



Prof. Dr. Detlef Müller-Böling,
Leiter des Centrums für Hochschul-
entwicklung (CHE), Gütersloh

Flexibilisierung stärkt Entscheidungsautonomie

Personalentwicklung in Verantwortung der Fachbereiche

Bisher ist die Entwicklung wissenschaftlichen Personals an den Hochschulen durch stark individuell bestimmte Relationen eines mehr oder weniger ausgeprägten Lehrer-Schüler-Verhältnisses gekennzeichnet. Im Mittelpunkt steht vor allem die Forschung, und zwar bestimmt durch die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen des jeweiligen Lehrstuhlinhabers. Dieses etablierte System hat fraglos seine Meriten und Vorteile, und ohne jeden Zweifel kann es hervorragend funktionieren. Es erkaufte aber die durch das individuelle Verhältnis bedingten Vorteile durch einen Mangel an Transparenz, durch erhebliche Risiken etwa beim Ausscheiden von Lehrstuhlinhabern und durch eine erschwerte Qualitätssicherung. Der niedrige Institutionalierungsgrad dieser Struktur bedingt deren hohe Krisenanfälligkeit. Aber nicht nur das. Ein weiterer Nachteil der derzeitigen Karrieremuster im Hochschulbereich ist die starke Ausprägung der wissenschaftlichen als einer „hopp oder top“-Karriere: Wem es nicht gelingt, nach Promotion und Habilitation innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit einen Lehrstuhl zu ergattern, dessen Ausbildung hat unter hohen Anstrengungen einen vielfach trotz hoher Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt äußerst schwer vermittelbaren Wissenschaftler geschaffen. Neben dem hohen persönlichen Risiko liegt hierin auf Kosten des gesamten Systems eine geringe Ausnutzung des vorhandenen Potenzials.

Hier sind neue Formen der Personalverantwortung gefragt. Eine der wesentlichen Funktionen von Verantwortung liegt, wie der Soziologe Niklas Luhmann schön formuliert hat, in „Unsicherheitsabsorption“. Aus Sicht des Mitarbeiters wirkt eine eindeutige Verantwortungsallokation nicht nur vertrauensbildend, sie mindert auch aufkeimende Unsicherheit und erhöht so Motivation und Leistungsfähigkeit. Für den einzelnen Mitarbeiter ist eine verantwortliche Planung der PE insofern von gar nicht zu überschätzender Bedeutung. Seine persönlichen Stärken und Schwächen können im Interesse definierter Karrierestrategien gefördert bzw. abgebaut werden. Zu einer verantwortlichen PE gehört aber auch die Entwicklung vielseitiger Karrierestrategien, etwa vermittelt des Angebots außerakademischer Kontakte. Für den Mitarbeiter lassen sich so Sicherheiten und Perspektiven gewinnen, während bei ihm zugleich das Qualitätsbe-

wusstsein erhöht und Leistungsanreize geschaffen werden.

Eine verantwortliche PE liegt überdies nicht nur im Interesse des einzelnen Mitarbeiters, sondern entspricht auch dem der Hochschule. Verantwortlichkeit dient nicht nur der Selbstvergewisserung einer Organisation, sondern auch der Qualitätssicherung. Die Organisation kann Mitarbeiter zunehmend wettbewerbsfähig rekrutieren und durch Flexibilisierung Entscheidungsautonomie stärken. Sie erlangt so die Chance längerfristiger Planung, durch die eine gezielte Profilbildung nachhaltig unterstützt wird. Hochschulen und Fachbereiche sollten daher ihr Personalmanagement an zentralen strategischen Leitlinien ausrichten, um ihre Mitarbeiter effektiver einsetzen zu können. Dazu gehören etwa die Schwerpunktsetzung im Bereich der Lehre oder der Forschung, aber zum Beispiel auch eine regionale oder überregionale Einbindung. Im Gegenzug muss ein verantwortliches Personalmanagement alle Mitarbeiter eines Fachbereichs bei der Entwicklung und Verfolgung polyvalenter Karrierestrategien unterstützen. Dazu sollten sich die Hochschulen sehr viel gezielter als bisher auf dem Arbeitsmarkt positionieren, und zwar als Arbeitgeber mit hoch qualifizierten und auch außerwissenschaftlich vielseitig einsetzbaren Kräften. Hierbei können Kooperationen mit außeruniversitären Angeboten wichtige Beiträge liefern. Zugleich helfen sie, Anforderungen und Kompetenzen außeruniversitärer Arbeitsfelder im Blick zu behalten. Um Fairness zu gewährleisten, gehört hierzu aber auch die offene Problematisierung von persönlichen Interessen und Befangenheiten, die einer tatsächlich strategieorientierten PE entgegenstehen könnten.

