



Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung

Wien 2011



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar

© 2011 Facultas Verlags- und Buchhandels AG

facultas.wuv, Berggasse 5, 1090 Wien

Alle Rechte vorbehalten

Herausgeber: AQA – Österreichische Qualitätssicherungsagentur,
Alexander Kohler

Redaktion: Anne Leitner, Annina Müller Strassnig

Satz und Druck: Facultas AG

Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-0774-1

Gedruckt mit Unterstützung des Bundesministeriums
für Wissenschaft und Forschung in Wien.

Inhaltsverzeichnis

1 Begrüßung	
Heinrich Schmidinger, Universität Salzburg	7
2 Einleitung	
Alexander Kohler, Österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA	11
3 Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung	
Hanns H. Seidler, Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer	15
4 Der Stellenwert der Mitarbeiterführung im universitären Personalmanagement	
Ulrich Bauer, Technische Universität Graz	21
5 Führen und Fördern mit systemischer Bescheidenheit	
Martin Mehrstens, Universität Bremen	31
6 Bis dass das Leben euch scheidet: Die Hochschulen und ihr wissenschaftliches Personal	
Peer Pasternack, Institut für Hochschulforschung (HoF) Wittenberg	41
7 Anreizsysteme und Qualifizierung von Hochschulangehörigen am Beispiel der FH Vorarlberg	
Hedwig Natter, Fachhochschule Vorarlberg	49
8 Förderung des akademischen Nachwuchses an der ETH Zürich	
Cuno Künzler, ETH Zürich	55
9 Inwiefern haben sich die Kriterien für den Berufungserfolg des wissenschaftlichen Nachwuchses verändert?	
Heinke Röbbken, Universität Wuppertal	61
10 Berufungen im Spannungsfeld zwischen Exzellenz und Machbarem	
Klaus Landfried, ehem. Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	75
11 Berufungen im Spannungsfeld von Exzellenz und Machbarem. Was können bzw. sollen Berufungsverfahren leisten?	
Karlheinz Töchterle, Universität Innsbruck	83
12 Qualitätsentwicklung der Berufungsverfahren an österreichischen Universitäten	
Barbara Birke, Österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA	89

- 13 Diversity-orientierte Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien**
Katharina Mallich und Karin Gutiérrez-Lobos,
Medizinische Universität Wien 97
- 14 Diversity Management – Herausforderungen für das Hochschulmanagement?**
Daniela De Ridder, CHE Consult GmbH 107



1

Begrüßung



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

1 Begrüßung

Heinrich Schmidinger
Universität Salzburg

Es ist nicht zum ersten Mal, dass die AQA eine Tagung zu einem wichtigen Thema der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung anbietet. In den vergangenen Jahren standen vor allem die Themen „internes Qualitätsmanagement“, „Externe Qualitätssicherung“ und „Qualitätsentwicklung“ im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess im Mittelpunkt des Interesses.

Heute geht es im Grunde um ein prima vista banaleres Thema, eigentlich um eine Binsenwahrheit: Darum nämlich, dass es letztendlich immer auf den Menschen ankommt, auf die konkrete Person, auf den Einzelnen, der etwas umzusetzen oder zu erreichen hat. Das gilt prinzipiell für jede Einrichtung, sei es eine Fachhochschule, eine Universität, ein Wirtschaftsunternehmen, irgendein Gemeinwesen: Wenn die Menschen nicht mittun, die diese Einrichtung bzw. dieses Gemeinwesen tragen, dann wird letztlich nichts aus dem, was sie sich vornehmen. Qualität und Güte einer Einrichtung, eines Gemeinwesens, hängen davon ab, wie die Menschen umsetzen bzw. konkret leben, was sie verbindet und kennzeichnet. Von Haus aus bin ich Philosoph, so ist mir naturgemäß die antike Philosophie eingefallen, konkret Aristoteles, der im Grunde dasselbe gesagt hat – er drückte sich weniger anthropologisch als ontologisch aus –, nämlich: Was nützen die großartigen Ideen, von denen sein Lehrer Platon gesprochen hat, diese mächtigen Grundlagen unserer Wirklichkeit, wenn sie nicht irgendwo in unserer konkreten Wirklichkeit ankommen? Es bedarf konkreter Träger und Trägerinnen, konkreter Realisierer und Realisiererinnen. Damit hat Aristoteles bereits, wenn auch nicht ausdrücklich, jedoch indirekt auf die Personalität des Menschen hingewiesen. Wenn, kurz gesagt, niemand da ist, der konkrete Verwirklichung schafft, Einwurzelung in der Realität, dann hat eine Sache, Idee oder Angelegenheit, um die es gehen mag, in sich weder Wert noch Relevanz.

So selbstverständlich das hinsichtlich unseres heutigen Themas „Personalmanagement“ klingen mag, so ist es trotzdem ein sehr brisantes, immer wichtiger werdendes Thema – auch wenn dies in der Hochschulszene bzw. auf dem tertiären Bildungssektor noch nicht seit langem so gesehen wird. Was die Universitäten anbelangt, muss man sagen, dass es erst seit dem Autonomwerden der Universitäten, erst seit dem UG 2002, Brisanz gewonnen hat. Und selbst da entnehme ich einer sehr interessanten Studie über „Die Zukunft des akademischen Personalmanagements“¹, die mir letzte Woche von der Medizinischen Universität Wien zugeschiedt wurde, dass es im deutschen Sprachraum gerade 25 % der Universitäten gibt, die bereits über ein etabliertes oder entwickeltes System des

¹ Die Zukunft des akademischen Personalmanagements, hrsg. Katharina Mallich und Karin Gutiérrez-Lobos, Wien 2010: facultas.wuv, ISBN 978-3-7089-0633-1.

Personalmanagements verfügen. Bei den Fachhochschulen ist die Situation besser, da liegt der Wert über 30 %. Selbst darüber, dass das Personalmanagement nur schwierig und zögerlich in die Umsetzung kommt, ist in letzter Zeit viel gesprochen worden. In der Tat handelt es sich um ein unerhört komplexes Themenfeld. Ich nenne nur ein paar Stichworte und denke dabei konkret an die Universität, was natürlich nicht zwingend ist: das differenzierte Thema der Nachwuchsförderung, der Komplex Berufungen bzw. Berufungsmanagement, die Personalentwicklung im weitesten Sinn, das Management der Führungskräfte. Diese Stichworte allein zeigen schon, wie breit das Themenfeld ist. In Bezug auf „Management der Führungskräfte“ kann ich aus eigener Erfahrung sagen, dass diesezüglich noch viel aufzuholen ist. Alle Maßnahmen, die dabei angedacht werden, alle Themen, die in den Fokus kommen, müssen wiederum unter dem Leitprinzip von Qualität stehen. Wir fördern, bilden und entwickeln nicht in eine beliebige Richtung, sondern ausschließlich in Richtung Qualitätssteigerung. Nur deshalb ist heute „Personalmanagement“ Thema einer AQA-Tagung.

Die heutige Tagung hat die Funktion und das Ziel, verschiedene Themenbereiche und Facetten des großen Themas „Personalmanagement“ auszuleuchten. Ich wünsche ihr viel Glück und viele gute Ergebnisse.



2

Einleitung



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

2 Einleitung

Alexander Kohler

Österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA

Die Jahrestagungen der AQA haben mittlerweile eine gewisse Tradition als ein Forum für Expertinnen und Experten aus allen Hochschulsektoren und der Hochschulpolitik. Die 5. Jahrestagung im September 2010 an der Musikuniversität Wien war einem der zentralen Qualitätsthemen der Hochschulen gewidmet: dem Personalmanagement als Schlüssel für eine nachhaltige Hochschulentwicklung.

Universitäten und Fachhochschule sind Orte des Wissens und der Erkenntnis. Ihre Qualität ist das Ergebnis der Leistung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Lehrenden, Forschenden und jenen, die sie in ihrer Organisation unterstützen. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Berufung des wissenschaftlichen Personals und eine aktive Personalentwicklung sind daher wichtige Stellschrauben des Qualitätsmanagements.

Im Verständnis der AQA sollten den Hochschulen ausreichende Gestaltungsspielräume gegeben werden, die sie auch in Fragen des Personalmanagements nutzen. Dazu kann die externe Qualitätssicherung durch Empfehlungen und Vermittlung von „good practice“ beitragen. Die äußeren Rahmenbedingungen, wozu die zur Verfügung stehenden Ressourcen zählen, können nicht unberücksichtigt bleiben.

Personalmanagement nimmt innerhalb der im Bologna-Prozess verankerten Qualitätssicherung eine eher untergeordnete Position ein. Die Europäischen Standards und Leitlinien (ESG) benennen die Qualitätssicherung im Bereich des Lehrpersonals als eine Aufgabe der Hochschulen. Dass Personalmanagement über den Bereich der Lehre weit hinausgeht, wird damit außer Acht gelassen. In der europäischen Praxis der externen Qualitätssicherung kommt dem Thema vergleichsweise geringe Bedeutung zu.

Die AQA versucht in einem ganzheitlichen Ansatz des Qualitätsmanagements einen eigenen Schwerpunkt auf die Personalentwicklung und das Personalmanagement zu setzen:

- Die Quality Audits der AQA bieten eine kollegiale Einschätzung und Zertifizierung des Personalmanagements. Bereits mehrere österreichische Universitäten unterzogen sich einer Auditierung ihres QM zum Personalmanagement.
- Dem Berufungsmanagement war ein umfangreich angelegtes, durch das BWF finanziertes Projekt gewidmet. Gemeinsam mit zehn österreichischen Universitäten und internationalen Expertinnen und Experten erarbeitete die AQA im Laufe des Jahres 2010 Qualitätskriterien und Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren.

Die 5. AQA Jahrestagung richtete den Fokus auf das Personalmanagement und die Personalentwicklung im Bereich des wissenschaftlichen Personals. Expertinnen und Experten aus Hochschulen, der Hochschulforschung und der Hochschulpolitik diskutierten über die Effekte eines gelungenen Personalmanagements und die dafür notwendigen Voraussetzungen.

Die Tagungsforen widmeten sich Anreizsystemen, der Förderung des akademischen Nachwuchses, dem Berufungsmanagement im Spannungsfeld von Exzellenz und Machbarem und dem Diversity Management.

Die Beiträge zur Tagung sind im vorliegenden Band zusammengefasst. Sie sollen in das Themenspektrum der internen und externen Qualitätssicherung Eingang finden und zur weiteren Diskussion anregen.



3

**Personalmanagement als
Schlüssel zur nachhaltigen
Hochschulentwicklung**



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

3 Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung

Hanns H. Seidler

Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer

1. Der niederländische Wissenschaftsforscher J.G. Wissema hat in seinem größeren Werk „Towards the Third Generation University. Managing the University in Transition“ (Cheltenham 2009) die Auffassung formuliert, die europäischen Universitäten befänden sich mittlerweile in der dritten Generation der europäischen Universitätsentwicklung. Die erste Generation sei die mittelalterliche Universität gewesen, von der es im Jahr 1300 etwa 20 gegeben habe; diese sei gekennzeichnet gewesen durch die klassischen Disziplinen (und nur diese), nämlich Recht, Medizin, Theologie und Kunst. Forschung in dieser Phase war nicht die Aufgabe der Universität, sondern nur die Weiterführung traditionellen Wissens und die vorsichtige Annäherung an erste Ideen der Aufklärung.

Als zweite Generation beschreibt er die Universität Humboldts, beginnend im frühen 19. Jahrhundert. Hier gerät die Forschung mehr und mehr ins Zentrum, die Disziplinen unterliegen einer stärker werdenden Ausdifferenzierung, Lehre wird überwiegend interpretatorisch betrieben. Auf der organisatorischen Seite wird eine gemeinsame Verantwortung von Universitäten und Staat postuliert, die Universität für Forschung und Lehre, der Staat für Personal, Finanzen, Immobilien und Organisation.

Die aktuelle, nämlich dritte Generation von Universitäten bezeichnet Wissema als die „wettbewerbliche Universität“. Diese sei zunächst gekennzeichnet durch eine sehr breite Differenzierung der Universitäten, die schon jetzt bzw. in naher Zukunft zu einer Unterscheidung zwischen regionalen, nationalen und internationalen (globalen) Universitäten führe. Für Europa wird dies z. B. sehr deutlich in der Tatsache, dass in der European University Association (EUA) ca. 800 Universitäten zusammengeschlossen sind und es fällt nicht schwer festzustellen, dass nur ein Bruchteil davon global sichtbar ist bzw. sichtbar sein wird.

Grundlagenforschung und vor allem interdisziplinäre Forschung als Aufgabe sei die Kennzeichnung dieser Universität, die sich zunehmend in einem nationalen und globalen Wettbewerb befinde. Diesen könnten nur Universitäten bestehen, die über eine inhaltliche und organisatorische Autonomie verfügen. Autonomie sei nicht nur ein organisatorisches und inhaltliches Kennzeichen, sondern auch eine Voraussetzung für höhere Produktivität und wissenschaftliche Qualität. Zudem müsse dieser Typ von Universitäten (das gilt sicher auch für die besonders in Deutschland verbreiteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen) in einer engen Zusammenarbeit mit der Industrie und Wirtschaft als Innovationsagenturen wirken.

Die hier beschriebene Generationenklassifizierung ist sicher sehr abstrakt und Wissema beschreibt ausführlicher, als das hier wiedergegeben werden soll, die Übergänge und Schattierungen zwischen den Generationen. Aber insbesondere mit den Paradigmen von Autonomie und Wettbewerb ist die europäische (und nicht nur diese) Situation zutreffend beschrieben.

2. Personal ist die bei weitem teuerste Ressource in der Wissenschaft (der Personalkostenanteil in Universitäten liegt zwischen ca. 60–90 %). Wissenschaftlicher Fortschritt entsteht in den Köpfen, deshalb ist Personal nicht nur die teuerste, sondern vor allem auch die wichtigste Ressource in der Wissenschaft. Daran wird klar, dass eben diesem Personal und dessen Weiterentwicklung die größte Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Das gilt umso mehr, als die oben beschriebenen Veränderungen deutlich mehr Verantwortung auf die universitäre Seite legen. Das staatlich zentrierte normative Steuerungsmodell für Universitäten ist durch ein dezentrales Wettbewerbsmodell ersetzt worden. Das bedeutet mehr Freiheit, aber vor allem auch mehr Verantwortung für die Universitäten, deren Wahrnehmung möglich gemacht werden muss und die sich im Personalbereich am deutlichsten manifestiert.
3. Die Hochschulen jedenfalls in Deutschland haben diese Aufgabe eher spät erkannt und eher zögerlich angegangen. Erste Ansätze in den 90er Jahren (z. B. Universität Bremen) haben nur wenige Nachahmer gefunden. Zwar gab es eine Reihe von Ansätzen mit eher unkoordinierten Einzelaktionen, systematische Personalentwicklung für alle Universitätsangehörigen blieb aber eher die Ausnahme. Dies änderte sich signifikant durch die sog. Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder, mit der eine wissenschaftspolitische Umorientierung in Richtung Schwerpunktsetzung und Clusterbildung erreicht wurde, die in einem beträchtlichen Teil von Universitäten zu Aktivitäten in der Personalentwicklung führte. In vielen Universitäten wurden hierfür Leitbilder entwickelt, zentrale und dezentrale Organisationsformen und Verantwortlichkeiten gefunden und auch externe Organisationen einbezogen. Wesentlich erscheint auch, dass Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung einhergehen muss und in diesem Kontext etwa zu Forcierung von dezentralen Ressourcenverantwortlichkeiten geführt hat. Durchgesetzt hat sich auch der Ansatz, ein einheitliches System zu entwickeln und nicht etwa in Professorinnen/Professoren und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter oder Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler und Nichtwissenschaftlerinnen/Nichtwissenschaftler zu unterscheiden. Die Methoden der Personalentwicklung sind für alle Personen- oder Statusgruppen dieselben, was indessen nicht ausschließt, je nach Programm oder Format zu differenzieren. Allerdings stellt die Ebene der Führungskräfte eine besondere Herausforderung dar, da hier häufig die Mentalität herrscht, dieses nicht nötig zu haben, weil man ohnehin schon alles wisse und könne.
4. Es erscheint sinnvoll, Personalentwicklung generell, aber auch im Wissenschaftsbereich speziell, in drei Phasen zu unterscheiden:
 - die Eintrittsphase,
 - die Verlaufsphase und
 - die Austrittsphase.

Die Eintrittsphase kann am Beispiel von Professorinnen und Professoren verdeutlicht werden. Hier reicht es nicht mehr aus, die Ernennung vorzunehmen und die entsprechenden Arbeitsmittel bereitzustellen. Erforderlich ist vielmehr eine Einführungsphase in die Universität, bei der man mit den Grundzügen, aber vor allem mit den Zielen der Universität vertraut gemacht wird, die Erwartungen erläutert und ggfls. vertraglich abgesichert werden. Nicht zuletzt sollte die Universität sich aber auch für die persönlichen und familiären Randbedingungen engagieren in Form von Wohnung, Kindergarten, Schulen und den Erwartungen von „couple career“. Man mag dies als überzogenen Luxus ansehen. Untersuchungen zeigen indessen, dass aus solchen „Wertschätzungsmaßnahmen“ stärkere affektive Bindungen, leistungssteigernde Motivation und höhere Verweildauern resultieren.

Schließlich sollten für Professorinnen/Professoren in dieser Eintrittsphase verbindliche Maßnahmen zur Qualifizierung insbesondere in denjenigen Bereichen erfolgen, die nicht genuin zur wissenschaftlichen Qualifikation gehören, wie Management, Führungskompetenz und Konfliktbewältigung.

Als Beispiel für die Verlaufsphase soll hier zunächst der Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses angesprochen werden. Im sich verschärfenden nationalen und internationalen Wettbewerb sind die Bemühungen um die besten Köpfe von zentraler strategischer Bedeutung. Dies ist der Grund dafür, warum das Paradigma „Doktorvater“ zunehmend ersetzt wird durch nationale und internationale strukturierte Nachwuchsförderungsprogramme, Graduiertenkollegs, Graduate Schools, die neben der wissenschaftlichen auch weitere berufsqualifizierende Kompetenzen vermitteln. So sind an einigen Hochschulen Graduiertenakademien entstanden mit dem Ziel, Qualität und Attraktivität der Promotionsphase zu erhöhen und internationale Doktoranden zu gewinnen. Durch Mentoring-Programme, Ausbildung für die Erstellung von Drittmittelanträgen und insbesondere Förderung weiblicher Doktoranden und Förderung von Promotionsarbeiten in der Schlussphase wird eine ideelle und finanzielle Unterstützung kombiniert. Am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) ist hierfür eigens ein „House of Young Scientists“ eingerichtet worden. Aber auch für Professorinnen und Professoren – an sich eine eher förderungsresistente Klientel – gibt es während ihrer Beschäftigungszeit Entwicklungsbedarfe, insbesondere zur Vorbereitung auf neue oder zusätzliche Aufgaben: niemand ist „automatisch“ vorbereitet, sobald er oder sie etwa das Amt eines Dekans bzw. einer Dekanin übernimmt und niemand ist „natürlich“ geeignet für die Aufgabe eines hochschulweiten Forschungsclusters. Und erst recht nicht sind Professorinnen und Professoren per se zur Personalführung oder zur Bewältigung von – unvermeidlichen – Konflikten am Arbeitsplatz prädestiniert. Vielmehr zeigt die Erfahrung, dass die wenigen an Hochschulen eingerichteten Stellen zum Konfliktmanagement und zur Konfliktberatung über einen signifikanten Anstieg des Beratungsbedarfs berichten.

Eine Gestaltung der Austrittsphase für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Hochschulen ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil die vergleichsweise hohe Zahl von befristeten Arbeitsverhältnissen auch eine höhere Fluktuation und somit auch eine höhere Zahl der Beendigung von Arbeitsverhältnissen mit sich bringt, Beendigungen, die wegen des feststehenden Zeitpunkts sehr

gut planbar sind. Dabei muss zunächst gefragt werden, ob die Universitäten überhaupt eine Zuständigkeit oder gar Verantwortung für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, die erkennbar demnächst nicht mehr zu ihren Mitgliedern zählen werden, oder ob die Haltung sein kann: Vertrag ist Vertrag und Frist ist Frist. Diese Position indessen haben die Universitäten etwa bei ihren Studierenden und den Studienabsolventinnen und -absolventen schon seit geraumer Zeit aufgegeben, seitdem sie damit angefangen haben, z. B. durch Career Centers auch eine „Karrierefürsorge“ für die Zeit nach der Universitätsausbildung anzubieten. Das was für Studierende gilt, sollte für die abgehenden Doktorandinnen und Doktoranden erst recht gelten. Deshalb bieten immer mehr Universitäten entsprechende Angebote für die Doktorandinnen und Doktoranden in der letzten Phase an, indem sie etwa durch einschlägige Weiterbildungskurse für Managementfragen, Personalführung und sonstige Soft Skills diejenigen Kenntnisse fördern, die neben der spezifischen wissenschaftlichen Qualifikation für eine erfolgreiche Karriere von Bedeutung sind oder sein können. Angesichts dessen, dass es sich in Deutschland um ca. 100.000 Doktorandinnen und Doktoranden mit befristeten Verträgen handelt, ist die quantitative Dimension dieser Bemühungen erkennbar.

5. Als Fazit kann festgehalten werden, dass eine weiter zunehmende Zahl von wissenschaftlichen Einrichtungen damit begonnen hat, ein systematisches Personalmanagement in Form von Personalentwicklung zu betreiben – die Großforschungseinrichtungen schon früher und intensiver als die Universitäten. Es muss dabei unbedingt gewährleistet werden, dass diese Initiativen in der autonomen Verantwortung der Einrichtungen stattfinden, zentralstaatliche Bürokratien sind in diesem Zusammenhang ungeeignet. Innerhalb der Einrichtungen ist eine Kombination von zentralen und dezentralen (Fachbereichs-) Lösungen anzustreben.

Dies alles kostet Ressourcen, aber es bringt

- Förderung des Einzelnen;
- gesteigerte Identifikation mit der Einrichtung (Esprit de Corps) und
- höhere Motivation

und damit vor allem bessere wissenschaftliche Ergebnisse.

4

Der Stellenwert der Mitarbeiterführung im universitären Personal- management



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

4 Der Stellenwert der Mitarbeiterführung im universitären Personalmanagement

Ulrich Bauer

Technische Universität Graz

4.1 Veränderung braucht Orientierung

Der tertiäre Bildungssektor, und hier speziell der universitäre Bereich, ist europaweit starken Veränderungen unterworfen. Die Bestrebungen der Europäischen Union, mit dem Bologna-Prozess die universitäre Landschaft vergleichbarer und durchlässiger zu machen, haben für Universitäten gravierende Veränderungen mit sich gebracht. Österreich hat hier mit dem UG 02 weitere wichtige neue Rahmenbedingungen vorgegeben, die ebenso wie der 2009 in Kraft getretene Kollektivvertrag umfangreiche und einschneidende Veränderungen gerade im Personalbereich nach sich ziehen. Die Universitäten haben ihre strategischen Positionierungen neu ausgerichtet und umfangreiche interne organisatorische Veränderungen getroffen. Doch die Veränderungen für Universitäten gehen wesentlich über Europa hinaus. Universitäten befinden sich heute in einem globalen Wettbewerb und sind gefordert, sich noch stärker international zu öffnen. Forschung, speziell im technologischen Bereich, findet heute und in Zukunft wohl noch verstärkt in Netzwerken und damit in Kooperationen von Forschungseinrichtungen, aber auch mit der Wirtschaft, statt. Die EU setzt mit ihren Rahmenprogrammen ebenfalls wichtige Impulse. Gerade hier schafft der Kollektivvertrag klare Rahmenbedingungen, die den Universitäten neue Möglichkeiten in der Ausgestaltung von Karrierewegen für ihre Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen bietet. Universitäten sind aber auch gefordert, sich auf ihre Kernaufgaben in Forschung, Lehre und Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft zu konzentrieren.

Da Wissen zu generieren und weiterzugeben die zentrale Kernkompetenz einer Universität darstellt, ist klar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität der zentrale Produktionsfaktor sind. Dementsprechend ist bei der Neugestaltung der Universitätsorganisation der Faktor Mensch besonders zu berücksichtigen. Dem Faktor Führung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Wunderer (vgl. Wunderer 2001, S. 4) unterscheidet hier einerseits zwischen Führung als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und andererseits als strukturierte Arbeitssituation. Dementsprechend kann zwischen direkter, interaktioneller und indirekter, struktureller Führung unterschieden werden. In der Realität werden beide Führungsansätze zusammenwirken und sich gegenseitig beeinflussen, was im Wirkungsebenenmodell einer Organisation als einfacher Erklärungsansatz aufgezeigt wird (siehe Abb. 1, vgl. Bauer 2000, S. 26). Ziel dieses Modells ist es, durch besseres Verständnis der gegenseitigen Wechselwirkungen Interventionen auf den verschiedenen Ebenen erfolgreicher zu gestalten. Das Wirkungsebenenmo-

dell beschreibt eine Organisation anhand von drei Ebenen. Dies sind: die normative, die Verhaltens- und die Prozessebene. Die normative Ebene als oberste Ebene spiegelt die Organisations- bzw. Unternehmungskultur wider. Darunter versteht man die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptierten Normen, Denkweisen und Grundannahmen. Diese Denk- und Werthaltungen beeinflussen das Verhalten der einzelnen Personen auf der zweiten, der Verhaltens-ebene sowohl kurz- als auch mittelfristig. Während die normative Ebene nur sehr langfristig beeinflussbar und gestaltbar ist, spiegelt sich Verhalten in der täglichen Arbeitssituation wider. Diese Verhaltensweisen müssen nicht immer mit den tatsächlichen Prozessen konform gehen, die auf der dritten Ebene, der Ebene der strukturellen Abläufe und Prozesse, dargestellt sind. Beispielsweise sind die Verkehrsregeln an einer ampelgeregelten Kreuzung in ganz Europa vereinheitlicht. Wir können sehr leicht feststellen, dass das Verhalten von Verkehrsteilnehmerinnen und -teilnehmern zum Beispiel in Wien sehr unterschiedlich ist gegenüber dem von Verkehrsteilnehmerinnen und -teilnehmern in Neapel. Hier werden sehr plakativ die unterschiedlichen Kulturen, die in den jeweiligen Ländern vorherrschen, sichtbar. Genauso verhält es sich in Organisationen wie Unternehmungen oder Universitäten. Auf das universitäre Personalmanagement übertragen bedeutet das, dass auf der Prozessebene klare, transparente und nachvollziehbare Abläufe festgelegt werden, die den Anforderungen der Effektivität und Effizienz genügen, wie beispielsweise Festlegung von Berufungsverfahren, Recruitingprozessen oder MitarbeiterInnengesprächen. Auf der Verhaltens-ebene wird das tatsächliche Führungsverhalten von Professorinnen und Professoren und anderen universitären Führungskräften in der täglichen Führungssituation sichtbar, das nicht immer mit den festgelegten Abläufen übereinstimmt. Beispielsweise wird das festgelegte Verfahren zum MitarbeiterInnengespräch nur von einem geringen Anteil der Professorinnen und Professoren auch tatsächlich verwendet. Warum das so ist, erklärt sich aus der Kulturebene heraus. Hier trifft in Universitäten zusätzlich die Wissenschaftskultur der Freiheit und Offenheit im Denken und Handeln auf die professionelle Organisationskultur einer universitären Administration. Wenn Professorinnen und Professoren beispielsweise die vorgeschriebenen MitarbeiterInnengespräche als Einschränkung ihrer persönlichen Freiheit sehen, werden sie sich auch dementsprechend ablehnend verhalten. Als Konsequenz kann festgehalten werden, dass bei der Gestaltung von strukturellen Maßnahmen sowohl die Verhaltens- als auch die kulturelle Ebene unbedingt mit zu berücksichtigen sind, will man keine unerwünschten Überraschungen erleben.

