

Ergebnisse der Befragung von Professorinnen und Professoren zu deren Personalentwicklungsbedarf

Personalentwicklungsstelle der Technischen Universität Darmstadt
Dr. Claudia Schmeink



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Ergebnisse der Befragung von Professorinnen und Professoren der Technischen Universität Darmstadt

I. Einleitung	3
<i>Personalentwicklung für Professorinnen und Professoren</i>	3
<i>Ziele der Befragung</i>	3
II. Methodisches Vorgehen	4
<i>Durchführung</i>	4
<i>Stichprobe</i>	4
III. Ergebnisse	4
1. <i>Wichtigkeit der Tätigkeitsfelder von Professorinnen und Professoren</i>	4
2. <i>Wichtige Kompetenzen bei Professorinnen und Professoren</i>	5
4. <i>Das gewünschte Thema Führung</i>	7
5. <i>Die optimale Einführungsveranstaltung für Professorinnen und Professoren</i>	9
6. <i>Gewünschte Rahmenbedingungen von Personalentwicklungsmaßnahmen</i>	11
7. <i>Anreize und "No-Go's" bei Personalentwicklungsmaßnahmen</i>	12
8. <i>Bewertung von Personalentwicklung</i>	14
9. <i>Empfehlungen für die Personalentwicklung</i>	15
10. <i>Strukturelle Änderungen</i>	16
IV. Ausblick	17

I. Einleitung

Personalentwicklung für Professorinnen und Professoren

Der zunehmende Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt nicht nur Einfluss auf Wirtschaftsunternehmen, sondern hält auch Einzug in öffentlichen Institutionen. So sehen sich auch Universitäten damit konfrontiert um ihr Personal zu werben und dieses aktiv dabei zu unterstützen strukturellem Wandel und sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden.

Zusätzlich zu den klassischen Rollen des Forschers und Lehrers werden Professorinnen und Professoren verstärkt als akademische Führungskräfte wahrgenommen, die ihren Lehrstuhl steuern und Personalführungsaufgaben übernehmen. Letzteres wird auch durch strukturelle Veränderungen an der TU Darmstadt und den daraus resultierenden Folgen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger. Die Personalentwicklung der TU Darmstadt möchte die Professorinnen und Professoren daher bei der Wahrnehmung ihrer umfangreichen und immer vielfältigeren Rollen und Aufgaben unterstützen und ein maßgeschneidertes Entwicklungsprogramm anbieten. Grundlage für dieses Vorhaben ist zunächst die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs.

Ziele der Befragung

Ziel der vorliegenden Erhebung war es somit, den Personalentwicklungsbedarf von Professorinnen und Professoren an der TU Darmstadt zu ermitteln und daraus zielgruppenspezifisch nützliche und attraktive Maßnahmen abzuleiten. Es interessierte in einem ersten Schritt,

- in welchen Tätigkeitsfeldern Professorinnen und Professoren sich Unterstützung wünschen,
- welche Rolle dabei das Tätigkeitsfeld *Führung* spielt und
- unter welchen Rahmenbedingungen Angebote wahrgenommen würden.

II. Methodisches Vorgehen

Durchführung

Die Befragung und der verwendete Interviewleitfaden wurden im Rahmen einer Bachelor-Thesis¹ entwickelt und durch Einzelinterviews realisiert, die von drei Studentinnen des Instituts für Psychologie am Fachbereich 3 durchgeführt wurden. Die Erhebung fand im Zeitraum von Mitte Juli bis Anfang September 2009 statt.

Stichprobe

An der Bedarfserhebung nahmen 6 Professorinnen und 43 Professoren teil, die zufällig aus allen Fachbereichen ausgewählt wurden. Von den Befragten sind bzw. waren 35 Personen in leitender Funktion am Fachbereich oder im Institut tätig. Im Mittel sind die Befragten seit 9,3 Jahren Professorin bzw. Professor an einer Hochschule.

III. Ergebnisse

1. Wichtigkeit der Tätigkeitsfelder von Professorinnen und Professoren

Mit Hilfe der Frage „Geben Sie bitte auf einer 10 stufigen Skala an, wie wichtig Ihnen diese Tätigkeit für ihre Arbeit jetzt und in fünf bis zehn Jahren ist? 1 ist dabei gar nicht und 10 sehr wichtig.“ wurde die Wichtigkeit der Tätigkeitsfelder *Forschung*, *Lehre*, *Verwaltung* und *Führung* durch die Professorinnen und Professoren eingeschätzt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Tätigkeitsfeld *Forschung* als am wichtigsten eingeschätzt wurde ($M=9.3$, $SD=1,2$). *Führung* ($M=8.5$, $SD=1,7$) und *Lehre* ($M=8.3$, $SD=1,9$) werden als etwa gleich wichtig beurteilt. Das Tätigkeitsfeld *Verwaltung* wird von den Befragten dagegen als eher weniger wichtig ($M=5.4$, $SD=2,6$) eingestuft. In der Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Wichtigkeit der Tätigkeitsfelder zeigten sich keine nennenswerten Unterschiede.

¹ Ein herzlicher Dank an dieser Stelle für das Engagement von BSc Britta Juchem und Prof. B. Schmitz.

