

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

Die Hochschule als attraktiver Arbeitsplatz – People Development / FutureSkills

- Etablierung einer strategischen Personalentwicklung in einer wissenschaftlichen Organisation am Beispiel des KIT
- „Zukunftsthemen Personal“ – Die Entwicklung eines Reflexionsrahmens für die zukünftige Ausrichtung der Personalarbeit in einer Wissenschaftseinrichtung
- Zielgruppenspezifische Personalentwicklung von High Potentials am Beispiel des Postdoc-Karriereentwicklungsprogramms „Young Investigator Group Preparation Program“
 - Kreativität im Team & Kreativität als Team
 - P-OE-Gespräch mit Thomas Sattelberger
Parlamentarischer Staatssekretär a. D. am BMBF
zur Transformation des deutschen Wissenschaftssystems

2 | 2024

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber*innen

von Fritz Gairing und Anke Diez

33

Strategische/Konzeptionelle Personalarbeit

Natalie Hotz, Anke Diez & Heike Schäfer-Dammert
Etablierung eines strategischen Human Resources-Ansatzes
in einer wissenschaftlichen Organisation am Beispiel
des KIT

35

Katrin Heß & Bettina-Johanna Krings
„Zukunftsthemen Personal“ – Die Entwicklung eines
Reflexionsrahmens für die zukünftige Ausrichtung der
Personalarbeit in einer Wissenschaftseinrichtung

41

Kompetenzentwicklung

Ines Köhler & Julia Schuller
Zielgruppenspezifische Personalentwicklung von High
Potentials am Beispiel des
Postdoc-Karriereentwicklungsprogramms
„Young Investigator Group Preparation Program“

47

Anne Mazuga
Kreativität im Team & Kreativität als Team

50

P-OE-Gespräch

Ceterum censeo ...
P-OE-Gespräch mit Dr. h.c. Thomas Sattelberger zur
Bedeutung von strategischer Personal- und
Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen
und Forschungseinrichtungen

58

Calls for Papers

III

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

2 | 2024

Personalentwicklung ist wie Rosen an Stacheldrahtzäune binden, formulierte einmal ein Student in einem Seminar an der schwedischen Universität Karlstad. Prosaisch und provokativ. Oder ist Personalentwicklung doch vielmehr ein essenzieller Baustein und zentraler Hebel für die vielfach geforderte Transformation, um das deutsche Wissenschaftssystem zukunftsfähig, wetterfest und wettbewerbsfähig zu machen?

Fest steht: Wenn sich die Welt in einem radikalen Wandel befindet – politisch, ökonomisch, gesellschaftlich –, dann muss sich das Wissenschaftssystem auf diese Umbrüche einstellen; besser proaktiv als reaktiv. Spannend wird dann die Frage nach den praktischen Konsequenzen. Können diese Veränderungen in Form inkrementeller Entwicklung forciert und gestaltet werden oder braucht es radikale Transformations-Schritte. Oder braucht es beides? Darüber streiten die Protagonisten und es scheint sich aktuell zu einer bildungspolitischen Glaubensfrage zu entwickeln. Sicher ist: Umbrüche all-orten. Entwicklung, Change, Transformation. Noch unklar: Was ist zu tun?

Das aktuelle Heft der P/OE thematisiert diese Fragestellungen. Dabei geht es um die Frage nach den zukünftigen Kompetenzen von Mitarbeiter*innen an wissenschaftlichen Einrichtungen – ob Forscher*innen, Lehrende, Führungskräfte; ob in Laboren, in Hörsälen oder in der Verwaltung? Welche strategischen Konzepte und organisatorischen Strukturen sind notwendig für eine professionelle Personalentwicklung, die die Menschen und die Organisationen instand setzen, um die großen Herausforderungen zu bewältigen. Wie müssen Lern- und Entwicklungsprozesse ausgerichtet an der Gesamtstrategie der Institution gestaltet werden, um Hochschulbildung und Forschung in Deutschland im weltweiten Wettbewerb erfolgreich zu machen. Und was braucht es zusätzlich und jenseits der Qualifizierung, Förderung und Entwicklung von Individuen? Lutz von Rosenstiel beschreibt vier Dimensionen, die menschliches Verhalten in Organisationen wesentlich determinieren: individuelles KÖNNEN (Kompetenzen) individuelles WOLLEN (Motivation), kulturelles DÜRFEN (soziales Erwünschtheit) und organisationales ERMÖGLICHEN (struktureller Rahmen). Vor dem Hintergrund dieses Modells kann Personalentwicklung nur gelingen, wenn auch der organisatorische Rahmen, die Organisations- und Führungskultur sowie die strukturellen Gegebenheiten (Instrumente, Prozesse, Projekte) das angestrebte Verhalten unterstützen. Deshalb sollte Personalentwicklung immer auch die wechselseitigen Wirkmechanismen zwischen Organisation und Person im Blick haben. Eine strategische PE, die sich dieser Verzahnung bewusst ist, muss vor diesem Hintergrund alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, sowohl administrative als auch wissenschaftliche, Nachwuchskräfte, den akademischen Mittelbau ebenso wie Professor*innen in unterschiedlichen Arbeits- und Laufbahnphasen adressieren, sich jedoch bewusst sein, dass Entwicklung nicht nur individuelles Lernen und persönliche Weiterentwicklung bedeutet, sondern auch Reflexion und Entwicklung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit, von



Fritz Gairing



Anke Diez

Teamspirit, von Leadershipkompetenz, von Arbeitsprozessen, von mikropolitischen Dynamiken und der hierarchischen Strukturen. Damit wird deutlich, dass eine ernstzunehmende strategische Personalentwicklung diverse Aspekte und Rahmenbedingungen zu beachten hat:

