

Raus aus den Kinderschuh

Das Projekt „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management“ will Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und seine Qualifikationsanforderungen identifizieren. DUZ Wissenschaft & Management stellt in einer Serie die zentralen Bausteine vor. Dieser vierte und letzte Teil fasst die Befragungsergebnisse zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement zusammen. | Von Julia Rathke, Kerstin Janson, René Krempkow und Ester Hühle

KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderlinie „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“

Laufzeit: 2019 bis 2022

Projekthomepage: <https://kawum-online.de>

Twitter-Account: @KawumProjekt

Verbundprojekt dreier Teilprojekte:

1. Teilprojekt: Zentralkoordination und Interviews mit den qualitativen Erhebungen und der Projektkoordination. Leitung: Dr. Julia Rathke, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer; Wissenschaftliche Beratung: Prof. Dr. Michael Hölscher, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, und Prof. Dr. Susan Harris-Huermann, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

2. Teilprojekt: Survey, Durchführung der quantitativen Befragungen. Leitung: Dr. René Krempkow, Humboldt-Universität zu Berlin

3. Teilprojekt: Transfer für den projektbegleitenden Transfer in Praxis und Politik. Leitung: Dr. Kerstin Janson, IU Internationale Hochschule

Mittlerweile drei Bände umfasst die Reihe „Akademisches Personalmanagement“ von Fred G. Becker. Ging es im ersten Band noch um die Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen (Becker 2019a), befasst sich Band zwei mit Personalbeschaffung und -auswahl (Becker 2019b) und Band drei schließlich mit den Themen Inplacement, Bindung, Qualifizierung, Anreizsysteme und Führung (Becker 2020). Personalentwicklung wird dabei als ein Prozess verstanden, der zwischen der „Personalbedarfsdeckung“ (Rekrutierung, Auswahl, Einführung) und der „Personalfreisetzung“ (Kündigung, Vertragsende) stattfindet und dem „qualitativen Entwicklungsbedarf beziehungsweise der weiteren Qualifizierung der beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ dient (Becker 2019a: S. 35).

bleibt noch einiges zu tun.“ (Becker 2021: S. 440). Auch im bereits länger forcierten Bereich der Personalentwicklung für Nachwuchsforschende sind – trotz unbestreitbarer Fortschritte im Vergleich zu früheren Dekaden (vgl. Krempkow u.a. 2016) – noch größere Potenziale erkennbar (vgl. Burkhardt u.a. 2020, S. 141ff.).

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch das Projekt KaWuM mit Blick auf Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement auf Basis von mit Wissenschaftsmanagerinnen und -managern und wissenschaftlichen Leitungen in Deutschland geführten Experteninterviews. Dabei beschreibt ein Transfermanager ein „ganz gemischtes Feld“, in dem es „immer mehr Einrichtungen [gibt], die sich auf den Weg dorthin machen und es [Personalentwicklung] auch immer gezielter einsetzen“. Entsprechend formuliert eine Change-Managerin: „Personalentwicklung ist generell so ein Fach an den Hochschulen, was noch Entwicklungsbedarf hat, überhaupt Zielgruppen zu definieren und sich auch als Organisation zu verstehen, die nicht nur Stellen anbietet, wo Leute durchlaufen, sondern dass man auch selber strategisch Leute entwickelt für die eigene Organisation, ich glaube, das ist in den Kinderschuhen.“ Andererseits gebe es eben, insbesondere im universitären Bereich, auch „Leuchttürme“, so ein Referent für wissenschaftliche Nachwuchsförderung.

Dieses gemischte Feld wollen wir in unserem Beitrag daher näher untersuchen. Vor allem interessiert uns, welche Rolle Personalentwicklung im Wis-



Foto: privat

Dr. Julia Rathke

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der DUV Speyer und Teilprojektleitung von KaWuM Zentral (Durchführung der qualitativen Befragungen). | info@kawum-online.de



Foto: IU Internationale HS

Dr. Kerstin Janson

ist Forschungsreferentin an der IU Internationale Hochschule und Teilprojektleitung von KaWuM Transfer. | info@kawum-online.de