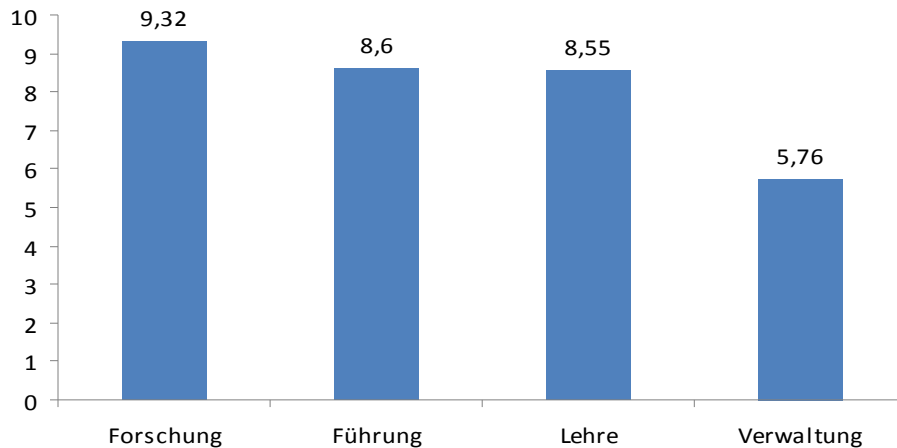


Abbildung 1: Wichtigkeit nach Tätigkeiten

2. Wichtige Kompetenzen bei Professorinnen und Professoren

Neben der Einschätzung der Wichtigkeit der Tätigkeitsfelder ist es interessant zu erfahren, welche zugrundeliegenden Kompetenzen zur Erfüllung der unterschiedlichen Aufgaben und Rollen aus Sicht der Befragten unabdingbar sind. Dies liefert Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung und inhaltliche Gestaltung eines Programms zur Entwicklung von *Führung*.

Von insgesamt 17 genannten Kompetenzen sind vor allem drei als herausragend beurteilt worden. Als wichtigste Kompetenzen schätzen die Professorinnen und Professoren *fachliche Kompetenz* ($N=35$), *Führungskompetenz* ($N=31$) und *Didaktische Kompetenz* ($N=26$) ein.

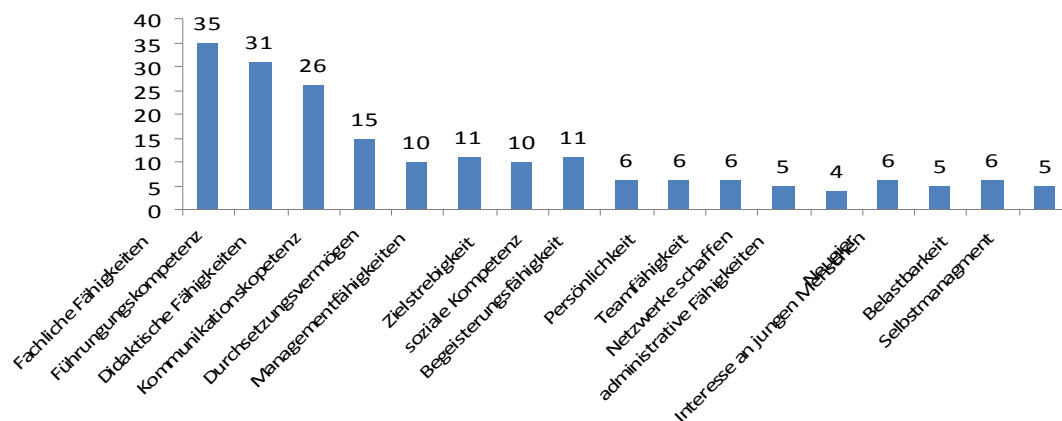


Abbildung 2: Wichtige Kompetenzen für angehende Professorinnen und Professoren

Diese drei erwähnten Kompetenzen spiegeln die als am wichtigsten eingeschätzten Tätigkeitsfelder wider, da diese Kompetenzen als wichtige Grundlagen und Erfolgsfaktoren für *Forschung*, *Führung* und *Lehre* gelten.

3. Angebotswünsche von Professorinnen und Professoren

Um durch ein Personalentwicklungsprogramm Lücken zwischen nötigen und vorhandenen Kompetenzen bedarfsgerecht schließen zu können, wurden die Teilnehmenden nach deren Angebotswünschen befragt. Ein Angebot zum Thema *Führung allgemein* wurde dabei von 17 Professorinnen und Professoren genannt und stellt somit mit Abstand den größten Bedarf da. Die genannten Angebotswünsche zeigen insgesamt ein breites Spektrum (siehe Abbildung 3), lassen sich aber letztlich den verschiedenen Tätigkeitsfeldern zuordnen.

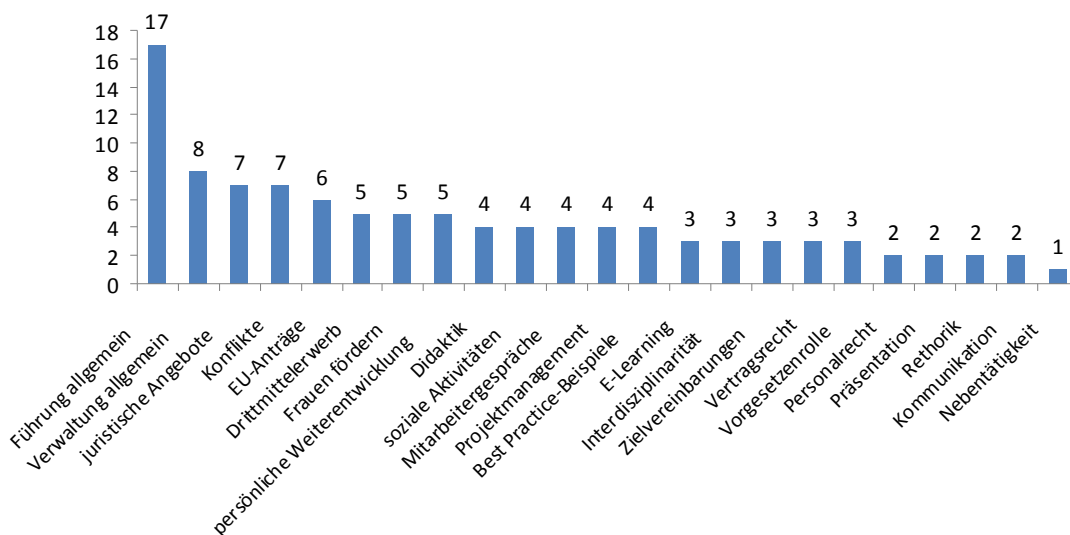


Abbildung 3: Gewünschte Angebote von Professorinnen und Professoren

Ordnet man die 23 genannten Wunschthemen den Tätigkeitsfeldern *Forschung*, *Lehre*, *Verwaltung* und *Führung* zu, ergibt sich ein Entwicklungsbedarf nach Abbildung 4. Auch hier zeigt sich, dass der größte Bedarf der Professorinnen und Professoren im Bereich *Führung* besteht. 24 Professoren würden sich außerdem ein Angebot aus dem Bereich *Verwaltung* wünschen. Angebote zum Thema *Forschung* nennen insgesamt 14 und zum Thema *Lehre* 11 Befragte. Die restlichen 17 Angebote werden in der Kategorie *Sonstige Angebote* zusammengefasst. Abbildung 4 zeigt die genannten Angebote der befragten Professorinnen und Professoren.

