

Akademisches Personalmanagement

Symposium

CHE und Stifterverband

20.4.2006

Ada Pellert

Einleitendes

- Personalmanagement... zweifache Irritation für Bildungseinrichtungen... „Personal“ und „Management“
- PM - Anlass sich mit Strukturen und Beziehungen auseinanderzusetzen
- Besonderheiten der Expertenorganisation – aus dem akademischen Bereich
- Voraussetzungen:
 - Grundkonsens
 - Verknüpfung mit Ziel- und Strategiediskussion
 - Strukturen, Prozesse und Einstellungen

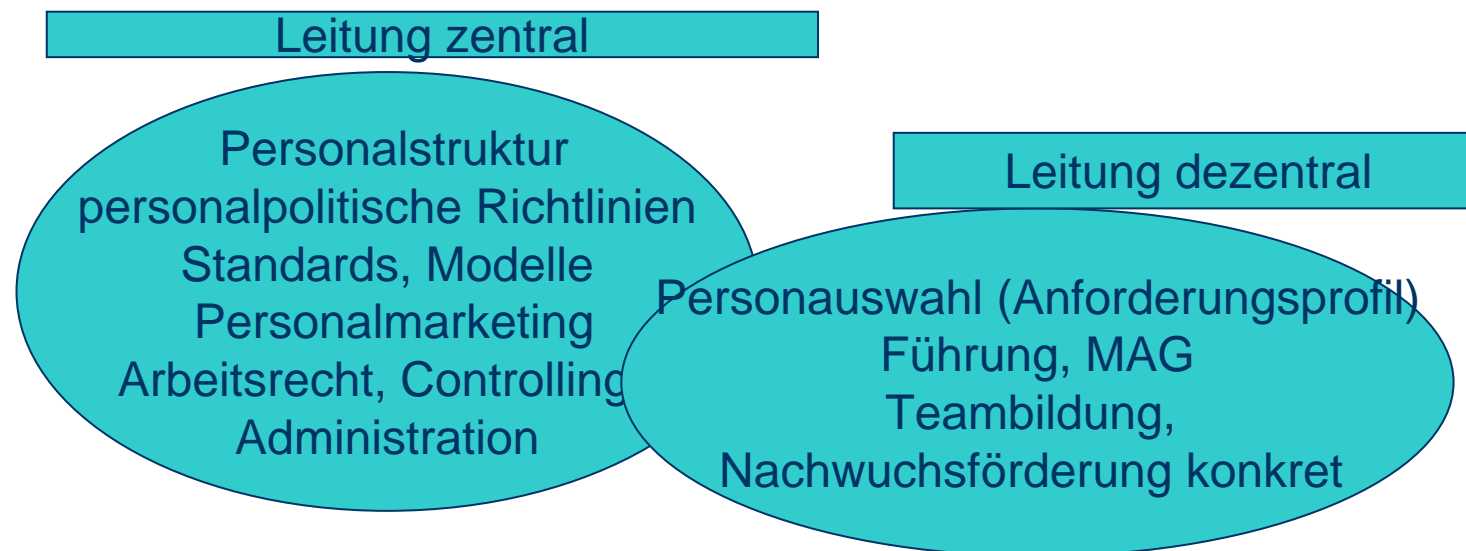
Personalmanagement (PM) – Definitionen und Instrumente

- Alle mitarbeiterbezogenen Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben (Personalpolitik, Personalwirtschaft, Personalwesen, Human Resources Management)
- Personalplanung (Bestand und Bedarf) als Grundlage des PM
- Controlling des Personalmanagements
- Instrumente der Personalführung: Gestaltung von Entgelt und Arbeitszeit, Feedbacksysteme, horizontale/vertikale Karriereentwicklung

Dimensionen des Personalmanagements

- Personalgewinnung (wie rekrutiert man aktiv, wie gestaltet man Aufnahmeprozesse sorgfältig)
- Personalbeurteilung (Kriterien, Frequenz, Verfahren)
- Personalerhaltung (Motivation, Arbeitszufriedenheit)
- Personalentwicklung als Herzstück
- Trennung von Personal

PM- Zusammenspiel



Personalentwicklung als Herzstück

- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und des Potenzials der Individuen
- Gezielte Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten → geplante Entwicklung
- Ansatz bei den Strukturen, (Ausdifferenzierung der Karrieren/Stellen, Prozesse (Kompetenzen und Know-how) und Einstellungen (Professionskonzept)
- Wichtige Subsysteme: Sozialsystem Vorgesetzte-Mitarbeiterinnen, Belohnungssystem, Selektionssystem, (Weiter-)Bildungssystem
- Ansatzpunkte Individuum - Gruppe - Organisation

Ausgangspunkte/Status quo von PM/PE an Hochschulen

- Dominanz der Personalverwaltung
→ Warum?
- A) Strukturelle Gründe
- Hochschulen als nachgeordnete Dienststellen, erst langsam Autonomie in Personalfragen, rechtlich sehr reguliertes System,
- Individualisierte Arbeitsform, fragmentierte, lose gekoppelte Organisation (bottom heavy)

Status quo des PM/der PE an Hochschulen

- B) (Organisations-)Kulturelle Gründe:
 - ➔ Erstausrüstung reicht, man ist nicht das „Personal, das entwickelt werden muss“
 - ➔ Dominanz der Fach vor Organisationslogik
 - ➔ semi-prof. Auswahl: handgestrickte Verfahren, hauptsächlich Fachlogik
 - ➔ wenig Führungskompetenz (keine Ausbildung, keine Reputation, ambivalente Haltung)

Status quo des PM/der PE an Hochschulen

- „familiale“ Standards in Subeinheiten – Betonung der rechtlichen Korrektheit in größeren Einheiten
- Gestaltung von Strukturen (z.B. Karrieremustern) bislang kein Thema
- keine gemeinsamen Standards, keine kollektive Handlungs- und Strategiefähigkeit

Spannungsfelder

- Verwaltung - Management → Kulturwechsel
- Zentral - dezentral (zentrale Stützung dezentraler PE)
- Lokal - international (wie viel institutionelle Besonderheit?)
- Laien - Profis der PE
- Innenperspektive - Blick von außen
- Autonomie - Zeit für Strategien

Aktuelle Herausforderungen - inhaltlich

- Personalstrategie
- Laufbahnmodelle
- Führungskräfteentwicklung - Arbeit mit den Führungskräften (Hochschul- und Fakultätsleitungen; wissenschaftliche Führungskräfte; LeiterInnen der Dienstleistungseinrichtungen)

Exkurs: Zentrale Aufgaben von Führung

- Entwicklung v. bereichsübergreifenden Führungsteams
- Entscheidungen = Kerngeschäft
- Zielformulierung – Beauftragung – Rollenformung
- Fachliche und strategische Orientierung
- Informationsfluss und -qualität
- Systematisches Personalmanagement
- Gestaltung von Besprechungen
- Teamentwicklung
- Gestalten von Veränderungsprozessen

Aktuelle Herausforderungen - inhaltlich

- Berufungen
- Etablierung von Personalentwicklung
- Nachwuchsförderung
- Professionalisierung der Verwaltung
- Gender Mainstreaming

Aktuelle Herausforderungen - prozessual

- Einführung neuer Mitglieder der Hochschulen nützen
- Betriebsförmige Konzepte vermeiden – „diversity“ gestalten
- Beratungs-Know-how nutzen - Mix von Expertise
- Aushalten von Freiräumen
- Auf die Ankopplung an die fachlich/inhaltlichen Ebene achten
- Formen der inspirierenden Kommunikation fördern