



STUDIENREIHE BILDUNGS- UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT

19

Fred Becker

# Akademisches Personalmanagement

Band 1:  
Grundlagen des Personalmanagements  
an Hochschulen

WAXMANN

# Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Herausgegeben von  
Anke Hanft

Band 19

Die Studienreihe ist hervorgegangen aus dem  
berufsbegleitenden internetgestützten Masterstudiengang  
Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an  
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.  
[www.mba.uni-oldenburg.de](http://www.mba.uni-oldenburg.de)

Fred Becker

# **Akademisches Personalmanagement**

Band 1:  
Grundlagen des Personalmanagements  
an Hochschulen



Waxmann 2019  
Münster • New York

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-3970-2  
E-Book-ISBN 978-3-8309-8970-7

© Waxmann Verlag GmbH, 2019  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)  
[info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Andreas Altvater, Oldenburg; Anne Breitenbach, Münster  
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster  
Druck: CPI Books GmbH, Leck

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,  
säurefrei gemäß ISO 9706



Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.  
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

Vorwort der Herausgeberin .....	7
Vorwort und Danksagung .....	9
Zum Aufbau der drei Bände.....	12
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Modernes Personalmanagement in Organisationen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Verständnis der Personalarbeit.....	19
2.2 Gestaltung des Personalsystems .....	24
2.2.1 Systemüberblick.....	24
2.2.2 Primäre Personalsysteme .....	24
2.2.2.1 Betriebliche Personalforschung .....	25
2.2.2.2 Personalbedarfsdeckung.....	28
2.2.2.3 Personalentwicklung .....	35
2.2.2.4 Personalbindung.....	36
2.2.2.5 Personalfreisetzung .....	36
2.2.2.6 Anreizsysteme.....	37
2.2.3 Sekundäre Personalsysteme .....	39
2.3 Steuerung des Verhaltens von Beschäftigten .....	41
2.3.1 Systemhandhabung.....	41
2.3.2 Personalführung i. e. S. ....	42
2.3.2.1 Organizational Behavior.....	42
2.3.2.2 Motivationstheoretische Impulse.....	46
2.3.2.3 Gruppentheoretische Impulse.....	55
2.3.2.4 Führungstheoretische Impulse .....	56
<b>3. Management von und in Hochschulen .....</b>	<b>62</b>
3.1 Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen .....	62
3.2 New Public Management, Hochschulmanagement .....	67
3.2.1 New Public Management .....	67
3.2.2 Hochschulmanagement.....	68
3.2.3 Besonderheiten .....	77
3.3 Resource-based View: Personalressourcen und organisationale Fähigkeiten .....	82
3.4 Organisationstheoretische Analysen .....	88
<b>4. Akademisches Personalmanagement .....</b>	<b>104</b>
4.1 Begriffsexplikation .....	104
4.1.1 Allgemeines.....	104
4.1.2 Begriffssystem .....	107

4.2	Personalstruktur und Zielgruppen.....	113
4.2.1	Grundsätzliches zur Personalstruktur.....	113
4.2.2	Exkurs: Wissenschaftlicher Nachwuchs.....	121
4.2.3	Zielgruppendifferenzierung.....	128
4.2.4	Erläuterung der Zielgruppen .....	133
4.2.4.1	Wissenschaftliches Personal .....	134
4.2.4.2	Wissenschaftsunterstützendes Personal .....	150
4.2.4.3	Exkurs: Beschäftigte im Third Space.....	153
4.2.4.4	Akademisches Leitungspersonal.....	155
4.3	Aufgabenfelder der akademischen Personalarbeit.....	159
4.3.1	Review der Literatur.....	159
4.3.2	Akademisches Personalmanagement i. w. S. ....	161
4.3.3	Akademisches Personalmanagement i. e. S.....	162
4.3.4	Akademisches Personalmanagement i. engsten S. ....	164
5.	<b>Strategisch-orientiertes akademisches Personalmanagement .....</b>	<b>169</b>
6.	<b>Zwischenfazit .....</b>	<b>177</b>
	<b>Glossar.....</b>	<b>181</b>
	<b>Anhänge .....</b>	<b>188</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>190</b>
	<b>Schlüsselwortverzeichnis .....</b>	<b>207</b>

## Vorwort der Herausgeberin

Im deutschsprachigen Raum wird Personal in Bildungseinrichtungen *verwaltet*, aber kaum *gemanagt*, so eine häufig zitierte Aussage von Pellert & Widmann in Band 9 dieser Studienreihe (2008, S. 13), die sicherlich auch heute noch zutrifft. Viele Gründe werden hierfür benannt, ein Argument des Autors des vorliegenden Bandes ist, dass es bislang kaum den Versuch gegeben hat, das vor allem in der Betriebswirtschaftslehre verankerte wissenschaftliche Personalmanagement auf Hochschulen zu übertragen. Insofern leistet Fred Becker mit der nunmehr eingeleiteten Veröffentlichung von insgesamt drei vorgesehenen Bänden zum akademischen Personalmanagement etwas bislang Einmaliges: Er überführt das betriebswirtschaftlich geprägte Personalmanagement auf Hochschulen, indem er überwiegend an Wirtschaftsunternehmen ausgerichtete Ansätze, Methoden und Instrumente nicht lediglich überträgt, sondern in den institutionellen Kontext von Hochschulen einbettet. Auch wenn der Autor sein Werk selbst – trotz des Umfangs – als fragmentarisch betrachtet, liegt damit erstmalig ein Studientext zur Personalarbeit an Hochschulen vor, der auf die Besonderheiten dieser Institutionen zugeschnitten ist. Damit wird ein weiterer wichtiger Schritt zur Professionalisierung des Hochschulmanagements geleistet.

Beim Lesen der Manuskripte hat sich mir die Frage gestellt, an welche Zielgruppen diese Bände gerichtet sind. Neben der Scientific Community der Hochschulforschung sind dies vor allem Studierende einschlägiger Studiengänge und Qualifizierungsangebote, wie z.B. der MBA-Studiengang Bildungs- und Wissensmanagement an der Universität Oldenburg, in dessen Rahmen die Studienreihe entstand und als Lehrmaterial eingesetzt wird. Inzwischen bestehen in Deutschland mehrere Studienangebote, die Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen nicht ausschließlich aus einer Verwaltungsperspektive begreifen, sondern als Institutionen, die angesichts neuer Herausforderungen eines professionellen Managements bedürfen.

