

Innovatorische Personalverwaltung in Hochschulen

28. Juni 2006, IG Bergbau Hannover

*Dr. Yvonne Bauer
Elke Stratmann*

Einführung in das Thema

In den letzten Jahren konnte HIS zentrale Ansätze zur Optimierung der Personalverwaltung an deutschen und deutschsprachigen Hochschulen entwickeln. Verschiedenste Benchmarking-Verfahren, Kooperationsprojekte und interne Reorganisationen sind durchgeführt worden. Die Hochschulen wenden sich zunehmend mit vielfältigen Fragestellungen an HIS, um Innovationspotenziale intern und übergreifend im Kontext der allgemeinen Hochschulreformen zu realisieren. Grund genug für uns, eine erste Tagung zur „Innovatorischen Personalverwaltung in Hochschulen“ zu organisieren und den Interessierten eine Plattform für einen zukunftsorientierten Fach-Input und einen Erfahrungsaustausch zu bieten.

Personalmanagement

Verfolgt man die öffentlichen Debatten zur Hochschulreform und zur Einführung neuer Hochschulgesetze, so zeigt sich, dass Wettbewerb und Autonomie längst zu den Leitlinien der Qualitäts- und Leistungssteigerung der Hochschulen geworden sind. Hochschulen können unterschiedliche Rechtsformen annehmen, Zielvereinbarungen über die globale Mittelzuweisung müssen mit den Ländern geführt werden, Instrumente für die interne und leistungsbezogene Mittelverteilung werden entwickelt.

Für die Personalverwaltung stellt sich die Frage, wie sie die Hochschule, die Hochschulleitung bzw. das Hochschulmanagement darin unterstützen kann, die Funktion als Dienstherr und Arbeitgeber auszufüllen und Dienstvorgesetzter des gesamten Personals zu werden. Welchen Beitrag soll oder kann sie zur Entwicklung einer hochschulweiten Personalpolitik leisten? Wie verändern sich in der „deregulierten Hochschule“ die bisherigen Regeln des Personalverwaltungshandelns? Wenn keine verbindlichen Stellenpläne, sondern zunehmend Personalkosten maßgeblich sind, erhalten privatwirtschaftliche Instrumente der Personalauswahl entscheidende Bedeutung.

90% der Hochschulleitungen und Dezernentinnen und Dezernenten geben in einer Umfrage an, dass die Bedeutung des Personalmanagements in den nächsten Jahren enorm zunehmen wird. Doch wie unterscheidet sich die Aufgabe des Personalmanagements vom klassischen Dienstleistungsangebot der Personalverwaltung?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen beschäftigt sich der erste Beitrag mit den Chancen und Grenzen des Wandels von der Personalverwaltung zum Personalmanagement. Wir freuen uns sehr, dass wir Herrn Dr. Thomas Behrens, Kanzler der Universität Greifswald, für diesen Vortrag gewinnen konnten. Als Fachexperte für Hochschulfinanzierung und New Public Ma-

nagement und als Mitherausgeber der neuen Zeitschrift Hochschulmanagement wird er uns sicherlich mit genügend Diskussionsstoff versorgen.

Personalentwicklung

Widmet man sich den Innovationen der Hochschule im Allgemeinen und der Personalverwaltung im Besonderen, so ist ein weiteres Thema von zentraler Bedeutung: die Personalentwicklung. Kein Thema beherrscht derzeit mehr die Veröffentlichungen und Ausschreibungen zum Hochschulmanagement. Spätestens mit der vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Auftrag gegebenen Studie, laut der nur jede fünfte deutsche Hochschule finanzielle Mittel für die Personalentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zur Verfügung stellt – was pro Kopf und Jahr lediglich 40 € ausmacht¹ – werden gezielte Maßnahmen und Konzepte gefordert und umgesetzt. Seit Frühjahr 2006 läuft das mit 750.000 € dotierte Programm „Akademisches Personalmanagement. Moderne Personalentwicklung für den Hochschulbereich“. Das Human Resource Management aus der Wirtschaft soll auf den Hochschulbereich übertragen werden.

Der Generalsekretär des Stifterverbandes, Andreas Schlüter fordert: „Für die erfolgreiche Profilbildung einer Hochschule ist ihre Fähigkeit, strategische Ziele umzusetzen, unabdingbare Voraussetzung. Ihre leitenden Mitarbeiter müssen verstärkt Managementfunktionen wahrnehmen. Besonders wichtig bei den knappen Ressourcen an den Hochschulen sind die Menschen, die die Hochschule tragen“. Doch bei welchen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen müssen diese Managementfunktionen aufgebaut werden, bei Dekaninnen und Dekanen ebenso wie bei Dezernentinnen und Dezernenten?

