

Personalentwicklung von Nachwuchswissenschaftlern:

Eine empirische Studie bei Habilitanden des Fachs

„Betriebswirtschaftslehre“

Fred G. Becker / Carmen Schröder

Diskussionspapier Nr. 504

der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Juli 2003

Universität Bielefeld

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Postfach 10 01 31

33501 Bielefeld

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einführung und Ziel der Untersuchung	3
2. Verständnis der Personalentwicklung	3
3. Ergebnisse der Untersuchung	4
3.1 Stichprobe	4
3.2 Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs	5
3.3 Planung der Personalentwicklung	6
3.4 Durchführung	8
3.4.1 Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes	8
3.4.2 Personalentwicklung am Arbeitsplatz	12
3.5 Evaluation der Personalentwicklung	16
3.6 Bewertung der Personalentwicklung	17
4. Fazit	18
Anhang 1: Fragebogen	19
Literaturverzeichnis	27

1. Einführung und Ziel der Untersuchung

Bei Betrachtung der Universitäten mit betriebswirtschaftlichem Lehrangebot in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz wird sichtbar, dass gegenwärtig und in den kommenden Jahren viele Professuren aufgrund von Emeritierungen und Pensionierungen vakant werden und neu besetzt werden.¹ Damit die Universitäten ihren entsprechenden Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs problemlos decken können, liegt die Personalentwicklung (PE) bei Nachwuchswissenschaftlern² im Interesse der Hochschulen.³ Eine besondere Gruppe der Nachwuchswissenschaftler stellte die der **Habilitanden** dar: Diese werden zukünftig die Professuren besetzen. Da Universitäten in hohem Maße vom Faktor Mensch und einer qualitativ hochwertigen Personalausstattung abhängig sind, stellt eine systematische PE dieser potenziell qualifizierten Nachwuchswissenschaftler eine Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit einer Universität und des Universitätssystems dar.⁴

Unser **Erkenntnisziel** besteht darin, empirisch zu erfassen, wie PE bei Nachwuchswissenschaftlern verbreitet und ausgeprägt ist. Die Studie fokussiert dabei einen Ausschnitt, und zwar den der **Habilitanden der Betriebswirtschaftslehre** der deutschsprachigen Länder. Die betroffenen Personen wurden im Jahre 2002 per Fragebogen über ihre Erfahrungen befragt (s. u.).⁵

Zunächst werden wir im Folgenden unser Verständnis der Personalentwicklung und danach die Ergebnisse der Untersuchung skizzieren. Die Ergebnisse pointieren dabei einerseits die derzeitige Realität sowie andererseits auch Best Practice-Beispiele, um Anregungen zu Verbesserungen geben zu können.

2. Verständnis der Personalentwicklung

Unter **Personalentwicklung** können diejenigen betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, mit denen Qualifikationen von Mitarbeitern, v. a. in ihren Kennens- und Könnens-Komponenten erfasst und bewertet sowie diese durch die Organisation von Lernprozessen mit Hilfe kognitiver, motivationaler und situationsgestaltender Verhaltensbeeinflussung aktiv und weitgehend systematisch verändert bzw. diese Veränderungen angeregt werden. Basisannahme ist, dass Qualifikationen sich verändern und gezielt, wenn auch nicht im Detail, verändert lassen.⁶ Im Rahmen der Personalentwicklung werden verschiedene Personalentwicklungsmethoden eingesetzt. Diese lassen sich v. a. in zwei Gruppen klassifizieren: Training-on-the-Job und Training-off-the-job.

Der **Prozess** der Personalentwicklung erfolgt idealtypisch wie im Folgenden dargestellt (s. Abb. 1): Auf Basis der Ergebnisse der Personalforschung wird der *Personalentwicklungsbedarf* als qualitative

¹ Vgl. Borchert, M./Gülicher, H. (2000), S. 414 ff.; Gaugler, E. (1998), S. 329.

² Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird in diesem Text immer die „männliche“ Form verwendet, wenngleich damit beide Geschlechter gemeint sind.

³ Vgl. Eckardstein, D. v. (1990), S. 12.

⁴ Vgl. Lueger, G./Riedl, G. (1993), S. 2.

⁵ VHB = Verband der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft e. V. Einer der Autoren leitet die Arbeitsgruppe Nachwuchsförderung in diesem Verband und hatte Zugang zu den Anschriften.

⁶ S. bspw. Berthel 2000, S. 234; Becker 1996, Sp. 1372.

Unterdeckung zum aktuellen oder zu einem zukünftigen Zeitpunkt ermittelt. Dessen systematische Deckung wird im Rahmen der *Personalentwicklungsplanung* in seinen wesentlichen Inhalten (Mitarbeiter, Qualifikationsmerkmale, Zeitraum Personalentwicklungsmethoden u. Ä.) vorgesehen. Schließlich erfolgt die *Durchführung* der geplanten Entwicklungsmaßnahmen resp. die inner-, über- und/oder außerbetriebliche Qualifizierung. Während und nach der Personalentwicklungsermittlung, -planung und -durchführung erfolgen unterschiedliche *Evaluierungsmaßnahmen* (Personalentwicklungscontrolling). Sie beziehen sich dabei auf Input-Informationen über bspw. den qualitativen Personalbedarf und das Angebot externer Seminaranbieter, auf Output-Informationen über die tatsächlich erzielten Effekte sowie auf Prozess-Informationen über den adäquaten Verlauf der einzelnen Phasen der Personalentwicklung. Korrekturmaßnahmen sind dann z. T. möglich.

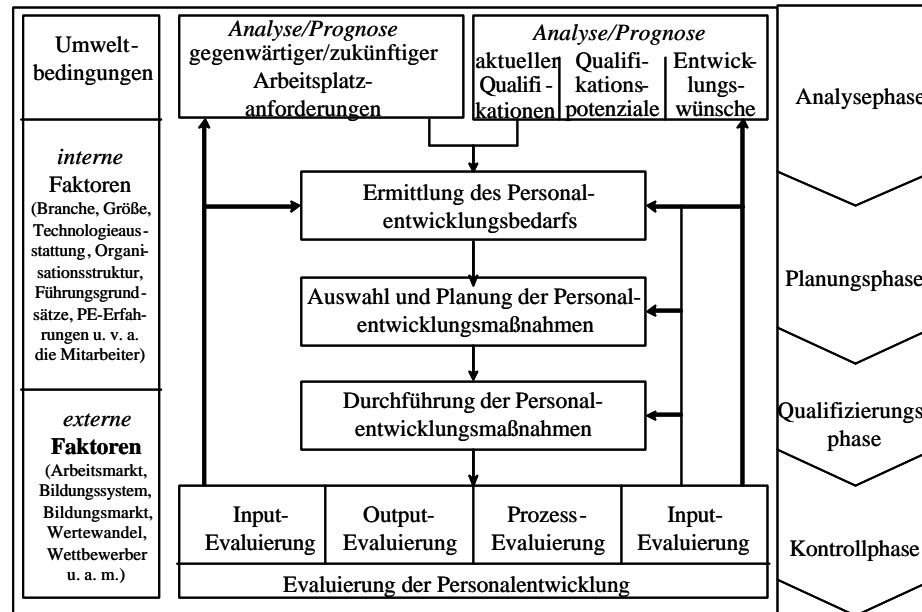


Abb. 1: Ablauf der Personalentwicklung
Quelle: Becker 2002, S. 420.

Die skizzierten zentralen Aspekte der Personalentwicklung wurden bei der Entwicklung des Fragebogens (s. Anhang 1) auf die Zielgruppe bezogen.

3. Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Stichprobe

Im Jahre 2002 wurden für die Datenerhebung 484 Fragebögen per E-Mail an alle im Mai 2002 vom VHB erfassten Habilitanden verschickt, mit der Bitte, die ausgefüllten Fragebögen anonym postalisch zurückzusenden. 40 Fragebogen wurden retourniert, weil die Personen nicht mehr habilitieren oder bereits habilitiert waren. Es verblieben 444 versendete Fragebögen. Die **Rücklaufquote** betrug 20 % (N = 90).⁷

⁷ Ein Teil der Befragten faxte dabei den Bogen – ohne Namensnennung – zurück. Durch teilweise schlechte Faxausdrucke konnten nicht alle Antworten ausgewertet werden.

- Diese Stichprobe setzt sich zu 78 % aus *männlichen* und zu 22 % aus *weiblichen Habilitanden* zusammen, was - nach unserer Kenntnis der Gesamtdaten - in etwa der Verteilung der Grundgesamtheit entspricht.
- 31 % der Nachwuchswissenschaftler habilitieren an westdeutschen, 32 % an süddeutschen und jeweils 13 % an norddeutschen und schweizerischen Universitäten. 6% fertigen ihre Habilitation an österreichischen und 4% an ostdeutschen Universitäten an.
- Bei Betrachtung der *Dauer der Habilitation* zum Zeitpunkt der Befragung geben 26 Habilitanden an, dass sie seit einem Jahr habilitieren, 15 seit zwei und 17 seit drei Jahren. 12 Nachwuchswissenschaftler fertigen ihre Habilitation seit vier, 11 seit fünf und die restlichen neun seit mehr als fünf Jahren an. Durchschnittlich gesehen habilitieren die weiblichen Probanden seit 3,4 und ihre männlichen Kollegen seit 2,8 Jahren.