4.2 Universitäten sind hochgradig komplex

Universitäten entsprechen sehr gut einer Organisationsform, die Mintzberg als expertokratische Organisationsstruktur (vgl. Mintzberg 1992, S. 263) bezeichnet hat. Den dominierenden betrieblichen Kern auf der operationalen Ebene bestimmt das wissenschaftliche Forschungs- und Lehrpersonal. Dieses wird durch Professorinnen und Professoren geleitet, die einen besonderen Expertenstatus genießen, der durch lange Traditionen zu einem ganz spezifischen universitären Kulturfaktor herangewachsen ist. An oberster Stelle steht das Postulat der Freiheit von wissenschaftlicher Forschung und Lehre, das den Professorinnen und Professoren ein sehr hohes Maß an Autonomie zugesteht. Durch eine hohe fach-

liche Spezialisierung der Expertinnen und Experten ist eine direkte Vergleichbarkeit von wissenschaftlichen Leistungen, speziell im Forschungsbereich, nur sehr schwer möglich. Mit Hilfe von Kennzahlen wie Publikationen, Höhe eingeworbener Drittmittel usw. wird zwar versucht, eine Vergleichbarkeit herzustellen, die aber aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Fachgebiete immer wieder Anlass zu Kritik gibt und deshalb relativiert wird. Leichter findet eine Vergleichbarkeit im Bereich der Lehre statt, da die Lehre ein Prozess mit hoher Standardisierung aufgrund von Studienplänen, Prüfungsvorschriften etc. ist, der sich gut für Evaluierungsmaßnahmen eignet und auch vergleichen lässt. Faktum ist, dass Expertinnen und Experten nur sehr schwer vergleichbar und steuerbar sind. Dies ist auch dadurch bedingt, dass die strategische Führungsspitze, das ist das Rektorat einer Universität, meist nur indirekten Zugang zu den einzelnen Expertinnen und Experten hat. Je größer eine Universität ist, desto schwieriger wird dies aufgrund einer zu großen Leitungsspanne. Hier ist eine schmale mittlere Ebene, das sind die Dekaninnen und Dekane oder auch Departmentsleiterinnen und -leiter, die für diese Bereiche verantwortlich sind, unerlässlich. Das Problem dieser Leitungspersonen liegt vor allem in dem Umstand, dass sie für eine bestimmte Funktionsperiode, in der Regel sind dies 4 Jahre, von den Kolleginnen und Kollegen gewählt sind und dann wieder in ihre Expertenrolle zurückkehren und damit wieder gleichberechtigte Kolleginnen und Kollegen sind. Hier werden besonders hohe Anforderungen an die Führungskompetenz dieser Personen gestellt. Administrativ werden Professorinnen und Professoren, Rektorat und Dekaninnen und Dekane von der sogenannten Technostruktur unterstützt, die die Arbeitsplanung und Kontrolle, beispielsweise für Studien, im Rechnungswesen, in Personalangelegenheiten etc. durchführen. Dazu kommt der Hilfsstab, der indirekte Dienstleistungen, wie z. B. Qualitätsmanagement, Rechtsberatung oder auch Infrastruktur, zur Verfügung stellt. Zur Führung von Universitäten und in Universitäten kann eine Führungslandkarte (vgl. Abb. 2), die universitäre Expertokratien berücksichtigt, hilfreich sein (vgl. Bauer, Weichsler 2008, S. 24). Darin gibt es den Bereich des strukturellen Führungsansatzes, der die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation in den Mittelpunkt stellt. Auf das Wirkungsebenenmodell einer Organisation bezogen kommt dies auf der Prozessebene zum Ausdruck. Ein delegativer Führungsstil, der auch Verantwortung an die Führungskräfte wie Dekaninnen und Dekane, Studiendekaninnen und Studiendekane, aber auch Institutsvorstände überträgt, unterstützt dies in Expertokratien am besten. Der zweite Bereich stellt den personalen Führungsansatz, der durch direkte und interaktive Führung zum Ausdruck kommt, dar. Gerade in der täglichen Führungsarbeit werden das dahinter liegende Führungsverständnis und damit die Führungskultur einer Organisation gut sichtbar. Diese wird idealerweise durch einen kooperativen Führungsstil, der gerade im Wissenschaftsbereich am erfolgversprechendsten erscheint, unterstützt. Hier ist allerdings zu beachten, dass gerade Expertinnen und Experten wie Universitätsprofessorinnen und Universitätsprofessoren unter einem speziellen „Expertendilemma“ zu leiden haben. Einerseits wird von Professorinnen und Professoren verlangt, in ihrem Forschungsgebiet möglichst exzellente Forschungsleistungen zu erbringen, andererseits sollen sie als Universitätslehrende ein hohes Maß an Fachwissen in didaktisch-exzellenter Weise weitergeben und drittens sollen sie als Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Höchstleistungen in Forschung und Lehre, aber auch in der Wahrnehmung administrativer Aufgaben anspornen. Verschärft

wird die Situation im universitären Bereich durch einen generell hohen Exzellenzanspruch.

4.3 Professoren: „Gute Forscher – schlechte Chefs“

Mit dieser Schlagzeile der Frankfurter Allgemeinen vom 29. August 2010 wurden die Ergebnisse einer Studie, die an deutschen Universitäten durchgeführt wurde, übertitelt. Die Kernaussage darin ist, dass immerhin 52,4 % der Professorinnen und Professoren einen mittelmäßigen bis miserablen Führungsstil gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben (F. Vollmers 2010, Seite C4). Die Frage stellt sich, welche Gründe es für diese Ergebnisse gibt. Am LMU Center for Leadership and People Management wird diesen Fragen seit einigen Jahren systematisch nachgegangen. Dabei wurden folgende mögliche Gründe identifiziert (C. Peus, S. Braun, S. Weisweiler, D. Frey, 2010, S. 40). Die Beförderung auf Führungspositionen in der Wissenschaft wie Professuren erfolgt nach rein fachlichen Kriterien wie Publikationen etc. Sozial- oder gar Führungskompetenz spielt kaum eine Rolle. Ein weiterer Grund ist, dass es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an deutschen Universitäten meist nicht möglich ist, ihre Führungskräfte hinsichtlich ihrer Führungskompetenz zu bewerten. Weiters fehlt es an systematischer Personalentwicklung für Professorinnen und Professoren sowie für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Dies gilt neben der gesamten Professorenschaft besonders für Funktionsträger wie Dekaninnen/Dekane, Departmentleiterinnen/Departmentleiter und u. ä. und schließlich fehlt es weitgehend an Richtlinien, die in Hinblick auf das Führungsverhalten Orientierung bieten. Dazu stellt sich aber auch die Frage, wie Mitarbeiterführung in der Praxis stattfindet. Die wohl wichtigste Form findet im täglichen Kontakt zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der täglichen Führungsarbeit statt. Hier hat jede Professorin und jeder Professor die Möglichkeit, direkt und unmittelbar Führungsverständnis vorzuleben und Erfahrungen zu sammeln. Dieser direkten Mitarbeiterführung steht die indirekte Möglichkeit, beispielsweise durch die Absolvierung von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zum Thema Mitarbeiterführung, gegenüber. Hier wird quasi in Laborsituationen das Thema Führung behandelt und jede Führungskraft hat die Möglichkeit, mit einem gewissen Abstand zur tatsächlichen Führungssituation zu Erkenntnissen zu kommen, Situationen auszuprobieren und durchzuspielen. Damit werden Lernprozesse, die in der unmittelbaren, direkten Führungssituation nicht möglich wären, gefördert. Das Problem dabei ist allerdings die Umsetzung der in dieser „Laborsituation“ erworbenen Erkenntnisse in der Praxis. Schließlich geht es darum festzustellen, welches generelle Führungsverständnis und damit welche Führungskultur in einer Unternehmung bzw. Universität vorherrschen. Dies kann durch Befragungen, Interviews u. ä. Methoden ermittelt werden. Die Beeinflussbarkeit ist allerdings nur langfristig möglich und erfordert konsequente Auseinandersetzung mit dem Thema Führung auf verschiedensten Ebenen über einen längeren Zeitraum. Hier wird wohl das Zusammenwirken über die drei Führungsebenen vom Führungsverständnis und der Führungskultur auf der normativen Ebene über das gelebte Führungsverhalten im Alltag bis hin zur Gestaltung von Arbeitsabläufen und Prozessen, wie z. B. Recruiting, Mitarbeitergespräche etc. auf der Prozessebene, unerlässlich sein.

4.4 Was können wir tun? Einige Beispiele.

Beispielhaft sollen hier empfehlenswerte Maßnahmen, Programme und Initiativen vorgestellt werden.

Die European Space Agency ESA hat beispielsweise Standards für das Verhalten im täglichen Arbeitsalltag, für gutes Management und gute Kooperation in Form eines ESA Behaviorguide erarbeitet, der innerhalb der ESA auf breiter Ebene diskutiert wird und als Leitfaden für den Alltag dienen soll (B. Böhm 2010, S. 94).

Eine andere bemerkenswerte Initiative findet im Rahmen der Exzellenzinitiative an deutschen Hochschulen statt. An der LMU München wurde das Center for Leadership and People Management eingerichtet, dessen Ziel die Professionalisierung der Mitarbeiterführung an der Hochschule ist und auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten gestärkt werden soll. Die Grundannahme dabei ist, dass professionelle Führung auch wissenschaftliche Exzellenz fördert (D. Frey, u. a. 2010, S. 41). Das LMU Center for Leadership and People Management bietet folgende Leistungen an:

- Basisveranstaltungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit
- Darauf aufbauende Vertiefungsveranstaltungen
- Individuelle Beratungs- und Follow up-Maßnahmen.

Dabei werden Universitäten beginnend bei der Erhebung des Gestaltungsbedarfs über Gestaltungsmaßnahmen bis hin zur Evaluierung dieser Maßnahmen individuell begleitet. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist auch die langfristige Perspektive dieser Programme und die begleitende Qualitätssicherung.

Als drittes Beispiel möchte ich die Aktivitäten an der TU Graz anführen, die sich seit mittlerweile sechs Jahren konsequent mit dem Thema Führung an der Universität auseinandersetzt. Dazu wurde 2004 der sogenannte „Führungsdialo“ ins Leben gerufen, in den das Rektorat, die Dekane und Dekaninnen, der Senatsvorsitzende, der Betriebsrat und der Arbeitskreis für Gleichbehandlung eingebunden sind. In diesem Führungsdialo werden in regelmäßigen Workshops wichtige Führungsthemen gemeinsam analysiert, diskutiert und konzeptionell gestaltet. Beispiele für Ergebnisse sind die Führungsgrundsätze der TU Graz mit Erläuterungsbeispielen, das MitarbeiterInnengespräch, das wissenschaftliche Personalmodell und als jüngste Aktivität die Betriebsvereinbarung zur Qualifizierungsvereinbarung zur Erreichung von Associate Professuren. Weiters wurden bisher zwei MitarbeiterInnenbefragungen zum Thema Führung durchgeführt, die Aufschluss über Schwerpunktsetzungen bei den Führungskräfteprogrammen bieten und schließlich das ebenfalls im Führungsdialo erarbeitete Professional Leadership Programm für Professoren und Professorinnen, das mittlerweile sehr erfolgreich eingeführt wurde und inzwischen auch auf wissenschaftliche Nachwuchsführungskräfte übertragen wird.

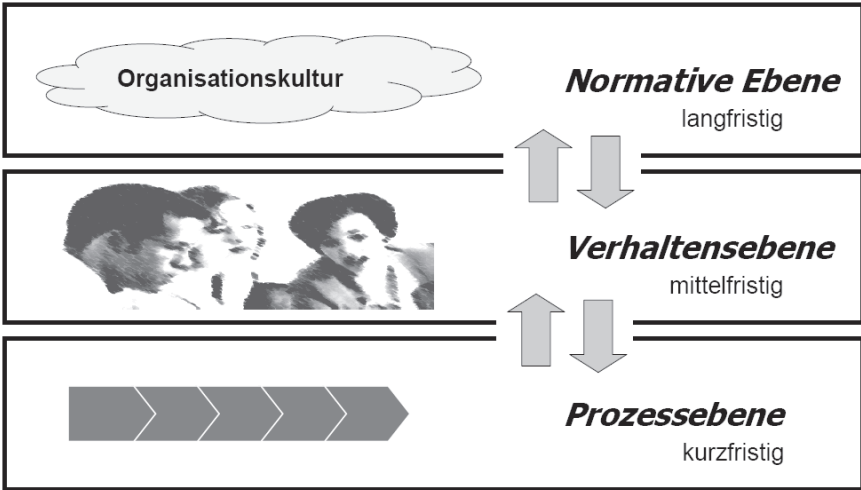


Abb. 1: Die Wirkungsebenen in einer Organisation

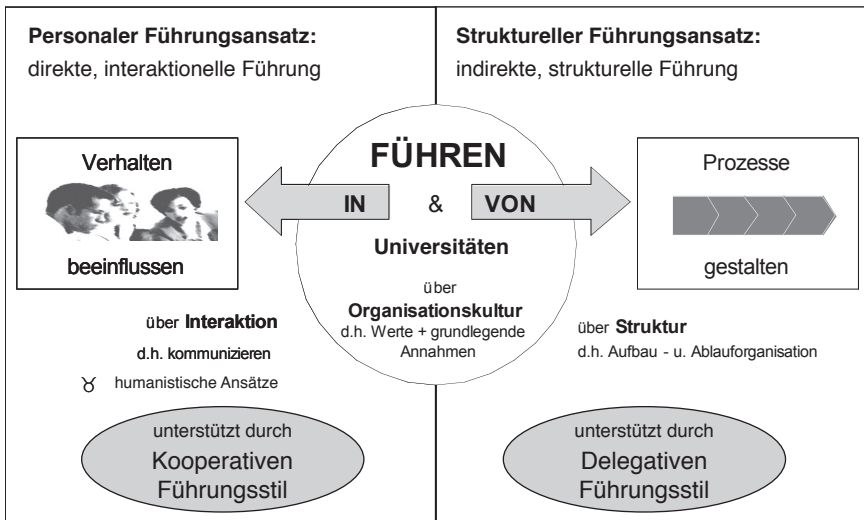


Abb. 2: Führungslandkarte in universitären Expertokratien

4.5 Resümee

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Thema Führung an Universitäten erst seit relativ kurzer Zeit erhöhte Aufmerksamkeit genießt und mittlerweile Eingang in die Arbeit des Personalmanagements der Universitäten gefunden hat. Unzweifelhaft ist die hohe Bedeutung des Themas Führung für Universitäten, um die hochgesteckten Ziele erreichen zu können. Das Personalmanagement kann und soll diesen Prozess aktiv vorantreiben und strukturelle Rahmenbedingungen zur effektiven und effizienten Führung vorgeben. Die Mitarbeiterführung kann allerdings nur von den Führungskräften selbst in der täglichen Führungsarbeit wahrgenommen werden. Dementsprechend kommt der Mitarbeiterführung ein sehr hoher Stellenwert zu und sie ist eine zentrale Aufgabe aller ProfessorInnen einer Universität. Regelmäßige Evaluierung ist unerlässlich, um diesen Prozess selbst, aber auch das Führungsverhalten und die dahinter liegende Führungskultur an der Universität zielgerichtet steuern zu können.

Literaturhinweise:

- Bauer, Ulrich (2000): Unternehmungskultur in prozessorientierten Unternehmen, in: Merten – Managementforum 2000, Rannersdorf/Wien am 6.10.2010.
- Bauer, Ulrich; Weichsler, Martina: Führung in universitären Expertenorganisationen, in: Bauer Ulrich (Hrsg.): Führung in Universitäten; BWL Schriftenreihe Nr. 10/2008 Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie S. 7–31.
- Böhm, Bettina: People Management in der European Space Agency in: Mallich, Katharina; Gutiérrez-Lobos, Karin (Hrsg.): Die Zukunft des akademischen Personalmanagements, Wien, Medizinische Universität Wien 2010.
- Mintzberg, Henri (1992): Die Mintzberg-Struktur: Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Pens, Claudia; Braun, Susanne; Weisweiler, Silke; Frey, Dieter: Kompetent führen, führend forschen? In: Organisationsentwicklung Nr. 1/2010, S. 28–45.
- Vollmers, Florian: Gute Forscher – schlechte Chefs, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.8.2010, S. C4.
- Wunderer, Rolf (2001): Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied, Krefel: Luchterhand.



5

**Führen und Fördern
mit systemischer
Bescheidenheit**



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

5 Führen und Fördern mit systemischer Bescheidenheit

Martin Mehrrens
Universität Bremen

5.1 Neue Anforderungen in einem dynamischen Umfeld

Die sich heute dramatisch schnell verändernden Rahmenbedingungen durch den Bologna-Prozess und die damit entstehenden neuen Studienstrukturen und Lehrprogramme mit den grundlegend veränderten Studienbedingungen einerseits und ein dynamischer und wettbewerbsgeprägter „Forschungsmarkt“ sowie insgesamt knapper werdende Finanzmittel andererseits erfordern ein aktives Handeln der Universitäten und Hochschulen. Dies kann nur erfolgreich sein, wenn die hierfür notwendigen Gestaltungsspielräume in den Universitäten und Hochschulen identifiziert und aktiv genutzt werden. Die erfolgreiche Nutzung dieser Spielräume und die erwünschte Nachhaltigkeit des damit initiierten Wandels werden jedoch nur über eine leitungsseitig initiierte und verantwortete Gestaltungspraxis mit Entscheidungswillen und eine Kultur der Zusammenarbeit, die möglichst viele Universitätsmitglieder einbezieht, zu erreichen sein.

Die umfassende Reform der Studienstrukturen mit neuen Curricula und meist zu detaillierten Ordnungen und ein zunehmend wettbewerblich agierender Forschungsmarkt begünstigen nicht selten reaktives Handeln und Aktionismus mit kurzfristiger Problemlösungsperspektive in den Hochschulen.

Notwendig sind vor diesem Hintergrund ein mehr strategisches, auf Perspektive gerichtetes Handeln und die Einführung eines Qualitätsmanagements auf allen Ebenen der Hochschulen und Universitäten, um Machbares konsequent zu initiieren und umzusetzen und Perspektiven der Hochschulentwicklung zu sichern. Hiermit sind eine hohe Verantwortung und auch neue Anforderungen an die (akademischen) Führungskräfte verbunden.

Der zu gestaltende Wandel erfordert nicht nur entsprechende Gestaltungskompetenz und klares Entscheidungshandeln auf der Leitungsebene, sondern auch die aktive Mitwirkung der Professorinnen und Professoren wie auch der akademischen und nichtakademischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihrer jeweiligen Kompetenz und Betroffenheit sowie eine breite Beteiligung der Studierenden, um zu angemessenen Lösungen zu gelangen. Diese Mitwirkung und Beteiligung gestaltet sich jedoch nicht von selbst angesichts voller Lehrpläne, einer hohen Überlast und auch einer deutlich kürzeren Verweildauer der Studierenden in den neuen Studiengängen. Hier sind insbesondere die akademischen Führungskräfte besonders gefordert, um unter diesen Bedingungen handhabbare

und umsetzbare Prozesse einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung zu initiieren und hierüber Perspektiven für die Hochschule und die Beteiligten zu sichern.

Fähigkeiten zum Projekt- und Zeitmanagement, des freundlichen und bestimmten Anleitens von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und (nicht zu vergessen) des gekonnten Moderierens von Sitzungen, Kommunikationsvermögen wie auch das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Wertvorstellungen sind notwendige Fähigkeiten, ohne die viele Professorinnen und Professoren aber auch die nichtakademischen Führungskräfte die an sie gestellten Leitungsaufgaben weder für die Institution „Universität“ angemessen noch in für sie persönlich zufriedenstellender Weise erfüllen können.

5.2 Nachhaltig verändern mit systemischer Bescheidenheit

Dieser über die dynamische Entwicklung von Rahmenbedingungen und grundlegende Strukturreformen mit Leben erfüllte Wandel zeigt, dass eine strategische und vermehrt an Zielen und Qualitätsstandards festzumachende Ausrichtung und Steuerung von Veränderungsprozessen, eine zielgerichtete Moderation und Begleitung und letztlich auch eine breite Beteiligung notwendig sind, um Veränderungen kompetent zu gründen und über eine breite Beteiligung in der Universität nachhaltig zu verankern und zu legitimieren. Neben der unbestritten notwendigen Fachkompetenz in Sachfragen erfordert die Initiierung eines nachhaltig wirkenden Wandels Gestaltungswillen und Entscheidungskompetenz bei den Führungskräften in Wissenschaft und Verwaltung sowie die Ausprägung eines klaren Rollenverständnisses bei allen Beteiligten. Erst auf dieser Grundlage kann sich eine neue Kultur der statusgruppenübergreifenden Zusammenarbeit unter Einbeziehung der Studierenden in der Universität entwickeln und i. S. eines Change Managements wirken.

Die Herausbildung und Weiterentwicklung eines klaren Rollenverständnisses bei den (akademischen) Führungskräften und die Entwicklung und Erprobung neuer, beteiligungsorientierter Entwicklungs- und Gestaltungsmethoden stellen hierbei angesichts der spezifischen Organisationskultur und Tradition in den Hochschulen eine besondere Herausforderung, aber auch eine Verpflichtung dar. Das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Wissenschaft und Verwaltung mit den jeweils gelebten Rollen und Verantwortlichkeiten und eine akademische Selbstverwaltung mit repräsentativen und teilweise auch weitgehend ritualisierten Beteiligungsformen und Mitwirkungsrechten prägen ein vordergründig diffus erscheinendes System von Führung und Leitung, das sehr vom „Tagesgeschäft“ geprägt eine breite Beteiligung für die Initiierung und Gestaltung des notwendigen Wandels wie auch die Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung in den Hochschulen erschwert.

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zur Utilisation; die Kompetenz, systemische Bedingungen („Das, was ist“) aktiv und wirksam in das eigene Führungshandeln einzubeziehen. Es ist die Fähigkeit zur „systemischen Bescheidenheit“, die nicht auf Idealbedingungen für Veränderungsprozesse wartet, son-

dern vom „Hier und Heute“ ausgehend Veränderungen initiiert und möglichst nachhaltig mit Zielbezug gestaltet.

Mitarbeiterführung und Ressourcenmanagement in Hochschulen stellen angesichts der spezifischen Organisationskultur und Tradition in Hochschulen hierbei eine besondere Herausforderung dar. Das Nebeneinander von klassischen Führungslinien in Wissenschaft und Verwaltung und dazukommend die Kollegialstrukturen in der akademischen Selbstverwaltung prägen ein diffuses System von Führung und Leitung.

Die damit einhergehend häufig nicht klar geregelten Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten zwischen akademischer Selbstverwaltung und persönlicher Leitung, eine administrative Kultur und fehlende persönliche Verantwortung wie auch bürokratisierte und erstarrte (Selbst-) Verwaltungsprozesse mit nicht selten festgefahrene Strukturen und tradierte Verhaltensmuster der an Veränderungs- und Entscheidungsprozessen Beteiligten sind Hindernisse in der Ausprägung von modernen Führungsrollen und erschweren die Übernahme und Verortung von Führungsverantwortung. Diese Bedingungen sind systemisch und sollten von daher in die spezifische Ausprägung von Gestaltungsschritten und Entscheidungen einfließen.

Leiten und Führen in der Hochschule soll für Klarheit sorgen und Perspektiven vermitteln! Dies erfordert Ziele und klare Rollen, die in einem wertegeprägten Bezugssystem der jeweiligen Hochschule verortet sein sollten. Unterschiedliche Sichten und Werte wie auch individuelle (wissenschaftliche und berufliche) Perspektiven und Erfahrungen prägen die jeweilige Rolle als Führungskraft ebenso wie neue Anforderungen aus der Hochschule und die jeweils vorfindbaren systemischen Bedingungen „vor Ort“.

5.3 Die Neuen sind die Hoffnungsträger

Den jeweils neu berufenen Professorinnen und Professoren und den neuen Führungskräften kommt eine große Bedeutung zu. Sie sollen Ideen- und Impulsgeber für eine innovative und serviceorientierte Hochschule sein, sie sollen Forschung und Lehre oder Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse in den Hochschulen gestalten, weiterentwickeln und erfolgreich prägen. Kurzum: sie sind Hoffnungsträger und -trägerinnen der Entwicklung und Veränderung sowie die Verantwortlichen der künftigen Hochschulentwicklung. Sie sind aber auch die am besten zu erreichende Zielgruppe aufgrund des ausgeprägten Bedarfs an Informationen über die Hochschule und aufgrund des Interesses an Austausch und Kommunikation in der Hochschule.

Diese Zielgruppe zu unterstützen und zu fördern ist eine Chance, die für die jeweilige Hochschule große Wirkung entfalten kann. Eine entsprechende Förderung sollte hierzu jedoch die besonderen Bedingungen und Sichten dieser Hoffnungsträger berücksichtigen und mit den Interessen der jeweiligen Hochschule verknüpfen, um entsprechend wirken zu können.

