



STIFTERVERBAND

OLIVIA DAVID · JOHANNA EBELING

ERFOLGREICHE PERSONAL- ENTWICKLUNG AN HOCHSCHULEN

Strategische Handlungsfelder und praxis-
nahe Ansätze für Hochschulen im Wandel

INHALT

1. Executive Summary	2
2. Besondere Rolle der Hochschulleitung für erfolgreiche Personalentwicklung	4
2.1 Selbstverständnis der Hochschulleitung	5
2.2 Bekenntnis der Hochschulleitung	5
2.3 Strategische Verankerung von Personalentwicklung in der Hochschulleitung	5
2.4 Kontakt zwischen Personalentwicklung und Hochschulleitung aktiv gestalten	5
3. Strategische Themenfelder für erfolgreiche Personalentwicklung an Hochschulen	6
3.1 Organisationskultur & Personalentwicklung als Treiber von Veränderung	6
3.2 Zentrale & Dezentrale	7
3.3 Geteilte Zuständigkeiten & Effektivität	8
3.4 Wechsel & Kontinuität	10
3.5 Monitoring & Strategische Steuerung	11
3.6 Führungskräfte: Entwicklung & Anreize	12
3.7 Qualifikationsphase & Alternative Karrierewege	13
4. Fazit	14
Co-Autorinnen und Autoren	14

1. EXECUTIVE SUMMARY

Hintergrund

Deutschlands Hochschulen stehen unter hohem Anpassungsdruck. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal, knappe finanzielle Mittel und sich wandelnde Anforderungen an wissenschaftliche wie nicht wissenschaftliche Tätigkeiten verlangen nach neuen Antworten im Umgang mit Personalstruktur und -entwicklung. Dabei wird zunehmend deutlich: Personalentwicklung ist keine nachgeordnete Servicefunktion, sondern ein zentrales strategisches Handlungsfeld. Sie ist wesentlicher Bestandteil verantwortungsvoller Hochschulentwicklung – und Voraussetzung für eine zukunftsgerichtete, chancengerechte und lernfähige Organisation.

Besondere Rolle der Hochschulleitung für erfolgreiche Personalentwicklung

Personalentwicklung entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie sichtbar von der Hochschulleitung getragen wird. Ein klares Bekenntnis zur Relevanz des Themas, seine organisatorische Verankerung in einem oder mehreren Leitungsressorts sowie ein regelmäßiger, direkter Austausch mit den Personalentwicklungsverantwortlichen sichern die notwendige Aufmerksamkeit – auch bei personellen Veränderungen. Es braucht darüber hinaus eine institutionelle Rahmung, die sicherstellt, dass Personalentwicklung nicht dem Zufall oder Einzelengagement überlassen bleibt, sondern strukturell gestützt und mit anderen zentralen Entwicklungszielen verknüpft wird.

Sieben strategische Handlungsfelder

Organisationskultur als Veränderungsmotor

Personalentwicklung trägt zur Stärkung einer dialog- und lernorientierten Hochschulkultur bei. Durch Formate, die neue Rollenbilder, Kommunikationsstile und Arbeitsweisen sichtbar und erfahrbar machen – wie etwa ein gemeinsames Onboarding für neue Mitarbeitende in Wissenschaft und Verwaltung – leistet sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung des institutionellen Selbstverständnisses. Ihre Wirkung steigt, wenn Personalentwicklung eng mit Querschnittsthemen wie Diversität, Internationalisierung oder der Resilienz der Organisation verzahnt ist.

Zentrale vs. dezentrale Zusammenarbeit

Die Aufgaben der Personalentwicklung liegen an vielen Hochschulen sowohl in zentralen Einheiten als auch auf Ebene der Fakultäten oder Einrichtungen. Eine produktive Zusammenarbeit erfordert klare Rollen, abgestimmte Prozesse und eine vertrauensvolle Kommunikationskultur. Regelmäßige Austauschformate – etwa ein Runder Tisch Personalentwicklung – sowie fakultätsinterne Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können helfen, Abstimmungswege zu verkürzen, Synergien zu heben und Doppelstrukturen zu vermeiden.

Geteilte Zuständigkeiten effizient nutzen

Oft sind die Angebote und Zuständigkeiten für wissenschaftliches Personal und für Mitarbeitende in Technik, Verwaltung und Infrastruktur getrennt organisiert. Um Ressourcen wirksamer zu nutzen, braucht es ein gemeinsames Verständnis, abgestimmte Standards und eine transparente, gut zugängliche Angebotsstruktur – etwa über ein zentrales Weiterbildungsportal. Nur so gelingt eine kohärente Personalentwicklung für alle Beschäftigtengruppen.

Kontinuität trotz personeller Wechsel

Personalentwicklung entfaltet dann nachhaltige Wirkung, wenn sie langfristig ausgerichtet ist und nicht mit einzelnen Personen oder Projekten steht und fällt. Eine formale Verankerung in

Hochschulentwicklungsplänen, Qualitätssicherungsinstrumenten oder Berufungsverfahren kann helfen, dieses Ziel zu erreichen. Ebenso wichtig sind tragfähige Netzwerke engagierter Personen in der Personalentwicklung, die auch über Amtszeiten hinweg Austausch und Wissenstransfer ermöglichen.

Monitoring als Steuerungsinstrument

Um Fortschritte sichtbar zu machen und Entwicklung gezielt zu steuern, ist eine regelmäßige Reflexion über Reichweite, Wirkung und Qualität von Personalentwicklungsmaßnahmen sinnvoll. Evaluationen sollten sich an klaren strategischen Fragestellungen orientieren – etwa: Welche Kompetenzen wurden aufgebaut? Welche Angebote entfalten nachhaltige Wirkung? Die Bereitschaft, auf dieser Grundlage auch Entscheidungen über das Ende oder die Weiterentwicklung einzelner Maßnahmen zu treffen, ist Teil einer lernenden Organisation.

Führung gezielt entwickeln

Hochschulen stehen vor komplexen Herausforderungen, die nicht allein durch gute Fachkenntnisse, sondern durch wirksame Führung bewältigt werden. Dazu gehören ein reflektierter Umgang mit Verantwortung, ein konstruktives Arbeitsumfeld, die Gestaltung von Veränderungsprozessen und ein aufmerksames Miteinander im Alltag. Ein gemeinsam erarbeitetes Führungsverständnis, passgenaue Angebote für neue Professorinnen und Professoren sowie gemeinsame Lernformate für Führungskräfte aus Wissenschaft und Verwaltung tragen dazu bei, Führungskompetenz systematisch zu fördern und Perspektivwechsel zu ermöglichen.

Qualifikationsphase & alternative Karrierewege

Die Bedingungen in der wissenschaftlichen Qualifikationsphase sind geprägt durch Unsicherheit und Befristung. Personalentwicklung kann hier Orientierung geben, indem sie frühzeitig unterschiedliche Karrierewege sichtbar macht – innerhalb der Wissenschaft – sowie intersektorale Mobilität aktiv unterstützt. Strukturierte Weiterbildungsprogramme, Mentoringformate und individuelle Beratung, flankiert von guter interner wie externer Vernetzung, erhöhen Planbarkeit und stärken die Bindung von Beschäftigten an die Hochschule.

