

# Nachhaltigkeit im Personalmanagement

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Die Inhalte dieser Broschüre wurden im Teilprojekt 2 „Personal“ im Verbundprojekt „Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“ (LeNa) in Zusammenarbeit von Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft entwickelt

---

## **Fraunhofer-Gesellschaft**

### **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)**

Lisa Kurz, Peter Ohlhausen, Ingeborg Fiegel-Kölblin



## **Helmholtz-Gemeinschaft**

### **Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)**

Larissa Jost, Karsten Roth



## **Leibniz-Gemeinschaft**

### **Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)**

Vera Rabelt, Dagmar Simon



## **Weitere Informationen:**

[www.nachhaltig-forschen.de](http://www.nachhaltig-forschen.de)

Stand: Januar 2017

**Zitiervorschlag:** Kurz, L., Jost, L., Rabelt, V., Ohlhausen, P., Roth, K., Simon, D., Fiegel-Kölblin, I. (2017): Nachhaltigkeit im Personalmanagement. BMBF-Projekt „LeNa – Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“, Berlin



Personal

---

# Inhalt

---

Vorwort	3
Personalstrategie	5
Organisationsentwicklung	11
Personalbetreuung	17
Ausbildung	22
Personalmarketing	29
Personalentwicklung	34
Befristung	41
Führung	45
Diversity	53
Gesundheitsmanagement	59
Vernetzung und Alumni	66
Internationalität	71



---

# Vorwort

---

Der Bereich Personal und die folgenden Factsheets richten sich in erster Linie an Personalleitung und Personalsachbearbeitung, aber auch an Instituts- und Abteilungsleitungen, die für die Umsetzung von Personalmaßnahmen verantwortlich sind.

Eine Vielzahl einzelner Personalmanagementaktivitäten ist in Forschungseinrichtungen bereits etabliert. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements ist jedoch ein systematisches und strategisches Vorgehen bei der Konzeption, Planung und Implementierung von Personalmanagementaktivitäten notwendig. Ein an einem Nachhaltigkeitsmanagement orientiertes Personalmanagement richtet Personalmaßnahmen an der Strategie und den Organisationszielen der Forschungseinrichtung aus. Nachhaltiges Personalmanagement in Forschungsorganisationen bedeutet, dass die Forschenden ihr kreatives wissenschaftliches Potential entfalten und einsetzen können; die Expertise des wissenschaftsunterstützenden Personals ist dabei ein wichtiger Partner und Begleiter. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe von Personalmanagement und Forschung kann zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von außeruniversitären Forschungseinrichtungen und damit auch zu ihrer Reputation und Zukunftsfähigkeit beitragen. Zudem ist eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements, durch geeignete Rahmenbedingungen, das wissenschaftliche, technische und administrative Personal bei der Karriereentwicklung im Wissenschaftssystem oder in anderen gesellschaftlichen Bereichen und Funktionen zu unterstützen. Bei einem Personalmanagement für Forschungseinrichtungen müssen darüber hinaus die Qualitätsstandards und Normen der Profession Wissenschaft berücksichtigt und in einen produktiven Einklang mit den Organisationszielen gebracht werden. Auch der verantwortungsvolle Umgang mit befristet Beschäftigten, eine im Wissenschaftssystem vorherrschende Beschäftigungsform, die für die Weiterentwicklung von Forschung ein wichtiges Flexibilitätspotential darstellt, ist ein zu beachtender forschungsspezifischer Aspekt. Zukunftsorientiert und damit nachhaltig bedeutet, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gesundheitserhaltend sind und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine lebensphasenorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden ermöglichen. Gleichzeitig steht das Personalmanagement für Chancengleichheit und die Wertschätzung von Vielfalt. In diesem Sinne unterstützt das Personalmanagement die sozialen Ziele einer nachhaltigen Entwicklung.



Personal

Das Personalmanagement zeichnet sich durch seine Dienstleistungs- und Serviceorientierung aus, arbeitet proaktiv an der Gestaltung der Rahmenbedingungen für das Personal und trägt dadurch zur Weiterentwicklung der Forschungsorganisation bei. Forschungsorganisationen hatten in den letzten Dekaden zahlreiche veränderte Anforderungen an die Wissensproduktion seitens Politik und Gesellschaft zu gestalten und neue Steuerungs- und Koordinationsinstrumenten einzurichten. Das Personalmanagement ist dabei als Gestalter und Entwickler ein wichtiger strategischer Partner der Leitung der Forschungsorganisation, denn es verfolgt den Anspruch, die Ziele der Forschungsorganisation mit den Interessen und Bedarfen des Personals nach verlässlichen Berufs- und Karriereperspektiven innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems zusammenzubringen.

Für die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements in Forschungsorganisationen, wie es in diesem Leitfaden beschrieben ist, leistet das Personalmanagement einen bedeutenden Beitrag. Es unterstützt die Beschäftigten aller Hierarchieebenen – vom Auszubildenden bis zu Führungskraft –, ethische und wertebezogene Organisationsziele sowie gesellschaftliche Ziele, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, zu verfolgen. Das Personalmanagement bietet Rahmenbedingungen zur Kompetenzentwicklung von zukunftsfähigem Handeln.

Auch die eigene Kompetenzentwicklung des Personalmanagements ist dabei von Bedeutung. Vernetzungsstrategien mit anderen Forschungseinrichtungen, Hochschulen oder Unternehmen national und international sind dafür ebenso förderlich wie die verstärkte Zusammenarbeit des Personalmanagements mit dem wissenschaftlichen Bereich innerhalb der Einrichtung.

Voraussetzung für ein nachhaltiges Personalmanagement ist ein professionelles Personalmanagement, das über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Erfüllung dieser verantwortungsvollen Aufgaben verfügt.

Die Factsheets beschreiben die wichtigsten Personalthemen für eine Zukunftsorientierung sowie ihre Herausforderungen und geben Hilfen für die konkrete Umsetzung, die mit Beispielen aus der Praxis von Forschungsorganisationen unterlegt sind. Die Themen der einzelnen Factsheets zeigen Schnittstellen und Bezüge untereinander und sind mit entsprechenden Verweisen zu anderen Factsheets versehen.

Bei vielen Gemeinsamkeiten zwischen den außeruniversitären Forschungsorganisationen Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft, gibt es aber auch Unterschiede – vor allem in ihrer institutionellen Ausrichtung und in ihrer Forschungs- und Adressatenorientierung. Die Unterschiede reichen von anwendungsorientierter Forschung über Politikberatung bis zur Grundlagenforschung und von zentralen bis zu dezentralen Organisationsstrukturen. In den Factsheets wird den Unterschieden Rechnung getragen, indem die alle drei Forschungsorganisationen verbindenden und gemeinsam getragenen Themen des Personalmanagements aufgenommen wurden.



---

# fact sheet

# Personalstrategie

---

Funktionsbereich: Organisationsführung

Handlungsfeld: Integrative Strategieentwicklung

## 1 Kurzbeschreibung

Die Personalstrategie bildet einen Rahmen für ein zukunftsorientiertes und sozialverträgliches Personalmanagement, das die aktuellen Herausforderungen und künftigen Entwicklungen im Blick hat. Es berücksichtigt sowohl die strategischen und nachhaltigkeitsbezogenen Ziele der Organisation sowie die lebensphasenorientierten Entwicklungs- und Qualifizierungsbedürfnisse des Personals. In der Strategie sind wichtige organisationsspezifische Themenfelder für das Personal und die Organisation identifiziert und integriert sowie Entscheidungsprozesse und Zuständigkeiten festgelegt (siehe Abbildung 1). Strategisch ist das Personalmanagement sowohl service- und dienstleistungsorientiert als auch aktiv gestaltend für die Weiterentwicklung von Personalthemen aufgestellt. Das Personalmanagement ist ein wichtiger strategischer Partner für die Leitung und die Umsetzung der Organisationsziele.

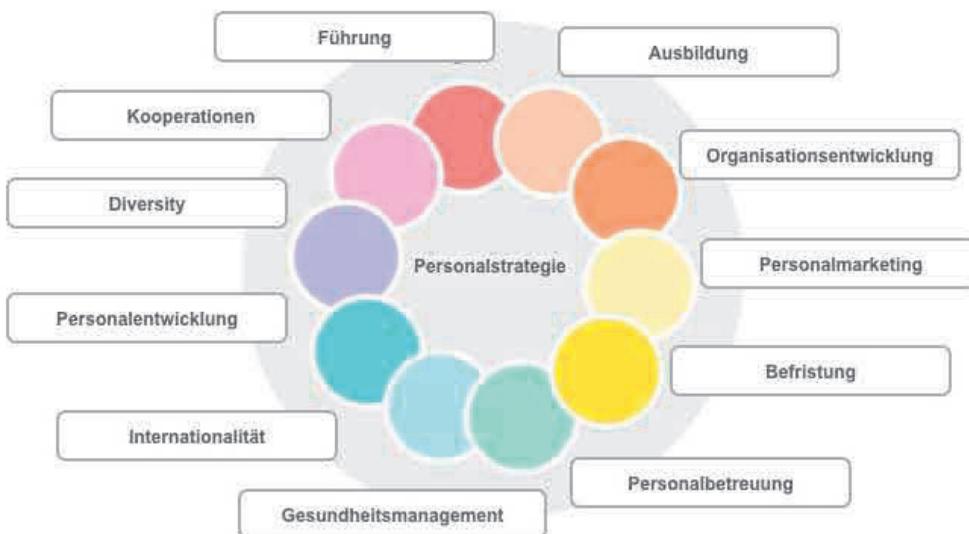


Abbildung 1: Die Personalstrategie bündelt die in den fact sheets beschriebenen Themenfelder und berücksichtigt Schnittstellen

## 2 Zuständigkeiten

Die Zuständigkeit für die Entwicklung der Personalstrategie liegt beim Vorstand, der Leitung der Einrichtung und der Personalleitung. Inhalte und Umsetzung betreffen verschiedene Personalfunktionen sowie die Führungskräfte und sind in den jeweiligen fact sheets beschrieben (siehe auch Hinweise im Text).

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Außeruniversitäre Forschungsorganisationen tragen eine hohe Verantwortung, wissenschaftliches, technisches oder administratives Personal für das Wissenschaftssystem oder für andere gesellschaftliche Bereiche und Funktionen fachlich zu qualifizieren und ihnen darüber hinaus Kompetenzen für zu-

kunftsgerichtetes und verantwortliches Handeln zu vermitteln. Das Personalmanagement in Forschungsorganisationen ist dafür ein wichtiger strategischer Partner der Leitung und der Führungskräfte. Voraussetzung für ein nachhaltiges Personalmanagement ist seine professionelle und strategische Aufstellung. Ein strategisch aufgestelltes Personalmanagement gestaltet die Entwicklung der Organisation mit und achtet auf die Sozialverträglichkeit von Veränderungen (z. B. im Bereich Befristungen, Gesundheit oder Familienfreundlichkeit). Eine Personalstrategie verbindet die Nachhaltigkeitsziele der Forschungsorganisation mit den Interessen und lebensphasenorientierten Bedürfnissen des Personals. So steht für die Organisation z. B. der Erhalt des Organisationswissens bei gleichzeitiger kontinuierlicher Erneuerungsfähigkeit der Organisation im Vordergrund, während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Interesse an Entwicklung und verlässlichen Berufsperspektiven innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems haben. Ein strategisches Personalmanagement ist mit aktuellen Themen auf dem für Forschungsorganisationen relevanten Arbeitsmarkt vertraut und eruiert künftige Trends im Sinne einer „Vorausschau“. Es unterstützt die Befähigung des Personals – vor allem der Führungskräfte – ethische und wertebezogene Organisationsziele sowie gesellschaftliche Ziele umzusetzen, z. B. durch Berücksichtigung der Gestaltungskompetenzen der „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BNE)“<sup>1</sup>. Die Personalstrategie bildet den Rahmen für diese zukunftsorientierten Themen und verbindet sie mit Maßnahmen und Instrumenten. Dabei berücksichtigt sie folgende nachhaltigkeitsorientierten Grundsätze:

- Systemübergreifend über das Wissenschaftssystem hinausgehend im Sinne der Einbeziehung und Kooperation mit auch außerwissenschaftlichen Bereichen zum Beispiel für Personalgewinnung oder -austausch, Karriereplanung oder Berufsausbildung
- Bedarfsorientiert, um Maßnahmen gezielt einzusetzen und kontinuierlich zu evaluieren
- Partizipativ und transparent durch Beteiligung der Führungskräfte und des Personals sowie der Personalvertretungen an der Entwicklung von Personalmaßnahmen
- Verstetigend durch Festlegung standardisierter Prozesse für Maßnahmen (z. B. Stellenbesetzungsverfahren oder die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen)

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Neuere Entwicklungen im Wissenschaftssystem sowie sein Verhältnis zur Gesellschaft fordern auch die Personalstrategie von wissenschaftlichen Einrichtungen heraus. New Public Management, Wettbewerb, Profilbildung, Internationalisierung, Kooperationen und neue Karrierewege stehen hierfür nur beispielhaft. Das Personalmanagement antizipiert solche Entwicklungen und leitet daraus organisationsbezogene Ziele ab, z. B. durch erhöhte Anstrengungen für die Gewinnung hoch qualifizierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, etwa aus den MINT-Fächern. Es trägt gleichzeitig Verantwortung, Beschäftigung und Qualifikation mit verlässlichen Entwicklungs- und Berufsperspektiven für das Personal zu gestalten. Der Besonderheit, dass das wissenschaftliche Personal eher den Qualitätsstandards der Profession verpflichtet ist als der Organisation, ist dabei Rechnung zu tragen. Die Etablierung einzelner Maßnahmen des Personalmanagements greift hier zu kurz. Die außeruniversitären Forschungsorganisationen stehen daher vor der Herausforderung, unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Ziele und Anforderungen zu integrieren und in eine konsistente Personalstrategie zu bringen, die sich an den strategischen Zielen der Forschungsorganisation orientiert. So ist es z. B. wichtig, die Erneuerungsfähigkeit der Organisation, vor allem im wissenschaftlichen Bereich, durch Fluktuation

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.bibb.de/de/33730.php>;  
<https://www.bmbf.de/de/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-535.html>

zu erhalten und gleichzeitig den Beschäftigten verlässliche Berufsperspektiven zu ermöglichen. Die Personalstrategie bildet einen Rahmen und gibt dem Personalmanagement Orientierung. Maßnahmen und Instrumente werden systematisch aufeinander bezogen. Ziel des Personalmanagements ist es zum Beispiel, eine – in den Forschungsorganisationen auch unterschiedliche – strategische Positionierung der Organisation zum Verhältnis von Befristung und Entfristung durch die Entwicklung kompatibler anschlussfähiger Karrierepfade umzusetzen und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen aufzubauen. Das Personalmanagement umfasst sowohl eine Service- und Dienstleistungsorientierung als auch eine gestaltende und entwickelnde Funktion.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Die Personalstrategie formuliert die strategische Ausrichtung des Personalmanagements, definiert seine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, identifiziert die dafür wichtigen organisationsspezifischen Handlungsfelder und deren Zusammenwirken und legt die dafür erforderlichen Prozesse, Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten fest, wie z. B. die Rolle der Führungskräfte oder der verschiedenen Personalfunktionen sowie deren Interaktionsregime. Für den langfristigen Erhalt der Organisation und eine exzellente Qualifizierung sowie eine kontinuierliche Entwicklung des Personals werden die vielfältigen Maßnahmen und Instrumente des Personalmanagements systematisch gebündelt und aufeinander bezogen.

Die Identifizierung künftiger Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt sowie Personalbedarfsanalysen und Kompetenzanforderungen sind ebenso Themen wie die für die Zukunft der Organisation erforderliche Personalgewinnung (siehe fact sheet *Personalmarketing*), service- und dienstleistungsorientierte Personalbetreuung (siehe fact sheet *Personalbetreuung*) oder Führungskräfteentwicklung (siehe fact sheet *Personalführung*). Qualifizierung für wissenschaftliche Exzellenz und Entwicklungsperspektiven für Führungstätigkeiten gehen dabei Hand in Hand mit der Wertschätzung von Vielfalt, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Chancengleichheit (siehe fact sheet *Diversity*).

Die Personalstrategie thematisiert darüber hinaus die Weiterentwicklung des Personalmanagements selbst und welche Herausforderungen künftig zu bewältigen sind, wie z. B. die Entwicklung von Kompetenzen im internationalen Vertrags- oder Arbeitsrecht, die die zunehmende Internationalisierung der Forschungsorganisationen erfordert (siehe fact sheet *Internationalität*). Dabei sind Kooperationen und Vernetzung des Personalmanagements über die eigene Organisation und das Wissenschaftssystem hinaus national und international mit dem anderer Organisationen zentral für stetigen Austausch und Unterstützung (z. B. für Beschäftigungsmöglichkeiten oder für Verbundberufsausbildung, siehe fact sheets *Vernetzung und Alumni* sowie *Ausbildung*).

Ein strategischer Ansatz ist auch die Nutzung von Netzwerken und Kooperationspartnerschaften der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für personalbezogene Belange. Sie verbessert die interne Vernetzung und den Austausch des Personalmanagements mit dem Wissenschaftsbereich in der Forschungsorganisation, z. B. für nationalen und internationalen Personalaustausch (siehe fact sheets *Vernetzung und Alumni* sowie *Internationalität*). Eine strategische Orientierung für Fort- und Weiterbildungen können die Ansätze von „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) bieten (siehe Fußnote 1).

## 6 Umsetzung

Die Personalstrategie leitet sich aus der Gesamtstrategie der Organisation ab und erfordert die Zusammenarbeit der Leitung und der Personalleitung. Gute Voraussetzungen bietet die Beteiligung der Personalleitung bereits bei der Entwicklung oder Fortschreibung der Organisationsstrategie und/oder des Leitbilds. Die Inhalte und Handlungsfelder der Personalstrategie sind organisationsspezifisch. Die fact sheets, auf die im Text verwiesen wird, beschreiben Themen, die für ein professionelles nachhaltiges Personalmanagement relevant sind.

## 7 Instrumente

- Regelmäßiger Austausch zwischen der Organisations- und der Personalleitung sowie der Personalvertretung
- Strategieworkshops
- Mitarbeiterversammlungen
- Online-Plattformen zur partizipativen Diskussion personalstrategischer und personalbezogener Themen
- Mitarbeiterbefragungen
- Vernetzung und Kooperation des Personalmanagements innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems
- Foresight und Monitoring des Arbeitsmarktes

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Durch einen breit angelegten Leitbildprozess wurde allen Mitarbeitenden der Fraunhofer-Gesellschaft eine Partizipation an der Entwicklung des neuen Fraunhofer-Leitbilds ermöglicht.

[https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/documents/Leitbild\\_Fraunhofer\\_tcm7-784.pdf](https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/documents/Leitbild_Fraunhofer_tcm7-784.pdf)

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Die Leibniz-Gemeinschaft hat – für das wissenschaftliche Personal – strategische Ansätze in der Karriereplanung der Wissenschaftler/innen in Karriereleitlinien formuliert.

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/medien/publikationen/karriereleitlinien/>

## 9 Weiterführende Literatur

Cohen, Elaine et al: HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. In: Gowan, Mary A.: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Serie. Alexandria, VA: Elon University, 2012.



---

# fact sheet

# Organisations- entwicklung

---

Funktionsbereich: Organisationsführung

Handlungsfeld: Partizipative Organisationsentwicklung

## 1 Kurzbeschreibung

Organisationsentwicklung<sup>2</sup> ist ein längerfristiger, partizipativer Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die gesteuerte Veränderung von Strategien, Prozessen, Strukturen sowie der Kultur von Organisationen wird unter dem Begriff „Change Management“ gefasst. Die veränderten Anforderungen an Forschungsorganisationen in den letzten Dekaden, z. B. an das Management (New Public Management), stellt eine Organisationsentwicklung vor komplexe Herausforderungen. Dabei ist Organisationsentwicklung als Selbstreflexions- und Aushandlungsprozess im Rahmen des organisationsbezogenen Lernens unter aktiver Beteiligung der Führungskräfte und der Beschäftigten zu verstehen. In Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement können Veränderungen in organisationsverträglicher Weise partizipativ implementiert und auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele der Organisation einbezogen werden.

