

Ute Symanski

## Einmal wachküssen, bitte!

Sieben Wünsche zur Entwicklung von Personalentwicklung an Hochschulen



*Für viele Hochschulen wird es Zeit, aus dem Winterschlaf zu erwachen und sich einer Strategischen Personalentwicklung anzunehmen.*

*Foto: M. Großmann/pixelio*

**In Sachen Personalentwicklung sind Hochschulen keine Vorreiter. Sie betreiben nach wie vor mehr Personalverwaltung denn -entwicklung. Personalentwicklungskonzepte haben etwa die Hälfte der Hochschulen, und oft sind sie nicht wirklich auf die organisationale Individualität der Hochschule abgestimmt. Das Thema wurde an den Hochschulen vor gut 15 Jahren entdeckt – so richtig Fahrt aufgenommen hat es bis heute nicht. Einzelne Hochschulen schreiten beherzt voran und entwickeln offensive und kreative Konzepte. Einige Beispiele sind in diesem Heft zu finden. Insgesamt gibt es aber noch viel zu tun: Sieben Wünsche an die Entwicklung von Personalentwicklung werden im Folgenden formuliert.**

Die Community derjenigen, die an Hochschulen Personalentwicklung betreiben, ist

gut überschaubar. Anfang Oktober trafen sich etwa 150 hierfür Zuständige zum „Symposium Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb“ an der RWTH Aachen. Eröffnungsrednerin und Pionierin auf dem Feld, Christina Reinhardt, sprach von einem „Familientreffen“. Man kennt sich – teilweise seit 15 Jahren. Hauptamtliche Personalentwickler an Hochschulen sind selten, oft ist Personalentwicklung eine von diversen Zuständigkeiten im Aufgabenstrauß von Personalverwaltern, Gleichstellungsbeauftragten, Weiterbildungsbeauftragten oder von Führungskräften generell. Hochschulen betreiben mehrheitlich eher Personalverwaltung, statt Personalentwicklung – so ein Fazit der zweiten Expertin und Eröffnungsrednerin auf dem Aachener Symposium, Ada Pellert. Was ist zu tun, um das zu ändern?

### **1. Wunsch: klare Positionen und ein Konzept**

Was genau umfasst Personalentwicklung bei uns? Welche Ziele verfolgen wir an unserer Hochschule damit? Welche Schwerpunkte setzen wir? Was wird anders sein, wenn wir unsere Ziele der Personalentwicklung erreicht haben? Diese Fragen stehen am Anfang. Wo diese Fragen nicht erörtert wurden, findet sich ein diffuses Bild von Personalentwicklung, das je nach Perspektive und Funktion unterschiedlich gefärbt ist. Jede Hochschule braucht ein individuelles Personalentwicklungskonzept. Und zwar eines, das die organisationale Individualität berücksichtigt und stärkt. Konzepte für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gehören zusam-

men und gehören sinnvoll ineinander verzahnt. Gerade einmal die Hälfte der Hochschulen hat überhaupt ein Personalentwicklungskonzept oder entsprechende Leitlinien.

Aus der Perspektive von Wissenschaftlern (auch denen in den Rektoraten und Präsidiën) ist Personalentwicklung oft die Herausbildung von fachlicher Exzellenz oder die Gewinnung exzellenter Köpfe von außen. Zielgruppen sind Doktoranden, akademischer Mittelbau und Professoren. Personal zu entwickeln, heißt für sie vor allem, Mittel und Infrastruktur für hochkarätige Forschung bereitzustellen.

Aus der Perspektive von Administration und Management ist Personalentwicklung eher die Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenz. In erster Linie haben die Verwaltungschefs ihre Dezernenten, Abteilungsleiter oder das mit Wissenschaftsmanagement betraute Personal im Blick. Natürlich wünschen sie sich auch unter den Professoren ein Mehr an Führungs- und Leitungskompetenz, wissen aber nicht genau, wie sie das Thema dort verankern könnten. Die Teilung der Personalentwicklung auf strategischer wie organisatorischer Ebene kann die Folge sein: Es gibt eine Personalentwicklung für Wissenschaftler und eine für Verwaltungsleute. Besser wäre ein Konzept für die Organisation Hochschule insgesamt. Gemeinsame Maßnahmen zur Personalentwicklung stärken die interne Kooperationsfähigkeit und schließen zielgruppenspezifische Maßnahmen und Angebote nicht aus.

