

Mathias Winde

Personalentwicklung als strategisches Element

Sieben „lessons learnt“ eines Förderprogramms



Zum Aufbau einer strategischen Personalentwicklung ist die Mitarbeit von Hochschulleitung und Professoren-schaft unverzichtbar.

Foto: Stephanie Hofschlaeger/Pixelio

Personalentwicklung war lange ein Stiefkind an deutschen Hochschulen. In den letzten Jahren hat sich dies geändert: Personalentwicklung wird zunehmend als notwendige Ergänzung der Hochschulentwicklung verstanden. Der Stifterverband hat drei Hochschulen bei der Implementierung von Personalentwicklung unterstützt. Die wichtigsten „lessons learnt“ werden im Folgenden dokumentiert.

Gerade einmal sieben Prozent der Professoren und zwölf Prozent der Nachwuchswissenschaftler profitieren von Maßnahmen einer überfachlichen Personalentwicklung. Mit 40 Euro pro Kopf und Jahr wird für diese Aktivitäten ein unakzeptabel geringer Betrag eingesetzt. Die Anzahl der Hochschulen, die eine offensive und sichtbare Personalentwicklung für Wissenschaftler etabliert haben, kann an zwei Händen abgezählt werden. Das war das

ernüchternde Ergebnis einer Umfrage der Universität Bonn im Jahr 2006, die zeigte, dass sich deutsche Hochschulen dem Thema Personalentwicklung erst ganz langsam zuwandten.

In dieser Situation hat der Stifterverband zum Thema „Akademische Personalentwicklung“ einen Wettbewerb ausgeschrieben. Darin wurden Hochschulen in ganz Deutschland aufgefordert, sich mit neuen Konzeptideen für die Qualifizierung wissenschaftlichen Personals zu bewerben. Drei Hochschulen konnten ihre Ideen mit Unterstützung des Stifterverbands in den vergangenen drei Jahren in die Praxis umsetzen: Sie haben ihre Doktoranden für die Karriere fit gemacht, neue Professoren in die Aufgaben, Ziele und Strukturen der Hochschule eingeführt sowie der Hochschulleitung die fürs Management notwendigen Kenntnisse vermittelt. Experten der Beratungsgesellschaft Kienbaum begleiteten sie dabei. Parallel hat das Thema Personalentwicklung durch ganz verschiedene Triebfedern eine enorme Aufwertung an deutschen Hochschulen erfahren. Die sieben „lessons learnt“ aus dem Programm sollen im Folgenden cursorisch dargestellt werden.

Lesson 1: Personalentwicklung an Hochschulen wird von außen angeregt

Die Personalentwicklung (PE) im Hochschulbereich wurde lange von einzelnen Vorreiter-Universitäten systematisch entwickelt. Dies geschah unter demonstrativer Zurückhaltung und überwiegender Skepsis der großen Mehrzahl der Hochschulen. In den letzten Jahren hat sich dies jedoch sehr positiv entwickelt. Dazu haben insbesondere drei Faktoren beigetragen:

1. Exzellenzinitiative: Es ist kein Zufall, dass sich die beiden Überraschungsuniversitäten in den ersten Runden der Exzellenzinitiative, Bochum und Bremen, durch hervorragende PE-Arbeit auszeichnen. Personalentwicklung ist ein Wettbewerbsvorteil in der Exzellenzinitiative. Durch die Exzellenzinitiative sind zahlreiche interessante PE-Einheiten an Hochschulen entstanden, zum Beispiel das LMU Center for Leadership and People Management an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Auch bei der Fortsetzung der Exzellenzinitiative wird die Personalentwicklung aller Voraussicht nach Exzellenzkriterium bleiben.

2. Qualitätsmanagement: Der Staat zieht sich aus den Hochschulen zurück, möchte sich aber auf ein funktionierendes Qualitätsmanagement an den Hochschulen verlassen. Deswegen legen Hochschulgesetze ebenso wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen zunehmend die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen fest. Integraler Bestandteil eines funktionierenden Qualitätszirkels ist die Personalentwicklung. Die durch das Qualitätsmonitoring festgestellten Defizite im Bereich von Leitungs-, Sozial- oder Selbstkompetenzen können erst durch Personalentwicklung gezielt angegangen und behoben werden.

