

### **Dok-HuF-2006/02**

**10 Thesen der GEW zum Akademischen Personalmanagement,  
April 2006**

**Stichwörter:** Arbeitsplatz Hochschule und Forschung, Personalmanagement, Personalentwicklung

**Verteiler:** GV, KoVo, KAFGA, Kerngruppe HuF, Info-HuF-Verteiler, ProG ArPla HuF,  
ProG Frauen in HuF, ProG Dok

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) veranstalten am 20./21. April 2006 in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften ein Symposium zum Thema „Akademisches Personalmanagement“. Für den Stifterverband wird das Symposium der Auftakt eines Aktionsprogramms und eines best-practice-Wettbewerbs sein. Claudia Kleinwächter nimmt für die GEW an einer Diskussionsrunde teil, die sich die Frage stellt: „Können Hochschulen beim Personalmanagement von Unternehmen lernen?“. Die GEW-Projektgruppe „Arbeitsplatz Hochschule und Forschung“ hat darauf eine Antwort in 10 Thesen formuliert.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, reading 'Ulrich Thöne'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Ulrich Thöne

## **10 Thesen der GEW zum Akademischen Personalmanagement**

Ausgangsfrage: Können Hochschulen beim Personalmanagement von Unternehmen lernen?

Vorbemerkung: Aus gewerkschaftlicher Sicht erscheint gegenüber dem modernen „Human Resource Management“ in der Wirtschaft durchaus Skepsis angebracht. Es hat sich gezeigt, dass sich der Erfolg dieser Strategie für das Unternehmen anders darstellen kann als für die Beschäftigten. Es gilt, die betrieblichen Interessen zunächst getrennt von den Beschäftigteninteressen in den Blick zu nehmen und Umsetzungsinstrumente zu entwickeln, die ein integratives Gesamtkonzept ergeben, das dem Interessenausgleich verpflichtet ist. Die Erfahrung mit der Einführung des New Public Management in der Wissenschaft sollte uns davor bewahren, Steuerungsmodelle aus der Wirtschaft direkt übertragen zu wollen.

These 1: **Hochschulen müssen Personalmanagement als zentrale Aufgabe begreifen.** Das setzt Lernbereitschaft auf allen Ebenen voraus. Hier können Unternehmen Vorbild sein, die eine entsprechende Unternehmenskultur entwickelt haben und die dauerhaft von ihrem qualifizierten und motivierten Personal profitieren. Hochschulen qualifizieren bislang den wissenschaftlichen Nachwuchs schwerpunktmäßig in Forschung und Lehre, noch dazu ohne Vielen berufliche Perspektiven in der Wissenschaft anbieten zu können. Angebote zur Entwicklung der personalen und sozialen Kompetenzen der Hochschulangehörigen sind eher die Ausnahme. Die Hochschulen müssen umdenken und ihre Personalpolitik strategisch orientieren. Es wird ein Paradigmenwechsel sein, „gute Leute“ zu gewinnen und ihnen an den Hochschulen Karrierewege zu eröffnen, statt sie mit Ablauf von Fristverträgen aus dem System zu drängen. Die GEW setzt sich dafür ein, dass auch Stellen der wissenschaftlich Beschäftigten nach Maßgabe eines institutionellen Personalentwicklungsplans ausgeschrieben werden und die Auswahl nach transparenten und verbindlichen Kriterien unter Beteiligung der Personalvertretung erfolgt.

