

Marcel Schütz & Heinke Rübken

Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezernenten-Befragung



Marcel Schütz



Heinke Rübken

1. Einführung in das Thema/Forschungsansatz

In der Hochschulverwaltung vollzieht sich derzeit ein substantieller Umbau nach der Steuerungslogik des New Public Management (vgl. Münch 2009). Diese Transformation führt eine weitreichende Neuordnung von Zuständigkeiten und Abläufen herbei, die sich an einer zunehmend betriebswirtschaftlich deklarierten Prozesslogik orientiert. Auch für das Personal-Ressort stellen sich hierdurch neue Anforderungen: Die einstige Personalverwaltung wandelt sich vielerorts zu einem flexiblen Dienstleister, der sich Managementtechniken zu eigen macht (vgl. Pellert/Widmann 2008).

Bislang „dominiert Personalverwaltung in den staatlichen Bahnen“ und doch sind „da und dort erste Bemühungen im Bereich der Personalentwicklung gegeben“ (Pellert/Widmann 2008, S. 8). Bedeutsame Ausnahmen hiervon bestehen und werden – sofern öffentlich gemacht – hochschulübergreifend diskutiert, so etwa mit Organisationsbeispielen an der Universität Bremen, TU München (vgl. Mehrtens 2006; Frey u.a. 2013) oder im Rahmen eines Kooperationsprojektes nordrhein-westfälischer Universitäten (Reinhardt u.a. 2006). Die Reform der öffentlichen Verwaltung an Hochschulen – und so auch der Personalabteilungen – fordert Beschäftigten einen Kulturwandel ab, der mit der Bereitschaft insgesamt organisationaler Anstrengungen des Umlernens und auch *Verlernens* von Kompetenzen einhergehen soll: „Lehrende[n] sollen Management erlernen, Beamte sollen nicht [mehr] verwalten, sondern Strategieentscheidungen vorbereiten“ (diess., S. 10). Und noch grundsätzlicher: Überhaupt (an)erkennen Hochschulen erst allmählich ein Konzept, dessen Begrifflichkeit in ihrer akademischen Selbstdefinition keineswegs trivial erscheinen kann – nämlich das Vorhandensein eines traditionell unbekanntes, so bezeichneten *Personals* in der Hochschule als einer so bezeichneten Organisation (vgl. Baecker 2011; ebenso und zu praktischen Konsequenzen für den Hochschulbetrieb: Webler 2008).

Dies alles geschieht unter den Herausforderungen eines Jahrhunderte gepflegten Selbstbildes der Hochschulen – irgendwo – zwischen „nachgeordneten Dienststellen“ und „staatliche[n] Anstalten“ (diess., S. 13; vgl. Schmidt 2007). Für die Hochschule bedeutet dies eine erhebliche Zuweisung organisatorischer Kompetenzen und Verant-

wortungsgrade (vgl. Kehm/Fuchs 2010, S. 76ff.; vgl. Ziegele 2008, S. 14ff.).

Wie sich derzeit dieser organisatorische Wandel im Personalwesen der Hochschule vollzieht, wurde bislang eher nur am Rande und punktuell befragt. In der anglo-amerikanischen Hochschulforschung liegen vereinzelte Studien zum Personalmanagement vor (z.B. Jackson 2001; Warner/Crosthwaite 1993). Diese Forschungslücke soll zum Anlass genommen werden, das Thema näher aufzugreifen. Ziel dieses Beitrags ist die explorative Befragung personalwirtschaftlicher Strukturen innerhalb deutscher Hochschulverwaltungen. Dabei wird insbesondere das sich wandelnde Selbstverständnis und Agieren der Personal-Funktion mit ausgewähltem Fokus auf die Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung kritisch in Augenschein genommen. Folgende Forschungsfragen stehen im Zentrum des Interesses: Welche Rollenverständnisse sind gegenwärtig in der Personalarbeit an Hochschulen anzutreffen? Welche Sichtweise vertreten Personaldezernate in Bezug auf die – besonders in der öffentlichen Verwaltung – heute wichtiger werdenden Themen der Personalentwicklung, struktureller Innovation und Kooperation? Welche möglichen „Wegweiser“ oder „Ankerpunkte“ lassen sich hieraus für eine weitere Professionalisierung des Personalressorts an Hochschulen ableiten? Grundlage für die Vorarbeit bilden qualitative Interviews mit Personaldezernenten an ausgewählten deutschen Universitäten und weiteren, universitär gleichgestellten Hochschulen. Die vorliegende Kurzstudie ist somit explorativer Natur und dient als erste Vorstrukturierung eines Organisationsfeldes, das bislang nur begrenzt empirisch systematisiert wurde und eine weitere Beleuchtung daher hilfreich erscheinen mag. Dabei ist anzuerkennen, dass auf konzeptionell-implikatorischer Ebene seit Jahren schon wesentliche Diskussionsbeiträge regelmäßig eingebracht wurden (vgl. Reinhardt 2004; Webler 2006; Webler 2008; Winde 2010), deren Impulse auf die im Umbruch befindliche Personalpolitik der Hochschulen nicht unterschätzt werden können. Schließlich ist das bereits im 8. Jahrgang laufende Schwesterorgan des „Hochschulmanagement“, die „Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Forschung und Lehre“ (P-OE) Indiz nicht nur für die wachsende akademische „Selbstbeschäftigung“ mit Personalfragen

sondern auch für einen nachweislich praktischen Bedarf in der Hochschulorganisation.

2. Personalverwaltung versus Human Resource Management – hochschulisch übertragen

Die neuen Steuerungsmodelle, die seit den späten 1990er Jahren auch im Hochschulwesen konzeptionell Niederschlag gefunden haben, bringen auch für die klassische Personalverwaltung zahlreiche Neuerungen mit sich. Die managementbezogene Akzentuierung der Personalfunktion spiegelt sich im Begriff des Human Resource Management wider, welches im Vergleich zur klassischen Personalverwaltung stärker strategisch, dezentral und ergebnisorientiert ausgerichtet ist. Henderson (2011) grenzt die klassische Personalfunktion vom Human Resource Management (HRM) anhand mehrerer Dimensionen ab, die überblicksartig – und freilich schematisch vereinfacht – in Tabelle 1 dargestellt sind.

