

# Das Personalentwicklungsparadox in der Wissenschaft

Roland Bloch und Anne K. Krüger

*Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Zwischen Personal, Person und Persönlichkeit – Anforderungen und Erwartungen an die Wissenschaft als Beruf«*

## Einleitung

### Personalentwicklung als neue Aufgabe von Universitäten

Personalentwicklung ist den letzten Jahren zu einer neuen Aufgabe von Universitäten in Deutschland geworden. Sowohl in Diskussionen um Hochschulentwicklung und die Zukunftsfähigkeit deutscher Universitäten (z.B. Wissenschaftsrat 2013) als auch um die Karriereperspektiven von Wissenschaftler:innen (z.B. #ichbinhanna) wird von den Universitäten zunehmend eine „strategische Personalentwicklung“ (BMBF 2016) eingefordert. Mit dem *Tenure-Track-Programm* hat die Hochschulpolitik hierfür einen konkreten Anreiz gesetzt. Bund und Länder fördern damit zunächst befristete Professuren, die eine Entfristung nach erfolgreicher Bewährung vorsehen (*Tenure Track*). In zwei Bewilligungsrunden 2017 und 2019 wurden 1000 zusätzliche Tenure-Track-Professuren an insgesamt 75 staatlichen Universitäten und gleichgestellten Hochschulen gefördert. Voraussetzung für die Teilnahme am Tenure-Track-Programm war die Vorlage eines Personalentwicklungskonzepts für das gesamte wissenschaftliche Personal. In diesem Konzept mussten die Universitäten „Aussagen zu Standards, zum Grad der institutionellen Verankerung und Stand der Umsetzung“ (BMBF 2018) von Personalentwicklung machen. Auch wenn es bereits vorher einige dezentrale Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung gegeben hatte, mussten die Universitäten sich nun mit der Anforderung auseinandersetzen, ein ganzheitliches Konzept vorzulegen.

### Das Personalentwicklungsparadox in der deutschen Wissenschaft

In der Fachliteratur wird Personalentwicklung als Kompetenz-, Organisations- und Karriereentwicklung definiert (McLagan 1989). Diese drei Kernfelder von Personalentwicklung zielen darauf, die individuelle, kollektive und organisationale Performanz zu verbessern. An Universitäten als Professionsorganisationen (Mintzberg 1989) kommt dem Personal eine zentrale Rolle für die Leistungserbringung zu. Personalentwicklung sei daher, so die Annahme in der Hochschulmanagement-Literatur, immer auch im Interesse der Universität (Pellert und Widmann 2008). Denn eine „strategische“ Personalentwicklung ermögliche es, individuelle und Organisationsinteressen miteinander zu verbinden (Pellert 1999) und das Personal als Ressource zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation einzusetzen.

Die politische Forderung nach Personalentwicklung trifft im deutschen Wissenschaftssystem jedoch auf einen besonderen Kontext. Der Verbleib des Personals unterhalb der Professur an der Universität wird durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz auf maximal zwölf Jahre plus eventuelle Kompensationen für Care-Tätigkeiten begrenzt.<sup>1</sup> Nach Ablauf dieser sogenannten Qualifikationsphase wird man entweder auf eine Professur – in der Regel an einer anderen<sup>2</sup> Universität – berufen oder man scheidet aus der Wissenschaft aus.<sup>3</sup> Universitäten stehen somit vor der paradoxen Aufgabe, Personalentwicklung für ein Personal zu betreiben, das nicht auf Dauer in der eigenen Organisation verbleiben wird.

Vor diesem Hintergrund fragen wir danach, wie die Universitäten mit diesem Personalentwicklungsparadox umgehen. Empirische Grundlage ist eine inhaltsanalytische Auswertung der Personalentwicklungskonzepte von 43 Universitäten, die im Tenure-Track-Programm erfolgreich waren.<sup>4</sup> Die Analyse fokussiert auf das organisationale Selbstverständnis, das in den Konzepten zum Ausdruck kommt. Im folgenden Abschnitt werden wir diesen analytischen Zugang zunächst unter Rückgriff auf neo-institutionalistische Ansätze und ihre Problematisierung aus der Gouvernamentalitätsperspektive theoretisch fundieren, um dann vier Strategien des Umgangs mit dem Personalentwicklungsparadox empirisch zu rekonstruieren. Abschließend beziehen wir unsere Befunde auf die Frage nach der organisationalen Handlungsfähigkeit von Universitäten vis-à-vis ihrem Personal.

