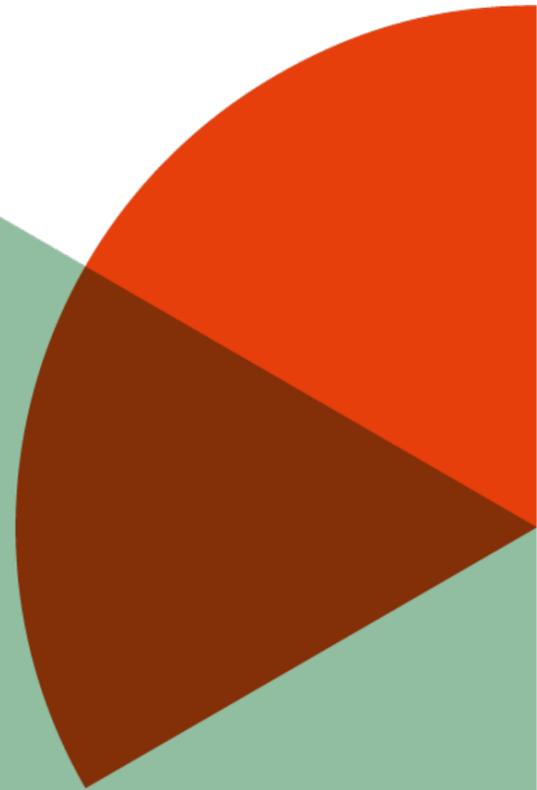




STIFTERVERBAND



ERFOLGREICHE PERSONALENTWICKLUNG AN HOCHSCHULEN

Strategische Handlungsfelder und praxisnahe Ansätze

Executive Summary | Stifterverband | Juli 2025
Olivia David & Johanna Ebeling



AUSGANGSLAGE



Fachkräftemangel,
knappe Mittel, neue
Kompetenz-
anforderungen



Personalentwicklung
als zentrales
strategisches
Handlungsfeld



Grundlage für
chancengerechte,
lernfähige
Hochschulen

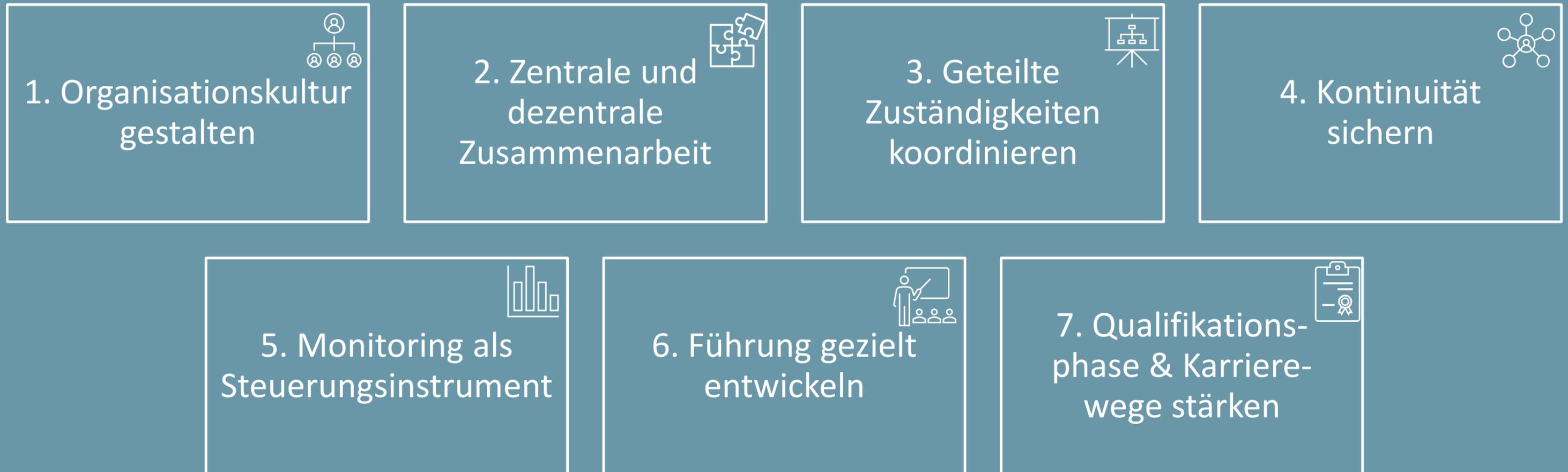
PERSONALENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE



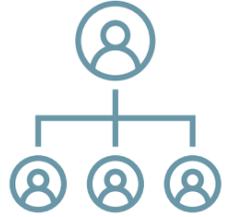
- Selbstverständnis: Hochschule als lernende Organisation
- Bekenntnis: Sichtbare Unterstützung von PE erhöht Akzeptanz
- Strategische Verankerung: Anbindung an Leitungsressorts, institutionelle Kontinuität
- Kontaktgestaltung: Regelmäßiger Austausch, gemeinsame Formate, Sichtbarkeit erhöhen



ÜBERBLICK: 7 STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER



1. ORGANISATIONSKULTUR ALS VERÄNDERUNGSMOTOR



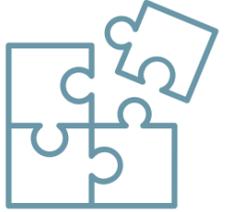
● Ziel: Personalentwicklung als Motor für Kulturentwicklung und Transformation

● Verbindung mit Querschnittsthemen (Diversity, Digitalisierung, Resilienz, etc.)

