

Akademisches Personalmanagement

**„Wettbewerb Inklusiver Ausschreibung
Akademisches Personalmanagement“**
– Bewerbungsschluss: 20. August 2006 –
www.akademisches-personalmanagement.de

Juni 2006

POSITIONEN

Impressum**Herausgeber**

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
Barkhovenallee 1
45239 Essen
Telefon: (02 01) 84 01-0
Telefax: (02 01) 84 01-3 01
E-Mail: mail@stifterverband.de
Internet: www.stifterverband.de

Verantwortlich

Mathias Winde

Layout

Gestaltmanufaktur GmbH, Dortmund

Inhalt

I. Vorwort	4
<i>Andreas Schlüter</i>	
II. Hintergrund	
Stiefkind Personalmanagement – Ergebnisse einer Stifterverbands-Umfrage	5
<i>Mathias Winde</i>	
Was können Hochschulen von Unternehmen lernen?	10
<i>Ronald Meka, Walter Jochmann</i>	
Vom Personalmanagement für „Nachwuchs“ zur Förderung von „jungen Forschenden“	16
<i>Susanne Baer</i>	
Gestiegene Anforderungen an die Professionalisierung von Leitung und Management	23
<i>Ada Pellert</i>	
Thesen zur Optimierung von Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten	32
<i>Klaus Landfried</i>	
III. Ausschreibung: Wettbewerb Akademisches Personalmanagement	35
1. Leitbild	
2. Ausschreibung	
IV. Autoren	38

I.

Die deutschen Hochschulen gehen zurzeit durch eine Phase großer struktureller Veränderungen. Die Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor- und Mastersystem, die bevorstehende Einführung von Studiengebühren und die neuen Instrumente staatlicher und institutioneller Steuerung seien hierfür als Beispiel genannt.

In sich stark wandelnden Organisationen hängen Erfolg und Misserfolg von Neuerungen in hohem Maße von dem veränderungsbereiten und -fähigen Personal ab. Dies gilt umso mehr für die Institution Hochschule, deren Leistung und Reputation ganz überwiegend auf dem exzellenten wissenschaftlichen Personal gründet. Viele Hochschulen sehen deshalb eine wichtige zukünftige Aufgabe darin, dass sie ihre Wissenschaftler besser als bisher auswählen, entwickeln, fördern, führen und vergüten.

Eine Umfrage der Universität Bonn im Auftrag des Stifterverbands hat gezeigt, dass die Hochschulen für dieses Thema hochgradig sensibilisiert sind. Rund 70 Prozent messen dem Thema akademisches Personalmanagement heute schon eine sehr hohe oder hohe Priorität bei. Für die Zukunft prognostizieren sie dem Thema sogar eine noch höhere Bedeutung. Leider zeigt die Umfrage auch, dass sich die Hochschulen in vielen Bereichen der Personalarbeit noch in den Anfängen eines Veränderungsprozesses befinden. Maßnahmen der überfachlichen Personalentwicklung erreichen heute gerade einmal sieben Prozent der Professoren und zwölf Prozent der Nachwuchswissenschaftler. Mit 40 Euro pro Jahr und Kopf steht der Personalentwicklung an deutschen Hochschulen ein unakzeptabel geringer Betrag zur Verfügung.

Teilweise ist der Gesetzgeber in der Pflicht, den Hochschulen größere Freiräume in der Personalarbeit zu gewähren. So muss es möglich sein, den Nachwuchswissenschaftlern neue Karrierewege und langfristige Beschäftigungsperspektiven zu ermöglichen. Hochschulen sollten das Verhältnis von Lehre, Forschung und weiteren Verpflichtungen in den Professuren flexibler bestimmen können. Die Einführung neuer Personalkategorien sollte möglich sein. Festzustellen ist auch, dass die Professorenbesoldungsreform bisher nicht zu den erhofften Spielräumen an den Hochschulen geführt hat, auch wenn die Ursachen hierfür nicht nur im politischen Bereich zu suchen sind. Schließlich fehlen den Hochschulen speziell für Personalmaßnahmen schlicht die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen.

Vorwort

In vielen Bereichen können die Hochschulen aber schon heute von sich aus Verbesserungen anstoßen. Mit dem Programm „Akademisches Personalmanagement“ möchte der Stifterverband die Hochschulen in diesem Prozess unterstützen. Auf einem Workshop mit Vertretern von Hochschulen wurde im Februar 2006 ein Leitbild entwickelt, das Prinzipien für ein modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen definiert. An diesem Workshop haben auch Vertreter von Unternehmen teilgenommen, da aus der Personalarbeit von Unternehmen wichtige Impulse für ein neues Personalmanagement an Hochschulen ausgehen können. Auf einem Symposium in Kooperation mit dem CHE – Centrum für Hochschulentwicklung, das am 20. und 21. April 2006 in Berlin stattfand, wurde das Thema auf einer breiteren Basis diskutiert.

Diese Publikation gibt einen Ausschnitt relevanter Themen als Hintergrund zum Programm wider. Sie enthält die Ergebnisse einer Umfrage der Universität Bonn zum Stand des Personalmanagements an deutschen Hochschulen und einen Überblick über mögliche Impulse aus der Wirtschaft für die Wissenschaft aus Sicht der Personalberatung Kienbaum. Die weiteren Artikel zeigen mögliche Maßnahmen und Ziele eines akademischen Personalmanagements für die drei Zielgruppen junge Forschende, wissenschaftliche Führungskräfte und die Fakultäts- und Hochschulleitungen auf.

Das Kernstück des Programms „Akademisches Personalmanagement“ ist ein Wettbewerb, den der Stifterverband in Zusammenarbeit mit der Personalberatung Kienbaum durchführt und dessen Ausschreibungstext am Ende dieser Publikation abgedruckt ist. Der Wettbewerb wird die Umsetzung der drei besten Personalmanagement-Konzepte mit jeweils 200.000 Euro unterstützen. Zusätzlich wird Kienbaum die Hochschulen bei der Realisierung der Konzepte beraten. Die Ergebnisse des Programms werden schließlich in einem Handbuch zusammengefasst. Darin soll nicht nur gezeigt werden, wie die Hochschulen mit einem innovativen akademischen Personalmanagement ihre Wissenschaftler in ihrer Arbeit unterstützen können, sondern auch, wie die Hochschulen ihre strategischen Ziele dadurch besser erreichen werden.

*Andreas Schlüter
Generalsekretär des Stifterverbands*

II.

Stiefkind Personalmanagement – Ergebnisse einer Stifterverbands-Umfrage

Mathias Winde

Im Auftrag des Stifterverbandes hat die Universität Bonn im März und April 2006 eine Umfrage durchgeführt, um den derzeitigen Stand des akademischen Personalmanagements an deutschen Hochschulen zu ermitteln. Dazu wurden alle 360 staatlich anerkannten Hochschulen telefonisch kontaktiert, welche die Hochschulrektorenkonferenz für Deutschland erfasst hat. Mit 177 Ansprechpartnern von Hochschulen aus allen Bundesländern konnten im Befragungszeitraum Interviews geführt werden. 43 Hochschulen wurden nicht erreicht, 38 haben die Teilnahme an der Befragung verweigert. Mit 102 Hochschulen konnte kein Interviewtermin im Befragungszeitraum vereinbart werden.

Die Ansprechpartner waren zu 47% die (stellvertretenden) Personaldezernenten, kamen zu 38% aus der Hochschulleitung (inklusive Kanzler) und zu 15% aus der Assistenz oder dem Stab der Hochschulleitung. 31% der Ansprechpartner machten Angaben zu Universitäten, 46% zu Fachhochschulen, 9% zu Kunst- oder Musikhochschulen, 11% zu privaten Hochschulen sowie 3% zu sonstigen Hochschulen. Vergleicht man die Struktur der Stichprobe mit den Strukturdaten der Hochschulrektorenkonferenz zu deutschen Hochschulen, so zeigt sich die weitgehende Repräsentativität der Stichprobe. Fachhochschulen sind in der Umfrage überrepräsentiert, Kunst- und Musikhochschulen, private Hochschulen und sonstige Hochschulen unterrepräsentiert. Dies hängt in erster Linie damit zusammen, dass im Befragungszeitraum das Semester der Fachhochschulen fast überall wieder begonnen hatte, während die Kunst- und Musikhochschulen noch Semesterferien hatten. Der Anteil der Universitäten in der Stichprobe entspricht ziemlich exakt ihrem Anteil an der Grundgesamtheit.

An den erhobenen Hochschulen sind durchschnittlich 5.422 Studierende eingeschrieben. Damit waren die befragten Hochschulen geringfügig kleiner als die durchschnittliche deutsche Hochschule mit rund 5.700 Studierenden.

Personalmanagement allgemein

Dem Thema Personalmanagement wurde von 24% der Befragten aktuell eine sehr hohe Priorität, sowie von weiteren 46% eine eher hohe Priorität beigemessen. Die Befragten gehen davon aus, dass die Priorität des The-

mas Personalmanagement noch steigen wird: Für die Zukunft sehen 38,5% eine sehr hohe, sowie weitere 48% der Befragten eine eher hohe Priorität des Themas Personalmanagement an Ihrer Hochschule.

Mit Personalentwicklung sind an den erhobenen Hochschulen meist das Personaldezernat (30%) oder die Hochschulleitung (24%), weniger die einzelnen Fa-

Tab. 1: Steigende Bedeutung

Priorität des Themas akademisches Personalmanagement aktuell und in Zukunft		
	Aktuell	In Zukunft
sehr hohe	24%	39%
eher hohe	46%	48%
eher niedrige	22%	11%
sehr niedrige	7%	2%

kultäten (15%), ein Organisations- oder Personalentwicklungsdezernat (10%), eine Stabsstelle (9%) oder eine Betriebseinheit (2%) betraut. Bei 6% der Hochschulen beschäftigen sich mehrere Einrichtungen, also das Personaldezernat, die Hochschulleitung oder auch die einzelnen Fakultäten, mit Personalentwicklung. Eine Hochschule gab an, dass die Personalentwicklung an den Lehrstühlen verankert sei, zwei Hochschulen gaben an, dass keine Personalentwicklung betrieben würde.

Nur 22% der Hochschulen haben ein zentrales Budget für Personalentwicklungsmaßnahmen bei wissenschaftlichen Zielgruppen, dieses Budget betrug im Jahr 2005 durchschnittlich 83.520 Euro. Rechnet man dieses Budget auf die Gesamtheit der wissenschaftlichen Mitarbeiter an den befragten Hochschulen um, so stehen für jeden Mitarbeiter durchschnittlich 40 Euro für PE-Maßnahmen zur Verfügung. Personalentwicklungsmaßnahmen für wissenschaftliche Nachwuchskräfte werden von 38% der Hochschulen angeboten. Es nehmen im Durchschnitt aber nur 32% der Doktoranden, Post-Docs oder Nachwuchsgruppenleiter an diesem Angebot teil. Von 36% der Hochschulen werden Personalentwicklungsmaßnahmen für wissenschaftliche Führungskräfte angeboten, dieses Angebot wird aber noch weniger genutzt als die Angebote für wissenschaftliche Nachwuchs-

kräfte: Nur 20% der (Junior-)Professoren nehmen an den Maßnahmen teil.

Rechnet man dies auf die Gesamtheit der befragten Hochschulen um, so erreichen die Personalentwicklungsmaßnahmen nur 12 Prozent der jungen Forschenden und nur 7 Prozent der Professoren und Juniorprofessoren. Da die einzelnen Hochschultypen in sehr unterschiedlichem Maß wissenschaftliche Nachwuchskräfte ausbilden und anstellen, variiert das Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen nach Hochschultypus sehr stark. 56% der Universitäten bieten Personalentwicklungsmaßnahmen an und immerhin 42% der privaten Hochschulen. Naturgemäß bieten deutlich weniger Fachhochschulen solche Programme an.

Auch bei dem Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen für wissenschaftliche Führungskräfte gibt es Unterschiede. Die Fachhochschulen fördern ihre wissenschaftlichen Führungskräfte stärker als die Universitäten: 43% der Fachhochschulen bieten den Führungskräften Entwicklungsmaßnahmen an, im Vergleich zu 35% der Universitäten und 13% der Kunst- und Musikhochschulen. Bei der Konzipierung der Maßnahmen werden die Zielgruppen zumeist nicht einbezogen: An insgesamt 68% der Hochschulen geht den Personalentwicklungsmaßnahmen keine Bildungsbedarfsanalyse voraus.

Junge Forschende

49% der befragten Hochschulen betreuen Doktoranden. Über die Universitäten hinaus beteiligt sich auch jede dritte der befragten privaten Hochschulen und jede vierte der befragten Fachhochschulen an der Doktorandenausbildung. An den Hochschulen, welche Doktoranden betreuen, promovieren im Durchschnitt 17% in Graduiertenkollegs oder -schulen, 53% am Lehrstuhl integriert (zum Beispiel auf Forschungsstellen und in Drittmittelprojekten) sowie 30% ohne institutionelle Anbindung. Jede zweite Universität gab an, bei der Auswahl von Doktoranden Ausschreibungen vorzunehmen. Durchschnittlich wird jeder dritte Doktorand über Ausschreibungen ausgewählt.

