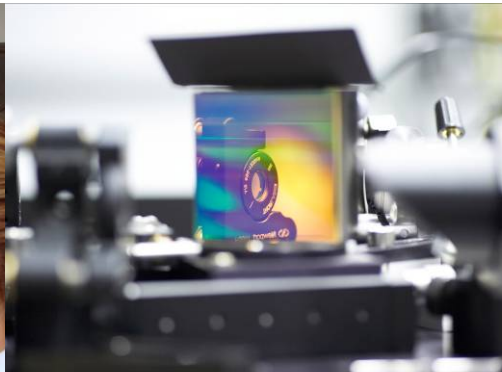


# Perspektiven der Personalentwicklung: Chancen für Wissenschaft und Wirtschaft

Dr. Mathias Winde, Programmleiter Hochschulpolitik und -organisation

1./2. Oktober 2015, Stuttgart-Hohenheim



# Übersicht

- 1. Ausgangslage: Deutschland ist bei Personalentwicklung Nachzügler
- 2. Empirische Ergebnisse:  
Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs  
(Schlaglicht: Welche Aussagen gibt es über Mentoring?)
- 3. Trends und Thesen: Personalstrukturen und Personalentwicklung im Jahr 2025
- 4. Zusammenfassung: Förderprojekt „Internationales Doktorandenforum“

# **1. Ausgangslage: Deutschland ist bei Personalentwicklung Nachzügler, setzt jetzt aber zur Aufholjagd an**

# Deutschland ist bei Personalentwicklung Nachwübler

- **EU Forschercharta** (Europäische Kommission **2005**):

„Arbeitgeber und/oder Förderer von Forschern sollten vorzugsweise im Rahmen ihres Humanressourcenmanagements eine spezielle **Laufbahntwicklungsstrategie für Forscher** in allen Etappen ihrer Laufbahn aufstellen, und zwar unabhängig von ihrer vertraglichen Situation, auch für Forscher mit befristeten Verträgen.“

- **EU Gütesiegel „HR Excellence in Research“:**

- **2012: 133 Institutionen** aus 21 Ländern - **Deutschland: 0**
- **2015: 229 Institutionen** aus 28 Ländern - **Deutschland: 3**  
(Wissenschaftszentrum Berlin WZB, FH Köln, Leibniz-Institut für Gewässerökologie und Binnenfischerei)

# Leitbild: Akademisches Personalmanagement

- Leitbild für **Personalmanagement an autonomen Hochschulen**, Stifterverband 2006:
  - Hochschulen sollten **eigenständige Personalentwicklungsprogramme** für die Gruppe der jungen Forschenden auflegen – unabhängig vom Anstellungsverhältnis und der Art der Promotion
  - Personalentwicklungsprogramme berücksichtigen **universitäre und außeruniversitäre Karrierewege** (inkl. Wirtschaft, Verwaltung etc.)
  - Hochschulen erweitern ihre Personalstruktur um **neue wissenschaftliche Tätigkeitsprofile** wie lecturer, research fellow, Lehr- und Forschungsprofessuren.
- Wettbewerb „Akademisches Personalmanagement“ (2006)

# Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes

Ziel: **Dauerstellen für Daueraufgaben** und sichere Stellen für Doktoranden und Postdoktoranden über die komplette Qualifikationszeit

- Bei Qualifikationsstellen: Angemessene Vertragslaufzeiten orientiert an der Dauer der Qualifizierungsphase (Verweis auf von Wissenschaftseinrichtungen erstellte Leitlinien)
- Bei Drittmittelstellen: Koppelung der Befristungsdauer an Dauer der Drittmittelbewilligungszeiträume
- Zulässige Befristungsdauer verlängert sich bei Kindern+Pflegekindern sowie Behinderung/chronischer Krankheit um je 2 Jahre
- Beschränkung der Befristung des wissenschaftsunterstützenden Personals auch bei Drittmittelprojekten (wieder nach TzBfG)

# SPD fordert „vierten Pakt“ zur Förderung der jungen Forschenden

- **Pakt für den wissenschaftlichen Nachwuchs und akademischen Mittelbau**  
(Eckpunktepapier der SPD-Fraktion, Stand: 21.4.2015)
- Mind. 1 Mrd. Euro über 10 Jahre für drei Linien:
  - **Stellen:** 1500 zusätzliche Juniorprofessuren, mind. 600. Mio. Euro
  - **Förderprogramm mit Breitenwirkung:** 80 Hochschulen erhalten Anschubfinanzierung von 5 Mio. Euro für neue Personalentwicklungskonzepte; insbesondere für die Entwicklung von Personalkonzepten für wissenschaftliche Dauerstellen jenseits der Professur
  - **Wettbewerb:** 10 herausragende PE-Konzepte von Hochschulen werden mit 500.000 Euro prämiert

## **2. Empirische Ergebnisse: Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs**



## 2. Empirische Ergebnisse

- Studien des Stifterverbandes:
  - **Akademisches Personalmanagement** – Leitbild und Befragung von Hochschulen (2006)
  - **Akademische Personalentwicklung** – eine strategische Perspektive (2009)
  - Zusammen mit HIS/DZHW: **Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs** (2012)
    - Zusammen mit DZHW: **2. Befragungswelle zur Personalentwicklung für den wiss. Nachwuchs** (2015), Ergebnisse vorauss. Mitte 2016

## Personalentwicklung Definition

- **Definition:** Personalentwicklung ist „die systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in Abstimmung mit seinen Erwartungen und Fähigkeiten“ (Rüter, 1988, zitiert nach Rosenstiel, 2003: 211)
- **Fokus unserer Studien:** Angebote zur beruflichen Orientierung und zur überfachlichen Kompetenzentwicklung. Zum Bsp.:
  - Hilfestellung bei der Identifikation und Entwicklung berufs- bzw. arbeitsmarktrelevanter Kenntnisse und Fähigkeiten
  - Hilfe bei der Formulierung von Entwicklungs- und Berufszielen
  - Kursangebote (etwa im Bereich Schlüsselkompetenzen)
  - Beratungsangebote (z. B. Laufbahnberatung)

## Potentielle Barrieren für Personalentwicklung in der Wissenschaft

- Ausbildung für andere Universitäten / außeruniversitäre Forschung
  - Tradition des „Hausberufungsverbots“:
  - Große Mehrheit der Promovierten (~95%) verlässt perspektivisch die universitäre Wissenschaft Richtung Industrieforschung oder anderen Aufgabenbereichen
- Personalbegriff aus der Wirtschaft ist in der Wissenschaft zumindest unscharf
  - z.B. Promovierende mit Stipendium, extern Promovierende
  - Pellert und Widmann (2008): Wissenschaftler(innen) sehen sich in erster Linie als autonome Fachexpert(inn)en und nicht als Personal einer Forschungseinrichtung. Man will „ungern managen oder gemanagt werden beziehungsweise hat ein ambivalentes Verhältnis zu **Leitungsaufgaben**“ (S. 14).