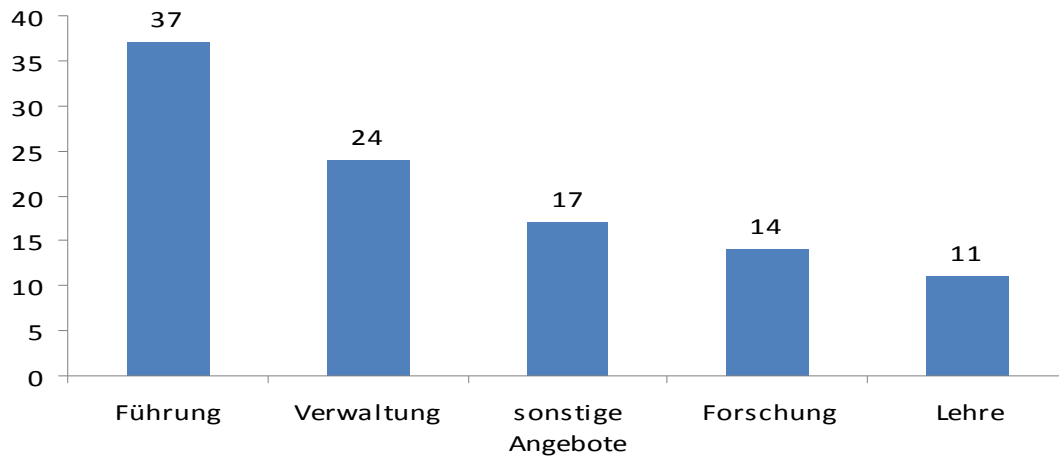


Abbildung 4: Genannte Angebote nach Tätigkeiten

Aus diesen Ergebnissen lässt sich ablesen, dass die Befragten ihre fachlichen und didaktischen Kompetenzen als gut einschätzen, während in den Bereichen *Führung* und *Verwaltung* ein Bedarf besteht.

4. Das gewünschte Thema Führung

Die Professorinnen und Professoren wurden nicht nur allgemein nach ihren verschiedenen Tätigkeitsfeldern befragt, sondern im Speziellen nach dem Tätigkeitsfeld *Führung*.

4.1 Interesse zum Thema Führung

Die vorstehenden Ergebnisse zeigen bereits, dass aus Sicht der Befragten *Führung* ein wichtiges Entwicklungsfeld darstellt. Durch die Bewertung des Interesses am Thema *Führung* wird diese Einschätzung zusätzlich unterstrichen. Das Interesse an *Führung* wird mit durchschnittlich $M=6,7$ auf einer 10-stufigen Skale hoch eingeschätzt.

4.2 Prozentualer Anteil der Führungstätigkeit

Dass die Professorinnen und Professoren den Anteil der Führungstätigkeit mit im Mittel 44% an ihrer Gesamttätigkeit einschätzen, zeigt zusätzlich, welchen Stellenwert die Führungsaufgabe im Berufsalltag der Befragten einnimmt.

4.3 Bewertung von Angeboten

Um konkrete Hinweise auf Inhalte eines Führungs-Programms zu erhalten, wurde nach dem Interesse an den Themen *Führung*, *Mitarbeitergespräche*, *Drittmittelförderung*, *Forschung*, *Zeit- und*

Projektmanagement und Gremienarbeit gefragt. 40 der 49 befragten Professorinnen und Professoren hatten Interesse an einem Angebot zum Thema *Führung*. Etwa die Hälfte war an Angeboten zu *Mitarbeitergesprächen, Zeit- und Projektmanagement* und *Drittmittelförderung* interessiert.

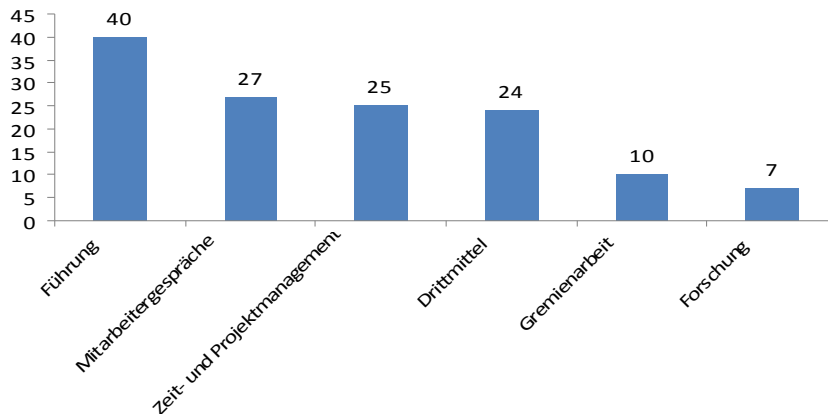


Abbildung 5: Interesse an beispielhaften Angeboten der Personalentwicklung

4.4 Führungstätigkeiten

Auf die Frage nach den genauen Führungsaufgaben gaben 28 der Befragten *Betreuung und Gespräche von Mitarbeitern* an. *Aufgaben delegieren, Organisation, Projektkoordination, AG-Leitung* und *Zielabsprachen* gehören ebenfalls zu häufig genannten Führungstätigkeiten der befragten Professorinnen und Professoren. Die Häufigkeit einiger Führungstätigkeiten zeigt auf, welche konkreten Fähigkeiten in einem Entwicklungsprogramm geschult werden sollten.