Eine zielgerichtete Personalentwicklung kann hierzu Hilfen anbieten, indem sie begleitet und fördert und damit

- vorhandenes Führungswissen auf eine gemeinsame, neue Basis stellt, entwickelt und zielgerichtet profiliert,
- soziale Kompetenzen (Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit, Verantwortungs- und Leitungsbereitschaft) fördert,
- den gegenseitigen Erfahrungsaustausch, wechselseitige Information und Feedback zu eigenen Sicht- und Handlungsweisen und Orientierungen unter den Führungskräften initiiert und unterstützt,
- das Kennenlernen und den Austausch über informelle Strukturen, Netzwerke und „Spielregeln“ in der Hochschule möglich macht,
- den Austausch von Erfahrung und die Klärung notwendiger Kooperationslinien bzw. Schnittstellen über eine verbindliche interne Vernetzung fördert.

Für die Universität Bremen kommt dieser Förderung und Begleitung eine besondere Bedeutung zu. Sie initiiert und entwickelt über geeignete Maßnahmen und Programme

- eine Rollenklärung und gemeinsame Sichten eines aktiven und strategischen Führungshandelns,
- die Herausbildung einer gemeinsamen „Führungskultur“ im Sinne des Erkennens und Verfolgens gemeinsamer Werte und Leitlinien und kommt hierüber zu

verbindlichen Führungsgrundsätzen i. S. eines Commitments über Ziele, Haltungen, Verantwortung und Mitarbeiterführung, um hiermit den vielfältigen Anforderungen aus dem Hochschulalltag besser gerecht zu werden.

5.4 Mit Förderung und Begleitung werden Reformen nachhaltig

Erfahrungen in diversen Personalentwicklungsprogrammen für Führungskräfte, Nachwuchskräfte und Professorinnen und Professoren in der Universität Bremen zeigen, dass eine gezielte Förderung und Begleitung von Führungskräften und eine hiermit im Einklang befindliche Personalentwicklung der Neuen

- ✓ Orientierung vermitteln,
 - ✓ über Perspektiven informieren,
 - ✓ Blicke und Sichten öffnen,
 - ✓ Selbstreflektion initiieren und fördern,
 - ✓ (organisatorische) Entwicklungsprozesse flankieren,
 - ✓ Führungsrollen entwickeln und prägen,
 - ✓ gezielt außerfachliche Kompetenzen fördern und
 - ✓ Vernetzung initiieren
- kann.

Die Begleitung und Förderung sollte hinsichtlich der Maßnahmen und Instrumente jedoch flexibel und ausgesprochen an den jeweils sehr spezifischen Bedarfen ausgerichtet und umgesetzt werden. Hierbei ist eine enge Abstimmung mit der Universitätsleitung und den aktiven Führungskräften (Dekanen und Dekaninnen, Dezernenten und Dezernentinnen) ebenso notwendig wie auch die Klärung der

Ziele und individuellen Perspektiven der zu Fördernden, um Ziele, Entwicklungsbedarfe und Förderinteressen direkt und unmittelbar aufzunehmen.

Die Begleitung und Förderung ist hierbei methodisch flexibel und direkt auf die jeweilige Förderperspektive zu richten. Diese einerseits auf die jeweils besonderen Voraussetzungen und persönlichen Perspektiven gerichtete Förderung und Begleitung und andererseits den Organisationsinteressen der Universität folgende Herangehensweise hat sich bewährt. Eine standardisierte Programmförderung i. S. eines Weiterbildungsprogramms ist u. E. wenig hilfreich, weil sie primär auf die Qualifizierung und Wissensvermittlung und weniger auf die Sozialisierung und Kompetenzentwicklung der (akademischen) Führungskräfte und des Führungskräftenachwuchses gerichtet ist.

In der Universität Bremen haben sich in der Förderung und Begleitung

- Maßnahmen und Instrumente zur individuellen Förderung,
- Seminare, Workshops,
- Dialog und Vernetzung,
- Informationswerkstätten

bewährt.

Die Prozesse der Rollenklärung und Förderung außerfachlicher Kompetenzen sollen über Freiräume eine auf die jeweiligen Bedarfe ausgerichtete und individuell geprägte Einfindung und Entwicklung in der Universität möglich machen und eine sinnvolle Balance zwischen initiiert und gezielter Förderung und selbst organisierter Entwicklung wahren. Reflektion über Beratung und eine über Mentoring und Coaching persönliche Begleitung haben sich in diesem Zusammenhang als geeignete Instrumente bewährt, um gezielt individuelles Lernen und Selbstreflektion zu fördern und eine auf persönliche Interessen und Universitätsinteressen gerichtete Begleitung und Förderung zu ermöglichen. Der feststellbare hohe Bedarf an Informationen über die Universität, über vorhandene Leitbilder, Werte und „Spielregeln“, implizite Ziele sowie interne und informelle Netzwerke kann über diese Form der Begleitung und über gezielte Meetings mit aktiven Trägern von Führungsrollen in der Universität (u. a. Dekane und Dekaninnen, Dezernenten und Dezernentinnen) umgesetzt werden.

Workshops zur Entwicklung von Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten – die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen u. a. professionell zu kommunizieren, überzeugend zu argumentieren und in schwierigen Verhandlungssituationen souverän zu agieren – geben wichtige Impulse. Die Förderung von außerfachlichen Kompetenzen wird weiter durch eine systemische Beratung zum Thema Führung und Leitung ergänzt. Die Analyse und Bewertung typischer Führungssituationen im Hochschulalltag, die Entwicklung adäquater und geeigneter Lösungs- und Entwicklungsstrategien stehen hierbei im Vordergrund. Mit der Erarbeitung lösungsorientierter Strategien im Umgang mit Konflikten, restriktiven Rahmenbedingungen und normativen Widersprüchen soll die Führungskompetenz gestärkt und das Leitungshandeln im Hochschulalltag erleichtert werden.

Die Vernetzung untereinander und der organisierte Austausch mit aktiven Führungskräften der Universität spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle.

Die Vermittlung „informellen“ Wissens und die Kommunikation der jeweiligen Leitbilder unserer Universität wie auch die Verständigung auf Ziele und Werte stehen hier im Vordergrund und sind für die eigene Rollenklärung von ebenso großer Bedeutung wie die Reflektion der eigenen Situation und das Bewusstmachen von persönlichen Stärken und Perspektiven. Personalentwicklung hat in diesem Zusammenhang u. a. eine wichtige Funktion in der Initiierung entsprechender Netzwerke zur Förderung eines abgestimmten und strategischen Führungshandelns in der Universität.

Bewährt haben sich hierzu moderierte Vernetzungstreffen, die einen strukturierten Austausch mit den Trägern aktiver Führungsrollen in der Universität ermöglichen, aber auch genügend Raum für informelle Gespräche eröffnen sollten. In diesen Gesprächen werden die Rolle und Anforderungen an die Führungskräfte reflektiert, Ziele und Orientierungen eines aktiven Führungshandelns erläutert und diskutiert sowie Wertvorstellungen kommuniziert. Diese Gesprächsrunden tragen darüber hinaus zu der internen Vernetzung bei, um gemeinsames Handeln zu erleichtern sowie einen internen Konsens über Ziele und informelle „Spielregeln“ zu entwickeln, wie Erfahrungen in der Universität Bremen belegen.

5.5 Fazit und Ausblick

Die Entwicklung neuer Fach-, Lehr- und Forschungsprofile wie auch die Reformierung tradierteter Strukturen und Prozesse in den Hochschulen und Universitäten bis hin zur Steuerung und Moderation komplexer Fusions- und Restrukturierungsprozesse erfordern von allen Führungskräften einer Hochschule die Bereitschaft, an der Qualitäts- und Strukturentwicklung „ihrer“ Hochschule aktiv mitzuwirken. Die hierfür notwendige und wichtige Übernahme persönlicher Verantwortung ist jedoch meist (noch) nicht hinreichend in den Führungsrollen verankert. Sie muss in diesem Zusammenhang ebenso gelernt werden wie die Leitung und Führung mit Zielen. Hierzu gehört auch die zu entwickelnde Bereitschaft, das eigene Führungshandeln an den jeweiligen systemischen Bedingungen der Hochschule auszurichten. Die Entwicklung eines entsprechenden Rollenverständnisses, eine diesbezügliche Werteorientierung und die Identifikation mit der „eigenen“ Hochschule erfordern Kommunikation, Vernetzung und Verortung.

Eine systemische und zielgerichtete Personalentwicklung, die mit Beratung, Vernetzung, Fortbildung, Information, Mentoring und Coaching die Klärung und Professionalisierung von Führungsrollen voranbringt und die Übernahme entsprechender Führungsverantwortung fördert und durch individuelle Begleitung Fragen der Positionierung und Orientierung klärt, kann hierbei wesentliche Impulse für eine moderne Führungspraxis in den Hochschulen setzen.

Eine entsprechende Personalentwicklung für akademische und auch für die nicht-akademischen Führungskräfte sollte jedoch von der Hochschulleitung und ausgewählten und in der jeweiligen Hochschule anerkannten Trägern entsprechender Führungsrollen begleitet und offen legitimiert werden, so dass sichergestellt ist,

dass Inhalte und Methoden der Begleitung und Förderung sich im Einklang mit den jeweiligen Zielen und Werten der Führungspraxis in der jeweiligen Hochschule befinden und auch personell entsprechend verankert sind. Es gilt uneingeschränkt der Grundsatz, dass Personalentwicklung eine hinsichtlich der Verantwortung nicht delegierbare Leitungsaufgabe ist.

6

**Bis dass das Leben euch
scheidet: Die Hochschulen
und ihr wissenschaftliches
Personal**



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

6 Bis dass das Leben euch scheidet: Die Hochschulen und ihr wissen- schaftliches Personal

Peer Pasternack

Institut für Hochschulforschung (HoF) Wittenberg

Hochschulen sind traditionell Personalentwickler, indem sie wissenschaftlichen Nachwuchs fördern. In zahlreichen Hochschulsystemen gilt zugleich die Norm des akademischen Mobilitätszwanges. Diese führt organisationspolitisch zu einer Situation, die in einem Wirtschaftsunternehmen als absurd erscheinen würde: Hochschulen entwickeln mit beträchtlichem Aufwand ihren Nachwuchs mit dem Primärziel, möglichst gute Qualifizierungsergebnisse zu erreichen, und dem Sekundärziel, nach erfolgter Qualifizierung (und Vertragsablauf) dieses Personal an andere, häufig konkurrierende Institutionen abzugeben (oder in die Arbeitslosigkeit zu entlassen). Organisationsinterne Karriereoptionen hingegen stehen praktisch nicht zur Verfügung. Ist es sinnvoll, unter solchen Ausgangsbedingungen über Wissenschaftspersonalmanagement zu sprechen?

Vielleicht. Zunächst aber wären die verbreiteten Vorbehalte zu berücksichtigen, die gegenüber Management an Hochschulen überhaupt bestehen. Sie speisen sich nicht allein aus einer akademischen Abneigung gegenüber formalen Verbindlichkeiten. Vielmehr haben sie ihre Gründe in kulturellen Unverträglichkeiten: Management gestaltet herkömmlich Prozesse ökonomischer Wettbewerbsfähigkeit um Produktivität und Gewinne; Hochschulen bieten herkömmlich einen Rahmen für kognitive Wettbewerbsfähigkeit um Geltungsansprüche von Erklärungen und Deutungen. Hier kann eine Entökonomisierung des Managementbegriffs ratsam sein: Seine betriebswirtschaftliche Konnotation sollte da, wo es um die Kernleistungsbereiche der Hochschule – also Forschung und Lehre – geht, eliminiert werden. Das ist weniger ungewöhnlich als gemeinhin angenommen. Immerhin sind managerialistische Strukturen generell dadurch charakterisiert, niemals in voller Reinheit umgesetzt werden zu können. Selbst in ihrem Heimatsektor, der Wirtschaft, gelten sie nur in eingehegten Varianten als sozialverträglich: Regelungen zur Mitbestimmung und Personalvertretung, das Arbeitsrecht, Wettbewerbsrecht, Kartellrecht usw. suchen die negativen Auswirkungen der reinen Wirtschaftlichkeitskalküle zu neutralisieren. Ein entökonomisiertes Management an Hochschulen jedenfalls stellt dann einerseits Instrumente bereit, die einer Hochschulverträglichkeitsprüfung unterzogen werden können. Andererseits lässt es sich als zielgebundenes Steuerungshandeln begreifen, mit dem die hochschulische Organisationsentwicklung so gestaltet werden kann, dass sie der Erfüllung der Organisationsziele – gute Forschung und Lehre – optimal dienlich ist. Zu managen sind in diesem Verständnis also die **Kontexte** von Lehre und Forschung, nicht diese selbst.

Was würde dann in einem solchen Zusammenhang Personalmanagement heißen? Generell umfasst es die Personalbedarfsbestimmung, Personalrekrutierung und -auswahl, die Steuerung des Personaleinsatzes (einschließlich Arbeitszeitgestaltung), Personalführung und MitarbeiterInnenmotivation sowie Personalentwicklung und Entlohnung. In kameralistisch geführten Hochschulen gibt bzw. gab es kein Personalmanagement, sondern Personalwirtschaft, d. h. die Planung und Durchführung von Stellenplänen, sowie Personalverwaltung, d. h. alle personalbezogenen Einzelmaßnahmen im praktischen Vollzug des Personalwesens. In der Logik von Globalisierung bzw. Budgetierung der Hochschulhaushalte liegt es jedoch, dass Stellenpläne im herkömmlichen Sinne wegfallen. Dann sind die Instrumente des Personalmanagements praktisch unausweichlich – und auf die hochschulischen Bedingungen abzustimmen.

Diese Abstimmung ist eine Herausforderung. In einer funktionalen Betrachtung umfasst das Personalwesen der Hochschulen, bezogen auf ihr wissenschaftliches Personal, drei zentrale Stränge: die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Gestaltung der Postdoc-Phase und das Berufungsgeschehen.

Während die aus letzterem hervorgehenden Professoren und Professorinnen biografisch ihre Produktivitätsspitze meist überschritten haben (wenn sie auch vieles durch Erfahrung wettmachen), sind die Nichtprofessorinnen und Nichtprofessoren typischerweise in ihrer kreativsten Lebensphase: „Die Gabe der Mitteilung, wie sie der Universitätslehrer haben muß“, so formuliert es Schleiermacher (1808: 213), „ist ein zartes Talent, das nur in dem schönsten Zeitpunkte des Lebens sich findet“. Im biografischen Übergang vom Stadium höchster Kreativität, aber beschränkter Erfahrung zum Stadium sich verlierender Kreativität, aber akkumulierter Erfahrung finden die Berufungsverfahren statt, mit denen die zentralen Positionen des Wissenschaftsbetriebes besetzt werden. Dafür gilt die formale Norm der akademischen Selbstergänzung und die inhaltliche der Bestenauslese. Letztere ist eine regulative Idee: nicht aufgebbar und zugleich unerreichbar. Zu operationalisieren ist sie mit Hilfe von Kriterien, anhand derer versucht wird, die jeweils Besten zu identifizieren: Welches Beurteilungsraster ist zu Grunde zu legen, und welche Zuverlässigkeit kann dabei erreicht werden? Die Sache wird dadurch nicht erleichtert, dass es sich in wesentlichen Teilen um prognostische Einschätzungen handeln muss, denn misslicherweise ist es „eher die schöne Ausnahme als die Regel, daß entscheidende Durchbrüche in der Forschung in ihrem Anfangsstadium angekündigt werden als bedeutende Arbeit bedeutender Leute“ (de Solla Price 1974: 15).

Allgemein ist es in Berufungsverfahren verbreitete Übung, drei vollkommen unterschiedliche Qualifikationsbereiche normativ gleichzusetzen: Mit großer Selbstverständlichkeit wird von der Forschung**stätigkeit** auf die Lehr**fähigkeit** und die Selbstverwaltungs- bzw. Management**fertigkeit** geschlossen (Welbers 1998: 44). Ein anderes Kriterium, das implizit oder explizit herangezogen wird, ist die Pass**fähigkeit**. In der Regel wird sie benannt als besondere Passung zu vorhandenen Forschungs- oder Studiengangsschwerpunkten. Mitunter stimmt das, mitunter verschleiert es nur, dass tatsächlich die Passfähigkeit zu einer am konkreten Fachbereich herrschenden Orthodoxie gemeint ist. Dies verweist darauf, dass der Wissenschaftsbetrieb bei seiner Selbstergänzung mit einem eklatanten Widerspruch

umzugehen hat. Einerseits sind Auswahlentscheidungen innerhalb des unaufgebaren Normensystems der Wissenschaft – Unabhängigkeit, Ergebnisoffenheit, Kritik, Methodenbindung usw. – zu treffen; diese aber haben zugleich nicht nur qualitätssichernde Funktionen, sondern auch zurechtende Wirkungen. Andererseits lebt die Entwicklung der Wissenschaft wesentlich von der erfolgreichen Inkorporation unkonventioneller, mainstreamresistenter und affirmationsabgeneigter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Zu gestalten ist also in Personalauswahlverfahren an Hochschulen eine paradoxe Anforderung: Sowohl Normeinhaltung wie Normabweichung müssen hier integriert werden – und das unter Bedingungen der Selbstergänzung und notwendiger personenbezogener Potenzialprognose.

Nun ist das Institut des Professorats seit längerem nichts Besonderes mehr. Seit der Hochschulexpansion in den 1970er Jahren und den Fachhochschulgründungen hat es sich zur Massenbewegung entwickelt. In Deutschland gibt es heute 39.000 Professoren und Professorinnen. Dennoch hat die Professur nach wie vor ein außergewöhnliches Sozialprestige. Insbesondere jenseits der Hochschulmauern hält sich hartnäckig der Glaube, ein/e Professor/in sei zwingend nicht nur überdurchschnittlich begütert, sondern zudem ganz besonders klug. Ersteres hat sich in Deutschland mit der W-Besoldung erledigt, letzteres wird durch die Größe der Gruppe entscheidend relativiert. Da schien es, um die akademischen Hierarchien etwas aufzuwirbeln, in Deutschland ein guter Weg zu sein, mit der Juniorprofessur einen Schritt zur Verallgemeinerung des Professorats zu tun. Statt bis Ende 40 als „NachwuchswissenschaftlerIn“ zu gelten und allseits flexibel zwischen Forschungsprojekten und Arbeitsamt hin und her zu turnen, sollten die nachkommenden Forschergenerationen fortan mit Anfang 30 so selbständig sein, wie es andere Berufsgruppen schon mit Mitte 20 sind.

In diesem Sinne war die Einführung der Juniorprofessur ein hochschulreformerisches Großprojekt, das die traditionelle Professorabilitätsproduktion in Deutschland grundsätzlich in Frage stellte. Das Projekt zielte darauf, das Berufungsalter zu senken, jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler frühzeitiger als bisher zu wissenschaftlicher Selbstständigkeit zu verhelfen und mittelfristig die Habilitation abzuschaffen. Die Reaktion war entsprechend. Innerhalb des eher konservativ orientierten Segments des akademischen Milieus speiste sich der Widerstand gegen diese neue Form akademischer Laufbahnorganisation vor allem aus der traditionellen Bindung an die Habilitation. Um deren Fortexistenz zu sichern, werden idyllische Lehrer-Schüler-Verhältnisse gezeichnet, die das akademische Leben hinfort entbehren müsse, sollte sich die Habilitationsabschaffung tatsächlich durchsetzen.

Die Juniorprofessur hätte eine akademische Kulturrevolution benötigt, deren Katalysator sie zugleich sein sollte. Was da zu verändern gewesen wäre, hätte man sich deutlicher vergegenwärtigen müssen: Denn die Größe einer Aufgabe wird nicht dadurch geringer, dass man sie sich kleiner denkt. Die Juniorprofessur hätte dazu beitragen können, die traditionelle akademische Machtmechanik außer Kraft zu setzen. Eine Juniorprofessorin/ein Juniorprofessor, anders als die Assistentin/der Assistent, kann der altgediente Ordinarius nicht zum Kopieren schicken, sondern hat sie an Promotionsverfahren zu beteiligen. Die so erzeugte Selbstständigkeit hat im Übrigen auch einen Nötigungseffekt. Wer sich selbst

kümmern muss, weiß anschließend, wie es geht. Wer sich frühzeitig selbst kümmern muss, wird mit manchen Anforderungen nicht erst in einem Alter konfrontiert, in dem man sich kaum noch ändert.

Die Reform war allerdings zu dilettantisch angegangen worden. Inzwischen gibt es zwar Juniorprofessuren, doch ein habilitationsersetzendes Laufbahnmodell wurde damit nicht etabliert. Die Juniorprofessur ist einer von mehreren Wegen, die Post-doc-Phase zu gestalten. Die Habilitation als vorzugsweiser Initiationsritus, der die Statuspassage von der wissenschaftlichen Mitarbeit zur Professur bestimmt, wurde nicht entscheidend geschwächt. Die Aussichten nach der Juniorprofessur sind – da die Tenure-track-Option nur ausnahmsweise besteht – ähnlich unsicher wie die der Wege über Assistenturen oder Projektstellen. Denn der normale Karriereweg zielt auf die (Voll-)Professur. Zugleich gilt dieser Weg als berufliche Sackgasse für den Fall, dass das Ziel verfehlt wird. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gelten spätestens nach der Habilitation als vollständig fehlqualifiziert für sämtliche außerwissenschaftlichen Einsatzfelder. Sie seien überspezialisiert und für berufliche Verwendungen, die praktische Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangen, völlig ungeeignet. Das versteht sich allerdings nicht unmittelbar von selbst.

Immerhin sollen Professoren und Professorinnen vieles zugleich sein: exzellent in der Forschung wie in der Lehre, begeistert in der akademischen Selbstverwaltung, dynamisch im Netzwerkmanagement und bei der Drittmittelinwerbung, hinreichend fintenreich gegenüber der Hochschulverwaltung, gelassen und kompetent in der Mitarbeiterführung, dazu souveräne Instrumentalisten auf allen alten und neuen Medien, kognitive Innovateure wie auch unablässige Erzeuger öffentlicher Resonanz und nimmermüde Übersetzer wissenschaftlicher Fragestellungen auf gesellschaftliche Relevanzbedürfnisse hin. Mithin: Die HochschullehrerInnenrolle zeichnet sich durch erhebliche Komplexität aus.

Dass in einer beruflichen Sackgasse landet oder landen soll, wer sich zirka zwanzig Jahre lang auf eine derart rollenkomplexe Tätigkeit vorbereitet hat, ist nicht spontan plausibel. Es ist insbesondere nicht plausibel, wenn dies im Lichte der heutigen berufsweltlichen Anforderungen und der entsprechenden Debatten über die nötigen individuellen Qualifikationsprofile betrachtet wird. Was wird da nicht alles gefordert: kritisches Denken, innovative Neugier, vernetztes und Mehrebenenendenken, Methodenkompetenz, Polyzentrismus, Risikobereitschaft und Innovationsneigung, Fremdsprachigkeit und individuelle Zeitmanagement-Fertigkeiten, Mobilität, lebenslanges Lernen, Fähigkeit zum Berufswechsel, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktmanagementkompetenz, Multitasking, Zielorientiertheit, Entscheidungsstärke und Stresstabilität – also durchgehend Elemente, die der ProfessorInnen**rolle** sämtlichst nicht fremd sind. Und dennoch gilt der Weg zur Professur als berufliche Sackgasse für den Fall, dass das Ziel verfehlt wird.

Gibt es Auswege? Man könnte zu Anpassungen an international übliche Verhältnisse raten: einerseits Laufbahnmodelle, die Karrieren wenn nicht planbar, so doch prognostizierbarer machen, andererseits die Umkehrung des quantitativen Verhältnisses von Professorenschaft und nichtprofessoralen WissenschaftlerInnen (Abbildung 1 und 2). Dann ließe sich ernsthaft über Wissenschaftspersonalmanagement sprechen.

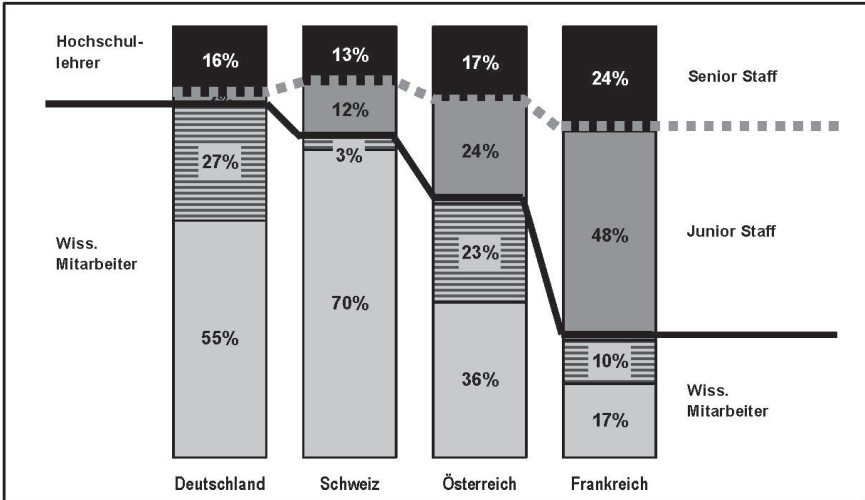


Abb. 1

Quelle: Bloch et al. (2011)

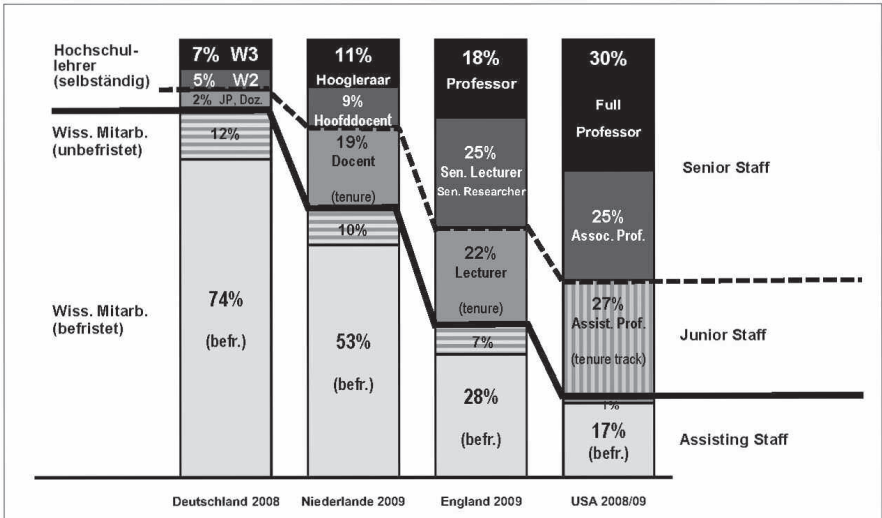


Abb. 2

Quelle: Bloch et al. (2011)

Literaturhinweise:

- Bloch, Roland/Anke Burkhardt/Anja Franz/Claudia Kieslich/Reinhard Kreckel/Robert Schuster/Doreen Trümpler/Henning Schulze/Karin Zimmermann (2011): Personalreform zwischen föderaler Möglichkeit und institutioneller Wirklichkeit, in: Peer Pasternack (Hg.), *Föderalismus und Hochschulen*, Leipzig [i. Ersch.].
- Schleiermacher, Friedrich Daniel Ernst (1808): Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinn. Nebst einem Anhang über eine neu zu errichtende, in: Ernst Müller (Hg.), *Gelegentliche Gedanken über Universitäten*, Reclam-Verlag, Leipzig 1990, S. 159–258.
- Solla Price, Derek John de (1974): *Little Science, Big Science. Von der Studierstube zur Großforschung*, Frankfurt a.M.
- Welbers, Ulrich (1998): *Die Lehre neu verstehen – die Wissenschaft neu denken. Qualitätsentwicklung in der germanistischen Hochschullehre*, Wiesbaden.

