

# Personalentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen: „state of the art“ und aktuelle Herausforderungen

Dr. Christina Reinhardt  
Kanzlerin, Hochschule Bochum

RWTH Aachen, 1.10.2013

- Wo kommen wir her?
- Wo stehen wir heute?
- Welchen Herausforderungen sollten wir uns stellen?

## Die Praxis von PE an Hochschulen

90er – Weiterbildungsangebote für MA aus Technik und Verwaltung, PE-Instrumente in den Hochschulverwaltungen (Personalräte als Treiber)

00er - wissenschaftlicher Nachwuchs, Profs als Führungskräfte, Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements (Gleichstellung als Treiber)

Zunehmend: Querschnittsthemen (Gesundheit, Familienfreundlichkeit, Fairer Umgang am Arbeitsplatz, Diversity)

„ ...ist Weiterbildung“

„...dient dazu, die Interessen der Beschäftigten mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen“

„... ist die gezielte Förderung von Beschäftigten, um die Ziele der Organisation optimal zu erreichen“

„... umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Organisation und deren Mitglieder zu befähigen, neue Herausforderungen anzunehmen und neue Anforderungen zu bewältigen. Personalentwicklung erhöht die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit einer Organisation.“

„... bedeutet Gewinnung, Förderung und Bindung der besten Köpfe“

„... ist Karriereentwicklung und (verlässliche) Karriereplanung, Person**en**-Entwicklung“

„... bereitet Wissenschaftlerinnen auf ihre Führungs- und Managementaufgaben vor“

Personalentwicklung im Verwaltungs- und im Wissenschaftsbereich verfolgt unterschiedliche Ziele

Verwaltung: Veränderungsprozesse gestalten (neue Aufgaben, neues Selbstverständnis, gestiegene Komplexität)

Wissenschaft: Nachwuchsförderung, Professionalität in Ämtern der Selbstverwaltung / im Management, Reputation und Attraktivität der Organisation

1. Konsequente Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung
2. Kompetenz in der Lehre
3. Führung, Leitung, Management im Wissenschaftsbereich



## **...im Wissenschaftsbereich - warum??**

- Professor/inn/en als die Personalentwickler/innen für den wissenschaftlichen Nachwuchs
- Gestiegene Anforderungen an die Funktionen in der Selbstverwaltung
- Dekane als die Schnittstelle zwischen Hochschulleitung und Fakultäten
- Hochschulleitung
- Wissenschaftsmanagement im „third space“
- PE als Standortfaktor (dual career, Berufungsverfahren)

...oder: Die Sicht der Professor/inn/en auf PE

- Hilft es mir, die besten Doktorand/inn/en zu bekommen?
- Nützt es mir, um Drittmittel ein zu werben und gut zu veröffentlichen?
- Entlastet es mich von administrativen Aufgaben?

(„Nein? Dann sollen die das Geld lieber uns geben...“)

## Symptome für das Scheitern... oder für Irrwege

MAG

Leitlinien guter Führung

Überfachliche Qualifizierung für den Nachwuchs

Coaching als Feuerlöscher

Identitäre Politik – „third space“

## Erfolgsgestories / Lichtblicke

Ermöglichen frühzeitiger Orientierung und  
Karriereplanung

Überfachliche Qualifizierung differenziert nach  
Berufsziel (Wissenschaft ja/nein)

Coaching als Ausgangspunkt für persönliche  
Entwicklung, Teamentwicklung und  
Organisationsentwicklung

Professionalisierung bei den Hochschulleitungen  
und in der Wahrnehmung von  
Führungsverantwortung

Auf das „Wie“ und  
das richtige Maß kommt es an!

Einige Empfehlungen...

Entstaubt die überfachlichen  
Curricula für  
Nachwuchswissenschaftler/innen!  
Vorratslernen lohnt sich nicht

Coaching ja, aber  
...zum richtigen Zeitpunkt, z.B.  
bei der Übernahme neuer  
Rollen/Funktionen  
...zu den richtigen Themen –  
keine Containerthemen sondern  
zur Rolle, zur Haltung,  
...zu konkreten Anliegen.

In der Kürze liegt die Würze

Fachkulturen sind  
unterschiedlich – Teile von PE  
im Wissenschaftsbereich  
dezentralisieren  
Mitarbeitergespräche,  
Kompetenz in der Lehre...



Veränderungsprozesse grundsätzlich in Sinne  
von change management angehen –  
Organisationsentwicklung und  
Personalentwicklung konsequent verzahnen

Führungsaufgaben:

- Ziele benennen
- Beteiligungsmöglichkeiten schaffen
- nachvollziehbare und transparente Entscheidungen treffen
- wertschätzend miteinander umgehen
- Konflikte fair austragen und lösen

---

**Möge die Tagung uns interessante  
Diskussionen und wegweisende  
Erkenntnisse bringen!**