## 2 Zuständigkeiten

Für organisationsbezogene Veränderungen und deren Akzeptanz ist in erster Linie die Leitung der Organisation verantwortlich, im weiteren Prozess auch die Führungskräfte. Veränderungsprozesse initiieren können Führungskräfte, das Personalmanagement sowie das Personal. Für das Verfahren und die Umsetzung organisationsbezogener Veränderungen ist es empfehlenswert, eine interne oder externe Expertise in Organisationsentwicklungsprozessen einzusetzen, die in aller Regel eng mit dem Personalmanagement zusammenarbeitet.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Das Commitment einer Forschungsorganisation für eine nachhaltige Entwicklung kann nur durch einen werteorientierten und kulturellen Transformationsprozess erfolgen, der über einen Change-Management-Prozess organisiert und gesteuert werden kann. Für die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements, das als normatives Konzept einen erheblichen Einfluss auf die Kultur der Organisation und das Verhalten der Beschäftigten nehmen kann (z. B. das Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung, gesundheitsförderndes oder ressourcensparendes Verhalten), gilt es, Führungskräfte und Beschäftigte mit den organisationsspezifischen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung auf allen Ebenen vertraut zu machen und in einen Umsetzungsprozess zu überführen. Beteiligung des Personals und Transparenz sind dabei unabdingbare Prinzipien für einen erfolgreichen Change-Management-Prozess.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Für Forschungsorganisationen stellen sich in den letzten Dekaden besondere Herausforderungen, die umfassende organisationsbezogene Veränderungsprozesse erforderlich machen, wie z. B. neue Steuerungsmechanismen wie Kosten- und Leistungsrechnung. Zudem sind Empfehlungen der regelmäßigen Evaluationen und Auditierungen der Forschungsorganisationen zu beachten, die z. B. die forschungsstrategische Agenda und damit oftmals verbundene Veränderungen beim Personal betreffen.

---

<sup>2</sup> In Anlehnung an die Definition der Deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. ([www.goe.org](http://www.goe.org))

Eine Organisationsentwicklung - verstanden als Management von Veränderungsprozessen (Change Management<sup>3</sup>) - ermöglicht unterschiedliche Referenzsysteme, wie die der Organisation und die der Disziplin, sowie auch extern induzierte Zieldimensionen, wie z. B. eine stärkere Orientierung der Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen, in einem Verständigungsprozess auszutarieren und sie mit den internen Organisationszielen in Einklang bringen.

Die genannten Herausforderungen stellen eine Organisationsentwicklung, die als Selbstreflexionsprozess und Prozess des organisationsbezogenen Lernens verstanden werden sollte, vor komplexe Herausforderungen. Vor allem die Beteiligung der Führungskräfte und der Beschäftigten, also partizipativ angelegte Vorgehensweisen, sind Voraussetzung für Akzeptanz. Veränderungsprozesse sind sehr unterschiedlich und nur organisations- und auch anlassspezifisch zu konzeptionieren. Das Personalmanagement übernimmt dabei eine zentrale Rolle, um Beteiligung, Fort- und Weiterbildung für die Veränderungen und die Implementierung organisationsverträglich sicherzustellen.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Forschungsorganisationen befinden sich in kontinuierlichen intern und extern angeregten Weiterentwicklungsprozessen, die über die Einführung einzelner Maßnahmen (z. B. Leitlinien für die Betreuung von Doktoranden/innen) gestaltet werden. Ein gerichteter Prozess einer Organisationsentwicklung hingegen unterstützt die vielfachen einschneidenden Veränderungsprozesse, mit denen Forschungsorganisationen konfrontiert sind. Sie ist zudem ein geeignetes Verfahren, um die Integration der auf Nachhaltigkeit bezogenen Ziele der Organisation in Konzepte, Prozesse, Strukturen und Verfahren der Aufbau- und Ablauforganisation einzubeziehen. Organisationsentwicklung kann über das Management, die Führungskräfte oder die Personalabteilung, aber auch durch einen Veränderungsdruck von außen oder ad hoc durch Krisensituationen initiiert werden. Organisationsentwicklung wirkt auf das Verhalten, soziale Interaktionen und die Kultur der Organisation. Zentral ist, eine systematische Organisationsentwicklung in der Organisation zu etablieren, strukturell zu verankern und mit Expertise zu besetzen (als Stabsstelle oder Linienfunktion), um kontinuierlich externe wie interne Veränderungsanforderungen in den Blick zu bekommen und neue Strategien, Strukturen, Verhaltensweisen oder Abläufe umsetzen zu können.

Organisationsentwicklungsprozesse sollten partizipativ und diskursiv unter Beteiligung der Führungskräfte und Beschäftigten der Organisation angelegt werden. Ein wichtiges Element ist die Kommunikation über den Prozess und dessen Ergebnisse. Unabdingbarer Partner für die Organisationsentwicklung ist das Personalmanagement, insbesondere die Personalentwicklung. Veränderungen erfordern die Bereitschaft der Beschäftigten dazu und vor allem die der Führungskräfte. Das Personalmanagement sorgt für eine frühzeitige Einbindung des Personals in Veränderungsprozesse, stellt Informationen bereit und begleitet den Prozess. Das Zusammenwirken von Organisationsentwicklung und Personalmanagement ist ein wesentliches Element für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen, da Veränderungen in der Organisation fast immer auch Verhaltensänderungen der Beschäftigten erfordern und mit akzeptanzfördernden Personalmaßnahmen, wie z. B. Weiterbildungen, Coaching oder Konfliktberatung unterstützt werden können.

---

<sup>3</sup> Change Management wird definiert als ganzheitliche, geplante, bewusste und kontrollierte Veränderung von Strategien, Prozessen, Strukturen sowie der Kultur von Organisationen. Organisationsentwicklung wird häufig synonym zum Begriff Change Management verwendet.

Anlässe für eine Organisationsentwicklung können folgende sein:

- Neue gesellschaftliche Herausforderungen, wie z. B. Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung
- Externe Evaluationen
- Organisation und Durchführung eines Strategie- und/oder Leitbildprozesses
- Veränderung/Weiterentwicklung der Führungskultur (z. B. Entwicklung/Überarbeitung von Führungsleitlinien)
- Umsetzung von spezifischen sich verändernden Organisationszielen (z. B. Änderungen der Forschungsprogrammstruktur mit erforderlichen veränderten Strukturen)
- Etablierung eines Wissensmanagements zum langfristigen Erhalt von Organisationswissen bei hoher Fluktuation durch Befristungen in wissenschaftlichen Einrichtungen
- Strukturelle Änderungen im Bereich von Zuständigkeiten und Kompetenzen; Lösen struktureller Konflikte; Etablierung eines Konfliktmanagements
- Strukturelle Veränderungen von Forschungseinrichtungen (z. B. Fusionen oder Schließungen)
- Implementierung neuer Steuerungsinstrumente
- Umsetzung und Verstetigung von Maßnahmen des Personalmanagements durch Etablierung neuer Prozesse (z. B. Etablierung von Mitarbeitergesprächen und Monitoring der Durchführung)

## 6 Umsetzung

Organisationsentwicklung ist ein jeweils auf das spezifische Anliegen und die Organisation bezogener Prozess, der in verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen stark variieren kann. Zunächst ist die Frage zu beantworten, ob die Organisation eine eigene strukturelle Verankerung resp. Festlegung einer Verantwortlichkeit für die Steuerung von Veränderungsprozessen hat. Für die Etablierung einer Organisationsfunktion mit entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen (z. B. ein sog. Change Agent oder Change Manager) ist eine Leitungsentscheidung erforderlich. Empfehlenswert ist eine enge Anbindung an das Personalmanagement. Je nach Anlass regt die Organisationsentwicklung (der Change Agent) auf Eigeninitiative oder auf Anweisung der Leitungsebene den jeweils inhaltlichen Prozess an. Um extern induzierte Veränderungsanforderungen schnell zu erkennen, beobachtet die Organisationsentwicklung zudem die wissenschafts- und gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Trends und berichtet darüber als Unterstützungsfunktion für die Führungskräfte und die Leitung.

Für die Organisationsentwicklung werden drei Phasen unterschieden: Die Vorbereitungsphase, die Implementierungsphase und die Stabilisierungsphase.

Fragen für die Initiierung eines Organisationsentwicklungsprozesses sind:

- Welches Ziel verfolgt der Organisationsentwicklungsprozess?
- Welche internen – ggf. auch externen - Beteiligtengruppen sind einzubinden?
- Ist ggf. externe Expertise einzuholen (z. B. externer Berater für den Inhalt der Veränderung oder den Prozess)?
- Welche Widerstände sind zu erwarten? Wie kann diesen begegnet werden? Welche Maßnahmen sind ggf. vorzuschalten?

- Wie sieht das Kommunikationskonzept aus?
- Wie wird ausreichende Transparenz vor, während und nach dem Prozess sichergestellt?

Diese Fragen sollten vor Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses gründlich durchdacht und in einem Konzept für den Prozess berücksichtigt sein. Forschungsorganisationen sind geprägt von einer hohen Autonomie der wissenschaftlichen Führungskräfte. Daher ist in der Vorbereitungsphase ein umfassender Verständigungsprozess zwischen der Leitung und den Führungskräften erforderlich. Es gilt, bei den Betroffenen Bereitschaft für die Veränderung zu erzeugen und interne und ggf. auch externe Anspruchsgruppen (z. B. Kooperationspartner) zu beteiligen. In dieser ersten Phase entstehen häufig Widerstände, die wichtige Hinweise für den Implementierungsprozess geben und beachtet werden müssen. Die Etablierung einer internen Konfliktberatung kann hier unterstützend wirken.

In der Regel empfiehlt es sich zur Identifizierung intern initiiertes Anlässe für eine Veränderung in der Organisation regelmäßig (z. B. alle 2-3 Jahre) Mitarbeiterbefragungen durchzuführen.

Die Implementierungsphase ist die Phase der Umsetzung, die ggf. zunächst in einer Pilotphase oder einem Pilotprojekt erfolgen kann. Hier entsteht häufig Verunsicherung, vor allem wenn neue Verhaltensmuster eingeübt werden, z. B. in neuen Strukturen oder Hierarchien. Das Personalmanagement hat in dieser Phase eine unterstützende Funktion mit Angeboten, z. B. zur Weiterbildung, Konfliktberatung oder Coaching.

In der Stabilisierungsphase ist es von Bedeutung, dass die Veränderungen verankert sind und „gelebt“ werden. Ggf. ist hier auch eine Nachsteuerung zu identifizieren und anzupassen.

## 7 Instrumente

Instrumente und Methoden für Organisationsentwicklungsprozesse sind beispielhaft:

- Leitbildprozess, aus dem heraus sich Veränderungen für die Organisation ableiten (z. B. Umgang mit Befristungen in der Einrichtung, Commitment für eine nachhaltige Entwicklung)
- Strategieworkshops der Führungskräfte
- Ideenmanagement für Innovationen und Veränderungen
- Mitarbeiterbefragung und Interviews
- Führungskräftefeedback
- Kommunikationskonzept (z. B. Informationsveranstaltungen mit der Leitung zum Veränderungsprozess oder interne Begleitworkshops)
- Teamentwicklungsprozesse von Forschungs- und Projektgruppen unter Berücksichtigung gruppendynamischer Prozesse (z. B. Hierarchie- und Machtverhältnisse zwischen einer Projektleitung- und Betreuendenrolle für Doktorandinnen und Doktoranden)
- Moderationsformate, wie z. B. World Café, Open Space, Zukunftswerkstatt
- Etablierung interner Konfliktberatung
- Stakeholder-Dialoge zur Einbindung extern Betroffener von Veränderungsprozessen
- Controlling, Monitoring zur Ermittlung von Nachsteuerungsbedarf

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Die Mitarbeiterbefragung (MAB) ist ein strategisches Instrument zur Unterstützung der Führung sowie der kontinuierlichen, systematischen und partizipativen Organisationsentwicklung. Sie dient in erster Linie der Qualitätsverbesserung an allen Fraunhofer-Einrichtungen – auf Basis der Ergebnisse werden Zusammenarbeit und Arbeitsstrukturen weiter verbessert.

<http://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer/profil-selbstverstaendnis/personalpolitik/mitarbeiterbefragung.html>

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Die Qualität der Berufungsverfahren in der Komplexität der gemeinsamen Berufungen ist Gegenstand einer Arbeitsgruppe des Senats der Leibniz-Gemeinschaft, deren Auftrag es ist, einen Leitfaden für Leibniz-Besetzungsstandards zu entwickeln, der Verfahrensstandards als Grundlagen für die weitere Professionalisierung nach internationalen Standards etabliert. Diesen in den Instituten zu implementieren ist eine Aufgabe von Organisationsentwicklung.

## 9 Weiterführende Literatur

Bundesminister des Inneren (Hg.): Change Management - Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, 2009.



---

# fact sheet

# Personalbetreuung

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Service- und dienstleistungsorientiertes  
Personalmanagement

## 1 Kurzbeschreibung

In der wissensbasierten Arbeitswelt außeruniversitärer Forschungseinrichtungen stellen die Mitarbeitenden einen zentralen Wert dar. Das Wissen, die Flexibilität, die Fachkompetenz und die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten sind die Grundsteine für innovative Forschungsleistungen. Eine serviceorientierte Personalbetreuung trägt zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei und unterstützt sie hinsichtlich persönlichem und organisationsbezogenem Erfolg. Nur durch die wissenschaftlichen Leistungen der Mitarbeitenden können außeruniversitäre Forschungseinrichtungen ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit erhalten und verbessern. Um sich um ihre eigentliche Arbeitsaufgabe kümmern zu können, brauchen sie stimmige Rahmenbedingungen. Um eine lebensphasenorientierte Begleitung umzusetzen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, sind sowohl organisationsbezogene Regelungen als auch individuelle Freiräume in einer zukunftsorientierten Personalbetreuung notwendig.

## 2 Zuständigkeiten

Die Zuständigkeit für das Themenfeld Personalbetreuung obliegt auf operativer Ebene in erster Linie den Personalerinnen und Personalern.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Gesetzlichen und behördlichen Veranlassungen sowie Erfordernissen aufgrund von Änderungen der Entgeltordnung ist auf Ebene der externen Anforderungen – auch internationalen – ebenso Rechnung zu tragen, wie den innerbetrieblichen Bedürfnissen der strategischen Führung, der Personalleitung sowie den Wünschen und Anforderungen der Mitarbeitenden. Die Personalbetreuung steht im Spannungsfeld zwischen Einhaltung gesetzlicher Anforderungen und Regelungen und der Servicefunktion für die Bedürfnisse der Beschäftigten. Zum einen tragen spezifische Aufgaben und das inspirierende Forschungs- und Arbeitsumfeld, zum anderen die wertschätzende Führung zur Arbeitgeberattraktivität und zur Arbeitsmotivation bei. Darüber hinaus können auch attraktive Vergütungsmodelle zum Halten und Gewinnen von Mitarbeitenden beitragen.

Die Berücksichtigung von Individualität und Wertschätzung in der Personalbetreuung, die zielgruppen- und personenspezifische Maßnahmen einsetzt, ist ein bedeutsamer Aspekt der Mitarbeiterbindung. Wertgeschätzte und lebensphasenbegleitete Mitarbeitende können eine stärkere Bindung an die Forschungseinrichtung entwickeln und tragen dazu bei, die Attraktivität der Forschungseinrichtung nach innen und nach außen zu stärken.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Der Alltag außeruniversitärer Forschungseinrichtung ist von einer großen Dynamik geprägt, die sich auch in der Personalbesetzung widerspiegelt. Eine Herausforderung für die Personalbetreuung ist es, dieser Dynamik gewachsen zu sein und durch effektive administrative Prozesse flexibel auf die Veränderungen interner und externer Anforderungen reagieren zu können. Zur Bewältigung dieser Heraus-

forderung können workflowbasierte HR-IT-Systeme eingesetzt werden, die sowohl Personaler und Personalerinnen in der Personalbetreuung bei der operativen Arbeit unterstützen als auch Mitarbeitenden in Form von Self-Services freien Zugang zu wichtigen Daten (wie beispielsweise Gehaltsabrechnungen) sicherstellen. Eine weitere Herausforderung in der Personalbetreuung ist es, deren Service- und Dienstleistungscharakter zu stärken und für die Mitarbeitenden als Partner auf Augenhöhe für die Beantwortung von tariflichen und arbeitsrechtlichen Fragestellungen – national und international – sowie für die Beratung im Hinblick auf Versorgungsangelegenheiten zur Seite zu stehen. Im Bereich der Vergütung stehen die Forschungseinrichtungen vor der Herausforderung, konkurrenzfähig mit Industrieunternehmen, Hochschullandschaft und internationalen Arbeitgebern zu bleiben.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Leitgedanke ist das Bild einer Personalbetreuung als Service- und Dienstleister für die Mitarbeitenden der Forschungsorganisation. Sie sorgt unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse für einen reibungslosen Ablauf und bildet alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen des Mitarbeiter-Lifecycles ab, von der Gewinnung bis zum Ausscheiden, von der Erstellung der Arbeitsverträge bis zur Gehaltsabrechnung.

Die Personalbetreuung nimmt in außeruniversitären Forschungseinrichtungen die Funktion der Beratung, Information und Unterstützung der gesamten Forschungsorganisation und deren einzelner Einrichtung ein.

Auf dem Gebiet der arbeits- und vertragsrechtlichen Fragestellungen sind dies insbesondere die Beratung in tariflichen Fragen, die Hilfestellung bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, die administrative Umsetzung personeller Einzelmaßnahmen sowie die Optimierung von Personalprozessen. Die Dienstleistungen der Personalbetreuung beziehen sich außerdem auf die Themen des Sozialversicherungs-, Steuer-, und Zusatzversicherungsrechts auch im internationalen Kontext sowie auf die Durchführung der Gehaltsabrechnung. Die Forschungseinrichtungen verfügen über unterschiedliche Möglichkeiten in Sachen Vergütung. Neben dem tarifvertraglich vereinbarten Gehalt nach den Regelungen des öffentlichen Dienstes bestehen Möglichkeiten der variablen Vergütung. Diese basiert auf den besonderen Ermächtigungen der Zuwendungsgeber sowie auf dem Wissenschaftsfreiheitsgesetz. Diese Kombination kann zu durchaus interessanten Zielgehalten führen, die die Attraktivität der Forschungseinrichtung als Arbeitgeber steigern kann. Durch variables Leistungsentgelt können sich Forschungseinrichtungen dem internationalen Wettbewerb und der Privatwirtschaft vergleichbar stellen.

Im Bereich der sozialen Sicherheit beschäftigt sich die Personalbetreuung mit den Themen der betrieblichen Altersvorsorge, des betrieblichen Eingliederungsmanagements, des Schwerbehindertenrechts, der Beihilfefestsetzung sowie mit der Vereinbarung von Vorruhestandsmodellen. Ebenso zählt die ärztliche Untersuchung, Erwerbsminderung und die betriebliche Sozialarbeit zu Tätigkeitsfeldern der Personalbetreuung. Es wird deutlich, dass das aufgezeigte Themenspektrum genauso vielfältig ist wie die unterschiedlichen Mitarbeitenden, die ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

## 6 Umsetzung

### **Strategische Einbindung und Wertschätzung von Personalbetreuung**

Die Personalbetreuung ist ein verbindendes Glied bei der Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben des Personalmanagements. Personalbetreuung ist umfassend und eine strategische Einbindung verleiht ihr Wertschätzung.

### **Konzept der Personalbetreuung**

Konzepte zur Personalbetreuung gewährleisten eine lebensphasenorientierte Begleitung der Mitarbeitenden. Das Konzept stellt idealerweise die Service- und Dienstleistungsorientierung der Personalbetreuung in den Vordergrund.

### **Entwicklung fachlicher Expertise in der Personalbetreuung**

Personalerinnen und Personaler sind Leistungsträger in der operativen Personalarbeit. Sie betreuen und pflegen administrativ und organisatorisch höchst komplexe Themenbereiche. Für die professionelle Handhabung und Umsetzung der komplexen Arbeitsaufgaben ist häufig eine ausgeprägte Expertise notwendig.