3. Außeruniversitäre Forschung: Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen bauen bereits seit einigen Jahren ihre Personalentwicklung kontinuierlich aus. Ihre Strukturen der Förderung und Betreuung von Doktoranden sind beispielhaft, die strukturierten Konzepte zur Weiterentwicklung von Führungskompetenzen bei Wissenschaftlern können auch auf den Hochschulbereich übertragen werden. Die Helmholtz-Akademie hat beispielsweise weit über die Helmholtz-Gemeinschaft hinaus Beachtung gefunden und wurde zuletzt auch für andere Organisationen geöffnet.

Die Anstöße von außen haben sich als entscheidende Faktoren für die Verankerung von Personalentwicklung an deutschen Hochschulen erwiesen. Lange wurde über die Strukturierung der Doktorandenausbildung nur diskutiert. Eine flächendeckende Verbreitung hat erst die Exzellenzinitiative gebracht. Dabei ist Personalentwicklung unterschiedlich stark ausgeprägt: Bei der Gruppe der jungen Forschenden ist sie mittlerweile weit verbreitet, bei den Professoren werden Schritte in die richtige Richtung unternommen, Hochschulleitungen haben großes Interesse, aber es besteht eine Verunsicherung über das Wie.

Lesson 2: Personalentwicklung ist ein unerlässlicher Unruhestifter

Personalentwicklung trifft auf Skepsis, auf offenen oder auf hinhaltenden Widerstand, auf Gleichgültigkeit. Dies gilt nicht nur für die Professorenschaft, sondern auch für Dekane und die Hochschulleitungen.

Es gibt vielfältige Gründe gegen Personalentwicklung:

- ◆ Personalentwicklung kostet erhebliche Ressourcen: Geld, vielleicht noch wichtiger: Zeit,
- ◆ verstößt gegen die Tradition an Hochschulen,
- ◆ unterzieht die Selbstwahrnehmung der teilnehmenden Personen einem Praxistest.

Es besteht daher die Notwendigkeit, zunächst die Relevanz von Personalentwicklung an Hochschulen darzulegen, dadurch Akzeptanz zu schaffen, um schließlich aktives Commitment bei den Hochschulangehörigen zu erzeugen. Kritische Erfolgsfaktoren sind vor allem die offene Kommunikation und transparente Information über die angestrebten Maßnahmen in der Hochschule. Dies benötigte mehr Vorlaufzeit als zunächst eingeplant, war jedoch eine notwendige Voraussetzung für die nachhaltige Absicherung der Projekte. Unabdingbar war dabei vor allem die Gewinnung von Dekanen und Fachbereichsleitern, die an Hochschulen die entscheidende Multiplikatorenfunktion ausüben.

Stichwörter

Personalentwicklung
Personalmanagement
Hochschulmanagement
Rollen und Kompetenzen
Lehrkompetenz

Mit einer offensiven Kommunikationsstrategie und der vollen Unterstützung durch die Hochschulleitung konnten an allen drei Hochschulen die mehr oder weniger stark vorhandenen Vorbehalte gegenüber Personalentwicklungsmaßnahmen abgebaut werden. Die Kommunikationsstrategie musste herausarbeiten, dass die angebotenen Maßnahmen gerade dazu dienen sollten, die Kernaufgaben in Lehre, Forschung oder akademischer Selbstverwaltung besser durchführen zu können. Effizientes Zeitmanagement, motivierendes Führungsverhalten und ausgeprägte Sozialkompetenzen können den Forschungoutput eines Instituts erhöhen und Studierende motivieren. Die Erfahrung der Hochschulen zeigt, dass die anfängliche Skepsis einer raschen Akzeptanz weicht, sobald die ersten positiven Erfahrungen gemacht werden und die Teilnehmer von einer wirklichen Verbesserung des Arbeitsalltags berichten.