These 2: **Hochschulen brauchen Zeit sowie verlässliche materielle, finanzielle und politische Rahmenbedingungen, um ein Personalmanagement aufzubauen.** Förderprogramme können derartige Prozesse nur initiieren und sollten nicht darauf angelegt sein, den Wettbewerbsdruck auf die Hochschulen unnötig zu erhöhen. Personalentwicklung muss eine dynamische Größe in jedem Hochschuletat werden. Hierfür müssen zusätzliche finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Insofern erscheint es der GEW kontraproduktiv, wenn beispielsweise im Entwurf des nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetzes „Wissenschaftliche Nachwuchsförderung“ und „Weiterbildung des eigenen Personals“ aus dem Aufgabenkatalog der Hochschulen herausfallen sollen. Es ist zu befürchten, dass dies nach dem Wegfall des Hochschulrahmengesetzes im Zuge der Föderalismusreform kein Einzelfall bleibt. Solange dieser Aufbauprozess andauert, erscheint eine gesetzliche Vorgabe unverzichtbar.

These 3: **Die Voraussetzungen für ein umfassendes Personalmanagement müssen in der Organisationsstruktur verankert werden.** Dazu bedarf es der Einrichtung zentraler Personalentwicklungsabteilungen bzw. entsprechender Dezernate. Die Verantwortlichkeit sollte auf der Ebene der Hochschulleitung angesiedelt sein. Unverzichtbar für die Bedarfserhebung und Maßnahmenplanung sind auch Kontaktpersonen und Koordinatoren in den dezentralen Einrichtungen. Für Unternehmen - und übrigens auch für Forschungseinrichtungen wie das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) - ist professionelle Infrastruktur im Personalmanagement längst selbstverständlich.

**These 4: Personalmanagement muss ein wesentliches Element der Organisationskultur werden und die interpersonalen Beziehungen verändern.** Es hat den Anschein, als hätten sich in der Privatwirtschaft zunehmend enthierarchisierte, sowohl fach- bzw. abteilungsinterne als auch zuständigkeitsübergreifende Kommunikationsstrukturen etabliert, während in der Wissenschaft noch immer hochschulrechtliche Vorgaben und disziplinäre Traditionen zur Absicherung von Dominanzverhältnissen führen, die nicht unbedingt sachadäquat sind. Die Berufung auf eine Professur ist noch kein Beweis für die Führungsqualitäten eines/r Dienstvorgesetzten. Das Instrument des Mitarbeitergesprächs und die individuelle Zielvereinbarung kommen für das wissenschaftliche Personal kaum zur Anwendung. Die Hochschulen können hier wohl tatsächlich von den Unternehmen lernen.

**These 5: Es kommt darauf an, alle Status- bzw. Beschäftigtengruppen in ein umfassendes Personalmanagementkonzept einzubeziehen.** Die vorhandenen, zielgruppenorientierten Angebote für das wissenschaftliche Personal konzentrieren sich bislang auf ProfessorInnen und JuniorprofessorInnen. Aus Sicht der GEW besteht jedoch gleichermaßen großer Bedarf für den Mittelbau auf befristeten Qualifikations- bzw. Projektstellen und unbefristeten Funktionsstellen. Das Angebot und die Maßnahmenentwicklung müssen offen und durchlässig sowie in besonderem Maß dem Gender Mainstreaming verpflichtet sein.

**These 6: Personalmanagement in den Hochschulen muss transparent und partizipativ gestaltet sein,** deshalb ist die betriebliche Interessenvertretung der Personalräte, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie Schwerbehindertenbeauftragten unbedingt einzubeziehen. Immerhin wurde durch eine Studie aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung des Jahres 2004 nachgewiesen, dass Mitbestimmung die Profitabilität und den Aktienkurs von Unternehmen keineswegs negativ beeinflusst. Die Hochschulen haben also - wie die Unternehmen - nichts zu befürchten, sondern Kompetenzzuwachs zu erwarten und für ihr Betriebsklima viel zu gewinnen.

**These 7: Management und Mitbestimmung im „Unternehmen Hochschule“ müssen weiterentwickelt werden.** Bislang ist es im Hochschulbereich noch nicht überzeugend gelungen, etwa Personalräte durch die prozessbegleitende Beteiligung zu Co-Managern zu machen oder die Willensbildung in den Kollegialorganen nach Kriterien wie Verantwortlichkeit, Kompetenz, Betroffenheit und Engagement zu organisieren. Die moderne Hochschulsteuerung durch das Instrumentarium des New Public Management gerät mit den traditionellen Formen der Personalvertretung ebenso wie mit den Strukturen der akademischen Selbstverwaltung in Konflikt. Es besteht erheblicher Adaptionsbedarf. Die Gewerkschaften unterstützen die Betroffenen bei der Suche nach angemessenen Lösungen.

