

# Meldungen



## PERSONALENTWICKLUNG

### Bericht der Jahrestagung 2023 des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten

*Ljubica Lozo, Mitglied der Steuerungsgruppe von UniNetzPE*

„Wenn es nicht funktioniert, wird es teuer!“ Diese Erkenntnis prägte nicht nur die Arbeit der Fokusgruppe „Onboarding“, sondern flackerte immer wieder in verschiedenen Diskussionsrunden der neunten Jahrestagung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) auf. Die Tagung fand zur großen Freude der rund 80 Teilnehmer\*innen nun endlich wieder in Präsenz am 21. September 2023 in Darmstadt statt. Die Sprecherinnen des Netzwerks, Lilith Wanner-Mack (Freie Universität Berlin) und Christiane Leißner (Universität Duisburg-Essen), eröffneten die Jahrestagung, begrüßten die Anwesenden und riefen das Motto der Tagung „Ein Blick in die Zukunft der PE an deutschen Hochschulen“ aus.

Dr. Markus Bodemann von IT. NRW griff dieses Motto inhaltlich mit seinem Impulsvortrag „Welche Rolle spielt die KI in Zukunft“ auf. Hier wurde die allgegenwärtig in Erscheinung tretende künstliche Intelligenz, genauer die Varianten des maschinellen Lernens, sowie ihre Funktionsweise und Methoden genauer beleuchtet. Anschließend stellte Dr. Bodemann Bezüge zur Personalentwicklung her, indem er die Anwendungsmöglichkeiten künstlicher Intelligenz im öffentlichen Dienst mit ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Arbeitsgestaltung erläuterte.

Die Teilnehmer\*innen hatten im Vorfeld der Veranstaltung personalentwicklungsbezogene Themen eingebracht, die sie in ihrem Arbeitsalltag zentral beschäftigen und mit denen sie sich auch in Zukunft intensiver auseinandersetzen werden. Insgesamt kristallisierten sich recht eindeutig sieben Fokusthemen heraus, wobei eine überwältigende Mehrheit der Vorschläge auf das Fokusthema „Personalgewinnung und Personalbindung“ sowie die ‚Königsdisziplin‘ der Personalentwicklung, das Thema „Führung“, entfiel.

Prof. Dr. Andrea Beyer und Prof. Dr. Jörn Redler von der Hochschule Mainz regten die Teilnehmer\*innen

vor dem Hintergrund ihrer langjährigen hochschulspezifischen Führungserfahrung sowie eines theoretischen Rahmens dazu an, das **Fokusthema Führung an Hochschulen** aus der systemischen Perspektive heraus zu betrachten. In Abgrenzung zur weit verbreiteten eindimensionalen Reduktion von Leadership auf die Dimension „Personalführung“ postulieren sie drei gleichrangige und sich gegenseitig beeinflussende Aufgabenfelder der Führung: Personalführung, Organisationsführung (oder Organisationsentwicklung) sowie Changemanagement. Jede konkrete Führungssituation und somit auch erfolgreiches Führungshandeln kann und sollte idealerweise vor dem Hintergrund dieses mehrdimensionalen Ansatzes betrachtet werden.

Der Fachkräftemangel mit seinen vielfältigen Auswirkungen dominierte das **Fokusthema Personalgewinnung und Personalbindung**. Die Teilnehmer\*innen diskutierten die Notwendigkeit einer strukturierten Personalgewinnung sowie Personalbindung und die damit einhergehenden Herausforderungen. Mögliche Lösungsansätze sahen die Teilnehmenden unter anderem in gezielten Bemühungen, das vorhandene Personal entsprechend zu entwickeln, und in der Einbettung einer solchen Strategie in eine übergreifende universitäre Employer-Branding-Kampagne. Der Fachkräftemangel wurde darüber hinaus als Motor für die steigende Bedeutung von **Onboarding**-Prozessen identifiziert. Hier tauschten die Teilnehmer\*innen ihre Erfahrungen und Instrumente zur Einführung von neuen Mitarbeiter\*innen und der Etablierung einer hochschulspezifischen Willkommenskultur.

