

# Suche nach der Balance Nachhaltiges Personalmanagement in Forschungsorganisationen – erste Befunde

Vera Rabelt

**Summary:** Sustainable Human Resource Management (HRM) as part of Sustainable Management has become established in business companies with diverse reporting systems. Research organizations lack specific sustainable spheres of activity in research- and management processes. The question of sustainability in HRM in the Leibniz Association reveals inherent contradictions and requires a balancing by the management. Identified spheres of activity and courses of action describe how the contradictions can be handled and offers advice on how sustainable HRM can be supported.

**Kurz gefasst:** Nachhaltiges Personalmanagement als Teil eines Nachhaltigkeitsmanagements ist im Unternehmenssektor bereits mit verschiedenen Berichtsformaten etabliert. Für außeruniversitäre Forschungsorganisationen fehlen bisher forschungsspezifische Handlungsfelder für nachhaltige Managementprozesse. Die Frage nach dem Nachhaltigkeitsverständnis im Personalbereich in der Leibniz-Gemeinschaft offenbart systemimmanente Widersprüche im Wissenschaftssystem, die in Balance gehalten werden müssen. Identifizierte Handlungsfelder und Handlungsoptionen beschreiben einen Umgang mit den Widersprüchen und geben Hinweise für ein nachhaltiges Personalmanagement.

Die UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung hat sich 1987 den Begriff der Nachhaltigkeit auf die Fahnen geschrieben. Nachhaltig sei eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“, formulierte die Weltorganisation damals in einem Bericht. Auch in Deutschland ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Ziel geworden. Dabei leisten Wissenschaft und Forschung einen herausragenden Beitrag zur Lösung der ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, wie Klimawandel, Ressourcenschonung, Ernährungssicherheit, demografischer Wandel oder Armut.

Wie sieht es aber in wissenschaftlichen Organisationen selbst aus? Können Forschungs- und Managementprozesse in den Organisationen auch Kriterien der Nachhaltigkeit berücksichtigen? Welche Kriterien könnten dies sein und wie wären diese zu erfüllen? Und welchen Beitrag könnten außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (AUF) zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten? In einem umsetzungsorientierten Forschungsvorhaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) untersuchen die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam diese Fragen für ihre Organisationen und entwickeln einen Leitfaden „Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen“. Unter anderem wird in dem Projekt untersucht, welches Nachhaltigkeitsverständnis im Bereich Personalmanagement herrscht, welche Handlungsfelder relevant sind und welche Anforderungen sich daraus für die Forschungsinstitute ableiten lassen. Erste Teilergebnisse liegen inzwischen vor.

## Analyserahmen und Forschungsmethode

Der Analyserahmen umfasst drei relevante Bereiche: Das Nachhaltigkeitsmanagement, das in Unternehmen bereits etabliert ist. Berichtsformate und Leitfäden, wie zum Beispiel der Deutsche Nachhaltigkeitskodex des Rates für Nachhaltige Entwicklung (2015) oder die G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI 2013) geben den Unternehmen Orientierung für eine Performance in Sachen Nachhaltigkeit. Diese Handlungsanleitungen sind jedoch nicht passfähig für Forschungsorganisationen.

Das professionelle Personalmanagement – ein weiterer Bereich – ist in der Managementliteratur als Human Resource Management (HRM) geläufig. Für Unternehmen ist ein nachhaltiges Personalmanagement als Teil des HRM bereits entwickelt und vielfach umgesetzt. Entscheidend ist dabei die Etablierung einer an den Nachhaltigkeitszielen eines Unternehmens ausgerichteten Personalstrategie.

Und schließlich die Wissenschaftsorganisationen selbst, die gravierende Unterschiede zu der Situation in Unternehmen aufweisen. Wissenschaftsorganisationen sind professionelle Organisationen. Ihre Mitglieder orientieren sich an den Standards und Normen der Disziplin und Profession; ihre Identifikation mit der Forschungsorganisation spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. So qualifizieren sie zum Beispiel den wissenschaftlichen Nachwuchs für das gesamte Wis-

senschaftssystem, im Gegensatz zu Unternehmen, die von ihrer Investition in das Personal selbst langfristig profitieren wollen. Ein hohes Maß an Autonomie und schwache Möglichkeiten hierarchischer Steuerung prägen diese Organisationen. Organisations- und Managementkompetenzen im Wissenschaftsbetrieb haben sich erst in den letzten zwei Jahrzehnten entwickelt, in denen Wissenschaftsmanagement als eigenständiger professionalisierter Handlungs- und Ausbildungsbereich entstand. Noch fehlt es dieser Expertise an breiter Anerkennung.

