarf hat, überhaupt Zielgruppen zu definieren und sich auch als Organisation zu verstehen, die nicht nur Stellen anbietet, wo Leute durchlaufen, sondern dass man auch selber strategisch Leute entwickelt für die eigene Organisation, ich glaube, das ist in den Kinderschuhen.“ Andererseits gäbe es eben, insbesondere im universitären Bereich, auch „Leuchttürme“, so ein:e Referent:in für wissenschaftliche Nachwuchsförderung. Dieses gemischte Feld soll hier näher dargestellt werden. Hier soll vor allem auf die Fragen eingegangen werden: Welche Rolle spielt Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? Welche Kriterien muss eine die Qualität des Wissenschaftsmanagements fördernde Personalentwicklung erfüllen und wie kann sie sich sinnvoll weiterentwickeln?⁵⁹

⁵⁹ Dieses Kapitel enthält Teile von Texten, die bereits vorher an anderer Stelle abgedruckt und veröffentlicht wurden (vgl. Rathke/Janson 2022 sowie Rathke et al. 2021).

Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement „ein gemischtes Feld“

- Von einigen Befragten wird Personalentwicklung für Personal im Wissenschafts- und Hochschulmanagement nach wie vor als „Schwachgebiet“, „Stiefkind“ oder „in den Kinderschuhen“ bezeichnet.
- Andererseits wird von Best Practices und Leuchttürmen berichtet. Insbesondere die Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen werden zunehmend in der Personalentwicklung aktiv. Best Practice Beispiele sind hier etwa Programme zur Professionalisierung im Management von Studium und Lehre, für Koordinator:innen und Referent:innen.



8.1 Stand der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement – eine Annäherung über die Weiterbildungsangebote

Im KaWuM-Survey wurde zwar nicht explizit nach Personalentwicklungsmaßnahmen im Wissenschaftsmanagement gefragt, allerdings können interne Weiterbildungsangebote als Instrumente der Personalentwicklung an der Hochschule interpretiert werden. Hier wurde in Survey 1 erhoben, ob interne Weiterbildungsangebote in den letzten 12 Monaten genutzt wurden bzw. in den kommenden 12 Monaten geplant sind und wie die Befragten die Relevanz von internen Weiterbildungen für ihren bisherigen Karriereweg bewerten. Dabei zeigt sich, dass interne Weiterbildungen tatsächlich am häufigsten an Universitäten genannt werden und zudem mit zunehmender Größe der Hochschule häufiger genutzt wurden (vgl. Abbildung 8.1).

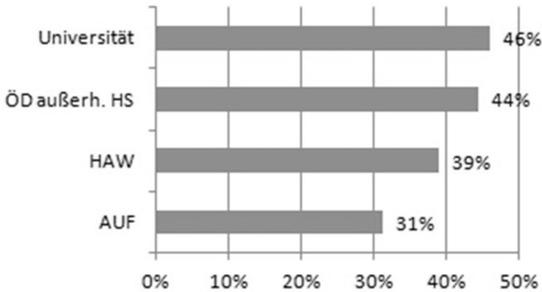


Abbildung 8.1: Teilnahme an einer internen Weiterbildung nach Institution KaWuM-Survey 1- WB05_03 & AB59; N=1347.

Eine Homepageanalyse aller 89 Universitäten in Deutschland zeigt hingegen, dass auf 56 Homepages keinerlei Hinweise auf interne Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanager:innen gefunden werden konnten (Tabelle 8.1). An 11 Universitäten gab es Weiterbildungsmöglichkeiten mit Zertifikat, von denen allerdings 7 nicht speziell für Wissenschaftsmanager:innen ausgeschrieben waren. Vielmehr richteten sie sich an Nachwuchswissenschaftler:innen, um ihnen „Wege ins Wissenschaftsmanagement“ aufzuzeigen. Insgesamt wurden auf 22 Homepages interne Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanager:innen gefunden, wovon genau die Hälfte auch Zertifikatsangebote waren, so dass wir hier vermuten, dass es sich um die von den Interviewpartner:innen erwähnten „Leuchttürme“ handeln könnte.

