



## Personalentwicklung an der Universität Hamburg Kurzkonzept zur überfachlichen Qualifizierung und Karriereförderung für den wissenschaftlichen Nachwuchs

### (1) Promovierte als Zielgruppe einer strategischen Personalentwicklung

Die akademische Personalentwicklung an der Universität Hamburg orientiert sich an den Entwicklungen des Hochschulsystems und an den Aufgaben und Kontexten der Universität, was ein ganzheitliches Konzept der Auswahl, Ausbildung, Förderung und Entwicklung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Wissenschaft, Technik, Bibliotheken und Verwaltung impliziert. Die zentralen Aufgaben der Personalentwicklung bestehen an der Universität Hamburg in der Beratung und Vermittlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen und in allen Bereichen bezüglich professioneller Veränderungswünsche und -bedarfe, fachlicher Entwicklungs- sowie Schulungsbedarfe und individueller Karriereplanung.

Die überfachliche Qualifizierung und Karriereförderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern ist ein integraler Bestandteil des umfassenden Personalentwicklungskonzepts der Universität Hamburg. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs existiert bereits seit sechs Jahren ein *Qualifizierungsprogramm Wissenschaftlicher Nachwuchs*, das die Entwicklung von Wissenschaftskarrieren ebenso fördert wie Laufbahnen außerhalb der Universität (vgl. Abschnitt 3). Das Handlungskonzept für sich wissenschaftlich Qualifizierende wird im Zuge der Neustrukturierung der Personalentwicklung der Universität Hamburg 2015 bis 2016 weiter ausgebaut. Innerhalb des Bereichs Personalentwicklung wird gegenwärtig ein Kompetenzteam mit den Arbeitsschwerpunkten **Talentförderung, Karriereentwicklung und Mobilität** aufgebaut.

Die Universität Hamburg beschäftigt rund 2.500 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nimmt als Arbeitgeber eine verantwortungsvolle Aufgabe in der Ausbildung Promovierender und in der Unterstützung postdoktoraler Karrierephasen wahr. Die im Folgenden skizzierten Qualifizierungs- und Karriereentwicklungsangebote für promovierende wie promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind im Rahmen eines breit angelegten Qualifizierungsangebots bedarfsorientiert geplant und mit Rückkopplung zu fakultären und Graduierten-Schnittstellen weiterentwickelt worden. Die vielfältigen Angebotsformate fördern die Transparenz und Planbarkeit akademischer Karrieren und unterstützen Laufbahnen in Wissenschaft sowie in Wirtschaft und Gesellschaft.

### (2) Beratungsangebote zur Führungsreflexion

Ein aktueller Schwerpunkt der Personalentwicklung an der Universität Hamburg liegt in der Entwicklung von Programmen zu **Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit**. Hier ist das Ziel, neben dem Ausbau der Führungsnachwuchsentwicklung, ein Forum zur Reflexion von Führungsaufgaben und Möglichkeiten der Entwicklung von Mitarbeiter/innen und Teams zu schaffen.

Professorinnen und Professoren steht als etablierten Führungskräften ein individuelles Coaching für ihre Fragen in den Bereichen der Führung und des Wissenschaftsmanagements offen. Daneben entsteht in der Personalentwicklung gegenwärtig ein Veranstaltungskonzept,

das Erst- und Neuberufene auch als Führungskräfte der Universität Hamburg direkt bei ihrem Wechsel an die Universität anspricht.

Perspektivisch sollen an der Schnittstelle zu Graduiertenstrukturen innovative Projekte mit Multiplikator/innen gefördert werden, um Rollenmodelle erfolgreicher Forscher/innen und Manager/innen sichtbar zu machen. In der Organisation der Fakultäten und Forschungseinrichtungen existieren bereits verschiedene klassische Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen, wie zum Beispiel das „Mentoring for Women in Natural Sciences“ für Postdoktorandinnen, das von der Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften der Universität Hamburg zusammen mit dem Expertinnen-Beratungsnetz/Mentoring, dem Exzellenzcluster in der Physik „CUI“, zwei Sonderforschungsbereichen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie DESY sowie der „PIER Helmholtz Graduiertenschule“ realisiert wird.