## Theoretischer Rahmen

Die vielfach diagnostizierte Stärkung der Handlungsfähigkeit von Universitäten lässt sich aus neo-institutionalistischer Perspektive als Diffusion eines Modells rationaler Organisation (Meyer et al. 2006; Bromley und Meyer 2015) verstehen, dessen zentrales Merkmal die Zuschreibung des Akteurstatus (*actorhood*) ist (Meyer und Jepperson 2000; Meyer 2010). Indem ihnen ein solcher Akteurstatus zugeschrieben wird, beginnen Organisationen sich als zielorientierte und zu kollektivem Handeln fähige Akteure zu entwerfen (Drori et al. 2009).

Eine Vielzahl an Studien in der Hochschulforschung hat diese Zuschreibung übernommen und herausgearbeitet, wie Universitäten in spezifischen Bereichen handeln, um mehr oder weniger festgelegte Ziele zu erreichen (z.B. Frølich et al. 2013; Fumasoli und Huisman 2013; Fumasoli et al. 2020). Sie gehen davon aus, dass Universitäten strategisch handeln können und ihre organisationale Handlungsfähigkeit somit empirisch gegeben ist. Untersucht wird dann, mit welchen Herausforderungen Universitäten bei der Erreichung bestimmter Ziele konfrontiert sind. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass Handlungsfähigkeit und der damit verbundene Akteurstatus aus neo-institutionalistischer Perspektive selbst kulturelle Konstrukte sind, bei denen es weniger darum geht, wie man als strategischer Akteur bestimmte Ziele erreicht, sondern wie man sich selbst als Akteur mit bestimmten Zielen definiert und dadurch über-

---

<sup>1</sup> Allerdings laufen aktuell Diskussionen um eine Reform des Gesetzes, die möglicherweise eine weitere Verkürzung dieser Zeit vorsehen.

<sup>2</sup> Das sogenannte Hausberufungsverbot, nach dem nur externe Wissenschaftler:innen auf eine Professur berufen werden können, wurde zwar mittlerweile in den Landeshochschulgesetzen gelockert, um Berufungen im Tenure-Track-Verfahren zu ermöglichen, wird aber weiterhin als Erwartung an Berufungsverfahren gerichtet.

<sup>3</sup> Zwischen diesen Polen gibt es zwar noch weiteres wissenschaftliches Personal unterhalb der Professur. Aber im Falle von unbefristeten Positionen ist bislang – bis auf wenige lokale Ausnahmen – ungerichtet, wie man auf diese gelangen kann (Bloch und Würmann 2021). Befristet beschäftigt werden kann wissenschaftliches Personal nach Ablauf der Qualifikationsphase nur noch, wenn es aus Drittmitteln finanziert wird. Auch hier kann nicht von einem geregelten Karriereweg gesprochen werden, sind doch solche Stellen den Konjunkturen der Forschungsförderung unterworfen.

<sup>4</sup> Der Artikel basiert auf einer Erhebung und Auswertung der Personalentwicklungskonzepte im Rahmen des von der Max-Planck-Gesellschaft geförderten Projekts „Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland. Politische Steuerungsversuche und ihre Effekte seit 2006“ (Bloch et al. 2021).

haupt erst zu einem solchen zielorientierten und zu kollektivem Handeln fähigen Akteur wird (Drori et al. 2009). Handlungsfähigkeit ist also weder gegeben noch ist sie allein eine Frage bestimmter Governancestrukturen.

Jenseits der Annahme, dass der Akteurstatus konstruiert ist, bleibt aber auch aus neo-institutionalistischer Perspektive offen, wie Organisationen sich selbst sinnhaft als Akteure entwerfen, um Erwartungen an ihr strategisches Handeln erfüllen zu können. Dies gilt insbesondere für solche Bereiche, in denen bislang keine institutionalisierten Handlungsmodi zur Verfügung stehen. Unter Bezugnahme auf Foucaults Schriften zur Gouvernementalität schlagen wir deshalb vor, die Entwicklung eines Verhältnisses zu sich selbst als Voraussetzung für den Akteurstatus von Organisationen in die Analyse zu integrieren.

Mit Blick auf das Individuum hat Foucault die Entwicklung eines solchen Selbstverhältnisses als „Technologien des Selbst“ analysiert,

„die es dem Einzelnen ermöglichen, aus eigener Kraft oder mit Hilfe anderer eine Reihe von Operationen an seinem Körper oder seiner Seele, seinem Denken, seinem Verhalten und seiner Existenzweise vorzunehmen, mit dem Ziel, sich so zu verändern, dass er einen gewissen Zustand des Glücks, der Reinheit, der Weisheit, der Vollkommenheit oder der Unsterblichkeit erlangt.“ (1982[2005], S. 968)

Diese Selbsttechnologien werden zum Gegenstand von Regierungspraktiken, die nicht mehr allein über Verbote operieren, sondern durch ihr Vermögen, „Subjekte zu einem bestimmten Handeln zu bewegen“ (Lemke et al. 2000, S. 29). Der Begriff der Gouvernementalität bezeichnet diese Gleichzeitigkeit von Selbst- und Fremdführung, von Regierung und Denkweise (Foucault 1994).