## 2. Wunsch: Leitungspersönlichkeiten als Zielgruppen

Eines haben die eher wissenschaftlich und die eher administrativ ausgerichtete Personalentwicklung in der Regel gemeinsam: Sie blicken auf die Nachwuchskräfte – und an den Leitungspersönlichkeiten vorbei. Die meisten Maßnahmen und Angebote zur Personalentwicklung gibt es für den akademischen Mittelbau, für die vielen Wissenschaftsmanager in Stabsstellen oder Fakultäten sowie für die Dezernenten und Abteilungsleiter in den Hochschulverwaltungen. Nicht selten sind Schulungen für diese Ebenen obligatorisch. Ausgeklammert von der Pflicht zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen sind in aller Regel die oberen Hierarchieebenen, die Professoren – auch die in den Hochschulleitungen selbst.

Allein der traditionell-hierarchische Aufbau der Hochschulorganisation liefert dafür gute Gründe: Personalentwicklung ist auf der mittleren Hierarchieebene angesiedelt. Es passt nicht zu den Spielregeln innerhalb der Organisation Hochschule, dass das unterstellte Personal für die Entwicklung der Kompetenzen von Vorgesetzten zuständig sein könnte.

Personalentwicklung funktioniert jedoch auch außerhalb der eigenen Organisation. Das britische Vorbild zeigt, wie das gehen kann: Hier wurde vor gut zehn Jahren die Leadership Foundation gegründet. Sie bietet für Hochschulleitungen ein eigenes Programm an, das „Top Management Programme“, das sich über einen Zeitraum von einem Jahr erstreckt. Es wurden bereits mehr als 600 Leitungspersönlichkeiten dort geschult und für ihre Aufgaben im Management ihrer Hochschule vorbereitet. Wer dieses Programm nicht durchlaufen hat, hat es immer schwerer, an eine der Spitzenpositionen zu gelangen. Dieses Beispiel ist in der deutschen Szene bekannt. Die Idee, eine länderübergreifende Weiterbildungseinrichtung für Hochschulleitungen in Deutschland zu schaffen, wird hierzulande seit geraumer Zeit aber kontrovers diskutiert. Interessant ist vor diesem Hintergrund die aktuell laufende Initiative von Hochschulrektorenkonferenz und dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), die im Mai dieses Jahres ein Schulungsprogramm für neue Mitglieder von Hochschulleitungen aufgesetzt haben. Dieses Programm richtet sich an Vizepräsidenten und Prorektoren, die ihr Amt frisch übernommen haben. Es wird als „systematischer Erfahrungsaustausch“ bezeichnet, nicht als Weiterbildung.



Dr. Ute Symanski ist Personal- und Organisationsentwicklerin. Sie ist seit rund 20 Jahren Wissenschaftsmanagerin und Inhaberin der Firma Hochschulcoaching in Köln.

„**Demografie-Experten sagen für das Jahr 2020 den massiv werdenden Fachkräftemangel voraus. Das ist in sieben Jahren. Viele Hochschulen werden Schwierigkeiten haben, Personal zu finden.**“

## Stichwörter

**Personalentwicklung**  
**Organisationsentwicklung**  
**Personalauswahl**  
**Individualität von Hochschulen**

„**Konzepte für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gehören zusammen und gehören sinnvoll ineinander verzahnt. Gerade einmal die Hälfte der Hochschulen hat überhaupt ein Personalentwicklungskonzept oder entsprechende Leitlinien.**“

Einen eigenen Bedarf an Weiterbildung zu haben, ist für Kanzler hingegen ein gewohnter Teil ihres professionellen Selbstverständnisses. Sie müssen solch ein Verständnis ihrer Rolle sogar haben angesichts der Komplexität der Themen, mit denen sie betraut sind. So hat die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten der Bundesrepublik Deutschland eigens eine AG Fortbildung. Die Verwaltungschefs von Fachhochschulen wie Universitäten sind untereinander gut vernetzt und betreiben einen kollegialen Erfahrungsaustausch. Das gibt es für die professoralen Mitglieder in den Rektoraten und Präsidien in dieser Form nicht. Vielmehr erhalten neue Rektorats- oder Präsidiumsmitglieder ein „training on the job“ durch die anderen Rektoratsmitglieder und die ihnen zuarbeitenden Stellen. Der Wunsch Nummer 2 also: Anerkennen, dass (professorale) Hochschulleitungen auch Personalentwicklung brauchen und Angebote dafür schaffen. Kein neuer Wunsch, aber ein nach wie vor aktueller.

