

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Moderation, Training,  
Programm-Organisation**

## ■ P-OE-Gespräch mit Anke Diez

- Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation?
- Der Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen – Entwicklung und Erprobung eines hochschulspezifischen Befragungsinstruments
  - „Bestenauswahl“ oder Auswahl der geeignetsten Person? Diskurs über einen falschen Terminus!
  - Chancen, Risiken und Lessons Learned beim Aufbau einer überfachlichen Graduate School ohne Drittmittelfinanzierung
- Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance

**1 | 2019**

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,  
Programm-Organisation

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

II

## P-OE-Gespräch

P-OE-Gespräch mit Anke Diez

1

## Personal- und Organisationsforschung

*René Krempkow, Susan Harris-Huemmert,  
Michael Hölscher & Kerstin Janson*

Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschafts-  
managements bei der Entwicklung von Hochschulen  
als Organisation?

6

*Julia Burian, Jana M. Gieselmann & Sina Neldner*  
Der Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen  
und Gesundheit an Hochschulen – Entwicklung und  
Erprobung eines hochschulspezifischen Befragungs-  
instruments

16

*Fred G. Becker*

„Bestenauswahl“ oder Auswahl der  
geeignetsten Person?

Diskurs über einen falschen Terminus!

25

## Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

*Nicole Flindt*

Chancen, Risiken und Lessons Learned beim Aufbau  
einer überfachlichen Graduate School ohne  
Drittmittelfinanzierung

28

Stellungnahme des Netzwerks  
Wissenschaftsmanagement e.V.  
zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur  
Hochschulgovernance

34

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

IV

Aus einer traditionellen Personalverwaltung der Hochschulen heraus haben sich die Aufgaben und damit deren Selbstverständnis stark gewandelt. Mit dem in Hochschulen sehr spezifischen Personalbedarf musste die Personalgewinnung, Einarbeitung sowie innerbetriebliche Weiterbildung parallel zum Neuaufbau oder der Umgründung wissenschaftlicher Einrichtungen in eine systematische Personalentwicklung überführt werden. Auch die Drittmittelforschung mit ihren begrenzten Laufzeiten und befristeten Arbeitsverträgen wandelte den Personalbedarf. Während Promotionen (als Beispiel) früher fast ausschließlich eine Aufgabe der Fakultäten, ja der einzelnen Hochschullehrer\*innen waren, sind sie (zumindest für einige) mit der Einführung von Junior-Professuren und tenure track zum Einstieg in eine Wissenschaftskarriere geworden. Dafür mussten Rahmenbedingungen neu geschaffen und die Prozesse gefördert und begleitet werden, über die traditionelle Rolle der Fakultäten hinaus. Oft sind Hochschulen mit ihrem Wachstum zum größten Arbeitgeber einer Region geworden und, von Wissenschaftler\*innen oft übersehen, auch zu einem der größten Ausbildungsbetriebe für die berufliche, meist duale Ausbildung. Aus all diesen Gründen hat sich schnell ein eigener Bereich der Personalentwicklung in den Hochschulen gebildet. Das gilt umso mehr für eine wissenschaftliche Einrichtung wie das KIT, das durch Fusion aus der Landesuniversität Karlsruhe und dem (ursprünglich Kern-)Forschungszentrum Karlsruhe in der Trägerschaft des Bundes entstanden war. Für dessen Umbau als Folge der Fusion ist ein für Hochschulen ungewöhnlich umfangreicher und vielfältiger Bereich entstanden, der hier vorgestellt wird. Im **P-OE-Gespräch mit Anke Diez (KIT)** werden Aufgaben, Aufbau, Ausdifferenzierung und Funktionsweise der von ihr geleiteten Dienstleistungseinheit „Personalentwicklung und Berufsausbildung (PeBa)“ am KIT deutlich.

**S. 1**

Während also die Relevanz der praktischen Personalentwicklung weiter steigt (s. das Thema der Kanzlertagung 2019 „Personal 4.0 – Herausforderungen des Personalmanagements an Universitäten“), gibt es über die traditionelle Berufsforschung mit ihren Feldern hinaus Bereiche dynamischer Veränderung, über die noch relativ wenige Forschungsergebnisse vorliegen: Die Entwicklung und der Wandel traditioneller Hochschul- und Wissenschaftsverwaltung, der schon in den 1970er Jahren in Ministerien und Hochschulen sich aufdrängte – beispielsweise in fundamentalen Differenzen in Denken und Vorgehen zwischen der jeweiligen Hochschul- und der Planungsabteilung. Schon damals war absehbar, dass sich ein neues Profil entwickeln würde – langsam zwar, aber stetig. Dieser Wandel hat bekanntlich zwischen Wissenschaft und traditioneller Verwaltung einen dritten Raum (Third Space) hervorgebracht, der noch ständig wächst. Nun hat sich ein überregionaler Forschungsverbund der Frage zugewandt: **Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation?** René Krempkow, Susan Harris-Huermann, Michael Hölscher & Kerstin Janson stellen das Projekt vor.