## Warum trotzdem Personalentwicklung?

- **Personalentwicklung als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen:**
  - Einwerbung von Drittmitteln
  - Beitrag zur Profilbildung (Wettbewerb um die „besten Köpfe“)
  - Veränderung der Governancestrukturen an Hochschulen
- **Potentieller Nutzen für Wissenschaftseinrichtungen:**
  - Kurzfristige Kompetenzentwicklung des eigenen Personals
  - Stärkere Identifikation mit der Einrichtung
  - Zielgerichtete Qualifikationsphasen (Promotionsabbruch)
  - Bindung/Gewinnung erfahrenen wissenschaftlichen Personals
- **Potentieller gesellschaftlicher Nutzen:**
  - Durchlässigkeit zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Berufsfeldern erleichtern
  - Wissens- und Technologietransfer

# Ziele der Studie

## Leitende Fragestellungen waren u. a.:

- Inwiefern besteht auf der Seite der Nachwuchswissenschaftler(innen) Klarheit über die eigenen beruflichen Ziele? (Frage des Bedarfs)
- Wie gut fühlen sich junge Forschende hinsichtlich der beruflichen Orientierung und überfachlichen Kompetenzentwicklung unterstützt?
- Welchen Bedarf an Maßnahmen zur beruflichen Orientierung und überfachlichen Kompetenzentwicklung äußern Nachwuchswissenschaftler(innen)?
- Wie schätzen die Wissenschaftseinrichtungen selbst die Notwendigkeit von Personalentwicklung ein?
- Wie werden Maßnahmen der Personalentwicklung koordiniert, kommuniziert und finanziert?

# Wen haben wir befragt?



**Wissenschaftlicher Nachwuchs** sind alle Nachwuchswissenschaftler(innen) unterhalb einer regulären Professur, also Promovierende und Postdocs inklusive Juniorprofessor(inn)en.

- **Wissenschaftseinrichtungen:** Befragung von Leitungen und Personalverantwortlichen an Hochschulen mit Promotionsrecht, an außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Begabtenförderwerken

# Befragung der Wissenschaftseinrichtungen

## Datengrundlage

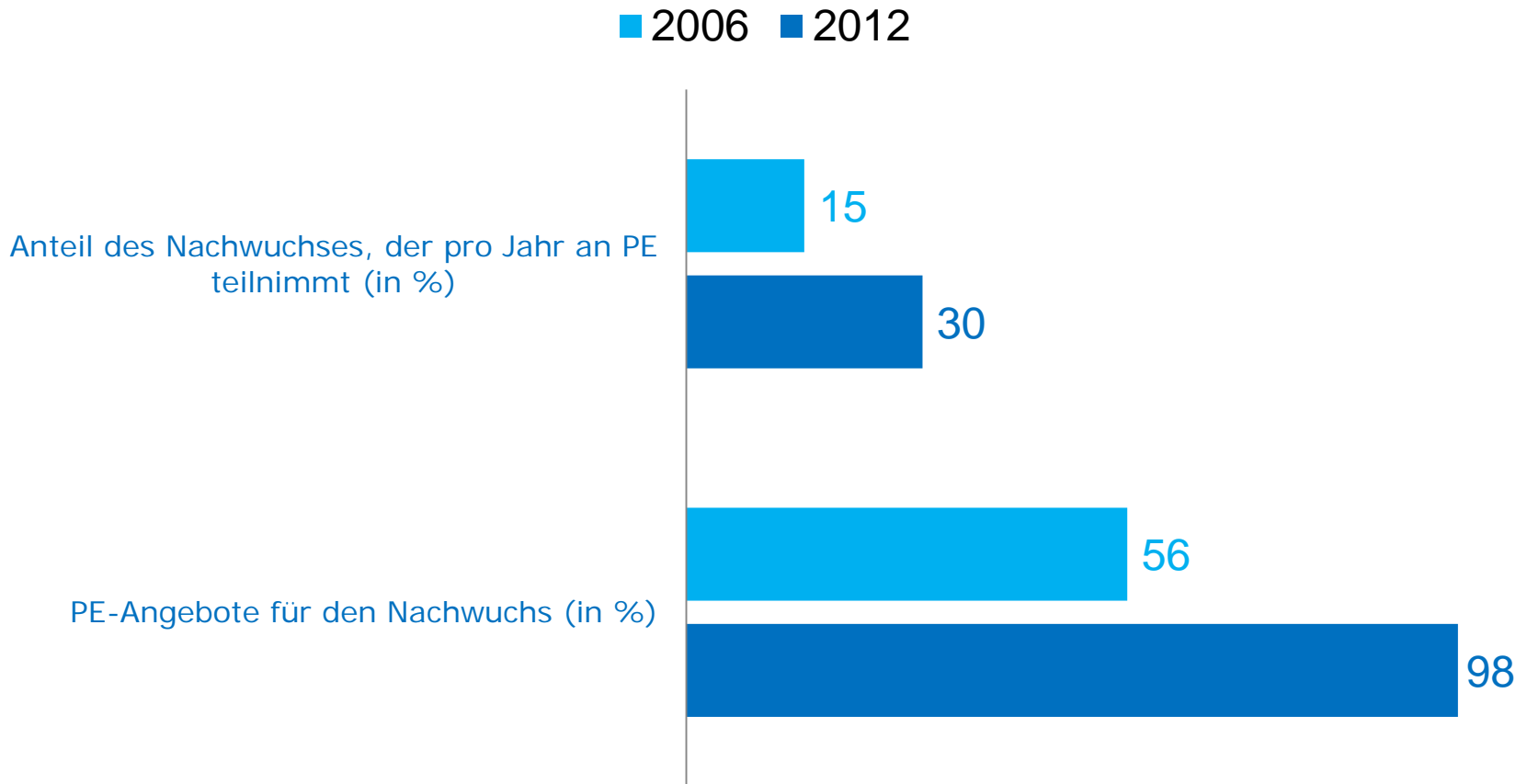
Hochschulen mit Promotionsrecht: N= 50 (45 %)

Forschungseinrichtungen der MPG, FhG, HGF und WGL: N=116 (46 %)

Begabtenförderwerke: N= 8 (67 %)

- Gute Datenqualität
- Große Informationslücken bei Personal- und Mitteleinsatz

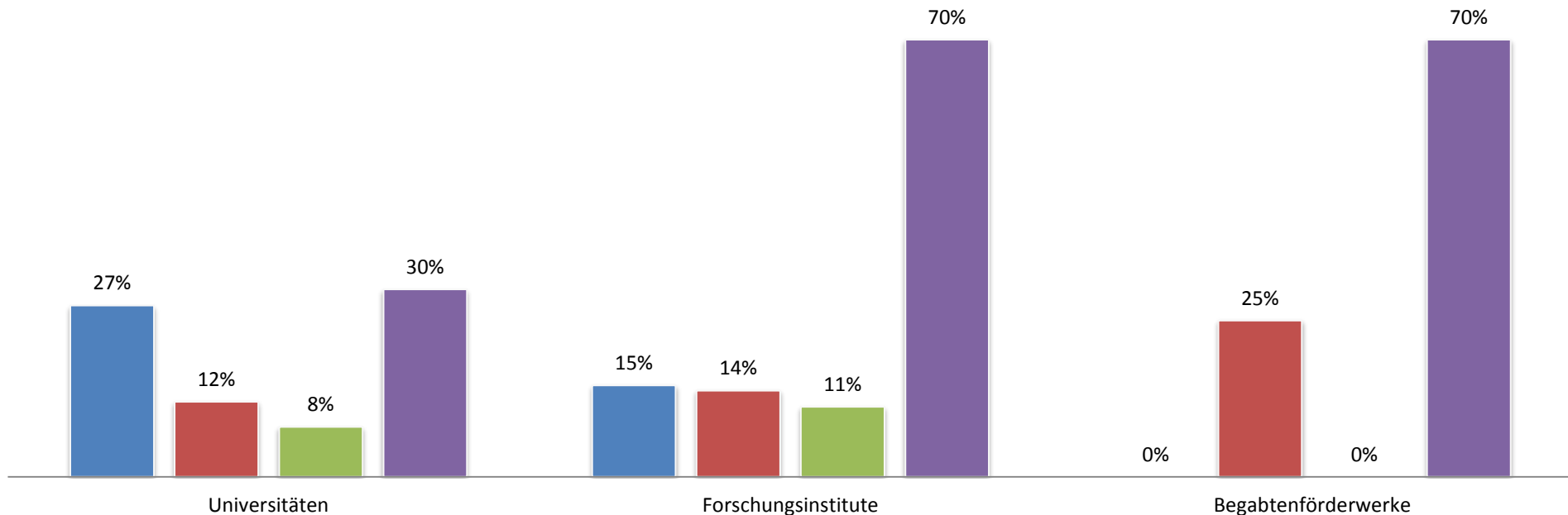
# Ausweitung der Personalentwicklung in der Wissenschaft