Wissenschaftliche Nachwuchsleitungskräfte können innerhalb des *Qualifizierungsprogramms Wissenschaftlicher Nachwuchs* ein individuelles Beratungsangebot wahrnehmen: Das *Young Leaders in Science Coaching* richtet sich an junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Steuerungsfunktionen und formaler wie informeller Leitungsverantwortung. Effiziente Teamarbeit und kollegiale Führungsprinzipien sowie der Umgang mit Konfliktpotentialen sind zentrale Themen in diesem Beratungsangebot.

### (3) Überfachliche Qualifizierungsangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs

Seit 2008 existiert an der Universität Hamburg das *Qualifizierungsprogramm Wissenschaftlicher Nachwuchs*, das individuelle Maßnahmen (Persönliche Beratung), interaktive Gruppenformate (Workshops) sowie Großgruppenveranstaltungen (Podiumsdiskussionen und Interaktionsformate) für Promovierende und Promovierte bereithält<sup>1</sup>. Diese Qualifizierungsangebote fördern überfachliche Kompetenzen und unterstützen Karriereübergänge sowohl innerhalb der Wissenschaft als auch in Wirtschaft und Gesellschaft. Abbildung 1 veranschaulicht die drei didaktischen Formate des Qualifizierungsprogramms.

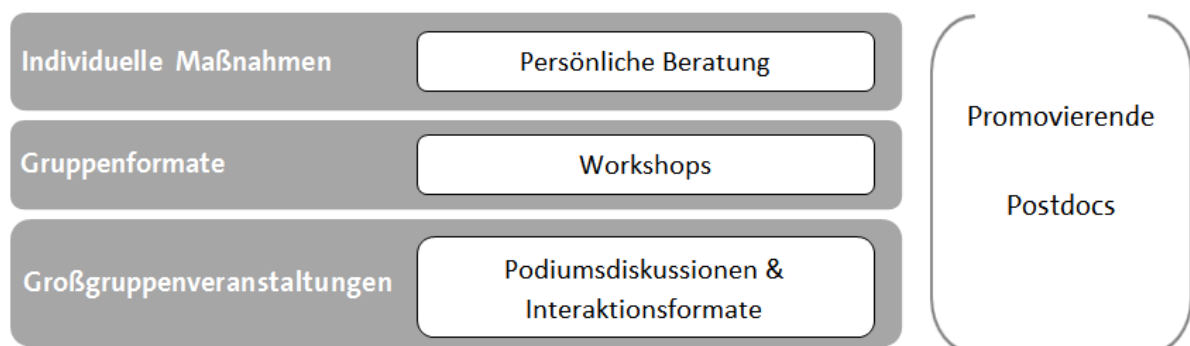


Abbildung 1: Didaktische Formate im Qualifizierungsprogramm Wissenschaftlicher Nachwuchs

<sup>1</sup> Bis 2015 wurden auch Nachwuchsgruppenleiter/innen und Juniorprofessor/innen mit qualifikationsphasenspezifischen sowie übergreifenden Angeboten innerhalb des Qualifizierungsprogramms angesprochen.

**a. Persönliche Beratung zur individuellen Karriereplanung**

Neben der Beratung zur Führungsreflexion (*Young Leaders in Science Coaching*, vgl. Abschnitt 2) enthält das Qualifizierungsprogramm das Kurzberatungsformat *Career Coaching* zur individuellen Karriereplanung und -entwicklung. Das *Career Coaching* ist ein Angebot für Promovierende und Promovierte, die ihre individuelle Positionierung oder professionelle Rollenanforderung reflektieren möchten, oder ihren nächsten Karriereschritt anbahnen wollen. Im Fokus der professionellen Reflexion stehen berufliche Entscheidungsprozesse und Übergangsszenarien in wissenschaftliche Positionen oder Bewerbungsprozesse auf Stellen in Hochschuladministration, Wirtschaft, Industrie oder Politik. Das Beratungsangebot unterstützt die Zielgruppe insbesondere in der Entwicklung, Darstellung und Passung individueller Bewerbungs- und Berufungsprofile.