**S. 6**

Gesundheitliche Beeinträchtigungen der Mitglieder einer Einrichtung haben bekanntlich nicht nur eine menschliche Seite, sondern können auch die Arbeitsfähigkeit dieser Einrichtung empfindlich treffen. Daher liegt es nahe, deren Arbeitsbedingungen näher zu betrachten, um eventuelle Kausalzusammenhänge aufzuklären und ggfls. auszuschließen. Julia Burian,

Sina Neldner & Jana M. Gieselmann stellen erste Erfahrungen mit einer solchen empirischen Untersuchung vor, die an den Hochschulen bei Personalverantwortlichen auf großes Interesse stößt: **Der Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen – Entwicklung und Erprobung eines hochschulspezifischen Befragungsinstruments.** Das Konzept war von Wiebke Esdar et al. schon in einem Artikel im „Hochschulwesen“ (4/2016, S. 110ff.) vorgestellt worden, aber da stand sein Einsatz noch bevor.

**S. 16**

Eindeutige Begrifflichkeit ist eine der ersten Voraussetzungen in der Forschung, Wissenschaftskommunikation und nicht zuletzt der Rechtspraxis. Das scheint selbstverständlich, lässt aber im Alltag zu wünschen übrig, sodass Texte auch in der Verwendung ihrer Begriffe kritisch gelesen werden müssen. Daher ist zu begrüßen, dass Fred G. Becker eine Begriffskritik über einen verbreiteten und offensichtlich nicht ausreichend durchdachten Terminus geschrieben hat: **„Bestenauswahl“ oder Auswahl der geeignetsten Person? Diskurs über einen falschen Terminus!** Seine Klarstellung löst sicherlich weiteres Nachdenken aus.

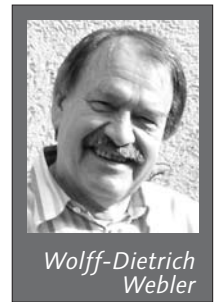
**S. 25**

Promotionen waren an deutschen Hochschulen traditionell (zumindest außerhalb der Natur- und Technikwissenschaften) eine persönliche Angelegenheit zwischen Promovierenden und Professor\*innen. Eine Absprache genügte, dann konnten Jahre der eigenen Arbeit an der Dissertation folgen; manchmal (aber eben nicht immer) unterbrochen von gelegentlichen Rücksprachen. Die Zahl der Begegnungen konnte sehr klein sein. Auch wenn lange keine verlässlichen Zahlen verfügbar waren, gab es eine Ahnung, dass die Dunkelziffer der Abbrüche hoch sein musste. Vieles hat sich gewandelt. Promotionsvorhaben werden vereinbart und registriert, über Form und Häufigkeit der Betreuung gibt es klarere Vorstellungen, dennoch ist das Problem noch nicht gelöst. Inzwischen sind allerdings mehrere Lösungsmodelle erprobt – insbesondere fachliche Graduate Schools nach US-amerikanischem Vorbild – gefördert meist auf Zeit mit externen Programm-Mitteln. An der Pädagogischen Hochschule Heidelberg ist der Versuch gemacht worden, a) aus eigenen Hochschulmitteln und b) in überfachlichem Zusammenschluss eine Lösung zu finden. Nicole Flindt berichtet aus eigener Erfahrung über **Chancen, Risiken und Lessons Learned beim Aufbau einer überfachlichen Graduate School ohne Drittmittelfinanzierung.**

**S. 28**

Seit Jahrzehnten findet eine Auseinandersetzung darüber statt, ob und wie Hochschulen (selbst-)verwaltet werden sollen. Diese Konflikte reichen auf einer Makroebene vom Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen bis zur Mikroebene der Organisation von Abläufen in Instituten. Es geht um Selbstverwaltungs- oder Steuerungsmuster, kollegiale oder betrieblich-hierarchische Entscheidungsmuster und die Frage, ob und wie weit Hochschulen als ideale Leitungsform „gemanagt“ werden können. Diesem Dauerkonflikt haben sich auch die „Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance“ angenommen, die dann selbst eine **Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance** herausgefordert haben. Diese Stellungnahme wird hier veröffentlicht.

**S. 34**



Wolff-Dietrich Webler