7

Anreizsysteme und Qualifizierung von Hochschulangehörigen am Beispiel der FH Vorarlberg



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

7 Anreizsysteme und Qualifizierung von Hochschulangehörigen am Beispiel der FH Vorarlberg

Hedwig Natter

Fachhochschule Vorarlberg

Im Gegensatz zur jahrhundertealten Geschichte der österreichischen Universitäten bestehen die Fachhochschulen hierzulande gerade einmal ca. fünfzehn Jahre. Fachhochschulen wurden in Österreich als Ergänzung zum wissenschaftsorientierten Bildungsangebot der Universitäten gegründet. Ihr Auftrag war und ist es, Studiengänge auf Hochschulniveau anzubieten, die eine wissenschaftlich fundierte, praxis- und berufsfeldbezogene Ausbildung gewährleisten (vgl. FHStG § 3)¹. Die Inhalte der Lehre und Forschung sind auf den Bedarf der Wirtschaft und Gesellschaft auszurichten, so dass die Studien in Vollzeit- und berufsbegleitender Form einerseits der regionalen Zugänglichkeit und andererseits der regionalen Weiterentwicklung und Zukunftssicherung dienen (vgl. BMWF).

Österreichische Fachhochschulen unterscheiden sich von österreichischen Universitäten in mehrfacher Hinsicht. Zunächst bezieht sich dies, wie erwähnt, auf die Dauer ihres Bestehens und ihren Bildungsauftrag. Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in der jeweiligen Organisationsform. Universitäten sind juristische Personen des öffentlichen Rechts, welche durch den Bund finanziert werden. Ihre interne Organisation wird stark durch gesetzliche Vorgaben bestimmt (z. B. UG 2002)². Fachhochschulen und FH-Studiengänge setzen dagegen einen „Erhalter“ voraus, welcher entweder eine juristische Person des öffentlichen Rechts (z. B. Bund, Bundesländer, Gemeinden, Kammern) oder des privaten Rechts ist (z. B. Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Vereine, Stiftungen). Aus der jeweiligen Rechtsform des Erhalters ergeben sich zwangsläufig unterschiedliche rechtliche Bestimmungen und Rahmenbedingungen für den Betrieb und die Organisation einer Fachhochschule, nicht zuletzt auch aus der Tatsache, dass das FHStG dem Erhalter weitgehend freie Hand im Hinblick auf Struktur und Organisation einer Fachhochschule überlässt.

Im Kontext der Debatte um Personalmanagement und Anreizsysteme an den noch jungen Fachhochschulen ist zu vermuten, dass a) Erstere sich von FH zu FH unterscheiden und b) Anreizsysteme an Fachhochschulen nach wie vor geplant, eingeführt und fortlaufend weiterentwickelt werden bzw. werden müssen. Die Vermutung wird sicherlich unterstützt durch die Tatsache, dass Hochschulen zu-

¹ FHStG = Fachhochschulstudiengesetz, <http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR30006121>, Zugriff am 24. September 2010

² UG = Universitätsgesetz, <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>, Zugriff am 24. September 2010

nehmend Rechenschaft über ihren Ressourceneinsatz ablegen und nachweisbare Ergebnisberichte über ihre Leistungen liefern müssen (vgl. Fredersdorf/Lehner 2004, Nickel 2006, Pellert/Widmann 2008).

Im Allgemeinen gelten Hochschulen als „Expertenorganisationen“ (vgl. Pellert 2006). ExpertInnen sind, wie der Name schon sagt, SpezialistInnen in ihrem jeweiligen Fachgebiet und haben im Verlauf ihrer bisherigen Berufsbiographie viel Mühe, Zeit und Geld in die eigene Kompetenz-Entwicklung investiert. Sie verfügen damit über umfassende Erfahrung und Expertise. Üblicherweise gelten ExpertInnen als intrinsisch motiviert; sie schätzen ein hohes Maß an individueller Autonomie; sie wollen eigenständig handeln und haben eher weniger als mehr Interesse an anderen (Fach)Bereichen oder der Organisation als Ganzem (vgl. Dilger 2001, Pellert/Widmann 2008, Wilkesmann 2008). Intrinsische Motivation entspringt bekanntlich der Person selbst. Sie erhöht sich vor allem auf Basis von Handlungsspielräumen, Selbstbestimmung, Ansehen und Ähnlichem und wird mit materiellen Leistungsanreizen allein eventuell eher vermindert als erhöht (vgl. Frey 2002, Kunz 2005, Speckbacher et al. 2008, Krönes 2009). Für Führungsverantwortliche von Hochschulen ergibt sich somit die herausfordernde Frage, wie sich die Gesamtleistung ihrer Hochschule auf Basis und als Summe der individuellen Leistungen ihrer ExpertInnen erhöhen lässt, ohne dabei die (in-trinsische) Leistungsbereitschaft und Motivation des und der Einzelnen einzuschränken oder, im schlimmsten Fall, zu zerstören.

Anreizsysteme können definiert werden als „Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli (Arbeitsbedingungen im weiteren Sinn), die in administrativ organisierter Form bestimmte Verhaltensweisen [...] verstärken sowie die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen mindern [...] sollen“ (Wunderer 2007, S. 401). Eine Betrachtung dieser Definition zeigt, dass mit „Anreiz“ weit mehr gemeint ist als eine Bonuszahlung für eine Mehr- oder Sonderleistung. Sie legt Führungsverantwortlichen die Überlegung nahe, Anreizsysteme gesamthaft zu betrachten und einzelne Anreize (Stimuli) in ein zusammenhängendes Beziehungssystem zu setzen, das der Lebenswelt von ExpertInnen entspricht.

Anreize können in materielle (monetäre) und immaterielle (nicht-monetäre) Anreize unterteilt werden (vgl. Dilger 2001, Dold/Schnabl 2005). Andere Möglichkeiten der Kategorisierung bieten sich mit Blick auf technische, strukturelle und kulturelle Voraussetzungen sowie persönliche Faktoren (vgl. Wilkesmann 2008, S. 27). Auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche unterteilt Lomberg Anreize in fünf Kategorien (vgl. Lomberg 2008): a) indirekte finanzielle Anreize, b) direkte finanzielle Anreize, c) Anreize des organisatorischen Umfelds, d) Anreize der Arbeit selbst und e) soziale Anreize. Als indirekt finanziell zählen z. B. der Dienstwagen und betriebliche Sozialleistungen, als finanziell Gehaltshöhe und Bonuszahlungen. Anreize des organisatorischen Umfelds umfassen Größe und Struktur der Organisation, Image und Arbeitszeitregelungen, Anreize der Arbeit selbst sind z. B. Personalentwicklung, Verantwortung und Autonomie, und als soziale Anreize gelten z. B. Betriebsklima, Führungsstil, Status und Ansehen. Letztlich sei darauf hingewiesen, dass sich auch diese Unterteilung komprimieren lässt auf materiell/monetär (a, b) und immateriell/nicht-monetär (c, d, e).

7.1 Die Rahmenbedingungen der FH Vorarlberg und ihre Anreizsysteme für Hochschulangehörige

Die Fachhochschule Vorarlberg (FHV) ist eine GmbH im 100%igen Eigentum des Landes Vorarlberg, welches damit alleiniger Erhalter der FHV ist. Ihre Größe ist bewusst bescheiden, die Ausbaupläne sehen maximal 1.200 Studierende vor. Mit Herbst 2010 studieren an der FHV ca. 1.050 Studierende in sechs Studienrichtungen in Bachelor- oder Masterstudiengängen. Von den ca. 190 Vollzeitäquivalenten arbeiten in etwa ein Drittel als fest angestellte HochschullehrerInnen, ein Drittel sind weitere MitarbeiterInnen in den Bereichen Lehre und Forschung, das dritte Drittel umfasst MitarbeiterInnen in den klassischen Verwaltungs- und Supportbereichen inkl. Reinigung. Der Fokus und die Erwartungen des Erhalters liegen ganz klar auf Qualität anstelle von Quantität.

Auch die FHV ist eine klassische Expertenorganisation mit deren typischen Eigenschaften. Dementsprechend versucht die FHV, die Leistungsbereitschaft ihrer ExpertInnen verstärkt mittels immaterieller Anreize zu erhöhen, wenngleich auf der Hand liegt, dass auch die materiellen Anreize/Stimuli stimmen müssen. Schließlich können ExpertInnen aus der Wirtschaft nur dann abgeworben werden, wenn die Bezahlung stimmt.

Ein wesentliches Ziel des Personalmanagements ist es, den MitarbeiterInnen beste und stimulierende Arbeitsbedingungen zu bieten. Dies fängt im Fall der FHV bei einer flexiblen Arbeitszeitregelung an und geht weiter über moderne und geräumige Büros mit entsprechender Ausstattung. HochschullehrerInnen verfügen bei einer Sollleistung von 15 Semesterwochenstunden über Freiräume, um eigene Projekte und Interessen (z. B. Publizieren) verfolgen zu können. Entsprechend der Qualitätsorientierung erfolgt der Unterricht in Seminaren sehr oft in kleinen Gruppen von 15–20 Personen, was ermöglicht, innovative und moderne Lehr- und Lernformen flexibel einzusetzen und anzuwenden. Flipcharts und Pinwände in allen Seminarräumen sowie fest installierte Beamer gehören zur Grundausrüstung, ebenso zahlreiche Medienschränke in Nähe des Unterrichts, welche regelmäßig von internen MitarbeiterInnen bestückt werden.

Die Matrixorganisation im akademischen Bereich ermöglicht dezentrale Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume für Abteilungen und Einzelpersonen. Um die kollegiale Kommunikation zu fördern, wurden in den Hochschulgebäuden auf jeder Etage Kaffeeküchen eingerichtet. Im Hauptgebäude befindet sich eine Mensa mit 200 Sitzplätzen und ausgezeichneter Qualität. Diese bietet auch Catering für Veranstaltungen im Lehr- und Forschungsbereich an. Ein Betriebsarzt ist regelmäßig vor Ort und eine unabhängige Arbeitsmedizinerin bietet den FH-MitarbeiterInnen regelmäßig psychosoziales Coaching an. Soziale Aktivitäten wie Betriebsausflüge oder –feste finden während eines Kalenderjahres mehrfach statt.

Zur Imageförderung der Hochschule und ihrer MitarbeiterInnen wurden in den letzten Jahren gezielte Marketing-Maßnahmen durchgeführt. Dabei wurde der Werbeauftritt komplett überarbeitet und modernisiert, ebenso der Aufbau und die Funktionsweise der Webpage. Heute besitzen Produktverantwortliche der FHV (Studiengangs- und ForschungsleiterInnen) die Möglichkeit, eigenständig ihren

Webbereich zu befüllen und ihre Produkthinweise und Informationen fortlaufend und schnell zu aktualisieren.

Mit Beginn 2010 wurde ein Strukturprozess mit dem Ziel der Rollen- und Prozessklärung gestartet, um interpersonelle Reibungsverluste zu minimieren. Ein parallel dazu laufender Organisationsentwicklungsprozess dient der Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur. Beide Prozesse dauern noch an und verfolgen das Ziel, die Zusammenarbeit an der FHV sowohl vertikal als auch horizontal weiter zu verbessern und an gemeinsamen Zielen auszurichten.

Folgende Abschlussbetrachtung lässt sich festhalten: Personalmanagement an Hochschulen kann als laufender Verbesserungsprozess betrachtet werden. Entsprechend ihrer Organisationsform und Rahmenbedingungen wird wohl jede Fachhochschule für sich das für sie geeignete und passende Anreizsystem finden und entwickeln müssen. Aus Sicht der FHV und ihrer Verantwortlichen scheint dabei der behutsamen Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur besondere Bedeutung zuzukommen, was auf zwei Einsichten basiert: Zum einen lassen sich Unternehmenskultur und Rolle der jahrhundertealten Universitäten nicht eins zu eins auf Fachhochschulen übertragen. Zum anderen dürfte die Qualitäts-, Netzwerk- und Kompetenzentwicklung der österreichischen Fachhochschulen ein länger wähernder Prozess sein. Die FHV stellt sich dieser Herausforderung.

Literaturhinweise:

- BMWF – Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung: Dialog Hochschulpartnerschaft – Empfehlungen zur Zukunft des tertiären Sektors. Wien 2010.
- Dilger, A.: Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen?. In: ZfP, Heft 2, 2001, S. 132–148.
- Dold, C., Schnabel, U.: Immaterielle Anreize – ein Status Quo. In: Personal, Heft 2, 2005, S. 48–50.
- Fredersdorf, F., Lehner, M.: Hochschuldidaktik und Lerntransfer – Bildungscontrolling von FH-Studiengängen. Bielefeld 2004.
- Frey, B.S.: Wie beeinflusst Lohn die Motivation?. In: Frey, B.S., Osterloh, M. (Hrsg.): *Management Motivation*, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 73–106.
- Krönes, G.: Vertrauen versus Kontrolle – Überlegungen zur Führung in Nonprofit-Organisationen. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 1, 2009, S. 79–94.
- Kunz, A.H.: Personalcontrolling zwischen Ökonomie und Sozialpsychologie: Schaden finanzielle Anreizsysteme der Mitarbeitermotivation?. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 1, 2005, S. 58–73.
- Lomborg, C.: Personalanreizstrategien junger Wachstumsunternehmen – Eine empirische Untersuchung auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie. Lohmar-Köln 2008.
- Nickel, S.: Qualitätsmanagement. In: Pellert, A., Widmann, A.: *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Bonn 2006, S. 47. 63.
- Pellert, A.: Organisationsentwicklung. In: Pellert, A., Widmann, A.: *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Bonn 2006, S. 35–46.
- Pellert, A., Widmann, A.: *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Münster 2008.
- Speckbacher, G., Wentges, P., Bischof J.: Führung nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen: Ökonomische Überlegungen und Folgerungen für das Hochschulmanagement. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 1, 2008, S. 43–64.
- Wilkesmann, M.: Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität. In: Scholkmann, A. et al. (Hrsg.): *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule*. Münster 2008, S. 25–38.
- Wunderer, R.: *Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre*. 7. Aufl., Köln 2007.

8

Förderung des akademischen Nachwuchses an der ETH Zürich



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

8 Förderung des akademischen Nachwuchses an der ETH Zürich

Cuno Künzler
ETH Zürich

Abstract

Wissenschaftliche Laufbahnen werden geplant oder entwickeln sich im Rahmen typischer Spannungsfelder. Damit junge Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sich in der spezialisierten, globalisierten und vielfältigen Welt der wissenschaftlichen Laufbahnen orientieren können, bieten Hochschulen einerseits die traditionelle Unterstützung durch Betreuungspersonen, wie Professorinnen und Professoren oder Mentoren und Mentorinnen. Andererseits muss der akademische Nachwuchs aber zunehmend auch spezifische Kompetenzen erwerben, um sich „im Kampf um die Besten“ durchsetzen zu können. Dazu ist es nötig, dass sich die Hochschulen als Institutionen stärker und mit neuartigen Instrumenten in der Personalentwicklung des Nachwuchses engagieren.

8.1 Rahmenbedingungen und Spannungsfelder wissenschaftlicher Laufbahnen

Die Gestaltung von Laufbahnen wird im Bereich der Wissenschaft anspruchsvoller, ungeplanter und vielfältiger. Stichworte wie „protean career“ (Hall, 1976) oder „boundaryless career“ (Arthur, 1994) gelten heute auch für die Wissenschaft. Erfolgreiche Hochschulen sind auf kompetente Forschende und Studierende angewiesen. Wissenschaftliche Laufbahnen hängen wiederum von attraktiven Hochschulen ab. Eine spezifische Rahmenbedingung für erfolgreiche Laufbahnen ist in dieser wechselseitigen Abhängigkeit zu sehen. Eine weitere Rahmenbedingung ist die Globalisierung mit der zunehmend internationalen Ausrichtung von Lehre, Forschung und Support und einer zunehmenden Diversifizierung aller Mitarbeitenden einer Hochschule (Eichler & Gerber, 2010). Aufgrund der höheren Autonomie von Hochschulen steigen zudem die Anforderungen an das Management und an die Führung und damit auch an die Führungskompetenz der Professoren und Professorinnen. Alle diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass Hochschulen einen Veränderungsprozess von primär akademisch geprägten zu mehr managerial orientierten Organisationen durchlaufen (Harley et al., 2001). Zwischen der tradierten akademischen Kultur und der managerialen Kultur ergeben sich dabei jedoch Spannungsfelder, welche sich auch im Bereich der Laufbahnförderung zeigen.

1. WissenschaftlerInnen benötigen einen klaren Laufbahnplan vs. akademische Laufbahnen entwickeln sich naturgemäß oft ungeplant.

2. Der akademische Nachwuchs muss nicht „an der Hand“ genommen werden vs. der Nachwuchs benötigt spezifische Beratungsangebote, um sich für die Stellensuche entsprechend zu qualifizieren.
3. Die betreuenden Professoren und Professorinnen sind die wichtigsten Förderer einer wissenschaftlichen Laufbahn vs. die Unterstützung durch weiterführende Angebote der Hochschulen, wie spezifische Seminarangebote oder Netzwerke, sind bedeutsam.

Diese Spannungsfelder weisen auf bestehende, teilweise sich widersprechende, Anforderungen an eine Laufbahnförderung hin. Viele Professoren und Professorinnen sind der Meinung, kompetente Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen seien auch ohne spezifische Unterstützung fähig, eine gute Stellung zu finden, während andere und vor allem auch professionalisierte Berater und Beraterinnen in der „managed community“ der Meinung sind, dass heute in diesem Bereich eine Hochschule spezifische Unterstützung anbieten muss.

Aus diesen Rahmenbedingungen und Spannungsfeldern kann gefolgert werden, dass

1. Hochschulen eine transparente Strategie und Leitlinien über Entwicklungsmöglichkeiten in der Wissenschaft benötigen. Daran können sich sowohl der Nachwuchs als auch die etablierten WissenschaftlerInnen orientieren.
2. Sich der akademische Nachwuchs zunehmend mit Laufbahnfragen auseinandersetzen und sich vermehrt spezifische Kompetenzen aneignen muss, um sich in den Bewerbungsverfahren durchsetzen zu können.
3. Das Angebot an professioneller Unterstützung – sowohl für die etablierten als auch für die NachwuchswissenschaftlerInnen ausgebaut bzw. professionalisiert werden muss.

8.2 Bestehende Angebote der Laufbahnunterstützung an der ETH Zürich

Bei der Ausgestaltung des Laufbahnkonzeptes des wissenschaftlichen Nachwuchses an der ETH Zürich (2009) war es ein wichtiges Anliegen, dass zwischen dem Abschluss des Doktorates und der Übernahme einer weiterführenden wissenschaftlichen Funktion ein Laufbahnentscheid fallen muss. In diese Entscheidungsfindung müssen sowohl der oder die Vorgesetzte als auch der Nachwuchs direkt involviert sein. Damit soll verhindert werden, dass WissenschaftlerInnen nach Ablauf der befristeten maximalen Anstellungszeit (12 Jahre), statt wissenschaftlich gefördert, sich zunehmend in eine mehr technische oder informatorische Supportfunktion weiterentwickelt haben – und dann annehmen, auf dem Wissenschaftsmarkt eine Professur zu finden. Wenn solche Konzepte von allen Beteiligten ernsthaft umgesetzt werden, steigt die Chance, dass diejenigen 31 % der Doktorierenden, die nach Abschluss des Doktorates eine akademische Laufbahn ernsthaft anstreben (Doktorandenbefragung, ETH Zürich, 2008), auch entsprechend unterstützt werden können.

Eine kleine Befragung von Professoren und Professorinnen an der ETH Zürich hat ergeben, dass Laufbahnberatungen und -entscheide in den Professuren, Laboren

oder Instituten zumeist bilateral besprochen werden. Viel seltener werden dazu kollektive Gefäße (Seminare, Labormeeetings, Werkstattgespräche u.a.m.) genutzt. Auch bei der Teilnahme an Konferenzen oder Tagungen müssen sich viele Doktoranden und Doktorandinnen selbständig um wichtige Kontaktpersonen in ihrem Forschungsfeld kümmern.

Deshalb existieren an der ETH Zürich – wie auch an vielen anderen Hochschulen – weiterführende Angebote der Laufbahnunterstützung, die von der Hochschule, aber auch von der Mittelbauvereinigung oder von Studierendenorganisationen angeboten werden. Hier zeigt es sich, dass neben den bestehenden Angeboten, welche intensiv genutzt werden, auch neue Angebote rasch ausgebucht sind. Offenbar ist das Bedürfnis größer als das Angebot. Darauf weisen auch die Rückmeldungen von individuellen Laufbahngesprächen hin.

Bei solchen Beratungsgesprächen wird offensichtlich, dass es für den akademischen Nachwuchs oft schwierig ist, ein offenes Feedback über die Qualität ihrer wissenschaftlichen Leistung zu erhalten. Dies ist jedoch wichtig, da viele externe Unterstützungsangebote, wie bspw. Grants vom Europäischen Forschungsrat (ECR) oder von der Society in Science, Exzellenz als alleiniges Auswahlkriterium definieren. Hier bleibt somit die offene Frage, ob wirklich die Exzellenten in den Genuss der Stipendien kommen.

8.3 Schlussfolgerungen

Wissenschaftliche Laufbahnen sind vielfältig und häufig wenig planbar. Notwendiges Orientierungswissen und soziale Kompetenzen, bspw. für den Bewerbungsprozess, haben dabei eine zunehmend wichtige Bedeutung. Damit steigt der Bedarf an persönlicher und professioneller Beratung zur Unterstützung des akademischen Nachwuchses. Im Alltag zeigt sich, dass die Laufbahnplanung oft dezentral durch die betreuenden Professoren und Professorinnen, d. h. im Rahmen der akademischen Tradition, erfolgt. Viele Gespräche oder auch die Ergebnisse der Doktorierendenbefragung an der ETH (2008) zeigen aber, dass sich viele Befragte eine umfangreichere und intensivere Betreuung seitens der Betreuenden des Doktorates wünschen. Das weiter oben beschriebene zweite Spannungsfeld (der akademische Nachwuchs ist fähig genug vs. muss beraten werden bei der Laufbahnplanung) muss somit differenziert betrachtet werden. Für spezifische Kompetenzen der Laufbahnplanung sind oft professionelle Beratungsangebote notwendig und gewünscht. Noch wichtiger sind jedoch betreuende Professoren und Professorinnen, welche ihre Aufgaben in der Personalentwicklung als eine wichtige Aufgabe wahrnehmen und ihrem akademischen Nachwuchs bspw. ein ehrliches Feedback geben und ein gutes Netzwerk zur Verfügung stellen können. Dass Professoren und Professorinnen in diesem Bereich teilweise unterstützt werden müssen, muss zunehmend als strategische Aufgabe von Hochschulen angesehen werden.

Wissenschaftliche Karrieren benötigen Zielstrebigkeit und Entschlossenheit. In den Naturwissenschaften ist dies bspw. in Form von Publikationslisten oder anhand eines Forschungsaufenthaltes an einer renommierten ausländischen Hoch-

schule nachzuweisen. WissenschaftlerInnen darin zu unterstützen hier erfolgreich zu sein, muss eine gemeinsame Aufgabe der Hochschule, der betreuenden Professorinnen und Professoren und von professionellen Beratungsangeboten sein. Investitionen der Hochschulen in diesem Bereich zahlen sich in Form eines erweiterten Netzwerkes und eines verbesserten Images aus und sind damit Grundlage für weitere interessante Forschungsergebnisse.

Da rein numerisch nicht alle motivierten NachwuchswissenschaftlerInnen eine Professur erhalten werden, ist es ratsam, einen Plan B für die eigene Laufbahn zu entwickeln. Auch hierfür sollten Hochschulen professionelle Beratungsangebote anbieten.

Literaturhinweise:

- Eichler, R. & Gerber, B. (2010): ETH Zürich im Wandel zwischen Tradition und Moderne. Herausforderungen für das Hochschulmanagement. *Organisationsentwicklung*, 1, 21–29.
- Ergebnisse der Doktorierendenbefragung der ETH Zürich (2008): <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/view/eth:83>
- Harley, S., Muller-Camen, M. & Collin, A. (2004): From academic communities to managed organizations: The implications for academic careers in UK and German universities. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 329–345.
- Laufbahnkonzept des Wissenschaftlichen Nachwuchses an der ETH Zürich (2009): http://www.pa.ethz.ch/rechtliches/2320_an_gesetze/Konzept_Funk-Entwicklung-Wiss-Personal-2009a.pdf

9

Inwiefern haben sich die Kriterien für den Berufungserfolg des wissenschaftlichen Nachwuchses verändert?



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

9 Inwiefern haben sich die Kriterien für den Berufungserfolg des wissenschaftlichen Nachwuchses verändert?

Heinke Rübken

Universität Wuppertal

9.1 Einleitung

Hochschulen konkurrieren im Reputationswettbewerb um Wissen. Da dieses Wissen an individuelle WissenschaftlerInnen gebunden ist, ist die Bedeutung der Personalpolitik – und hier insbesondere die Förderung und Rekrutierung des Nachwuchses – für die Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der Hochschulen von zentraler Bedeutung. Trotz zahlreicher Publikationen und Initiativen in der Nachwuchsförderung liegt bisher wenig empirisches Wissen zu den veränderten Rahmenbedingungen für die Karriereplanung von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen vor. Insbesondere besteht Unklarheit darüber, welche Auswirkungen die in den letzten Jahren eingeführten Reformen im Hochschulwesen auf die Situation von NachwuchswissenschaftlerInnen gehabt hat (vgl. Enders 2008). Neue Steuerungselemente, Stratifizierung der Hochschullandschaft, Hierarchisierung der Entscheidungsstrukturen und Evaluierung der Leistungserbringung deuten auf einen grundlegenden Wandel im Hochschulwesen hin, der sich auch auf die Bedingungen und die Karrieremöglichkeiten von NachwuchswissenschaftlerInnen auswirken könnte. In diesem Beitrag soll auf Basis empirischer Daten untersucht werden, welche Veränderungen in den letzten Jahren in den Karrierebedingungen von NachwuchswissenschaftlerInnen stattgefunden haben. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Fragen,

- wie sich die demografische Zusammensetzung der Professorenschaft im Zeitverlauf verändert hat,
- wie sich die Mobilität unter WissenschaftlerInnen gewandelt hat,
- welche Rolle meritokratische und soziale Kriterien bei Berufungen spielen und inwieweit hier ein Wandel zu beobachten ist
- und welche Implikationen sich hieraus für den wissenschaftlichen Nachwuchs ableiten lassen.