Damit erweist sich die Gouvernementalitätsperspektive als anschlussfähig an die dargestellte neo-institutionalistische Konzeption des Akteurstatus. Gerade weil dieser in der Zuschreibung von Handlungsfähigkeit besteht, müssen Akteure ein bestimmtes Verhältnis zu sich selbst einnehmen, das sie erst in die Lage versetzt, ihr Handeln mit Sinn zu versehen und dann auch entsprechendes Handeln hervorrufen zu können. Gleichzeitig ist ihr Handeln aber auch „scripted“ (Meyer und Jepperson 2000, S. 101), da es auf institutionalisierten Annahmen über den Akteurstatus basiert.

Wenn also Universitäten als legitime Organisationen (an)erkannt werden wollen, ist es erforderlich, dass sie sich selbst als zielorientiert und einheitlich handelnde Akteure entwerfen (Brunsson und Sahlin-Anderson 2000; Krücken und Meier 2006), um so ihr Handeln mit Sinn zu versehen. Es wird also nicht einfach eine zugeschriebene Handlungsträgerschaft übernommen. Vielmehr wird in der Konstruktion des eigenen Akteurstatus überhaupt erst ein sinnhaftes Verständnis der eigenen Organisation und ihrer Ziele entwickelt, das zugleich bestehende Erwartungen darüber, was einen „proper collective actor“ (Bromley und Meyer 2015, S. 7) ausmacht, erfüllen muss.

Die Annahme einer solchen Gleichzeitigkeit von Selbst- und Fremdzuschreibung erlaubt es, die „productive effects of actorhood“ (Bloch 2022, S. 494) jenseits von Isomorphie und rationalisierten Akteurskonzepten zu analysieren. Im Folgenden untersuchen wir aus dieser Perspektive, wie Universitäten sich selbst als organisationale Akteure konzipieren, um sich so in die Lage zu versetzen, sich gegenüber der Anforderung, Personalentwicklung zu betreiben, zu verhalten.

## Personalentwicklung für wen?

In den vorliegenden Personalentwicklungskonzepten konnten vier Strategien ermittelt werden, wie Universitäten mit der Anforderung, Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal zu konzeptu-

alisieren umgehen und sich dadurch selbst als Akteur konstituieren. Diese vier Strategien ziehen sich – in unterschiedlichem Ausmaße – durch nahezu alle vorliegenden Personalentwicklungskonzepte.

## (1) Personalentwicklung als Selbstoptimierung des Individuums

Das deutsche Wissenschaftssystem ist durch eine personalstrukturelle Kluft zwischen einer großen Mehrheit an befristeten und einer kleinen Minderheit an entfristeten Stellen, in der Regel Professuren, gekennzeichnet (Bloch et al. 2021). Dies führt nicht nur zu einer starken Konkurrenz im Wettbewerb um die wenigen Professuren, sondern auch zu einer grundlegenden Unsicherheit über den Karriereerfolg. Die Mehrheit der hierfür qualifizierten Wissenschaftler:innen wird keinen Ruf auf eine Professur erlangen und damit früher oder später aus der Wissenschaft ausscheiden (BuWiN 2021).

In den Personalentwicklungskonzepten beziehen sich die Universitäten explizit auf diese Ausgangslage. Es geht ihnen einerseits darum, unter den befristet beschäftigten Wissenschaftler:innen das Bewusstsein für Konkurrenz und Unsicherheit zu schärfen. Andererseits wollen sie die individuelle Wissenschaftler:in in ihren persönlichen Fähigkeiten stärken und so ihre Position im Wettbewerb verbessern.

„Die akademische Personalentwicklung achtet und respektiert die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf allen Karriere-stufen. Ihre Glaubwürdigkeit beruht darauf, dass es weder wissenschaftliche Karrieren garantiert noch die Risiken verschweigt“ (U Freiburg 2018, S. 27).

„Gleichzeitig stärkt das Oldenburger Kompetenzmodell die Selbstverantwortung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, sich bewusst beruflich zu orientieren, das eigene Portfolio zu optimieren und die kritische Phase während und nach der Promotion erfolgreich für die eigene berufliche Weichenstellung zu nutzen“ (U Oldenburg 2017, S. 15).