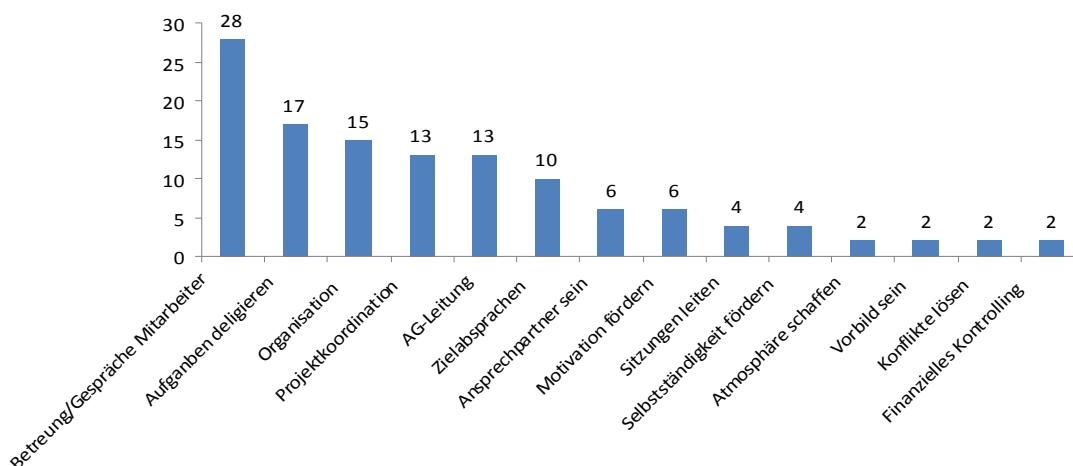


Abbildung 6: Führungstätigkeiten von Professorinnen und Professoren

4.5 Zufriedenheit mit Führung

Die Ergebnisse zur Frage „Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Führungstätigkeit“ zeigen, dass 24 der Befragten ihre Führungstätigkeit subjektiv als *zufrieden* einschätzten. *Nicht zufrieden* sind dagegen vier Personen. Sieben Befragte sehen noch *Verbesserungspotentiale* im Bereich *Führung*. Einige Teilnehmende haben während des Interviews zudem berichtet, dass man auf die Führungsaufgabe in der bisherigen wissenschaftlichen Laufbahn nicht vorbereitet wird. „Umgang mit Hierarchien“, „zu wenig Zeit für Führungsaufgaben“, „Umgang mit Konflikten“ und „zu viele Mitarbeiter“, wurden als Schwierigkeiten genannt.

Insgesamt geben sowohl die häufig genannten Führungstätigkeiten sowie das bekundete Interesse an verschiedenen Führungsthemen als auch die genannten Ursachen für Führungsdefizite Hinweise darauf, welche speziellen Themen ein passendes Entwicklungsprogramm beinhalten sollte, um Unterstützung im Bereich *Führung* zu geben.

5. Die optimale Einführungsveranstaltung für Professorinnen und Professoren

5.1 Optimierung der Einführungsveranstaltung

Mitarbeiterentwicklung beginnt nicht erst nach einer Einarbeitungszeit und Erfahrung, sondern schon mit Aufnahme der Tätigkeit. Um also einen optimalen Start als Grundlage einer effizienten Arbeit zu gewährleisten, ist eine strukturierte Einführung neuer Mitarbeiter nötig. Die Antworten auf die Frage „Wie sieht Ihrer Meinung nach eine ideale Einführungsveranstaltung für Professoren aus?“ geben Auskunft darüber, wie eine solche Einführung gestaltet sein sollte. Dabei sind sowohl inhaltliche und als auch organisationale Aspekte zu beachten.

23 der befragten Professorinnen und Professoren erachten es dabei inhaltlich als sinnvoll *wichtige Ansprechpartner* aus der Verwaltung kennenzulernen und 20 Befragte sehen die Vorstellung der *Struktur der TU Darmstadt* als wichtiges Thema der Einführungsveranstaltung an.

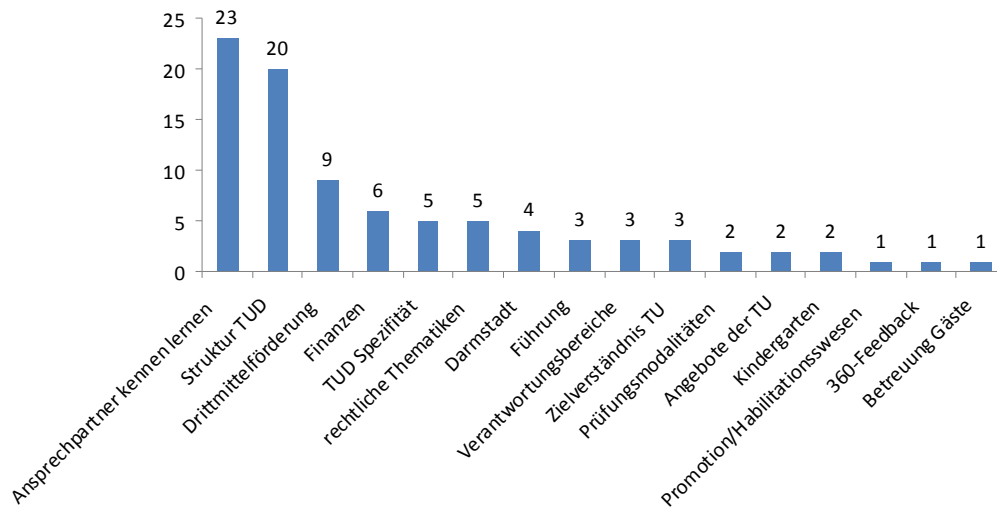


Abbildung 7: Wichtige Themen für eine Einführungsveranstaltung neuberufener Professorinnen und Professoren

Aus organisationaler Sicht sollte eine Einführungsveranstaltung als *individuelles* sowie *regelmäßiges Angebot* und als *soziale Aktivität* gestaltet sein. *Individuelles Angebot* bedeutet hier, dass laut der Befragten nicht alle Themen der Einführungsveranstaltung für alle gleichermaßen relevant sind (z.B. Neuberufene versus Professoren mit Berufserfahrung oder Professoren aus der Umgebung versus hinzugezogen). *Sozialer Aktivität* heißt, dass die Möglichkeit des Aufbaus von Netzwerken und des Kennenlernens untereinander gegeben werden sollte.

