

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation**

Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken!

- Die Einführung des Jahresgesprächs als nachhaltiges Führungsinstrument in der Universität Bremen
- Transparente Karrierewege an der RWTH Aachen im Kontext der Personalentwicklung
- Karriereoptionen weiterdenken – alternative Karrierewege als zentraler Baustein akademischer Personalentwicklung
 - Qualität im Personalmanagement
 - Moderiertes Peer-Coaching für Postdocs
- Die Führungsleitlinien der Leibniz Universität Hannover
 - Good Practice Beispiel: Career Service für Postdocs an der Georg-August-Universität Göttingen
- Kooperationskultur stärken und widersprüchliche Steuerungsimpulse handhaben: ein Projektbericht der Universität Graz
 - Personalentwicklung am Beispiel der Universität Rostock – ermutigend und wegweisend. P-OE-Gespräch mit Andreas Tesche

1+2 | 2018

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation

Einführung der geschäftsführenden Herausgeberin

Von Susanne Schulz

II

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Bettina Donnermann & Martin Mehrrens
Die Einführung des Jahresgesprächs als nachhaltiges Führungsinstrument in der Universität Bremen

2

Doris Klee & Dagmar Grübler
Transparente Karrierewege an der RWTH Aachen im Kontext der Personalentwicklung

8

Alexandra Hassler
Karriereoptionen weiterdenken – alternative Karrierewege als zentraler Baustein akademischer Personalentwicklung

14

Michael Müller-Vorbrüggen
Qualität im Personalmanagement

19

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Mirjam Müller & Melanie Moosbuchner
Moderiertes Peer-Coaching für Postdocs

24

Karin Griesbach, Eva Klein-Heßling & Ricarda Mletzko
„Die Handlungen der Menschen leben fort in den Wirkungen.“ (G. W. Leibniz) – die Führungsleitlinien der Leibniz Universität Hannover

29

Stefanie Klug & Katrin Wodzicki
Good Practice Beispiel: Career Service für Postdocs an der Georg-August-Universität Göttingen

33

Andrea Widmann & Barbara Hey
Kooperationskultur stärken und widersprüchliche Steuerungsimpulse handhaben: ein Projektbericht der Universität Graz

38

P-OE-Gespräch

Personalentwicklung am Beispiel der Universität Rostock – ermutigend und wegweisend
P-OE-Gespräch mit Andreas Tesche

43

Meldungen und Rezensionen

54

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS, QiW und IVI

IV

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind die beiden qualitativen Seiten einer Medaille. Das ist in der Hochschullandschaft inzwischen hinlänglich bekannt. Sowohl Innovation und Entwicklung als auch Anpassung an ein sich stetig wandelndes dynamisches Umfeld in Lehre, Forschung und Wissenstransfer sind eine fortlaufende Herausforderung für Hochschulen und ihre Angehörigen. Gute Führung, wissenschaftliche Karriereentwicklung, alternative Karrierewege, die Qualität in den wissenschaftsstützenden Bereichen etc. sind in diesem Zusammenhang nur einige relevante Themen und Handlungsfelder.

Interessengruppen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erwarten Anpassungen und Entwicklung von Hochschulen gleichermaßen. Ein zunehmend dynamischer und wettbewerbsgeprägter „Forschungsmarkt“, so *Donnermann und Mehrrens*, sowie eine notwendige zielgerichtete Ressourcensteuerung begründen immer neue Anforderungen auch an Führungskräfte in Hochschulen. Die Autoren begründen theoretisch fundiert die Besonderheit von Führung in der „Organisation Hochschule“ und zeigen am Beispiel einer systematischen und nachhaltigen Führungskultur – die sich seit nunmehr 20 Jahren an der Universität Bremen vollzieht – auf, welche große Wirkung eine systematische Organisations- und Personalentwicklung entfalten kann und welche Chancen sich hieraus für eine Hochschule ergeben. „Gute Führung“ ist hierbei der Schlüssel, der sowohl die Fähigkeit zur „systematischen Bescheidenheit“, die nicht auf Idealbedingungen für Führungshandeln wartet, sondern vom „Hier und Heute“ ausgehend Impulse mit Zielbezug setzt und so Menschen Perspektiven vermittelt. Die zentrale Botschaft aus Bremen ist der Hinweis auf die nicht zu unterschätzende Bedeutung, dass Führungsthemen alle Mitglieder der Universität gemeinsam in ihrer jeweiligen Rolle betreffen und das Führungshandeln in allen Statusgruppen durch Wertschätzung, Vertrauen und Verlässlichkeit geprägt sein soll.

