

Personalentwicklung in der Wissenschaft.

Eine Untersuchung der Personalentwicklungskonzepte
für das wissenschaftliche Personal
von im Tenure-Track-Programm
erfolgreichen Hochschulen

von Anne K. Krüger

unter Mitarbeit von Jan Cloppenburg

Ergebnisse aus dem Teilprojekt „Personalentwicklung an Hochschulen in Deutschland“ im
Rahmen des Forschungsprojekts „Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in
der Wissenschaft. Eine Längsschnittanalyse (2007-18)“

gefördert von der Max-Traeger-Stiftung



Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften

November 2020

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1 Forschungsstand und Fragestellung: Was bedeutet Personalentwicklung in der Wissenschaft?	4
1.2 Das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern	7
2. Untersuchungsdesign	12
2.1 Datenerhebung und Sample.....	12
2.2 Datenanalyse	15
3. Personalentwicklung in der Wissenschaft	20
3.1 Was bedeutet Personalentwicklung in der Wissenschaft?	20
3.1.1 Definitionsansätze	20
3.1.1.1 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	20
3.1.1.2 Personalstrukturentwicklung und Personalplanung	22
3.1.1.3 Vier Phasen der Personalentwicklung.....	23
3.1.2 Adressat*innen und Verantwortlichkeiten	27
3.1.2.1 Eigenverantwortung des „wissenschaftlichen Nachwuchses“	28
3.1.2.2 Personalentwicklung als Führungsaufgabe	29
3.2 Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung an Hochschulen	32
3.2.1 Chancengerechtigkeit.....	32
3.2.2 Nachwuchsförderung und (Personalweiter-)Qualifizierung	35
3.2.3 Planbare und transparente Karrierewege und (Personalweiter-)Qualifizierung	38
3.2.4 Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und Arbeitszufriedenheit.....	43
3.2.4.1 Ausgestaltung von Stellen und Verträgen.....	43
3.2.4.2 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	46
3.2.4.3 Arbeitszufriedenheit und Motivation.....	48
3.2.5 Organisationsentwicklung und Personalstrukturplanung.....	49
3.2.5.1 Personalstrukturentwicklung	51
3.2.5.2 Personalplanung.....	53
3.2.5.3 Befristungen	54
3.2.6 Weitere Ziele und Maßnahmen	56

4. Zusammenfassung der Ergebnisse	58
4.1 Was wird an den Hochschulen unter Personalentwicklung verstanden?	58
4.2 Wie wird in den Personalentwicklungskonzepten mit der Forderung nach mehr Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen umgegangen?	59
4.3 Wie werden in den Personalentwicklungskonzepten Personal- und Organisationsinteressen miteinander verbunden?	63
5. Fazit: Was ist Personalentwicklung in der Wissenschaft (nicht)?	66
5.1 Ausblick.....	68
6. Anhang.....	69
7. Literatur und Quellen	81

1. Einleitung

In den Debatten um eine Reform der Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem wird seit einigen Jahren an die Hochschulen die Forderung nach einer „strategischen Personalentwicklung“ (BMBF 2016a) herangetragen. Sowohl in Diskussionen um Hochschulentwicklung und die Zukunftsfähigkeit deutscher Hochschulen als auch um die Karriereperspektiven von Wissenschaftler*innen ist Personalentwicklung mittlerweile ein zentrales Schlagwort. 2014 empfahl die Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz, „dass jede Hochschule [...] ein Konzept für die zukünftige Stellenplanung und Personalentwicklung unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfe unbefristeter und befristeter Arbeitsverhältnisse im Bereich des promovierten wissenschaftlichen Personals erarbeitet“ (HRK 2014: 10). Die Gründung des *Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten* im selben Jahr (siehe Müller & Karrenberg 2015) verdeutlicht eine fortschreitende Institutionalisierung von Personalentwicklung im Hochschulsektor. Bereits zuvor in den Jahren 2010 und 2012 hatte die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft mit dem *Templiner Manifest* und dem *Herrschinger Kodex* Vorschläge für die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie der Karrierewege in der Wissenschaft vorgelegt. Zudem gehörte ein solches Konzept für das wissenschaftliche Personal zu den Voraussetzungen für eine Beteiligung von Universitäten und ihnen gleichgestellten Hochschulen am Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern, in dem „Universitäten ihre Personalstrukturen nicht nur auf der Ebene der Professorinnen und Professoren [...], sondern auf allen Ebenen des wissenschaftlichen Personals“ (BMBF 2016b) überdenken sollten.

Diese Entwicklung verdeutlicht, dass aus der Debatte um Personalentwicklung an Hochschulen mittlerweile konkrete Forderungen resultieren, mit denen Hochschulen im Rahmen der Einwerbung von Mitteln oder auch im Hinblick auf ihre strategische Entwicklung und Strukturplanung konfrontiert sind. Doch wie gehen Hochschulen, die für Forschung und Lehre hochqualifiziertes Personal benötigen, das jedoch derzeit zu einem überwiegenden Anteil nicht dauerhaft an der jeweiligen Organisation verbleibt, aktuell mit dieser Anforderung um?

1.1 Forschungsstand und Fragestellung:

Was bedeutet Personalentwicklung in der Wissenschaft?

Personalentwicklung ist auch für Hochschulen nicht vollkommen neu, wurde jedoch sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf die relevante Personengruppe bislang sehr unterschiedlich diskutiert. Im Rahmen des New Public Management wurden in den 1990er Jahren Maßnahmen wie ein gezieltes Personalmanagement zur Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung für öffentliche Verwaltungen entwickelt, um dadurch einen „bewusste[n] Umgang mit Kunden, eine verstärkte Sensibilität für Kosten-Leistungs- bzw. Kosten-Nutzen-Relationen in der eigenen Arbeit und die Suche nach Zielen und übergeordneten Zwecken des Handelns“ (Pellert und Widmann 2008: 16) herbeizuführen. Auch an Universitäten wurden die Anforderungen des New Public Management herangetragen (vgl. Hanft 2000; Laske et al. 2004; Pellert und Widmann 2008; Nickel 2009; siehe kritisch hierzu Schimank 2005). Im Hinblick auf Personalentwicklung wurden vor diesem Hintergrund Weiterbildungsmaßnahmen für das nicht-wissenschaftliche, aber auch für das wissenschaft-

liche Personal eingeführt, die die Förderung kommunikativer, sozialer, technischer und Verwaltungskompetenzen im Fokus hatten, aber auch Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung miteinschlossen (vgl. Hanft und Zentner 2004). Zudem wurden zunehmend auch Aspekte wie Geschlechtergerechtigkeit, Familienfreundlichkeit oder auch die Förderung von Führungskompetenzen als Aufgaben von Personalentwicklung wahrgenommen (vgl. Welppe und Lenz 2016).

Betrachtet man Personalentwicklung mit einem spezifischen Fokus auf das wissenschaftliche Personal, so zeigt sich darüber hinaus, dass im Rahmen der ersten Exzellenzinitiative, die sich als eine der drei Säulen auch auf Graduiertenschulen stützte, zunächst vor allem Promovierende in den Blick genommen wurden. Personalentwicklung richtete sich damit nicht mehr allein an unbefristet angestelltes Personal, sondern auch an lediglich temporär Beschäftigte und Stipendiat*innen. Auch ging es dabei weniger um allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf für die Universität relevante Funktionen als vielmehr um die Förderung einer individuellen wissenschaftlichen Qualifizierung. Mit der Einführung der strukturierten Promotion im Rahmen von Graduiertenschulen und -zentren und daran angeschlossenen soft skill-Kursen wurde versucht, Promovierende zu einem erfolgreichen Abschluss ihrer Promotion zu führen sowie sie hinsichtlich ihres weiteren Karrierewegs zu beraten (vgl. Senger 2011).

Seit einiger Zeit wird die Adressatengruppe innerhalb des wissenschaftlichen Personals zunehmend auch auf Wissenschaftler*innen erweitert, die bereits promoviert und dementsprechend länger im Wissenschaftssystem tätig sind. Im Rahmen der Frage nach einer frühzeitigen Planbarkeit von wissenschaftlichen Karrieren wird Personalentwicklung deshalb zunehmend auch mit Blick auf Karrieremodelle und Personalstrukturreformen, aber auch hinsichtlich der Beratungsmöglichkeiten für einen Ausstieg aus der Wissenschaft diskutiert (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2014; Wissenschaftsrat 2014; Müller 2014).

Deutlich zeigt sich zudem, dass sich nicht nur verändert hat, wofür Personalentwicklung als geeignet erachtet wird, sondern auch die Einschätzung ihrer Relevanz. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat zusammen mit dem HIS bzw. DZHW seit 2006 drei Studien durchgeführt (vgl. Stifterverband 2006; Briedis et al. 2012; Krempkow et al. 2016), die zu dem Ergebnis kommen, dass die Einschätzung der Relevanz von Personalentwicklung zunehmend steigt (vgl. Krempkow et al. 2016: 43). Zudem verdeutlicht die Gründung des *Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten* im Jahr 2014 (siehe dazu Müller & Karrenberg 2015), dass dieses Thema nicht nur zunehmend diskutiert wird, sondern an den Universitäten auch bereits entsprechende Strukturen aufgebaut und Stellen dafür geschaffen wurden und weiterhin werden, um dieser Anforderung nachzukommen.

Doch was bedeutet Personalentwicklung in der Wissenschaft? In der einschlägigen Forschung finden sich bereits verschiedene Definitionsversuche. In seinem Beitrag „Personalentwicklung an der Hochschule“ fasst Boris Schmidt die für ihn entscheidenden Punkte aus unterschiedlichen Definitionen wie folgt zusammen: „Personalentwicklung umfasst systematisch geplante und durchgeführte Aktivitäten, die sich an Personen innerhalb einer Organisation (eines Unternehmens, einer Institution, einer Hochschule) richten und darauf abzielen, deren arbeitsbezogene Kompetenzen sowie die damit verbundenen arbeitsbezogenen Einstellungen und Motivationen in einer bestimmten Richtung umzuformen“ (Schmidt 2007: 128). Pellert und Widmann definieren in ihrer Studie zu Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft das Ziel von Personalmanagement als „Erreichung der Organisationsziele“, wobei „auch die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Eingang in Entscheidungen finden und ein Ausgleich zwischen Organisations- und Mitarbeiter/innen/zielen angestrebt“ werde (Pellert und Widmann 2008: 40). Noch konkreter auf die Organisation Hochschule zugespitzt definieren Brockschnieder et al. Personalentwicklung. Diese

ist für sie „untrennbar mit der Hochschulentwicklung verbunden“, „fördert die handelnden Akteure in ihren Kompetenzen und unterstützt diese hierdurch bei der Profilierung und Positionierung der Hochschule“ (Brockschnieder et al. 2009: 9). Das *Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten* definiert Personalentwicklung als

„eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung“ (UninetzPE 2015: 1).

Diese Definitionen betonen insgesamt das unmittelbare Organisationsinteresse an Personalentwicklung, berücksichtigen aber auch die individuelle Perspektive der Mitarbeitenden, die mit dem Organisationsinteresse in Einklang gebracht werden soll. Mit Blick auf Personalentwicklung an Hochschulen bleibt hier jedoch die Frage offen, was konkret einerseits die Interessen des zu entwickelnden wissenschaftlichen Personals an Hochschulen sind und welche Interessen andererseits eine Hochschule als Organisation mit bestimmten Aufgaben und Zielen durch die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals verfolgen kann.

Ziel der vorliegenden Studie ist es deshalb zu untersuchen, wie Hochschulen mit der Anforderung umgehen, für das wissenschaftliche Personal ein Personalentwicklungskonzept erstellen zu müssen. Im Fokus steht dabei die Frage, wie Hochschulen hierbei Personalentwicklung in der Wissenschaft konzipieren. Ausgangspunkt der Studie ist das von Bund und Ländern aufgelegte Tenure-Track-Programm, in dessen Rahmen die sich bewerbenden Hochschulen Personalentwicklungskonzepte für das wissenschaftliche Personal vorlegen mussten, in denen sie insbesondere auch auf die Forderung nach transparenten und planbaren Karrierewegen eingehen sollten (siehe Kap. 1.2). Dazu wird untersucht, wie Hochschulen, die in der Bewerbung auf das Tenure-Track-Programm erfolgreich gewesen sind, in ihren Personalentwicklungskonzepten die jeweiligen Organisations- und Personalinteressen definiert und zueinander ins Verhältnis gesetzt haben, wie sich dies in der Darstellung von Karrierewegen niedergeschlagen hat und wie die Hochschulen dabei damit umgegangen sind, ein Personal zu entwickeln, das derzeit – einerseits aufgrund anderweitiger Karriereinteressen, andererseits aufgrund fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten – zu einem überwiegenden Anteil langfristig nicht an der eigenen Organisation verbleibt.

Der vorliegende Bericht stellt – vor dem Hintergrund dieser Fragestellung – eine deskriptive Analyse der untersuchten Konzepte dar, die einen ersten Überblick über den Umgang mit der Anforderung, Personalentwicklung in der Wissenschaft zu betreiben, ermöglicht. Er erlaubt Einblicke in die jeweilige hochschulinterne Perspektive auf Personalentwicklung, aber auch in die Rezeption wissenschaftspolitischer Debatten, aus denen heraus die Konzepte entwickelt wurden. Jedoch kann mit dieser Analyse nichts darüber ausgesagt werden, inwieweit die Konzepte tatsächlich vor Ort umgesetzt werden. Hierfür ist weitere Forschung dringend notwendig.

1.2 Das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern

Am 16. Juni 2016 wurde von Bund und Ländern das gemeinsame „Tenure-Track-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ (TT-Programm) beschlossen. Dem TT-Programm waren Empfehlungen des Wissenschaftsrats vorausgegangen, in denen er sich für eine bessere Planbarkeit von Karrierewegen in der Wissenschaft ausgesprochen hatte (vgl. Wissenschaftsrat 2014). Durch das Förderprogramm, das eine Laufzeit bis 2032 hat, wird angestrebt, die Anzahl der Professuren an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen¹ in Deutschland dauerhaft um 1.000 zusätzliche Professuren zu erhöhen. Dadurch sollen insbesondere Wissenschaftler*innen in einem frühen Karrierestadium gefördert werden, indem es ihnen ermöglicht wird, eine zunächst befristete Professur zu erhalten, die jedoch mit einem Tenure Track versehen ist, durch den bei positiver Evaluation die Übernahme auf eine Lebenszeitprofessur erfolgt. Auf diese Weise soll das TT-Programm „früher als bisher eine Entscheidung über den dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem“ (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2016: Präambel) ermöglichen.

Die angestrebte Erhöhung wird in der dazugehörigen Verwaltungsvereinbarung ausdrücklich betont, indem darauf hingewiesen wird, dass „die Übernahme auf eine Lebenszeitprofessur nicht [...] davon abhängig ist, dass zum Zeitpunkt des Auslaufens der Tenure-Track-Professur eine freie Lebenszeitstelle an der Hochschule zur Verfügung steht. *Erfolgt die Tenure-Track-Zusage unter Stellenvorbehalt, liegt eine bloße Tenure-Track-Option vor, die in diesem Programm nicht gefördert wird*“ (ebd.: Fußnote 2; Hervorhebung durch die Autorin). Zudem soll jedes Bundesland sicherstellen, dass sich die Gesamtanzahl der Professuren an ihren im TT-Programm erfolgreichen Hochschulen bis fünf Jahre nach Ende des Programms auch tatsächlich um die Zahl der TT-Professuren erhöht hat, die die Hochschulen des Landes im Rahmen des Programms eingeworben haben (vgl. ebd.: § 8).

Die geförderten TT-Professuren wurden wettbewerblich in einem „wissenschaftsgeleiteten Auswahlverfahren“² in zwei Bewilligungsrunden in den Jahren 2017 und 2019 vergeben. Der Anteil an den 1000 TT-Professuren, der pro Bundesland beantragt werden konnten, wurde „zu 50 % nach dem Königsteiner Schlüssel des Landes für das Jahr 2016 und zu 50 % nach dem Anteil des Landes an den Professorinnen und Professoren an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen, gemittelt über die Jahre 2012 bis 2014“, bemessen (ebd.: § 6 Abs. 3). Jedoch konnten die Mittel eines Bundeslandes auch an andere Bundesländer verteilt werden, wenn – dieser Berechnung zufolge – zu wenige Anträge in einem Bundesland erfolgreich gewesen waren (vgl. ebd.: § 6 Abs. 4). In zwei Bewilligungsrunden wurden 75 Hochschulen insgesamt 1000 Professuren genehmigt. Davon entfielen 2017 auf die erste Bewilligungsrunde 468 Professuren auf 34 Hochschulen und auf die zweite 2019 erfolgte Bewilligungsrunde 532 Professuren auf 57 Hochschulen (siehe Tab. 5 im Anhang).

Hinsichtlich der Finanzierung sieht die entsprechende Verwaltungsvereinbarung vor, dass der Bund insgesamt bis zu eine Milliarde Euro bereitstellt und jede der Professuren pauschal mit 118.045 € pro Jahr fördert. Darin eingerechnet sind Teilbeträge für Besoldung, Beamtenversorgung, Personalnebenkosten, eine Ausstattung in Höhe von 35.100 Euro sowie ein Strategieaufschlag in Höhe von 15 Prozent der Summe aller Teilbeträge (vgl. ebd.: § 7 Abs. 4). Dieser Strategieaufschlag kann genutzt werden für „Aufwendungen [...] zur Implementierung der Tenure-

¹ Als „gleichgestellte Hochschulen“, die neben den Universitäten antragsberechtigt sind, gelten laut Definition des Statistischen Bundesamts Pädagogische, Theologische und Kunst- und Musikhochschulen mit Promotionsrecht. Im Folgenden wird von Hochschulen gesprochen.

² <https://www.gwk-bonn.de/themen/foerderung-von-hochschulen/wissenschaftlicher-nachwuchs/>

Track-Professur, zur Beförderung des mit ihrer Etablierung verbundenen Kulturwandels und zur Weiterentwicklung der Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals an der gesamten Universität, so dass der neue Karriereweg [der TT-Professur] optimal ergänzt wird“ (ebd.: § 3). Daran wird deutlich, dass es in dem TT-Programm nicht allein um die Förderung von Tenure-Track-Professuren als planbarer Karriereweg mit dem Ziel einer entfristeten Professur geht, sondern auch neben der Professur Karrierewege entwickelt werden sollen. Denn es wird auch darauf hingewiesen, dass der Strategiaufschlag dazu genutzt werden kann, um eine Personalstruktur zu entwickeln, die „auch Karrierewege außerhalb der Professur“ aufzeigt (ebd.).

Die Tenure-Track-Phase der als W1 oder W2 ausgeschriebenen Professuren wird für eine Laufzeit von bis zu sechs Jahren finanziert. Diese geförderte Laufzeit kann bei Geburt oder Adoption eines Kindes pro Kind um ein, aber maximal um zwei Jahre insgesamt verlängert werden. Bei positiver Evaluation können durch das Förderprogramm zusätzlich die jeweiligen Anschlussstellen (W2 oder W3) über eine Laufzeit von bis zu zwei Jahren, bei negativer Evaluation eine Überbrückung von bis zu einem Jahr finanziert werden. Die geförderten Hochschulen können die TT-Professuren über drei Jahre gestaffelt einrichten, wodurch sich für das Programm eine Laufzeit bis 2032 ergibt (vgl. ebd.: § 7 Abs. 1). Die langfristige Finanzierung der zusätzlichen Professuren über diesen Zeitraum hinaus muss jedoch nach Ablauf des Förderprogramms dauerhaft von den Ländern getragen werden. In den FAQs wird dazu ausdrücklich darauf hingewiesen, dass „nicht die geförderten Universitäten, sondern die Länder [...] verpflichtet [sind], ihre Zusagen zur Erhöhung der Zahl der Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren, der Gesamtzahl der Professorinnen und Professoren und der Anzahl der unbefristeten Professorinnen und Professoren an den antragsberechtigten Universitäten zu erfüllen“ (BMBF 2018b: 14). Als Stichtage werden „für die Erhebung der Ausgangslage zur Gesamtzahl der Professorinnen und Professoren und zur Anzahl der unbefristeten Professorinnen und Professoren“ der 1. Dezember 2014 und für die „Erhebung der Ausgangslage zur Zahl der Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren“ der 1. Dezember 2016 genannt (ebd.: 27).

Erklärtes Ziel des Förderprogramms ist es, „die Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen [...] besser planbar und transparenter zu gestalten. Jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern soll früher als bisher eine Entscheidung über den dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem ermöglicht“, „die Attraktivität des deutschen Wissenschaftssystems im internationalen Wettbewerb“ gesteigert und die Universitäten darin unterstützt werden, „die besten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler aus dem In- und Ausland zu gewinnen und möglichst dauerhaft zu halten“ (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2016: Präambel). Als weiteres Ziel wird genannt, „die Chancengerechtigkeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie [zu] verbessern“ (ebd.: § 1).

In der Verwaltungsvereinbarung des TT-Programms wird zudem festgehalten, dass mit der gezielten Einrichtung von TT-Professuren erreicht werden soll, „die Tenure-Track-Professur als eigenständigen Karriereweg neben dem herkömmlichen Berufungsverfahren auf eine Professur an deutschen Universitäten stärker zu verankern und dauerhaft in Deutschland zu etablieren“ (ebd.: Präambel). Es geht in dem TT-Programm damit ausdrücklich nicht um eine kurzfristige Finanzierung einer bestimmten Stellenkategorie. Vielmehr wird ein langfristiger Wandel der Personalstruktur und wissenschaftlicher Karrierewege angestrebt. Dies wird auch auf der dazugehörigen Website noch einmal ausdrücklich betont. Hier wird das TT-Programm als „strukturelles Reformprojekt“ (BMBF 2016b) beworben, indem die Hochschulen „ihre Personalstrukturen nicht nur auf der Ebene der

Professorinnen und Professoren [...], sondern auf allen Ebenen des wissenschaftlichen Personals“ überdenken sollen (ebd.).

Mit der Benennung der Förderkriterien in der Verwaltungsvereinbarung wird darüber hinaus deutlich herausgestellt, dass es darum geht, ein Konzept für Personalentwicklung in der Wissenschaft zu entwerfen. Dazu heißt es in der Verwaltungsvereinbarung, dass vorausgesetzt wird, „dass Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das gesamte wissenschaftliche Personal ein strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung ist und sie über ein Personalentwicklungskonzept verfügt, das Aussagen zu Standards, zum Grad der institutionellen Verankerung und Stand der Umsetzung enthält“ (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2016: § 5 Abs. 1). Dafür musste ein Gesamtkonzept eingereicht werden, das u.a. sowohl eine „Bestandsaufnahme der Personalstruktur und des Berufungs- und Karrieresystems“ als auch eine „Weiterentwicklung der Personalstruktur und der Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses, einschließlich Aussagen über die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen für die Implementierung der Tenure-Track-Professur und den Zielen und Maßnahmen der Nachwuchsförderung und Personalentwicklungsplanung der Universität“ sowie die „bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf dem Weg zur Professur“ enthält (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2016: § 5 Abs. 2).

Diese Punkte wurden auch noch einmal nachträglich in den im Anschluss an die erste Förderrunde nachgereichten „Allgemeine[n] Empfehlungen und Hinweise[n]“ des Auswahlgremiums, das sich aus „zwölf ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft, dem Hochschulmanagement, Vertreterinnen und Vertretern des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie zwei Vertreterinnen und Vertretern des Bundes und vier Vertreterinnen und Vertretern der Länder“ (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2016: § 6 Abs. 5) zusammensetzte, betont. Einige der Punkte wurden hierin noch einmal stärker konkretisiert. Es wurde nicht nur empfohlen, „[u]m den Struktur- und Kulturwandel nachhaltig sicherzustellen und darstellbar zu machen, [...] konkrete, nachvollziehbare Ziele oder Zielquoten zur Implementierung von Tenure-Track-Professuren (z. B. Anteil der Tenure-Track-Berufungen an allen Berufungen) festzulegen“ (BMBF 2018a: 4). Darüber hinaus wurde eingefordert, dass die Personalentwicklungskonzepte „Aussagen dazu treffen, wie die unterschiedlichen Teilgruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses [bspw. Habilitierende und Nachwuchsgruppenleiter/-innen] in verschiedenen Karrierephasen gefördert werden“, um „schlüssig und begründet darzulegen, wie der neue Karriereweg der Tenure-Track-Professur im Verhältnis zu anderen Förderungen (insbesondere im Bereich etablierter Wissenschaftler/-innen auf dem Weg zur Professur bzw. zu einer wissenschaftlichen Funktions- oder Leitungsposition) eingeordnet wird“ (ebd.: 4f.).

Weitere Spezifikationen werden auch in den für das Förderprogramm verfassten FAQs noch einmal aufgegriffen. Erstens wird verlangt, dass das vorzulegende Konzept „das gesamte wissenschaftliche Personal und nicht nur den wissenschaftlichen Nachwuchs adressieren“ sowie dass es „als finale und verabschiedete Version vorliegen“ muss (BMBF 2018b: 8). Auch wird verdeutlicht, dass das Wissenschaftsmanagement zwar mitberücksichtigt werden darf, aber nicht werden muss (ebd.: 16). Zudem findet sich hier eine umfangreiche Definition dessen, was unter „Personalentwicklung, Personalentwicklungskonzept und Personalentwicklungsplanung“ zu verstehen ist:

„Personalentwicklung an Universitäten hat die Aus-, Fort- und Weiterbildung des Personals zum Ziel. Ausbildung betrifft demnach Grundkenntnisse und Fähigkeiten, die für die Berufsausübung innerhalb und außerhalb der Wissenschaft erforderlich sind. Fort- und Weiterbildung sorgt für den Erwerb, Erhalt und/oder die Erweiterung des Kompetenzprofils und die berufliche Weiterbildung, die auch die Vorbereitung

auf angrenzende oder neue Aufgaben einschließen. Personalentwicklung in diesem Sinne ist Teil der Organisationsentwicklung. Personalentwicklung sollte auf der Basis eines professionellen Konzepts erfolgen. Ein solches Personalentwicklungskonzept enthält eine zielgerichtete und systematische Planung zu Maßnahmen der Personalentwicklung. Es enthält Aussagen zu Standards, zum Grad der institutionellen Verankerung, zum Stand der Umsetzung sowie zur Finanzierung der Maßnahmen und zur Evaluierung. Die Personalentwicklung und das zugehörige Konzept sowie die Personalentwicklungsplanung (Umsetzungsschritte und entsprechende Zeitplanung, Finanzierung, Qualitätssicherung etc.) bilden damit grundlegende Bereiche der gesamten Entwicklungsprozesse der Universität und tragen zur Profilierung im nationalen und internationalen Kontext bei“ (ebd.: 15f.; Hervorhebungen im Original).

Die verpflichtende Einreichung von Personalentwicklungskonzepten bedeutet damit, dass die Hochschulen im Rahmen ihrer Bewerbung für das TT-Programm dazu angehalten wurden, Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung ihres wissenschaftlichen Personals „zielgerichtet und systematisch“ zu entwickeln und damit zur Organisationsentwicklung beizutragen.

Insgesamt lassen sich sowohl aus der Verwaltungsvereinbarung als auch aus den inhaltlichen Spezifikationen durch das Auswahlgremium zu den notwendigen Angaben in den Personalentwicklungskonzepten und aus den FAQs bereits einige wesentliche Dinge erkennen: Erstens wird deutlich, dass die Erstellung von Personalentwicklungskonzepten nicht nur für die Einrichtung der TT-Professuren gedacht war, sondern auf das gesamte wissenschaftliche Personal – auch jenseits des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ – ausgerichtet sein sollte. Zweitens nehmen die Personalentwicklungskonzepte einen zentralen Stellenwert in der Beantragung der TT-Professuren ein, indem sie den inhaltlichen und strukturellen Kontext für die Einrichtung der TT-Professuren und den damit angestrebten „Kulturwandel“ bereiten sollen. Drittens zeigt sich, dass bereits in der Verwaltungsvereinbarung und den dazugehörigen Dokumenten konkrete Vorgaben enthalten sind, welche Aspekte in den Konzepten adressiert werden sollten. Hierzu gehören insbesondere die Herstellung von planbaren und transparenten Karrierewegen, aber auch Chancengerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie auch die Erhöhung der Attraktivität der jeweiligen Hochschule für nationale und internationale Wissenschaftler*innen. Darunter fallen jedoch nicht nur Aspekte, die zur Personalentwicklung für Karrierewege innerhalb der Wissenschaft beitragen sollen. Darüber hinaus wird aus der Definition von Personalentwicklung in den FAQs auch deutlich, dass hierdurch auch im Sinne einer Ausbildung Fähigkeiten für eine Berufsausübung außerhalb der Wissenschaft gefördert werden sollen.

Die Anforderung, ein Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal vorzulegen, hat diese Studie zum Anlass genommen, die vorliegenden Konzepte der Hochschulen zu untersuchen und der Frage nachzugehen, wie die Hochschulen diese Anforderung umgesetzt haben. Dementsprechend spielen die Vorgaben der Ausschreibung in der hier vorgelegten qualitativen Inhaltsanalyse der Personalentwicklungskonzepte und dabei insbesondere die Forderung nach einer besseren Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen eine zentrale Rolle. Dazu wurden die Personalentwicklungskonzepte von Hochschulen untersucht, deren Bewerbung im TT-Programm erfolgreich gewesen ist. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sich die Autor*innen dieser Konzepte mehrheitlich an den Vorgaben und Anforderungen aus dem TT-Programm orientiert haben. Dadurch lassen sich bestimmte Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der unterschiedlichen Aspekte erkennen, die in den Konzepten thematisiert wurden. Jedoch finden sich in den eingereichten Personalentwicklungskonzepten trotz dieser Vorgaben und Konkretisierungen nicht nur Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten. Vielmehr zeigt sich auch eine große Bandbreite an unterschiedlichen Vorstellungen, Auslegungen und daraus resultierenden Vorgehensweisen, mit welchen Maßnahmen und Zielen und mit welchen Vorstellungen von entsprechenden Karrierewegen

eine Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen in Deutschland stattfinden kann. Auf diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede soll im Folgenden eingegangen werden.

2. Untersuchungsdesign

2.1 Datenerhebung und Sample

Die Untersuchung basiert auf den Personalentwicklungskonzepten jener Universitäten und gleichgestellten Hochschulen, die sich erfolgreich im TT-Programm beworben haben. Untersuchungsgegenstand waren dementsprechend Personalentwicklungskonzepte, die seit der Veröffentlichung der Ausschreibung im Juni 2016 verfasst wurden. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sie im Kontext des TT-Programms entstanden sind bzw. überarbeitet wurden. Personalentwicklungskonzepte anderer Hochschulen wurden nicht berücksichtigt, da keine Informationen darüber vorlagen, ob sie sich für das TT-Programm beworben hatten und welche Gründe gegebenenfalls dazu geführt haben, dass die Bewerbung nicht erfolgreich war.

Die Datenerhebung erfolgte in einem ersten Schritt mittels einer Webrecherche. Dadurch konnten 31 Personalentwicklungskonzepte auf den hochschuleigenen Webseiten erhoben werden. Alle weiteren 44 im TT-Programm erfolgreichen Hochschulen³ wurden in einem zweiten Schritt per E-Mail angeschrieben. Die Anfragen wurden an die Leitungen der Personalentwicklungsabteilungen oder alternativ an die Personalabteilung oder das für das wissenschaftliche Personal zuständige Mitglied im Präsidium/Rektorat der Hochschulen gerichtet. Sofern keine Rückmeldung erfolgte, wurde nach zwei Monaten eine Erinnerungsemail geschickt. Hierdurch konnten insgesamt 26 Rückmeldungen generiert und weitere 12 Konzepte erlangt werden. Unter den Rückmeldungen waren 14 Absagen. Hierbei wurde fünf Mal in Aussicht gestellt, die nächste überarbeitete Version des Konzepts erhalten zu können. Die weiteren neun Absagen wurden mehrheitlich damit begründet, dass das Konzept nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sei. Zwei Konzepte erhielten wir zusätzlich durch Personalräte, die im Rahmen eines Workshops der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft zu Personalentwicklung angefragt wurden. 18 Hochschulen haben nicht geantwortet. Es lässt sich damit festhalten, dass weniger als die Hälfte der Personalentwicklungskonzepte öffentlich zugänglich ist sowie in einem Teil der Fälle auch der eigenen Hochschulöffentlichkeit nicht zugänglich gemacht werden.