# Ist Personalentwicklung überhaupt relevant?

- "Über die Tätigkeit als WN hinaus (Forschungsprojekte, -kongresse, Lehrerfahrung) bedarf es keiner PE."
- "Die PE für den WN hat geringe Priorität an unserer Einrichtung."
- "Der WN hat kein Interesse an PE."
- Teilnahmequote des WN an PE (geschätzt, Median)



# Anbiertervielfalt: Viele Köche verderben den Brei?

Wer bietet Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs an den Wissenschaftseinrichtungen an?

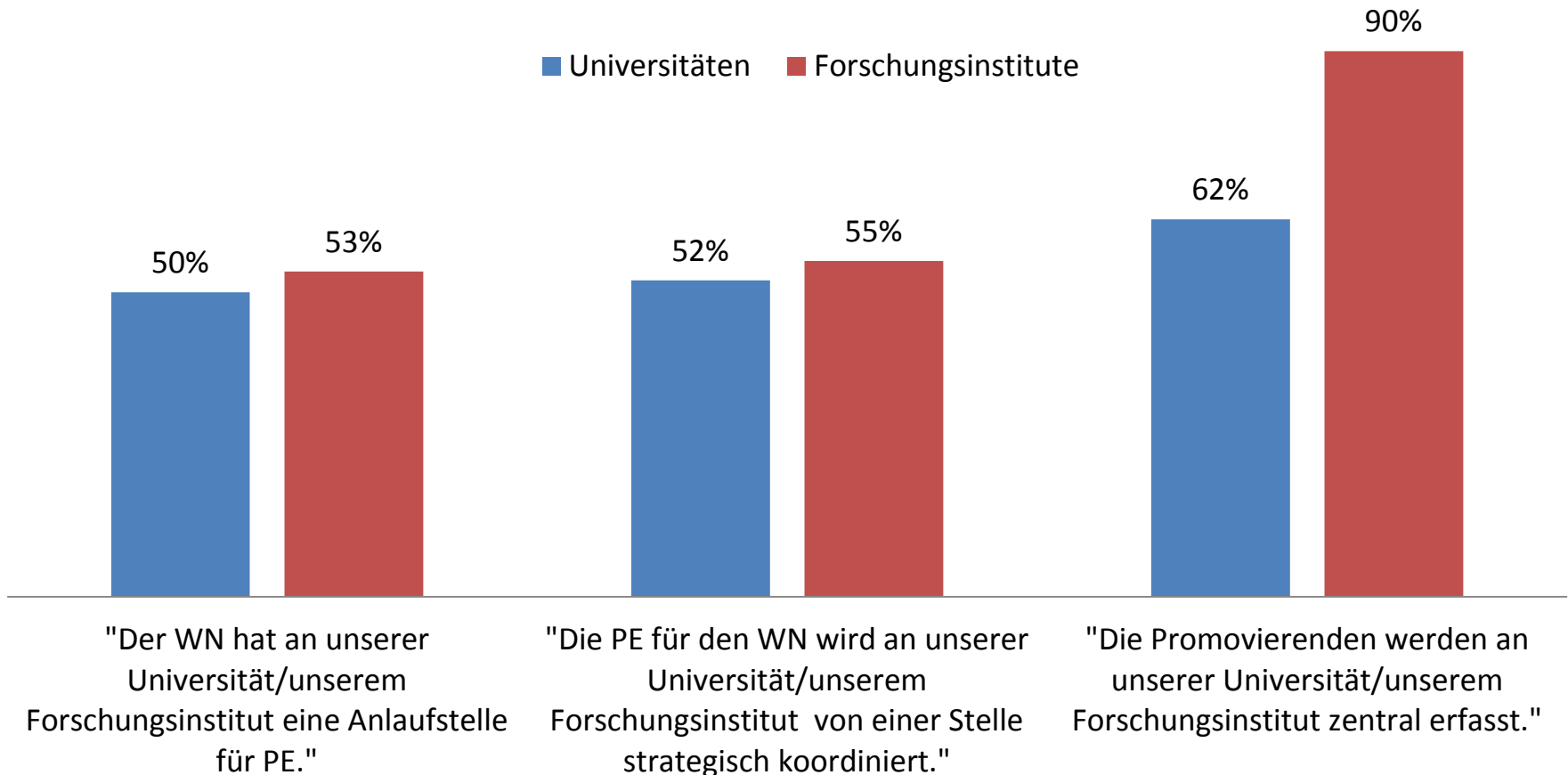
	Universitäten	Forschungsinstitute
	Anteil der befragten Einrichtungen	
Zentrale Graduierteneinrichtung	67%	31%
Abteilung/Dezernat/Referat für Personal(-entwicklung)	61%	60%
Graduiertenkollegs / -schulen	71%	51%
Hochschuldidaktisches Zentrum	69%	x
Bibliotheken	37%	39%
Rechenzentrum	39%	19%
Career Service / -Center	57%	6%
Frauen-/Gleichstellungsbüro	76%	41%
International Office/EU-Büro	43%	25%
Welcome Center	41%	13%