Werteorientierte Führung und ein positives Miteinander als gelebte Wirklichkeit eines stetigen statusübergreifenden organisationalen Lernens und Gestaltens macht die Universität Bremen zu einer starken Organisation.

Seite 2

Vorrangige Aufgabe der RWTH Aachen im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung ist es, ihre Beschäftigten auf dem Karriereweg vor und nach der Promotion zu begleiten, indem die Universität, so die Autorinnen *Klee und Grübler*, zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bei gleichzeitig optimalen Arbeits- und Forschungsstrukturen anbietet. Die Gewinnung und Bindung exzellenten, wissenschaftlichen Personals, Forschung und Lehre auf höchstem Niveau sowie internationale Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen es der RWTH in ihrer Zielvorstellung als „place to be“ ein Ort zu sein, an dem Hochschulangehörige ihr volles Potenzial entfalten können. In ihrem Beitrag zeigen die Autorinnen konkret transparente Karrierewege, Qualifikationsmöglichkeiten im Rahmen einer systematischen Begleitung der Karriereziele in der Wissenschaft sowie Maßnahmen und

Wege zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch adäquate PE-Maßnahmen auf und unterstreichen die Bedeutung angemessener Beschäftigungsbedingungen und verantwortungsbewusster Führung als unabwiesbare Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Seite 8



Susanne Schulz

Alternative Karrierewege sollten als zentraler Baustein von Personalentwicklung in der Wissenschaft sowohl in den Konzepten der Nachwuchsförderung als auch in weiteren Bereichen universitärer Strategieplanung verankert sein. Bei der Verfolgung des vorrangigen Ziels der Universitäten, so *Hassler*, die „besten Köpfe“ zu gewinnen und die größten Talente zu fördern, sei zu bedenken, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf dem Weg zur Professur ein enormes persönliches Risiko eingehen, da die Chance eine Professur bzw. eine dauerhafte Forschungsstelle zu ergattern doch eher vergleichsweise gering sei. Am Beispiel der Universität wird ein an der Universität Konstanz abgestimmtes Gesamtkonzept des Academic Staff Development vorgestellt.

Seite 14

Was bedeutet Qualität im Personalmanagement? In der Annäherung an eine Antwort auf diese Frage wird die Aufmerksamkeit der interessierten Leserin, des interessierten Lesers zunächst auf eine Diskussion des Qualitätsbegriffs in Geschichte und Definition gelenkt. Qualität müsse als offener Prozess begriffen werden, so *Müller-Vorbrüggen*, in dem eine Ausrichtung, eine Suche und allenfalls so etwas wie eine Vision erkennbar werde, keinesfalls aber nur auf Zielerreichung zu beschränken sei. Qualitätssysteme im Personalmanagement seien, so der Autor, als lernendes System zu konzipieren, ständig anzupassen und entwicklungs offen zu gestalten. Hiervon hänge wesentlich auch der Erfolg einer Organisation ab. Ergebnisqualität, Prozessqualität, Servicequalität, Lernqualität, Personalqualität, Innovationsqualität und Vergleichsqualität seien hierbei relevante Punkte zur Bestimmung der Qualität im Personalmanagement.

Seite 19

Ein besonderer Schwerpunkt im Staff Development ist das moderierte Peer-Coaching für Postdocs, das *Müller und Mosbuchner* in einem weiteren Artikel als Erfolgsmodell kollegialer Beratungsformate vorstellen.

Seite 24

Auch im Beitrag der Leibniz Universität wird die Bedeutung von Führung in der Wissenschaftsorganisation Universität herausgestellt. Auch wenn es für die Universität neu war sich übergreifend und flächendeckend mit dem Schlüsselthema Führung zu befassen, so *Griesbach, Klein-Heßling und Mletzko*, habe die Hochschule die Relevanz von Führung erkannt und ins eigene Blickfeld gerückt. In ihrem Beitrag stellen die Autorinnen den kulturverändernden Prozess der Entwicklung von Führungsleitlinien und deren Umsetzung an der Leibniz Universität dar. Die Entwicklung von Führungs- und Zu-

sammenarbeitskultur – um formulierte Führungsleitlinien mit Leben zu füllen – benötigte Zeit, um dauerhaft wirksam zu werden, so ein Resümee der Autorinnen. Durch den Prozess und den Arbeitserfolg habe sich aber ein Verständnis guter Führung entwickelt und geschärft. Angebote zur Führungskräfteentwicklung würden – aufgrund der Sensibilisierung für das Thema Führung – erfolgreich angenommen.

