

DGG-Proceedings 2025, Vol. 13, No. 12, pp. 1-7  
DOI: 10.5288/dgg-pr-13-12-oo-2025

---

Ole Oßenbrink\*, Dajana Giede-Jeppe, Cord Petermann, Andreas Ulbrich

## **Partizipative Entwicklung eines Personalentwicklungs- programms für Promovierende**

---

Hochschule Osnabrück, Am Krümpel 31, 49090 Osnabrück, Deutschland;  
j.ossenbrink@hs-osnabrück.de, d.giede-jeppe@hs-osnabrueck.de,  
cord.petermann@hs-osnabrueck.de, a.ulbrich@hs-osnabrueck.de

\* Korrespondenz: j.ossenbrink@hs-osnabrueck.de



---

### **DGG-Proceedings**

Short Communications (Peer Reviewed, Open Access)  
German Society for Horticultural Science (DGG)  
[www.dgg-online.org](http://www.dgg-online.org)

**DGG-Proceedings 2025, Vol. 13**

Short Communications – Peer Reviewed, Open Access

Deutsche Gartenbauwissenschaftliche Gesellschaft e. V. (DGG)

German Society for Horticultural Science

[www.dgg-online.org](http://www.dgg-online.org)

Annual Conference DGG and BHGL

26.02.-01.03.2025, Essen, Germany

# Partizipative Entwicklung eines Personalentwicklungsprogramms für Promovierende

Ole Oßenbrink, Dajana Giede-Jeppe, Cord Petermann, Andreas Ulbrich

Hochschule Osnabrück, Deutschland

## Abstract

Die Hochschule Osnabrück steht vor der Herausforderung, bis 2030 rund 30 % ihrer Professuren neu zu besetzen, insbesondere in der Agrarwissenschaft. Um hierfür langfristig berufungsfähigen Nachwuchs für Hochschulen für angewandte Wissenschaften zu entwickeln, wurde im Rahmen des BMBF-geförderten Programms „Career Lab Hochschule Osnabrück“ ein strukturierter Karriereweg zur HAW-Professur aufgebaut. Ein zentraler Baustein dieses Programms sind drei fakultätsspezifische Talentakademien. Der vorliegende Beitrag untersucht am Beispiel der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, wie eine solche Talentakademie für die frühe Qualifizierungsphase von Promovierenden entwickelt werden kann.

Grundlage ist ein transformativer Prozess aus einer Analyse-, Beteiligungs- und Transformationsphase. In diesem Prozess wurden Forschungsschwerpunkthemen der Fakultät identifiziert, Formate zur Qualifizierung von Promovierenden entwickelt und die Talentakademie inhaltlich wie begrifflich weiterentwickelt. Das Ergebnis ist ein dreijähriges Unterstützungsangebot mit Vernetzungsmöglichkeiten, methodischen Schulungen und Angeboten zur wissenschaftlichen Profilbildung. Die Talentakademie stellt damit einen fakultätspezifischen Baustein im Osnabrücker Karriereweg zur HAW-Professur dar.

## 1. Einleitung

Die Hochschule Osnabrück steht – wie viele andere Hochschulen in Deutschland – vor einer großen Herausforderung: dem Generationenwechsel im Professorinnen- und Professorenkollegium (Centrum für Hochschulentwicklung 2025) Bis zum Jahr 2030 müssen rund 92 der insgesamt 294 Professuren neu besetzt werden – das entspricht etwa 30 %. Besonders deutlich zeigt sich der Handlungsbedarf u. a. an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, wo mehr als die Hälfte der 47 Professuren vakant werden.

