

# Personal ist keine Qual

Wählt Ihre Hochschule die richtigen Professoren und Studierenden aus? Werden sie ausreichend gefördert? Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft wird zu solchen Personalentwicklungs-Fragen Mitte Februar in Essen zwölf Thesen verabschieden – und diese im April auf einem Symposium in Berlin zur Diskussion stellen. Vorab hat duz-Mitarbeiterin Anja Schreiber mit Dr. Mathias Winde, Programmleiter 'Hochschulreform' des Stifterverbandes, zusammengetragen, worauf es beim Personalmanagement in Hochschulen ankommt.

<p><b>1. Allgemeine Überlegungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akademisches Personalmanagement besteht aus den Bereichen Personalauswahl und Personalentwicklung.</li> </ul> <p><b>Personalauswahl</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hochschulen müssen als Wissenschaftsinstitutionen daran interessiert sein, fachlich exzellente und kooperationsfähige Forscher zu gewinnen, damit sie im Wettbewerb bestehen.</li> <li>■ Um das 'richtige' Personal zu gewinnen, müssen Hochschulen geeignete Verfahren der Eignungsdiagnostik (etwa Assessment Center, Vorstellungsgespräch) entwickeln. Dies geschieht auf der Basis von Qualifikationsprofilen für die einzelnen Personengruppen und Positionen an den Hochschulen.</li> <li>■ Nur mit attraktiven und vielseitigen Karrierewegen lassen sich begabte Nachwuchsforscher gewinnen. Dazu zählt etwa die Einrichtung alternativer wissenschaftlicher Positionen (Lecturer, Research Fellow).</li> </ul>	<p><b>Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das klassische Ziel von Personalentwicklung ist es, Mitarbeiter auf neue, künftige Aufgaben vorzubereiten. Hochschulen sollten die Fähigkeiten ihrer Wissenschaftler fördern und für die gesamte Hochschule nutzen.</li> <li>■ Alle Gruppen einer Hochschule – von den Studierenden über die wissenschaftlichen Mitarbeiter und externen Doktoranden bis hin zu den Professoren und der Hochschulleitung – sollten in die Personalentwicklung einbezogen werden.</li> <li>■ Voraussetzung für eine vorausschauende Personalentwicklung ist eine Analyse der Personalstruktur und der damit verbundenen Laufbahnen.</li> <li>■ Auch gängige Karrierewege von Absolventen außerhalb der Hochschulen sollten in die Personalentwicklung einbezogen werden, da Hochschulen einen öffentlichen Bildungsauftrag erfüllen. Die Hochschulen sollten Informationen über den beruflichen Werdegang ihrer Ehemaligen sammeln.</li> </ul>
<p><b>2. Karriereplanung für Studierende, Doktoranden und den wissenschaftlichen Nachwuchs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Personalentwicklung und Karriereplanung für Studierende umfasst nicht nur deren Auswahl. Auch Mentorenprogramme und Career Service Center, die beispielsweise Praktika vermitteln, zählen dazu und sollten entsprechend ausgebaut werden.</li> <li>■ Die Hochschule muss ihrer Verantwortung für ihre Doktoranden gerecht werden, indem sie vermehrt Graduiertenschulen sowie hochschulweit festgelegte Promotionsstandards einrichtet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die fachliche, organisatorische und persönliche Betreuung der Doktoranden sollten mehrere, gegebenenfalls fachfremde Professoren leisten. Um Missverständnissen vorzubeugen ist es ratsam, die gegenseitigen Verantwortlichkeiten der Doktoranden und ihrer Betreuer in Promotionsverträgen festzuschreiben.</li> <li>■ Doktorand und Betreuer sollten zudem ein überfachliches Qualifizierungsprogramm zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen oder Fähigkeiten im Projektmanagement festlegen. Im Normalfall umfasst das Qualifizierungsprogramm auch die Vorbereitung auf Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft.</li> </ul>
<p><b>3. Personalentwicklung für (Junior-) Professoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Einführung von 'Einstiegsprogrammen' für neue Professoren – insbesondere Juniorprofessoren – ist sinnvoll. Dazu gehören Schulungen in verschiedenen Bereichen von Forschung und Lehre (etwa Hochschuldidaktik und Personalmanagement).</li> <li>■ Da Themen wie Personal-, Organisations- und Projektmanagement oder die Einwerbung von Drittmitteln im Hochschulalltag an Bedeutung gewinnen, sollten Professoren einen Anspruch auf</li> </ul>	<p>entsprechende Weiterbildung haben. Weitere Themenfelder für Schulungen sind die Öffentlichkeitsarbeit, die Gestaltung von Qualitätssicherungsprozessen und die Didaktik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einzel-Coaching hilft Professoren mit weit reichenden Führungsaufgaben bei der Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben.</li> <li>■ Regelmäßige Mitarbeitergespräche zwischen Hochschullehrern und ihren Mitarbeitern helfen bei der Bündelung von Lehrstuhlkompetenzen und bei der Personalführung.</li> </ul>
<p><b>4. Berufungsverfahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Um die weltweit Besten zu gewinnen, sollten internationale Ausschreibungen Standard werden.</li> <li>■ Berufungskommissionen sollten Mitglieder der Hochschulleitung angehören, damit eine Berufung auch in die wissenschaftsstrategische Ausrichtung der Hochschule passt.</li> <li>■ In den Kommissionen sollten externe und fachfremde Forscher sitzen. Sie stellen Objektivität und Qualität sicher und helfen bei der Beurteilung der Führungskompetenzen eines Bewerbers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Im Berufungsverfahren ist nicht nur Fachkompetenz des Bewerbers wichtig, sondern auch Lehrleistungen sowie Fähigkeiten im Lehrstuhlmanagement und im Dialog mit der Öffentlichkeit.</li> <li>■ Auch bei der Berufung von Mitgliedern der Hochschulleitung sollte externer Sachverstand herangezogen werden, um die Managementkompetenzen der Kandidaten bewerten zu lassen.</li> <li>■ Dual Career Service Center sind sinnvoll, da sie Partnern von neuen Universitätsangehörigen Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Arbeitsmöglichkeiten bieten.</li> </ul>