



DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 1.2020 // 7. FEBRUAR

//
personal entwickeln
//

ANGEBOTE FÜR ALLE

Auch Führungskräfte im
Wissenschaftsmanagement
brauchen Personalentwicklung

BEITRAG ZUM KLIMASCHUTZ

Wie kann eine Hochschule Abfall
effektiv vermeiden? Die Universität Kiel
hat dazu ein Konzept erarbeitet

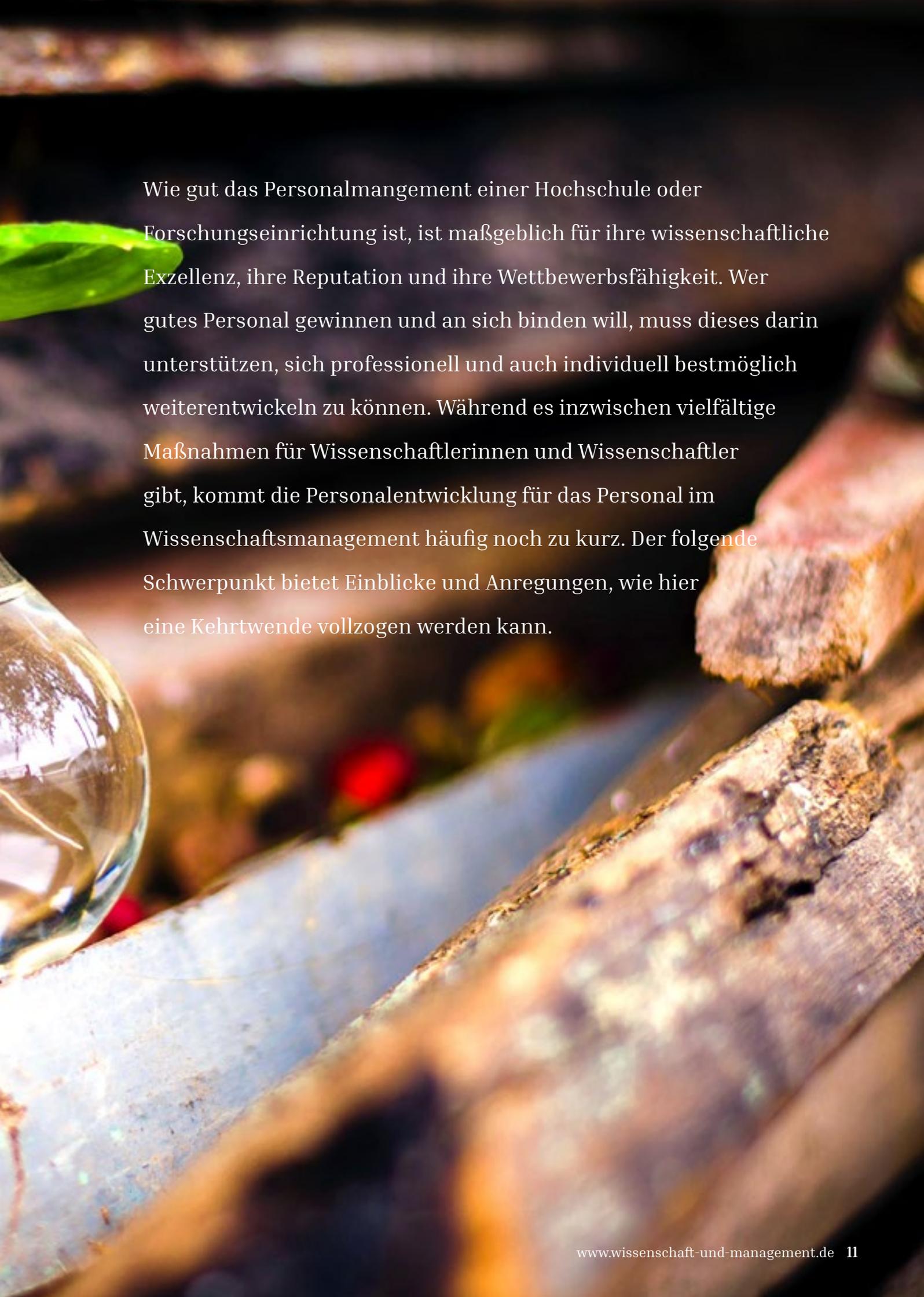
FIT FÜR DIE BERUFSWELT

Gemeinsam mit Hochschulen zeigt die
Stiftung Mercator, wie die Employability
im Studium gefördert werden kann