In diesem Sinne sind unter „Personalentwicklung [...] im Kern alle organisatorischen Maßnahmen zu verstehen, mit denen die Qualifikationen der Beschäftigten aktiv, weitgehend systematisch im Hinblick auf organisatorische wie individuelle Zielsetzungen ermittelt, erhalten, verändert und/oder Veränderungen angeregt werden“ (Becker 2021: S. 440). Demzufolge scheint akademische Personalentwicklung – auch dank umfangreicher Netzwerkaktivitäten wie zum Beispiel dem Netzwerk der Universitäten für Personalentwicklung (UniNetzPE) – in den Hochschulen angekommen zu sein. Dennoch konstatiert Becker in einem jüngst erschienenen Artikel in Bezug auf Personalentwicklung an deutschen Hochschulen: „Es

senschaftsmanagement bereits jetzt schon spielt und welche Kriterien eine die Qualität des Wissenschaftsmanagements fördernde Personalentwicklung erfüllen müsste. Hierbei werden wir uns nicht auf alle nach theoretischen Konzepten potenziell wichtigen, aber doch auf einige zentrale Bereiche der Personalentwicklung beziehen, so auf die Möglichkeiten der Wahrnehmung und die Unterstützung interner und externer Weiterbildung durch die Arbeitgeberseite; insbesondere auch darauf, ob es solche spezifisch für das Wissenschaftsmanagement gibt.

Interne Weiterbildungsangebote

Neben qualitativen Interviews wurde im Projekt KaWuM Ende 2019/Anfang 2020 eine umfangreiche, quantitative Online-Befragung, an der sich 1380 Wissenschaftsmanagerinnen und -manager beteiligt haben, durchgeführt. Zwar wurde hier nicht explizit nach Personalentwicklungsmaßnahmen im Wissenschaftsmanagement gefragt. Allerdings könnten interne Weiterbildungen als Instrumente der Personalentwicklung interpretiert werden. Hier wurde in Survey 1 erhoben, ob interne Weiterbildungsangebote in den letzten zwölf Monaten genutzt wurden beziehungsweise in den kommenden zwölf Monaten geplant sind und wie die Befragten die Relevanz von internen Weiterbildungen für ihren bisherigen Karriereweg bewerten. Dabei zeigt sich auch, dass interne Weiterbildung tatsächlich am häufigsten an Universitäten genannt werden und zudem mit zunehmender Größe der Hochschule häufiger genutzt wurden.

Das Teilprojekt KaWuM Transfer hat darüber hinaus eine Homepage-Analyse durchgeführt und für alle 89 Universitäten in Deutschland untersucht, inwiefern auf den Webseiten der Einrichtungen interne Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager explizit ausgewiesen sind. Hierbei ging es vor allem um die Sichtbarkeit solcher Angebote auch aus der Perspektive der Arbeitgeberattraktivität. Aufgrund von Hinweisen aus Hochschulen ist uns bekannt, dass es in einigen Fällen auch Angebote ausschließlich auf nicht öffentlichen Intranetseiten gibt, die jedoch per Internetrecherche naturgemäß nicht einbezogen werden konnten.

Wie in Tabelle 1 dargestellt, wurden auf 56 Homepages keinerlei Hinweise auf interne Weiterbildungsangebote speziell für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager gefunden. Auf elf Homepages fanden sich Weiterbildungsmöglichkeiten mit Zertifikat, die allerdings ebenfalls nicht speziell für diese Zielgruppe ausgeschrieben waren. Sieben der Programme richteten sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, um ihnen „Wege ins Wissenschaftsmanagement“ aufzuzeigen, und vier an Führungskräfte.

Auf 22 Homepages wurden interne Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager gefunden, wovon genau die Hälfte auch Zertifikatsangebote waren, sodass hier zu vermuten wäre, dass es sich um die von den Interviewten erwähnten „Leuchttürme“ handeln könnte.