Tab. 1: Personalverwaltung versus Human Resource Management.
In Anlehnung an Henderson 2011, S. 16

| Merkmal | Personalverwaltung | Human Resource Management |
|---------------------------|--|---|
| Strategische Ausrichtung | - fokussiert auf operatives Arbeitgeschäft - Ad-hoc und reaktiv, kurzfristig orientiert | - langfristige, strategische Perspektive auf Personalressourcen |
| Psychologischer Kontrakt | - erwartet folgsamen Mitarbeitenden | - sucht bereitwilligen Einsatz des Mitarbeitenden |
| Aufgabengestaltung | - Tayloristisch, arbeitsteilig, spezialisiert, top-down-gesteuert, direktiv | - teamorientiert |
| Organisationsstruktur | - hierarchisch - vertikale Integration | - flexibel mit einem Kern von Schlüsselmitarbeitern - Hoher Grad an Outsourcing |
| Bezahlung | - Gemeinsame Grundtarife | - Marktbasiert - Bezahlung nach Einsatzbereitschaft |
| Personalauswahl | - Umfangreiche Auswahlverfahren nur für Leitungspersonen | - Umfangreiche Auswahlverfahren für alle Mitarbeitende |
| Training und Entwicklung | - Limitiert und meistens restringiert für nicht-managerielle Mitarbeitende | - Eine kontinuierliche Entwicklung für alle Kernmitarbeiter inklusive Nicht-Manager |
| Organisation der Funktion | - Spezialisiert/professionell - Separiert vom Linienmanager - Bürokratisch und zentralisiert | - Weitestgehend integriert in das Linienmanagement für die täglichen Personalangelegenheiten - Spezialisierte HR-Gruppe für Beratung und HR-Policy |

Die klassische Personalverwaltung ist tendenziell eher kurzfristig ausgerichtet. Als „Feuerlöscher“ versucht sie unmittelbar auf Probleme wie Mangel an qualifiziertem wissenschaftlichen Nachwuchs oder Krankheit am Arbeitsplatz zu reagieren, anstatt einen strategischen Blick auf die Herausforderungen in der Personalarbeit zu richten. In der klassischen Personalverwaltung werden Mitarbeitende erwartet, die ihre vorab definierten Aufgaben fachgerecht bearbeiten, während ein modernes HRM den aktiven und engagierten Einsatz der Mitarbeitenden sucht. Die Aufgabengestaltung in der Personalverwaltung ist typischerweise stark spezialisiert, arbeitsteilig und mit klaren Weisungsbefugnissen von oben nach unten ausgestattet. Im Human Resource Management-Modell dominiert hingegen eine eher teamorientierte Aufgabengestaltung. Verwaltungen sind typischerweise hierarchisch strukturiert und organisational tendenziell vertikal integriert. Im Gegensatz dazu versteht sich das HRM-Modell als flexible Organisationsstruktur mit einem Kern von Mitarbeitenden, die von peripheren

Stellen und durch externe Dienstleistungen unterstützt werden. So wird in der Privatwirtschaft z.B. die Personalabrechnung vereinzelt, weitaus häufiger aber z.B. die Personalbeschaffung sogar an externe Dienstleister outsourct. Die Bezahlung in der klassischen Personalverwaltung richtet sich nach Ausbildung, Position und Berufserfahrung, während das HRM-Modell stärker marktorientiert ausgerichtet ist und das Entgelt auf Basis der persönlichen Einsatzbereitschaft – weithin aber vor allem nach dem Grad des erreichten, eher informellen „management standings“ – gewährt. Hinsichtlich der Personalauswahl werden umfangreiche Einstellungsverfahren wie z.B. Assessment Center ausschließlich für Top-Führungskräfte eingesetzt.

Das HRM-Modell hingegen propagiert eine methodisch sorgfältige Personalauswahl priziipiell für alle Mitarbeitenden. Ähnliches gilt für die Personalentwicklung: Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen sind in der klassischen Personalverwaltung den Führungskräften vorbehalten, im HRM-Modell haben alle Mitarbeitenden Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung.

Überhaupt fällt der Personalentwicklung (PE) im HRM-Modell eine mit Abstand hauptsächliche, populäre Bedeutung zu hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Problematik und Praxisforschung. Personalentwicklung verkörpert in der Logik des strategischen HRM – zugespitzt formuliert – die „Schönwetterseiten“ der Personalarbeit, da hier die „härteren“ Problem- und Konfliktthemen der Personalpolitik wie z.B. die Entlassungen, Trennungsprozesse, Gehalts-

niveau etc. regelrecht ausgegrenzt bleiben. Zur Relativierung des PE-Konzepts im HRM ist überdies anzuerkennen, dass die Grundannahme eines betriebswirtschaftlichen Erfolgs von Personalentwicklung regelmäßig mit organisationstheoretischer Gegenrede kollidiert. Von Seiten der Organisationsforschung werden die Wirkungsgrade gerade einer strategisch verfolgten Personalentwicklung gegenüber klassischer Personalverwaltung in Zweifel gezogen (vgl. Kühl 2007).

Schließlich unterscheidet sich die formale Organisation der Personalfunktion beider Modelle. Im Verwaltungsmodell ist die Personalfunktion tendenziell als Spezialistenfunktion konzipiert. So wird Personalentwicklung dann von einer Spezialeinheit praktiziert und zugleich vom Linienmanagement (z.B. auf Ebene der Fakultät) separiert. Dies führt häufig zu größeren, bürokratischen Einheiten. Im HRM-Modell würde die Personalentwicklung eher als routinemäßige Führungsaufgabe vor Ort in den dezentralen Einheiten betrachtet. Dekane, Institutsleistungen und Geschäftsführer entschieden dann vor

Ort, welche Entwicklungsmaßnahmen für welche Mitarbeitenden geeignet sind. Wesentliche Grundsatzfragen werden dann bei der Personalabteilung als zentraler Einheit verhandelt, alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsfragen sind in diesem Modell jedoch in der Tendenz dezentral aufgehängt.