Pro Jahr nehmen ca. 70 Promovierende und Promovierte das Kurzberatungsangebot mit in der Regel einer Beratungssitzung wahr. Die Tendenz ist steigend, weshalb die Personalentwicklung plant, das Coachingangebot auszubauen. Abbildung 2 zeigt die Beratungsthemen Promovierender und Promovierter mit einem Schwerpunkt auf der Vorbereitung von Bewerbungssituationen und der Prüfung von Bewerbungsunterlagen. Daneben zeigt die Grafik, dass das Beratungsangebot von Nachwuchswissenschaftler/innen mit Karrierezielen außerhalb der Wissenschaft minimal häufiger wahrgenommen wird als von Promovierenden und Postdocs mit dem klaren Wunsch einer wissenschaftlichen Laufbahn. Eine weitere Gruppe von Nachwuchswissenschaftler/innen formuliert das Anliegen der Karriereplanung neutral („Situationsanalyse und Karriereplanung“), was auf die noch offene Entscheidung für eine Laufbahnrichtung hinweist.

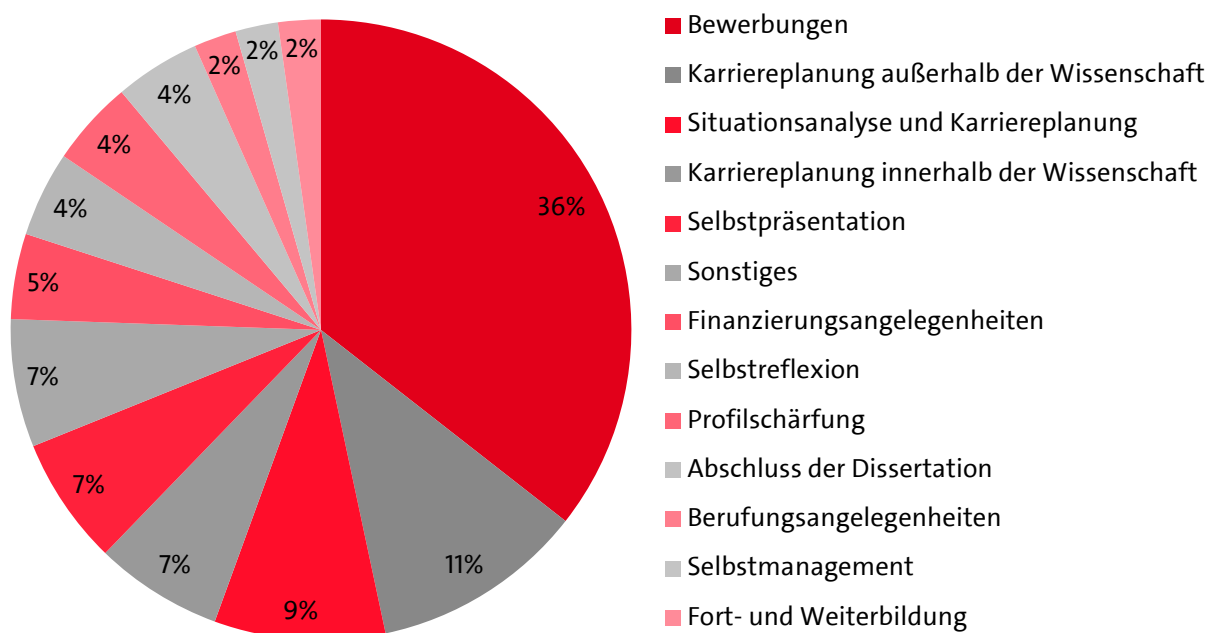


Abbildung 2: Beratungsanliegen im Career Coaching (Zeitraum Juni 2013 bis Dezember 2014)

## b. Qualifizierungsworkshops

Die Workshopangebote nehmen im *Qualifizierungsprogramm Wissenschaftlicher Nachwuchs* einen Schwerpunkt in der Qualifizierung der Promovierenden und Promovierten ein. Die überfachlichen Gruppentrainings zielen auf die Entwicklung von Basiskompetenzen für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und lassen sich in die Qualifizierungsfelder **Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung** (*Talent and Career Development*), **Erfolgreiche wissenschaftliche Praxis** (*Successful Scientific Practice*) und **Zusammenarbeit und Führung** (*Collaboration and Management*) gliedern. Abbildung 3 zeigt die drei Qualifizierungsfelder mit insgesamt neun Kompetenzbereichen.