Nicht die Organisation, sondern das Individuum steht hier im Mittelpunkt einer eigenverantwortlich wahrzunehmenden Personalentwicklung für Ziele und Aufgaben, die außerhalb der Organisation liegen. Die Universitäten äußern kein Interesse daran, das „entwickelte“ Personal zu halten und seine Fähigkeiten für die eigene Organisation zu nutzen. Vielmehr wird Personalentwicklung als Anleitung zur Selbstoptimierung der individuellen Wissenschaftler:in verstanden.

## (2) Personalentwicklung als Qualifizierung für die *scientific community*

Während die erste Strategie auf individuelle Selbstoptimierung abzielt und dabei den konkreten sozialen Kontext von Personalentwicklung nicht näher bestimmt, legitimiert die zweite Strategie Personalentwicklung als Qualifizierung für die Wissenschaft insgesamt. Personalentwicklung wird dadurch jedoch nicht als Ziel für die eigene Universität genannt, sondern explizit als Personalentwicklung für andere wissenschaftliche Einrichtungen verstanden.

„Wissenschaft lebt von Austausch und Mobilität. Innovative Ideen und Konzepte entstehen vor allem durch das Kennenlernen neuer Herangehensweisen und Methoden. Es ist daher Teil der wissenschaftlichen Qualifikationsphase bzw. der wissenschaftlichen Karrierewege, die Institutionen beim Durchlaufen der Qualifikationsstufen zu wechseln. Dies bedeutet, dass wissenschaftliche Personalentwicklung immer auch Personalentwicklung für andere Institutionen ist“ (Charité 2019, S. 41).

„Erfolgreiche Personalentwicklung im universitären Kontext ist immer auch Personalentwicklung für andere Einrichtungen, denn Mobilität auf nationaler und internati-

onaler Ebene und der Wechsel von Einrichtungen im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung sind systembedingt gewollt“ (U Jena 2017, S. 2).

Diese Deutung von Personalentwicklung wird mit einem spezifischen Verständnis von Wissenschaft verbunden. So hat Robert Merton (1973) u.a. den kommunalen Charakter als ein zentrales Element des wissenschaftlichen Ethos definiert. Wissenschaft ist demnach ein öffentliches Gut, das auf Kooperation unter Wissenschaftler:innen und der Publikation ihrer Ergebnisse basiert. In den Personalentwicklungskonzepten werden dem noch weitere Aspekte hinzugefügt. Nicht allein der inhaltliche Austausch, sondern personelle Mobilität wird als notwendige Bedingung für Innovation gesehen. Unter den Vorzeichen einer solchermaßen gewollten Personalfluktuatation bekommt auch Personalentwicklung eine andere Bedeutung: Das Personal wird nicht für die Belange der eigenen, sondern anderer Organisationen qualifiziert. Indem sich Universitäten als selbstlose Dienerinnen der *scientific community* darstellen, bleibt die Frage nach ihren eigenen organisationalen Interessen unbeantwortet. Stattdessen wird hier, wie auch mit der ersten Strategie, die individuelle Wissenschaftler:in in die Pflicht genommen, allerdings dieses Mal nicht mit Blick auf die Verbesserung der eigenen Position im Wettbewerb, sondern allgemein für die Erzeugung von Innovationen. Das so verstandene öffentliche Gut Wissenschaft erfordere individuelle Mobilität.

### (3) Personalentwicklung als Ausbildung für die Wissensgesellschaft

Die dritte Strategie entwirft Personalentwicklung als Ausbildungsleistung für die Wissensgesellschaft. Personalentwicklung bleibt nicht auf die *scientific community* beschränkt, sondern bezieht sich auf die Gesellschaft insgesamt. Personalentwicklung soll dazu dienen, an den Universitäten Expert:innen und künftiges Führungspersonal auszubilden.

„Die Universität bildet damit nicht nur hervorragende Expertinnen und Experten in ihrem Wissensgebiet aus, sondern auch global und integrativ denkende sowie verantwortlich handelnde Persönlichkeiten für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft“ (U Stuttgart 2017, S. 2).

„Ziel ist es, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für eine erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung in Wissenschaft, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern vorzubereiten und die sogenannte Employability zu stärken“ (U Osnabrück 2018, S. 31).

Auch hier geht es dementsprechend nicht darum, Personal für Aufgaben der eigenen Organisation zu entwickeln. Stattdessen wird Personalentwicklung dadurch legitimiert, wissenschaftliches Personal für einen Arbeitsmarkt auszubilden, der sich nicht nur jenseits der eigenen Organisation, sondern größtenteils außerhalb der Wissenschaft befindet. Diese Strategie bezieht sich auf Vorstellungen von der zentralen Rolle der Universität in der Wissensgesellschaft, für deren Bedarfe sie stetig wachsende Anteile der Bevölkerung ausbildet (Baker 2014). Begriffe wie „employability“, die bislang nur auf das Hochschulstudium bezogen wurden, werden nun auf die nachfolgenden akademischen Qualifizierungsstufen ausgedehnt, in einigen Konzepten sogar einschließlich der Juniorprofessur.