Im Folgenden soll den veränderten Rahmenbedingungen des Personalmanagements an Hochschulen empirisch in qualitativen Einzelfallstudien nachgegangen werden. Zunächst werden dazu ein paar methodische Überlegungen präsentiert.

3. Methodisches Vorgehen

Mit den vorangestellten Überlegungen wurde der Untersuchungsgegenstand des Personalressorts an Hochschulen soweit vorstrukturiert, dass leitende Fragestellungen für eine qualitative Befragung formuliert werden konnten. Aufgrund des rudimentären Forschungsstandes zur veränderten Personalfunktion an Hochschulen wurden explorative Einzelfallstudien als Untersuchungsdesign gewählt. Die Einzelfallanalyse wird häufig durch typische, extreme oder abweichende Fälle realisiert (vgl. Schreier 2010, S. 247), wobei das „Typische“ aus theoretischen Vorüberlegungen resultieren kann. Für das Vorhaben waren Fälle (bzw. Ressorts) von Interesse, die sich sowohl in staatlicher Trägerschaft als auch in Stiftungs-Trägerschaft befinden, immer aber einen vertrauensvollen Zugang zum Feld boten.

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines halbstrukturierten Interviewleitfadens, der wesentliche Bezugspunkte zu den o.g. Themen wie z.B. Verwaltungsstruktur, Aufbau- und Ablauforganisation, Fragen zum Rollenverständnis, zur Personalentwicklung und zur Innovationstätigkeit enthielt. Für die Auswertung der qualitativen Interviews wurde die Methode der thematischen Kodierung nach Hopf/Schmidt (1993) eingesetzt, die sich besonders dazu eignet, aus einem umfangreichen Textkonvolut eine interviewübergreifende Strukturierung eines Themenfeldes zu erarbeiten. Das Auswertungsverfahren basierte auf den drei theoretisch konstruierten Kategorien zum Rollenverständnis, zur Personalentwicklung und zur Innovations- und Kooperationsaktivität. Das Kodieren erfolgte im Forschungsteam (konsensuelles Kodieren) und mit Hilfe von (QDA-)Software, um eine möglichst hohe Güte zu erreichen. Im Folgenden werden die Befunde aus der Gesprächsreihe gebündelt nach den drei Themenblöcken skizziert. Der Stil der Darstellung ist diskursiv, d.h. die Ausführungen werden entlang thematisch zusammengehöriger Teile der Gespräche entfaltet.

4. Darstellung der Ergebnisse (Dezernentengespräche)¹

A) Zum veränderten Rollenverständnis

Die Interviewergebnisse deuten insgesamt auf eine fortschreitende Serviceorientierung des Personalwesens und der Administration hin. Beratenden Tätigkeiten und der Verinnerlichung von Servicementalität durch die Verwaltungsbeschäftigten fallen dabei stärkeres Augenmerk zu, da „ein klassisches Verwalten nicht mehr stattfindet,

sondern wirklich ganz stark die Dienstleistungsorientierung [...] in den Vordergrund gestellt wird“ (463ff.). Entsprechende Entwicklungen führen aber auch etwa zu Ideen vorgeschalteter self-services, die die Beschäftigten stärker in Eigenverantwortung nehmen und Entlastungspotenzial für die Verwaltung bergen (470ff.). Die entsprechende Trendprägung durch vor allem privatwirtschaftliche Einflüsse wird nicht durchweg ohne Kritik bewertet. So sieht ein Dezernent mit Nachdruck die Gefahr einer unbedachten „Überstülpung“ der primär wirtschaftlichen Ansätze zulasten der Organisationsweise der Hochschulverwaltung. So würden vielfach „Arbeiten für den Papierkorb“ gemacht und „Arbeit vergeudet ohne Sinn und Verstand“ (321ff.). Allerdings werden mit stärker personalwirtschaftlichen Einflüssen Hoffnungen auf ein systematisches Controlling bzw. Berichtswesen genährt (355ff.). Als einengend und stark kontrastiv zur freien Wirtschaft empfunden wird die Rolle der Betriebs- und Personalräte (378ff.), die einen beträchtlichen Einfluss auf Bewerbungsverfahren und den Auswahlprozess des Personals üben können (389). Schon im Recruiting sei die Personalverwaltung daher „von vornherein gehandicapt“ (391). Grundsätzlich fehle es – im Vergleich zur Wirtschaft – an einem planvollen „Talentmanagement“ (395). Insbesondere übergreifende Kompetenzen könnten oft nicht oder nicht genügend beachtet werden, da einzelne Statusgruppen fixe Stellenanforderungen einforderten („Dann heißt es sofort: Das stand in der Stellenausschreibung und davon wird nicht abgewichen.“ – 402).