Für die Untersuchung liegen dementsprechend insgesamt Personalentwicklungskonzepte von 43 der 75 Hochschulen vor, die im TT-Programm erfolgreich waren. Eine Hochschule hat darum gebeten, in der Analyse nur anonymisiert berücksichtigt zu werden. Eine andere Hochschule hat darüber hinaus zwei Konzepte mit unterschiedlichem Fokus erstellt, weshalb für 43 Hochschulen insgesamt 44 Konzepte vorliegen.

Es liegen Konzepte von Hochschulen aus allen Bundesländern vor mit Anteilen zwischen 25 und 100 Prozent bezogen auf die im TT-Programm erfolgreichen Hochschulen. Weniger als 50 Prozent der Konzepte haben wir nur aus Bayern (33 %) und Sachsen (25 %) erhalten. Hinsichtlich der Größe der Hochschulen nach Studierendenzahl liegen von den 25 größten Universitäten nur in zehn Fällen Konzepte vor, wodurch große Hochschulen leicht unterrepräsentiert sind. Wenn man von den im TT-Programm nicht berücksichtigten Universitäten absieht, reduziert sich das Verhältnis auf 10 der 23 größten Hochschulen.

³ Antragsberechtigt waren Universitäten und gleichgestellte Hochschulen wie Pädagogische, Theologische und Kunst- und Musikhochschulen mit Promotionsrecht.

Tab. 1 Im TT-Programm erfolgreiche Universitäten und gleichgestellte Hochschulen, für die Konzepte vorliegen

Universitäten	40
RWTH Aachen, U Bayreuth, FU Berlin, HU Berlin, TU Berlin, U Bielefeld, U Bochum, TU Braunschweig, U Bremen, TU Clausthal, U Duisburg-Essen, Kath. U Eichstätt-Ingolstadt, U Frankfurt/Oder, U Freiburg i.Br., U Gießen, U Greifswald, U Halle, U Hamburg, U Hildesheim, TU Ilmenau, U Jena, U Kassel, TU Kaiserslautern, Karlsruher Institut für Technologie, U Kiel, U Koblenz-Landau, U Konstanz, U Leipzig, U Lüneburg, U Magdeburg, U Mainz, U Marburg, U Oldenburg, U Osnabrück, U Potsdam, U des Saarlandes, U Siegen, U Stuttgart U Wuppertal, U Würzburg	
Universitätsmedizin	1
Charité	
Pädagogische Hochschulen	2
PH Freiburg i.Br., PH Karlsruhe	

Alle vorliegenden Konzepte stammen aus den Jahren 2016 bis 2019. In den Dokumenten wurde zumeist das Datum der Fertigstellung oder des Beschlusses durch den Senat oder das Präsidium/Rektorat angegeben.

Von den 37 Konzepten, die einem bestimmten Monat zugeordnet werden können, stammen 24 entweder aus dem Mai 2017 oder aus dem Zeitraum November 2018 bis Januar 2019. Diese Daten korrespondieren mit den Antragsfristen der beiden Bewilligungsrunden zum TT-Programm am 6. Juni 2017 und am 31. Januar 2019. Es ist dementsprechend davon auszugehen, dass die Mehrheit der vorliegenden Konzepte eigens für die Antragstellung im TT-Programm erstellt oder zumindest überarbeitet wurde.

Tab. 2 Entstehungsjahre der vorliegenden Konzepte

2016	2017	2018	2019
1	23	15	5

Viele Hochschulen berücksichtigen in ihren Personalentwicklungskonzepten sowohl das wissenschaftliche Personal als auch das Personal in Verwaltung und Technik sowie im Wissenschaftsmanagement. Aufgrund der Ausrichtung des TT-Programms auf das wissenschaftliche Personal und unserer daraus abgeleiteten Fragestellung nach dem Umgang insbesondere mit der Anforderung, für dieses Personal planbare und transparente Karrierewege zu schaffen, haben wir uns jedoch in der Analyse auf die Textpassagen für das wissenschaftliche Personal konzentriert. Es fällt auf, dass das Personal im Wissenschaftsmanagement häufig stärker mit dem wissenschaftlichen Personal in Verbindung gebracht wird als mit dem Personal in Technik und Verwaltung. Insofern unterscheiden sich die Konzepte darin, ob die Hochschulen das gesamte wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal gemeinsam betrachten oder nur das wissenschaftliche Personal separat, wobei

dies entweder inklusive oder exklusive des Wissenschaftsmanagements erfolgt. Insgesamt adressieren damit 28 Konzepte auch das nicht-wissenschaftliche Personal und 16 Konzepte nur das wissenschaftliche Personal.

Tab. 3 Zielgruppen der Personalentwicklungskonzepte⁴

wiss. und nicht-wiss. Personal insgesamt	22
wiss. Personal inkl. Wissenschaftsmanagement	6
nur wiss. Personal	16

Das gesamte Material umfasst 1.406 Seiten bei einer Spannweite von neun bis 100 Seiten, wobei fünf Konzepte mehr als 50 Seiten und sechs Konzepte weniger als 15 Seiten, teils jedoch in einem zweiseitigen Satz, umfassen. Insgesamt entfallen ca. 20 bis 25 Prozent des Umfangs auf Deckblätter, Inhaltsverzeichnisse, Literaturverzeichnisse und ggf. Anhänge.

Die Konzepte sind dabei oftmals nicht vollständig neu erarbeitet worden, sondern sind Kompilationen aus bereits bestehenden Papieren beispielsweise zur Nachwuchsförderung, zur Gleichstellung, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft oder zur Internationalisierung, auf die auch unmittelbar verwiesen wird. Die bestehenden Papiere wurden jedoch mehrheitlich mit ihren zentralen Aussagen in einen einheitlichen Fließtext integriert, der als umfassendes Personalentwicklungskonzept eine Gesamtschau der bestehenden Strukturen, angebotenen Maßnahmen und dadurch zu erreichenden Ziele darstellt.

⁴ Die zwei Teile des Konzepts der TU Berlin wurden hier separat gezählt, da der eine Teil das Wissenschaftsmanagement miteinschließt, der andere jedoch nicht.

2.2 Datenanalyse

Die vorliegenden Konzepte wurden mittels einer qualitativen Dokumentenanalyse unter Verwendung von MAXQDA untersucht. Ausgehend von den Fragen nach der Definition von Personalentwicklung, den Adressat*innen, den aufgeführten Maßnahmen und den dadurch verfolgten Zielen wurde das Material in einem induktiven Verfahren kodiert. Das Codesystem (siehe Tab. 4) wurde in einem ersten Durchgang von sieben Konzepten entwickelt, die nachträglich noch einmal rekodiert wurden. Einzelne Codes wurden dennoch erst nachträglich ergänzt und das bislang kodierte Material daraufhin noch einmal nachkodiert. Das gesamte Material wurde jeweils von zwei Kodierer*innen kodiert. Auf diese Weise wurden 120 Codes herausgearbeitet.

Tab. 4 Codesystem und Häufigkeiten nach Anzahl der Konzepte

CODES (120 Codes)	KONZEPTE ⁵
1. Definition PE	32
2. adressierte Personengruppen (18 Codes)	
2.1 Studierende/Orientierungsphase	19
2.1.1 stud. Beschäftigte	9
2.2 wissenschaftlicher Nachwuchs	43
2.3 (befristeter) Mittelbau	18
2.3.1 Promovierende	43
2.3.2 Postdoktorand*innen	43
2.3.2.1 Phase 1	22
2.3.2.2 Phase 2	20
2.3.3 Habilitand*innen	25
2.4 Dauerstellen neben der Professur	26
2.5 Nachwuchsgruppenleitungen	32
2.6 Junior-/TT-Professor*innen	43
2.7 Professor*innen	43
2.7.1 Neuberufene	38
2.8 Lehrende	23
2.8.1 Lehrkräfte für besondere Aufgaben	8
2.8.2 Lehrbeauftragte	3
2.9 Führungskräfte	28
3. benannte Ziele (34 Codes)	
3.1 Chancengerechtigkeit	39
3.1.1 Diversity	39
3.1.2 Gleichstellung	43
3.1.3 Inklusion	19
3.2 Nachwuchsförderung	34

⁵ Die beiden Konzepte der TU wurden hier als ein gemeinsames Konzept berücksichtigt, um mit der Anzahl der Vorkommen in den Konzepten auch die Anzahl der Hochschulen abbilden zu können.

3.3 Organisationsentwicklung	18
3.3.1 Digitalisierung	16
3.3.2 Führungskultur	41
3.3.3 Internationalisierung/räumliche Mobilität	40
3.4 Personalgewinnung	35
3.4.1 Attraktivität/Renommee stärken	34
3.4.2 Bestenauslese	17
3.4.3 Identifikation/Bindung	29
3.5 (Personalweiter-)Qualifizierung	28
3.5.1 sehr gute wissenschaftliche Qualifizierungsbedingungen	24
3.5.2 für außerwissenschaftliche Karrierewege	40
3.5.3 für innerwissenschaftliche Karrierewege	40
3.5.4 Individuelle Potenziale fördern	40
3.5.5 Lebenslanges Lernen	18
3.6 planbare und transparente Karrierewege	36
3.6.1 Übergänge	28
3.6.1.1 in das Wissenschaftsmanagement	13
3.6.1.2 in Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft	32
3.6.1.3 in andere wissenschaftliche Einrichtungen	14
3.6.2 für Durchlässigkeit zwischen den Systemen	7
3.7 Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	37
3.7.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	41
3.7.2 Work-Life-Balance	15
3.8 Arbeitszufriedenheit/Motivation stärken	26
3.8.1 Gesundheitsförderung	34
3.9 wissenschaftliche Qualität/Qualitätssicherung	18
3.9.1 sehr gute/bessere Forschung	27
3.9.2 sehr gute/bessere Lehre	31
3.9.3 Transfer	16
4. bestehende oder geplante Maßnahmen (67 Codes)	
4.1 Forschungsförderung	
4.1.1 finanzielle Forschungsförderung	35
4.1.1.1 Stipendien	30
4.1.2 Freiräume/Zeit	12
4.1.3 wissenschaftliche Betreuung verbessern	33
4.2 „klassische“ Personalentwicklungsmaßnahmen	
4.2.1 zur Personalgewinnung und -auswahl	36
4.2.1.1 Hochschulmarketing	19

4.2.1.2 Rekrutierung	29
4.2.2 zur Personaleinarbeitung	36
4.2.3 zum Personalausritt	15
4.2.3.1 zum Wissenstransfer	12
4.2.4 Personalgespräche	38
4.2.5 transparente Qualitätskriterien	30
4.3 Konfliktlösungsangebote	22
4.3.1 Ombudspersonen und -verfahren	13
4.4 Maßnahmen zur Chancengerechtigkeit	
4.4.1 Interkulturelle Trainings	28
4.4.2 Maßnahmen zur Inklusion	11
4.4.3 strukturelle Frauenfördermaßnahmen	27
4.4.3.1 Festsetzung von Frauenanteil an Stellenkategorien	9
4.5 Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	29
4.5.1 Eingliederung	16
4.5.2 Sportangebote	10
4.5.3 Suchtberatung	10
4.6 Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	
4.6.1 angemessene Stellenanteile/Vertragslaufzeiten	27
4.6.2 Familienfreundliche Strukturen	
4.6.2.1 Dual Career	21
4.6.2.2 flexible Arbeits(zeit/ort)modelle	24
4.6.2.3 Kinderbetreuung	27
4.6.2.4 Anwendung der familienpolitischen Komponente	9
4.7 Personalstrukturplanung und -entwicklung	14
4.7.1 Anreizsysteme	23
4.7.2 Aufgabenaufteilung	8
4.7.3 Befristung	17
4.7.4 Dauerstellen neben der Professur	29
4.7.5 Personalplanung	27
4.7.6 Tenure Track	37
4.7.6.1 Tenure Track-Option	10
4.8 Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten	39
4.9 (Weiter-)Qualifizierungs- und Beratungsangebote	43
4.9.1 allgemein außerwissenschaftlich	36
4.9.2 allgemein innerwissenschaftlich	37
4.9.3 für Frauen	35
4.9.4 für internationale Wissenschaftler*innen	28
4.9.5 für Outgoings	25

4.9.6 Berufungstraining	8
4.9.7 Coaching	43
4.9.8 Drittmittelinwerbung	32
4.9.9 Fördermöglichkeiten	18
4.9.10 Führungskompetenzen	42
4.9.11 Gremienarbeit	17
4.9.12 Gründungs-/Start up-/Transfer-Unterstützung	20
4.9.13 gute wissenschaftliche Praxis	14
4.9.14 Karriereplanung	43
4.9.15 Konfliktlösung	14
4.9.16 Lehre	41
4.9.17 Mentoring	43
4.9.18 Netzwerken	16
4.9.19 Praktika und Hospitationen	16
4.9.20 Projektmanagement	28
4.9.21 Selbst- und Zeitmanagement	25
4.9.22 Sprachkurse	23
4.9.23 Teamarbeit / Kommunikation	27
4.9.24 Wissenschaftskommunikation	13
4.9.25 Wissenschaftsmanagement	26

Da die untersuchten Konzepte unterschiedlich lang waren und sich damit auch in ihrer Ausführlichkeit in Bezug auf die jeweiligen Codes stark unterschieden, konnte keine quantitative Auswertung der Kodierungen vorgenommen werden. Zudem unterschieden sie sich signifikant hinsichtlich ihrer Rhetorik, ihrer jeweiligen Fokussierung auf bestimmte Personengruppen – insbesondere auch hinsichtlich der Berücksichtigung des Personals im Wissenschaftsmanagement sowie in Technik und Verwaltung – sowie hinsichtlich ihrer Ausführungen zu bereits bestehenden Maßnahmen im Gegensatz zur Beschreibung von Planungen für die Zukunft.

Es erfolgte deshalb eine qualitative Analyse der induktiv erlangten Codes und der entsprechenden Kodierungen, die von der Fragestellung geleitet wurde, wie Hochschulen Personalentwicklung in der Wissenschaft konzipieren und dabei insbesondere die Forderung nach transparenten und planbaren Karrierewegen beantworten. Dazu wurde untersucht, wie die Hochschulen in den Konzepten im Rahmen von Personalentwicklung die jeweiligen Organisations- und Personalinteressen darstellen und zueinander ins Verhältnis setzen und wie sie dabei damit umgehen, ein Personal zu entwickeln, das derzeit – einerseits aufgrund anderweitiger Karriereinteressen, andererseits aufgrund fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten – zu einem überwiegenden Anteil langfristig nicht an der eigenen Organisation verbleibt. Die aus dem Material gewonnenen Erkenntnisse werden in dem hier vorgelegten Bericht beispielhaft durch entsprechende Zitate illustriert. Die Zitate dienen hierbei nicht dazu, einzelne Hochschulen herauszustellen, sondern stehen exemplarisch für bestimmte Aussagen und Perspektiven, deren jeweilige Verbreitung wir anhand ihres Vorkommens in den Konzepten darstellen. Angaben zur Häufigkeit bestimmter Punkte werden dabei nur in Bezug auf die Anzahl der Konzepte gemacht, in denen sie erwähnt werden, und nicht in Bezug auf die Häufigkeit ihrer Nennung innerhalb der jeweiligen Konzepte (vgl. Tab. 4).

In der Analyse haben wir die Hochschulen und Konzepte nicht nach bestimmten Kriterien differenziert betrachtet, sondern sind zunächst auf allgemeine Gemeinsamkeiten und Unterschiede ein-

gegangen. Dies war eine bewusste Entscheidung, um nicht im Vorhinein einerseits trotz struktureller Unterschiede der Hochschulen oder ihrer Konzepte bestehende Ähnlichkeiten in der Konzeption von Personalentwicklung auszuschließen und andererseits bestehende Unterschiede beispielsweise nur über die jeweilige disziplinäre Ausrichtung, die Mitgliedschaft in den wissenschaftspolitischen Zusammenschlüssen TU9⁶ oder German U15⁷ oder den Erfolg in der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder oder auch die Adressat*innengruppe der Konzepte zu erklären. Weiterführende Untersuchungen sollten jedoch insbesondere diese drei Kontextfaktoren mit einbeziehen, um eine tiefergehende Analyse des Verständnisses von Personalentwicklung zu ermöglichen. Erste Ideen dazu werden im Ausblick (siehe Kap. 5.1) formuliert.

Es ist jedoch wichtig, darauf hinzuweisen, dass mit dieser Analyse der Personalentwicklungskonzepte weder etwas darüber ausgesagt werden kann, inwieweit die genannten Maßnahmen und Ziele der tatsächlichen Realität an der jeweiligen Hochschule entsprechen, noch wie ihre konkrete Umsetzung aussieht und wieviel Umsetzungswille und Unterstützung hierfür vor Ort jeweils gegeben sind. Hier ist weitere Forschung nötig, die die Prozesse und Praktiken unmittelbar vor Ort an den Hochschulen in den Blick nimmt.

Nichtsdestotrotz geben die Konzepte Einblicke in einen Diskurs, der zwar einerseits durch die Anforderungen des TT-Programms gerahmt wird, aber andererseits in seiner Umsetzung in den jeweiligen Konzepten auch deutlich die jeweilige Initiative, Kreativität und die dahinterstehenden Prämissen im Umgang mit diesen Anforderungen sowie mit der Herausforderung, Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal zu entwerfen, insgesamt widerspiegelt. Darüber hinaus handelt es sich bei diesen Konzepten oftmals um durch Gremienbeschlüsse legitimierte Dokumente, so dass sie ebenfalls dazu genutzt werden können, die darin skizzierten Ziele und Maßnahmen gegebenenfalls auch vor Ort einzufordern. Und nicht zuletzt bieten die Konzepte auch den Geldgebern in Bund und Ländern die Möglichkeit zu überprüfen, inwieweit die in den Konzepten dargestellten Ziele verfolgt und die entsprechenden Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt wurden und ob sie zu dem angestrebten Kulturwandel geführt haben.

⁶ Die TU9 ist eine Allianz von Technischen Universitäten in Deutschland, der die RWTH Aachen, die Technische Universität Berlin, die Technische Universität Braunschweig, die Technische Universität Darmstadt, die Technische Universität Dresden, die Leibniz Universität Hannover, das Karlsruher Institut für Technologie, die Technische Universität München und die Universität Stuttgart angehören.

⁷ Die German U15 ist eine gemeinsame Interessenvertretung von fünfzehn sich selbst als „traditionsreich, medizinführend und forschungstark“ beschreibenden Volluniversitäten (<https://www.german-u15.de/index.html>).

3. Personalentwicklung in der Wissenschaft

3.1 Was bedeutet Personalentwicklung in der Wissenschaft?

Personalentwicklung ist an Hochschulen – wie eingangs erläutert – kein vollkommenes Neuland. Die für das TIT-Programm eingereichten Konzepte stellten deshalb mehrheitlich den Versuch dar, die an unterschiedlicher Stelle bereits vorhandenen Strukturen, Maßnahmen und entsprechenden Papiere erstmalig in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Hierbei wird Personalentwicklung vielfach als „strategisches Handlungsfeld“ von Hochschulen mit einem „hohem Stellenwert“ betrachtet.

„2016 hat das Präsidium der Freien Universität Berlin das Thema ‚Personalentwicklung‘ zu einem strategischen Handlungsfeld erklärt“ (FU Berlin 2018: 3).

„Um Spitzenleistungen in der Forschung zu erbringen und zugleich Lehre auf hohem Niveau zu leisten, ist es erforderlich der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert zu widmen“ (TU Clausthal 2018: 6).

„Daher hat sich die JGU bereits früh entschieden, die Kompetenzentwicklung ihrer Mitglieder zu fördern und die Personalentwicklung als ein strategisches Handlungsfeld zu etablieren“ (U Mainz 2018: 2).

Dieser Stellenwert wird dadurch unterstrichen, dass Personalentwicklung oftmals an höchster Stelle, d.h. im Präsidium, Rektorat oder bei den jeweiligen Kanzler*innen angesiedelt ist, durch eigens für die Personalentwicklung eingerichtete Stabsstellen, Arbeitsgruppen oder Abteilungen unterstützt wird und die Arbeit einer Vielzahl an weiteren Einrichtungen vom Gleichstellungsbüro bis zum International Office oder Gründungszentrum mit integriert. Dies setzt zugleich eine Konkretisierung dessen voraus, was unter Personalentwicklung in den Konzepten verstanden wird. Deshalb werden im Folgenden erstens zentrale Aspekte und Deutungen herausgearbeitet, die Aufschluss über das jeweilige Verständnis von Personalentwicklung in der Wissenschaft geben. Zweitens wird danach gefragt, wer die Adressat*innen von Personalentwicklung sind und welche Verantwortlichkeiten hier gesehen werden.

3.1.1 Definitionsansätze

3.1.1.1 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

In 32 der insgesamt 43 untersuchten Konzepte lassen sich Definitionsversuche herausarbeiten, die das zugrundeliegende Verständnis von Personalentwicklung beschreiben. Einige Hochschulen zitieren oder paraphrasieren dazu auch die vom *Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten* herausgegebene Definition:

„Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei“ (Uninetz PE 2015).

In dieser Definition wird deutlich, dass versucht wird, Personalentwicklung sowohl als im Interesse der Mitarbeitenden als auch als Organisationsinteresse zu begreifen und zu konzipieren, um mit diesem Ansatz durch gut entwickeltes Personal die anfallenden Aufgaben adäquat erfüllt zu bekommen (siehe auch Kap. 3.2.5). Dies wird auch in einigen Beschreibungen der Hochschulen deutlich, in denen die erfolgreiche Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung für die Organisation

durch die Möglichkeit zur *individuellen Weiterentwicklung* des jeweils individuellen Potentials der Mitarbeitenden betont und gleichzeitig als zentraler Beitrag zur *Organisationsentwicklung* angesehen wird.

„Für die Personalentwicklung von Wissenschaftler_innen an der Universität Bielefeld gilt daher der Grundsatz, dass immer sowohl das Individuum, als auch die Organisation als Ganzes in den Blick genommen werden. Damit ist definiert, dass Personalentwicklung das persönliche und berufliche Entwicklungsinteresse ebenso fördert, wie die persönlichen Bedarfe oder Rollenbedarfe, die sich aus den Anforderungen und Veränderungen der Universität in Hinblick auf die Ziele, Strukturen und Prozesse ergeben. Personalentwicklung ist demnach nie allein als Maßnahmenkatalog zur Förderung des Individuums und individueller Kompetenzen zu verstehen, sondern stellt vielmehr den wechselseitigen Zusammenhang personenbezogener und organisationsbezogener Interessen, Entwicklungen und ihrer Potenziale her“ (U Bielefeld 2017: 5).

„Personalentwicklungsmaßnahmen befähigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, berufliche Kompetenzen und Karriereziele weiterzuentwickeln und neue Anforderungen der Organisation erfüllen zu können. Personalentwicklung an der Universität orientiert sich an den Entwicklungen des Hochschulsystems und an den Aufgaben der Hochschule, was ein umfassendes Konzept der Auswahl, Ausbildung, Förderung und Entwicklung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule impliziert. Ausgehend von strategischen Zielsetzungen der Universität stellt die Personalentwicklung sicher, dass Programme der Personalentwicklung diese allgemeinen Zielsetzungen einbeziehen“ (U Hamburg 2017: 1).

„Unter diesen Rahmenbedingungen versteht die Universität Hildesheim Personalentwicklung als die systematische Förderung der individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter_innen in allen Bereichen der Universität in Abstimmung mit ihren Aufgaben in der Organisation sowie unter Berücksichtigung ihres Potentials, ihrer persönlichen Interessen und der Ziele der Universität“ (U Hildesheim 2017: 13).

„Ziel unserer Personalentwicklung ist die Kompetenzerweiterung sowie berufliche Entwicklung aller Beschäftigten an der Universität in unterschiedlichen Aufgabenbereichen, die Gestaltung der Universität als Arbeits- und Lebensumfeld und darüber hinaus die Erreichung strategischer Zielsetzungen der Universität. Die übergeordneten Ziele unserer Personalentwicklung sind unseren Mitarbeiter*innen Möglichkeiten zur Entwicklung zu geben, ihre Kompetenzen mit ihren Arbeitsaufgaben in Einklang zu bringen und sie auf neue Aufgaben vorzubereiten, die berufliche Eigenverantwortung unserer Mitarbeiter*innen individuell zu unterstützen sowie die Organisation ‚Universität Bayreuth‘ bestmöglich weiterzuentwickeln“ (U Bayreuth 2018: 3).

In einigen Konzepten wird jedoch ebenfalls deutlich, dass auch Spannungen zwischen den Interessen des wissenschaftlichen Personals und der Organisation wahrgenommen werden.

„Hinsichtlich der Formen von Personalentwicklung steht die Organisationskultur im Spannungsfeld zweier Ansprüche. Zum einen gilt es, die Mitglieder der Universität dabei zu unterstützen, sich in einem hoch dynamischen Umfeld optimal einzubringen und dessen Entwicklung mitzugestalten. Zum anderen sollten jede und jeder Einzelne bei der Erreichung ihrer bzw. seiner individuellen Ziele bestmöglich unterstützt werden, um so Motivation und berufliche Karrierechancen zu fördern“ (U Wuppertal 2017: 3).

„Das Spannungsverhältnis zwischen dem Ziel individueller Sicherheit der beruflichen Perspektiven einerseits und der Gegebenheit organisationaler Unsicherheiten der Finanzierungsmodalitäten andererseits, zwischen Forderungen nach personenbezogener Fürsorge auf der einen Seite und Anforderungen, die sich aus organisationaler Dynamik ergeben, auf der anderen, zwischen Flexibilität und Kontinuität müssen immer wieder aufs Neue ausgehandelt und zu einem befriedigenden Ausgleich gebracht werden“ (U Kassel 2017: 19).

Die untersuchten Konzepte verdeutlichen in ihren Definitionsversuchen dementsprechend selbst, dass Personalentwicklung in der Wissenschaft vor der Herausforderung steht, Personal- und Organisationsinteressen zu definieren und zueinander ins Verhältnis zu setzen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass ein Großteil des wissenschaftlichen Personals – einerseits aufgrund anderweitiger Karriereinteressen, andererseits aufgrund fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten – nicht

dauerhaft an der jeweiligen Hochschule oder auch in der Wissenschaft verbleiben wird. Hieraus ergibt sich die Frage, wie die Hochschulen damit – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Forderung nach mehr „Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen“ – in Bezug auf ihre Zielsetzungen und Maßnahmen (siehe Kap. 3.2.3) umgehen.

3.1.1.2 Personalstrukturentwicklung und Personalplanung

Wie eingangs in Kap. 1.1 bereits erwähnt enthält die Definition des *Netzwerkes Personalentwicklung an Universitäten* zudem noch einen weiteren Satz:

„Dabei berücksichtigt sie [die Personalentwicklung] die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung“ (Uninetz PE 2015).

Dieser Satz findet sich jedoch – im Gegensatz zur restlichen Definition – in den Konzepten kaum wieder. Dennoch werden die Ansätze von Personalstrukturentwicklung und Personalplanung in vielen Konzepten aufgegriffen und in das Verständnis von Personalentwicklung miteingeschlossen (siehe hierzu auch Kap. 3.2.5). Damit werden die Entwicklung des Personals und die Förderung individueller Fähigkeiten und Qualifikationen um strukturelle Überlegungen mit Blick auf die Entwicklung der Organisation selbst ergänzt. Dazu wird erstens davon gesprochen, mittels der Entwicklung einer Personalstruktur Aufgaben und entsprechende Stellen zu definieren, und zweitens durch eine Personalplanung das entsprechende Personal dafür einzustellen, weiterzuqualifizieren und ggf. auch zu halten.

„Personalentwicklung stellt somit eine zentrale strategische Aufgabe dar und entsteht im Kontext einer umfassenden Personalstrategie, mit welcher die erfolgreiche Umsetzung der Kernprozesse in Forschung, Lehre sowie Studium durch herausragendes Personal gewährleistet wird. Zu den wesentlichen Elementen dieser Personalstrategie, in denen genderspezifische Aspekte durchgehend Berücksichtigung finden, gehören Analyse und Gestaltung der Personalstruktur, passgenaue Definitionen von Rollen, Stellen und Qualifikationsstufen, Regelungen für die Ausgestaltung von Qualifikationsphasen und Beschäftigungsbedingungen. [...] Über die Gestaltung der Personalstruktur werden universitäre Karriereoptionen geschaffen. Damit sind wichtige organisationsseitige Voraussetzungen für die Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung geschaffen, die durch die personenbezogene Perspektive ergänzt und erweitert werden“ (U Bielefeld 2017: 6).

„In der Personalstrukturplanung werden Karriereperspektiven an der Universität dargestellt, Anforderungen an unterschiedliche Stellenprofile transparent gemacht sowie entsprechende Ausschreibungs- und Berufungsstandards definiert, als Voraussetzung für eine gelingende Rekrutierung und Bindung der besten wissenschaftlichen Talente“ (U Bochum 2017: 6).

„Um Maßnahmen der Personalentwicklung für befristet beschäftigtes wissenschaftliches Personal wirkungsvoll zu ermöglichen, bedarf es neben der beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung auch besonderer struktureller Maßnahmen und der Sicherung von Rahmenbedingungen. Diese strukturellen Rahmenbedingungen sollen gute Beschäftigungsbedingungen gewährleisten, eine bedarfs- und aufgabengerechte Personalstruktur etablieren und erhalten und berufliche Weiterentwicklung an der Universität ermöglichen“ (HU Berlin 2019: 12).

„Ausgehend von der bestehenden Personalstruktur wird eine Bedarfsanalyse durchgeführt und eine Personalplanung erstellt. Eine Bedarfsermittlung für die (mittelfristig zu besetzenden befristeten und unbefristeten) Stellen im wissenschaftlichen Bereich erlaubt der TU Clausthal ihre Personalplanung stets zu verbessern und sorgt für Transparenz hinsichtlich der zu besetzenden Positionen“ (TU Clausthal 2018: 10).

„Eine Personalpolitik, in der akademische Mitarbeiter*innen in der Qualifizierung auch dadurch unterstützt werden, dass sie von qualifizierungsfremden Tätigkeiten weitgehend entlastet werden, verlangt eine differenzierte Evaluierung der Struktur- und Personalplanung, in der die Personalentwicklung sich an den unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen von akademischen Mitarbeiter*innen im Bereich Forschung und Lehre orientiert. Die Beschäftigungsbedingungen ergeben sich aus diesen Aufgaben und Funktionen“ (U Frankfurt/Oder 2017: 11).

Die Entwicklung des Personals wird in den Konzepten dementsprechend immer auch im Zusammenhang mit der Entwicklung der Organisation betrachtet. Dazu gehören nicht nur inhaltliche Organisationsziele, sondern auch Personalstrukturentwicklung und Personalplanung, die eine zielgerichtete Personalentwicklung im Sinne der Organisationsentwicklung ermöglichen sollen (siehe dazu Kap. 3.2.5).

3.1.1.3 Vier Phasen der Personalentwicklung

Personalentwicklung wird in den Konzepten zudem oftmals in verschiedene Phasen unterteilt. Eine wesentliche Aufgabe und selbsterklärtes Ziel von Personalentwicklung ist dabei in 35 Konzepten die *Personalgewinnung*. Dazu wird in 17 Konzepten von einer „Bestenauslese“ oder auch einer „Gewinnung der besten Köpfe“ gesprochen.

„Die JGU verfolgt im Rahmen der Personalentwicklung das Ziel, die ‚besten und passenden Köpfe‘ für die Universität zu gewinnen“ (U Mainz 2018: 3).

„Die RWTH hat es sich zum Ziel gesetzt, durch eine starke integrative und interdisziplinäre Forschung die Lösungen der globalen Herausforderungen der Zukunft mit zu gestalten. Dies kann nur gelingen, wenn die besten Köpfe für die Hochschule gewonnen werden und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Weg begeistert, motiviert und befähigt sind“ (RWTH 2017: 4).

„[D]ie Universität [versteht sich] als ein Arbeitgeber, der im Wettbewerb um die besten Führungskräfte, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Mitarbeitenden steht und daher der Gewinnung und Bindung seines wissenschaftlich qualifizierten Personals besondere Bedeutung zumisst“ (U Marburg 2017: 2).

In 29 Konzepten wird hierfür auch eine aktive Rekrutierung – teils insbesondere auch von Wissenschaftlerinnen – angesprochen, die in einigen Fällen auch durch ein konkretes Hochschulmarketing unterstützt werden soll.

„Dazu gehören die Intensivierung des Personalmarketings (z.B. im Rahmen von internationalen Hochschulmessen) sowie die proaktive Rekrutierung und der frühe Kontaktaufbau zu talentierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, die aufgrund ihrer Kompetenzen zur Strategie und Kultur der Universität passen“ (U Stuttgart 2017: 9).