### (4) „Klassische“ Personalentwicklung für die eigene Organisation

Die vierte Strategie unterscheidet sich signifikant von den anderen drei Strategien. Sie bezieht Personalentwicklung explizit auf die Belange der Organisation und legt konkrete Aufgaben fest, für die das Personal nicht nur entwickelt werden soll, sondern die es auch dauerhaft zu übernehmen gilt.

„Personalentwicklung stellt somit eine zentrale strategische Aufgabe dar und entsteht im Kontext einer umfassenden Personalstrategie, mit welcher die erfolgreiche Umsetzung der Kernprozesse in Forschung, Lehre sowie Studium durch herausragendes Personal gewährleistet wird. Zu den wesentlichen Elementen dieser Personalstrategie, in denen genderspezifische Aspekte durchgehend Berücksichtigung finden, gehören Analyse und Gestaltung der Personalstruktur, passgenaue Definitionen von Rollen, Stellen und Qualifikationsstufen, Regelungen für die Ausgestaltung von Qualifikationsphasen und Beschäftigungsbedingungen. [...] Über die Gestaltung der Personalstruktur werden universitäre Karriereoptionen geschaffen“ (U Bielefeld 2017, S. 6).

„Personalentwicklung soll dazu beitragen, dass [...] die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, die an sie gerichteten vielfältigen Aufgaben mit hohem Commitment und hoher Arbeitszufriedenheit effektiv zu erfüllen sowie neue Herausforderungen zu bewältigen“ (U Potsdam 2017, S. 3).

Es geht hier um ein „klassisches“ Verständnis, das Personalentwicklung auf die Ziele der Organisation bezieht. Nicht nur die individuellen Fähigkeiten des Personals werden zur besseren Erfüllung von Organisationsaufgaben entwickelt. Vielmehr geht es zugleich auch darum, das Commitment für die Organisation zu stärken und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Personalentwicklung beinhaltet somit hier auch Gesundheitsförderung, Gleichstellung, Diversität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und nicht zuletzt Karriereperspektiven. Eine solchermaßen ganzheitlich ansetzende Personalentwicklung wird als zentraler Bestandteil von Organisationsentwicklung verstanden, etwa wenn Aufgabendifferenzierung, Profilbildung und Personalentwicklung zusammen gedacht werden. Das Personal wird für die Belange der eigenen Organisation entwickelt und soll dementsprechend auch langfristig gehalten werden.

## Organisationale Selbstverhältnisse

Die kritische Forschung zu Personalentwicklung und -management hat vor allem darauf fokussiert, wie das Personal in Bezug auf die Organisationsziele „manageable“ (Townley 1993, S. 538) gemacht wird. Angesichts einer im deutschen Kontext bislang gering ausgeprägten organisationalen Einflussnahme auf das Personal und erheblicher Personalfluktuationsraten haben wir dagegen den Fokus darauf gerichtet, wie sich die Universitäten der Anforderung, Personalentwicklung zu betreiben, angesichts hoher Befristungsanteile im Personal überhaupt erst sinnhaft erschließen, um handeln zu können.

Vor dem Hintergrund des Konzepts der „actorhood“ (Meyer und Jepperson 2000), d.h. der Einnahme der Rolle einer einheitlich und zielorientiert handelnden Organisation, die durch solche Programme und Anforderungen an Universitäten herangetragen wird (Bloch 2022), sind wir davon ausgegangen, dass Universitäten die politischen Vorgaben nicht lediglich passiv erfüllen können. Weil Modelle universitärer Personalentwicklung im deutschen Kontext nicht zur Verfügung stehen, sich die Universitäten aber gleichzeitig kaum der Anforderung, Personalentwicklung zu betreiben, entziehen können, müssen sie sich zunächst selbst in die Lage versetzen, in Bezug auf ihr Personal handeln zu können. Deshalb haben wir danach gefragt, welches Selbstverhältnis als organisationale Akteurin sich in den Reaktionen auf die Anforderung von Personalentwicklung zeigt. Wie definieren Universitäten sich selbst im Verhältnis zu ihrem Personal?