Talent and Career Development	Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung	Strategische Karriereplanung	Individuelle Karriereentwürfe	Statuspassagen der Wissenschaftskarriere
Successful Scientific Practice	Erfolgreiche wissenschaftliche Praxis	Forschungs- und Projektmanagement	Vortragskompetenz und Selbstpräsentation	Schreiben und Publizieren
Collaboration and Management	Zusammenarbeit und Führung	Kooperation und Kollaboration	Kommunikation und Gesprächsführung	Führungstheorie und -praxis

Abbildung 3: Programmstruktur der Qualifizierungsworkshops

Im ersten Schwerpunkt **Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung** werden Orientierungshilfen zur strategischen Karriereplanung gegeben und individuelle Karriereentwürfe und Statuspassagen unterstützt. Die Workshops thematisieren neben der Begleitung von Wissenschaftskarrieren ebenso Laufbahnen außerhalb der Academia und Übergänge in Wirtschaft und Gesellschaft, um eine Bandbreite akademischer Karrierewege frühzeitig zu thematisieren. 2015 finden in diesem Qualifizierungsfeld unter anderem folgende Workshops statt:

- „Promotion, Postdoc - und dann? Karriereplanung für Nachwuchswissenschaftler/innen“
- „Starting a Professional Career in Industry“
- „Netzwerken als Strategie der Karriereentwicklung für Wissenschaftler/innen“

Im zweiten Qualifizierungsfeld **Erfolgreiche wissenschaftliche Praxis** werden Veranstaltungen angeboten, die Promovierenden und Promovierten Tools zur Verfügung stellen, um ihre Forschungsprojekte kompetent und mit Erfolg zu managen, Auftritte in der Scientific Community vorzubereiten und sich selbst sowie ihre Vortragsinhalte gekonnt zu präsentieren. Beispiele für Trainingsthemen im laufenden Jahr sind:

- „Writing and Publishing Research Articles“
- „Elevator Pitches for Science and Research“



Im dritten Qualifizierungsfeld **Zusammenarbeit und Führung** werden Inhalte vermittelt, um erweiterte Kenntnisse der Kommunikation für gelingende Interaktionen zu erlangen und in Verhandlungssituationen Argumente kontextsensibel vertreten zu können. Zudem liegt ein Schwerpunkt auf erfolgreicher Teamarbeit mit dem Fokus auf Kooperationen und Kollaborationen, sowie der Auseinandersetzung mit Leadership- und Managementthemen in Theorie und Praxis. 2015 werden für Promovierte unter anderem folgende Workshops angeboten:

- „Führungskompetenz an der Universität- Wie man effektiv führt“
- „Konflikte lösen“

Um Chancengleichheit von Frauen und Männern zu gewährleisten und akademische Karrierewege von Frauen zu fördern, wird eine Auswahl von Qualifizierungsworkshops exklusiv für Nachwuchswissenschaftlerinnen angeboten. Diese Angebote zur **Frauenförderung** sind in das *Qualifizierungsprogramm Wissenschaftlicher Nachwuchs* integriert. 2015 finden für promovierte Wissenschaftlerinnen Workshops unter anderem zu folgenden Themen statt:

- „Berufungstraining“
- „Stimm-und Sprechtraining“

### c. Interaktionsformate und Podiumsdiskussionen

Mit einem Brown Bag<sup>2</sup> Kurzformat wurde 2014 ein universitätsinternes **Interaktionsformat** geschaffen. *BROWN BAG career series* richtet sich an junge Forscherinnen und Forscher, die vom Expertenwissen der Hochschulmitglieder profitieren möchten. In den Themenkomplexen zu Rollenmodellen werden berufliche Entscheidungen, Vereinbarkeitsfragen und best practice im Rollenspat zwischen Forschung, Lehre und Management (*Role Models*) thematisiert. Im Themenkomplex Strategien können Promovierte universitätsspezifisches Prozesswissen der Fachabteilungen in Erfahrung bringen und Strategien für ein erfolgreiches Forschungsmanagement generieren (*Strategies*).