Selbst sehen sich die Dezernenten durchgehend in einer ihre Hochschul- und Fakultätsleitungen, die Lehrstühle, Institute und deren Mitarbeitende *beratenden* Funktion. In dieser Rolle ist die Personalarbeit vor allem „ein verlässlicher, gut qualifizierter Ansprechpartner“ (568) mithin direkt des Personals („Wer mich sprechen will, kriegt einen Termin.“ – 455), der aber erst allmählich den Prozess vollzieht, sich von einer „Graue-Maus-Verwaltung zu einer bunten und schillernden“ (602ff.) zu wandeln (454ff.; 581ff.; 421ff.; 281ff., 300ff.). Dabei bestehen gleichwohl Unterschiede in der (erlebten) strategischen Ausweitung und Kompetenzfülle des eigenen Beratungsprofils. Sieht man sich „Kanzler und Rektor ganz eng verbunden“ (448) und führt eine wechselseitige, proaktive Personalpolitik auf gleicher Augenhöhe („Ich berate meinen Rektor und er berät mich.“ – 450), trägt andernorts stärker die Einsicht in Grenzen eigener, zumeist eher passiver, Wirkungspotenziale: „Ich sage mal, eine Personalverwaltung, die strategische Entscheidungen treffen will... – das geht ja gar nicht, die Strategie wird ja von der Hochschulleitung vorgegeben. Ich kann mich da ja nicht hinstellen und da irgendwas sagen.“ (300ff.). Neben der Frage, welche Rollen durch Personalressorts übernommen werden kommen auch die internen Stellenprofile kritisch zur Sprache. So verweist ein Dezernent auf die Problematik, dass die Stellung des Personalers im Hochschulmanagement weiterhin auf die eines Sachbearbeiters angelegt bliebe, wiewohl die Ma-

¹ Wir verwenden aus Gründen der Schriftökonomie im Weiteren immer die männliche Form aller Berufs- bzw. Amtsbezeichnungen und meinen diese allesamt geschlechtsneutral.

terie „Human Resources“ doch eine komplexe Erweiterung dieses Berufsprofils, hin zu einem konzeptionell-strategischen Verständnis, erfordere (570ff.; 600ff.). Hier wird die strukturell angelegte Eindimensionalität des Personaler-Berufs im öffentlichen Dienst als vorwiegende »Vollzugskraft« beklagt. Dementsprechend werden Versuche unternommen, das Stellenprofil beispielsweise mithilfe rhetorischer »Upgrades« aufzuwerten: „Also, ich sage nicht mehr, die sind meine Sachbearbeiter sondern die sind meine Sachverständigen für das Thema Personal.“ (581ff.). Dies führt dazu, dass die Personal-Funktion insgesamt eine Arbeits- und Kompetenzerweiterung (Job Enlargement/Job Enrichment) erfährt, mit den entsprechenden Konsequenzen für die Formulierung von Stellenanforderungen: „Und wer hier nicht mitdenkt, der wird nicht eingestellt.“ (608f.).

Dadurch kommt es in der Folge zwar auch zu Mehrbelastungen im Funktionsbereich des einzelnen Beschäftigten, und die Aufwertung der Tätigkeiten wird anfänglich mit fehlendem Verständnis sanktioniert, doch aus der Distanz der Veränderungsphase betrachtet „sind die Beschäftigten am Ende so viel zufriedener.“ (620ff.). Dies wiederum nimmt Einfluss auf eine dann eher moderierend gestaltete Leitungsfunktion: „Wenn ich ein Thema lösen will, hole ich alle zusammen und frage die als Experten, was machen wir denn jetzt? Also, ich neige nur ganz wenig zu Einzelentscheidungen.“ (494). Die eigene Rollenverortung erscheint den Dezernenten hinsichtlich der erfragten Gegenüberstellung eher spezialisierter vs. eher generalistischer Aufgaben, schwierig. Weder wird eine eindeutig generalistische noch eine aufgabenspezifische Ausfüllung der Dezernentenstelle vor dem Hintergrund der erlebten Praxis wahrgenommen (432ff.; 610ff.; 589ff.). Die Führungsfunktion wird einerseits hinsichtlich der Zwecke Vernetzung und Integration der anfallenden Aufgaben reflektiert: „Ich bin für kein Fachgebiet hier Experte. Also ich bin allein von meiner Ausbildung her gezwungen, ständig andere Leute zu fragen. Und das ist, finde ich, ganz normal.“ (592). Andererseits „wird man wahrscheinlich alles von den Personalleitern fordern“ (443). Doch wird die Frage der Spezialisierung stärker unter dem Fokus des Kompetenz- und Wissensmanagements anstatt qualifikatorischer Expertise betrachtet: „Wir haben hier lange Jahre gedacht, einer muss so ziemlich alles abdecken. Aber Rechtsprechung entwickelt sich, einer kann nicht mehr alles wissen. Deshalb ist unser Motto: a) wo kann ich gucken, wo es steht und (b) wo frage ich, wenn jemand anderes im Team spezialisiert ist.“ (444).

B) Zu Fragen der Personalentwicklung

Die Praxis der Personalentwicklung in den ausgewählten Hochschulen zeigt ein gemischtes Bild. Zum Einen erfahren die Personalexperthen durchaus Akzeptanz aus der Hochschule (158ff.), zum Anderen werden die Umsetzung im Alltagsgeschäft der Verwaltung sowie die wissenschaftsspezifische Passung der Angebote auch kritisch gesehen (213ff.). Die Hochschulen im Einzelnen treiben ihre Personalentwicklung sehr unterschiedlich intensiv voran. Dabei ist sowohl einerseits eine langjährige erfolgreiche Tradition systematischer Personalentwicklung erkennbar wie auch andererseits ein ers-

tes, noch sehr zaghaftes Annähern an die Materie (105ff.; 416ff.).