Dementsprechend ist eine kontinuierliche Schulung und Weiterentwicklung sowohl in tariflichen als auch in gesetzlichen und organisatorischen Fragestellungen der Mitarbeitenden in der Personalbetreuung wichtig. Darüber hinaus sind aber auch Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Serviceorientierung und Konfliktfähigkeit zu entwickeln.

### **Einführung eines HR-IT-Systems**

Workflowbasierte HR-IT-Systeme unterstützen sowohl die Personalerinnen und Personaler bei ihrer operativen Arbeit, ermöglichen aber auch gleichzeitig einen freien und selbstbestimmten Zugang für die Mitarbeitenden über Self-Services an wichtige Daten.

## **7 Instrumente**

- Regelmäßige Qualifizierung der Personaler/innen sowohl in tariflichen als auch in gesetzlichen und organisatorischen Fragestellungen – national und international – sowie in soft skills, Entwicklung von Leitlinien zur Entfristung und Umgang mit Befristung
- Einsatz von Fringe Benefits, diese Sachleistungen orientieren sich an strategischen Initiativen der Forschungseinrichtung
- Variable Vergütung durch z. B. Zulagen oder Prämien
- Etablierung eines Kompetenzzentrums: Hier werden tarifliche und arbeitsrechtliche Fragestellungen beantwortet und Mitarbeitende wie Personalerinnen und Personaler bei Versorgungsangelegenheiten beraten
- Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte sowie der Sicherheitsexperten in Fragen des Gesundheitsmanagements

## 8 Praxisbeispiel

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Neben der Vergütung nach dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst setzt z. B. Fraunhofer zudem auf eine variable Vergütung, die das Gehalt durchaus interessant machen kann. Hierbei erhalten Mitarbeitende nicht nur das Festgehalt, das tarifvertraglich festgelegt ist, sondern darüber hinaus auch ein variables Leistungsentgelt. Wie hoch dieses Entgelt ist, hängt zum einen von der individuellen Leistung der Mitarbeitenden ab, zum anderen vom Erfolg des jeweiligen Fraunhofer-Instituts. Die nachfolgende Broschüre (Link) macht die Möglichkeiten der variablen Vergütung transparent:

<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueberfraunhofer/Personalpolitik/Variable%20Verg%C3%BCtung.pdf>

## 9 Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): Integriertes Personalmanagement,- Prozesse und professionelle Standards (DGFP PraxisEdition), Bielefeld, 2012



---

# fact sheet

# Ausbildung

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Service- und dienstleistungsorientiertes  
Personalmanagement

## 1 Kurzbeschreibung

Der Forschungsprozess wird an außeruniversitären Forschungseinrichtungen wesentlich durch das technische und administrative Personal unterstützt. Damit gemeint sind Personen, die eine handwerkliche, gewerblich-technische, kaufmännische oder sonstige Berufsausbildung erfolgreich absolviert haben (z. B. Laborantin und Laborant, Mechanikerin und Mechaniker, Bürokaufrau und Bürokaufmann). Durch den demografischen Wandel und die Tatsache, dass immer mehr Schulabgänger ein Studium anstreben, ist der Fachkräftemangel in Ausbildungsberufen deutlich spürbar. Die eigene Berufsausbildung in den Forschungseinrichtungen ist eine Möglichkeit, um die Fachkräftebasis langfristig zu sichern. Sie umfasst dabei die duale Ausbildung (IHK und Betrieb) und das Duale Studium (Fachhochschule und Betrieb). Durch ein Engagement in der Berufsausbildung wird nicht nur die eigene Fachkräftebasis gesichert, sondern es kann zugleich gesellschaftliche Verantwortung, die gerade für öffentlich geförderte Einrichtungen besonders wichtig ist, übernommen werden.

## 2 Zuständigkeiten

Das Thema Berufsausbildung fällt sowohl in strategische als auch operative Zuständigkeitsbereiche. Die Anzahl der Auszubildenden und die Berufe, in denen ausgebildet wird, resultieren aus strategischen Überlegungen bzw. werden am Bedarf der Forschungseinrichtung ausgerichtet. Ebenso sollte strategisch überlegt werden, wo und wie die Berufsausbildung in der Forschungsorganisation verankert wird und wie die Ausbilderinnen und Ausbilder ausgewählt, qualifiziert und gefördert werden. Die individuelle Betreuung der Auszubildenden erfolgt dezentral in den einzelnen Instituten. Die operative Steuerung der Berufsausbildung erfolgt durch die für Berufsausbildung verantwortlichen Personen.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Wissenschaftliche Forschungstätigkeiten werden durch technische und administrative Tätigkeiten, die zur erfolgreichen Umsetzung des Kerngeschäftes in Forschungsorganisationen beitragen, unterstützt. Vor diesem Hintergrund ist eine qualifizierte Ausbildung dieser Berufsgruppen in Forschungsorganisationen sinnvoll und notwendig. Darüber hinaus leisten Forschungsorganisationen durch ein großes und qualifiziertes Angebot an Ausbildungsstellen einen Beitrag gegen den in Deutschland existierenden Fachkräftemangel und übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Nur durch eine qualitativ herausragende Berufsausbildung kann eine spezialisierte Fachkräftebasis in Forschungsorganisationen oder anderen Unternehmen gesichert werden. Durch Kooperationen (siehe fact sheet *Kooperation*) mit lokal ansässigen Unternehmen und Hochschulen, die sich auf Auszubildende spezialisieren, kann die Berufsausbildung noch attraktiver gestaltet werden. Insbesondere Forschungseinrichtungen, die auf Ausbildungsbetriebe angewiesen sind, da sich Ihnen innerhalb der eigenen Organisation keine Möglichkeit zur eigenen Ausbildung bietet, profitieren von einer sogenannten Verbundausbildung. Dabei werden Grundausbildungen, spezielle Fachkurse sowie Prüfungsvorbereitungen häufig gemeinsam mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen angeboten oder an größere Ausbildungseinrichtungen ausgelagert. Ein Engagement in der Verbundausbildung bietet zudem den Vorteil, die Fachkräftebasis auch bei anderen regionalen Partnern, die oftmals auch in anderen Themen als der Berufsausbildung Partner für die eigene Einrichtung sind, zu sichern und somit deren Ausbildungsqualität und letztlich auch die Qualität deren Produkte und Dienstleistungen zu beeinflussen. So können regional

hochwertige Produkte und Dienstleistungen ermöglicht werden, was gegenüber einer überregionalen oder gar internationalen Beschaffung weitaus ökologischer ist.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

### ■ Wettbewerb zu industriellen Arbeitgebern

Forschungseinrichtungen stehen mit den Themen Vergütungs- und Übernahmemöglichkeit nach Abschluss der Berufsausbildung im Wettbewerb zu Industrie- oder Wirtschaftsunternehmen. Während die Vergütung während der Berufsausbildung in Industrie und Forschung noch annähernd gleich ist, wird ein tendenzieller Unterschied im Verdienst meist nach der Berufsausbildung erkennbar. Industrie- und Wirtschaftsunternehmen können, je nach finanzieller Gegebenheiten, höhere Löhne zahlen als öffentlich geförderte Forschungszentren, die sich an Vorgaben aus Leistungsentgelttabellen (TVöD, TV-L) orientieren, die keine bis sehr wenig flexible Gehaltsstrukturen zulassen. Ein weiterer Nachteil für Forschungsorganisationen besteht in der langfristigen Übernahmemöglichkeit der Auszubildenden in die Organisation. Aufgrund vieler befristeter Projektlaufzeiten für Forschungstätigkeiten werden Auszubildende häufig nach der Ausbildung für einen befristeten Zeitraum angestellt, während Wirtschaftsunternehmen oft eine unbefristete Perspektive bieten können.

### ■ Überwindung von Hemmnissen, sich in exzellenten Organisationen zu bewerben

Forschungsorganisationen genießen in der Gesellschaft einerseits durch den hohen Anteil an Personen mit akademischen Titeln (Doktor, Professor) ein hohes Ansehen und verkörpern andererseits mit dem Image „Spitzenforschung auf exzellentem Niveau“ einen hohen Anspruch an die Leistungsträger der Forschungsorganisationen. Eine daraus resultierende Hochachtung für Tätigkeiten im Forschungsbereich kann bei Schülerinnen und Schülern, die sich in der frühen Phase Ihrer Berufsausbildung befinden, teilweise einschüchternd wirken. Diese kann zu Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Kompetenzen für eine Tätigkeit im Forschungsbereich führen und demzufolge zu einer Verringerung von Bewerbereingängen bei einer Organisation.

### ■ Rückgang des Engagements für die Berufsausbildung

Aufgrund von mangelnden personellen, finanziellen und räumlichen Ressourcen sind qualifizierte Personen in Forschungseinrichtungen immer seltener bereit, sich in der Berufsausbildung beispielsweise als Ausbildungsbeauftragte oder Ausbildungsbeauftragter zu engagieren. Hinzu kommt, dass internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aufgrund ihrer Herkunft das deutsche duale Ausbildungssystem häufig nur unzureichend kennen und somit mehr Aufwand für eine umfassende Einarbeitung in die Thematik betreiben müssen. Qualifizierte und motivierte Personen im Ausbildungsbereich, wie beispielsweise Ausbildungsbeauftragte, sind jedoch essentiell für die Berufsausbildung. Von daher gewinnt die strategische Einbindung der Berufsausbildung immer mehr an Wert, um dadurch zum einen die Sichtbarkeit sowohl bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, aber auch bei den Leitungen der wissenschaftlichen und administrativen Einheiten zu erhöhen.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Mit Berufsausbildung ist die Ausbildung im dualen System, bestehend aus Ausbildungsbetrieb und Berufsschule, gemeint. Die Berufsausbildung erfolgt in anerkannten Ausbildungsberufen, die größtenteils von den Industrie- und Handelskammern (IHKn) betreut werden. Ergänzend dazu wird das Duale Studium unter die Berufsausbildung gefasst. Im Unterschied zur klassischen Berufsausbildung verbrin-

gen Auszubildende, auch Studierende genannt, beim Dualen Studium fest definierte Praxisphasen in einer Forschungseinrichtung und weitere Phasen an einer Hochschule. In einigen Organisationen kann im Rahmen des Dualen Studiums neben dem Studienabschluss auch ein IHK-Abschluss erworben werden (Doppelqualifikation).

Die Berufsausbildung ist ein Instrument, um junge Nachwuchskräfte im Forschungsbereich zu gewinnen, die sich in drei Nachwuchsgruppen unterscheiden lassen:

- Junge Menschen, die als Facharbeiter tätig werden wollen:

Gewinnung von Jugendlichen, die nach der Berufsausbildung als Fachkraft im erlernten Beruf arbeiten oder sich im nicht-akademischen Bereich als Techniker oder Meister weiterentwickeln wollen. Für Studienabbrecher ermöglicht eine Berufsausbildung ebenso die Integration ins Arbeitsleben.

- Junge Menschen, die Interesse an einer Berufsausbildung und zugleich Potenzial für eine akademische Laufbahn haben:

In einigen Organisationen haben gute Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit, anstatt oder neben einer Ausbildung ein Duales Studium (Bachelorabschluss) zu absolvieren und ggf. darauf aufbauend einen Masterabschluss und eine Promotion zu erlangen. Dies ermöglicht den Auszubildenden, später einen Karriereweg in der Wissenschaft einzuschlagen.

- Benachteiligte junge Menschen:

Das Einstiegsqualifizierungsjahr (EQJ) ist eine berufsvorbereitende Maßnahme und bietet jungen Menschen, die keinen Ausbildungsplatz finden oder sich erst noch orientieren möchten, einen Einstieg in das Berufsleben. Das EQJ ist eine Möglichkeit, als Forschungsorganisation gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und die Grundlage für die spätere gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen zu legen. Das EQJ unterliegt klaren gesetzlichen Vorgaben und hat das Ziel, die Absolventinnen und Absolventen nach Abschluss des Jahres bestenfalls in eine reguläre Berufsausbildung zu übernehmen.

Neben Fachkompetenz erlangen Personen in einer Berufsausbildung auch soziale Kompetenzen und stärken Ihre Persönlichkeit durch hohe Eigenverantwortung und selbständiges Arbeiten während der Ausbildungsaktivitäten. Die Ausbildungsaktivitäten orientieren sich idealerweise nicht nur an den Anforderungen der eigenen Forschungsorganisation, sondern auch den Bedürfnissen der Region. So können durch Verbundausbildungen und Kooperationen Ausbildungsplätze bereitgestellt werden, die sonst nicht möglich wären. Große Forschungseinrichtungen können sogar über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden und so ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen. Insbesondere Forschungseinrichtungen, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, haben eine besondere Verpflichtung, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und sich in der Berufsausbildung zu engagieren.

## 6 Umsetzung

Akteure und Ansprechpartner im Bereich der Berufsausbildung sind meist Personen aus dem Personalbereich, oder, wie es in größeren Forschungsorganisationen meist üblich ist, existieren eigene Abteilungen dafür. Zu den verschiedenen Akteuren zählen Personen, die Aufgaben der übergreifenden Ausbildungscoordination wahrnehmen („Ausbildungsleiterinnen und -leiter“). Diesem Personenkreis obliegt häufig die disziplinare und (über)fachliche Führung von Ausbilderinnen und Ausbildern und ggf. des Personals, welches die Ausbildungsprozesse administriert. Zudem sind sie verantwortlich für die Koordination der Ausbildungsarbeit insgesamt, die Optimierung der Ausbildungsprozesse und flankie-

render Administrationsprozesse, die Implementierung neuer Berufsbilder sowie die Erstellung von bedarfsorientierter Einstellung von Auszubildenden. Hinzu kommen Themen der Inklusion, der Chancengleichheit und andere Aspekte des Personalmanagements. Weiterhin sind Ausbildungsleiterinnen und -leiter gleichzeitig Führungskraft der Auszubildenden und hauptamtlichen Betreuerinnen und Betreuer sowie generell Fürsprecherin und Fürsprecher für Auszubildende in der eigenen Organisation. Darüber hinaus sind sie Verbindungsperson zu überbetrieblichen Institutionen, Verbänden und Einrichtungen. Die Ausbildungsleiterinnen und -leiter sind in der Regel nicht direkt oder nur zu kleinen Teilen mit fachlichen Ausbildungsaufgaben betraut.

Weiterhin gibt es Personen, die Aufgaben im fachlichen Kontext der Ausbildungsberufe wahrnehmen („Ausbilderin und Ausbilder“). Personen, die dieser Gruppe angehören, beschäftigen sich überwiegend mit fachspezifischen, fachdidaktischen und zunehmend auch überfachlichen Themenbereichen der beruflichen Ausbildung und werden im Ausbildungsvertrag benannt.

Neben den hauptamtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern gibt es je nach Einrichtung auch dezentrale Ausbildungsbeauftragte. Das sind Personen, die sich im eigenen Bereich, also „vor Ort“ um die Auszubildenden kümmern, jedoch nicht formal für deren Ausbildung verantwortlich sind.

Die genannten Akteure sind für die operative Umsetzung der Berufsausbildung verantwortlich. Weitere Ansprechpartner, die beim Thema Berufsausbildung einbezogen werden:

- Institute oder Fachabteilungen, in denen die Auszubildenden während und nach ihrer Ausbildung eingesetzt werden
- Schulen und Berufsschulen, Hochschulen (Duales Studium)
- Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern
- Eltern (bei minderjährigen Auszubildenden)
- Kooperationspartner (andere Ausbildungsbetriebe, Universitäten, Hochschulen, Bildungsträger, Arbeitsamt etc.)

Vorgehensweise:

- Bedarfsermittlung der Fachkräfte in Organisation
- Gewinnung von geeigneten Auszubildenden
- Onboarding (Aktivitäten nach Eintritt in Organisationen), Retention
- Qualitätssicherung in der Ausbildung
- Ausbildungsmodelle
- Übernahme nach der Berufsausbildung und Karriereperspektiven

## 7 Instrumente

- Bedarfsgeleitete Ausbildung
  - Bedarfsermittlung bei den Fachabteilungen
  - Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse
  - Orientierung an der Unternehmens- und Personalstrategie

- Strukturierte Auswahlverfahren
- Versetzungspläne
- Strukturierte Einarbeitungspläne
- Qualitätsmanagement (ISO 9000)

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Leibniz-Gemeinschaft

Durch die unterschiedlichen Ausrichtungen der Institute, Bibliotheken und Museen bietet die Leibniz-Gemeinschaft eine sehr große Bandbreite von Ausbildungsberufen an.

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/ausbildung/>

### 8.2 Fraunhofer-Gesellschaft

Ausbildung bei Fraunhofer hat viele Facetten. Diese können potenzielle Auszubildende auf der Website der Fraunhofer-Gesellschaft kennenlernen. Die ganze Bandbreite spannender Berufsfelder und Möglichkeiten bei Fraunhofer sind Klick für Klick erlebbar und direkt an die Zielgruppe adressiert. Neben der Beschreibung unterschiedlicher Berufsbilder bei Fraunhofer erhält der Nutzer Informationen zu freien Ausbildungsplätzen und Ansprechpartnern.

<http://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/schueler/ausbildung.html>

### 8.3 Helmholtz-Gemeinschaft

Die systematische Ermittlung des zukünftigen Fachkräftebedarfs hat 2013 ergeben, dass ein Bedarf für bisher nicht ausgebildete, umwelttechnische Berufe besteht. So wurde recherchiert, ob in diesen Berufsbildern geeignete Fachkräfte am externen Arbeitsmarkt rekrutiert werden können. Da in diesen Berufsbildern nur selten und meist auch nur für den Eigenbedarf ausgebildet wird, gibt es am Arbeitsmarkt kaum verfügbare junge Fachkräfte. So hat das Forschungszentrum Jülich entschieden, die benötigten Fachkräfte selbst auszubilden. 2014 wurden erstmals Auszubildende in den Berufsbildern „Fachkraft für Wasserversorgungstechnik“ und „Fachkraft für Abwassertechnik“ eingestellt. Da im Forschungszentrum nicht alle Ausbildungsinhalte vermittelt werden können und erforderliche Maschinen/Geräte nicht vorhanden sind, kooperiert es mit dem regionalen Wasserverband Eifel-Rur (Verbundausbildung).

## 9 Weiterführende Literatur

Welt.de: Vitzthum, T.: Die Zukunft gehört dem Stuzubi. Internet: 2016-07-27  
(<http://www.welt.de/politik/deutschland/article147403990/Die-Zukunft-gehoert-dem-Stuzubi.html>)

Bibb.de: Linten, M.; Prüstel, S.: Akademisierung der Berufswelt. Internet: 2016-07-27  
([https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud\\_auswahlbibliografie-akademisierung.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliografie-akademisierung.pdf))



---

fact sheet

# Personalmarketing

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

## 1 Kurzbeschreibung

Exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sowie gut ausgebildete Fachkräfte sind begehrt. Das fact sheet *Personalmarketing* zielt auf die bewusste, aktive und systematische Versorgung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen mit qualifizierten Mitarbeitenden ab. Thematisch geht es beim Personalmarketing sowohl um internes als auch externes Marketing. Dabei ist der Aspekt der Langfristigkeit im Personalmarketing besonders hervorzuheben. So ist das gewünschte Ergebnis nicht nur die bedarfsorientierte Gewinnung von Talenten, sondern zum Teil auch die positive Bindung der Mitarbeitenden an die Forschungseinrichtung. In diesem Zusammenhang spielen die Arbeitgeberattraktivität, die wissenschaftliche Reputation und das Employer Branding eine zentrale Rolle und unterstützen die Positionierung der Forschungseinrichtung auf dem Arbeitgeber- und Arbeitnehmermarkt. Interessante Arbeitgeber haben einen hohen Wiedererkennungswert, die Arbeitgebermarke wird sowohl für Mitarbeitende, potenzielle Bewerber als auch für die Forschungseinrichtung wichtiger denn je.