An die Bewerberinnen und Bewerber werden hohe Anforderungen gestellt, da die Berufungsverfahren als Bestenauslese dienen sollen. Im Jahr 2024 erfüllten nur 79 der 178 eingegangenen Bewerbungen die formalen Voraussetzungen des Niedersächsischen Hochschulgesetzes. Die gesetzlichen Anforderungen sind hoch (§ 25, Absatz 1 Niedersächsisches Hochschulgesetz): Neben einem abgeschlossenen Hochschulstudium und pädagogisch-didaktischer Eignung wird in der Regel eine überdurchschnittliche Promotion sowie mindestens fünf Jahre Berufspraxis – davon mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs – vorausgesetzt (NHG 2017).

Deutschlandweit ist die Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren seit Jahren durch mehrere Herausforderungen gekennzeichnet. Während in einigen Fächern und Regionen ausreichend Bewerbungen eingehen, gibt es in anderen Bereichen erhebliche Schwierigkeiten, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Ein weiteres Problem ist die Doppelqualifikation, die sowohl wissenschaftliche als auch außerhochschulische Berufserfahrung erfordert, was viele Bewerberinnen und Bewerber nicht erfüllen. Zudem sind die Besoldung und die Arbeitsbedingungen an „Fachhochschulen“ oft weniger attraktiv als in der Industrie oder an Universitäten, was die Rekrutierung zusätzlich erschwert (In der Smitten et al. 2017). Eine Mehrheit von Promovierenden will nach der Promotion in der Wissenschaft arbeiten, aber nur ein kleinerer Teil strebt eine Professur an. Auch unter Post-docs ist die Professur erstmals nicht mehr das primäre Karriereziel (In der Smitten et al. 2017). Angesichts dieser Situation mangelt es nicht nur an quantitativ ausreichendem, sondern auch an formal qualifiziertem akademischem Nachwuchs. Um dieser Schieflage entgegenzuwirken, hat die Hochschule Osnabrück einen strukturierten Karriereweg zur Professur an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) entwickelt.

Im Kern dieses Personalentwicklungsprogramms mit dem Namen „Career Lab Hochschule Osnabrück: der Osnabrücker Karriereweg zur HAW-Professur“ (CarLa) stehen drei Talentakademien, die an den unterschiedlichen Fakultäten entwickelt werden sollen. An der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften die Talentakademie „Health & Living“ an der Fakultät Management Kultur und Technik die Talentakademie „Smart Factory & Products“ und an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur die Talentakademie „Farming & Food“. Der vorliegende Beitrag untersucht nicht den gesamten Karriereweg zur HAW-Professur, sondern die Entwicklung eines fakultätsspezifischen Qualifizierungsbausteins in der frühen Phase wissenschaftlicher Karrierewege. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie eine Talentakademie an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur so entwickelt werden kann, dass sie Promovierende gezielt unterstützt. Weitere Bausteine des Personalentwicklungsprogramms sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

## 2. Daten, Methoden und Vorgehensweise

Um die Talentakademie an der Fakultät „Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur zu entwickeln, hat sich das Forscherteam für einen transdisziplinären Bottom-Up-Prozess entschieden. Transdisziplinarität ist ein Forschungsprinzip mit dem versucht wird, auf „hybride Problemstellungen“ zu reagieren (Bergmann et al. 2010, S. 23).

*„Unter ‚Interdisziplinarität‘ in der Forschung verstehen wir ein integrationsorientiertes und kollaboratives Zusammenwirken von Personen aus mindestens zwei Disziplinen im Hinblick auf gemeinsame Ziele und Ergebnisse, bei dem die disziplinären Sichtweisen zu einer Gesamtsicht zusammengeführt werden. ‚Transdisziplinarität‘ wiederum verstehen wir akteursorientiert und als Spezialform interdisziplinären Arbeitens. Wir bezeichnen damit eine Variante von Interdisziplinarität, bei der Anwenderinnen und Anwender substantiell an der Forschung beteiligt sind.“* (Defila und Di Giulio 2015, S. 70). Die Talentakademie „Farming & Food“ wurde mit einem transformativen Vorgehen entwickelt. Dieses gliedert sich in drei Phasen (vgl. Beecroft et al. 2018; Oßenbrink und Petermann 2024):

- **Analysephase oder „Systemwissen gewinnen“:** In dieser Phase werden die Grundlagen ermittelt, um herauszuarbeiten, an welchen Strukturen und Themen angeknüpft werden kann.