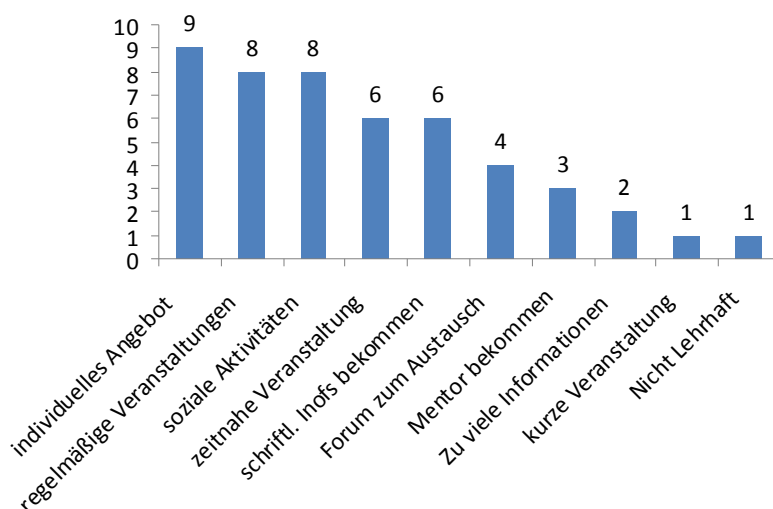


Abbildung 8: Organisatorische Bedingungen der Einführungsveranstaltung für neuberufene Professorinnen und Professoren

5.2 Soziale Bedeutung der Einführungsveranstaltung

Die Wichtigkeit des sozialen Aspekts einer Einführungsveranstaltung wird außerdem dadurch unterstrichen, dass die befragten Professorinnen und Professoren es als überdurchschnittlich wichtig ($M=6,6$, $SD=2,8$) einschätzen andere neuberufene Professoren kennenzulernen. Kollegen aus dem eigenen Fachbereich kennenzulernen, schätzten die Befragten durchschnittlich mit $M=7,6$ und einer $SD=3,3$ sogar noch etwas wichtiger ein.

6. Gewünschte Rahmenbedingungen von Personalentwicklungsmaßnahmen

6.1 Art des Angebots

Um sicherzustellen, dass Entwicklungsangebote auch angenommen werden, müssen nicht nur die Inhalte, sondern auch die Rahmenbedingungen beachtet werden. Daher wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Art des Angebots sie bevorzugen würden. Die meisten Befragten gaben dabei *Coaching* ($M= 5,9$, $SD=3,5$) als gewünschte Angebotsart an. Dies spiegelt den vorher dargestellten Wunsch nach einer individuellen Gestaltung von Veranstaltungen wider. Die als am wenigsten wichtig eingestufte Angebotsart ist der *kollegiale Austausch ohne Moderation* ($M=3,9$, $SD=3,5$). *Kollegialer Austausch mit Moderation* wird dagegen als sehr viel wichtiger eingeschätzt ($M=5,2$, $SD=3,4$). Somit lässt sich ableiten, dass Austausch und eine professionelle Unterstützung während einer Maßnahme durchaus gewünscht sind.

6.2 Zeit pro Angebot

Die Ergebnisse zur Frage nach der Zeit, die man pro Weiterbildungsmaßnahme investieren würde, zeigen, dass die Befragten einen geringeren Zeitaufwand bevorzugen. 62% der Professorinnen und Professoren gaben an, dass sie einen *halben Tag* pro Maßnahme investieren würden. 20% würden *einen Tag* präferieren. 6,1 % der Personen empfanden es wichtig die Zeit, die man investiert abhängig vom Thema zu sehen und wollten keine allgemeine Angabe machen. Die Daten zeigen somit deutlich, dass ein passendes Maßnahmenprogramm der zeitlichen Eingebundenheit der Professorinnen und Professoren Rechnung tragen muss und nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen darf.

6.3 Zeitraum des Angebots

Zur Präferenz des Zeitraumes geben 68,9 % von 39 Personen an, dass die Lage von Angeboten tagsüber *egal* sei. Die Mehrheit der Befragten (53,3%) gab an, dass ihnen der Zeitpunkt hinsichtlich

Woche oder Wochenende ebenfalls *egal* sei. 42,9% der Teilnehmenden präferieren die vorlesungsfreie Zeit im Vergleich zur Vorlesungszeit.

6.4 Teilnehmerkreis des Angebots

Von den Befragten gaben 34,7% an, sich nicht individuell weiterbilden zu wollen. Die Arbeit in fachspezifischen (40,8%) oder fachunspezifischen (61,2%) Kleingruppen sehen die Befragten demgegenüber als sinnvolle Umsetzungsart an. Die Interviewten begründeten ihre Präferenz eines fachspezifischen Angebots damit, dass eine homogene Gruppe ähnliche Probleme hat und hier problemorientierter vorgegangen werden kann. Befragte, die stattdessen ein fachunspezifisches Angebot bevorzugen, versprechen sich eine neue Perspektive kennenzulernen und Kontakte knüpfen zu können. Grundsätzlich wurde aber vermehrt darauf hingewiesen, dass eine fachspezifische oder fachunspezifische Umsetzung abhängig vom Thema zu wählen sei.

6.5 Ort und Trainer des Angebots

Die Ergebnisse zeigen, dass 45,5% der befragten Professorinnen und Professoren einen *internen* Ort für Entwicklungsangebote bevorzugen würden. Nur 22,7% favorisieren einen *externen Ort* außerhalb der Hochschule. Bei der Wahl des Trainers würden 34,1 % der Befragten auf einen *externen Trainer* zurückgreifen wollen. Ob der Trainer dabei innerhalb der TU Darmstadt angesiedelt ist oder aus einem externen Unternehmen kommt, ist 52,3 % der Befragten aber *egal*.