Hinsichtlich Einstellungen und aktiver Förderung gegenüber systematischer Personalentwicklung durch die Statusgruppe der Professoren werden besondere Charakteristika hervorgehoben. Einerseits werden Professoren von Personalchefs als die „wichtigste Führungsebene unter dem Rektorat“ (257ff.) begriffen. Andererseits wird das Selbstverständnis der Professoren nicht primär als das einer (klassischen) Führungskraft gesehen. Professoren definierten sich demnach als „Wissenschaftler, die auch Personal haben“ (259). Sehen die Dezernenten bei der Förderung direkt zugeordneter Beschäftigter die Professoren durchaus als unterstützend und kooperativ (293ff., 132ff.), ist den Interviews stellenweise eine dezent kritische Haltung gegenüber dem Einfluss der Professoren zu entnehmen. Professoren werden mithin als besonders anspruchsvoll gegenüber der Personalabteilung charakterisiert (152f.), in Einzelfällen sogar als „elitär“ und argumentativ unzugänglich (458ff.) oder gar „arrogant“ (318). Hierin ist jedoch kein mehrheitliches, durchgängig etabliertes Verhalten zu sehen. Insgesamt sind die Dezernenten nach ihrer Eigenauskunft hochgradig bestrebt, ihre Aktivitäten immer sehr konkret an den unterschiedlichen Anliegen der einzelnen Lehrstühle anzusetzen, man sieht sich in einer unterstützenden Rolle. Interessant ist die Ansprache von Mitarbeiterkonflikten in Bezug auf einzelne Professoren. So wird berichtet von im Dezernat sogar weinend vorstellig werdenden Mitarbeitenden (230ff.), die ein schwieriges Dienstverhältnis an ihren Lehrstühlen beklagen. Wesentlich sei eine strukturierte Mitarbeiterbetreuung in den Fachbereichen, vor allem gestützt durch das klassische Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilungen, wie den Gesprächen zu entnehmen war.

Ein Dezernent verweist auf Überforderungssymptome und Frustrationen der (vor allem unbefristet, langjährigen) Beschäftigten hinsichtlich der Einführung neuer Entwicklungsinstrumente, das heißt einer stärker an Weiterbildung orientierten Personalarbeit für den Verwaltungsbereich. Bemerkenswert mag hierzu die Charakterisierung jener Beschäftigten erscheinen, die bereits mehrere Jahre im Verwaltungsbetrieb tätig sind: „Es gibt gerade bei den Älteren schon Stimmen, die sagen, ich möchte einfach meine letzten 15, 20 Jahre einen ruhigen Job machen.“ (217f.). Als förderliche Bedingungen erfolgreicher Personalentwicklung lassen sich klare Zielvorgaben in die Organisation hinein durch die Hochschulleitung (268ff., 408ff.) sowie eine am Mitarbeiternutzen fokussierte Haltung identifizieren. Mitarbeitende benötigten eine „Vorteilsübersetzung“ (123ff.) hinsichtlich der Personalentwicklungsmaßnahmen und müssten den persönlichen Nutzen auch mit Blick auf die Sicherung ihres Arbeitsplatzes bzw. ihrer dauerhaften Anstellung verinnerlichen (123ff.). Hierzu wiederum sind Vorgesetzte erforderlich, die der konsequenten Personalentwicklung ihrer Beschäftigten stark befürwortend gegenüberstehen (123ff.): „Eine Kultur, die jungen Leuten möglichst früh Verantwortung geben will, sowohl im wissenschaftlichen als im nichtwissenschaftlichen Bereich.“ (399ff.). Teil dieser Kultur ist – idealerweise – nicht zuletzt eine hohe Vertrauensstellung des Perso-

nalressorts (432ff.) innerhalb der Hochschule und ihrer sehr heterogenen Belegschaft.

Problematisch gesehen wird mancherorts auch eine starke Fokussierung des Themas Personalentwicklung primär auf der Basis monetärer Motive: „Oft geht es einzig und allein darum, wie komme ich möglichst schnell in die nächst höhere Entgeltstufe.“ (467f.). So könne auch eine Kultur erwachsen, in der das reine Erwerben „irgendwelcher Weiterbildungszertifikate“ mit Ansprüchen an eine Höherstufung verbunden werde (468). Demgegenüber käme eine systematische Bedarfs-Maßnahmen-Analyse in der Hochschul-Weiterbildung zu kurz. So sei es keine Seltenheit, Mitarbeitende in Aufstiegsweiterbildungen zu entsenden ohne vorherige Prüfung der Eignung und ohne konkrete Stellenoptionen vorhalten zu können (477) – und so eine planlose Personalentwicklung bewirkten.

C) Zur Bedeutung von Innovation und Kooperation

Gefragt nach Veränderungsdynamiken und Möglichkeiten der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulverwaltung und gemeinsam mit Personalverwaltungen anderer Hochschulen stellen vor allem die Personalleiter von Stiftungshochschulen ihre Organisationen vor dem Hintergrund weitreichender Struktur- und Verfahrensaufonomie heraus: „Wir merken eigentlich [...], dass die Hochschulen, die als Stiftungshochschulen organisiert sind, sehr viel veränderungsbereiter sind, weil wir nicht diese hohen bürokratischen Hürden [...] haben.“ (324ff.). Dementsprechend werden erweiterte Möglichkeiten struktureller Veränderung geschaffen, „was andere nicht so haben“ (349f.). Die Personalarbeit an Stiftungshochschulen kann somit „auch 'mal unkonventionellere Wege gehen“ (330ff.), welche – konsequent verfolgt – sich in der Wahrnehmung der Prozesse bis hin zur „Regelungslosigkeit“ (321) im Verwaltungshandeln ausweiten können. Eine sehr hohe Wirksamkeit innerhalb innovatorischer Prozesse und fortlaufender Veränderungsdynamiken wird speziell den Hochschulleitungen, das heißt deren Forcieren einer offensiv agierenden Richtlinienpolitik zugeschrieben (358ff.; 349ff.; 215ff.; 415ff.). Welche Neuerungen befördert werden und innerorganisatorisch durchgreifende Akzeptanz finden, „steht und fällt mit einem guten, kreativen Präsidium“ (352). Denn „eine Hochschulleitung, die [...] Neuerungen anstrebt, diese beharrlich vertritt und auch sehr offensiv damit umgeht, erreicht deutlich mehr als eine Hochschulleitung, die nicht eingebunden ist [...], keine Rückendeckung und keinen Rückhalt in den Gremien hat.“ (358ff.). Das heißt, die Hochschulleitung generiert und treibt – mehr oder minder maßgeblich – ein überhaupt innovationsfreundliches Bewusstsein in der Organisation.