- **Beteiligungsphase oder „Zielwissen erlangen“:** Gemeinsam mit verschiedenen Akteuren und Akteurinnen der Fakultät werden in unterschiedlichen Formaten Ideen entwickelt.
- **Transformationsphase oder „Transformationswissen entwickeln“:** Die Impulse und Ideen aus der Beteiligungsphase werden aufgearbeitet, angewendet und evaluiert.

### 2.1 Analysephase oder Systemwissen gewinnen

Der Prozess begann in der Analysephase mit einer Befragung der Promovierenden an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur im Jahr 2022. An der Befragung nahmen 13 Personen teil. Ziel dieser Befragung war es, die aktuellen Herausforderungen und Hürden für kooperativ promovierende Personen zu identifizieren. Insgesamt sind die Promovierenden mit Ihrer Situation zufrieden (siehe Abb. 1).

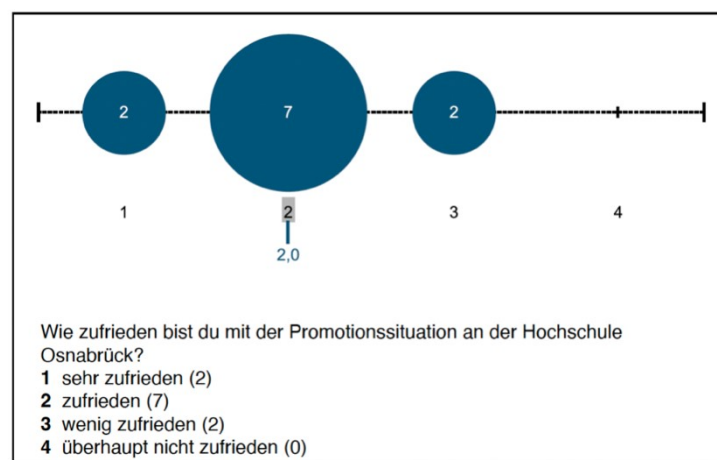


Abbildung 1: Umfrageergebnisse der Promovierenden an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur

Auf die Frage, was die Situation als promovierende Person aktuell erschwert, antworteten die Probandinnen und Probanden:

- „Ein fehlendes Netzwerk, Austausch, Kontakt mit/zu anderen Promovierenden aber auch Studierende (vor allem aber inhaltlich/thematisch!)“
- „Geringerer Austausch zu anderen Forschungsgruppen“
- „Fehlende Trainings, wie z. B. wissenschaftliche Inhalte zu vermitteln, Präsentationstechniken, wissenschaftlicher Austausch, Soft Skills“

Aus der Befragung konnte zentral abgeleitet werden, dass die Promovierenden an der Fakultät generell zufrieden sind, es ihnen aber an Vernetzungsmöglichkeiten und inhaltlichen und methodischen Unterstützungsangeboten fehlt. Um eine thematische Fokussierung in der Fakultät abzuleiten, wurde im Frühjahr 2022 eine qualitative Inhaltsanalyse der Forschungsdatenbank und der Promotionsdatenbank durchgeführt. Die Daten stammten aus dem Zeitraum von 2015 bis 2022 und umfassten 229 Datensätze. Mithilfe eines offenen Kodierungsprozesses (Flick 1999, S. 196ff.) wurden zunächst aus den Rohdaten 28 Kategorien abgeleitet. Diese 28 Kategorien wurden im Anschluss zu acht Hauptkategorien zusammengefasst: Technik, Tierhaltung, Pflanzenbau, Gesellschaft, Raumökonomie, Ernährung und Ökologie. Diese acht Hauptkategorien wurden schließlich zu vier Kernkategorien

zusammengefasst, die in diesem Kontext als „Forschungsschwerpunktthemen“ bezeichnet werden. Diese Forschungsschwerpunktthemen umfassen folgende Bereiche: „Innovative Agrarsysteme und Ressourcen“, „Nachhaltige Lebensmittel und Ernährung“, „Zukunftsfähige Ökonomie und gesellschaftliche Strukturen“ sowie „Nachhaltige Stadt- und Landschaftsentwicklung“ (siehe Abb. 2).