Akademische Personalentwicklung: Befragung Wissenschaftseinrichtungen

Stifterverband für  
die Deutsche  
Wissenschaft 2013

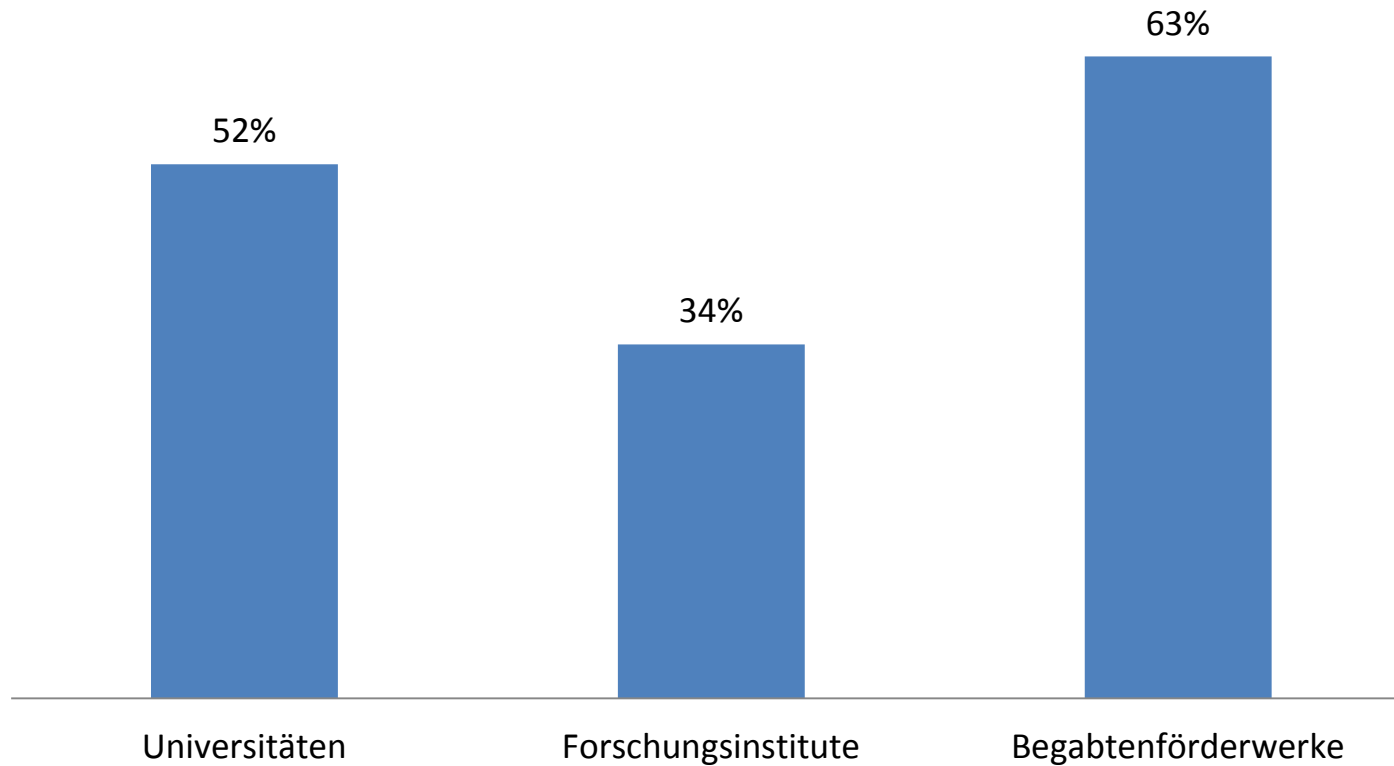
# Es fehlt häufig an Koordination...

■ Universitäten ■ Forschungsinstitute



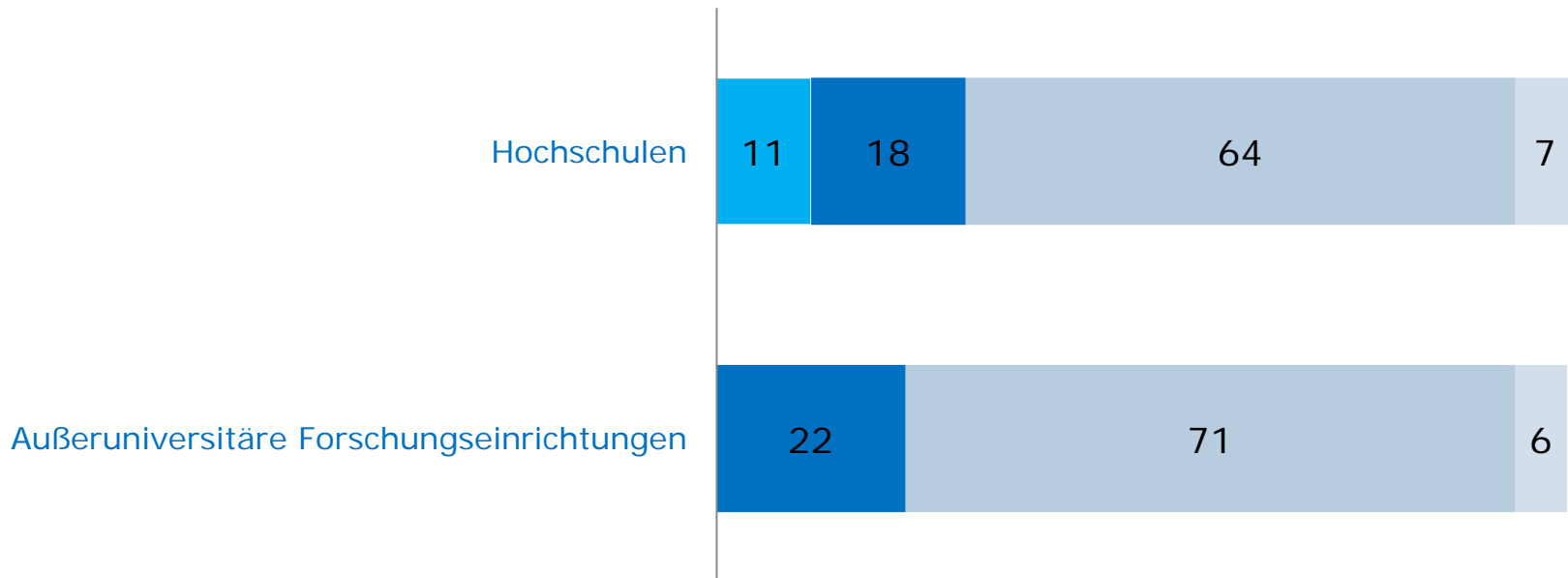
## ...und Kommunikation.

**Wir bieten mehr PE an, als bei unserem WN bekannt ist.**



# Knapp jeder dritte Euro für Personalentwicklung an Hochschulen stammt aus Drittmitteln

- Drittmittel aus Exzellenzinitiative (in %)
- Drittmittel (ohne Exzellenzinitiative, in %)
- Grundmittel (in %)
- Sonstige Mittel (in %)



# Befragung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler

## Datengrundlage

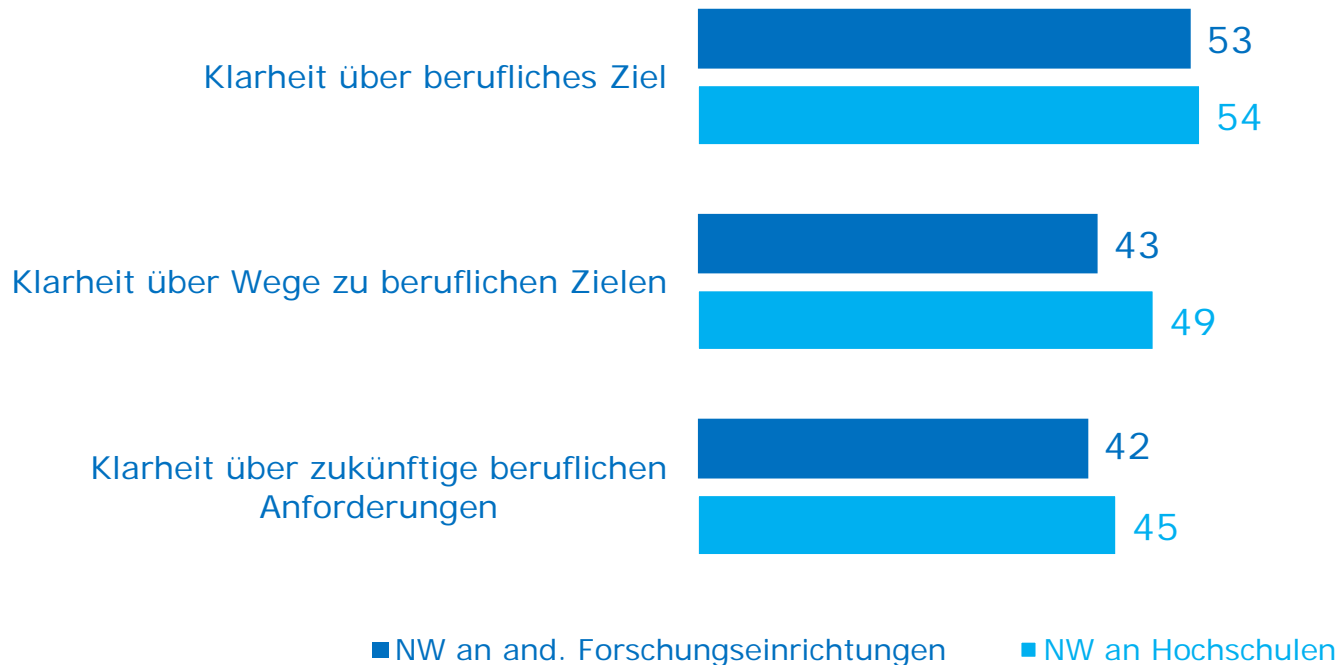
Hochschulen mit Promotionsrecht: N=4.425