Empfehlungen

- Strategisch verankern: Personalentwicklung sollte fester Bestandteil von Hochschulentwicklung, Qualitätsmanagement und Berufungsverfahren sein – nicht zuletzt, um ihre Relevanz gegenüber anderen Steuerungszielen sichtbar zu machen.
- Ressourcen priorisieren: Ausreichende Mittel für Programme, qualifiziertes Personal und Weiterentwicklungsprozesse sind notwendig, um Personalentwicklung verlässlich und wirksam zu gestalten.
- Datenbasiert steuern: Monitoring und Erheben von Daten sowohl für die interne Steuerung als auch für die Rechenschaft gegenüber Gremien und Öffentlichkeit.
- Kultur leben: Die Hochschulleitung hat eine zentrale Vorbildfunktion. Ihre Haltung zu Lernen, Zusammenarbeit und Entwicklung prägt den Möglichkeitsraum für Personalentwicklung in der Organisation.
- Dialog fördern: Gute Personalentwicklung braucht Austausch. Es empfiehlt sich, regelmäßige institutionalisierte Formate zu schaffen, in denen Leitung, Verwaltung und Wissenschaft ihre Perspektiven einbringen und gemeinsame Vorhaben gestalten können.

Fazit

Strategische Personalentwicklung ist kein Zusatzangebot, sondern eine zentrale Voraussetzung für zukunftsfähige Hochschulen. Sie trägt dazu bei, institutionelle Veränderung zu gestalten, Kompetenzen zu sichern und Beschäftigte in ihrer Vielfalt zu stärken. Wer Personalentwicklung als Querschnittsaufgabe

begreift und strukturell wie kulturell verankert, schafft die Grundlage dafür, dass Hochschulen nicht nur Orte exzellenter Forschung und Lehre bleiben, sondern auch attraktive Arbeits- und Lernorte für die Menschen, die sie tragen.

Hintergrund des Papers

Personalentwicklung ist eine zentrale strategische Aufgabe für Hochschulen in Deutschland, die sich in einem zunehmend dynamischen und komplexen Umfeld behaupten müssen. Hochschulen stehen – auch in der Personalentwicklung – unter Druck: Ein sich verstärkender Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, knapper werdende finanzielle Mittel, Besonderheiten des Befristungsrechts und sich verändernde Kompetenzbedarfe sind nur einige der wesentlichen Herausforderungen. Personalentwicklung und Personalstrukturplanung erfolgreich umzusetzen, gewinnt somit an Bedeutung und erfordert hochschulintern entsprechende Aufmerksamkeit. Langfristige Personalentwicklungsziele zu verfolgen, ist dabei alles andere als leicht. Häufig rutschen sie vor dem Hintergrund kurzfristiger Prioritätensetzung, begrenzter Ressourcen und der Vielzahl an Akteurinnen und Akteure, deren Interessen berücksichtigt werden müssen, in der Prioritätenliste nach unten. In diesem Spannungsfeld stellt sich die Frage: Wie kann Personalentwicklung gezielt so gestaltet werden, dass sie nicht nur reagiert, sondern proaktiv zur erfolgreichen Weiterentwicklung der Hochschulen und ihres wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Personals beiträgt?

Vor diesem Hintergrund setzt sich das vorliegende Paper mit den Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Personalentwicklung auseinander und bietet anhand von ausgewählten Themenfeldern einen strategischen Blick auf Personalentwicklung an Hochschulen. Auch wenn es in der Personalentwicklung an Hochschulen insbesondere aufgrund der sehr unterschiedlichen strukturellen Verankerung kein „one size fits all“ geben kann, so lassen sich dennoch Aspekte identifizieren, die über den Einzelfall hinaus Wirkung entfalten. Diese werden anhand von sieben strategischen Themenfeldern im Paper skizziert. Den Themenfeldern vorangestellt ist ein kurzer Exkurs zur Rolle der Hochschulleitung für erfolgreiche Personalentwicklung, da sie übergreifend für Themenfelder besondere Relevanz besitzt.

Das Paper entstand aus einer Initiative des Stifterverbands heraus in einem mehrschrittigen, co-kreativen Prozess gemeinsam mit Personalentwicklungs-Expertinnen und -experten von Hochschulen und wissenschaftsnahen Einrichtungen. In zwei digitalen Workshops sowie einer digital gestützten Iterationsschleife wurden die Inhalte für das Paper gemeinsam mit dieser Community in einem mehrmonatigen Prozess erarbeitet. Die Moderation des Prozesses sowie die Entwicklung des Textes erfolgte durch den Stifterverband. Die beteiligten Expertinnen und Experten sind im Paper als Co-Autorinnen und -Autoren genannt.

Am Entwicklungsprozess des Papers waren Personen sowohl von Universitäten als auch von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften beteiligt. Die erarbeiteten Themen und Ansätze beziehen sich daher auf beide Hochschularten. Zugleich führen institutionelle Unterschiede dazu, dass bestimmte Aspekte teils unterschiedlich relevant sind, beispielsweise im Themenfeld „alternative Karrierewege“. Das vorliegende Paper erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern versteht sich als Auftakt zu einer weiterführenden Diskussion mit Personen aus Hochschule, wissenschaftsnahen Organisationen und Politik, die sich mit strategischer Personalentwicklung befassen.

2. BESONDERE ROLLE DER HOCHSCHULLEITUNG FÜR ERFOLGREICHE PERSONAL-ENTWICKLUNG

Die Relevanz und Sichtbarkeit von Personalentwicklung und Personalstrukturplanung auf Ebene der Hochschulleitung ist entscheidend, um das Thema als integralen Bestandteil der Hochschulstrategie zu etablieren. Diese besondere Rolle der Hochschulleitung spiegelt sich in sämtlichen nachfolgend skizzierten Themenfeldern wider und erfordert daher eine übergreifende Betrachtung. Folgende leitungsbezogene Faktoren haben einen besonderen Effekt für den Erfolg von Personalentwicklung an Hochschulen:

2.1 Selbstverständnis der Hochschulleitung

Um Personalentwicklung die Möglichkeit zur Entfaltung strategischer Kraft zu geben, ist die Haltung der Hochschulleitung in ihrer Vorbildfunktion zentral. Sie sollte die Hochschule als lernende Organisation verstehen, sich selbst als Lernende begreifen und diese Haltung nach außen sichtbar machen. Ein Bestandteil dieses Selbstverständnisses ist es, Personalentwicklungsmaßnahmen als wesentlichen Bestandteil von Qualitätssicherung zu verstehen.

2.2 Bekenntnis der Hochschulleitung

Die Hochschulleitung nimmt eine prägende Rolle für die weitsichtige Ausrichtung und die Wahrnehmung der Personalentwicklung an der Hochschule ein. Ein klares und sichtbares Bekenntnis von Seiten der Hochschulleitung setzt maßgebliche Impulse in die Hochschule hinein. Es erhöht die Akzeptanz bei der Umsetzung von Maßnahmen und signalisiert, dass Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur einen Mehrwert für die Beschäftigten bieten, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber nachhaltig stärken. Eine gute Abstimmung zwischen zentraler Personalentwicklung und Hochschulleitung sowie eine verbindliche und konstruktive Zusammenarbeit bei der Gestaltung gemeinsamer Maßnahmen und Veranstaltungen verstärkt diesen Effekt zusätzlich.

