

Problem erkannt, aber nicht gebannt

Akademisches Personalmanagement ist an deutschen Hochschulen Thema geworden – viel mehr aber auch nicht. Nach der Erkenntnis, dass etwas passieren muss, steht der konsequente Kurswechsel noch aus. Die wenigen Vorreiter stoßen intern oft auf Widerstand. Das macht den Reformprozess langwierig.

von Lars Klaaßen

Dr. Simon Golin prophezeit, dass dies erst der Anfang ist: „Akademisches Personalmanagement stößt an deutschen Hochschulen zunehmend auf Interesse, mittlerweile wird sogar viel Geld für Fortbildungen und Umstrukturierungen ausgegeben“, sagt der Leiter des Beratungsunternehmens 'Golin Wissenschaftsmanagement' und Generalsekretär der Akademie der Wissenschaften in Hamburg. Den Akteuren werde bewusst, dass die Rahmenbedingungen sich geändert haben. Das fängt bei Berufungsverfahren an und geht bei der Entwicklung vorhandener Potenziale weiter. Dafür bedarf es einerseits neuer Strukturen. Andererseits müssen die Entscheider – Rektoren, Präsidenten, Kanzler – entsprechende Kompetenzen mitbringen. Sowohl in der Verwaltung als auch in der Wissenschaft sind Führungs- und Managementkompetenzen gefordert.

Weil deutsche Hochschulen dabei noch Defizite haben, luden der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) vor einem Jahr zu einem Symposium mit dem Titel 'Akademisches Personalmanagement' ein (duzNACHRICHTEN 04/2007, S. 6f.). Diesem Auftakt folgte ein Wettbewerb: Eine vom Stifterverband eingesetzte Fach-Jury wählte im Oktober 2006 drei vorbildliche Projekte aus. Die drei Hochschulen werden mit jeweils 200 000 Euro unterstützt, nach einem Jahr wird Resümee gezogen. Zwischenberichte werden demnächst ver-

öffentlicht. Eine ernüchternde Erkenntnis liegt aber schon jetzt vor: Das Interesse an diesem Wettbewerb war begrenzt. Nur 14 Hochschulen beteiligten sich daran.

Aus Forschern werden Führungskräfte

„Diese Zurückhaltung erklärt sich unter anderem daraus, dass viele Universitäten sich auf die Exzellenzinitiative konzentrierten, die zeitgleich ausgeschrieben worden ist“, erläuterte Dr. Jutta Fedrowitz vom CHE Ende Februar anlässlich des Workshops 'Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs'. Parallel zum Wettbewerb unterstützt das CHE mit Inhouse-Trainings, Einzel- und Teamcoaching die systematische Personalentwicklung an Hochschulen. Ein Ergebnis des CHE-Workshops in Bielefeld war, dass sich Personalentwickler von vier Universitäten aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen zu einer Kooperation in der Führungskompetenzentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs zusammenschlossen.

Die drei im Wettbewerb prämierten Projekte wiederum sollen in ihrer Vorbildfunktion die Entwicklung an anderen Hochschulen vorantreiben. Die Begleitung und Förderung neu berufener Professorinnen und Professoren in der Universität Bremen etwa soll außerfachliche Fähigkeiten er-

schließen. Die Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst HAWK Hildesheim-Holzwinden-Göttingen überzeugte durch ihr Konzept 'Work-Life-Balance leben! Quer denken und voran gehen'. Die Jury lobte, dass aus dem Leitbild der familien-gerechten Hochschule ein schlüssiges Personalentwicklungskonzept abgeleitet werde. Die Technische Universität Kaiserslautern wurde mit ihrem Projekt 'Personalentwicklung junger Forschender zu internationalen Führungskräften' prämiert. Das Projekt erfasst hochschulweit alle Doktoranden und entwickelt für diese

umfangreichen Qualifizierungsprogramme, die in Promotionsverträgen festgeschrieben werden.

Dass es über eine überschaubare Zahl von Vorreitern hinaus noch keinen breiten Trend zu professionellem Personalmanagement gibt, hat für Dr. Mathias Winde, Programmleiter Hochschulreform des Stifterverbandes, folgende Gründe: „Es handelt sich dabei um ein intern konflikträchtiges Thema. Da muss sehr viel kommuniziert werden und das macht den Reformprozess langwierig.“ Weil aller Anfang schwer ist, wird es von der Erkenntnis bis zur Umsetzung bei den meisten wohl noch dauern. ■

„Es handelt sich um ein intern konflikträchtiges Thema. Da muss sehr viel kommuniziert werden.“

Lars Klaaßen ist freier Journalist in Berlin.



Foto: PhotoDisc

Regeln für die Personalentwicklung

- **Zielgruppe:** Nachwuchsgruppenleiter und Teilnehmer strukturierter Promotionsprogramme sind Multiplikatoren.
- **Systematik:** Soft Skills und Management-Kompetenzen der Wissenschaftler systematisch auf- und ausbauen.
- **Maßarbeit:** Unscharfen Hierarchien oder lateralen Führungsstrukturen in Forschergruppen Rechnung tragen.
- **Perspektive:** Den Blick auf zukünftige Aufgaben der Beteiligten richten.
- **Gesamtkonzept:** Hochschulprofil oder angestrebte Organisationsentwicklung vorab definieren.