Hochschulen, welche Doktoranden betreuen, wurden nach ihren Personalentwicklungsmaßnahmen speziell für Doktoranden sowie für die gesamte Gruppe der jungen Forschenden (inklusive Post-Doktoranden, Nachwuchsgruppenleiter etc.) befragt. Jeweils knapp die Hälfte der befragten Hochschulen gab an, dass sie Doktoranden international (49%) und wettbewerblich (45%) auswählt. Allerdings sieht ein ebenfalls großer Teil der Hochschulen keinen Bedarf für eine internationale oder wettbewerbliche Auswahl der Doktoranden. 70% der befragten Hochschulen geben an, dass die Betreuung von Doktoranden standardmäßig von mehreren Professoren durchgeführt wird. Rund die Hälfte der befragten

Tab. 2: Personalmanagement für junge Forschende

Vorhandensein, Planung und Bedarf von Personalmanagement-Maßnahmen				
	Vorhanden	Geplant	Bedarf, aber nicht geplant	Kein Bedarf
Standardmäßige Betreuung von Doktoranden durch mehrere Professoren	70%	–	2%	28%
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	70%	15%	7%	7%
Graduiertenkollegs	50%	5%	9%	36%
Internationale Auswahl von Doktoranden	49%	4%	14%	33%
Wettbewerbliche Auswahl der Doktoranden	45%	5%	9%	41%
Programme zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen	45%	10%	26%	19%
Hochschulweite Standards für die Doktorandenbetreuung z.B. mit Erfolgskontrollen, Zeitrahmen, etc.	41%	7%	17%	34%
Strukturierte Promotionsprogramme oder Graduiertenschulen	40%	9%	16%	36%
Promotionsverträge zwischen Doktorand und Betreuer	27%	6%	9%	58%
Individuelle Analyse zur Erstellung eines persönlichen Entwicklungsprogramms	27%	9%	34%	30%
Programme zur Vorbereitung auf außeruniversitäre Laufbahnen	26%	5%	26%	42%

Hochschulen bietet strukturierte Promotionen in Form von Graduiertenkollegs an. Etwa 40% der Hochschulen strukturieren ihre Doktorandenausbildung durch hochschulweite Standards für die Doktorandenausbildung (festgelegte Erfolgskontrollen, Zeitrahmen etc.) oder bieten Promotionsprogramme und Graduiertenschulen an.

Nur jede vierte der befragten Hochschulen bietet Promotionsverträge an, in denen zum Beispiel Arbeitstitel, Arbeitsplanung, eine Risikoabschätzung des Themas, Rechte und Pflichten von Doktoranden und Betreuern festgelegt werden. Während 15% der Hochschulen die Einführung solcher Promotionsverträge planen oder zumindest einen Bedarf dafür sehen, hat die Mehrheit der Hochschulen keinen Bedarf an vertraglich geregelten Promotionen. Unter den Maßnahmen, die alle jungen Forschenden betreffen, sind regelmäßige Mitarbeitergespräche das häufigste PE-Instrument. An 70% der Hochschulen ist es vorhanden, weitere 15% planen deren Einführung.

An deutlich mehr Hochschulen sind für Nachwuchswissenschaftler Programme zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen (45%) als Programme zur Vorbereitung auf außeruniversitäre Laufbahnen (26%) vorhanden. Nur eine Minderheit der Hochschulen sieht für solche Programme keinen Bedarf. Eine individuelle Analyse zur Erstellung eines persönlichen Entwicklungsprogramms wird nur von jeder vierten Hochschule angeboten. Aber auch hier sehen die Hochschulen Handlungsbedarf: Jede zehnte Hochschule plant die Einführung eines solchen Angebots und weitere 34% sehen einen Bedarf an ihrer Hochschule. Über die angeführten Personalentwicklungsmaßnahmen bieten einzelne Hochschulen ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs noch die folgenden Maßnahmen und Instrumente an: Stipendien, Kinderbetreuung, Career-Center, interne Stellenvermittlung, Fellowship- und Frauenförderungsprogramme und Alumni-Arbeit.

Wissenschaftliche Führungskräfte

Unter wissenschaftlichen Führungskräften wurden in der Umfrage die Gruppe der Professoren inklusive der Juniorprofessoren verstanden. Die Hälfte der Hochschulen sieht keinen Bedarf einer Differenzierung der Personalstruktur. Die Universitäten sind hier fortschrittlicher: Eine Differenzierung ist bei der Hälfte der befragten Universitäten bereits vorhanden oder mindestens geplant, aber nur bei einem Fünftel der Fachhochschulen.

Bei fast allen Hochschulen ist die Hochschulleitung sowohl in die Entscheidung über die Neubesetzung bzw. Umwidmung von Professuren als auch in die Entscheidung über die personelle sowie sächliche Ausstattung von Lehrstühlen eingebunden. Ein großer Unterschied zwischen Universitäten und Fachhochschulen zeigt sich bezüglich der internationalen Ausschreibung von Professuren bzw. Lehrstühlen: 89% der Universitäten schreiben international aus gegenüber 32% der Fachhochschulen. Drei Viertel der Hochschulen nimmt externe bzw. fachfremde Mitglieder in die Berufungskommission für wissenschaftliche Führungskräfte auf oder plant zumindest, dies zu tun. Die überfachlichen Qualitäten der wissenschaftlichen Mitarbeiter gewinnen zunehmend an Bedeutung: Bei 58% der Hochschulen werden sie schon bei der Auswahl berücksichtigt oder deren Berücksichtigung ist geplant, weitere 22% sehen Bedarf für deren Berücksichtigung.

Einstiegsprogramme für neue Professoren sind zwar noch nicht so sehr implementiert, wie Weiterbildungsprogramme für wissenschaftliche Führungskräfte, der Bedarf ist aber für beide Arten von Maßnahmen vorhanden. Die Fachhochschulen haben einen leichten Vorsprung gegenüber den Universitäten: An 37% der Fachhochschulen werden bereits Einstiegsprogramme angeboten, aber nur bei 24% der Universitäten. Allerdings werden derartige Programme bei zusätzlich 22% der Universitäten geplant. Auch der Bedarf für zielvereinbarungsgebundene Mitarbeitergespräche wird klar gesehen: 81% der Hochschulen haben diese Maßnahme geplant oder bereits etabliert, nur 5% sehen keinen Bedarf.

Die Ausdifferenzierung der Vergütungsstruktur wird weiter vorangetrieben, nur 14% der Hochschulen sehen dafür keinen Bedarf. Bei fast 90% der Hochschulen erfolgt eine leistungsorientierte Besoldung der Führungskräfte oder ist zumindest geplant.

Speziell Universitäten haben ein differenziertes System nichtmonetärer Anreize, bei weiteren 11% der befragten Universitäten ist der Ausbau eines solchen Anreizsystems geplant. Insgesamt sind moderne Personalentwicklungsmaßnahmen und Instrumente für wissenschaftliche Führungskräfte deutlich besser etabliert als Maßnahmen und Instrumente für junge Forschende.

Fakultäts- und Hochschulleitung

Zwei Drittel der Hochschulen geben an, dass ihre Prozesse zur Auswahl von Fakultäts- und Hochschulleitungspersonal kurz und vertraulich sind. Dabei greifen 45%

Tab. 3: Personalmanagement für wissenschaftliche Führungskräfte

Vorhandensein, Planung und Bedarf von Personalmanagement-Maßnahmen				
	Vorhanden	Geplant	Bedarf, aber nicht geplant	Kein Bedarf
Einbindung der Hochschulleitung in die Entscheidungen über Neubesetzungen oder Umwidmung von Professuren	96%	2%	1%	2%
Einbindung der Hochschulleitung in die Entscheidung über die personelle Ausstattung von Lehrstühlen	89%	2%	1%	9%
Einbindung der Hochschulleitung in die Entscheidung über die sächliche Ausstattung von Lehrstühlen	89%	2%	2%	7%
Leistungsorientierte Besoldung von wissenschaftlichen Führungskräften	75%	13%	6%	5%
Externe und fachfremde Mitglieder in der Berufungskommission	71%	6%	4%	18%
Weiterbildungsprogramme, z.B. zur Arbeitsorganisation, Drittmittelwerbung und Qualitätssicherung	58%	14%	17%	12%
Deutliche Ausdifferenzierung der Vergütungsstruktur	56%	17%	13%	14%
Internationale Ausschreibung von Professuren oder Lehrstühlen	54%	11%	9%	26%
Regelmäßige und an Zielvereinbarungen gekoppelte Mitarbeitergespräche	49%	32%	13%	5%
Standardisierte Berücksichtigung von überfachlichen Qualitäten wie z.B. Lehrleistung, Fähigkeiten in der Personal- oder Organisationsentwicklung oder in der Öffentlichkeitsarbeit bei Berufungsverfahren	50%	8%	22%	20%
Einsatz von spezifischen Hochschulentwicklungsplänen für Personalplanung und -organisation	43%	18%	19%	19%
Ausbau nichtmonetärer Anreizsysteme z.B. Reputation, Zeitallokation, Raumhandel, etc.	39%	16%	22%	24%
Einstiegsprogramme für neue Professoren, insbesondere für Juniorprofessoren, mit Schulungen zu Personal-, Organisations- und Projektmanagement	25%	11%	22%	42%
Differenzierung der Personalstruktur, z.B. durch Lecturer, Research Fellows, etc.	23%	10%	18%	48%

der Hochschulen auf die Unterstützung externer Berater zurück oder planen dies. Genauso viele Hochschulen sehen keinen Bedarf für eine solche externe Beratung. Großer Bedarf wird für Personalentwicklungsmaßnahmen zur Vorbereitung von Professoren auf Aufgaben in der Fakultäts- oder Hochschulleitung gesehen. Allerdings wurden in diesem Bereich bisher nur selten Maßnahmen etabliert. Hier zeigen sich die Fachhochschulen fortschrittlicher: Bei 23% der befragten Fachhochschulen sind derartige Maßnahmen bereits vorhanden, gegenüber 7% der befragten Universitäten.

Die Ansichten über die Notwendigkeit der Unterstützung der Hochschul- oder Fakultätsleitungen durch spezialisierte Wissenschaftsmanager sind geteilt. Die Hälfte der Hochschulen sieht keinen Bedarf für eine solche Professionalisierung des Wissenschaftsmanage-

ments. Ein Viertel der Hochschulen hat ein solches Wissenschaftsmanagement etabliert und ein weiteres Viertel sieht zwar Bedarf, hat aber die Einführung noch nicht geplant. Die Beantwortung der Frage hängt dabei auch von der Hochschulart und -größe ab: 27% der Universitäten nutzen spezialisierte Wissenschaftsmanager gegenüber 15% der Fachhochschulen.

Zielvereinbarungsgekoppelte Mitarbeitergespräche werden von nur 9% der Hochschulen als nicht erforderlich bewertet, allerdings sind bei knapp 20% der Hochschulen noch keine derartigen Gespräche geplant.

Für die Hochschul- bzw. Fakultätsleitungen halten einzelne Hochschulen folgende Elemente des Personalmanagements bereit: Weiterbildung, Teilnahme an Regionalkommissionen/Lenkungsausschuss und Arbeitskrei-

se sowie die Förderung der Übernahme von Hochschulleitungsaufgaben.

Zusammenfassung

Die Umfrage zeigt ein gemischtes Bild vom derzeitigen Zustand des Personalmanagements für das wissenschaftliche Personal an deutschen Hochschulen. Auf der einen Seite belegt die Umfrage, dass die Hochschulen dem Thema aktuell eine hohe Aufmerksamkeit widmen. Ein Teil der Hochschulen hat bereits moderne Personalmanagement-Maßnahmen eingesetzt oder plant ihre Einführung. Ein weiterer Teil sieht die Notwendigkeit für einen neuen Ansatz in ihrem Personalmanagement.

Auf der anderen Seite zeigt die Studie, dass immer noch ein bedeutender Teil der Hochschulen dem Personalmanagement und der Personalentwicklung für Wissenschaftler skeptisch gegenüberstehen. Die Frage, ob es möglich ist, einen deutschen Professor zu managen und zu entwickeln, wird von den Personalverantwortlichen an den Hochschulen eher verneint. Nur ein kleiner Teil der Hochschulen ist derzeit bereit, aus ihren knappen Kassen die für Personalentwicklung notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gut ein Drittel der Hochschulen bieten Personalentwicklungsmaßnahmen an. Aber selbst an diesen Hochschulen erreichen diese Maßnahmen nur einen kleinen Teil, nämlich etwa jeden Dritten der jungen Forschenden, und sogar nur jeden fünften Professor. Rechnet man dies auf die Gesamtheit der befragten Hochschulen um, so erreichen die Personalentwicklungsmaßnahmen an den Hochschulen nur 12 Prozent des wissenschaftlichen Nachwuchses und nur 7 Prozent der Professoren und Juniorprofessoren.

40 Euro wenden deutsche Hochschulen im Durchschnitt für die Personalentwicklung ihrer Wissenschaftler pro Kopf und Jahr auf. Diese niedrige Zahl ist auf den Umstand zurückzuführen, dass nur jede fünfte deutsche Hochschule überhaupt ein zentrales Budget für Personalentwicklungsmaßnahmen hat. Dieses Budget liegt bei durchschnittlich gut 80.000 Euro. An den Hochschulen mit einem akademischen PE-Budget stehen damit für jeden Wissenschaftler 160 Euro zur Verfügung. Nach dezentralen Budgets wurde aus erhebungsmethodischen Gründen nicht gefragt. Da aber nur jede zehnte Hochschule angegeben hat, dass die Zuständigkeit für Personalentwicklung in den Fakultäten oder Fachbereichen angesiedelt ist, sind sicher auch dort keine monetären Schätze zu erwarten.

Die Qualität der Fakultäts- und Hochschulleitungen hängt im besonderen Maße davon ab, inwieweit sie von professional ausgebildeten Wissenschaftsmanagern unterstützt werden. Für solche Weiterbildungen zu Wissenschaftsmanagern hat sich in den letzten Jahren ein gutes Angebot an Weiterbildungen und Aufbaustudiengängen entwickelt, zum Beispiel die Studiengänge an der Hochschule Bremen und der FH Osnabrück, an den Universitäten in Kassel und Oldenburg und an der DHV in Speyer. Umso erstaunlicher ist es, dass weniger als 20 Prozent der Hochschulen solche spezialisierten Wissenschaftsmanager einsetzen. Alarmierend ist es, dass die Hälfte der Hochschulen für eine solche Professionalisierung keinen Bedarf sieht.

Tab. 4: Personalmanagement für Fakultäts- und Hochschulleitungen

Vorhandensein, Planung und Bedarf von Personalmanagement-Maßnahmen				
	Vorhanden	Geplant	Bedarf, aber nicht geplant	Kein Bedarf
Kurze und vertrauliche Auswahlprozesse	63%	4%	13%	20%
Regelmäßige und an Zielvereinbarungen gekoppelte Mitarbeitergespräche oder Meetings	59%	15%	18%	9%
Einbezug externer Berater in die Auswahl	42%	3%	9%	46%
Unterstützung der Hochschul- oder Fakultätsleitungen durch spezialisierte Wissenschaftsmanager	19%	7%	25%	49%
Personalentwicklungsmaßnahmen zur Vorbereitung von Professoren auf Hochschul- oder Fakultätsleitungsaufgaben	16%	10%	41%	33%

Was können Hochschulen von Unternehmen lernen?