Seit der Einrichtung der ersten Hochschul- und Wissenschaftsmanagement-Studiengänge sind mehr als 15 Jahre vergangen. Viele Absolvent|innen sind als Fakultätsmanager|innen, Studiengangskoordinator|innen, Qualitätsmanager|innen und Institutsmanager|innen tätig und nehmen inzwischen Leitungspositionen ein. Mit ihrer Expertise haben sie einen festen Platz im Management von Hochschulen gefunden und nehmen neue Aufgaben in der Schnittstelle von Wissenschaft und Verwaltung wahr oder arbeiten in Projekten, die Reformen in Studium, Lehre, Weiterbildung und Third Mission vorbereiten. In der Kombination von modernen Qualifizierungsangeboten im Hochschulmanagement und gleichzeitig sich vollziehenden, bislang überwiegend drittmittelfinanzierten Reformvorhaben besteht eine große Chance für die Weiterentwicklung der Hochschulen als Organisationen und Institutionen. Wird diese Chance hinreichend genutzt?

Der Blick in die Hochschulpraxis wirkt manchmal ernüchternd: Mitarbeiter|innen, die ihre Projekte mit großem Engagement vorantreiben, sehen sich schlecht geführt und in der eigenen Weiterentwicklung wenig unterstützt. Damit das neu generierte Expertenwissen und viele der in den Projekten entstandenen Ideen nicht versickern, sondern die Institutionen durchdringen und verändern, sind bestehende Machteliten wie Hochschulleitungen, Dekane, Institutsleitungen und ProfessorInnen in den Prozess einzubeziehen. Wie aber können deren immer noch verbreitete Ressentiments gegenüber modernen Managementansätzen und Hochschulreformen überwunden werden? Wie können neben Kolleg|innen in der Hochschulforschung und Studierenden einschlägiger Studiengänge auch EntscheidungsträgerInnen an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen von der Notwendigkeit eines modernen akademischen Personalmanagements überzeugt werden?

Die Verantwortung für das Personal liegt weiterhin in den Händen der klassischen Personalverwaltungen und wissenschaftlichen Führungskräfte, die sich den Aufgaben in Personalführung und -entwicklung bislang vielfach verschließen. Wie kann es gelingen, dass sich Professor|innen ihrer Führungsverantwortung bewusst werden und dies als Teil ihrer Aufgaben ansehen? Es gibt gute Beispiele dafür, dass der erforderliche Kulturwandel gelingen kann: Nach meinem empirisch nicht belegten Eindruck sind es vor allem die erfolgreichen Hochschulleitungen, die die Bedeutung von Personal als wichtigste Ressource ihrer Institutionen erkannt haben. Neben verschiedenen personalpolitischen Maßnahmen und Instrumenten setzen sie vor allem auf eins: Wertschätzung der Mitarbeiter|innen und der von diesen erbrachten Leistungen.

Ein wissenschaftlich fundiertes akademisches Personalmanagement schafft die Grundlagen für einen wertschätzenden Umgang mit den Beschäftigten dieser Institutionen, deren wichtigstes Kapital die geistigen Ressourcen ihrer Mitarbeiter|innen ist. Gelingt die Implementierung eines akademischen Personalmanagements, dann dürfte das Zusammenspiel von Wissenschaft und Verwaltung neu ausbalanciert werden, mit positiven Effekten für die gesamte Institution. Ich freue mich, dass für dieses wichtige Thema ein Autor gewonnen werden konnte, der zu den wenigen ausgewiesenen Experten auf dem Feld zählt. Über die Studierenden des MBA-Studiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement an der Universität Oldenburg hinaus profitiert mit dieser Veröffentlichung nun auch eine breitere Hochschulöffentlichkeit von seinem Wissen, womit hoffentlich ein Beitrag zur Stärkung des akademischen Personalmanagements geleistet wird.

Anke Hanft

# Vorwort und Danksagung

## Zur Entstehung

Eigentlich sollte diese Monografie bereits drei Jahre eher geschrieben und vor allem veröffentlicht sein. Leider haben andere – wie man sagt – „spannende“ Aufgaben den Autor davon abgehalten. Bedauerlich ist dies alleine schon deshalb, weil in diesen Jahren sich sowohl die Literatur als auch die Hochschulpraxis zu Fragen des akademischen Personalmanagements ebenso dynamisch wie divers entwickelt hat. Es ist also schwieriger und aufwendiger geworden, die neuen Informationen zu verarbeiten. Auf der anderen Seite zeigt gerade dies die (zunehmende) Relevanz der Thematik. Auch von daher ergibt es mehr denn je Sinn, eine geordnete Monografie zu zentralen Aspekten des Personalmanagements an Hochschulen vorzulegen. Die ursprünglich geplante Monografie wird nun in drei Bänden umgesetzt. Verschiedene gute Gründe sprachen dafür, v.a.: die Politik des Waxmann Verlags zu überschaubaren und bezahlbaren Büchern, die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Buchkapitel bzw. -teile, die Dynamik der Entwicklungen, die Zeitplanung des Autors sowie der Gesamtumfang des Manuskripts (bzw. der Teilmanuskripte).