Seite 29

Career Service für Postdocs wird als Good Practice Beispiel der Universität Göttingen für erfolgreiche Nachwuchsförderung vorgestellt. Zielgruppenspezifisch und mit hoher Qualität erfolgt auf der Basis fundiertem pädagogisch-psychologischem Wissen und entsprechender Lehrerfahrung die Arbeit der Göttinger Graduiertenschule „Georg-August University School of Science“, dem GAUSS Career Service. Die zwei Kernherausforderungen für Promovierende in ihrer Karriereentwicklung seien die Information und das Erkennen beruflicher Möglichkeiten einerseits und der adäquate Umgang mit Misserfolgen im Bewerbungsprozess andererseits, so *Klug und Wodzicki* in Ihrem Beitrag. Auch spiele die Netzworkebildung eine große Rolle für Promovierende und Promovierte und stelle eine wichtige Quelle für soziale Unterstützung dar. In diversen Veranstaltungen und Formaten sei es Ziel des Career Service, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler bestmöglich zu informieren, ihnen Handlungsstrategien zu vermitteln und sie zur Eigeninitiative zu ermutigen. Relevante berufliche Kompetenzen könnten erworben

werden und die Vernetzung innerhalb der Nachwuchswissenschaftler – auch bin in die Alumni-Arbeit hinein – auf- und ausgebaut werden.

Seite 33

Die Hochschulreformen der letzten Jahrzehnte verstärken die Wettbewerbsorientierung in der Wissenschaft und binden mehr externe Anspruchsgruppen in der Steuerung von Hochschulen. Um den zunehmend widersprüchlichen Steuerungsimpulsen und den daraus resultierenden Spannungen in den Teams adäquat zu begegnen, plädieren *Widmann und Hey* in ihrem Beitrag für eine differenzierte Auseinandersetzung und einen stärker kooperativen Umgang mit Widersprüchen. Im Beitrag wird ein Pilotprojekt der Universität Graz vorgestellt, bei dem Formen der kooperativen Beschäftigung mit widersprüchlichen Anforderungen auf unterschiedlichen Ebenen erprobt wurden.

Seite 38

Abgerundet wird diese Doppelausgabe durch ein P-OE-Gespräch mit dem Dezernenten für Personal und Personalentwicklung der Universität Rostock *Andreas Tesche*, den wir gleichzeitig als neues Mitglied im Herausgeberkreis der P-OE begrüßen. Eindrucksvoll, ermutigend und wegweisend wird hier einmal mehr deutlich, wie wichtig – auch an der Schwelle von Digitalisierung und Agilität – Personalentwicklung im Kontext organisationaler Entwicklung an Hochschulen ist und bleibt. Das Gespräch führte Wolff-Dietrich Webler.

Seite 43

Susanne Schulz

Jetzt erhältlich in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Aletta F. Hinsken

**Qualitätssicherung und Governance in der Lehrerbildung
Eine Bestandsaufnahme nach der Reform in Baden-Württemberg**

Reformprozesse im Hochschulrecht und Hochschulstrukturen, der Bologna-Prozess und seine Umstrukturierungen der Studienstruktur, (externe) Qualitätssicherung – mit der Hochschulreform ging eine weitreichende Veränderung einher, ein Feld, das durch politische und Machtprozesse gekennzeichnet ist. Hauptaugenmerk der qualitativen Studie liegt auf der Qualitätssicherung in der Lehrerbildung nach der baden-württembergischen Strukturreform mit dem Erkenntnisinteresse, wie die Anforderungen an Studium und Prüfung zwischen Hochschulen und Ministerien moderiert und wie sie in Governancestrukturen an Hochschulen umgesetzt werden. Welche Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung von den Hochschulen wurden umgesetzt, um die politisch vorgegebenen Ziele zu erreichen? Welche Veränderungen haben stattgefunden?

ISBN 978-3-946017-13-4, Bielefeld 2018, 80 Seiten, 18.95 zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



Bezugspreise der Zeitschrift „P-OE“ ab 2019

Jahresabonnement: 79 Euro

Einzelheft: 21 Euro **Doppelheft:** 39.90 Euro

Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Versand