3.2 Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs

Die individuelle Bedarfserhebung ist *Voraussetzung* einer gezielten Personalentwicklung:

- Von den befragten Nachwuchswissenschaftlern geben 52 % an, dass bei ihnen eine Erhebung des PE-Bedarfs stattgefunden hat.⁸ Somit wurde bei knapp mehr als der Hälfte der Habilitanden über deren Qualifizierungsbedarf resp. eventuell bestehende Qualifikationsdefizite in Bezug auf deren zukünftige Position als Hochschullehrer gesprochen.
- In 40 % der Fälle wurde die Bedarfserhebung innerhalb der ersten Monate der Tätigkeit als Habilitand durchgeführt, bei 8 % der Probanden innerhalb der folgenden drei Jahre. 38 % der Habilitanden führen an, dass bei ihnen eine Erhebung gezielt bei Bedarf stattfand. Die restlichen Probanden machten an dieser Stelle Mehrfachnennungen.
- Festgestellt wurde der Qualifizierungsbedarf überwiegend (in 66 % der Fälle) durch den Lehrstuhlinhaber. Nur in einem Fall wird die Fakultät genannt. Vier Probanden geben an, dass sie selbst eine Erhebung des PE-Bedarfs durchgeführt haben. 23 % der Probanden geben an, dass der Lehrstuhlinhaber gemeinsam mit anderen Institutionen, wie bspw. der Universität, der Fakultät oder dem Habilitanden selbst eine Erhebung durchführten.
- In den meisten Fällen wurde der Qualifizierungsbedarf mit Hilfe eines Mitarbeitergesprächs festgestellt.

Die **Aufgaben**, die im Allgemeinen von Hochschullehrern wahrgenommen werden, wurden vorab in die Bereiche „Forschung“, „Lehre“, „Lehrstuhlaktivitäten“ und „allgemeine Tätigkeiten in der Hochschulverwaltung“ unterteilt. Diese stellen die bereits aktuellen bzw. zukünftigen Aufgabenbereiche des Hochschullehrernachwuchses dar. Die Nachwuchswissenschaftler wurden gebeten anzugeben, in welchem dieser Bereiche individuell Qualifizierungsbedarf ermittelt wurde:

- 91 % der Probanden geben an, dass bei ihnen Qualifizierungsbedarf innerhalb der Forschung festgestellt wurde. Das höhere Anforderungsniveau der zukünftigen Forschungstätigkeit erklärt diesen Entwicklungsbedarf.

⁸ Überdurchschnittlich häufig erfolgte diese in der Schweiz (67 %) und in Westdeutschland (64 %), wo hingegen das Mittelmaß in Süd- (48 %) und in Norddeutschland (42 %) unterschritten wurde. Insbesondere der Wert in Ostdeutschland (25 %) sowie in Österreich (20 %) weicht stark vom ermittelten Durchschnittswert ab.

- 46 % geben Qualifizierungsbedarf im Bereich der Lehre an, welcher sich angesichts des Umstands erklärt, dass Nachwuchswissenschaftler vorher nicht durch spezielle didaktisch-pädagogische Schulungen auf diesen Aufgabenbereich vorbereitet bzw. begleitet werden.
- 22 % geben Qualifizierungsbedarf im Bereich der allgemeinen Tätigkeiten in der Hochschulverwaltung sowie
- 13 % im Bereich der Lehrstuhl-tätigkeiten an.

Auffällig ist, dass der Qualifizierungsbedarf der beiden letztgenannten Bereiche bei den Habilitandinnen stärker ausgeprägt ist als bei ihren männlichen Kollegen. Der Bedarf an PE im Bereich der Forschung ist zwischen den Geschlechtern dahingegen ausgeglichen.

Die Probanden wurden weiter nach „**Best Practices**“ gefragt.

- Es werden in diesem Kontext häufig die ausführlichen und persönlichen *Gespräche* angeführt, welche zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs geführt wurden.
- Auch ein laufender informeller *Gedankenaustausch* mit dem Lehrstuhlinhaber wird diesbezüglich erwähnt. Trends, Testimonials und eigene Erfahrungen des Lehrstuhlinhabers wurden in diese mit einbezogen und an den wissenschaftlichen Nachwuchs weitergegeben. Die Initiative sowie das besondere Interesse und *Engagement* des akademischen Betreuers für eine „gute Ausbildung zum Hochschullehrer“ werden besonders in den Vordergrund gehoben. Gerade die *individuelle Betreuung* durch den Lehrstuhlinhaber, ein gutes Vertrauensverhältnis und eine offene Gesprächsatmosphäre finden Anklang. Die Tatsache, dass sich der Lehrstuhlinhaber stets genügend Zeit nahm, wird darüber hinaus lobend angeführt.
- Auch werden Gespräche angeführt, die mit anderen Habilitanden oder innerhalb der Fakultät geführt wurden.
- Ebenso wird das gut abgestimmte Seminarangebot des *VHB* hervorgehoben, die ausführlichen Informationen durch die Referenten und die persönliche Beratung.

3.3 Planung der Personalentwicklung

Aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Habilitation ist eine systematische und möglichst frühzeitige Planung der PE bei Nachwuchswissenschaftlern ebenso wichtig, wie eine rechtzeitige Bedarfserhebung. Hierzu ermittelten wir folgende Ergebnisse

- Während noch bei 52 % der Nachwuchswissenschaftler eine Erhebung des PE-Bedarfs stattfand, so wurde lediglich bei 36 % der Habilitanden (35) eine Planung der PE vorgenommen.⁹ In nur 30 % der Fälle wurde sowohl eine Erhebung des Qualifizierungsbedarfs als auch eine Planung durchgeführt. Es wird sichtbar, dass hier ein *Dilemma* vorliegt: Beide Aspekte sind eigentlich Basis für eine zielorientierte Personalentwicklung.

⁹ Betrachtet man die Ergebnisse auf der Länderebene bzw. gegliedert nach Regionen ergibt sich ein ähnliches Bild wie zuvor. Insbesondere in der Schweiz (75 %) und auch noch in Westdeutschland (39 %) wird eine Planung überdurchschnittlich häufig durchgeführt, wohingegen der Schnitt in Nord- und Ost- (25 %) sowie in Süddeutschland (24 %) unterschritten wird. In Österreich unterliegt die Personaleinführung- bei den Probanden - mit 20 % am seltensten einer Planung.

- Die Planung der PE wurde wie die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs zu unterschiedlichen *Zeitpunkten* vorgenommen. Sie fand bei 22 % der Probanden innerhalb der ersten Monate der Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent und bei 16 % innerhalb des ersten Jahres statt. Bei weiteren 47 % fand sie gezielt bei Bedarf statt. Die restlichen Nachwuchswissenschaftler machten Mehrfachnennungen.
- Die Planung erfolgt vornehmlich, d. h. in 78 % der Fälle, durch den *akademischen Betreuer*. 6 % der Probanden geben an, dass sie selbst die PE-Planung in Angriff genommen haben. In einigen Fällen führte der Lehrstuhlinhaber gemeinsam mit der Universität resp. dem Habilitanden eine Planung durch.
- Ausschließlich im Rahmen eines *Mitarbeitergesprächs* wurde die Planung realisiert. Die Frage, ob konkrete *Ziele* für die jeweiligen PE-Maßnahmen festgelegt wurden, bejahen 53 % der Probanden.¹⁰ Interessanterweise ergab sich hier ein Unterschied zwischen den Geschlechtern: Zielformulierungen fanden bei 56 % der männlichen und bei 40 % der weiblichen Habilitanden statt.¹¹

In Bezug auf die Planung der PE konnten die Habilitanden wieder „**Best Practices**“ beschreiben. 16 Habilitanden machten hierzu Angaben:

- Erneut wird auf die *Gespräche* mit dem akademischen Betreuer verwiesen, innerhalb derer konkrete Vorschläge erarbeitet und klare Ziele gesetzt wurden, die teilweise in feste Zielvereinbarungen mündeten.
- Konkrete Ergebniswünsche für Projekte, bzgl. der Anzahl und Qualität der Publikationen sowie die Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Zeitschriften für Veröffentlichungen, werden positiv artikuliert.
- Die Offenheit des akademischen Betreuers für persönliche Präferenzen, eine detaillierte Projektplanung und die individuelle Betreuung durch den Lehrstuhlinhaber werden zudem hervorgehoben.
- Auch führt ein Habilitand positiv an, dass eine zeitliche *Koordination der Lehrstuhlaufgaben* erfolgte, so dass eine gemeinsame Verteilung von Lehrveranstaltungen stattfand. Dem Habilitanden wurde somit die Möglichkeit geboten, alle Veranstaltungen zu halten, um seinen Erfahrungshorizont erweitern zu können.
- Eine zeitlich flexible Grobplanung in Verbindung mit wichtigen Veranstaltungen im Hochschulbereich wurde ebenso herausgestellt.
- Zudem erwähnt ein Habilitand, dass eine konkrete Planung mit zeitlichen Vorgaben erfolge, innerhalb derer darüber hinaus aufgedeckt wird, wo weiterhin Deckungslücken bestehen. In *regelmäßigen Abständen* (i. d. R. einmal im Jahr) finde daraufhin ein Soll-Ist-Vergleich statt.