Die vier Strategien, die aus den Konzepten ermittelt werden konnten, geben Einblicke, wie die Universitäten unterschiedliche gesellschaftliche Diskurse mobilisieren, um ihr Handeln in Bezug auf Personalentwicklung mit Sinn zu versehen. In der ersten Strategie der Universitäten steht das Individuum im Mittelpunkt. Es geht nicht um die Organisation, sondern darum, die individuelle Wissenschaftler:in

durch Personalentwicklung in Form von *soft skills*- und Mentoring-Angeboten als „unternehmerisches Selbst“ (Bröckling 2007) anzurufen. Die individuellen Wissenschaftler:innen werden angehalten, sich selbst für den Wettbewerb auf einem „Wissenschaftsmarkt“ zu optimieren (Bröckling und Peter 2014). Indem sie die Eigenverantwortung des Individuums in das Zentrum von Personalentwicklung stellt, entwirft sich die Universität als *empowerment center*, das kein spezifisches Organisationsinteresse an Personalentwicklung erkennen lässt, sondern primär neoliberale Anforderungsdiskurse reproduziert, die das Individuum zum Handeln aufrufen (Lemke et al. 2000).

Die zweite Strategie legt ein organisationales Selbstverhältnis der Universität als *Qualifizierungseinrichtung* und damit als Durchgangsstation für andere Wissenschaftsorganisationen nahe. Sie orientiert sich dabei an einem Diskurs über Wissenschaft, der Mobilität nicht nur als zentrales Element wissenschaftlicher Karrieren versteht, sondern auch als zentral für die Wissenschaft selbst. Dies schließt an Vorstellungen an, die Wissenschaft als projektbasierte Unternehmung konzipieren (Besio et al. 2016), die vom konkreten Personal abgelöst ist. Universitäten qualifizieren Wissenschaftler:innen auf dieser Basis, ohne dass hier der Beitrag der Wissenschaftler:innen selbst für das eigene Organisationsziel der Forschung genannt wird. Nicht das Personal ist hier Mittel zum Zweck exzellenter Forschung, sondern dessen Fluktuation. Personalentwicklung wird nicht für die eigene, sondern für andere Organisationen betrieben, wodurch auch hier kein konkretes Organisationsinteresse benannt wird.<sup>5</sup>

Die dritte Strategie im Umgang mit Personalentwicklung versteht Universitäten als *Ausbildungsstätten* für Führungskräfte in der Gesellschaft. Adressiert werden hier aber nicht die Studierenden, sondern das wissenschaftliche Personal. Dieses organisationale Selbstverhältnis knüpft an den Diskurs über die Rolle von Universitäten in der Wissensgesellschaft an. Die Universitäten positionieren sich hier als selbstlose Produzentinnen von rationalisiertem wissenschaftlichem Wissen (Frank und Meyer 2020) und entsprechenden Expert:innen, die von der Gesellschaft nachgefragt werden. Personalentwicklung wird als ein Beitrag zum Wissenstransfer verstanden und erfüllt die *third mission* der Universitäten (Berghaeuser und Hoelscher 2020). Die Universität definiert sich damit zwar über ihre zentrale Rolle in der Wissensgesellschaft (Meyer 1977). Im kaum stratifizierten deutschen Universitätssektor werden ihr aber Ausbildungserfolge bislang kaum zugeschrieben, denn nicht die spezifische Universität, sondern der akademische Abschluss rahmt Karrieren auf außeruniversitären Arbeitsmärkten. Jenseits der Erfüllung eines allgemeinen gesellschaftlichen Auftrags, der allerdings bislang primär auf das Hochschulstudium bezogen war, wird kein spezifisches Organisationsinteresse an Personalentwicklung deutlich.

Nur in der vierten Herangehensweise an Personalentwicklung werden auch die Aufgaben der Universität selbst in den Blick genommen. Hier definiert sich die Universität als *Arbeitgeberin* zur Erfüllung der eigenen Aufgaben in Forschung und Lehre und adressiert ihre Mitglieder dadurch überhaupt erst als *ihr* Personal. Dieses organisationale Selbstverhältnis ähnelt dadurch jenem einer klassischen Perspektive auf Personalentwicklung, nach dem die Universität sich selbst als Organisation mit spezifischen Aufgaben und Zielen versteht. Sie ist bestrebt, qua Personalentwicklung Organisationsinteressen und die Interessen des Personals produktiv miteinander zu verbinden. Damit die Universität hiervon profitieren kann, muss sie dafür sorgen, dass ihr Personal längerfristig in der Organisation verbleibt. Die Universität positioniert sich so als verantwortungsbewusste Arbeitgeberin in aktuellen Debatten über mehr Transparenz und Sicherheit in der Karriereplanung, die auch den Hintergrund für das Tenure-Track-Programm gebildet haben. Deutlich wird aber auch, dass beispielsweise Konzepte für Dauerstellen in der Wissenschaft kein Selbstzweck sind, sondern vor allem dann sinnvoll erscheinen, wenn sie konsequent mit den Aufgaben und Zielen der Universität verknüpft werden, mithin dem organisationalen Selbstverhältnis entsprechen und im Organisationsinteresse liegen.