Forschungseinrichtungen der MPG, FhG, HGF und WGL: N=1.326

- Männlich: 56%, weiblich: 44%
- Durchschnittsalter: 32 Jahre
- Etwas über 50% Promovierende

# Unklarheit über berufliche Ziele und notwendige Kompetenzen

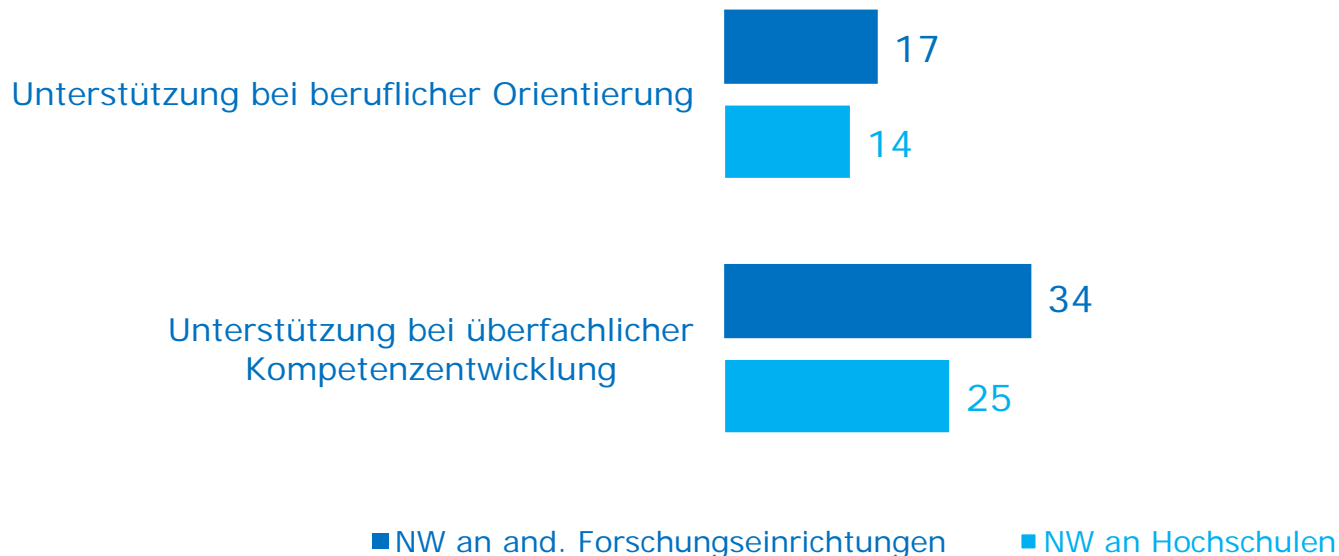
Zwar kann fast jede(r) Befragte ein berufliches Ziel benennen (rund die Hälfte strebt an, in zehn Jahren an einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung wissenschaftlich tätig zu sein), aber gleichzeitig ist sich nur rund der Hälfte der Befragten sicher, dass sie dieses benannte Ziel hat.



# Mehr Unterstützung von Hochschulen bei beruflicher Orientierung gewünscht

## Wahrgenommene Unterstützung von zentralen Einrichtungen

- Der wissenschaftliche Nachwuchs fühlt sich von der Hochschule als Institution bzw. von zentralen Einrichtungen der Hochschule nur selten gut unterstützt, wenn es um die berufliche Orientierung oder um die überfachliche Kompetenzentwicklung geht.

