

Crowe, Thomas; Kromer, Tanja

Article — Published Version

Reisen bildet. Eine Mobilitätsmaßnahme zur Kompetenzentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Personals

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Crowe, Thomas; Kromer, Tanja (2021) : Reisen bildet. Eine Mobilitätsmaßnahme zur Kompetenzentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Personals, Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE), ISSN 1860-3033, UniversitätsVerlag Webler (UVW), Bielefeld, Vol. 16, Iss. 3, pp. 74-76

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/266626>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Thomas Crowe & Tanja Kromer

Reisen bildet. Eine Mobilitätsmaßnahme zur Kompetenzentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Personals

Mobility is an integral part of careers in science – whether as a longer research stay abroad or an intersectoral excursion into industry, politics or administration. The professionalization of the entire research support sector is advancing, and so the question also arises as to suitable personnel development measures that can be used to further develop employees in infrastructure, administration and research management. In this article, and by drawing on practical experience at the WZB Berlin Social Science Center, we demonstrate how an ambitious mobility scheme for the research support staff can be brought to life.

Mobilität gehört zu den festen Bestandteilen von Karrieren in der Wissenschaft – sei es als längerer Forschungsaufenthalt im Ausland oder als intersektoraler Ausflug in die Industrie, Politik oder Verwaltung. Die Wissenschaft ist allerdings nicht nur durch den Forschungsbetrieb gekennzeichnet. In Zeiten von Exzellenzinitiativen und Strukturreformen (im Hochschulbereich wie auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen) und dem zunehmenden Kampf um Drittmittel spielen die Infrastruktureinheiten einer akademischen Institution eine ebenfalls wichtige Rolle. Die Professionalisierung des gesamten wissenschaftsunterstützenden Bereichs schreitet voran, und so stellt sich auch die Frage nach geeigneten Angeboten der Personalentwicklung, die zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter*innen in Infrastruktur, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement beitragen.

Der Ruf nach professioneller Weiterbildung administrativen Personals, die zeitgemäß mit der Wissenschaft aufschließt, ist wahrlich kein neuer. Diese Berufsgruppe wird allerdings allzu oft noch stiefmütterlich behandelt, innovative Weiterbildungsmöglichkeiten – jenseits der üblichen Sprachkurse oder IT-Anwendungsschulungen – bleiben großflächig aus. Denn „diese Personengruppe [ist] in ganz ähnlicher Weise wie Studierende und das wissenschaftliche Personal von der starken Veränderungsdynamik betroffen [...], der sich das deutsche Hochschulsystem seit einiger Zeit ausgesetzt sieht. [Sie ist] zugleich an zentralen Stellen an der Umsetzung der Reformmaßnahmen beteiligt [...] und [kann] somit in relevantem Maße auch zu deren Gelingen beitragen.“¹ Reform bedeutet, dass alle Statusgruppen einer Forschungseinrichtung bei jeder organisatorischen Änderung mitgenommen und berücksichtigt werden. Zeitgemäße und innovative Forschung braucht eine entsprechende Unterstützung.

Im Folgenden zeigen wir anhand einer konkreten Maßnahme, wie Angebote zur Förderung der Mobilität von wissenschaftsunterstützendem Personal bedarfs- und kompetenzorientiert ein- und umgesetzt werden können. Wir verstehen sie nicht nur als Beitrag zur Kompetenzentwicklung und Netzworkebildung der einzelnen Mitarbeiter*innen, sondern auch in Zusammenhang mit der Bewältigung von zunehmend komplexen und fordernden Vorgängen am Arbeitsplatz.

Für das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) ist eine gute Personalpolitik für alle Beschäftigten unabdingbar. Um in sämtlichen Arbeitsbereichen hervorragende Mitarbeiter*innen zu gewinnen, zu halten und zu fördern, braucht es professionelle Personalgewinnung, -integration und -entwicklung. Ein besonderer Fokus liegt auf der Personalentwicklung aller Beschäftigten, sowohl der wissenschaftlichen als auch der wissenschaftsunterstützenden. Das WZB macht hier keinen kategorialen Unterschied zwischen diesen Beschäftigtengruppen und versucht bei so vielen Gelegenheiten wie möglich, Angebote für alle zu schaffen und so eine echte Kultur des Miteinanders zu fördern. Personalentwicklung bedeutet auch Wertschätzung – und diese gilt gleichermaßen wissenschaftlichen wie auch wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten.

Wissenschaftliche Personalentwicklung am WZB eröffnet berufliche Perspektiven sowohl innerhalb als auch außerhalb des akademischen Sektors und bereitet gezielt auf zukünftige Karriereschritte vor. Genauso werden die Mitarbeiter*innen im wissenschaftsunterstützenden Bereich in ihren Kompetenzen gestärkt, hinsichtlich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten beraten und mit gezielten Einzel- und Gruppenmaßnahmen unterstützt. Das 2016 erarbeitete einheitliche Personalent-

¹ https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf, S. 13.

wicklungskonzept, welches die bislang an unterschiedlichen Stellen am WZB angesiedelten Angebote zusammenführt und erweitert, ist mittlerweile vollständig etabliert.