Zur Beantwortung dieser Fragen werden zunächst auf Basis bestehender Befunde Hypothesen zu den veränderten Karrierebedingungen von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen generiert. Im nächsten Schritt sollen die Karriereverläufe von Professoren und Professorinnen in der deutschen Betriebswirtschaftslehre mittels biografischer Daten aus dem Internet nachgezeichnet und über verschiedene Berufungskohorten verglichen werden. Aufbauend auf der empirischen Analyse lässt sich schließlich beurteilen, welcher bildungspolitische Handlungsbedarf sich für die Nachwuchspolitik an Hochschulen ergibt.

9.2 Bisherige Befunde

Empirische Studien haben zahlreiche Kriterien identifiziert, die im Zusammenhang mit dem Berufungserfolg von jungen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen stehen. Im Wesentlichen lassen sich individuelle Merkmale des Bewerbers/der Bewerberin und strukturelle Merkmale auf dem akademischen Arbeitsmarkt unterscheiden. In der Berufsforschung galten lange Zeit die individuellen Merkmale des Bewerbers/der Bewerberin als entscheidende Determinanten für den Zugang zu einer Berufsposition. Insbesondere die Humankapitaltheorie (vgl. Becker 1964) sowie der so genannte Status-Attainment-Ansatz (vgl. Blau/Duncan 1967, Featherman/Hauser 1978) beruhen allein auf diesen individuellen Merkmalen. In dieser Tradition steht die Vorstellung, dass für den beruflichen Erfolg bzw. für die Karriere in erster Linie die individuellen Merkmale des Bewerbers/der Bewerberin von Bedeutung sind. Auf individueller Ebene gelten insbesondere die leistungsbezogenen Kriterien wie Publikations- und Drittmittelstärke als zentrale Erfolgsvariablen. In soziologischen Beiträgen zu Wissenschaftskarrieren finden sich aber auch karriereförderliche Bedingungsfaktoren, die wenig mit meritokratischen Prinzipien zu tun haben. Hier spielen soziale Netzwerke, soziale Herkunft und askriptive Merkmale wie Geschlecht und Alter eine wesentliche Rolle (Gross et al. 2007).

Neben individuellen Faktoren müssen für den Berufungserfolg im akademischen Arbeitsmarkt auch strukturelle Einflussgrößen beachtet werden. In diese Sichtweise ist der „vacancy-competition-Ansatz“ einzuordnen, wonach in erster Linie die Schaffung von Vakanzen (und eben nicht persönliche Kompetenzen) der zentrale Mechanismus für den Karriereerfolg ist. Im akademischen Arbeitsmarkt sind diese strukturellen Merkmale besonders wichtig, weil hier mit kräftigen Kohortenzyklen zu rechnen ist (vgl. Hillmert 2003, S. 117). Insbesondere der akademische Arbeitsmarkt gilt als ein relativ geschlossenes Positionssystem (Sørensen 1990). D.h., wer einmal erfolgreich eingestiegen ist, verbleibt dort in der Regel auf Dauer, so dass neue Positionen in erster Linie durch Vakanzen entstehen. Vakanzen wiederum sind besonders dann zu erwarten, wenn ganze Alterskohorten den Arbeitsmarkt verlassen. Angesichts der für die nächsten Jahre zu erwartenden Pensionierungen von Hochschullehrern und -lehrerinnen in vielen wissenschaftlichen Disziplinen ist davon auszugehen, dass neben den individuellen Leistungsfaktoren auch und insbesondere strukturelle Faktoren die Karrierechancen von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen beeinflussen.

Im Folgenden werden auf Basis bisheriger Befunde Hypothesen im Zusammenhang mit den veränderten Karrierebedingungen von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen generiert. Auf der individuellen Ebene werden persönliche Merkmale betrachtet, wie Geschlecht, Alter und Mobilität. Diese Sichtweise wird ergänzt mit strukturellen Gegebenheiten auf dem akademischen Arbeitsmarkt, die durch Veränderungen in den Alterskohorten entstehen und dadurch spezifische Karriereopportunitäten bzw. Barrieren für BewerberInnen auf dem akademischen Arbeitsmarkt eröffnen. Schließlich werden Hypothesen zur veränderten Bedeutung von sozialen Netzwerken gebildet, die anschließend in einer empirischen Studie getestet werden.

9.3 Hypothesen

Alter. Ein Kritikpunkt am deutschen Hochschulsystem ist das vergleichsweise hohe Alter von HochschulabsolventInnen, das sich bis zur Promotion, Habilitation und schließlich zur Berufung auf eine Professur fortsetzt (vgl. Enders 2008). Entsprechende Maßnahmen zum effizienteren Studium, zur früheren Unabhängigkeit junger WissenschaftlerInnen und zur schnelleren Berufung wurden beispielsweise durch die strukturierte Doktorandenausbildung und die Einführung der Juniorprofessur in die Wege geleitet. Vor dem Hintergrund ist zu erwarten, dass sich das Berufungsalter jüngerer Alterskohorten signifikant von dem älterer Jahrgänge unterscheidet. Daraus ergibt sich Hypothese H1:

H1: Das Berufungsalter ist im Zeitverlauf gesunken.

Geschlecht. Eine weitere wesentliche Veränderung in der Nachwuchspolitik ist die Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Die Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in Berufungsverfahren, gezielte Stellenausschreibungen für den weiblichen Nachwuchs und die zunehmende Qualifizierung von Frauen für den Wissenschaftsberuf deuten auf einen steigenden Anteil von Professorinnen im akademischen Arbeitsmarkt hin. Daraus leitet sich Hypothese H2 ab:

H2: Der Frauenanteil ist in den letzten Jahren signifikant gestiegen.

Publikationsdruck. Der Leistungswettbewerb unter Wissenschaftlern ist in den letzten Jahren deutlicher zutage getreten. Zunehmender nationaler und internationaler Konkurrenzdruck, steigende Anteile von Privat- und Drittmittelfinanzierung von Hochschulen und Publikationsdruck (Publish or Perish) in internationalen Zeitschriften, vorzugsweise A-Journals, haben dazu geführt, dass junge Wissenschaftler ihre Publikationsstrategien entsprechend anpassen (vgl. z. B. Schulze et al. 2008). Daraus folgt:

H3: Die Anzahl und Qualität der Publikationen vor der Berufung sind in den letzten Jahren gestiegen.

Soziale Netzwerke. Wie bereits dargestellt wird die Habilitation im deutschsprachigen Hochschulraum zunehmend durch die Juniorprofessur ersetzt. Durch die stärkere Ausrichtung an internationalen Publikationsweisen verliert die Habilitation weiterhin an Bedeutung (vgl. Enders 2008); wenn sie verfolgt wird, dann häufig in kumulativer Form. An ihre Stelle treten habilitationsadäquate Leistungen, z. B. in internationalen Peer-Review-Journals als wesentliches Beurteilungskriterium in Berufungsverfahren. Damit einher geht auch ein zunehmender Bedeutungsverlust des „Habitationsvaters“, d. h. sozialer Kriterien, die Auskunft über die „soziale Herkunft“ eines Kandidaten/einer Kandidatin geben. Daraus kann abgeleitet werden, dass Berufungsentscheidungen immer weniger davon abhängen werden, „aus welchem Stall“ man kommt, sondern welche wissenschaftlichen Leistungen erbracht wurden. Entsprechend kann argumentiert werden, dass die Bedeutung der Herkunftsfakultät an Gewicht verloren hat und die sozialen bzw. institutionellen Hintergründe von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen heterogener geworden sind. NachwuchswissenschaftlerInnen werden daher zunehmend von einem breiteren Spektrum an Fakultäten rekrutiert. Daraus folgt:

H4a: Die Nachwuchsförderung ist egalitärer geworden und verteilt sich im Zeitverlauf auf eine höhere Anzahl von Institutionen.

Es lässt sich aber auch umgekehrt argumentieren, dass sich die deutsche Nachwuchspolitik in den letzten Jahren stärker auf einzelne Institutionen konzentriert hat (vgl. Enders 2008, 92). So ist es z. B. möglich, dass der zunehmende Wettbewerb um Forschungsressourcen zu einer stärkeren Konzentration der Kräfte in der Nachwuchsförderung führt. Konkreten Ausdruck dieser Tendenz findet sich z. B. in der Einrichtung von Graduiertenkollegs und anderen Zentren der Nachwuchsförderung, wie sie aus der Exzellenzinitiative hervorgegangen sind. Ziel ist es, Leuchttürme in der Forschung und Nachwuchspolitik zu etablieren, was dazu führen könnte, dass jene AbsolventInnen wahrscheinlich einen Wettbewerbsvorteil haben werden und die Reputation der Herkunftsfakultät eine wichtigere Rolle bei Berufungen spielen wird als in der Vergangenheit (Enders 2008, 92). Daraus folgt die konkurrierende Hypothese:

H4b: Die Nachwuchsförderung ist hierarchischer geworden und konzentriert sich im Zeitverlauf auf eine kleinere Anzahl von Institutionen.

9.4 Datenerhebung und -auswertung

Zur empirischen Analyse der Karrierebedingungen von NachwuchswissenschaftlerInnen wurden für das Fach Betriebswirtschaftslehre anhand der im Internet zur Verfügung stehenden Lebensläufe biografische Daten zusammengetragen, wie etwa Alter, Berufungsalter, Geschlecht, Nationalität, Publikationsleistungen sowie die einzelnen Ausbildungsstationen für das Diplom, die Promotion und die Habilitation. Im Sample sind 60 Fakultäten enthalten, die nach dem Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz ein betriebswirtschaftliches Studium anbieten und zudem das Promotionsrecht besitzen. Enthalten sind 693 ordentliche Professuren, die sich der Betriebswirtschaftslehre zuordnen lassen. Um zu analysieren, inwiefern Veränderungen in den Berufungskriterien stattgefunden haben, wurden die Professuren in Berufsquartile eingeteilt. Im ersten Quartil sind Erstberufungen zwischen 1970 und 1991 enthalten (N=148), im zweiten Berufsquartile zwischen 1992 und 1997 (N=140), im dritten Quartil finden sich Professuren, die zwischen 1998 und 2003 besetzt worden sind (N=168), und im letzten Quartil sind die restlichen Berufungen bis zum Jahr 2008 enthalten (N=154). Die Daten wurden im Wesentlichen mit deskriptiven und univariaten Auswertungsmethoden analysiert. Darüber hinaus ist die Methode der sozialen Netzwerkanalyse genutzt worden, um Veränderungen der sozialen Einbettung von Wissenschaftlern im Zeitverlauf zu erfassen.

9.5 Ergebnisse

Berufungsalter. Das durchschnittliche Berufungsalter in den vier Berufsquartilen schwankt zwischen 36,8 Jahren in der Phase zwischen 1970 und 1991 und 38,9 Jahren zwischen 1992 und 1997. In der jüngsten Kohorte liegt das Berufungsalter wieder bei 38,1 Jahren (vgl. Abb.1). Signifikante Differenzen ergeben sich nur zwischen dem ersten, zweiten und vierten Berufsquartil. Das

heißt, ProfessorInnen, die zwischen 1970 und 1992 berufen wurden, waren signifikant jünger als ProfessorInnen im 2. und 4. Berufungsquartil. Dass das Berufungsalter im 2. Quartal deutlich angestiegen ist, lässt sich möglicherweise mit der historischen Besonderheit der Wiedervereinigung erklären. Hier wurden innerhalb kurzer Zeit viele Professuren besetzt, so dass ein höherer Anteil der in dieser Phase zur Verfügung stehenden Kandidaten und Kandidatinnen eine Professur erlangen konnte. Hypothese 1 lässt sich somit nicht belegen; vergleicht man die erste und letzte Berufungskohorte ist das Alter bei der ersten Berufung der KandidatInnen leicht gestiegen. Auch hier muss berücksichtigt werden, dass Berufungen in den siebziger Jahren auch durch die Phase der Bildungsexpansion gekennzeichnet waren, wodurch ebenfalls viele BewerberInnen parallel rekrutiert wurden und daher besonders gute Karriereaussichten hatten. Dies eröffnete möglicherweise auch für vergleichsweise junge BewerberInnen frühzeitig die Chance, einen Beruf in der Wissenschaft zu ergreifen.

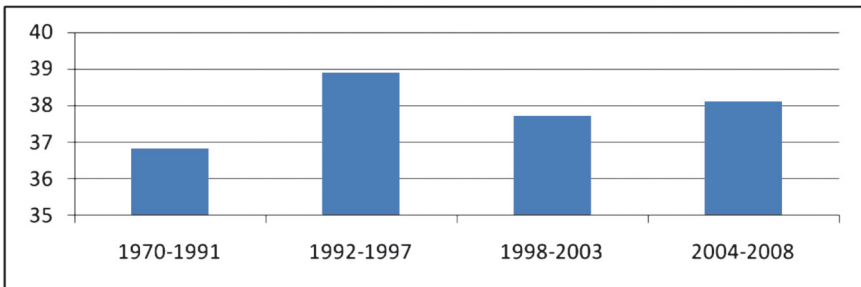
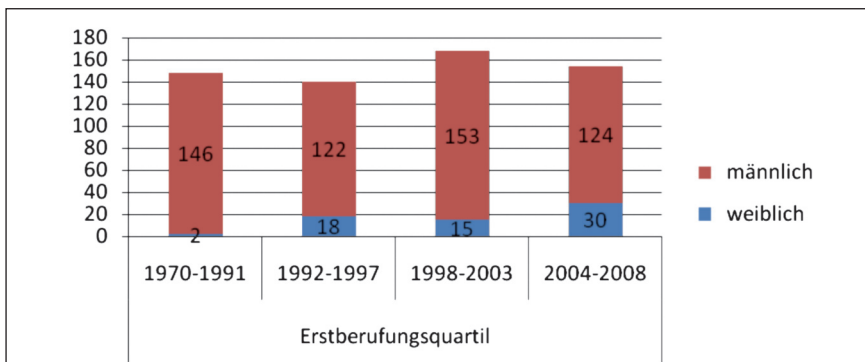


Abb. 1: Berufungsalter nach Berufungsquartil

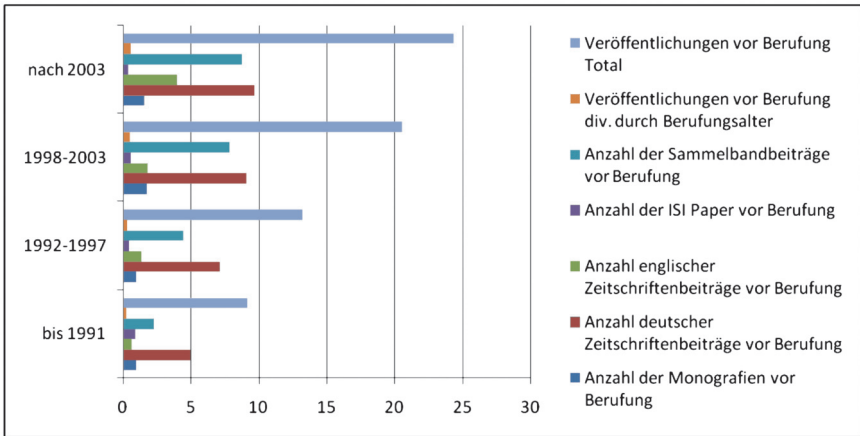
Geschlecht. Wie zu erwarten ist der Frauenanteil in den letzten Jahren signifikant gestiegen, wodurch Hypothese 2 bestätigt wird (vgl. Abb. 2). Im vierten Berufungsquartil (2004–2008) sind ca. 20 % der Professuren in der Betriebswirtschaftslehre an den untersuchten 60 Fakultäten mit Wissenschaftlerinnen besetzt worden. Das entspricht im Vergleich zum 1. Quartal einem Anstieg um das 15-Fache. Prozentual hatten Frauen auch in der Rekrutierungsphase der Wiedervereinigung bessere Chancen auf eine Professur als im darauffolgenden 3. Berufungsquartil zwischen 1998 und 2003. Die Berufungszahlen zeigen, dass Frauen ihre Position auf dem akademischen Arbeitsmarkt deutlich ausbauen konnten. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass aufgrund der breiten Ausgangsbasis von weiblichen AbsolventInnen bei den Diplomabschlüssen (im Jahr 2006 lag die Zahl bei 44 % der Diplomabsolventen in der BWL) eigentlich noch höhere Zahlen bei den Berufungen zu erwarten wären. Die Hochschulstatistiken aus dem Jahr 2006 zeigen, dass sich der größte „Verlust“ an weiblichen Nachwuchskräften in der Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle vom Diplomabschluss zur Doktorarbeit ergibt. Hier schrumpft ihr Anteil von 44 % der AbsolventInnen auf 26 % bei den Promotionen und dann noch einmal auf 20 % bei den Habilitationen (vgl. Röbbken 2009). Ein Kernpunkt bei der Förderung von Frauen auf dem akademischen Arbeitsmarkt muss daher bereits in der Doktorandenausbildung ansetzen.



$\chi^2 = 27,3$, $p < 0.000$ Cramer's V = .212, $p < 0.000$

Abb. 2: Geschlechterzusammensetzung nach Berufsquartil

Publikationsoutput vor der Erstberufung. Wie unterscheiden sich die Publikationsleistungen vor der Berufung in den einzelnen Berufsquartilen? Abbildung 4 deutet auf signifikante Veränderungen in den Publikationsstrategien der jüngeren Generation hin. Die Veröffentlichungen unterscheiden sich nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. Insgesamt ist der Publikationsoutput im Zeitverlauf gestiegen. Lag die absolute Anzahl der Veröffentlichungen im 1. Berufsquartil im Durchschnitt bei 9 Publikationen, so ist sie zwischen 2003 und 2008 auf 24 Publikationen vor der Berufung angestiegen. Auch die Publikationsproduktivität, die auch das Berufungsalter berücksichtigt, ist signifikant über die letzten Jahrzehnte gestiegen. Die höchsten Zuwächse bei den Publikationen finden sich bei Sammelbandbeiträgen (Anstieg von 2 auf 8 vor der Berufung) sowie bei englischsprachigen Zeitschriftenartikeln (Anstieg von 1 auf 4). Deutschsprachige Beiträge in Zeitschriften sind von 5 auf durchschnittlich 9 gestiegen. Die Monografien haben sich nur unwesentlich verändert – durchschnittlich zwischen 1 und 2 Monografien werden über alle Berufsquartile hinweg vor der Berufung publiziert. Erstaunlich ist die Analyse der Zeitschriftenveröffentlichungen in einem ISI-Journal. Trotz der gestiegenen Bedeutung dieser Publikationsform ist die Anzahl dieser Beiträge im Zeitverlauf vor der Berufung leicht zurückgegangen. Diese kontraintuitive Entwicklung lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass bei dem generellen Publikationsanstieg weniger Wert auf die Qualität der Einzelveröffentlichung gelegt und stattdessen die Anzahl der Beiträge von den KandidatInnen für den Berufungserfolg höher gewichtet wird. Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern zeigt, dass Frauen etwas mehr in englischsprachigen Zeitschriften und Männer etwas häufiger in ISI-Journals veröffentlichen. Betrachtet man die Publikationsleistungen nach der Forschungstärke der rekrutierenden Institution, zeigen sich zum Zeitpunkt der Erstberufung noch keine signifikanten Unterschiede in den Publikationsleistungen. Diese scheinen erst nach der Berufung zum Tragen zu kommen, was darauf hindeuten könnte, dass die rekrutierende Institution durch bestimmte Anreize oder eine entsprechende Forschungskultur das Publikationsverhalten von WissenschaftlerInnen beeinflussen kann.



Monografien: $p = 0,053$, Deutsche Zeitschriftenbeiträge: $p = 0,036$, alle anderen: $P < 0,01$
 Erstaunlich: ISI Paper nicht gestiegen vor der Berufung, nach der Berufung aber schon bei jüngeren Kohorten

Abb. 3: Publikationsoutput nach Berufsquartil

Soziale Netzwerke

Hat sich die Bedeutung der sozialen Einbettung von NachwuchswissenschaftlerInnen für den Berufungserfolg in den letzten Jahren verändert? Für diesen Hypothesentest wurden die Daten netzwerktheoretisch ausgewertet. Dafür wurde für jede Fakultät ihr „soziales Kapital“ errechnet (vgl. Burris 2004). Das soziale Kapital bestimmt sich in diesem Beitrag über das Beziehungsgeflecht einer Fakultät, welches durch die Entsendung von NachwuchswissenschaftlerInnen entsteht. Eine Fakultät verfügt demnach über ein hohes soziales Kapital, wenn es ihr gelingt, ein breites Beziehungsgeflecht über die Entsendung ihrer Nachwuchswissenschaftler an andere Fakultäten aufzubauen. Zahlreiche Studien bestätigen, dass NachwuchswissenschaftlerInnen von angesehenen Fakultäten deutlich bessere Karrierechancen haben (Caplow/McGee 1958, Long/Fox 1995, Burris 2004). Zu den Vorteilen von Mitgliedern statushöherer Einrichtungen zählen neben besseren Aussichten auf unbefristete Stellen an (reputierlichen) Hochschulen auch Vorteile bei der Akquise von Drittmitteln oder bei Zugangsmöglichkeiten zu wichtigen Gutachtergremien (vgl. Röbbken 2009).

Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse aus Abb. 5 sind ambivalent, harmonieren aber auch teilweise mit den zuvor dargestellten Resultaten. Offensichtlich spielte die soziale Einbettung des Kandidaten/der Kandidatin im ersten Berufsquartil eine größere Rolle als in den drei jüngeren Berufsquartilen. Interessant ist zudem die wiederholte Beobachtung, dass in der Phase der Wiedervereinigung wieder besondere Spielregeln für den wissenschaftlichen Nachwuchs galten. Aufgrund der hohen „Hochschullehrersatzrate“ in den Jahren nach der Wiedervereinigung schien die institutionelle Herkunft der KandidatInnen eine geringere Rolle

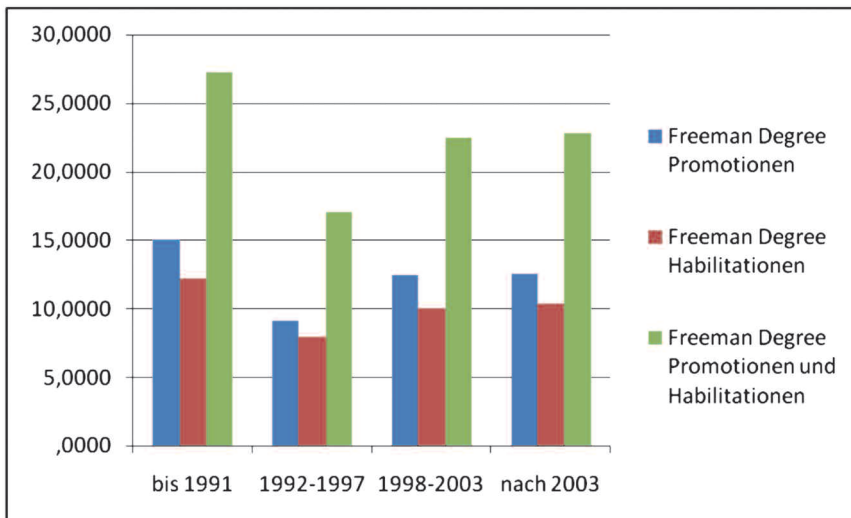


Abb. 4: Soziales Kapital der Nachwuchswissenschaftler nach Berufsquartil

zu spielen als in allen anderen Berufsquartilen. In den beiden folgenden Berufsquartilen scheint wieder eine Verschlechterung der generationenspezifischen Übergangschancen in Professuren eingetreten zu sein. Im Schnitt liegen die beiden letzten Quartile aber auch unter den Werten des Berufsquartils vor 1991. Die Bedeutung von sozialem Kapital scheint daher auch – ähnlich wie bei den Publikationsleistungen – in Abhängigkeit von der Stellensituation zu variieren.

9.6 Diskussion

In dieser Studie wurde versucht, anhand biografischer Kerndaten zu ermitteln, inwieweit sich Berufungskriterien in den letzten Jahren verändert haben. Wie bei jeder Studie weist auch diese Untersuchung einige Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Viele Reformen, die die Nachwuchspolitik betreffen, sind bekanntlich erst in den letzten Jahren eingeführt worden, so dass es kaum möglich ist, die Auswirkungen dieser Maßnahmen vollständig zu erfassen. Die vorliegende Untersuchung verfolgt daher primär das Ziel, generelle Veränderungen in der Berufungspraxis der Betriebswirtschaftslehre im Zeitverlauf zu beschreiben und nicht unbedingt Reformmodelle zu evaluieren. Darüber hinaus wurden in der vorliegenden Studie nur einige wenige Erklärungsvariablen für veränderte Berufungskriterien herangezogen, so dass eine Generalisierung der Resultate nur mit Vorsicht vorzunehmen ist. Trotz dieser Limitationen können aus den Beobachtungen wichtige Implikationen für die wissenschaftspolitische Gestaltung der Nachwuchspolitik abgeleitet werden, die im Folgenden beschrieben werden:

Das durchschnittliche Berufungsalter ist im internationalen Vergleich nach wie vor als relativ hoch einzuschätzen, was weit reichende Konsequenzen für die Motivation zukünftiger deutscher NachwuchswissenschaftlerInnen haben kann. Wenn sich das durchschnittliche Berufungsalter erhöht, verkleinert sich gleichzeitig das Zeitfenster für erfolgreiche Bewerbungen von potenziellen NachwuchswissenschaftlerInnen, insbesondere wenn – wie in Deutschland – die Altersgrenze für Berufungen weiter bei 52 Jahren liegt. Diese schlechteren Berufungschancen wirken sich besonders tragisch auf die hochqualifizierten BewerberInnen aus, die eine vieljährige Anstrengung auf sich genommen haben und die Karrieremöglichkeiten im außeruniversitären Bereich durch die starke wissenschaftliche Spezialisierung bei fortgeschrittenem Alter gleichzeitig gesunken sind.