Lesson 3: Personalentwicklung verändert die Organisationen durch die Menschen

Personalentwicklung hat aus institutioneller Sicht nicht primär das Individuum im Blick. Das Ziel von Personalentwicklung ist es, organisatorische Herausforderungen zu bewältigen. Spezifische Situationen von Organisationen erfordern deshalb ganz spezifische Herangehensweisen an Personalentwicklung. Die drei im Stifterverbandsprogramm geförderten Hochschulen haben jeweils ganz unterschiedliche strategische Ziele verfolgt:

Die TU Kaiserslautern hat sich mit ihrem Projekt als attraktiver Promotionsstandort profiliert. Die dortigen Doktoranden werden mit neuen Instrumenten der Personalentwicklung, zum Beispiel mit außeruniversitären Führungskräften als Mentoren, auf Karrieren in Unternehmen und im Ausland vorbereitet.

Die Universität Bremen bindet neu berufene Professoren mit einem speziellen Coaching- und Mentoring-Konzept an die eigene Universität und ihre Ziele.

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) Hildesheim/Holzmanden/Göttingen hat mit ihrem integrierten Personalentwicklungskonzept für Präsidium und Dekane vor allem ihre Führungskultur und -struktur an den drei Standorten gestärkt.

Alle drei Hochschulen haben also versucht, sich mit ihren Konzepten Wettbewerbsvorteile ihrer Organisation zu sichern. Sei es die Erhöhung der Attraktivität für in- und ausländische Doktoranden, sei es die stärkere Bindung von Professoren an die Universität oder die bessere Steuerungsfähigkeit einer Hochschule an drei weit auseinanderliegenden Standorten: Personalentwicklung stärkt in erster Linie die Institution Hochschule im Wettbewerb mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Personalentwicklung ist Organisationsentwicklung. Wie hoch die beteiligten Hochschulen diesen Aspekt einschätzen, zeigt, dass alle drei Hochschulen die wesentlichen Maßnahmen auch über den Förderzeitraum hinaus mit eigenen Ressourcen weiterführen werden. Die Nachhaltigkeit der Pilotprojekte ist damit gesichert. Die Kunst von Personalentwicklung ist es, die individuellen Bedürfnisse und die organisatorischen Ziele in Einklang zu bringen.

Lesson 4: Personalentwicklung ist ein wichtiger Baustein für Qualität in der Lehre

Lehrveranstaltungskritik, Lehrevaluationen, Teamcoaching: Eine ganze Reihe von Instrumenten für die Feststellung und Beseitigung von Defiziten in der Lehre hat sich mittlerweile eingebürgert. Aber herrscht an der Hochschule eine Kultur, die das lebenslange Lernen von Professoren fördert? Sind die Professoren bereit dazu?

Die Ergebnisse von Lehrevaluationen lediglich an die Lehrenden zurückzuspielen, damit bestenfalls ein Selbstreflexionsprozess in Gang gesetzt wird, reicht häufig nicht aus. Gute Lehre ist ein Handwerk, das man lernen kann. Werden also Defizite im Bereich der Lehre festgestellt,

„Bei der Gruppe der jungen Forschenden ist die Personalentwicklung mittlerweile weit verbreitet, bei den Professoren werden Schritte in die richtige Richtung unternommen.“

Summary

The article outlines the lessons learnt from the programme “academic staff development”, a project promoting innovative ways and means of managing talent in higher education.

sollte die Hochschule passende Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten. In der Regel sollte die Teilnahme freiwillig sein. Gegen dauerhafte Qualitätsmängel in der Lehre sollten die Hochschulen allerdings auch schärfere Bonus- und Malus-Regeln zur Anwendung bringen können.

Zur Qualität in der Lehre gehört aber nicht nur die Überprüfung der bestehenden Lehrpraxis, sondern auch die Entwicklung von Lehrinnovationen. Dies ist häufig weitaus schwieriger. Die Hochschulen müssen den Lehrenden dazu die Freiräume geben, neue Lehr- und Lernformate zu erarbeiten und zu erproben. Ist dies erfolgt, bedarf es einer intelligenten Strategie, um die Breite der Professorenschaft an der Hochschule zu überzeugen, diese Konzepte aufzugreifen und umzusetzen. Auch dabei kann Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen.

