

Personalentwicklung

Durch die Integration digitaler Medien verändern sich auch die Ansprüche an das Kompetenzprofil der Hochschullehrenden. Welche Kompetenzen im Kontext digitaler Medien notwendig sind und wie die Hochschulen die Lehrenden unterstützen können, ist Thema der folgenden Artikel.

Personalentwicklung und Personalführung sind Felder, die an vielen Hochschulen unterentwickelt sind. Dies hängt damit zusammen, dass meist nicht die Hochschule sondern der Staat Arbeitgeber der Lehrenden ist und an der Hochschule mehr oder weniger nur die Personalverwaltung stattfindet. Personalentwicklung fasst alle Aktivitäten wie Fort- und Weiterbildungsangebote eines Arbeitgebers zusammen, die die Leistung und das Potenzial der Mitarbeiter fördern. Die Personalentwicklung verfolgt letztendlich das Ziel, die Organisation als Ganzes weiterzubringen, wobei das Personal als wichtiger Antriebsfaktor gesehen wird (Pellert, 2001).

Kompetenzen erfassen

An fast allen Hochschulen gibt es Lehrende, die bereits Erfahrungen im Bereich E-Learning gesammelt haben. Ihre Erfahrungen bieten einen wertvollen Wissensschatz, der genutzt werden sollte (Seufert & Euler, 2004). Vor der Aufstellung von Personalentwicklungsprogrammen in Bezug auf E-Teaching wird daher empfohlen innerhalb einer Zustandsbeschreibung zu erfassen, welche Kompetenzen bereits an der Hochschule vorhanden sind und welche Motivationen im Umgang mit digitalen Medien seitens der Hochschullehrenden bestehen (Pfeffer, Sindler & Kopp, 2005). Dafür eignen sich verschiedene Instrumente der Evaluation wie Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterunden. Es können aber auch Informations- und Kommunikationstechnologien zur Hilfe gezogen werden. Zum Beispiel kann Mitarbeitern ein Forum auf der Plattform der Universität zur Verfügung gestellt werden, innerhalb dessen sie sich zu verschiedenen Themen äußern können. Auch elektronische Fragebögen lassen sich leicht generieren, verteilen und auswerten.

Verschiedene Methoden zur Evaluation werden im Bereich Didaktisches Design erläutert.

Wie sich die Akzeptanz von E-Learning und E-Teaching verbessern lässt erfahren Sie in der Vertiefung zu Anreizsystemen.

Kompetenzen entwickeln

Personalentwicklung sollte bei der Einführung neuer Mitarbeiter ansetzen und diese beratend begleiten. Allerdings sind die Arbeitsverhältnisse an Hochschulen wenig förderlich für die Karriereentwicklung. Zahlreiche Mitarbeiter arbeiten innerhalb befristeter Stellen oder Projekte, die zum Teil über Drittmittel finanziert werden. Auch wenn diese Mitarbeiter oft am Ausbau ihres Kompetenzprofils interessiert wären, zeigen die Hochschulen hier wenig Engagement – u.a. auf Grund des fehlenden Etats. Den Mitarbeitern in festen Arbeitsverhältnissen, dagegen fehlt oft die Motivation oder ganz einfach die Zeit sich fortzubilden (Pellert, 2001). BAT und Beamtenrecht bieten der Hochschule nur wenig Spielraum, Mitarbeitern motivationssteigernde Anreize in Bezug auf die Weiterbildung zu geben wie die Anrechnung von Arbeitszeit, die Zertifizierung von Weiterbildungsprogrammen sowie die Berücksichtigung von besonderen Kompetenzen bei der Stellenbauschreibungen und Qualifikationsverfahren (Kerres, Engert & Weckmann, 2004). Mehr zu formalen und finanziellen Anreizen finden Sie im Bereich Anreizgestaltung im Portal.

Weiterbildung

Weiterbildung findet an deutschen Hochschulen bisher hauptsächlich in den Fachbereichen statt. E-Learning ist

jedoch ein interdisziplinäres Thema, das vielfältige Kompetenzen verlangt. Die nachhaltige Integration von digitalen Medien erfordert daher die Zusammenarbeit und Kooperation der Lehrenden der verschiedenen Fachbereiche. Dies ist nicht unproblematisch, an einer Organisation, die gekennzeichnet ist durch eine hohe persönliche Autonomie und wenig Interesse an gemeinsamen Zielen oder der Identifikation mit der Organisation (Pellert 2001). Daher müssen besonders bei der Integration digitaler Medien Organisationsentwicklung und Personalentwicklung Hand in Hand gehen (Albrecht, 2004).

Entscheidend ist letztendlich, dass sich die Hochschulleitung des Themas Personalentwicklung annimmt. Der Übergang der Personalverwaltung zur Personalentwicklung kann nur stattfinden, wenn sich auch die Hochschulstrukturen verändern. Dazu gehört, den Hochschullehrenden ein entsprechendes Fortbildungs-, Beratungs- und Supportangebot zur Verfügung zu stellen.

Mehr zum Thema erfahren Sie im Kapitel Beratung & Support.

Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen an europäischen Hochschulen:

- Seit 10 Jahren bietet die TU Berlin ein Weiterbildungsprogramm für wissenschaftliches Personal an.
- Im Hochschulportal WissWeit aus Hessen finden Lehrende kostenlose und gezielte Recherchemöglichkeiten nach Weiterbildungsangeboten.
- An der Universität Wien wird ein differenziertes Angebot zur Personalentwicklung auf einem eigenen Portal angeboten.

Weitere Informationen:

- Der Stifterverband hat ein Förderprogramm "Akademisches Personalmanagement" ins Leben gerufen, das von 2006 bis 2009 durchgeführt wurde. Drei Hochschulen wurden im Rahmen eines Wettbewerbs bei der Erprobung ihrer Personalentwicklungskonzepte unterstützt. Ein Expertenbeirat hat das Programm begleitet und die beteiligten Hochschulen haben ihre Erfahrungen in den Modellprojekten nun zusammengefasst und Leitlinien für die strategische Personalentwicklung an Hochschulen formuliert. Mehr Informationen und die herausgegebene Publikation als pdf finden Sie auf der Webseite des Programms.

Letzte Änderung: 07.05.2015

Zitation

e-teaching.org (2015). Personalentwicklung. Zuletzt geändert am 07.05.2015. Leibniz-Institut für Wissensmedien: https://www.e-teaching.org/projekt/personal/index_html. Zugriff am 05.04.2020

Barrierefreiheit [Direkt zum Inhalt](#) [Übersicht](#) [Erweiterte Suche](#) [Direkt zur Navigation](#) [Kontakt](#)