Drei *Basisentscheidungen* verursachen diesen Gesamtumfang:

- „Gute“ Personalarbeit an Hochschulen konzentriert sich nicht alleine auf die Professor|innen. Trotz der besonderen Bedeutung dieser Gruppe wird die Gesamtleistung einer Hochschule in Forschung und Lehre durch das Zusammenwirken aller Beschäftigtengruppen bewirkt. Von daher sind auch alle diese Gruppen prinzipiell Objekt der Arbeit, wenngleich für sie weniger besonders zu beachtende Regeln gelten.
- Es gibt gute allgemeine (Lehr-)Bücher zur Personalarbeit. Diese hätten der Lektüre vorausgesetzt werden können und hier wäre lediglich eine Anwendung auf akademische Zusammenhänge umgesetzt worden. Aus zwei Gründen wurde diese Vorgehensweise nicht gewählt: Zum einen ist die „normale“ Personalarbeit auch im Wesentlichen „normal“ für das wissenschaftsunterstützende Personal an Hochschulen und von daher unbedingter Inhalt eines akademischen Personalmanagements. Zum anderen ist es für viele Leser|innen bei der Lektüre der Besonderheiten vermutlich hilfreich, im gleichen Manuskript auch die allgemeinen Grundlagen vorzufinden.
- Die Bände sind durchgehend mit einer Vielzahl an Beispielen sowie thematischen Ergänzungen (mit Rubriken wie Wissenswertes, Meinung, Vertiefung u. a.) angereichert. Dies soll einerseits manche eher abstrakte Ausführungen mit realen wie fiktiven Beispielen aus den Hochschulen und ihrem Umfeld ergänzen und teilweise verständlicher machen. Andererseits dienen sie der Abrundung der verschiedenen thematischen Stränge ohne unmittelbar zum Text

zu zählen. Gewissermaßen können eilige Leser|innen sowohl die Beispiele als auch die Ergänzungen überlesen.

Die Hochschullandschaft ist, was die Hochschultypen, was disziplinspezifische Usancen beim wissenschaftlichen Personal, was nationale Besonderheiten in den deutschsprachigen Ländern, was die diversen Regelungen in den deutschen Bundesländern, was die Transparenz der Vorgehensweisen und was die Expertise des Autors betrifft, zu divers, um auf alles in einem letztlich doch begrenzten Zeitraum eingehen zu können. Von daher ist für das Erkenntnisobjekt des Manuskripts eingegrenzt worden, so dass letztlich – trotz des Umfangs – „nur“ Fragmente einer differenziellen Personalarbeit (s.u.) an Hochschulen vorliegen. Auf die Auswahl wird begründend bei der Erläuterung des Aufbaus (s.u.) eingegangen.

## Ziele und Zielgruppen

Mit dem Manuskript werden folgende *Ziele* verfolgt:

- Übertragung personalwissenschaftlicher Erkenntnisse für zentrale Personalaufgaben auf das Objekt „Hochschule“ sowie Beschreibung und Analyse ihrer Praktiken via logisch-abstrakter wie empirisch-basierter Argumentationen (deskriptives Ziel),
- Darstellung und/oder Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen für zentrale Personalaufgaben an Hochschulen (praxeologisches Ziel) sowie
- Schaffung von Anregungen zur weiteren wissenschaftlichen wie praktischen Auseinandersetzung mit einem akademischen Personalmanagement – in welchen Facetten auch immer.

Damit sollen verschiedene *Zielgruppen* angesprochen werden, v.a.: Forscher|innen des „akademisches Personalmanagements“ speziell und des „Hochschulmanagements“ allgemein, Studierende einschlägiger (Aus- und Weiterbildungs-)Studiengänge sowie Entscheidungsträger|innen an Hochschulen und anderen Bildungs- und Forschungseinrichtungen.

## Danksagung

Bei der redaktionellen Bearbeitung des ersten Bands habe ich die Unterstützung einer Reihe von Mitarbeiter|innen in Anspruch genommen.<sup>1</sup> Herzlich und nachdrücklich danken möchte ich Marianna Nickel für die Erstellung mancher Abbil-

---

1 Als Autor würde ich mich über weitere Kommentare, Verbesserungsvorschläge, weiterführende Informationen etc. freuen. Schreiben Sie mir: fgb@fredgbecker.de.

derung und die Beschaffung vieler Buchquellen, Michael Gutjahr M. Sc. für das akribische und grundsätzliche Korrekturlesen, Melina Schleef B. Sc. und stud. rer. pol. Dana Janina Vowinckel für die Prüfung des Literaturverzeichnisses und der Quellenverweise sowie Dipl.-Kffr. Dr. rer. pol. Cornelia Meurer für die wiederholte inhaltliche Lektüre mit zahlreichen Verbesserungsvorschlägen. Auch habe ich mich gefreut, dass der Waxmann Verlag die drei Bände in die von Kollegin Prof. Dr. Anke Hanft herausgegebene Studienreihe „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement“ aufgenommen hat. Ihr und Uda Lübben als Ansprechpartnerin in allen Verlagsfragen und akribische Lektorin danke ich ebenso.

## Zum Aufbau der drei Bände

Prinzipiell ist es Ziel der Publikation, die zentralen Themenbereiche eines akademischen Personalmanagements nahezu komplett in drei Bänden aus der Sicht der personalwissenschaftlichen Diskussion problemorientiert und kritisch zu thematisieren sowie zweckmäßige Gestaltungshinweise vorzustellen. Verschiedene theoriebezogene wie praktische Gründe (s. o.) haben allerdings dazu geführt, dass sowohl in der Breite als teilweise auch in der Tiefe Einschränkungen vorgenommen wurden. Letztlich findet eine Konzentration auf ausgewählte Elemente des akademischen Personalmanagements statt. Dies ist einerseits bedauerlich, andererseits ist die Konzentration auf die zentralen, zudem objektspezifisch diskutierten Aufgabenbereiche für die Leser|innen hilfreich.

Im Zentrum der gesamten Publikation steht *zum Ersten* allgemein die *staatliche Hochschule* als die weitverbreitetste Form der Wissenschafts- und Bildungsorganisationen. Für alle Formen ist ein Personalmanagement prinzipiell relevant, wengleich es sinnvoll ist, die Ausformungen differenziell für Universitäten und Fachhochschulen unterschiedlich zu gestalten. Die persönlichen Erfahrungen des Autors beziehen sich dabei vorrangig auf Universitäten. Dies macht sich auch in der Themenauswahl und -tiefe bemerkbar. *Achtung*: Selbstverständlich gelten die allgemeinen personalwirtschaftlichen Erkenntnisse für alle staatlichen wie privaten Wissenschafts- und Bildungsinstitutionen. Die Bedingungen zur Umsetzung sind aber unterschiedlich.