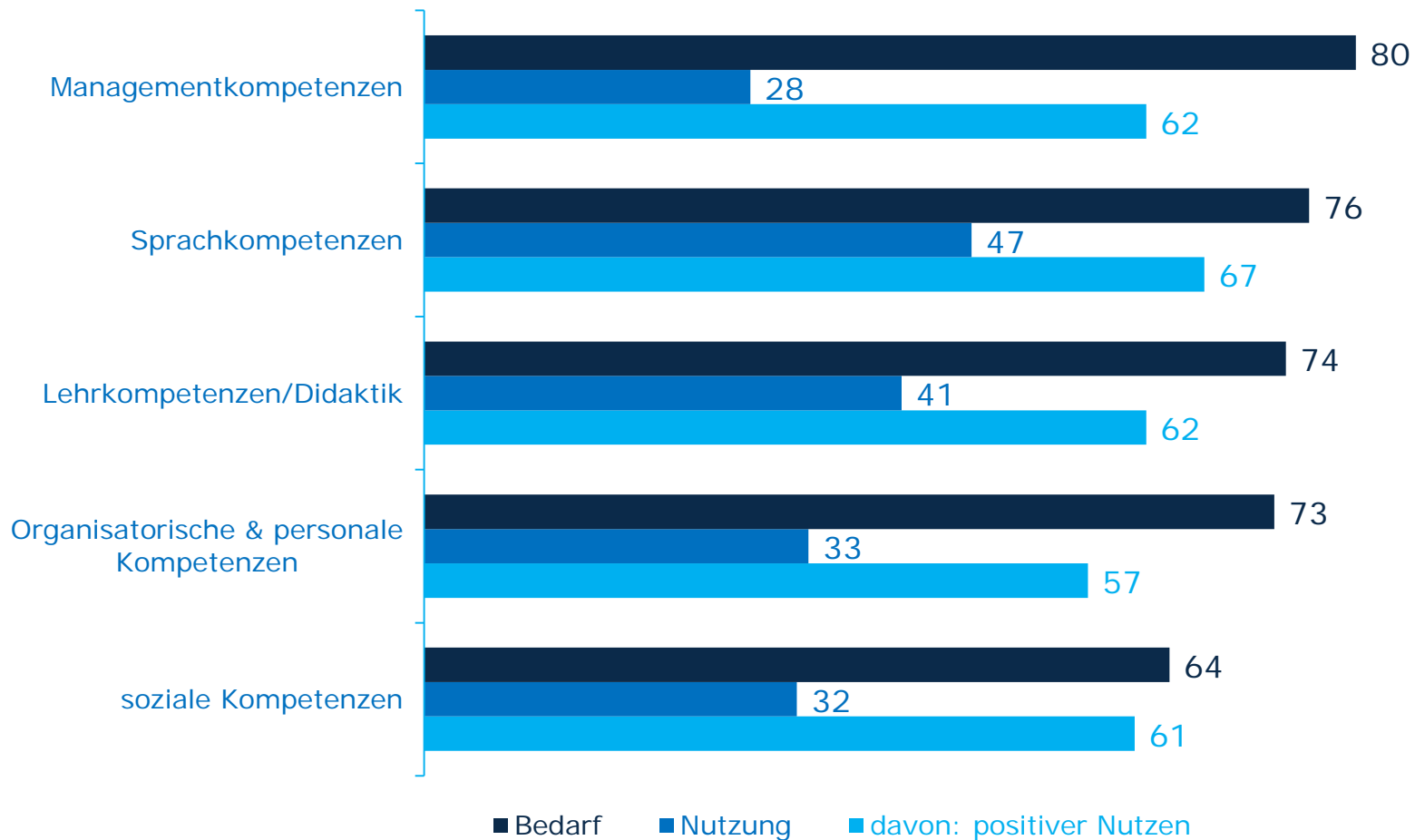




# Drei Gruppen haben besonderen Unterstützungsbedarf

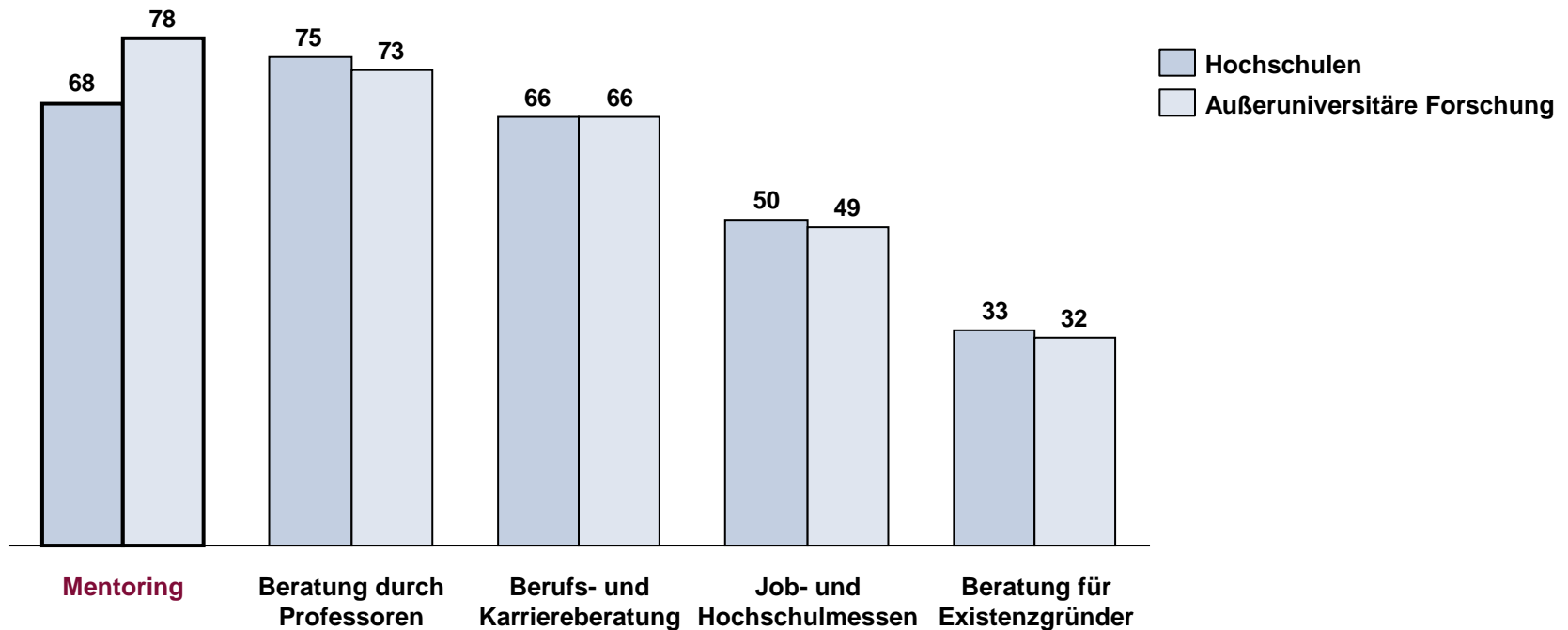
- Besonders hohen Bedarf an
  - beruflicher Orientierung und
  - überfachlichen Kompetenzen
- haben drei Gruppen von Nachwuchswissenschaftlern:
  1. Nachwuchswissenschaftler, die keine Klarheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Ziele, der beruflichen Anforderungen und den Wegen zu ihren beruflichen Zielen haben,
  2. Nachwuchswissenschaftler, für die ein Wechsel in andere berufliche Tätigkeitsbereiche infrage kommt,
  3. Nachwuchswissenschaftlerinnen.

# Überfachliche Kompetenzen: großer Bedarf



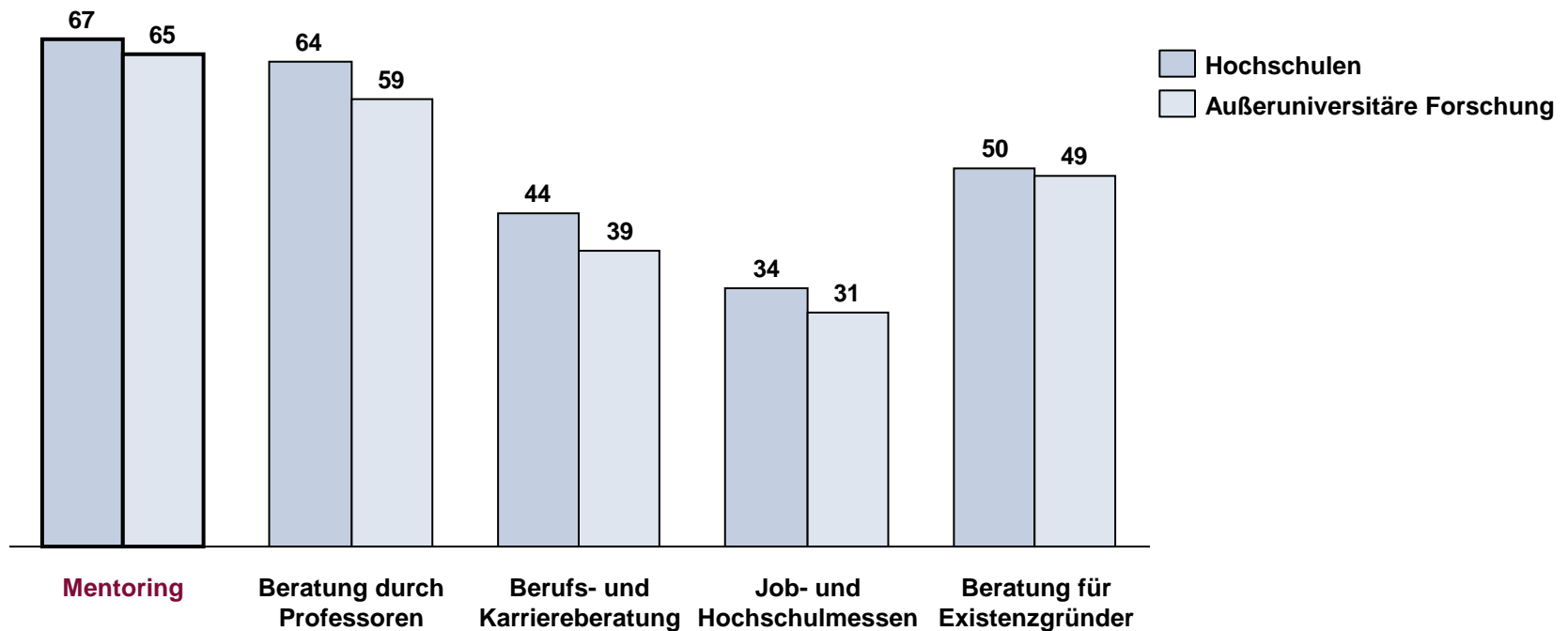
# Großer Bedarf an **Mentoring** beim wiss. Nachwuchs

