

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation**

- Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in
Wissenschaftseinrichtungen
- Weiterbildung als Transformatorin oder: Wie Veränderung *doch* in die
Hochschule kommen kann. Erkenntnisse aus internationalen Fallstudien
- Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit – Ein Erklärungsversuch
für Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen am Beispiel
von Prüfungsämtern in Hochschulverwaltungen
- Willkommen an der Philipps-Universität Marburg – Beratung und
Begleitung für neuberufene Professorinnen und Professoren
- Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für unbefristete
Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
- Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt
Personalentwicklung für Forschende voran
- Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen:
Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung
für lernende Wissenschaftsorganisationen

2 | 2021

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation

Einführung der geschäftsführenden Herausgeberinnen

Von Anke Diez, Susanne Schulz & Korinna Strobel **37**

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Franziska Schölmerich & Hannah Rauterberg
Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in
Wissenschaftseinrichtungen **39**

Eva Cendon & Abena Dadze-Arthur
Weiterbildung als Transformatorin oder: Wie Veränderung
doch in die Hochschule kommen kann. Erkenntnisse aus
internationalen Fallstudien **43**

Kathrin Becher
Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit –
Ein Erklärungsversuch für Erfolgsfaktoren bei
Veränderungsprozessen am Beispiel von Prüfungsämtern
in Hochschulverwaltungen **49**

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Ute Noack, Dorothea Eckardt, Claudia Nitsch, Katharina
Hombach & Maik Niemeck*
Willkommen an der Philipps-Universität Marburg –
Beratung und Begleitung für neuberufene Professorinnen
und Professoren **55**

Mona Schulze
Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für
unbefristete Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut
für Technologie (KIT) **59**

Daniel Müller
Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt
Personalentwicklung für Forschende voran **64**

Martin Mann
Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen:
Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung
für lernende Wissenschaftsorganisationen **67**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW **IV**

Die aktuelle Ausgabe der P-OE hält eine Vielfalt unterschiedlicher Themenfelder und -schwerpunkte für Sie, verehrte Leserinnen und Leser, bereit. In der Rubrik Personal- und Organisationsentwicklung/-politik stehen Thematiken zur Zukunft und Transformation der Weiterbildung und Veränderungsangst und Zufriedenheit im Mittelpunkt. Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte bildet die zweite Themenkategorie mit Beiträgen zu Karriereentwicklung, Angeboten für Neuankömmlingen in der Wissenschaft und zwei Beiträge zum europäischen Gütesiegel „Human Resources Excellence in Research“.

In den letzten Jahren hat sich die Personalentwicklung in den Wissenschaftseinrichtungen überaus dynamisch entwickelt, ja an vielen Einrichtungen erstmals breit und nachhaltig etabliert, so startet diese Ausgabe. Die Erfahrung, im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie Weiterbildungsangebote nicht mehr in der üblichen, stark auf persönliche Begegnung ausgerichteten Form machen zu können, haben viele als Zäsur empfunden. Wie geht es jetzt weiter – welche allgemeinen Trends zeichnen sich ab, aber auch: welche nachhaltigen Spuren hinterlässt die Erfahrung einer zeitweise komplett ins Digitale umgesiedelten Weiterbildungslandschaft? Dieser Frage gehen die Beraterinnen *Dr. Franziska Schölmerich* und *Hannah Rauterberg* in dem Artikel **Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in Wissenschaftseinrichtungen** vor dem Hintergrund einer in Zusammenarbeit mit der Bitkom Akademie durchgeführten Studie nach und knüpfen damit an das Leitthema von Heft 1/2021 an. Ihre Erkenntnisse lassen nicht nur erahnen, wie wir uns die Mischung aus digitalen und analogen Angeboten in Zukunft vielleicht vorstellen können, sondern eröffnen auch Perspektiven auf eine gleichzeitig stärker individualisierte und trotzdem sehr vernetzte Lernwelt, in der neue Rollen auf Lernende und ihre professionellen Begleiter*innen warten. **Seite 39**