Größere Erfolge konnten bei den Berufungen weiblicher Nachwuchswissenschaftlerinnen erzielt werden. Fraglich ist aber auch hier, inwieweit dieser Trend von konkreten Förderinitiativen der Hochschulpolitik abhängt oder inwieweit nicht auch der generelle internationale Trend zur Erhöhung der Frauenquote in akademischen Positionen und das zunehmende Angebot an qualifizierten Wissenschaftlerinnen ausschlaggebend für diese Entwicklung sind. Interessant ist die Beobachtung, dass in Phasen des Stellenüberangebotes zwischen 1992 und 1997 auch mehr Frauen auf Professuren berufen wurden. Nach einer kurzen Verschlechterung der Berufungschancen für Frauen verbesserte sich der Berufsanteil erst wieder im letzten Berufsquartil und erreichte mit knapp 20 % der Neuberufungen vorerst seinen Höhepunkt. Möglicherweise scheinen in den letzten Jahren bildungspolitische Fördermaßnahmen ihre Wirkung zumindest ansatzweise entfaltet zu haben, während in den Jahren 1992–1997 vermutlich der große Hochschullehrersersatzbedarf den Frauen in die Hände gespielt hat.

Ähnlich wie die Studie von Graber et al. (2008) belegt auch diese Studie einen generellen Wandel in der Publikationsstrategie von NachwuchswissenschaftlerInnen. Der Publikationsoutput vor der Berufung ist in den letzten Jahren signifikant gestiegen – allerdings wieder mit der Ausnahme des 2. Berufsquartils. Insbesondere Kurzbeiträge in Zeitschriften und Sammelbänden in deutscher und englischer Sprache haben deutlich an Gewicht gewonnen. Die Erstellung eines weiteren opus magnum verlor hingegen an Bedeutung. Damit passen sich deutsche NachwuchswissenschaftlerInnen stärker an internationale Gepflogenheiten an, eine Tendenz, die auch von zahlreichen anderen Studien belegt werden konnte (vgl. z. B. Graber et al. 2008, Schulze et al. 2008). Im Gegensatz zur weit verbreiteten These, dass auch die Qualität der Veröffentlichungen zugenommen hat, kommt diese Studie für die Publikationsleistungen vor der Berufung zu einem anderen Ergebnis. Vergleicht man die Anzahl der Veröffentlichungen im Social Science Citation Index vor der Berufung über die 4 Berufsgruppenkohorten, kann sogar festgestellt werden, dass jüngere Kohorten eher weniger diese Art von Veröffentlichungen vor ihrer Berufung vorweisen. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass NachwuchswissenschaftlerInnen im zunehmenden Wettbewerb zunächst eine Strategie der Quantität verfolgen, die wiederum weniger Zeit lässt, sich auf qualitativ hochwertige Veröffentlichungen zu konzentrieren. Einschränkend muss betont werden, dass die Messung von Qualität über den SSCI ebenfalls mit Mängeln behaftet ist (Hirschauer 2004, 2005, Gross/Jungbauer-Gans 2007) und eine fundierte Beurteilung der Publikationsqualität mit einem einzelnen Indikator kaum möglich ist.

Auf der Basis der beschriebenen Rekrutierungsprozesse kann entgegen der von Enders (2008) vermuteten Konzentration der Nachwuchsförderung auf einige wenige Spitzenuniversitäten bisher eher eine gegenläufige Tendenz beobachtet werden. In den letzten Jahren haben immer mehr Fakultäten erfolgreich wissenschaftlichen Nachwuchs ausgebildet und auf Professuren an andere Universitäten platziert. Der Wechsel wird wieder besonders deutlich im Berufsquartil 1992–1997 – hier ist das soziale Kapital der Herkunftsfakultät der NachwuchswissenschaftlerInnen deutlich geringer gewesen als in den Jahren zuvor; seitdem scheint die Bedeutung der Herkunftsfakultät aber auch wieder leicht an Bedeutung zu gewinnen. Eine klare Richtungstendenz für oder gegen eine vertikale Differenzierung des akademischen Arbeitsmarktes in der BWL kann also nicht abgeleitet werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Erfolg von Nachwuchswissenschaftlern und -wissenschaftlerinnen signifikant von äußeren Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes beeinflusst wird. Die strukturellen Unregelmäßigkeiten der stellenmäßigen Entwicklungen auf dem akademischen Arbeitsmarkt scheinen von großer Bedeutung für den Nachwuchs zu sein. Die empirischen Daten stützen daher eher die deterministische Perspektive des *Vacancy-Competition-Ansatzes* (Sørensen 1990), wonach die Schaffung von Vakanzen den Berufungserfolg bestimmt. Ein Kandidat oder eine Kandidatin kann zwar hervorragend qualifiziert sein innerhalb der wissenschaftlichen Disziplin, aber aufgrund einer angespannten Stellensituation keinen Erfolg haben. Dies kann wiederum große motivationale Probleme bei den NachwuchswissenschaftlerInnen auslösen. Umgekehrt können zahlreiche plötzlich auftretende Vakanzen dazu führen, dass nicht genügend qualifizierte NachwuchswissenschaftlerInnen zur Verfügung stehen. Diese Stellen werden möglicherweise mit weniger leistungsstarken Kandidaten und Kandidatinnen besetzt, was sich z. B. in dem höheren Durchschnittsalter und der niedrigeren Publikationsqualität vor der Berufung in den Jahren nach der Wiedervereinigung widerspiegelt. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Wirkungsweise von Reforminitiativen zur Förderung von NachwuchswissenschaftlerInnen nur vor dem Hintergrund der Eigendynamik des Hochschulsystems zu verstehen ist, die durch z. T. massive Kohorteneffekte die Berufungschancen von jungen WissenschaftlerInnen maßgeblich beeinflussen. Eine langfristige angelegte Strukturplanung der fachwissenschaftlichen Vereinigungen könnte vielleicht die schlimmsten Folgen derartiger Entwicklungen abmildern (vgl. dazu auch Armington 1997, S. 113). Insgesamt wird deutlich, welchen zentralen Stellenwert historische Zufälle wie die Wiedervereinigung oder die Phase der Bildungsexpansion für die Berufungschancen von NachwuchswissenschaftlerInnen haben können.

Literaturhinweise:

- Becker, G.S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Blau, P.M./Duncan, O.D. (1967): *The American Occupational Structure*. New York: Wiley.
- Burris, V. (2004), *The Academic Caste System: Prestige Hierarchies in PhD Exchange Networks*, *American Sociological Review* 69, 239–264.
- Caplow, T./McGee, R. J. (1958): *The Academic Market Place*. New York.

- Enders, J. (2008). „Professor werden ist sehr schwer, Professor sein dann gar nicht mehr? Zur Personalstrukturreform der deutschen Universitäten“, in Matthies, H. & Simon, D. (eds.) *Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen*, Leviathan, Sonderheft 25, pp. 83–99.
- Featherman, D.L./Hauser, R.M. (1978): *Opportunity and Change*. New York: Academic Press.
- Gross, Christiane, Monika Jungbauer-Gans (2007): Erfolg durch Leistung? Ein Forschungsüberblick zum Thema Wissenschaftskarrieren, *Soziale Welt* 58(4): 453–471.
- Gross, C.; Jungbauer-Gans, M. (2007): Erfolg durch Leistung? Ein Forschungsüberblick zum Thema Wissenschaftskarrieren. In: *Soziale Welt* 58, S. 453–471.
- Hillmert, S. (2003), Altersstruktur und Karrierewege der Professorinnen und Professoren in der deutschen Soziologie, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 55, 116–136.
- Hirschauer, S. (2004): Peer Review auf dem Prüfstand. Zum Soziologiedefizit der Wissenschaftsevaluation. *Zeitschrift für Soziologie* 33: 62–83.
- Hirschauer, S. (2005): Publierte Fachurteile. Lektüre und Bewertungspraxis im Peer Review. *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie* 11.
- Long, S. & Fox, M. F. (1995): Scientific Careers: Universalism and Particularism. In: *Annual Review of Sociology*, 21, 45–71.
- Röbken, Heinke (2009): Der akademische Arbeitsmarkt in den Erziehungswissenschaften – Individuelle und institutionelle Determinanten des Berufungserfolges. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, Heft 3/2009, S. 430–451.
- Schulze, G./Warning, S./Wiermann, C. (2008): What and How Long Does It Take to Get Tenure? The Case of Economics and Business Administration in Austria, Germany and Switzerland, in: *German Economic Review*, 2008, vol. 9, pp. 473–505.
- Sørensen, A. B. (1990): Wissenschaftliche Werdegänge und akademische Arbeitsmärkte. In: Hofschneider, P.H./Mayer, K.U. (Hrsg.): *Generationsdynamik und Innovation in der Grundlagenforschung*. München, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften, S. 75–101.

10

Berufungen im Spannungsfeld zwischen Exzellenz und Machbarem



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

10 Berufungen im Spannungsfeld zwischen Exzellenz und Machbarem

Klaus Landfried

ehem. Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

10.1 Wie findet die Universität die richtige Balance ...?

Schon die Wahl des Wortes Balance in der Frage signalisiert, dass es sich bei all diesen Verfahren um eine Gratwanderung handelt.

Der schwierigste „Grat“ betrifft die Frage, ob und in welchem Umfang moderne Universitäten, die schon von den Zahlen her (Finanzmittel, Studenten, Lehr- und Verwaltungspersonal) mindestens mittelgroße Unternehmen sind, noch nach den überlieferten akademischen Regeln einer „akademischen Selbstverwaltung“ organisiert werden können, ja dürfen. Denn im Unterschied zu den winzigen Universitäten noch vor 100 Jahren beanspruchen sie, wenn staatlich getragen, viel höhere Steuermittel als früher. Für deren sparsame Verwendung haben sie Rechenschaft abzulegen. Ob dies mit den vielen, bei ihren Beschlüssen anonym, also ohne persönlich zurechenbare Verantwortung bleibenden Gremien der akademischen Selbstverwaltung der herkömmlichen Art gelingen kann, bezweifle ich. Man muss also hier über neue Regeln nachdenken, die die persönliche Verantwortung von EntscheiderInnen erkennbar machen.

Dies gilt auch bei Berufungsverfahren. Denn die Berufung von ProfessorInnen gehört zu den schwierigsten und am längsten nachwirkenden Entscheidungen, die in Hochschulen vorbereitet oder auch getroffen werden. Ich halte es hier mit Wilhelm von Humboldt, der einst (sinngemäß) schrieb, man solle den Professoren jegliche Freiheit geben zu forschen und zu lehren, was auch immer sie wissenschaftlich begründen könnten, nicht aber bei der Berufung neuer Professoren. Die gehöre in die Hände derer, die kein persönliches Interesse in der Universität hätten, also unabhängig seien.

Mir ist bewusst, dass das an britischen Club-Traditionen orientierte Kooptationsrecht in deutschsprachigen Ländern (und einigen anderen), also das Recht der Selbstergänzung der Fakultäten, von einigen Rechtsgelehrten als Teil des Grundrechts auf Wissenschaftsfreiheit interpretiert wird. Ich halte das weder für zwingend noch für sachlich sinnvoll. In den USA, in Großbritannien, in den Niederlanden entscheiden von Abstimmungen und Wahlen der Professorenschaft u n a b h ä n g i g e Dekane/Deans, Präsidenten oder kleine Boards über die Berufungen. Natürlich werden auch dort die betroffenen Fakultäten und auch nicht direkt beteiligte Fachvertreter sorgfältig konsultiert, aber sie entscheiden nicht. Ein solches Verfahren hilft dabei zu vermeiden, dass, wie einst Wolfgang Frühwald, damals Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), danach der

Alexander von Humboldt-Stiftung, sagte, „aus Seilschaften Flaschenzüge werden“.

Was die sinnvolle Zusammensetzung der ProfessorInnenschaft einer Hochschule angeht, so gehört an den Anfang jeder neuen Universitäts-Strategie eine auf rund 20 Jahre hin angelegte, strategische Personalplanung (die es dann jedes Jahr an die personellen und finanziellen Entwicklungen anzupassen gilt) für die Schwerpunkte in Lehre und Forschung. Eine solche Planung sollte nicht von vorhandenen Strukturen wie Instituten oder traditionell benannten „Lehrkanzeln“ ausgehen, sondern die großen, vorhersehbaren Anforderungen aus wissenschaftlicher Entwicklung und Arbeitsmarkt im Auge haben. Eine gute Durchmischung der Fachbereiche/Departemente/Fakultäten auch hinsichtlich der Altersstruktur sollte selbstverständlich sein, damit nicht zu einem gegebenen Zeitpunkt plötzlich ein Drittel oder Mehr der Fakultät in den Ruhestand geht. Das heißt, nicht nur junge Leute zu berufen, sondern auch solche im mittleren Alter (bis etwa 55 J. ist auch die Mobilitätsbereitschaft, d. h. die Bereitschaft „zu kommen“, noch einigermaßen glaubwürdig festzustellen). Ob ein(e) neu berufene(r) Professor(in) „Exzellenz“ in der Forschung entwickelt, lässt sich in der Regel erst nach einigen Jahren sagen. Soweit eben möglich, sollte aber durch vom Berufungsvortrag getrennte Probe-Lehrveranstaltungen und durch die Forderung nach Vorlage eines didaktischen Konzeptes die Lehr-Kompetenz der Wissenschaftlerin/des Wissenschaftlers erkundet werden.

Solange in einigen Fächern der Anteil von Frauen auf Professuren unter ihrem Anteil an den Promovierten liegt, sollte eine an letzterem Anteil orientierte Frauenquote verbindlich vorgeschrieben werden. Ausnahmen sind nur in solchen Einzelfällen zulässig, bei denen es – bestätigt durch den „AK-Gleich“- nicht möglich ist, eine geeignete Wissenschaftlerin zu gewinnen. Fächergruppen mit besonderem Nachholbedarf sind u. a. die Medizin und ihre Teilfächer, die Physik, die Technikwissenschaften insgesamt, aber auch die Chemie und die Informatik. Israel und einige andere Länder (in Europa z. B. Norwegen) zeigen, dass ein deutlich höherer Frauenanteil in diesen Fächern möglich ist, wenn die Ausbildung des Nachwuchses schon in diese Richtung organisiert wird.

10.2 Wie sollten die Universitäten bei der Suche ... vorgehen?

Gerade weil nicht selten Bewerbungen auswärtiger WissenschaftlerInnen weniger auf eine Berufung nach X zielen, sondern auf eine Verbesserung ihrer Situation (Ausstattung wie persönliche Bezüge) an der „Heimat“-Universität, liegt ein breites Kandidatenspektrum im Interesse einer Fakultät/Universität, die eine gute Berufung anstrebt. Daher ist eine aktive (internationale!) Suche nach geeigneten, also berufbaren WissenschaftlerInnen fast immer sinnvoll. An der ETH wird in der Regel von der Hochschulleitung ein entsprechend besetzter „Suchausschuss“ eingesetzt, der frühzeitig nach geeigneten Personen Ausschau hält. Diese können dann – schon lange vor der Ausschreibung der Professur – zu Gastvorträgen und Diskussionen auch mit StudentInnen eingeladen werden. Danach lässt sich klären, ob man die betreffende Person ermuntert, sich direkt zu

bewerben, oder ihr eine – zunächst diskrete – Berücksichtigung im Laufe des Verfahrens in Aussicht stellt. Problematisch können hier die „Seilschaften“ bestimmter Wissenschaftsschulen werden, obwohl diese auch in „normalen“ Verfahren (nur Bewerbung ohne aktive Suche) ihre „Karten spielen“ werden. Ich selbst habe mit der aktiven, aber informellen Suche eigentlich nur gute Erfahrungen gemacht, da vor allem im Ausland tätige WissenschaftlerInnen auf diesem Wege leichter gewonnen werden können. Es ist auch ganz offensichtlich, dass mit diesem Verfahren, wenn richtig angewandt, auch die Gewinnung von Frauen für die Professur erleichtert wird.

10.3 Wodurch kann die Attraktivität der Universität als Arbeitgeberin gesteigert werden ...?

Alle Befragungen von deutschsprachigen Nachwuchs-WissenschaftlerInnen im Ausland nach den Gründen, aus denen sie eine Rückkehr an deutschsprachige Universitäten erwägen oder mit Skepsis ansehen, zeigen, dass es vor allem die Arbeitsbedingungen im Fach sind, die Arbeitsatmosphäre eingeschlossen, die für die Entscheidung zu einer Bewerbung (oder Nominierung) den Ausschlag geben. Die im Vergleich zu Universitäten in den Niederlanden, in den USA oder in Kanada, aber auch in skandinavischen Ländern viel rigidere „Standes“-Hierarchie in vielen (nicht allen) deutschsprachigen Universitäten mit daraus resultierenden Abhängigkeitsverhältnissen bei der Verfolgung von Forschungsprojekten, aber auch in der Organisation der Lehre wird immer wieder kritisiert. Hier könnten die deutschsprachigen Universitäten durch eine viel stärkere Teamorientierung und Dehierarchisierung viel für sich erreichen. Die für deutsche „Ordinarien“ oft so wichtige Frage, wie viele MitarbeiterInnen ihnen „zur Verfügung“ stehen – etwas, das in den USA kaum vorstellbar wäre – spielt für diesen international sozialisierten wissenschaftlichen Nachwuchs keine Rolle mehr.

Stattdessen erwarten sie eine Personalentwicklung, die den Namen verdient, klare Karriere-Perspektiven auch für den von ihnen dann zu betreuenden Nachwuchs, gute Schulen für die Kinder, vorher entsprechende Kindergärten auf dem Campus und ein kulturelles Umfeld, das ein „gutes Leben“ ermöglicht. Natürlich wird auch Unterstützung bei der Jobsuche des jeweiligen Lebenspartners/Partnerin und bei der Wohnungssuche erwartet. Und im Falle eines Berufungsverfahrens eine Atmosphäre des Willkommenseins, die sich an vielen kleineren Gesten festmachen lässt. Besonders gern angenommen werden Faculty-Clubs und andere das Gespräch fördernde Begegnungsmöglichkeiten auf dem Campus oder in dessen unmittelbarer Nähe.

Die Gehaltsfrage ist wichtig, steht aber meist nicht im Vordergrund. Eher schon die Frage nach der Absicherung im Alter und ob die im Dienst (hier wie dort) erworbenen Pensionsansprüche bei einem Wechsel „mitgenommen“ werden können. Ist dies nicht der Fall, wird es schwer, international gute Köpfe zu gewinnen.

Zur Attraktivität einer Universität als Arbeitgeber gehört auch eine erkennbare Bemühung um Minimierung des im Alltag von der Uni-Verwaltung ausgelösten Bürokratie-Aufwandes. Und nicht zuletzt die Verlässlichkeit gegebener Zusagen. So etwas spricht sich überall in Windeseile positiv herum. Im Gegenzug sollten die Universitäten durch klare, auch sanktionierte Terminsetzungen bei Berufungsverhandlungen (keinesfalls über 3 Monate!) auch die BewerberInnen und KandidatInnen zu mehr Selbstdisziplin motivieren.

10.4 Wie soll die Betreuung der KandidatInnen ... während des Verfahrens gestaltet werden?

Unter 10.3. habe ich bereits die Atmosphäre des Willkommenseins erwähnt. KandidatInnen sollten vorher genau wissen, wo die Begegnung stattfindet und wie man dorthin gelangt. Eine von der Fakultät/Fachbereich hierfür speziell vorbereitete Person sollte die KandidatInnen empfangen und in den Besprechungsraum begleiten. Dort sollte der Vorsitzende des Ausschusses die Kandidatin/den Kandidaten persönlich mit Handschlag begrüßen und dann erst sich selbst, danach die Mitglieder des Ausschusses mit Namen und Funktion vorstellen. Dass den KandidatInnen Kaffee/Tee/Wasser angeboten wird, sollte selbstverständlicher Teil eines zivilisierten Verfahrens sein. (Leider habe ich bei Verfahren auch in jüngster Zeit hier schon sehr negative Beobachtungen gemacht, die alle den Eindruck vermittelten, als seien dem Ausschuss Vorstellung, KandidatIn und die ganze Prozedur nur lästig.)

Der Besuch von Büros, Labors bzw. Bibliotheken und anderen Informationszentren sollte den KandidatInnen bei informellen Besuchen einige Zeit vor dem Vorstellungsgespräch/Hearing (mit Berufungsvortrag) ermöglicht werden, ohne einen Zusammenhang mit einem Berufungsverfahren erkennen zu lassen. Ganz zentral ist es, dem Ausschuss und den KandidatInnen für ihre Vorstellung und für ihren Vortrag ebenso für die nachfolgende Diskussion im größeren Kreis wie auch danach innerhalb des Ausschusses genügend **Z e i t** einzuräumen, und zwar für alle KandidatInnen gleich. (10 Min Vorstellung, 20 Min Vortrag, 10–15 Min Diskussion im größeren Kreis, 20–30 Min im Ausschuss, danach 10 Min „Puffer“ können als Minimum angenommen werden.) Werden den KandidatInnen von Mitgliedern aus dem Ausschuss keine oder nur belanglose Fragen gestellt, ist der Ausschuss fehlbesetzt.

Nach Abschluss der Berufungsvorträge, nach dem Halten von Probelehrveranstaltungen (siehe oben unter 10.1), nach Beschlussfassung des über den Berufungs-V o r s c h l a g entscheidenden Gremiums und nach der Entscheidung über den Berufungsvorschlag durch das hierfür zuständige Organ sollten alle KandidatInnen, die zum Vortrag/Hearing eingeladen waren, über den Beschluss zeitnah so informiert werden, dass diejenigen, die einen Listenplatz erhalten, hierüber, die anderen über den Abschluss des Verfahrens Kenntnis erhalten. Dass nach der Entscheidung über die Erteilung des Rufes (und über die Reihung auf der Berufsliste) manche KandidatInnen noch Monate im Unklaren gelassen werden, ist ein Zeichen für verwahrloste Sitten an der betreffenden Hochschule. Die Tatsache, dass ich dies hier erwähne, zeigt, dass solche Fälle leider manchmal vorkommen.

Ist der Ruf erteilt und angenommen, sollte die Universität nach dem bewährten Vorbild z. B. der Universität Bremen ein Coaching/Mentoring durch schon länger berufene KollegInnen organisieren, um den neu Angelangten eine zügige Integration in die Hochschule zu erleichtern. Ich habe selbst, als ich 33-jährig berufen worden war, an meiner Universität ein solches (damals nicht institutionalisiertes) Mentoring durch drei fachfremde Kollegen erfahren und war stets dankbar dafür.

11

Berufungen im Spannungsfeld von Exzellenz und Machbarem. Was können bzw. sollen Berufungsverfahren leisten?



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

11 Berufungen im Spannungsfeld von Exzellenz und Machbarem. Was können bzw. sollen Berufungsverfahren leisten?

Karlheinz Töchterle
Universität Innsbruck

11.1 Vorbemerkung

Die Sichtbarkeit einer Universität auf internationaler Ebene ist wichtig, um aktiv an der Generierung von neuen Erkenntnissen teilzuhaben. Nur da, wo man mit an der Spitze der Wissensproduktion steht, kann im eigentlichen Sinn von exzellenter Forschung gesprochen werden. Zudem basiert der Wohlstand unseres Systems auf den Erkenntnissen aus der Forschung, die ihren Niederschlag in gut ausgebildeten Menschen und der Innovationskraft von Unternehmen finden. Der Anspruch von Universitäten liegt daher darin, Forschungsstärke im Rahmen ihrer Institution zu fördern und gewonnene Erkenntnisse in die Bildung und Ausbildung der Studierenden sowie die Gesellschaft einfließen zu lassen. Die Studierenden erhalten hierbei eine methodisch geprägte Ausbildung, die nach Abschluss des Studiums in der Regel ein breites Betätigungsfeld zulässt.

Die Qualität der oben genannten Leistungen ist jedoch maßgeblich von den ausführenden Personen abhängig.

Das angestrebte hohe Niveau der Hochschulbildung im europäischen Raum, mit dem Ziel, im globalen Kontext sichtbarer und wettbewerbsfähiger zu werden, führt zu einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs um die motiviertesten und besten Köpfe. Allein schon die zusätzlichen Budgetflüsse, die im Rahmen der deutschen Exzellenzinitiative¹ an Universitäten fließen, erlaubt es diesen, zu berufenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bessere Rahmenbedingungen zu bieten. Dies ist auch bei Berufungsverhandlungen spürbar.

11.2 Erwartungen an Berufungsverfahren

Exzellenz² ist in der Regel an einzelne Personen gebunden, die sich unter bestimmten Bedingungen für eine Institution gewinnen lassen. Das bedeutet, dass

- ¹ Im Rahmen der deutschen Exzellenzinitiative werden den Universitäten im Zeitraum von 2005 bis 2011 in einem kompetitiven Verfahren 1,9 Milliarden Euro über das reguläre Budget hinaus zur Förderung der Spitzenforschung zur Verfügung gestellt.
- ² In dem hier verwendeten Wortgebrauch wird nicht automatisch „nur“ Forschungsexzellenz verstanden. In Abhängigkeit des jeweiligen Fachprofils bzw. der gewünschten Entwicklungsrichtung, insbesondere aber unter dem an einer Universität wesentlichen und daher unabdingbaren Aspekt forschungsgeleiteter Lehre, muss Exzellenz auch lehrbezogen verstanden werden. Exzellenz bedeutet im Kontext dieses Beitrags immer ein hohes Maß an internationaler Anerkennung im jeweiligen Wirkungsbereich.

Rahmenbedingungen wie wissenschaftliches Umfeld, Raum- und personelle Ausstattung sowie Gehalt eine sehr wesentliche Rolle spielen. Doch über den monetären Faktor hinaus ist es entscheidend, wie eine Universität ihre Suche nach den besten Köpfen gestaltet (und im Weiteren: wie sie die Personen, die sie für ihre wissenschaftliche Arbeit gewinnt, schlussendlich betreut). Es ist daher unumgänglich, die Aufmerksamkeit der Institution verstärkt den Prozessen des Suchens zuzuwenden. Eine Universität, die weiterhin international wahrgenommen werden will, muss Verfahrensbedingungen schaffen, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit gewährleisten, dass die für sie beste Person gefunden und gewonnen wird.