*Zum Zweiten* findet eine Konzentration auf *Deutschland* statt, wengleich durch die nicht nur prinzipiell vergleichbaren Hochschulsysteme auch Österreich und die Schweiz im Fokus stehen. Zumindest werden manche dort praktizierte Vorgehensweisen ebenso betrachtet, allerdings ohne im gleichen Umfang berücksichtigt zu werden.

*Zum Dritten* wird zwar – vor allem in den Anfangskapiteln – auf alle Beschäftigtengruppen an Hochschulen eingegangen, im Mittelpunkt steht jedoch primär das *wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Personal*. Für die anderen Beschäftigtengruppen kann – wie bereits erwähnt – problemlos auf die allgemeine personalwirtschaftliche Literatur verwiesen werden (bspw. Berthel & Becker 2017 wie auch andere Personallehrbücher) oder auf Kapitel 2 dieses Bandes mit einer zusammenfassenden, pointierten Darstellung der Personalarbeit. Die dort jeweils thematisierten Personalfragen und -praktiken gelten prinzipiell für Mitarbeiter|innen aller Arten von Arbeitsorganisationen,<sup>1</sup> wengleich gewisse Anpassungen – sowohl hinsicht-

---

1 *Arbeitsorganisation, Betrieb, Institution und Organisation* sind unterschiedliche Termini, die hier begrifflich jeweils ein selbstständiges soziotechnisches System repräsentieren, mit dem systemspezifische Ziele verfolgt werden. Die verschiedenen Termini stehen daher *hier für einen Begriff*. Der Begriff der Organisation wird im Übrigen so im institutionellen Sinne verwendet (vgl. zu Organisationsbegriffen allgemein bspw. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1 ff., Becker 2015, S. 177 ff.).

lich der Art der Arbeitsorganisation (i. W. Öffentlicher Dienst) als auch hinsichtlich der Beschäftigten(-gruppen) an Hochschulen – hilfreich bis notwendig sind.

Letztlich – dies muss sich der Autor leider eingestehen – werden nur „Fragmente“ des akademischen Personalmanagements thematisiert. Neben den genannten Argumenten liegt dies aber auch daran, dass derzeit noch nicht alle Elemente eines Personalmanagements für Hochschulen objektspezifisch genauer untersucht sind.

- Dies trifft zunächst für die Zielgruppen jenseits des wissenschaftlichen Personals zu. Für sie gelten eigentlich die „normalen“ Aussagen aus allgemeinen personalwirtschaftlichen Quellen. Ob die Belegschaftsmitglieder des wissenschaftsunterstützenden Personals an einer Hochschule tätig sind oder an einer erwerbswirtschaftlichen Unternehmung angestellt sind, spielt hinsichtlich der Personalfunktion im Allgemeinen keine große Rolle. Die Unterschiede sind gering. Damit soll nicht geleugnet werden, dass spezifische Unterschiede bezogen auf andere Beschäftigungsorganisationen gegeben sind. Diese werden hier allerdings nicht tiefgehend thematisiert.
- Des Weiteren sind in den verschiedenen Hochschultypen sowie in den an Hochschulen vorhandenen Disziplinen durchaus unterschiedliche Usancen gerade beim wissenschaftlichen Personal üblich, als dass sie alle erfasst und dargestellt werden können.<sup>2</sup>
- Letztlich sind auch manche Aufgabenfelder der Personalarbeit bislang noch zu wenig wissenschaftlich aufbereitet bzw. vom Autor durchdrungen worden, so dass eine Vollständigkeit der Thematisierung hier nicht vorliegt. Dennoch wird systematisch versucht, vorhandene Lücken im akademischen Personalmanagement aus allgemeiner personalwissenschaftlicher Expertise heraus anzusprechen und zu füllen.

Insgesamt ist die Publikation nun in drei Bände differenziert, um die zentralen Aspekte eines akademischen Personalmanagements aus personalwissenschaftlicher Sicht sowohl abstrakt als auch bezogen auf Hochschulen zu erläutern.

- Der vorliegende Band 1 (Nr. 19 der Reihe „Bildungs- und Wissenschaftsmanagement“) konzentriert sich auf die die Verortung des Hochschulmanagements in die wissenschaftliche Diskussion. Zentrale Inhalte sind dabei in *Kapitel 2*

---

2 Andere Arten von Wissenschaftsorganisationen (v.a. *außeruniversitäre Forschungsinstitute*) sowie Bildungsorganisationen (bspw. *Akademien* der Kammern, Trainingsinstitute) sind nur am Rande angesprochen. *Medizinische Hochschulen und Fakultäten* an Universitäten bleiben aufgrund ihrer Besonderheiten unthematisiert. Die besonderen Situationsbedingungen an *Kunst- und Musikhochschulen* werden ebenfalls nicht näher berücksichtigt. Nichtsdestotrotz gelten die allgemeinen Aussagen zum Personalmanagement und ihren Teilfunktionen auch für diese Personengruppen und Hochschultypen. *Private Hochschulen* bieten andere Rahmenbedingungen für ihr Personal. Vieles ist zwar vergleichbar zu staatlichen Hochschulen, die Unterschiede sind unter Umständen jedoch so wesentlich, dass mit einer Übertragung angepasst werden muss.

die Darstellungen eines „*Modernen Personalmanagements in Organisationen*“, seiner Systemelemente und deren Zusammenhänge. In *Kapitel 3 „Management von und in Hochschulen“* wird zunächst terminologisch und begrifflich das Hochschulmanagement aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet. Mit Hilfe des ressourcenorientierten Ansatzes werden zudem die Position und die Bedeutung der Personalarbeit innerhalb des Hochschulmanagements verdeutlicht. Darüber hinaus gilt es, mögliche organisationstheoretische Ansatzpunkte zur Analyse wie zur Gestaltung der hochschulspezifischen Personalarbeit und ihrer Bedingungen – abstrakt wie beispielhaft – zu erläutern. *Kapitel 4 „Akademisches Personalmanagement“* als Hauptkapitel systematisiert, ordnet ein und pointiert die zentralen Inhalte aller drei Bände. Es gilt das Begriffssystem herzuleiten, die Zielgruppen in Hochschulen mit ihren Besonderheiten darzustellen sowie die zentralen Aufgabenfelder der Personalarbeit an Hochschulen zu begründen. In *Kapitel 5* wird dann mit Ausführungen zum *strategisch-orientierten akademischen Personalmanagement* inhaltlich begonnen, indem die unterschiedlichen Positionierungen der Personalarbeit zum strategischen Hochschulmanagement thematisiert werden.