„Mit Personalmarketing ist der Anspruch verbunden, gängige Marketingstrategien auf den Personalbereich zur Anwendung zu bringen. Insbesondere für den Bereich Personalbeschaffung und -rekrutierung ist damit das Ziel verbunden, besonders qualifizierte Wissenschaftler_innen für die Universität Bielefeld zu gewinnen und mit zusätzlichen Instrumenten besonders Frauen für eine Beschäftigung und wissenschaftliche Qualifikation an der Universität Bielefeld gezielt anzusprechen“ (U Bielefeld 2017: 13).

„Für die Gewinnung exzellenter Wissenschaftler*innen führt die Freie Universität Berlin im Vorfeld der Ausschreibung von Universitätsprofessuren Marktanalysen, Talentscoutings zur frühzeitigen Identifikation geeigneter Kandidat*innen durch“ (FU Berlin 2018: 18).

„Um hervorragende Nachwuchswissenschaftler_innen auf die Universität aufmerksam zu machen, wird auch auf internationalen Rekrutierungsmessen geworben“ (U Leipzig 2019: 27).

„Neben der klassischen Stellenausschreibung (print/online) bieten sich gegebenenfalls auch weitere Wege wie die gezielte Ansprache geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten oder ein professionelles Headhunting an“ (U Siegen 2017: 5).

Dazu finden sich in 36 Konzepten entsprechende Maßnahmen zur *Personalauswahl*, in denen insbesondere die Abläufe sowie deren Transparenz beleuchtet und hervorgehoben werden. Zu den Zielgruppen, die für die eigene Universität gewonnen werden sollen, gehören in vielen Konzepten nicht allein Professor*innen. Auch Postdoktorand*innen und Doktorand*innen sowie in manchen Fällen bereits Studierende sowohl aus der eigenen Hochschule als auch von anderen nationalen und internationalen Hochschulen werden explizit als Zielgruppen der Personalgewinnung benannt.

„Ziel der Universität ist es zunächst, über alle Karrierestufen hinweg die besten Köpfe für die jeweilige Position zu gewinnen“ (U Oldenburg 2017: 3).

„Zu dem Profil einer international sichtbaren und vernetzten Forschungsuniversität gehört es, Talente im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses sowohl über die Wege der internen Qualifikation als auch gezielt von Extern zu gewinnen“ (U Stuttgart 2017: 9).

„Die Pädagogische Hochschule Freiburg verfolgt das Ziel, sehr gute Professor/-innen zu gewinnen, die überzeugende Qualifikationen in Forschung und Lehre [...] – in den Lehramtsstudiengängen auf der Grundlage eigener Schulpraxis – aufweisen. Auch bei den Akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet die Hochschule je nach Kategorie hervorragende Forschungskompetenzen (sehr gute Promotion) sowie Lehrkompetenzen, Schulpraxis und/oder administrative Kompetenzen“ (PH Freiburg 2018: 5).

„In ihrem Leitbild hat die Universität das Bestreben verankert, hochqualifizierte Studierende, NachwuchswissenschaftlerInnen sowie Mitarbeitende zu gewinnen und diese im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu fördern“ (U Konstanz 2017: 5).

Die Phasen umfassen zudem Maßnahmen der *Personaleinarbeitung*, die ebenfalls in 36 Konzepten Erwähnung findet. Hierunter fallen das Onboarding sowie die Förderung einer Willkommenskultur. Erwähnt werden hierbei Promovierende und internationale Wissenschaftler*innen sowie insbesondere neuberufene (Junior-)Professor*innen.

„Mit einem professionellen Onboarding bietet die Universität neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Unterstützung für den Start in den Job. Onboarding bedeutet über die aufgabenbezogene Einarbeitung hinaus die systematische und passgenaue Heranführung der neuen Beschäftigten an die Struktur sowie die Organisations- und Kommunikationskultur der Universität sowie der jeweiligen Fach- und Arbeitsbereiche und schließt die soziale Integration der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters ein. Ziel des Onboardingprozesses ist es, dass sich neue Mitarbeitende willkommen und informiert fühlen, um ihren Aufgaben an der Universität motiviert, kompetent und uneingeschränkt nachgehen zu können“ (U Koblenz-Landau 2018: 11f.).

„Neue Promovierende erhalten vom jeweils zuständigen Dekanat in Abstimmung mit dem Forschungsreferat ein Willkommenspaket mit Informationen über die Pädagogische Hochschule Karlsruhe und den Forschungskompass, der umfassend über die Promotions-Phase und die Möglichkeiten der Nachwuchsförderung sowie über Anlaufstellen zur Beratung informiert. Mindestens einmal im Semester findet eine Begrüßungsveranstaltung für neue Promovierende statt, die in Koordination mit den Fakultäten vom Prorektorat Forschung und Nachwuchsförderung geleitet wird. Diese Veranstaltung umfasst allgemeine Fragen zur Promotions-Phase, zu den hochschulinternen Betreuungsmaßnahmen und zur Finanzierung des Dissertationsprojekts“ (PH Karlsruhe 2018: 8).

„Mit einem umfassenden Serviceangebot bietet die RWTH ihren Beschäftigten individuelle Unterstützung für den Start an der Hochschule. Hervorzuheben sind die Begrüßungsveranstaltungen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Beschäftigten in Technik und Verwaltung. [...] Der Welcome Service für neuberufene Professorinnen und Professoren stellt nicht nur ein auf die jeweilige Situation abgestimmtes

Betreuungspaket zusammen, das die fachkundige und kompetente Beratung der verschiedenen Servicestellen vernetzt und vermittelt, sondern begleitet auch die Familien der Neuberufenen bei ihrem Ankommen und Einleben in Aachen. Bei Professorinnen und Professoren sowie Nachwuchsforschenden aus dem Ausland trägt die außerfachliche Unterstützung durch das Welcome Center für internationale Forschende wesentlich zu einer gelungenen Integration bei“ (RWTH Aachen 2017: 16f.).

„Für die erste Zeit nach der Berufung bietet die UdS speziell für neuberufene (Junior-)Professorinnen und -Professoren ein Willkommenspaket an, das dazu beitragen soll, dass der Arbeitsbeginn an der Universität möglichst reibungslos verläuft. Das Willkommenspaket der UdS besteht aus den folgenden vier, ineinandergreifenden Elementen: (1) Für eine gelungene Anknüpfung an die wissenschaftliche Community vor Ort und eine schnelle Integration in bestehende Netzwerke lädt das Präsidium alle Neuberufenen eines Jahres zu einer Willkommensfeier ein. (2) Für einfachen Zugriff auf die wichtigsten Informationen zu den relevanten Themen zum Arbeitsbeginn bietet die Universität eine spezielle Internetseite für neuberufene Professoren und Professorinnen an (www.uni-saarland.de/meinstart). (3) Auf spezifischen Beratungsbedarf und individuelle Fragen zu Verwaltungsthemen wird in einem persönlichen Gespräch mit einem Experten / einer Expertin der zentralen Verwaltung zeitnah nach der Berufung eingegangen. (4) Um von Seiten der Fakultäten sicher zu stellen, dass die wichtigsten Informationen zu den bestehenden Strukturen in der unmittelbaren Fachumgebung an die Neuberufenen übermittelt werden, werden in Zusammenarbeit mit den Leitungen der Fakultäten frühzeitig Ansprechpartner vor Ort festgelegt“ (U Saarland 2018: 20).

Die Maßnahmen zur *Weiterqualifizierung* bilden oftmals das Kernstück der Personalentwicklungskonzepte (siehe Kap. 3.2.2 und 3.2.3). Hierunter fallen die verschiedenartigen Beratungs- und Qualifizierungsangebote für die unterschiedlichen Personalgruppen, die in jedem Konzept ausführlich aufgelistet und beschrieben werden, mittels derer eine sehr gute Weiterbildung bzw. Qualifizierung sowohl des neu angeworbenen als auch des bereits vorhandenen Personals ermöglicht werden soll.

„Die Ausbildung und Förderung exzellenter Wissenschaftler*innen sowie die Rekrutierung der besten Talente aus dem nationalen und internationalen Wissenschaftsraum ist ein strategisches Handlungsfeld der Universität. Das Konzept zielt darauf ab, die besten Talente zu gewinnen und zu halten, diese im Rahmen ihrer beruflichen Karriere zu qualifizieren, weiter zu entwickeln und auf dem Weg ihrer persönlichen Karriere zu begleiten“ (Charité 2019: 1).

„[D]ie JLU [hat sich] das Ziel gesetzt, durch exzellente integrative und interdisziplinäre Forschung sowie deren Transfer in die Gesellschaft an Lösungen für gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen mitzuwirken. Voraussetzung dafür ist, dass die JLU die besten Lehrenden, Forscherinnen und Forscher sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich gewinnt, sie weiterqualifiziert, zu Höchstleistungen inspiriert und stetige Potenzialentfaltung und Weiterentwicklung ermöglicht“ (U Gießen 2017: 5).

Personalentwicklung und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung werden dabei nicht zuletzt auch als Attraktivitätsfaktor der eigenen Hochschule betrachtet, der das eigene Renommee stärken und dadurch die Identifikation und Bindung an die jeweilige Hochschule fördern soll.

„Bremen will ein attraktiver Ort für die besten Wissenschaftler*innen aller Karrierestufen sein. Ohne eine systematische Personalentwicklung und die dazugehörigen Maßnahmen ist das nicht zu schaffen“ (U Bremen 2018: 4).

„Personalentwicklung an der KU folgt dem Bestreben, die Attraktivität der KU als Arbeits- und Forschungsort zu stärken und somit die Bindung des Personals an die KU zu festigen“ (KU Eichstätt-Ingolstadt 2018: 5).

„Alle Personalentwicklungsmaßnahmen dienen neben der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten auch dem Ziel der Bindung der Besten an die RWTH“ (RWTH Aachen 2017: 17).

„Die MLU hat das Ziel, eine bewusste, aktive und systematische Arbeitgeberattraktivität für potentielle Beschäftigte auf dem externen Arbeitsmarkt und für Beschäftigte, die bereits an der Universität arbeiten, herzustellen. Dieses wird als wichtiger Bestandteil der Personalgewinnung gesehen, wobei ein fundiertes Personalentwicklungskonzept ebenfalls eine hohe Anziehungskraft für wissenschaftliches Personal aus aller Welt hat“ (U Halle 2018: 7).

Während die Stärkung von Attraktivität und Renommee durch Personalentwicklung in 34 Konzepten als Ziel genannt wird und dadurch in 29 Konzepten eine Identifikation mit und Bindung an die jeweilige Hochschule angestrebt wird, wird an den entsprechenden Angeboten jedoch auch deutlich, dass hierunter auch eine Qualifizierung verstanden wird, die über das unmittelbare Organisationsinteresse hinausgeht. Denn ein wesentlicher Teil der Unterstützungsmaßnahmen zielt darauf ab, eine wissenschaftliche Weiterqualifizierung oder auch die Weiterqualifizierung für außerwissenschaftliche Arbeitsmärkte zu fördern, die beide nicht mit Blick auf die Aufgaben und Zielsetzungen der aktuellen Hochschule erfolgen. Dies zeigt wiederum ein Selbstverständnis der Hochschulen, das sich stärker als Ausbildungseinrichtung für andere begreift, denn an eigenen Organisationsinteressen in Forschung und Lehre orientiert.

„Im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses steht vor allem die Förderung solcher personen- und fachbezogenen Kompetenzen im Vordergrund, die zum Gelingen einer Karriere in Forschung und Lehre, in der Regel außerhalb unserer Universität, beitragen können. Organisationsbezogene Handlungsfähigkeit steht mit Blick auf diese Zielgruppe an zweiter Stelle. Deshalb orientiert sich die hier formulierte Strategie für diese Zielgruppe am Leitbild der eher individuumszentrierten Personenentwicklung“ (U Koblenz-Landau 2018: 10).

„Natürlich ist uns bewusst, dass ein Teil des wissenschaftlichen Nachwuchses einem Ruf oder einer Karrierechance an einem anderen Standort folgen wird. Als Karriereschmiede sind wir stolz darauf, dass andere Hochschulen, Wissenschaftsorganisationen und Arbeitgeber von unseren Talenten profitieren“ (TU Braunschweig 2019: 31).

„Das Spektrum der Qualifizierungsmaßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs orientiert sich dabei grundsätzlich nicht am eigenen Personalbedarf“ (FU Berlin 2018: 39).

„Erfolgreiche Personalentwicklung im universitären Kontext ist immer auch Personalentwicklung für andere Einrichtungen, denn Mobilität auf nationaler und internationaler Ebene und der Wechsel von Einrichtungen im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung sind systembedingt gewollt“ (U Jena 2017: 2).

In über einem Drittel der untersuchten Konzepte wird vor diesem Hintergrund auch der *Personalaustritt* in das Personalentwicklungsverständnis mit einbezogen. Dies ist zwar ebenso für Organisationen mit einem hohen Anteil an Dauerstellen relevant, wenn es darum geht, Organisationswissen zu sichern. Dies wird auch hier in 12 Konzepten genannt. Darüber hinaus wird jedoch auch deutlich, dass die Integration von Personalaustritt in ein Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal vor dem Hintergrund des hohen Befristungsanteils in diesem Bereich verstanden werden muss und deshalb nicht nur Personen umfasst, die altersbedingt ausscheiden, sondern generell das Personal auf Qualifizierungsstellen miteinschließt.

„Der PE-Zyklus an der TUK wird über alle Statusgruppen hinweg umfassend betrachtet vom Stadium der Personalplanung und -gewinnung über die Personalerhaltung und -bindung bis zur Personalnachfolgeplanung. [...] In diesen Handlungsfeldern soll insbesondere die Lehrkompetenz, die Forschungs- und Innovationsfähigkeit, die Management- und Führungskompetenz gestärkt und die persönliche Entwicklung gefördert werden. Für befristete Beschäftigte auf Qualifikationsstellen schließt dies auch eine Vorbereitung auf das anschließende Berufsleben mit ein“ (TU Kaiserslautern 2016, Teil 2: 3).

„Um die oben genannten Ziele zu erreichen, verfolgt die Universität Bremen ein umfassendes Konzept der Personalentwicklung, das die Bereiche Personal gewinnen und Personal qualifizieren und weiterentwickeln

adressiert. In Zukunft soll zudem der Bereich der Verabschiedung von Personal („Outplacement“) sowie des Aufbaus von Alumni-Netzwerken verstärkt in den Blick genommen werden“ (U Bremen 2018: 4).

„Das Prinzip des personellen Wandels ist – insbesondere beim befristeten wissenschaftlichen Personal – konstitutiv für den Universitätsbetrieb und begründet eine Sorgfaltspflicht gegenüber ausscheidenden Beschäftigten“ (HU Berlin 2019: 17).

„Verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Universität Kassel, so soll dies in gegenseitiger Wertschätzung erfolgen. Es geht um die Weiterentwicklung einer Abschiedskultur, die geeignet ist, die erbrachte Leistung für die Hochschule anzuerkennen. Zugleich sollen auch Kompetenzverluste für die Organisation vermieden und Netzwerke mit Ehemaligen begünstigt werden. Es ist im Interesse beider Seiten – der scheidenden Person wie auch der Organisation –, diese Phase gemeinsam und vorausschauend zu gestalten. Ziel ist es, im Gespräch individuelle „Fahrpläne“ für die verbleibende Beschäftigungszeit zur Umsetzung von noch geplanten Vorhaben und Zielen zu vereinbaren und zu klären, wie Aufgaben und Wissen übergeben sowie Kooperationen über die universitären Grenzen hinweg befördert werden können. Es geht zudem aber auch darum, Transparenz im Hinblick auf Perspektiven zu vermitteln und den Umgang mit etwaigen Diskontinuitäten durch flankierende Beratung und Weiterqualifizierungsangebote zu unterstützen. Eine einzelne Hochschule kann und sollte derartige Risiken nicht generell eliminieren. In ihre Verantwortung fällt es aber, sie klar zu benennen, fair mit ihnen umzugehen, eine möglichst gute Positionierung im Wettbewerb zu ermöglichen und Alternativen der beruflichen Entwicklung aufzuzeigen“ (U Kassel 2017: 26).

Die vier in den Konzepten benannten Phasen der Personalentwicklung – Personalgewinnung und -auswahl, Personaleinarbeitung, -weiterqualifizierung und -austritt – veranschaulichen, wie versucht wird, „klassische“ Elemente der Personalentwicklung auf eine Personalentwicklung in der Wissenschaft zu übertragen. Mit Blick auf entfristete Professuren wird versucht, Organisations- und Personalinteresse mittels Onboarding und Willkommenspaketen sowie durch Möglichkeiten der Weiterqualifizierung miteinander in Einklang zu bringen. Die Betonung des Personalaustritts als Gegenstand von Personalentwicklung ist dagegen als Reaktion auf den hohen Anteil an Qualifizierungs- oder auch Projektstellen zu verstehen, bei denen weder eine Entfristung vorliegt noch angestrebt wird. Stattdessen deutet sich hier ein Verständnis von Personalentwicklung an, in dem Wissenschaftler*innen möglichst gut auf ihren Ausstieg aus der Organisation vorzubereiten sind.

3.1.2 Adressat*innen und Verantwortlichkeiten

Wie in der Verwaltungsvereinbarung zum TT-Programm verlangt, umfassen die eingereichten Personalentwicklungskonzepte nicht nur die TT-Professor*innen, sondern das gesamte wissenschaftliche Personal. 28 Konzepte gehen sogar noch darüber hinaus und nehmen auch das nicht-wissenschaftliche Personal in Wissenschaftsmanagement sowie in Technik und Verwaltung in den Blick. Darunter sind 6 Konzepte, die eigentlich nur das wissenschaftliche Personal adressieren, aber trotzdem an einigen Stellen auch auf das Wissenschaftsmanagement als wissenschaftsnaher Berufszweig eingehen (siehe Tab. 3).

Im Fokus dieser Untersuchung steht nur das wissenschaftliche Personal als Adressat von Personalentwicklung. Doch auch diese Personengruppe ist hinreichend divers und wird auf unterschiedliche Weise adressiert. Eine erste Unterscheidung bezieht sich auf die unterschiedlichen Stadien einer wissenschaftlichen Karriere von der Promotion bis zur Professur. Teilweise werden auch Studierende entweder als Beschäftigte oder auch als potenzieller „Nachwuchs“ adressiert. In ca. der Hälfte der Konzepte wird zudem die Postdok-Phase noch einmal in eine frühe und eine späte

Phase unterteilt. In einigen Konzepten werden auch Stellenkategorien wie beispielsweise Nachwuchsgruppenleitungen berücksichtigt. Zweitens wird danach unterschieden, ob das Beschäftigungsverhältnis befristet oder dauerhaft ist, wobei dies nicht unmittelbar mit der Position verknüpft sein muss. So wird das Personal auf Dauerstellen neben der Professur, beispielsweise in der Lehre, ebenso adressiert wie auch befristete Professuren mit und ohne Tenure Track. Drittens wird eine hierarchische Unterscheidung getroffen, die das Personal unterteilt in „wissenschaftlichen Nachwuchs“ mit gezieltem Entwicklungsbedarf und in „Führungskräfte“, die für diese Entwicklung verantwortlich sind, aber gegebenenfalls auch selbst noch Qualifizierungsbedarf hinsichtlich ihrer Tätigkeit als Führungskräfte haben.

Mit Blick auf die Adressat*innen wird auch über Verantwortlichkeiten gesprochen. Hierbei zeigt sich, dass es nicht allein um die Unterstützungsstrukturen und die dahinterstehenden Anbieter*innen geht, die für die Konzeption, Bereitstellung und Durchführung entsprechender Maßnahmen verantwortlich sind. Darüber hinaus wird die Frage thematisiert, wer in einer Wissenschaftsorganisation die Verantwortung dafür trägt, dass Mitarbeitende Personalentwicklung erfahren.

In den Konzepten finden sich hierzu einerseits Aussagen, die die Eigenverantwortung des wissenschaftlichen Personals betonen, die entweder durch Personalentwicklung hergestellt werden soll oder die die Beschäftigten selbst in Bezug auf ihre persönliche Personalentwicklung tragen. Hierbei liegt der Fokus vor allem auf dem Personal jenseits der Professur. Andererseits wird auch die Verantwortung der Führungskräfte betont und Personalentwicklung in einer Vielzahl von Konzepten als zentrale Führungsaufgabe definiert. Hierbei werden zur Erlangung der entsprechenden Kompetenzen auch den Professor*innen Unterstützungsmaßnahmen angeboten.

3.1.2.1 Eigenverantwortung des „wissenschaftlichen Nachwuchses“

Ein Anspruch von Personalentwicklung ist die Übernahme von Eigenverantwortung durch das wissenschaftliche Personal jenseits der entfristeten Professur. Dies wird in den Konzepten auf unterschiedliche Weise aufgegriffen. Erstens wird darunter die Förderung einer frühen Übernahme von Eigenverantwortung im Sinne von Selbstständigkeit hinsichtlich der eigenen Forschung und Lehre verstanden.

„Die TU Braunschweig fördert Eigenverantwortung sowie die Entfaltung individueller Fähigkeiten und verpflichtet Führungskräfte hierzu auf einen partizipativen Führungsstil. Der wissenschaftliche Nachwuchs erhält so schon in frühen Karrierephasen Freiräume“ (TU Braunschweig 2019: 5).

„Führungskräfte im Wissenschaftsbereich des KIT spielen eine zentrale Rolle in der Personalentwicklung: Indem sie sowohl die fachliche als auch persönliche Entwicklung der Beschäftigten unterstützen, deren frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit fördern sowie berufliche Grundwerte, Einstellungen und Normen vorleben, tragen sie zu deren exzellenten, wissenschaftlichen Leistungen bei“ (KIT 2017: 32).

Mit Blick auf die Angebote zur Personalentwicklung selbst wird zweitens auch eine Eigenverantwortung betont, die darin besteht, eigenständig Unterstützungsmaßnahmen einfordern, wahrnehmen, aber auch ablehnen zu können.

„Alle Mitarbeitenden haben eine Eigenverantwortung für die Entwicklung ihres Kompetenzprofils sowie für die eigenen Lernprozesse in Bezug auf derzeitige und zukünftige Arbeitsaufgaben. Sie erkennen und kommunizieren ihren entsprechenden Weiterbildungsbedarf“ (U Konstanz 2017: 8).

„Die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler an der Universität Stuttgart beteiligen sich an der Bedarfsformulierung und nehmen Unterstützungsangebote auf freiwilliger Basis wahr“ (U Stuttgart 2017: 3).

In einigen Konzepten wird dagegen auch konkret die Erwartung an die Wissenschaftler*innen formuliert, die Angebote auch zu nutzen.

„Die individuellen Personalentwicklungsziele sind der erfolgreiche Abschluss der Qualifikationsstufe und die systematische Gestaltung des Übergangs in die daran anschließende Karriere- oder Qualifikationsstufe. Die Personalentwicklung unterstützt diese Ziele gemäß des Grundsatzes, dass organisationsbezogene und personenbezogene Interessen gleichermaßen zu berücksichtigen sind. Im Sinne der Organisation werden durch die Angebote der Beratung und Förderung zugleich Erwartungen formuliert, diese Angebote wahrzunehmen und zur Gestaltung erfolgreicher Qualifikationsabschlüsse und einer zielgerichteten Karrieregestaltung umfänglich zu nutzen“ (U Bielefeld 2017: 9).

„Beteiligte der Personalentwicklung sind desgleichen alle Beschäftigten der Universität. Auch sie müssen bereit sein, sich ständig weiter zu qualifizieren und Eigenverantwortung zu übernehmen“ (U Siegen 2017: 1).

„Den Beschäftigten obliegt es ihrerseits, ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung eigenverantwortlich im Blick zu behalten und voranzutreiben, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern und Karrierechancen zu nutzen“ (U Mainz 2018: 3).

Ein dritter Ansatz zeigt sich dahingehend, dass hier die Eigenverantwortung nicht nur für die eigene Kompetenzentwicklung übernommen werden soll, sondern auch auf die individuelle Verantwortung für die Verfolgung eines wissenschaftlichen Karrierewegs insgesamt hingewiesen wird.

„Gleichzeitig stärkt das Oldenburger Kompetenzmodell die Selbstverantwortung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, sich bewusst beruflich zu orientieren, das eigene Portfolio zu optimieren und die kritische Phase während und nach der Promotion erfolgreich für die eigene berufliche Weichenstellung zu nutzen“ (U Oldenburg 2017: 15).

„Die akademische Personalentwicklung achtet und respektiert die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf allen Karrierestufen. Ihre Glaubwürdigkeit beruht darauf, dass es weder wissenschaftliche Karrieren garantiert noch die Risiken verschweigt“ (U Freiburg 2018: 27).

Die Steigerung von Eigenverantwortung des wissenschaftlichen Personals jenseits der entfristeten Professur in Bezug auf Forschung und Lehre, aber auch in Bezug auf die eigene Qualifizierung und Karriereplanung wird damit als wesentlicher Anspruch konzipiert, der nicht nur durch Personalentwicklung verfolgt wird, sondern auch im Umgang mit ihr gefördert und gefordert wird.

3.1.2.2 Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Neben der Eigenverantwortung des Personals jenseits der Professur wird in den Konzepten gleichzeitig auch die Verantwortung der Führungskräfte, d.h. insbesondere der Professor*innen für die Qualifizierung und Karriereplanung der Wissenschaftlichen Mitarbeitenden betont. In 41 Konzepten finden sich dazu Aussagen, die als Ziel von Personalentwicklung die Entwicklung einer Führungskultur benennen und Personalentwicklung dementsprechend als Führungsaufgabe definieren, die den Vorgesetzten und Betreuer*innen von Qualifikant*innen zugesprochen wird.

„Personalentwicklung ist in erster Linie eine Führungsaufgabe und obliegt somit den Führungskräften und Betreuer*innen in den einzelnen Fakultäten“ (U Halle 2018: 6).

„Die Führungskultur, das Führungsverständnis der Universität und das daraus erwachsende Führungsverhalten der Führungskräfte sind damit Voraussetzung und wesentlicher Beitrag zur Personalentwicklung“ (TU Clausthal 2018: 30).

„In ihrer zentralen Rolle obliegt es den Führungskräften der Charité, als Vorbild voranzugehen, die Potentiale ihrer Mitarbeiter*innen zu entfalten und deren Qualifikation, Leistungskraft und Motivation zu stärken“ (Charité 2019: 39).

„Wissenschaftler/innen in Leitungsfunktionen werden in ihrer Vorbildfunktion und als DIE Personal- und Organisationsentwickler/innen vor Ort gesehen, die das Leitmotiv „Focus on Talents“ in besonderer Weise leben und verkörpern“ (U Bochum 2017: 16).

Eine zentrale Rolle spielen hierbei *Personalgespräche*, die in 38 Konzepten als Maßnahme genannt werden. In einem Teil der Konzepte zeigt sich, dass solche Gespräche bereits in der Verwaltung etabliert sind und jetzt Versuche unternommen werden, dieses Instrument auch für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden – darunter insbesondere befristet beschäftigte Promovierende und Postdoktorand*innen, aber auch Juniorprofessor*innen – fruchtbar zu machen.

„Einen regelmäßig stattfindenden Baustein zur beruflichen Orientierung stellt das Personalgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in dar. Personalgespräche werden an der Universität Bayreuth in allen Bereichen – wissenschaftlich wie wissenschaftsunterstützend – und auf allen Hierarchieebenen geführt. Sie dienen dazu, die Kommunikation und den Informationsfluss zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft zu intensivieren, das Verständnis zwischen den Gesprächspersonen auszubauen, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen und auch der Führungskräfte zu fördern und schließlich die Kommunikations- und Führungskultur der Universität Bayreuth zu verbessern“ (U Bayreuth 2018: 6).

„Um den Dialog zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und den Vorgesetzten weiter zu fördern sind seit dem WiSe 2018/2019 im wissenschaftlichen Bereich flächendeckend Jahresgespräche etabliert worden, die laufend durch die akademische Personalentwicklung partizipativ vorbereitet und begleitend unterstützt und sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt und beraten werden“ (U Lüneburg 2018: 4).

„Das Jahresgespräch ist ein wichtiges Instrument der PE, aus dem sich die Nutzung vieler anderer Instrumente ableitet. Es ist eine verbindliche Führungsaufgabe, die das Ziel hat, die individuelle Förderung der Beschäftigten, die Qualität der Zusammenarbeit sowie die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu sichern und zu verbessern. [...] Neben den regelmäßig stattfindenden Jahresgesprächen erörtern Betreuerinnen und Betreuer wissenschaftlicher Arbeiten mit den von ihnen Betreuten regelmäßig den Fortgang der Qualifizierungsarbeit sowie weitere Leistungen“ (HU Berlin 2019: 5f).

In den Personalgesprächen mit dem befristet beschäftigten Personal sollen nicht allein das aktuelle Arbeitsverhältnis und die darin erbrachten Leistungen, sondern auch die eigene Qualifizierung und die damit verbundenen künftigen Karriereaussichten – an der eigenen Hochschule, in der Wissenschaft insgesamt, aber auch außerhalb – thematisiert werden. Daran wird deutlich, dass hier die Frage nach planbaren Karrierewegen zentral mit der Übertragung der Aufgabe an die Professor*innen verknüpft wird, Karriereberatung zu leisten. Ihnen wird dadurch in den Konzepten die Funktion zugewiesen, mit ihrer Beratung und nicht zuletzt auch – wie es in einem Konzept festgehalten wird – mit ihren eigenen Personalentscheidungen Karrieren und Karrierewege sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Hochschule zu beeinflussen.

„Somit wird Personalentwicklung [...] über das Selbstverständnis der Führungskräfte in ihrer Rolle als Verantwortliche in der Karriereförderung getragen. Hier bedarf es eines Führungsverständnisses, das für jeden einzelnen Mitarbeitenden die Orientierung und Betreuung im Rahmen der individuellen Karriereentwicklung sichert. Instrumente sind hier das jährliche Gespräch mit Mitarbeitenden, die Betreuungsvereinbarung mit Promovierenden sowie das Erstellen persönlicher Entwicklungspläne mit Postdocs und Mitarbeitenden des akademischen Mittelbaus“ (RWTH Aachen 2017: 23).

„Aufgabe der Betreuerinnen und Betreuer ist es, mit den von ihnen Betreuten über ihre Karrierechancen inner- wie außerhalb des Wissenschaftssystems zu sprechen“ (HU Berlin 2019: 6).

„Professor_innen haben im Rahmen der Personalentwicklung eine besondere Stellung. In der Wahrnehmung ihrer Leitungs- und Betreuungsaufgaben sind Professor_innen erste Ansprechperson und Vorbild für Nachwuchswissenschaftler_innen in Karrierefragen. Sie nehmen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der fachwissenschaftlichen Ausbildung und eröffnen mit Personalentscheidungen konkrete Karrierewege in die Wissenschaft“ (U Bielefeld 2017: 13).

Die Verantwortung der Professor*innen als Dienstvorgesetzte hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen wird dagegen nur in wenigen Fällen konkret ausformuliert.

„Im Mitarbeitergespräch werden einerseits Anforderungen des KIT hinsichtlich des Erreichens strategischer Ziele, andererseits individuelle Belange der Beschäftigten fokussiert und besprochen. Die Personalentwicklung der Beschäftigten ist dabei in erster Linie die Aufgabe der Führungskräfte, die im Rahmen der Mitarbeitergespräche den Qualifizierungsfortschritt der Beschäftigten begleiten, stetig evaluieren und mit dem/der Beschäftigten erörtern. Damit sollen die Führungskräfte – insbesondere bei befristet beschäftigten Nachwuchswissenschaftler/innen – sicherstellen, dass Qualifikationsziele und mögliche Befristungszeiten realistisch korrelieren und zugleich die Selbstverpflichtung „Gute Arbeit am KIT“ berücksichtigt wird. Da u.a. auch die gezielte bedarfsgeleitete Weiterentwicklung, die weitere Befristung sowie die Einleitung eines Entfristungsverfahrens im Gespräch zu thematisieren sind, ist das Mitarbeitergespräch ein integratives Element, das die Umsetzung der weiteren Instrumente der Personalentwicklungsarbeit ermöglicht“ (KIT 2017: 32f.).

„Die UDE legt besonderen Wert darauf, dass die Professor*innen faire und fördernde Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen herstellen“ (U Duisburg-Essen 2017: 14).

„Mit einer aktiven Personalpolitik sorgt sie für attraktive Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven für alle in und für die Wissenschaft Tätigen, für deren Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung; dabei stellt sie die Kontinuität und Qualität wissenschaftlicher Arbeit in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement sicher. Hierzu ist es erforderlich, dass Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer ihrer Verantwortung für die Betreuung und Beratung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern als auch Führungskräfte in der Verwaltung und in den Struktureinheiten für die ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen. Diese wird durch transparente, planbare und angemessene Beschäftigungsverhältnisse und Vertragslaufzeiten umgesetzt“ (TU Ilmenau 2017: 37).