Prof. Dr. Eva Cendon (Professorin für Wissenschaftliche Weiterbildung und Hochschuldidaktik, Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung, FernUniversität in Hagen) und *Dr. Abena Dadze-Arthur* (Wissenschaftliche Mitarbeiterin eben dort) geben mit ihrem Beitrag **Weiterbildung als Transformatorin** einen Einblick in drei internationale Best-Practice-Beispiele zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Sie analysieren, wie wissenschaftliche Weiterbildungsangebote Transformationsprozesse anstoßen und zeigen förderliche Rahmenbedingungen, Treiber und Impulse auf, um organisationale Veränderungsprozesse zu initiieren. Der Beitrag animiert uns die vorgestellten Beispiele im Kontext der eigenen Hochschule zu reflektieren und mögliches Transferpotential zu erschließen und weiterzudenken. **Seite 43**

Im Beitrag **Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit – Ein Erklärungsversuch für Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen am Beispiel von Prüfungsämtern in Hochschulverwaltungen** von *Kathrin Becher* geht es um Veränderung in Hochschulen. Im Kontext des komplexen Fusionsprozesses, aus dem die heutige Leuphana Univer-



Anke Diez



Susanne Schulz



Korinna Strobel

sität Lüneburg hervorgegangen ist, wuchsen verschiedene Prüfungsämter zu einer zentralen Einheit zusammen. *Kathrin Becher* zeichnet diesen Prozess über einen langen Zeitraum nach und analysiert rückblickend, welche Faktoren zum Erfolg beigetragen haben. Dabei zeigt sich einmal mehr, dass es neben allen strukturellen und technischen Aspekten, die bei einer derartigen Fusion bearbeitet werden müssen, die gemeinsamen Ziele sind, die entscheidend zum Gelingen beitragen. **Seite 49**

Der Artikel von *Ute Noack*, *Dorothea Eckardt*, *Claudia Nitsch*, *Katharina Hombach* und *Maik Niemeck* setzt ebenfalls das Leitthema von Heft 1/2021 fort. Auch hier geht es um die Beratung und Begleitung neuer Mitarbeitender, genauer: neuberufener Professor*innen. Das Autor*innenteam liefert eine anschauliche Beschreibung eines ganzen Netzes von Angeboten, das Neuankömmlingen hilft, in ihrer neuen Rolle als Professor*in der Universität Marburg schnell heimisch zu werden. Dazu gehören neben maßgeschneiderten Informationen vielfältige Vernetzungsangebote – mit den wichtigsten Einheiten der Uni, einer festen Ansprechperson im Fachbereich, aber auch untereinander – und ein eigens geschaffenes Weiterentwicklungsangebot. Dieses bietet mit den Feldern Forschung und Lehre Anknüpfungspunkte für den Einstieg in die gemeinsame Kultur an der Universität und spricht die Neuberufenden außerdem ausdrücklich auch als Führungskräfte an. Und nicht zuletzt geht es auch um ein Gefühl, das sich im Titel ausdrückt: **Willkommen an der Phillips-Universität Marburg**. **Seite 55**

Eine wichtige Konstante im deutschen Wissenschaftssystem ist der Mittelbau – jene unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche häufig eine lange Verweildauer in der Organisation haben. Umso erstaunlicher ist es, dass es bislang wenig systematische Personalentwicklung für diese Zielgruppe gibt. Wie eine solche aussehen kann, beschreibt *Mona Schulze* in ihrem Artikel **Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für unbefristete Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**. Sie stellt ein dreistufiges Karriereentwicklungssystem vor – von der Bedarfserhebung über die inhaltliche Ausgestaltung bis hin zum Ausblick auf den Change Prozess, welcher für die Implementierung erfolgskritisch ist. Spannend hierbei ist auch, welche unterschiedliche Rollen die Personalentwicklerinnen im Entstehungsprozess eingenommen haben: Fachexpertinnen, Moderatorinnen,

Prozessbegleiterinnen und Steuerfrauen durch die Entscheidungsgremien. **Seite 59**