Hierbei gilt zu bedenken: Professorinnen und Professoren sind Führungspersonen. Im Rahmen ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit führen sie nicht nur wissenschaftliche Teams, sondern ihnen obliegt auch die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Für eine Universität bedeutet eine Berufung mitunter eine Bindung von Ressourcen auf Jahrzehnte hinaus. Im Gegenzug hat ein Lehrstuhlinhaber bzw. eine Lehrstuhlinhaberin durch die Wirkung seiner/ihrer Persönlichkeit maßgeblichen Anteil an der Prägung des entsprechenden Fachs, des Instituts und der Fakultät sowie des jeweiligen Studiengangs und der (internationalen) Vernetzung mit der scientific community. Lehrstuhlinhaber und Lehrstuhlinhaberrinnen prägen somit Profil und Ausrichtung der Universität maßgeblich. Von Berufungsverfahren muss daher erwartet werden, dass sie trotz des vorgegebenen gesetzlichen, budgetären und universitätskulturellen Rahmens die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an die Institution binden. Doch können das die bestehenden Berufungsverfahren in der sich verschärfenden Konkurrenz um die „besten Köpfe“ tatsächlich leisten? Sind die derzeitigen Verfahren geeignet und flexibel genug?

11.3 Berufungsverfahren im Fokus (am Beispiel der Universität Innsbruck)

Um die österreichischen Universitäten bei Beantwortung dieser Fragen zu unterstützen, hat die AQA im Herbst 2008 einen Prozess initiiert, an dem zehn österreichische Universitäten, unter Beiziehung externer Expertise aus der Schweiz und Deutschland, beteiligt waren. Ergebnis dieses Prozesses sind Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Berufungsverfahren, die im Dezember 2010 veröffentlicht werden. Im Zuge der Erarbeitung dieser Empfehlungen wurden die Verfahren der Universität Innsbruck von den Beteiligten als vorbildlich bewertet. Hervorzuheben sind:

- Transparente Darstellung des gesamten Verfahrens
Alle administrativen Verfahrensschritte sind auf der Homepage der Stabsstelle für Berufungen dargestellt: Bewerberinnen und Bewerber können einzelne Verfahrensschritte und allgemeine Informationen zum Verfahren abrufen. Für universitätsinterne Beteiligte sind die Verfahrensschritte mit Formularen und Musterdokumenten hinterlegt. Verfahrensbeteiligte werden zum einen via Mail über erledigte Phasen informiert und können zum anderen den aktuellen Stand aktiv über die „Informationsplattform Berufungsverfahren“ im Intranet abrufen.

- Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten
In jeder Phase des Verfahrens und bei jedem Ablaufschritt werden Ansprechpersonen und Verantwortlichkeiten genannt.
- Einbettung der Professur in strategische Rahmenüberlegungen der Beteiligten
Vor Freigabe einer Stelle wird die Dekanin/der Dekan ersucht, ein Stellenprofil in Abstimmung mit dem Fakultätsrat zu erstellen. Das Stellenprofil gibt Auskunft über Einordnung der Professur in Fakultät und Institut in strategischer sowie fachlicher Hinsicht und macht Aussagen über das gewünschte Profil der Professur im Hinblick auf Fachgebiet, Forschung, Lehre und Entwicklungsperspektive.
- Hilfestellungen zur Handhabung der wesentlichsten Verfahrensphasen
Neben den verbindlichen Senatsrichtlinien zur Durchführung von Berufungsverfahren³, der transparenten elektronischen Darstellung des Verfahrens (unter Einschluss von Musterformularen und -texten) hat das Rektorat Empfehlungen⁴ veröffentlicht, die den Verfahrensbeteiligten bei der Durchführung der einzelnen Verfahrensschritte Hilfe bieten. So werden zu den wichtigsten Phasen des Verfahrens formale und qualitätsprägende Überlegungen erörtert.
- Fokus auf Potenzial und Nachwuchskräfte
Die Empfehlungen des Rektorats an der Universität Innsbruck legen den Berufungskommissionen nahe, sich Klarheit darüber zu verschaffen, ob vor allem „Erfahrung“ gesucht wird oder „methodische Kompetenz“. Es wird den Berufungskommissionen explizit empfohlen, Qualität altersadäquat festzulegen und zu definieren, welche Erwartungen an Bewerberinnen und Bewerber gestellt werden, indem festgelegt wird, was eine gute Leistung für eine Forscherin oder einen Forscher in einem bestimmten Zeitraum nach der Promotion darstellt (unter Berücksichtigung von Betreuungsverpflichtungen oder Behinderungen wie Krankheit oder Unfall). Dies vor allem im Hinblick auf zu erwartende und bereits vorliegende Leistungen sowie auf Facheinschlägigkeit und methodische Kompetenz.

Formalismen, Transparenz, Hilfestellungen und die bewusste Suche nach Potenzialen sind allerdings nur so gut, wie sie gelebt werden. Schließlich kommt es auf die tatsächliche Handhabung der einzelnen Verfahrensschritte an, auf die Professionalität und Umsicht der involvierten Personen und in weiterer Folge auch auf die Flexibilität und Dauer der Verfahren.

Dementsprechend ist es ein Anliegen des Rektorats, interne kritische Stimmen ernst zu nehmen. So deuten einzelne Rückmeldungen aus den Fakultäten darauf hin, dass der Verfahrensablauf zu detailliert und starr konzipiert sei und da und dort zu wenig allgemeine Erkenntnisse der Personalauswahl zum Tragen kämen, da die auswählenden Personen ausschließlich Expertinnen und Experten der jeweiligen Fachgebiete seien. Um Validität und Relevanz des Verbesserungsbedarfes der Berufungsverfahren zu erheben, wird im Zuge einer laufenden Qualitätsentwicklung die tatsächliche Handhabung und Ausgestaltung der einzelnen

³ Zu finden unter: http://www.uibk.ac.at/fakten/leitung/senat/dokumente/richtlinien/rf_berufungsverfahren_2009-11-26.pdf

⁴ Zu finden unter: <http://www.uibk.ac.at/info-berufungsverfahren/downloads/empfehlungen-endgueltige-version-2009-12-15.pdf>

Verfahrensschritte bei Beteiligten erhoben. Anschließend wird eine Arbeitsgruppe eingesetzt, um basierend auf diesen Rückmeldungen konkrete Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Der Erfolg dieses Vorgehens wird nicht zuletzt von der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe abhängen, die aufgrund der Breite des Berufungsverfahrens bewusst vielfältig und in Bezug auf ihre Größe entscheidungsfähig gestaltet sein wird.

Durch diesen Entwicklungsprozess hofft die Universität Innsbruck ihre Verfahren soweit zu verbessern, dass sie trotz der finanziellen Situation dem Wettbewerbsdruck bestmöglich standhalten und auch weiterhin die für sie besten WissenschaftlerInnen an die Universität bringen und halten kann. Schlussendlich werden jedoch auch verbesserte Verfahren nur so gut sein, wie die beteiligten Personen es aufgrund ihres Engagements und ihrer (Lern-)Fähigkeiten zulassen.

11.4 Resümee

Um Exzellenz zu gewinnen, müssen die Verfahren jedenfalls professionell, transparent, flexibel, in angemessener Zeit – selbstredend genderfair – und in wertschätzendem Umgang mit den Bewerbern ablaufen.

Man kann hierbei davon ausgehen, dass die in einem solchen Prozess als beste definierte Person zugleich auch die „richtige“ Person ist: richtig für die gewünschte Entwicklung des Faches und richtig für die gewünschte Entwicklung und Motivation der vorhandenen Potenziale. Und schließlich: wenn die richtige Person gefunden wird, ist die gesunde Basis dafür geschaffen, Exzellenz aufzubauen bzw. zu halten. Dies sollten Berufungsverfahren und darin involvierte Personen jedenfalls leisten können.

12

**Qualitätsentwicklung
der Berufungsverfahren
an österreichischen
Universitäten**



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

12 Qualitätsentwicklung der Berufungsverfahren an österreichischen Universitäten

Barbara Birke

Österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA

Mit der Rekrutierung wissenschaftlichen Personals und insbesondere mit der Berufung von Professorinnen und Professoren trifft die Universität eine wichtige profilbildende Entscheidung, die wesentliche Ressourcen der Universität bindet und Auswirkungen für die Zukunft hat.

Zur Berufung von Professorinnen und Professoren regelt das Universitätsgesetz die wesentlichen Eckpunkte, insbesondere hinsichtlich der Verteilung der Kompetenzen und der Abläufe des Verfahrens. Innerhalb dieses vorgegebenen Rahmens haben die österreichischen Universitäten unterschiedliche Wege der konkreten Ausgestaltung der Verfahren und die Vorgangsweise gewählt, die für sie am besten geeigneten Personen zu gewinnen.

In einem durch das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung finanzierten Projekt hat sich die AQA gemeinsam mit zehn österreichischen öffentlichen Universitäten und zahlreichen Expertinnen und Experten aus dem deutschsprachigen Raum den unterschiedlichen Ansätzen zur Gestaltung von Berufungsverfahren gewidmet und in einem eineinhalbjährigen Prozess Empfehlungen zur Gestaltung der Berufungsverfahren¹ erarbeitet.

Zielsetzung der Empfehlungen ist es, den Universitäten eine Orientierungshilfe bei der Gestaltung der Berufungsverfahren zu ermöglichen, insbesondere hinsichtlich

- der Förderung der Gleichstellung der Geschlechter
- der Verbesserung der Transparenz und der Dokumentation der Verfahren
- der Verkürzung der Dauer der Verfahren
- der Klärung der Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie
- der (Weiter-)Entwicklung des (universitätsinternen) Regelwerkes.

Der Erfahrungsaustausch zu den Workshops² zeigte wiederholt, dass für viele Herausforderungen im Verfahren mehrere Lösungsmöglichkeiten denkbar und auch gangbar sind. Letztlich hängen einige Aspekte der Ausgestaltung der Ver-

¹ Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten, hrsg. Österreichische Qualitätssicherungsagentur, Wien, Dezember 2010.

² Vier thematische Workshops zu den Schlüsselprozessen Ausschreibung/BewerberInnen-suche, Festlegung und Begutachtung der Qualifikationskriterien, Durchführung der Berufungsverfahren und hausinterne Evaluierung im Zeitraum Frühjahr 2009 bis Sommer 2010.

fahren auch mit Rahmenbedingungen der einzelnen Universitäten (z. B. fachliche Ausrichtung, Größe der Universität, regionale Lage) zusammen. Zahlreiche Beispiele guter Praxis konnten gesammelt und die Empfehlungen weitgehend konsensual formuliert werden. Die folgenden Ausführungen basieren auf diesen gemeinsam entwickelten Empfehlungen, greifen aber auch Vorschläge auf, die im Rahmen von individuellen Beratungsgesprächen³ an den Universitäten eingebracht wurden.

12.1 Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern

Der wertschätzende Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern ist ein Kernpunkt, nicht selten aber ein Schwachpunkt. Er soll sich in der direkten Kommunikation mit den Kandidatinnen und Kandidaten und in der Gestaltung vieler Verfahrensschritte niederschlagen. Die Vorgaben der Universität, wie der wertschätzende Umgang zu gestalten ist (z. B. Fairness, Nicht-Diskriminierung), sollen in einem Code of Conduct festgehalten werden.

Es erscheint selbstverständlich, ist aber nicht durchgehend Usus, dass Bewerberinnen und Bewerber über den Stand des Verfahrens informiert werden. Dieser Aspekt hat insbesondere vor dem Hintergrund der mitunter langen Dauer der Berufungsverfahren Bedeutung. Die Bekanntgabe der Informationen, die die jeweilige Person betreffen, sollen nicht als Holschuld, sondern als Bringschuld der Universität gehandhabt werden. Selbstverständlich gilt es hierbei Geheimhaltungs- und Datenschutzverpflichtungen zu berücksichtigen.

Der respektvolle Umgang wird auch unterstützt durch die rasche Beantwortung von Anfragen, die möglichst frühe Bekanntgabe von Hearingterminen⁴ und die möglichst weitgehende Reduktion der Kontaktstellen an der Universität für Bewerberinnen und Bewerber⁵.

Die Gestaltung der Präsentationen wird an den Universitäten sehr unterschiedlich gehandhabt und reicht von zwei bis dreistündigen Vorträgen bis zu einem „Tag des Kennenlernens“, der einen intensiveren Kontakt mit zukünftigen Kolleginnen und Kollegen oder Studierenden ermöglicht. Unabhängig von der gewählten Ausgestaltung sollte eine Betreuung der Bewerberinnen und Bewerber vor Ort zum Zeitpunkt der Präsentation durch *eine* Person vorgesehen werden.

³ Im Zuge des Projektes konnten die Universitäten individuelle Beratungsgespräche mit externen Expertinnen und Experten vor Ort in Anspruch nehmen.

⁴ Gelegentlich werden die Termine für die Präsentation bereits zur ersten Sitzung der Berufungskommission festgelegt.

⁵ Siehe dazu auch: Verfahrenskoordination und Kontakt mit Bewerberinnen und Bewerbern.

12.2 Aktive Bewerberinnen- und Bewerbersuche

Zur aktiven Bewerberinnen- und Bewerbersuche liegen an den Universitäten bereits zahlreiche – vorwiegend positive – Erfahrungen vor. Zielsetzung ist die planvolle, systematische, transparente Suche nach qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern. In Berufungsverfahren, in denen ein geringer Anteil an Bewerbungen durch Frauen zu erwarten ist, kann sie auch ein Mittel sein, die Erfüllung des Frauenfördergebotes⁶ zu unterstützen. Es muss hierbei jedenfalls vermieden werden, falsche Erwartungen zu wecken; Zielsetzung der aktiven Ansprache darf nur sein, auf die Stellenausschreibung hinzuweisen.

Die Forderung nach Transparenz der Berufungsverfahren gilt für alle an den Universitäten durchgeführten Verfahren. Bei der aktiven Suche ist die Transparenz jedoch besonders zu berücksichtigen und kann beispielsweise durch die Dokumentation der Suche und Kontaktnahme und eine Diskussion der Auswahl der anzusprechenden Personen unterstützt werden. Auch ist es wesentlich, dass die aktive Suche koordiniert erfolgt und nach Möglichkeit im Verantwortungsbereich der Berufungskommission angesiedelt ist. Vorschläge zu anzusprechenden Personen, die aus den Fakultäten und Instituten eingebracht werden, unterstützen das Suchverfahren. Bewerberinnen und Bewerber, die sich als Ergebnis der aktiven Suche auf die ausgeschriebene Stelle bewerben, müssen sich jedenfalls im Sinne der Gleichbehandlung aller Bewerberinnen und Bewerber und der Transparenz dem gesamten Verfahren unterziehen.

12.3 Zusammensetzung und Aufgaben der Berufungskommission

Die Tätigkeit der Berufungskommission ist eine verantwortungsvolle und aufwändige Aufgabe. Die Mitglieder der Kommission und insbesondere der Vorsitz können die Gestaltung der Verfahren vor allem hinsichtlich der Zielsetzungen der Transparenz der Verfahren, der Gleichstellung der Geschlechter, der Gleichbehandlung aller Bewerberinnen und Bewerber und der Verkürzung der Verfahrensdauer wesentlich mitbestimmen bzw. prägen.

Daher spielt die Zusammensetzung der Kommission eine zentrale Rolle im Verfahren. Um eine fachliche und organisatorische Distanz zum Verfahren zu ermöglichen, zusätzliche externe Expertise in das Verfahren einzubringen und Befangenheiten zu reduzieren, soll die Berufungskommission auch fachferne sowie (universitäts-)externe Mitglieder umfassen. Die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber soll im Nachbesetzungsverfahren nicht tätig werden. Auch die gleichzeitige Tätigkeit als Mitglied der Berufungskommission und als Gutachterin bzw. Gutachter ist zu vermeiden, um die Erstellung der Gutachten einerseits und die Beschlussfassung andererseits getrennt zu halten. Die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen sowie der Studie-

⁶ § 41 UG

renden soll jeweils auf zwei erhöht werden.⁷ Die Zusammensetzung der Kommission soll während des gesamten Verfahrens möglichst nicht geändert werden.

Zur Beteiligung von Frauen als Mitglieder der Berufungskommission ist anzumerken, dass das Gesetz die Erreichung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in allen universitären Arbeitsbereichen vorsieht.⁸ Diese Zielsetzung ist im Sinne der Gleichstellung in Berufungsverfahren zu begrüßen. Sie stellt allerdings Professorinnen gelegentlich vor eine große zusätzliche Belastung, nämlich in Fächern mit einem geringen Frauenanteil bei Professuren.

12.4 Bewusstseinsbildung für die Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Universitäten müssen dafür Sorge tragen und entsprechende Maßnahmen setzen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern keine theoretische Zielsetzung bleibt. Frauenförderung darf nicht auf den Gleichstellungssatz in Ausschreibungen reduziert werden und soll auch nicht mit anderen Zielsetzungen vermischt werden („Bei gleicher Qualifikation werden Frauen und Menschen mit Behinderungen bevorzugt aufgenommen“).

Vielmehr sollen die Universitäten in ihren Frauenförderungsplänen und allfälligen Richtlinien zu Berufungsverfahren konkrete Vorgaben zur Förderung von Frauen machen. So können beispielsweise Anhörungsrechte des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen (AKGL) und eine stärkere Einbindung des AKGL in das gesamte Berufungsverfahren festgelegt und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei der Auswahl der Gutachterinnen und Gutachter vorgegeben werden.

12.5 Förderung der Transparenz der Verfahren

Im Zusammenhang mit der Gleichbehandlung aller Bewerberinnen und Bewerber und auch der Gleichstellung der Geschlechter ist es insbesondere notwendig, die Verfahren transparenter zu gestalten.

So sollen alle Entscheidungen im Verfahren ausführlich begründet und dokumentiert (z. B. schriftliche Protokolle der Berufungskommission) werden. Den Entscheidungen dürfen ausschließlich die zu Beginn des Verfahrens festgelegten Qualifikationskriterien (das Gesetz spricht von Ausschreibungskriterien⁹) zugrunde gelegt werden, und diese dürfen während des gesamten Verfahrens nicht verändert werden.

⁷ Die Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Berufungskommission, die laut § 98 Abs 4 UG zu mehr als der Hälfte aus Universitätsprofessorinnen und -professoren bestehen soll, sind zu berücksichtigen.

⁸ § 41 UG

⁹ § 98 Abs 5 UG

Ein wichtiges Instrument zur Förderung und Sicherstellung der Transparenz der Verfahren stellen Berufungshandbücher dar. Diese sollen die Ausgestaltung der Berufungsverfahren festlegen und die entsprechenden Satzungsteile, Richtlinien oder auch relevante Ausschnitte des Frauenförderungsplanes beinhalten.

12.6 Verkürzung der Verfahrensdauer

Nicht selten haben die Universitäten, auch aus Deutschland und der Schweiz, von Berufungsverfahren berichtet, deren Dauer deutlich über ein Jahr hinausgeht. Besonders die begehrtesten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler können aber in einem sehr langen Verfahren das Interesse an der Professur verlieren. Die Universitäten haben sich daher darauf geeinigt, dass ein Berufungsverfahren möglichst nicht länger als ein Jahr dauern soll. Um diese Zielsetzung zu erreichen, soll die Berufungskommission möglichst früh eingesetzt werden und einen Zeitplan erstellen. Eine aktive Suche soll parallel zur Ausschreibung erfolgen und nicht erst dann, wenn keine oder nur wenige interessante Bewerbungen vorliegen. Die Erstellung von Gutachten kann zeitlich befristet werden und Mustervorlagen für die Gutachten können unterstützend dahin wirken, dass diese Fristen eingehalten werden und auch den Mitgliedern der Berufungskommission eine bessere Vergleichbarkeit der Gutachten ermöglicht wird.

12.7 Verfahrenskoordination und Kontakt mit Bewerberinnen und Bewerbern

In die Berufungsverfahren sind viele Organe eingebunden (z. B. Rektorat, Senat, Berufungskommission, Arbeitskreise für Gleichbehandlungsfragen). Um Reibungsverluste und lange Kommunikationswege zu vermeiden, soll das Verfahren durch eine Stelle zentral koordiniert und begleitet werden. Insbesondere an kleineren Universitäten ist es nicht erforderlich, hierfür eine eigene Stelle einzurichten. Die Universitäten sollen aber dafür Sorge tragen, dass die Funktion der Koordination erfüllt wird. Auch für den Kontakt mit Bewerberinnen und Bewerbern soll es nur eine zentrale Service- bzw. Anlaufstelle geben. In Deutschland und der Schweiz hat sich hierfür die Funktion des bzw. der „Berufungsbeauftragten“ bewährt. Die Ausgestaltung wird unterschiedlich gehandhabt, vor allem hinsichtlich der inhaltlichen Beteiligung am Verfahren. Empfohlen wurde jedoch regelmäßig, dass die Stelle im Verantwortungsbereich des Rektorates angesiedelt sein soll.

12.8 Evaluierung der Verfahren

Auch die Evaluierung der Verfahren kann im Aufgabenbereich des bzw. der Berufsbeauftragten liegen, aber auch bei jeder anderen Stelle, die dem Funktionsbereich des Rektors bzw. der Rektorin zugeordnet ist. Die Evaluierung dient in erster Linie dazu, die Einhaltung der gesetzlichen und der inneruniversitären Vorgaben zu überprüfen. Die Wirksamkeit der Evaluierungen setzt jedoch voraus, dass allfällig festgestellte Regelwidrigkeiten auch zu Folgen führen.

Die vorgestellten Empfehlungen sind keinesfalls als verbindliche Richtlinien anzusehen. Sie drücken ein gemeinsames Qualitätsverständnis der Projektgruppe aus. Sie sollen den Universitäten Anregungen bieten, wie das Berufungsverfahren vor dem Hintergrund der eigenen Universität weiterentwickelt werden kann. Die Formulierung mancher Empfehlungen („muss“) soll jedoch auf die Dringlichkeit der Umsetzung mancher Maßnahmen hinweisen.

13

**Diversity-orientierte
Personalentwicklung an der
Medizinischen Universität
Wien**



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

13 Diversity-orientierte Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien

Katharina Mallich und Karin Gutiérrez-Lobos

Medizinische Universität Wien

Führungskräfteentwicklung, Internationalisierung, Nachfolgeplanung, Change Management, Strategieorientierung und Diversity Management zählen, Becker (2007) zufolge, zu den am häufigsten genannten Schwerpunkten künftiger Herausforderungen der Personalentwicklung. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Themenbereich „Diversity“ und beschreibt, welche Ansätze von Diversity Management an der Medizinischen Universität Wien bestehen.

13.1 Die „Vielfalt“ von Diversity

Krell (2008) zufolge, sind die in der Personalforschung am häufigsten untersuchten „Diversity-Aspekte“ Geschlecht, Herkunft und Alter. Loden und Rosener (1991) beschreiben Diversity mittels vier Kategorien, die sich auf die Persönlichkeit (z. B. Interaktionsstil, Verhaltensstil), eine innere (unveränderliche) Dimension (z. B. Alter, Herkunft), eine äußere Dimension (z. B. Religion, Familienstand) und eine organisationale Dimension (z. B. Zugehörigkeit zu einer Organisation/Abteilung) beziehen (vgl. Abbildung 1). Sie heben dabei insbesondere Unterschiede zwischen Personengruppen hervor, anders als Thomas (1996), welcher Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Beschreibung von Personen betont. Er geht davon aus, dass sich Menschen hinsichtlich eines Aspekts (z. B. Geschlecht) unterscheiden und dennoch anderen Gruppen (wie Berufsgruppen) zugehörig sein können. In diesem Sinne ist festzuhalten: „Diversity should be understood as *the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring.*“ (Thomas & Ely, 1996, S. 2)

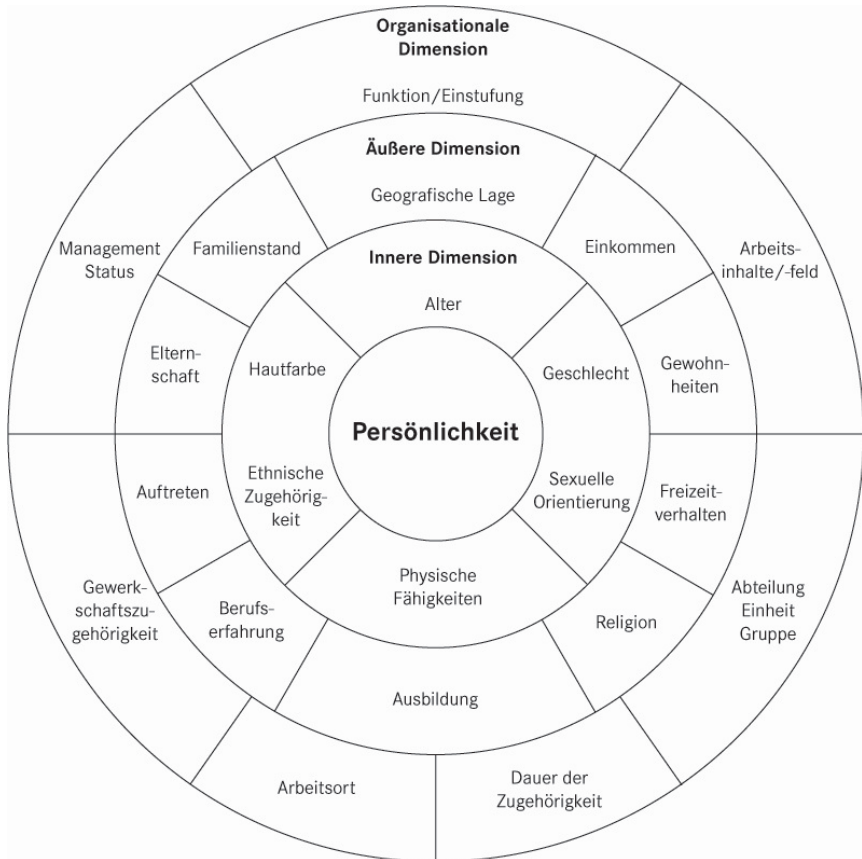


Abb. 1: Dimensionen von Diversity nach Loden und Rosener (1991)

13.2 Umsetzung von Diversity Management

Diversity Management soll dazu beitragen, die Vielfalt in Organisationen wahrzunehmen und zu nutzen. Unterschiedlichkeit bzw. Vielfalt birgt ein enormes Potential für die Organisation selbst und die Erreichung der gesetzten Ziele sowie für die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen. Insbesondere stehen ...

- der Abbau von Diskriminierung,
- die Förderung von Chancengleichheit und
- das Schaffen einer produktiven Gesamtatmosphäre in der Organisation im Vordergrund.