Ronald Meka, Walter Jochmann

In Zeiten knapper werdender Mittel, transparenter Leistungsvergleiche durch Hochschulrankings und international angeglicher Abschlüsse können es sich die Hochschulen nicht leisten, ihre wichtigste Ressource – die Mitarbeiter – mit überholten Methoden zu managen. Anders als produzierende Unternehmen besitzen Hochschulen keine wesentlichen materiellen Werte, sondern es sind die Einstellung, Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeiter, die Spitzenhochschulen auszeichnen.

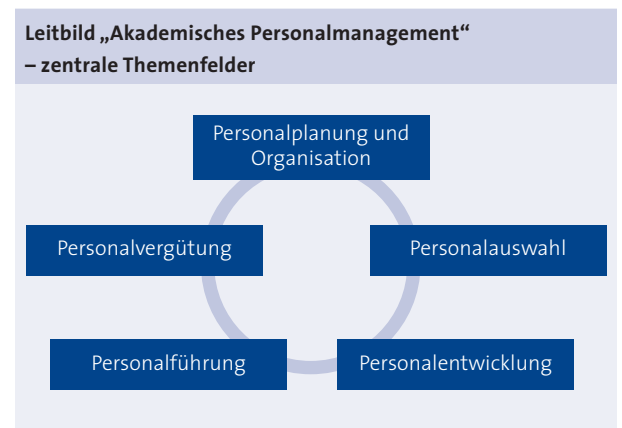
Das Personalmanagement der deutschen Hochschulen lässt sich derzeit jedoch nur in Ansätzen mit dem von modernen Unternehmen vergleichen. Die verwaltenden Tätigkeiten überwiegen deutlich die gestaltenden und strategischen Elemente. Eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung und -steuerung findet heute nicht statt. Ein Umdenken bei den Hochschulen ist notwendig, weil ein professionelles Personalmanagement zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor zukunftsfähiger Hochschulen wird.

Ein professionelles akademisches Personalmanagement umfasst dabei mindestens die folgenden Themenfelder:

- Strategische Personalplanung und Organisation, um Vorstellungen über das kurz-, mittel- und langfristig benötigte Personal zu gewinnen und eine professionelle Organisation der Personalarbeit zu gewährleisten,
- Personalauswahl, um gezielt potenzielle Kandidaten anzusprechen und professionell Personal zu rekrutieren,
- Personalentwicklung, um die Potenziale des Personals optimal zu fördern und zu entwickeln,
- Personalführung, um klare Rahmenbedingungen und zielgerichtete Orientierung der Mitarbeiter zu gewährleisten und
- eine angemessene und anreizorientierte Personalvergütung.

Die genannten Themenfelder haben auch Einzug in das Leitbild für ein akademisches Personalmanagement des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft gefunden. Im Rahmen des ausgerufenen Wettbewerbs geben sie entscheidende Hinweise zur Beurteilung der unterschiedlichen Konzepte. Spiegelt man diese Themenfelder an den von Kienbaum in zahlreichen Projekten immer wieder festgestellten Hauptdefiziten von Hochschulen, wird deutlich, dass die bisherige „Per-

Abb. 1: Zentrale Themenfelder eines professionellen Personalmanagements

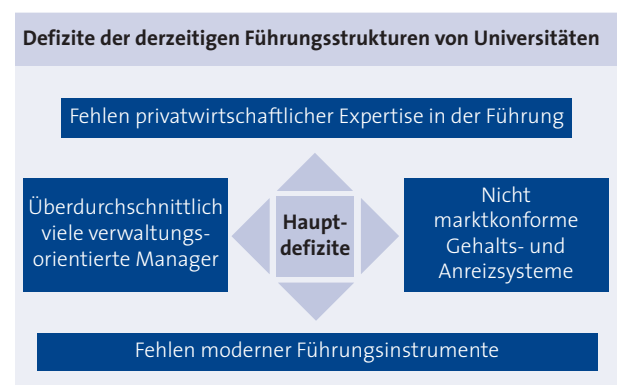


sonalverwaltung“ zu erheblichen Problemen an den Hochschulen führt.

Hauptdefizite an Hochschulen

Die Führungskräfte im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich besitzen zu wenig privatwirtschaftliche Expertise in der Führung von Mitarbeitern und tendieren eher zu einem verwaltungs- statt gestaltungsorientierten Handeln. Fehlende moderne Führungsinstrumente begünstigen diese Haltung. Die Gehaltssysteme und die internen Anreizmechanismen enthalten darüber hinaus nur selten klare und operationalisierte leistungsbezogene Elemente.

Abb. 2: Zukünftige Herausforderungen



Liegen die genannten Defizite vor, hat dies einerseits Auswirkungen auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter, andererseits werden potenzielle Mitarbeiter abgeschreckt. Eine Studie aus dem Jahr 2005, im Rahmen derer 86.000 Angestellte von Unternehmen befragt wurden, gibt Aufschluss über die zentralen Bestimmungsfaktoren von Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiter-Engagement. Es ist hierbei deutlich erkennbar, dass wesentliche Dimensionen direkt durch das Personalmanagement beeinflusst werden. Da Unternehmen und Universitäten sich zumindest in Teilbereichen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sehen, lassen sich aus der Studie wichtige Rückschlüsse für Anforderungen an die Hochschul-Personalarbeit ziehen. Die zentralen Studienergebnisse finden sich in Abbildung 3.

Strategieentwicklung

In erfolgreichen Unternehmen ist das Personalmanagement als strategische Aufgabe etabliert. Eine zukunftsgerichtete Vision sowie klare Aussagen zur Mission bilden den Rahmen für die Definition strategischer HR-Ziele. Diese Ziele bestimmen wiederum die im Personalmanagement benötigten Instrumente. Es ist daher nicht ausreichend, einzelne Personalentwicklungsinstrumente herauszugreifen, wenn unklar bleibt, welche Ziele verfolgt werden sollen und welche Qualifikation die Mitarbeiter benötigen (siehe Abbildung 4).

Kompetenzmodell

Der grundlegende Einflussfaktor des Personalmanagements sind die Mitarbeiter und damit deren Potenziale. Diese beiden Einflussgrößen werden per se über die Personalauswahl und die Personalentwicklung gesteuert. Als bewährtes Instrument der Personalauswahl hat Kienbaum aus langjähriger Erfahrung ein Kompetenzmodell entwickelt, welches ein detailliertes Assessment nach standardisierten Messdimensionen erlaubt. Die Ergebnisse daraus können einerseits als Entscheidungsgrundlage in der Personalauswahl herangezogen werden, andererseits können Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten von bestehenden Mitarbeitern genau analysiert werden.

Abb. 4: Grundmodell Personalstrategie

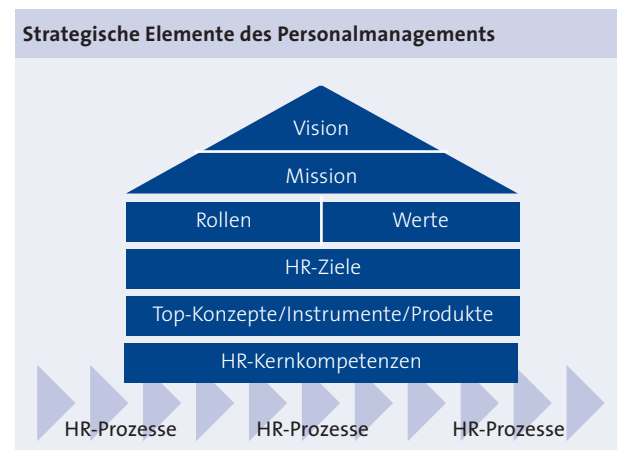


Abb. 3: Arbeitgeberwahl und Mitarbeiter-Engagement



Quelle: Towers Perrin Global Workforce Study 2005

Über ein Benchmarking unter Zuhilfenahme des gewichteten Kompetenzmodells können vergleichbare Profile erstellt und mit den Anforderungen der HR-Ziele abgeglichen werden. Hierzu werden zentrale Kompetenzdimensionen, siehe Abbildung 5, identifiziert und für jeden Mitarbeiter gesondert ermittelt und beurteilt.

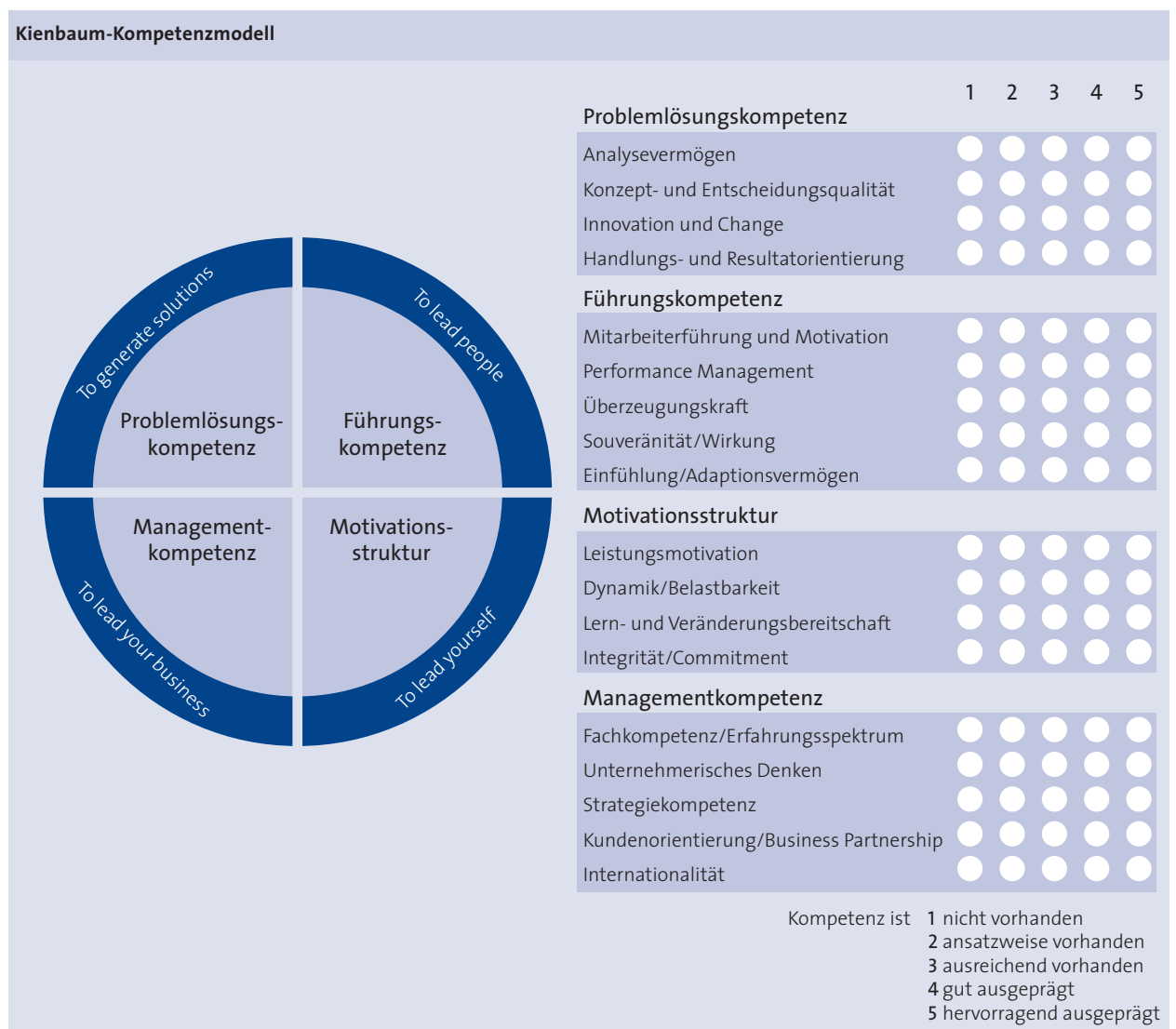
Das Resultat einer umfassenden Kompetenzanalyse lässt sich in einem Mitarbeiterportfolio abbilden: In einer Matrix werden Potenzial und Kompetenz der individuell beurteilten Mitarbeiter abgetragen und in weiterer Folge in Cluster gruppiert. Diese Übersicht der ver-

fügbaren internen Ressourcen erlaubt den Abgleich mit den Zielen und Anforderungen an die eigene Organisation. Darauf aufbauend können Strategien für die gezielte Entwicklung der Mitarbeiter erstellt werden.

Erfahrungsgemäß kann im Rahmen des Kompetenzportfolios nach fünf Clustern unterschieden werden (siehe Abbildung 6):

- Star (überdurchschnittliche Kompetenz und Potenzial kurzfristig höhere Verantwortung zu übernehmen),
- Leistungsträger mit Potenzial,
- Talent,
- Leistungsträger,

Abb. 5: Kompetenzanalyse für Personalauswahl und -entwicklung



- Problemfall (unterdurchschnittliche Kompetenz und wenig bis kein Entwicklungspotenzial).

Qualifizierungsbausteine

Wenn Entwicklungsbedarf und Entwicklungsziele festgelegt sind, lassen sich systematisch Qualifizierungsmaßnahmen ableiten. Diese können grob in drei Bausteinkategorien unterteilt werden. Durch

- persönliche Weiterentwicklung,
- Seminare und
- On-the-job Maßnahmen

kann vorhandenes Potenzial der Mitarbeiter in ausgewählten Kompetenzfeldern den Personalbedürfnissen der Universität angepasst werden, wie Abbildung 7 zeigt.