- Band 2 (Nr. 20 der Reihe) zur „Personal- und Professor|innenauswahl“ greift eines der zentralen Aufgabenfelder des akademischen Personalmanagements heraus. *Kapitel 2 „Allgemeines zur Personalauswahl“* beschreibt dabei die notwendigen Prozessschritte zur Einstellung von neuen Mitarbeiter|innen mit den zugrundeliegenden Annahmen, Prozessschritten und Instrumenten. Die Inhalte beziehen sich dabei allgemein auf alle Auswahlaktivitäten und somit auch auf die Auswahl des wissenschaftsunterstützenden Personals. In *Kapitel 3 „Besonderheiten der Professor|innenauswahl“* wird dann gezielt auf Berufungserfahren – mit Fokus auf den eigentlichen Auswahlteil – eingegangen, indem ausführlich auf die Möglichkeiten, die derzeitigen Praktiken sowie deren Bewertung eingegangen wird. *Kapitel 4 „Besonderheiten bei anderen Zielgruppen“* spricht jeweils kurz die Besetzung wissenschaftlicher Mittelbaustellen, der Stellen im Third Space und von akademischen Leitungspositionen an.
- *Band 3* fokussiert die restlichen zentralen Personalaufgaben im akademischen Personalmanagement – und zwar vermutlich mit der im Folgenden genannten Struktur: *Kapitel 2 „Inplacement (Personaleinführung)“*, *Kapitel 3 „Personalentwicklung“*, *Kapitel 4 „Anreizsysteme“* und *Kapitel 5 „Personalführung“* jeweils an Hochschulen und mit Schwerpunkt des wissenschaftlichen Personals.

Somit liegt – mit allen drei Bänden – erstmals eine tatsächlich auf die Hochschulen fokussierte und relativ umfassende Schrift zum akademischen Personalmanagement mit der Einbeziehung personalwissenschaftlicher Erkenntnisse vor. Es bleibt zu hoffen, dass andere Autor|innen dies partiell und/oder umfassend ebenfalls recht bald versuchen, um iterativ sowohl die Forschung als auch die Praxis der akademischen Personalarbeit weiter voranzubringen.

# 1. Einleitung

*Akademisches Personalmanagement* (verstanden als Personalmanagement für alle Beschäftigten einer Hochschule) ist en vogue – in der Forschung wie an Hochschulen. Dies war nicht immer so. Noch in der jüngeren Vergangenheit war es in beiden Bereichen ein eher ignoriertes und „unentdecktes“ (Schulz 2015, S. 19) denn nur ein vernachlässigtes Objekt (mit einem „wenig befriedigenden Stellenwert“, so jedenfalls Brinckmann & Enders 1999, S. 39). Weder – aus der Sicht der Propagandist|innen<sup>1</sup> – gute Argumente fanden Gehör, noch halfen Appelle. Seitdem allerdings der Wettbewerb der Hochschulen und anderer Wissenschaftsorganisationen um „gute“ Professor|innen und andere Personen aus dem In- wie Ausland wie auch um Drittmittel Fahrt aufgenommen hat, kümmern sich nicht nur Hochschulleitungen konkreter um die eine und andere mit dem Personalmanagement verbundene Aufgabenstellung. Die „entscheidende Schwachstelle im deutschen Hochschulsystem“ (Spiewak 2005) wird endlich angegangen.

Die umfangreichen Drittmittelprogramme vor allem des BMBF (2018) zur *Wissenschafts- und Hochschulforschung* haben einen sinnvollen Impuls zur Auseinandersetzung mit einschlägigen Fragen des Hochschulmanagements, zum Teil sogar zu Personalfragen, gesetzt. Fraglich ist zwar, ob manchen beteiligten Forscher|innen – aufgrund derzeitiger Anreizsituationen an Hochschulen – mehr an Drittmitteln als an der Verfolgung themenrelevanter, d. h. personalbezogener, Interessen gelegen war. Im Ergebnis bleibt aber, dass mittlerweile viele Forscher|innen unterschiedlicher Couleur verschiedene Fragestellungen aus dem personalwirtschaftlichen Kontext thematisiert haben bzw. thematisieren. Zurückhaltend zeigte sich allerdings bislang die Fachgemeinschaft der Personalforscher aus der Betriebswirtschafts- und Managementlehre sowie der Personal- und Organisationspsychologie. Dabei hat sie doch die prinzipiell größte Expertise bei entsprechenden personalwirtschaftlichen Fragestellungen sowie zudem einen hervorragenden Einblick in die oft etwas (vermeintlich oder tatsächlich) rückständigen Personalpraktiken an Hochschulen. Hier hätte sich aus der *Expertise der Personalforschung* heraus seit Jahrzehnten bereits Forschungsbedarf verbunden mit einem intendierten Impetus zur Verbesserung an Hochschulen angeboten.<sup>2</sup>

---

1 Von all den Formen einer genderneutralen Schreibweise wird hier im Allgemeinen die Ergänzung um „|in“ gewählt. Sie hat wie alle anderen ihre Vor- wie Nachteile.

2 Zwar gibt es einige wenige Quellen zum Personalmanagement in Hochschulen (bspw. Pellert & Widmann 2008). Sie sind nach Dafürhalten des Autors aber noch zu sehr in der allgemeinen Personalarbeit verwurzelt, als dass gezielt differenzielle hochschul- und beschäftigtenspezifische Aussagen vorliegen. Wünschenswert wären daher mehr Beiträge von Expert|innen der Scientific Community „Personal“.