Mit Blick auf das Innovationspotenzial der Personalverwaltung stellt sich die Frage, inwieweit sie Angebote der Personalentwicklung für wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal zielgruppenspezifisch entwickeln kann? Oder führt die strategische Relevanz der Personalentwicklung dazu, dass diese Dienstleistung eher im Rahmen einer Stabstelle bei der Hochschulleitung angesiedelt wird? Kann die Personalverwaltung dieses Innovationspotenzial überhaupt realisieren?

Wir freuen uns, dass die Leiterin der Abteilung Personaladministration und Personalentwicklung der Universität Göttingen, Frau Dr. Anja Tobinski, unsere Einladung zu einem Vortrag gefolgt ist. Sie wird uns, sozusagen aus der Sicht einer „deregulierten Hochschule“, Einblicke in die Aufgabe der Personalentwicklung geben, die an der Universität Göttingen innerhalb des Personaldezernates angesiedelt ist.

¹ Das ist das Ergebnis einer Umfrage der Universität Bonn im Auftrag des Stifterverbandes. In der Umfrage wurden im März und April diesen Jahres 180 deutsche Hochschulen zu ihrem Personalmanagement für ihre WissenschaftlerInnen befragt.

Digitalisierung von Prozessen

Während im Bereich der Personalentwicklung eine kundenorientierte und einzelfallbezogene Beratung im Vordergrund steht, sollen die klassischen Kernprozesse der Personalsachbearbeitung, so z.B. Einstellungen und Dienstreisen, weiter standardisiert, automatisiert, eben optimiert werden. Während Online-Verfahren, Selbstbedienungsfunktionen und Mitarbeiterportale in der Privatwirtschaft zu einer Reduzierung der Kosten und der Bearbeitungsdauer um ca. 50% führen, wird an den Hochschulen die Debatte geführt, inwieweit die Übernahme von Verwaltungsaufgaben im dezentralen Bereich dem Prinzip widerspricht, die Forschung und Lehre zu entlasten.

Mit zunehmender Selbststeuerung in einzelnen Organisationseinheiten, wie z.B. in Drittmittelprojekten, stellt sich für die Personalverwaltung die Frage nach einem effektiven Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Aufgabenwahrnehmung. Vor diesem Hintergrund werden Ansätze zum Dokumentenmanagement und zur Digitalisierung von Prozessen erprobt. Die Transparenz der Abläufe und die Hinterlegung von Informationen und Formularen im Inter- bzw. Intranet bilden hierbei Voraussetzungen. Wie es der Personalverwaltung gelingt, die bisherige Funktion der Kontrolle und Überprüfung der Rechtssicherheit durch Funktionen der Koordination und Unterstützung bei der dezentralen Aufgabenwahrnehmung zu ergänzen, zeigt ein Beispiel aus der Fachhochschule Münster. Wir begrüßen Herrn Ingo Stoppe, der im Personaldezernat Projekte zur Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung durchführt und uns das Verfahren und die Ergebnisse am Beispiel der Einstellung studentischer Hilfskräfte vorstellt.

Benchmarking und Organisationsentwicklung in der Personalverwaltung

Zur Entwicklung maßgeschneiderter Optimierungsansätze in der Personalverwaltung lässt sich zum einen aus den Erfahrungen an anderen Hochschulen lernen. Zum anderen kann eine externe Beratung und Prozessbegleitung interne Reorganisationen unterstützen. Im Rahmen des Vortrages werden die von HIS entwickelten Methoden zum kennzahlen- und prozessorientierten Benchmarking vorgestellt und Unterschiede zum Ansatz der Organisationsentwicklung aufgezeigt.

Workshops

Im Rahmen der Workshops wird ein vielfältiges Angebot an Themen und Fragestellung zur Verfügung gestellt. Dabei können zentrale Prozesse wie Berufungsverfahren, Einstellungen in Drittmittelprojekte, studentische Hilfskräfte oder Dienstreisen vorstrukturiert bearbeitet werden. Übergreifende Themen wie W-Besoldung, Jahresgespräche oder Personalkostenkalkulation können in offenen Workshops bearbeitet werden. Sollten weitere Fragen diskutiert werden wollen, ist die Möglichkeit für neue Workshops gegeben.