● Anreizsysteme nutzen, empirische Daten einbeziehen zu Steuerung und Gestaltung

● Formate als Orte des Perspektivwechsels gestalten
(z. B. gemeinsames Onboarding)

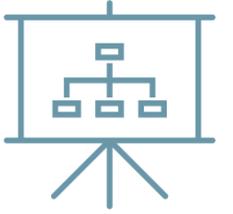
2. ZENTRALE VS. DEZENTRALE ZUSAMMENARBEIT



Herausforderung: Doppelstrukturen, lange Abstimmungswege, ungeklärte Rollen

Lösung: Vertrauensvolle Kommunikation, Rollenklärung, gemeinsame Formate (z. B. Round Tables), Unterstützungsstrukturen aufbauen

Perspektivwechsel und Kooperationsformate fördern



3. GETEILTE ZUSTÄNDIGKEITEN EFFIZIENT NUTZEN

- Hürde: Trennung wissenschaftliches vs. wissenschaftsunterstützendes Personal
- Ziel: Synergien schaffen, übergreifende Formate entwickeln
- Kundenorientierung in Angebot und Kommunikation stärken
- Angebote sichtbar bündeln, zentrale Koordination fördern

4. KONTINUITÄT TROTZ PERSONELLER WECHSEL



- Herausforderung: Personen- und Leitungswechsel stören Kontinuität
- Strategische Dokumente (z. B. HEP, PEK...) als Anker
- Netzwerke sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren etablieren
- Integration in Qualitätssicherungs-Instrumente & Berufungsverfahren
- Aufbau tragfähiger Netzwerke



5. MONITORING ALS STEUERUNGSINSTRUMENT

- Evaluation strategisch ausrichten (z. B. über KPIs, Wirkungsmessung)
- Professionalisierung: Strukturen, Qualitätssicherung, Berichtspflichten
- Visualisierung & Kommunikation (z. B. Dashboards), Aufbereitung von Daten für Entscheidungsträger*innen
- Monitoring aktiv zur Steuerung nutzen



6. FÜHRUNG GEZIELT ENTWICKELN

- Führungsverständnis schärfen und institutionell verankern
- Neuberufene Professorinnen und Professoren als wichtige Zielgruppe
- Niedrigschwellige Angebote, kollegiale Formate, gemeinsame Programme
- Führung als Teil akademischer Selbstverwaltung kommunizieren

7. QUALIFIKATIONSPHASE & KARRIEREWEGE



- Unsicherheit in der Qualifikationsphase begegnen
- Frühzeitige Sichtbarkeit alternativer Karrierewege
- Programme für Weiterbildung, Mentoring, Beratung
- Zusammenarbeit mit externen Akteuren für mehr intersektionale Mobilität
- Bekenntnis zu alternativen Karrierewegen



EMPFEHLUNGEN FÜR ENTSCHEIDUNGSTRAGENDE

Personalentwicklung strategisch
verankern in Entwicklung &
Qualitätssicherung

Ausreichende Ressourcen &
qualifiziertes Personal
bereitstellen

Datenbasiertes Handeln
durch Monitoring

Kulturwandel durch
Leitungsvorbild

Dialogformate
institutionalisieren





FAZIT

01

Personalentwicklung ist Voraussetzung für zukunftsfähige Hochschulen

02

Personalentwicklung trägt zur Gestaltung institutioneller Veränderung & Kompetenzsicherung bei

03

Personalentwicklung ist strukturelle & kulturelle Querschnittsaufgabe

04

Personalentwicklung ist zentrales Steuerungsinstrument im Hochschulwandel

ENTSTEHUNG, CO-AUTORENSCHAFT & KONTAKT



In einem co-kreativen Prozess haben Personalentwicklungs-Expertinnen und -Experten aus Hochschulen und wissenschaftsnahen Einrichtungen gemeinsam an der Publikation gearbeitet. Die Kollaboration wurde durch Workshops und digitale Iterationsschleifen begleitet.

Ziel war es, Gelingensbedingungen sowie strategisch relevante Handlungsfelder zu identifizieren, um Personalentwicklung zukunftsfähig zu gestalten.

Die vollständige Liste der Co-Autorinnen und Autoren befindet sich in der Originalpublikation:

[Erfolgreiche Personalentwicklung an Hochschulen](#)



Johanna Ebeling

Projektleiterin für die Initiative
Stiferverband Change

T 030 322982-318

johanna.ebeling@stiferverband.de