// TITEL //

Angebote für alle bereithalten

Foto: Bruno Scramgnon / pexels.com



Wie gut das Personalmanagement einer Hochschule oder Forschungseinrichtung ist, ist maßgeblich für ihre wissenschaftliche Exzellenz, ihre Reputation und ihre Wettbewerbsfähigkeit. Wer gutes Personal gewinnen und an sich binden will, muss dieses darin unterstützen, sich professionell und auch individuell bestmöglich weiterentwickeln zu können. Während es inzwischen vielfältige Maßnahmen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gibt, kommt die Personalentwicklung für das Personal im Wissenschaftsmanagement häufig noch zu kurz. Der folgende Schwerpunkt bietet Einblicke und Anregungen, wie hier eine Kehrtwende vollzogen werden kann.

„Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler“

„Wir informieren und unterstützen uns gegenseitig – auch über Dezernatsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg.“ Ein Leitsatz, der am Anfang der **Personalentwicklung der Ruhr-Universität Bochum** stand und auch heute noch gilt. Kanzlerin Christina Reinhardt erklärt in DUZ Wissenschaft & Management, warum. | Interview: Veronika Renkes

Als Pionierin bauten Sie 2001 die Personalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) auf. Was waren damals Ihre größten Herausforderungen?

Dass es noch keine Personalentwicklung an Universitäten gab und wir eine Personalentwicklung, die sich in anderen Branchen bewährt hat, auf das System Hochschule übertragen wollten. Hinzu kam, dass das Thema für die meisten Führungskräfte an Hochschulen neu und der Nutzen noch nicht erkannt war. Wir mussten also zunächst Überzeugungsarbeit leisten.

Wurde zu Beginn die Personalentwicklung nur für die Verwaltung oder auch für die Wissenschaft aufgebaut?

Am Anfang haben wir die Personalentwicklung nur für die Verwaltung aufgebaut. Sie wurde als Stabsstelle beim damaligen Kanzler angesiedelt. Mit Unterstützung der Personalentwicklung sollten die Beschäftigten der Verwaltung dazu befähigt werden, zum Erreichen der Ziele der RUB beizutragen. Somit war es für uns wichtig zu klären, wie die Beschäftigten der Verwaltung ihren Beitrag leisten sollten. Daher haben wir uns entschieden, zuallererst ein Leitbild für die Hochschulverwaltung zu entwickeln, das dann den Rahmen für die Personalentwicklung vorgeben sollte und zeigen sollte, wofür die Verwaltung steht. Unser damals entwickeltes Leitbild gilt übrigens heute noch und ist also „zeitlos schön“.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte für die Personalentwicklung und auch das Leitbild?

Es ist wichtig, von Anfang an die Führungskräfte in den gesamten Prozess einer Leitbildentwicklung zu integrieren. Wir haben damals unser Vorhaben zunächst mit den Führungskräften der Verwaltung diskutiert. Außerdem haben wir einen Teambildungs- und Führungskräfteentwicklungsprozess organisiert. Erst danach gab es einen erfolgreichen Leitbildentwicklungsprozess mit allen Mitarbeitern und Führungskräften. Wenn man die Führungskräfte nicht hinter sich hat, kann die Personalentwicklung machen, was sie will. Es funktioniert nicht. Die Entwicklung von Führungskräften hat also absoluten Vorrang vor der Einführung aller anderen Instrumente. Ich habe immer wieder Personalentwicklerinnen erlebt, die in ihrer Organisation verbrannt wurden, weil die Hochschulleitung sich zwar pro forma für eine Personalentwicklung ausgesprochen hatte, aber de facto nicht dahinterstand. Wenn die Leitung nicht wirklich ernsthaft dahintersteht und als Vorbild vorangeht, dann nützen die besten Konzepte und Instrumente nichts.