**These 8: Hochschulautonomie und Globalhaushalte erlauben es, von einer Personalverwaltung zu einer Personalgestaltung zu kommen.** Nach Auffassung der GEW ist es längst überfällig, auf der Basis von tarifvertraglichen Regelungen eine aufgabengerechte Personalstruktur für die Wissenschaft zu entwickeln und über Personalbedarf, Personalauswahl und Personaleinsatz sowie Personalentwicklung neu nachzudenken. Die gesetzlich vorgegebenen Personalkategorien erscheinen der GEW ebenso dysfunktional wie der Beamtenstatus. Ein einheitliches Personalstatut mit verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten ist flexibler nutzbar, um neuen Anforderungen im Hochschulalltag gerecht zu werden. Bei Vorliegen der erforderlichen Qualifikationen bzw. wissenschaftlichen Leistungen und unter Berücksichtigung von Gleichstellungsprinzipien muss es künftig möglich sein, in Leitungsfunktionen hineinzuwachsen bzw. aufzusteigen. Wie in den Unternehmen stehen dafür auch in den Hochschulen die Gewerkschaften als Gesprächs- und Verhandlungspartner zur Verfügung.

**These 9: Fachlich kompetenter und persönlich engagierter Einsatz für die Hochschule setzt individuelle Freiräume und hohe Arbeitszufriedenheit voraus.** Nach Auffassung der GEW lassen sich persönliche Abhängigkeiten durch die tarifliche Normierung des Direktionsrechts ausschließen. Wissenschaftlich Beschäftigte sollen grundsätzlich einer Organisationseinheit zugeordnet werden. Lehre, Forschung und Qualifizierung müssen auch unterhalb der Professur selbstständig durchgeführt werden können. Die strukturelle Benachteiligung von Frauen kann überwunden werden, wenn Tätigkeitsfelder mit den verschiedenen Lebensaktivitätsphasen in Einklang gebracht werden. In Anlehnung an die projektförmige Teamarbeit in der Privatwirtschaft sollen Arbeitsprozesse im Wissenschaftsbetrieb von Gruppen in variabler Zusammensetzung ausgeführt werden, die sich durch flache Hierarchien und eine hohes Maß an Selbststeuerung auszeichnen. Vergütung und Leistungsbeurteilung sind entsprechend ausdifferenzieren. Prämiensysteme müssen gegebenenfalls team-, nicht personenbezogen sein.

**These 10: Ein erfolgreiches strategisches Personalmanagement bemisst sich nicht allein an quantitativen Kennzahlen** wie etwa an der Zahl der HochschulabsolventInnen, am Umfang von Publikationen, am Drittmittelaufkommen oder in Forschungspreisen. Auch lassen sich gute Lehre und wissenschaftlicher Erkenntnisfortschritt sicher nicht allein durch Leistungszulagen von 50,- bis 100,- Euro pro Monat befördern. Die Hochschulen sind gut beraten, ein gerechtes und diskriminierungsfreies Anreiz- und Sanktionssystem zu entwickeln. Darüber hinaus ist ihnen zur Feststellung der Nachhaltigkeit von Qualifizierungsangeboten sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ein entsprechendes Controlling abzuverlangen. Aus den Evaluationsverfahren, welche die Güte der Aufgabenerfüllung in Forschung, Lehre und Wissenschaftstransfer feststellen sollen, müssen auch Rückschlüsse für die Personalentwicklung gezogen werden.

*Claudia Kleinwächter  
Frankfurt am Main, 18. April 2006*