Die Übernahme der Verantwortung für Personalentwicklung wird in den Konzepten jedoch nicht nur von den Professor*innen eingefordert. In 42 Konzepten werden auch konkrete Maßnahmen thematisiert, um die Führungskompetenzen der Vorgesetzten zu entwickeln und zu schulen. Personalentwicklung wird hierdurch auch als Führungskräfteentwicklung verstanden.

„Die systematische Etablierung von Führungsinstrumenten in Verbindung mit einem vielfältigen und bedarfsgerechten Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebot hat daher hohe Priorität. Die Freie Universität Berlin unterstützt ihre Führungskräfte darin, an regelmäßigen Fortbildungen zu Führungsthemen teilzunehmen“ (FU Berlin 2018: 36).

„In Workshops werden führungsbezogene Fragen aus der Praxis des Hochschulbetriebs eingehend diskutiert und lösungsorientiert besprochen. Die Themenpalette reicht von Teamführung und Konfliktmanagement über Rollenidentifikation als Führungskraft bis hin zu Kommunikationsthemen. Zur Vertiefung nehmen die wissenschaftlichen Führungskräfte individuelle Coachings wahr“ (TU Braunschweig 2019: 36).

„Besondere Relevanz im Bereich der Kompetenzentwicklung hat die Führungskräfteentwicklung zur Unterstützung bei der Übernahme von Führungsaufgaben und der Übernahme von Führungsverantwortung. Die Hochschule hält ein Weiterbildungsbudget zur Finanzierung der Teilnahme an Qualifizierungsangeboten etablierter Weiterbildungsinstitutionen in diesem Bereich vor [...]. Die Hochschulleitung bemüht sich

aktiv, dass Professorinnen und Professoren diese Fortbildungsangebote nutzen und weist ggf. einzelne auch gezielt auf spezifische Angebote hin“ (PH Karlsruhe 2018: 15).

„Ergänzend zum derzeitigen Qualifizierungsangebot soll die Führungskräfteentwicklung auch die Rolle der Führungskräfte als Personalentwicklerinnen und Personalentwickler im eigentlichen Sinne, nämlich im Rahmen der Karriereförderung ihrer Mitarbeitenden, umfassen“ (RWTH Aachen 2017: 23).

In den Personalentwicklungskonzepten zeigt sich damit, dass die Vorgesetzten, d.h. vor allem Professor*innen die Rolle als Karriereberater*innen zugewiesen bekommen. Dabei wird das Instrument des Personalgesprächs mit der Ausweitung auf das zumeist befristet beschäftigte wissenschaftliche Personal insbesondere in der Promotions- und Postdok-Phase jedoch auf eine Situation übertragen, in der es nicht allein um die Erfüllung bestimmter Arbeitsaufgaben im Rahmen einer bestimmten Stellenbeschreibung geht. Auch steht nur in wenigen Fällen die Eruierung von Entwicklungsperspektiven innerhalb der eigenen Hochschule im Rahmen eines dauerhaften Beschäftigungsverhältnisses im Vordergrund. Stattdessen soll hier eine Beratung geleistet werden, die die weitere berufliche Entwicklung und die damit verbundene Karriereplanung insgesamt umfasst. Die Vorgesetzten werden dadurch in den Konzepten zur maßgeblichen Instanz gemacht, die nicht nur im Rahmen des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses über die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Hochschule entscheidet, sondern auch die Weichen für darüberhinausgehende Karriere- und letztlich weitreichende Berufsentscheidungen stellen soll.

3.2 Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung an Hochschulen

Durch die induktive Kodierung konnten 34 Codes ermittelt werden, durch die die Ziele benannt wurden, mit denen Personalentwicklung in den Konzepten unmittelbar verbunden wurde bzw. die durch Personalentwicklung erreicht werden sollten. Zudem wurden 67 Codes herausgearbeitet, die sich auf bereits bestehende oder zukünftig geplante Maßnahmen beziehen. Entlang der Ziele wird im Folgenden auf die ermittelten Codes und die entsprechenden Kodierungen eingegangen. Dabei werden auch die in den Konzepten diesen Zielen unmittelbar zugeordnete oder zuordenbare Maßnahmen thematisiert bzw. untersucht, inwieweit die Ziele auch mit konkreten Maßnahmen unterlegt werden.

Die Analyse der Codes sowie der Kodierungen erfolgt dabei insbesondere unter der Fragestellung, wie die Hochschulen mit der Herausforderung umgegangen sind, Personalentwicklung für das gesamte wissenschaftliche Personal zu konzipieren, das zu einem Großteil nicht an der eigenen Organisation verbleiben wird. Im Fokus steht dabei, wie versucht wurde, die jeweiligen Organisations- und Personalinteressen zu definieren und – vor dem Hintergrund der bestehenden Definitionsansätze von Personalentwicklung – miteinander in Einklang zu bringen.

3.2.1 Chancengerechtigkeit

Das Ziel der Chancengerechtigkeit wird – teils als „Chancengleichheit“ – in der überwiegenden Mehrheit der Konzepte erwähnt. In den Konzepten, in denen dieser Begriff nicht ausdrücklich erwähnt wird, werden stattdessen diversity oder/und Gleichstellung thematisiert. Unter Gleichstel-

lung wird dabei vor allem die Gleichstellung von Männern und Frauen verstanden. Es wird darunter aber auch die Gleichstellung von Eltern angesprochen (siehe hierzu Kap. 3.2.4.2). Zur Gleichstellung von Frauen und Männern werden einerseits Maßnahmen genannt, die auf eine individuelle Förderung von Frauen abzielen. So werden in 35 Konzepten (Weiter-)Qualifizierungs- und Beratungsangebote genannt, darunter vor allem Coaching und Mentoring, aber auch finanzielle Förderangebote, die speziell für Frauen angeboten werden. Darunter fallen unterschiedliche Möglichkeiten der Bewerbung auf Fördermittel in Form von Stellen oder Stipendien.

In 27 Konzepten werden zudem Maßnahmen einer strukturellen Frauenförderung angesprochen, die nicht auf eine individuelle Weiterqualifizierung der einzelnen Wissenschaftlerin abstellen, sondern vielmehr strukturelle Veränderungen auf Organisationsebene betreffen, die zu einer Erhöhung des Frauenanteils – vor allem in Führungspositionen – führen sollen. Darunter fällt beispielsweise das von Bund und Ländern geförderte Professorinnen-Programm. Zudem finden sich in neun Konzepten auch Absichtserklärungen, bestimmte Positionen mit einem spezifischen Frauenanteil zu besetzen.

„Die Viadrina strebt an, jeweils die Hälfte der pro Fakultät vorgesehenen Tenure-Track-Professuren mit qualifizierten Frauen zu besetzen“ (U Frankfurt/Oder 2017: 22).

„Um den Anteil von Frauen in akademischen Führungspositionen zu erhöhen, soll die Hälfte aller Researcher- und Lecturer-Stellen mit Frauen besetzt werden“ (U Bremen 2018: 18).

„Die HU hat das Ziel, den Anteil an Frauen auf Lebenszeitprofessuren in allen Fächern auf 50% zu erhöhen“ (HU Berlin 2019: 17).

Vor diesem Hintergrund wird in einigen Konzepten auch von Anreizsystemen vor allem in Form von Zielvereinbarungen gesprochen, durch die Gleichstellungsmaßnahmen belohnt werden sollen.

„In den individuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte werden obligatorisch Leistungen im Bereich Chancengerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf fixiert und monetär hinterlegt“ (Charité 2019: 8).

„Als konsequente Weiterentwicklung des 1993 entwickelten ‚Anreizsystems Frauenförderung‘ sind Gleichstellungsindikatoren seit 2006 im Instrument der leistungsorientierten Mittelvergabe verankert. So werden mit diesem Instrument quantitativ messbare, positive Entwicklungen der Gleichstellung der jeweils zurückliegenden zwei Jahre gewürdigt, insbesondere auch die Zahl der Neuberufungen von Frauen“ (FU Berlin 2018: 18).

„Durch ein konsequentes Gender Controlling werden im Büro für Chancengleichheit Zahlen, Daten und Fakten generiert, die systematisch aufbereitet und analysiert zur Weiterentwicklung der Gleichstellungs- und Personalpolitik der JLU beitragen. Die Fachabteilung entwickelt Strategien und Instrumente, die in Form von Zielvereinbarungen in den Fachbereichen, Zentren und zentralen Einrichtungen implementiert werden und auf diese Weise zur Personalentwicklung beitragen“ (U Gießen 2017: 17).

Die Erhöhung des Frauenanteils wird in einigen Konzepten zudem sowohl durch aktive Rekrutierung als auch beispielsweise durch eine paritätische Besetzung der Professor*innenpositionen in Berufungskommissionen angestrebt.

„Berufungsverfahren werden gemäß einem ‚Active Sourcing‘-Ansatz durch die gezielte Identifikation von hochqualifizierten Bewerberinnen unterstützt. Mit dem Ziel, den Anteil an Frauen unter der Professorenschaft zu erhöhen, werden nationale und internationale Kandidatinnen für die vakante Stelle identifiziert und angesprochen. Das erfolgreiche Modell der proaktiven Rekrutierung hochqualifizierter Frauen zur Besetzung von Professuren soll auch auf andere Führungspositionen übertragen werden. Eine Erweiterung des ‚Active Sourcing‘-Ansatzes für eine bedarfsorientierte Rekrutierung von internationalen Spitzenforschenden sowie Personen mit erkennbar großem Potenzial in Forschung und Lehre soll mit Hilfe einer

proaktiven Marktanalyse und dem proaktiven Aufbau von Talentepools optimiert werden“ (RWTH Aachen 2017: 15).

„Laut Berufsordnung wird beispielsweise eine paritätische Besetzung der Berufungskommissionen angestrebt, denen mindestens zwei stimmberechtigte Professorinnen angehören“ (U Leipzig 2019: 34).

Da die Mehrbelastung von Frauen durch Gremientätigkeiten selbst bereits zu einem Gleichstellungsthema geworden ist, findet sich hierzu ebenfalls eine entsprechende Lösung.

„Professorinnen der Universität Leipzig haben die Möglichkeit, zweimal jährlich zu ihrer Entlastung studentische oder wissenschaftliche Hilfskraftmittel aus einem Fonds des Professorinnen-Programms zu beantragen. Dies soll Mehrbelastungen auf Grund des Engagements in der akademischen Selbstverwaltung, der Teilnahme an Berufungsverfahren sowie in Fachkollegien kompensieren und Freiräume für innovative Gender-Projekte, die Einwerbung von Mitteln für neue Forschungsvorhaben und den Aufbau neuer Forschungsbereiche schaffen“ (U Leipzig 2019: 35).

Thematisiert wird auch die Veränderung von Denominationen, wenn keine geeigneten Kandidatinnen für eine ausgeschriebene Professur identifiziert werden können.

„Ziel ist es, sicherzustellen, dass mit Blick auf die geplante Denomination und Karrierestufe auch ausreichend Bewerber*innen vorhanden sind. Ein besonderes Augenmerk wird auf den Bewerberinnenpool gelegt. Wird er unter Berücksichtigung bundesweiter Datengrundlagen als unzureichend erachtet, kann die Karrierestufe verändert und/oder die Denomination erweitert werden“ (U Bremen 2018: 14).

Berücksichtigt werden in zwei Konzepten auch arbeitsrelevante Beeinträchtigungen durch Schwangerschaft und Elternzeit. Hierbei geht es erstens um strukturell verankerte Unterstützung im Falle einer Beeinträchtigung mit Blick auf Laborarbeiten. Zweitens wird die Möglichkeit eines schnellen Wiedereinstiegs unmittelbar nach dem Mutterschutz gefördert.

„Unterstützungsmöglichkeiten für Wissenschaftlerinnen, deren Forschungstätigkeiten den Umgang mit Gefahrstoffen erfordern und die aufgrund der Mutterschutzbestimmungen diese Forschungstätigkeiten während Schwangerschaft und Stillzeit nicht persönlich durchführen können“ (U Marburg 2017: 13).

„Im ‚Kontinuitätsprogramm für Wissenschaftlerinnen‘ werden seit 2012 Forscherinnen, die nach dem Mutterschutz auf ihre wissenschaftlichen Tätigkeiten nicht verzichten wollen, gezielt darin unterstützt, ihre Kompetenzen weiter einzusetzen und ihre Karriere weiter zu verfolgen. Das aus zentralen Mitteln finanzierte Kontinuitätsprogramm ermöglicht somit einen ‚Einstieg ohne Ausstieg‘. Gefördert werden Wissenschaftlerinnen direkt nach der Mutterschutzphase mit einem Vertrag über 10 Stunden für 6 Monate. Die Forscherinnen bleiben weiterhin präsent und integriert in ihr Institut, das ebenfalls von der zusätzlichen Förderung profitiert, und können ihre Führungsverantwortung weiterhin wahrnehmen“ (U Saarland 2018: 12).

Unter diversity, die in 39 Konzepten als Ziel benannt wird, wird über die Gleichstellung von Frauen und Männern hinausgehend eine Diversität des Personals verstanden, die sich vor allem auf ethnische und soziale Herkunft sowie auf Weltanschauung und sexuelle Identität bezieht. Konkret hierfür entwickelte Maßnahmen werden – jenseits von interkulturellen Trainings – jedoch kaum benannt. Die Inklusion von Menschen mit Behinderung wird in weniger als der Hälfte der Konzepte als Ziel benannt. Lediglich in 11 Konzepten werden hierzu Maßnahmen vor allem in Bezug auf Barrierefreiheit erwähnt.

Fragen der Chancengerechtigkeit werden damit in allen Konzepten thematisiert und stellen einen zentralen Aspekt dar, der in der Personalentwicklung berücksichtigt werden muss. Es lassen sich jedoch große Unterschiede zwischen den Konzepten feststellen, die einerseits darauf basieren, wie konkret dieses Ziel in seinen unterschiedlichen Facetten mit spezifischen Maßnahmen unterlegt wird. Andererseits werden Unterschiede dahingehend deutlich, ob es sich um die gezielte (Weiter-

)Qualifizierung von bestimmten Personengruppen handelt, die dadurch jeweils *individuell* ihre Kompetenzen verbessern und Chancen erhöhen können sollen, oder ob es um *strukturelle* Maßnahmen geht, die auf eine Veränderung der Organisation insgesamt abzielen.

3.2.2 Nachwuchsförderung und (Personalweiter-)Qualifizierung

In 34 Konzepten wird dezidiert die Gruppe des „wissenschaftlichen Nachwuchses“, die oftmals die Juniorprofessur miteinschließt, angesprochen und dessen Förderung konkret als Ziel von Personalentwicklung benannt. Hierzu gehört auch das Ziel der (Personalweiter-)Qualifizierung, das sich u.a. auf die Herstellung sehr guter Qualifizierungsbedingungen bezieht. Hierunter fallen Maßnahmen wie eine Verbesserung der Betreuung von Qualifikationsarbeiten oder auch die Transparenz von Qualitätskriterien bspw. in der Zwischenevaluation in Tenure-Track-Verfahren sowie die Bereitstellung finanzieller Mittel zur Forschungsförderung, wobei in 30 Konzepten weiterhin sozialversicherungsfreie Stipendien als eine mögliche Form der Finanzierung von Forschungsvorhaben oder Forschungsaufenthalten genannt werden. Es finden sich jedoch auch Konzepte, in denen explizit Stellen Vorrang vor Stipendien gegeben wird.

„Qualifikationsvorhaben im Rahmen von Dienst- und Arbeitsverhältnissen haben Vorrang vor dem Bezug von Stipendien (TU Ilmenau 2017: 38).

„Für Promovierende ist mit Blick auf ihre finanzielle Situation sowie ihre soziale Absicherung ein Arbeitsvertrag, wenn möglich, einem reinen Promotionsstipendium vorzuziehen“ (U Frankfurt/Oder 2017: 12).

Im Hinblick auf die wissenschaftliche Qualifizierung werden in einigen wenigen Konzepten zudem auch zeitliche Freiräume genannt, durch die Wissenschaftler*innen in der Qualifizierungsphase entlastet werden können. Dies wird einerseits in Bezug auf die Zeitanteile für die eigene Qualifizierung angesprochen:

„Für alle befristet eingestellten akademischen Mitarbeiter*innen auf Haushaltsstellen gelten die Mindeststandards der Dienstvereinbarung. Seit deren Inkrafttreten wird bei allen Qualifikationsstellen darauf geachtet, dass die Tätigkeitsdarstellungen einen Mindestanteil von 40% für die eigene Qualifikation enthalten“ (U Frankfurt/Oder 2017: 10).

„Für die Ausgestaltung der Qualifizierungsphase von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern hat die Universität in verbindlichen Leitlinien Bedingungen geschaffen [...]. Unter anderem ist darin festgelegt, dass Promovierende im Umfang von mindestens einem Drittel der jeweiligen Arbeitszeit Aufgaben übertragen werden sollen, die auch der Vorbereitung einer Promotion förderlich sind (33% der Arbeitszeit zur eigenen wissenschaftlichen Weiterqualifizierung)“ (U Siegen 2017: 9).

Die Problematik der tatsächlichen Einhaltung von vereinbarten Qualifizierungsfreiräumen wird in einigen dieser Konzepten jedoch auch mitbedacht:

„Neben der strukturellen Sicherung durch die Universität ist es in der konkreten Praxis dann auch Aufgabe der Betreuenden bzw. der jeweiligen Institute und Arbeitsgruppen, den Postdoktorandinnen und Postdoktoranden neben bzw. in ihrer Arbeit für das Institut oder Projekt die notwendigen Freiräume für die eigene Forschung zu bieten und die bestmögliche fachliche Unterstützung zukommen zu lassen. Die Universität trägt dafür Sorge, dass alle Beteiligten über die Möglichkeiten informiert werden, bei etwaigen Konflikten die entsprechenden Stellen einzuschalten, um eine produktive Arbeits- und Forschungsatmosphäre zu gewährleisten“ (U Koblenz-Landau 2018: 33).

Andererseits werden in einigen wenigen Fällen auch konkrete Lösungen entwickelt, wie solche zeitlichen Freiräume auch geschaffen werden können.

„An der UdS besteht die Möglichkeit, auch Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren Forschungsfreiemester zu gewähren, um damit die Gelegenheit zu längeren Auslandsaufenthalten zu Forschungszwecken zu geben. Bei Bedarf wird in diesen Fällen das Lehrdeputat der Juniorprofessorin/des Juniorprofessors im Forschungsfreiemester durch Finanzierung von Lehraufträgen kompensiert“ (U Saarland 2018: 21)

„Die Arbeitsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Osnabrück werden daher so gestaltet, dass ausreichend Freiraum für kreatives Handeln und exzellentes Forschen, zum Beispiel durch Freiräume für Fellowships für Postdocs oder durch Flexibilität mit Blick auf die Terminierung von Lehrveranstaltungen und anderer organisatorischer Abläufe, ermöglicht wird“ (U Osnabrück 2018: 41).

„Außerdem gilt es, den Einstieg in Arbeitszeitansparmodelle zu vollziehen, um gerade für den wissenschaftlichen Nachwuchs Sabbaticals ohne Beurlaubung und Einkommensminderung realisieren zu können“ (TU Clausthal, November 2018, S. 35: 281).

Hierunter finden sich aber auch Vorschläge, die mit Gehaltseinbußen einhergehen.

„Als weiteres Unterstützungsangebot für Wege in die Selbständigkeit soll die Möglichkeit einer mehrmonatigen, unbezahlten Beurlaubung für Postdocs geprüft werden, um dem interessierten Nachwuchs den Freiraum für Gründungspläne und damit für einen alternativen Karriereweg zu bieten“ (U Stuttgart 2017: 16).

Der Großteil der in den Konzepten erwähnten Maßnahmen zielt in Form von (Weiter-)Qualifizierungs- und Beratungsangeboten darauf ab, Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Nachwuchsgruppenleiter*innen und Juniorprofessor*innen in der Qualifizierungsphase in vielfacher Hinsicht zu unterstützen. Hier lässt sich in einigen Konzepten der Trend erkennen, bestehende Unterstützungseinrichtungen und -angebote, die bislang lediglich für Promovierende gedacht waren, auch für andere Personengruppen wie vor allem Postdoktorand*innen zu öffnen. Diese Angebote betreffen Fähigkeiten, die unmittelbar in der Ausübung einer wissenschaftlichen Tätigkeit benötigt werden. Hierzu gehören das Wissen um die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis sowie Kenntnisse über Gremienarbeit, Berufungstrainings und die Vermittlung von Kompetenzen in der Lehre oder auch in der Wissenschaftskommunikation. Mit Ausnahme der Lehre sind dies jedoch Kompetenzen, die in den Konzepten weniger stark betont werden, als Fähigkeiten, die sich auf Arbeitsprozesse, die auch jenseits einer wissenschaftlichen Tätigkeit gefragt sind, und dabei insbesondere auf Kenntnisse in der Projekteinwerbung bzw. Projektarbeit beziehen. Angebote zur Drittmittelinwerbung, zu Führungskompetenzen, zum Projekt- und Wissenschaftsmanagement, zum Selbst- und Zeitmanagement sowie zu Teamarbeit und Kommunikation sind in den Konzepten wesentlich häufiger vertreten.

Diese Fähigkeiten sind in der Wissenschaft – nicht zuletzt vor dem Hintergrund steigender Drittmittelzahlen – wichtig. In den Konzepten wird jedoch an jenen Stellen, an denen Qualifizierungs- und Beratungsangebote nicht näher ausdifferenziert werden, sondern lediglich allgemein über Unterstützungsangebote gesprochen wird, deutlich, dass die Qualifizierungs- und Beratungsangebote nicht nur dazu gedacht sind, auf eine wissenschaftliche Karriere vorzubereiten, sondern auch darauf abzielen, Wissenschaftler*innen für außerwissenschaftliche Tätigkeiten zu qualifizieren. In 36 Konzepten wird allgemein von Maßnahmen gesprochen, die der außerwissenschaftlichen Qualifizierung dienen sollen. In 40 Konzepten geht es jeweils um die Qualifizierung sowohl für inner- als auch für außerwissenschaftliche Karrierewege. Hieran zeigt sich erneut, dass die Personalentwicklung des befristeten wissenschaftlichen Personals nicht allein als Entwicklung für die Wissenschaft gedacht ist, sondern auch als Entwicklung für außerwissenschaftliche Bereiche verstanden und konzipiert wird (siehe Kap. 3.2.3). Auch die Erwähnung von Praktika und Hospitationen in 16 Konzepten verdeutlicht dies. Beratungsangebote wie Coaching und Mentoring sowie zur Karriereplanung, die in allen Konzepten und oftmals in unmittelbarem Zusammenhang zueinander genannt werden, unterstreichen noch zusätzlich, dass die Qualifizierung und Beratung hinsichtlich

unterschiedlicher Karrierewege inner- und außerhalb der Wissenschaft ein zentrales Anliegen von Personalentwicklung in der Wissenschaft ist.

Hierbei fällt auf, dass sich die Orientierung auf außerwissenschaftliche Karrierewege nicht allein auf Promovierende bezieht, die am Anfang einer wissenschaftlichen Qualifizierung stehen. Auch in den weiterführenden Karrierephasen werden Postdoktorand*innen und sogar Juniorprofessor*innen als Zielgruppe für solche Maßnahmen genannt. Daran wird deutlich, dass eine Karriere außerhalb der Wissenschaft auch noch für Personal in Erwägung gezogen wird, das bereits seit Jahren in der Wissenschaft arbeitet.

„Insbesondere der Gruppe der Postdoktorandinnen und Postdoktoranden soll angesichts der stagnierenden oder sogar rückläufigen Zahl an strukturell abgesicherten unbefristeten Stellen rechtzeitig Reflexionsmöglichkeiten geboten werden, um in Kenntnis der Chancen und Risiken eine begründete Entscheidung über den Verbleib im Wissenschaftssystem treffen zu können“ (FU Berlin 2018: 26)

„Mit dem Programm ‚Karriere konkret‘ werden Juniorprofessorinnen, Postdoktorandinnen und Doktorandinnen bei der Umsetzung konkreter Karriereschritte in beruflichen Übergangsphasen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft unterstützt (z.B. individuelle Einzelcoachings zur Vorbereitung von Bewerbungs- und Berufungsverfahren)“ (U Osnabrück 2018: 55).

„Die Unterstützung in der Karriereentwicklung für fortgeschrittene Postdocs, Nachwuchsgruppenleiter_innen und Professuren mit Tenure-Track erfordert aufgrund des bereits fortgeschrittenen Karrierestatus innerhalb der Wissenschaft, der damit einhergehenden fachlichen und beruflichen Spezialisierung und des gehobenen Einstiegslevels bei einer möglichen beruflichen Orientierung außerhalb der Wissenschaft, eine noch stärker individualisierte Beratungsleistung“ (U Bielefeld 2017: 16).

„Spätestens nach dem dritten Jahr, wenn das Tenure-Verfahren ansteht, werden, falls nötig, auch konkrete Optionen für alternative Karrierewege (z.B. im Aufgabenfeld Management mit exemplarischen Angeboten zu Wissenschafts- oder Projektmanagement, Führung, Öffentlichkeitsarbeit oder Beratung in Studium und Lehre) besprochen“ (U Wuppertal 2017: 13).

Zusätzlich dazu verdeutlichen auch Ziele wie Lebenslanges Lernen und Individuelle Potenziale fördern, dass unter Qualifizierung nicht allein eine wissenschaftliche Qualifizierung verstanden wird. Diese Ziele weisen als gängige Elemente einer „klassischen“ Personalentwicklung darauf hin, dass auch weitere Adressat*innen wie Dauerstelleninhaber*innen bzw. auch Verwaltungsangestellte hierdurch angesprochen werden sollen. Qualifizierung meint dabei nicht allein die wissenschaftliche Qualifizierung, sondern auch die Herstellung einer generell bestehenden permanenten Möglichkeit zur Weiterqualifizierung als Kernstück von Personalentwicklung.

„Lebenslanges Lernen ist keine Redensart, sondern gelebte und notwendige Realität für die wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten der Freien Universität Berlin“ (FU Berlin 2018: 17).

„Im Sinne lebenslangen Lernens begreift die Philipps-Universität die Aus-, Fort- und Weiterbildung ihres wissenschaftlich qualifizierten Personals in allen Karrierestufen und für alle Karrierewege – wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche – als gesamtuniversitäre Aufgabe, deren Umsetzung allen Personen mit Führungsverantwortung obliegt. Sie ermöglicht ihren Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern eine strukturierte – nicht standardisierte – (Weiter-)Qualifizierung, die fachliche und außerfachliche Elemente umfasst“ (U Marburg 2017: 2).

„Die TU Berlin legt großen Wert auf die individuelle und bedarfsgerechte Förderung auf allen Karriere-stufen. Viele dieser Qualifizierungsangebote sind daher für alle Mitglieder der TU Berlin offen. [...] Zudem wird das dauerhaft beschäftigte wissenschaftliche Personal der TU Berlin dabei unterstützt, im Sinne „lebenslangen Lernens“ in allen Bereichen des akademischen und universitären Alltags kontinuierlich Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wahrnehmen zu können, speziell auch in praktischen Bereichen wie der Verwaltung, Lehrorganisation, Forschungsadministration oder der Digitalisierung. Ziel hierbei ist die Befähigung der Beschäftigten, allen aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt an einer

Universität kompetent und im Einklang mit einer hohen Arbeitszufriedenheit begegnen zu können“ (TU Berlin Dezember 2018: 7).

Darüber hinaus ist auffällig, dass in vielen Konzepten Unterstützungsangebote zentraler Einrichtungen – wie beispielsweise in 23 Konzepten Sprachkurse in Sprachenzentren, aber auch Angebote aus den Bibliotheken oder dem IT-Service (die hier nicht zusätzlich kodiert wurden) – als Qualifizierungsangebote im Rahmen von Personalentwicklung in der Wissenschaft aufgeführt werden. Hier stellt sich die Frage nach den Grenzen dessen, was als Personalentwicklung verstanden werden kann, und dessen, was notwendigerweise zu einem funktionierenden Arbeitsumfeld dazugehört.

3.2.3 Planbare und transparente Karrierewege und (Personalweiter-)Qualifizierung

In Kapitel 3.1.1 wurde bereits auf die unterschiedlichen Phasen von Personalgewinnung, Personalarbeitung, Personalweiterqualifizierung und Personalaustritt eingegangen, in denen jeweils Personalentwicklung stattfindet. Während sich Personalgewinnung und -einarbeitung auf die Attraktivität und Bindung an die Organisation beziehen, wird bei einem genaueren Blick auf die Frage der Weiterqualifizierung des Personals – wie bereits in Kapitel 3.2.2 angesprochen – deutlich, dass sich diese nicht allein auf die aktuelle Hochschule oder auch nur auf die Wissenschaft insgesamt bezieht. Vielmehr wird hier ein zentrales Problem erkennbar, vor dem Personalentwicklung in der Wissenschaft steht. In einigen Konzepten wird diskutiert, inwieweit für eine Vielzahl von Wissenschaftler*innen der Verbleib an der jeweiligen Hochschule oder auch in der Wissenschaft insgesamt überhaupt möglich ist. Hieran wird deutlich, dass es bei Personalentwicklung in der Wissenschaft nicht allein darum geht, sehr gutes Personal zu rekrutieren und zu qualifizieren. Vielmehr zeigt sich in den Konzepten, dass es auch um die Frage geht, wie damit umzugehen sei, dass einerseits eine steigende Anzahl an Wissenschaftler*innen sowohl im Interesse sehr guter Forschung und Lehre qualifiziert als auch beispielsweise zur Durchführung der stetig wachsenden Fülle an eingeworbenen Drittmittelprojekten benötigt wird, andererseits jedoch die überwiegende Mehrheit von Promovierenden, aber insbesondere auch von Postdoktorand*innen bislang keine Chance auf eine dauerhafte Perspektive weder an der jeweiligen Hochschule noch in der Wissenschaft insgesamt erhalten wird.

„Exzellenz in Forschung, und zunehmend auch in der Lehre, ist nur durch eine strategische Profilbildung von Universitäten und durch die kompetitive Einwerbung von projektorientierten externen Mitteln (Drittmittel, Sondermittel) erreichbar. Dies erhöht den Bedarf von Universitäten an sehr guten Nachwuchswissenschaftler_innen, ohne dass zugleich die Anzahl an Dauerstellen entsprechend erhöht werden kann. [...] Wie lange schon bekannt, hat nur ein kleiner Anteil der Promovend_innen die Chance auf eine Professur oder einen sonstigen dauerhaften Verbleib als Wissenschaftler_in an einer Universität oder einer außeruniversitären Forschungseinrichtung. Bei steigender Anzahl an Promotionen, in Folge einer stetig steigenden Zahl an Studienabschlüssen und begünstigt durch den genannten Bedarf an Nachwuchswissenschaftler_innen, wird sich diese Situation weiter verschärfen“ (U Bielefeld 2017: 3).

„Bei der Entwicklung transparenter Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs nach der Promotion ist zu berücksichtigen, dass maximal 20% der Promovierenden in Deutschland in der Wissenschaft verbleiben und davon wiederum maximal 5% tatsächlich eine Professur erhalten. In der Regel fällt erst am Ende der Promotionsphase die Entscheidung für oder gegen einen akademischen Karriereweg“ (RWTH Aachen 2017: 8).

„Eine der zentralen Herausforderungen der Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich erwächst aus der Tatsache, dass eine über die vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegene Anzahl an WissenschaftlerInnen auf Qualifizierungsstellen einer bundesweit annähernd gleichgebliebenen Zahl an Professuren und Dauerstellen für wissenschaftliche MitarbeiterInnen gegenübersteht. Da W2- und W3-Professuren durchschnittlich erst im fünften Lebensjahrzehnt besetzt werden, erweist sich das Karriereziel Professur oftmals erst spät als Sackgasse“ (U Würzburg 2017: 4).

Dementsprechend wird Personalentwicklung in der Wissenschaft von einigen Hochschulen als besondere Herausforderung benannt, die sich deutlich von Personalentwicklung in Organisationen mit einem überwiegenden Anteil an Dauerstellen unterscheidet, weil das eigene Personal mehrheitlich nicht an der eigenen Einrichtung oder überhaupt in der Wissenschaft verbleibt.

