



fact sheet

Personalentwicklung

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

Juni 2016

1 Kurzbeschreibung

Personalentwicklung ist eine strategische und langfristig ausgerichtete zentrale Aufgabe der Forschungseinrichtung, die alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Entwicklung von Beschäftigten und Teams sowie die Begleitung organisationsbezogener Veränderungsprozesse umfasst. Dabei berücksichtigt Personalentwicklung sowohl die positions- als auch die qualifikationsorientierte Ebene. Sie bezieht sich auf die Beschäftigten aller Hierarchieebenen im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich der Organisation und legt einen besonderen Fokus auf die Sicherung der Schlüsselpositionen, die mit Potenzialträgern der Forschungsorganisation besetzt werden. Sie unterstützt die Karriere- sowie die fachliche und persönliche Entwicklung durch Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten und ist ein wesentlicher Faktor bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses für verlässliche berufliche Perspektiven und Karrierewege inner- und außerhalb des Wissenschaftssystems.

2 Zuständigkeiten

Das fact sheet richtet sich an Vorstände bzw. Leitungen, Führungskräfte, Personalleitungen und Personalentwicklung.

Personalentwicklung erfolgt auf zwei unterschiedlichen Handlungsebenen: Zum einen ist die Personalentwicklung als solche Aufgabe jeder Führungskraft und der Beschäftigten, die sich aktiv im Arbeitsleben einbringen müssen. Zum anderen erfolgt die Implementierung einer Personalentwicklung als Organisationseinheit Top-Down, d. h. mittels Initiierung durch die Leitungsebene einer Organisation und/oder durch das Personalmanagement. Zur Etablierung der Personalentwicklung gibt es verschiedene strukturelle Möglichkeiten (z. B. als Abteilung des Personalmanagements oder als separate, eigenständige, strategische Organisationseinheit).

3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Forschungsorganisationen erfahren seit Jahren eine Veränderung ihrer politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Im Fokus des Personalmanagements stehen dabei die Erschließung neuer Entwicklungs- und Karrierewege und die Vermeidung prekärer Beschäftigungsverhältnisse vor allem für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Für eine zukunftsfähige Gesellschaft ist es essentiell, hoch qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in vorwiegend befristeten Arbeitsverhältnissen durch geeignete (Karriere-)Entwicklungsmaßnahmen verlässliche Berufsperspektiven inner- oder außerhalb des Wissenschaftssystems zu ermöglichen. Gleichmaßen trägt Personalentwicklung auch zur Umsetzung der strategischen institutionellen Entwicklungsziele bei und unterstützt und begleitet somit auch organisationsbezogene Veränderungsprozesse.

Zudem ist die Investition in Personalentwicklung für alle Forschungsorganisationen Zukunftssicherung, da Weiterbildung und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in Forschungsorganisationen in einer Wissensgesellschaft von zentraler Bedeutung sind. Im Wissenschaftssystem profitiert jede Forschungsorganisation von der Personalentwicklung anderer Forschungsorganisationen und wirkt darüber hinaus dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel durch eine gezielte

Personalentwicklung (z. B. in Form von Nachfolgeplanung oder entsprechenden Nachwuchsprogrammen) entgegen.

Darüber hinaus gehört auch die Sensibilisierung des wissenschaftlichen Personals für ein Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Unterstützung ressourcensparender Strategien zu einer zukunftsorientierten Personalentwicklung.