2.3 Strategische Verankerung von Personalentwicklung in der Hochschulleitung

Es bedarf einer durchdachten Verortung der Personalentwicklung im institutionellen Gefüge der Hochschule und bei der Hochschulleitung, zum Beispiel um auch bei Wechseln in der Hochschulleitung Kontinuität zu gewährleisten. Die strukturelle Einbettung der Personalentwicklung in der Hochschulleitung bestimmt maßgeblich die Zugangswege, die Akteurinnen und Akteure der Personalentwicklung haben und wie Themen positioniert werden können. In der Praxis finden sich unterschiedliche Formen der Verankerung, sei es über die direkte Anbindung an ein oder – meist mindestens – zwei Ressorts der Leitungsmitglieder (getrennt für wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal), über eine Stabsstelle oder die Einbindung in ein Dezernat. Um der Personalentwicklung eine starke Stimme in der Hochschulleitung zu geben, ist unabhängig von der jeweils gewählten strukturellen Verankerung ein regelmäßiger direkter Kontakt mit der Leitung und die Institutionalisierung entsprechender Berichtswege besonders relevant.

Die Verteilung von Verantwortlichkeiten auf mehrere Leitungspositionen – beispielsweise durch die Integration des Talent Managements in den Zuständigkeitsbereich einer/eines Vizepräsidentin/Vizepräsidenten – stärkt die strategische Ausrichtung und macht Personalentwicklung weniger abhängig von Einzelpersonen. Ist das Thema Personalentwicklung an mehrere Leitungspersonen gebunden, ist eine gute Abstimmung zwischen ihnen und die effektive Koordination von Personalentwicklungsansätzen aufeinander unerlässlich.

2.4 Kontakt zwischen Personalentwicklung und Hochschulleitung aktiv gestalten

Ein kontinuierlicher Austausch zwischen Personalentwicklungs-Verantwortlichen und der Hochschulleitung ist entscheidend, um Personalentwicklung dauerhaft als strategisch relevantes Handlungsfeld zu etablieren. Dabei gilt es insbesondere herauszuarbeiten, in welchen Themen Personalentwicklungsaspekte verankert sind – und welchen konkreten Beitrag Personalentwicklung zur Bewältigung aktueller Herausforderungen (zum Beispiel Fachkräftemangel) leisten kann.

Für eine kontinuierliche Kommunikation mit der Hochschulleitung ist proaktives und eigeninitiatives Handeln der Personalentwicklungs-Verantwortlichen essenziell; eine klare Verankerung des Personalentwicklung zum Beispiel durch die Integration in Leitungsrunden macht es leichter, relevante Themen kontinuierlich auf die Agenda zu setzen.

Die Präsenz auf Veranstaltungen, an denen die Hochschulleitung vertreten ist, sowie kooperative Projekte (zum Beispiel Onboarding für Neuberufene, Auftaktveranstaltungen bei Führungskräftequalifizierung) stärken die Verbindung. Eine enge Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung ermöglicht es, auch hochschulübergreifende Projekte und Initiativen möglichst von Beginn an seitens der Personalentwicklung aktiv mitzugestalten.

3. STRATEGISCHE THEMENFELDER FÜR ERFOLGREICHE PERSONALENTWICKLUNG AN HOCHSCHULEN

Personalentwicklung ist ein wichtiges Steuerungsinstrument an Hochschulen. Im Kontext organisationaler Transformationen kommt ihr eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Wandel und dem Aufbau zukunftsfähiger Strukturen zu. Das folgende Kapitel widmet sich daher zentralen Themenfeldern der Personalentwicklung, die für eine wirksame und nachhaltige Steuerung von Veränderungsprozessen entscheidend sind: die Rolle von Organisationskultur, die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Strukturen, Fragen der geteilten Zuständigkeit und Effektivität, das Spannungsfeld von Wechsel und Kontinuität, die Bedeutung von Monitoring und Steuerung, die Entwicklung und Anreizsetzung für Führungskräfte sowie die Gestaltung von Qualifikationsphasen und alternativen Karrierewegen.

3.1 Organisationskultur & Personalentwicklung als Treiber von Veränderung

Personalentwicklung leistet einen entscheidenden Beitrag zur Kultur- und Organisationsentwicklung an Hochschulen. Hochschulen befinden sich aktuell in tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Hier setzt Personalentwicklung an, indem sie Haltung und Resilienz stärkt, Zukunftskompetenzen fördert und Handlungssicherheit in Veränderungsprozessen vermittelt.

In wissensbasierten Institutionen wie Hochschulen prägt Personalentwicklung das Selbstverständnis und das Miteinander nachhaltig. Sie fördert eine offene, lernbereite und dialogorientierte Kultur und schafft Formate, in denen neue Rollenbilder, Führungsverständnisse und Arbeitsweisen erprobt und verankert werden können. So wird Personalentwicklung eine Kraft, die nicht nur die Gegenwart gestaltet, sondern die Organisation aktiv auf die Herausforderungen von morgen vorbereitet. Ein Beispiel dafür sind Professorinnen und Professoren, die sich vermehrt als Führungskräfte verstehen – und damit einen signifikanten Kulturwandel in der Hochschulorganisation markieren.¹ Um den positiven Effekt von Personalentwicklung auf den Kultur- und Organisationswandel zu erreichen, können folgende Ansätze hilfreich sein:

Klares Profil & Verknüpfung mit Querschnittsthemen

Eine Hochschule mit einem starken Profil definiert deutlich, wofür sie steht, und hebt dabei die Personalentwicklung als ein wesentliches Profilmerkmal hervor. Ein gemeinsames Verständnis, gestützt durch eine einheitliche Sprache und klar definierte Rollen, schafft die Basis für zielgerichtete Maßnahmen. Konkrete Zielvorstellungen ermöglichen es, Prioritäten in der Personalentwicklung systematisch zu setzen und damit strategische Maßnahmen effektiv umzusetzen.

Die Relevanz der Personalentwicklung steigt, wenn sie gezielt mit Querschnittsthemen verbunden wird, die für die Hochschulentwicklung von hoher Bedeutung sind. Eine inhaltliche Verknüpfung mit Themen wie

¹ Der Wandel des Selbstverständnisses von Professorinnen und Professoren als Führungskräfte spielt eine wesentliche Rolle in der organisationalen Entwicklung von Hochschulen. Dies gilt auch trotz der Tatsache, dass nicht alle Professorinnen und Professoren – insbesondere an Hochschulen für Angewandte Wissenschaft (HAWs) – eine formale Führungsrolle einnehmen.

Diversity, Gender Equality, Internationalisierung oder Resiliente Hochschule schafft eine integrative Perspektive und positioniert die Personalentwicklung als essenziellen Bestandteil der Gesamtstrategie.