Denkbare Qualifizierungsthemen von Hochschulpersonal sind folgende Felder:

- professionelle Führungstechniken,

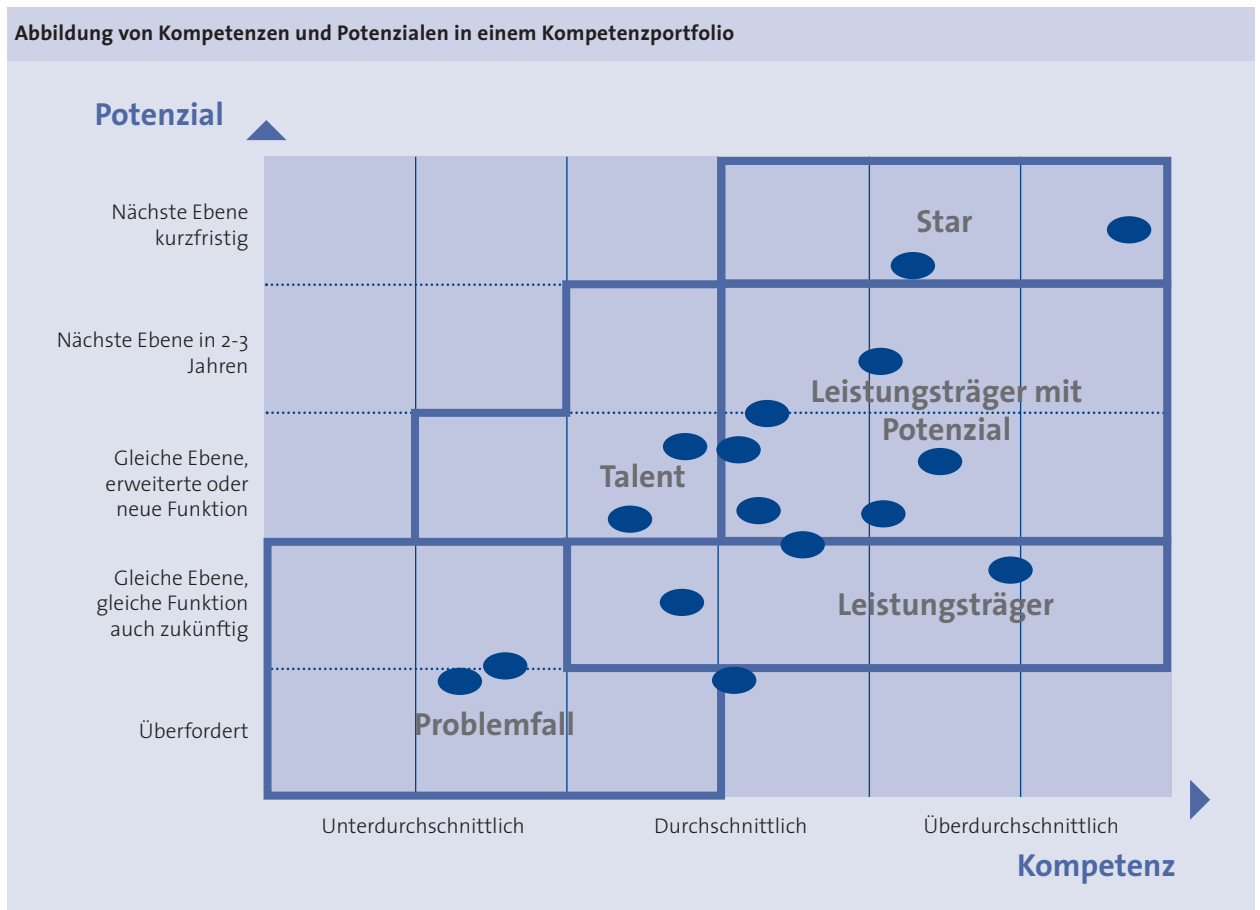
- Projektmanagement,
- betriebswirtschaftliche Managementansätze,
- interdisziplinäres Denken und Handeln,
- Strategiekompetenz,
- Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit.

Personalsteuerung

Aus der Beratungserfahrung von Kienbaum zeigt sich, dass sich Hochschulen derzeit noch zu viel mit administrativen Prozessen beschäftigen. Dabei vernachlässigen sie die steuernden und strategischen Elemente des Personalmanagements. Zur effektiven Steuerung von Personalbereichen steht eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente und Methoden zur Verfügung.

Ein Projektbeispiel ist die Umsetzung einer Personalstrategie mit einer HR Balanced Scorecard. Abbildung 8 zeigt die vier Dimensionen der HR Balanced Scorecard:

Abb.6: Mitarbeiterportfolio



- Wertschöpfung,
- Kunden,
- Prozesse/Qualität und
- Kompetenz/Innovation.

In jeder Dimension befinden sich eine Reihe von Steuerungsindikatoren. Beispiele hierfür sind u.a. Key Performance Indicators wie „Mitarbeiterzufriedenheit“, „durchschnittliche Personalkosten“ und „interne Kundenzufriedenheit“. Aus diesem Indikatorenset können in der weiteren Folge aufgabenspezifische Operatoren entnommen und verbunden werden, um die Umsetzungserfolge einzelner Maßnahmen zu beurteilen und zu verfolgen.

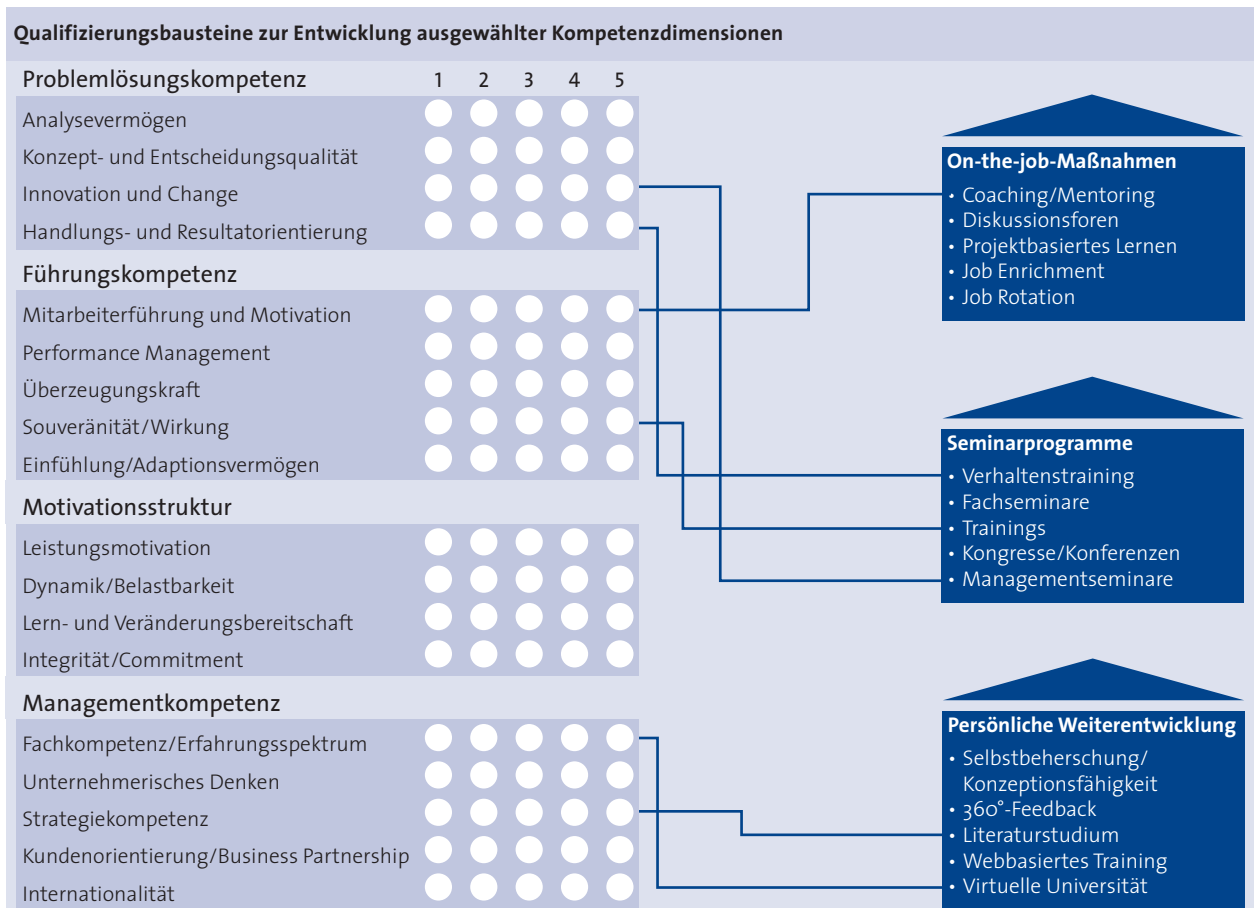
Anreiz- und Vergütungssysteme

Ein weiteres Beispiel für bewährte Personalmanagementinstrumente mit strategischer und steuernder Funktion ist die Steuerung der Mitarbeiter über Zielver-

einbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme. In der Privatwirtschaft sind variable, an Leistungs- und Erfolgskriterien gebundene Vergütungselemente Standard bei Vorständen und Geschäftsführern. Dabei gewinnen Zielbonussysteme als Bestandteil von Führungs- und Steuerungssystemen eine immer stärkere Bedeutung. Es wird heute fast ausschließlich ein Gesamtvergütungssystem aus monetären und nicht-monetären Bestandteilen angeboten und von den Arbeitnehmern gewünscht.

Seit Januar 2005 hat die neue W-Besoldungsordnung die C-Besoldung abgelöst. Im Zuge dessen wurden Dienstaltersstufen abgeschafft, die Grundgehälter abgesenkt und Leistungsbezüge als Ausgleichsmöglichkeit geschaffen. Allerdings lassen sich immer wieder zwei Defizite in der akademischen Praxis identifizieren: Eine zentrale Schwäche ist die Intransparenz in der Vergabe der variablen Vergütungsbestandteile. Nicht-mo-

Abb.7: Personalentwicklung



netäre Vergütungsbestandteile werden selten eingesetzt. Insbesondere das Fehlen von operationalisierten und standardisierten Zielen wird vor allem unter den Jungprofessoren als Intransparenz wahrgenommen. Die Höhe der Zulagen ist Ländersache und abgesehen von Funktionszulagen sind auch die Kriterien und Voraussetzungen für eine Vergabe von Leistungsbezügen Ländersache und lassen meist große Interpretationsspielräume zu.

Geeignete Anreizsysteme leisten einen enorm wichtigen Beitrag bei der Verfolgung der strategischen Ausrichtung einer Universität oder Forschungseinrichtung. Die Konsequenzen für die Gestaltung eines Anreizsystems, basierend auf einem wissenschaftlichen, forschungsbezogenen Schwerpunkt oder einer auf Lehre ausgerichteten Hochschule, sind sehr unterschiedlich. Die Attraktivität einer Hochschule bei lehrenden Mitarbeitern, Forschern und dem Top Management von Universitäten wird wesentlich durch ein geeignetes Anreizsystem gesteuert. Die Höhe der monetären Vergütung ist dabei nicht notwendigerweise entscheidend. Eine Reihe nicht-monetärer Zusatzleistungen sind für über die Attraktivität bei der Bewerberzielgruppe genauso ausschlaggebend. Ziel ist es, ein Gesamtvergütungssystem zu schaffen, welches den strategischen und operativen Bedürfnissen der Hochschule entspricht.

Abb. 8: HR Balanced Scorecard

Steuerungsindikatoren für die Umsetzung einer Personalstrategie	
Wertschöpfung <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter-Produktivitätsindex • Durchschnittliche Personalkosten • Budget Personalbereich • ROI-Index Personalprogramme 	Kunden <ul style="list-style-type: none"> • Externes Arbeitgeber-Image • Interne Kundenzufriedenheit • Präsenz-Index HR in Strategieprozessen • Anwendungsgrad Personalinstrumente
Prozesse/Qualität <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentationsgrad HR-Prozesse • Erreichung Qualitätskennzahlen in HR-Prozessen • % HR-Administration/ Services • % Projektarbeit in Strategieprozessen 	Kompetenz/Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzpassung • Mitarbeiterzufriedenheit • Bindung Top-Leister • Nachfolgeplanung Top- und Schlüsselpositionen

Kienbaum hat hierfür in einer Reihe von Projekten unterschiedliche Kriterienraster entwickelt, welche jeweils als Ausgangspunkt für individuelle Zielvereinbarungen herangezogen werden. Darin sind eine Reihe von Indikatoren abgebildet, die einzelnen Aufträgen und Universitätszielen zugeordnet werden können und damit die Operationalisierung der Zielstellung ausdrücken.

Erfolgskriterien

Als zentrales Erfolgskriterium für die Zukunft des akademischen Personalmanagements hat sich vor dem Beratungshintergrund von Kienbaum die Konvergenz von Wissenschaft und Wirtschaft herausgebildet. Wir können hierfür acht Erfolgsfaktoren für Universitäten und deren Führungskräfte ableiten. Allen Faktoren ist eines gemein: Das akademische Personalmanagement muss sich von seinem administrativen Selbstverständnis lösen und neue Aufgaben mit strategischen und steuernden Funktionen wahrnehmen.

Die acht Kienbaum-Erfolgsfaktoren für Universitäten und deren Führungskräfte lauten:

- Definition strategischer Ziele der Universität,
- Wettbewerbsorientierte Aufstellung der Institute,
- Entwicklung der Organisationskultur und einer klaren Vision,
- Eignungsdiagnostische Systematik bei der Messung von Bewerberqualifikationen,
- Berücksichtigung außerfachlicher Qualifikation neben akademischen Meriten,
- Vernetzung mit der Industrie,
- Interdisziplinäre Herangehensweisen,
- Etablierung/Intensivierung betriebswirtschaftlicher Managementansätze.

Vom Personalmanagement für „Nachwuchs“ zur Förderung von „jungen Forschenden“

Susanne Baer

Die hier präsentierten Überlegungen entstanden anlässlich des Workshops „Akademisches Personalmanagement“ auf Einladung des Stifterverbandes im Februar 2006 in Essen. Sie mögen dazu beitragen, hier anregende, innovative, ernstlich veränderungsgeneigte Debatten zu führen und nachhaltig Maßnahmen zu ergreifen, die Wissenschaft an deutschen Universitäten zukunftsfähig gestaltet.