¹⁰ Da die Planung den konzeptionellen Rahmen der PE darstellt und der Erfolg einer PE-Maßnahme davon abhängt, ob die Habilitanden die Ziele dieser auch als ihre eigenen Ziele anerkennen, scheint es unabdingbar, diese offen zu legen. Eine schriftliche Fixierung der Ziele vereinfacht überdies spätere Erfolgskontrollen und möglicherweise notwendig werdende Anpassungen der Planung.

¹¹ Hier *kann* bei der vorliegenden Fallzahl allerdings auch der Zufall eine Rolle gespielt haben.

3.4 Durchführung der Personalentwicklung

3.4.1 Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes

Bezüglich der PE außerhalb des Arbeitsplatzes wurden die Habilitanden zunächst gefragt, ob sie Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen. Für 66 % der Nachwuchswissenschaftler trifft dies zu (59 P.).¹²

- Die Befragten sollten Angaben dazu machen, welche **universitätsexternen Träger** Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, um einen Überblick über den Bekanntheitsgrad bzw. die Nutzungsgewohnheiten der Probanden zu erlangen: 49 Probanden geben an, dass der VHB Weiterbildungsmaßnahmen bereitstellt. 24 Probanden betiteln weitere externe Träger, wie bspw. den Deutschen Hochschulverband (DHV), das European Institute for Advanced Management (EIASM) und andere Universitäten.
- In 59 % der Fälle *initiieren* die Habilitanden selbst die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. 24 % der Habilitanden führen an, dass sowohl der akademische Betreuer als auch sie selbst Anregung zur Partizipation geben. Bei den restlichen Habilitanden waren dies einerseits der Lehrstuhlinhaber, die Fakultät, die Universität als auch der Habilitand selbst. Auch die jeweiligen Anbieter der Weiterbildungsmaßnahmen sowie Kollegen, die gute Erfahrungen machten, werden aufgeführt. Ein interpersoneller Austausch ermöglicht grundsätzlich, dass von Informationen, die während der Weiterbildungsmaßnahmen gesammelt wurden, profitiert wird, wodurch es zu einer *Multiplikatorenfunktion* kommt.

Um einen Überblick zu erhalten, zu welchen **thematischen Bereichen** Weiterbildungsmaßnahmen vermehrt wahrgenommen werden, wurden 12 Themengebiete recherchiert, die möglichst umfassend den Komplex denkbarer und in Bezug auf die Zielgruppe adäquater Themengebiete abdecken. Die Tabelle 1 stellt das von den Probanden wahrgenommene Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen zu den jeweiligen Themengebieten dar.

¹² Auf der Länderebene bzw. unterteilt nach Regionen erfolgt ein Training-off-the-job überdurchschnittlich häufig in Österreich (80 %), in Ost- (75 %) sowie in Westdeutschland (71 %) und in der Schweiz (67 %). Im Gegensatz dazu wird der Mittelwert in Süd- (62 %) und in Norddeutschland (50 %) unterschritten.

Tabelle 1: Bekanntheitsgrad des Angebots an Weiterbildungsmaßnahmen
(Mehrfachnennungen möglich)

Bekanntheitsgrad des Angebots an Weiterbildungsmaßnahmen (N=59)			
Weiterbildungsmaßnahmen zum Themengebiet		Anzahl der Nennungen	Angaben in Prozent
1.	Hochschuldidaktik	51	86 %
2.	Prüfungswesen, -organisation und/oder -durchführung	8	14 %
3.	Lehrstuhlmanagement/-leitung	6	10 %
4.	Empirische Forschung (-smethodologie)	51	86 %
5.	Publikationen (Strategien, internationales Publizieren ...)	45	76 %
6.	Wissenschaftstheorie/Methodologie	43	73 %
7.	Einführung in die universitäre Selbstverwaltung	6	10 %
8.	Forschungsplanung, Projektmanagement, Antrag von Drittmitteln	19	32 %
9.	Hochschulrecht (Dienstrechtsreformen, ...)	26	44 %
10.	Habilitationsstrategie (allg. Karriereplanung, ...)	15	25 %
11.	Berufungsverhandlungen	15	25 %
12.	EDV-Kurse	43	73 %
13.	Sprachkurse	42	71 %
14.	Sonstige	4	7 %

- Neben einem sehr hohen Bekanntheitsgrad der Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Hochschuldidaktik, empirische Forschung und Publikationen ist bei den Nachwuchswissenschaftlern vor allem das Angebot in den Bereichen Wissenschaftstheorie/Methodologie, EDV-Kurse und Sprachkurse bekannt. Entsprechend des Bekanntheitsgrads des Angebots bildeten sich die Habilitanden vor allem innerhalb des Bereichs der Hochschuldidaktik (64 %) weiter, gefolgt von einem geringeren Anteil in den Bereichen empirische Forschung (39 %), Publikationen (29 %) und Wissenschaftstheorie/Methodologie (24 %). Maßnahmen zu den Themengebieten Habilitationsstrategie (8 %), Einführung in die universitäre Selbstverwaltung (7 %), Lehrstuhlmanagement/-leitung (5 %) sowie Prüfungswesen, -organisation und/oder -durchführung (3 %) wurden selten in Anspruch genommen.
- Auffällig ist bei einer Betrachtung der **Verteilung der Geschlechter**, dass 87 % der weiblichen im Gegensatz zu 57 % der männlichen Habilitanden an Maßnahmen zur Hochschuldidaktik partizipierten. Ebenfalls vermehrt von weiblichen Nachwuchswissenschaftlern wurden Veranstaltungen zu den Themenbereichen Lehrstuhlmanagement/-leitung und Berufungsverhandlungen wahrgenommen. An Veranstaltungen zur Einführung in die universitäre Selbstverwaltung nahmen sogar ausschließlich Habilitandinnen teil, wohingegen sich 30% der männlichen im Vergleich zu 7% der weiblichen Nachwuchswissenschaftler innerhalb des Themengebiets Wissenschaftstheorie/-methodologie weiterbildeten. Von Habilitanden wurden ebenfalls vermehrt EDV-Kurse genutzt.

Nachdem der Bekanntheitsgrad des Angebots an Weiterbildungsmaßnahmen zu den unterschiedlichen Themengebieten und die Teilnahme an diesen erhoben wurde, lag das Interesse darauf herauszufinden, welche der angeführten **Träger** die genannten Maßnahmen anbieten. S. hierzu Abb. 2.

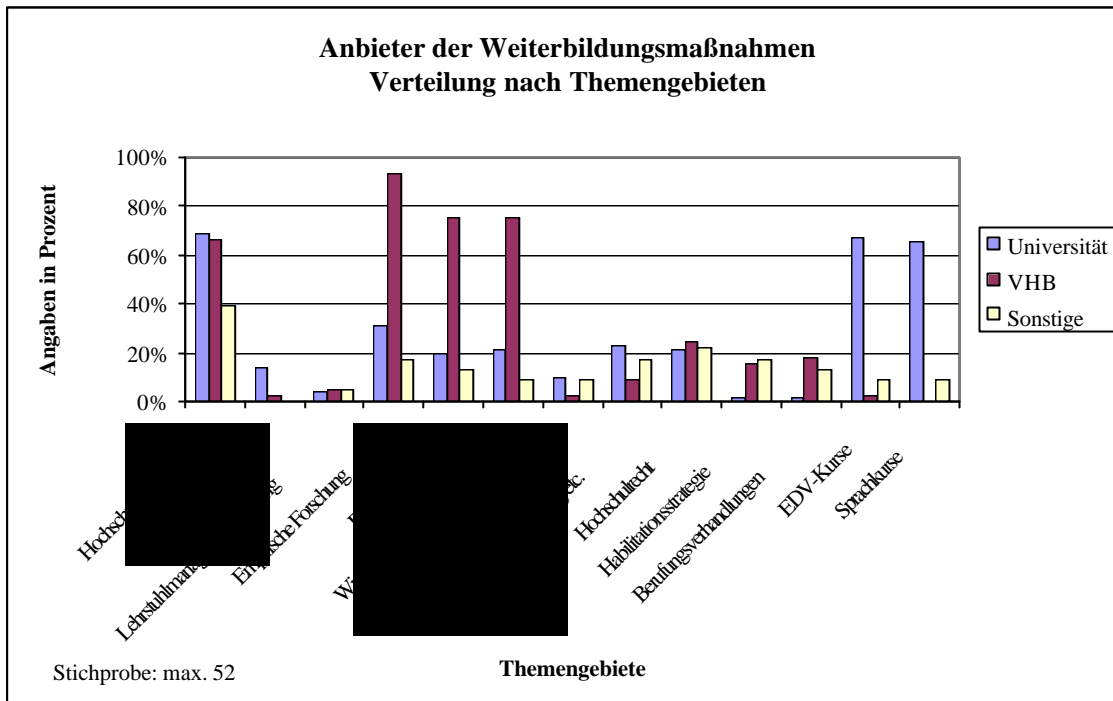


Abb. 2: Anbieter der Weiterbildungsmaßnahmen – Verteilung nach Themengebieten (Mehrfachnennungen möglich)