6.6 Kosten für Weiterbildung

Auf die Frage wie viel Geld die Befragten für ihre Weiterbildung ausgeben würden, gaben 30 Befragte im Mittel 909 Euro an. 75% der Befragten geben innerhalb eines Jahres zwischen 0 und 550 Euro für ihre Weiterbildung aus. Die Professorinnen und Professoren würden sich außerdem im Mittel mit 21% an den Kosten beteiligen.

6.7 Erreichbarkeit für Informationen über Angebote der Personalentwicklung

Die Mehrheit der Befragten (76,7%) gibt an am besten per Email erreichbar zu sein. Somit sollten Informationen über Personalentwicklungsangebote per Email zur Verfügung gestellt werden.

7. Anreize und "No-Go's" bei Personalentwicklungsmaßnahmen

Um nochmals abzusichern, dass man mit einem zukünftigen Maßnahmenprogramm den Bedarf und Arbeitsalltag von Professorinnen und Professoren treffen würde, wurden die Teilnehmenden

explizit danach gefragt, was sie auf der einen Seite zu einer Teilnahme an einer Maßnahme bewegt und was sie auf der anderen Seite davon abhält.

Der am häufigsten genannte Anreiz für die Teilnahme an einem Personalentwicklungsangebot ist aus Sicht der Befragten das *Thema* selbst ($N=21$). Professorinnen und Professoren nehmen Angebote somit eher wahr, wenn sie das Thema interessiert. Insgesamt zeigt sich ein breites Spektrum an Anreizen (siehe Abbildung 9), was zeigt, dass es viele Ansatzpunkte für eine „reizvolle“ Maßnahme geben kann.

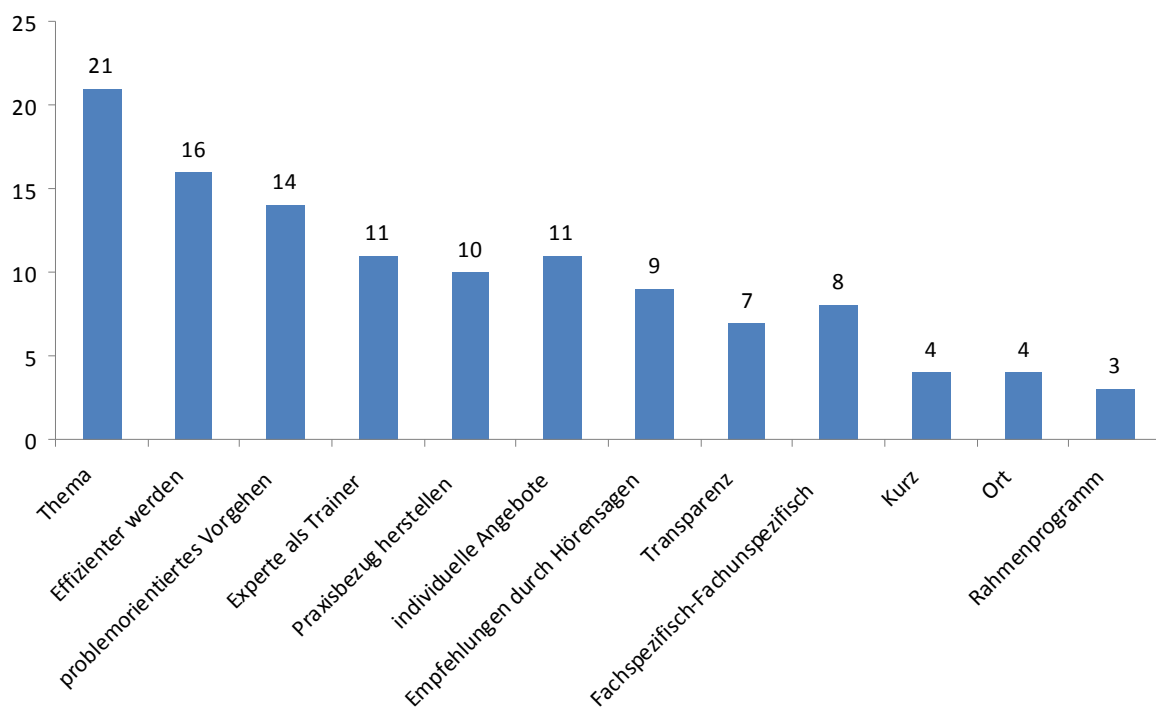


Abbildung 9: Anreize bei Angeboten

Auf die Frage, welche „No-Gos“ die Professorinnen und Professoren bei einer Entwicklungsmaßnahme anführen würden, wurde vor allem *standardisiert* ($N=11$) genannt. Die *Kosten* wurden dagegen nur von sechs Personen, und damit am wenigsten, erwähnt. Auch hier spiegelt sich der Wunsch nach individuellen Angeboten wider. Außerdem wird die Bereitschaft deutlich, bei einem passenden Angebot durchaus Geld zu investieren. Eine genaue Auflistung aller „No-Gos“ wird in Abbildung 10 dargestellt.