INTERNE WB-Angebote an dt. Universitäten	ohne Zertifikat	mit Zertifikat
nicht speziell für WiMa	56	11 7: Nachw. Wiss. „Wege ins WiMa“ 4: Führung
speziell für WiMa	11	11

Tabelle 8.1: Dokumentenanalyse der Universitäts-Webseiten, N=89 – KaWuM TRANSFER; April 2021)

Interne Weiterbildungsangebote als Indiz für Personalentwicklung:

Interne Weiterbildungsangebote werden von Wissenschaftsmanager:innen vor allem an Universitäten und größeren Hochschulen genutzt – vermutlich da dort das Angebot entsprechend größer und vielfältiger ist.

Knapp ein Viertel aller deutschen Universitäten bieten spezielle Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanager:innen – basierend auf einer Onlinerecherche auf den Webseiten der Universitäten.



8.2 Stand der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement: Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in den Personalentwicklungskonzepten deutscher Universitäten

Seit der Einführung des Tenure-Track-Programms von Bund und Ländern 2017 hat der Großteil der 89 deutschen Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft ein Personalentwicklungskonzept. Allerdings war im Rahmen des Tenure-Track-Programms entsprechend des Fördergegenstandes nur die Vorstellung eines Konzepts für Wissenschaftler:innen verpflichtend. Andere Berufsgruppen konnten, mussten aber nicht im Personalentwicklungskonzept berücksichtigt werden. Um der Frage nachzugehen, inwiefern das Personal im Wissenschaftsmanagement in universitären Personalentwicklungskonzepten berücksichtigt wird, haben wir ergänzend zu den durchgeführten Experteninterviews eine Inhaltsanalyse der Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten durchgeführt.

In einem ersten Schritt wurde eine Internetrecherche durchgeführt und nach Personalentwicklungskonzepten auf den Homepages der Einrichtungen gesucht. 40 Universitäten stellen ihre Personalentwicklungskonzepte zum Download frei zur Verfügung. In einem zweiten Schritt wurden diejenigen Hochschulen per E-Mail angeschrieben, die kein Personalentwicklungskonzept auf ihrer Homepage zum Download anboten. Weitere 12 Universitäten haben uns auf diese Nachfrage Personalentwicklungskonzepte für die inhaltsanalytische Auswertung zugesandt. Elf Universitäten bearbeiteten zu dieser Zeit ihr Personalentwicklungskonzept, boten aber an, dieses zur Verfügung zu stellen, sobald es fertig gestellt ist. Fünf Universitäten hatten ein umfangreiches Weiterbildungsangebot und ausgefeilte Personalentwicklungskonzepte, allerdings lagen diese nicht als analysierbares PDF-Dokument vor, sondern verteilt auf verschiedenen Unterhomepages der jeweiligen Hochschule. 18 Universitäten haben auf unsere Anfrage nicht reagiert bzw. ihr Personalentwicklungskonzept nicht weitergegeben.

So konnten insgesamt Personalentwicklungskonzepte von 52 Universitäten analysiert werden. In 42 Personalentwicklungskonzepten wird das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe der Personalentwicklung zumindest erwähnt. Hier finden sich neben dem Begriff „Wissenschaftsmanagement“ weitere Bezeichnungen wie Wissenschaftsmanager:innen, wissenschaftsunterstützendes Personal, Lehr-/Forschungsmanagement oder auch Wissenschaftsadministration. In zehn der von uns untersuchten Personalentwicklungskonzepte wird das Wissenschaftsmanagement nicht erwähnt. Die verschiedenen von uns vorgenommenen Codierungen und deren relative Häufigkeit kann grafisch der in Abbildung 8.2 wiedergegebenen Codewolke entnommen werden.



Abbildung 8.2: Codewolke Bezeichnung in den PE-Konzepten (N: 42 Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten, in denen das Wissenschaftsmanagement adressiert wird).