## 2 Zuständigkeiten

Personalmarketing bedarf einer strategischen Ausrichtung. Operativ wird das Personalmarketing auf Ebene der Institute und Zentren umgesetzt. Hierzu bedarf es personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen mit eigens für den Bereich Personalmarketing verantwortlichen Mitarbeitenden.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Wenn außeruniversitäre Forschungseinrichtungen ihren Bedarf an exzellenten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie an kompetenten Fachkräften auch in Zukunft zuverlässig decken wollen, ist ein professionelles, umfassendes und strategisch angebundenes Personalmarketing unverzichtbar. Um ihre Position in Gesellschaft und Wirtschaft zu sichern, sind die Forschungseinrichtungen auch zukünftig auf qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Zur Bedarfsdeckung ist ein Personalmarketing notwendig, das den Fokus auf das Wohlbefinden, die individuellen Talente und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legt und gleichzeitig die Forschungseinrichtung als starken Arbeitgeber mit klaren strategischen Initiativen widerspiegelt.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, die Pluralisierung der Lebensstile, die Forderung nach Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und der Fachkräftemangel sowie der zunehmende Wettbewerb um exzellentes Personal im Wissenschaftssystem sind Herausforderungen für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, die sich in Zukunft noch verstärken werden. Bei einer zunehmenden Bedeutung des Arbeitnehmermarktes bleibt es daher eine Herausforderung, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Für Forschungseinrichtungen werden die Anstrengungen im Personalmarketing zunehmend von der Industrie verstärkt werden, was zu einer Verschärfung des Bewerbermarkts führen wird.

Zur Stärkung der Arbeitgebermarke der Forschungseinrichtung ist die kontinuierliche Positionierung des Employer Brand dringend erforderlich, um eine bedarfsorientierte Mitarbeitergewinnung sicherzu-

stellen. Nur ein glaubwürdiges und spezifisches Employer Brand kann zu einer klaren Außendarstellung führen. Die Herausforderung hierbei ist die Anerkennung der Bedeutsamkeit auf Ebene der strategischen Führung und die Entwicklung eines schlüssigen Konzeptes, das sowohl nach innen im Hinblick auf die Belegschaft als auch nach außen im Hinblick auf Zielgruppen entlang der Bildungskette wirkt. Die herausfordernde Aufgabe liegt für die Forschungseinrichtungen hierbei in der Entwicklung neuer Rekrutierungsstrategien.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Leitgedanke des Personalmarketings ist es, in einem dynamischen und sich ständig weiterentwickelnden Prozess zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität eine Basis für die erfolgreiche Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen zu schaffen. Hierzu gehört die Erzeugung eines positiven Arbeitgeberimages zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Forschungseinrichtung als Arbeitgeber. Das Arbeitgeberimage kann die Wertschätzung von Vielfalt vermitteln und kann dementsprechend den Bedürfnissen der (potenziellen) Mitarbeitenden sowie den aktuellen Anforderungen in Sachen Work-Life-Balance, Gesundheit, Ökologie und Diversität aus Politik und Gesellschaft gerecht werden. Ziel eines Personalmarketings ist die langfristige Sicherung des Erfolgs der Forschungsorganisation durch die richtigen Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.

Die Basis für Aktivitäten im Bereich des Personalmarketings ist eine strategische Personalplanung. Auf dieser basiert die zu entwickelnde Rekrutierungsstrategie, aus der sich wiederum die Aktivitäten des Personalmarketings ableiten. Die Grundlage für die vielschichtigen Maßnahmen des Personalmarketings bildet ein maßgeschneidertes Employer Brand, welches nach unterschiedlichen relevanten Zielgruppen das Arbeitgebermarkenversprechen differenziert.

Transparenz bei der Kommunikation von Möglichkeiten der Karriereentwicklung in der Forschungseinrichtung ist wichtig. Um sie zu gewährleisten, ist aufgrund der angesprochenen Digitalisierung der Gesellschaft eine systematische Mediaplanung notwendig. Diese schließt im Personalmarketing für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen auch eine entsprechende Strategie im Bereich der Social Media ein.

Eine weitere inhaltliche Dimension des Personalmarketings ist dessen Controlling. Vom Aufbau des Employer Brands, über die Stellenanzeige bis hin zur Aktivität in Social-Media-Netzwerken: Personalmarketing ist ein Kostenfaktor. Um beurteilen zu können, ob anvisierten Ziele mit den ergriffenen Maßnahmen des Personalmarketings erreicht worden sind, bedarf es einer präzisen Planung und Beobachtung der Investitionen in den Forschungseinrichtungen. Erfolg und Misserfolg des Personalmarketings sind eng mit den Variablen des Arbeitsmarktes und den unterschiedlichen Kompetenzprofilen verwoben.

## 6 Umsetzung

### **Entwicklung eines Employer Brand**

Es sind Employer Brand und Alleinstellungsmerkmale zu definieren, um eine klare Positionierung der Forschungseinrichtung auf dem Arbeitsmarkt und eine Schärfung der Außenwahrnehmung als Arbeitgeber zu erreichen. Handlungsbedarf liegt einerseits darin, ein klares Gesamtbild der Forschungseinrichtung und der dortigen Arbeitswelt vermitteln zu können, andererseits soll das Employer Brand zur Abgrenzung von anderen Forschungseinrichtungen beitragen.

### **Ermittlung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an zukünftigem Personal für eine strategische Personalplanung**

Zur Ableitung einer systematischen Rekrutierungsstrategie ist es wichtig, den quantitativen Personalbedarf und qualitativen Bedarf an Kompetenzen des zukünftigen Mitarbeitenden durch ein Kompetenzmanagement zu ermitteln.

### **Ableitung einer systematischen Rekrutierungsstrategie**

Aus dem ermittelten Bedarf wird eine systematische Rekrutierungsstrategie abgeleitet. Die Rekrutierungsstrategie ist eine Kombination verschiedener Instrumente, die den Anforderungen seitens der Forschungseinrichtung aber auch den Arbeitsmarktbedingungen angepasst sind. Bei der Ableitung einer systematischen Rekrutierungsstrategie stellen sich u.a. folgende Entscheidungsfragen:

- Welche Rekrutierungskanäle sollen benutzt werden?
- Welche Personen/Abteilungen sind am Rekrutierungsprozess beteiligt?
- Sollen Anforderungsprofile für die jeweilige Stelle definiert werden?

### **Entwicklung von Maßnahmen im Personalmarketing zur Verfolgung der Rekrutierungsstrategie**

Die Rekrutierungsstrategie wird mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen umgesetzt. Zielgruppen sind sowohl intern die Mitarbeitenden als auch extern die potenziellen Mitarbeitenden. Die Maßnahmen der Nachwuchsförderung erfolgen entlang der Bildungskette.

### **Controlling der Maßnahmen**

Um eine stetige Verbesserung in der Effizienz der eingesetzten Ressourcen und Maßnahmen gewährleisten zu können, sind langfristige und kurzfristige Beobachtungen von Ergebnissen der Personalmarketingmaßnahmen sinnvoll und Kriterien für den Erfolg festzulegen.

## **7 Instrumente**

- Verankerung der Bildsprache und Kernbotschaften des Employer Brands in allen Aktivitäten des Personalmarketings (z.B. auf Messen, Flyern, Website, Stellenanzeigen).
- Zielgruppenspezifische Veranstaltungen und Maßnahmen ( z. B. Recruiting-Messen, Hochschul-Events, Bildungspartnerschaften)
- MINT-Nachwuchsförderung durch altersgerechte Angebote entlang der kompletten Bildungskette zur sicheren des wissenschaftlichen Nachwuchses

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Um die Attraktivität des Arbeitgebers Fraunhofer bei talentierten, angehenden Wissenschaftlerinnen zu fördern und zu erhöhen, bieten jeweils mehrere Fraunhofer-Institute eines Standortes eine mehrtägige Veranstaltung für MINT-Absolventinnen und Studentinnen an. Gemeinsam mit den ansässigen Instituten und Hochschulen wurde ein Programm entwickelt, das den Teilnehmerinnen im Rahmen der Veranstaltung sowohl tiefe Einblicke in die Forschungsarbeit der Institute gewährt als auch Erfahrungen im Bereich Projektmanagement und Karriere ermöglicht.

<http://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/wissenschaftscampus.html>

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Die Leibniz-Gemeinschaft ist präsent auf den einschlägigen Internationalen Messen am MIT, der GAIN in San Francisco und der Nature Jobs Career Fair in London. Viele Leibniz-Institute, insbesondere in den Naturwissenschaften, veranstalten MINT-Schultage oder Schülerlabore, um so schon im Schulalter Mädchen und Jungen für die naturwissenschaftliche Forschung zu begeistern. Ein Beispiel hierfür ist der Forschungsverbund Berlin:

<http://www.fv-berlin.de/nachwuchs/schuelerlabore>

## 9 Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung: Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen, Bielefeld, 2011

Deutsche Gesellschaft für Personalführung: Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bielefeld, 2012

Hagen, A.: Personalmarketing: Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen, Bremen, 2011

Konschak, B.: Professionelles Personalmarketing – Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen, Freiburg, 2014



---

fact sheet

# Personalentwicklung

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

## 1 Kurzbeschreibung

Personalentwicklung ist eine strategische und langfristig ausgerichtete zentrale Aufgabe der Forschungseinrichtung, die alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Entwicklung von Beschäftigten und Teams sowie die Begleitung organisationsbezogener Veränderungsprozesse umfasst. Dabei berücksichtigt Personalentwicklung sowohl die positions- als auch die qualifikationsorientierte Ebene. Sie bezieht sich auf die Beschäftigten aller Hierarchieebenen im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich der Organisation und legt einen besonderen Fokus auf die Sicherung der Schlüsselpositionen, die mit Potenzialträgern der Forschungsorganisation besetzt werden. Sie unterstützt die Karriere- sowie die fachliche und persönliche Entwicklung durch Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten und ist ein wesentlicher Faktor bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses für verlässliche berufliche Perspektiven und Karrierewege inner- und außerhalb des Wissenschaftssystems.

## 2 Zuständigkeiten

Das fact sheet richtet sich an Vorstände bzw. Leitungen, Führungskräfte, Personalleitungen und Personalentwicklung.

Personalentwicklung erfolgt auf zwei unterschiedlichen Handlungsebenen: Zum einen ist die Personalentwicklung als solche Aufgabe jeder Führungskraft und der Beschäftigten, die sich aktiv im Arbeitsleben einbringen müssen. Zum anderen erfolgt die Implementierung einer Personalentwicklung als Organisationseinheit Top-Down, d. h. mittels Initiierung durch die Leitungsebene einer Organisation und/oder durch das Personalmanagement. Zur Etablierung der Personalentwicklung gibt es verschiedene strukturelle Möglichkeiten (z. B. als Abteilung des Personalmanagements oder als separate, eigenständige, strategische Organisationseinheit).

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Forschungsorganisationen erfahren seit Jahren eine Veränderung ihrer politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Im Fokus des Personalmanagements stehen dabei die Erschließung neuer Entwicklungs- und Karrierewege und die Vermeidung prekärer Beschäftigungsverhältnisse vor allem für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Für eine zukunftsfähige Gesellschaft ist es essentiell, hoch qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in vorwiegend befristeten Arbeitsverhältnissen durch geeignete (Karriere-)Entwicklungsmaßnahmen verlässliche Berufsperspektiven inner- oder außerhalb des Wissenschaftssystems zu ermöglichen. Gleichermaßen trägt Personalentwicklung auch zur Umsetzung der strategischen institutionellen Entwicklungsziele bei und unterstützt und begleitet somit auch organisationsbezogene Veränderungsprozesse.

Zudem ist die Investition in Personalentwicklung für alle Forschungsorganisationen Zukunftssicherung, da Weiterbildung und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in Forschungsorganisationen in einer Wissensgesellschaft von zentraler Bedeutung sind. Im Wissenschaftssystem profitiert jede Forschungsorganisation von der Personalentwicklung anderer Forschungsorganisationen und wirkt darüber hinaus dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel durch eine gezielte

Personalentwicklung (z. B. in Form von Nachfolgeplanung oder entsprechenden Nachwuchsprogrammen) entgegen.

Darüber hinaus gehört auch die Sensibilisierung des wissenschaftlichen Personals für ein Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Unterstützung ressourcensparender Strategien zu einer zukunftsorientierten Personalentwicklung.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Für Forschungsorganisationen ist es im Personalbereich charakteristisch, dass es zwei unterschiedliche Beschäftigtengruppen gibt: 1. wissenschaftliches Personal mit relativ autonomem Expertenstatus, deren Karriere von der Logik der Profession definiert wird und eher unabhängig von der Organisation ist sowie 2. wissenschaftsunterstützendes Personal mit eher geringer Autonomie, längerfristiger Beschäftigungsdauer und häufiger Karriereentwicklung innerhalb der Organisation. Eine ganzheitliche Personalentwicklung ist herausgefordert, für die verschiedenen Personalgruppen spezifische, aber auch gemeinsame Entwicklungs- und Karriereprogramme aufzulegen und zu fördern. Für das wissenschaftliche Personal, dessen Verweildauer in der Organisation durch befristete Verträge in der Regel deutlich kürzer ist, sind fachliche Kompetenzen, wie z. B. Weiterbildungen in Methoden, Tagungsbesuche oder Auslandsaufenthalte, für einen wissenschaftlichen Berufsweg oder Karriere von Bedeutung. Darüber hinaus sind für das wissenschaftliche Personal auch interne Entwicklungs- und Karrierewege, wie z. B. wissenschaftliche Führungspositionen, Fachkarrieren innerhalb der Forschungsorganisation oder im Bereich des Wissenschaftsmanagements für eine verlässliche Berufsperspektive aufzuzeigen. Überfachliche Kompetenzentwicklung wie, z. B. Führungswissen oder Managementexpertise (u. a. Projektmanagement) oder soziale und persönliche Kompetenzen sind für beide Personalgruppen wichtige Entwicklungsmöglichkeiten, vor allem für Berufs- und Karrierewege auch außerhalb des Wissenschaftssystems und außerhalb einer Professur.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Personalentwicklung ist in Forschungsorganisationen eine zentrale mitarbeiterbezogene Aufgabe, die auch die strategischen Entwicklungsziele und die damit verbundene Personalplanung der Organisation im Blick hat. Es geht um das Aufzeigen und Gestalten von Entwicklungs- und Karrierewegen für wissenschaftliches und wissenschaftsunterstützendes Personal in der Forschungsorganisation und darüber hinaus. In trilateraler Trägerschaft (Führungskräfte – Personalentwicklung – Mitarbeitende) werden persönliche Kompetenzerfordernisse und Karriereziele ermittelt, Chancen eruiert und Perspektiven aufgezeigt und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen bereitgestellt. Damit stärkt Personalentwicklung durch ihren partizipativen Charakter die Eigenverantwortung und Motivation der Beschäftigten, welche durch ihre fachliche, unternehmerische, soziale und kulturelle Kompetenz zur Zielerreichung der Forschungseinrichtung beitragen. Zudem sorgt Personalentwicklung für einen Dialog der Führungskräfte mit den Beschäftigten (z. B. als Teil von Mitarbeitergesprächen). Hierbei können individuelle Interessen und Bedürfnisse identifiziert und mit den Zielen der Organisation abgeglichen werden, um sie in der weiteren beruflichen Entwicklung systematisch auszubauen (siehe fact sheet *Führung*).

Ein wesentliches Element der Personalentwicklung in Forschungsorganisationen ist die Nachwuchsförderung im Wissenschaftsbereich, die junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für eine Karriere in Wissenschaft oder anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie z.B. der Wirtschaft qualifiziert, unab-

hängig von der Dauer des Vertragsverhältnisses. Personalentwicklung in Forschungsorganisationen stellt spezielle Programme zur Nachwuchsförderung bereit (z. B. Mentoring speziell zur Führungsqualifizierung für Wissenschaftlerinnen, berufliche Standortbestimmungen, Workshopreihen oder Doktorandenprogramme). Dies unterstreicht, dass die Personalentwicklung nicht nur Dienstleister oder Umsetzer strategischer Konzepte, sondern auch Gestalter ist und proaktiv Themen innerhalb der Organisation platziert sowie deren Wirkung evaluiert. Sie bezieht sich auf die individuelle Ebene, die Teamebene und die Organisationsebene und umfasst ein Bündel an Maßnahmen und Instrumenten (vgl. Abbildung 1). Entscheidend ist, unterschiedliche Kompetenzerfordernisse auf unterschiedlichen Karrierestufen zu ermitteln und zu entwickeln, um bedarfs- und bedürfnisgerecht den Interessen des Einzelnen und der Organisation gerecht zu werden.

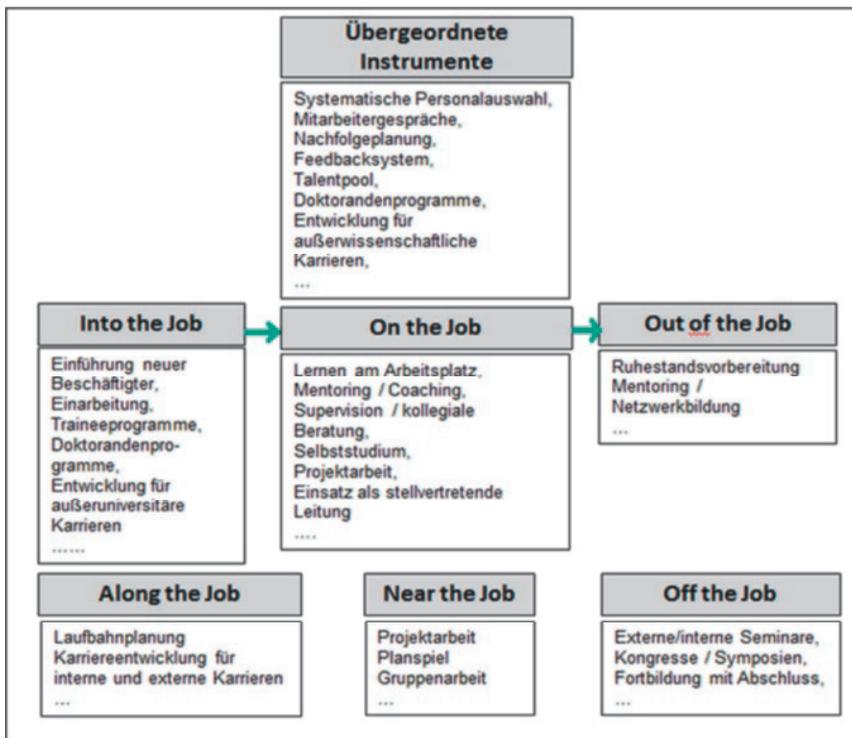


Abbildung 2: Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung

Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt der Personalentwicklung von Forschungsorganisationen liegt in der Entwicklung von Führungskräften bzw. Potenzialträgern im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich. In der Führungskräfteentwicklung kommen viele der in der Grafik dargestellten Instrumente zum Einsatz (z. B. Seminare zu Führungsqualitäten, Mentoring/Coaching, Projektarbeit, Potenzialträgerprogramme, Nachfolgeplanung, etc.).

Für die Anforderungen, die sich insbesondere aus Sicht einer nachhaltigen Entwicklung stellen, wie z. B. zukunftsverträgliche Werteorientierung, Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung oder ressourcenschonendes Verhalten sind Formate - orientiert z. B. an der Bildung für nachhaltige Entwicklung - in die Qualifizierung und Weiterbildung in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Bereichen (z. B. inter- und transdisziplinäre Forschungsbereiche, Facility Management etc.) zu integrieren.