Um Antworten auf unsere Forschungsfragen zu finden, haben wir 27 leitfadengestützte qualitative Experteninterviews mit Institutsleitungen, Personalleitungen, Vertretungen der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen (Doktoranden und Postdocs) und Personalvertretungen in einzelnen Instituten der Leibniz-Gemeinschaft geführt und alle Leibniz-Institute online befragt. Die erste Auswertungsphase konzentrierte sich zunächst auf Interview-Aussagen der Instituts-, Verwaltungs- und Personalleitungen zu aktuellen Problemlagen im Personalbereich und zu ihrem Nachhaltigkeitsverständnis. Im Mittelpunkt stand die Frage, was aus ihrer Sicht ein nachhaltiges Personalmanagement charakterisiert und ob dieses Nachhaltigkeitsverständnis zur Lösung der aktuellen Probleme im Personalbereich beitragen kann.

## Forschungsspezifische Widersprüche und Zielkonflikte

Die Leitungen (Instituts-, Verwaltungs- und Personalleitungen) bringen ihr Verständnis von Nachhaltigkeit mit Langfristigkeit in Verbindung, bezogen auf Personalmanagement mit langfristigen Perspektiven für das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal sowie bezogen auf die Sicherung des institutionellen Wissens. Dieses Verständnis steht jedoch im Widerspruch zu eher kurz- bis mittelfristigen Dynamiken im Wissenschaftssystem, die flexible Reaktionen auf neue Forschungsthemen erfordern und hohe Befristungsquoten zur Folge haben. Die Frage nach Nachhaltigkeit offenbart systemimmanente Dilemmata.

Weitere forschungsspezifische Widersprüche sind in den Interviews deutlich geworden. Einige seien hier genannt: Einerseits ist die Planbarkeit und Verlässlichkeit des Haushalts wichtig, andererseits spielen kurzfristig erzielte Drittmitteleinnahmen eine immer größere Rolle. Die Orientierung an der Fachgemeinschaft und an der individuellen Karriere steht einem Engagement vor allem des wissenschaftlichen Personals in der Organisation entgegen. Und: Das Personalmanagement vertritt eher die Organisation, während die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen eher die Profession vertreten. Auch die Führungskräfte befinden sich in einem Dilemma: Einerseits müssen sie Zeit für ihre Führungstätigkeit aufbringen, andererseits müssen sie sich für ihre eigene Reputation durch Veröffentlichungen weiter profilieren. Und nicht zuletzt steht die inzwischen vielfach geförderte Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Widerspruch zur Anforderung im Wissenschaftssystem, zum Beispiel durch Publikationen permanent sichtbar zu sein. Die Leitungen der Institute stehen somit vor der Herausforderung, mit den Widersprüchen umzugehen, sie in Balance zu halten und die Institutsstrategie auf diese Balance auszurichten.

## Nachhaltige Lösungsansätze in konkreten Handlungsfeldern

Nachhaltige Lösungsansätze für Problemlagen im Personalbereich in der Leibniz-Gemeinschaft finden sich nach unseren Befunden in konkreten Handlungsfeldern, die auch einem professionellen Personalmanagement zugeordnet werden können und nicht neu sind. Neu ist der Zusammenhang zum Nachhaltigkeitsverständnis und den Zielkonflikten, für deren Lösung die Handlungsfelder Hinweise für das Personalmanagement und die Leitungen geben. Eine Auswahl der Handlungsfelder ist im Folgenden beschrieben.

Personalentwicklung und damit verbunden Karriereplanung ist ein wesentliches Handlungsfeld für das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal. Für das wissenschaftliche Personal haben wir besonderen Handlungs-



Vera Rabelt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik. Sie leitet das Teilprojekt „Nachhaltiges Personalmanagement“ für die Leibniz-Gemeinschaft im Rahmen des vom Bundesforschungsministerium geförderten gemeinsamen Verbundvorhabens mit der Fraunhofer Gesellschaft und der Helmholtz-Gemeinschaft „Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“, das mit zwei weiteren Teilprojekten („Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung“ und „Bau und Infrastruktur“) und der Gesamtkoordination durch die Fraunhofer-Gesellschaft einen Leitfaden für ein Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen erarbeitet.

*(Foto: Martina Sander)*

[vera.rabelt@wzb.eu](mailto:vera.rabelt@wzb.eu)

bedarf für künftig verlässlichere Perspektiven für die weitere Laufbahn identifiziert. Wichtige Maßnahmen sind frühzeitige Orientierungsgespräche und eine systematische Gestaltung der Übergangsphasen von der Promotion in die Postdoc-Phase. Professionelle Betreuung und Beratung (zum Beispiel Mentoring) können vielfältige Karriereoptionen in und außerhalb der Wissenschaft erschließen und adäquate frühzeitige Anpassungsqualifizierung für neue Themen finden helfen. Für künftige Führungspositionen – ein weiteres Handlungsfeld – ist Führungsqualifizierung bereits in die Promotionsphase einzubeziehen. Kompetenz im Umgang mit Konflikten und Diversitäten wird zum Beispiel immer wichtiger für Führungskräfte.