### **3. Wunsch: das Stiefkind Personalauswahl stärken**

Eine Besonderheit von Hochschulen ist, dass sie zwei sehr unterschiedliche Prozesse für die Personalauswahl haben. Neben den Verfahren zur Auswahl von wissenschaftlichem und Verwaltungspersonal gibt es das spezielle Verfahren zur Berufung von Professoren. Beide Verfahren sind so wichtig, dass sie es wert sind, regelmäßig auf dem Prüfstand zu stehen. Die Berufungsverfahren sind oft im Fokus (vgl. Kerbst 2014). Die Auswahlverfahren für das Hochschulpersonal insgesamt zu entwickeln, ist Wunsch Nummer 3.

Ein Auswahlverfahren soll unter den Bewerbern die Person herausfiltern, die für die vakante Position am besten geeignet ist. Das Verfahren ist nicht schon dann ein gutes, wenn die diversen Mitbestimmungsregelungen beachtet werden. Es kommt vor allem auf die Konzipierung und Durchführung an. Folgende Punkte fallen an Hochschulen besonders ins Gewicht:

1. Diejenigen, die Auswahlverfahren konzipieren und durchführen, sind selten dafür geschult. Im günstigen Falle haben sie viel Erfahrung in der Personalauswahl.
2. Für die Personalauswahl steht zu wenig Zeit zur Verfügung. Das gilt für alle Schritte des Verfahrens. Oft ist ein ganzer Tag mit Bewerbungsgesprächen verplant: Das Auswahlverfahren wird zum Kraftakt. Acht Bewerbungsgespräche an einem Tag sind keine Ausnahme. Zu viele für ein objektives Verfahren mit Ruhe.
3. In der Regel besteht das Auswahlverfahren aus einem Interview als einzigem Verfahrenselement. Sinnvoll ist die Erweiterung um weitere Elemente wie etwa Arbeitsproben oder Rollenspiele.

### **4. Wunsch: eine zentrale Service-Stelle Auswahl**

Sinnvoll ist die Einrichtung einer zentralen Service-Stelle, die sämtliche Auswahlverfahren in Verwaltung und Fakultäten unterstützt. Diese Service-Einheit unterstützt und entlastet die Führungskräfte bei der Konzeption und Durchführung von Auswahlverfahren. Für vergleichbare Stellen in unterschiedlichen Bereichen könnten so vergleichbare Auswahlverfahren aufgesetzt werden und es müsste nicht jede Führungskraft einen erheblichen Teil des Rades neu erfinden. Vor dem Hintergrund, dass Hochschulen nicht zuletzt für ihre Profilierung in ganz besonderem Maße auf ihre Personalressourcen angewiesen sind (vgl. Symanski 2013) und angesichts der hohen finanziellen und zwischenmenschlichen Kosten von personellen Fehlentscheidungen wäre diese eine lohnende Investition.

### **5. Wunsch: Internationalisierung ernst nehmen**

Die Internationalisierung der Hochschulen ist an sich ein Prozess von Organisationsentwicklung auf allen Ebenen (vgl. Wissenschaftsmanagement special 2/13). Personalentwicklung ist davon

## **keywords**

human resources development  
organizational development  
selection of personnel  
organizational individuality

in besonderem Maße betroffen. Zum einen gilt es, das eigene Personal fit für die Internationalisierung zu machen. Das beginnt bei Sprachkursen und führt bis zur Sensibilisierung für kulturelle Besonderheiten und Gepflogenheiten. Auf der anderen Seite sind die internationalen Hochschulangehörigen eine wichtige Zielgruppe von Personalentwicklung. Sie brauchen besondere Unterstützung in der Anfangsphase, brauchen wesentlich mehr Orientierungsangebote und ein speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Betreuungs- und Entwicklungsprogramm.