„Stiefkind Personalmanagement“<sup>3</sup> betitelt gar Winde 2006 den Zustand des *praktischen Personalmanagements an deutschen Hochschulen* und meinte damit sowohl eine fehlende Kenntnisnahme seiner Bedeutung als auch den Entwicklungsstand seiner Existenz. Begleitet wird der Entwicklungsprozess der Personalarbeit dabei nicht erst seit 2005/06 durch eine weitverbreitete Skepsis auf Seiten der Hochschulen, inwieweit „... es möglich ist, deutsche Professoren zu managen und zu entwickeln.“ (Winde 2006, S. 9). Klaaßen resümierte 2007 (S. 20) dazu: „Akademisches Personalmanagement ist an deutschen Hochschulen Thema geworden – viel mehr aber auch nicht. ... Die wenigen Vorreiter stoßen intern oft auf Widerstand. Das macht den Reformprozess langwierig.“ „Es wird eher verwaltet als aktiv gemanagt“, so klagen auch andere Hochschulexpertinnen wie Pellert & Widmann (2008, S. 16), wenngleich mittlerweile durchaus bemerkenswerte Veränderungen zum Positiven in den Personaldezernaten vorliegen (s. bspw. Schütz & Röbbken 2013 und viele andere Verweise in diesem Band).

Mittlerweile scheinen viele Verantwortliche an Hochschulen Schlüter (2006, S. 54) zuzustimmen, wenn er formuliert: „In sich stark wandelnden Organisationen hängen Erfolg und Misserfolg von Neuerungen in hohem Maße von dem veränderungsbereiten und -fähigen Personal ab. Dies gilt umso mehr für die Institution Hochschule, deren Leistung und Reputation ganz überwiegend auf dem exzellenten wissenschaftlichen Personal gründet. Viele Hochschulen sehen deshalb eine *wichtige zukünftige Aufgabe darin*, dass sie ihre Wissenschaftler besser als bisher auswählen, entwickeln, fördern, führen und vergüten.“ (Herv. d. F. Becker) Dies ist im Übrigen für Personal(wissenschaftl)er|innen eine langbekannte Tatsache gerade bei Dienstleistungsorganisationen.

Schlüter (2006, S. 4) behauptet weiter, dass den Hochschulen allgemein für (bessere) Personalmaßnahmen die notwendigen *Ressourcen* fehlen. Diese Aussage wird mit dieser Monografie teilweise infrage gestellt. Es ist nicht allein eine Ressourcenfrage, es ist auch eine Frage des *Wollens, Begreifens und Anpackens* – zum einen der Bedeutung akademischer Personalarbeit für den Erfolg der wissens- und lehrintensiven Hochschule sowie zum anderen der Nutzung personalwirtschaftlicher Intentionen, Mechanismen und Maßnahmen. Sicherlich, Zeit und Qualifikationen sind Ressourcen, an denen es auch an Hochschulen in der heutigen Zeit mangelt. Aber gegebene Ressourcen können nur sinnvoll eingesetzt werden, wenn man versteht, wie mit diesen Ressourcen sinnvollerweise umzugehen ist, und sich zudem sowohl die Verantwortlichen als auch die Betroffenen (und sei es nur durch Passivität) nicht dagegen wehren, Sinnvolles einzusetzen.

Die hier vertretene *Grundthese* lautet, dass auch der Elfenbeinturm nicht ohne gutes Personal und ohne gute Personalarbeit (s. Kap. 3.3) als erfolgskritische Kernkompetenz auskommt. Um diese These zu belegen, gilt es insbesondere,

---

3 Mit dem Ausdruck „Stiefkind“ wird dabei auf eine problematische, wenig zugewandte Sichtweise des „Elternteils Hochschule“ rekurriert. Eine solche Sichtweise generell auf zwischenmenschliche Beziehungen zu beziehen, ist allerdings nicht gemeint.

die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Personalforschung auf das akademische Personalmanagement zu übertragen. Es erfolgt daher hier ein Versuch der Annäherung an das Objekt, seine Einordnung und dessen Ausrichtung. Prinzipiell gelten diese Aussagen für alle Beschäftigungsgruppen einer Hochschule. Das gesamte Personal arbeitet an Forschung und Lehre miteinander und bietet insofern in Gemeinschaftsarbeit seine Leistungen an. Sicherlich ist das eine oder andere Element je nach spezifischer Aufgabe wichtiger und weniger austauschbar als ein anderes. Ohne das systemische Zusammenwirken wäre das Leistungsergebnis jedoch anders. Demzufolge hat sich ein akademisches Personalmanagement mit allen Beschäftigtengruppen einer Hochschule zu beschäftigen – wenngleich Differenzierungen möglich und erlaubt sind (s. Kap. 4.2).

Diese Differenzierungen ergeben sich zum Ersten durch eine unterschiedliche Gesetzgebung und Organisation der Hochschulsysteme in den deutschsprachigen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz), zum Zweiten durch unterschiedliche Hochschularten (staatliche und private Universitäten, Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen u. a.; s. Kap. 3.1) sowie zum Dritten durch die sehr unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und -verträge (Professor|innen in unterschiedlichen Varianten, wissenschaftlicher Mittelbau/Nachwuchswissenschaftler|innen, wissenschaftsunterstützendes Personal u. a.). Zudem ließen sich noch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen benennen, die zumindest in manchen Arbeitsmarktsegmenten mit den Hochschulen konkurrieren. Auf all dies wird hier nicht eingegangen. Es erfolgt eine *Konzentration auf das wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Personal an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen*, allerdings nicht ohne vorab einen allgemeineren Rahmen (für alle der oben eher ausgegrenzten Objekte) diskutiert zu haben. Die auf den ersten Blick vielleicht wahrgenommene Ausgrenzung des wissenschaftsunterstützenden Personals wird dadurch verhindert, dass allgemein geltende Ausführungen zur Personalarbeit (also an allen Arbeitsorganisationen) formuliert werden. Diese gelten vollends für diese Beschäftigungsgruppe, da nicht erkennbar ist, dass hier wesentliche Unterschiede zwischen Hochschulen, öffentlichen Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen und selbst erwerbswirtschaftlich geführten Unternehmungen vorliegen.