Foto: privat

Dr. René Krempkow

leitet das Teilprojekt KaWuM Survey und ist wissenschaftlicher Referent an der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin. | info@kawum-online.de



Foto: privat

Ester Höhle, M.A.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Humboldt-Universität zu Berlin und Mitarbeiterin für KaWuM Survey (Durchführung der quantitativen Befragung). | info@kawum-online.de

Tabelle 1: Dokumentenanalyse der Universitätswebseiten

INTERNE Angebote an Universitäten	WB- dt.	ohne Zertifikat	mit Zertifikat
nicht speziell für WiMa		56	insgesamt 11 - davon 7 für Nachwuchswiss. "Wege ins WiMa" - davon 4 für Führungskräfte
speziell für WiMa		11	11

Alle Tabellen und Grafiken: Höhle/Janson

KaWuM Transfer, April 2021; N=89

Unterstützung durch Arbeitgeber

Eine weitere Möglichkeit, Personalentwicklung zu fördern, besteht in der monetären und zeitlichen Unterstützung der Arbeitgeber bei externen Weiterbildungen. „Ich habe tatsächlich alle diese Weiterbildungsmöglichkeiten, die ich bisher in Anspruch genommen habe, von meinen Arbeitgebern finanziert bekommen. Also ich glaube nicht einen einzigen privaten Euro investieren müssen.“ (NWM 8). Wie dieses Zitat eines Teilnehmenden nahelegt, erfahren die von uns befragten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager – trotz vereinzelt gegenteiliger Aussagen in den offenen Kommentaren sowie in den Interviews – in der Regel Unterstützung bei ihren Weiterbildungsaktivitäten sowohl in zeitlicher als auch finanzieller Hinsicht. In Abbildung 1 ist dies zunächst auf Basis der 30 Interviews mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement (NWM) dargestellt. Die Codes „keine zeitliche Unterstützung“, „Finanzierung privat“ und „keine“ (= überhaupt keine Unterstützung) wurden zwar vergeben, allerdings anders als die unterstützenden Aktivitäten des Arbeitgebers vergleichsweise selten.

Auch nach den Antworten der bundesweit deutlich mehr als 1000 Befragten im ersten KaWuM Survey erfahren die Wissenschaftsmanagerinnen und -manager in der Regel Unterstützung bei ihren Weiterbildungsaktivitäten von ihrer Arbeitgeberseite, sowohl in zeitlicher als auch finanzieller Hinsicht – trotz vereinzelter gegenteiliger Aussagen in offenen Kommentaren des KaWuM Survey. So wurde bei 67 Prozent

der Befragten die für die Weiterbildung aufgebrauchte Zeit vollständig als Teil der Arbeitszeit anerkannt. Rechnet man diejenigen dazu, bei denen dies nur zu einem (größeren) Teil geschah, erhöht sich der Anteil auf gut 87 Prozent. Allerdings berichtet zum Beispiel Webler (2021) über einen Konflikt mit einem Kanzler einer Universität, der die Unterstützung von Weiterbildung nicht ermöglichte. Das Kanzler-Argument war, dass die Mitarbeitenden befristet beschäftigt sind, ihre Karriere an einer anderen Institution weiterführen würden und sich daher die Investition nicht auszahlen würde. Zwar ist dies nur ein Beispiel, bei dem diese Argumentation eher zufällig nach außen drang. Doch ist vorstellbar, dass dies keineswegs ein Einzelfall ist und zumindest an einzelnen Standorten insbesondere befristet Beschäftigte systematisch benachteiligt werden und sich besonders häufig unter denjenigen 33 Prozent (beziehungsweise 13 Prozent) der Beschäftigten finden, die eine geringere (beziehungsweise keine) Unterstützung erfahren. Auch die deutlichen Unterschiede in den direkten Kosten der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten stützen diese Vermutung (vgl. auch Krempkow/Höhle 2021). Der Anteil, der zumindest zu einem Teil Bildungsurlaub nehmen musste oder die Weiterbildung in der Freizeit absolvierte, ist dagegen mit 6 Prozent gering und eher die Ausnahme.

In der Regel unterstützen die Arbeitgeber die Beschäftigten auch finanziell durch die Übernahme von Weiterbildungskosten (Abbildung 2). Nur 6 Prozent geben an, dass sie noch nie von Arbeitgeberseite finanziell unterstützt wurden. Bei höheren Kosten, zum Bei-

Abbildung 1: Codewolke „Inwiefern wurden Sie bei Ihren Weiterbildungen von Ihrem jeweiligen Arbeitgeber unterstützt?“ (N=30 NWM-Interviews)