Anreize und extrinsische Motivatoren nutzen

Externe Anreize und Rahmenbedingungen können den Stellenwert von Personalentwicklung maßgeblich erhöhen. Politische Initiativen, Förderprogramme, rechtliche Vorgaben und aktuelle gesellschaftliche Diskurse zum Beispiel zu Fachkräftemangel oder demographischem Wandel bieten konkrete Ansatzpunkte, um die strategische Bedeutung des Themas und die Notwendigkeit einer gezielten Personalentwicklung zu verdeutlichen.

Empirische Daten – etwa aus Befragungen zur Zufriedenheit der Beschäftigten, aus Gesprächen mit den Beschäftigten oder aus der psychosozialen Gefährdungsbeurteilung – belegen den Bedarf an Personalentwicklung und unterstreichen ihre Bedeutung als zentrales Element zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität von Hochschulen.

Auch der Faktor, Vorreiter in der Personalentwicklung sein zu wollen, kann für die Hochschulleitung ausschlaggebend sein, um Personalentwicklung im Wettbewerb um die besten Köpfe voranzutreiben.

Passende Unterstützungsangebote entwickeln

Verantwortliche für die Personalentwicklung stehen bei der Angebotsentwicklung vor der Herausforderung, den Spagat zwischen gewollten und notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen bewältigen zu müssen. Ein kluges Austarieren zwischen den Bedarfen der Organisation und der Nachfrage durch die Zielgruppen ist notwendig: Es gilt von den Zielgruppen gewünschte Formate zu realisieren und gleichzeitig Angebote zu etablieren, die als wichtig angesehen werden oder gesetzlich notwendig sind – auch wenn die Zielgruppen diese zu Beginn nur zögerlich nutzen. Gutes Beispiel für letztere sind Angebote zu digitalen Kompetenzen und Künstlicher Intelligenz; sie sind zwar notwendig, zukunftsorientiert und haben durch den AI Act der Europäischen Union zusätzlich an Relevanz gewonnen, doch nicht alle Zielgruppen zeigen sich offen für solche Angebote.

Positive Effekte zeigen sich sowohl durch die nutzerzentrierte Entwicklung der einzelnen Angebote wie auch durch eine – wenn sinnvoll – zielgruppenübergreifende Gestaltung. Die angebotenen Formate werden so zum Ort des Zusammenkommens und des Perspektivwechsels zum Beispiel zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Beispielsweise zeigt sich in der Praxis einzelner Hochschulen der positive Effekt eines gemeinsamen Onboarding-Programms für wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal: Vernetzung und ein gemeinsames Verständnis werden von Beginn an initiiert.

3.2 Zentrale & Dezentrale

Die Parallelität von zentraler Steuerung durch eine Verwaltungseinheit und dezentralen Verantwortlichkeiten in den Fakultäten ist eine hochschulspezifische Herausforderung in der Personalentwicklung. Häufig führt sie zu langen Abstimmungswegen und einem hohen Einsatz von Personalressourcen. Vor dem Hintergrund dieser strukturellen Voraussetzungen hängt der Erfolg personalentwicklungsbezogener Initiativen maßgeblich vom Engagement der Professorinnen und Professoren und Fakultätsverwaltungen und der klar definierten Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Einheiten ab. Verschiedene strategische Ansätze lassen sich nutzen, um mit dieser hochschulspezifischen Struktur umzugehen:

Zusammenarbeit etablieren und leben

Ein regelmäßiger, direkter Austausch zwischen der zentralen Personalentwicklung und der Dezentrale wie zum Beispiel den Fakultätsverwaltungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Formate, die anlassbezogen, fachbezogen oder verstetigt stattfinden, fördern Perspektivwechsel, Informationsaustausch und den Aufbau von Vertrauen. Schlüsselpersonen in den dezentralen Fakultäten, die hier einbezogen werden, können

eine Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren innerhalb ihrer jeweiligen Fakultäten bezüglich Good Practice in Zusammenarbeit mit der Zentrale einnehmen.

Die Etablierung einer intensiven Zusammenarbeit kann durch das Ausprobieren neuer Formate und Abläufe gefördert werden, die den persönlichen Austausch und das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses von Zielen und Bedarfen unterstützen. Formate wie ein etablierter und regelmäßiger Austausch zwischen zentraler Verwaltung und Fakultätsgeschäftsführungen oder ein „Round Table Personalentwicklung“ bieten die Möglichkeit Herausforderungen zu adressieren, neue Maßnahmen und Projekte vorzustellen und nicht genutzte Synergiepotenziale zu identifizieren. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass zum Beispiel regelmäßige gemeinsame Treffen aller Fakultätsverwaltungen mit der zentralen Personalentwicklung nicht nur den persönlichen Kontakt fördern, sondern auch die Abstimmung zwischen den Akteurinnen und Akteuren verbessern. Ebenso kann es zielführend sein, wenn Verwaltungsmitarbeitende in einen Fachbereich eingeladen werden, um spezifische Abläufe und Herausforderungen besser kennenzulernen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

Rollenklärung

Die dynamische Veränderung von Rollen und Verantwortlichkeiten in der Personalentwicklung macht eine fortlaufende und transparente Rollenklärung zwischen Akteurinnen und Akteuren der Dezentrale und Zentrale unerlässlich. Es bedarf regelmäßiger, transparenter Kommunikationsprozesse, in denen Rollen und Aufgabenbereiche explizit festgeschrieben und immer wieder thematisiert werden. Dies gilt für Dekaninnen und Dekane, Professorinnen und Professoren und Fakultätsverwaltungsleitungen gleichermaßen wie für die zentrale Personalentwicklung. Für die Akteurinnen und Akteure der Personalentwicklung gilt es, klar zu kommunizieren, wann und unter welchen Voraussetzungen sie die Rolle der Dienstleisterin übernehmen und zum Beispiel aktiv für die Bedürfnisse einzelner Fakultäten zur Verfügung steht oder die Einführung von Tools und technischen Systemen unterstützen.

3.3 Geteilte Zuständigkeiten & Effektivität

Personalentwicklung an Hochschulen ist meist nach internen Zuständigkeiten getrennt: Wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal sind häufig unterschiedlich strukturell verankert und liegen an vielen Hochschulen im Verantwortungsbereich verschiedener Hochschulleitungsmitglieder. Diese strukturelle Trennung erschwert es, Personalentwicklung ganzheitlich und strategisch zu gestalten. Die geteilten Zuständigkeiten und eine oftmals ausgeprägte „Einrichtungslogik“, die getrennt nach Organisationseinheiten und Zielgruppen vorgeht, erschweren eine effektive Vorgehensweise. Die zentrale Herausforderung besteht darin, über die bestehenden Strukturen hinauszudenken, insbesondere dort, wo sich Bedarfe überschneiden. So können Ressourcen effizienter eingesetzt, die Qualität der Angebote gesteigert und deren Passung für die Bedürfnisse der Beschäftigten verbessert werden. Dies erfordert eine Neuausrichtung, bei der ein Zusammenspiel der Personalentwicklung für wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal als Chance betrachtet wird. Die Frage ist also: Wie lassen sich übergreifende Entwicklungsansätze realisieren, selbst wenn bestehende Strukturen zunächst trennend wirken? Welche Hebel ermöglichen eine bessere Nutzung von Ressourcen sowie eine höhere Qualität und Relevanz von Angeboten der Personalentwicklung?