Lesson 5: Professionelles Management an Hochschulen braucht Personalentwicklung

Hochschulleiter sind heute keine Wissenschaftler mehr, die nebenamtlich die Universität nach außen vertreten. Hochschulleiter sind Manager. Ihr Aufgabenspektrum ist komplex, die Anforderungen enorm hoch. Eine vorhergehende Mitarbeit im Hochschulsenat ist keine hinreichende Voraussetzung mehr, um ein guter Hochschulleiter zu werden.

Um eine Hochschule zu führen, bedarf es einer Reihe von Fachkompetenzen, zum Beispiel im Personal- und Haftungsrecht oder im Finanzmanagement, aber auch ausgeprägter außerfachlicher Kompetenzen. Sich selbst zu analysieren und Fähigkeiten zu trainieren, die im bisherigen Forscherleben nicht ausreichend trainiert wurden, dazu gehören Verantwortungsgefühl und Mut. Personalentwicklungsmaßnahmen können dabei nicht nur die Kompetenzen des Einzelnen stärken, sondern auch die Hochschulleitung als Team festigen, wie das Beispiel der HAWK Hildesheim/Holzwinden/Göttingen gezeigt hat.

Der Stifterverband führt deshalb mit der HRK das Genshagener Führungskolleg durch, eine Informationsplattform insbesondere für neu gewählte Hochschulleiter. Das Interesse an dieser Veranstaltung ist groß. Wie kann ich als Präsident einer Hochschule Ziele setzen? Wie muss ich sie kommunizieren? Wie sind Veränderungsprozesse an Hochschulen vorzubereiten und durchzuführen?

Lesson 6: Es ist ein Markt entstanden, der gewinnbringend genutzt werden kann

Durch das höhere Gewicht, das Personalentwicklung mittlerweile im Wissenschaftsbereich bekommen hat, ist ein Markt für Personalentwicklung entstanden. Dazu gehören klassische große Managementberater wie zum Beispiel Kienbaum Management Consultants als Partner im Programm „Akademisches Personalmanagement“, oder das Malik Management Zentrum St. Gallen, mit dem die Helmholtz-Gemeinschaft kooperiert. Als ein kleinerer Anbieter von Personalentwicklung, der im Hochschulbereich aktiv ist, ist die Beratung ConsultContor in Köln zu nennen. Speziell für die Wissenschaft hat sich das Coaching-Netz Wissenschaft gegründet. Darin zusammengeschlossen sind Berater, die sich mit ihren Coaching-Angeboten ausschließlich an Wissenschaftler wenden. Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer wird direkt von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen getragen und bietet diesen maßgeschneiderte Fortbildungsprogramme an. Mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung, der neuen Deutschen Universität für Weiterbildung und den Hochschulen, die selbst Studiengänge im Bereich des Wissenschaftsmanagements eingerichtet haben, gibt es inzwischen eine Fülle von PE-Anbietern und -Formaten.

Neben diesen Anbietern haben auch Stiftungen und Forschungsfördereinrichtungen PE-Programme aufgelegt. Neben dem Stifterverband sind dies beispielsweise die Robert Bosch Stiftung mit ihrem „Fast Track“-Angebot für Wissenschaftlerinnen oder die DFG mit ihrem „Forum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“.



Dr. Mathias Winde ist Programmleiter Hochschulreform beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Berlin.

Keywords

talent management

human resources management

higher education management

roles and skills

Literatur:

Ackermann, K.-F./Fleig, G. (Hrsg.), Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel, Orientierungen für das künftige Personalmanagement, Bonn 2005.

Baier, S., „Universitäre Personalarbeit im Umbruch“, in: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München/Mering 2005, S. 305-316.

Fisch, R./Koch, S. (Hrsg.), Human Resources in Hochschule und Forschung, Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn 2005.

Laske, S./Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), Personalentwicklung und universitärer Wandel, Programm – Aufgaben – Gestaltung, München und Mering 2004.

Reinhardt, C., Verborgene Bilder – große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt, Bielefeld 2004.

Schlüter, A./Winde, M. (Hrsg.), Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive, Essen 2009.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Akademisches Personalmanagement. Positionen, Essen 2006.

Wehr, S./Ertel, H., „Entwicklung der Lehrkompetenz – Weiterbildungsstudiengang Hochschuldidaktik in Bern“, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 2. Jahrgang 2008, Heft 3, Bielefeld 2008, S. 77-80.