4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Für Forschungsorganisationen ist es im Personalbereich charakteristisch, dass es zwei unterschiedliche Beschäftigtengruppen gibt: 1. wissenschaftliches Personal mit relativ autonomem Expertenstatus, deren Karriere von der Logik der Profession definiert wird und eher unabhängig von der Organisation ist sowie 2. wissenschaftsunterstützendes Personal mit eher geringer Autonomie, längerfristiger Beschäftigungsdauer und häufiger Karriereentwicklung innerhalb der Organisation. Eine ganzheitliche Personalentwicklung ist herausgefordert, für die verschiedenen Personalgruppen spezifische, aber auch gemeinsame Entwicklungs- und Karriereprogramme aufzulegen und zu fördern. Für das wissenschaftliche Personal, dessen Verweildauer in der Organisation durch befristete Verträge in der Regel deutlich kürzer ist, sind fachliche Kompetenzen, wie z. B. Weiterbildungen in Methoden, Tagungsbesuche oder Auslandsaufenthalte, für einen wissenschaftlichen Berufsweg oder Karriere von Bedeutung. Darüber hinaus sind für das wissenschaftliche Personal auch interne Entwicklungs- und Karrierewege, wie z. B. wissenschaftliche Führungspositionen, Fachkarrieren innerhalb der Forschungsorganisation oder im Bereich des Wissenschaftsmanagements für eine verlässliche Berufsperspektive aufzuzeigen. Überfachliche Kompetenzentwicklung wie, z. B. Führungswissen oder Managementexpertise (u. a. Projektmanagement) oder soziale und persönliche Kompetenzen sind für beide Personalgruppen wichtige Entwicklungsmöglichkeiten, vor allem für Berufs- und Karrierewege auch außerhalb des Wissenschafts-systems und außerhalb einer Professur.

5 Inhaltliche Schwerpunkte

Personalentwicklung ist in Forschungsorganisationen eine zentrale mitarbeiterbezogene Aufgabe, die auch die strategischen Entwicklungsziele und die damit verbundene Personalplanung der Organisation im Blick hat. Es geht um das Aufzeigen und Gestalten von Entwicklungs- und Karrierewegen für wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal in der Forschungsorganisation und darüber hinaus. In trilateraler Trägerschaft (Führungskräfte – Personalentwicklung – Mitarbeitende) werden persönliche Kompetenzerfordernisse und Karriereziele ermittelt, Chancen eruiert und Perspektiven aufgezeigt und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen bereitgestellt. Damit stärkt Personalentwicklung durch ihren partizipativen Charakter die Eigenverantwortung und Motivation der Beschäftigten, welche durch ihre fachliche, unternehmerische, soziale und kulturelle Kompetenz zur Zielerreichung der Forschungseinrichtung beitragen. Zudem sorgt Personalentwicklung für einen Dialog der Führungskräfte mit den Beschäftigten (z. B. als Teil von Mitarbeitergesprächen). Hierbei können individuelle Interessen und Bedürfnisse identifiziert und mit den Zielen der Organisation abgeglichen werden, um sie in der weiteren beruflichen Entwicklung systematisch auszubauen (siehe fact sheet *Führung*).

Ein wesentliches Element der Personalentwicklung in Forschungsorganisationen ist die Nachwuchsförderung im Wissenschaftsbereich, die junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für eine Karriere in Wissenschaft oder anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie z.B. der Wirtschaft qualifiziert, unab-

hängig von der Dauer des Vertragsverhältnisses. Personalentwicklung in Forschungsorganisationen stellt spezielle Programme zur Nachwuchsförderung bereit (z. B. Mentoring speziell zur Führungsqualifizierung für Wissenschaftlerinnen, berufliche Standortbestimmungen, Workshopreihen oder Doktorandenprogramme). Dies unterstreicht, dass die Personalentwicklung nicht nur Dienstleister oder Umsetzer strategischer Konzepte, sondern auch Gestalter ist und proaktiv Themen innerhalb der Organisation platziert sowie deren Wirkung evaluiert. Sie bezieht sich auf die individuelle Ebene, die Teamebene und die Organisationsebene und umfasst ein Bündel an Maßnahmen und Instrumenten (vgl. Abbildung 1). Entscheidend ist, unterschiedliche Kompetenzerfordernisse auf unterschiedlichen Karrierestufen zu ermitteln und zu entwickeln, um bedarfs- und bedürfnisgerecht den Interessen des Einzelnen und der Organisation gerecht zu werden.