„Für die Personalentwicklung an einer Universität besteht besonders bezogen auf den wissenschaftlichen Nachwuchs daher die spezifische Aufgabe, überwiegend nicht für Tätigkeiten an der eigenen Hochschule zu qualifizieren, sondern dafür zu sorgen, dass die im wissenschaftlichen Bereich befristet Beschäftigten auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt Fuß fassen können. Diese Perspektive unterscheidet Personalentwicklung an einer Hochschule deutlich von der eines Unternehmens der „freien Wirtschaft“ und anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (z. B. Kommunen) und muss entsprechend berücksichtigt werden“ (U Duisburg-Essen 2017: 13).

„Die Mehrheit der Beschäftigten der Universität Leipzig ist in Forschung und Lehre tätig. Für einen Großteil von ihnen greift damit »klassische Personalentwicklung, die auf die systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten innerhalb einer Organisation abzielt, nur bedingt. Im Wissenschaftssystem werden in den seltensten Fällen die Karrierephasen an derselben Einrichtung durchlaufen. [...] Personalentwicklung an der Universität Leipzig bedeutet daher nicht automatisch Personalentwicklung für die (eigene) Universität“ (U Leipzig 2019: 21).

„Die hinsichtlich des wissenschaftlichen Nachwuchses existierenden Herausforderungen stellen spezifische Anforderungen bezüglich der wissenschaftlichen Qualifizierung und deren Qualitätssicherung an die Personalentwicklung. Die unterschiedlichen Qualifizierungsphasen, die befristete Beschäftigung sowie der häufige Wechsel der Wissenschaftseinrichtung beim Wechsel des Qualifikationsniveaus sind relevante Einflussgrößen“ (U Osnabrück 2018: 8).

Vor diesem Hintergrund finden sich in ausnahmslos allen untersuchten Konzepten Maßnahmen, die dazu dienen sollen, auf Karrierewege jenseits der eigenen Organisation vorzubereiten. Personalentwicklung in der Wissenschaft wird dabei in 14 Konzepten erstens als Qualifizierung für *andere Wissenschaftsorganisationen* verstanden.

„Wissenschaft lebt von Austausch und Mobilität. Innovative Ideen und Konzepte entstehen vor allem durch das Kennenlernen neuer Herangehensweisen und Methoden. Es ist daher Teil der wissenschaftlichen Qualifikationsphase bzw. der wissenschaftlichen Karrierewege, die Institutionen beim Durchlaufen der Qualifikationsstufen zu wechseln. Dies bedeutet, dass wissenschaftliche Personalentwicklung immer auch Personalentwicklung für andere Institutionen ist“ (Charité 2019: 41).

„Grundsätzlich sind die Befristung wie auch der Wechsel von einer Einrichtung zur nächsten konstituierende Elemente des Systems der wissenschaftlichen Qualifizierung“ (FU Berlin 2018: 23).

„Mit Blick auf die Besonderheit einer akademischen Personalentwicklung, die ihr Personal überwiegend nicht für Tätigkeiten an der eigenen Hochschule qualifiziert, trägt die Leuphana Sorge dafür, dass die Maßnahmen sich danach ausrichten, (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dabei zu unterstützen, ihre akademische Karriere national und international anschlussfähig, planen und vorbereiten zu können“ (U Lüneburg 2018: 4).

„Wir bereiten Sie darauf vor, Ihre Talente bei der Bewerbung an einer anderen Hochschule von der besten Seite zu zeigen“ (TU Braunschweig 2019: 31).

Zweitens werden in 13 Konzepten das *Wissenschaftsmanagement* und der dortige Bedarf an wissenschaftlich qualifiziertem Personal als Karriereweg für Wissenschaftler*innen benannt.

„Promovierte Personen mit Wissenschaftserfahrung und Kenntnissen in der Projektverwaltung, die jedoch gleichzeitig Kompetenzen in der Organisationsentwicklung und Personalführung sowie betriebswirtschaftliches Verständnis aufweisen, können den Karriereweg Science Manager einschlagen“ (RWTH Aachen 2017: 11f.).

„Neben den bereits in R1 genannten alternativen Karrierewegen ist gerade für diese Zielgruppe, die vertiefte Erfahrungen im Wissenschaftsbetrieb gesammelt hat, auch eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement besonders relevant“ (U Würzburg 2017: 8).

„Erhöhter Wettbewerb, größere Autonomie und zunehmende Internationalisierung haben im Hochschulsystem zur Herausbildung zahlreicher neuer Aufgaben im Wissenschaftsmanagement geführt. Die entsprechenden Stellen bieten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern attraktive Betätigungsfelder an Hochschulen und Forschungseinrichtungen“ (U Stuttgart 2017: 14).

„Universitäten sind Expertenorganisationen. Sie bieten in vielen Feldern, und zwar auch jenseits der wissenschaftlichen Kernbereiche in den unterstützenden und strategischen Feldern, Aufgabenzuschnitte mit einem vergleichsweise hohen Grad an Erkenntnisgewinn, Handlungsautonomie und Selbstständigkeit. Manche Besonderheiten der wissenschaftlichen Karriere können hierdurch aufgewogen werden“ (U Kassel 2017: 24).

„Die Pädagogische Hochschule Karlsruhe bietet für das wissenschaftliche Personal ergänzend zum Karriereziel Professur weitere Karriereziele an. Je nach Qualifikationsniveau und persönlichem Karriereziel stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ab der Promotions-Phase verschiedene Karrierewege offen. Diese erschließen folgende vier Tätigkeitsbereiche:

- Professur
- Wissenschaftlicher Dienst
- Wissenschaftsmanagement
- Tätigkeit außerhalb des Hochschulbereichs“ (PH Karlsruhe 2018: 3).

Drittens wird Personalentwicklung in der Wissenschaft in 32 Konzepten auch explizit als Entwicklung des wissenschaftlichen Personals für *Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft* verstanden. Argumentiert wird hier mit einem Auftrag zur Qualifizierung von sehr gut ausgebildeten „Fachkräften“ und „Führungskräften“ für außerwissenschaftliche Bereiche. Dies wird in einem Konzept sogar als Förderung der „Employability“ von Doktorand*innen und Postdoktorand*innen bezeichnet.

„Die Universität bildet damit nicht nur hervorragende Expertinnen und Experten in ihrem Wissensgebiet aus, sondern auch global und integrativ denkende sowie verantwortlich handelnde Persönlichkeiten für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft“ (U Stuttgart: 2).

„Durch Angebote von Beratungen, Coaching, Mentoring und Training sowie von Informations- und Netzwerkveranstaltungen wird die Karriereentwicklung aller Personen, die in einem erweiterten Sinn als Personal der Universität aufgefasst werden, gefördert. [...] Damit wollen wir [...] den wissenschaftlichen Nachwuchs auch auf Aufgaben außerhalb der OVGU und der Hochschullandschaft vorbereiten und damit zur Sicherung der Fachkräfte für die Region beitragen“ (U Magdeburg 2017: ii).

„Die weit überwiegende Mehrheit der Promovierten findet eine berufliche Karriere außerhalb der Hochschulen. Das entspricht dem Auftrag der Universitäten, wissenschaftlichen Nachwuchs für weite Bereiche der Gesellschaft auszubilden“ (U Greifswald 2017: 9).

„Ziel ist es, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für eine erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung in Wissenschaft, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern vorzubereiten und die sogenannte Employability zu stärken“ (U Osnabrück 2018: 31).

Damit wird zwar in 36 Konzepten das Ziel von planbaren und transparenten Karrierewegen angegeben. Der Fokus muss sich hier jedoch auf die Frage nach dem Verständnis der Übergänge richten, die in 28 Konzepten explizit angesprochen werden. In der Gesamtschau wird deutlich, dass diese Übergänge sich nicht allein auf die wissenschaftlichen Karrierestufen beziehen oder auf den Wechsel in andere wissenschaftliche Einrichtungen, sondern zu gleichen Teilen auch auf den Übergang von der Wissenschaft in außerwissenschaftliche Bereiche. Nur sieben Konzepte benennen auch die Durchlässigkeit zwischen den unterschiedlichen Sektoren.

„Die Gestaltung von planbaren Karrierewegen für den wissenschaftlichen Nachwuchs gehört zu den Kernaufgaben der Personalentwicklung am KIT. Dabei sind eine frühzeitige Rekrutierung und Förderung gleichermaßen wichtig wie die Schaffung von flexiblen Übergängen sowohl vom KIT nach außen in die Privatwirtschaft oder andere wissenschaftliche Institutionen als auch die Option auf eine Rückkehr ans KIT“ (KIT 2017: 17).

„Die TU Clausthal fördert die Durchlässigkeit und Mobilität zwischen den universitären und außeruniversitären Berufswegen. Schnittstellen und Übergangsmöglichkeiten werden systematisch aufgezeigt, konkrete Übergänge gezielt unterstützt. Dabei werden sowohl die Übergänge zu anderen Universitäten, Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen, zur Industrie und freien Wirtschaft, zum öffentlichen Sektor und in die Existenzgründung offen gehalten als auch die Wege in die Universität zurück“ (TU Clausthal 2018: 24).

„Die innerakademischen Karrierewege sind grundsätzlich durchlässig, d. h. ein Wechsel von der wissenschaftlichen Laufbahn in die Wissenschaftsadministration ist ebenso möglich wie – in manchen Bereichen – aus dem Wissenschaftsmanagement in die Forschung. Die zweite Option wird jedoch bislang eher selten genutzt“ (U Freiburg 2018: 9).

In den Konzepten zeigt sich jedoch auch, dass Übergänge in außerwissenschaftliche Bereiche nicht nur als weitere Möglichkeit für interessierte Wissenschaftler*innen, sondern auch als Ausweg aus der begrenzten Stellensituation in der Wissenschaft betrachtet werden. „Transparente und planbare Karrierewege“, wie sie in der Verwaltungsvereinbarung des TT-Programms gefordert wurden, werden hier dementsprechend weniger innerhalb der Wissenschaft gesehen und konzipiert. Stattdessen wird durch die Personalentwicklung transparent gemacht, dass es jenseits der Wissenschaft auch noch andere Karrierewege gibt, mit denen geplant werden sollte.

„Die hohe Konkurrenz zahlreicher BewerberInnen um wenige Stellen sorgt für mehr Wettbewerb an den Universitäten, erfordert aber angesichts des im System angelegten Überhangs von wissenschaftlichem Nachwuchs die Entwicklung transparenter Strategien für den Wechsel in alternative Karrieren an der Universität sowie in Wirtschaft, Verwaltung, Kultur und Bildung“ (U Würzburg 2017: 4).

„Damit trägt die Universität dem Umstand Rechnung, dass der großen Zahl akademisch hochqualifizierter junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine deutlich geringere Zahl an zu besetzenden Professuren gegenübersteht. Zudem müssen diejenigen, die eine Professur anstreben, im deutschen Wissenschaftssystem bisher in der Regel lange Qualifizierungsphasen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen bei unsicheren Erfolgsaussichten in Kauf nehmen. Es ist daher für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler wichtig, während dieser Qualifizierungsphasen von Zeit zu Zeit wieder neu kritisch zu prüfen, ob andere Karriereperspektiven den eigenen Interessen und Lebensplanungen besser gerecht werden als das Ziel einer Professur. Dabei ist bekannt, dass sich mit zunehmenden Qualifizierungszeiten nach der Promotion das Feld für berufliche Tätigkeiten einengt (im Sinne einer Überqualifizierung)“ (U Marburg 2017: 4f.).

„Da nicht alle Nachwuchswissenschaftler/-innen auf einer Dauerstelle im Wissenschaftsbereich verstetigt werden können, legt die KU besonderen Wert darauf, ihre Nachwuchswissenschaftler/-innen an den Übergängen zwischen den Qualifikationsstufen durch Beratung und gezielte Veranstaltungsformate zu unterstützen, um ggf. auch Wege aus dem Wissenschaftssystem in andere Tätigkeitsfelder zu ermöglichen“ (KU Eichstätt-Ingolstadt 2018: 6).

„Diese Umstände begründen einen notwendigen Paradigmenwechsel in der Hochschulpolitik und in der Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen an der Universität Bielefeld. Bislang lag der Fokus der Personalentwicklung vor allem auf Karrierewegen innerhalb des wissenschaftlichen Bereichs. Da jedoch ein Großteil der befristet beschäftigten Promovierenden und Postdocs nur geringe Chancen auf einen dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem hat, wird das aktualisierte Personalentwicklungskonzept Karriereoptionen sowohl in der Wissenschaft als auch in Wirtschaft und Gesellschaft verstärkt in den Blick nehmen und die Übergänge in solche Karrierewege unterstützen“ (U Bielefeld 2017: 3).

Personalentwicklung in der Wissenschaft wird damit dadurch begründet, dass einerseits sehr gutes Personal für sehr gute Forschung und Lehre gebraucht wird, andererseits jedoch zu wenig Verbleibsmöglichkeiten in der Wissenschaft gegeben sind, um tatsächlich jeder Wissenschaftlerin eine Weiterbeschäftigung in der Wissenschaft zu ermöglichen. Die Hochschulen betrachten es dementsprechend als eine Kernaufgabe von Personalentwicklung *in* der Wissenschaft nicht nur eine Personalentwicklung *für* die Wissenschaft, sondern auch für Funktionen im Wissenschaftsmanagement sowie in Wirtschaft und Gesellschaft zu betreiben.

Im Gegensatz zur Vorbereitung auf außeruniversitäre Karrierewege sind dagegen Überlegungen weitaus weniger ausgeprägt, vor welche Probleme die hohe Personalfluktuation sowohl die davon betroffenen Wissenschaftler*innen als auch die Hochschule selbst stellt. Dabei wird einerseits die mentale Belastung des befristeten wissenschaftlichen Personals genannt. Andererseits wird der kontinuierliche Abfluss von qualifiziertem Personal und Organisationswissen angesprochen.

„Postdocs befinden sich in einer Karrierephase, in der eine Entscheidung für eine wissenschaftliche Karriere oder eine andere außer- bzw. inneruniversitäre Karriere getroffen werden muss. Erschwerend kommt hinzu, dass der oft anvisierte Karriereweg hin zur Professur mit vielerlei Unsicherheiten behaftet ist. Um den erlebten Stress in Bezug auf die eigene Karriereplanung zu mindern, baut die JLU Weiterbildungsangebote zum Umgang mit Jobunsicherheit und Aufbau von Career-Management-Kompetenzen sowie individuelle Beratungsangebote weiter aus“ (U Gießen 2017: 37).

„Eine stetige Differenzierung in der Wahrnehmung dieses Aufgabenspektrums zeigt sich in der verstärkten Nachfrage. Gleichwohl sind viele dieser Positionen durch ihre projektbezogene Finanzierung nur befristet besetzt. Als Konsequenz dieser Befristung steht das in diesem Bereich entwickelte und vorhandene Potenzial der RUB bisher nicht dauerhaft zur Verfügung. Für die Universität als Gesamtorganisation ist dies kein effektives Modell. Es führt regelmäßig zu einem hohen Aufwand für befristete Personalauswahl und -einwerbung oder zu problematischen Kettenverträgen, die eine Lebensplanung erschweren. Befristet Beschäftigte müssen sich zwangsläufig innerhalb der Tätigkeit mit beruflichen Veränderungen befassen und verlassen die Universität ggf. vor Vertragsende, was wiederum Schwierigkeiten für die Organisationseinheiten mit sich bringt. Zugleich erfordern die Tätigkeiten eine hohe Professionalität und Kenntnis des Hochschulsystems und seiner Besonderheiten, gerade an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration. Befristet Beschäftigte sind häufig am Ende ihrer vertraglichen Arbeitszeit mit einem hohen Wissen ausgestattet, das mit ihrem Ausscheiden verloren geht. (U Bochum 2017: 15f.)

In den Konzepten zeigt sich damit deutlich, dass die Forderung nach planbaren und transparenten Karrierewegen von allen Hochschulen aufgegriffen wurde. Man ist sich zudem dessen bewusst, dass ein Großteil des wissenschaftlichen Personals nicht an der eigenen Einrichtung oder auch insgesamt in der Wissenschaft verbleiben wird. Dies wird in einigen Konzepten als gewollt und notwendig interpretiert. Personal- und Organisationsinteressen werden hier von vornherein als nicht deckungsgleich verstanden. In anderen Konzepten wird die fehlende Perspektive jedoch als Problem – sowohl für die Wissenschaftler*innen als auch für die jeweilige Hochschule – dargestellt. Planbarkeit und Transparenz wird vor diesem Hintergrund erstens versucht, durch individuelle Fördermöglichkeiten herzustellen, indem Wissenschaftler*innen durch Beratungs- und Qualifizierungsangebote in die Lage versetzt werden sollen, sich ihren Karriereweg selbst bestmöglich ebnen

zu können. Zweitens wird darunter eine Aufklärung über die begrenzten Karrieremöglichkeiten in der Wissenschaft verstanden, die gepaart ist mit Qualifizierungs- und Beratungsangeboten für Arbeitsfelder außerhalb der Wissenschaft.

Neben den individuellen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten finden sich jedoch auch strukturelle Überlegungen dazu, wie Planbarkeit und Transparenz hergestellt werden können. Angesprochen werden hier erstens die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die durch angemessene Befristungszeiträume zumindest eine Planbarkeit der Qualifizierung ermöglichen sollen. Zweitens finden sich in einigen Konzepten auch konkrete Überlegungen zu Dauerstellenkonzepten, die das Organisationsinteresse an einer qualifizierten Erfüllung von Daueraufgaben mit der langfristigen Planbarkeit für das wissenschaftliche Personal durch Dauerstellen zusammenbringen. Auf diese beiden Aspekte wird im Folgenden näher eingegangen.

3.2.4 Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und Arbeitszufriedenheit

In 37 Konzepten wird nicht nur die individuelle Karriereplanung und Weiterqualifizierung angesprochen. Mit der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als Ziel von Personalentwicklung werden auch strukturelle Ansatzpunkte erwähnt, die Veränderungen der Organisation betreffen und sich dadurch auch unmittelbar auf das Personal auswirken. Dabei wird in einigen Konzepten auch ein notwendiges Zusammenspiel von auf die individuelle Wissenschaftlerin bezogene Weiterqualifizierungs- und auf die Organisation bezogenen strukturellen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen betont.

„Das vorliegende Konzept versteht sich explizit als Struktur- und Personalentwicklungskonzept. Um eine erfolgreiche Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses ermöglichen zu können, bedarf es sowohl struktureller als auch personalentwicklerischer Maßnahmen im engeren Sinne. Daher umfassen die Handlungsfelder dieses Konzeptes ebenso den Aufbau transparenter und verbindlicher Beschäftigungsbedingungen im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses wie Maßnahmen der Weiterbildung und Karrierebegleitung“ (U Frankfurt/Oder 2017: 2).

„Im Zusammenwirken mit der Organisationsentwicklung zielt die Personalentwicklung auf hochschulweit gute Arbeitsbedingungen und unterstützt die individuelle Weiterentwicklung im Rahmen bestehender Beschäftigungsverhältnisse und die Erweiterung beruflicher Perspektiven“ (U Duisburg-Essen 2017: 7).

3.2.4.1 Ausgestaltung von Stellen und Verträgen

Dies erfolgt in 27 Konzepten erstens mit Blick auf die Ausgestaltung von Stellen und Verträgen sowie in 25 Konzepten auf flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle. Hierbei wird auch die im TT-Programm geforderte Herstellung der Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen wieder aufgegriffen.

„Im Bereich der Qualifizierungsstellen gilt es dabei zum einen transparente und verlässliche Rahmenbedingungen für verschiedene Qualifizierungsphasen zu etablieren und Nachwuchskräften unter anderem durch angemessene Vertragslaufzeiten ein förderliches Umfeld für die Erbringung der entsprechenden Leistungen zu bieten“ (U Würzburg 2017: 4).

„Neben den individuellen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten zur Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind durch verschiedene Maßnahmen die strukturellen Rahmenbedingungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler verbessert worden, indem eine höhere arbeitsvertragliche Sicherheit für die verschiedenen Karriereabschnitte erreicht und die Transparenz und Qualitätssicherung der im Nachwuchsbereich relevanten Personalverfahren erhöht wurde“ (U Marburg 2017: 7).

„Zur Gewährleistung von Transparenz und Planbarkeit der Karrierewege verpflichtet sich die Universität Stuttgart unter Berücksichtigung der Ansprüche der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, der Fakultäten sowie der Drittmittelgeber und Förderinstitutionen [...] zu einem verantwortlichen Umgang mit Befristungen, der die spezifischen Qualifikations- und Orientierungsphasen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie Besonderheiten aufgrund von Familienaufgaben angemessen berücksichtigt.“ (U Stuttgart 2017: 5f.).

Dabei ist die Interpretation der Verbesserungen sowie das Bewusstsein in Bezug auf die eigenen Möglichkeiten unterschiedlich ausgeprägt. Insgesamt werden längere Vertragslaufzeiten sowohl für Qualifizierungs- als auch für Projektstellen angestrebt. Drei Jahre sind für Qualifizierungsstellen in der Mehrzahl der Fälle jedoch das Maximum – auch wenn in einigen Konzepten noch Verlängerungsmöglichkeiten genannt werden.

„Die Charité unterstützt bewusst befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für diese Gruppe von Beschäftigten sind die Qualifikationsziele, angemessene Qualifikationszeiten und eine adäquate Forderung individuell zu vereinbaren. Die Charité sieht vor, dass im Regelfall die aus Landesmitteln finanzierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel der Qualifizierung nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG mit einer Vertragslaufzeit von mindestens drei Jahren im Erstvertrag beschäftigt werden“ (Charité 2019: 11).

„Die beschlossenen Regelungen zielen insbesondere darauf, die Vertragsdauer an die Dauer des zu bearbeitenden Forschungsprojekts oder der individuellen Qualifikationsvorhaben anzupassen. Verträge von Postdoktorand/innen, die eine Qualifizierung auf eine Professur anstreben, haben seither eine Laufzeit von mindestens zwei Jahren und sind in der Regel als Beschäftigungsverhältnisse in Vollzeit angelegt“ (U Bochum 2017: 17).

„Die JLU möchte ihren Promovierenden durchgängig eine mittelfristige Planbarkeit ihres wissenschaftlichen Arbeitens ermöglichen. Zu diesem Zweck hat sie bereits lange vor der Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes die sogenannte „3+2 Jahre“-Vertragsregelung eingeführt. Hierbei erhalten Promovierende in der Regel dreijährige Arbeitsverträge mit einer zweijährigen Verlängerungsoption bei Bedarf“ (U Gießen 2017: 27).

„Einer ‚Selbstverpflichtung zur verlässlichen Ausgestaltung von befristeten Arbeitsverträgen‘ zufolge soll die Mindestdauer von Erstarbeitsverträgen (vor und nach der Promotion) in der Regel zwei Jahre betragen. Die Befristung sollte sich grundsätzlich an der Erreichung des vereinbarten Qualifikationszieles orientieren“ (U Greifswald 2017: 8).

„Grundsätzlich wird promovierten Wissenschaftler_innen eine Vollbeschäftigung angeboten. Erstverträge mit dem Ziel der Habilitation oder Habilitationsäquivalenz sollen mit einer Mindestlaufzeit von drei Jahren abgeschlossen werden. Dies entspricht der Vertragslaufzeit von Erstverträgen für Juniorprofessuren. Die Laufzeit eines Folgevertrages als wissenschaftliche/r Mitarbeiter_in richtet sich nach den gesetzlichen Vorgaben und berücksichtigt einen vereinbarten Karriereplan“ (U Leipzig 2019: 13f.).

Nur in wenigen Fällen wird eine Ausschöpfung der möglichen Höchstbefristungsdauer angestrebt, ohne dass jedoch explizit von 6+6 bzw. in der Medizin von 6+9 Jahren gesprochen wird.

„Für den wissenschaftlichen Nachwuchs, der in befristeten Beschäftigungsverhältnissen im Rahmen seiner Qualifikationsphasen tätig ist, ist es besonders wichtig, hinsichtlich der Vertragslaufzeiten verlässliche Bedingungen zu haben. Die TU Clausthal sichert daher in der Regel für den auf Landesstellen beschäftigten

wissenschaftlichen Nachwuchs eine Beschäftigungsdauer über die nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) vorgesehenen Qualifizierungsphasen“ (TU Clausthal 2018: 34).

In einigen Konzepten finden sich zudem Angaben zur Problematik von drittmittelfinanzierten Projektstellen und dem Umgang mit Vertragslaufzeiten. Dies wird insbesondere dann als Problem wahrgenommen und adressiert, wenn sich in den Projekten auch Wissenschaftler*innen qualifizieren können sollen.

„Die Laufzeiten von Arbeitsverträgen mit überwiegend aus Drittmitteln finanziertem Personal sollen dem bewilligten Projektzeitraum entsprechen“ (U Greifswald 2017: 7).

„Im Drittmittelbereich ist die Dauer der Projektlaufzeit bzw. das Erreichen definierter Meilensteine in der Regel Grundlage für die Laufzeit des Vertrages. Die Einhaltung dieser Mindeststandards ist eine wesentliche Voraussetzung für die Gewinnung der besten Köpfe“ (U Magdeburg 2017: 6).

„Viele Promovierende sind als Projektmitarbeiter_innen in drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten eingebunden. Die Befristungsdauer soll in diesem Fall der Bewilligungsdauer des Drittmittelprojektes entsprechen. Bei der Einwerbung von Drittmittelprojekten sollte Klarheit hinsichtlich der Eignung des Projekts für ein Promotionsvorhaben bestehen. Entspricht die Laufzeit eines Projektes nicht einer für die Durchführung eines Promotionsvorhabens angemessenen Zeit, so hat der / die Betreuer_in eine grundsätzliche Verantwortung für die Bereitstellung einer Anschlussfinanzierung. Das Rektorat und die jeweilige Fakultät bemühen sich im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel, die Betreuer_innen dabei zu unterstützen“ (U Leipzig 2019: 13).

In einigen Fällen wird zudem explizit die Frühzeitigkeit von Vertragsverlängerungen angesprochen. Daran wird deutlich, dass die sonst bestehende Notwendigkeit einer Meldung beim Arbeitsamt – trotz angekündigten Anschlussvertrags – als Problem bekannt ist.

„Befristetes Personal soll so früh wie möglich und planbar über die Möglichkeiten einer Anschlussbeschäftigung informiert werden. Vertragsverlängerungen sollen so frühzeitig veranlasst werden, dass die Betroffenen nicht gezwungen sind, sich drei Monate vor Ablauf des bestehenden Arbeitsverhältnisses arbeitssuchend zu melden“ (TU Ilmenau 2017: 38).

„Mitarbeiter_innen sollen so früh wie möglich über eine Anschlussbeschäftigung oder die Nicht-Weiterbeschäftigung informiert werden. Befristete Beschäftigungen werden nach Möglichkeit so frühzeitig verlängert, dass Betroffene nicht gezwungen sind, sich drei Monate vor Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitssuchend zu melden“ (U Leipzig 2019: 14).

Einigen Hochschulen haben vor diesem Hintergrund einen Überbrückungsfond eingerichtet, der eine Weiterbeschäftigung zwischen zwei Drittmittelprojekten ermöglichen soll.

„Für den Fall, dass ein Drittmittelprojekt endet und ein Folgeprojekt, für das die Nachwuchskraft geeignet ist, erst mit einem zeitlichen Verzug beginnen kann, etabliert die TU Clausthal einen Überbrückungsfonds, damit das Beschäftigungsverhältnis nicht wegen einer relativ kurzen Finanzierungslücke unterbrochen werden muss“ (TU Clausthal 2018: 34).

„Zur Gewährleistung von Transparenz und Planbarkeit der Karrierewege verpflichtet sich die Universität Stuttgart unter Berücksichtigung der Ansprüche der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, der Fakultäten sowie der Drittmittelgeber und Förderinstitutionen [...] zu einem verantwortlichen Umgang mit Befristungen, der die spezifischen Qualifikations- und Orientierungsphasen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie Besonderheiten aufgrund von Familienaufgaben angemessen berücksichtigt. Unter Einbeziehung der Fakultäten beabsichtigt die Universität Stuttgart die Einrichtung eines Fonds zur (Zwischen-)Finanzierung, der unter noch zu definierenden Bedingungen der finanziellen Absicherung in Einzelfällen dienen soll“ (U Stuttgart 2017: 5f.).

Auch die Beschäftigungsanteile werden thematisiert. Hier spricht man sich generell gegen einen Beschäftigungsanteil von unter 50 Prozent aus. Im Postdokbereich wird darüber hinaus eine Vollzeitbeschäftigung angestrebt.

„Die Beschäftigung erfolgt in der Phase nach der Promotion in der Regel in Vollzeit. Eine Unterschreitung des Beschäftigungsumfangs unter 50% bedarf einer besonderen Begründung“ (U Greifswald 2017: 7).

„Zudem werden an der Charité keine wissenschaftlichen Stellen ausgeschrieben, die einen Beschäftigungsanteil von weniger als 50 Prozent haben (Ausnahme: nur wenn ein Beschäftigungsanteil von weniger als 50 Prozent nachweislich den Interessen der betroffenen Beschäftigten entspricht oder ein höherer Beschäftigungsanteil aus besonderen Gründen nicht zulässig ist)“ (Charité 2019: 11).

„Das Vollzeitarbeitsverhältnis soll Vorrang vor einem Teilzeit-Arbeitsverhältnis haben. Ausnahmen sind zulässig, sofern es durch wichtige Gründe oder den ausdrücklichen Wunsch der Beschäftigten geboten ist. In Beschäftigungsverhältnissen zur Förderung der eigenen wissenschaftlichen Qualifizierung strebt die TU Ilmenau einen Stellenumfang von mindestens 75 v.H. einer Vollzeitstelle an, er muss mindestens 50 v. H. der Arbeitszeit Vollbeschäftigter betragen. Beschäftigungsverhältnisse nach Erlangung der Promotion, auch wenn sie der eigenen wissenschaftlichen Qualifizierung dienen, werden grundsätzlich als Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse begründet“ (TU Ilmenau 2017: 38).

3.2.4.2 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Hinblick auf das Ziel der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen lassen sich in den Konzepten zwei weitere Unterpunkte ausmachen. Während hierbei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in 41 Konzepten explizit als Ziel von Personalentwicklung genannt wird, wird das Ziel der Work-Life-Balance, die nicht nur die Vereinbarkeit mit Familienaufgaben, sondern darüber hinaus alle Facetten des Privatlebens umfasst, lediglich in 15 Konzepten genannt. Dementsprechend geht es in den genannten Maßnahmen vor allem darum, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, unter der sowohl Kinderbetreuung als auch in einigen Fällen die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger verstanden wird. Die dazugehörigen Maßnahmen beziehen sich jedoch vor allem auf Kinderbetreuung. In 27 Konzepten werden Kinderbetreuungsmöglichkeiten thematisiert. Dabei werden in einigen Konzepten auch Angebote dargestellt, die über die Beratung zu Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder die – bereits nur in einem Teil der Konzepte vorkommende – Bereitstellung von Plätzen in Kindertagesstätten hinausgeht. Hierzu gehören spezielle KiTa-Öffnungszeiten und darüberhinausgehende Betreuungskonzepte und Kostenerstattungen ebenso wie die Anpassung des Arbeitsalltags an familiengerechte Zeiten.

„Seit 2011 komplettiert die auf dem Campus errichtete Kindertagesstätte „UniKids“ das Kinderbetreuungsangebot der RUB. Dort werden 110 Kinder zwischen vier Monaten und sechs Jahren betreut. „UniKids“ richtet sich vornehmlich an dem Bedarf der im Bereich Wissenschaft beschäftigten Eltern aus. Dies spiegelt sich im pädagogischen Konzept wider, das die wissenschaftliche und kulturelle Kompetenz der RUB Angehörigen in die Programmgestaltung (bilinguale Gruppe) einbezieht und sich auch in den Betreuungszeiten (bis 20 Uhr) zeigt. [...] Im Hinblick auf die gelebte Kultur der Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft im Hochschulalltag arbeitet die RUB weiter an der konsequenten Durchsetzung von familiengerechten Sitzungszeiten sowie Möglichkeiten der Erstattung von Kinderbetreuungskosten bei Dienstreisen zu Fortbildungen, der Teilnahme an Tagungen und Kongressen oder im Rahmen von Forschungsprojekten.“ (U Bochum 2017: 20)

„Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler werden darüber hinaus bei der Organisation und Finanzierung von Kinderbetreuung bei Tagungen und Veranstaltungen an der Universität Osnabrück unterstützt. Mit der Beteiligung an dem Projekt „Kinder-Notfallbetreuung“ bietet die Universität ihren Angehörigen eine innovative Lösung durch kurzfristige Betreuung von Kindern zu Hause, wenn die Regelbetreuung ausfällt“ (U Osnabrück 2018: 47).