- Von der Universität werden insbesondere sowohl Maßnahmen zu den Themenbereichen Hochschuldidaktik (69 %) als auch EDV- (67 %) und Sprachkurse (65 %) angeboten. Daneben werden noch relativ häufig Maßnahmen zur empirischen Forschung (31 %), Forschungsplanung, Projektmanagement und Antrag und Beschaffung von Drittmitteln mit jeweils einem Wert von 23 % offeriert.
- Das Angebot des VHB konzentriert sich dahingegen vermehrt auf die Gebiete empirische Forschung (93 %), Publikationen (76 %), Wissenschaftstheorie/Methodologie (76 %) sowie Hochschuldidaktik (67 %) und Hochschulrecht (23 %).
- Die „sonstigen Träger“ legen ihren Fokus vor allem auf die Bereiche Hochschuldidaktik (39 %) und Hochschulrecht (22 %), sowie empirische Forschung, Habilitationsstrategie als auch Forschungsplanung, Projektmanagement, Antrag und Beschaffung von Drittmitteln mit je einem Wert von 19 %.

Die Weiterbildungsmaßnahmen der Universität(en), des VHB und der „sonstigen externen Träger“ wurden im Weiteren von den Probanden bzgl. der **Quantität und Qualität** des Angebots benotet.

- Es ergibt sich als Durchschnittsnote für die **Quantität** des universitären Angebots ein Wert von 3,4.

- Das Angebot des VHB wurde durchschnittlich mit 2,7 und der „sonstigen Träger“ mit drei bewertet. Dieses Ergebnis lässt sicherlich den Schluss zu, dass hier Verbesserungsbedarf gesehen wird.
- Bei Betrachtung der Durchschnittsnote der **Qualität** des Angebots werden die Anbieter insgesamt besser beurteilt. Mit einer Durchschnittsnote von 2,1 wird das Angebot des VHB am besten beurteilt, gefolgt von den „sonstigen Trägern“ mit einer durchschnittlichen Note von 2,3 und der Universität mit einer Note von 2,7. Auch hier besteht Verbesserungsbedarf, wobei dies vor allem für das universitäre Angebot gilt. S. Abb. 3.

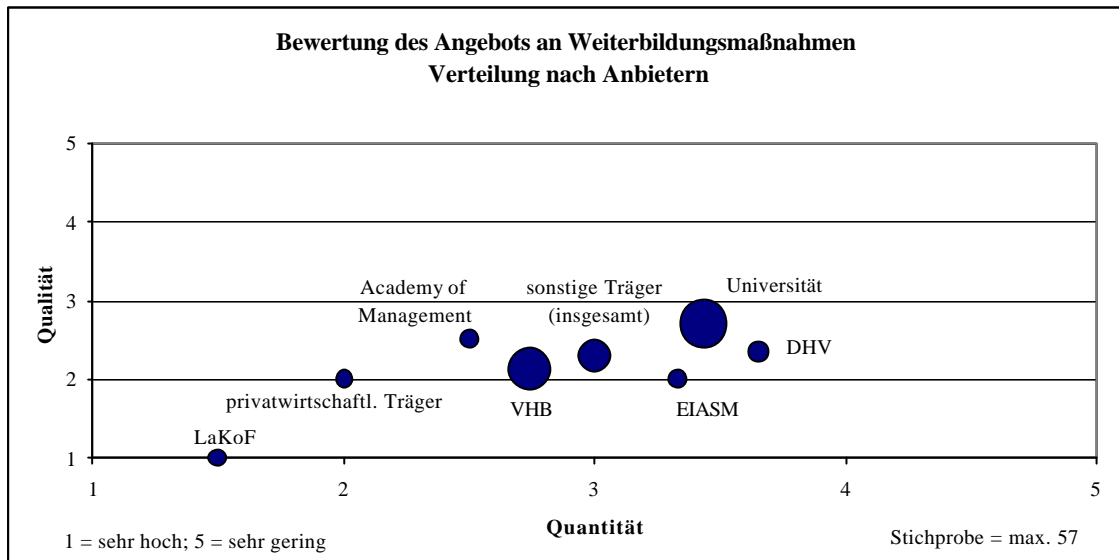


Abb. 3: Bewertung des Angebots an Weiterbildungsmaßnahmen – Verteilung nach Anbietern (Mehrfachnennungen möglich)

Die genannten „**Best Practices**“ waren:

- Knapp die Hälfte der 37 Habilitanden, die hierzu Angaben machen, führen Workshops zur *Hochschuldidaktik* an. Es wird erwähnt, dass die Kurse von großer Bedeutung sind, da die Aufgabe der Wissensvermittlung bestehe, eine Ausbildung in diesem Bereich jedoch meist nicht erfolge. Das Fehlen einer soliden didaktischen Grundlage würde immer wieder deutlich. Ebenso zeige der Einsatz von modernen Medien viele neue Aspekte und Möglichkeiten. Die Veranstaltungen dienten der kritischen Reflexion der eigenen Lehre als auch dem Erfahrungsaustausch mit Kollegen. Es wurden viele praktisch anwendbare Tipps und viele neue Aspekte und Möglichkeiten zur Erweiterung des bisherigen Konzepts aufgezeigt. Kleine Gruppen, professionelle Trainer und intensive Übungen vor der Videokamera werden darüber hinaus erwähnt.
- Sechs Habilitanden führen daneben PE-Maßnahmen zur *empirischen Forschung* an. Innerhalb der Workshops wurden konkretes methodisches Wissen vermittelt sowie spezielle Methoden und Software näher gebracht. Die Workshops dienten auch dazu, der Verschaffung einen Überblicks bzgl. verschiedener Methoden und der Verbesserung des eigenen Verständnisses im Hinblick auf bestimmte Forschungsprobleme zu verschaffen.

- Maßnahmen zum Themengebiet „*Publikationen*“ werden von drei Probanden aufgelistet. Das Präsentieren und Diskutieren der eigenen Arbeiten sei in Bezug auf die individuelle Qualifizierung förderlich gewesen, weil diese Vorgehensweise einen effizienten Weg darstelle, Fehler zu vermeiden bzw. schnell zu korrigieren. Es wird überdies angeführt, dass mangelnde Erfahrungen des Lehrstuhlinhabers im Bereich des internationalen Publizierens kompensiert werden konnten.
- Von vier Habilitanden wird des Weiteren auf die *Habilitandenworkshops* der Kommissionen des VHB generell und die Pflingsttagungen (Es handelt sich hierbei um die Jahrestagungen des VHB.) hingewiesen. Die Habilitandentreffen gaben neue Impulse und ermöglichten einen Austausch mit anderen Wissenschaftlern und Praktikern. Positiv wird herausgestellt, dass eine erfahrene Person andere von ihrem Know-how profitieren lässt. Auch die Möglichkeit, dass Kontakte geknüpft werden konnten, wird betont. Informationen, die so auf informeller Ebene gewonnen wurden, seien sehr wichtig.
- Auch werden praxisorientierte Workshops anderer Anbieter, fachspezifische Seminare zur Vermittlung eines grundlegenden Methodenwissens und Professorengemeinden von weiteren Habilitanden angeführt.

3.4.2 Personalentwicklung am Arbeitsplatz

Bei der PE am Arbeitsplatz galt es herauszufinden, inwiefern eine gezielte Qualifizierung bei den befragten Habilitanden stattfindet bzw. stattgefunden hat. Aus diesem Grund sollten die Habilitanden zunächst angeben, welche **Aufgaben** ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Assistent übertragen werden. Dabei wurden Antwortalternativen vorgegeben. In einem nächsten Schritt sollte das Ausmaß der Aufgabenübertragung auf einer Skala von eins bis fünf gewichtet werden. Dies geschah, um einen Überblick darüber zu erhalten, welche Aufgaben schwerpunktmäßig von den Habilitanden erfüllt werden. Daraufhin sollte die **Motivation** bestimmt werden, aus der heraus die einzelnen Aufgaben übertragen werden, d. h. erfolgt die Wahrnehmung der Aufgaben mit der Intention einer gezielten Qualifizierung oder fällt sie eher unter den Aspekt der Arbeitsentlastung des akademischen Betreuers. Darüber hinaus kann sie sowohl einer individuellen Qualifizierung dienlich sein als auch unter den Aspekt der Arbeitsentlastung fallen, womit die dritte Antwortkategorie bestimmt wäre. Die Tabelle 2 gibt zunächst einen Überblick über die Häufigkeitsverteilung der Aufgaben, die den Probanden im Hinblick auf ihre Assistententätigkeit übertragen werden.