Unter innovierendem Handeln sind zudem auch stetig fortzuentwickelnde, nicht explosiv aufkommende Verfahrensänderungen zu begreifen. Dabei wird die Bedeutung des Interesses des Managements an bereichsspezifischen Entwicklungen nicht unterschätzt, wenn festgehalten wird, dass der Erfolg etwaiger Maßnahmen auch davon abhängt, „wie stark eine Hochschulleitung auch an kleineren Umsetzungen interessiert ist und sich darum kümmert“ (364ff.). Die Grenzen innovierenden

Handelns werden vor allem an den formal-juristischen »Demarkationslinien« der Laufbahnplanung des öffentlichen Dienstes fixiert: „Die Grenzen sehe ich da, wo es um Rechtsanwendung geht.“ (273ff.). Vor allem die beamtenrechtlichen Bestimmungen werden entsprechend als unveränderliche Konstante herausgestellt (170ff.). Denn „das Gesetz gibt eben viele Sachen vor. Und da kann ich nicht kundenfreundlicher sein oder innovativere Verfahren ausdenken.“ (177ff.).

Konstantes Innovationsgeschehen bildet sich in der alltäglichen Praxis der Dezernenten erkennbar unterschiedlich ab und wird insbesondere über die schrittweise und eher inkrementelle Neuerung von Verfahrenslösungen mit dem Ziel pragmatischer Zweckerfüllung getrieben. Dazu kann beispielsweise die Änderung der Denomination eines Lehrstuhls und eine Umwidmung eines entsprechenden Fachinstituts (347f.) gehören; oder auch kostensenkende Kooperationsprojekte zwischen dem Wissenschafts- und Verwaltungsbetrieb in Zeiten kontinuierlich knapp gehaltener Haushaltsmittel (336 f.). Auch die Verschlingung des Instanzenzugs im Rahmen des Gremienmanagements an Hochschulen (350f.) oder auch die Einführung jährlicher Open-Space-Veranstaltung durch die Hochschulleitung zur Ideenfindung durch die Belegschaft (360ff.) können hierzu gezählt werden.

Innovation misst sich jedoch entscheidend auch an Fragen struktureller Offenheit bzw. mentaler Hinwendung zu veränderten prozessualen Routinen: „Also ich finde, dass wir schon in dem Sinne innovativ sind, dass wir uns hinterfragen, eben auch diese Kultur (181ff.). [...] Und ich denke, das ist ja innovativ, wenn man das überlegt. Wenn man nicht sagt, das haben wir immer so gemacht und machen das in 100 Jahren noch so. Sondern auch 'mal zu überlegen, ist das so gut wie wir das machen.“ (189ff.). Dementsprechend bildet „auf verschiedenen Ebenen ein reger Austausch“ (322) eine grundlegende Pro-Haltung hinsichtlich der Einführung veränderter oder neuartiger Abläufe innerhalb der Organisation.

Drei Innovationen im Rahmen der Personalentwicklung bzw. -förderung stechen bei den untersuchten Fallbeispielen besonders ins Auge. Zum einen handelt es sich dabei um ein von zwei Dezernenten dargestelltes Job Rotation-Programm.² Dieses soll mithilfe von Hospitationen in Personalressorts diverser Hochschulen die Verwaltungsbeschäftigten mit den jeweils unterschiedlichen Problemen und Organisationskontexten in Berührung bringen, um so „über den Tellerrand zu blicken“ (536ff.). Auch werden mögliche Stationen in Industriebetrieben ins Gespräch gebracht (580 ff.). Dabei geraten schnell jedoch auch strukturelle Ressourcenprobleme in den Blick: „Wir bräuchten dazu viel mehr Stellen. Das größte Hemmnis ist diese ewige Finanzknappheit. Also wir können uns doch so tolle Personalprogramme, wie sie große Firmen auflegen, überhaupt nicht erlauben.“ (536ff.).

² Job Rotation bezeichnet ein Instrument der Personalarbeit, bei dem ein planmäßiger Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel eine Verbreiterung der personalen Fähigkeiten und eine Erhöhung der Motivation herbeiführen soll. Hierdurch werden einseitige Belastungen und Arbeitsmonotonie einerseits gehemmt, andererseits wird die Einsatzflexibilität erhöht. Vgl. Jung 2008, S. 213.

Ein weiteres herausragendes Beispiel stellt der Versuch dar, an Hochschulen Formen strukturierten Trennungsmanagements (Outplacements)³ für solche akademische Beschäftigte zu installieren, die nach erfolgter Graduierung nach dem Studienabschluss und anschließend ausgereizter wissenschaftlicher Tätigkeit keine weiteren beruflichen Perspektiven innerhalb der Hochschule mehr sehen. Grund hierfür können entweder Schwierigkeiten bei der wissenschaftliche Qualifizierung oder aber unzureichende Vakanzen im jeweiligen wissenschaftlichen Fach sein. Dies bedeutet in der Regel eine Um- bzw. Weiterqualifizierung zum Zweck anderweitiger beruflicher Orientierung. Hieraus ergäben sich, nach Vorstellung des Dezenten, auch für die Hochschule Vorteile hinsichtlich eines gestärkten sozialen Images als öffentlicher Arbeitgeberin.

Eine demgegenüber bereits erhebliche strukturelle Innovation stellt der Versuch dar, Personalarbeit diverser Hochschulen eines Regionalraums in Form eines „gemeinamen Dienstleistungszentrums“ zusammenzufassen. Hiermit verfolgt wird das – vor allem in Konzernunternehmen bekannte – privatwirtschaftlich verbreitete Organisationsmodell des shared services center. Entsprechende Einrichtungen erledigen als z.B. eigenständige Tochtergesellschaften konzentriert das gesamte administrative und transaktionale Geschäft einer Organisation (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2010, S. 104f.). Mit Bündelung von Personaltätigkeiten einzelner Hochschulen könnte eine erhöhte Personalstärke für HR-Aufgaben erreicht und so mehr Kapazität für größere Projekte und Schwerpunktthemen geschaffen werden. Jedoch wird hier auch auf entsprechende Widerstände verwiesen, die einer rationalen Prüfung der Vorteile – vor Ort – entgegenstehen (973ff.).