In 21 Konzepten werden zudem Dual-Career-Modelle genannt, die oftmals ebenfalls im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verortet sind, aber auch darüber hinaus als Instrument der Personalgewinnung betrachtet werden. Diese Maßnahme bezieht sich im Gegensatz zu den anderen Maßnahmen jedoch nur auf (Junior-)Professor*innen.

„Daneben treten die Angebote, die allen Professorinnen und Professoren sowie Junior-professorinnen und Juniorprofessoren zur Verfügung stehen; etwa die individuelle Beratung bei Dual-Career-Modellen und Kinderbetreuungsangeboten“ (U Stuttgart 2017: 10).

„Die besondere Herausforderung zukunftsfähiger Personalpolitik ist es, zwei Berufskarrieren mit den aktuellen Anforderungen an Mobilität und Flexibilität zu vereinbaren. Im Zuge der familienfreundlichen Personalpolitik der Universität Potsdam stellt die Einbeziehung der Familie bei der Rekrutierung von qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einen wichtigen Faktor dar“ (U Potsdam 2017: 30f.).

Die bereits im Rahmen der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen angesprochene Maßnahme der Vertragslaufzeiten und Verlängerungsmöglichkeiten wird auch hier thematisiert. Jedoch wurde in lediglich neun der untersuchten Konzepte auf die Regelungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes zur *familienpolitischen Komponente* eingegangen, durch die bei der Betreuung von im eigenen Haushalt lebenden Kindern eine Verlängerung der Höchstbefristungsdauer um jeweils zwei Jahre pro Kind möglich wird. Dies gilt auch bei dem Nachweis einer eigenen Behinderung oder chronischen Krankheit. Jedoch wird auch hier nur selten die volle Verlängerungsmöglichkeit ausgeschöpft und eine verbindliche Regelung geschaffen.

„Die Viadrina hat sich als erste Hochschule im Land Brandenburg dazu verpflichtet, die familienpolitische Komponente des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes verbindlich für sämtliche Haushaltsstellen umzusetzen. Danach verlängert sich das Dienstverhältnis von befristet beschäftigten Mitarbeitenden um zwei Jahre pro betreutem Kind“ (U Frankfurt/Oder 2017: 21).

„Die im Wissenschaftszeitvertragsgesetz vorgesehene Verlängerungsoption der Höchstbefristungsdauer um zwei Jahre je Kind wird nach Möglichkeit genutzt und im Rahmen der Vertragsgestaltung proaktiv angeboten“ (U Greifswald 2017: 7).

„Im Sinne der Familienfreundlichkeit bekennt sich die Universität zur Erweiterung des Befristungsrahmens des § 2 Abs. 1 S.4 WissZeitVG. Von dieser Befristungsmöglichkeit soll in dem Umfang Gebrauch gemacht werden, in dem eine Dreifachbelastung aus eigener Qualifikation, wissenschaftlicher Dienstleistung und Kinderbetreuung bestanden hat und zugleich die Verlängerung zur Erreichung des Qualifizierungsziels notwendig ist. Gleiches gilt für die Anwendung des erweiterten Befristungsrahmens wegen Behinderung oder schwerwiegender chronischer Erkrankung (§ 2 Abs. 1 S. 6 WissZeitVG)“ (U Leipzig 2019: 14).

„Zudem trägt sie durch die Gewährung von Mindeststandards für befristete Beschäftigungsverhältnisse zur Stabilisierung der Beschäftigungsbedingungen bei und bietet für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen die Option der Verlängerung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen bei Betreuung eines Kindes unter 18 Jahren um zwei Jahre und bei jedem weiteren Kind unter 18 Jahren um jeweils ein Jahr auch über die Höchstbefristungsdauer gemäß familienpolitischer Komponente des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG)“ (U Halle 2018: 20).

Zudem gibt es ein Beispiel, in dem auch bei Drittmittelprojekten eine Verlängerung des Arbeitsvertrags im Umfang von Mutterschutz und Elternzeit gewährt wird und entsprechende Gelder dafür bereitgestellt werden, die auf Stellen, die nicht aufgrund von Drittmitteln, sondern aufgrund

von Qualifizierung befristet sind, nach §2 Abs. 5 (3) WissZeitVG bereits gesetzlich vorgeschrieben ist.

„Um auch Mitarbeiter*innen zu unterstützen, die Familienaufgaben im Rahmen eines drittmittelfinanzierten Dienstverhältnisses wahrnehmen, hat die Universität einen Fonds Verlängerung drittmittelfinanzierter akademischer Mitarbeitender aufgrund von Familienphasen (Drittmittelfonds) eingerichtet. Der Fonds gleicht die Nachteile von Drittmittelbeschäftigung aus und ermöglicht Verlängerungen aufgrund von Mutterschutz und Elternzeit, ggf. auch analog zur familienpolitischen Komponente“ (U Frankfurt/Oder 2017: 21).

In Bezug auf die Erhöhung der Familienfreundlichkeit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf finden sich in 24 Konzepten zudem Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort durch Telearbeit/Home Office, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und Teilzeit. In Bezug auf Teilzeit zeigt sich jedoch auch, dass an einigen Hochschulen mittlerweile ein Bewusstsein für die Teilzeitproblematik, die oftmals insbesondere Frauen betrifft, gewachsen ist. In einigen Konzepten werden zudem gezielt Teilzeitmöglichkeiten für Führungskräfte angesprochen, womit das Ziel verfolgt zu werden scheint, zu einem kulturellen Wandel hinsichtlich der Bewertung von Teilzeit beizutragen.

„Des Weiteren soll zur Vermeidung von Karrierenachteilen Beschäftigten mit Familienverantwortung die Ausübung anspruchsvoller Tätigkeiten und Führungsaufgaben zukünftig auch in Teilzeit ermöglicht werden“ (RWTH Aachen 2017: 19).

„Auch legt die Universität großen Wert darauf, Teilzeitbeschäftigten ‚die gleichen beruflichen Aufstiegs- und Fortbildungschancen einzuräumen wie Vollzeitbeschäftigten. Dies gilt sowohl für die Qualifikations- und Eignungsbeurteilungen als auch für die Besetzung von Leitungsfunktionen. Die Universität ist bemüht, Leitungsfunktionen so zu gestalten, dass sie von Teilzeitbeschäftigten wahrgenommen werden können‘ (S. 6)⁸ (U Koblenz-Landau 2018: 20).

„Die Gestaltung individueller Arbeitszeitmodelle, die Anpassung von Arbeitsabläufen und ein strukturierter Wiedereinstieg in das Berufsleben sowie die Wahrnehmung von Aufgaben in herausgehobenen Funktionen und Führungsfunktionen in Teilzeit liegen im Interesse der Beschäftigten und damit auch im Interesse der Universität“ (U Hildesheim 2017: 29).

Zudem wurde in einem Fall konkret benannt, wie Elternschaft auch als Thema für beide Geschlechter stärker verankert werden könnte.

„Ein weiterer Schwerpunkt in Bezug auf die Familienfreundlichkeit wird in Zukunft die Stärkung egalitärer Elternschaft sein. Hierbei geht es um die Frage, wie es – auch mit Unterstützung der Institution Universität Osnabrück – gelingen kann, die Fürsorgearbeit innerhalb der Familie partnerschaftlich zu gestalten, um so die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf weniger zu einer frauenspezifischen Frage zu machen. Geplant ist beispielsweise die Einführung eines Fachtages „aktive Väter“, an dem es um die aktive Vaterschaft im Spannungsfeld von persönlichen Entscheidungen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen geht“ (U Osnabrück 2018: 64).

3.2.4.3 Arbeitszufriedenheit und Motivation

Als ein weiteres Ziel wird auch die Herstellung bzw. Steigerung der Arbeitszufriedenheit genannt. In 26 Konzepten wird darauf eingegangen, dass durch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation sowohl ein gutes Arbeitsklima für die Beschäftigten erzeugt als auch die Leistungs-

⁸ Im Konzept wird aus dem eigenen Gleichstellungsplan zitiert.

bereitschaft für die Organisation gestärkt werden soll. Die Verbindung von Personal- und Organisationsinteressen wird an dieser Stelle deutlich betont. Arbeitszufriedenheit wird dabei in einigen Konzepten auch mit den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zusammengedacht.

„Im Bereich der Wissenschaft bietet Personalentwicklung Begleitung und Unterstützung. Auch die Erhöhung der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeitenden ist ein zentrales Anliegen der Hochschulleitung und damit auch der angebotenen Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen“ (KU Eichstätt-Ingolstadt 2018: 5).

„Ein hohes Qualifikationsniveau in Verbindung mit einer hohen Motivation und Arbeitszufriedenheit des gesamten Personals liegen daher im ureigenen Interesse der Universität“ (U Leipzig 2019: 5).

„Ziel ist es, ein motivierendes Umfeld zu schaffen, das Arbeitszufriedenheit fördert und die Beschäftigten in die Lage versetzt, ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele der Universität leisten zu können“ (U Mainz 2018: 3).

„Personalentwicklung soll dazu beitragen, dass [...] die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, die an sie gerichteten vielfältigen Aufgaben mit hohem Commitment und hoher Arbeitszufriedenheit effektiv zu erfüllen sowie neue Herausforderungen zu bewältigen“ (U Potsdam 2017: 3).

Arbeitszufriedenheit wird zudem oftmals mit Gesundheitsförderung zusammengedacht, die in 34 Konzepten erwähnt wird.

„Die Arbeitszufriedenheit sowie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten unterstützt sie durch eine betriebliche Gesundheitsförderung“ (U Duisburg-Essen 2017: 9).

„Die Freie Universität Berlin sieht die Gesundheit ihrer Beschäftigten als Grundlage für deren Leistungsfähigkeit sowie ein zufriedenes und motiviertes Arbeiten an und engagiert sich daher im Rahmen von "Fundament Gesundheit" für die betriebliche Gesundheitsförderung“ (FU Berlin 2018: 13).

„Die Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden kann durch gute Arbeitsbedingungen und Strukturen positiv gefördert werden. Seit 2005 unterstützt die Gesundheitsförderung der Universität die Beschäftigten durch individuelle Angebote dabei, ihr persönliches Gesundheitsverhalten selbstbestimmt zu verbessern. Dazu ergänzend setzt sie sich dafür ein, die strukturellen Verhältnisse am Arbeitsplatz gesundheitsorientiert zu verbessern. Ziel ist es, das Thema Gesundheit in alle strategischen und operativen Strukturen und Prozesse der Universität zu integrieren“ (U Konstanz 2017:19).

Das Ziel der Gesundheitsförderung wird dazu in 29 Konzepten mit Maßnahmen unterlegt. Genannt werden dabei insbesondere (Wieder-)Eingliederungsmaßnahmen nach Krankheit sowie in 10 Konzepten auch Suchtberatungsangebote. Zudem wird auf die Angebote des Hochschulsports verwiesen.

3.2.5 Organisationsentwicklung und Personalstrukturplanung

Wie bereits in den Definitionsansätzen (siehe Kap. 3.1.1) gezeigt, wird Personalentwicklung oftmals auch mit Organisationsentwicklung zusammengedacht und damit nicht allein als im individuellen Interesse des Personals, sondern auch als im unmittelbaren Interesse der Organisation verstanden. In 18 Konzepten finden sich hierzu Aussagen, die konkret Organisationsentwicklung als Ziel benennen.

„Personalentwicklung als integraler Bestandteil einer (Be-)Förderungskultur sorgt für Transparenz und Nachhaltigkeit bei der individuellen Karriereplanung und dient als Grundlage für die strategische Organisationsentwicklung“ (U Würzburg 2017: 4).

„Es ist eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung, die Universität bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen. In diesem Sinne versteht sich die universitäre Personalentwicklung als integraler Bestandteil gelingender Organisationsentwicklung“ (U Koblenz-Landau 2018: 5).

Dementsprechend soll einerseits bereits über das wissenschaftliche Personal und dessen Weiterqualifizierung Organisationsentwicklung betrieben werden. Andererseits sind es aber auch Ziele und Maßnahmen, die die Organisation selbst betreffen, die zur Organisationsentwicklung und damit wiederum zur Personalentwicklung beitragen sollen. Dies wird u.a. auch in den in 23 Konzepten genannten Anreizsystemen deutlich. Hier geht es einerseits darum, die Leistungsbereitschaft im Hinblick auf Lehre und Forschung oder auch Transferleistungen in Wirtschaft und Gesellschaft beispielsweise durch Preise, Beförderungen (z.B. von W1 auf W2 bzw. von W2 auf W3), die Entfristung vor allem von Juniorprofessuren, flexible Vergütungsmöglichkeiten oder Zielvereinbarungen zu fördern. Andererseits sollen auch strukturelle Veränderungen wie beispielsweise die Gleichstellung von Frauen und Männern oder mehr Familienfreundlichkeit (siehe dazu Kap. 3.2.1 und 3.2.4.2) dadurch erzielt werden.

Als spezifische Ziele der Organisationsentwicklung werden zudem konkret folgende Aspekte benannt. In 16 Konzepten wird hierunter erstens das Ziel der Digitalisierung gefasst. Dieses bezieht sich auf die Verbesserung von Verwaltungsprozessen und -abläufen und wird auch mit der Förderung von Digitalkompetenzen in der Lehre verbunden. Die diesbezüglichen Maßnahmen werden in den Konzepten jedoch kaum näher thematisiert. Zweitens wird in 41 Konzepten die Förderung einer Führungskultur als Ziel genannt. In den Maßnahmen finden sich dazu entsprechende Qualifizierungsangebote für Führungskräfte. Die Führungskultur wird dabei maßgeblich für eine gelingende Personalentwicklung verantwortlich gemacht (siehe auch Kap. 3.1.2.2). Sie zeichnet sich dabei nicht nur durch eine entsprechend gute Entwicklung der Mitarbeitenden aus, sondern umfasst in einigen Konzepten auch Fragen von Diversität, Gesundheit, Gleichstellung und Familienfreundlichkeit sowie einen respektvollen Umgang miteinander und eine entsprechende Kommunikationskultur. Drittens fällt hierunter das Ziel *Internationalisierung* im Zusammenhang mit der (räumlichen) Mobilität des Personals. Dies wird in 40 Konzepten genannt. Dafür sind Maßnahmen an den Hochschulen sowohl zur Integration von internationalen Wissenschaftler*innen und Gästen als auch zur Förderung der Mobilität der eigenen Wissenschaftler*innen vorgesehen.

Es werden aber auch die unterschiedlichen Aspekte von Chancengerechtigkeit wie diversity, Gleichstellung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Ziele der Organisationsentwicklung benannt (siehe dazu Kap. 3.2.1 und 3.2.4.2). Das Ziel der Organisationsentwicklung wird zudem in allen Konzepten zusammengedacht mit Maßnahmen einer Personalstrukturplanung, die sowohl eine Personalstrukturentwicklung als auch eine Personalplanung umfasst. Hieran zeigt sich einerseits, dass einige Hochschulen hiermit das Ziel verfolgen, mit Hilfe von Tenure Tracks und Dauerstellenkonzepten zur Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen auch an der eigenen Organisation beizutragen. Andererseits wird auch deutlich, dass Personalplanung nicht nur Dauerstellen, sondern auch Befristungen und den jeweiligen Umgang damit umfasst.

3.2.5.1 Personalstrukturentwicklung

Mit Blick auf innerorganisationale Karrierewege finden sich einerseits die Tenure-Track-Professuren, auf die in 37 Konzepten näher eingegangen wird. In 10 Konzepten wird hierunter auch weiterhin zusätzlich die Tenure-Track-Option beschrieben, die im Gegensatz zu den im TT-Programm geförderten Professuren eine Verstetigung der Stelle unabhängig von den Evaluationsergebnissen lediglich als Option bereithält. In 29 Konzepten finden sich andererseits auch konkrete Überlegungen oder zumindest Bekenntnisse zu innerorganisationalen Karrierewegen und Dauerstellenkonzepten neben der Professur. Argumentiert wird hier sowohl mit mehr Planbarkeit und Verlässlichkeit für das Personal als auch mit den Aufgaben, die dauerhaft an einer Hochschule anfallen und für die entsprechend qualifiziertes Personal benötigt wird, um ihre Erfüllung in einem angemessenen Standard gewährleisten zu können. Dazu finden sich erstens erste Überlegungen zur Konzeption von *Dauerstellen für Daueraufgaben*.

„Grundsätzlich sollen für Daueraufgaben Dauerarbeitsverhältnisse abgeschlossen werden. Folglich soll - für das wissenschaftliche Personal im Mittelbau ein Verhältnis von 40:60 bei Dauerpersonal zu befristetem Personal angestrebt werden,
- nichtwissenschaftliches Personal nur dann befristet beschäftigt werden, wenn es dafür zwingende Gründe gibt“ (TU Ilmenau 2017: 38).

„Die Einrichtung von Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau wird im Rahmen der Stellenplanung regelmäßig geprüft. Dies gilt insbesondere für Daueraufgaben in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement, die in großem Umfang anfallen. Den Überlegungen zur Einrichtung von Dauerstellen liegt ein Abwägungsprozess zwischen der dauerhaften Besetzung einer Stelle und der Bereithaltung von wissenschaftlichen Qualifikationsstellen zugrunde“ (U Osnabrück 2018: 41).

„Der wachsenden Zahl an zeitlich unbegrenzten Aufgaben wird die Universität Stuttgart dadurch gerecht, dass sie von den im Rahmen des Hochschulfinanzierungsvertrags aus ehemaligen Qualitätssicherungsmitteln neu geschaffenen Stellen bis zu einem Drittel als Dauerstellen besetzt“ (U Stuttgart 2017: 6).

In einigen wenigen Konzepten werden diese Dauerstellenkonzepte auch bereits explizit ausformuliert und auch neue Personalkategorien benannt.

„Im Hochschulbetrieb fallen vielfältige Aufgaben in Lehre, Management, Beratung und Verwaltung an, die durch wissenschaftliches Personal der Universität Leipzig abgedeckt werden können. Es handelt sich dabei um Tätigkeiten, die regelmäßig wiederkehren bzw. kontinuierlich anfallen. Es ist der Universität ein Anliegen, für derartige Stellen insbesondere Wissenschaftler_innen aus den eigenen Reihen zu gewinnen und entsprechend zu qualifizieren. [...] Ziele der Einrichtung von Dauerstellen sind vor allem eine qualitätsgerechte Absicherung spezifischer Daueraufgaben, eine Stabilisierung grundständiger Aufgaben mit Blick auf die Sicherung der Leistungsfähigkeit in Lehre und Forschung sowie die Ergänzung des neuen Wegs der Tenure-Track-Professur. Der Einrichtung von Dauerstellen sollte immer ein Mittelbaukonzept der Fakultät zugrunde liegen, das Transparenz und Planbarkeit gewährleistet. Die Anzahl der Dauerstellen in einer Fakultät muss sich nach dem Umfang der Funktionen richten, die kontinuierlich erfüllt werden müssen. Orientiert am Durchschnitt der letzten Jahre enthält die mit dem Freistaat Sachsen für den Zeitraum von 2017 bis 2020 abgeschlossene Zielvereinbarung einen Anteil von 30 % aller haushaltsfinanzierten Stellen im akademischen Mittelbau, die als Dauerstellen besetzt sein sollen. Dem universitären Prinzip der Einheit von Lehre und Forschung folgend, ist es auch im Bereich der wissenschaftlichen Dauerstellen unverzichtbar, dass im Stellenprofil der Universität Leipzig Tätigkeiten in Forschung und Lehre im relevanten Umfang ermöglicht werden. Fakultäten erstellen ein Mittelbaukonzept zur unbefristeten Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter_innen auf der Basis der in der Fakultät anfallenden Daueraufgaben und deren stellenmäßiger Untersetzung sowie im Hinblick auf den Bedarf zur Ergänzung des neuen Karrierewegs der Tenure-

Track-Professur. Die Fakultät beantragt im Einvernehmen mit dem Fakultätsrat die jeweilige(n) Dauerstelle(n) im Rektorat. Dem Antrag ist eine qualifizierte Tätigkeitsbeschreibung, aus der insbesondere die Daueraufgaben hervorgehen müssen, sowie eine Begründung anzufügen. Dies gilt auch für Wiederbesetzungen vakant gewordener Dauerstellen“ (U Leipzig 2019: 37f.).

„Die Beschreibung und Umsetzung neuer und transparenter Karrierewege neben der Professur resultiert aus einer strukturierten Erfassung der gängigen wissenschaftlichen Tätigkeitsfelder. Diese neuen Karrierewege erfahren an der RWTH große Wertschätzung und werden als Alternativen zum Karriereweg Professur verstanden [...]:

Senior Scientist Hierbei handelt es sich um international anerkannte promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis mit Daueraufgaben, zu denen z.B. die Fach- und Führungsverantwortung für ein umfassendes international ausgerichtetes Forschungsprogramm sowie die Verantwortung für definierte strukturelle und/oder organisatorische Aufgaben innerhalb eines Instituts gehören. Die selbstständige Akquise von Drittmitteln sowie Lehr- und Gremientätigkeit werden ebenfalls vorausgesetzt.

University Reader Für promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler mit sehr guten didaktischen Fähigkeiten und Spaß an der Wissensvermittlung wird der Karriereweg des University Readers mit einem Tätigkeitsschwerpunkt in der selbstständigen Lehre (Forschung:Lehre 1:2) geschaffen. Weitere Anforderungen sind unter anderem die Konzeption innovativer Lehrkonzepte (u.a. unter Einsatz von blended learning) sowie die Weiterentwicklung und Mitwirkung an Lehrevaluationen. Zum Nachweis der Lehrkompetenz wird im Rahmen der Zertifikatserwerbung das Modul ‚Lehren und Forschen‘ oder das Zertifikat ‚Lehre‘ gefordert“ (RWTH Aachen 2017: 11; Hervorhebungen im Original).

Zweitens werden auch für das Personal neben der Professur Tenure-Track-Modelle konzipiert.

„Die Universitäten bieten im wissenschaftlichen Bereich neben der Professur nur in sehr begrenztem Umfang entfristete Stellen. In den Fachbereichen gibt es aber Bereiche, in denen es sinnvoll ist, für Forschung und Lehre exzellent qualifiziertes Personal dauerhaft einzustellen. Vor diesem Hintergrund hat die Universität Bremen einen neuen Karriereweg im Mittelbau geschaffen, der nach positiver Evaluation automatisch zu einer Entfristung als Senior Researcher oder Senior Lecturer führt. Da die Anzahl der Professor*innenstellen an der Universität durch den Bremer Hochschulentwicklungsplan (HEP) begrenzt ist, stellt die Einführung von Tenure-Track-Stellen im Mittelbau eine strategische Maßnahme der Universität Bremen dar, um exzellenten Wissenschaftler*innen eine Perspektive an der Universität neben der Professur anbieten zu können. Die Hälfte der Tenure-Track-Stellen im Mittelbau soll mit Frauen besetzt werden“ (U Bremen 2018: 11).

„Die Fachkarriere ist planbar für befristete verbeamtete oder tarifbeschäftigte Nachwuchsgruppenleiter/innen mit Multi Track-Zusage, jedoch ohne Tenure-Track-Professur. Bei positiver Evaluation wird ihnen durch ein Evaluationsverfahren eine unbefristete Beschäftigung als Scientist oder Senior Scientist am KIT angeboten, d. h. eine dauerhafte Tätigkeit als Wissenschaftler/in. Mit diesem zweiten wesentlichen Karrieremodell in der Wissenschaft fördert das KIT die wissenschaftliche Selbstständigkeit sowie nationale/internationale Wettbewerbsfähigkeit neben der professoralen Führungskarriere. Im Gegensatz zur klassischen Universität verfügt das KIT als ‚Die Forschungsuniversität in der Helmholtz-Gemeinschaft‘ über eine beachtliche Anzahl dieser unbefristeten Stellen und nutzt diese gezielt für das alternative Karriereziel. Die Fachkarriere am KIT zeichnet sich dabei dadurch aus, dass bei gegebener Eignung auch Führungsaufgaben übernommen werden, dementsprechend haben Scientists und Senior Scientists in der Regel Führungsaufgaben z.B. in der Mitbetreuung von Promovierenden und ggf. auch eine Führungsposition als Gruppen- oder Abteilungsleiter/in inne“ (KIT 2017: 27).

„Unter dem Aspekt der Verbesserung der Transparenz und Planbarkeit der Karrierewege in eine dauerhafte Position jenseits der Professur hat die UdS im Rahmen der gesetzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten das sog. ‚Führungskräfte-Track-Modell‘ entwickelt, das sich an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit unterschiedlicher Vorqualifikation richtet; bei wissenschaftlichen Tätigkeiten typischerweise an promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Das Führungskräfte-Track-Modell für das wissenschaftliche

Personal orientiert sich am bewährten Tenure-Track-Modell für Juniorprofessuren. Dies bedeutet, dass eine Führungskräfte-Track-Stelle zunächst befristet besetzt wird, die Stelle aber mit der Zusage der Übernahme in eine unbefristete Beschäftigung unter der Voraussetzung des erfolgreichen Abschlusses einer Qualifizierungs- und Bewährungsphase mit Evaluation verbunden ist. Im Unterschied zur Juniorprofessur wird im Führungskräfte-Track-Modell aber keine Lebenszeitprofessur angestrebt, sondern anderweitige Positionen mit Daueraufgaben in Forschung, Lehre oder Wissenschaftsmanagement an der UdS. In einem kooperativen Führungskräfte-Track kann die Qualifizierungs- und Bewährungsphase auch in eine dauerhafte Beschäftigung in einem Unternehmen, einem außeruniversitären Forschungsinstitut oder einer anderen universitätsexternen Einrichtung münden“ (U Saarland 2018: 26).

3.2.5.2 Personalplanung

Während in den Konzepten unter Personalstrukturentwicklung vor allem Karrierewege und Stellenkategorien innerhalb der eigenen Organisation verstanden und in den Blick genommen werden, wird Personalplanung oftmals als Prozess verstanden, der einerseits vorausschauend – beispielsweise im Rahmen einer Nachfolgeplanung – für verlässliche Karrierewege innerhalb der Organisation sorgen kann. Andererseits wird Personalplanung auch als Instrument begriffen, durch das man Personen ohne Perspektive innerhalb der eigenen Organisation frühzeitig auf Karrierewege außerhalb der eigenen Organisation vorbereiten können will. Insgesamt wird deutlich, dass Personalplanung zusammen mit einem Personalstrukturplan als strategische Instrumente betrachtet werden, um sich einen (in einigen Fällen erstmaligen) Überblick über die anfallenden Aufgaben und das dafür notwendige Personal zu verschaffen und darauf aufbauend unter den gegebenen Kapazitäten und Ressourcen haushalten zu können.

„Kernpunkt einer Personalentwicklungsplanung am KIT ist die Stellenbesetzungs- und Nachfolgeplanung. Diese sind die Grundlage für eine strategische Ausrichtung und Entwicklung des KIT und für die Gestaltung verlässlicher Karrierewege. Ziel des KIT ist es, eine strategische Stellenbesetzung und Nachfolgeplanung insbesondere in den Leitungsfunktionen (Hochschullehrer/innen und berufene leitende Wissenschaftler/innen) sowie eine Personalplanung für die weiteren Wissenschaftler/innen zu verwirklichen, damit eine frühzeitige Karriereplanung innerhalb oder außerhalb des KIT ermöglicht wird“ (KIT 2017: 35).

„Strategische Personalplanung ist ein Teilaspekt der Organisations- und Personalentwicklung. Als zentrales Steuerungsinstrument dient der Strukturplan, bei dessen Fortschreibung Fragen der Personalstruktur und -kapazität zentral sind. Dies erfolgt differenziert für Organisationseinheiten unter Berücksichtigung deren Ziele, Kernaufgaben und absehbaren Veränderungen. Die HU hängt in der Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben in erheblichem Maße von Drittmittelfinanzierung ab, was die Möglichkeiten der mittel- und langfristigen Personalplanung hauptsächlich im wissenschaftlichen Bereich, aber auch im Bereich MTSV, einschränkt. Das Spannungsverhältnis kann die HU nur bedingt durch eine vergleichsweise hohe Zahl von Dauerpositionen im akademischen Mittelbau abmildern. Umso wichtiger ist, dass die Führungskräfte mit den Beschäftigten so früh wie möglich über realistische Perspektiven sprechen und sie bei der Planung ihres beruflichen Weges unterstützen. Die Planungsprozesse werden künftig durch systematische Datenbereitstellung sowie durch Analyse- und Evaluationsinstrumente unterstützt“ (HU Berlin 2019: 7).

„Das zentrale Instrument zur Planung des Personalbedarfs ist an der Universität Kassel die Strukturplanung. Für fünfjährige Planungszyklen erstellen die Fachbereiche und die zentralen Einrichtungen Strukturpläne; in den Abteilungen und Stabsstellen der Zentralverwaltung werden Aufgaben- und Ressourcenkonzepte erstellt. Die Strukturpläne orientieren sich an den Kernaufgaben und strategischen Zielen der jeweiligen

Bereiche und nehmen unter Berücksichtigung der erwartbaren Aufgaben und Entwicklungen eine vorausschauende, an den Gegebenheiten orientierte und insofern realistische Stellenplanung vor“ (U Kassel 2017: 18).

„Mit Hilfe von Kennzahlen sollen dazu regelmäßig verlässliche Daten zur Art und Anzahl der vorhandenen akademischen Stellen im Bereich Forschung und Lehre, in den Forschungs- und Informationsinfrastrukturen sowie im Wissenschaftsmanagement erhoben werden. Ein jährlicher Personalbericht wird Auskunft zum Status quo und zur Entwicklung der Personalstruktur geben“ (U Bochum 2017: 15).

Zur Frage der Personalplanung und zur Personalstrukturentwicklung wird in nahezu der Hälfte der Konzepte zudem auf die Konkretisierung von Anforderungsprofilen und Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen verwiesen, durch die die jeweiligen Stelleninhalte und das dafür notwendige Personal einschließlich seiner befristeten oder unbefristeten Beschäftigungsform näher definiert und sowohl zur Personalauswahl und -weiterqualifizierung als auch zur Personalstrukturplanung genutzt werden können. Zudem werden auch unterschiedliche Möglichkeiten der Verteilung bzw. Entlastung von Aufgaben an den Hochschulen im Rahmen dieser Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen und damit verbundener Personalplanung und -strukturentwicklung in Betracht gezogen.

„Neubesetzungen erfolgen auf der Grundlage von Anforderungsprofilen. Die Personalverwaltung stellt beispielhafte, auf Kompetenzen, formelle Qualifizierungen, Erfahrungen und Kenntnisse ausgerichtete Anforderungsprofile zur Verfügung und unterstützt die Arbeitsbereiche bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für neue Arbeitsplätze. Die Anforderungsprofile werden in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert. Die Vorgesetzten achten gemeinsam mit ihren Mitarbeiter_innen darauf, dass sich ändernde Anforderungen (z. B. zunehmende Digitalisierung) mit den Anforderungsprofilen übereinstimmen. Gegebenenfalls leiten sich daraus Personalentwicklungsbedarfe ab. [...] Tätigkeitsbeschreibungen sind die Grundlage für die Darstellung klarer Aufbau- und Ablauforganisationen. Die Tätigkeitsbeschreibungen aller Mitarbeiter_innen werden bis 2022 durch die Personalverwaltung auf Aktualität geprüft und, wenn nötig, angepasst. Maßgeblich dafür sind einerseits die Aufgaben im jeweiligen Bereich vor Ort und andererseits der geltende Stellenplan“ (U Leipzig 2019: 12).

„Eine auch Funktionsstellen integrierende umfassende Personalstrategie hat das Ziel, die zeitlich befristeten Qualifikationsstellen von qualifikationsfremden Aufgaben weitgehend zu entlasten. Zugleich ist das Ziel, durch Verankerung spezifischer zu definierender Daueraufgaben in Lehre und Forschung in unbefristeten wissenschaftlichen Beschäftigungsverhältnissen langfristige Perspektiven für Wissenschaftler*innen auch jenseits der Professur zu etablieren“ (U Frankfurt/Oder 2017: 13f.).

„Die Friedrich-Schiller-Universität Jena will ihr wissenschaftliches Personal von bürokratischem Aufwand entlasten, so dass sich die wissenschaftlich Beschäftigten und die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ohne Beschäftigungsverhältnis auf ihre Forschungs- und Lehrtätigkeiten konzentrieren können“ (U Jena 2017: 7).

3.2.5.3 Befristungen

Auf den Umgang mit Befristungen wird in den Konzepten insbesondere hinsichtlich der Qualifizierungsstellen eingegangen. Dabei geht es einerseits um Befristungszeiten und andererseits um Befristungsgründe, die u.a. durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz vorgegeben sind. In Bezug auf letzteres wird vor allem Bezug genommen auf die Qualifizierungsziele, die in einigen Konzepten konkreter ausbuchstabiert werden bzw. auf deren Definition hingewiesen wird.