Für die Hochschulen ist es in einem solchen intransparenten Marktumfeld schwierig, die richtigen Anbieter und die passenden Formate zu ermitteln. Beispielsweise hat die Universität Bonn aus diesem Grund zunächst eine aufwendige Marktsondierung durchgeführt, bevor sie sich für bestimmte Weiterbildungsanbieter für ausgewählte Zielgruppen entschieden hat. Vor diesen Investitionen sollten die Hochschulen nicht zurückschrecken, sie zahlen sich langfristig durch zielgenaue Partner für die eigene Personalentwicklung aus.

Lesson 7: Die Vorgehensweise bei der Einführung ist entscheidend

Da die Einführung von Personalentwicklung an Hochschulen Unruhe stiften kann, sollten Hochschulen dabei planvoll und schrittweise vorgehen. Zunächst gilt es, unter allen Beteiligten Einvernehmen über langfristige Ziele herbeizuführen, um dann die Strategie in Einzelprojekten umzusetzen. Als grobe Orientierung kann folgende Vorgehensweise dienen, die von den drei am Programm beteiligten Hochschulen entwickelt wurde:

1. Den Entwicklungsbedarf analysieren und eine gemeinsame Strategie schaffen:

Ein gemeinsames generelles Verständnis herbeiführen: Welchen Schwerpunkt will die Hochschule bei ihrer Personalentwicklung setzen – zum Beispiel Doktoranden fördern, Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter qualifizieren, der Hochschulleitung professionelle Instrumente an die Hand geben? Nächste Frage: Welche strategischen Ziele wollen wir damit erreichen? Ein Ansatzpunkt dafür: sich an den Stärken oder Besonderheiten der Hochschule orientieren. Und: Was wollen wir davon weiter ausbauen? Dazu ist Einvernehmen zwischen allen Beteiligten herbeizuführen. Rollen sind zu klären, Entscheidungen nach außen hin zu kommunizieren.

2. Maßnahmen konzipieren und die Umsetzung planen:

Den Schwerpunkten entsprechend eine geschlossene Konzeption erstellen. Darauf basierend Einzelprojekte planen. Damit lässt sich die Akzeptanz an der Hochschule sukzessive steigern. Die Umsetzungsplanung umfasst Ablauf, Zeit und Kosten. Organisatorisch verankern: Wer ist wofür verantwortlich? Wer stellt im Zusammenwirken mit wem was bis wann sicher? Die später an der Umsetzung Beteiligten bereits in die Konzeption einbinden.

3. Die Maßnahmen umsetzen:

Zwischen allen Beteiligten Verbindlichkeit hinsichtlich Einhaltung von Terminen/Plänen herbeiführen. Die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen (personell, finanziell) zeitgerecht bereitstellen.

4. Leistungen kontrollieren, evaluieren und weiterentwickeln:

Ziel ist es, Transparenz zu schaffen. Dazu die Erfolgsmaßstäbe (konkrete Ergebnisse/konkreter Nutzen) festlegen und geeignete Methoden der Informationsgewinnung abstimmen. Auf dieser Basis regelmäßig Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung durchführen. Verantwortliche für Personalentwicklung durch Schulungsmaßnahmen darauf vorbereiten, das Erreichen von Zielen und das Verhältnis von Nutzen und Kosten plausibel darzustellen und zu diskutieren.

Fazit

Personalentwicklung ist ein strategisches Instrument der Hochschulentwicklung. Deshalb gibt es keine Universallösungen für die Einführung von Personalentwicklung an Hochschulen. Zielstellungen, Maßnahmen und Vorgehensweisen müssen jeweils anhand von spezifischen Bedingungen, Kulturen und Profilen der Hochschule entwickelt werden. Wichtige Anstöße dafür können von außen gegeben werden. Der wesentliche Beitrag wird allerdings von den verantwortlichen akademischen Führungskräften in den Hochschulen zu leisten sein.

Kontakt:

Dr. Mathias Winde
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Oranienburger Str. 13-14
10178 Berlin
Tel.: +49 30 322982-501
Fax: +49 30 322982-515
E-Mail: mathias.winde@stifterverband.de
www.stifterverband.de