Gemeinsames Bekenntnis und Haltung aller Personalentwicklungs-Verantwortlichen

Ein gemeinsames Bekenntnis und eine einheitliche Haltung über Organisationseinheiten hinweg stärken die Wirkungskraft und Effektivität von Personalentwicklung. Dies bedeutet, dass alle Akteurinnen und Akteure – unabhängig von ihrer institutionellen Zugehörigkeit – gemeinsam an den strategischen Zielen arbeiten und sich der Personalentwicklungsarbeit mit Überzeugung widmen.

Um eine gemeinsame Haltung zu entwickeln und zu etablieren, bietet sich die gemeinsame Arbeit an konkreten zentralen Projekten (zum Beispiel Einführung eines Talent Management Systems) an. Die Zusammenarbeit stärkt nicht nur den Austausch, sondern auch das Vertrauen zwischen den Einheiten und hilft

den jeweiligen Akteurinnen und Akteure, die Perspektive der einzelnen Organisationseinheiten besser zu verstehen. Kreative Workshopformate, die alle relevanten Akteurinnen und Akteure einbinden, entfalten besonders zu Beginn neuer Projekte oder bezüglich Themen, die hochschulweit verankert werden sollen, eine positive Wirkung auf ein konstruktives und kooperatives Arbeitsklima.

Die systematische Verschriftlichung von Grundlagen und ein transparentes Wissensmanagement schaffen gleichzeitig feste Bezugsrahmen. Darüber hinaus lohnt es, die interne Personalentwicklungs-Community aktiv aufzubauen und zu pflegen, zum Beispiel über regelmäßige Treffen, die den internen Dialog und das gegenseitige Lernen fördern.

Effektive Kommunikation

Regelmäßige, transparente und zielgerichtete Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Etablierung von Personalentwicklungsprozessen trotz geteilter Zuständigkeiten. Hierbei bedarf es nicht nur effizienter Kommunikationskanäle, die den Austausch zu aktuellen Themen gewährleisten, sondern als Grundlage auch die Klärung, welche Personen die relevanten Akteurinnen und Akteure im jeweiligen Themenfeld sind und entsprechend eingebunden werden müssen. So wird sichergestellt, dass Informationen über alle Zuständigkeitsbereiche hinweg fließen und gemeinsame Ziele verfolgt werden.

Um die Zusammenarbeit trotz geteilter Zuständigkeiten zu fördern, ist es von großer Bedeutung, bestehende Synergieeffekte zwischen den Organisationseinheiten sichtbar zu machen und zu honorieren – ein wichtiger Schritt, um das Denken über „traditionelle“ Einrichtungsgrenzen hinweg zu fördern. Das regelmäßige Kommunizieren von Erfolgen und Best-Practice-Beispielen – sowohl intern über Intranet beziehungsweise relevante Websites, Magazine oder im Rahmen hochschulweiter Veranstaltungen als auch extern über Veröffentlichungen in Fachzeitschriften – verdeutlicht den Mehrwert eines übergreifenden Ansatzes und schafft Anreize, Personalentwicklung trotz geteilter Zuständigkeiten stärker zusammenzudenken.

Kundenorientierung in der Angebotsgestaltung

Der Wandel vom Denken in Einrichtungsgrenzen („Einrichtungslogik“) hin zu einer konsequent kundenorientierten Ausrichtung ist essenziell für die Attraktivität von Personalentwicklungsangeboten. Dabei rückt die Frage in den Vordergrund, wie Angebote so gestaltet werden können, dass sie den tatsächlichen Bedarfen der Beschäftigten gerecht werden – unabhängig von der institutionellen Herkunft des Angebots. Proaktive Bedarfsabfragen zum Beispiel im Rahmen von Feedbackgesprächen mit den Beschäftigten unterstützen diese Ausrichtung zusätzlich.

Redundanzen in den Angeboten durch doppelte Angebote zum Beispiel der zentralen Personalentwicklung und einzelner Institute und Fakultäten sollten vermieden und stattdessen nach Synergien gesucht werden. Dies gilt nicht nur für die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Dezentrale, sondern auch für Institute und Fakultäten untereinander, zum Beispiel durch die Öffnung von Angeboten für fachlich nahestehende Fakultäten. Darüber hinaus sollte die klassische Wissensvermittlung durch Konzepte des gemeinsamen Lernens, die Unterstützung von Netzwerken und informellem Lernen sowie New Learning-Ansätze ergänzt werden.

Kundenorientierung in der Angebotskommunikation

Für eine bedarfsorientierte und effektive Personalentwicklung ist es entscheidend, einen umfassenden Überblick über alle Angebote zu ermöglichen – unabhängig von der jeweiligen Zielgruppe. Häufig sind Angebote bisher stark segmentiert, sodass Beschäftigte nur eingeschränkt beziehungsweise innerhalb eines bestimmten Segments von den verfügbaren Ressourcen profitieren können.

Um zielgruppenübergreifend Wirkung zu erzielen, sollte das Weiterbildungsangebot über eine geeignete technische Lösung gebündelt, zentral sichtbar und für alle Beschäftigten gleichermaßen zugänglich gemacht werden. Zu prüfen ist die Zusammenführung sämtlicher zentraler Angebote – von eigenen Formaten der Personalentwicklung über Sprachkurse bis hin zu Gesundheitsprogrammen; diese erleichtert den Beschäftigten den Zugang und unterstützt ihre Orientierung in der Vielfalt der Angebote. Idealerweise übernimmt

die zentrale Personalentwicklung – sofern es die Ressourcen erlauben – die Koordination und strategische Steuerung dieses Zusammenführungsprozesses. Im Sinne der Niedrigschwelligkeit ist zu prüfen, ob bestehende Strukturen und Tools genutzt werden können, mit denen die Beschäftigten bereits vertraut sind. Auch die Einbindung in eine öffentlich zugängliche Website kann erwogen werden; dies bietet zusätzlich die Chance, das Profil der Hochschule als attraktive Arbeitgeberin zu stärken.

Die Kombination aus verbesserter Auffindbarkeit von Angeboten, der Nutzung auch informeller Kommunikationswege zur Bewerbung von Angeboten sowie der Akzeptanz auch längerer Etablierungszeiträume für bestimmte Angebote tragen zu einer langfristigen Wirksamkeit bei. Zudem ist es hilfreich, eine Kultur der „offenen Tür“ zu pflegen: Die Personalentwicklung sollte als Ansprechpartnerin sichtbar sein und ihre Beratungskompetenz aktiv anbieten und nutzen.