5. Diskussion und Ausblick

In diesem Abschnitt soll eine Auswahl zentraler Beobachtungen der vorangegangenen Darstellung noch einmal verdichtet und auf die thematischen Grundlagen des akademischen Personalwesens und darüber hinaus auf andere mögliche Referenzpunkte bezogen werden. Besonders interessant ist die Selbsteinschätzung der Dezenten hinsichtlich der eigenen und überwiegenden Rolle als Dienstleistende bzw. Beratende. Gerade der wiederholt stark positionierte Fokus auf die persönliche Beratung der Hochschulorgane, insbesondere der Hochschulleiter (Rektoren und Präsidenten), durch die Personaldezernenten in einem wechselseitig vertraulichen Verhältnis, führt zu einer interessanten Beobachtung. Erkennbar finden gegenwärtige Diskurse aus der privatwirtschaftlichen Praxis ihren Niederschlag in der öffentlichen Verwaltung, nämlich mit Blick auf das Rollenkonzept des Human Resources (HR) Business Partner (entwickelt von Ulrich 1997). Das Modell der HR Business Partner sieht die Rolle der Personalarbeit in Organisationen als Vermittler und Berater des Managements. Wesentlich ist hierbei, dass der Status von HR Business Partnern nicht etwa als „Zuarbeiter“ sondern „auf Augenhöhe“ der Organisationsführung verstanden wird. Business Partner werden dabei als die »Makler« des Managements in Fragen der Personalarbeit verstanden. Zu-

gespitzt wird das Personalmanagement dabei in der Position eines »verlängerten Arms« der Geschäftsführung (bzw. hier im Falle der Hochschulen äquivalent: der Rektorate und Präsidien) gesehen. Davon abgegrenzt werden strikt die Aufgaben des Personalservice und der Personalverwaltung (vgl. Ulrich 1997).

In den Gesprächen wurde das Bedürfnis einiger Dezenten deutlich, in Zukunft verstärkt in die strategische Personalarbeit einbezogen zu werden. Hierzu nötig sei aber das aktive Einfordern von Konzepten und Planungen durch die Dezernate im Auftrag der Hochschulleitungen. Denn schließlich sei „der Personaldezernent nicht ein Obersachbearbeiter, sondern jemand, der seinen Bereich weiterentwickelt“ (985). Es besteht Grund zu der Annahme, dass die Dezenten selbst möglicherweise sich der Ausübung des (Business-)Modells nicht en detail bewusst sind, sicher jedoch implizit bzw. funktional. Als bemerkenswert kann erscheinen, dass also ein am (weit fortgeschrittenen) betrieblichen Personalmanagement orientiertes Rollenkonzept auf indirektem Weg in die Praxis der Hochschulentwicklung Eingang findet. Organisationspezifische Unterschiede zwischen Unternehmen und Verwaltung bestehen hinsichtlich betrieblicher Praktiken des Personalgeschäfts womöglich zunehmend weniger, als auf Ebene theoretischer Rekonstruktion und wissenschaftspolitischer Debatte traditionell vertreten wird. So war es im Übrigen auch die durchgängige Rückmeldung der Personalleiter, die ihre Tätigkeit gegenüber einer vergleichbaren in der Wirtschaft als vornehmlich graduell, keineswegs jedoch prinzipiell andersartig bewerteten.

Der mithin entscheidende Punkt mag aber sein, dass die Dezenten ein grundsätzliches Wandlungsverständnis hinsichtlich des akademischen Personalwesens (und der Verwaltung der Hochschule insgesamt) vermitteln können. Es besteht insofern erkennbar ein Problembewusstsein für die normativen ökonomischen und gesellschaftlichen Ansprüche an eine sich immer deutlicher verändernde Arbeitswelt auch an Hochschulen im Umfeld der öffentlichen Verwaltung mit allen damit verbundenen Wagnissen und Experimenten.

Ein weiterer Schwerpunkt der Ergebnispräsentation fokussierte auf die Rolle und Gestaltung der Personalentwicklung als in Hochschulen weithin übersichtlich etabliertem Handlungsfeld. So wie zu Beginn des Beitrags thematisch aufgearbeitet werden konnte, sind durchgängig etablierte Strukturen eher der spezielle Sonderfall anstatt gängige Praxis. Als klar im Vorteil erwiesen sich im Rahmen der Erhebung zwei Hochschulen, die sich bereits seit vielen Jahren dem Personalentwicklungsthema gesondert und intensiv annehmen. Es wundert hierbei nicht, dass die dortigen Personalchefs von

³ Outplacement bzw. Trennungsmanagement bezeichnet die (nach Möglichkeit angestrebte) einvernehmliche „Trennung von Mitarbeiter und Unternehmung durch Entlassung.“ (Jung 2008, S. 357) Dies kann – wie im oben gezeichneten Beispiel – durch einen sukzessiven Trennungsprozess, das heißt mit entsprechenden Services (Bewerbungstraining, Mentoring, Stellenvermittlung etc.) begleitet werden. Trennungsmanagement ist nicht eindimensional unter Kategorien der Kündigung zu fassen. Es handelt sich vielmehr um ein organisiertes, nach Möglichkeit beider Interessen (Organisation und Personal bzw. Beschäftigtem) gerecht werdendes Austrittsverfahren. Trennungsmanagement kann psychosoziale, rechtliche und ökonomische Vorzüge insbesondere für die scheidenden Beschäftigten bieten.

eigenen Organisationseinheiten für Personalentwicklung berichten können. Eine gesonderte organisationale Ausbildung des Themas hinsichtlich Akzeptanz und Nutzen mag daher klare Vorteile versprechen gegenüber einer losen, unscharfen Unterbringung innerhalb anderweitiger Sektionen der Personalverwaltung. Wie bereits oben angesprochen, blicken die Dezenten der Stiftungshochschulen auf eine erhöhte Autonomie hinsichtlich ihrer Prozesse.