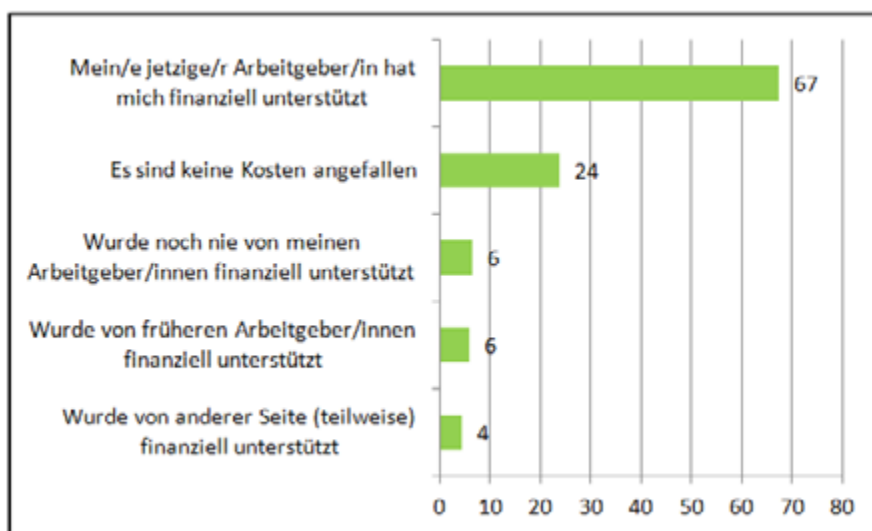


spiel bei der Übernahme der Kosten für einen Weiterbildungsstudiengang, wird in KaWuM-Interviews teilweise von vertraglichen Bleiberegulungen und entsprechenden Rückzahlungsverpflichtungen berichtet, sofern diese nicht eingehalten werden. Diese Regelungen wurden als fair und verständlich bewertet. 67 Prozent bestätigen dies für ihren aktuellen Arbeitgeber. Bei allen Erwerbstätigen in Deutschland wurden circa drei Viertel der Weiterbildungsaktivitäten vollständig von Arbeitgeberseite bezahlt, bei rund einem Zehntel

der Aktivitäten erbrachten die abhängig Beschäftigten einen Eigenanteil (vgl. Ehlert 2021).

Von den Befragten, bei denen Kosten durch Arbeitgeber übernommen wurden, geben 70 Prozent (N=575) auch die Höhe der im letzten Jahr übernommenen (direkten) Kosten für Weiterbildungen an (Reisekosten, Teilnahmekosten et cetera). Hier ist von direkten Kosten die Rede, weil die Informationen, die zu den (gesamten) Kosten von Weiterbildung im Rahmen einer

Abbildung 2: Finanzielle Unterstützung von Weiterbildungen durch Arbeitgeber



„Inwiefern wurden Sie während der letzten zwölf Monate für Weiterbildungsveranstaltungen von Ihren Arbeitgeberinnen oder Arbeitgebern unterstützt?“ Datenbasis: N=1114 Befragte im KaWuM Survey

Tabelle 2: Institutionelle Kostenübernahme für Weiterbildung im letzten Jahr nach Subgruppen

Institution	MW*	Anzahl Studierende (bei Hochschulen)	MW	Alter (Jahre)	MW
Uni	1594	<5.000 Studierende	1941	bis 35	2494
FH bzw. HAW	1653	5.000-15.000 Studierende	1676	36 - 40	1697
AuF	2442	>15.000 Studierende	1586	41 - 45	1403
außeruniversitär beschäftigt	1545			46 - 50	1791
				ab 51	1603
N	565	N	435	N	569
Geschlecht	MW	Vertragliche Befristung	MW	Leitung	MW
Männlich	2069	Unbefristet	1866	Leitung	1898
Weiblich	1680	Befristet	1606	ohne Leitung	1714
N	573	N	542	N	575

Datenbasis: Befragte im KaWuM Survey, *MW: Mittelwert in Euro

Individualerhebung (wie wir sie auch hier in Anlehnung an Ehlert 2021 durchführten) nur bedingt aussagekräftig sind. Befragte Personen könnten etwa nur in den wenigsten Fällen Informationen darüber geben, wie hoch arbeitgeberseitige Kosten umgelegt auf die eigene Weiterbildungsaktivität sind. Deshalb wurden solche von uns nicht erhoben. Vielmehr wird mit den direkten Kosten bewusst nur ein Ausschnitt beleuchtet, für den damit validere Ergebnisse vorliegen.