---

<sup>5</sup> So werden beispielsweise keine Erwartungen an Personalentwicklung durch andere Universitäten formuliert.

Während also in den ersten drei Selbstverhältnissen Personalentwicklung als Empowerment, Qualifizierung und Ausbildung des eigenen Personals für mehr oder weniger spezifische Dritte mit Sinn versehen wird, bezieht nur das vierte Selbstverhältnis Personalentwicklung auf das eigene Personal und seine Leistungen für die eigene Organisation. Personalentwicklung wird hier also „klassisch“ auf die *Erfüllung* von Organisationszielen und der dafür anfallenden Aufgaben bezogen. Im Gegensatz dazu wird in den ersten drei Selbstverhältnissen Personalentwicklung selbst zum zentralen Organisationsziel. Personalentwicklung wird entweder individualisiert („unternehmerisches Selbst“) oder externalisiert (*scientific community* und Wissensgesellschaft), aber nicht auf die eigene Organisation bezogen.

## Fazit

In der Analyse der Personalentwicklungskonzepte wird deutlich, dass eine Untersuchung des Umgangs von Universitäten mit ihrem Personal zentral ist, um das Selbstverhältnis von Universitäten als Organisation und damit die Bedingungen der organisationalen Handlungsfähigkeit von Universitäten analysieren zu können. Personalentwicklung ist der zentrale Ort, an dem deutlich wird, wie sich eine Universität als organisationale Akteurin begreift und handlungsfähig wird, indem sie ihr Handeln mit Sinn versieht. Indem wir jeweils alle vier Strategien in den Konzepten finden konnten, wird zugleich auch deutlich, dass Universitäten weder zu sich selbst noch zu ihrem Personal ein eindeutiges Verhältnis haben, sondern sich auf diskursive Versatzstücke beziehen, mit denen sie sich zwar gesellschaftlich legitimieren können, die aber kein spezifisches Organisationsinteresse an Personalentwicklung erkennen lassen. Dies verdeutlicht nachdrücklich die Problematik des Personalentwicklungsparadoxes.

Da in den Konzepten Strategien des Umgangs mit dem Personalentwicklungsparadox dominieren, die Personalentwicklung als Aufgabe zur Entwicklung des Personals für Dritte begreifen, stellt sich die grundsätzliche Frage, welche Konsequenzen die vorrangige Ausbildung und Qualifizierung des eigenen Personals für Dritte und das damit einhergehende Wissenschaftsverständnis von „Innovation durch Fluktuation“ haben. Diese Frage stellt sich nicht allein für das Verhältnis von Organisation und Personal und damit für das universitäre Selbstverständnis, sondern auch für das Verständnis ihrer Kernaufgaben in Lehre und Forschung. Denn wie können sich Universitäten als Organisationen der Lehre und Forschung verstehen, wenn sie hierbei einen Großteil ihres Personals nicht mitdenken?

## Literatur

- Baker, David. 2014. *The Schooled Society: The Educational Transformation of Global Culture*. Stanford University Press.
- Berghaeuser, Hendrik, und Michael Hoelscher. 2020. Reinventing the third mission of higher education in Germany: political frameworks and universities' reactions. *Tertiary Education and Management* 26:57–76.
- Besio, Cristina, Maria Norkus und Nina Baur. 2016. Projekte und Wissenschaft. Der Einfluss temporärer organisationaler Strukturen auf wissenschaftliche Karrieren, Organisationen und Wissensproduktion. In *Wissen – Organisation – Forschungspraxis. Der Makro-Meso-Mikro-Link in der Wissenschaft*. Hrsg. Nina Baur, Cristina Besio, Maria Norkus und Grit Petschick, 341–370. Weinheim: Beltz Juventa.
- Bloch, Roland. 2022. The actorhood imperative. On universities as organisational actors. *European Journal of Higher Education* 11:489–505.
- Bloch, Roland, Anne K. Krüger, Jakob Hartl und Carsten Würmann. 2021. *Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland. Politische Steuerungsversuche und ihre Effekte seit 2006*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.



