

Personalmanagement in Forschung und Wissenschaft
(Dr. Nikolaus Blum)

In den vergangenen Jahren haben Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen beträchtlichen Zugewinn an Autonomie erhalten. In gleichem Maße sind aber auch die Anforderungen an das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement gestiegen. Das reine Verwalten reicht nicht mehr, aktives Gestalten ist gefordert. Dieses gilt insbesondere für das Personalmanagement, geht es doch für alle Wissenschaftseinrichtungen darum, die besten Köpfe zu gewinnen und zu halten.

Personalmanagement in Forschung und Wissenschaft Forschung und Wissenschaft finden heute regelmäßig in großen Organisationen statt. Das gilt in besonderem Maße für die naturwissenschaftlichen Disziplinen. Forschungsvorhaben sind als Projekte aufgesetzt. Die Wissenschaftler arbeiten in der Regel in Teams. Sie sind international vernetzt und benötigen eine aufwendige technische Infrastruktur. Daher stellen sich überall auf der Welt für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen die gleichen Fragen:

- Wie finden wir hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Wie entwickeln und fördern wir sie?
- Wie halten wir die Besten in unserer Organisation?

Die Megatrends der gesellschaftlichen Entwicklung, die Globalisierung einerseits und der demographische Wandel andererseits, wirken sich auch im Personalmanagement der Wissenschaftseinrichtungen unmittelbar aus. Darüber hinaus bestehen im deutschen Wissenschaftssystem einige Besonderheiten, die im Personalmanagement zu berücksichtigen sind. Das sind die hohe Anzahl an befristeten Arbeitsverträgen, der anhaltende Rückgang dauerhafter Beschäftigung im sogenannten wissenschaftlichen Mittelbau, der Mangel an etablierten Karrierepfaden im Wissenschaftssystem, eine relativ starke Trennung zwischen dem akademischen und allgemeinen Arbeitsmarkt sowie die starke Betonung der Gender-Fragen.

Unter diesen Rahmenbedingungen steht jede Wissenschaftseinrichtung vor der Herausforderung, eine kohärente Strategie des Personalmanagements zu entwickeln und sie in der praktischen Personalarbeit umzusetzen. Folgende Aktionsfelder sind von besonderer Relevanz:

1. Personalgewinnung und Personalmarketing

Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen können nicht mehr davon ausgehen, dass die besten Hochschulabsolventinnen und -absolventen automatisch im Wissenschaftsbetrieb bleiben. Sie müssen die Besten für sich gewinnen, indem sie sich als attraktive Arbeitgeber positionieren, den Mehrwert einer (befristeten) wissenschaftlichen Tätigkeit deutlich machen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungs- und Karrierechancen eröffnen. Das Thema

Personalmarketing wird für alle Wissenschaftseinrichtungen in den nächsten Jahren eine steigende Bedeutung erhalten. Es muss im Kontext mit der zunehmenden Internationalisierung gesehen werden. Internationale Gehaltsbenchmarks, Relocation-Angebote und Dual Career-Möglichkeiten gehören zum unverzichtbaren Standardinstrumentarium des Personalmanagements.

Ebenso wichtig sind effiziente und effektive Prozesse der Personalgewinnung. Hier geht es nicht nur um die Etablierung von nachvollziehbaren und transparenten Auswahlverfahren, sondern auch um die professionelle Abwicklung des gesamten Bewerbungsprozesses und die Einführung von wirksamen Einarbeitungsprogrammen („Onboarding“). Gerade bei diesen Fragen sind häufig in Wissenschaftseinrichtungen noch eklatante Defizite festzustellen.

Einen blinden Fleck hat das deutsche Wissenschaftssystem bei der Gewinnung von qualifiziertem nicht-wissenschaftlichem Personal. Eine zeitgemäße und funktionierende Infrastruktur, eine lösungsorientiert arbeitende Administration und ein effektives Wissenschaftsmanagement beeinflussen maßgeblichen die Leistungsfähigkeit von Wissenschaftseinrichtungen und die Qualität der Forschungsergebnisse. Diese Faktoren sind im internationalen Wettbewerb mitentscheidend für die Standortwahl der besten wissenschaftlichen Köpfe. Die Wissenschaftseinrichtungen müssen sich stärker um die Rekrutierung von qualifiziertem Personal für Unterstützungsfunctionen kümmern und auch in diesen Bereichen für attraktive Beschäftigungsbedingungen sorgen.