Es gilt dabei Folgendes zu berücksichtigen: Die Impulse der wissenschaftlichen Personalforschung hinsichtlich der Prinzipien, Methoden und Maßnahmen gelten grundsätzlich für die Personalarbeit an allen *Arbeitsorganisationen*. Das Vermeiden von Beurteilungsfehlern (beispielsweise in Berufungsverfahren) ist ebenso wichtig wie bei anderen Auswahlverfahren – unabhängig davon, ob Auswahlverfahren in einer regionalen Bildungsakademie, bei der Auswahl einer|s Bereichsleiterin|s oder an Universitäten stattfinden. Lediglich die Spezifika der Umsetzung sind anders. Dies gilt ebenso bei Anreizsystemen, beim Employer Branding, bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Personalführung usf. Hinsichtlich der Spezifika weisen Laske & Auer (2006, S. 67f.) treffend darauf hin, dass es nicht alleine die Eigenwilligkeit von Professor|innen ist, die professionelles akademi-

ches Personalmanagement behindert und dabei eine besondere Behutsamkeit erfordert. Auch rechtliche Rahmenbedingungen und Usancen im Öffentlichen Dienst wirken in beträchtlichem Ausmaß eher kontraproduktiv denn produktiv – wie noch zu zeigen sein wird. Auch soziologische Interpretationen der Akzeptanz „Personal“ in einer Organisation (s. Baecker 2016) versprechen hilfreiche Anregungen für die Hochschule.

Es ergibt zudem Sinn, den *Entwicklungsstand eines akademischen Personalmanagements* an Hochschulen mit den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Personalforschung zur Personalarbeit allgemein wie auch zu erwerbswirtschaftlichen Arbeitsorganisationen zu vergleichen und zu bewerten. Viele Erkenntnisse sind tatsächlich weitgehend verallgemeinerbar, wenngleich eine Überschätzung vermieden werden sollte. Man kann mit Martin (2001, S. 95) formulieren: „Um Mißverständnissen vorzubeugen sei ... darauf hingewiesen, daß die real vorzufindenden personalwirtschaftlichen Praxiskonzepte [auch in Unternehmungen] nur sehr bedingt auf wissenschaftlichen Grundlagen beruhen. Man sollte sich von diesbezüglichen Gestaltungsansprüchen nicht täuschen lassen.“ In diesem Sinne gilt es, die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Personalforschung ergebnisoffen auf eine Übernahme in ein akademisches Personalmanagement zu prüfen.

## 2. Modernes Personalmanagement in Organisationen

In diesem Kapitel wird auf drei grundlegende Teilkomplexe eingegangen. Zunächst gilt es, überblicksartig das Verständnis eines Personalmanagements in der heutigen Zeit zu skizzieren (2.1). Danach wird das allgemeine System eines entsprechenden Personalmanagements in seinen üblichen wie notwendigen Funktionen (bspw. Personalbedarfsdeckung, Anreizsysteme) dargestellt (2.2). Zusätzlich erfolgen Ausführungen zur Systemsteuerung und hier vor allem der Personalführung i. e. S. (2.3).

### 2.1 Verständnis der Personalarbeit

„*Personal*“ steht für alle Mitarbeiter|innen einer Arbeitsorganisation. Es stellt eine wettbewerbsrelevante Ressource im organisatorischen Wertschöpfungsprozess dar. Es ist ein Mittel zur organisatorischen Zielerreichung, wenngleich – aufgrund ethischer, motivationaler und rational-ökonomischer Überlegungen – ein besonderes. Im Managementsystem einer Arbeitsorganisation werden die entsprechenden Tätigkeiten mit „dem Personal“ mit Hilfe der sogenannten Personalfunktion umgesetzt. Diese Managementaufgabe wird dann als „*Personalmanagement*“ (synonym: Human Resource Management) benannt (s. Berthel & Becker 2017, S. 3 ff.).<sup>1</sup> Es gilt als „modern“, wenn es sich auf die jeweils aktuellen Herausforderungen (extern: Arbeitsmärkte, Rechtssysteme, kulturelle Entwicklungen u.Ä.; intern: Strategien, Mitarbeiter|innen, u.Ä.) effizient und effektiv ausrichtet.

---

1 Andere verwendete *Termini* sind oft „Personalwirtschaft(-lehre)“, „Personalwesen“, „Personalökonomie“ und einfach nur „HR“. Manche Autoren verbinden mit den jeweiligen Ausdrücken unterschiedliche inhaltliche Konzepte bzw. *Begriffe*. Dies mag für die wissenschaftliche Diskussion sinnvoll sein, weil der damit verbundene Widerstreit zu einer Schärfung der Ausrichtung beiträgt. In der vorliegenden Monografie wird auf diese Diskussion aber nicht weiter eingegangen, sondern durchgehend eine managementbezogene Interpretation der Personalaufgaben (s. o.) gewählt – unabhängig davon, wie sie benannt ist. *Apropos*: An vielen Hochschulen (und manchen Unternehmungen) fällt auf, dass sie über den Terminus bzw. Begriff „Personalentwicklung“ (auch für Organisationseinheiten) deutlich mehr Aufgaben erfassen (z. B. Inplacement, Berufungsverfahren), als dieser personalwirtschaftlichen Funktion (s. o.) in der Literatur im Allgemeinen zugesprochen wird. Auch hier gilt, nicht die Überschrift, sondern der Inhalt zählt.

**Terminologie: Humanressource, Humankapital u. a.!**

Eine Besonderheit betrifft den sprachlichen Umgang mit „Humanressource“. Seit ein paar Jahren wird viel von den *Menschen* in Arbeitsorganisationen gesprochen, u. a. auch weil Termini wie „Mitarbeiter|in“, „Beschäftigte“, „Arbeitnehmer|in“ sowie „Humankapital“ und „Humanressource“ bei vielen Personen verpönt sind. Hier werden durchgängig v. a. die Termini „Mitarbeiter|innen“ und „Beschäftigte“ verwendet. Dies ignoriert nicht, dass es sich dabei um Menschen handelt – mit all ihren Besonderheiten. Diese Menschen werden in Arbeitsorganisationen allerdings nicht um ihrer selbst willen beschäftigt, sondern als Mittel (Ressource) zum jeweiligen Zweck (s. Neuberger 1990, Rieckmann 1990). Dies ist auch an Hochschulen nicht anders.