Warum ist es für eine Hochschulverwaltung wichtig, ein Leitbild zu haben?

Es dient zur Orientierung und soll eine gemeinsame Identitätsbildung fördern. Es ist auch so etwas wie ein Wegweiser bei der Erfüllung von Aufgaben. Das Leitbild beschreibt sowohl die Realität als auch



Dr. Christina Reinhardt

baute seit 2001 die Personalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) auf und leitete diese – unter anderem ab 2006 als Stabsstelle des Rektorats „Interne Fortbildung und Beratung“ (IFB). Ab Mai 2009 war sie Kanzlerin der Hochschule Bochum. Und im Dezember 2015 übernahm sie die Position der Kanzlerin der RUB. | kanzlerin@uu.ruhr-uni-bochum.de

Visionen, die wir gemeinsam verwirklichen wollen. Dazu gehört auch die Art und Weise, wie wir unsere Aufgaben wahrnehmen wollen. Ein Leitbild ist zentral, um einen Rahmen für die Personalentwicklung zu haben.

Das Leitbild fördert also, dass Mitarbeiter sich mit ihrer Hochschule identifizieren?

In der Theorie ja und in der Praxis nicht immer. Aber es eignet sich sehr gut zur Orientierung. Als ich Kanzlerin wurde, haben wir unsere Führungskräfteentwicklung erneut betrachtet und verändert. Dazu verglichen wir auch unseren Anspruch an gute Führung mit dem Leitbild. Wir stellten fest, dass wir auch heute noch von unserem Leitbild überzeugt sind und haben überlegt, wie für uns gute Führung aussehen sollte, damit diese zu unseren Überzeugungen passt. Auch bei Konflikten zwischen dem Wissenschafts- und Verwaltungsbereich ist das Leitbild hilfreich. Es stärkt der Verwaltung den Rücken und zeigt ihr Selbstverständnis, an dem sie sich gerne messen lassen möchte.

Wie entstand die Personalentwicklung für die Wissenschaft?

Die Führungskräfte in der Verwaltung waren zunehmend von unserer Arbeit überzeugt, wir waren also recht erfolgreich und unsere Angebote erfreuten sich – wir schrieben mittlerweile das Jahr 2003 – einer großen Nachfrage. Insbesondere die Füh-

rungskräfteentwicklung weckte das Interesse des Rektorats. Der Rektor bat uns, Ähnliches auch für den Wissenschaftsbereich und die Professorinnen und Professoren zu entwickeln. Wir entschieden uns zunächst für Coaching-Angebote, denn uns war klar, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler keine Zeit haben würden für mehrtägige Seminare. Wir brauchten Angebote, die effizient und passgenau zugeschnitten sind. Das kann eigentlich nur Coaching. Der Vorschlag, ein Coaching-Programm für die Wissenschaft anzubieten, traf dennoch zunächst auf Skepsis im Rektorat. Die Sorge war, es entstehe der Eindruck, dass man den Kolleginnen und Kollegen Defizite unterstelle, und dass eine Mitarbeiterin aus der Verwaltung als Ansprechperson zu wenig Akzeptanz finden würde.

Wie konnten Sie das Rektorat dann doch für das Programm begeistern?

Letztlich wurde in der Diskussion deutlich, dass es zur Professionalisierung der Wissenschaft gehört, dass Führungskräfte Angebote erhalten, die in anderen Branchen längst üblich sind. Wir haben dann im ersten Schritt unser Coaching-Programm zunächst nur für Neuberufene angeboten und auf insgesamt 25 Plätze beschränkt. Nach der Veröffentlichung des Programms gab es einen unglaublichen Ansturm auf die angebotenen Coaching-Plätze. Das Bedürfnis der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach Unterstützungsangeboten für ihre Rolle als Führungs-

kraft war deutlich größer, als wir vermutet hatten. Wir haben dann das Angebot ausgeweitet und konnten letztlich in den ersten Jahren insgesamt rund 80 Professorinnen und Professoren in unser Programm aufnehmen.