Tabelle 2: Aufgabenübertragung im Hinblick auf die Tätigkeit als Assistent
(Mehrfachnennungen möglich)

Aufgabenübertragung im Hinblick auf die Tätigkeit als Assistent (N=84)			
Aufgaben		Anzahl der Nennungen	Angaben in Prozent
1.	Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen	83	99 %
2.	Stellvertretung des Lehrstuhlinhabers (bei Veranstaltungen, ...)	72	86 %
3.	Halten von Vorträgen bei wissenschaftlichen Tagungen	74	88 %
4.	Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen	80	95 %
5.	Administrative Tätigkeiten (Gremienarbeit, Lehrstuhlverwaltung)	73	87 %
6.	Abnehmen von schriftlichen und mündlichen Prüfungen	70	83 %
7.	Betreuung von Diplom- und Seminararbeiten	82	98 %
8.	Durchführung von Praxisprojekten	65	77 %
9.	Verfassen von Fachartikeln	77	92 %
10.	Sonstige Aufgaben	23	27 %

- Die überwiegende Mehrheit der Habilitanden wird im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Assistent mit der Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen, der Betreuung von Diplom- und Seminararbeiten, der Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen und dem Verfassen von Fachartikeln betraut. Praxisprojekte werden noch von gut dreiviertel der Befragten durchgeführt, wohingegen die „sonstigen Aufgaben“ lediglich einen Wert von 27 % aufweisen. Die restlichen Aufgaben werden im Durchschnitt in 86 % der Fälle übertragen.
- Unter der Voraussetzung, dass eine Übertragung der Aufgaben erfolgt, werden die Betreuung von Diplom- und Seminararbeiten mit einem Wert von 1,6 und die Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen mit einem Wert von 1,7 am häufigsten wahrgenommen. Das Ausmaß der Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen (2,6) und das Halten von Vorträgen bei diesen (2,7) ist weniger stark ausgeprägt. Eine Stellvertretung des Lehrstuhlinhabers erfolgt mit einem Wert von 3,1 am seltensten. Die restlichen Aufgabenbereiche weisen einen Wert zwischen 2,1 und 2,3 auf.

Abbildung 4 stellt dar, aus welcher *Motivation* die einzelnen Aufgaben den Habilitanden überlassen werden:

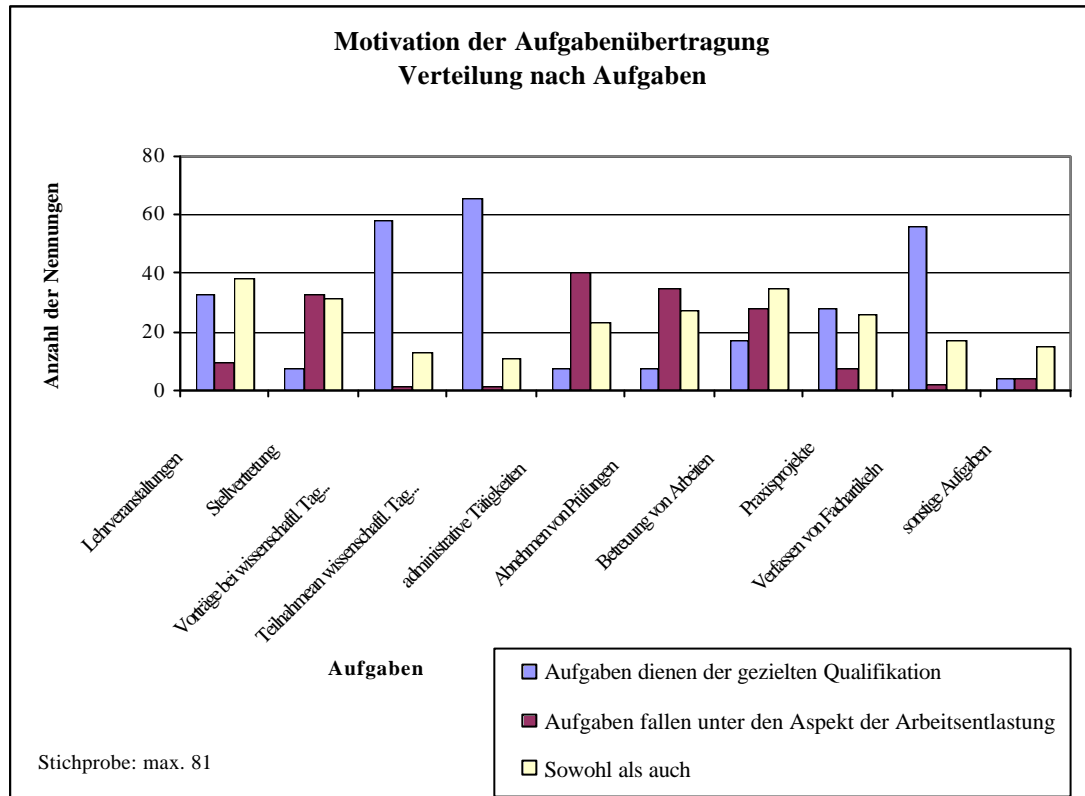


Abb. 4: Motivation der Aufgabenübertragung – Verteilung nach Aufgaben
(Mehrfachnennungen möglich)

- Allgemein kann festgehalten werden, dass die Aufgaben am häufigsten wahrgenommen werden, die sowohl der gezielten Qualifikation dienen, aber auch unter den Aspekt der Arbeitsentlastung des Lehrstuhlinhabers fallen. Sie werden der überwiegenden Mehrheit der Habilitanden übertragen.
- Eine geringere Anzahl der Probanden bekommt solche Aufgaben übertragen, die vor allem der gezielten Qualifizierung dienen und eine noch geringere Anzahl Aufgaben, die hauptsächlich unter den Aspekt der Arbeitsentlastung des Lehrstuhlinhabers fallen.
- Dahingegen werden wiederum die Aufgaben, die nach Angabe der Habilitanden dem Lehrstuhlinhaber vornehmlich Vorteile durch Arbeitsentlastung bieten, häufiger wahrgenommen als die, die primär der gezielten Qualifikation dienen. Die Stellvertretung des Lehrstuhlinhabers stellt an dieser Stelle eine Ausnahme dar, weil hier das Ausmaß der Übertragung am geringsten ist.

Daraus lässt sich schließen, dass die befragten Nachwuchswissenschaftler durchaus eine gezielte Qualifikation am Arbeitsplatz erfahren. Diese erfolgt allerdings besonders in Bezug auf die Aufgaben, die in direktem Zusammenhang mit der Forschungstätigkeit der Habilitanden stehen. Darüber hinausgehende Tätigkeiten bzw. Dienstleistungsarten, d. h. Aufgaben, die zum „normalen“ Tätigkeitsbereich eines Assistenten gehören, werden in den meisten Fällen nicht als Maßnahmen i. S. eines Training-on-the-job wahrgenommen, obwohl diese durchaus auch unter Qualifizierungsaspekten gestaltet werden können.

Im weiteren Verlauf wurden die Nachwuchswissenschaftler danach gefragt, ob Einzelgespräche mit dem Lehrstuhlinhaber stattfinden. Mit dieser Frage soll versucht werden zu klären, inwiefern eine individuelle **Anleitung und Beratung** (im Sinne von Coaching und Supervising) als eine der Methoden der PE am Arbeitsplatz durch den akademischen Betreuer praktiziert wird. 57 Probanden (68 %) bestätigen, dass solche Gespräche stattfinden. Gefragt nach der Regelmäßigkeit geben von diesen lediglich 26 % an, dass ein bestimmter Gesprächsrhythmus eingehalten wird. Die überwiegende Mehrheit führt dagegen mit 74 % an, dass eine individuelle Anleitung und Beratung nicht zu festgelegten Terminen, sondern unregelmäßig durchgeführt wird.

26 % der Befragten geben an, dass bei ihnen im Laufe der Zeit eine sehr starke und bei 48 % eine starke **Aufgabenerweiterung** stattgefunden hat. 19 % halten die Erweiterung des Aufgabenfeldes nicht für ausschlaggebend und 7 % der Befragten geben an, dass sich ihr Aufgabenfeld nur wenig vergrößert hat.