Personalmanagement für young researchers, also Maßnahmen für die Zielgruppe junger Forschender, muss sich auf die fünf Felder beziehen, die in Unternehmen zum Personalmanagement gehören: Personalplanung und -organisation, Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalführung und Personalvergütung. Die Hochschulen engagieren sich in diesen Feldern bereits punktuell, können aber die Bedürfnisse der Promovierenden – fachliche Begleitung, forschende Selbstständigkeit, eigene Ausstattung, sinnvoller Kompetenzerwerb, Karriereplanung – bislang nur teilweise auffangen. Zahlreiche Fragen harren noch einer sinnvollen Antwort: Welche Ziele verfolgen die Hochschulen genau für wen, wofür setzen sie also Ressourcen ein? Welcher Akteur trägt eigentlich für welche Maßnahme die Verantwortung: die Leitung, der Professor oder die Professorin, das Institut oder die Fakultät, der oder die Promovierende selbst oder gar Dritte? Und wer benötigt eigentlich genau was, um sich im Umfeld Universität optimal entwickeln zu können? Hier geht es also nicht um eine Patentlösung, sondern um ein strategisch umrahmtes Ensemble an Maßnahmen für die Zielgruppe junge Forschende. Es müssen sich Planung und Organisation, Auswahl, Entwicklung, Führung und Vergütung verbessern. Hier können die Hochschulen vermutlich von den Unternehmen lernen. Übernehmen können sie vermutlich wenig 1-zu-1. Entscheidend wird vielmehr sein, mit welchem Vorverständnis hier agiert wird.

Wer ist gemeint?

In Deutschland ist in Diskussionen um den Wissenschaftsstandort und zur Hochschulpolitik gemeinhin vom „wissenschaftlichen Nachwuchs“ die Rede. Demgegenüber artikulieren andere nachdrücklich, dass Doktorandinnen und Doktoranden ebenso wie post-docs kein „Nachwuchs“ seien, sondern „young researchers“, also auch keine juniors zu den seniors, sondern: junge

Forschende. Es scheint also von Bedeutung zu sein, gleich zu Beginn jeden Nachdenkens über das Personal für die Forschung zu klären, wer genau eigentlich wen meint.

Zunächst also: Die Zukunft der Wissenschaft liegt, was die Seite des Personals angeht, nicht in einem „Nachwuchs“, nicht in einem organisch heranwachsenden (jungen) Gemüse, das sich auch, aber nicht nur von den Krümen der Vorangehenden nährt. Wissenschaft wächst nach, wenn neue Ideen, neue Ansätze oder neue Prüfungen für die alten Ideen und Ansätze prächtig gedeihen können. Das aber bedeutet, nicht einen Nachwuchs in der genealogischen Linie zu fördern, sondern – um im Bild zu bleiben – den Wildwuchs zu beflügeln, nicht also einen Nachwuchs zu avisieren, der nur Abkömmling und mühsam emanzipiert ist, sondern einen Wildwuchs zu ermöglichen, der sich Bahn bricht, wenn es denn passt. Ein solcher Abschied von der Genealogie bedeutet auch, nicht mehr Formen der Schulbildung zu hofieren, sondern gute Schulen zu pflegen, die die Freiheit des eigenen Denkens bilden. Die Begleitung und Begutachtung wissenschaftlicher Leistung durch mehrere, aus unterschiedlichen Disziplinen stammende und mit unterschiedlichen Forschungsperspektiven arbeitende Personen ist ein Schritt in eine solche Richtung.

Des Weiteren: Der Nachwuchs ist nicht zwingend jung an Jahren, aber zwingend jung im Kopf. Es gibt Pflanzen, die eine Weile brauchen, um sich Bahn zu brechen, und dann in leuchtenden Farben blühen. Solches Potenzial sollte nicht verschenkt werden. Hier müssen sich Routinen noch verändern. Gerade in Deutschland meint die Rede vom Nachwuchs und das Credo „jung“ in der Wissenschaft fast immer ein „jung“ an Lebensjahren. Diese Fixierung lässt sich jedoch weder anhand biologischer Leistungskurven noch im Hinblick auf ökonomische Vorteile rechtfertigen. Die fixe Orientierung auf das Lebensalter wird deshalb nicht nur in den USA, sondern auch in der EU zunehmend als – je nach Lebenslage unterschiedlich nachteilige – vorurteilsverhaftete Diskriminierung verstanden. Produktiver ist es, mit „jung“ in der Wissenschaft nicht mehr nur Lebensjahre, sondern einen bestimmten Stand der Bildungsbiografie, der Formung des eigenen Denkens zu markieren. Wenn wir also von der personellen Zukunft der For-

sprechung sprechen, sollten wir junge Forschende meinen und damit Menschen jeden Alters nach dem Studium in der Promotion oder kurz danach, jedenfalls vor einer Professur oder einer anderen dauerhaften Forschungsposition. Alles andere widerspräche im Übrigen jeder Rede vom lebenslangen Lernen, von der Durchlässigkeit der Karrieren in Wirtschaft und Forschung oder von der angeblich so strikten Orientierung an wissenschaftlicher Leistung allein.

Was tun?

Die „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ oder eben angemessener: die Förderung von jungen Forschenden ist in aller Munde. Dennoch fehlt an den Universitäten weithin ein systematisches, professionell strukturiertes und umgesetztes, über tradierte Strukturen der Schulbildung und der Lehrstuhl-Bindung hinausgehendes Handeln. Das gilt insbesondere im Hinblick auf Promovierende. Doktoranden und Doktorandinnen werden bestenfalls in extern finanzierten Graduiertenkollegs systematisch qualifiziert und gefördert, aber bislang nicht im universitären Normalbetrieb. Damit erlangen sie eine betreute Qualifikation auch nur im Bereich der Forschung, nicht aber in der Wissensvermittlung, die sowohl Lehre als auch Wissenstransfer in Wirtschaft, Kultur oder Politik bedeuten kann. Zudem proben individuell Promovierende das wissenschaftliche Gespräch oft vorrangig in hierarchischen Gefügen, nicht aber anhaltend auf Augenhöhe. Wenn dann später Wissenschaftler in Deutschland nicht dazu neigen, eigene Überlegungen in statu nascendi anderen zu präsentieren und kritisch zu diskutieren, nimmt das nicht Wunder: eingeübt wurde das vielfach nicht. Doch dieser Zustand einer exklusiven, individualisierten und reduzierten Förderung junger Forschender kann, soll und wird sich ändern. Dabei sind zahlreiche Aspekte von Bedeutung. Nur Einiges deuten die folgenden Miniaturen an.

Denken beginnt nicht mit der Promotion. Es besteht weithin Einigkeit, dass Maßnahmen zugunsten der jungen Forschenden nicht erst einsetzen dürfen, wenn die Grundlagen einer wissenschaftlichen Sozialisation und fachlichen Qualifizierung gelegt und erste Erfahrungen im Berufsfeld gemacht worden sind. Jede Form von „Personalmanagement“ muss mit Maßnahmen verzahnt werden, die dabei helfen, Talente schon – oder besser sogar: spätestens – im Studium zu erkennen und zu fördern, gegebenenfalls auch zu aktivieren. Ein systematisches „Personalmanagement für den Nachwuchs“ lässt sich ohne parallele Aktivitäten zugunsten der Talente

im Studium nur mit begrenztem Erfolg betreiben; nicht zuletzt wäre der Pool, aus dem die Forschung dann schöpfen soll, einfach zu klein. Gemeinhin werden in hochschulpolitischen Debatten an dieser Stelle US-amerikanische Strukturen wie Honors-Colleges mit Elite-Tutorien zur Einpassung in deutsche Institutionen vorgeschlagen. Das könnte jedoch zu kurz greifen. Interessant scheint es, hier besonders intensiv darüber nachzudenken, wie die künftig Besten – ganz traditionell: „der Nachwuchs“ – ausgesucht werden könnten, wie „die Besten“ eigentlich zu einer ihnen gemäßen Betreuung finden könnten. Wo bislang Rekrutierungsprozesse ad personam dominieren, besteht die Gefahr, dass nicht der Sinn für Innovation und Eigenständigkeit, für forschende Geister Entscheidungen prägt, sondern der Sinn für Ähnlichkeit, Passfähigkeit, „die Chemie“, also die in erster Linie habituelle Ähnlichkeit mit den Personen, die auswählen. Hier wächst in der Wirtschaft die Einsicht, dass so die Besten nicht gewonnen werden, weshalb das Aufspüren von Talent und Potenzial als systematisches und reflektiertes Handeln immer mehr Bedeutung erlangt. In der Wissenschaft wäre etwas mehr Sinn für Wildwuchs und dessen Pflege durchaus förderlich. Mit der Idee eines „Humboldt-Bachelor“ versuche ich deshalb, den Rekrutierungsprozess genau umgekehrt zu konturieren: Studierende werden nicht als „honor students“ vorab identifiziert, sondern suchen sich Betreuende, um eigene Vorstellungen zu entfalten und erhalten so die Chance auf „honors“, die sich sukzessive realisieren kann. Es dürfte spannend sein, dies und andere Maßnahmen in diesem Feld zu diskutieren.

Wenn Universitäten junge Forschende fördern, entwickeln sie mehr als nur ihr Personal. Es heißt, die Hochschulen sollten nun doch einmal anständige Personalentwicklung für den Nachwuchs machen, und es liegt nahe, auf der Suche nach Ideen für gute Personalförderung im Unternehmen Wissenschaft auf die zu schauen, die sich mit Personalentwicklung schon lange befassen, also auf die Unternehmen in der Wirtschaft. Wie bei allen Versuchen des institutionellen Lernens voneinander gilt es dabei allerdings, die Unterschiede in der Personalarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft produktiv zu verarbeiten. Besonders wichtig ist zunächst die Einsicht, dass junge Forschende kein Teil des Hochschulpersonals sind, und allein schon Bindung an eine Universität anders aussieht und anders erzeugt werden muss. Doktorandinnen und Doktoranden stehen ebenso wie post-docs in sehr unterschiedlichen Näheverhältnissen zur Universität. Wissenschaftliche Mitarbeiter und Assistenten finden sich neben Teilnehmenden an

Graduiertenkollegs oder deren Koordinatoren, und Verantwortliche für Summer Schools, Forschungsprojekte oder Programme promovieren ebenso und doch anders als diejenigen, die von Stiftungen oder auch Unternehmen gefördert werden, und dann gibt es noch Menschen, die berufsbegleitend promovieren oder jobbend, und andere, die promovierend in einer Forschungsgruppe, an einem Krankenhaus oder in einer außeruniversitären Institution tätig sind. Folglich bedeutet die Förderung junger Forschender nicht Management oder Entwicklung des eigenen Personals, sondern es bedeutet, Maßnahmen für die Zielgruppe junger Forschender in ihrer Unterschiedlichkeit aufzulegen. Die Heterogenität einer Zielgruppe ist auch Unternehmen nicht völlig unbekannt. Wenn wir voneinander lernen wollen, müssen wir da nur sehr genau hinsehen.

Junge Forschende werden von Universitäten „nach draußen“ für zwei Bereiche qualifiziert: (bislang nur) die Professur oder außeruniversitäre Tätigkeiten. Anders als Unternehmen der Wirtschaft ist es eine Kernaufgabe der Universitäten, massiv zu qualifizieren, dies aber nicht unmittelbar für sich selbst zu tun. Daraus folgt die Notwendigkeit, als Universität auf junge Forschende sehr bedarfsgerecht zuzugehen.

Zunächst besteht weithin Einigkeit darüber, dass nicht nur ein sehr kleiner Teil der Promovierenden an den Universitäten bleibt, sondern insbesondere in Deutschland auch nicht an der eigenen Universität bleiben soll. Personalentwicklung zugunsten junger Forschender ist also bislang Qualifikation von „Humanressourcen“ für andere. In der Praxis gibt es natürlich auch von diesem Grundsatz zahlreiche Ausnahmen, die das „strikte Hausberufungsverbot“ doch deutlich relativieren. Erfreulich wäre eine offene Diskussion darüber, wann wer wen warum an der eigenen Hochschule halten möchte, und wie Verfahren aussehen könnten, damit keine Klientelpolitik und andere Mittelmäßigkeiten zu fördern. Daneben wird über die bisherige Personalstruktur nachgedacht, nach der es an der Universität für wissenschaftlich Qualifizierte letztlich doch nur die Professur gibt.

Die Option einer Stärkung des Personals für wissenschaftliche Dienstleistungen vom Archiv bis zur Zentralbibliothek, die sinnvoll lehren können (Recherchetechniken, Methoden ...) und gleichzeitig die Forschung tatsächlich stärken, scheint mir noch nicht völlig ausgeleuchtet. Häufiger ist der Ruf nach dem Lecturer, also eine Lehrprofessur als mögliches weiteres Berufsbild in der Universität. Hier sind Details von großer Bedeu-

tung. Geht es um niedrigere Gehälter, den Abschied von der forschungsbasierten Lehre als einer der noch aktuellen von Humboldt's Ideen, die hochschulinterne Zwei-Klassen-Professuren-Gesellschaft mit Forschungsperspektiven nur für wenige Auserwählte? Dann liegen hier keinerlei Perspektiven für die jungen Forschenden. Oder geht es um Flexibilisierungen des Lehrdeputats im Sinne eines über bestimmte Zeiträume zu verteilenden Kontingents, über angemessene Anrechnungen des Lehrdeputats für innovative und betreuungsinensive oder aber wenig betreuungslastige Lehrformen und um befristete und assoziierte Forschungspositionen, auf denen natürlich auch – aber nicht alles – gelehrt wird? Dann liegen hier durchaus interessante Entwicklungsfelder für die Universität.

Es besteht in hochschulpolitischen Debatten zum „Nachwuchs“ auch Einigkeit, dass der ganz überwiegende Teil der Promovierenden außeruniversitäre Berufe ergreift, ergreifen muss und auch ergreifen sollte. Dabei qualifiziert die Promotion keineswegs überall für Spitzenjobs, sondern gehört in manchen Fächern zum guten (Berufseinstiegs-) Ton. Die Berufsorientierung junger Forschender muss also auch auf diesen Pfad hin orientiert sein: Wer den Weg in die hauptamtliche Forschung und damit zu einer Professur beschreiten könnte (und sollte), muss frühzeitig identifiziert und mit diesem Ziel gefördert werden; wer diesen Weg nicht beschreiten kann, soll oder will, benötigt Förderung mit dem Ziel des Berufseinstiegs oder aber der Erreichung von Spitzenpositionen. Für die Universitäten stellt sich dann die heikle Frage, ob sie in alle Felder gleichermaßen investieren will und kann. Es gibt bereits mancherorts „die echten“ Promotionen und „die anderen“; so könnte es auch die intensive universitäre Personalentwicklung für die einen geben und für die anderen einen mehr oder minder von den Universitäten gesetzten Rahmen, aber Entwicklungsmaßnahmen durch andere Akteure wie eben Unternehmen. Völlig offen ist bislang die Frage, wer eigentlich die Kosten für welche Maßnahmen aufbringen kann und sollte. Denkbar ist es allerdings wie auch sonst, dass Universitäten hier durchaus je eigene Profile entwickeln.