Das Zusammenspiel der **Personalentwicklung und Organisationsentwicklung** als strategische Partnerinnen in der Universität regte, wie so oft in der Vergangenheit, eine beherzte Diskussion darüber an, was beide Bereiche vereint und abgrenzt, wie ihre einzelnen Elemente gewinnbringend für die Organisation



# Meldungen

ineinandergreifen und wie unterschiedlich diese Koexistenz an den Universitäten gelebt wird.

Der oft entstehende Eindruck, dass Digitalisierung ein Containerbegriff ist, der alle möglichen Aspekte und Deutungen beinhaltet, spiegelte sich in der bunten Mischung der Ideen, Ansätze und Tools, die in der Gruppe **Digitalisierung: PE im digitalen Wandel** angebracht wurden. Zentrale Fragen, die diese Runde bewegten, waren unter anderem: Wie kann die PE gewinnbringend Lernmanagement-Systeme in die Lernprozesse einbinden, welche Kompetenzmodelle soll die PE heranziehen, um die digitale Kompetenz am Arbeitsplatz Universität bestmöglich zu operationalisieren, wie können Digitalisierungslotsen eingesetzt werden, um diese herausfordernde Transformation zu bewältigen?

Inhaltlich schloss daran unmittelbar der Austausch darüber an, wie die Personalentwicklung die **Universität als lernende Organisation** begleiten kann. Und zwar in einer Weise, die einerseits einer langfristigen hochschulpolitischen Strategieumsetzung und andererseits der Notwendigkeit, flexibel, also ‚auf Sicht‘ zu reagieren, gerecht wird.

Die Teilnehmer\*innen des Fokusthemas **Personalentwicklung und Nachwuchsförderung** definierten und differenzierten zunächst die beiden Bereiche einschließlich ihrer Zielsetzungen, Zuständigkeiten und der Qualifikationshintergründe der involvierten Akteur\*innen, um besser verstehen zu können, warum Unterstützungsangebote für Early Career Researchers durch verschiedene Anbieter\*innen oft nicht gut aufeinander abgestimmt sind. Lösungsorientiert und nach Synergien suchend, kam die Runde zum Schluss, dass sich die Akteur\*innen auf Arbeitsebene vernetzen müssen und den Nutzer\*innen ungeachtet der organisationalen Struktur ein gemeinsames Angebot präsentieren sollten, z. B. in Form einer nutzerorientierten Landing-Page. Manche plädierten für ein

erweitertes Verständnis der Nachwuchsförderung, das auch Auszubildende, studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte sowie Nachwuchskräfte aus Verwaltung (und Wissenschaftsmanagement) einschließt.

Es folgte eine Podiumsdiskussion zum Thema Hochschulentwicklung unter Beteiligung des Plenums. Diskutanten waren: Prof. Dr. Michael Bölker, Vorsitzender des Universitätsverbands zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND), Dr. Christoph Pflaumbaum, Abteilung Tertiäre Bildung des Wissenschaftsrats, Stefan Weisenseel, stellvertretender Kanzler der TU Darmstadt, Dr. Markus Bodemann, IT. NRW sowie Andreas Wormland, Stifterverband.

Der Tag schloss mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der verschiedenen Programmpunkte im Hinblick auf die Zukunftsperspektiven der Personalentwicklung an deutschen Hochschulen. Zudem konnten die Teilnehmenden im Zuge eines retrospektiven Feedbacks ihre Key Learnings der Veranstaltung gemeinsam festhalten.

Am zweiten Tag waren die Personalentwickler\*innen der Mitgliedsuniversitäten von UniNetzPE zur Mitgliederversammlung eingeladen. Vormittags hatten die Mitglieder die Möglichkeit, sich mit Kolleg\*innen in einer Praxiswerkstatt über erprobte PE-Tools und Methoden – ob klassisch oder innovativ – auszutauschen. Ferner berichteten die Personalentwickler\*innen Lilith Wanner-Mack (FU Berlin) und Thomas Arndt (Uni Leipzig) im Dialog mit Bettina Fackelmann vom Stifterverband über ihre Erfahrungen bezüglich des Audits Personalentwicklung ([www.stifterverband.org/audit-personalentwicklung](http://www.stifterverband.org/audit-personalentwicklung)) und den damit verbundenen Chancen für die Personalentwicklungen an den Universitäten. Mit der Mitgliederversammlung endete die Tagung.