Des Weiteren geben die meisten Befragten an, dass sich im Laufe der Zeit der Entscheidungs- und Kontrollspielraum stark (43 %) bzw. sehr stark (13 %) vergrößert hat. 30 % sind der Ansicht, dass das Ausmaß der horizontalen und vertikalen Aufgabenerweiterung ausgeglichen ist. Zu einem weniger starken Job Enrichment kommt es bei 12 % der Befragten. 2% geben an, dass dieses gar nicht stattgefunden hat.

Abschließend wurden wieder „**Best Practices**“ erhoben.

- 63 Nachwuchswissenschaftler gaben die *eigenverantwortliche Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen* an. Die vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung und didaktische Aufbereitung mit der gesamten BWL führe dazu, dass eine Erweiterung des Fächerhorizonts bzw. eine Verstetigung der fachlichen Grundlagen stattfinde und somit Einsichten in tiefergehende Zusammenhänge gegeben werden. Auf diesem Wege finde außerdem eine Vermittlung wichtiger Lehrpraxis statt, was eine Erprobung der eigenen didaktischen Kenntnisse und eine Verfeinerung dieser mit sich führe. Insgesamt werde die Selbstständigkeit durch die Übernahme von Verantwortung gefördert, neue Erfahrungen gesammelt und die eigenen Kompetenzen auch im Sinne eines „Learning by doing“ erhöht.
- Von der Mehrzahl der Probanden wird daneben das *Verfassen von Fachartikeln* angeführt, da diese Tätigkeit sowohl eine inhaltliche Weiterentwicklung als auch eine Weiterqualifikation mit sich bringe. Es erfolge eine Fundierung der Fähigkeit zum eigenständigen wissenschaftlichen Arbeiten durch das Sammeln von Erfahrungen. Das Schreiben von Fachartikeln fördere auch die fachliche Kreativität und stelle ein Training für Publikationen und Vorträge dar.
- Die *Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen und das Halten von Vorträgen* bei diesen wird oft genannt. So würde durch die Teilnahme der Kontakt zu Kollegen gepflegt und Netzwerke geknüpft. Es finde außerdem ein Austausch von Ergebnissen statt, wobei qualifiziertes Feedback und neue Anregungen für die eigenen Forschungsvorhaben gegeben werden. Durch das Halten von Vorträgen wird die Routine in der Präsentation gefördert und auf internationalen Tagungen werden zusätzlich die englischen Sprachkenntnisse verbessert.
- Zu einer Förderung der Selbstständigkeit, einer Erhöhung der Kompetenz und einer Kontaktpflege zur Praxis komme es daneben bei der Durchführung von *Praxisprojekten*, die in diesem Zusammenhang relativ häufig genannt werden.

- Die restlichen Tätigkeiten werden dagegen nicht in dem gleichen Ausmaß angegeben: Die Vertretung des Lehrstuhlinhabers wird dahingehend angeführt, dass die Verantwortung für alle Belange des Lehrstuhls allein übernommen wurde, wodurch es zu einer Qualifikationserweiterung kam, da Erfahrungen gesammelt und das eigene Spektrum erweitert werden konnte. Durch die Übernahme von administrativen Tätigkeiten konnten einerseits Einblicke in den professoralen Alltag sowie in die Fakultät erlangt werden als auch andererseits Sicherheit im Hinblick auf Bürokratien und Wissenschaft gewonnen werden. Die Leitung einer Arbeitsgruppe und die Gestaltung des Forschungsgebiets führe des Weiteren zu einer deutlichen Erweiterung der Fähigkeiten.

3.5 Evaluation der Personalentwicklung

Erfolgt der PE-Prozess zielorientiert, so wird in einem letzten Schritt eine Evaluation durchgeführt:

- Insgesamt geben 25 Nachwuchswissenschaftler (28 %) an, dass eine Kontrolle und Bewertung der PE stattgefunden hat, wobei von diesen 36 % anführen, dass eine Evaluation regelmäßig erfolgt. Bei den restlichen 64 % geschieht dies eher selten. Entsprechend der Angaben zu den Phasen der Erhebung des PE-Bedarfs und der Planung der PE ist dieser Wert ausgesprochen niedrig, zumal diese Phase für den ganzen Prozess von enormer Bedeutung ist.¹³
- Eine Evaluation der PE erfolgt in 20 % der Fälle am Ende der Qualifizierungsmaßnahme. Bei den restlichen 80 % findet sie während des gesamten PE-Prozesses statt, womit die Möglichkeit besteht, den Prozess der PE durch die Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse zu beeinflussen und bei Bedarf Veränderungen vorzunehmen.
- Verwirklicht wurde die Evaluation überwiegend, d. h. bei 18 Habilitanden, durch den Lehrstuhlinhaber. Weiterhin werden u. a. die Universität, der Lehrstuhlinhaber und die Fakultät angeführt. Auch wurde die Evaluation gemeinsam mit dem Lehrstuhlinhaber durchgeführt.
- Bei der Mehrheit der Probanden (19) wurde als Methode zur Kontrolle der PE ein Mitarbeitergespräch geführt. Daneben wurden auch des Öfteren Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt.

Mit der Frage, was den Probanden am Vorgang der Evaluation der PE besonders gut gefallen hat, sollten wiederum „**Best Practices**“ erhoben werden. Nur zwei Probanden trafen hierzu eine Aussage:

- Ein Habilitand bemerkt, dass ihm die *Regelmäßigkeit* der Evaluation und die ausführlichen Gespräche mit dem Lehrstuhlinhaber zugesagt haben.
- Bei einem weiteren Habilitanden dient das Mitarbeitergespräch zur Evaluation der PE einem i. d. R. jährlich stattfindenden Soll-Ist-Vergleich, der Grundlage für eine Überprüfung und Anpassung des Entwicklungsbedarfs und der Planung ist. Es wird regelmäßig aufgedeckt, wo Deckungslücken bestehen und darüber diskutiert, wie diese zu schließen sind.

Bei der Evaluation besteht offensichtlich ein großer Handlungsbedarf.

¹³ An dieser Stelle fällt bei der Betrachtung der Ergebnisse auf, dass bei den Probanden weder in Nord-, noch in Ostdeutschland eine Evaluation bei Nachwuchswissenschaftlern stattgefunden hat. Im Gegensatz dazu erfolgte in Österreich (80 %) und in der Schweiz (67 %) überdurchschnittlich häufig eine Evaluation. Der Wert in Süddeutschland entspricht dem Durchschnittswert, während der in Westdeutschland diesen um 10 % unterschreitet.

3.6 Bewertung der Personalentwicklung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass in insgesamt 52 % der Fälle eine Erhebung des Qualifizierungsbedarfs, in 36 % eine Planung und in 28 % eine Evaluation der PE erfolgt ist.¹⁴ Weitergebildet anhand von Qualifizierungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes haben sich 66 % der Probanden, während 94 % angeben, eine individuelle Qualifizierung am Arbeitsplatz erfahren zu haben. Insgesamt betrachtet verlief der PE-Prozess allerdings in nur 16 % der Fälle „vollständig“. Es kann folglich von einer **erheblichen Abweichung** der gegenwärtigen PE-Aktivitäten bei Nachwuchswissenschaftlern der BWL vom theoretischen Idealkonzept gesprochen werden.

Im abschließenden Teil des Fragebogens wurde die PE generell einer Bewertung unterzogen, um das bisher Erhobene mit direkten Stellungnahmen der Habilitanden unterstreichen zu können. So konnten die Probanden die PE auf der individuellen Ebene sowie den Ebenen des Lehrstuhls, der Fakultät, der Universität und insgesamt beurteilen. Diese Einteilung in die genannten Ebenen bezieht sich auf die für den PE-Prozess verantwortlichen Träger:

- Die PE auf der *individuellen Ebene* wurde mit einer Durchschnittsnote von 2,5 am besten bewertet, gefolgt von der PE auf der Ebene des Lehrstuhls mit einem Mittelwert von 2,8.
- Die PE auf der Ebene der *Fakultät* wurde mit 3,8 wesentlich schlechter beurteilt,
- wobei die PE auf der Ebene der *Universität* mit 3,9 noch einmal geringfügig schlechter abschnidet als diese.
- Insgesamt bewerten die Nachwuchswissenschaftler die PE mit 3,2.

Die Bewertung auf den unterschiedlichen Ebenen fällt insgesamt betrachtet sehr schwach aus. Dies verwundert bei Berücksichtigung der bisherigen Befunde der Untersuchung keineswegs. Diese ließen die Vermutung aufkommen, dass auf den Ebenen der Fakultät und der Universität so gut wie kein PE-Konzept verfolgt wird. Als Träger der PE sind die Fakultät und die Universität jedoch durchaus für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses verantwortlich. Der Lehrstuhlinhaber wird immer wieder als Verantwortlicher der PE angeführt, wobei ein Wert von 2,8 auf der Ebene des Lehrstuhls auch hier Handlungsbedarf aufzeigt. Der direkte Vorgesetzte trägt insbesondere im Hinblick auf die Hochschule unmittelbare Verantwortung für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, da er in alle Phasen der PE involviert ist. In vielen Fällen scheint der akademische Betreuer diesem Anspruch allerdings nicht gerecht zu werden. Es lässt sich somit insgesamt festhalten, dass hinsichtlich der PE bei Nachwuchswissenschaftlern der BWL **erheblicher Handlungsbedarf** besteht.