Alle Dezenten-Gespräche verbindet in beachtlich gleicher Weise eine hohe Befürwortung einflussreicher positionierter Hochschulleitungen. Den Rektoren und Präsidien werden hohe Wirkungsgrade in die Organisation hinein bescheinigt. Erfolgreiche Personalarbeit, mit hoher Legitimität und Anerkennung innerhalb der gesamten Belegschaft, sehen die Dezenten entsprechend wesentlich bedingt durch offensiv auftretende, die Personalfunktion stark fördernde Leitungsspitzen. Dieser Befund reiht sich ein in verschiedene Studien sowohl für den Hochschulsektor als auch das Schulwesen. Nicht überall wird jedoch die aktive Förderung erlebt: „Ganz ehrlich, mit Blick auf den Rektor, viel Unterstützung kommt da nicht.“ (878f.), da Rektoren und Präsidien ein starkes Commitment zu ihren Fachbereichen hielten und eher dazu neigten, konsensuelle Lösungen zum Nutzen des Professoriums einer besonderen Unterstützung ihrer Verwaltungsleiter zu präferieren.

In Summe: Die qualitative Vorstudie widmete sich einem hochgradig aktuellen und sehr komplexen, interdisziplinären Gebiet der Personal- und Hochschulforschung. Die Arbeit bietet eine gezielte Vorstrukturierung der Thematik Personalmanagement an Hochschulen. Aus der kleinen Stichprobe können selbstverständlich keine allgemeingültigen Aussagen für die Hochschulandschaft abgeleitet werden. Das ist aber auch keinesfalls das Ziel einer explorativen Studie, bei der es um die erste Sondierung relevanter Dimensionen im Kontext des Wandels der Personalfunktion an Hochschulen geht. Insofern lag das Interesse auf einer selektiven Auswahl uns besonders aussagekräftig und illustrativ erscheinender, zur weiteren, kontroversen Diskussion einladender Studienergebnisse.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2011): Das Personal der Universität. In: Ders.: Organisation und Störung. Aufsätze. Frankfurt/M., S. 155-192.
- Frey, D./Peter, T./Weisweiler, S. (2013): Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen zur Verbesserung von Forschung und Lehre am Beispiel des LMU Center for Leadership and People Management. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 8. Jg., H. 4, S. 89-94
- Hopf, C./Schmidt, Chr. (Hg.) (1993): Zum Verhältnis von innerfamiliären sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischen Orientierungen. Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorge-

hens in einer Studie zu diesem Thema. Institut für Sozialwissenschaften der Universität Hildesheim. Verfügbar über [Online-Ressource]: <http://w2.wa.uni-hannover.de/mes/berichte/TextRex93.pdf> (Letzter Abruf: 01.12.2013)

- Jackson, M. P. (2001): Personnel management in UK universities. In: Personnel Review. Vol. 30, No. 4, pp. 404-420
- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft. 8. Aufl., München
- Kehm, B. M./Fuchs, M. (2010): Neue Formen der Governance und ihre Folgen für die akademische Kultur und Identität. In: Clement, U./Nowak, J. et al. (Hg.): Public Governance und schwache Interessen. Wiesbaden, S. 75-94
- Kühl, S. (2007): Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag. In: Organisationsentwicklung 26 (2007) 1, S. 42-47
- Mehrtens, M. (2006): Personalentwicklung – ein kritischer Erfolgsfaktor für eine nachhaltige (Qualitäts-)Entwicklung (in) der Universität – Ein Praxisbericht. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 13-15
- Münch, R. (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey/Co. Frankfurt/M.
- Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. [Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, hgg. von A. Hanft]. Münster/Westf.
- Reinhardt, Chr. (Hg.) (2004): Verborgene Bilder – große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld
- Reinhardt, Chr./Dorando, M./Kallien, P./Kerbst, R./Kischkel, R./Möller, G. (2006): Universitätsübergreifende Kooperation und kollegiale Beratung – Eine Fortbildung für Führungskräfte der Universitäten Bochum, Dortmund und Witten-Herdecke. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 16-21.
- Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 7. Aufl. München
- Schmidt, B. (2007): Personalentwicklung an der Hochschule. Zehn Wege in ein unentdecktes Land. In: Die Hochschule 16, 2, S. 125-153
- Schreier, M. (2007): Qualitative Stichprobenkonzepte. In: Naderer, G./Balzer, E. (Hg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, S. 231-244
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston (Massachusetts)
- Warner, D./Crosthwaite, E. (1993): Human resource management in higher education. In: Current Business Research. Vol. 1, No. 3, pp. 48-70
- Webler, W.-D. (2008): Möglichkeiten der Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 9-13
- Webler, W.-D. (2006): Personalentwicklung an Hochschulen – Grundbegriffe und Stellenwert. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und der Forschung (P-OE), 1. Jg., H. 1, S. 2-6
- Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: Wissenschaftsmanagement 16, 2, S. 16-20.
- Ziegele, F. (2008): Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen. [Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, hgg. von A. Hanft]. Münster/Westf.

■ **Marcel Schütz, M.A.**, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, E-Mail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

■ **Dr. Heinke Röbbken, Dipl.-Ök.**, Professur für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, E-Mail: heinke.roebken@uni-oldenburg.de

Jetzt im Verlagsprogramm erhältlich:

**Frauke Gützkow/Gunter Quaißer (Hg.):
Hochschule gestalten - Denkanstöße zum Spannungsfeld von
Unterschieden und Ungleichheit**

ISBN-13: 978-3-937026-80-0, Bielefeld 2013, 195 Seiten, 29,95 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22