Für die Institutionen ergibt sich daraus ein Mittelwert von rund 1800 Euro der in den letzten zwölf Monaten übernommenen Kosten. Darüber hinaus geben 7 Prozent (N=92) auch die Höhe der Kosten an, die sie privat übernommen haben (meist zusätzlich zum Arbeitgeber). Die durchschnittlichen privaten Kosten lagen mit 1400 Euro unterhalb der institutionellen Kosten, aber etwa in derselben Größenordnung. Allerdings sind die Angaben zu privaten Kosten aufgrund der deutlich niedrigeren hierfür zugrunde liegenden Fallzahl vorsichtig zu interpretieren.

Die Initiative zur Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung ging in der Regel von den Beschäftigten selbst aus: Gefragt danach, von wem die Initiative zur Weiterbildung ausging, wird die Eigeninitiative mit durchschnittlich 90 Prozent der KaWuM-Survey-Befragten mit großem Abstand am häufigsten genannt. Nur 29 Prozent nennen die Initiative durch Arbeit-

geber und nur 25 Prozent sagen, dass die Initiative zur Weiterbildung von ihren Kolleginnen oder Kollegen ausging. In der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland insgesamt ging die Initiative zu einem deutlich kleineren Teil von den Beschäftigten selbst aus.

Die institutionellen Ausgaben für Weiterbildung während der letzten zwölf Monate wurden zusätzlich nach Subgruppen analysiert. Die höchsten Ausgaben gab es an außeruniversitären Forschungsinstituten; die geringsten an Universitäten und außerhalb von Hochschulen. Es war außerdem zu vermuten, dass größere Organisationen mehr Budget zur Durchführung von internen Veranstaltungen haben beziehungsweise diese effizienter anbieten können, sodass sie für die Teilnehmenden dann häufiger kostenlos sind. Mit dem KaWuM Survey liegen Daten für die Größe der Hochschulen vor, nach denen Befragte an kleineren Hochschulen tendenziell, aber nicht signifikant mehr finanzielle Unterstützung für Weiterbildung erhielten, was die Vermutung der zum Teil geringeren internen Angebote stützt. Die Daten zeigen auch, dass Jüngere signifikant mehr finanzielle Unterstützung für Weiterbildung bekommen. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass die finanzielle und zeitliche Unterstützung für Weiterbildungsangebote tendenziell eher für Leitungspositionen und auf unbefristeten Stellen investiert wird, sowie signifikant mehr in Männer als in

Frauen. Aus der Geschlechterforschung ist bekannt, dass sich Männer in Vorstellungsgesprächen oder karriererelevanten Verhandlungen häufiger proaktiv verhalten und ein höheres Gehalt oder eine höhere Position einfordern als Frauen; andererseits auch, dass ihnen diese Vorteile durch Vorgesetzte auch eher gewährt werden (Literatur dazu in Krempkow/Höhle 2021). Diese Ergebnisse lassen sich möglicherweise auf die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen übertragen.

Die Frage nach Verbesserungspotenzialen an der eigenen Institution zeigt, dass die Zufriedenheit mit dem Fortbildungsangebot überdurchschnittlich hoch ist. Obwohl 38 Prozent der Befragten der Aussage in (sehr) hohem Maße zustimmen, dass das Fortbildungsangebot verbessert werden müsste, ist dies im Vergleich mit den weiteren abgefragten Verbesserungspotenzialen im Job der zweitniedrigste Wert.

Wie steht es um systematische Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement?

Inwiefern es über die finanzielle, zeitliche und ideelle Unterstützung sowie interne Weiterbildungsangebote hinaus tatsächlich gezielte, systematische Personalentwicklung sowie entsprechende Maßnahmen gibt, dazu lassen sich auf Basis der qualitativen Interviews nur erste Vermutungen formulieren. So wurden die Interviewpartnerinnen und -partner gefragt, inwiefern aus ihrer Sicht gezielte Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement stattfindet. Eine Antwort lautete: „Also wir haben ein Referat für Personalentwicklung, wir haben einen Personalentwicklungsplan und wir haben natürlich jeder individuell die Möglichkeit uns fortzubilden. Keine Frage. [...] Aber das ist auf diesem ‘ich kann‘“.

