

# Empfehlungen für die Personalentwicklung

Noch befindet sich die Personalentwicklung für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager vielerorts in den Kinderschuhen. Der Fokus liegt oft stärker beim wissenschaftlichen Personal. Grund genug für das Projekt KaWuM, **Verbesserungsmöglichkeiten** in den Blick zu nehmen. Hier zusammengefasst die Empfehlungen des zweiten Transferworkshops | Von Kerstin Janson und Frank Ziegele

**P**ersonalentwicklung spielt eine wichtige Rolle für die Karriereplanung und -gestaltung von Wissenschaftsmanagerinnen und -managern an Hochschulen und außeruniversitären Forschungsinstituten. Doch es kann noch viel mehr getan werden auf diesem Feld.

KaWuM ist ein empirisches Projekt der Hochschulforschung, das sehr umfassend Befragungen und Interviews mit Wissenschaftsmanagerinnen und -managern durchführt. Die empirischen Ergebnisse werden nach jeder Projektphase mit Praktikerinnen und Praktikern in thematischen Transferworkshops diskutiert und in konkrete Handlungsempfehlungen umgesetzt. Das Vorgehen entspricht den Osnabrücker Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement (Ziegele/Vossensteyn 2017). Die Ergebnisse zu Stand und Anforderungen an die Personalentwicklung diskutierte das Projektteam im Juni 2021 gemeinsam mit Verantwortlichen für Personalentwicklung (von Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften [HAW]), Vertreterinnen und Vertretern von Hochschulleitungen, Weiterbildungsanbietern im Bereich Wissenschaftsmanagement sowie dem Netzwerk der Universitäten für Personalentwicklung (UniNetzPE) und dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement. Das

nun vorliegende zweite Lessons Learnt Paper fasst die Diskussionen zusammen. Nachfolgend sollen die acht formulierten Handlungsempfehlungen in ihrem Kern wiedergegeben werden.

## 1. Die am Wissenschaftsmanagement Interessierten bei ihren Motivationen abholen

Die Daten zeigen, dass die Entscheidung für das Wissenschaftsmanagement häufig eine bewusste war – hervorgehoben wird die Vielseitigkeit, die Eigenverantwortung sowie die Nähe zur Wissenschaft und zur akademischen Kultur (siehe Abbildung 1). Gleichzeitig sind die Wege ins Wissenschaftsmanagement sehr heterogen und fast ausschließlich indirekt: Es scheint ein Informationsdefizit bei Absolventinnen und Absolventen sowie Studierenden grundständiger Studiengänge über eine Karriere im Wissenschaftsmanagement vorzuliegen, welchem die Hochschulen mit früheren und besseren Informationen entgegenzutreten sollten.

## 2. Modulares Onboarding individuell und kompetenzorientiert gestalten

Es gibt, so die Befragungsergebnisse, drei wesentliche Zugangswege ins Wissenschaftsmanagement: Aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft oder aus der Verwaltung. Dieser Diversität ist im Onboarding Rechnung zu tragen: Je nach Herkunftsweg sollten spezifische



Foto: IU Internationale HS

### Dr. Kerstin Janson

ist Forschungsreferentin an der IU Internationalen Hochschule und Teilprojektleitung von KaWuM Transfer. | [info@kawum-online.de](mailto:info@kawum-online.de)