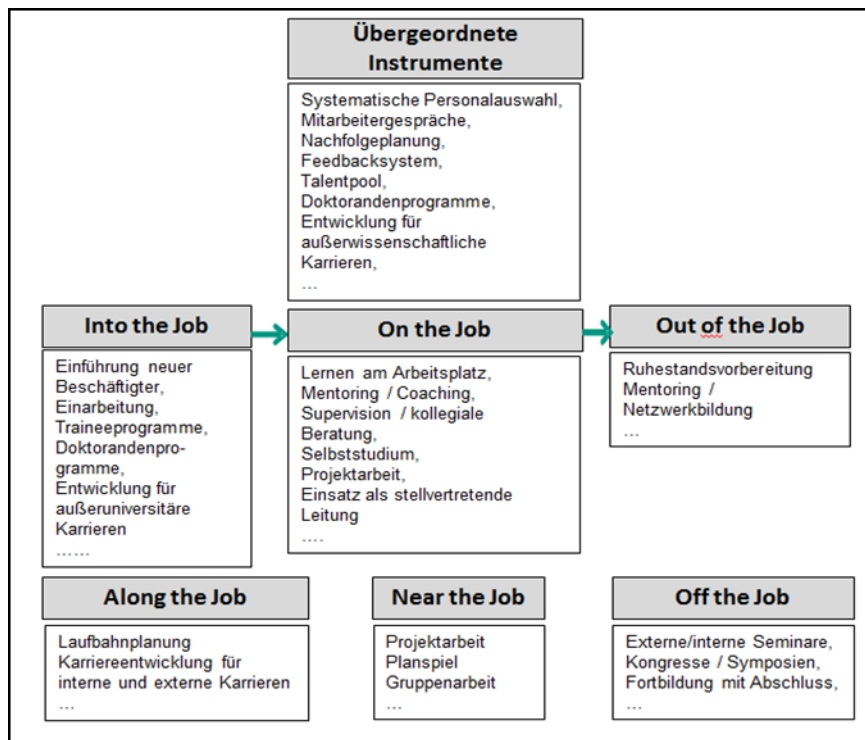


Abbildung 1: Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung

Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt der Personalentwicklung von Forschungsorganisationen liegt in der Entwicklung von Führungskräften bzw. Potenzialträgern im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich. In der Führungskräfteentwicklung kommen viele der in der Grafik dargestellten Instrumente zum Einsatz (z. B. Seminare zu Führungsqualitäten, Mentoring/Coaching, Projektarbeit, Potenzialträgerprogramme, Nachfolgeplanung, etc.).

Für die Anforderungen, die sich insbesondere aus Sicht einer nachhaltigen Entwicklung stellen, wie z. B. zukunftsverträgliche Werteorientierung, Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung oder ressourcenschonendes Verhalten sind Formate - orientiert z. B. an der Bildung für nachhaltige Entwicklung - in die Qualifizierung und Weiterbildung in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Bereichen (z. B. inter- und transdisziplinäre Forschungsbereiche, Facility Management etc.) zu integrieren.

6 Umsetzung

- Ableitung der inhaltlichen Ausgestaltung der Personalentwicklung aus der Strategie der Organisation und der Personalstrategie (siehe fact sheet *Personalstrategie*):
 - Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung umfasst die Festlegung, was die Personalentwicklung leistet, welche Bereiche sie umfasst und wie sie stattfindet.
- Erfassung des Personalentwicklungsbedarfs:
 - Der Personalentwicklungsbedarf wird z. B. durch eine Organisationsanalyse (Strategie/Ziele und Aufstellung der Organisation), durch Befragungen (z. B. von Führungskräften und Mitarbeitenden) sowie durch Mitarbeitergespräche, Beurteilungen und Feedbacks (mit entsprechender Rückmeldung an die Einheit Personalentwicklung) analysiert. Die Bedarfserfassung berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Kompetenzerfordernisse von wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal.
- Festlegung von Handlungsfeldern und Planung:
 - Aus den Ergebnissen der Bedarfserfassung werden inhaltliche und zielgruppenspezifische Handlungsfelder festgelegt. Für die Umsetzung werden passgenaue Instrumente und Maßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen konzeptioniert. Hierbei bieten sich häufig die Maßnahmen und Instrumente aus Abbildung 1 an, bei der Auswahl sind Überlegungen zum Aufwand-Nutzen-Verhältnis bzw. zu ihrer Wirksamkeit wesentlich. Bereits bestehende Maßnahmen werden berücksichtigt.
- Erfolgskontrolle:
 - Neben einer Kostenkontrolle werden auch der Erfolg bzw. die Ergebnisse der Instrumente und Maßnahmen evaluiert. Beginnend bei der Seminarbewertung bis hin zur Transfererfassung sind verschiedene Ebenen und Maßnahmen der Erfolgskontrolle denkbar.