## 6. Wunsch: der demografische Wandel als Herausforderung

Demografie-Experten sagen für das Jahr 2020 den massiv werdenden Fachkräftemangel voraus. Das ist in sieben Jahren. Viele Hochschulen werden Schwierigkeiten haben, Personal zu finden. An einigen Hochschulstandorten ist man für die Folgen des demografischen Wandels bereits sensibilisiert, an vielen anderen Standorten ist dies jedoch noch nicht ins Blickfeld gerückt. Vor allem akademisch ausgebildetes Personal, das in der Administration arbeitet oder in den Fakultäten mit Aufgaben im Bereich des Wissenschaftsmanagements betraut ist, wird rar werden. Hochschulen werden sich verstärkt um Potenziale und Personalressourcen bemühen müssen. Wichtige Fragen für die Personalentwicklung sind: Wie hoch ist der Frauenanteil in hoch qualifizierten Positionen? Wie kann dieser erhöht werden? Wie attraktiv ist die Hochschule für Teilzeitarbeit? Wie gut ermöglichen wir diese? Was unternimmt die Hochschule, um die Arbeitskraft der Älteren zu erhalten? Was tun wir für die kontinuierliche Qualifizierung? Wie gut sind die Führungskräfte ausgebildet, um die Mitarbeiter zu binden? Was genau tun sie dafür?

## 7. Wunsch: Anlaufstellen für Konfliktbehandlung

Nach wie vor sind Konflikte ein Tabu an vielen Hochschulen. Dabei sind sie hier ebenso normal und unvermeidlich, wie in anderen Organisationen auch. Hochschulen brauchen zum einen eine eindeutig zuständige und vor allem auch sichtbare Stelle, an die sich die Hochschulangehörigen im Falle eines Konflikts wenden können. Wichtig ist die Bündelung des bereits bestehenden Know-hows in Personalabteilungen, Personalentwicklung, in Personalräten, Sozialberatungsstellen und bei Gleichstellungsbeauftragten. Vor allem in den Fakultäten herrscht noch eine große Unsicherheit und auch Unwissenheit zum Umgang mit Konflikten. Das Thema ist im Aufbruch: Vielerorts werden Konfliktbehandlungs-Stellen eingerichtet. Das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (ehemals HIS-Hochschulentwicklung) bemüht sich um eine stärkere Vernetzung von Konfliktbehändlern an Hochschulen. Im November wird zum vierten Mal nach Hannover zur Netzwerkkonferenz eingeladen.

## Blick nach vorn

Auf dem weiten Feld der Personalentwicklung finden sich jede Menge wichtiger Themen. Die in dieser Ausgabe vorgestellten Konzepte sind aktuelle Leuchttürme und Orientierungspunkte für andere Hochschulen. Insgesamt braucht es nach wie vor den Prinzen, der die Personalentwicklung wachküsst. An der einzelnen Hochschule ist das vor allem der Auftrag an die Leitungspersonlichkeiten, die ihre Personalentwickler für sich entdecken, ihnen zuhören und deren Arbeit intensiver stärken sollten. Die Entwicklung von Personalentwicklung war auch Gegenstand einer Arbeitsgruppe im Rahmen der dritten Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement im September dieses Jahres. Ein Ergebnis der Diskussion war die Idee, eine Werbekampagne „pro Personalentwicklung“ zu initiieren. Eigentlich eine sehr gute Idee für einen Wunsch Nummer 8!

### Literatur:

Drescher, A., Handbuch der Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, Boorberg Verlag 2001.

Kerbst, R., Eine gute Wahl: Berufungen an Hochschulen und das gute Berufungsgespräch (Arbeitstitel, erscheint im ersten Halbjahr 2014 bei Lemmens Medien).

Symanski, U., Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform. Rainer Hampp Verlag 2013.

Wegweiser Kommune (Online-Portal, Initiative der Bertelsmann-Stiftung); ProSynus Demografie Management.

Wissenschaftsmanagement special: State of the Art. Sonderheft Nr. 2/2013, S. 36-43.

„ Die Idee, eine länderübergreifende Weiterbildungseinrichtung für Hochschulleitungen in Deutschland zu schaffen, wird hierzulande seit geraumer Zeit kontrovers diskutiert.

### Kontakt:

Dr. Ute Symanski  
Hochschulcoaching - Beratung für  
Hochschulentwicklung  
Platenstraße 3  
50825 Köln  
Tel.: +49 221 16837222  
symanski@hochschulcoaching.de  
www.hochschulcoaching.de