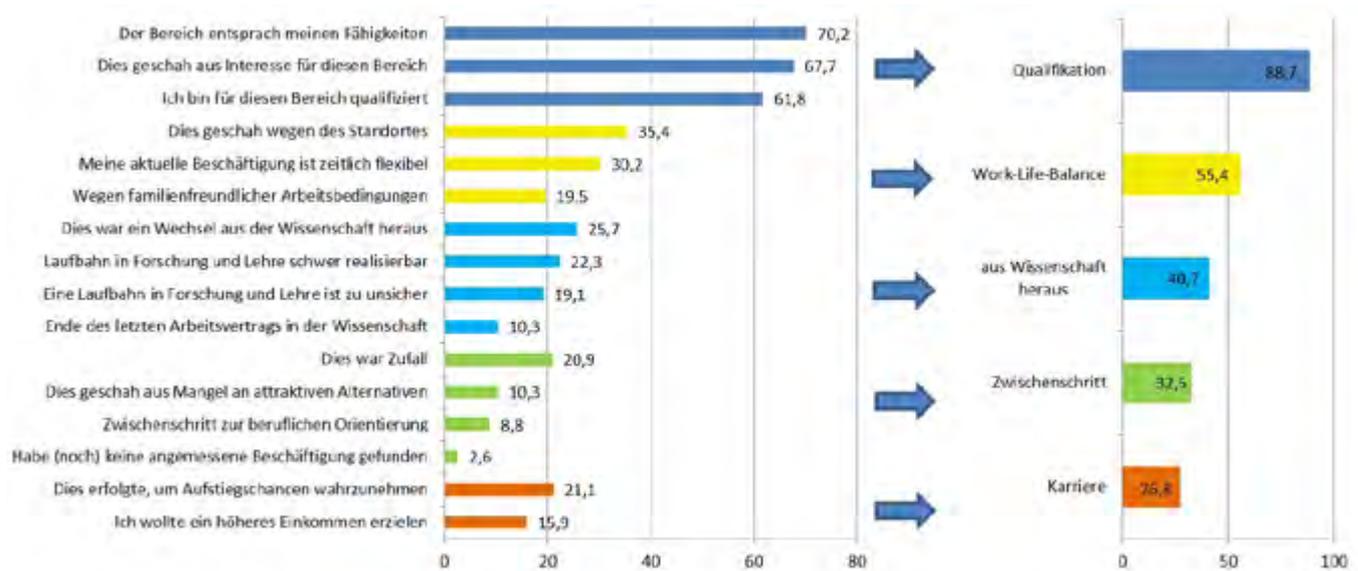


Foto: CHE

### Prof. Dr. Frank Ziegele

ist Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung. | [Frank.Ziegele@che.de](mailto:Frank.Ziegele@che.de)

Abbildung 1: Gründe für die Beschäftigungsaufnahme



„Warum haben Sie Ihre aktuelle Beschäftigung aufgenommen?“ Antworten in Prozent, Mehrfachantworten möglich (N=1376)

Kompetenzlücken – Know-how zur Funktionsweise des Wissenschaftssystems, Kenntnis administrativer Abläufe und Managementkompetenzen – geschlossen werden. Dies kann nur mit einem modularen Konzept des Onboarding funktionieren.

### 3. Notwendige Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement ausbalanciert fördern

Es werden nicht nur harte, analytisch-technische Skills im Kontext Management/Verwaltung benötigen. Eine zentrale Rolle spielen die Kommunikation, insbesondere in Leitungsfunktionen, sowie Übersetzungs-, Vermittlungs- oder Schnittstellenkompetenz. Entsprechend sollte die Personalentwicklung eine Balance zwischen harten und weichen Skills anstreben. Zudem sollte der Blick auf die dynamische Entwicklung von Kompetenzen allgemein und die geänderten Anforderungen beim Aufstieg in Leitungspositionen gerichtet werden, um Bedarfe rechtzeitig zu erkennen.

### 4. Einen Kompetenzrahmen für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung schaffen

Die Ergebnisse zeigen, dass im Wissenschaftsmanagement bestimmte Kompetenzblöcke gefordert werden. Es ist zu diskutieren, ob und wie ein mögliches Kompetenzmodell beziehungsweise ein Kompetenzrahmen für das Wissenschaftsmanagement ableitbar ist, um zum

Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung für eine Einrichtung spezifiziert zu werden und dann systematisch Kompetenzlücken zu füllen. Aus den bisherigen Ergebnissen von KaWuM lässt sich eine erste Annäherung an ein solches Kompetenzmodell (siehe Abbildung 2) ermitteln, die aber noch weiterentwickelt werden muss.