Zum einen geht es um Konzepte und Maßnahmen, um eine aus der Strategie der Institution abgeleitete Entwicklung der Mitarbeiter*innen gezielt zu planen, zu gestalten und umzusetzen. Zudem braucht es ein organisatorisches Format für die PE-Arbeit mit hinreichend politischem Support und angemessenen personalen Ressourcen und daraus resultierendem Einfluss, um die notwendigen individuellen Entwicklungen und organisationalen Veränderungen gegebenenfalls auch trotz politischer und mikropolitischer Widerstände zielführend voranzubringen. Dazu ist die organisatorische Positionierung der Personalentwicklung und eben auch ihr Zusammenspiel mit Organisationsentwicklung von großer Bedeutung. Zudem ist neben einer kraftvollen und klaren Unterstützung durch das Top-Management der Einrichtung auch die konstruktive Zusammenarbeit mit den Instituts- oder Fachbereichsleitungen wesentlich für den Erfolg strategischer Personalentwicklung. Vor diesem Hintergrund ergeben sich deshalb folgende Fragen: Wie kann die Entwicklung von einem klassischen Weiterbildungs-Programm zu einem zielgerichteten und strategiefundierten Personalentwicklungs-Format gefördert und umgesetzt werden und wie muss dieser Veränderungsprozess des PE-Bereichs organisatorisch, konzeptionell und inhaltlich gestaltet werden?

Das vorliegende Heft beschreibt Konzepte und Praxisberichte einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die den Stand, die Grenzen und Gestaltungsfelder von Personal- und Organisationsentwicklung in Organisationen des Wissenschaftssystems erläutern. Ob inkrementelle praxiserprobte Entwicklungsformate oder radikale strukturelle Veränderung – darüber wird in den Beiträgen dieses Heftes diskutiert.

Der erste Beitrag, **Etablierung einer strategischen Personalentwicklung in einer wissenschaftlichen Organisation am Beispiel des KIT** von *Natalie Hotz, Anke Diez und Heike Schäfer-Dammert* beschreibt, wie es gelingen kann, durch die Etablierung einer strategischen Perso-

nalführung und -entwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern.

Seite 35

Im Beitrag **Zukunftsthemen Personal – Die Entwicklung eines Reflexionsrahmens für die zukünftige Ausrichtung der Personalarbeit in einer Wissenschaftseinrichtung** gehen *Bettina-Johanna Krings, Katrin Heß* und *Katrin Klink* der Frage nach, wie gute Arbeit in einer Forschungseinrichtung gestaltet werden kann. Eine mögliche Antwort darauf findet sich in sieben Zukunftsthemen, die in einem mehrstufigen Prozess unter Beteiligung von Führungskräften, Mitarbeitenden aus Wissenschaft und Verwaltung sowie des Personalrats erarbeitet wurden.

Seite 41

Ines Köhler und *Julia Schuller* stellen in ihrem Beitrag **Zielgruppenspezifische Personalentwicklung von High Potentials am Beispiel des Postdoc-Karriereentwicklungsprogramms „Young Investigator Group Preparation Program“** ein Programm für die Förderung von wissenschaftlichem Nachwuchs vor. Der Artikel stellt dazu ein Programm zur Karriereentwicklung von Postdocs vor und zeigt auf, wie eine individuelle, an den Bedarfen und Zielen von Postdocs ausgerichtete und strategische Personalentwicklung gelingen kann.

Seite 47

Der vierte Beitrag **Kreativität im Team & Kreativität als Team** von *Anne Mazuga* erörtert die Bedeutung von Kreativität als Eigenschaft von Design- und Entwicklungsprozessen in Forschung und Organisationspraxis und zeigt Beispiele, wie diese Kompetenz, die ein Kernstück für Innovationsarbeit ist, gefördert und entwickelt werden kann.

Seite 50

Ein Gespräch mit *Thomas Sattelberger*, Parlamentarischer Staatssekretär a.D. am BMBF, zur Transformation des deutschen Wissenschaftssystems, schließt das Heft ab. Sattelberger fordert einen Aufbruch aus selbstgefälliger Zufriedenheit und Scheingemütlichkeit, einen Ausbruch aus herrschenden Theoriekonzepten und Mustern sowie ideologischen Zwangsjacken. Vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen und Analysen benennt er fast gebetsmühlenhaft die nach seiner Meinung gravierenden Schwachstellen deutscher Innovations- und Wissenschaftspolitik und beschreibt die nach seiner Einschätzung dringend notwendigen Schritte für die Transformation des Wissenschaftssystems.

Seite 58

Wir wünschen Ihnen anregende und vielleicht sogar aufregende Lesemomente bei der Lektüre dieses Hefts,

Anke Diez & Fritz Gairing

Neu: Noch leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.

Wir veröffentlichen rund 130 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2020 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ bisher über 300 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Unsere Zeitschriften:

Das Hochschulwesen (HSW) • Forschung. Politik – Strategie – Management (FO) • Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS) • Qualität in der Wissenschaft (QiW) • Hochschulmanagement (HM) • Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)

Informieren Sie sich jetzt über unser **neues** Angebot für Privatleser:innen und Institutionen, unsere Zeitschriften **digital** zu beziehen, unter

www.universitaetsverlagwebler.de/mein-digitalabo

Für Campuslizenzen unserer Zeitschriften und E-Books wenden Sie sich bitte an unseren Vertriebspartner Preselect.media (preselect.com).