„Das Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (Wissenschaftszeitvertragsgesetz) bestimmt als neue Voraussetzung für einen befristeten Arbeitsvertrag unter anderem die Beschäftigung für die eigene wissenschaftliche Qualifikation. Die Freie Universität Berlin hat deshalb ihre Verwaltungsvorschriften über die befristete Beschäftigung von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen überarbeitet und diese um einen Katalog von Qualifizierungszielen ergänzt, um sicherzustellen, dass die Befristung ausschließlich der wissenschaftlichen Qualifizierung dient und die Dauer des Vertrags im Hinblick auf dieses Ziel ausreichend ist“ (FU Berlin 2018: 23).

„Wissenschaftliche Qualifizierung ist nicht beschränkt auf den Erwerb einer formalen Qualifikation wie Promotion und/oder Habilitation/habilitationsäquivalenter Leistungen. Qualifizierung bedeutet auch andere wissenschaftliche Kompetenzen zu erwerben, die sachliche Gründe für eine Befristung nach dem WissenschaftszeitVG rechtfertigen. Auch diese Qualifikationsziele müssen benannt, dokumentiert und in ihrer Befristungsdauer angemessen sein“ (TU Ilmenau 2017: 41).

„Für die befristeten Mittelbauverträge geht es seit Inkrafttreten der Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes primär darum, eine hausinterne Praxis zu entwickeln, die die Intention der verlängerten Laufzeiten nicht konterkariert, aber einen flexiblen Personalmitteleinsatz dort zulässt, wo er legitim und rechtlich darstellbar ist. Die derzeitige Handhabung sieht vor, sowohl für die Phase der Promotion als auch für die Qualifikation nach der Promotion mindestens dreijährige Vertragslaufzeiten zugrunde zu legen, die den formalen Qualifikationszielen entsprechen. Kürzere Vertragslaufzeiten werden für Subziele der formalen Qualifikationsziele angeboten wie z.B. dem Qualifikationsziel „Berufungsfähigkeit Juniorprofessur“ als in der Regel zweijähriger Phase, die bei entsprechendem Entwicklungsstand kürzer gefasst werden kann“ (U Oldenburg 2017: 6).

„Bei gegebener Notwendigkeit werden Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für kürzere Zeiträume besetzt. Das vom Wissenschaftszeitvertragsgesetz geforderte Ziel der Qualifikation ist auch dort realisierbar. Die Konstellationen sind hier vielfältig. So kann es sich um temporäre Unterstützungen für Antragstellungen, um Aufgaben einer Koordination oder einer wissenschaftlichen Mitarbeit in einer Drittmittelaktivität oder ähnliche Aufgaben handeln. Welche Qualifikationsziele mit diesen Aufgaben und den entsprechenden Rahmenbedingungen verbunden sein können, ist jeweils individuell und mit Bezug auf die jeweilige berufsbiografische Phase zu definieren“ (U Kassel 2017: 15).

Auch im Bereich der Lehre wird deutlich, dass in einigen Konzepten Lehre weniger als Kernaufgabe der Hochschule, sondern als Bestandteil von Qualifizierung betrachtet und dadurch auch hier Befristung als gerechtfertigt angesehen wird.

„Im Hinblick auf Lehre ist zu beachten, dass Lehre als solche per se keine unbefristete Beschäftigung rechtfertigt. Sie stellt eine wissenschaftliche Leistung dar, die überwiegend als forschungsbasierte Lehre erbracht wird und dient im Rahmen von Qualifikationsstellen der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ (U Greifswald 2017: 4).

„Der befristete Charakter dieser Beschäftigungsverhältnisse [von Lehrkräften mit besonderen Aufgaben] entsprechend den Maßgaben des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes ist zudem rechtlich nur begründet, wenn entsprechende Weiterqualifizierung möglich ist. Für Lehrkräfte für besondere Aufgaben, welche nach dieser gesetzlichen Grundlage befristet sind, gilt daher in der Regel

- eine Lehrverpflichtung von max. 14 SWS, die etwa 80,5% des Tätigkeitsumfangs ausmachen,
- hiervon ein forschungsbezogener Lehranteil von ca. 34,5% der Gesamtlehre sowie
- überdies ein Tätigkeitsanteil von ca. 19,5% zur selbstbestimmten Forschung“ (U Kassel 2017: 44).

Befristung wird zudem in einigen Fällen als Notwendigkeit betont, um möglichst vielen eine wissenschaftliche Qualifizierung zu ermöglichen und damit nicht zuletzt auch die wissenschaftliche Entwicklung voranzubringen.

„Befristete Qualifikationsstellen dienen der fortlaufenden Ausbildung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit der Erfüllung einer der zentralen Aufgaben einer Universität. Zugleich unterstützen Qualifikationsstellen neue Entwicklungen in Forschung und Lehre und sind damit unverzichtbar

für die Forschungsstärke und Innovationskraft der Universität. Die besondere Funktion der befristeten Qualifikationsstellen stellt dabei die erheblichen Leistungen in der Forschung, die von dem unbefristet eingestellten wissenschaftlichen Personal erbracht werden, nicht in Frage“ (U Greifswald 2017: 4).

„Im Bereich der Qualifizierungsstellen gilt es dabei zum einen transparente und verlässliche Rahmenbedingungen für verschiedene Qualifizierungsphasen zu etablieren und Nachwuchskräften unter anderem durch angemessene Vertragslaufzeiten ein förderliches Umfeld für die Erbringung der entsprechenden Leistungen zu bieten. Zum anderen ist die Dynamik des Gesamtsystems zu gewährleisten, welche einen kontinuierlichen Wechsel in diesen Positionen erfordert und Übergänge in andere Beschäftigungsfelder innerhalb und außerhalb der Universität impliziert“ (U Würzburg 2017: 4).

In einigen Konzepten wird auch ein Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch nach Qualifizierung und jenem nach verlässlichen Karriereperspektiven auf Dauerstellen attestiert.

„Gleichzeitig ist sich die Universität darüber bewusst, dass eine hohe Dauerstellenquote insbesondere in Konflikt mit dem Ziel steht, durch Nutzung von Qualifikationsstellen möglichst vielen Doktorandinnen und Doktoranden optimale Rahmenbedingungen für ihre Promotion zu schaffen. Anteil und Aufgaben von Dauerstellen müssen sich daher am Bedarf der Wissenschaft orientieren“ (HU Berlin 2019: 12).

„Die Leuphana möchte vor diesem Hintergrund einerseits ein attraktiver Ort sein für Postdocs anderer Universitäten – ob im Rahmen von wissenschaftlichen Nachwuchsstellen, strukturierten Drittmittelprojekten oder Postdoc-Stipendien. Andererseits möchte die Universität diese Entwicklungsoptionen auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern anbieten, die an der Leuphana promoviert wurden. Um möglichst vielen Postdoktorandinnen und -doktoranden diese Option zu ermöglichen, sind Postdoc-Nachwuchsstellen oder -Stipendien bewusst nur befristet angelegt“ (U Lüneburg 2018: 10).

„Bei der Personalplanung ist einem angemessenen Verhältnis zwischen akademischen Dauerstellen und befristeten Qualifizierungsstellen Rechnung zu tragen, um die Karrierechancen des zukünftigen wissenschaftlichen Nachwuchses nicht zu beeinträchtigen“ (U Osnabrück 2018: 62).

„Die Nachwuchsförderung wird wiederum als besonderes Ziel der Hochschule genannt. Die daraus erwachsende Verantwortung der Hochschule erfordert strukturierte Qualifikationswege, die in definierten Abschnitten durchlaufen werden und daher auch befristete Beschäftigungsverhältnisse bedingen. Dies dient der kontinuierlichen Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und damit nicht zuletzt auch der Generationengerechtigkeit“ (PH Karlsruhe 2018: 2).

Es lässt sich insgesamt anhand der Konzepte jedoch nicht abschätzen, inwieweit die erwähnten Maßnahmen wie beispielsweise die Dauerstellenkonzepte in Bezug auf die Herstellung von mehr Planbarkeit und Transparenz tatsächlich greifen und in welchem Verhältnis sie derzeit zu den befristeten Stellen stehen. Zwar wird mehrheitlich in den Konzepten erwähnt, dass Daueraufgaben auf Dauerstellen erfolgen sollen. Ab wann eine Stelle jedoch überwiegend Daueraufgaben erfüllt, die nicht auch auf Qualifikationsstellen geleistet werden sollen, wird nicht näher definiert. Hier bleiben die Konzepte in der Mehrzahl der Fälle schwammig.

3.2.6 Weitere Ziele und Maßnahmen

Es werden zudem noch weitere Ziele und Maßnahmen genannt, die in den Konzepten vielfach aufgegriffen werden. Zentrale Ziele, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem wissenschaftlichen Personal stehen, sind für die Hochschulen auch die wissenschaftliche Qualität in Form von sehr guter Forschung und Lehre sowie auch im Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in Wirtschaft und Gesellschaft und einer entsprechenden Qualitätssicherung. Die Maßnahmen zur Herstellung und Qualitätssicherung von sehr guter Forschung und Lehre wurden bereits mit Blick

u.a. auf sehr gute Qualifizierungsbedingungen, Forschungsfördermöglichkeiten und Beratungsangebote für die Einhaltung guter wissenschaftlicher Praxis sowie entsprechende Qualifizierungs- und Beratungsangebote für die Lehre erwähnt (siehe Kap. 3.2.2). In Bezug auf den Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft werden in 20 Konzepten Beratungsangebote erwähnt, die diesen Transfer beispielsweise durch die Gründung von Firmen oder Start-ups fördern sollen.

Zu den genannten Zielen und Maßnahmen gehört zudem das Thema der Konfliktlösung. In 22 Konzepten werden Konfliktlösungsangebote sowie in 13 Fällen die Ernennung von Ombudspersonen und die Einsetzung von Ombudsverfahren genannt. Auch unter den Qualifizierungsangeboten ist Konfliktlösung eine häufig angebotene Maßnahme. Gleiches gilt für Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten, die in 39 Konzepten Erwähnung finden. Unter den Qualifizierungsangeboten wird dementsprechend auch 16 Mal Netzwerken genannt.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Ziel der vorliegenden qualitativen Inhaltsanalyse der Personalentwicklungskonzepte von 43 Hochschulen war es – vor dem Hintergrund der Forderung im Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern nach einer Verbesserung der Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen – der Frage nachzugehen, wie Hochschulen Personalentwicklung in der Wissenschaft konzipieren. Dazu wurde analysiert, wie in den Konzepten Personalentwicklung in der Wissenschaft definiert, Karrierewege konzipiert und die jeweiligen Organisations- und Personalinteressen dargestellt und zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Dies geschah insbesondere vor dem Hintergrund der Frage, wie die Hochschulen bei der Erstellung der Konzepte damit umgegangen sind, ein Personal zu entwickeln, das derzeit – einerseits aufgrund anderweitiger Karriereinteressen, andererseits aufgrund fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten – zu einem überwiegenden Anteil langfristig nicht an der eigenen Organisation verbleibt.

4.1 Was wird an den Hochschulen unter Personalentwicklung verstanden?

In der Untersuchung der Konzepte wurde schnell deutlich, dass viele Hochschulen die Problemlage des Missverhältnisses von Promovierenden, aber auch von Postdoktorand*innen zu entfristeten Stellen und insbesondere Professuren benennen und diese auch als besondere Herausforderung für die Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts wahrgenommen haben (siehe Kap. 3.2.3). Dementsprechend stellte sich zunächst die Frage nach dem Verständnis von Personalentwicklung, das in den Konzepten vor diesem Hintergrund zum Ausdruck kommt (siehe Kap. 3.1.1).

→ Personalentwicklung als Prozess zwischen Personalgewinnung und Personalaustritt

In einer Vielzahl von Konzepten wurde erstens auf (mindestens) vier Phasen der Personalentwicklung eingegangen (siehe Kap. 3.1.1.3). Die Einteilung in die vier Phasen – Personalgewinnung und -auswahl, Personaleinarbeitung, -weiterqualifizierung und -austritt – veranschaulicht, dass versucht wurde, „klassische“ Elemente der Personalentwicklung auf die Personalentwicklung in der Wissenschaft zu übertragen und auf das dortige Personal anzuwenden. Deutlich zeigte sich hier einerseits ein Organisationsinteresse an der Rekrutierung der „besten Köpfe“ sowie der Wahrung maximaler Transparenz in der Personalauswahl. Vor allem mit Blick auf entfristete Professuren wurde zudem die Personaleinarbeitung in Form von Onboarding und Willkommenspaketen betont. Andererseits erfolgte auch eine starke Betonung des Personalaustritts als zentralem Gegenstand von Personalentwicklung. Dies lässt sich als Reaktion auf den hohen Anteil an befristeten Qualifizierungs- und auch Projektstellen verstehen, bei denen mehrheitlich keine Entfristung angestrebt wird. Stattdessen deutet sich hier ein Verständnis von Personalentwicklung an, in dem Wissenschaftler*innen möglichst gut auf ihren Ausstieg aus der Organisation vorzubereiten sind.

→ Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Karriereberatung durch Personalgespräche

Zweitens wurde deutlich, dass Personalentwicklung als Führungsaufgabe verstanden wird (siehe Kap. 3.1.2.2). Dabei bekommen die Vorgesetzten nicht nur die Verantwortung für die Entwicklung

ihrer Mitarbeitenden übertragen. In Bezug auf das befristete Personal wird ihnen auch die Rolle als Karriereberater*innen zugewiesen. Als zentrales Instrument wird hierbei auf das Personalgespräch zurückgegriffen, das mit der Ausweitung auf das zumeist befristet beschäftigte wissenschaftliche Personal insbesondere in der Promotions- und Postdok-Phase auf eine Situation übertragen wird, in der es nicht allein um die Erfüllung bestimmter Arbeitsaufgaben im Rahmen einer bestimmten Stellenbeschreibung geht. Auch steht nur in wenigen Fällen die Eruierung von Entwicklungsperspektiven innerhalb der eigenen Hochschule in Form eines dauerhaften Beschäftigungsverhältnisses im Vordergrund. Stattdessen soll hier eine Beratung geleistet werden, die die wissenschaftliche Qualifizierungsarbeit, aber auch darüberhinausgehend die weitere berufliche Entwicklung und die damit verbundene Karriereplanung insgesamt umfasst. Die Vorgesetzten werden dadurch in den Konzepten zur maßgeblichen Instanz gemacht, die nicht nur im Rahmen des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses über die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Hochschule entscheidet, sondern auch die Weichen für darüberhinausgehende Karriere- und letztlich weitreichende Berufsentscheidungen stellen soll.

→ Personalentwicklung als Organisationsentwicklung

Im Hinblick auf das konkrete Verständnis von Personalentwicklung zeigte sich darüber hinaus, dass oftmals auf die Definition des *Netzwerks Personalentwicklung an Universitäten* (Uninetz PE) und damit auf ein Personalentwicklungsverständnis zurückgegriffen wurde, das an der Weiterentwicklung des Personals im Sinne der Organisationsziele orientiert ist. Organisationsinteressen und Personalinteressen sollen miteinander in Einklang gebracht werden, um das Personal bestmöglich zu entwickeln und auf diese Weise die Organisationsziele zu erreichen. In der Definition von Uninetz PE sowie auch in den Konzepten selbst werden zudem auch Personalstrukturentwicklung und vor allem Personalplanung erwähnt, wodurch die Entwicklung des Personals und die Förderung individueller Fähigkeiten und Qualifikationen um strukturelle Überlegungen mit Blick auf die Entwicklung der Organisation selbst ergänzt werden (siehe Kap. 3.1.1.2). Mittels der Analyse der bestehenden Personalstruktur bzw. ihrer darauf aufbauenden Entwicklung sollen Aufgaben und entsprechende Stellen definiert und durch eine Personalplanung das entsprechende Personal dafür eingestellt, weiterqualifiziert und in manchen Fällen sogar gehalten werden (siehe Kap. 3.2.5.1 und 3.2.5.2). Personalentwicklung wird dadurch nicht nur als ein Beitrag zur Organisationsentwicklung verstanden. Gleichzeitig wird auf diese Weise auch Organisationsentwicklung als ein Beitrag zu Personalentwicklung gesehen, wenn Organisationsentwicklung mit der Entwicklung der Personalstruktur sowie mit Personalplanung einhergeht, die dann eine zielgerichtete Personalentwicklung ermöglichen sollen. Personalplanung wurde jedoch nicht allein als Planung zur Erfüllung von Daueraufgaben verstanden. Zudem wurde sie auch mit der Herstellung von der Qualifizierung angemessenen Befristungszeiträumen gleichgesetzt (siehe Kap. 3.2.5.3; vgl. hierzu auch Kap. 4.2).

4.2 Wie wird in den Personalentwicklungskonzepten mit der Forderung nach mehr Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen umgegangen?

Neben diesem Verständnis von Personalentwicklung als Organisationsentwicklung zeigte sich in den Konzepten jedoch auch, dass es eine zentrale Abweichung von der Übereinstimmung von Personal- und Organisationsinteressen gibt. Diese Abweichung beinhaltet, dass das Verständnis

von Personalentwicklung über das In-Einklang-bringen von Personal- und Organisationsinteresse hinausgehend erweitert wurde, indem die individuelle Qualifizierung auch für organisationsexterne Karrierewege, d.h. für die Wissenschaft im Allgemeinen oder auch für außerwissenschaftliche Bereiche in die Konzepte mit aufgenommen wurde (siehe Kap. 3.2.3). Dadurch stellte sich die Frage nach dem Zusammenhang von Personal- und Organisationsentwicklung noch einmal neu. Denn einerseits wurde hierdurch fraglich, inwieweit die Entwicklung des befristeten wissenschaftlichen Personals überhaupt etwas mit Organisationsentwicklung zu tun haben kann, wenn dieses Personal dafür entwickelt wird, die Organisation in absehbarer Zeit wieder zu verlassen. Andererseits benötigt jede Hochschule nicht zuletzt auch zur Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben entsprechendes Personal sowohl auf Professuren als auch auf Dauerstellen neben der Professur, weshalb in den Konzepten Personalgewinnung, -einarbeitung und -weiterqualifizierung auch im eigenen Organisationsinteresse zur Förderung von guter Forschung und Lehre und auch Transferaufgaben als zentrale Aspekte von Personalentwicklung betrachtet werden. Deshalb drängte sich andererseits die Frage auf, mit welchen Organisationsentwicklungsmaßnahmen in den Personalentwicklungskonzepten versucht wird, Personal nicht nur sehr gut für das Wissenschaftssystem insgesamt sowie für außerwissenschaftliche Bereiche, sondern auch für die eigene Organisation zu qualifizieren und zu halten.

Vor dem Hintergrund dieses in den Konzepten auftretenden innerorganisationalen Zielkonflikts haben in der Untersuchung dementsprechend zwei Fragen an Relevanz gewonnen: Erstens stellte sich die Frage, wie in den Konzepten die *individuelle* Weiterqualifizierung konzipiert wurde (siehe Kap. 3.2.3): Für welche Karrierewege soll das wissenschaftliche Personal qualifiziert werden und was wird unter (Weiter-)Qualifizierung verstanden? Zweitens musste in diesem Kontext auch nach den organisationsinternen *strukturellen* Möglichkeiten der Gestaltung von Karrierewegen durch Personalstrukturentwicklung und Personalplanung gefragt werden (siehe Kap. 3.2.5.1 und 3.2.5.2): Welche strukturellen Maßnahmen werden in den Konzepten dargestellt, die mehr Planbarkeit und Transparenz der Karrierewege insbesondere auch in der eigenen Organisation ermöglichen sollen?

→ Planbarkeit und Transparenz durch die individuelle Qualifizierung für Karrierewege sowohl innerhalb als auch außerhalb der Wissenschaft

Mit Blick auf die erste Frage nach der individuellen Weiterqualifizierung wurde deutlich, dass befristet beschäftigte Wissenschaftler*innen sowohl für eine Karriere innerhalb der Wissenschaft als auch in Wirtschaft und Gesellschaft und nicht zuletzt auch im Wissenschaftsmanagement qualifiziert werden sollen (siehe Kap. 3.2.3). Adressiert wurden dabei vielfach nicht allein Promovierende, die sich in der ersten Phase der wissenschaftlichen Qualifizierung befinden, sondern alle befristet Beschäftigten einschließlich Juniorprofessor*innen. Daran zeigte sich deutlich, dass eine Karriere außerhalb der Wissenschaft auch noch für Personal in Erwägung gezogen wird, das bereits seit vielen Jahren in der Wissenschaft arbeitet.

Deutlich wurde zudem, dass Übergänge in außerwissenschaftliche Bereiche nicht nur als zusätzliche Karrieremöglichkeit für interessierte Wissenschaftler*innen, sondern auch als Ausweg aus der begrenzten Stellensituation in der Wissenschaft betrachtet werden. In vielen Konzepten wurde offen auf den Umstand hingewiesen, dass ein Großteil des wissenschaftlichen Personals nicht an der eigenen Einrichtung oder auch insgesamt in der Wissenschaft verbleiben wird oder überhaupt verbleiben kann. In einigen Konzepten wurde dies als gewollt und notwendig interpretiert. Ein Wechsel der Organisation wurde hier als Charakteristikum für eine wissenschaftliche Karriere betrachtet. Personal- und Organisationsinteressen wurden dadurch von vornherein als nicht deckungsgleich

verstanden (siehe Kap. 3.2.5.3). In anderen Konzepten wurde die fehlende Perspektive jedoch als Problem – sowohl für die Wissenschaftler*innen als auch für die jeweilige Hochschule – dargestellt (siehe Kap. 3.2.3). Die Herstellung von Planbarkeit und Transparenz wurde vor diesem Hintergrund auf zwei Weisen thematisiert. Erstens wurde versucht, sie durch individuelle Fördermöglichkeiten herzustellen, indem Wissenschaftler*innen durch Beratungs- und Qualifizierungsangebote in die Lage versetzt werden sollen, sich ihren Karriereweg selbst bestmöglich ebnen zu können. Zweitens wurde darunter eine Aufklärung über die begrenzten Karrieremöglichkeiten in der Wissenschaft verstanden, die gepaart ist mit Qualifizierungs- und Beratungsangeboten für Arbeitsfelder außerhalb der Wissenschaft. Durch Personalentwicklung soll hier transparent gemacht werden, dass es jenseits der Wissenschaft auch noch andere Karrierewege gibt, mit denen die individuelle Wissenschaftler*in eigenverantwortlich planen sollte. Vor welche Probleme – wie beispielsweise der konstante Abfluss an Organisationswissen – die hohe Personalfuktuation nicht nur die davon betroffenen Wissenschaftler*innen, sondern auch die Hochschule selbst stellt, wurde im Gegensatz dazu weitaus weniger thematisiert (siehe Kap. 3.2.3).

➔ Planbarkeit und Transparenz durch Personalstrukturentwicklung und Personalplanung zwischen Dauerstellen-, Tenure-Track- und Befristungskonzepten

Neben individuellen Maßnahmen wurden aber auch organisationsstrukturelle Möglichkeiten der Gestaltung von Karrierewegen genannt. Einerseits wurden Dauerstellenkonzepte und TT-Modelle sowohl zur als auch neben der Professur, andererseits aber auch Befristungen als Mittel der Personalstrukturentwicklung und Personalplanung genannt, um mehr Planbarkeit und Transparenz zu ermöglichen (siehe Kap. 3.2.5).

Durch Dauerstellen- und Tenure-Track-Konzepte wurde nicht nur die Entwicklung des Personals, sondern auch jene der Hochschule selbst in den Blick genommen (siehe Kap. 3.2.5.1). In diesen Konzepten zeigte sich, dass es auch als im Interesse der Hochschulen betrachtet wird, Daueraufgaben durch Dauerstellen erfüllen zu lassen, die Entwicklung des Personals an den erforderlichen Aufgaben auszurichten und damit auch den Verbleib des qualifizierten Personals an der eigenen Organisation zu ermöglichen. Dazu gehörten auch Tenure-Track-Konzepte sowohl zur als auch neben der Professur, die als Möglichkeit betrachtet wurden, sowohl für die Wissenschaftler*innen als auch für die Hochschule selbst eine langfristige Planbarkeit herzustellen.

Es lässt sich jedoch insgesamt anhand der Konzepte nicht abschätzen, inwieweit die hier erwähnten Maßnahmen in Bezug auf die Herstellung von mehr Planbarkeit und Transparenz greifen und in welchem Verhältnis sie zu den befristeten Stellen stehen. Zwar scheint es mehrheitlich Konsens zu sein, dass Daueraufgaben auf Dauerstellen erledigt werden sollen. Ab wann eine Stelle jedoch überwiegend Daueraufgaben erfüllt, die nicht auch auf Qualifikationsstellen geleistet werden sollen, wurde nicht näher definiert.

Während in den Konzepten unter Personalstrukturentwicklung vor allem Karrierewege und Stellenkategorien innerhalb der eigenen Organisation verstanden und in den Blick genommen wurden, wurde Personalplanung oftmals als Prozess verstanden, der einerseits durch eine vorausschauende Personalplanung – beispielsweise im Rahmen einer langfristigen Nachfolgeplanung – für verlässliche Karrierewege innerhalb der Organisation sorgen kann. Andererseits wurde Personalplanung aber auch als Instrument begriffen, durch das man Personen ohne Perspektive innerhalb der eigenen Organisation frühzeitig auf Karrierewege außerhalb der eigenen Organisation vorbereiten können will (siehe Kap. 3.2.5.2).

In diesem Kontext wurden auch befristete Qualifikationsstellen als zentrales Element einer Personalstruktur thematisiert und Befristung als wichtiges Mittel der Personalplanung benannt, um kontinuierlich Qualifizierungsstellen bieten zu können (siehe Kap. 3.2.5.3). Einigkeit herrschte hier jedoch dahingehend – wie es auch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz bereits vorsieht –, dass Befristungszeiträume angemessen ausgestaltet werden müssen, um Planbarkeit zu ermöglichen und Qualifizierungsarbeiten erfolgreich abschließen zu können. Teilweise wurde hierfür ausbuchstabiert, was als Qualifizierung und damit als Befristungsgrund verstanden werden kann. Dazu gehörte teilweise auch die Lehre, die in einigen Konzepten als Qualifizierung und damit auch als Befristungsgrund angesehen wurde. Und auch die Vorstellung, dass Befristung notwendigerweise zur wissenschaftlichen Entwicklung dazugehöre, war hier vertreten.

➔ Verbesserung von Karrierechancen durch die Herstellung von Chancengerechtigkeit...

Darüber hinaus wurden, um für bislang unterrepräsentierte Gruppen in der Wissenschaft nicht allein die Karrierewege, sondern zunächst einmal überhaupt die Chancen auf eine Karriere im Vergleich zu anderen Wissenschaftler*innen zu verbessern, in allen Konzepten Maßnahmen thematisiert, die im Rahmen von Personalentwicklung zur Erreichung von mehr Chancengerechtigkeit berücksichtigt werden sollten (siehe Kap. 3.2.1). Chancengerechtigkeit wurde dabei als Gleichstellung, diversity und/oder Inklusion gefasst. Unter Gleichstellung wurde vor allem die Gleichstellung von Männern und Frauen verstanden, aber auch die Gleichstellung von Eltern angesprochen (siehe hierzu Kap. 3.2.4.2). Unter diversity wurde in den Konzepten über die Gleichstellung von Frauen und Männern hinausgehend eine Diversität des Personals verstanden, die sich vor allem auf ethnische und soziale Herkunft sowie auf Weltanschauung und sexuelle Identität bezieht. Es ließen sich jedoch große Unterschiede zwischen den Konzepten feststellen, die erstens darauf basieren, wie konkret diese Ziele mit spezifischen Maßnahmen unterlegt werden. Zweitens wurden auch hier Unterschiede dahingehend deutlich, ob es sich um die gezielte (Weiter-)Qualifizierung von bestimmten Personengruppen handelt, die dadurch jeweils *individuell* ihre Kompetenzen verbessern und Chancen erhöhen können sollen, oder ob es um *strukturelle* Maßnahmen geht, die auf eine Veränderung der Organisation insgesamt abzielen. Drittens zeigten sich auch Unterschiede in Bezug auf die Anzahl und inhaltliche Beschreibung der jeweiligen Maßnahmen je nachdem, welche Gruppe angesprochen wurde.

➔ ...durch individuelle und strukturelle Frauenförderung

Zur Gleichstellung von Frauen und Männern wurden sowohl Maßnahmen genannt, die auf eine individuelle Förderung von Frauen vor allem durch Coaching und Mentoring sowie durch spezifische finanzielle Förderprogramme abzielen, als auch Maßnahmen, die eine strukturelle Frauenförderung anstreben. Durch Maßnahmen der strukturellen Frauenförderung wird weniger die individuelle Weiterqualifizierung der einzelnen Wissenschaftlerin adressiert. Vielmehr betreffen sie strukturelle Veränderungen auf Organisationsebene, die zu einer Erhöhung des Frauenanteils – vor allem in Führungspositionen – führen sollen. Hierbei ließen sich in neun Konzepten Absichtserklärungen finden, bestimmte Positionen mit einem spezifischen Frauenanteil zu besetzen. Zudem wurde in einigen Konzepten auch von Anreizsystemen vor allem in Form von Zielvereinbarungen gesprochen, durch die Gleichstellungsmaßnahmen belohnt werden sollen. Auch eine aktive Rekrutierung von für bestimmte Positionen geeigneten Frauen wurde oftmals erwähnt. Der angesprochene Maßnahmenkatalog umfasste darüber hinaus Überlegungen zu einer paritätischen Besetzung

der Professor*innenpositionen in Berufungskommissionen, wobei die dadurch entstehende Mehrbelastung von Frauen durch Gremientätigkeiten ebenfalls durch entsprechende Maßnahmen wie Gelder für Hilfskraftstellen kompensiert werden soll. Thematisiert wurden auch die Veränderung von Denominationen, wenn keine geeigneten Kandidatinnen für eine ausgeschriebene Professur identifiziert werden können. Berücksichtigt wurden in zwei Konzepten zudem arbeitsrelevante Beeinträchtigungen durch Schwangerschaft und Elternzeit. Hierbei ging es erstens um strukturell verankerte Unterstützung im Falle einer Beeinträchtigung mit Blick auf Laborarbeiten. Zweitens wurde die Förderung eines schnellen Wiedereinstiegs unmittelbar nach dem Mutterschutz genannt.

➔ ... als Ziel, das kaum durch Maßnahmen für mehr Diversität und Inklusion unterlegt ist. Diversität wurde zwar in der überwiegenden Mehrzahl der Konzepte angesprochen. Im Vergleich zur Gleichstellung von Männern und Frauen wurden konkret hierfür entwickelte Maßnahmen – jenseits von interkulturellen Trainings – jedoch kaum benannt. Auffällig ist zudem, dass die Ziele der Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Berücksichtigung von diversity oftmals zusammengefasst wurden, obwohl es sich um unterschiedliche Personengruppen und Diskriminierungstatbestände handelt, die entsprechend unterschiedliche Maßnahmen erfordern. Die Inklusion von Menschen mit Behinderung wurde insgesamt in weitaus weniger Konzepten als Ziel benannt. In noch weniger Konzepten wurden darüber hinaus Maßnahmen wie beispielsweise Barrierefreiheit erwähnt. Intersektionalität wurde in keinem der Konzepte angesprochen.

4.3 Wie werden in den Personalentwicklungskonzepten Personal- und Organisationsinteressen miteinander verbunden?

Neben den individuell auf den oder die einzelne Wissenschaftler*in und den strukturell auf die Organisation ausgerichteten Maßnahmen sowohl zur Herstellung von mehr Planbarkeit und Transparenz von Karrierewegen als auch von mehr Gerechtigkeit im Hinblick auf Karrierechancen ließen sich in den Konzepten auch strukturelle Überlegungen dazu finden, wie Personal- und Organisationsinteressen insbesondere auch durch eine Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen stärker als bislang in Einklang gebracht werden können. Thematisiert wurden hierbei vor allem die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des befristeten Personals (siehe Kap. 3.2.4). Darunter fiel erstens die Frage von Vertragslaufzeiten. Zweitens wurde die Steigerung von Arbeitszufriedenheit thematisiert. Drittens fanden sich hierunter Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

➔ Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch Anpassung von Befristungszeiträumen verbessern, ohne die Höchstbefristungsdauer auszuschöpfen

Die strukturellen Maßnahmen hinsichtlich einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie das Bewusstsein in Bezug auf die eigenen Möglichkeiten waren in den Konzepten unterschiedlich ausgeprägt. Insgesamt wurden längere Vertragslaufzeiten sowohl für Qualifizierungs- als auch für Projektstellen angestrebt, um durch entsprechende Befristungszeiträume zumindest eine bessere zeitliche Planbarkeit der Qualifizierung zu ermöglichen (siehe Kap. 3.2.4.1). Drei Jahre sind für Qualifizierungsstellen in der Mehrzahl der Fälle jedoch das Maximum – auch

wenn in einigen Konzepten noch Verlängerungsmöglichkeiten genannt werden, die allerdings nicht garantiert werden und damit für die befristeten Wissenschaftler*innen immer auch neue Unsicherheiten und Abhängigkeiten in sich bergen. Nur in wenigen Fällen wird eine Ausschöpfung der möglichen Höchstbefristungsdauer angestrebt, ohne dass jedoch explizit von 6+6 bzw. in der Medizin von 6+9 Jahren gesprochen wurde.