Ein modernes *Personalmanagement* umfasst alle betrieblichen Aufgaben und Maßnahmen, die das Ziel haben, Humanressourcen für die Aufgabenerfüllung in den verschiedenen betrieblichen Organisationseinheiten bereitzustellen und effizient einzusetzen. Es ist – idealtypischerweise – aktiver und systemimmanenter Teil strategischer wie operativer Managementprozesse sowie integraler Bestandteil der Arbeit aller Führungskräfte primär zur institutionellen Zielerreichung. Zentrale Bestandteile sind die Systemgestaltung und die Verhaltenssteuerung (s. Abb. 1). Beide Bereiche sind unmittelbar aufeinander bezogen, wenngleich unterschiedliche Fokusse mit ihnen verfolgt werden (vgl. Berthel & Becker 2017, S. 16 ff., ähnlich Wunderer 2011, S. 5 ff., aber auch bspw. Oechsler & Paul 2015, Scholz 2014):

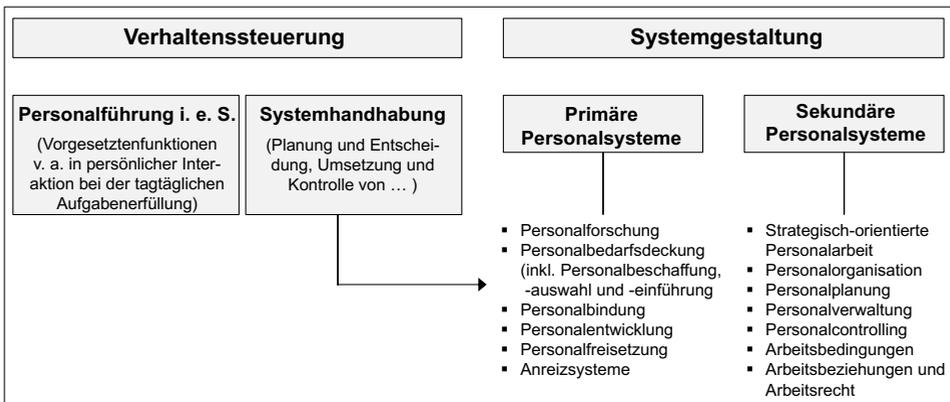


Abbildung 1:  
Aufgabenbereiche des Personalmanagements  
Quelle: In Anlehnung an Berthel & Becker 2017, S. 17.

- *Systemgestaltung* (synonym: strukturelle oder indirekte Personalführung i. w. S.)<sup>2</sup> betrifft vor allem die Schaffung organisatorischer Regeln und Bedingungen zur Gestaltung und Umsetzung personeller Teilsysteme (z. B. Personalbedarfsdeckung, Anreizsysteme und Personalorganisation). Sie schaffen den Rahmen zur situativen Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben. Die Personalsysteme lassen sich nach ihrer Umsetzungsverantwortung in *primäre Systeme* (laufende Personalarbeit, arbeitsteilig umzusetzen durch alle Personalverantwortlichen in Linie wie Dienstleistungsbereiche) und *sekundäre Systeme* (Unterstützungsbereiche, v. a. durch die Aufgabenträger|innen der Personalabteilung zu erfüllen) aufgliedern (s. Kap. 2.2).
- *Verhaltenssteuerung* (synonym: interaktionelle oder direkte Personalführung; s. auch Kap. 2.3.2.4 und Bd. 3) meint die direkte Führung des Personals mittels zum einen der Vorgesetzten-Mitarbeiter|innen-Beziehung bei der Aufgabenerledigung (Personalführung i. e. S.) und zum anderen der Handhabung der primären Personalsysteme (situative Umsetzung der durch die Systemgestaltung gesetzten Regeln) v. a. durch die Vorgesetzten. Die Systemhandhabung findet im Allgemeinen innerhalb der Grenzen der Systemgestaltung statt. Die Verhaltenssteuerung steht als Vorgesetztenfunktion bei der situativen Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Mittelpunkt und wird – zumindest aus der Sicht des Personalmanagements – als die zentrale und erste Aufgabe von Vorgesetzten angesehen (s. Kap. 2.3; Bd. 3).

#### **Wissenswertes: Kulturelle Personalführung**

Im Hintergrund wirkt neben der strukturellen und der direkten noch die kulturelle Personalführung bei der Verhaltenssteuerung mit. Sie ist die dritte Ebene und bezieht sich v. a. auf die Organisationskultur und das (Modell-)Verhalten der Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer (Personal-)Aufgaben (s. Wunderer 2011, S. 5 ff.; Berthel & Becker 2017, S. 13 ff.). Auch über Vorbildverhalten kann man Steuerungsimpulse auf das Personal geben – in welche Richtung auch immer und unabhängig, ob gewollt oder nicht.

Unter der direkten und der strukturellen Personalführung sind letztlich zwei Seiten einer Medaille zu verstehen: Die strukturelle Dimension (hier v. a. das Personalsystem) ersetzt, beeinflusst und substituiert dabei – je nach intendierten wie faktischen Wirkungen – teilweise die Verhaltenssteuerung et vice versa. Letztere hat zudem Spielraum zur Modifikation der strukturellen Personalführung.

Die Differenzierungen machen deutlich, dass es – entgegen vieler herkömmlicher Ansichten – unterschiedliche *Ansatzpunkte respektive Perspektiven für die Personalarbeit* gibt (s. Neuberger 1994, 12 f.). Vor allem drei sind zu nennen (s. Tab. 1):

<sup>2</sup> Synonym zum Terminus „Personalführung“ wird hier der Terminus der *Mitarbeiter|innenführung* verwendet.