Es wird deutlich, dass Wissenschaftsmanagement die mit Abstand häufigste Bezeichnung ist. 157-mal konnte der Begriff insgesamt in den verschiedenen Personalentwicklungskonzepten gefunden werden: In manchen Konzepten gab es sehr viele Nennungen, während in anderen das Wissenschaftsmanagement nur zwei Mal adressiert wird. Dabei sind die in Abbildung 8.2 dargestellten Bezeichnungen keine Alternativbezeichnungen, sondern zusätzliche bzw. verwandte Bezeichnungen: In keinem einzigen von uns analysierten Personalentwicklungskonzept findet sich eine alternative Bezeichnung ohne gleichzeitig (an anderer Stelle im Dokument) das Wort „Wissenschaftsmanagement“ zu nutzen.

In 15 der 42 Personalentwicklungskonzepte, die das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe explizit benennen, finden wir eine grafische Darstellung möglicher Karrierewege, die – neben einer Karriere in der Wissenschaft, der Hochschulverwaltung sowie außerhalb der Wissenschaft – explizit den Karriereweg „Wissenschaftsmanagement“ als alternative Möglichkeit aufzeigt. Zum Vergleich: es gibt nur ein PE-Konzept, das ein Karrierewegemodell *ohne* das Wissenschaftsmanagement enthält, alle anderen PE-Konzepte enthalten gar kein Karrierewegemodell. Mit anderen Worten: wenn Universitäten sich die Mühe machen, ein Karrierewegemodell grafisch darzulegen, wird die Gruppe der Wissenschaftsmanager:innen in der Mehrheit der Fälle explizit berücksichtigt. Dabei wählen die Hochschulen sehr unterschiedliche Darstellungsweisen (vgl. Abbildung 8.3). Ohne die Karrierewege Modelle aufgrund der kleinen Grafikgröße im Detail lesen zu können, ist vor allem die

unterschiedliche Verwendung von horizontalen Pfeilen auffällig, die eine Durchlässigkeit der unterschiedlichen Karriereoptionen, z.B. von der Wissenschaft ins Wissenschaftsmanagement und vice versa, symbolisieren. Während fünf PE-Konzepte säulenartige Karrierewege aufzeigen, bei denen man sich zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine Karriereweg entscheidet, nutzen acht PE-Konzepte horizontale, vertikale und sogar verschlungene Pfeile, um die Vielfalt möglicher Karriereoptionen und -wege darzustellen.

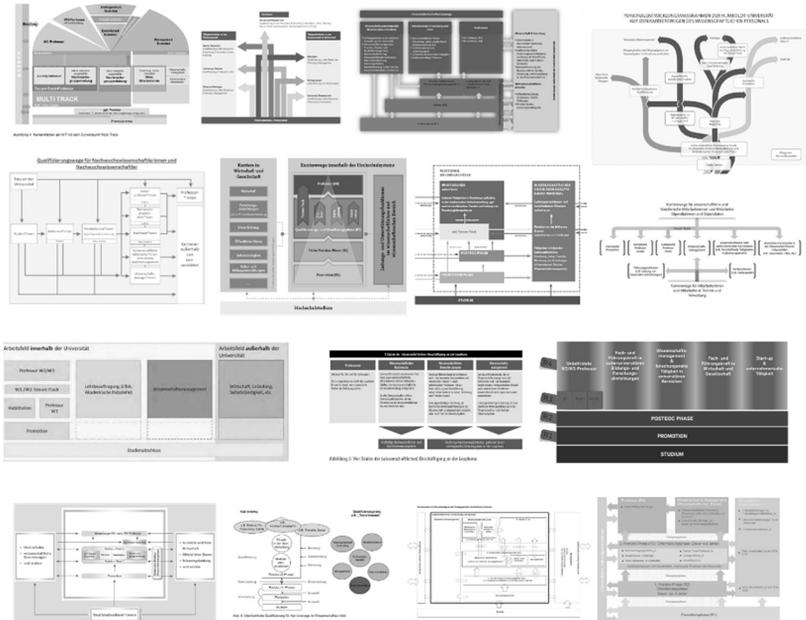


Abbildung 8.3: Karrierewege Modelle mit Wissenschaftsmanagement als Karriereoption in den Personalentwicklungskonzepten (N: 13)

Mit der Analyse der Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten erhalten wir einen ersten Anhaltspunkt dafür, dass das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in der Personalentwicklung an Hochschulen durchaus vorhanden ist und in einigen Personalentwicklungskonzepten auch bereits sehr detailliert adressiert wird.

Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in Personalentwicklungskonzepten:

- In über 80% der untersuchten Personalentwicklungsmaßnahmen wurde das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe mindestens einmal erwähnt.
- Wissenschaftsmanagement hat sich als zentraler Begriff etabliert. Auch wenn zahlreiche andere alternative Begriffe gefunden werden konnten, wurden diese nur parallel und nicht anstatt dem Begriff Wissenschaftsmanagement genutzt.



8.3 Abschließende Bewertung der Personalentwicklung für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement

Das Bewusstsein für die Zielgruppe des Wissenschaftsmanagements scheint in einer Vielzahl von Hochschulen grundsätzlich vorhanden zu sein. In der Wahrnehmung der von uns befragten Wissenschaftsmanager:innen befindet sich die Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement mit Ausnahme einiger „Leuchttürme“ (siehe z.B. Karrenberg 2015) allerdings noch in den „Kinderschuhen“. Deswegen wurden im Rahmen des KaWuM-Projekts ein Lessons Learnt Paper zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement verfasst (Janson/Ziegele 2021), aus dem hier einige Handlungsempfehlungen zusammenfassend dargestellt werden sollen:

Empfehlung 1: Die am Wissenschaftsmanagement Interessierten bei ihren Motivationen abholen.

Dem Wissenschaftsmanagement haftete lange das Klischee des Plan B als Alternative zur wissenschaftlichen Karriere an (vgl. Kapitel 4). Entsprechend geben nur 30% der Wissenschaftsmanager:innen in der KaWuM Onlinebefragung Wechselgründe an, die auf ein unfreiwilliges Ausscheiden aus der Wissenschaft schließen lassen – v.a. aufgrund eines auslaufenden Arbeitsvertrags. Dagegen nennt knapp die Hälfte die Attraktivität des Wissenschaftsmanagements als Grund für den Wechsel (vgl. Grafik „Gründe für die Aufnahme der aktuellen Beschäftigung“ in Kapitel 5; sowie ausführlich Band 2 zu den KaWuM-Ergebnissen).

Die Interviews mit Mitgliedern des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement (NWM) bestätigen, dass die Motivation für die Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement der Begeisterung für die Wissenschaft, den Gestaltungsfreiräumen, dem Interesse an Verwaltungsabläufen und institutionellen Zusammenhängen sowie der Passung der eigenen Kompetenzen zu den Stellenanforderungen entspringt. Auch wenn es zunächst kein gezielter Berufswunsch war, war die Entscheidung für das

Wissenschaftsmanagement letztlich eine bewusste: „Ich habe mir schon in der letzten Phase der Promotion Gedanken gemacht, [...] für mich halt auch wirklich eine gute Alternative zu finden zu diesem Karriereweg Professur und ein sehr attraktiver Weg war für mich im Wissenschaftsumfeld zu bleiben, aber in diesen wissenschaftsunterstützenden Bereich zu gehen“ (NWM29).

Trotz der häufig bewussten Entscheidung für eine Stelle im Wissenschaftsmanagement verlaufen die Wege in dieses Berufsfeld aber sehr heterogen und fast ausschließlich indirekt. Dies weist auf ein Informationsdefizit hin. Als zukünftige Arbeitgeber sollten Hochschulen die attraktiven Karriereoptionen im Wissenschaftsmanagement schon früh kommunizieren und den Weg ins Wissenschaftsmanagement als gleichwertige Karriere in der Wissenschafts- und Hochschulwelt darstellen. Neben den guten Beschäftigungsbedingungen, wie einer mit mehr als zwei Dritteln relativ hohen Entfristungsquote, sollten die Faktoren wie die Nähe zur Wissenschaft, die in der Regel hohe Eigenverantwortung und Freiheit in der täglichen Arbeit sowie die Vielfalt der Arbeitsthemen dargestellt werden (vgl. ausführlicher Kremmkow/Höhle 2021). Die Karriereoption „Management“ sollte sowohl bereits während des grundständigen Studiums als auch während der Promotionsphase, z.B. im Rahmen von Promotionsprogrammen, aufgezeigt werden.