3.4 Wechsel & Kontinuität

Strategische Kontinuität in der Personalentwicklung ist eine entscheidende Herausforderung, gerade weil sie in hohem Maße von der Hochschulleitung und dem individuellen Engagement einzelner Personen abhängt. Leitungswechsel und damit verbundene strukturelle Veränderungen führen häufig zu Änderungen in den Zuständigkeiten oder einer veränderten Haltung in Bezug auf das Thema Personalentwicklung. Auch der personelle Wechsel zum Beispiel aufgrund von befristeten Verträgen in für Personalentwicklung zuständigen Bereichen machen kontinuierliche Anpassungen erforderlich. Diese wiederkehrenden Anpassungsprozesse binden erhebliche Ressourcen, die anderweitig produktiv eingesetzt werden könnten, und schränken die Effektivität der Personalentwicklung ein. Folgende strategische Ansätze wirken sich positiv auf die strategische Kontinuität von Personalentwicklung an Hochschulen aus:

Personalentwicklung institutionell einbetten

Die Integration von Personalentwicklungsaspekten als Querschnittsthema in zentrale strategische Dokumente und Prozesse wie zum Beispiel den Hochschulentwicklungsplan reduziert die Auswirkungen von Leitungswechseln und strukturellen Veränderungen. Eine aktive Beteiligung der Personalentwicklungs-Verantwortlichen am Entwicklungsprozess solcher Dokumente ist ein zusätzlicher Mehrwert. Durch die institutionelle Einbettung wird das Thema zu einem dauerhaften Bestandteil der Hochschulstrategie.

Die Nutzung etablierter Abläufe (zum Beispiel Einstellungs- und Berufungsprozesse, Onboarding-Programme) bietet die Chance, Personalentwicklung systematisch zu verankern. Die Einbettung von Personalentwicklungs-Aspekten in Prozesse gewährleistet, dass Kontinuität und Weiterentwicklung von Personalentwicklung auch in Zeiten des Wandels möglich bleiben. Die Entwicklung eines eigenen Personalentwicklungskonzepts kann ein weiterer sinnvoller Schritt zur institutionellen Verankerung sein. Entscheidend ist jedoch, dass es nicht bei einem Konzeptpapier bleibt, sondern auch konkrete Wege zur Umsetzung definiert und verfolgt werden.

Netzwerke & Vorbilder

Starke Netzwerke sowie engagierte Einzelpersonen, die als Vorbilder und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wirken, setzen personalentwicklungs-relevante Themen dauerhaft auf die Agenda. Es empfiehlt sich, dass die Personalentwicklungs-Verantwortlichen vorhandene Netzwerkmöglichkeiten nutzen, sich aktiv an Austauschformaten beteiligen und darüber auch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in anderen Bereichen identifizieren und einbinden. So tragen sie dazu bei, dass Personalentwicklung als fester Bestandteil der Hochschulkultur und damit der institutionellen Praxis etabliert wird – unabhängig von personellen oder strukturellen Veränderungen.

3.5 Monitoring & Strategische Steuerung

Ein Monitoring von Personalentwicklungsangeboten wird bereits an vielen Hochschulen umgesetzt, doch bleibt das Potenzial, die Datenerhebung stärker strategisch auszurichten und gezielt für Steuerungszwecke einzusetzen, bislang zu wenig genutzt. Erhobene Informationen erreichen oft nicht die relevanten Entscheidungsträger, etwa in der Hochschulleitung, wodurch ihr strategischer Mehrwert begrenzt bleibt. Folgende Ansätze zum Beispiel im Sinne von gezielterer Ausrichtung, Kommunikation und Nutzung der Daten eignen sich, um die Wirkung von Monitoring für die strategische Steuerung zu erhöhen.

Ausrichtung von Evaluationen

Monitoring entfaltet seine Wirksamkeit nur, wenn es strategisch ausgerichtet ist. Evaluationen sollen gezielt Erkenntnisse liefern, die eine zukunftsgerichtete Steuerung ermöglichen. Entscheidend ist dabei, im Vorfeld zu klären: Welche Erkenntnisse wollen wir eigentlich gewinnen? Welche Entscheidungen sollen auf dieser Grundlage getroffen werden? Sinnvoll kann die Formulierung konkreter KPIs sein, die festlegen, wie Erfolg in der Personalentwicklung gemessen wird. Relevant ist dabei nicht nur zu messen, wie zufrieden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Personalentwicklungsmaßnahmen sind, sondern auch, welche Aspekte von Kompetenzentwicklung relevant sind, ob Maßnahmen nachhaltig wirken oder welche Möglichkeiten der Skalierung es gibt.

Professionalisierung & Qualitätssicherung

Ein kontinuierlicher Monitoring-Prozess erfordert professionelle Strukturen, klare Verantwortlichkeiten und ein gemeinsames Qualitätsverständnis. Standardisierte Verfahren, qualitätsgesicherte Instrumente und regelmäßige Rückkopplungsschleifen ermöglichen eine nachhaltige Nutzung von Monitoring-Daten – und erfordern eine fortlaufende Steuerung und Anpassung. Es gilt zu prüfen, ob die Einführung einer Berichtspflicht gegenüber der Hochschulleitung von Vorteil ist, um einen kontinuierlichen Informationsfluss zu garantieren und dadurch die Relevanz der erhobenen Daten für die strategische Steuerung zu erhöhen. Eine klar definierte strukturelle Anbindung der Personalentwicklung an die relevanten Ressorts der Hochschulleitungsmitglieder zeigt sich auch hier als vorteilhaft.

Schnittstellenarbeit vorantreiben

Monitoring macht Schnittstellen und inhaltliche Überschneidungen sichtbar – hier kann die Personalentwicklung als Knotenpunkt und Netzwerkinitiatorin eine Schlüsselrolle einnehmen. Durch koordinierte Abstimmung können Angebote und Inhalte für alle Organisationseinheiten, die Weiterbildungsangebote machen, transparent gemacht werden. Die systematische Erfassung aller Angebote, unterstützt durch relevante Indikatoren, verhindert damit Doppelstrukturen und fördert eine effektive Abstimmung.

Aufbereitung und Kommunikation von Daten

Die Wirkung von Monitoring entsteht nicht allein durch Datenerhebung, sondern vor allem durch eine zielgruppengerechte Aufbereitung und Kommunikation. Ansprechende Visualisierungen mittels moderner Tools wie PowerBI oder Dashboard-Formaten machen Entwicklungen sichtbar und unterstützen datenbasierte Entscheidungen. Wichtig ist dabei, stets die Perspektive zu wechseln und Auswahl und Aufbereitung der Daten zum Beispiel auf die Bedarfe der Hochschulleitung zuzuschneiden, sodass sie auch eher für strategische Steuerung eingesetzt werden.