Wer die Ziele kennt, kann sinnvoll handeln. Es gibt nun also eine gewisse rhetorische Einigkeit, dass der (nochmals traditionell gesprochen) „wissenschaftliche Nachwuchs“ zu fördern sei. Es gibt aber keinen tatsächlichen Konsens über die Ziele, die mit der Förderung der jungen Forschenden verfolgt werden. Wer über Personalmanagement oder -entwicklung spricht, suggeriert, dass die persönlichen Ziele der Zielgruppe

im Vordergrund stünden. Für Unternehmen ist das folgerichtig, wenn sie ihren eigenen Nachwuchs fördern. Für Universitäten ist das weniger klar, da es nicht um das künftig eigene Personal geht. Daher scheint es sinnvoll, etwas genauer über das strategisch umrahmte Ensemble an Maßnahmen für die Zielgruppe junge Forschende nachzudenken, denn das ist mehr als die Sorge für eigenes Personal.

Dabei lassen sich drei Zieldimensionen identifizieren: die übergreifende, die personenbezogene und die institutionelle Dimension. Übergreifendes Ziel ist es vielleicht ebenso schlicht wie entscheidend, neues Wissen (oder auch: bessere Forschung) zu generieren. Wer entscheidet anhand welcher Kriterien, was genau „neu“ und „besser“ ist? Personenbezogen geht es darum, Menschen berufliche Perspektiven aufzuzeigen und auch Brücken in diese Berufe zu bauen. Wie sieht das angesichts der großen Vielzahl beruflicher Entwicklungsperspektiven aus? In institutioneller Hinsicht scheint es wichtig, die Qualität der Forschung an der Universität zu fördern, indem junge Forschende innovative Impulse ins eigene Haus senden, indem Professorinnen und Professoren in der Zusammenarbeit mit jungen Forschenden ein inspirierendes Arbeitsumfeld erleben und indem auch Studierende von jungen Forschenden lernen. Wie genau lässt sich das organisieren? Jedes Bündel an Maßnahmen sollte zumindest diese Dimensionen adressieren.

Planung und Organisation für junge Forschende

Eine Universität muss sich als Unternehmen in der Wissenschaft im Rahmen der eigenen Zukunftsplanung darauf verständigen, welche Rolle junge Forschende in ihr spielen. Das ist kein gesondertes Thema mehr, sondern engstens mit allen Handlungsfeldern in den Universitäten verzahnt. Folglich werden unterschiedliche Universitäten auch hier wieder unterschiedliche Profile entwickeln. Eine Hochschule mit monistischer Leitung wird hier beispielsweise anders handeln als eine kollegial geleitete Universität, und eine Traditionsuniversität anders als eine junge Einrichtung. Entscheidend ist also erneut, vom Passepartout zur Differenzierung zu kommen.

Eine Herausforderung für die Hochschulen liegt derzeit beispielsweise in der Verteilung der Personalkapazitäten für die Lehre und Betreuung, da spätestens die dritte Phase der Bologna-Reformen verdeutlicht, dass

Universitäten – anders als Fachhochschulen – künftig Leistungen in der Lehre in Bachelor-, Master- und Promotionsstudien (und auch für wissenschaftliche Weiterbildung) erbringen. Die lange an- und ausstehende Radikalreform des Kapazitätsrechts erhält so noch eine Begründung, aber auch jede Strategie für junge Forschende muss hier gute Konzepte entwickeln.

Eine zweite Herausforderung liegt im „Facility Management“, also der Verteilung von Räumen und Gerät auf die verschiedenen Gruppen im universitären Leben. Hier müssen sich Universitäten entscheiden, wer was wann warum bekommt. Strukturiertes Graduiertenstudium bedeutet eben auch, Räume und Technik bereit zu halten, in denen dieses stattfindet, und eine „Nachwuchsuniversität“ muss junge Wissenschaftler bei allen Verteilungsfragen sinnvoll berücksichtigen.

Eine dritte Herausforderung für die Hochschulen liegt darin, wissenschaftliche Profile als Themenfelder zu identifizieren, in denen sich Forschung lohnt. Sie werden derzeit gern auch „Cluster“ genannt, sind aber beispielsweise in „interdisziplinären Zentren“ schon zuvor strukturell innovativ gefördert worden. Hier fragt sich nicht zuletzt, ob die Zukunft in der Interdisziplinarität liegt oder vielleicht doch in den Disziplinen (und dann wird zu fragen sein, was denn genau „die“ Disziplinen sind). Jede gute Strategie für junge Forschende muss also auch zeigen, wie sich junge Ideen zu etablierten Feldern verhalten sollen, was wann als stark gilt, und was daneben und immer auch für die Zukunft möglich ist. Derzeit wird das gern „exzellent“ genannt, was nicht mit klassischen Attributionen von Güte verwechselt werden sollte, sondern als Sichtbarkeit von Qualität der weiteren Formung bedarf. Diese Fragen zu beantworten, ist im Zusammenwirken mit den Fächern eine wichtige strategische Aufgabe jeder Universitätsleitung; was das jeweilige Konzept für junge Forschende zwischen Kanon und neuer Idee bedeutet, wird zu klären sein.

Auswahl junger Forschender

Mit der Promotion wird die Zukunft für die Wissenschaft gefördert und gesichert. Das gilt sowohl in personeller als auch – zumindest oft – in inhaltlicher Hinsicht. Jede gute Strategie für junge Forschende muss also dafür Sorge tragen, dass „die Richtigen“ im optimalen Mix aus Selbstständigkeit und Begleitung arbeiten können. An dieser Stelle ist bislang sehr häufig von „Rekrutierung“ die Rede, was vielleicht nicht an die univer-

sitäre Tradition des Zunftwesens, aber doch an jene des Militärs und der Bürokratie erinnert. Angemessener wäre es, hier von der Entdeckung von Potenzial zu sprechen. Beim Energiekonzern RWE ist daher von „discovery“ die Rede¹, und dort wie in anderen Unternehmen werden Potenzialanalysen benutzt, um Talente auffindig zu machen. Solche Potenzialanalysen funktionieren allerdings immer nur bezogen auf eine bestimmte Zielvorstellung. Universitäten müssen also klären, welches Anforderungsprofil (oder mit RWE: welches „model of competence“) junge Forschende eigentlich genau erfüllen sollen. Wo und für wen geht es um das Ziel der Professur? Und was genau bedeutet es, heute eine Professur inne zu haben?

Das tradierte negative Bild des übrigens auffällig allein Erziehenden (Doktor-) Vaters, der Schulen- und später schlechtestenfalls auch Kartelle der Zitate und Gutachten bildet, und das Bild der Orientierung an stereotypen Musterschülern trägt nicht. Die sentimentale Kritik, heute sei nicht mehr Denken, sondern Management gefragt, polarisiert ebenfalls ohne Ertrag. Vielmehr müssen sich Universitäten darüber verständigen, welche Talente wofür benötigt werden, also sinnvolle Anforderungsprofile für beide Pfade – Professur und außeruniversitäre Berufe – entwickeln, und in der Auswahl ebenso umsetzen wie in der Kompetenzorientierung eigener Maßnahmen zur Qualifikation. Es ist denkbar, Auswahlentscheidungen zu stufen (eingangs: wer kann promovieren, etwas später aber auch: wer wird Professor oder Professorin oder sonst Forschende, wer etwas anders). Es ist auch denkbar, Anforderungsprofile so zu gestalten, dass sie nicht nachträglich rationalisieren, was eigentlich keine sachgerechte, sondern stereotype Auswahl war. Zudem muss Auswahl durch Aktivierung ergänzt werden. Das hat in der Wissenschaft ohnehin Geschichte („möchten Sie bei mir promovieren?“), sollte künftig aber auch das Potenzial in denen wecken, die traditionell nicht gefragt worden sind, wie beispielsweise Frauen oder Ältere im Quereinstieg oder sonst allzu „Fremde“. Nicht die Ein- und Anpassung, sondern die Kreativität und die Innovationskraft sind bei der Auswahl junger Forschender dann ebenso gefragt wie fachliches Können, kommunikative und soziale Kompetenz ebenso wie Fähigkeiten der Selbstreflexion oder auch Beharrlichkeit. In Unternehmen ist die Standardisierung und Qualitätssicherung dieser Auswahlverfahren oft Aufgabe der Zentrale, die fachliche Profilierung und verantwortliche Umsetzung obliegt jedoch denen vor Ort. In Universitäten könnten ähnlich die Leitungen gute Auswahl sichern

und die Fächer füllen und realisieren. Es gehört also dazu, hier sinnvolle Formen der Qualitätssicherung zu etablieren.

Entwicklung junger Forschender

Was kann „Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ nach der Auswahl sein? Alle Maßnahmen setzen mit der Promotion ein, müssen aber folglich bestenfalls mit vorgängigen Maßnahmen im Studium verzahnt werden; das gilt insbesondere für diejenigen Master-Studien, die bereits eine Orientierung auf die Forschung erlauben, und für die grundständige Promotion. Sollte jemand die Ziele verfolgen, neues Wissen zu generieren, sich möglichst optimal an Personen zu orientieren und innovative Impulse für die Institution Universität zu generieren, dann müssen Maßnahmen zur Entwicklung junger Forschender allerdings entsprechend vielfältig gestaltet werden. Nicht nur Erfahrungen in Bremen oder die Personalentwicklung in Bochum zeigen, dass eine Förderung von Fähigkeiten oder „skills“, eine Unterstützung zur eigenen beruflichen Orientierung und Hilfestellungen bei der Vernetzung im eigenen wissenschaftlichen Feld und bezogen auf den späteren Beruf besonders wichtig sind².

Maßgeschneiderte Skills

In Debatten um gute Nachwuchspolitik an den Hochschulen ist oft von „skills“ die Rede. Auch hier scheint es wichtig, genauer hinzusehen. Es gibt „skills“, die für eine Professur und eine Tätigkeit außerhalb der Universität gleichermaßen wichtig sind, wie z.B. Teamfähigkeit, Personalführung, Präsentationstechniken oder Projektmanagement. Andere „skills“ sind eher berufsfeldspezifisch: Künftige Professorinnen und Professoren müssen etwas über Drittmittelwerbung oder Forschungsdesign wissen, während künftige Unternehmensleitungen vielleicht stärker profitieren, wenn sie betriebs- und volkswirtschaftliche Kompetenzen erwerben. Allerdings hätten vermutlich beide etwas davon, wenn sie Techniken zur Weitergabe von Wissen, also zu forschungsbasierter Lehre im weitesten Sinne erwerben würden, und damit das Erlernen würden, was bislang als Hochschuldidaktik eine wechselvolle Geschichte erlebt hat.

Unabhängig vom Inhalt müssen Angebote jedenfalls maßgeschneidert sein. Das gilt für Zeiten, Orte und Akteure. Einige „skills“ können in Trainings in der Universität im Rahmen zentraler Angebote erworben werden, andere können von Akteuren aus den relevanten Be-

rufsfeldern bestückt werden (und hier hätten Unternehmen ebenso wie Fachwissenschaften eine interessante Aufgabe) und wieder andere sind vielleicht ganz weit weg von beiden am besten zu platzieren, weil nur dort ein offener Austausch zu heiklen Fragen stattfinden kann. Hier sind denn auch unterschiedliche Akteure gefragt. Wichtig scheint mir, dass eine strukturierte Graduiertenausbildung an den Universitäten sich gerade diesem Feld intensiv widmet. Wer Graduiertenschulen als Orte verschulter Fachlichkeit avisiert, geht in andere Richtungen. Die Idee des Graduiertenkollegs, in dem ein hohes Maß an Selbständigkeit mit Kompetenzerwerb verkoppelt werden kann, passt da eher.

Berufsorientierung und Vernetzung

An vielen Universitäten arbeiten „Career Center“, die Angebote zum Erwerb berufsorientierter Kompetenzen oder zum Einstieg in Berufe über Praktika machen. Die Universitäten tun gut daran, einen derartigen Career-service gerade jungen Forschenden anzubieten. Es zeigt sich auch, dass solche Angebote auf positive Resonanz stoßen. Wichtig scheint zu sein, dass diese Angebote wissenschaftsnah platziert sind: nicht jeder Coach kann jungen Forschenden wirklich etwas geben. Wichtig scheint auch, dass derartige Angebote von Betreuenden als sinnvolles Engagement der jungen Forschenden verstanden werden. Wie lässt sich verhindern, dass ein Workshop zu Techniken der Gruppenleitung als „Deine kleine Psychogruppe“ belächelt wird? Hilfreich kann auch hier die intensive Kooperation mit Unternehmen und Betrieben aus der Wirtschaft sein. Die ETH Zürich setzt beispielsweise darauf, frühzeitig eine Entscheidung herbeizuführen, welchen der beiden Pfade (Wissenschaft oder Wirtschaft) Promovierende beschreiten wollen, um diesen Weg dann besser begleiten und Brücken bauen zu können³. Die in guten Unternehmen vorfindliche Praxis, Leistungspotenziale frühzeitig zu identifizieren und dann auch individuelle Verabredungen zur Potenzialentwicklung zu treffen, kann also für die Hochschulen sehr interessant sein.

Dazu kommt die Möglichkeit, jungen Forschenden den Zugang zu oder den Aufbau von eigenen Netzwerken zu verschaffen. Dies liegt in Unternehmen in der Verantwortung von Vorgesetzten, in den Universitäten also in der Hand der betreuenden Professorinnen oder Professoren. Folglich beschränkt sich Engagement für junge Forschende nicht auf die Zielgruppe selbst, sondern fordert einen weiteren Baustein: die Fähigkeit von Professorinnen und Professoren zur Personalführung.