Empfehlung 2: Onboarding: Wissenschafts- und Hochschulmanagement von Anfang an spezifisch begleiten

Wissenschaftsmanager:innen bilden fachlich eine heterogene Gruppe. Das ursprüngliche Studienfach ist meist keine passgenaue Vorbereitung auf die Managementtätigkeit an Hochschulen oder Forschungseinrichtungen.

Wissenschaftsmanager:innen benötigen bei Berufsstart somit ein individuell gestaltetes Onboarding, das die unterschiedlichen Zugangs- bzw. Herkunftswege – aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft oder aus der Verwaltung – und die damit verbundenen vorhandenen und noch fehlenden Kompetenzen berücksichtigt. Das Onboarding sollte modular aufgebaut sein mit dem Ziel, die jeweils vorhandenen Kompetenzlücken zu schließen. So benötigt eine im Wissenschaftsmanagement tätige Person mit vorheriger Berufserfahrung in der Wirtschaft eher eine Weiterbildung zum deutschen Wissenschaftssystem oder zu spezifischen Aspekten des Managements von öffentlichen Institutionen als zu Formen des Controllings. Die Vielfalt an externen Anbietern (wie z.B. dem ZWM, dem CHE) oder die Belegung von Einzelmodulen im Rahmen von Weiterbildungsstudiengängen des Wissenschaftsmanagements (vgl. Höhle et al. 2021b) oder ggf. Angebote von kooperierenden Hochschulen können genutzt werden. Dies würde es auch kleineren Hochschulen erleichtern, das nötige breite Spektrum an Modulen anzubieten.

Empfehlung 3: Angebote für alle Karrierestufen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Das Ergebnis des KaWuM-Survey zeigt eine hohe Weiterbildungsaffinität der Befragten. 97% haben in den letzten 12 Monaten eine Form der Weiterbildung absolviert (im deutschen Bevölkerungsschnitt sind dies 54%; Ehlert 2021). Das ist eine

enorme Chance für die Entwicklung der Profession Wissenschaftsmanagement: Weiterbildungsangebote stoßen auf eine hohe Bereitschaft, diese in Anspruch zu nehmen.

Die Diversität der Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement von der Studienberatung bis hin zum Fakultätsmanagement fordert spezifische Weiterbildungen nach Tätigkeits- und Anforderungsprofil. Zusätzlich profitieren die unterschiedlichen Gruppen aber auch von einem übergreifenden Wissensportfolio sowie dem gegenseitigen Austausch zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen. In den Interviews mit Dozent:innen von Weiterbildungsangeboten wird deshalb vorgeschlagen, Gruppen von Verwaltungspersonal und Wissenschaftsmanager:innen zu mischen.

Neben der Spezifität nach Tätigkeitsprofil unterscheiden sich die Weiterbildungsbedarfe nach Erfahrung und Karrierestufe. Der Weiterbildungsbedarf ändert sich mit steigender Berufserfahrung: Personen mit wenig Berufserfahrung benötigen eher formelle, grundlegende und strukturierte Weiterbildungen, während mit zunehmender Berufserfahrung die Nachfrage nach spezialisierten Weiterbildungen mit einem hohen Anteil informellen Austauschs zunehmen sollte. So beschreibt ein Befragter sich als dem „Netzwerk entwachsen“ und „Ich bin zu alt, also in souveränem Sinne, ich merke oft, Fragen, die ich dahabe, die können die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr beantworten, weil, da weiß ich oft mehr“ (NWM07).