- Bloch, Roland, und Carsten Würmann. 2021. Prekär, aber frei? Arbeitsbedingungen und Karrierewege in der Wissenschaft und ihre Konsequenzen für die Wissenschaftsfreiheit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 71:48–54.
- Bröckling, Ulrich. 2007. *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich, und Tobias Peter. 2014. Mobilisieren und Optimieren. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 17:129–147.
- Bromley, Patricia, und John W. Meyer. 2015. *Hyper-organization. Global organizational expansion*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, Nils, und Kerstin Sahlin-Andersson. 2000. Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies* 21:721–746.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2016. *Mehr Planbarkeit für den wissenschaftlichen Nachwuchs*, Pressemitteilung 010/2016, <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/pressemitteilungen/de/mehr-planbarkeit-fuer-den-wissenschaftlichen-nachwuchs.html> (Zugegriffen: 30. Januar 2023).
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2018. *Richtlinie zum Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses* (Zweite Bewilligungsrunde) vom 3. Mai 2018. Bundesanzeiger vom 22.05.2018.
- BuWiN – Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. 2021. *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- Drori, Gili S., John W. Meyer und Hokyu Hwang. 2009. Global organization: Rationalization and actorhood as dominant scripts. In *Institutions and ideology. Research in the sociology of organizations*, Bd. 27, Hrsg. Renate E. Meyer, Kerstin Sahlin-Andersson, Marc J. Ventresca und Peter Walgenbach, 17–43. Bingley, UK: Emerald.
- Foucault, Michel. [1982] 2005. Technologien des Selbst. In Michel Foucault. *Schriften in vier Bänden = Dits et écrits. Band 4: 1980–1988*, Hrsg. Daniel Defert, 966–998. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel. 1994. Das Subjekt und die Macht. In *Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*, Hrsg. Hubert Dreyfus und Paul Rabinow, 243–261. Weinheim: Beltz Verlag.
- Frank, David John, und John W. Meyer. 2020. *The university and the global knowledge society*. Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Frølich, Nicoline, Jeroen Huisman, Stig Slipersæter, Bjørn Stensaker und Paulo C. P. Bótas. 2013. A reinterpretation of institutional transformations in European higher education. Strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education* 65:79–93.
- Fumasoli, Tatiana, Giovanni Barbato und Matteo Turri. 2020. The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organisation. *Higher Education* 80:305–334.
- Fumasoli, Tatiana, und Jeroen Huisman. 2013. Strategic Agency and System Diversity: Conceptualizing Institutional Positioning in Higher Education. *Minerva* 51:155–169.
- Krücken, Georg, und Frank Meier. 2006. Turning the University into an Organizational Actor. In *Globalization and organization. World society and organizational change*, Hrsg. Gili S. Drori, John W. Meyer und Hokyu Hwang, 241–257. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Lemke, Thomas, Susanne Krasmann und Ulrich Bröckling. 2000. Gouvernamentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In *Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Hrsg. Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke, 7–40. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- McLagan, Patricia A. 1989. Models for HRD Practice. *Training and Development Journal* 43:49–59.
- Merton, Robert K., Hrsg. 1973. *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, John W. 1977. The Effects of Education as an Institution. *American Journal of Sociology* 83:55–77.
- Meyer, John W. 2010. World Society, Institutional Theories, and the Actor. *Annual Review of Sociology* 36:1–20.

- Meyer, John W., Gili S. Drori und Hoky Hwang. 2006. World Society and the Proliferation of Formal Organization. In *Globalization and organization. World society and organizational change*, Hrsg. Gili S. Drori, John W. Meyer und Hoky Hwang, 25–49. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Meyer, John W., und Ronald L. Jepperson. 2000. The “Actors” of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. *Sociological Theory* 18:100–120.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Pellert, Ada. 1999. *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau.
- Pellert, Ada, und Andrea Widmann. 2008. *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Münster: Waxmann.
- Townley, Barbara. 1993. Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *The Academy of Management Review* 18:518.
- Wissenschaftsrat. 2013. *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems* (Drs. 3228-13). Köln, Bielefeld, <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.html> (Zugegriffen: 30. Januar 2023).

## Primärquellen

- Charité. 2019. *Konzept zur Entwicklung des akademischen Personals an der Charité – Universitätsmedizin Berlin*. U Bielefeld. 2017. *Strategische Personalentwicklung für Wissenschaftler\_innen in der Qualifikations- und Tenure-Track-Phase an der Universität Bielefeld*.
- U Freiburg. 2018. *Creative Minds. Freiburg Career Advancement. Akademische Karrieren an der Universität Freiburg fördern und gestalten*.
- U Jena. 2017. *Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena*.
- U Oldenburg. 2017. *Oldenburger Kompetenzmodell: Personalentwicklung in Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs*.
- U Osnabrück. 2018. *Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal an der Universität Osnabrück*.
- U Potsdam. 2017. *„Talente entwickeln – Potenziale fördern“: Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam*.
- U Stuttgart. 2017. *Personalentwicklungskonzept der Universität Stuttgart für den wissenschaftlichen Nachwuchs*.