2007 wurde an der RUB die Personalentwicklung mit der Hochschuldidaktik und Gleichstellungsprojekten in einer zentralen Stabsstelle zusammengeführt. Warum?

Die Themen Führen, Lehren und Beraten sind sich strukturell sehr ähnlich. Allen drei Themen ist gemeinsam, dass hier nicht das gleiche Instrument für jeden passt. Jeder und jede muss für sich herausfinden, welche Art zu führen oder zu lehren zur eigenen Persönlichkeit passt, welche Instrumente und Tools gut eingesetzt werden können und welche nicht. Bei diesem Prozess zu unterstützen, ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Aufgrund solcher konzeptioneller Überlegungen entstand die Idee, die Hochschuldidaktik und die Gleichstellung mit den Mentoring-Programmen



Ein Leitbild ist zentral, um einen Rahmen für die Personalentwicklung zu haben



unter dem Dach der Personalentwicklung zu integrieren. Die Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“ hatte nach ihrer Gründung zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die genannten konzeptionellen Überlegungen umsetzten.

Sie wurden 2009 Kanzlerin der Hochschule Bochum und sind seit 2015 Kanzlerin der RUB. Warum ist es von Vorteil, als Kanzlerin auch Expertin für Personalentwicklung zu sein?

Unser Leitspruch war immer: Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwicklerinnen. Als Kanzlerin habe ich diese Idee sehr gut umsetzen können. Insbesondere wenn man selbst Führungskräfte führt, gehört es zu den wichtigsten Aufgaben, die

richtigen Führungskräfte auszusuchen, diese bei der Ausübung ihrer Rolle zu beraten und zu unterstützen und auch zu entscheiden, ob eine Führungsperson in ihrer Funktion vielleicht nicht gut aufgehoben ist und ihre Stärken in anderen Bereichen besser ausspielen kann. Außerdem ist man als Kanzlerin Initiatorin von Veränderungsprozessen – in diese Aufgabe fließt sehr viel meiner Erfahrung als Personalentwicklerin ein.

Oft gibt es Konflikte zwischen der Verwaltung und der Wissenschaft sowie dem Wissenschaftsmanagement. Warum?

Das sind meist strukturell bedingte Konflikte, die auch mit dem unterschiedlichen Professionsverständnis zusammenhängen. So ist die Verwaltung der Einhaltung von Recht und Gesetz und der korrekten Abwicklung von Prozessen verpflichtet. Als Wissenschaftlerin dagegen benötigt man Handlungsspielräume, Flexibilität, um kreativ und innovativ zu sein. Dadurch prallen im Alltag immer mal wieder diese Welten aufeinander. Hier ist viel Übersetzung und Kommunikation notwendig, um das gegenseitige Verständnis zu fördern.

Ist das so wie bei der Stadtverwaltung zwischen Oberstadtdirektor und Oberbürgermeister?

Ja, das kann Rektor und Kanzlerin betreffen wie Positionen in anderen Organisationen, die eine Doppelspitze oder geteilte Verantwortung haben. Wir kennen das auch aus dem Krankenhaus zwischen ärztlicher Direktorin und kaufmännischem Direktor. In Nordrhein-Westfalen ist der Rektor für alle akademischen Angelegenheiten zuständig und ist Dienstvorgesetzter aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Als Kanzlerin bin ich für die nicht akademischen Themen zuständig und Vorgesetzte der Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung. Die Art und Weise, wie wir beide miteinander kooperieren, ist stilbildend für die gesamte Organisation Hochschule. Rektor und Kanzlerin haben eine wichtige Vorbildfunktion.

Welche wichtige Funktion kann eine Stabsstelle für Personalentwicklung bei Konflikten zwischen Wissenschaft und Verwaltung haben?