Auf Leitungsebene zeigen die Befragungen vor allem einen Weiterbildungsbedarf zum Thema Führung, in Form exklusiver Coachings oder mit Methoden des Peer Learning. Für Etablierte bedarf es anderer Angebote als für Einsteiger:innen. Insbesondere für erstere scheinen die existierenden Angebote nicht attraktiv genug.

Weiterbildungsangebote müssen dieser Diversität und den unterschiedlichen Ansprüchen der Karriere- und Erfahrungsstufen Rechnung tragen. Weiterbildung sollte nicht nur spezifische Angebote für verschiedene Tätigkeits- und Anforderungsprofile berücksichtigen, sondern insbesondere auch den Bedürfnissen verschiedener Karrierestufen entsprechen. Zur jeweils zu entwickelnden Kompetenz ist nach den passenden Formaten zu suchen, statt standardisierte Lösungen anzubieten. Angebote für Leitungspositionen müssen individuell und spezifisch sein. So sind Angebote für Führungskräfte sinnvoll, welche nicht nur Führungskompetenzen trainieren, sondern Führungskräfte auch in ihrer Führungsrolle begleiten und konkrete Erfahrungen der Beteiligten reflektieren. Mögliche Instrumente könnten hier Kollegiale Beratung, Coaching oder Mentoring sein. Auch die Netzwerke spielen hier als Anbieter eine wichtige Rolle, da sie ideale Bedingungen für Peer Learning und Mentoring gerade auch für die Zielgruppe der Etablierten und Führungskräfte bieten.

Empfehlung 4: Interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und für beide kollegialen Austausch und Netzwerken fördern

Unterschiedliche Weiterbildungsformen werden in der Onlinebefragung hinsichtlich ihrer Relevanz für den Karriereweg unterschiedlich bewertet: So wird dem Learning-on-the-Job die höchste Relevanz zugesprochen, gefolgt von externen

Weiterbildungsangeboten und dem Besuch von Tagungen und Konferenzen. Interne Weiterbildungsangebote werden vergleichsweise kritisch bewertet. Weniger als die Hälfte (41%) stimmen der Aussage in (sehr) hohem Maße zu, dass diese relevant für den Karriereweg sind. Ein Nachteil bei internen Weiterbildungen kann die fehlende Anonymität sein. Es könne über Interna nicht ohne Rückschlüsse auf die betreffende Person gesprochen werden. Als ein weiterer Nachteil wird der Teilnehmendenkreis genannt, der unter Umständen weniger homogen ist als bei einer externen Veranstaltung: „Hochschulinterne Angebote sind meiner Erfahrung nach leider oft mit einem realen Teilnehmerkreis, der überhaupt nicht der eigentlich angesprochenen Zielgruppe entspricht (da sitzen dann Studenten und Doktoranden im ersten Jahr in einem Kurs zum Thema Führung für Menschen mit Führungserfahrung und Personalverantwortung!)“ (offene Antwort, Onlinesurvey). Gleichzeitig werden aber auch die Vorteile interner Weiterbildungen erkannt: „Bei einer internen Weiterbildung sind die Rahmenbedingungen ähnlicher/bekannter, so dass andere Fragen besprochen werden können (hochschulspezifisch etc.), zugleich erfolgt hierdurch ggf. eine Vernetzung untereinander“ (offene Antwort, Onlinesurvey). Interne Angebote haben den Vorteil, dass Organisationspezifika besser abgebildet werden und die Vernetzung unter Kolleg:innen und über Abteilungen hinweg verbessert wird.

Aus Weiterbildungen entstehende soziale Netzwerke und der Austausch mit Kolleg:innen spielen eine wichtige Rolle. In den offenen Kommentaren und Interviews wird die Bedeutung dieses Austausches für die Reflexion der eigenen Position, Problemlösung und Ideenentwicklung wiederholt genannt: „Ansprechpartner zu haben aus anderen Bereichen, mit denen ich in keinem anderen Arbeitsbereich interagiere, so dass wir da nicht irgendwelche komischen Konkurrenzsituationen haben oder so was und wirklich ganz offen über die Probleme sprechen können. Das ist für mich richtig gut“ (offene Antwort, Onlinesurvey). Insbesondere die Rolle der Netzwerke des Wissenschaftsmanagements wurde hinsichtlich der sozialen Vernetzung und des fachlichen Austausches gelobt.

Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass die Stärken und Schwächen verschiedener Angebotsformate berücksichtigt und die Entscheidungen für interne versus externe Angebote bewusst gegeneinander abgewogen werden sollten. Interne und externe Weiterbildung sollte im PE-Portfolio jeweils eine klare Rollenzuweisung erhalten, so dass eine bewusste „make or buy“-Entscheidung resultiert.

Empfehlung 5: Flexible Karrierewege durch persönliche Karriereplanung fördern

In der Regel wird Karriere mit steigendem Gehalt und Aufstiegschancen verbunden. Dies prägt auch im Wissenschaftsmanagement zu einem gewissen Grad die Ansprüche an die eigene Karriere. Die Befragungsdaten zeigen, dass die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den Aspekten Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommen vorliegt (vgl. Kapitel 6). Die Diskrepanz liegt hier bei 36 bzw. 21 Punkten und ist damit signifikant größer als bei allen anderen abgefragten Aspekten. Auch wenn im Gesamtvergleich aller beruflichen Merkmale diese beiden

Aspekte als relativ unwichtig eingeschätzt werden – wichtiger sind Aspekte wie „eine interessante Tätigkeit“, „selbständig arbeiten“ und „etwas Nützliches für die Gesellschaft tun“ – ist die Diskrepanz ein Indiz für eine Unzufriedenheit in diesem Bereich, der auch von den Teilnehmenden des Transferworkshops thematisiert wurde.

Starre Aufstiegsmodelle im Sinne traditioneller Linienorganisationen scheinen für das Wissenschaftsmanagement jedoch nicht sinnvoll. Dafür ist das Tätigkeitsfeld zu vielfältig und sind Wechsel zwischen verschiedenen Teilbereichen in gewissem Maße möglich. Dennoch könnte z.B. zur Besetzung bestimmter Positionen ein interner, ggf. auch wettbewerblicher Qualifikationsweg aufgezeigt werden. Wenn es wenig generelle Karrierestandards gibt, hat die Personalentwicklung die Aufgabe, die individuelle Karriereplanung systematisch zu unterstützen (Mitarbeitergespräche, Karriereberatung, Mentoring, usw.). So lassen sich subjektive Karriereerwartungen mit den Bedarfen der Einrichtungen koppeln. Insbesondere bei befristet Beschäftigten ist es entscheidend, dass die individuell gestaltete Personalentwicklung auch für den Arbeitsmarkt außerhalb der jeweiligen Einrichtung qualifiziert. Personalentwicklung sollte über das Eigeninteresse des Arbeitgebers hinausgehen.

Fazit: Der Stellenwert der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement sollte erhöht werden – u.a. durch regionale und einrichtungsübergreifende Netzwerke und Kooperationen

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass „Personalentwicklungskonzepte[n], die auf einen veränderten Aufgabenzuschnitt und ein neues Aufgabenverständnis ausgerichtet sind“ (Müller-Böling/Sager 1999, S. 12), – zumindest für das Wissenschaftsmanagement – nach wie vor wenig in der Praxis anzutreffen sind. Zwar entdecken Hochschulen vermehrt das Potenzial systematischer Personalentwicklungsmaßnahmen, allerdings richten sich diese entweder auf das wissenschaftliche oder das Verwaltungspersonal. Zielgerichtete Angebote für das Wissenschaftsmanagement bleiben häufig punktuell.