Führung junger Forschender

Viele junge Forschende sind kein Personal im engeren Sinne und Forschung lebt vom Primat der wissenschaftlichen Freiheit, die gerade für junge Forschende jeder Abhängigkeit (tradiert formuliert) „des Doktoranden vom Doktorvater“ eine deutliche Absage erteilt. Dennoch – oder vielleicht: gerade deshalb – ist Personalführungskompetenz bei Professorinnen und Professoren Desiderat. Tradierte Abhängigkeiten ließen sich durch Mentoring oder begleitende Betreuung auf der Grundlage von Verabredungen durch eine Professorin oder einen Professor oder auch durch von den Universitäten kooptierte Forschende ersetzen. Dann ergänzt das Übereinkommen den Arbeitsvertrag, ersetzt feedback die Kontrolle, ersetzt der Arbeitsplan die Frist, das Vorhaben die Aufgabe. Unmittelbare Betreuung kann durch die fachliche Begleitung durch weitere Wissenschaftler ergänzt werden, denn so wird nicht nur Abhängigkeit reduziert, sondern auch Innovation, Interdisziplinarität und Vernetzung gefördert. Die Bewertung einer Promotion lässt sich in Kommissionen an geteilte und gesicherte (und auch über Externe reflektierte) Standards binden, die eine Praxis der dominanten Erst- und dienenden Zweitgutachten ersetzen zugunsten einer Zusammenstellung und Auswertung mehrerer Voten. Die Auswahl von Personal lässt sich transparenter und zum Beispiel mit anonymisierten Bewerbungen ohne Foto (!), Name, Alter (!), Geschlecht, Herkunft oft fairer gestalten. Entscheidend ist überall weniger das Verfahren, sondern die Fähigkeit und Bereitschaft der Professorinnen und Professoren, junge Forschende zu größtmöglicher Selbstentfaltung im Rahmen wissenschaftlicher Exzellenz zu bringen. Das lässt sich einüben, kann verlangt und kann auch trainiert werden. Hier fällt den Universitäten die Aufgabe zu, das eigene Kernpersonal zu qualifizieren. Die Erfahrungen in Bochum zeigen, dass Neuberufene und juniors da offen sind. Gefragt sind desweiteren Ideen, wie gestandene Professoren und Professorinnen dazu gebracht werden können, sich selbst jenseits dessen, was die eigene Forschung ausmacht, zu qualifizieren, um auch mit anderen für Qualität einstehen zu können.

Vergütung junger Forschender

Ein letztes Feld des Personalmanagement in Unternehmen ist das Feld der Vergütung. Für den Bereich der Wissenschaft lässt sich hier auf die Debatten um den Wissenschafts-Tarifvertrag ebenso verweisen wie auf die sonstige Kritik an allzu starren Einstellungs-, Befristungs-, Gestaltungs-, Kündigungs- und eben auch

Gehaltsregeln. Wo aber liegt für junge Forschende hier der Handlungsbedarf? Promovierende sollten vom Gehalt leben können – doch wer zahlt da welchen Teil, zwischen Stipendium, Mitarbeit und Hilfsdienst? Promovierende benötigen – je nach Fach, Thema und beruflicher Orientierung – nicht selten auch kollektive Güter wie Infrastruktur oder auch eigene Budgets oder eigene Rechte zur Publikation, Antragstellung oder eigenständiger Lehre. Soweit leistungsbezogen entlohnt wird oder leistungsbezogen Ressourcen zugeteilt werden, benötigen junge Forschende angemessene, also auf Kreativität, methodische Solidität und natürlich auf Transparenz basierende Leistungsindikatoren – wie wir alle, auch wenn hier Steuerungswirkungen regelmäßig überschätzt werden⁴. Dafür zu sorgen, ist wohl auch eine übergeordnete Aufgabe der Universitätsleitung.

Kompetenz im Kontext

Wie die meisten Forschenden denken auch und gerade junge Forschende nicht optimal allein. Sie müssen zwar selbstständig forschen dürfen, stehen aber doch am Anfang forschenden Schaffens. Die große Kunst wird darin liegen, bei allen Maßnahmen zugunsten junger Forschender die feine Linie zwischen unterstützender Begleitung und dirigistischer Bevormundung nie zu überschreiten. Die Idee, Graduiertenschulen tatsächlich als

Schulen einzurichten, in denen schlicht eine weitere Studienphase, also „Ausbildung“ verabreicht wird, läuft Gefahr, genau dies zu tun. Anders verhält es sich mit dem (flächendeckenden, optimierten) Graduiertenkolleg, in dem Freiheit und Befähigung eher beheimatet sein können. Nicht ungefährlich sind auch die staatlichen Aktionen, universitäre Leistung an der Zahl der Promotionen zu messen, was ein Anreiz zur Inflation, aber kein sinnvoller Beitrag zur Kompetenzentwicklung (bildungsbiografisch) junger Menschen ist; und ganz im Gegensatz dazu gibt es nicht zufällig auch Universitäten, die die Zahl der Betreuungen gerade zwecks Sicherung der Qualität begrenzen. So stehen also Hochschulen vor der Herausforderung, ein Personalmanagement für junge Forschende zu entwickeln, das solche Fehlentwicklungen vermeidet. Das Ziel ist die Förderung von Kompetenz im Kontext der Universität zugunsten der Produktion von mehr, von besserem und von neuem Wissen. Da zeigt sich dann die Verantwortung von Hochschulleitungen, von Fächern, von Professorinnen und Professoren und von all denen, die von guten Promovierenden profitieren wollen. Und es zeigt sich neuerlich eine Chance, im Gespräch von den Erfahrungen anderer, und aus der Sicht der Universitäten insbesondere von der Personalpolitik in Unternehmen der Wirtschaft, zu lernen.

-
- 1 Mitarbeitergespräch und Potenzialeinschätzung präsentierte Annette K. Nimzik, RWE AG, Personalentwicklung des Konzerns, beim Stifterverband 2006 in Essen.
 - 2 Die Erfahrungen mit Personalmanagement für akademische Führungskräfte präsentierte Christina Reinhardt, Ruhr-Universität Bochum, beim Stifterverband 2006.
 - 3 Das Programm präsentierte Cuno Künzler von der ETH Zürich beim Stifterverband 2006 in Essen. Ausgangspunkt ist, dass es

- sich um eine „anspruchsvolle Führungsaufgabe“ handele; Bausteine sind Zielvereinbarungen, Leistungsbesoldung, Kompetenzkurse, Mentoring für Frauen, Coaching; avisiert werden internationale Graduiertenschulen, Fellow Positions, integrierte Karriereplanung, tenure-track-Assistenzen, Erhöhung des Frauenanteils.
- 4 Ähnlich argumentierte Hans-Gerd Ridder, Universität Hannover, beim Stifterverband 2006 in Essen.

Gestiegene Anforderungen an die Professionalisierung von Leitung und Management

Ada Pellert

1. Die „Managementisierung“ der Hochschulen

Im deutschsprachigen Raum waren Universitäten bis vor kurzer Zeit staatliche Anstalten. Universitäre Autonomie bedeutet in dieser Übergangssituation, dass die Universität lernt, sich selbst verstärkt als Organisation zu begreifen und ein anderes Verhältnis zu Fragen der Organisation und des Managements zu entwickeln. Die dabei erforderlichen Reformen sind mit verschiedenen Kulturbrüchen verbunden. Einige der Reformschwierigkeiten sind nationalen Politiken zu verdanken, andere aber vor allem dem speziellen Organisationstypus Universität. Ein besonders kritischer Erfolgsfaktor wird sein, ob die Herausforderung des Hochschulmanagements angenommen wird.

Managementfähigkeit setzt zunächst die Entwicklung zur Organisation voraus. Dafür wird im Außenverhältnis entscheidend sein, welche Formen von Zielvereinbarungen, Leistungsverträgen und indikatorbasierten Formen der Mittelzuweisung entwickelt werden. Diese werden darüber entscheiden, ob die Universität tatsächlich befähigt wird, autonom agieren zu können. Obwohl rhetorisch die Autonomie sehr stark betont wurde, werden de facto die neuen Steuerungsinstrumente im Sinne des alten Geistes der Detailsteuerung eingesetzt. Dann werden sie institutionelle Autonomie eher beschränken. Im Innenverhältnis der Hochschulen wird entscheidend sein, wie das Spannungsfeld zwischen individueller Autonomie der Hochschullehrenden und institutioneller Autonomie der Organisation Hochschule bewältigt wird. Es ist für viele Hochschullehrende ein schmerzhafter Erkenntnisprozess, dass die viel beschworene Autonomie vor allem als Autonomie der Organisation zu verstehen ist und damit potenziell in Konflikt gerät mit dem bislang gekannten hohen Maß an individueller Autonomie.

Die Institutionen erhalten mehr Autonomie und sollen sich im Wettbewerb kundenorientierter, kostenbewusster und sensibler gegenüber gesellschaftlichen Bedürfnissen verhalten.

Ein wesentlicher Motor der institutionellen Autonomie ist das institutionelle Management. Die meisten der Reformen gehen daher mit einer Stärkung der Manage-

mentpositionen einher. Mit zunehmender institutioneller Autonomie fallen auf der Ebene der Institution Aufgaben an, die bis dahin von staatlichen Ministerien wahrgenommen wurden. Nun müssen sie von der Hochschule selbst bewältigt werden, die dazu zunehmend professionelleres Personal benötigt. Hochschulmanagementaufgaben fallen zunächst verstärkt auf der Ebene der hauptberuflichen Verwaltung einer Hochschule an, d.h. die traditionelle Hochschulverwaltung muss sich in Richtung Management weiter entwickeln. Gleichzeitig müssen auf der Seite der Wissenschaftler, also im akademischen Bereich, ebenfalls auch zunehmend Managementaufgaben wahrgenommen werden, da mehr Fundraising und Drittmittelakquise von den einzelnen Organisationseinheiten und eine intensivere Kommunikation mit der Öffentlichkeit in allen Wissenschaftsfeldern erforderlich ist. Das vermehrte interdisziplinäre Arbeiten in Teams – als wichtiger Erfolgsfaktor moderner wissenschaftlicher Arbeit – erfordert auch einen hohen Managementanteil. Zum einen bedeutet „Managementisierung“ also Management als neue bzw. verstärkte Aufgabe des akademischen Personals, zum anderen bedeutet es auch eine Professionalisierung der klassischen Hochschulverwaltungen.

Im Innenverhältnis der Hochschulen wird das Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung entscheidend für die Managementfähigkeit der Organisation sein, denn hier stehen einander zwei Bereiche – der akademisch-wissenschaftliche und der verwaltend-dienstleistende – relativ verständnislos gegenüber. Sie sind durch unterschiedliche Organisationsstrukturen, aber auch Organisationskulturen gekennzeichnet. Bislang hat sich diese für alle Wissenschaftsorganisationen klassische Spannung vor allem im Verhältnis zwischen den Universitäten und dem Ministerium gezeigt. Mit erhöhter Autonomie muss dieser Konflikt stärker auf der Ebene der einzelnen Universität ausgetragen werden.

Managementaufgaben in Bildungseinrichtungen werden von unterschiedlichen Gruppen wahrgenommen. So sind etwa die neu entstehenden Hochschulräte Teil des Steuerungssystems der Hochschulen. Die vermehrt hauptamtlichen Universitätsrektoren und -präsidenten müssen sich zunehmend zu professionellen Managern entwickeln. Mit der Zunahme der Bedeutung und der Kompetenzen des institutionellen Hochschulmanage-

ments wird die Entstehung eines neuen Berufsfeldes innerhalb des universitären Tätigkeitsspektrums beobachtbar.

Hochschulen sind besondere Organisationen, daher müssen besondere Formen des Managements entwickelt werden. Was sind nun einige dieser Besonderheiten dieser Organisation Universität? Zunächst ist die hohe individuelle Autonomie zu nennen und die Tatsache, dass die Motivation der einzelnen Experten eine ganz wesentliche Voraussetzung für die Leistungserstellung der Universität ist. Die Experten haben viel Zeit und Energie in den Aufbau ihrer Expertise gesteckt, sie sind das „Kapital der Organisation“, die Reputation des/der Einzelnen ist wichtig für die Organisation als Ganze. Das heißt für das Management, dass es Bedingungen der Selbstmotivation entwickeln muss. Es geht also weniger darum, permanent zu motivieren und zu koordinieren – Hochschullehrende sind gewohnt, eigenständig zu handeln –, sondern es geht eher darum, Rahmenbedingungen für die Selbstmotivation bereit zu stellen. Gleichzeitig muss die institutionelle Leitung sich dem Konfliktfeld der letzten Jahrzehnte an deutschsprachigen Universitäten zuwenden, nämlich dass es keine Sanktionen für leistungsunwillige Kollegen gab, die sich nicht an die institutionellen und professionellen Standards gehalten haben.

Zu einer weiteren Besonderheit gehört die Dominanz der Disziplin. Universitäten sind durch eine Matrixorganisation gekennzeichnet. Auf der einen Seite gibt es das fachliche System der Disziplin, auf der anderen Seite das soziale System der Organisation Universität. Die größere Bindung gibt es zur Disziplin, mit der auch die Karrierelogik verbunden ist. Für das Management bedeutet das, dass man die Beschäftigung mit der Gesamtorganisation stimulieren, aber auch belohnen muss.

Typisch für die Organisation Universität ist die Spezialisierung des Wissens, die sich in der Fragmentierung der Organisation niederschlägt. Spezialisierung ist nach wie vor der „Königsweg“, um Expertenstatus zu erlangen und ein wichtiges Mittel im wissenschaftlichen Konkurrenzkampf. Auf der Ebene der Organisation heißt das, dass viele rund um die Fachexpertise Einzelner gebaute Organisationseinheiten bestehen, die nur lose miteinander verbunden sind. Damit ist ein hoher Koordinationsaufwand für die Leitung verbunden, etwa im Bereich der Lehre, der Weiterbildung oder der Außenrepräsentation der Organisation. Die lose gekoppelten Teile der Organisation sind überdies durch höchst

unterschiedliche fachliche Kulturen gekennzeichnet, wodurch sich die Fragmentierung noch verstärkt.

Die professionelle Selbstkontrolle hat einen hohen Stellenwert in der Qualitäts- und Leistungsfeststellung. Qualitätskontrollen an Universitäten kann man kaum an Externe übertragen oder standardisieren, sondern sie sind an den fachlichen Diskurs der Peers gebunden. Andererseits fällt es der Universität – genauso wie anderen Expertenorganisationen – äußerst schwer, sich selbst aus einer Außenperspektive zu betrachten und sie tendiert dazu, gesellschaftliche und „Kundenbedürfnisse“ zu vernachlässigen. Daher ist es eine wichtige Aufgabe des Managements darauf zu achten, dass externe Sichtweisen einfließen. Das Ziel ist eine gute Kopplung von professioneller, interner Selbstevaluierung und gesellschaftsbezogener externer Kontrolle.