## 6 Umsetzung

- Ableitung der inhaltlichen Ausgestaltung der Personalentwicklung aus der Strategie der Organisation und der Personalstrategie (siehe fact sheet *Personalstrategie*):
  - Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung umfasst die Festlegung, was die Personalentwicklung leistet, welche Bereiche sie umfasst und wie sie stattfindet.
- Erfassung des Personalentwicklungsbedarfs:
  - Der Personalentwicklungsbedarf wird z. B. durch eine Organisationsanalyse (Strategie/Ziele und Aufstellung der Organisation), durch Befragungen (z. B. von Führungskräften und Mitarbeitenden) sowie durch Mitarbeitergespräche, Beurteilungen und Feedbacks (mit entsprechender Rückmeldung an die Einheit Personalentwicklung) analysiert. Die Bedarfserfassung berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Kompetenzerfordernisse von wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal.
- Festlegung von Handlungsfeldern und Planung:
  - Aus den Ergebnissen der Bedarfserfassung werden inhaltliche und zielgruppenspezifische Handlungsfelder festgelegt. Für die Umsetzung werden passgenaue Instrumente und Maßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen konzeptioniert. Hierbei bieten sich häufig die Maßnahmen und Instrumente aus Abbildung 1 an, bei der Auswahl sind Überlegungen zum Aufwand-Nutzen-Verhältnis bzw. zu ihrer Wirksamkeit wesentlich. Bereits bestehende Maßnahmen werden berücksichtigt.
- Erfolgskontrolle:
  - Neben einer Kostenkontrolle werden auch der Erfolg bzw. die Ergebnisse der Instrumente und Maßnahmen evaluiert. Beginnend bei der Seminarbewertung bis hin zur Transfererfassung sind verschiedene Ebenen und Maßnahmen der Erfolgskontrolle denkbar.

## 7 Instrumente

Übergeordnet kommen jährliche Mitarbeitergespräche, Weiterbildungsmaßnahmen zur fachlichen und überfachlichen Qualifikation, Teilnahme an Konferenzen, Messen und Workshops sowie Qualifikationsarbeiten zum Einsatz.

Insgesamt ist die Bereitstellung verschiedener, individuell auswählbarer Schwerpunktseminare zu unterschiedlichen Themen und Vertiefungen wichtig, um sowohl wissenschaftliches Personal, als auch wissenschaftsunterstützendes Personal ein flexibles Angebot anzubieten, das Ihrem Reifegrad und ihrer Zielgruppe entspricht (z. B. Projektmanagement, Moderation, Konfliktbearbeitung, Mentoring).

Beim wissenschaftsunterstützenden Personal spielen aufgrund der oftmals längeren Verweildauer und der damit einhergehenden umfassenden Kenntnisse über die Organisation spezifische Instrumente, wie z. B. Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation und Wissensmanagement eine wichtige Rolle. Zudem ist die kontinuierliche Anpassung des Personals an neue Entwicklungen in den jeweiligen Berufen (z. B. IT) und forschungsspezifische Qualifikationen, wie z. B. Sprache, europäische und internationale Sozialgesetzgebung und Fördermechanismen von hoher Bedeutung.

Beim wissenschaftlichen Personal werden eigene – speziell auf die Zielgruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abgestimmte – Instrumente und Maßnahmen für die überfachliche Kompetenzentwicklung (z. B. Projektmanagement, Schreibwerkstätten) angeboten und eingesetzt (u. a. auch Maßnahmen in Bezug zu Karrieremöglichkeiten in der Wirtschaft, Politik, Administration, Medien). Hier spielen auch Fortbildungen zu ethischen Fragen wie zur „guten wissenschaftlichen Praxis“ oder zum Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung eine Rolle.

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Fraunhofer TALENTA ist ein gezieltes und ganzheitliches Förder- und Entwicklungsprogramm zum Gewinnen und Entwickeln von Wissenschaftlerinnen, welches in drei Ausprägungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Karriereentwicklung ansetzt. Grundlage des Förderprogramms ist zum einen die finanzielle Unterstützung der jeweiligen Organisationseinheit bei der Gewinnung und nachhaltigen Entwicklung von Wissenschaftlerinnen und weiblicher Führungskräfte. Zum anderen stellt es die individuelle Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen bei Fraunhofer in den Fokus.

<http://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/fraunhofer-talenta.html>

### 8.2 Helmholtz-Gemeinschaft

Leadership, Management und Persönlichkeitsentwicklung sind die zentralen Inhalte des exklusiven Weiterbildungsprogramms für YIN-Mitglieder und Alumni. Das umfangreiche Angebot ist eigens auf den Führungskräftenachwuchs zugeschnitten. Die Programmlinien setzen sich aus Standortbestimmung, Personal Coaching, Leadership Excellence, Hochschuldidaktik und Kommunikation sowie einer bedarfsorientierten Workshopreihe zusammen. Aus einer Standortbestimmung ergibt sich der individuelle Weiterbildungsbedarf. Anschließend können sich die YIN-Mitglieder ihre Weiterbildungsbausteine aus dem Gesamtprogramm passend zusammenstellen. Begleitende Unterstützung bietet die persönliche Weiterbildungsberatung.

<http://www.peba.kit.edu/390.php>

### 8.3 Leibniz Gemeinschaft

Die Karriereförderung des WZB besteht aus vielfältigen Angeboten und Maßnahmen zur Personalentwicklung von wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal.

<https://www.wzb.eu/de/ueber-das-wzb/arbeiten-am-wzb/karrierefoerderung>

## 9 Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP (Hg.): Personalmanagement nachhaltig gestalten - Anforderungen und Handlungshilfen, Bertelsmann Verlag: Bielefeld ,2010.

Olbert-Bock, S.: Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept. In: Mensch und Arbeit Nr. 6 Juli/August 2010, S. 70-75.

Wegerich, C.: Strategische Personalentwicklung in der Praxis - Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 3. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015

Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten: Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten. Internet 2016-07-27 (<http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>)



---

# fact sheet

# **Befristung**

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

## 1 Kurzbeschreibung

Ein wesentlicher Bestandteil eines zukunftsgerichteten Personalmanagements ist der verantwortungsvolle Umgang mit befristet Beschäftigten. Für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind befristete Arbeitsverträge selbstverständlicher Bestandteil von Personalpolitik und Personalarbeit. Die Gründe hierfür liegen einerseits im Finanzierungsmodell der Forschungseinrichtungen, andererseits aber auch in der notwendigen veränderlichen Expertise in einem dynamischen Forschungsumfeld und der Verpflichtung, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern eine berufliche und persönliche Entwicklung in einem innovativen Arbeitsumfeld zu ermöglichen sowie deren weiteren Karriereweg in Wirtschaft, Wissenschaft oder in die Selbstständigkeit vorzubereiten. Für die außeruniversitäre Forschung ist das Gewinnen, Halten und Entwickeln von exzellenten Mitarbeitenden ein Schlüsselement. Die Ausrichtung des Personalmanagements und dessen Instrumente müssen an aktuelle und künftige Anforderungen angepasst werden. Hierzu gehört auch der Anstoß interner Prozesse zum verantwortungsvollen Umgang mit Befristung.

## 2 Zuständigkeiten

Das Thema Befristung fällt sowohl in strategische als auch operative Zuständigkeitsbereiche. Die Zielsetzung und Rahmgestaltung von Befristung ist Aufgabe der strategischen Führung auf Organisationsebene, die individuelle Ausgestaltung und die operative Umsetzung erfolgt subsidiär auf Instituts-ebene. Führungskräfte tragen eine große Verantwortung hinsichtlich der Umsetzung und Transparenz von Befristungspolitik.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Zur nachhaltigen Sicherstellung von Mitarbeitergewinnung, Wirtschaftlichkeit und Transfer ist das Themenfeld Befristung und der verantwortungsvolle Umgang damit in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen unbedingt notwendig. Mitarbeitende, die befristet beschäftigt sind, brauchen klare Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, die ihnen eine erfolgreiche Anschlusskarriere eröffnen und erleichtern – und dies unabhängig davon, ob sie weiterhin in der Forschungseinrichtung arbeiten.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

In außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist Befristung ein konstitutives Element. Unangefochten, dass diese Thematik in teilweise großer Kritik steht, sind befristete Arbeitsverhältnisse für den Erfolg der außeruniversitären Forschung aus zwei Gründen notwendig: Die Finanzierungsmodelle in den Forschungseinrichtungen führen dazu, dass ein Teil des wissenschaftlichen Personals befristet beschäftigt wird. Andererseits steht die außeruniversitäre Forschung auch zukünftig vor der Aufgabe, neue wissenschaftliche Themen aufzugreifen, um politischen und gesellschaftlichen Anforderungen und Entwicklungen gerecht zu werden. Die Forschungseinrichtungen müssen deshalb flexibel auf aktuelle Herausforderungen und Themenfelder reagieren können. Dies erfordert eine entsprechend veränderliche Expertise.

Für die Zukunftsfähigkeit der außeruniversitären Forschungseinrichtungen stellt sich die Herausforderung, die Interessen der Organisation in Einklang mit den Interessen der befristet Beschäftigten zu stellen. Dies bedeutet wissenschaftlicher Erfolg und Verantwortung für die Mitarbeitenden sowie Fordern und Fördern von individueller Karriereentwicklung. Die Forschungseinrichtungen stehen vor der Herausforderung einen vertrauensvollen Umgang mit Befristung zu schaffen und für eine transparente, frühzeitige und kontinuierliche Personal- und Karriereplanung zu sorgen, um ihren Mitarbeitenden berufliche Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Befristung bedeutet auch, Mitarbeitende für eine anspruchsvolle Position innerhalb oder außerhalb der Forschungseinrichtung in anderen Bereichen der Wissenschaft, Wirtschaft oder Gesellschaft zu unterstützen und zur fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden beizutragen.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Leitgedanke ist der verantwortungsbewusste und vertrauensvolle Umgang mit dem Thema Befristung. Dies spiegelt sich in einer klaren Positionierung zu Befristung und einer transparenten, frühzeitigen und kontinuierlichen Personal- und Karriereplanung wider. Dies macht den Anstoß interner Prozesse notwendig. Zusätzlich muss rechtzeitig Klarheit geschaffen werden, welche Strategie die Organisation verfolgt und welche Entwicklungsmöglichkeiten dafür innerhalb der Forschungseinrichtung bestehen oder wie die Beschäftigung in der Forschungseinrichtung genutzt werden kann, um extern eine gute berufliche Entwicklung zu ermöglichen.

Exzellente, leistungsfähige Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler sind ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg des Wissenschaftssystems und der Forschungseinrichtungen im internationalen Wettbewerb. Wissenschaft und Politik sind gefordert, gemeinsam die besten Qualifizierungs- und Arbeitsbedingungen zu schaffen. Das Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (Wissenschaftszeitvertragsgesetz - WissZeitVG) schränkt die Befristung von Arbeitsverträgen mit wissenschaftlichem Personal ein. So sollte wissenschaftliches Personal nicht länger als 6 Jahre befristet sein. Das Gesetz kann zwar die Rahmenbedingungen schaffen, die Ausgestaltung und der transparente, verantwortungsvolle Umgang mit Befristung sind jedoch Aufgabe der Forschungseinrichtungen. Die von Politik, Medien und Gesellschaft häufig thematisierten prekären Beschäftigungsverhältnisse in der Wissenschaft erfordern eine klare Positionierung der Forschungseinrichtungen zum Umgang mit befristet Beschäftigten.

## 6 Umsetzung

Ziel der Umsetzung des Handlungsfeldes Befristung ist eine verantwortungsvolle Beschäftigungspolitik in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Der Anstoß eines Diskussionsprozesses von Vorstandsebene und strategischer Leitungsebene ist hierzu notwendig und sollte idealerweise von weiteren internen Gremien und Organen begleitet werden. Ergebnis eines solchen Diskussionsprozesses kann die Festlegung eines gemeinsamen Standards für den Umgang mit Befristung innerhalb der jeweiligen außeruniversitären Forschungseinrichtung sein, eine strategische Festlegung des Verhältnisses von befristeten zu unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen sowie von Entfristungsregeln. Eine Möglichkeit dies konkret umzusetzen, ist die Entwicklung von forschungsorganisationsspezifischen Leitlinien zum Umgang mit Be- und Entfristung. Diese Leitlinien sind für die gesamte Forschungseinrichtung gültig und werden auf Institutsebene umgesetzt. Eine weitere Möglichkeit der konkreten Ausgestaltung ist die Festlegung einer einheitlichen Vertragspolitik mit klaren und transparenten Rahmenbedingungen. Um den Mitarbeitenden eine erfolgreiche fachliche und persönliche Karriereentwicklung in-

nerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung zu ermöglichen, ist eine aktive Karriereplanung und -unterstützung wichtig. In der Umsetzung bedeutet dies, entsprechende Karriereprogramme zu entwickeln und Mitarbeitende frühzeitig über Entwicklungsmöglichkeiten aufzuklären. An dieser Stelle wird deutlich, dass nachhaltiges Personalmanagement integriert funktioniert: Der verantwortungsvolle Umgang mit Befristung bedeutet in der praktischen Umsetzung ein Zusammenwirken von Führung, Personalbetreuung und Personalentwicklung.

## 7 Instrumente

- Moderierte Diskussionsprozesse
- Entwicklung von Leitlinien zur Entfristung und Umgang mit Befristung
- Umgang mit Befristung in Führungsleitlinien aufnehmen
- Medienwirksame Positionierung zum Thema Befristung und Schaffung von Transparenz, z.B. durch Veröffentlichung von Leitlinien
- Transparente Kommunikation der Befristungspolitik durch Führungskräfte
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Unterstützung der Karriere durch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten
- Ggf. Altersstrukturanalysen, um künftige Potenziale für unbefristete Stellen zu eruieren und darauf gezielte Kompetenzentwicklung

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Leibniz-Gemeinschaft

Am Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) besteht ein 2+5-Modell in der Postdoktorandenphase: nach einer Evaluierung nach zwei Jahren besteht die Möglichkeit seine Forschung bis zu fünf Jahre fortzuführen und sich in seinem Wissenschaftsfeld zu etablieren.

<http://www.ipn.uni-kiel.de/de>

### 8.2 Fraunhofer-Gesellschaft

Die Grundsätze der Fraunhofer-Gesellschaft im Umgang mit befristet Beschäftigten sind in der Broschüre »Leitlinie Befristungspolitik« festgehalten. Sie schafft einen Standard für die gesamte Fraunhofer-Gesellschaft.

[www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/LeitlinieBefristungspolitik.pdf](http://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/LeitlinieBefristungspolitik.pdf)



---

# fact sheet

# Führung

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

## 1 Kurzbeschreibung

Führung nimmt einen zentralen Einfluss auf die Zufriedenheit, den Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden in Forschungsorganisationen. Führungskräfte tragen demzufolge eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden und einen bedeutenden Teil zum Erfolg der Organisation bei. Im folgenden fact sheet liegt der Fokus von Führung auf der Personal- bzw. Mitarbeiterführung, die eine erfolgreich gestaltende Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden zum Gegenstand hat. Als Schlüsselfunktion in Organisationen fördert sie die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung sowie die Stärkung und den Zusammenhalt von Gruppen. Personalführung ist eine auf Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Fairness basierende Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Sie orientiert sich an den Werten und der Gesamtstrategie sowie der Personalpolitik bzw. den Leitlinien der Organisation.

## 2 Zuständigkeiten

Das fact sheet richtet sich an die obersten Leitungen der Forschungsorganisationen sowie der jeweiligen Einrichtungen, Personalleiter/innen, Personalmanager/innen, Personalentwickler/innen sowie Führungskräfte aus dem wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Personalführung stellt als übergreifende Funktion sicher, dass die aus den Organisationszielen abgeleiteten und auf die jeweiligen Organisationsbereiche heruntergebrochenen Ziele realisiert werden. Dies kann besser gelingen, wenn in Forschungseinrichtungen Führungsgrundsätze und -leitlinien existieren und die daraus resultierenden Werte im Führungsalltag gelebt werden. Führungsarbeit wird in außeruniversitären Forschungseinrichtungen überwiegend von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Verwaltungsangestellten in leitenden Positionen geleistet. Die Führungskräfte sind in Ihrer Funktion als Promotor der gemeinsamen Wertebasis der Organisation ein wichtiger Akteur eines nachhaltigen Personalmanagements, da sie Verantwortung für die wissenschaftliche Fortentwicklung der Organisation und die fachliche sowie persönliche Entwicklung des Personals tragen. Außerdem berücksichtigen sie die Interessen interner Stakeholder, beispielsweise Gremien oder Mitarbeitende. Sie stehen als Umsetzer und Lenker in der Verantwortung ihre Mitarbeitenden zu einem Leistungsbeitrag im Sinne der Organisationsziele zu bewegen, beispielsweise den wirtschaftlichen Erfolg und die wissenschaftliche sowie die fachliche Exzellenz zu erhalten.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

### 4.1 Doppelfunktion der Führungskräfte im Wissenschaftsbereich

Eine konkrete Herausforderung für Forschungsorganisationen ist die veränderte Dynamik von gesellschaftlichen Erwartungen an außeruniversitäre Forschungsorganisationen: Die Produktion und der Transfer von Wissen erfolgt zunehmend unter Rationalisierung, Ökonomisierung und Professionalisierung der institutionellen Bedingungen. Ein wesentliches Element dieser Entwicklung ist die Verknüp-

fung von Wissenschaft und Management. Die damit einhergehende Doppelfunktion von Führungskräften als Wissenschaftler und Manager impliziert zwei wesentliche Spannungsfelder: (a) Autonomieanspruch und Rechenschaftspflicht der Wissenschaft und (b) wissenschaftliche Exzellenz und Managementfähigkeiten der leitenden Forscherinnen und Forscher. Beide Spannungsfelder stellen unterschiedliche Herausforderungen an die Führungskräfte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Einerseits benötigen sie einen dem Forschungsprozess angemessenen Führungsstil, der ausgewogene Lösungen findet sowohl zwischen Regelungs- und Kontrollpflicht bzw. Autonomieanspruch. Andererseits benötigen sie ein hohes Kompetenzniveau an Selbstführung, um der steigenden Aufgabenvielfalt durch zusätzliche Managementtätigkeiten gerecht zu werden ohne die Brillanz der Forschungstätigkeit zu gefährden.

#### **4.2 Stetige Veränderungsdynamiken**

Das Spannungsfeld von Management und Wissenschaft schafft eine stetige Veränderungsdynamik in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Inter- und intraorganisationsbezogene Rahmenbedingungen wie z. B. fortlaufende Internationalisierung, Änderungen der politischen und/oder gesetzlichen Rahmenbedingungen oder organisationsbezogene Prozessänderungen erfordern zeitnahe Reaktionen der Führungskräfte. Die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungssituationen bedeutet infolgedessen eine weitere Herausforderung für Führungskräfte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Ein wichtiger Faktor für den erfolgreichen Wandel in Organisationen ist nachweislich das Führungsverhalten der Führungskräfte, welches maßgeblich die Akzeptanz und das Tragen organisatorischer Veränderungen durch die Mitarbeitenden der Organisation beeinflusst.

#### **4.3 Anreizsysteme**

Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden stellen wichtige Faktoren für die Leistungsbereitschaft in außeruniversitären Forschungsorganisationen dar. Im öffentlichen Dienst existieren wenige extrinsische Anreizsysteme, die diese Faktoren positiv beeinflussen. Besonders im Verwaltungsbereich fehlen beispielsweise Aufstiegsmöglichkeiten oder die Gehaltsstrukturen sind sehr gering. Eine Herausforderung, mit der sich Führungskräfte demzufolge beschäftigen müssen, ist das Erkennen und der bewusste Einsatz von individuellen, intrinsischen Motivationsanreizen für Mitarbeitende (z. B. die Nutzung von Instrumenten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ermöglichung von Gestaltungsspielraum etc.). Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Leistungsbereitschaft und die Bereitschaft zur fachlichen Neuorientierung insbesondere bei langjährigen Mitarbeitenden abnehmen.

## **5 Inhaltliche Schwerpunkte**

Personalführung ist eine auf Wertschätzung, Anerkennung, Respekt und Fairness basierende Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie weiteren Personen (z.B. Stakeholder, Gremien) der Forschungsorganisation. Diese Führungsarbeit ist in außeruniversitären Forschungseinrichtungen von vier wichtigen Kriterien geprägt: Partizipation und Anspruchsgruppenorientierung, Strategieorientierung, Kompetenz- und Wissensorientierung sowie Flexibilität.