- Nachwuchswissenschaftlerbefragung: Wie hoch ist ihr persönlicher Bedarf an diesen Angeboten?
- Antworten 4+5 einer fünfstufigen Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr hoch, in Prozent



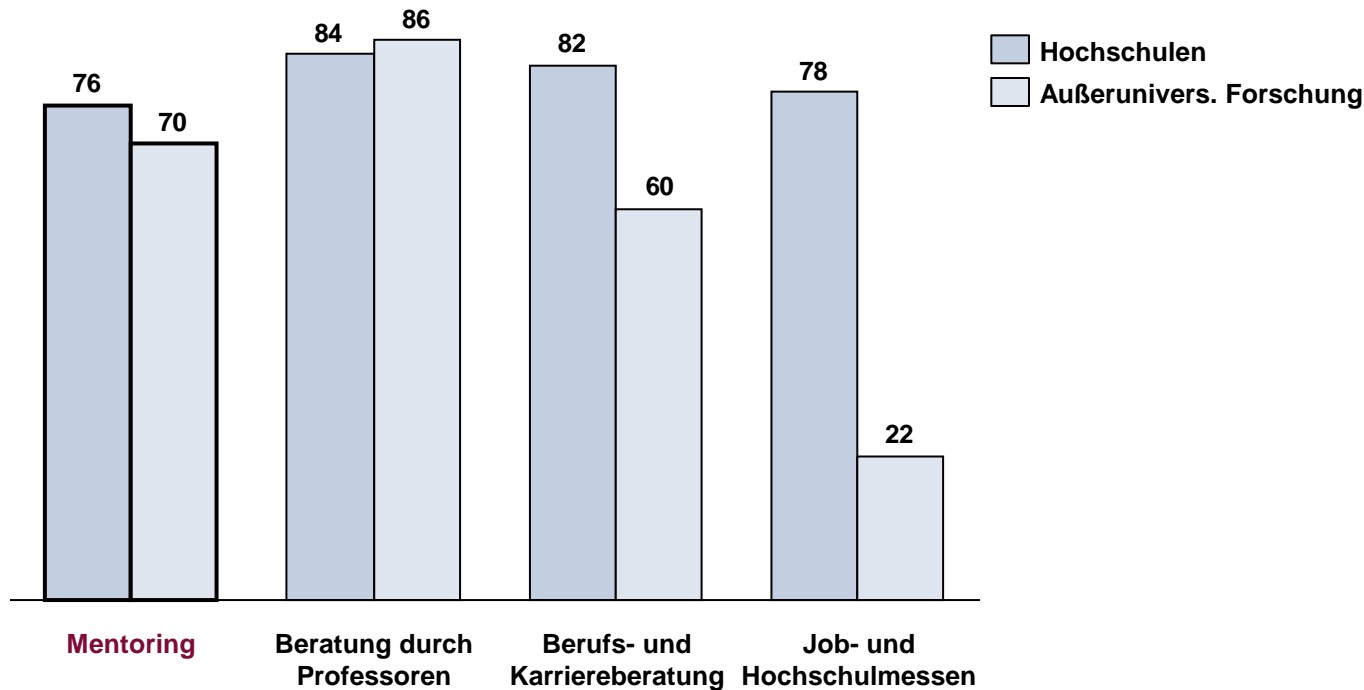
# Besonders große Nützlichkeit des Mentorings für berufliche Orientierung

- Nachwuchswissenschaftlerbefragung: Wie schätzen Sie persönlich die Nützlichkeit der von Ihnen genutzten Orientierungsangebote ein?
- Antworten 4+5 einer fünfstufigen Skala von 1 = überhaupt nicht nützlich bis 5 = sehr nützlich, in Prozent



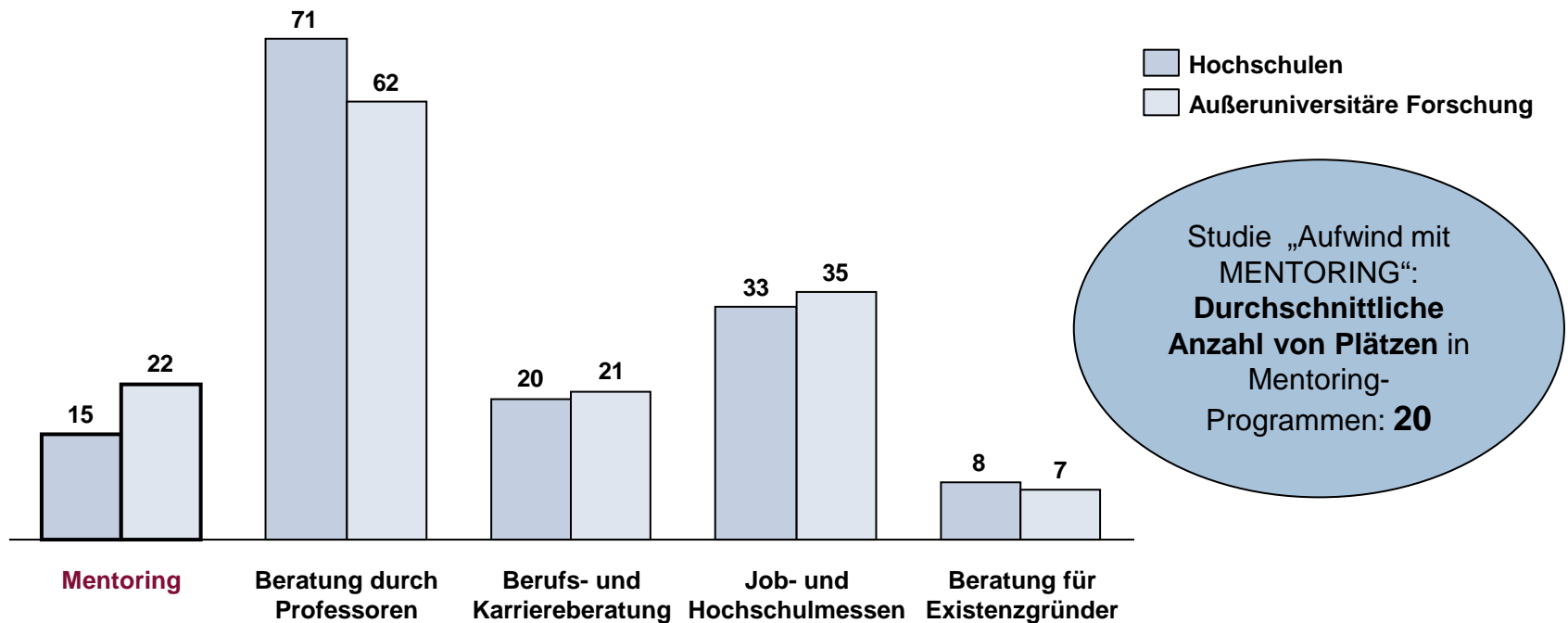
# Mentoring-Angebot an vielen Hochschulen vorhanden