Abbildung 2: Entwicklung der Forschungsschwerpunktthemen

## 2.2 *Beteiligungsphase oder Zielwissen erlangen.*

*Kann sich die Fakultät mit den Forschungsschwerpunktthemen identifizieren?*

In der Beteiligungsphase wurde zunächst der bestehende Prozess und seine Ergebnisse auf einem digitalen Whiteboard für die Fakultät bereitgestellt. Zwischen Juni 2022 und Juli 2024 wurden die Ergebnisse auf sechs verschiedenen Veranstaltungsformaten (Konferenzen, Workshops, Fakultätstag, Netzwerkveranstaltung) präsentiert und weiterentwickelt. Besonders wichtig waren dabei zwei aufeinander aufbauende Workshops zur inhaltlichen Ausrichtung der Talentakademie.

Die Genese der Forschungsschwerpunktthemen wurde hier deutlich gemacht. Darüber hinaus wurde auf dem Whiteboard ein Arbeitsauftrag formuliert. Die Lehrenden und Forschenden der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur sollten sich mit ihren gegenwärtigen und angestrebten Projekten im Spannungsfeld dieser Forschungsschwerpunktthemen verorten. Hierzu konnten sie digitale Post-its mit den Projekten beschreiben und räumlich sortieren.

Dies bildete die Grundlage für den ersten Workshop. In diesem Workshop konnten die Lehrenden und Forschenden ihre Post-its erklären und erläutern. Die Intention war zweifach: Erstens sollte deutlich gemacht werden, wie eng manche Themenfelder zusammenhängen, ohne dass die einzelnen Akteure dies voneinander wussten. Zweitens sollte sichergestellt werden, dass sich die Forschenden und Lehrenden innerhalb dieser vier Forschungsschwerpunktthemen verorten können. In der Beteiligungsphase wurde somit deutlich, dass die vier Forschungsschwerpunktthemen, die aus der Analysephase entstanden sind, ein klares Bild nach außen und nach innen darstellen können.

Die vier Forschungsschwerpunkthemen deckten ein deutlich breiteres Spektrum an Aktivitäten ab, sodass die Frage aufgeworfen wurde, ob der ursprüngliche Begriff „Farming & Food“ noch angemessen sei. In der zweiten Online-Beteiligungsphase auf dem Whiteboard wurden für eine neue Namensgebung verschiedene Titel- und Themenvorschläge gesammelt, die das Forscherteam analysierte und ein Ranking erstellte. Letztendlich hatten die Begriffe „Talent“, „Green“ und „Transformation“ eine sehr deutliche Schnittmenge zu allen vorgeschlagenen Namen. Daraus resultierte der neue Name der Talentakademie: „Talents for Green Transformation“.