Durch eine einmalig eingeworbene Förderung der Alexander von Humboldt-Stiftung war es dem WZB 2017 gelungen, ein internationales „Alumni Fellowship“ für seine Mitarbeiter*innen anzubieten. Aufenthalte an den Institutionen der WZB-Alumni sowie Besuche der internationalen Alumni (oder deren Mitarbeiter*innen) am WZB wurden durch diese Fördermaßnahme ermöglicht. Ziel dieser Förderung war es, Alumni-Programme von wissenschaftlichen Einrichtungen zu unterstützen, um zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition bei der Rekrutierung von Postdocs und Senior-Wissenschaftler*innen, zur Etablierung internationaler Verbundprojekte und zur strategischen Partnerschaften zwischen Institutionen beizutragen. Die Ausschreibung richtete sich sowohl an wissenschaftliches als auch an wissenschaftsunterstützendes Personal.

Die im WZB wettbewerblich durchgeführte Ausschreibung stieß auf große Resonanz: Die Anzahl interessanter Bewerbungen und gut durchdachter Reisevorhaben aus dem wissenschaftsunterstützenden Bereich bewies einen großen Bedarf an Hospitanzen in internationalen Organisationen. Nach der Auswertung der ersten durchgeführten Aufenthalte von WZB-Mitarbeiter*innen wurde das ursprünglich aufgrund der Drittmittelzuwendung als einmalig konzipierte Programm 2018 als „Reisemittel für wissenschaftsunterstützendes Personal“ dauerhaft in den Maßnahmenkatalog der WZB-Personalentwicklung aufgenommen. In dieser Ausgabe der P-OE findet sich mit dem Beitrag von Droß/Höhne/Naujoks eine Dokumentation eines besonders spektakulären und ergebnisreichen Reisevorhabens.

Die Gastaufenthalte für das wissenschaftsunterstützende Personal fördern die Mobilität über Landesgrenzen und/oder über Grenzen verschiedener Sektoren und Institutionen hinweg. Mitarbeiter*innen erwerben so neue Kompetenzen, u.a. im fachlichen und sprachlichen Bereich, und erschließen sich neue berufliche Netzwerke. Die Ausrichtung auf internationale Aufenthalte hängt besonders mit dem Erwerb sprachlicher und interkultureller Kompetenzen zusammen, wie sie mittlerweile auch von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen in akademischen Einrichtungen erwartet werden. Gleichwohl werden auch Aufenthalte innerhalb Deutschlands (und auch innerhalb Berlins) ermöglicht, insbesondere um Kolleg*innen mit familiäre Sorgpflichten ebenfalls eine Chance zur Weiterentwicklung zu bieten. Weiterhin erlauben intersektorale Aufenthalte, Kenntnisse und Einblicke in Organisationen ganz anderer Ausrichtung zu bekommen, denn berufliche Perspektiven eröffnen sich gerade für wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter*innen auch auf dem außerakademischen Arbeitsmarkt.

Die Mittel für die Gastaufenthalte werden jährlich geschrieben und in einem wettbewerblichen Verfahren vergeben. Der Wettbewerb stellt sicher, dass zum einen Anträge qualitätsgeleitet und innovativ sind und zum anderen alle Antragsberechtigten unabhängig von Status, Aufgabe und Position in der Organisation gleiche

Chancen haben. Der Aufenthalt an der Gasteinrichtung sollte mindestens zwei und maximal vier Wochen dauern. Die Antragsteller*innen werden gebeten, eine Einladung bzw. eine Bestätigung der Gastinstitution, ihren Lebenslauf und ein Empfehlungsschreiben ihrer Führungskraft einzureichen. Ein internes Antragsformular, aus dem die Begründung des Aufenthalts am ausgewählten Ort und Umfang der Maßnahme hervorgehen, muss ebenfalls vorgelegt werden.

Die Vergabe der Reisemittel wird von einer WZB-internen Auswahlkommission entschieden. Kriterien für die Auswahlentscheidung sind Stimmigkeit und Plausibilität des Antrags, Passung der gastgebenden Institution und des geplanten Vorhabens sowie die Bedeutung des Aufenthalts für die Erreichung der im Antrag beschriebenen Ziele. Die Auswahlkommission ist ausschließlich mit Mitgliedern des wissenschaftsunterstützenden Bereichs, der administrativen Geschäftsführung und dem Betriebsrat besetzt. Diese Besetzung dient dazu, möglichst große Akzeptanz für die Maßnahme zu erzielen und die Breite des WZB zu repräsentieren. Die Kommission gibt zudem wertvolle Impulse für die Durchführung der Maßnahme oder stellt gezielt Rückfragen, um Ideen und Gedanken noch weiter zu schärfen.