Ergebnisse für die Ausrichtung von Angeboten nutzen

Monitoring entfaltet seinen Mehrwert erst, wenn die gewonnenen Erkenntnisse gezielt zur Steuerung von Angeboten eingesetzt werden. Eine entsprechende Fehlerkultur ist in diesem Zusammenhang von besonderer Wichtigkeit: Wenn Monitoringergebnisse zeigen, dass Angebote nicht wie geplant funktionieren, muss darauf reagiert werden. Dies klingt zunächst naheliegend, wird aber sehr häufig nicht so umgesetzt. Um Monitoringergebnisse für die Ausrichtung von Angeboten zu nutzen, können unterschiedliche Faktoren relevant sein: Das Einzahlen auf übergeordnete Hochschulziele genauso wie eine hohe Nachfrage nach bestimmten Angeboten oder weitere Faktoren. Wichtig ist es, zu schärfen, welche Faktoren wann und warum Relevanz für die Steuerung besitzen. Zudem gilt es kritisch zu prüfen, welche Indikatoren aussagekräftig

sind: Nicht immer ist allein die Teilnehmendenquote von Personalentwicklungsangeboten ausschlaggebend, da es auch Angebote gibt, die wichtig und qualitativ hochwertig sind, jedoch länger brauchen, um sich zu etablieren zum Beispiel über informelle Kommunikation und Empfehlung.

3.6 Führungskräfte: Entwicklung & Anreize

Führungskräfte, sowohl im wissenschaftlichen als auch im wissenschaftsunterstützenden Bereich, sollen zunehmend aktiv zur Personalentwicklung beitragen. Dies erfordert gezielte Maßnahmen und Anreizsysteme, die ein modernes Führungsverständnis in Köpfen und Prozessen verankern und klare, verbindliche Rahmenbedingungen schaffen. Besonders im wissenschaftlichen Bereich findet der Führungsaspekt häufig noch zu wenig Beachtung. Ein Umdenken ist notwendig, um die strategische Bedeutung von Führung als integralen Bestandteil des akademischen Profils zu etablieren.

Führungsverständnis klären & Führungsbild modernisieren

Als Handlungsgrundlage, die einen Rahmen für Führung im Kontext moderner Hochschulen bietet, gilt es, das spezifische Führungsverständnis einer Hochschule zu schärfen und implizite Annahmen in explizite Prinzipien zu übersetzen. Partizipative Elemente in der Entwicklung des Führungsverständnisses fördern dessen gemeinsame Verankerung und lebendige Umsetzung.

Führungs- und Managementaufgaben von Professorinnen und Professoren haben zugenommen und damit hat sich auch ihr Rollenbild gewandelt. Die wachsende Bedeutung von Führung zeigt sich besonders im Kontext der Steuerung und Umsetzung komplexer Projekte sowie der Prozessoptimierung unter den Bedingungen zunehmender Unsicherheiten, Veränderungsdynamiken und begrenzter Ressourcen. Dies unterstreicht, dass Führungs- und Managementkompetenzen künftig eine noch zentralere Rolle im Hochschulkontext einnehmen werden.

Neuberufene Professorinnen und Professoren als wichtige Zielgruppe

Es lohnt sich gerade neuberufene Professorinnen und Professoren explizit als Zielgruppe in den Blick zu nehmen, da beim wissenschaftlichen Nachwuchs ein neues Verständnis von Führungsverantwortung durch Verantwortliche an Hochschulen wahrgenommen wird. Zudem können Berufungsverfahren so ausgerichtet werden, dass Erfahrung und Bereitschaft für Führungsverantwortung bereits anvisiert werden.

Der bereits erfolgende Generationenwechsel bietet aktuell die Chance, innovative Personalentwicklungsansätze in den dezentralen Strukturen besser zu verankern und langfristig zukunftsorientierte Entwicklungen zu fördern. Neuberufene können eine wichtige Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren beziehungsweise Gestalterinnen und Gestalter hin zu einer Kultur der proaktiven Karriereentwicklung und des lebenslangen Lernens sein. Spezifische Programme für Neuberufene, die ein intensives Kennenlernen der Hochschule und relevanter Unterstützungsstrukturen mit einem gezielten Austausch mit der Hochschulleitung verbinden, sind gute Beispiele, um neue Ansätze gleich von Anfang an erlebbar zu machen. Dies kann sukzessive zu einem (Führungs-)Kulturwandel führen.

Verankerung des Führungsverständnisses in den Köpfen

Ein starkes Bekenntnis der Hochschulleitung ist entscheidend, um dem Thema Führung an der Hochschule die notwendige Relevanz zu verleihen. Eine kontinuierliche Entwicklung der Führungskompetenzen muss als Teil der Anforderung klar benannt werden – insbesondere auch für den wissenschaftlichen Bereich. Ein gezieltes Framing, etwa indem Führung als Kernaspekt der Selbstverwaltung in Hochschulen kommuniziert wird, unterstützt zusätzlich die langfristige Verankerung eines modernen Führungsverständnisses.

Verankerung des Führungsverständnisses in Prozessen

Die systematische Integration von Führungskompetenzen in Kompetenzprofile und Onboarding-Prozesse schafft eine solide Grundlage, um klare Erwartungen an Führungskräfte zu kommunizieren. Berufungsverfahren oder Evaluationskriterien in Tenure-Track-Vereinbarungen spielen eine Schlüsselrolle in Bezug auf

Führungskompetenzen in den wissenschaftlichen Strukturen. Gleichzeitig ist ein deutliches Bekenntnis der Berufungs- und Evaluationskommissionen zur Bedeutung guter Führung erforderlich.

Systematische Führungskräfteentwicklung

Systematisch zur Verfügung gestellte Angebote der Führungskräfteentwicklung dienen als strukturelle Rahmengerüst für die Übersetzung des Führungsverständnisses in die Alltagspraxis – für wissenschaftliches wie wissenschaftsunterstützendes Personal gleichermaßen. Ihre Wirksamkeit steigt, wenn sie durch geeignete Anreizstrukturen ergänzt und von einem kulturellen Wandel im Selbstverständnis der Organisation hinsichtlich der Bedeutung von Führung begleitet werden.

Gute Erfahrungen machen Hochschulen in der Praxis mit gemeinsamen Formaten der Führungskräfteentwicklung für wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal: Parallel zu Führungskompetenzen findet Perspektivwechsel und Vernetzung statt, gegenseitiges Verstehen und Akzeptanz werden befördert. Die Einrichtung kollegialer Beratungsgruppen, die über die konkrete Weiterbildung hinaus bestehen, bieten die Möglichkeit für vertrauensvollen und kontinuierlichen Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen.

Angebote müssen niedrigschwellig sein und so kommuniziert werden, dass sie die Zielgruppe bedarfsgerecht adressiert. Eine Bewerbung der Angebote, die aktiv Erfahrungsberichte einbindet, sollte systematisch genutzt werden. Als hilfreich haben sich in der Praxis auch die Einladung durch die Hochschulleitung und deren Einbindung beim Auftakt gezeigt. Thematisch stärken insbesondere das Thema „Gute Gesprächsführung“ sowie die Sensibilisierung für die unterschiedlichen Kulturen und damit auch Anforderungen in der Führung von wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal gute Führungsarbeit und unterstützen einen nachhaltigen Wandel.