### 5. Mehr geeignete Angebote für höhere Karrierestufen schaffen

Die Gruppe erfahrener Wissenschaftsmanagerinnen und -manager wächst. Der Weiterbildungsbedarf ändert sich jedoch mit steigender Berufserfahrung: So ist anzunehmen, dass die Nachfrage nach spezialisierten Weiterbildungen mit einem hohen Anteil informellen Austauschs für die Erfahrenen zunehmen sollte. Auf Leitungsebene gibt es vor allem einen Weiterbildungsbedarf zum Thema Führung. Dem sollte zum Beispiel durch Angebote in Form von individuellen Coachings oder Methoden des Peer Learning begegnet werden.

### 6. Interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und bei beiden kollegialen Austausch und Netzwerken fördern

Interne Weiterbildungsangebote werden von den Befragten vergleichsweise kritisch bewertet. Nur 41 Prozent stimmen der Aussage in (sehr) hohem Maße zu,

Abbildung 2: Versuch eines allgemeinen Kompetenzmodells für das Wissenschaftsmanagement



Erste Annäherung an ein Kompetenzmodell. Es soll noch weiterentwickelt werden

dass diese relevant für den Karriereweg sind. Als Vorteile interner Angebote werden die Berücksichtigung von Organisationsspezifika sowie die Vernetzung unter Kolleginnen und Kollegen über Abteilungen hinweg genannt. Nachteile im Vergleich zu externen Angeboten sind hingegen die fehlende Anonymität und ein meist heterogenerer Teilnehmerkreis. Die Personalentwicklung sollte die Stärken und Schwächen verschiedener Angebotsformate berücksichtigen und die Entscheidungen für interne versus externe Angebote bewusst gegeneinander abwägen.

### 7. Flexible Karrierewege durch persönliche Karriereplanung fördern

Die eigenen Ansprüche an eine Karriere sind sehr individuell. Es gelingt im Wissenschaftsmanagement nicht und ist auch nicht sinnvoll, klare und standardisierte Karriereschritte mit bestimmten Hierarchiestufen vorzusehen, zumal die berufliche Zufriedenheit nicht vorrangig von finanziellen oder Status-Faktoren beeinflusst wird.

Die Arbeitgeber von Wissenschaftsmanagerinnen und -managern sollten sich bemühen, verlässliche Strukturen zu schaffen (unbefristete Stellen, adäquate Bezahlung, Aufstiegsperspektiven), welche genug Sicherheit geben, um das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement attraktiv zu halten, und gleichzeitig genug Flexibilität für individuelle Entwicklungen geben. Wenn keine Standardkarrieren existieren, wird eine persönliche Personalentwicklungsplanung umso wichtiger.

### 8. Stellenwert der Personalentwicklung erhöhen, auch durch regionale und einrichtungs-übergreifende Netzwerke und Kooperationen

Die Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement steckt an vielen Hochschulen noch in den Kinderschuhen, es gibt jedoch auch einige „Leuchttürme“ mit fortgeschrittenen Ansätzen, vor allem innerhalb des Netzwerks der Personalentwicklerinnen und -entwickler von Universitäten (UniNetzPE). Dies steht für die positiven Effekte eines solchen Austausches und der Netzwerkarbeit. Regionale Netzwerke zwischen Universitäten, HAW und anderen Wissenschaftseinrichtungen oder bundesweite Netzwerke – so ein eigenes HAW-Netzwerk – für die Personalentwicklung sollten weiter ausgebaut werden. //

#### Literatur und Download

Janson, Kerstin und Ziegele, Frank (2021): Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 2. Lessons Learnt Paper des KaWuM Projekts: [https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2021/10/KaWuM\\_LL2\\_PE\\_Okt2021.pdf](https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2021/10/KaWuM_LL2_PE_Okt2021.pdf)

Ziegele, Frank und Vossensteyn, Hans (2017): Von der Hochschulforschung in die Managementpraxis – Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement. In: Wissenschaftsmanagement 3 (Mai/Juni), 16–17