Zwei Beiträge besprechen das europäische Gütesiegel „Human Resources Excellence in Research“. „HR Excellence in Research“ ist eine Auszeichnung der Personalentwicklung an Hochschulen in Bezug auf Forschende, also Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Das Gütesiegel – noch besser bekannt unter dem kryptischen Kürzel „HRS4R“ – kann dies, so der Autor *Daniel Müller* in seinem Beitrag **Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt Personalentwicklung für Forschende voran**, tatsächlich leisten und noch einiges mehr. Dieser

Artikel wendet sich daher neben interessierten Personalentwicklungen an Abteilungen für Forschungsförderung, Rektorate, Präsidien und Vorstände. **Seite 64**

Martin Mann beschreibt – last but not least – in seinem Beitrag **Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen: Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung für lernende Wissenschaftsorganisationen** zum einen das Verfahren, das durchlaufen werden muss, sowie die Asymmetrien hinsichtlich der Verteilung der europäischen Beteiligungen der europäischen Hochschulen an der Verleihung des Gütesiegels. **Seite 67**

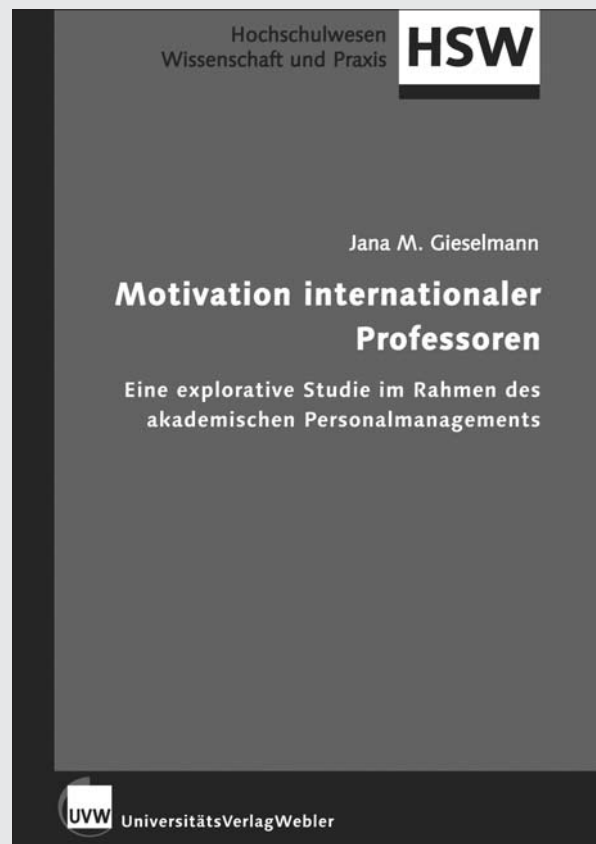
Anke Diez, Susanne Schulz & Korinna Strobel

Erschienen in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jana M. Gieselmann
Motivation internationaler Professoren
 Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

Deutsche Universitäten versuchen seit vielen Jahrzehnten eine Internationalisierung ihrer Forschung und Lehre voranzutreiben. Die zentralste Strategie zur Erreichung dieses Ziels ist die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals. Internationale Professorinnen und Professoren können mit ihrer andersartigen wissenschaftlichen Sozialisation in Forschung und Lehre, ihrem Verständnis von Universität, ihren Kontakten in ihre Herkunftsländer und ihren Sprachkenntnissen als Agenten der Internationalisierung wirken.

Um zielgerichtete Personalgewinnung für die Gruppe der internationalen Professorinnen und Professoren zu betreiben, Berufungsprozesse erfolgsversprechend zu gestalten, sinnvolle Bewerberansprache und zielgruppenadäquate Auswahlinstrumente einzusetzen, muss zunächst die Motivation ausländischer Professorinnen und Professoren, an deutschen Universitäten tätig zu werden, untersucht werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu diesem Desiderat in Forschung und Praxis, indem sie den Komplex der Motivation internationaler Professorinnen und Professoren, an einer deutschen Universität tätig zu werden, als Teilaspekt der Internationalisierung von Universitäten beleuchtet.



ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020, 358 Seiten, 66.- Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22