

Berufsbegleitender Masterstudiengang
Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA)



Fred G. Becker

Personalmanagement

Impressum

Autor: Prof. Dr. Fred G. Becker

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 1. Auflage 2015

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Vondrik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

ISSN: 1862 - 2712

Oldenburg, September 2015

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG

- 1 PERSONALMANAGEMENT + WISSENSCHAFTS- UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN: ÜBERBLICK ÜBER ZENTRALE ASPEKTE**
- 2 PERSONALARBEIT AN WISSENSCHAFTS- UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN**
- 3 PERSONALAUSWAHL AN WISSENSCHAFTS- UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN**
- 4 PERSONALENTWICKLUNG UND -EINFÜHRUNG AN WISSENSCHAFTS- UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN**
- 5 MOTIVATION UND ANREIZSYSTEME AN WISSENSCHAFTS- UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN**

EINFÜHRUNG

Der vorliegende Reader ist zum Einstieg in das Modul „Personalmanagement“ konzipiert. Er dient sowohl der *Vorbereitung* auf das Modul als auch zu dessen *Begleitung*.

Personalmanagement umfasst dabei alle Funktionen, die das Ziel haben, Humanressourcen in einer Arbeitsorganisation bereitzustellen und zielorientiert zum Erhalt oder zur Steigerung der Wertschöpfung, ihrer Wettbewerbsfähigkeit und/oder ihres gesellschaftlichen Beitrags einzusetzen. Gerade in so personalintensiven Organisationen wie Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen kommt dabei dem Personalmanagement eine zentrale und strategische Funktion im Rahmen der Gesamtentwicklung und -leistung zu. Zudem haben gerade staatliche Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen erst in den letzten Jahren überhaupt Dienstgeber-eigenschaft für ihr Personal und damit die Verantwortung für das Personalmanagement erhalten. Diese gilt es professionell im o. g. Zwecke zu nutzen.

Im Modul wird ein Überblick über die Zielsetzungen, Aufgaben, Zielgruppen, Träger und Rahmenbedingungen des Personalmanagements in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen (mit besonderem Augenmerk auf Hochschulen) gegeben. Der Fokus liegt dabei auf den systemischen wie prozessualen Ausgestaltungsmöglichkeiten einer akademischen Personalarbeit. Die Professionalisierung des Personalmanagements von der Formulierung einer Personalstrategie über die zielorientierte Gestaltung eines einrichtungsspezifischen Personalsystems bis hin zur Handhabung dieses Systems durch die Personalverantwortlichen in Linie wie Personalbereich stellt viele Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen vor neue Aufgaben. Potenzielle Wege, aber auch Schwierigkeiten bei der Bewältigung dieser Herausforderungen werden diskutiert. Der Inhalt des Moduls widmet sich dabei aus einer ressourcenbasierten Perspektive vor allem zentralen Funktionsbereichen des akademischen Personalmanagements: Personalauswahl, Personaleinführung neuer Mitarbeiter_innen, Personalentwicklung, Motivation & Anreizsysteme – sowie am Rande auch Arbeitsbedingungen und Personalführung. Diskutiert wird dabei eine auf die Erfordernisse einer spezifischen Wissenschafts- und Bildungseinrichtung zugeschnittene Ausgestaltung dieser Funktionsbereiche.

Nun zum Reader:

- *Inhaltlich* sind verschiedene, aktuell im Hinblick auf den sowohl in der Theorie als auch in der Praxis nicht sehr ausgeprägten Entwicklungsstand als besonders zentral angenommene Themenfelder aus dem Themenkreis „Personalmanagement für Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen“ hervorgehoben. Neben einem Einstieg sind dies: Verständnis der Personalarbeit, Personalauswahl, Personalentwicklung und -einführung sowie Motivation und Anreizsysteme. Diese Themenfelder werden schwerpunktmäßig mit Bezug zu Hochschulen angesprochen. Da ein Großteil der zentralen Personalaufgaben, v. a. aber der damit verbundenen Herausforderungen und Handhabungsformen, auch für andere Bildungs- wie Forschungseinrichtungen gilt, ist damit im Wesentlichen eine exemplarische Fokussierung und keine inhaltliche verbunden.

Die Instrumente der Personalarbeit sind prinzipiell gleich, ebenso die Herausforderungen, die mit ihnen verbunden sind. Ihr Einsatz erfolgt allerdings differenziell, d. h. auf Positionsgruppen und spezielle Rahmenbedingungen zugeschnitten.

- *Strukturell* sind jeweils zwei Beiträge aus Zeitschriften bzw. Kapitel aus Büchern ausgewählt worden, die zur vorbereitenden Lektüre des Moduls vollständig abgedruckt sind. Ergänzt werden diese Fachbeiträge um zusätzliche Literaturangaben, die eine punktuelle oder andersartige Vertiefung einzelner Personalthemen ermöglichen können. Ein Großteil dieser Quellen steht in der Lernumgebung des Studiengangs zum Download zur Verfügung. *Achtung:* In diesem Reader ist keine vollständige Angabe einschlägiger Quellen zu den jeweiligen Themenbereichen intendiert.