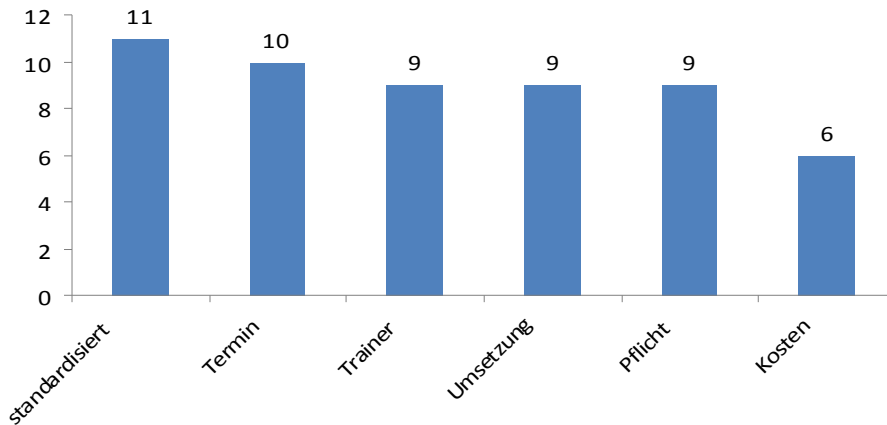


Abbildung 10: „No-Go's“ bei Angeboten

8. Bewertung von Personalentwicklung

Neben den offensichtlichen Aspekten Inhalt und Rahmenbedingungen einer Maßnahme beeinflusst auch die weniger offensichtliche Bewertung von Personalentwicklung die Bereitschaft an einer Veranstaltung teilzunehmen. Daher wurden die Professorinnen und Professoren nach ihrer Bewertung von Personalentwicklung befragt.

8.1 Bekanntheit von Personalentwicklungsmaßnahmen

Auf die Frage, welche Maßnahmen zur Entwicklung von Professorinnen und Professoren den Befragten bekannt seien, haben elf Personen den *deutschen Hochschulverband* angeführt, zehn Befragte nannten die *innerbetriebliche Weiterbildung* und neun Teilnehmende gaben an die *Einführungsveranstaltung* für neuberufene Professoren zu kennen. Dies macht deutlich, dass eine erste wichtige Aufgabe der Personalentwicklung darin liegt, die Professorinnen und Professoren mit einem sehr zielgruppenorientiertem Angebot direkt anzusprechen.

8.2 Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen

Die befragten Professorinnen und Professoren haben in den letzten zwei Jahren im Durchschnitt 1,3 Personalentwicklungsmaßnahmen in Anspruch genommen. Auf die Frage nach den Themen der genutzten Angebote wurde von vier Befragten ein *Rhetorik und Sprechkurs* genannt. Alle weiteren wahrgenommenen Maßnahmen wurden weniger als vier Mal genannt (siehe Abbildung 11).

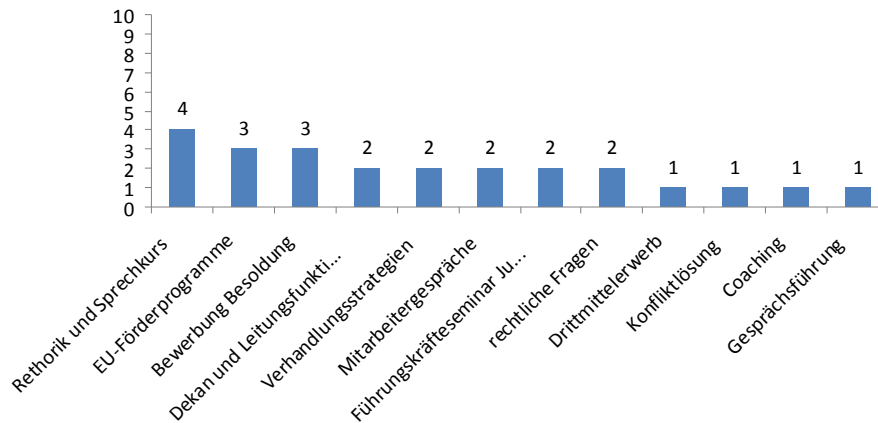


Abbildung 11: Genutzte Angebote in den letzten zwei Jahren

9. Empfehlungen für die Personalentwicklung

Um letztlich ganz konkrete Ansatzpunkte für ein zukünftiges Vorgehen der Personalentwicklung zu erhalten, wurden die Professorinnen und Professoren nach deren Empfehlungen befragt. Wie Abbildung 12 zeigt, empfehlen die Befragten vor allem *mehr Informationen bereitzustellen* und *Ansprechpartner zu sein*. Außerdem sollte sich die Personalentwicklung in Zukunft zunächst *auf die jüngeren Professoren konzentrieren*. So lassen sich neben der Steigerung des Bekanntheitsgrades Information und Kommunikation als weitere Aufgaben der Personalentwicklung ableiten.

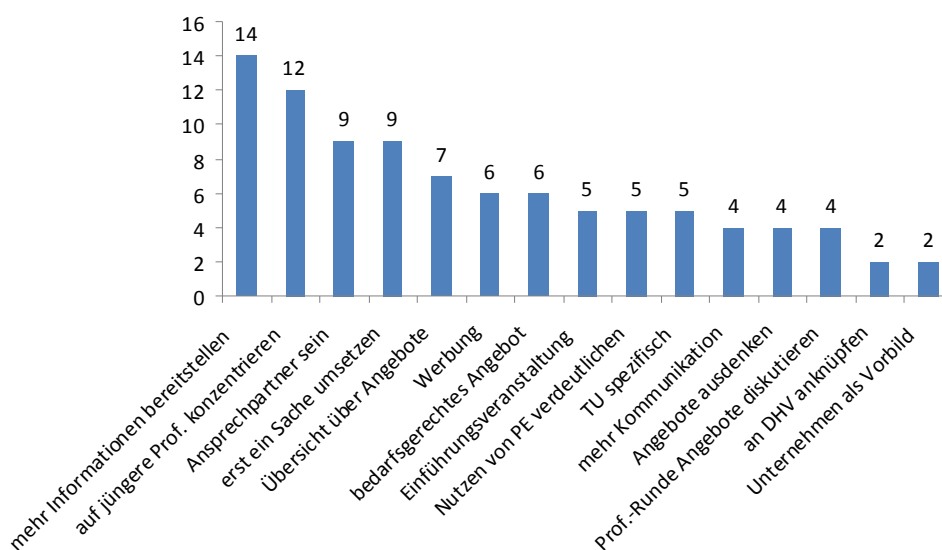


Abbildung 12: Empfehlungen an die Personalentwicklung

10. Strukturelle Änderungen

Durch die Kategorisierung der Daten hat sich die neue Kategorie *strukturelle Änderungen*, bestehend aus Antworten zu gewünschten Angeboten und Empfehlungen bezüglich der Personalentwicklung ergeben. Abbildung 13 zeigt die Häufigkeitsverteilung der von den Professorinnen und Professoren als wichtig erachteten strukturellen Änderungen. Elf Personen halten es für notwendig *weniger Verwaltungsaufgaben* zu haben und wünschen sich, dass die *Personalabteilung administrativer* ausgerichtet würde. Die *Belohnung und Besoldung von Mitarbeitern* sprechen acht der Befragten als strukturelles Problem an. Weiterhin nennen sechs Personen die *Stärkung der Identifikation zur TUD* und vier Personen die *Führungsaufgabe von Professoren* als wichtige strukturelle Aufgabe.