## 5.1 Partizipation und Anspruchsgruppenorientierung

Durch partizipatives Führungsverhalten werden Mitarbeitende oder andere Stakeholder an Entscheidungen beteiligt und übernehmen Verantwortung für sich selbst und die Organisation. Anspruchsgruppenorientierung meint, Führung darauf auszurichten, die Bedürfnisse interner sowie externer Stakeholder zu berücksichtigen (z. B. Mitarbeitende, externe Geldgeber, betriebliche Gremien und Personalverwaltung, Partner im Drittmittelgeschäft).

## 5.2 Strategieorientierte Führung

Die strategieorientierte Führung zeigt sich daran, dass Unternehmenswerte und -grundsätze in den Führungsleitlinien und –instrumenten konkretisiert werden und Personen in der Forschungsorganisation für ein Strategieverständnis sensibilisiert werden.

Abbildung 1 zeigt die Ebenen der nachhaltigen Führung:

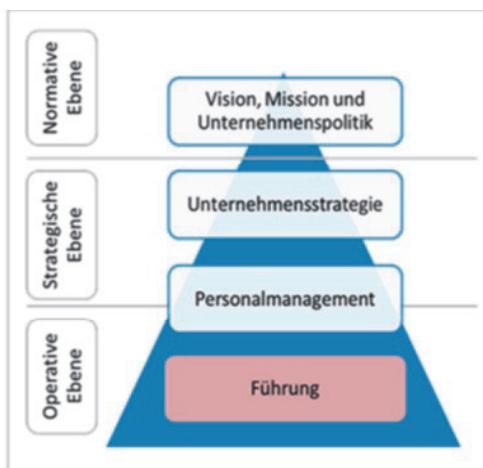


Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Witthauer, H. C. (2015)

Führungsarbeit ist geprägt von Rahmenbedingungen der Organisation und übersetzt die Organisationsstrategie und –werte sowie die Personalstrategie für die situationsgerechte Interaktion von Mitarbeitenden und Führungskraft auf operativer Ebene (vgl. Abbildung 2)(siehe fact sheet Organisationsentwicklung und Personalstrategie). Demzufolge haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion, indem sie die Werte und Leitlinien der Organisation durch Verhalten, Einstellungen und Erscheinungsbild an ihre Mitarbeitenden oder Personen der Forschungsorganisation tragen. Sie dienen bewusst oder unbewusst in ihrer Rolle als Orientierungsgröße.

## 5.3 Kompetenz- und Wissensorientierung

Kompetenz- und Wissensorientierung meint den Kompetenzrahmen von Führungskräften kontinuierlich auszubauen sowie Erhalt von Wissen in der Organisation sicherzustellen. Die Doppelfunktion der Führungskraft als Manager und Forscher im Wissenschaftsbereich erfordert spezielle Kompetenzen, die es sowohl bei der Personalauswahl als auch der Personalentwicklung zu beachten gilt. Ein Führungsverhalten zu etablieren, so dass die Wissensgenerierung und –vermittlung gesteigert wird, ist in Forschungsorganisationen, die als Leistungs- und Wissensträger fungieren, essentiell. Dies geschieht

z. B. durch Vertrauen in Mitarbeitende und das Ermöglichen von Eigenverantwortung. Durch hohe Fluktuation im Wissenschaftsbereich besteht die Gefahr des Wissensverlusts, die durch Führungskräfte und Ihre Führungsarbeit verhindert werden kann.

#### **5.4 Flexibilitätsorientierte Führung**

Flexibilitätsorientierte Führung fördert die Selbstorganisation von Personen in Forschungsorganisationen, wodurch sich die organisatorische Regeldichte in komplexen Systemen reduzieren lässt und auf Veränderungen schneller reagiert werden kann. Wachsender Wettbewerb im Drittmittelgeschäft fordert Führungskräfte besonders im Wissenschaftsbereich zur schnellen Anpassung an verschiedene Situationen und Aufgaben.

## **6 Umsetzung**

Die Umsetzung dieser vier Führungskriterien kann auf unterschiedlichen operativen Ebenen stattfinden. Auf Individualebene finden Mitarbeiterführung und Kompetenzentwicklung statt. Auf Gruppen- und Teamebene beinhaltet Führung die Erreichung einer auf offene Kommunikation ausgelegten Zusammenarbeit im Team. Die intrapersonelle Führung betrachtet das Rollenverständnis der Führungskraft in Beruf, Freizeit und Familie mit Ausrichtung auf die eigene Work-Life-Balance. Die Ziele in den jeweiligen Ebenen werden mit dem Einsatz ausgewählter Führungsinstrumente erreicht.

### **6.1 Führung auf individueller Ebene**

Im Vordergrund individueller Führung steht zum einen die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die durch gegenseitige Wertschätzung, Loyalität und Vertrauen geprägt ist sowie persönliche Interessen der Mitarbeitenden fördert. Zum anderen zählt hierzu die individuelle und stetige Entwicklung arbeitsrelevanter Fach- und Führungskennnisse, die bestenfalls an ein organisationsbezogenes Kompetenz- oder Anforderungsprofil gekoppelt ist und bei der Personalauswahl von Führungspositionen als auch der internen Führungskräfteentwicklung Berücksichtigung findet.

#### **6.1.1 Mitarbeiterführung**

Durch Partizipation in der Führungsbeziehung erhalten Mitarbeitende ein besseres Gesamtverständnis und sind eher in der Lage strategische Entscheidungen mitzutragen. Die Motivation von Mitarbeitenden zu hoher Leistung kann in einer Führungsbeziehung einerseits durch intrinsische Faktoren, wie Begeisterung und Sinnhaftigkeit der Aufgabe, Stolz und herausfordernde Tätigkeiten erfolgen. Andererseits durch intellektuelle Stimulation, wie beispielsweise das Schaffen von Freiräumen und die Übertragung von Verantwortung. Direkte und regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft unterstützen die Führungskraft im Aufbau und der Entwicklung der Führungsbeziehung und der Vereinbarung von realistischen Zielsetzungen.

#### **6.1.2 Führungskräfteentwicklung - Personalentwicklung für Führungskräfte**

Entscheidend für Führungskräfte in Forschungsorganisationen ist nicht nur fachlich immer auf dem neuesten Stand zu sein, sondern genauso hinsichtlich ihrer überfachlichen und Managementkompetenzen. Dies bietet beispielsweise ein Personalentwicklungsprogramm, das speziell auf die Themen und Bedürfnisse von Führungskräften zugeschnitten ist. Eine regelmäßige Promotion der Personalent-

wicklung für Führungskräfte sowie ggf. eine Verpflichtung zur Teilnahme an einzelnen Seminaren oder eine Verpflichtung, zuvor definierte Zeitkontingente in Bildung zu investieren, können helfen, das Konzept des lebenslangen Lernens bei Führungskräften zu verankern.

### 6.1.3 Qualifizierung des Führungskräftenachwuchses

Basisfähigkeiten und –kompetenzen zur Führung müssen so früh wie möglich erlernt und im Arbeitsalltag angewendet werden. Organisationen mit speziellen Seminarreihen für den Führungsnachwuchs unterstützen die entscheidenden Fähigkeiten und Kompetenzen bereits zu Beginn von Führungskräftekarrieren. Die Inhalte orientieren sich dabei an organisationsbezogenen Anforderungsprofilen für Führungskräfte. Eine verpflichtende Teilnahme an der Qualifizierungsreihe innerhalb einer festgelegten Zeit für den Führungsnachwuchs nach Übernahme der Führungsfunktion ist zu empfehlen.

## 6.2 Führung auf Gruppen-/Teamebene

Forschungsorganisationen erreichen einen Großteil ihrer Ziele in Teams bzw. Gruppen, die auf Spezialisierung und Arbeitsteilung basieren, beispielsweise in Projektgruppen, Abteilungen oder Arbeitsgruppen. Umso wichtiger ist es für die Führung, ein Klima des gegenseitigen Akzeptierens und des Unterstützens sicherzustellen. Teamorientierte Strukturen fördern weithin die Weitergabe von Wissen und zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Teammitglieder in ihren Fähigkeiten ergänzen, Wissen austauschen, Aufgaben gemeinsam bewältigen und dafür die Verantwortung tragen.

## 6.3 Intrapersonelle Führungsebene

Die intrapersonelle Führungsebene beschreibt die Fähigkeit einer Führungskraft zur Selbstführung und stellt dazu die Bedeutung der Selbstreflexion in den Vordergrund. Selbstführung integriert Aspekte, die einer Führungskraft Stabilität, Integrität, Glaubwürdigkeit sowie eine klare persönliche Werthaltung geben, um z. B. ihrer zentralen Rolle als Vorbild bewusst zu sein. Sie bedeutet, sich mit der eigenen beruflichen und privaten Rolle auseinanderzusetzen, Stärken und Schwächen zu kennen, bereit zu sein, sich selbst weiter zu entwickeln und das eigene Verhalten zu steuern. Ein nachhaltiges Selbstführungsverhalten beschreibt weiterhin den gesundheitsförderlichen Umgang mit eigenen Ressourcen, wie das Verstehen eigener Belastungsgrenzen und das Nutzen entsprechender Ausgleichsstrategien zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie eines effektiven Zeitmanagements.

# 7 Instrumente

## 7.1 Maßnahmen auf individueller Ebene

- Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen
- Entwicklung organisationsbezogener Kompetenzmodelle
- Karrieremodelle z. B. für Führungskräfte-Nachwuchs
- Fach- und/oder Projektleiterlaufbahn
- Führungskräfte-Nachwuchsprogramme
- Hospitationen, Personalaustausch

- Mentoring-Programme
- Talent-Management-Programme

## 7.2 Maßnahmen auf Gruppen-/Teamebene

- Vorgesetzten-/Führungskräfte-Feedback
- Teamentwicklung/Teambuilding
- Gemeinsame Trainings/Seminare
- Teamcoaching

## 7.3 Maßnahmen auf Intrapersoneller Ebene

- (360°) Führungskräfte-Feedback
- Seminare/Workshops zur Persönlichkeits- und Rollenentwicklung
- Coaching
- Einsatz als Mentor
- kollegiale Beratung

# 8 Praxisbeispiele

## 8.1 Helmholtz-Gemeinschaft

Das Talent Management Programm (TMP) im Deutschen Luft-und Raumfahrtzentrum ist ein hochwertiges, sehr individuelles Instrument der Führungskräfteentwicklung: Über zwei Jahre werden herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv gefördert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf überfachlichen Kompetenzen mit dem Ziel, Personen zu fördern, die zukünftig Führungsaufgaben übernehmen. Aus allen Bewerbungen werden mit Hilfe einer umfangreichen Potenzialanalyse bis zu 16 Talente ausgewählt. Anschließend durchlaufen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein mehrtägiges Development Center. Auf dieser Basis werden zu Beginn jeweils ein individueller Entwicklungsplan erarbeitet und verbindliche Fördermaßnahmen bis zum Programmende vereinbart. Das TMP umfasst verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen wie vierteljährliche gemeinsame Workshops zu Führungsthemen, Vernetzung innerhalb und außerhalb der Gruppe sowie individuelle Entwicklungsmaßnahmen. Der Anspruch des DLR ist es, exzellente Nachwuchsführungskräfte gezielt in ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen.

## 8.2 Fraunhofer-Gesellschaft

Ein Führungsleitbild verdeutlicht den Auftrag der Führungskräfte und die Erwartungen, die damit einhergehen. Organisationsweit jedoch entfaltet eine gute Führung ihre Wirksamkeit erst dann, wenn alle Verantwortlichen „an einem Strang ziehen“ – verbunden durch ein gemeinsames Führungsverständnis. Dies gilt auch für Fraunhofer. Die Mitarbeiterbefragung 2011 und das Projekt „Integriertes Personalmanagement“ hatten den Bedarf nach der Erarbeitung und Kommunikation eines gemeinsamen Füh-

rungsverständnisses gezeigt. So entstand – in breitem Dialog mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Gremien – das Fraunhofer-Führungsleitbild.

<http://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/F%C3%BChrung%20bei%20Fraunhofer.pdf>

### 8.3 Leibniz-Gemeinschaft

Nicht nur die wissenschaftliche Reputation, auch die Führungs- und Strategiekompetenz an der Spitze der Institute ist der Leibniz-Gemeinschaft mit ihren eigenständigen Einrichtungen ein besonderes Anliegen. Es werden daher regelmäßig Führungskollegs konzipiert und angeboten, in denen strategische Themen diskutiert und Führungsherausforderungen zwischen wissenschaftlichen und administrativen Leiterinnen und Leitern der Einrichtungen, hochrangigen externen Gästen aus dem wissenschaftspolitischen Umfeld und Mitgliedern des Präsidiums reflektiert werden.

## 9 Weiterführende Literatur

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.): Personalmanagement nachhaltig gestalten: Anforderungen und Handlungshilfen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 2011.

Grading, S.; Rösc (Hg.): Nachhaltig führen mit gesundem Menschenverstand. Wien: Goldegg Verlag, Bertelsmann Verlag, 2015.

Haller, R.: Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Berlin: Wissenschafts-Verlag, 2014.

Joerk, C.: Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung: Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Diss., Hagen: FernUniversität, 2009.

Zaugg, R. J.: Nachhaltiges Personalmanagement – Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.



---

# fact sheet

# Diversity

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

## 1 Kurzbeschreibung

Der Leitgedanke von Diversity ist die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diversity bedeutet Vielfalt und beschreibt Gemeinsamkeiten und Unterschiede wie beispielsweise Geschlecht, Alter, Migration, Religion, Behinderung, sexuelle Identität, Kultur und Bildung<sup>4</sup>. Diversity Management bedeutet, diese Vielfalt produktiv und wertschöpfend zu nutzen. Durch verschiedene Perspektiven lassen sich unterschiedliche Bedarfe und Kontexte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen besser berücksichtigen. Die Idee eines Diversity-Ansatzes ist es, die Mitarbeitenden ganzheitlich zu betrachten und dabei Vielfalt zu ermöglichen und zu fördern<sup>5</sup>. Gleichzeitig geht es darum, Handlungsfelder zur Verbesserung des Arbeitslebens zu identifizieren. Hier sollen sich die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen und gemeinsamen Bedürfnissen wiederfinden. Unterschiedliche Erfahrungen, Lebensphasen oder Lebenslagen sind ein Motor für kreative Ideen und Konzepte und damit für Innovationen. Langfristiges Ziel ist eine Organisationskultur, die Vielfalt auf allen Ebenen wertschätzt und fördert<sup>6</sup>.

## 2 Zuständigkeiten

Diversity sollte einem integrativen Ansatz folgen und somit als Querschnittsaufgabe in das Personalmanagement von außeruniversitären Forschungseinrichtungen einfließen. Die Ermöglichung und Gestaltung einer von Diversity geprägten Kultur ist Ziel und Aufgabe der Leitungsebene. So ist Diversity einerseits bei strategischen Themen von Beginn an miteinzubeziehen, andererseits werden Konzepte und Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity in bestehende Strukturen auf operativer Ebene der Personalarbeit eingebunden. Mitarbeitende des Personalmanagements sind auf operativer Ebene direkte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Vorbilder für die Beschäftigten in Sachen Diversity.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Im Arbeitsalltag außeruniversitärer Forschungseinrichtungen treten Menschen z. B. aus verschiedenen Nationen und Kulturen vielfach miteinander in Kontakt und erleben diese Vielfalt. Zentraler Gedanke des Konzeptes Diversity ist das Anstreben einer vielfältigen und leistungsfähigen Belegschaft, um den Erhalt und die Innovationskraft der Forschungseinrichtung dauerhaft zu sichern. Die Motivationslage für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sich mit Vielfalt zu beschäftigen, ist komplex. Vielfalt verändert die Kultur der Organisation, verändert Perspektiven, Diversity erhöht das wissenschaftliche Potenzial sowie die Qualität der Forschung und kann zur Reputation der Forschungseinrichtung beitragen. Die Vorteile von Diversity werden angesichts der Globalisierung und des demografischen Wandels immer bedeutsamer, denn vielfältige Perspektiven tragen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bei. Der Berücksichtigung der demografischen Entwicklung kommt somit im Personalmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Gleichzeitig ist ein Trend zu neuen Karrieremustern, veränderten Berufsbiografien und eine starke Individualisierung der Lebensentwürfe zu erkennen, der es für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen notwendig macht, eine Vielfalt schätzende Kultur zu schaffen, um den langfristigen Erhalt und die wissenschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtungen sicher-

<sup>4</sup> vgl. „Four Layers of Diversity“, Gardenswartz et al., 2008, S.21.

<sup>5</sup> vgl. Thomas, 1991, S.10.

<sup>6</sup> vgl. Gilbert et al. 1999, S.61.

zustellen. Die Vielfalt der Mitarbeitenden stellt Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven sicher und wird so zum Motor für Innovationsfähigkeit in einer dynamischen Gesellschaft und Arbeitswelt.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen stehen vor der Herausforderung dem spürbaren Wertewandel in der Gesellschaft Rechnung zu tragen und durch ein professionelles Personalmanagement den Bedürfnissen einer vielfältigen Belegschaft nachhaltig und langfristig gerecht zu werden. Zu den gesamtgesellschaftlichen Veränderungen gehören der demografische Wandel, eine zunehmende Vielfalt in der Gesellschaft, eine veränderte Altersstruktur, die Individualisierung der Lebensstile sowie die Flexibilisierung der Arbeit. Die Herausforderung für die Forschungsorganisationen liegt darin, mit dieser Heterogenität umzugehen. Insbesondere müssen außeruniversitäre Forschungseinrichtungen dem Fachkräftemangel im MINT-Bereich begegnen und bei steigendem Innovationsdruck produktiv und erfolgreich bleiben. Weitere spezifische Herausforderungen im Hinblick auf eine nachhaltige Ausrichtung der Forschungseinrichtung betreffen insbesondere die Themenfelder der beruflichen Chancengleichheit für Männer und Frauen, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Themen Alter und Inklusion.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Die Aktualität von Diversity leitet sich aus gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends ab, die Veränderungen in der Arbeitswelt bewirken. Diversity und Diversity Management greifen diese Veränderungen auf und nutzen sie. Eine zunehmende Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt und bei den Beschäftigten in außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird durch unterschiedliche Faktoren auf gesellschaftlicher Ebene begünstigt. Auf wissenschaftlicher Ebene sind die Globalisierung der Wissensströme sowie die Internationalisierung wichtige Treiber für das Konzept Diversity. Darüber hinaus begünstigt es die Erschließung neuer Marktanteile und die Gewinnung von qualifiziertem Personal.

Der Leitgedanke von Diversity in Forschungsorganisationen ist: Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wissenschaftlichen Erfolg der außeruniversitären Forschungseinrichtung. Für das Personalmanagement der Forschungseinrichtungen bedeutet das, die strategische und operative Personalarbeit so auszurichten, dass die Mitarbeitenden einerseits die demografische Vielfalt des Forschungsumfeldes und der Gesellschaft widerspiegeln und andererseits die gesamte Belegschaft zu motivieren, ihr vielfältiges Potenzial in die Forschungseinrichtung einzubringen.

In außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollte das Diversity Management nicht nur als Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen und entsprechender Gesetze, sondern als ganzheitliches, lebensphasenorientiertes Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Forschungseinrichtung verstanden werden. Das Ziel ist dabei, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden ungeachtet ihrer ethnischen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer Religion und Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer sexuellen Identität oder ihres Lebenslaufs respektiert fühlen. Ebenso sind gleiche Chancen sowie eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen. Das Personalmanagement ist hierfür strategischer und operativer Partner und unterstützt mit konkreten Maßnahmen: Lebensphasenorientierte Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte, Erhöhung des Wissenschaftlerinnenanteils in Führungspositionen, die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden für Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eine genderechte Perso-

nalauswahl, eine gendergerechte Sprache, Menschen mit Migrationshintergrund, Beschäftigte aus dem Ausland sowie das Thema Inklusion und die Beschäftigung von Schwerbehinderten.