Bei der Frage, für wie wichtig die PE bei Nachwuchswissenschaftlern erachtet wird, geben 48 % der Befragten an, dass sie diese für sehr wichtig halten, dicht gefolgt von 41 % der Probanden, die sie als wichtig einstufen. 10 % vergeben auf der Skala eine drei und nur ein Proband hält die PE bei Nachwuchswissenschaftlern für unwichtig. Ein Wert von fünf wurde auf der Skala nicht vergeben. Insgesamt betrachtet ergibt sich somit ein Durchschnittswert von 1,6. PE-Aktivitäten werden folglich von der Mehrheit der Probanden (89 %) für wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Dieses Ergebnis unterstreicht allgemein die bisherigen Resultate.

¹⁴ Nicht ausreichend erhoben wurde dabei, wie häufig die einzelnen Phasen durchlaufen wurden, also ob es sich um – notwendigerweise – regelmäßige oder nur um punktuelle Tätigkeiten handelte.

4. Fazit

Die Befunde der Untersuchung machen insgesamt deutlich, dass eine PE bei Nachwuchswissenschaftlern der BWL innerhalb der deutschsprachigen Länder einen durchaus **sinnvollen Beitrag** zur mittel- und langfristigen Erhaltung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der Universitäten leisten kann. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Bedeutung der PE bei Nachwuchswissenschaftlern von den Betroffenen selbst weitgehend als sehr wichtig bis wichtig eingestuft wird. Eine Umsetzung verschiedener Maßnahmen und entsprechende organisatorische Grundlagen sind in den meisten Fällen jedoch nicht selbstverständlich. Vor allem wird der konzeptionellen Bedarfserhebung, Planung und Kontrolle der PE im Sinne des in der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgezeigten Idealkonzepts in den wenigsten Fällen Rechnung getragen. PE-Entscheidungen scheinen überwiegend kurzfristig oder ad hoc getroffen zu werden, was dazu führt, dass die PE ineffizient, an den notwendigen Bedarfen vorbei und somit nicht anwendungsorientiert durchgeführt wird. Ihrer Rolle als strategische Erfolgsgröße kann sie somit nicht gerecht werden. Allein in der Schweiz wird der strategisch orientierten PE offenbar vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Allerdings darf man bei der Interpretation der Ergebnisse nicht vergessen, dass wir lediglich eine Rücklaufquote von 20 % hatten. Wie „der Rest“ der BWL-Habilitanden den PE-Prozess wahrgenommen hat, ist uns unbekannt.

Anhang 1: Fragebogen

Rückantwort

An
 Herrn Prof. Dr. Fred G. Becker
 Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
 Universität Bielefeld
 Postfach 10 01 31
 33501 Bielefeld
 Deutschland

Fragebogen zur „Personalentwicklung bei Nachwuchswissenschaftlern der BWL“

Sehr geehrte Habilitandin, sehr geehrter Habilitand,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, diesen Fragebogen zu beantworten.

Universitäten verstehen sich als Anbieter qualitativ hochwertiger Dienstleistungen in Lehre und Forschung. Sie sind folglich in hohem Maße von einer qualitativ hochwertigen Personalausstattung abhängig. Die Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses verkörpert eine der wichtigsten Aufgaben zur Erhaltung der wissenschaftlichen Leistungs- und Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft im internationalen und globalen Wettbewerb. Aus diesem Grund stellt neben der Rekrutierung und ständigen Weiterentwicklung eine systematische Personalentwicklung von qualifizierten Nachwuchswissenschaftlern eine unabdingbare Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit einer Universität dar.

Der Fragebogen gliedert sich in folgende Abschnitte:

Teil I	Fragen zur Person
Teil II	Fragen zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs
Teil III	Fragen zur Planung der Personalentwicklung
Teil IV	Fragen zur Durchführung der Personalentwicklung A. Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes B. Personalentwicklung am Arbeitsplatz
Teil V	Fragen zur Evaluation der Personalentwicklung
Teil VI	Abschließende Fragen

Um Ihnen das Ausfüllen der Fragen zu erleichtern, wurden diese, wenn möglich, so formuliert, dass Sie lediglich zwischen vorgegebenen Antwortalternativen auswählen und die zutreffende(n) ankreuzen bzw. anhand einer Skala eine Bewertung vornehmen müssen.

Neben diesen standardisierten Antwortmöglichkeiten beinhaltet der Fragebogen auch Fragen, deren Antworten Sie frei formulieren können. Ich bitte Sie, diese möglichst ausführlich zu beantworten.

**Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 31. Juli 2002 zurück.
 Vielen Dank!**

9. In welchem der folgenden vier Aufgabenbereiche wurde bei Ihnen Qualifizierungsbedarf ermittelt?
(*Mehrfachnennung möglich*)

Forschung
Lehre

Lehrstuhlaktivitäten
Allgemeine Tätigkeiten in der Hochschulverwaltung

- Ⓡ Nehmen Sie bitte eine Beschreibung des Qualifizierungsbedarfs vor (z.B. *Lehre: Didaktik, ...*).

Forschung: _____

Lehre: _____

Lehrstuhlaktivitäten: _____

Allgemeine Tätigkeiten in der Hochschulverwaltung: _____

III. Fragen zur Planung der Personalentwicklung

10. Haben Sie zusammen mit einer für Sie verantwortlichen Person oder Institution zukünftige Maßnahmen bezüglich Ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs geplant?

Ja, solche Planungen finden statt Nein ⓇBitte weiter mit **Teil IV** des Fragebogens, S. 4

- Ⓡ Wenn ja, zu welchem/ n Zeitpunkt(en)? (*Mehrfachnennung möglich*)

Innerhalb der ersten Monate meiner Tätigkeit als Habilitand

Innerhalb des _____ Jahres als Habilitand

Gezielt bei Bedarf

11. Wurden konkrete Ziele für die jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahmen festgelegt?

Ja

Nein

12. Wer hat die Planung vorgenommen? (*Mehrfachnennung möglich*)

Der akademische Betreuer (Lehrstuhlinhaber)

Die Fakultät

Die Universität

Sonstige: _____

13. Mit Hilfe welcher Methoden wurde die Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt?
(*Mehrfachnennung möglich*)

Mitarbeitergespräch

Mitarbeiterbefragung

Sonstiges: _____

14. Was hat Ihnen bei der Planung besonders gut gefallen? (z.B.: *Erarbeitung von Meilensteinen*)

IV. Fragen zur Durchführung der Personalentwicklung

A. Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes

15. Nehmen Sie Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Veranstaltungen zur Hochschuldidaktik, zur empirischen Forschung) wahr? (*Mehrfachnennung möglich*)

Ja, Maßnahmen der Universität
 Ja, Maßnahmen universitätsexterner Träger
 Nein ® Bitte weiter mit Abschnitt B, S. 6

16. Welche universitätsexternen Träger bieten diese Weiterbildungsmaßnahmen an? (*Mehrfachnennung möglich*) ® Bitte Namen der Träger ausschreiben!

Verband der Hochschullehrer für BWL e. V. (VHB)

Sonstige Träger (A) : _____

Sonstige Träger (B) : _____

Sonstige Träger (C) : _____

17. Wo liegen die Schwerpunkte des Angebots an Weiterbildungsmaßnahmen? (*Mehrfachnennung möglich*)

Träger	Forschung	Lehre	Lehrstuhl-tätigkeiten	allg. Tätigkeiten in der Hochschulverwaltung
Universität				
Verband der Hochschullehrer für BWL e. V.				
Sonstige Träger (A)				
Sonstige Träger (B)				
Sonstige Träger (C)				

18. Wer gibt Ihnen i. d. R. Anstoß zur Teilnahme an Weiterbildungen? (*Mehrfachnennung möglich*)

Der akademische Betreuer (Lehrstuhlinhaber) Die Fakultät
 Die Universität Ich selber
 Sonstige: _____

19. Zu welchen Themengebieten werden Ihrer Kenntnis nach Weiterbildungsmaßnahmen angeboten und an welchen haben Sie bisher teilgenommen? (*Mehrfachnennung möglich*)

	Weiterbildungsmaßnahme zum Themengebiet	Angebot		Teilnahme
		bekannt	nicht bekannt	
1.	Hochschuldidaktik			
2.	Prüfungswesen, -organisation und/oder -durchführung			
3.	Lehrstuhlmanagement/-leitung			
4.	Empirische Forschung (-smethodologie)			
5.	Publikationen (Strategien, internationales Publizieren, ...)			
6.	Wissenschaftstheorie/Methodologie			
7.	Einführung in die universitäre Selbstverwaltung			
8.	Forschungsplanung, Projektmanagement, Antrag und Beschaffung von Drittmitteln			
9.	Hochschulrecht (Dienstrechtsreformen, ...)			
10.	Habilitationsstrategie (allg. Karriereplanung, ...)			
11.	Berufungsverhandlungen			
12.	EDV-Kurse			
13.	Sprachkurse			
14.	Sonstige: _____			