Sie kann Formate schaffen und anbieten, in denen man miteinander ins Gespräch kommt, sich kennen-

und schätzen lernt. Bei uns gibt es zum Beispiel ein Format für neu ins Amt kommende Dekaninnen und Dekane. Das sind One-on-One-Schulungen mit der Verwaltung zu wichtigen Personal- und Finanzthemen. Oder regelmäßige Austauschrunden zwischen den Geschäftsführungen der Fakultäten und der Verwaltung. Hier kann die Personalentwicklung viel dazu beitragen, dass das gegenseitige Verständnis wächst.

Führen Internationalisierung und Digitalisierung dazu, dass auch die Wissenschaftler sich mehr mit ihrer Hochschule identifizieren?

Den Eindruck habe ich nicht. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind immer mehr auf ihre Fachcommunity orientiert als auf ihre eigene Hochschule. Das ist eine Besonderheit von Personalentwicklung

tieren und ihnen zu ermöglichen, promovierte Manager oder Wissenschaftler zu werden, die in der ganzen Welt unterwegs sind. Dafür bekommen wir auch gut ausgebildete Wissenschaftler und Mitarbeiter, die an anderen Hochschulen ebenfalls gute Angebote der Personalentwicklung erhalten haben.

Es gibt die neue Profession der Wissenschaftsmanager. Welche Besonderheiten weist diese Gruppe im Vergleich zu den anderen Statusgruppen auf? Was bedeutet das für die Personalentwicklung?

Ich glaube schon, dass diese Gruppe einen besonderen Bedarf an Personalentwicklung hat. Aber ich teile die Auffassung nicht, dass es sich hier um eine eigene, neue Statusgruppe handelt, die



Wenn die Hochschulleitung nicht wirklich ernsthaft hinter der Personalentwicklung steht und als Vorbild vorangeht, dann nützen die besten Konzepte und Instrumente nichts



an Hochschulen im Vergleich zu anderen Branchen. Die Digitalisierung der administrativen Abläufe ist allerdings ein riesiger Change-Prozess. Hier kann die Personalentwicklung im Sinne von Kompetenzentwicklung tätig werden, aber auch in ihrer Übersetzer- und Vermittlerrolle viel bewirken. Außerdem kann sie Maßnahmen entwickeln, die zur Kulturveränderung beitragen. Damit übrigens im Zuge der Digitalisierung am Ende nicht noch mehr administrative Arbeit in die Wissenschaft verlagert wird, sind smarte Identity-Management-Systeme sinnvoll, die ein arbeitsteiliges Miteinander ermöglichen.

Lohnt es sich, Personalentwicklung in Wissenschaftler zu investieren, von denen man weiß, dass sie die Hochschule verlassen werden?

Ja, es ist unsere Aufgabe, in unsere Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu inves-

weder zur Wissenschaft noch zur Administration gehört. Schaut man ins Hochschulgesetz, dann ist das Wissenschaftsmanagement rein formal dem Bereich Technik und Verwaltung zuzuordnen. Es handelt sich in der Regel nicht um wissenschaftliche Mitarbeitende, die selbst lehren oder publizieren. Erfahrungsaustausch oder Kompetenzerweiterung in kaufmännischen und rechtlichen Fragestellungen können als spezielle Angebote aus der Personalentwicklung für diese Gruppe sehr hilfreich sein.

Auch Beratungsangebote zu Fragen wie „Welche Karriereplanung verfolge ich?“ oder „Was brauche ich noch für Qualifikationen, um zum Beispiel mal Kanzlerin oder Kanzler zu werden?“ sollten das Angebotsportfolio der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement komplettieren. //

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Dr. Sibel Vurgun, kommissarische Geschäftsführerin, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Zentrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistenz, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de
Rahel Weldemariam (raw), Volontärin
Tel.: 030 212987-32, r.weldemariam@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: Bruno Scramgnon/pexels.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 58 vom 01.01.2020.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -20,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7% MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994