3.7 Qualifikationsphase & Alternative Karrierewege

Wissenschaftliche Nachwuchskräfte stehen im deutschen Wissenschaftssystem erheblichen Herausforderungen gegenüber. Befristete Verträge, das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, geringe Planbarkeit von beruflichen Entwicklungswegen und unzureichende Anerkennung überfachlicher Qualifikationen auf dem außeruniversitären Arbeitsmarkt führen zu einer komplexen Situation. Hochschulische Personalentwicklung und Personalstrukturplanung tragen hier die Verantwortung, gezielt Angebote zu schaffen, dabei auch alternative Karrierewege zu berücksichtigen und individuelle Laufbahnen zu fördern.² Um dies erfolgreich tun zu können, können diese strategischen Hebel und Ansätze genutzt werden:

Bekenntnis zur Relevanz alternativer Karrierewege

Ein starkes Engagement der Hochschulleitung und der Führungskräfte ist unerlässlich, um passgenaue Personalentwicklungsangebote für die Qualifikationsphase zu schaffen – gerade auch in Hinblick auf Karrieren außerhalb der Wissenschaft. Dies manifestiert sich in einer Haltung, die alternative berufliche Perspektiven aktiv akzeptiert sowie in der Bereitstellung entsprechender zeitlicher, personeller und finanzieller Ressourcen, um wissenschaftliche Nachwuchskräfte zu begleiten.

Individuelle Begleitung

Persönliche Betreuung und individuelle Begleitung adressieren die spezifischen Entwicklungsbedürfnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses. Mentoring-Programme und systemische Coaching-Ansätze ermöglichen einen strukturierten und vertrauensvollen Austausch, der konkrete Karriereoptionen offenlegt und durch die Vermittlung persönlicher Erfahrungen einen besonderen Mehrwert bietet. Es erweist sich als hilfreich, Professorinnen und Professoren in ihrer begleitenden und beratenden Rolle gezielt zu stärken, um Nachwuchskräfte in diesem Prozess wirkungsvoll zu unterstützen.

² Dies gilt grundsätzlich gleichermaßen für die Personalentwicklung an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften wie an Universitäten, auch wenn an HAWs der Anteil der wissenschaftlichen Nachwuchskräfte, die von Vorneherein keine wissenschaftliche Karriere anstreben höher ist.

Bedarfsorientierte und strukturierte Programme

Angebote für wissenschaftliche Nachwuchskräfte müssen zielgruppenspezifisch und an unterschiedlichen Qualifikationsphasen ausgerichtet sein. Ein strukturiertes Curriculum, das aber auch Raum für individuelle Bedarfe und Problemstellungen bereithält, unterstützt diesen Ansatz. Eine transparente und auf die Zielgruppe zugeschnittene Kommunikation der angebotenen Programme ist von besonderer Bedeutung, damit die Nachwuchskräfte ihre Möglichkeiten auch kennen und passgenau auswählen können. Die Auseinandersetzung mit alternativen Karrierewegen sollte zudem bereits in einer möglichst frühen Karrierephase proaktiv beworben werden.

Effektive Zusammenarbeit intern und mit Externen

Erfolgreiche Personalentwicklung erfordert gute Abstimmungsprozesse zwischen den Organisationseinheiten, die Beratungs- und Weiterbildungsangebote bereitstellen. Besonders relevant ist eine gute Koordination an der Schnittstelle zwischen zentralen Verwaltungseinheiten und Fakultäten. Auch die gute Vernetzung und Zusammenarbeit mit externen Akteurinnen und Akteuren zum Beispiel aus hochschulnahen Einrichtungen aber auch aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft erhöht die Möglichkeiten für intersektorale Mobilität.

4. FAZIT

Das vorliegende Paper betont die zentrale Bedeutung strategischer Personalentwicklung für Hochschulen angesichts wachsender Herausforderungen wie Fachkräftemangel, begrenzter Ressourcen und sich wandelnder Kompetenzanforderungen. Von besonderer Relevanz ist die Rolle der Hochschulleitung, die durch ihr Bekenntnis und die nachhaltige Verankerung von Personalentwicklung maßgebliche Impulse für eine lernende Organisationskultur und nachhaltige Veränderungsprozesse setzt. Die herausgearbeiteten sieben strategischen Themenfelder – von Organisationskultur über geteilte Zuständigkeiten bis zu alternativen Karrierewegen – sind zentrale Erfolgsfaktoren, die aus verschiedenen Perspektiven auf eine Stärkung der Personalentwicklung hinwirken. Nun gilt es, Personalentwicklung kontinuierlich weiterzudenken, innovative Formate zu erproben und den Dialog zwischen allen Beteiligten zu intensivieren, um den Wandel aktiv zu gestalten.

CO-AUTORINNEN UND AUTOREN

Das Paper entstand aus einer Initiative des Stifterverbandes heraus in einem mehrschrittigen, co-kreativen Prozess gemeinsam mit Personalentwicklungs-Expertinnen und -experten von Hochschulen und wissenschaftsnahen Einrichtungen. Folgende Personen waren an der Entwicklung des Papers beteiligt:

- Dr. Holger Angenent, Leitung Zentrum für Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre, Hochschule Rhein-Waal
- Friederike Bergstedt, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Ruhr-Universität Bochum
- Dr. Tobias Brücker, Leiter interne & externe Weiterbildung (HRM), Zürcher Hochschule der Künste
- Prof. Dr. Andrea D. Bührmann, Direktorin des Instituts für Diversitätsforschung, Georg-August-Universität Göttingen
- Dr. Bettina Buchholz, Co-Geschäftsleitung Potsdam Graduate School, Universität Potsdam
- Dr. Alan Hansen, Dezernent, Dezernat 12.0 – Personalentwicklung und Talentmanagement, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen
- Tanja Hartmann, Leitung Personalentwicklung, Medizinische Hochschule Hannover
- Dr. Linda Jauch, Leitung Hub of Academic Career & Research Culture (HARC), Universität Hamburg & Vorstandsmitglied im Universitätsverband zur Qualifizierung von Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen in Deutschland (UniWinD)
- Dr. Ulrich Josten, Leiter Projektmanagement, Deutscher Hochschulverband

- Stephanie Kessens, Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Personalentwicklung, Hochschule Osnabrück
- Anna Klobuchowski, Leitung Sachgebiet 11 Personalentwicklung, Leibniz Universität Hannover & Mitglied der Steuerungsgruppe UniNetzPE – Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten
- Dr. Ljubica Lozo, Leiterin Referat Personalentwicklung, Julius-Maximilians-Universität Würzburg & Mitglied der Steuerungsgruppe UniNetzPE – Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten
- Dr. Sylvia Schmid, Referentin für akademische Personalentwicklung und Projektkoordinatorin P³Dual, Fachhochschule Potsdam
- Susan Schröter, Referentin für Personal- und Organisationsentwicklung, Hochschule Ruhr West
- Sonka Stein, Abteilungsleitung Servicestelle akademische Personalentwicklung, Bergische Universität Wuppertal
- Dr. Tina Urbach, Personalentwicklung, Dezernat für Personal- und Rechtsangelegenheiten, Universität Potsdam

Impressum

Essen, 2025

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
 Baedekerstraße 1 · 45128 Essen
 T 0201 8401-0 · mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Redaktion

Simone Hofer

Zitationshinweis

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Erfolgreiche Personalentwicklung an Hochschulen. Strategische Handlungsfelder und praxisnahe Ansätze für Hochschulen im Wandel, Essen, 2025.