20. Welcher Träger bietet welche der obigen Maßnahmen an? (*Mehrfachnennung möglich*)

® siehe Frage 16

	Weiterbildungsmaßnahme zum Themengebiet	Universität	Externe Träger		
			Hochschulerverband	Sonstige Träger (A)	Sonstige Träger (B) (C)
1.	Hochschuldidaktik				
2.	Prüfungswesen, -organisation und/oder -durchführung				
3.	Lehrstuhlmanagement/-leitung				
4.	Empirische Forschung (-smethodologie)				
5.	Publikationen (Strategien, internationales Publizieren,...)				
6.	Wissenschaftstheorie/Methodologie				
7.	Einführung in die universitäre Selbstverwaltung				
8.	Forschungsplanung, Projektmanagement, Antrag und Beschaffung von Drittmitteln				
9.	Hochschulrecht (Dienstrechtsreformen, ...)				
10.	Habilitationsstrategie (allg. Karriereplanung, ...)				
11.	Berufungsverhandlungen				
12.	EDV-Kurse				
13.	Sprachkurse				
14.	Sonstige				

21. Wenn Sie das Angebot der Universität und universitätsexterner Anbieter an Weiterbildungsmaßnahmen anhand einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr gering) beurteilen sollen, welche Note würden Sie der

Träger	der Quantität des Angebots					der Qualität des Angebots geben?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Universität										
VHB										
Sonstige Träger (A)										
Sonstige Träger (B)										
Sonstige Träger (C)										

22. Wenn Sie nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, nennen Sie bitte die möglichen Gründe hierfür. (*Mehrfachnennung möglich*)

keine Unterstützung durch den Lehrstuhlinhaber
zu hohe Kosten
Sonstiges: _____

keine Zeit
mangelnde Transparenz bzgl. der Maßnahmen

23. Erhalten Sie finanzielle Unterstützung zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen?

Ja, immer

Ja, teilweise

Nein

® Wenn ja, von wem erhalten Sie diese? (*Mehrfachnennung möglich*)

® Bei Sonstige bitte Namen ausschreiben!

Lehrstuhl
Universität

Fakultät
Sonstige: _____

24. Welche der von Ihnen besuchten Weiterbildungsmaßnahmen haben Ihnen besonders gut gefallen bzw. haben Sie in Bezug auf Ihre Qualifizierung weitergebracht und warum?

B. Personalentwicklung am Arbeitsplatz

25. Haben Sie das Gefühl, dass sich aufgrund der von Ihnen ausgeübten Assistententätigkeit Ihre Qualifikation in Bezug auf Ihre zukünftige Position erhöht?

Ja

Nein

26. Welche Aufgaben werden Ihnen im Hinblick auf Ihre Tätigkeit als Assistent übertragen? (*Mehrfachnennung möglich*)

® Bitte machen Sie auf einer Skala von 1 (sehr oft) bis 5 (sehr selten) kenntlich, in welchem Ausmaß Sie diese Aufgaben wahrnehmen

	Aufgaben	Übertragung		1	2	3	4	5
		ja	nein					
1.	Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen							
2.	Stellvertretung des Lehrstuhlinhabers (bei Veranstaltungen, ...)							
3.	Halten von Vorträgen bei wissenschaftlichen Tagungen							
4.	Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen							
5.	Administrative Tätigkeiten (Gremienarbeit, Lehrstuhlverwaltung)							
6.	Abnehmen von schriftlichen und mündlichen Prüfungen							
7.	Betreuung von Diplom- und Seminararbeiten							
8.	Durchführung von Praxisprojekten							
9.	Verfassen von Fachartikeln							
10.	Sonstige Aufgaben (A): _____							
11.	Sonstige Aufgaben (B): _____							

27. Aus welcher Motivation heraus werden Ihnen die Aufgaben übertragen? (*Mehrfachnennung möglich*)

→ Ordnen Sie die Aufgaben den folgenden Kategorien zu:

A. Aufgaben werden von mir wahrgenommen, um mich gezielt zu qualifizieren

B. Aufgaben werden von mir wahrgenommen, fallen aber eher unter den Aspekt der Arbeitsentlastung des Lehrstuhlinhabers

C. Sowohl als auch

	Aufgaben	A	B	C
1.	Vorbereitung und Durchführung von Lehrveranstaltungen			
2.	Stellvertretung des Lehrstuhlinhabers (bei Veranstaltungen, ...)			
3.	Halten von Vorträgen bei wissenschaftlichen Tagungen			
4.	Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen			
5.	Administrative Tätigkeiten (Gremienarbeit, Lehrstuhlverwaltung)			
6.	Abnehmen von schriftlichen und mündlichen Prüfungen			
7.	Betreuung von Diplom- und Seminararbeiten			
8.	Durchführung von Praxisprojekten			
9.	Verfassen von Fachartikeln			
10.	Sonstige Aufgaben (A)			
11.	Sonstige Aufgaben (B)			

28. Finden Einzelgespräche in Form einer individuellen Anleitung und Beratung (im Sinne von Coaching und Supervision) mit dem Lehrstuhlinhaber statt?

Ja, regelmäßig

Nein

Ja, unregelmäßig

® Wenn ja, in Bezug auf welche der genannten Aufgaben findet eine Anleitung und Beratung durch den Lehrstuhlinhaber statt?

® Bitte geben Sie die Nummer der jeweiligen Aufgabe(n) aus Frage 27 an

29. In welchem Ausmaß hat sich im Laufe der Zeit Ihr Aufgabenfeld durch Hinzunahme zusätzlicher Aufgaben vergrößert?

sehr stark **stark** **teils/teils** **wenig** **gar nicht**

30. In welchem Ausmaß hat sich im Laufe der Zeit Ihr Aufgabenfeld durch eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums vergrößert?

sehr stark **stark** **teils/teils** **wenig** **gar nicht**

31. Welche der oben genannten Tätigkeiten haben Ihnen besonders gut gefallen bzw. haben am meisten zu Ihrer Qualifikationserweiterung beigetragen und warum?

V. Fragen zur Evaluation der Personalentwicklung

32. Wird eine Evaluation der Personalentwicklung durchgeführt?

Ja, regelmäßig

Ja, aber eher selten

Nie → Bitte weiter mit **Teil VI** des Fragebogens, S. 7

® Wenn ja, zu welchem Zeitpunkt?

Am Ende der Qualifizierungsmaßnahme

Während des gesamten Personalentwicklungsprozesses

33. Wer führte die Evaluation durch? (*Mehrfachnennung möglich*)

Der akademische Betreuer (Lehrstuhlinhaber)

Die Fakultät

Die Universität

Sonstige: _____

34. Wie wurde die Personalentwicklungsmaßnahme evaluiert? (*Mehrfachnennung möglich*)

Mitarbeitergespräch

Mitarbeiterbeurteilung

Sonstiges: _____

35. Wenn Ihnen etwas besonders gut am Vorgang der Evaluation der Personalentwicklung gefallen hat, beschreiben Sie bitte, was das war.

VI. Abschließende Fragen

36. Wie bewerten Sie die Personalentwicklung bei Nachwuchswissenschaftlern?

	sehr gut	gut	teils/ teils	schlecht	sehr schlecht
Auf individueller Ebene					
Auf der Ebene des Lehrstuhls					
Auf der Ebene der Fakultät					
Auf der Ebene der Universität					
Insgesamt					

37. Für wie wichtig erachten Sie die Personalentwicklung bei Nachwuchswissenschaftlern?

sehr wichtig **wichtig** **teils/ teils** **unwichtig** **sehr unwichtig**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Literaturverzeichnis

- Becker, F. G. (1996): Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft (HWProd). Hrsg. von Kern, W./Schröder, H. H./Weber, J., 2., vollst. neu bearb. Aufl., Stuttgart 1966, Sp. 1271 – 1381.
- Becker, F. G. (2002): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2002.
- Berthel, J. (2000): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2000.
- Borchert, M./Gülicher, H. (2000): Berufungschancen künftiger Habilitanden im Fach Wirtschaftswissenschaften. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 29 (2000) 7, S. 414 – 416.
- Eckardstein, D. v. (1990): Personalmanagement in eigener Sache: Überlegungen zu einer Personalstrategie für den akademischen Mittelbau. In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 4 (1990) 1, S. 7 – 20.
- Gaugler, E. (1998): Das Besetzungsverfahren bei Universitätsprofessuren. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 29 (1998) 6, S. 329 – 332.
- Lueger, G./Riedl, G. (1993): Die Weiterbildungsbedürfnisse der Assistentinnen und Assistenten an der WU Wien, WU Wien, Abt. Personalwirtschaft 1993.