Vor allem ist es von Belang, eine übergeordnete Personalstrategie zu formulieren, die die Umsetzung von (Nachhaltigkeits-)Zielen der Organisation unterstützt und gleichzeitig mit langfristigen Zielen für das Personal unterlegt ist. Dazu gehören zum Beispiel die systematische Vorausschau auf zu erwartende Entwicklungen des Nachwuchses für die Wissenschaft sowie die frühzeitige Vorbereitung für Stellenbesetzungen im Rahmen des demografischen Wandels (zum Beispiel Nachfolgeplanung) unter Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit. Überlegungen zur Entfristungsquote gehören ebenso dazu wie die Unterstützung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und langfristigen Gesundheit.

Strategisches Personalmanagement heißt im Nachhaltigkeitssinne, auch systemübergreifend zu denken. Forschungsorganisationen sind in einem permanenten Prozess der Personalaufnahme und -abgabe. Der Blick geht über die eigene Organisation und das Wissenschaftssystem hinaus – von der Information in Schulen, speziell um zum Beispiel die Schülerschaft für MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) zu interessieren, bis zur Entwicklung von Perspektiven für befristet eingestelltes wissenschaftliches Personal in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Aufbau von Alumni Netzwerken, nationale und internationale Kooperationen und Vernetzungen innerhalb und außerhalb des Wissenschaftsbereichs (Bildungssystem, Wirtschaft, Politik, Medien etc.) sind Strategien, um hoch qualifiziertes Personal für die Organisation zu gewinnen und langfristige Perspektiven für Personal *und* Organisation aufzuzeigen. Das Personalmanagement ist somit ein wichtiger strategischer Partner für die Institutsleitung und Organisationsentwicklung und sollte entsprechend mit Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet sein.

Viele Maßnahmen in den befragten Instituten, die schon umgesetzt sind oder geplant werden, ordnen die Leitungen unter „nachhaltig“ ein und bestätigen damit den aktuellen Stand der Diskussion. Allerdings sind diese Maßnahmen häufig vereinzelt oder harren der konsequenten Umsetzung.

Auf der Grundlage der in den Gesprächen erkundeten Probleme und Dilemmata haben wir Grundsätze für nachhaltiges Personalmanagement formuliert: Personal und Führungskräfte sollten an dessen Entwicklung beteiligt sein und Maßnahmen sollten durch Festlegung standardisierter Prozesse transparent verstetigt werden, zum Beispiel Prozesse für Stellenbesetzungsverfahren oder das Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche. Ebenso wichtig ist die systematische Erhebung des Bedarfs an geeigneten Personalmaßnahmen für verschiedene Personalgruppen (zum Beispiel Fortbildungen für wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal oder für Führungskräfte) und deren Evaluation.

## Fazit

Bisher konnten forschungsspezifische und nachhaltigkeitsbezogene Aspekte des Personalmanagements in der Leibniz-Gemeinschaft – zunächst auf der Ebene der Leitungen – herausgearbeitet werden, die vor allem einen Umgang mit den systemimmanenten Widersprüchen im Wissenschaftssystem erfordern. Der personalbezogene Teil des geplanten Leitfadens für ein Nachhaltigkeitsmanagement passt sich gut ein in die aktuellen Diskussionen zum Personal im Wissenschaftssystem, wie zum Beispiel die Reform des Wissenschaftszeitvertragsge-

setzes oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, und gibt Hinweise und Empfehlungen für längerfristige Perspektiven, ohne die Innovationsfähigkeit und wissenschaftliche Exzellenz der Einrichtungen zu gefährden. Die Ergebnisse werden in den kommenden Monaten mit der Auswertung weiterer Interviews und der Online-Befragung ergänzt. Weitere Anforderungen an das Personalmanagement aus den anderen zwei Teilprojekten, wie zum Beispiel die Sensibilisierung des Personals für ökologisches Handeln in der Organisation sowie für ein Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung, werden dabei einbezogen.

#### *Literatur*

*Ehnert, Ina/Harry, Wes/Zink, Klaus J. (Eds.): Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag 2014.*

*Global Reporting Initiative: G4, Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Amsterdam: Global Reporting Initiative 2013.*

*Meyer, Frank/Schimank, Uwe: „Organisationsforschung“. In: Dagmar Simon/Andreas Knie/Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Heidelberg: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010, S. 106–117.*

*Rabelt, Vera: „Nachhaltigkeit und Personalmanagement in der Wissenschaft. Karriere, Arbeit und Leben unterm Doktorhut“. In: politische ökologie: Klimaschutz. Neues globales Abkommen in Sichtweite? München: Oekom Verlag 2014.*

*Rat für Nachhaltige Entwicklung: Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. 2. komplett überarbeitete Fassung. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2015.*