## 6 Umsetzung

Diversity ist kein kurzfristiges Projekt, sondern eine längerfristige und nachhaltige Veränderung der Organisationskultur in den Forschungseinrichtungen. Die Umsetzung des Konzepts Diversity besteht aus vier Kernelementen:

- Durch die Verankerung des Themas Diversity in der Politik der Forschungsorganisation wird ein gemeinsames, wertschätzendes Verständnis von Diversity und dem Nutzen von Vielfalt geschaffen. Die Vermittlung des Verständnisses sollte in einem Top-Down-Prozess erfolgen.
- In einem etablierten Dialog mit den einzelnen Einrichtungen der Forschungsorganisation sollte Diversity ebenso integraler Bestandteil wie in Strategiegesprächen zum Thema Personal auf Leitungsebene sein.
- Integration von Diversity in alle strategischen Themen.
- Durch die Identifikation von spezifischen Herausforderungen, z.B. in einer Mitarbeiterbefragung, in der jeweiligen Forschungseinrichtung können dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

## 7 Instrumente

- Förder- und Entwicklungsprogramme für Wissenschaftlerinnen
- Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Flexibilisierung des Arbeitsortes
- Kooperationspartner für Kindernotbetreuung, Eldercare und Krisenhotline
- Kinderbetreuungsangebote
  
- Sensibilisierung für Menschen mit Behinderung
- Förderung barrierefreier Arbeitsumgebungen (siehe Kurzbericht *Barrierefreies Bauen*)
  
- Englische Formulare, interne englische Webseiten und die Kooperation mit Welcome-Centern als Bausteine einer Willkommenskultur
- Mentoren- oder Patenprogramme zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden
- Patenprogramme für Mitarbeitende aus dem Ausland
- Institutsinterne Sprachkurse für Mitarbeitende
- Interkulturelle Stammtische oder Treffpunkte

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

»Fraunhofer TALENTA« ist ein gezieltes und ganzheitliches Förder- und Entwicklungsprogramm zum Gewinnen und Entwickeln von Wissenschaftlerinnen, welches in drei Ausprägungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Karriereentwicklung ansetzt. Grundlage des Förderprogramms ist zum einen die finanzielle Unterstützung der jeweiligen Organisationseinheit bei der Gewinnung und nachhaltigen Entwicklung von Wissenschaftlerinnen und weiblicher Führungskräfte. Zum anderen stellt es die individuelle Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen bei Fraunhofer in den Fokus.

<http://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/fraunhofer-talenta.html>

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Der Neubau des „DIPF Bildungsforschung und Bildungsinformation“ auf dem Campus der Goethe-Universität Frankfurt wird eine integrierte Kindertagesstätte haben, die das DIPF gemeinsam mit der Senckenberg-Gesellschaft für Naturforschung nutzen wird und die von der Leibniz-Gemeinschaft gefördert wird.

<http://www.dipf.de/de/ueber-uns/institut/dipf-neubau/dipf-neubau>

### 8.3 Helmholtz-Gemeinschaft

Mit Unterzeichnung der "Charta der Vielfalt" im Jahr 2014 setzt das DLR ein starkes Zeichen nach innen und außen: Im Einklang mit den DLR-Leitlinien verpflichtet es sich ein Arbeitsumfeld von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung zu schaffen, welches frei von Vorurteilen ist. Die "Charta der Vielfalt" ist eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen in Deutschland.

<http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/unterzeichner-der-charta-der-vielfalt/zeige/deutsches-zentrum-fuer-luft-und-raumfahrt.html>

## 9 Weiterführende Literatur

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien, 2012.

Gilbert, Jaqueline A./Stead, Bette Ann/Ivancevich, John M.: Diversity Management. A new organisational paradigm. In: Journal of Business Ethics 21, 1999, S. 61-76.

Gutting, Doris: Diversity Management als Führungsaufgabe. Potenziale multikultureller Kooperationen erkennen und nutzen. Wiesbaden, 2015.

Schraudner, Martina (Hg.): Diversity im Innovationssystem. München, 2010.

Thomas, R. Roosevelt: Beyond race and gender. Unleashing the power of your total workforce by managing divers. New York, 1991.



Personal

---

# fact sheet

# Gesundheits- management

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

## 1 Kurzbeschreibung

Die Berufslaufbahn mit einer gesunden Lebensführung zu verbinden ist für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, erfahrene Forschende und unterstützendes Personal eine wichtige Aufgabe. Gesund und leistungsfähig zu bleiben liegt nicht nur in der persönlichen Verantwortung, sondern ist auch dem Arbeitgeber ein wichtiges Anliegen, das über die gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitsschutz und -sicherheit hinaus geht. Eine ganzheitliche Betrachtung ist notwendig, die neben Arbeitsplatz, Aufgabe und Organisation auch die strukturellen und individuellen Rahmenbedingungen einbezieht und diese bedarfsgerecht gestaltet. Das Konzept des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)“ leistet einen Beitrag zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit sowie des Wohlbefindens der Beschäftigten und sichert damit die Zukunftsfähigkeit der Forschungseinrichtung. Es steht zeitgleich für eine hohe Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Leitungsebene und für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Betriebliches Gesundheitsmanagement fördert das Unternehmensimage, die Unternehmenskultur und dadurch die Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber.

## 2 Zuständigkeiten

Die Leitungsebene des Instituts bzw. der Einrichtung legt mit der Entscheidung für die Etablierung eines BGM die Grundlage. Mit dieser Entscheidung müssen die Verantwortlichen festgelegt werden, in erster Linie der bzw. die Hauptverantwortliche für BGM. Für die Umsetzung sollte ggf. ein Arbeitskreis eingerichtet werden. Die Auswirkungen von Krankheit bzw. einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz muss eine Führungskraft im betrieblichen Kontext erkennen. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, die Führungskräfte aktiv einzubeziehen, auf die möglichen Instrumente aufmerksam zu machen und weiterzubilden (siehe fact sheet *Führung*).

## 3 Relevanz für eine nachhaltige Entwicklung

Die Forschungseinrichtungen haben die Verantwortung, negative Wirkungen der Arbeitsprozesse nicht nur in ökologischer Hinsicht, sondern durch Gesunderhaltung der Mitarbeitenden auch in sozialer Hinsicht zu minimieren. Das Personal ist gleichzeitig für eine wissenschaftliche Organisation die wichtigste Ressource, deren Leistungsfähigkeit und Motivation gefördert und erhalten werden muss. BGM bietet Unterstützungsangebote und Rahmenbedingungen, die einen verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Gesundheit fördern. Gesundheit wird dabei als ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens verstanden und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen (entsprechend der Definition der World Health Organisation).

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Die verschiedenen Beschäftigtengruppen in Forschungsorganisationen wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, technische Angestellte und Verwaltungspersonal sehen sich unterschiedlichen Stressoren gegenüber, die sie in ihrem Arbeitsumfeld möglicherweise belasten und ihr Wohlbefinden negativ beeinflussen können. Im Wissenschaftsbereich herrscht zum Beispiel eine hohe Eigenverantwortlichkeit, die mit hohen Anforderungen und oftmals mit Stress verbunden ist. Als Arbeitgeber ist es da-

rum umso wichtiger seine Arbeitnehmer hinsichtlich der eigenen Selbstfürsorge zu fördern und zu sensibilisieren. Ebenso sind neben psychischen Faktoren wie der hohen Leistungserwartung (wie beispielsweise Publikationsdruck im Forschungsbereich oder die steigenden Anforderungen in der Verwaltung), einer hohen Unsicherheit über zukünftige, persönliche und forschungsspezifische Entwicklungen, auch physische Faktoren ausschlaggebend für die Gesundheit des Personals. Die Arbeit im Wissenschaftsbetrieb bringt für jeden Arbeitsplatz ganz eigene und sehr unterschiedliche Belastungen mit sich. Das Gesundheitsmanagement hat u. a. die Aufgabe, diese individuellen und organisationspezifischen Gesundheitsgefährdungen zu identifizieren und ihnen entgegen zu wirken. Die speziellen Maßnahmen gilt es in einem ganzheitlichen Konzept zusammenzuführen.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

BGM baut auf den Themenblöcken Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – der stufenweisen Wiederaufnahme der Arbeitstätigkeit nach längerer Krankheit –, und Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) auf und integriert diese auf einer strategischen Ebene, so dass die Gesundheit der Mitarbeitenden der Organisation in den Fokus rückt. BGM beinhaltet eine aktive, wechselseitige Kommunikation mit den Beschäftigten und Führungskräften. Somit können die Bedürfnisse der Beschäftigten erkannt und analysiert werden, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein gesundheitsförderliches Arbeiten ermöglichen. Ein zentrales Thema für BGM ist „gesunde Führung“ (siehe fact sheet *Führung*). Darunter wird die Aufgabe jeder Führungskraft verstanden, den Mitarbeitenden aufmerksam zu begegnen, Veränderungen zu bemerken und zu eruieren sowie die psychischen und physischen Auswirkungen der Tätigkeit für Mitarbeitende im Blick zu halten.



Abbildung 1: Elemente des BGM

Maßnahmen im Rahmen der BGF bleiben nicht einzeln für sich stehen, sondern sind in einen Gesamtkontext der Organisation eingebunden. BGF beinhaltet Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen die Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Mitarbeitenden erreicht wird. Dabei wird unterschieden zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention. Die Verhältnisprävention (strukturelle Prävention) nimmt Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in einer Forschungseinrichtung, um diese möglichst risikoarm und gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu gehören beispielsweise ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze oder das Rauchverbot in Gebäuden der Forschungseinrichtungen.

Die Verhaltensprävention nimmt Einfluss auf das individuelle Gesundheitsverhalten. Durch Aufklärung oder Information wird der Einzelne dazu motiviert, Risiken zu vermeiden und sich gesundheitsförderlich zu verhalten.

## 6 Umsetzung

BGM bedeutet ein Umdenken auf der Ebene der gesamten Organisation, auf Teamebene und auf individueller Ebene. In der Umsetzung müssen daher auch alle diese Ebenen angesprochen werden, von der Leitung über die einzelnen Führungskräfte bis hin zu den Beschäftigten. Das Gesundheitsthema wird meist schon an verschiedenen Stellen in der Organisation behandelt: In Forschungseinrichtungen werden mit der Gründung Verantwortliche für Arbeitsschutz und -sicherheit benannt und ein betriebsärztlicher Dienst wird eingerichtet. Deren Hauptaufgabe ist es, die gesetzlichen Vorgaben für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu erfüllen und die Mitarbeitenden bestmöglich bezüglich der gesundheitlichen Gefährdungen und ihrer spezifischen Aufgaben zu schützen. Auch gibt es oft schon in der Organisation, auf dem Campus oder mit den Partneruniversitäten verschiedene Angebote, die der Gesundheitsförderung dienen. Diese Einzelmaßnahmen werden im BGM zusammengeführt, ergänzt und auf die Rahmenbedingungen angepasst.

Der erste Schritt für die Einführung eines ganzheitlichen BGM ist die klare Entscheidung der Leitungsebene für einen solchen Managementansatz. Einzelne Maßnahmen zur Gesundheitsförderung können ein Anfang sein, es empfiehlt sich jedoch, die Maßnahmen in einem systematischen Konzept wie dem BGM zu bündeln. Mit der Entscheidung werden die Verantwortlichen bestimmt und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt, zunächst personelle, später für die Maßnahmen auch finanzielle Ressourcen. Es empfiehlt sich, einen Steuerungskreis einzurichten, der aus Vertretern der verschiedenen Anspruchsgruppen besteht, beispielsweise aus Personalabteilung und Personalvertretung, betriebsärztlichem Dienst, Arbeitsschutz und Organisationsführung.

Die Bestandsaufnahme in der Organisation ist der erste Schritt, um Ziele definieren und ein Konzept erstellen zu können. Bei der Ausarbeitung des Konzepts für das BGM müssen Maßnahmen (s. Gliederungspunkte unten) für die tatsächlichen Bedarfe und Möglichkeiten ausgewählt und angepasst werden. Existierende Angebote werden verknüpft, mit den Bedürfnissen der Beschäftigten in Einklang gebracht und ergänzt. Im Steuerungskreis sind alle relevanten Akteure vertreten, die einen Überblick über die Gefährdungspotenziale der verschiedenen Arbeitsstellen hinsichtlich der psychischen und körperlichen Belastungen der Mitarbeitenden haben. Möglichkeiten, um Bedarfe und Stressoren zu erkennen, sind u.a. Befragungen der Beschäftigten, eigenständig oder im Rahmen von anderen Befragungen (Befragungen sind allerdings nur dann sinnvoll, wenn auch die Bereitschaft besteht, konkrete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Ist dies nicht der Fall, verliert das Thema seine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz).

Im Zuge der weiteren Bearbeitung können externe Partner einbezogen werden. Häufig sind diese externen Partner Krankenkassen oder regionale Partner. Gerade bei kleinen Organisationen fehlt die kritische Masse an Beschäftigten, um bestimmte Angebote rentabel zu gestalten. Ein Netzwerk mit anderen Organisationen in der Region ist oft hilfreich (siehe fact sheet *Kooperationen*). Zur Einrichtung eines BGM kann der im Leitfaden beschriebene Managementprozess ein mögliches Schema sein. Folgende spezifische Aspekte sollten zusätzlich zum Managementzyklus betrachtet werden:

- Strategische Entscheidung der Leitungsebene (siehe fact sheet *Personalstrategie*)

- Benennung eines Koordinators/Beauftragten für BGM und ggf. Einrichten einer entsprechenden Stelle
- Erstellung und Verabschiedung eines Konzepts und Formulierung von Leitlinie ggf. Erstellung einer Betriebsvereinbarung
- Regelmäßige Kommunikation gesundheitsrelevanter Themen innerhalb der gesamten Organisation, zielgruppenspezifische Voraussetzungen berücksichtigen
- Berücksichtigung geschlechtersensibler Aspekte
- Auswahl der Interventionsbereiche und dortige Kommunikation der Themen
- Forcierung der Gewinnung, Sensibilisierung und Motivation von Führungskräften und Beschäftigten und deren Weiterbildungen im Bereich Gesundheit
- Priorisierung der ausgewählten Themen in dem Interventionsbereich anhand der Belastungen und Ressourcen bezogen auf Personen, Gruppen, Führung und Organisation, Verhalten und Verhältnis

Ein Instrument zur Umsetzung eines umfassenden BGM stellt die im Jahr 2012 veröffentlichte DIN SPEC 91020 dar. Mit dieser Spezifikation gibt es nun erstmals einen definierten Standard für ein BGM.

## 7 Instrumente

Im Folgenden sind einige Beispiele aus Forschungseinrichtungen zusammengetragen:

Maßnahmen auf Ebene der Gesamtorganisation:

- Organisationscheck: Analysen und Evaluation, z. B. durch Befragung in Beispiel-Bereichen, um dann Stressoren konkret zu erkennen und daraus auch strukturelle oder organisatorische Maßnahmen abzuleiten, möglichst standardisiert und mit vorgesehener regelmäßiger Wiederholung (z. B. alle 5 Jahre)
- Maßnahmen zur gesunden Führung: Weiterbildung und Sensibilisierung der Führungskräfte
- Wechselseitige Kommunikation und Etablierung eines übergreifenden Netzwerks, z. B. Schaffung einer Kommunikations- und Vernetzungsplattform für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch der Partnereinrichtungen)
- Suchtprävention: Verabschiedung einer Richtlinie zur Suchtprävention am Arbeitsplatz mit gleichzeitiger Organisation konkreter Maßnahmen und Benennung von zuständigen Personen

Maßnahmen auf Teamebene:

- Trainingsmaßnahmen zu Interkulturalität/Kommunikation/Teambuilding/Umgang mit Konflikten, Stressmanagement
- Führungskrafttrainings (z. B. Workshops zu „Gesundes Führen“, „Kommunikation und Gesprächsführung“ oder „Zeit- & Selbstmanagement“)

Maßnahmen auf individueller Ebene:

- Wiedereingliederung nach längerer Krankheit
- Sport- und Entspannungsangebote auf dem Campus, z. B. Power-Naps oder mobile Entspannungsübungen in Zusammenarbeit mit Anbietern im Einzugsgebiet der Einrichtung

- Stressprävention: Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten Workshops zur Befähigung zum besseren Umgang mit Belastung; Anleitung zur Stress-Prophylaxe durch gesunde Ernährung/Bewegung/Entspannung
- Arbeitsplatzergonomie: Workshops zur Arbeitsplatzgestaltung Individuelle arbeitsplatzergonomische Beratung und Schulung
- Gesundheitstage zu diversen Themen, wie Bewegung, Stress & Entspannung, Arbeitsplatzergonomie
- Medizinische Check-Ups

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Text Helmholtz-Gemeinschaft

Karlsruher Institut für Technologie (KIT): Bildung einer operativen Einheit, die als Unterarbeitsgruppe des Steuerungskreises am Thema arbeitet: Hierbei handelt es sich um eine nicht hierarchische Einheit, die anhand klarer Vereinbarungen die Arbeit bei den Fachpersonen lässt und die Diskussion im interdisziplinären Team auf Fortschrittsberichte und Grundsätzliches reduziert.

### 8.2 Fraunhofer-Gesellschaft

Die Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft stellt ihren Instituten Arbeitshilfen zur Konzeption und Durchführung von Gesundheitstagen im Intranet zur Verfügung. Gesundheits- und Aktionstage sind ausgezeichnete Maßnahmen, um Mitarbeitende und Führungskräfte eines Unternehmens gleichermaßen für Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu sensibilisieren, zu motivieren und Impulse zu setzen. Um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, ist es empfehlenswert, Gesundheit „erlebbar“ zu machen. Teilnehmer von Gesundheits- und Aktionstagen profitieren am meisten, wenn sie sich aktiv beteiligen können.

## 9 Weiterführende Literatur

DIN SPEC 91020 – Standard für ein BGM, 2012

Verein zur Pflege und Weiterentwicklung des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzmanagements e. V.: AGU-Managementsystem – Aufbau, Technik, Umsetzung. Internet: 2014-08-29, Letzter Zugriff: 2016-07-27 ([http://www.agu-management.de/fileadmin/vereinsdokumente/AGU-Management\\_Leitfaden.pdf](http://www.agu-management.de/fileadmin/vereinsdokumente/AGU-Management_Leitfaden.pdf))

Sachsen.de: Arbeitsschutz: Rechtliche Grundlagen. Internet: 2016-07-27 (<http://www.arbeitsschutz.sachsen.de/355.htm>)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Rechtsgrundlagen und Vorschriften. Internet: 2016-07-27 (<http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Rechtsgrundlagen-und-Vorschriften/Rechtsgrundlagen-und-Vorschriften.html>)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Themen: Arbeitsschutz. Internet: 2016-07-27 (<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/inhalt.html>)

Bundesministerium für Gesundheit: Betriebliche Gesundheitsförderung: Umsetzung. Internet: 2016-07-27 (<http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/umsetzung.html>)

Internet: Letzter Zugriff: 2016-07-15 ([http://people.f3.htwberlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-Kurzfragebogen\\_zur\\_Arbeitsanalyse.pdf](http://people.f3.htwberlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-Kurzfragebogen_zur_Arbeitsanalyse.pdf))

COPSOQ: Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz. Internet: 2016-07-27 ([www.copsoq.de](http://www.copsoq.de))



Personal

---

fact sheet

# Vernetzung und Alumni

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Vernetzung und Kooperation

## 1 Kurzbeschreibung

Vernetzungsaktivitäten sind im Wissenschaftssystem wichtige Voraussetzungen für die Qualitätssicherung der Forschung. Dies betrifft auch das Personalmanagement, das durch nationale und internationale wissenschaftliche Kooperationen und Netzwerke herausgefordert ist, kompetent und flexibel mit den vielfältigen und komplexen Fragen der Personalentwicklung umzugehen (siehe fact sheet *Personalentwicklung*). Daher muss sich auch das Personalmanagement innerhalb des Wissenschaftssystems mit anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Hochschulen oder mit gesellschaftlichen Akteuren, wie z. B. Unternehmen oder Kommunen vernetzen. Dieser Wissens- und Erfahrungsaustausch kann die kontinuierliche Kompetenzentwicklung des Personalmanagements selbst unterstützen und Synergien für z. B. Personalentwicklungsmöglichkeiten nutzen.

Die Vernetzung mit Alumni ermöglicht zudem den Forschungsorganisationen, weiterhin mit den ehemaligen erfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu kooperieren, den Bekanntheitsgrad der Einrichtung zu stärken, Alumni für beratende Tätigkeiten zu gewinnen sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern Einblicke in diverse Berufsfelder zu geben. Über Alumni können Kooperationen mit deren wissenschaftlichen Einrichtungen, Unternehmen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen gestärkt werden.