2. Personalentwicklung

Die Bedeutung einer gut strukturierten Personalentwicklung ist mittlerweile in vielen Wissenschaftseinrichtungen erkannt. Dahinter verbirgt sich weit mehr als eine Summe von Fortbildungsangeboten. Eine gute Personalentwicklung ist immer auch gleichzeitig Organisationsentwicklung, die die strategischen Ziele einer Einrichtung im Fokus hat und durch wirksame Entwicklungsmaßnahmen unterstützt. Sie richtet sich nicht nur an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sondern an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch aus Infrastruktur und Administration.

3. Förderung des Nachwuchses

Bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. An vielen Stellen wurden Doktorandenprogramme, Graduate Schools oder Nachwuchsgruppen etabliert. Im Rahmen des Personalmanagements muss nun dafür gesorgt werden, dass einerseits die Erfahrungen aus diesen Programmen zur Förderung weiterer Mitarbeitergruppen eingesetzt werden und andererseits die Förderprogramme nicht isoliert stehen, sondern den Teilnehmern der „Anschluss“ an die nächste Karrierestufe gesichert wird.

Ein besonderes Augenmerk ist in Zukunft auf die Postdoktoranden zu legen, die in befristeten Anstellungsverhältnissen einen wesentlichen Beitrag zu den Ergebnissen einer Wissenschaftseinrichtung leisten. In dieser Phase des Berufslebens werden die

Grundsteine für wissenschaftliche Karrieren gelegt. Für die Postdoktoranden sind klare Rahmenbedingungen und berufliche Perspektiven entscheidend. Weiterhin sind auch die zukünftigen Wissenschaftsmanager eine Mitarbeitergruppe, die es zu entwickeln und zu fördern gilt. In den zunehmend komplexen und international vernetzten Forschungsstrukturen ist gutes Wissenschaftsmanagement ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

4. Perspektiven und Karrierepfade

Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen können ihren wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in aller Regel keine langfristigen Arbeitsplatzperspektiven bieten. Nur ein kleiner Prozentsatz klettert die akademische Karriereleiter bis zu den begehrten Lehrstühlen und Leitungspositionen hinauf. Wenn die Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen für ein breites Spektrum an Nachwuchskräften attraktive Arbeitsgeber sein wollen, dürfen sie nicht nur die akademische Karriere unterstützen, sondern müssen sicherstellen, dass die wissenschaftliche Tätigkeit auch ein „Sprungbrett“ für anderweitige Karrieren ist und gute Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eröffnet. Dieser Aspekt wird vor dem Hintergrund des demographischen Wandels größte Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Wissenschaftsorganisationen erhalten.

Personalmanagement ist für Wissenschaftseinrichtungen von höchster Relevanz und ein kritischer Erfolgsfaktor für die Erreichung der strategischen Zielsetzungen. Daher ist Personalmanagement eine herausgehobene Aufgabe der obersten Führungsebene. Gleichzeitig muss gerade in großen Wissenschaftsorganisationen das Personalmanagement in allen Organisationseinheiten und auf allen Führungsebenen umgesetzt werden. Geeignete Instrumente und Kommunikationsformen (Leitlinien etc.) sind von jeder Einrichtung zu entwickeln. Dazu ist in den einschlägigen administrativen Fachabteilungen (Personalabteilung, Personalentwicklung etc.) Expertenwissen auf- und auszubauen, das den verantwortlichen Führungskräften in unterstützender Weise zur Verfügung gestellt wird. Die Wissenschaftseinrichtungen stehen insgesamt noch vor einer großen Herausforderung, wenn sie ihr Personalmanagement auf ein Niveau bringen möchten, das im internationalen Konkurrenzkampf um die besten Köpfe erfolgreich ist.