Es zeigt sich, dass mehrere Faktoren eine positive Entwicklung unterstützen können. So haben institutionsübergreifende und regionale Partnerschaften, wie z.B. die regionalen Personalentwicklungsnetzwerke, den Vorteil, dass die Hochschulen „nicht im eigenen Saft kochen“ und auch kleinere Hochschulen z.B. gemeinsam entwickelte Traineeprogramme nutzen können. Auf politischer Seite könnten externe Anreize – wie die Anforderung von Personalentwicklungskonzepten bei Projektanträgen – helfen, zu derartigen Konzepten zu bewegen. Durch die Vergabe von Hochschulzertifikaten (beispielsweise DAS/CAS) oder Mikrozertifikaten könnte die Beteiligung an derartigen kooperativen Programmen attraktiver gestaltet werden.

An den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen könnten verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um den Stellenwert der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement zu fördern, mit dem Ziel, einerseits

die Professionalität im Wissenschaftsmanagement zu sichern und andererseits attraktiver Arbeitgeber für hochqualifizierte Fachkräfte zu bleiben. So gibt es zwar ein Netzwerk der Personalentwickler:innen von Universitäten (UniNetzPE), ein entsprechendes Netzwerk für andere Wissenschaftseinrichtungen, wie z.B. Hochschulen für angewandte Wissenschaften, fehlt allerdings bisher.

Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Attraktivität als Arbeitgeber, für die Zufriedenheit aber auch für die Leistung der Mitarbeiter:innen muss an den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen erkannt und ihr Beitrag zur Wertschöpfung transparent gemacht werden. Dazu gehört auch der Einbezug von Methoden und Kompetenzen der Personalentwicklung in Führungskräfte-Trainings. Ein Einstieg in systematische und umfassende Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement kann auch schrittweise erfolgen, Quick Wins können hier als Argumente für einen Ausbau genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- Becker, F.G. (2021): „Es bleibt einiges zu tun“ – Personalentwicklung an Hochschulen. *Forschung & Lehre* 6, S. 440-442.
- Ehlert, M. (2021): Weiterbildung. In: Statistisches Bundesamt (Destatis)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.): *Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Lemmens, S. 121-127.
- Höhle, E./Janson, K./Ziegele, F. (2021a): Was Netzwerke bedeuten. *DUZ Wissenschaft & Management* 2, S. 18-24.
- Höhle, E./Janson, K./Rathke, J. (2021b): Weiterbildung: ein Karriere-Booster?! *DUZ Wissenschaft & Management* 8, S. 46-60.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Empfehlungen für die Personalentwicklung – Wie die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement verbessert werden kann: Acht Vorschläge aus dem Projekt KaWuM. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 43-46.
- Janson, K./Höhle, E./Rathke, J./Krempkow, R. (2021): Weiterbildung unter der Lupe: ein sehr weites Feld. *DUZ Wissenschaft & Management* 6, S. 32-43.
- Karrenberg, E./Wanner-Mack, L./Born, A. (2019): PE für das Wissenschaftsmanagement. Programme an drei deutschen Universitäten. Ein Interview von Mirjam Müller. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 5, S. 79-87.
- Karrenberg, E. (2015). Zielgruppe zwischen den Stühlen? Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement. *Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung und -politik in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)* 10(2+3), S. 56-60.
- Krempkow, R./Janson, K./Rathke, J./Höhle, E. (2021): Wie qualifiziert sich das Wissenschaftsmanagement in Deutschland (weiter)? Qualität in der Wissenschaft (QiW) 15(3+4), S. 89-97.

- Krempkow, R./Harris-Huermann, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): Wissensschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 4, S. 19-29.
- Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Das Hochschulmanagement in Deutschland: Problemlösung mit Handlungsspielräumen. *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung*, 78, C3.33, S. 23-42.
- Müller-Böling, D./Sager, K. (1999): Personalreform für die Wissenschaft: Dienstrecht – Vergütungsstrukturen – Qualifizierungswege. Gütersloh: Bertelsmann.
- Rathke, J./Janson, K. (2022): Personal- und Kompetenzentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 2, S. 71-87.
- Rathke, J./Janson, K./Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Raus aus den Kinderschuhen – Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 34-42.
- Ziegele, F./Vossensteyn, H. (2017): Von der Hochschulforschung in die Managementpraxis. Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement. *wissenschaftsmanagement* 3, S. 16-17.