## 2 Zuständigkeiten

Das fact sheet richtet sich an die Personalleitung, an alle Personaler und Personalerinnen und – für die fachliche Vernetzung – an die Leitung der Organisation.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Der Bezug zur Nachhaltigkeit im Bereich Vernetzung und Kooperationen ergibt sich aus deren Zielsetzungen. Für den Bereich Personalmanagement ist z. B. ein Ziel, über Kooperationen dem wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Personal eine nachhaltige Berufs- und Karriereentwicklung zu ermöglichen. Darüber hinaus trägt die Vernetzung mit Akteuren aus der Region zur regionalen Entwicklung bei, indem z. B. Beschäftigungspotenziale zwischen regionalen Organisationen ausgeschöpft werden können, um damit auch qualifiziertes Personal in der Region zu halten. Weiterhin sind Kooperationen mit Hochschulen und Bildungsträgern, die sich im Bereich der „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ entwickeln wollen, sinnvoll.

Eine wichtige Vernetzungsaktivität für Forschungsorganisationen ist der Aufbau von Alumni-Netzwerken. Alumni sind Multiplikatoren für den Bekanntheitsgrad und die Reputation der Forschungsorganisation und transportieren auch innovative Organisationsziele in ihre jeweiligen Netzwerke. Das Kontakthalten mit Alumni ermöglicht darüber hinaus auch den langfristigen Erhalt von institutionellem Wissen der Organisation und dessen Transfer an Nachwuchskräfte, z. B. über Mentoring.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Kooperationen und Vernetzung sind in der Wissenschaft – zumal unter den Bedingungen einer forcierten Internationalisierung – wichtige Instrumente für erfolgreiche Forschung. Komplexe Forschungsfragen werden zunehmend mit einer international vergleichenden und interdisziplinären Perspektive bearbeitet und erfordern somit vielfältige Formen der Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Unternehmen und auch zivilgesellschaftlichen Akteuren. Auch das Personalmanagement ist durch diese wissenschaftlichen Kooperationen und Netzwerke herausgefordert, kompetent und flexibel mit Personalfragen umzugehen. Dafür entwickelt das Personalmanagement eigene Vernetzungsstrategien untereinander: Sowohl innerhalb der Forschungsorganisation als auch mit anderen Forschungseinrichtungen, Hochschulen oder Unternehmen, um durch einen Wissens- und Erfahrungsaustausch für die eigene Personalarbeit zu profitieren. Ein Beispiel auf europäischer Ebene ist EARTO (European Association of Research and Technology Organisations), ein Zusammenschluss industrienaher Forschungs- und Technologieorganisationen, die ihre Interessen auf europäischer Ebene gemeinsam vertreten wollen. In diesem Dachverband ist z. B. auch das Personalmanagement vernetzt. Aber auch die noch stärker auszubauende interne Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und dem Personalmanagement ist eine weitere Herausforderung, die durch informelle Kontakte und Austausch, aber auch durch formalisierte Formen der Kooperation, etwa in Arbeitsgruppen oder in Gremien, vorangetrieben werden kann.

Zunehmend an Bedeutung gewinnt der Aufbau von Alumni-Netzwerken. Ehemalige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, einschließlich Gastwissenschaftler, aber auch das wissenschaftsunterstützende Personal, die sich weiter der Forschungseinrichtung verbunden fühlen, stärken den Bekanntheitsgrad der Organisation in den wissenschaftlichen Communities und darüber hinaus in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Die Alumni als Teil von Expertennetzwerken kooperieren mit der Forschungsorganisation in vielfältiger Form, z. B. als Projektpartner oder Auftraggeber. Sie unterstützen das Personalmanagement, indem sie Erfahrungen ihrer eigenen beruflichen Entwicklung oder Kenntnisse im Bereich der Personalentwicklung aus anderen (Forschungs-)Organisationen teilen und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler als Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung stehen. Somit dienen Kontakte mit den Alumni der Forschungsorganisation weltweit dem wissenschaftlichen Nachwuchs für seine berufliche Weiterentwicklung. Der Aufbau und die Weiterentwicklung von Alumni-Netzwerken ist eine strategische Aufgabe der Institutsleitung und des Personalmanagements.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Vernetzungen des Personalmanagements gibt es bereits innerhalb oder zwischen den Forschungsorganisationen, z. B. über etablierte Arbeitskreise. Zum Informations- und Erfahrungsaustausch über Personalstrategien und Personalentwicklung können sie mit dem Personalmanagement von Hochschulen (z. B. für die Gewinnung von Nachwuchskräften), Unternehmen oder Verwaltungen noch weiter ausgebaut werden. Insbesondere dezidierte Kenntnisse der gesetzlichen Grundlagen im internationalen Arbeits- oder Sozialversicherungsrecht spielen für die Gewinnung ausländischen Personals und für erfolgreiche Forschungsk Kooperationen eine maßgebliche Rolle. Hierfür sind internationale Netzwerke des Personalmanagements förderlich (siehe fact sheet *Internationalität*). Vernetzungen mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren aus der Wirtschaft, der Politik oder Administrationen können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über das Wissenschaftssystem hinaus Möglichkeiten für berufliche Perspektiven eröffnen. Zusätzlich befördert eine regionale Vernetzung mit Unternehmen, Kommunen, Berufsschulen und Hochschulen auch die Berufsausbildung in Forschungsorganisationen durch Verbundausbildungen (siehe fact sheet *Ausbildung*).

Kooperationen mit Hochschulen, Organisationen oder Bildungsträgern für Weiter- und Fortbildungen, die sich am Prozess der „Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)“ beteiligen und bereits Maßnahmen und Instrumente in Personalkonzepte oder Graduiertenschulen für die Entwicklung von Gestaltungskompetenzen für Nachhaltigkeit formuliert und erprobt haben, sind zukunftsweisende neue Wege der Vernetzung und Kooperation.

Die Vernetzung mit Alumni ist ein weiteres wichtiges strategisches Element. Wollen außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Mitarbeitende in Kontakt zu Leistungsträgern aus der Wissenschaft, aber auch der Industrie und Politik bleiben, dann bietet ein Alumni-Netzwerk hierfür Potenzial. Die Alumni der Forschungsorganisation werden einerseits zu Botschaftern der Forschungseinrichtung, andererseits können sie Wege für neue Forschungsk Kooperationen oder Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses eröffnen.

## 6 Umsetzung

Kooperationen des Personalmanagements finden auf unterschiedlichen Ebenen, z. B. in bereits etablierten Netzwerken statt. Diese können von strategischen Kooperationen der Leitungen bis hin zu informellen Netzwerken der Personalsachbearbeitenden reichen. Zu den verschiedenen Themen von Kooperationen initiieren die Personalleitungen Kontakte mit dem Personalmanagement anderer Organisationen wie Hochschulen, Unternehmen oder Kommunen und bedienen unterschiedliche Formate der Zusammenarbeit.

Für den Aufbau von Alumni-Netzwerken empfiehlt sich eine institutionelle Verankerung einer Stabsstelle oder die Schaffung einer personellen Verantwortlichkeit, die bei der Personalleitung und/oder der Institutsleitung angesiedelt ist.

## 7 Instrumente

- Auftaktveranstaltungen „Kick-off“ für Netzerkbildungen
- Etablierung von Arbeitskreisen/Arbeitsgruppen für spezifische Personalthe men, wie z.B. diagnostische Instrumente, Talentmanagement etc.
- Newsletter als regelmäßiges Kommunikationsinstrument
- Gemeinsamen Workshops und/oder Konferenzen mit dem Personalmanagement verschiedener Organisationen wie Hochschulen, Unternehmen o.ä.
- Strategiegelgespräche mit Leitungen verschiedener Organisationen und deren Personalleitungen
- Durchführung gemeinsamer Fortbildungen, z. B. von arbeitsrechtlichen Fragen
- Entwicklung einer Strategie für Alumni-Netzwerke sowie Einrichtung einer personellen Verantwortung für die Umsetzung. Ausstattung mit Ressourcen
- Online-Plattform für Alumni
- Exit-Befragung von Mitarbeitenden, die die Organisation verlassen

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Fraunhofer-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter können sich im Fraunhofer-Alumni-Portal registrieren. Mit der Registrierung werden sie Mitglieder des Fraunhofer-Alumni e. V.

Das Alumni-Portal ist die Informations- und Kommunikationsplattform dieses Vereins, und kann von den Instituten für Kontaktpflege zu ihren Alumni genutzt werden. Darüber hinaus stehen für jedes Institut nach Bedarf die gleichen Tools zur Verfügung wie auf der Startseite des Alumni-Portals: Nachrichten über Blogfunktion, Nachrichten über RSS-Feed, Jobbörse und Veranstaltungen.

<https://www.fraunhofer.de/de/schnelleinstieg/alumni.html>

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Über einen Preis im Wettbewerb „Research Alumni Strategies“ der Alexander von Humboldt Stiftung hat das Leibniz Zentrum für Marine Tropenökologie (ZMT) eine Alumni Strategie zum Informations- und Personalaustausch implementiert und dazu ein „Alumni Relations Office“ und eine LinkedIn Gruppe etabliert.

<http://www.zmt-bremen.de/alumni.html>

## 9 Weiterführende Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung und Alexander von Humboldt Stiftung (Hg.): Die Entdeckung der Forscher-Alumni - Internationale Forschende nachhaltig an Deutschland binden, Duz Special: Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformationen, 2015.



---

# fact sheet

# Internationalität

---

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Vernetzung und Kooperation

## 1 Kurzbeschreibung

Internationale Kooperationen und Vernetzung gehören konstitutiv zum wissenschaftlichen Arbeiten und sind daher im Wissenschaftssystem in vielfältigen Formen bereits fest verankert. Sie haben in den letzten Jahrzehnten eine weitere Stärkung und Intensivierung insbesondere im europäischen Forschungsraum (z. B. durch die EU-Forschungsrahmenprogramme, Horizon 2020 etc.) sowie durch gezielte Internationalisierungsstrategien von Forschungseinrichtungen erfahren. Wissenschaftlicher Personalaustausch durch Auslandsaufenthalte des deutschen Personals sowie durch Gewinnung ausländischer exzellenter Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen für z. B. Gastaufenthalte in den Forschungsorganisationen ist ein wichtiges Ziel, das die internationale Vernetzung befördert. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, die internationalen Aktivitäten mit steuerlichen sowie arbeits-, versicherungs- und aufenthaltsrechtlichen Kompetenzen zu unterstützen und zu begleiten. Konkrete Maßnahmen zur Operationalisierung dieser Maßnahmen werden in den jeweiligen fact sheets (z. B. *Diversität, Personalentwicklung*) beschrieben.

## 2 Zuständigkeiten

Das fact sheet richtet sich an die Personalleitung, die Führungskräfte aller Ebenen sowie das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal der Organisation zur Umsetzung der Internationalisierungsstrategie der Forschungsorganisation. Das Personalmanagement hat dabei eine wichtige Begleitungs- und Unterstützungsfunktion.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Forschung zu globalen Herausforderungen profitiert von einer internationalen Vernetzung. Im Personalbereich zählen zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung z. B. die Digitalisierung der Arbeitswelt mit neuen Kompetenzanforderungen oder die zunehmend global vernetzte Arbeitswelt verbunden mit hohen Anforderungen an Mobilität, Flexibilität und Interkulturalität. In einem Forschungsumfeld mit globalem Bezug sind internationale Erfahrungen von hoher Bedeutung. Die Internationalisierung in den Forschungseinrichtungen birgt deshalb gleichzeitig Chancen und Risiken für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, vor allem für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Chancen ergeben sich beispielsweise durch die Erweiterung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Risiken, etwa durch häufige Auslandsaufenthalte, treten z. B. für die Gesundheit oder bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf. Das Personalmanagement von Forschungsorganisationen hat die Aufgabe, die Anforderungen durch Internationalität an das Personal sozialverträglich zu gestalten (z. B. durch Beratung bei internationalen Arbeitsverträgen, Unterstützung bei Auslandsaufenthalten mit Familie oder Fortbildungen in interkulturellen Fragen etc.).

Auch die Berufsausbildung wird künftig internationaler zu gestalten sein, um den Fachkräften internationale Berufsperspektiven zu eröffnen und den international aktuellen Stand, z. B. im IT-Bereich, zu sichern.

Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sind erhöhte Reisetätigkeiten jedoch auch unter den Aspekten der Umwelt- und Ressourcenschonung zu betrachten. Dafür kann das Personalmanagement sensibilisieren und ggf. auf Alternativen – wie z.B. Videokonferenzen, Online-Konferenzen etc. – hinweisen (siehe auch Handlungsfeld *Mobilität*).

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Die zunehmende Globalisierung erzeugt und erfordert eine Intensivierung internationaler Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure in Wissenschaft und Forschung. Internationalität ist ein Qualitätsmerkmal für Spitzenforschung und für die Gewinnung der „besten Köpfe“<sup>7</sup>. Die Formen der Zusammenarbeit reichen von vertraglich festgelegten Kooperationen (z. B. mit ausländischen Universitäten oder in europäischen Forschungsprojekten) bis hin zu einer mehr oder weniger losen Vernetzung in der wissenschaftlichen Gemeinde. Internationaler Wissens- und Personalaustausch, Reputation durch internationale Publikationen und Forschungsaufenthalte sowie Erschließung von Innovationspotenzialen und Synergien durch eine internationale Zusammenarbeit in Projekten, Clustern oder Forschungskoperationen sind wichtige Ziele für Forschungsorganisationen. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind internationale Aktivitäten und Netzbildungen wichtige Bausteine für die Karriere (auch über das Wissenschaftssystem hinaus) und sind entsprechend zu unterstützen und zu fördern. Aber auch die Attraktivität der Forschungseinrichtungen spielt eine Rolle für die Gewinnung exzellenter ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler z. B. als Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für längere Forschungsaufenthalte oder als Doktorandeninnen und Doktoranden – auch aus dem deutschen Hochschulsystem.

Die Herausforderung für die Forschungsorganisation ist, für die vielfältigen internationalen Aktivitäten und Austauschbeziehungen für deutsche und ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler attraktive inhaltliche, technische und organisationsbezogene Rahmenbedingungen zu schaffen. Das Personalmanagement hat dabei vorrangig die Aufgabe, Kompetenzen in internationalen und europäischen steuerlichen sowie arbeits-, versicherungs- und aufenthaltsrechtlichen Fragen, aber auch Sprachkenntnisse und interkulturelles Wissen zu erwerben und kontinuierlich weiter zu entwickeln. Ziel ist, als kompetenter Berater den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei der Planung und bei Hemmnissen in der formalen Umsetzung internationaler Aktivitäten zur Seite zu stehen.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Die internationale Ausrichtung der Forschungsorganisation ist ein wichtiger Baustein der Strategie und stellt Anforderungen an verschiedene Bereiche des Personalmanagements. Um die Forschungsorganisation international auszurichten und aufzustellen, empfiehlt sich, eine eigene Internationalisierungsstrategie mit personalbezogenen Maßnahmen zu formulieren, die für die Internationalisierung förderliche Rahmenbedingungen in der Einrichtung schaffen. Hierzu gehören u. a. die Qualifizierung des wissenschaftlichen Personals für Auslandstätigkeiten und die Fortbildung des wissenschaftsunterstützenden Personals in Bereichen wie z. B. internationale Vertragsgestaltung, Verwaltungsabläufe in anderen Ländern oder deren Förderbedingungen, die Einführung und Inklusion ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Eruierung und Bereitstellung von Ressourcen für Auslandsaufenthalte (z. B. durch Stipendien).

---

<sup>7</sup> Pakt für Forschung und Innovation, 2015

Im Detail umfasst Internationalisierung folgende Inhalte, die zum Teil in anderen Bereichen des Personalmanagements operationalisiert werden (siehe z. B. die fact sheets *Diversity* und *Personalentwicklung*):

- Fort- und Weiterbildungen des Personalmanagements zu internationalen und europäischen steuerlichen sowie arbeits-, versicherungs- und aufenthaltsrechtlichen Fragen sowie Erwerb von Sprachkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen, z. B. durch Teilnahme an Seminaren der DAAD Akademie
- Praktische Unterstützung und Begleitung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bei Auslandsaufenthalten mit der Klärung von aufenthalts-, sozial- und krankensicherungsrechtlichen Aspekten oder familienbedingter Erfordernisse
- Fortbildungsangebote zu interkulturellen Kompetenzen (auch Sprachen) sowie internationalem Projektmanagement für deutsches und ausländisches wissenschaftliches Personal
- Einführung und Unterstützung ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, z. B. durch Welcome Centers, Onboarding Prozesse, interkulturelle Fortbildungen etc. (siehe auch fact sheet *Diversity*)
- Bereitstellung und Eruiierung von Ressourcen für Mobilitätsanforderungen der in- und ausländischen Beschäftigten (z. B. für Auslandsaufenthalte, internationale Konferenzen etc.)
- Kommunikation und Kooperation mit Fördereinrichtungen, die internationalen Personalaustausch auf allen Ebenen der Qualifizierungs- und Karrierestufen über Stipendien finanzieren
- Gewinnung und Betreuung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie wissenschaftlichem Nachwuchs z. B. als Gastwissenschaftlerinnen und –wissenschaftler aus aller Welt
- Internationale Zusammensetzung von Berufungskommissionen und Beiräten

## 6 Umsetzung

Maßnahmen zur Umsetzung der Internationalisierung einer Forschungsorganisation (wie in der jeweiligen Strategie festgelegt) sind verschiedenen Bereichen des Personalmanagements zugeordnet und werden dort umgesetzt (siehe fact sheets: *Diversity*, *Personalentwicklung*, *Personalbetreuung*). Voraussetzung dafür ist, die internationale Ausrichtung der Organisation in der Organisationsstrategie und die Bereitstellung von Ressourcen.

## 7 Instrumente

- Fort- und Weiterbildungsangebote in Internationalisierungswissen<sup>8</sup> (siehe DAAD Akademie)
- Teilnahme an Job- und Wissenschaftsmessen im Ausland
- Entwicklung von Stipendien- und Gastwissenschaftlerprogrammen für den wissenschaftlichen Nachwuchs
- Ermittlung von Förderungen internationaler Aktivitäten durch verschiedene Stiftungen (z. B. Alexander von Humboldt Stiftung, Simons Foundation)

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Die Internationalisierungsstrategie der Fraunhofer-Gesellschaft bekennt sich zu klaren Grundsätzen: Wissenschaftliche Wertschöpfung für die Forschungsorganisation Fraunhofer und positive Effekte sowohl für Deutschland als auch das jeweilige Partnerland sind notwendige Ziele strategischer Auslandskooperationen.

<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueberfraunhofer/wissenschaftspolitik/Forschung%20im%20internationalen%20Wettbewerb.pdf>

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Das Mathematische Forschungsinstitut Oberwolfach (MFO), eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft, ermöglicht über das Simons Visiting Professors Programm jährlich bis zu 40 Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen außerhalb Europas eine Einladung mit einer Forschung an einer Universität zu verbinden. Das Programm wird von der Simons Foundation gefördert.

<http://www.mfo.de/scientific-programme/meetings/simons-visiting-professors>

---

<sup>8</sup> Internationalisierungswissen umfasst nach der Internationalen DAAD-Akademie alle Bereiche, die für internationale Zusammenarbeit und Kooperation im Wissenschaftsbereich relevant sind wie z. B. alle rechtlichen Fragen, Interkulturalität oder internationales Projektmanagement.

## 9 Weiterführende Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Forschung und Entwicklung, 2008.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Internationale Kooperation. Aktionsplan des Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2014.

Wissenschaftsrat (Hg.): Stellungnahme zur Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH), Bonn, und zur Förderung des internationalen wissenschaftlichen Personentransfers in Deutschland, 2013.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (Hg.): Heft 42: Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring Bericht 2015.

Internationale DAAD Akademie: Startseite. Internet: 2016-07-27 (<http://www.daad-akademie.de/de/>)