Die 29 Interviews mit Leitungen deuten in eine ganz ähnliche Richtung. So beschreibt dies ein hauptamtlicher Vizepräsident einer Hochschule für angewandte Wissenschaften folgendermaßen: „Das ist immer individuell und es ist ein Stück weit [...] der Nasenfaktor dabei, wenn ich mit jemandem gut interagiere und finde ‚Boa, der kann aber mal Karriere machen‘, dann gebe ich dem die Möglichkeit. Aber systematisch, strukturell gibt es das nicht. Es ist zwar jetzt große Mode und man braucht für viele Drittmittelanträge auch Perso-

nalentwicklungskonzepte, aber die werden dann zusammengeschrieben [...] und meistens nicht gelebt.“ Auch die Trainerinnen und Trainer wurden zu ihrer Wahrnehmung von Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement befragt, wobei eine Aussage hier besonders relevant erscheint: „Sie haben auf dem Papier in jeder Hochschule inzwischen Personalentwicklungskonzepte, die für viele Personalgruppen sicher auch zutreffen, aber die Zeitvertragsleute im Wissenschaftsmanagement, die fallen eher durchs Rost.“

Zusammenfassung und Ausblick

Hinsichtlich der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement finden sich also durchaus vielversprechende Ansatzpunkte: Auf den Homepages der Universitäten finden sich bereits erste zertifizierte interne Weiterbildungsangebote explizit für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager. Auch wenn interne Weiterbildungen als wenig karriererelevant eingestuft werden, so haben doch mehr als die Hälfte der in der KaWuM Survey 1 Befragten eine solche in den letzten zwölf Monaten besucht. Arbeitgeber weisen eine hohe Bereitschaft auf, Weiterbildungen finanziell und/oder durch Freistellung zu unterstützen. Und aus der Sicht der in den Interviews Befragten gibt es zwar wenig systematische Personalentwicklungsmaßnahmen, aber durchaus vielfältige Ansätze der individuellen Personalentwicklung.

So gilt es, diese vielversprechenden Ansatzpunkte weiter sinnvoll auszubauen. Hierzu wurden in Zusammenarbeit mit Praktikerinnen und Praktikern der akademischen Personalentwicklung (vgl. Janson/Ziegele 2021) acht Empfehlungen an unterschiedliche Stakeholder im Feld der Personalentwicklung formuliert, in denen es unter anderem um die individuelle Gestaltung des Onboardings, der Karriereplanung auf allen Stufen und um die bessere Vernetzung der hochschulischen Personalentwicklungen in Deutschland geht. //

Empfehlungen

Eine ausführliche Zusammenfassung dieser Handlungsempfehlungen ist im nachfolgenden Artikel zu lesen.

Literatur

Becker, Fred G. (2019a): Akademisches Personalmanagement. Band 1: Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen. Münster & New York: Waxmann

Becker, Fred G. (2019b): Akademisches Personalmanagement. Band 2: Berufungsverfahren, Personalbeschaffung und -auswahl an Hochschulen. Münster & New York: Waxmann

Becker, Fred G. (2020): Akademisches Personalmanagement. Band 3: Inplacement, Bindung, Qualifizierung, Anreizsysteme, Führung. Münster & New York: Waxmann

Becker, Fred G. (2021): „Es bleibt einiges zu tun“ – Personalentwicklung an Hochschulen. In: Forschung & Lehre 06-2021, 440–442

Burkhardt, Anke; Philipp, Aaron; Rediger, Philipp und Schäfer, Jens-Heinrich (2020): Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2021, Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), Wittenberg

Ehlert, M. (2021): Weiterbildung. In: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.): Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn

Janson, Kerstin und Ziegele, Frank (2021): Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 2. Lessons Learnt Paper des KaWuM Projekts: https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2021/10/KaWuM_LLP2_PE_Okt2021.pdf

Krempkow, René und Höhle, Ester (2021): Wie qualifiziert sich das Wissenschaftsmanagement in Deutschland (weiter)? In: Qualität in der Wissenschaft 16 (3+4), S.89-97

Krempkow, René; Sembritzki, Thorben; Schürmann, Ramona und Winde, Mathias (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. Berlin: Stifterverband (Hrsg.)

Webler, Wolf-Dietrich (2021): Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft. In: Personal- und Organisationsentwicklung 16 (1), 5–16