- Sind die folgenden Angebote zur beruflichen Orientierung an ihrer Einrichtung vorhanden?  
Ja-Antworten in Prozent



# Nur ein kleiner Kreis kann an Mentoring-Programmen teilnehmen

- Nachwuchswissenschaftlerbefragung: Welche Angebote zur beruflichen Orientierung haben Sie seit Beginn Ihrer wissenschaftlichen Karriere genutzt?
- Antworten 4+5 einer fünfstufigen Skala von 1 = sehr gering bis 5 = sehr hoch, in Prozent



## 5. Empfehlungen

---

### **Systematisieren und koordinieren, Finanzierung sicherstellen, zielgruppengerecht zuschneiden**

- **Systematisieren und koordinieren:**
  - Personalentwicklungsstellen als Informationsbroker: strategische Koordination und Kommunikation von Angeboten
  - Definition und Erfassung des wissenschaftlichen Nachwuchses
  - Monitoring von einheitlichen Kennzahlen zu Personal- und Mitteleinsatz

## 5. Herausforderungen zur Diskussion

---

### **Systematisieren und koordinieren, Finanzierung sicherstellen, zielgruppengerecht zuschneiden**

- **Finanzierung sicherstellen:**

- Exzellenzinitiative trägt derzeit wesentlich zur Finanzierung der Personalentwicklung des Nachwuchses an Hochschulen bei
- Finanzierung sollte sich nicht weiter in Richtung Drittmittel verschieben, sondern als Daueraufgabe finanziert werden
- Hauptfinanzierung über den Grundhaushalt von Hochschulen und Forschungseinrichtungen



## 5. Herausforderungen zur Diskussion

---

### **Systematisieren und koordinieren, Finanzierung sicherstellen, zielgruppengerecht zuschneiden**

- **Zielgruppengerecht zuschneiden:**
  - Mehr individualisierte Angebote für drei Gruppen mit besonderem Bedarf: Unklar Orientierte, Wechsler und Frauen
    1. Berufliche Orientierung und Mentoring besonders für unklar Orientierte
    2. Mentoringprogramme besonders für Frauen
    3. Mentoring mit Partnern außerhalb der Wissenschaft besonders für unklar Orientierte und Wechsler
  - Jede 3. Hochschule und Forschungseinrichtung sagt, dass Professor(inn)en und Vorgesetzte Personalentwicklung für ihren wissenschaftlichen Nachwuchs zu wenig unterstützen:  
Sensibilisierung und Schulung von Professor(inn)en

# **3. Trends und Thesen: Personalstrukturen und Personalentwicklung im Jahr 2025**

# Personalstruktur 2025 – jenseits der Professur

- Im Stellenprofil an Hochschulen wird es neben befristeten Qualifikationsstellen mehr unbefristete Dauerstellen geben.
- Wissenschaftliche Karrierewege führen zunehmend zu Aufgabenprofilen jenseits der Professur. Die Professur ist *eine* Option für junge Forschende.
- Neben der Professur werden sich neue Dauerstellen etablieren:
  - Forschung: Senior Scientist u.ä.
  - Lehre: Senior Lecturer u.ä.
  - Wissenschaftsmanagement und -infrastruktur: Senior Manager u.ä.
- Das System ist flexibel und durchlässig. Auch von den Dauerstellen jenseits der Professur ist eine Entwicklung und Qualifizierung für eine Professur möglich.

## Personalstrukturen 2025 – Professur (2)

- Modelle wie die „Laufbahn-Professuren“ nach dem Mannheimer Modell werden zunehmen:
- Solche „L-Professuren“ werden flexibel von der Berufung direkt nach der Promotion bis zur hoch dotierten Professur besetzt.
- Nachwuchsforschende werden zunächst für 6 Jahre berufen und Mentor(in) bereitgestellt, im 6. Jahr empfiehlt „Beförderungskomitee“ anhand externer Gutachten Berufung auf Lebenszeit inkl. Aufwertung auf W3 oder Ausscheiden L-Professor(in) spätestens nach 7. Jahr inkl. Neuausschreibung L-Professur.

## Postdoc-Phase im Jahr 2025

- Tenure Track wird als echter Tenure Track angeboten, nämlich als Entfristung auf der bisherigen Stelle.
- Darüber entscheiden Peers nach einer qualitativen und quantitativen Gesamtbeurteilung der Leistung.
- Wege zur Professur werden vielfältiger, Juniorprofessur und Habilitation behalten dabei je nach Fächergruppe und Institution ihren Stellenwert, Nachwuchsgruppenleiter werden mehr.
- Stipendien werden an Bedeutung verlieren, Universitäten und Forschungseinrichtungen werden zunehmend Stellen im Postdoc-Bereich einrichten.

# Trends und Thesen: Personalentwicklung im Jahr 2025

- Hochschulen gliedern ihre Maßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs in zwei klar voneinander getrennte Gruppen:
  - Promovierende, die in der Mehrheit schon während der Promotion auf außerwissenschaftliche Aufgaben vorbereitet werden, und
  - Postdocs, die in der Mehrheit auf Positionen in Wissenschaftseinrichtungen vorbereitet werden.

# Promovierendenstandards 2025

- Hochschulen erfassen alle Promovierenden zentral.
- Promotionsvereinbarungen sind Voraussetzung für die Annahme einer Promotion.
- Universitätsweite, überfachliche Graduiertenzentren sind die zentralen Anbieter von Personalentwicklung.
- Mentorenprogramme erleichtern die berufliche Orientierung, die Mentoren stammen sowohl aus der Wissenschaft wie aus Wirtschaft, Verwaltung etc.

## **4. Zusammenfassung: Förderprojekt „Internationales Doktorandenforum“**



# TU Kaiserslautern: Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum

- Gesamtuniversitäres Datenerfassungssystem junger Forschender an Hochschulen
- Leistungspotentialanalysen, Portfoliodokumentationen und individuelle Förderpläne für die jungen Forschenden
- „Mitarbeitergespräche“ zwischen jungen Forschenden und ProfessorInnen als inneruniversitären Führungskräften („interne PersonalentwicklerInnen“), Abschluss von Betreuungsvereinbarungen
- Personalentwicklungsgespräche zwischen jungen Forschenden und außeruniversitären Führungskräften („externe PersonalentwicklerInnen“)
  - Einzelgespräche
  - Gruppengespräche
- Flankierende Qualifizierungsmaßnahmen u.a. zu professioneller Führung, Projektmanagement, Diversity Management, Konflikt- und Verhandlungsmanagement
- Planspiel „Führen in internationalen Arbeitskontexten inner- und außerhalb der Hochschule“

# Erfolgsfaktoren des „Internationalen Doktorandenforums“

- ✓ Hohe Reichweite: >100 Plätze
- ✓ Fokus auf außeruniversitäre Karrierewege
- ✓ Aufbau eines großen außeruniversitären Netzwerks (>70 außeruniversitäre Mentoren)
- ✓ Koordination von „inneruniversitären“ und „außeruniversitären“ Führungskräften als Mentoren, d.h. Einbezug der Professoren in das Programm
- ✓ Fokus auf Management-Kompetenzen
- ✓ Kein spezieller Gender-Ansatz, aber hohe Beteiligung von Frauen
- ✓ Offensive Rekrutierung von ausländischen Nachwuchswissenschaftlern: interkulturelles Lernen