Nach den Aufenthalten werden die Teilnehmenden gebeten, einen Erfahrungsbericht für ihren Gastaufenthalt zu erstellen. Der Bericht orientiert sich an Leitfragen, wie z.B. die Einschätzung, welche Kompetenzen bei der Gasteinrichtung eingebracht werden konnten oder welche neuen Kenntnisse erworben wurden. Auch Themen wie Netzwerkbildung und Arbeitsweise werden in diesem Erfahrungsbericht adressiert.

Bisherige Erfahrungsberichte zeigen, dass die Maßnahme als ein sehr nützliches Instrument der Personalentwicklung wahrgenommen und geschätzt wird. Es ist gerade für wissenschaftsunterstützendes Personal nicht selbstverständlich, über den Tellerrand des eigenen Arbeitsbereiches zu blicken, um neue Impulse, Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben.

Was ist aber der konkrete Mehrwert dieser Maßnahme? Für den/die Antragsteller*in steht ein Zuwachs von Kenntnissen, Fähigkeiten sowie Erweiterung des beruflichen Netzwerkes im Vordergrund. Der Einblick in eine andere Einrichtung und deren Arbeitsroutinen ermöglicht unmittelbar einen Vergleich mit dem eigenen Aufgabenportfolio. So können im Rahmen des Aufenthalts wertvolle Erfahrungen gesammelt, im Sinne von „best practices“ wieder zurück an die Heimatinstitution genommen und – im Idealfall – in den Arbeitsalltag integriert werden.

Für die institutionelle Personalentwicklung stellen die Reisevorhaben eine Art Bedarfsermittlung sowie Stimmungsbild der beruflichen Entwicklungen dar: Jede*r potentielle*r Reisende führt im Vorfeld ein oder mehrere Beratungsgespräche, um den Aufenthalt zu planen und projektförmig zu organisieren. In den Beratungen lässt sich viel über die Wünsche und Erwartungshaltungen an die berufliche Entwicklung von wissenschaftsunterstützendem Personal erfahren. Diese lassen sich zum einen in Bedarfe für die aktuelle Tätigkeit beschreiben, andererseits können auch Bestrebungen für eine berufliche Neu- oder Umorientierung außerhalb oder jenseits der

jetzigen Stelle abgelesen werden. Dies mag zwar zunächst als reine Arbeitnehmerperspektive erscheinen. Allerdings können solche Gespräche wertvollen Input an die Personalentwicklung geben, insbesondere wie die eigene Tätigkeit wahrgenommen wird beziehungsweise wie das Bild einer bestimmten Berufskategorie sich wandelt und an veränderte institutionelle Bedarfe anpasst. Hier sind z.B. Digitalisierung in der Verwaltung oder auch Schnittstellen- und Projektmanagement als geeignete Beispiele zu nennen.

Ein wichtiger Hinweis für Einrichtungen, die die Einführung solcher Maßnahmen in Erwägung ziehen: Bereits die Organisation der Maßnahme erfordert von den Teilnehmer*innen erheblich mehr Aufwand als es in der Regel bei Wissenschaftler*innen der Fall ist. Für diese ist das Feld und die Institution aufgrund bestehender Kooperationen und Netzwerke meist leichter gefunden. Einen Fuß in eine geeignete Institution zu bekommen, ist für wissenschaftsunterstützendes Personal nicht ganz so einfach. Die Antragsteller*innen müssen nicht nur eine geeignete Gastinstitution finden, sondern auch eine Ansprechperson in der Administration ausfindig machen. Auch dort ist oft noch wenig Erfahrung mit solchen Formen des personellen Austauschs vorhanden. Entsprechend länger und beratungsintensiver ist der Vorlauf für die Planung einer solchen Maßnahme.

Für Mobilitätsmaßnahmen haben die letzten anderthalb Jahre im Coronaalltag eine massive Herausforderung dargestellt. Am WZB musste dieses Instrument pandemiebedingt ausgesetzt werden. Ermutigend bleibt jedoch, dass der beidseitige Wunsch – auf Arbeitnehmer*innen- wie Arbeitgeber*innen-Seite – einer Wiederaufnahme sehr hoch ist. Das ist die beste Auszeichnung für eine solche Maßnahme: Akzeptanz, Vorfreude auf die Fortsetzung sowie die Wahrnehmung, dass auch solche Angebote Großes bewirken können.

- **Thomas Crowe, M.A.**, Beauftragter für Forschungsmanagement bei der Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, E-Mail: thomas.crowe@wzb.eu
- **Tanja Kromer, Dipl.-Psych.**, Referentin für Kompetenzentwicklung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, E-Mail: tanja.kromer@wzb.eu