In einigen Konzepten fanden sich zudem Angaben zur Problematik von drittmittelfinanzierten Projektstellen und dem Umgang mit Vertragslaufzeiten. Dies wird insbesondere dann als Problem wahrgenommen und adressiert, wenn sich in den Projekten auch Wissenschaftler*innen qualifizieren können sollen. Als Maßnahme wurde hierzu die Anpassung der Vertragslaufzeit an die Projektlaufzeit genannt, die zwar ohnehin seit der Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes gesetzlich eingefordert wird, jedoch nicht notwendigerweise mit den in einem Fach üblichen Qualifizierungszeiten zusammenfällt. Um auch für Drittmittelbeschäftigte mehr Planbarkeit zu gewährleisten, haben einigen Hochschulen jedoch darüber hinaus einen Überbrückungsfond eingerichtet, der eine Weiterbeschäftigung ohne Vertragsunterbrechung zwischen zwei Drittmittelprojekten ermöglichen soll.

→ Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch bessere Gesundheit und für mehr Leistungsfähigkeit
Im Kontext der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wurde auch auf die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation eingegangen (siehe Kap. 3.2.4.3). Verbunden wurde dies einerseits mit der Herstellung eines guten Arbeitsklimas für die Beschäftigten und andererseits mit einer Stärkung der Leistungsbereitschaft für die Organisation. Die Verbindung von Personal- und Organisationsinteressen wurde an dieser Stelle noch einmal besonders deutlich. Dies zeigte sich besonders auch an jenen Stellen, an denen Arbeitszufriedenheit mit Gesundheitsförderung zusammengedacht wird und gesundheitsfördernde Maßnahmen als Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit verstanden werden.

→ Mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem für Eltern

Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde in einem Großteil der Konzepte sowohl Kinderbetreuung als auch in einigen Fällen die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger verstanden. Eine Verbesserung der Work-Life-Balance – auch jenseits von Familie – wurde dagegen weitaus weniger angesprochen (siehe Kap. 3.2.4.2). Die dazugehörigen Maßnahmen beziehen sich zudem vor allem auf Kinderbetreuung. Dazu werden in einigen Konzepten auch Angebote dargestellt, die über die individuelle Beratung zu Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder die – bereits nur in einem Teil der Konzepte vorkommende – Bereitstellung von Plätzen in Kindertagesstätten hinausgeht. Hierzu gehören spezielle KiTa-Öffnungszeiten und darüberhinausgehende Betreuungskonzepte und Kostenerstattungen ebenso wie die Anpassung des Arbeitsalltags an familiengerechte Zeiten.

Darüber hinaus wurden auch Maßnahmen angesprochen, die eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Eltern betreffen. Dazu gehören vor allem Vertragslaufzeiten und Verlängerungsmöglichkeiten. Jedoch wurde lediglich in neun Konzepten auf die Regelungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes zur *familienpolitischen Komponente* eingegangen, durch die bei der Betreuung von im eigenen Haushalt lebenden Kindern eine Verlängerung der Höchstbefristungsdauer um jeweils zwei Jahre pro Kind möglich wird. Dies gilt auch bei dem Nachweis einer eigenen Behinderung oder chronischen Krankheit. Jedoch wurde auch in diesen Konzepten deutlich, dass

nicht immer die volle Verlängerungsmöglichkeit ausgeschöpft und mehrheitlich auch keine Verbindlichkeit in der Anwendung geschaffen wird.

Zudem wurde in einem Fall davon gesprochen, dass auch bei Stellen in Drittmittelprojekten eine Verlängerung des Arbeitsvertrags im Umfang von Mutterschutz und Elternzeit gewährt wird und entsprechende Gelder dafür bereitgestellt werden. Dies ist auf Stellen, die nicht aufgrund von Drittmitteln, sondern aufgrund von Qualifizierung befristet sind, nach §2 Abs. 5 (3) WissZeitVG bereits gesetzlich vorgeschrieben, basiert aber bislang bei Drittmittelstellen – wenn überhaupt vorgesehen – auf jeweiligen Einzellösungen wie kostenneutralen Verlängerungen.

Darüber hinaus wurden auch Dual-Career-Modelle im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verortet, die aber auch als Instrument der Personalgewinnung betrachtet werden. Diese Maßnahme war jedoch im Gegensatz zu den anderen Maßnahmen nur auf (Junior-)Professor*innen begrenzt.

5. Fazit: Was ist Personalentwicklung in der Wissenschaft (nicht)?

In der vorliegenden Studie wurden die Personalentwicklungskonzepte von 43 Hochschulen untersucht, die im Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern – u.a. auf der Grundlage ihrer eingereichten Personalentwicklungskonzepte – erfolgreich gewesen sind. Bereits in der Erhebung der Konzepte zeigte sich jedoch, dass diese Personalentwicklungskonzepte an den jeweiligen Hochschulen einen sehr unterschiedlichen Stellenwert haben. Ein Teil der Konzepte ist bereits auf der hochschuleigenen Website zu finden und ist teils sogar als Werbung für die eigene Hochschule zu interpretieren. Dagegen werden die Konzepte an anderen Hochschulen – trotz bereits erfolgter Einreichung – entweder aktuell noch weiter überarbeitet oder aber grundsätzlich nicht der (Hochschul-)Öffentlichkeit zugänglich gemacht, obwohl sie eine wesentliche Grundlage nicht nur für den Erhalt von im TT-Programm geförderten Professuren bilden, sondern auch das Grundgerüst für die künftige Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals darstellen, das von diesen Konzepten unmittelbar betroffen ist. Nicht zuletzt deshalb bleibt insgesamt abzuwarten, inwieweit die in den Konzepten dargelegten Ziele und Maßnahmen tatsächlich der Realität entsprechen und auch umgesetzt werden.

Zudem wurde durch die Analyse deutlich, dass sich kein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung in der Wissenschaft erkennen lässt. Dies zeigt sich nicht allein daran, dass in den Konzepten zwar oftmals ähnliche Ziele genannt werden, die dazugehörigen Maßnahmen jedoch teils sehr unterschiedlich ausfallen oder in einigen Konzepten sogar vollständig Maßnahmen zur Umsetzung bestimmter Ziele fehlen. Die Problematik, ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung zu bestimmen, zeigt sich zudem auch mit Blick auf den Umgang mit der heterogenen Adressat*innengruppe in den jeweiligen Hochschulen. Das wissenschaftliche Personal befindet sich nicht nur in unterschiedlichen Qualifizierungs- und Karrierestadien, sondern vor allem auch in grundsätzlich verschiedenen Beschäftigungssituationen. Vor dem Hintergrund der Herausforderung eines hohen Befristungsanteils unter dem wissenschaftlichen Personal zeigt sich zwar, dass in den Konzepten versucht wird, Elemente „klassischer“ Personalentwicklung auf diese Situation zu übertragen. Jedoch lässt sich ihre Angemessenheit – beispielsweise in Bezug auf Personalgespräche mit Vorgesetzten als Karriereberatung über den Verbleib in der Wissenschaft – hinterfragen. Zudem wird – beispielsweise hinsichtlich des Personalaustritts, aber auch der Personalweiterqualifizierung – deutlich, dass damit grundsätzlich andere Verhältnisse und entsprechende Maßnahmen angesprochen werden als in einem durch Dauerbeschäftigungsverhältnisse geprägten Unternehmen oder einer entsprechenden Verwaltung. Während Personalaustritt – zumeist aus Altersgründen – gemeinhin vor den Vorzeichen einer frühzeitigen Nachfolgeplanung und der Wahrung von Organisationswissen diskutiert wird, findet sich dies hier kaum. Stattdessen wird deutlich, dass es sich vor dem Hintergrund der hohen Befristungsquote in der Wissenschaft um ein ständig wiederkehrendes Ereignis handelt, das darüber hinaus ein Personal betrifft, das seine berufliche Zukunft oftmals noch vor sich hat. Personalaustritt wird deshalb mit Personalweiterqualifizierung verbunden, die dadurch jedoch nicht mehr als Weiterqualifizierung für die eigene Organisation verstanden wird, sondern auf Karrierewege jenseits der Hochschule oder auch der Wissenschaft insgesamt ausgerichtet ist. Durch diese individuelle Weiterqualifizierung sollen dementsprechend die durch Befristung bestehenden Unwägbarkeiten im Hinblick auf die eigene Karriere adressiert und die befristete Wissenschaftler*in in die Lage versetzt werden, sich selbst im Hinblick auf ihre Karriere mehr Planbarkeit und Transparenz verschaffen zu können.

In den Konzepten werden auch strukturelle Maßnahmen thematisiert, die jedoch ebenfalls heterogen ausfallen. Dazu gehören Überlegungen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung, die auf strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisation abzielen. Doch auch hier findet sich eine unterschiedliche Auslegung der Herstellung von Planbarkeit und Transparenz, die von angemessenen Befristungszeiten bis zu Dauerstellenkonzepten reicht. In Bezug auf die Befristungszeiten wird deutlich, dass man einerseits den Befristungszeitraum besser auf die Qualifizierungs- bzw. die Projektarbeit abstimmen möchte, was bereits durch die Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes eingefordert wird. Andererseits zeigt sich auch, dass hier ohne eine konkrete Prüfung die Angemessenheit der Laufzeit von Qualifizierungsverträgen – zumindest bei Erstverträgen, deren oftmals zusätzlich erwähnte Verlängerungsoption bereits die Angemessenheit selbst in Frage zu stellen scheint – pauschal festgesetzt wird. Die Höchstbefristungsdauer nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz wird dabei mehrheitlich nicht als Maßgabe für die Vertragslaufzeiten angesehen. Stattdessen bleibt man im Abschluss von Erstverträgen deutlich darunter. Ein solches Zurückbleiben hinter den gesetzlichen Möglichkeiten zeigt sich auch im Umgang mit der familienpolitischen Komponente, deren Umsetzung mehrheitlich weder in vollem Umfang noch verbindlich erfolgt. Beide Beispiele verdeutlichen, dass mit der Schaffung von Verbindlichkeit und damit auch von Planbarkeit und Transparenz in Bezug auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Konzepten insgesamt zurückhaltend umgegangen wird.

Insbesondere an den Aspekten der Personalstrukturentwicklung und Personalplanung zeigt sich jedoch auch, dass sie konzeptübergreifend als wichtige Beiträge zur Personal- und Organisationsentwicklung begriffen werden. Damit deutet sich in den Konzepten ein erster Schritt zu einem „Kulturwandel“ an. Insbesondere in der Erwähnung von Dauerstellen in der Mehrzahl der Konzepte zeigt sich, dass das Bewusstsein für die zu erfüllenden Aufgaben und das dafür notwendige Personal nicht mehr allein auf die Professuren, sondern auch auf Stellenkategorien neben der Professur bezogen und deren Notwendigkeit – in einigen Fällen sogar in Form von konkreten Überlegungen zu aufgabenbezogenen Dauerstellen in Forschung, Lehre und Administration – erfasst wird. Zudem werden Personalplanung zusammen mit einem Personalstrukturplan als strategische Instrumente betrachtet, um sich einen Überblick über die anfallenden Aufgaben und das dafür notwendige Personal zu verschaffen und darauf aufbauend unter den gegebenen Kapazitäten und Ressourcen haushalten zu können. Jedoch zeigen die Konzepte an dieser Stelle mehrheitlich auch, dass sowohl die aufgabengerechte Personalstrukturentwicklung als auch eine entsprechende Personalplanung an vielen Hochschulen noch am Anfang stehen. Damit verdeutlichen die Konzepte einerseits, dass Überlegungen bestehen, die zu einem Kultur- und auch Strukturwandel hinsichtlich der Karrierewege und Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftler*innen auf und neben der Professur an den Hochschulen führen können. Andererseits lässt sich die konkrete Umsetzung der in den Konzepten dargestellten Überlegungen und Modelle und damit ein tatsächlich vorliegender Wandel in der Wahrnehmung und dem Umgang mit dem wissenschaftlichen Personal insbesondere neben der Professur anhand der hier durchgeführten Analyse der Personalentwicklungskonzepte nicht abschließend belegen. Hierfür muss auch die Analyse ihrer Umsetzung erfolgen.

5.1 Ausblick

Im TT-Programm konnten sich sowohl Universitäten als auch ihnen gleichgestellte Hochschulen bewerben. Bewilligt wurden dementsprechend TT-Professuren an so unterschiedlichen Universitäten und ihnen gleichgestellten Hochschulen wie Technischen Universitäten und Volluniversitäten, Pädagogischen, Kunst- und Musikhochschulen sowie Universitätsklinika. Zudem war zwar im TT-Programm lediglich gefordert, ein Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal vorzulegen. Doch werden in knapp zwei Dritteln der Konzepte in unserem Sample auch Konzepte berücksichtigt, die ebenfalls das nicht-wissenschaftliche Personal in Technik und Verwaltung, aber insbesondere auch im Wissenschaftsmanagement mit einschließen.

Vor diesem Hintergrund bieten sich erstens drei weiterführende vergleichende Untersuchungen an, um der Frage nachzugehen, inwieweit sich (1) die jeweilige disziplinäre Ausrichtung, (2) die Mitgliedschaft in den wissenschaftspolitischen Zusammenschlüssen TU9 oder German U15 oder auch der Erfolg in der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern sowie (3) die Adressat*innen-gruppe der Konzepte auf die Konzeption von Personalentwicklung in der Wissenschaft auswirken. Im Vergleich unterschiedlicher disziplinärer Ausrichtungen drängt sich erstens die Frage nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Umgang mit inner- und außerwissenschaftlichen Karrierewegen und dabei insbesondere auch im Hinblick auf Dauerstellenkonzepte auf. Zweitens sollte nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Universitäten gefragt werden, die sich durch ihre Mitgliedschaft in den TU9 oder German U15 oder durch ihren Erfolg in der Exzellenzstrategie als besonders „forschungsstark“⁹ bzw. als „führende Technische Universitäten in Deutschland“¹⁰ begreifen, um hier die Frage nach einem Zusammenhang dieses Selbstverständnisses mit der Personalentwicklung des dafür notwendigen Personals zu analysieren. Hinsichtlich der Adressierung unterschiedlicher Personalgruppen stellt sich drittens die Frage, inwieweit in den Konzepten Unterschiede zu beobachten sind, wenn Personalentwicklung auch für das nicht-wissenschaftliche Personal mitgedacht wird. Diese Frage stellt sich vor dem Hintergrund, dass zwar auch im nicht-wissenschaftlichen Personal zunehmend befristete Stellen zu finden sind, insgesamt hier jedoch Dauerstellen noch wesentlich häufiger vertreten sind als beim wissenschaftlichen Personal. Zudem bezieht sich die Qualifizierung des (befristeten) wissenschaftlichen Personals zumeist auf den Aufstieg in neue Karrierestufen, wohingegen die Weiterqualifizierung des nicht-wissenschaftlichen Personals nicht notwendigerweise mit Aufstieg und Beförderung verbunden ist, sondern lediglich die Qualität der Aufgabenerfüllung wahren bzw. verbessern soll.

Um einen umfassenden Einblick in die Personalentwicklung in der Wissenschaft zu bekommen, ist jedoch zweitens vor allem weitere Forschung notwendig. Ein wichtiger Ansatz sind hier beispielsweise Fallstudien, in denen sowohl die Entstehung der Konzepte als auch die aktuelle Umsetzung von Personalentwicklung in der Wissenschaft unmittelbar an den Hochschulen selbst untersucht wird. Nur so kann die Realität hinter den Konzepten sowie deren Stellenwert vor Ort in den Blick genommen werden.

⁹ <https://www.german-u15.de/ueber-german-u15/profil/index.html>

¹⁰ <https://www.tu9-universities.de/>

6. Anhang

Tab. 5 Erfolgreiche Bewerbungen von Hochschulen im TT-Programm nach Bundesland¹¹

Hochschulen (nach Bundesland)	Eingeworbene TT-Professuren			
	insg.	1. Runde	2. Runde	Fächergruppen
Baden-Württemberg	117			
U Freiburg i.Br.	19	12	7	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Heidelberg	11	11		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften
U Hohenheim	3	3		Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin
KIT	15	9	6	Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Konstanz	9	6	3	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
U Stuttgart	20	12	8	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Tübingen	20	12	8	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
PH Freiburg i.Br.	3		3	Kunst, Kunstwissenschaften, Sport
PH Heidelberg	6		6	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften
PH Karlsruhe	3		3	Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
PH Ludwigsburg	4		4	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
PH Schwäbisch Gmünd	4		4	Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Bayern	152			

¹¹ Quellen: <https://www.tenuretrack.de/de/geofoerderte-hochschulen>; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Gesamtuebersicht_ueber_Foerderungen_im_Programm_Wissenschaftlicher_Nachwuchs.pdf

Hochschulen (nach Bundesland)	Eingeworbene TT-Professuren			
	insg.	1. Runde	2. Runde	Fächergruppen
U Bamberg	10		10	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Bayreuth	9		9	Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin, Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Mathematik, Naturwissenschaften
Kath. U Eichstätt-Ingolstadt	7		7	Geisteswissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Erlangen-Nürnberg	24	24		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U München	20		20	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
TU München	40	40		Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Regensburg	16		16	Geisteswissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Würzburg	24		24	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Akademie der Bildenden Künste München	2		2	Kunst, Kunstwissenschaften
Berlin	79			
FU Berlin	22		22	Geisteswissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Veterinärmedizin
HU Berlin	26	26		Geisteswissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
TU Berlin	17		17	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Charité	14		14	Humanmedizin
Brandenburg	21			
FilmU Babelsberg	1		1	Kunst, Kunstwissenschaften

Hochschulen (nach Bundesland)	Eingeworbene TT-Professuren			
	insg.	1. Runde	2. Runde	Fächergruppen
U Frankfurt/Oder	8		8	Geisteswissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Potsdam	12	12		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
Bremen	14			
U Bremen	14	7	7	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
Hamburg	46			
U Hamburg	35	16	19	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Humanmedizin
TU Hamburg-Harburg	11		11	Ingenieurwissenschaften
Hessen	91			
TU Darmstadt	20	12	8	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Frankfurt a.M.	16	16		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Gießen	18	11	7	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin, Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin
U Kassel	13		13	Agrar- Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin, Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Marburg	21		21	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
H Geisenheim University	3		3	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
Mecklenburg-Vorpommern	8			
U Greifswald	4	4		Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften

Hochschulen (nach Bundesland)	Eingeworbene TT-Professuren			
	insg.	1. Runde	2. Runde	Fächergruppen
U Rostock	4		4	Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Niedersachsen	97			
TU Braunschweig	18		18	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
TU Clausthal	4		4	Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Göttingen	20	20		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin
U Hannover	25	21	4	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
H für Musik, Theater und Medien Hannover	3	3		Kunst, Kunstwissenschaft
U Hildesheim	5		5	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Lüneburg	3		3	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Oldenburg	10		10	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Kunst, Kunstwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Osnabrück	9		9	Geisteswissenschaften, Kunst / Kunstwissenschaften, Sport
Nordrhein-Westfalen	178			
RWTH Aachen	20		20	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Bielefeld	14	14		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
U Bochum	20	18	2	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin
U Bonn	28		28	Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin, Geisteswissenschaften, Humanmedizin,

Hochschulen (nach Bundesland)	Eingeworbene TT-Professuren			
	insg.	1. Runde	2. Runde	Fächergruppen
				Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
TU Dortmund	15	15		Geisteswissenschaften, Sport, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Düsseldorf	9	9		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
U Duisburg-Essen	23	21	2	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Köln	27	27		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften
U Siegen	13		13	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Wuppertal	9		9	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Rheinland-Pfalz	53			
TU Kaiserslautern	13	7	6	Mathematik, Naturwissenschaften; Ingenieurwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Koblenz-Landau	6		6	Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Mainz	26	15	11	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
U Trier	8		8	Geisteswissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Saarland	13			
U des Saarlandes	13	6	7	Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin, Ingenieurwissenschaften
Sachsen	53			
TU Bergakademie Fr.	8	8		Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften

Hochschulen (nach Bundesland)	Eingeworbene TT-Professuren			
	insg.	1. Runde	2. Runde	Fächergruppen
TU Chemnitz	5		5	Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
TU Dresden	18	18		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften
U Leipzig	22		22	Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin, Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Sachsen-Anhalt	16			
U Halle	9		9	Geisteswissenschaften, Humanmedizin, Mathematik; Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Magdeburg	7	7		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften
Schleswig-Holstein	25			
U Flensburg	4		4	Geisteswissenschaften, Sport, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Kiel	21	14	7	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, Agrar-, Forst- und -Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin, Ingenieurwissenschaften
Thüringen	37			
U Erfurt	7		7	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
TU Ilmenau	10		10	Ingenieurwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
U Jena	12	12		Geisteswissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften, Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften
Bauhaus-U Weimar	8		8	Ingenieurwissenschaften, Kunst, Kunstwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
	(n=75)	(n=34)	(n=57)	
	1000	468	532	

Tab. 6 Die untersuchten Personalentwicklungskonzepte nach Bundesland

Hochschulen (nach Bundesland)	Titel des Konzepts	Datum des Konzepts	Anzahl Seiten	Adressat*innen
Baden-Württemberg				
U Freiburg i.Br.	Creative Minds. Freiburg Career Advancement. Akademische Karrieren an der Universität Freiburg fördern und gestalten. Personalentwicklungskonzept der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg für den wissenschaftlichen Bereich	März 2018	27	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
KIT	Personalentwicklung am KIT. Schwerpunkt: Wissenschaftliches Personal insbesondere wissenschaftlicher Nachwuchs (Personalentwicklungskonzept)	28. Apr. 2017	47	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
U Konstanz	Personalentwicklung an der Universität Konstanz	17. Mai 2017	10	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Stuttgart	Personalentwicklungskonzept der Universität Stuttgart für den wissenschaftlichen Nachwuchs	18. Jan. 2017	19	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
PH Freiburg i.Br.	Personalentwicklungskonzept Pädagogische Hochschule Freiburg	Mai 2017	15	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
PH Karlsruhe	Akademisches Personalentwicklungskonzept der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe	19. Dez. 2018	19	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Bayern				
U Bayreuth	Mehr als eine Universität. Personalentwicklungsstrategie der Universität Bayreuth	06. Dez. 2018	13	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Kath. U Eichstätt-Ingolstadt	Personalentwicklungskonzept der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt	Dezember 2018	17	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Würzburg	Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich	22. Mai 2017	27	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement

Hochschulen (nach Bundesland)	Titel des Konzepts	Datum des Konzepts	Anzahl Seiten	Adressat*innen
Berlin				
FU Berlin	Personalentwicklung an der Freien Universität Berlin	2018	44	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
HU Berlin	Personalentwicklungskonzept der Humboldt-Universität zu Berlin	24. Okt. 2019	28	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
TU Berlin	Nachwuchsförderung an der TU Berlin. Gute Bedingungen für optimale Karriereperspektiven	18. Juli 2018	14	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
	Personalentwicklung für dauerhaft beschäftigtes wissenschaftliches Personal an der Technischen Universität Berlin	05. Dez. 2018	12	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
Charité	Konzept zur Entwicklung des akademischen Personals an der Charité - Universitätsmedizin Berlin	02. Mai 2019	50	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
Brandenburg				
U Frankfurt/Oder	Struktur- und Personalentwicklungskonzept für das akademische Personal der Viadrina (SPEK)	2017	27	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
U Potsdam	„Talente entwickeln – Potenziale fördern“. Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam	31. März 2017	46	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Bremen				
U Bremen	Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Universität Bremen	19. Nov. 2018	23	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
Hamburg				
U Hamburg	E04: Personalentwicklungskonzept gemäß Nummer 4 der Förderrichtlinie zum Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	2017	20	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal

Hochschulen (nach Bundesland)	Titel des Konzepts	Datum des Konzepts	Anzahl Seiten	Adressat*innen
Hessen				
U Gießen	Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen	21. Feb. 2017	93	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Kassel	Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2017 – 2021	Januar 2017	64	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Marburg	Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das wissenschaftlich qualifizierte Personal an der Philipps-Universität Marburg 2017-2021	2017	19	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
Mecklenburg-Vorpommern				
U Greifswald	Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das wissenschaftliche Personal	17. Mai 2017	14	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
Niedersachsen				
TU Braunschweig	Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich	15. Jan. 2019	52	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
TU Clausthal	Personalentwicklungskonzept (PEK) der Technischen Universität Clausthal für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das gesamte wissenschaftliche Personal	27. Nov. 2018	46	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
U Hildesheim	Leitlinien der Personalentwicklung an der Stiftung Universität Hildesheim	28. Juni 2017	32	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
U Lüneburg	Akademische Personalentwicklung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Leuphana Universität Lüneburg. Weiterentwicklung des PE-Konzepts der Universitätsentwicklungsplanung.	Dezember 2018	17	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement

Hochschulen (nach Bundesland)	Titel des Konzepts	Datum des Konzepts	Anzahl Seiten	Adressat*innen
U Oldenburg	Oldenburger Kompetenzmodell: Personalentwicklung in Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs	Mai 2017	15	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
U Osnabrück	Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal an der Universität Osnabrück	21. Nov. 2018	100	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Nordrhein-Westfalen				
RWTH Aachen	Personalentwicklung an der RWTH	Mai 2017	29	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Bielefeld	Strategische Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen in der Qualifikations- und Tenure-Track-Phase an der Universität Bielefeld	2017	17	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
U Bochum	FOCUS ON TALENTS Das Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal	16. Mai 2017	28	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
U Duisburg-Essen	Personalentwicklung – PEplus an der Universität Duisburg-Essen	Mai 2017 ¹	24	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Siegen	Personalentwicklungskonzept der Universität Siegen	Mai 2017	22	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Wuppertal	AKADEMISCHE PERSONALENTWICKLUNG an der Bergischen Universität Wuppertal. Leitprinzipien, Konzept und Maßnahmen	Juli 2017	18	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Rheinland-Pfalz				
TU Kaiserslautern	Personalentwicklung an der Technischen Universität Kaiserslautern (TUK) Teil I Das strukturell-methodische Konzept Teil II Der Ziel-, Projekt- und Sachstandsbericht	Dezember 2016	24 37	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal

Hochschulen (nach Bundesland)	Titel des Konzepts	Datum des Konzepts	Anzahl Seiten	Adressat*innen
U Koblenz-Landau	Personalentwicklungskonzept für den Wissenschaftsbereich (inkl. Wissenschaftsmanagement)	11. Dez. 2018	38	wissenschaftliches Personal inkl. Wissenschaftsmanagement
U Mainz	Personalentwicklungsstrategie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz	23. Nov. 2018	14	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Saarland				
U des Saarlandes	Profile schärfen – Kompetenzen stärken – Karrieren fördern Programm der UoS zur wissenschaftlichen Qualifizierung, Personalentwicklung und Karriereförderung des wissenschaftlichen Personals	12. Dez. 2018	32	wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement
Sachsen				
U Leipzig	Personalentwicklungskonzept der Universität Leipzig	Januar 2019	46	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Sachsen-Anhalt				
U Halle	Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich an der MLU	November 2018	26	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
U Magdeburg	Personalentwicklung an der Otto-von-Guericke-Universität	17. Mai 2017	14	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Schleswig-Holstein				
U Kiel	Personalentwicklungskonzept der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	Juli 2019	69	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal
Thüringen				
TU Ilmenau	Personalentwicklungskonzept der TU Ilmenau	Mai 2017	49	wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal

Hochschulen (nach Bundesland)	Titel des Konzepts	Datum des Konzepts	Anzahl Seiten	Adressat*innen
U Jena	Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs.	02. Mai 2017	9	nur wissenschaftliches Personal exkl. Wissenschaftsmanagement

¹Diese Datumsangaben wurden nicht explizit in den Dokumenten genannt, sondern aus anderweitigen Angaben im Dokument abgeleitet.

7. Literatur und Quellen

- Briedis, Kolja; Jaksztat, Steffen; Schneider, Julia; Schwarzer, Anke; Winde, Mathias (2012): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven - eine empirische Bestandsaufnahme: hrsg. von Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und HIS Institut für Hochschulentwicklung.
- Brockschnieder, Sabine; Deckert, Ronald; Klaus, Georg; Mehrtens, Martin (2009): Konzeptioneller Rahmen für Personalentwicklung an Hochschulen. In: Andreas Schlüter und Mathias Winde (Hg.): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Berlin: Edition Stifterverband, S. 8–31.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016a): Mehr Planbarkeit für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Pressemitteilung 010/2016, <https://www.bmbf.de/de/mehr-planbarkeit-fuer-den-wissenschaftlichen-nachwuchs-2409.html>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016b): Das Tenure-Track-Programm; online unter: <https://www.bmbf.de/de/wissenschaftlicher-nachwuchs-144.html>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018a): Allgemeine Hinweise und Empfehlungen des Auswahlgremiums des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses; online unter: <https://www.tenuretrack.de/de/assets/dateien/hinweise-auswahlgremium.pdf>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018b): Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Fragen und Antworten für Antragstellerinnen (FAQ-A). Zweite Bewilligungsrunde (2019); online unter: https://www.tenuretrack.de/de/assets/dateien/faq_2-bewilligungsrunde_final.pdf
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2016): Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016; online unter: <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf>
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2010): Templiner Manifest: Traumjob Wissenschaft. Für eine Reform von Personalstruktur und Berufswegen in Hochschule und Forschung; online unter: https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=23383&token=2e177fc714c693d32ad55e70ee168af27d72b931&sdownload=&n=Templiner_Manifest_web.pdf
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2012): Herrschinger Kodex: Gute Arbeit in der Wissenschaft. Ein Leitfaden für Hochschulen und Forschungseinrichtungen; online unter: https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=23364&token=eb34f9f476def2bb0331c8045ce6b6583fcb59a6&sdownload=&n=Bro_Hersch_Kodex_web.pdf
- Hanft, Anke (Hg.) (2000): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand.
- Hanft, Anke; Zentner, Tim (2004): Qualifizierung und Personalentwicklung – eine Kompetenzlücke in Bildungseinrichtungen? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Qualifizierung der Beschäftigten in Bildungseinrichtungen. In: Christiane Schiersmann (Hg.): Management und Organisationsentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann (Report, 27.2004,2), S. 42.
- Hochschulrektorenkonferenz (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur; online unter: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/orientierungsrahmen-zur-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-nach-der-promotion-und-akademis/>
- Krempkow, René; Sembritzki, Thorben; Schürmann, Ramona; Winde, Mathias (2016): Personalentwicklung für den Wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. hrsg. von Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und dem Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung.

- Laske, Stephan; Scheytt, Tobias; Meister-Scheytt, Claudia (Hg.) (2004): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm - Aufgaben - Gestaltung. 1. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag.
- Müller, Mirjam (2014): Promotion - Postdoc - Professur. Karriereplanung in der Wissenschaft. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Müller, Mirjam; Karrenberg, Elke (2015): Kräfte für die universitäre Personalentwicklung vereinen: Das neu gegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten. In: Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 2+3/2015, S. 34-38.
- Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (2015): Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten; online unter: <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>
- Nickel, Sigrun (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung. 2. aktualisierte Auflage. München: Rainer Hampp Verlag.
- Pellert, Ada; Widmann, Andrea (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Münster, New York, NY, München, Berlin: Waxmann.
- Schimank, Uwe (2005): 'New Public Management' and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. In: *Minerva* 43 (4), S. 361–376.
- Schmidt, Boris (2007): Personalentwicklung an der Hochschule. Zehn Wege in ein unentdecktes Land. In: *die hochschule* (2), S. 125–153.
- Senger, Ulrike (Hg.) (2011): Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender. Innovative Konzepte an deutschen Universitäten. Bielefeld: Bertelsmann.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): Akademisches Personalmanagement. *Positionen* (Juni 2006).
- Welpel, Ingelore; Lenz, Gaby (Hg.) (2016): Akademische Personalentwicklung. Berlin: Peter Lang Verlag.
- Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten; Drucksache 4009-14; online unter: https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf?__blob=publicationFile&v=4