### 2.3 Transformationsphase oder Transformationswissen entwickeln.

#### *Welche Veranstaltungsformate werden über die Talentakademie abgedeckt?*

Ein Großteil der Beteiligungsphase konzentrierte sich auf die inhaltliche Ausgestaltung der Talentakademie. Eine zentrale Frage war, welche Veranstaltungsformate innerhalb der Talentakademie zur Förderung der Talente, insbesondere der Promovierenden der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, angeboten werden sollten. Basierend auf der Umfrage in der Analysephase und den Workshops der Beteiligungsphase wurden verschiedene Veranstaltungsformate identifiziert, die zur Unterstützung der Promovierenden dienen können. Die identifizierten Veranstaltungsformate wurden anschließend sortiert, priorisiert und grafisch aufgearbeitet (siehe Abb. 3) und mit dem Arbeitstitel „PromHOS“ versehen. Mit diesem Entwurf, das eine erste Form des Promotionsprogramms darstellt, wurden anschließend 20 Experteninterviews durchgeführt. Die Expertenrunde stellte sich vornehmlich aus Lehrenden der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur zusammen, aber auch aus Personen leitender Funktionen des Personalwesens. Die Experteninterviews wurden aufgenommen, transkribiert und anonymisiert. Die Interviews wurden im Anschluss inhaltlich codiert und in Struktur, Formate, Termine, Verbindlichkeit, Optimierung, Best-Practice und Kommunikation kategorisiert. Anhand dieser Kategorien wurde der bestehende Entwurf überarbeitet.

## 3. Ergebnisse und Diskussion

Das Ergebnis ist ein mehrjähriges Unterstützungsangebot für Promovierende an der Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, das durch die intensive Beteiligung in der Fakultät auf breite Zustimmung stößt. Es ist als früher Baustein im Osnabrücker Karriereweg zur HAW-Professur zu verstehen und stärkt insbesondere wissenschaftliche Profilbildung, methodische Kompetenzen, Vernetzung und erste Lehrerfahrungen. Die parallel an anderen Fakultäten entwickelten Talentakademien bilden zusammen mit anderen Bausteinen den hochschulweiten Kontext des Career Lab. Eine Vernetzung der einzelnen Bausteine ist sehr wichtig und findet durch verschiedenen Formate wie Workshops statt.

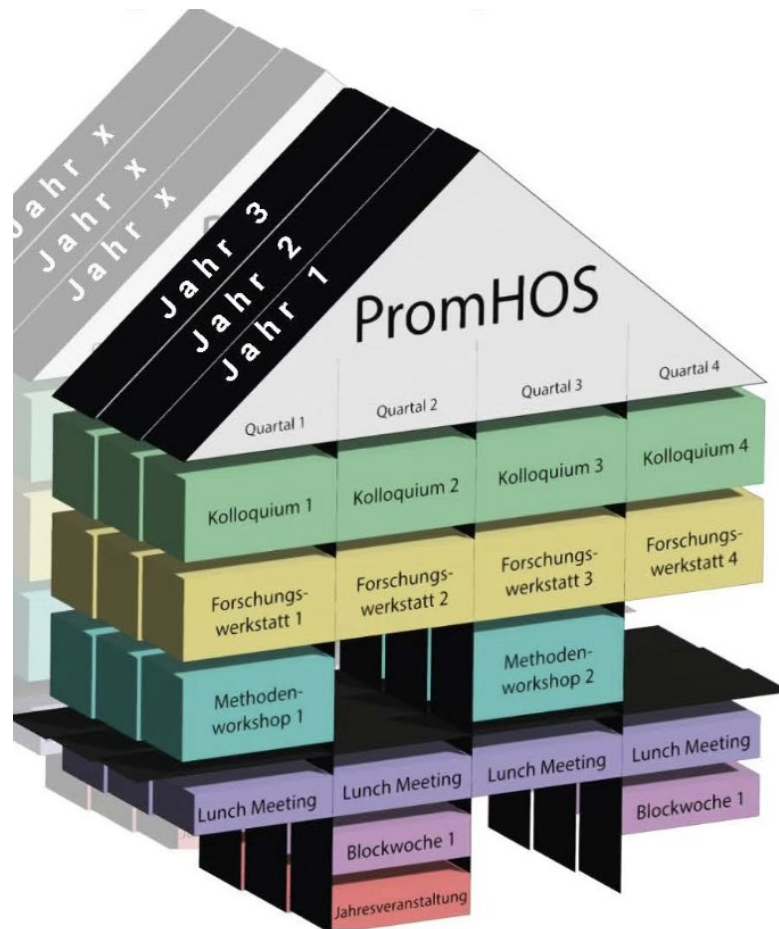


Abbildung 3: Entwurf "PromHos"