„Diversity Management als strategischer Ansatz will die individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen gezielt als Erfolgsfaktoren

für Unternehmen nutzen.“ (Vedder, 2006) Ein integratives und ganzheitliches Verständnis von Diversity wird, Wagner und Sepehri (1999) zufolge, unter dem „Learning- und Effectiveness-Ansatz“ subsumiert. „Er umfasst sowohl ein ökonomisches Verständnis von Diversity als auch die Zielsetzung, die diversen Mitarbeitergruppen zu respektieren, zu motivieren und zu integrieren.“ (Wagner & Sepehri, 1999, S. 19) Diversity steht somit für einen ganzheitlichen Ansatz, der die Unterschiedlichkeit von MitarbeiterInnen als Chance und Potential für diese selbst und die Organisation sieht sowie für die Wertschätzung von Differenzen in den (oben dargestellten) Dimensionen.

Letztendlich zielt Diversity Management auf eine Veränderung der Organisationskultur.

Hinter dem Begriff „Diversity Management“ müssen jedenfalls strategische Zielsetzungen stehen, die in Subziele operationalisiert und umsetzbar sind. „Managing Diversity als personalpolitisches Konzept bezieht sich auf eine integrierte, in sich schlüssige Steuerung der Managementprozesse mit Blick auf bestimmte Personenkreise.“ (Wagner & Sepehri, 1999, S. 18)

In Anlehnung an Süß und Kleiner (2007) können folgende Umsetzungsarten festgehalten werden:

- Individualebene (Person): Hier steht die Entwicklung von Fähigkeiten zum Umgang mit personeller Diversität im Vordergrund. Dies betrifft im organisationalen Umfeld beispielsweise die Personalauswahl sowie Diversity-Trainings.
- Gruppenebene: Ziel ist, trotz bestehender Unterschiede, eine gemeinsame bzw. übergeordnete Identifikation zu schaffen. Unterschiede sollen nicht als dysfunktional betrachtet werden, vielmehr sollen – im Sinne einer Förderung bzw. Stärkung von Themenvielfalt, Perspektivenvielfalt, Kreativität, Innovation – die positiven Effekte für die Teammitglieder in den Vordergrund rücken.
- Organisationale Ebene: Grundvoraussetzung für einen konstruktiven und erfolgreichen Umgang mit personeller Vielfalt im Unternehmen ist die Wertschätzung von Vielfalt und die damit verbundenen Chancen. Diese Werte sollten daher eindeutig in Leitbild und Mission Statement verankert sein.

13.3 Diversity an der Medizinischen Universität Wien

13.3.1 Diversity in Zahlen

An der Medizinischen Universität Wien arbeiten laut Jahres- (2009) und Frauenbericht (2005–2009) 5.213 MitarbeiterInnen. Von diesen sind mehr als die Hälfte (56 %) weiblich und 44 % männlich. 41 % sind dem allgemeinen Universitätspersonal und 59 % dem wissenschaftlichen Personal zuzuordnen. 446 Frauen und 907 Männer sind Eltern. Unter den ProfessorInnen ist ein Frauenanteil von 16 % zu verzeichnen.

13.3.2 Organisatorische Verankerung von Diversity an der MedUni Wien

Aufgrund der beschriebenen Vielfalt hat es sich die Medizinische Universität Wien als Ziel gesetzt, Diversität organisatorisch zu verankern, der Förderung von Vielfalt einen hohen Stellenwert einzuräumen und damit einen Beitrag zur Chancengleichheit von MitarbeiterInnen zu leisten. Das Thema Diversity wurde daher sowohl in die Leistungsvereinbarungen als auch in die Satzung sowie in den Entwicklungsplan der MedUni Wien aufgenommen. Im Entwicklungsplan (2009) ist beispielsweise als gesellschaftliche Zielsetzung die Förderung und Integration von MitarbeiterInnen und Studierenden mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen, ebenso wie die generationenübergreifende Förderung der Zusammenarbeit jüngerer und älterer MitarbeiterInnen, die Förderung von NachwuchswissenschaftlerInnen sowie Gender Mainstreaming und Frauenförderung verankert. In den Leistungsvereinbarungen 2010–2012 findet sich unter anderem als Themenschwerpunkt die Förderung einer Work-Life-Balance, die Schaffung eines Karrieremodells entsprechend dem Kollektivvertrag für Universitäten, die Etablierung eines Faculty Development „Lehre“ sowie, wie bereits im Entwicklungsplan festgehalten, die Frauenförderung und Integration und Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen. Die Satzung der Medizinischen Universität Wien verfügt über einen eigenen Abschnitt, der sich dem Frauenförderungsplan widmet, sowie über Richtlinien für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen und/oder chronischen Erkrankungen. Letztere postulieren unter anderem einen gleichberechtigten Zugang zu den Lehr- und Serviceangeboten der MedUni Wien, den Abbau von rechtlichen, gesetzlichen oder formalen Barrieren im Bereich der Studien- und Arbeitsbedingungen, die Verbesserung von Karrierechancen sowie die Förderung des Themas „Behinderung“ in Forschung und Lehre.

13.3.3 Maßnahmen einer diversity-orientierten Personalentwicklung an der MedUni Wien

Die Medizinische Universität Wien ist als Forschungs- und Lehrbetrieb, in dem Wissen „produziert“ wird – um die Konnotation von Produktionsbetrieben im klassischen Sinne zu verwenden –, auf die Kreativität ihrer MitarbeiterInnen und innovative Ideen angewiesen. Diese wiederum werden insbesondere dann gefördert und ermöglicht, wenn mehrere Perspektiven eingebracht, unterschiedliche Ansätze diskutiert und neue Ideen gesammelt werden. In diesem Sinne ist die Personalentwicklung gefordert, entsprechend zielgruppen- und bedarfsorientierte Maßnahmen zu entwickeln.

Die Förderung von Frauen wie auch Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sind ein zentrales Anliegen der Medizinischen Universität Wien. Hierfür wurde 2004 eine Stabstelle für Gender Mainstreaming eingerichtet, die für die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen verantwortlich zeichnet, wie zum Beispiel für das seit 2005 etablierte Mentoringprogramm netz.werk.medizin, das der gezielten Förderung und Unterstützung von Wissenschaftlerinnen, die sich in einer Schwellensituation in Hinblick auf ihren weiteren Karriereverlauf befinden, dient (vgl. www.meduniwien.ac.at/gendermain). Ein

weiteres gut angenommenes Element der Förderung von Frauen ist „schrittweise – Curriculum für Nachwuchswissenschaftlerinnen“, das Frauen an der MedUni unterstützt, ihre Karriere erfolgreich zu planen und zu gestalten. Ganz aktuell zu berichten ist darüber hinaus über eine Ende September 2010 stattfindende Informationsveranstaltung zum Thema „Väterkarenz“ und eine im Herbst 2010 startende Coachinggruppe für Mitarbeiter in Väterkarenz.

Ein anderer Bereich der diversity-orientierten Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien umfasst das zielgruppenspezifische Angebot der Stabstelle Personalentwicklung. Ein Schwerpunkt wird auf NachwuchswissenschaftlerInnen gelegt. Für diese wurde und wird ein spezifisches Seminarangebot aufgebaut, welches z. B. „Führen von wissenschaftlichen Teams: Die besonderen Herausforderungen von Hochleistungsteams bewältigen“ und „Projektarbeit in wissenschaftlichen Teams: Phänomene und Herausforderungen des wissenschaftlichen Forschens in Teams, der Vernetzung und des Wissensmanagements verschiedener Projekte kennen und meistern!“ umfasst. Darüber hinaus wird (Gruppen-) Coaching für NachwuchswissenschaftlerInnen, zum Teil auch in englischer Sprache, angeboten.

Ein weiterer Bereich umfasst ein Angebot für Mitglieder von Berufungskommissionen. Für diese wurden eigens Workshops entwickelt, die sich mit dem Erkennen, Einschätzen und Bewerten von KandidatInnen-Kompetenzen auseinandersetzen. Ein Follow-Up Praxis-Workshop simuliert Hearings und ermöglicht den TeilnehmerInnen so das Erproben neu erworbener Fragetechniken. Für Professorinnen und Professoren ist ab 2011 ein eigenes Programmangebot geplant.

Dem Thema „Chancengleichheit mit Behinderung“ wird an der Medizinischen Universität Wien ebenfalls große Bedeutung zugemessen. So fand im Dezember 2009 das Symposium „Barrierefreie Universitäten – Herausforderungen und Perspektiven“ statt, das eine Fülle von Informationen lieferte, zur Sensibilisierung der MitarbeiterInnen der Medizinischen Universität Wien beitrug und Anstoß für die Personalentwicklung war, sich noch stärker mit der Thematik „Chancengleichheit“ auseinanderzusetzen. Darüber hinaus ist im Seminarangebot der MedUni Wien ein Kurs zu Gebärdensprache enthalten sowie „Guidelines zur medizinischen Beratung von chronisch kranken/behinderten Menschen“. Noch im Herbst 2010 werden Diversity Trainings sowie Coaching von Coaches, die selbst eine Behinderung haben, angeboten. Der Behindertenbeirat ist zudem in laufenden Arbeitsgruppensitzungen mit der Verbesserung der Situation von MitarbeiterInnen und Studierenden mit Behinderungen und/oder chronischen Erkrankungen befasst.

Ein weiteres wesentliches Element der Personalentwicklung an der MedUni Wien ist die Erhöhung der Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Der Anteil an Professorinnen ist, wie bereits erwähnt, mit 15 % gering. In der Literatur ist vielfach angeführt, dass gerade Frauen während der Berufungsverfahren enorme Nachteile erleben, sei es, weil Männer in der Regel besser vernetzt sind, Redezeiten während der Hearings nicht für alle KandidatInnen gleich lange sind oder sich das Anforderungsprofil im Laufe des Verfahrens (meist zuungunsten von Frauen) verändert (vgl. dazu beispielsweise Zimmermann, 2006 oder Färber, 2006). Dies

sind nur einige Gründe, warum sich die MedUni Wien der Erhöhung der Transparenz von Berufungsverfahren, der Standardisierung des Ablaufes und der Professionalisierung der Verfahren angenommen hat. Um größtmögliche Chancengleichheit zu erreichen, wurden mehrere Maßnahmen eingesetzt (vgl. www.meduniwien.ac.at/pe), wie zum Beispiel die Verwendung eines fact-sheets, das fachliche Qualifikationen standardisiert abfragt, die Vorbereitung der Kommissionsmitglieder im Rahmen von Workshops zum Erkennen, Einschätzen und Bewerten von KandidatInnen-Kompetenzen, die Begleitung der Hearings von einem externen Facilitator, die Berücksichtigung überfachlicher Qualifikationen sowie die Evaluierung der Hearings. Als ein Ergebnis kann berichtet werden, dass 2010 die Besetzung von Professuren bisher in einem Geschlechterverhältnis von 50:50 erfolgte.

Einen sehr hohen Stellenwert hinsichtlich der Einbeziehung unterschiedlicher Standpunkte, Ideen und Interessensgruppen haben die sogenannten PE-Plattformen, die Vizerektorin Gutiérrez-Lobos 2009 einführte. PE-Plattformen finden getrennt für das wissenschaftliche und das allgemeine Universitätspersonal etwa drei bis vier Mal jährlich statt. Eingeladen sind VertreterInnen der BetriebsrätInnen, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen sowie interessierte MitarbeiterInnen der MedUni Wien. Die Mitglieder der Plattformen haben die Möglichkeit, Ideen und Vorschläge hinsichtlich der Gestaltung der Personalentwicklung an der Medizinischen Universität Wien einzubringen und zu diskutieren. Durch die Einbindung verschiedener InteressensvertreterInnen wird ein breites Spektrum an Ideen eingebracht, wodurch einerseits die Heterogenität der MitarbeiterInnen berücksichtigt und andererseits das Commitment der MitarbeiterInnen gefördert wird.

13.4 Ausblick

Diversity ist als Querschnittsthema zu betrachten und die Herausforderung für die Personalentwicklung besteht darin, „die vielfältigen Bedürfnisse und Interessen zu erkennen und damit zu arbeiten, ohne jedoch die gängigen Stereotype – wie beispielsweise zur Kategorie Geschlecht – zu reproduzieren ...“ (Schnatmeyer, 2003, S. 8)

Die oben dargestellten Maßnahmen stellen nur einen Teil dessen dar, was die Medizinische Universität Wien hinsichtlich des Abbaus von Vorurteilen und Stereotypen hin zur Repräsentanz unterschiedlicher Perspektiven, Schaffung von Vielfalt/Diversität und somit zur Förderung der Chancengleichheit von MitarbeiterInnen und Studierenden an der MedUni Wien beiträgt. In weiterer Folge ist ein Ausbau der Aktivitäten im Sinne einer strategischen Implementierung des Diversity Managements an der MedUni Wien geplant und im Jänner 2011 wird der Thematik öffentlicher Raum im Rahmen einer Tagung zu „Personalentwicklung und Diversity“ eingeräumt.

Für eine erfolgreiche Etablierung und Umsetzung von Diversity Management sind einige Aspekte zu beachten. Wesentlich erscheint in jedem Fall die aktive und strategische Einbindung sowie Verantwortung der Leitungsebene und somit die

organisationale Verankerung der Thematik. Diversity Management ist somit einerseits „Chef-Sache“/„Chefin-Sache“ (die strategische Ausrichtung muss klar sein sowie Ressourcen zur Verfügung gestellt werden). Andererseits ist eine Einbindung von MitarbeiterInnen und Schlüsselpersonen der Universität (wie VertreterInnen von Gremien, z. B. Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Behindertenbeirat, etc.) unerlässlich. Im Rahmen von Steuergruppen sollte ein gemeinsames Verständnis von Diversity erarbeitet werden, Problemstellungen thematisiert sowie mögliche Herangehensweisen besprochen werden. Die Einbindung von Anspruchsgruppen schafft zum einen ein breites Spektrum an eingebrachten Themen und Ideen und führt zum anderen in der Regel im Sinne eines Schneeballeffekts zu einer vermehrten Auseinandersetzung mit Diversity an der Universität.

Literaturhinweise:

- Becker, M. (2007): Die neue Rolle der Personalentwicklung. Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 41–61). Wiesbaden: Gabler.
- Hays-Thomas, R. (2004): Why now? The contemporary focus on managing diversity. In: M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Hrsg.), *The psychology and management of workplace diversity* (S. 3–30). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In G. Krell (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (S. 63–80). Wiesbaden: Gabler.
- Loden, M. & Rosener, J. (1991): *Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Illinois: Business One Irwin.
- Medizinische Universität Wien (2010): Jahresbericht 2009. (verfügbar am 19.10.2010 unter http://www.meduniwien.ac.at/bilder/MedUni_Wien_Jahresbericht_2009_web.pdf)
- Medizinische Universität Wien (2010): Frauenbericht 2005 – 2009. (verfügbar am 19.10.2010 unter http://www.meduniwien.ac.at/homepage/fileadmin/HP-Relaunch/pdforganisation/gleichbehandlung/Frauenbericht/MUW_Frauenbericht_2005-2009.pdf)
- Medizinische Universität Wien (2009): Entwicklungsplan der Medizinischen Universität Wien. (verfügbar am 19.10.2010 unter http://www.meduniwien.ac.at/homepage/fileadmin/HP-Relaunch/pdforganisation/rechtsabteilung/13_MB_30_04_09_Entwicklungsplan.pdf)
- Medizinische Universität Wien (2009): Satzung der Medizinischen Universität Wien. (verfügbar am 19.10.2010 unter http://www.meduniwien.ac.at/homepage/fileadmin/HP-Relaunch/pdforganisation/rechtsabteilung/10_MB_31_03_09_Novellierung_Satzung.pdf)
- Schnatmeyer, D. (2003): Frauen und Führung. Berufliche Segregation und neue Konzepte zur Chancengleichheit. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. [verfügbar am 24.08.2010 unter http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/schnatmeyer03_01.pdf]
- Süss, S. & M. Kleiner (2007): Strategische Herausforderungen und Chancen durch personale Vielfalt – Diversity Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation. In: F. Keupel & H. Groten (Hrsg.), *Nachhaltiges Change Management: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven* (S. 317–338). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Thomas, R. (1996): *Redefining Diversity*. New York: Amacom Publishers.
- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 5, 1–13.
- Vedder, G. (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 37(1), 7–17.
- Wagner, D. & Sepehri, P. (1999): Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen? *Personalführung*, 5, 18–21.

14

**Diversity Management –
Herausforderungen für das
Hochschulmanagement?**



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

14 Diversity Management – Herausforderungen für das Hochschulmanagement?

Daniela De Ridder
CHE Consult GmbH

Deutsche Hochschulen sind für den Umgang mit Diversität und für die Betreuung nichtklassischer Studierender, von MigrantInnen bis zu MeisterInnen, kaum gerüstet. Der „Normalstudent“, ein Abiturient deutscher Herkunft, der unmittelbar nach der Schulzeit ein Vollzeitstudium aufnimmt, ist noch immer das Maß der Dinge, auch wenn er in „Reinkultur“ immer seltener wird.

14.1 Zum Projekt „Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance“

Unter dem Titel „Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance“ entwickelt CHE Consult im Auftrag des Stifterverbands der Deutschen Wissenschaft gemeinsam mit acht Hochschulen Kriterien für den produktiven Umgang mit Diversität im Hochschulalltag. Dabei sollen auch Standards für einen an produktiver Vielfalt orientierten Change-Management-Prozess implementiert und auf ihre Übertragbarkeit überprüft werden.

Noch ist das Konzept eines auf allen Ebenen durchgehaltenen Diversity Management (DiM) jedoch weder in Unternehmen, im öffentlichen Dienst oder gar an Hochschulen durchgängig umgesetzt. Deutschland und seine Hochschullandschaft bieten vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels, eines im europäischen Vergleich eher geringen Akademisierungsgrades und im Rahmen der Reformen des Bologna-Prozesses für diese Idee also zahlreiche Entwicklungschancen. Hier setzt das Audit mit Hilfe eines Benchmarking-Clubs an und wird in einem zweijährigen Prozess Entwicklungschancen für ganz unterschiedliche Hochschultypen aufzeigen. Zudem werden spezifische Maßnahmen der Hochschulen bei ihrer Umsetzung beratend begleitet. Ausgewählt wurden die Fachhochschule Brandenburg, die Universität Bremen, die TU Dortmund, die Essener Folkwang-Universität der Künste, die Fachhochschule Gelsenkirchen, die Evangelische Hochschule Ludwigsburg, die Universität Oldenburg und die Universität Osnabrück.

14.2 Grundlagen für ein Diversity Audit

In den hochschulischen Handlungsfeldern wie bspw. der Planung und Gestaltung von Lehre und Studium, bei Internationalisierung und in der Gleichstellungsarbeit, bei Studierendengewinnung und -bindung, aber auch in der Personalentwicklung, bei Berufungsverfahren und in der wissenschaftlichen Nachwuchsför-

derung stehen die Hochschulen nicht erst durch den Bologna-Reform-Prozess vor der Herausforderung, neue Zielgruppen adäquat anzusprechen und der Unterschiedlichkeit ihrer potentiellen oder derzeitigen Hochschulmitglieder und -angehörigen gerecht werden zu müssen.

Veränderte Anforderungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld drängen Hochschulen ohnehin dazu, dass sie sich neuen Anforderungen gegenüber öffnen, die sie bisher nicht unbedingt berücksichtigen mussten. Fachkräftemangel und demographischer Wandel, in den neuen deutschen Bundesländern heute schon durch sich leerende Hörsäle spürbar, hat inzwischen längst die Hochschulen eingeholt, die nun nach passenden Antworten fahnden müssen. Lösungen zur Integration neuer und bisher viel zu wenig berücksichtigter Zielgruppen liegen z. B. in der Entwicklung von Teilzeitstudiengängen, neuen und flexibleren Lehr- und Lernformaten wie E-Learning bzw. Blended Learning oder dualen Studiengängen in Kooperation mit Unternehmen, der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie oder Angeboten im Bereich Dual Career und schließlich auch bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

14.3 Diversity Management ist mehr als Antidiskriminierung

Andererseits verweist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) darauf, dass Menschen weder aufgrund ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer Herkunft, Kultur, Religion, sexuellen Orientierung oder Weltanschauung etc. diskriminiert werden dürfen.

In unserem Diversity-Konzept geht es jedoch um weit mehr als einen Ausgleich des latent defizitorientierten Blickwinkels auf bestimmte Personengruppen, für deren Nachteilsausgleich zu sorgen sei (z. B. Frauen in MINT- und Männer in Lehramtsstudiengängen, Schwerbehinderte, Studierende und Beschäftigte mit Kindern, Studierende mit anderer Hochschulzulassung als dem Abitur) – im Gegenteil: Der der US-amerikanischen Betriebswirtschaft entlehnte und inzwischen deutlich veränderte Ansatz des Managing Diversity richtet sich dezidiert an dem Studierendeninteresse aus und impliziert dabei, dass alle Handlungsfelder von Studium und Lehre dahingehend analysiert werden, inwieweit sie Potentiale erkennen und systematisch in Lehrinhalte, -formen und -organisation, Service- und Beratungsleistungen einbauen: Nicht nur sollen – wie es der ursprüngliche Ansatz vorsieht – in die Leitungsstrukturen biographische und fachkulturelle Vielfalt einziehen, um den Anspruchsgruppen der Hochschule besser gerecht werden zu können; zugleich werden in Anlehnung an den französischen Sozialwissenschaftler Pierre Bourdieu und den niederländischen Kulturwissenschaftler Geert Hofstede auch Fragen des ökonomischen, sozialen und kulturellen Kapitals, eines vermutlich spezifischen akademischen und zuweilen exkludierenden Habitus sowie der kulturellen Differenz keineswegs ausgeklammert, denn auch Themen wie Bildungsgerechtigkeit und Durchlässigkeit im Bildungssystem gehören zum Diversity-Diskurs an Hochschulen.

14.4 Folgen für das strategische Personalmanagement

Folglich wird dies auch für das Personalmanagement der Hochschulen Konsequenzen haben: Gefragt sind insbesondere für Diversität und Vielfalt offene HochschullehrerInnen; allerdings bedarf es auch einer hohen Sensibilität für die Idee der Verschiedenheit als Chance bei denjenigen, die in Leitungs- und Entscheidungspositionen tätig und jenen, die in der Hochschuladministration für die Umsetzung neuer Vorhaben verantwortlich sind. Dies wird somit Konsequenzen für die Stellenbesetzungs- und Berufungsverfahren haben müssen: Dazu gehörte zunächst ein Diversity-Monitoring, bei dem etwa danach gefragt werden müsste, wie Professuren und Leitungspositionen in Universitäten, Fachhochschulen, Akademien und Wissenschaftsorganisationen besetzt sind, – etwa nach Geschlecht, Nationalität, fachlicher Provenienz etc. Ferner müssten personalstrategische Überlegungen im Kontext einer gewollten Vielfalt dann auch die Handlungsfelder Personalgewinnung (z. B. durch Diversity-Kompetenz und Potential-Analysen bei der Stellenbesetzung von Leitungspositionen oder bei Neuberufungen), Personalentwicklung (z. B. Awareness-Trainings, Coaching, Mentoring, Trainings zu interkultureller Kompetenz und Didaktik) und Personalbindung (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Beratung und Services für Beschäftigte) durchdringen und mit passenden Maßnahmen unterlegt werden.

14.5 Konsequenzen für die strategische Planung

Moderne, strategiegekoppelte Diversity-Ansätze fallen an Hochschulen auf fruchtbaren Boden, denn sie entsprechen dem im Hochschulsystem beobachtbaren Trend zur Stärkung strategiegeleiteter institutioneller Managementstrukturen und sind sowohl mit den politischen Anforderungen einer möglichst weitgehenden Öffnung der Hochschulen als auch mit einer Exzellenzorientierung kompatibel. Zur „Vielfalt der Exzellenzen“ gesellt sich damit auch der Gedanke, dass Diversity-Projekte das jeweilige Profil der Hochschule nicht nur berücksichtigen, sondern dieses vielmehr unterstreichen müssen.

Statt um Toleranz für das Anderssein oder das Abweichen von einer vermeintlichen Norm geht es hier um das Erkennen, Einbinden und Nutzen von bisher nicht ausgeschöpften Potentialen. Leitende Idee unseres Vorhabens ist somit auch die Vermeidung eines defizitorientierten Ansatzes, anders etwa als bei den üblichen Förderprogrammen nach dem Muster der „Affirmative Action“-Programme in den USA. Hierzu bedarf es eines abgestimmten Bündels curricularer und organisatorischer Maßnahmen, die systematisch die (zunehmende) Diversität der Studierenden- und Beschäftigtenpopulation hinsichtlich ihrer kulturellen und sozialen Herkunft, ihres Bildungs- und Erfahrungshintergrundes sowie ihrer höchst unterschiedlichen Lebensumstände berücksichtigen. Da dies eine hohe Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten sowohl im Wissenschafts- als auch im administrativen Bereich darstellt, liegt es auf der Hand, dass dies nicht ohne ein strategisches Diversity-Konzept gelingen kann, das in einem höchst anspruchsvollen kommunikativen Prozess alle Mitglieder und Anspruchsgruppen (so etwa

auch GremienvertreterInnen, Hochschul- und Stiftungsräte) einer Hochschule einbezieht.

Dass dies eine anspruchsvolle Aufgabe für die mitwirkenden Hochschulen sein wird, zeigt auch das üppige Programm des Auditierungsvorhabens: Neben den individuellen Beratungen, die die Hochschulen für die Entwicklung von passgenauen Konzepten und Maßnahmen in Anspruch nehmen können, werden sie gemeinsam in einem Benchmarking-Club die Organisations- und Entwicklungsprozesse reflektieren: Aus institutionellen Zielsystemen werden heterogenitätsbezogene Veränderungsbedarfe abgeleitet, Analyseraster definiert, problembezogene Instrumente entwickelt, so dass Diversity Management wesentliche strategische Relevanz auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen der jeweiligen Hochschule erhält. Auch Formen der kollegialen Beratung sind vorgesehen. Geplant sind zudem ExpertInnen-Inputs zu diversitätsbezogenen Themen und zwei Tagungen, bei denen die Ergebnisse einem breiten Publikum vorgestellt werden sollen.

Der spezifische Vorzug von Instrumenten des Diversity Management besteht nun darin, dass eine pragmatische Verbindung zwischen gesellschaftspolitischen und hochschulstrategischen Zielen hergestellt werden kann.

Literaturhinweise:

- Brandenburg, Uwe; De Ridder, Daniela et al. (2009): Diversity in neighbouring countries of Germany, Gütersloh.
- De Ridder, Daniela (2009): From Cost to Benefit? Zur wachsenden Relevanz von Gleichstellungsmanagement an Hochschulen, in: Christian Berthold, Günter Scholz, Hanns N. Seidler, Brigitte Tag (Hrsg.): Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung, B 2.6.
- De Ridder, Daniela; Leichsenring, Hannah; von Stuckrad, Thimo (2009): Diversity Management, in: Wissenschaftsmanagement, 2008, S. 41–43.