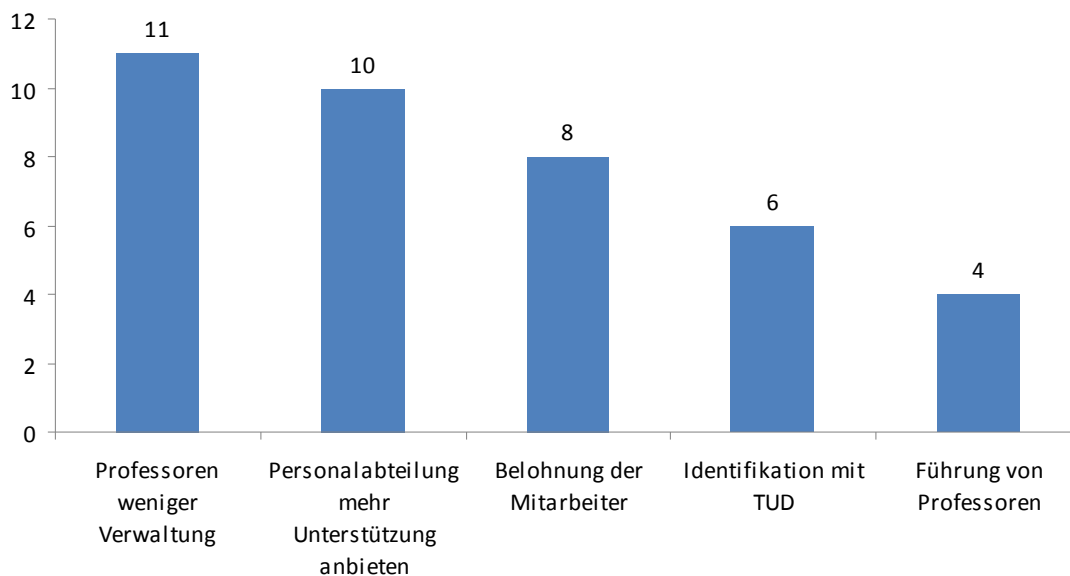


Abbildung 13: Genannte strukturelle Änderungen

IV. Ausblick

In der Regel empfehlen sich Professorinnen und Professoren durch ihre Leistungen in Forschung, Lehre und zunehmend durch die Erwerbung von Drittmitteln sowie durch die Kooperation mit externen Organisationen. Immer mehr rückt aber auch die Rolle als Führungskraft in den Vordergrund der Bewertung.

Die Ergebnisse der Bedarfserhebung bei Professorinnen und Professoren an der TU Darmstadt zeigen, dass der Bedarf an Personalentwicklung durchaus vorhanden ist. Vor allem der Entwicklungsbedarf im Bereich *Führung* scheint dabei wichtig zu sein. Der Wunsch nach Angeboten zu diesem Thema wurde zahlreich genannt und durch das bekundete Interesse an dem Themenfeld zusätzlich unterstrichen. Auch der große prozentuale Anteil von Führungstätigkeiten an der Gesamttätigkeit der Professorinnen und Professoren macht deutlich, wie wichtig Führungskompetenz im Berufsalltag für sie ist.

Die Befragten gaben durch ihre Antworten konkrete Hinweise darauf, welche Inhalte solch ein Führungsangebot haben sollte und welche Rahmenbedingungen optimal wären. Führungsthemen wie beispielsweise *Mitarbeitergespräche*, *Zeit- und Projektmanagement* und *Drittmittelförderung* werden als wichtig eingestuft. Um dem Arbeitsalltag der Professorinnen und Professoren Rechnung zu tragen, sollte eine Veranstaltung möglichst *individuell* gestaltet sein, an einem *halben Tag intern* von einem *externen Trainer* durchgeführt werden und dabei *soziale Aspekte* nicht vernachlässigen. Wenn das Thema interessiert, ist man zudem durchaus bereit sich an den Kosten einer Maßnahme zu beteiligen. Außerdem empfehlen die Befragten der Personalentwicklung der TU Darmstadt Informationen und Materialien bereitzustellen, Ansprechpartner zu sein und sich in nächster Zukunft vor allem auf die Zielgruppe der jüngeren Professorinnen und Professoren zu konzentrieren.

Aus den Ergebnissen ergeben sich für die Personalentwicklung folgende Aufgaben:

- bedarfsgerechte, individuelle Angebote für die Professorinnen und Professoren erstellen
- vor allem jüngere Professorinnen und Professoren in ihrer Tätigkeit als Führungskraft unterstützen
- als Ansprechpartner beratend zur Verfügung stehen
- den Bekanntheitsgrad der Personalentwicklungstätigkeiten steigern
- Informationen und Materialien zur Verfügung stellen
- bestehende Ressourcen nutzbar machen
- Verwaltungsstrukturen transparenter machen

In einem nächsten Schritt sollten bedarfsgerechte Angebote für Professorinnen und Professoren abgeleitet werden. Dazu wird ein kleiner Arbeitskreis mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe gebildet, der gemeinsam Angebote für die Zielgruppe der Professorenschaft auf Grundlage der Ergebnisse ableitet, die dann durch die Personalentwicklung auf den Weg gebracht werden.