7 Instrumente

Übergeordnet kommen jährliche Mitarbeitergespräche, Weiterbildungsmaßnahmen zur fachlichen und überfachlichen Qualifikation, Teilnahme an Konferenzen, Messen und Workshops sowie Qualifikationsarbeiten zum Einsatz.

Insgesamt ist die Bereitstellung verschiedener, individuell auswählbarer Schwerpunktseminare zu unterschiedlichen Themen und Vertiefungen wichtig, um sowohl wissenschaftliches Personal, als auch wissenschaftsunterstützendes Personal ein flexibles Angebot anzubieten, das Ihrem Reifegrad und ihrer Zielgruppe entspricht (z. B. Projektmanagement, Moderation, Konfliktbearbeitung, Mentoring).

Beim wissenschaftsunterstützenden Personal spielen aufgrund der oftmals längeren Verweildauer und der damit einhergehenden umfassenden Kenntnisse über die Organisation spezifische Instrumente, wie z. B. Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation und Wissensmanagement eine wichtige Rolle. Zudem ist die kontinuierliche Anpassung des Personals an neue Entwicklungen in den jeweiligen Berufen (z. B. IT) und forschungsspezifische Qualifikationen, wie z. B. Sprache, europäische und internationale Sozialgesetzgebung und Fördermechanismen von hoher Bedeutung.

Beim wissenschaftlichen Personal werden eigene – speziell auf die Zielgruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abgestimmte – Instrumente und Maßnahmen für die überfachliche Kompetenzentwicklung (z. B. Projektmanagement, Schreibwerkstätten) angeboten und eingesetzt (u. a. auch Maßnahmen in Bezug zu Karrieremöglichkeiten in der Wirtschaft, Politik, Administration, Medien). Hier spielen auch Fortbildungen zu ethischen Fragen wie zur „guten wissenschaftlichen Praxis“ oder zum Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung eine Rolle.

8 Praxisbeispiele

8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Fraunhofer TALENTA ist ein gezieltes und ganzheitliches Förder- und Entwicklungsprogramm zum Gewinnen und Entwickeln von Wissenschaftlerinnen, welches in drei Ausprägungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Karriereentwicklung ansetzt. Grundlage des Förderprogramms ist zum einen die finanzielle Unterstützung der jeweiligen Organisationseinheit bei der Gewinnung und nachhaltigen Entwicklung von Wissenschaftlerinnen und weiblicher Führungskräfte. Zum anderen stellt es die individuelle Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen bei Fraunhofer in den Fokus.

<http://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/fraunhofer-talenta.html>

8.2 Helmholtz-Gemeinschaft

Leadership, Management und Persönlichkeitsentwicklung sind die zentralen Inhalte des exklusiven Weiterbildungsprogramms für YIN-Mitglieder und Alumni. Das umfangreiche Angebot ist eigens auf den Führungskräftenachwuchs zugeschnitten. Die Programmlinien setzen sich aus Standortbestimmung, Personal Coaching, Leadership Excellence, Hochschuldidaktik und Kommunikation sowie einer bedarfsorientierten Workshopreihe zusammen. Aus einer Standortbestimmung ergibt sich der individuelle Weiterbildungsbedarf. Anschließend können sich die YIN-Mitglieder ihre Weiterbildungsbau- steine aus dem Gesamtprogramm passend zusammenstellen. Begleitende Unterstützung bietet die persönliche Weiterbildungsberatung.

<http://www.peba.kit.edu/390.php>

8.3 Leibniz Gemeinschaft

Die Karriereförderung des WZB besteht aus vielfältigen Angeboten und Maßnahmen zur Personalentwicklung von wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal.

<https://www.wzb.eu/de/ueber-das-wzb/arbeiten-am-wzb/karrierefoerderung>

9 Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP (Hg.): Personalmanagement nachhaltig - Anforderungen und Handlungshilfen, Bertelsmann Verlag: Bielefeld, 2010.

Olbert-Bock, S.: Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept. In: Mensch und Arbeit Nr. 6 Juli/August 2010, S. 70-75.

Wegerich, C.: Strategische Personalentwicklung in der Praxis - Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 3. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015

Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten: Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten. Internet 2016-07-27 (<http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>)