Einen wichtigen Beitrag zur Neugestaltung des Personalwesens im Wissenschaftsbereich kann bei entsprechender Umsetzung die neue Personal-kategorie der Juniorprofessur leisten. Auch wenn sich hier mancherorts Fehlentwicklungen andeuten und noch eine Vielzahl fachspezifischer Fragen zu beantworten ist, liegt in dieser Neuerung eine wichtige und unbedingt zu nutzende Chance, eine Gesamtstrategie für die Neuordnung der Personalstruktur der Hochschulen anzustoßen. Im Rahmen der Einführung dieses Amtes geht es zunächst darum, die vom Gesetz gewollten Voraussetzungen für eine effizientere und unabhängige Qualifizierung für eine Lebenszeitprofessur

Lange Zeit war Personalentwicklung (PE) für deutsche Hochschulen höchstens im nichtwissenschaftlichen Bereich ein Thema. Dies hat sich in den vergangenen Jahren geändert. Es zeichnet sich ab, dass das Personalmanagement verstärkt vom Streben nach der Herstellung von Selbstständigkeit, nach der Objektivierung von Leistungsmessung und Qualitätssicherung, nach Profilbildung und nach der Institutionalisierung gezielter Maßnahmen zur PE geprägt wird.

durchzusetzen. Die Reform der Personalstruktur für die künftigen Hochschulen ist damit aber noch nicht abgeschlossen. Es stellt sich etwa die Frage nach der Schaffung neuer Kategorien unbefristeter wissenschaftlicher Positionen unterhalb der Professur, die nicht der Qualifikation dienen. Ein Beispiel hierfür bietet der im angelsächsischen Raum anzutreffende „Lecturer“.

Es versteht sich von selbst, dass die Einführung der Juniorprofessur kein Deckmantel für die Einsparung von Ressourcen sein darf. Um ihre Ausgestaltung möglichst Erfolg versprechend zu machen, müssen zudem klare Verfahren und fachspezifische Kriterien der Auswahl und Anstellung entwickelt und angewandt werden. Hierzu gehören präzise und verbindliche Stellenausschreibungen mit der Definition von Ressourcen, Verpflichtungen und künftigen Perspektiven, und zwar insbesondere mit Blick auf die Möglichkeit dauerhafter Anstellung im Sinne eines „tenure track“. Hierzu gehört aber auch, dass für Projekte und Doktoranden von Juniorprofessoren über deren (auf maximal sechs Jahre befristete) Anstellung hinaus Sicherheiten geschaffen werden müssen. Die Zwischenevaluation von Juniorprofessoren sollte dabei – wie etwa an der Berliner Humboldt-Universität – einem klaren Zeitplan und einem transparenten Verfahrensschema folgen. Wie andere Personalkategorien müssen auch Juniorprofessoren polyvalent qualifiziert werden, das heißt also auch für den Fall ihres Ausscheidens aus dem Hochschulbereich. Ein Beispiel hierfür ist das PE-Konzept für Juniorprofessoren der Universität Bremen. Hier werden neben einem Coaching einzelne Maßnahmenbausteine zum Erwerb von Qualifikationen etwa im Bereich der Kommunikation, des Projektmanagements oder der Drittmittelakquise angeboten.

Insgesamt lässt sich erwarten, dass die Fachbereiche in der Wahrnehmung von Personalverantwortung neue Aufgaben übernehmen. Es ist deutlich erkennbar, wie statt individueller institutionelle

Verantwortung bestimmend wird. Wenn dieser Trend eine vernünftige Umsetzung findet, lassen sich für Hochschulen und Mitarbeiter gleichermaßen deutliche Gewinne erzielen. Auf der Ebene der Fachbereiche haben hierfür die Dekane zentrale Bedeutung. Ihnen muss – aufgrund von Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung – sowohl die Personal- als auch die Finanzverantwortung obliegen. Qualitätsmanagement wird damit eine ihrer zentralen Aufgaben sein. Zudem werden die Akquise von Stipendien und Drittmitteln sowie die Vernetzung und die Profilierung des Fachbereiches verstärkt zu ihren Pflichten gehören. Um die für ein strategisches Handeln erforderliche Professionalität und Unabhängigkeit entwickeln zu können, müssen die Dekane einerseits durch die Fachbereiche selbst, andererseits aber auch durch die Hochschulleitung legitimiert werden. Überdies wird auch die Bedeutung von den Dekanen zugeordneten hauptamtlichen Assistenten und Geschäftsführern oder ähnlichen Kräften steigen.

Für eine Etablierung entsprechender Formen der PE muss eine weit reichende Delegation von Autonomie an die Fachbereiche erfolgen. Diese müssen außer der Erstellung von PE-Konzepten auch die Zumessung von Ressourcen und Lehrdeputaten übernehmen. Hierzu benötigen sie Planungssicherheit, denn nur so können sie selbst klare und verbindlich fixierte Vereinbarungen treffen. Bei der Qualifizierung des Personals müssen sie zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Karriereschritten unterscheiden, um dem Ziel polyvalenter PE genügen zu können. Gezielt müssen sie nichtwissenschaftliche Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entwickeln und externe Angebote für das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal nutzen. Nur so kann es gelingen, sich eröffnende Freiräume im Interesse der Mitarbeiter und der Organisation zu nutzen.

Detlef Müller-Böling