Während Promovierte mit dem Karriereziel Wissenschaft besonders an den erfolgreichen Laufbahnen etablierter Professorinnen und Professoren interessiert sind, wird die Veranstaltungsreihe auch als Austauschmöglichkeit zwischen Wissenschaftler/innen und Wissenschaftsadministrator/innen der Präsidialverwaltung genutzt. Für 2016 besteht die Idee, das erfolgreiche Veranstaltungsformat auszubauen und im Sinne eines internen Weiterbildungsformats für Promovierte mit dem Berufsziel Hochschulmanagement anzubieten. Tabelle 1 zeigt auf der nachfolgenden Seite die in 2014 und 2015 angebotenen Schwerpunktthemen.

---

<sup>2</sup> Die Brown Bags finden als wissenschafts- und familienfreundliches Kurzformat zweistündig um die Mittagszeit statt.

Brown Bag Themen	
<b>ROLE MODELS</b>	<b>STRATEGIES</b>
Berufungsstrategien	Postdoc Förderung
Planung der Wissenschaftskarriere	Drittmittelmanagement
Management von Forschungsbereichen	Gute wissenschaftliche Praxis
	Familienfreundliche Hochschule

Tabelle 1: Themen der BROWN BAG career series Veranstaltungsreihe 2014 und 2015

Regelmäßige **Podiumsdiskussionen** führt die Personalentwicklung in Kooperation mit dem Career Center der Universität Hamburg vor dem Hintergrund der Karrieresituation für den wissenschaftlichen Nachwuchs durch. Die Vortragsreihen<sup>3</sup> ermöglichen den Austausch mit Berufserfahrenen, Unternehmensvertreter/innen und Expert/innen zu spezifischen Karrierethemen. Diese sind zum Beispiel:

- „Wissenschaftsmanagement – Karrierewege in einem jungen Berufsfeld“ (2014)
- „Außeruniversitäre Karrierewege – Entscheidungen treffen und Übergänge gestalten“ (2014, Kooperation mit Pro Exzellenzia)
- „Gründung: Aus der Uni in die Selbstständigkeit?“ (2015)

Im Herbst 2015 findet in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Hochschulverband der **DHV-Informationstag Karriere und Berufung** an der Universität Hamburg statt. Promovierte haben an diesem Tag die Möglichkeit, sich in Intensivworkshops und Einzelberatungen über Karrierewege in der Wissenschaft und Bewerbungen auf Berufungen zu informieren.

#### d. **Strategisches Talent Management mit internen und externen Partnern der Personalentwicklung**

Als relativ junge Aufgabe universitärer Personalentwicklung wird an der Universität Hamburg die Talentförderung verstärkt, um Themen der Nachwuchsförderung, Karriereentwicklung sowie Anerkennung und Unterstützung wissenschaftlicher Leistungen systematisch zu berücksichtigen. Neben der an der Universität Hamburg bereits etablierten Kompetenzstärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses und den Angeboten zur inner- und außeruniversitären Karriereentwicklung soll ein breit angelegtes Talent Management entwickelt werden. Es liegt im Interesse der Universität Hamburg, Talente der Wissenschaft und der Wissenschaftsadministration zu rekrutieren, zu fördern und zu binden. Gleichmaßen stellt sich der Hochschule auch die Aufgabe, Talente für außeruniversitäre Karrieren zu identifizieren, bei Bedarf weiterzuentwickeln und Übergänge innerhalb wie außerhalb der Universität Hamburg zu erleichtern. Dies kann im Zusammenspiel mit verschiedenen Akteuren realisiert werden. Abbildung 4 zeigt auf der nachfolgenden Seite die konzeptionellen und operativen Aufgaben für die Realisierung eines professionellen Talent Managements mit internen und externen Partnern.