Kritische Punkte, die betrachtet werden sollten, sind zum einen die klare Abgrenzung der unterschiedlichen Formate, auch zu bereits bestehenden Formaten der gesamten Hochschule. Es sollten keine Doppelstrukturen geschaffen, sondern diese miteinander verbunden werden, um Synergien herzustellen. Weiterhin muss kritisch hinterfragt werden, in welchem Turnus die Veranstaltungen angeboten werden. Im Gegensatz zu Studierenden, die zu einem gemeinsamen Startpunkt zusammenkommen, beginnen Promovierende zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Laufe des Semesters. Daher ist es schwierig, eine zeitliche Abfolge zu strukturieren, die sicherstellt, dass die verschiedenen Veranstaltungsformate zum richtigen Zeitpunkt des Programms bereitgestellt werden. Darüber hinaus ist die Frage, ob Teile verpflichtend sein sollten, sehr umstritten und wurde kontrovers diskutiert.

#### 4. Schlussfolgerung

Die partizipative Gestaltung eines Promotionsprogramms kann durch die breite Beteiligung zu tragfähigen Ergebnissen führen. Die vorliegenden Ergebnisse beziehen sich dabei auf die Konzeption eines fakultätsspezifischen Bausteins innerhalb des Osnabrücker Karrierewegs zur HAW-Professur. Der Prozess ist gleichwohl noch nicht abgeschlossen. Die einzelnen Veranstaltungsformate müssen zeitnah angeboten und evaluiert werden. Dieser Prozess wird noch eine geraume Zeit in Anspruch nehmen. Dies ist auch ein großes Manko dieser Art der Entwicklung. Der Zeit- und Ressourceneinsatz ist wesentlich höher als bei einer Top-Down-Strategie.

## Literatur

Beecroft R, Trenks H, Rhodius R, Benighaus C, Parodi O (2018) Reallabore als Rahmen transformativer und transdisziplinärer Forschung: Ziele und Designprinzipien. In: Defila R, Di Giulio A (Hg) Transdisziplinär und transformativ forschen. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21530-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21530-9_4)

Bergmann M, Jahn T, Knobloch T, Krohn W, Pohl C, Schramm E (2010) Methoden transdisziplinärer Forschung: ein Überblick mit Anwendungsbeispielen. 1. Aufl. ed. Campus Verlag, Frankfurt

Centrum für Hochschulentwicklung (2025) Demographische Entwicklung bei Professor\*innen in Deutschland 2025. Online Verfügbar unter: <https://hochschuldaten.che.de/demographische-entwicklung-bei-professoren/> (Letzter Abruf am: 05.05.2025)

Defila R, Di Giulio A (2015) Methodische Gestaltung transdisziplinärer Workshops. In: Niederberger M, Wassermann S (Hg) Methoden der Experten- und Stakeholder-einbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_5)

Flick U (1999) Qualitative Forschung, Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg

In der Smitten S, Sembritzki T, Thiele L, Kuhns J, Sanou A, Valero-Sanchez, M (2017) Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren (BeFHPro). (Forum Hochschule 3|2017). Hannover: DZHW. ISBN 978-3-86426-057-5

NHG (2017) Niedersächsisches Hochschulgesetz vom 26. Februar 2007. Zuletzt geändert durch Artikel 14 des Gesetzes vom 13. Dezember 2024 (Nds. GVBl. 2024 Nr. 118)

Oßenbrink O, Petermann C (2024) Forschen durch Führen von Gesprächen zwischen unterschiedlichen Disziplinen: Gespräche als Methode. Räumliche Transformationsprozesse kommunikativ gestalten. In: Berr, K., Feldhusen, S. (Hg) Forschungsmethoden Landschaftsarchitekturtheorie. Interdisziplinäre Architektur-Wissenschaft: Praxis – Theorie – Methodologie – Forschung. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-46065-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-46065-5_12)