



# „Das Vermögen der Hochschule ist, was ihre Mitarbeiter vermögen“

Von einem konkreten Personalentwicklungsplan im Wissenschaftsmanagement profitieren alle Beteiligten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Einrichtungen, an denen sie tätig sind.

**A**uf der Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement Ende März besuchte ich einen spannenden Workshop zum Thema „Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement“.

Zum Einstieg wurde in die Runde gefragt, wer an seiner Wissenschaftseinrichtung systematisch Personalentwicklung, kurz PE, für das Management betreibt – zwei bis drei zaghaft erhobene Hände waren im gut besuchten Auditorium zu sehen. Das deckt sich mit dem, was meine Studierenden aus ihrem Berufsalltag berichten: Grundsätzlich ist die Idee von PE an vielen Hochschulen angekommen, aber Adressaten sind vor allem die Wissenschaftler oder sehr klassische Gruppen wie Sekretariate. PE für das Management – weitgehend Fehlanzeige. Das betrifft insbesondere die dezentral angesiedelten Managementfunktionen, etwa in den Fakultäten.

Dabei hat eine systematische PE für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager viele Vorteile:

- Sie schärft das Profil des Berufsbildes. Wissenschaftliche und Managementkarrieren werden eher zu gleichwertigen Optionen, wenn sie durch PE unterstützt werden. Davon profitieren alle Beteiligten.
- Sie erhöht die Chancen durch mehr und breitere Managementkompetenzen und vielseitige Einsetzbarkeit auf dem Arbeitsmarkt, gerade wenn die oft befristeten Stellen auslaufen. Davon profitieren die Wissenschaftsmanager.
- Sie erhöht die Attraktivität des Berufsfeldes trotz befristeter Verträge in starren und oft unattraktiven Gehaltsstrukturen. Davon profitieren besonders die Hochschulen.

Als gute Ansätze für PE könnte ich mir so einiges vorstellen: Warum nicht eine Art Trainee-Programm

für Wissenschaftsmanager? Und sich dadurch eine „interne Management-Eingreiftruppe“ heranziehen, die flexibel für Veränderungsprozesse oder Projekte im Haus einsetzbar ist? Oder wie wäre es mit einer hochschulinternen Ausschreibung von Stipendien für die einschlägigen Masterstudiengänge, wobei der Erwerb des Abschlusses mit einer internen Karriereperspektive verbunden wird? Oder man macht es wie bei uns im CHE: Wir vereinbaren mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen „PEP“ (Personalentwicklungsplan). Ziel ist ausschließlich die persönliche Entwicklung. Ein Formular hilft dabei, den Status quo zu analysieren, Kompetenzdefizite aufzuspüren, Ziele zu formulieren und konkrete Maßnahmen zu vereinbaren – vom IT-Kurs über das Achtsamkeitstraining bis zur Promotion. Unterlegt ist das Ganze mit einem Zeit- und Geldbudget. Entwicklungsperspektiven im und außerhalb des CHE werden als gleichrangige Optionen einbezogen. Ein Dialog darüber wird jährlich geführt. Der Vorteil ist, dass die Maßnahmen sehr spezifisch auf individuelle Bedarfe zugeschnitten werden können.

Also, liebe Wissenschaftsmanager, die im PE-Bereich arbeiten: Schafft auch Angebote für eure eigene Profession, damit bei der Netzwerk-Tagung nächstes Mal alle Hände nach oben schießen. Und an die Hochschulleitungen, die noch nicht in PE investieren: Wenn ihr die Besten haben und halten wollt, investiert in euer Personal! Der Aufwand lohnt sich. Denn: Das Vermögen einer Hochschule ist das, was die Menschen, die dort arbeiten, vermögen.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
frank.ziegele@che.de, www.che.de