<sup>3</sup> Die Podiumsdiskussionen finden im Rahmen der Career Center Vortragsreihen *Talking for Careers* und *Fishing for Careers* statt.

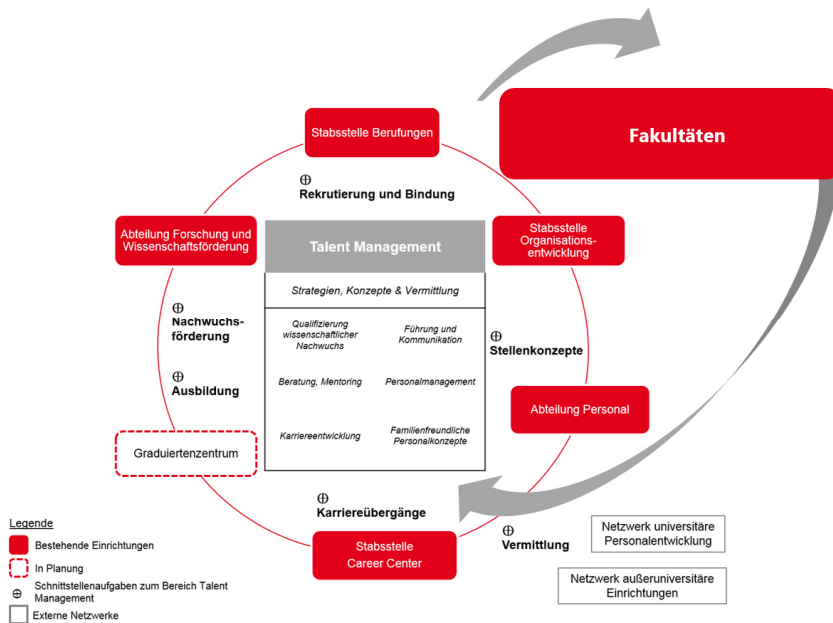


Abbildung 4: Talent Management als Schnittstellenaufgabe verschiedener Akteure

Um Qualifizierungsangebote für die wissenschaftlichen Zielgruppen bedarfsorientiert zu planen, steht die Personalentwicklung universitätsintern im engen Austausch mit fakultären Bereichen und Graduiertenschulen. Im Themenkomplex der Nachwuchsförderung und Graduiertenausbildung stellen die Fakultäten und die Abteilung für Forschung und Wissenschaftsförderung zentrale Kooperationspartner dar. Weitere Schnittstellen bestehen innerhalb der Personalabteilung (→ Stellenplanung) sowie in der Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Organisationsentwicklung (→ Strukturen und Prozesse), der Stabsstelle Berufungen (→ Gewinnung und Bindung) und dem Career Center (→ Karriereübergänge). Gemeinsam mit diesen Partnern der Personalentwicklung kann ein strategisches Talent Management für die Zielgruppe der Promovierten konzipiert und umgesetzt werden. Externe Partnerschaften sollen im Kontext von Personalvermittlungskonzepten mit außeruniversitären Einrichtungen und anderen Hochschulen ausgebaut werden. Bereits bestehende Kooperationen mit lokal ansässigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen bieten sich an.

Im universitären Netzwerk steht die Personalentwicklung der Universität Hamburg im Austausch zu best practice Modellen und ist Mitglied im neuen bundesweiten Netzwerk „UniNetzPE“, um Austauschforen für strategische Personalentwicklung an Universitäten zu etablieren. In diesem Zusammenhang treffen sich Personalentwickler/innen norddeutscher Universitäten im Sommer 2015 erstmals an der Universität Hamburg, um strategische Themen der akademischen Personalentwicklung zu diskutieren.

Kontakt:

Dr. Bettina Schreyögg | Leitung Personalentwicklung der Universität Hamburg  
 Tel.: +49 (0) 40 - 42838 5673 | [bettina.schreyoegg@verw.uni-hamburg.de](mailto:bettina.schreyoegg@verw.uni-hamburg.de)