**KAPITEL 1:
PERSONALMANAGEMENT +
WISSENSCHAFTS- UND
BILDUNGSEINRICHTUNGEN:
ÜBERBLICK ÜBER ZENTRALE ASPEKTE**

1 PERSONALMANAGEMENT + WISSENSCHAFTS- UND BILDUNGSEINRICHTUNGEN: ÜBERBLICK ÜBER ZENTRALE ASPEKTE

Bevor man sich mit Personalmanagement in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen beschäftigt, ist erst zu klären, was jeweils unter diesen Objekten verstanden wird bzw. verstanden werden kann. Die nachfolgend angegebenen Quellen begleiten den Einstieg zum einen in ein modernes Verständnis des Personalmanagements sowie zum anderen zur Charakterisierung von durchaus unterschiedlichen Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen und deren aktuelle Rahmenbedingungen. Damit ist jeweils keine abschließende Thematisierung und Abgrenzung für das Modul intendiert – und auch nicht möglich. Es werden jedoch einige Impulse für eine diesbezügliche Diskussion gesetzt.

Es gibt viele Lehrbücher zum Sachgebiet „Personalmanagement“. Sie thematisieren – durchaus mit unterschiedlichen Termini und Begriffen – die verschiedenen Aufgabenfelder der Personalarbeit mal mehr theoretisch-basiert, mal mehr praxisbezogen, mal stärker auf den Personalbereich bezogen, mal unter Einbezug der „wahren“ Personaler, den unmittelbaren Vorgesetzten. In diesem Modul orientiert sich der Dozent an einem selbst mitverfassten Lehrbuch (Berthel, J. & Becker, F. G.: Personal-Management. 10. Aufl., Stuttgart 2013 – als eBook in der Lernumgebung verfügbar). Der im Reader abgedruckte Artikel Becker 2015 fasst zentrale Aspekte dieses Lehrbuchs zusammen und bietet daher einen sinnvollen Einstieg in das Verständnis des Dozenten wie auch in eine moderne Personalarbeit. Dieses Verständnis kann durch die – auch partielle – Lektüre der weiter unten angegebenen (zusätzlichen) Lehrbücher vertieft werden.

Vielfältige Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen existieren – nicht nur – in den deutschsprachigen Ländern: von kleinen inhabergeführten Trainingsbetrieben über viele private und halbstaatliche Bildungseinrichtungen (bspw. mit den Trägern IHK und DAA, MBA-Schools) sowie privaten wie staatlichen Hochschulen unterschiedlicher Couleur (v. a. Berufsakademien, Duale Hochschulen, Fachhochschulen, Universitäten) bis hin zu öffentlichen Forschungseinrichtungen (bspw. Max-Planck-Institute, Fraunhofer Institute). Sie agieren unter teilweise ähnlichen, aber auch teilweisen sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Der im Reader abgedruckte Textbeitrag von Knust & Hanft 2009 thematisiert zentrale externe und institutionelle Kontextfaktoren des (auch selbst gesteuerten) Lernens und eines Bildungsmanagements (und dessen Merkmale) auf anwendungsorientierter wie organisationstheoretischer Ebene.

Die vertiefenden und/oder weiterführenden Quellen umfassen Folgendes: Es sind alternative, für den Themenkreis hier prinzipiell auch zu empfehlende Lehrbücher zum Bereich des Personalmanagements (aus einer Vielzahl auch anderer sinnvoller Lehrbücher). Angeführt sind v. a.: Oechsler & Paul 2015 (mit starkem arbeitsrechtlichen Teil), Ridder 2013 (mit einer Betonung resourced-based-view), Scholz 2014

(mit einer systematischen Trennung von operativen, taktischen und strategischen Aufgaben) und Stock-Homburg 2013 (mit einer relativ starken Thematisierung differenzieller Vorgehensweisen im Personalbereich). Da Personalmanagement integraler Bestandteil eines Systems des Bildungs- und Managementsystems darstellt, ist auch die Quelle von Hanft 2008 angeführt. Sie thematisiert gerade bei den hervorgehobenen Seiten einen direkten Bezug zur Personalarbeit. Einen Überblick zum Hochschulbetrieb gibt Heinrich 2010. Grundlegender ist die Quelle von Zimmer 2014 mit einer Hervorhebung der ressourcenbasierten Bedeutung eines Personalmanagements auch in Bildungsinstitutionen. Pointierter ist der Beitrag von Becker 2012 aufzufassen; er begründet eine differentielle, vor allem Positionsgruppen orientierte Spezifizierung der Personalarbeit.

In diesem Reader bereitgestellte Literatur:

- Becker, F. G. (2015): Kapitel G „Personalfunktion“ aus dem Buch „Grundlagen der Unternehmensführung“. 3., neubearb. Aufl., Berlin: E. Schmidt, 2015, S. 213-246.
- Knust, M. & Hanft, A. (2009): Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements. In: Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. Hrsg. v. M. Gessler, Münster: Waxmann, 2009, S. 39-65.

Vertiefende und/oder weiterführende Literatur:

- Becker, F. G. (2012): Differenzielles Personalmanagement. In: Geschenkt wird einer nichts – oder doch? Hrsg. v. R. Ortlieb & B. Sieben, München & Mering: Hampp, 2012, S. 19-24.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10., überarb. u. akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, v. a. S. 3-23, passim.
- Hanft, A. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München 2008 (v. a. S. 51-59, 69-82, 155-164).
- Heinrichs, W. (2010): Hochschulmanagement. München: Oldenbourg, 2010, S. 17-61.
- Oechsler, W. A. & Paul, C. (2015): Personal und Arbeit. 10., grundlegend überarb. Aufl., Berlin u. a.: DeGruyter & Oldenbourg, 2015.
- Ridder, H.-G. (2013): Personalwirtschaftslehre. 4., akt. u. überarb. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer 2013.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement. 6., neubearb. u. erw. Aufl., München: Vahlen, 2014.
- Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2013.

Zimmer, M. (2014): Strategisches Management in Bildungseinrichtungen. Münster u. a.: Waxmann, 2014, S. 60-99.