Typisch für alle Wissenschaftsbetriebe ist auch, dass Verwaltungsarbeiten, Leitungs- und Managementarbeiten äußerst unbeliebt sind. Verwaltungskräfte sind zu meist die Einzigen mit einem wirklichen Interesse an einer Weiterentwicklung der Gesamtorganisation. Angesichts hoher institutioneller Autonomie müssen die Ressourcen für Management und Leitung verstärkt werden, personell und finanziell. Es müssen aber adäquate Formen gefunden werden, damit nicht jene Formen der Zentralisierung und Bürokratisierung, die zwischen Hochschulen und Ministerium die letzten Jahre als äußerst unproduktiv erlebt wurden, nun im Innenverhältnis der Universität wiederholt werden.

Von der tatsächlichen Machtverteilung sieht die Universität viel eher wie eine auf den Kopf gestellte Pyramide aus. Die Professoren besetzen sehr wichtige Machtzentren, die sich der institutionellen Leitung in vieler Hinsicht entziehen können. Macht und Autorität beruhen im akademischen Kontext viel eher auf dem Expertenwissen als auf der Funktion. Die beschriebenen Besonderheiten der Universität als Expertenorganisation beschränken den Spielraum des akademischen Managements beträchtlich. Universitätsmanager sind kaum „die heldenhaften Leiter der Organisationstheorie“. Ein Top-down-Leitungsverständnis stößt allerdings nicht nur in Universitäten an Grenzen. Vor allem wird es nicht ausreichen, die komplexe Organisationsrealität zu erfassen. In Bildungsorganisationen stehen einander „leadership“ (im Sinne der akademischen Leitung der Experten) und Management (im Sinne der hierarchischen, exekutiven, hauptberuflichen Seite der Leitung) gegenüber. Im deutschsprachigen Raum kommt dieser

Konflikt mit zunehmender Autonomie und gestärktem institutionellen Management erst langsam auf die institutionelle Ebene zu. In der Spannung von hauptberuflichen Leitungskräften und der Steuerung der autonomen fachlichen Subsysteme durch „Professionals“ in Leitungsfunktionen liegt einer der zentralen Widersprüche der Leitung. Beide Leitungsstrukturen müssen sich entwickeln und die Abstimmung im Sinne komplementärer Leistungen zwischen diesen beiden Führungssystemen wird immer bedeutsamer.

Adäquate Formen des Managements für Bildungseinrichtungen sind ein im ganzen deutschen Sprachraum heftig diskutiertes Thema. Zunehmend wird erkannt, dass im Bereich der Managementkompetenz ein „Nadelöhr“ der institutionellen Autonomie und Organisationswerdung liegt. Die Bildungsinstitutionen gehen äußerst sparsam mit Anerkennungen für gelungene Management- und Leitungsaufgaben um. Reputation erwirbt man in erster Linie über Leistungen im Fach. Daher handeln die Organisationsangehörigen rational, wenn sie der Entwicklung ihrer Leitungsqualitäten für die Entwicklung der organisatorischen Einheiten und der ihnen zugeteilten Mitarbeiter keine allzu große berufliche Aufmerksamkeit schenken. Daher müssen die Anreizstrukturen und Reputationsmechanismen mitbedacht werden; die Professionalisierung des Managements hat in diesem Bereich jedenfalls einen ihrer wichtigsten Ansatzpunkte. Wenn nicht die Leistungen im Management- und Verwaltungsbereich kontinuierlich in die karriererelevante Leistungsbeurteilung einbezogen werden, dann wird die Professionalisierung Utopie bleiben.

2. Leitung als Widerspruchsmanagement

Vor allem muss Leitung in der Lage sein, mit Ambivalenz, Unklarheit, Komplexität und widersprüchlichen Spannungen umzugehen und ein entsprechendes Verständnis für die mitunter positiven Effekte dieser Paradoxa aufbringen. Schon aus der widersprüchlichen Zielsetzung bezieht die Organisation viele ihrer organisatorischen Schwierigkeiten, aber auch ihre intellektuelle Attraktivität. Hochschulen etwa stehen für Gesellschaftsdistanz (Autonomie) und Gesellschaftsrelevanz; sie sind das kritische Gewissen der Gesellschaft und müssen gleichzeitig Traditionen schützen. Sie experimentieren, müssen aber auch auf Effizienz achten; sie stehen für Expertokratie, bekennen sich aber auch zur formalen

Mehrheitsdemokratie. Die grundsätzlich emanzipatorische Funktion von (Hoch)Schulen, die individualistische Wissensproduktion als auch die partizipative Entscheidungsfindung im Kollegium stehen damit in besonderem Kontrast zu traditionellen Managementidealen. Nicht nur die Organisation selbst muss flexibel genug sein, diese Spannungen auszuhalten. Leitung muss auch eine entsprechende „Frustrationstoleranz“ mitbringen, denn aufgrund der widersprüchlichen und ambivalenten Situation ist es nur schwer möglich, den Erfolg von Leitung festzustellen. Im Folgenden seien einige der zentralen Widerspruchslinien genannt.

Disziplin und Organisation

Charakteristisch für Hochschulen ist der Widerspruch zwischen dem Fachsystem der Disziplin und dem sozialen System der Organisation. Der Experte identifiziert sich weniger mit der Organisation, in der er arbeitet, sondern stärker mit der Profession, der er angehört. Man sieht sich eher als Vertreter eines bestimmten Faches, denn als Mitarbeiter einer bestimmten Universität. Autorität und Loyalität werden der Profession/der Disziplin entgegengebracht.

Der Widerspruch zwischen Fach und Organisation wird auch durch die Karrierelogik verstärkt. Sie ist kaum durch die Funktionstüchtigkeit der Person in ihrer Rolle in der Organisation bestimmt, sondern Reputation erlangt man durch Forschung und Weiterentwicklung der Fachexpertise. Dagegen werden gute Organisations-, Management- und Koordinationsleistungen meist nicht honoriert.

Zum einen müssen die Experten mit der „Zumutung“ konfrontiert werden, sich mit der Entwicklung der Gesamtorganisation zu beschäftigen. Zum anderen entsteht eine Aktionsfähigkeit als Organisation nur dann, wenn es gelingt, die Ideen der einzelnen Experten in Ideen der Organisation zu übersetzen.

Lehre und Forschung

Es mutet paradox an: auf der einen Seite lässt sich eine Vernachlässigung der Lehre an den Universitäten feststellen und auch begründen, auf der anderen Seite lassen sich Belege für schlechte Bedingungen der universitären Forschung finden. Gründe dafür liegen nicht nur in den jeweils unterschiedlichen Vorstellungen von der „Idee“ der Universität, sondern auch in inadäquaten Strukturen und Leitbildern, die eben weder für die Forschung noch für die Lehre optimale Bedingungen schaffen. Für die zahlreichen, höchst unter-

schiedlichen Aufgaben der Universität wären auch jeweils unterschiedlichen Organisationsformen passend, so dass zahlreiche Spannungen und ein Druck in Richtung interner Differenzierung entstehen.

Notwendig ist die schwierige Kombination von zwei entgegengesetzten Bewegungen: Differenzierung und Unterschiede zulassen, somit Forschung und Lehre ein Stück weit zu trennen und gleichzeitig die Einheit von Forschung und Lehre als wichtiges Charakteristikum von Universität zu begreifen.

Innen- und Außensicht

Anders als etwa bei Wirtschaftsorganisationen fehlt der Universität das direkte Feedback über den Markt. Eine wichtige Aufgabe in diesem Zusammenhang besteht darin, dafür zu sorgen, dass genügend externe Sichtweisen in die interne Kommunikation, Leistungserbringung und Qualitätssicherung einfließen, dass sich Innen- und Außensicht, Selbst- und Fremdkontrolle sinnvoll ergänzen. Es müssen Verantwortlichkeiten festgelegt und die Einhaltung von Qualitätsstandards überprüft werden. Die institutionelle Leitung wird sich diesem Konfliktfeld zuwenden müssen, wenn sie glaubwürdig bleiben möchte. Leitung muss auch darauf achten, dass die Qualitäts- und Evaluationsstandards einigermaßen klar sind, dass die Organisationsmitglieder – soweit das bei ihren in sich widersprüchlichen Aufgaben möglich ist – eindeutige Signale erhalten, was aus der Sicht der Organisation die zentralen Leistungsprozesse sind. Wenn etwa immer nur ein rhetorisches Bekenntnis zur Bedeutung der Lehre abgelegt wird, bei sämtlichen Karriereschritten hingegen die Qualität der Lehre keine Rolle spielt, so muss das zur Verwirrung und Frustration der Organisationsmitglieder führen. In diesen Bereichen müssen die Pflichten der Leitung auch klar angesprochen und deutlich gemacht werden – entgegen der Scheu in Universitäten, gerade das zu tun.

Männer und Frauen

Frauen an der Universität befinden sich auf einem seit Jahrhunderten von Männern geprägten Gebiet. Wenn auch in den letzten Jahrzehnten der Anteil der weiblichen Studierenden stark zugenommen hat, so sind die hierarchischen Spitzenpositionen in der Wissenschaft und im Wissenschaftsmanagement nach wie vor männlich besetzt. Bislang war es vorwiegend der Staat, der universitäre Frauenförderung betrieben hat. So gelang es etwa auf Basis der Bundesgleichbehandlungsgesetze Frauenförderpläne zu erlassen, es wurden spezifische

Forschungsschwerpunkte, Stipendien und Nachwuchsstellen eingerichtet und Weißbücher zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft von staatlichen Einrichtungen verabschiedet.

Durch die laufende Hochschulreform erhalten die Universitäten mehr Autonomie und sollen sich von staatlichen Anstalten zu eigenständigen Institutionen entwickeln. Sie sollen nun auch in der Frauenförderung eine aktivere Rolle wahrnehmen. So müssen in der Satzung jeder einzelnen Universität frauenfördernde Maßnahmen festgeschrieben werden.

Aus den gesetzlichen Vorschriften werden allerdings erst dann gelebte Veränderungsstrategien werden, wenn die Frauenförderung von einem relevanten Anteil der Universitätsmitglieder als integraler Bestandteil der Universitätsreform begriffen wird. Die Aktivierung des gesamten Potenzials von Frauen für eine tatsächliche Modernisierung der Universität wird auch davon abhängen, ob Vernetzungen zwischen den unterschiedlichen universitären Arbeitsbereichen von Frauen gelingen.

Frauen sind in den letzten Jahrzehnten zu wichtigen Handelnden in der Universität geworden. Gerade in den jüngst entstandenen Aufgabenfeldern der Universitäten – wie Informationsgewinnung, Internationalisierung, Evaluierung, Öffentlichkeitsarbeit, Personal- und Organisationsentwicklung – sind Frauen überdurchschnittlich vertreten. Sie haben sich in der Auseinandersetzung mit der spezifischen Organisationskultur der Universität reichliches Institutionenwissen angeeignet. Doch bisher hat ein Engagement für die Institution Universität noch keinen alternativen Karrierepfad eröffnet und bleibt daher oft unterbeleuchtet und unbedankt.

Ein qualitativer Zuwachs von Frauen wird die Universität nicht wirklich nachhaltig modernisieren, wenn nicht auch Lehrinhalte, Lehrstile und Diskursformen verändert werden. Die feministische Wissenschaftstheorie hat sich schon geraume Zeit kritisch mit dem herrschenden Wissenschaftsbetrieb auseinandergesetzt. Die daraus folgenden Überlegungen für ein zeitgemäßes Wissenschaftsverständnis werden allerdings in den laufenden Hochschulreformbemühungen kaum sichtbar.

Werden Frauen doch vereinzelt auf universitäre Lehrstühle oder in andere Führungsfunktionen berufen, verursachen die Stellung als „Erstbesteigerinnen“ ohne Vorbild und die spezifische Organisationskultur der

Universität oft besondere Schwierigkeiten beim Wahrnehmen der neuen Aufgaben. Das asymmetrische Geschlechterverhältnis bedeutet aber auch, dass die Universitäten mit ihren Ressourcen und den Potenzialen schlecht umgehen. Tatsächliche Innovationen an Universitäten müssen einerseits die Leistungen von Frauen gebührend miteinschließen und andererseits muss Frauenpolitik zur Hochschulreform beitragen.

3. Anforderungen an wissenschaftliche Führungskräfte

Die Leitungsaufgaben auf der Ebene der Basiseinheiten (basic units) der Hochschule – ob es nun Lehrstühle, Institute, Departements oder Fachbereiche sind – werden von wissenschaftlichen Führungskräften wahrgenommen. Eine solche „Basic-Unit“ verfügt über ein eigenes operatives Budget, hat die akademische Verantwortung für einen Teil der Lehre inne und verfügt über eine gewisse Mitsprache bei der Auswahl ihres Personals. Im deutschsprachigen Kontext sind das zumeist disziplinenorientierte Organisationseinheiten, deren interne Hauptfunktion die Festlegung von Art und Inhalt der täglichen Arbeitspraxis ist, wobei sich dies vor allem auf den Studienbetrieb bezieht. Diese dezentralen Organisationseinheiten haben damit die Aufgabe, den institutionellen Gesamtarbeitsauftrag in individuelle Arbeitsaufgaben umzuwandeln.

Zu den wichtigen Ansatzpunkten der Leitungsarbeit gehören die Strukturen, die Prozesse und die Kultur von Organisationseinheiten. Auf der Ebene der dezentralen Organisationseinheiten sind insbesondere Informations- und Kommunikationsstrukturen und Entscheidungsstrukturen zu gestalten. Neben den Strukturen sind die Prozesse ein ganz wichtiger Ansatzpunkt. Damit sind die Veränderungen in den Kommunikationsbeziehungen, in der Entscheidungsfindung und im Managementstil gemeint. Will man Wandel initiieren, muss man allerdings herausfinden, in welche Richtung die bestehende Organisationskultur ihre Mitglieder prägt. Realer Wandel setzt zumindest graduelle Veränderungen der Einstellungen und der Organisationskultur voraus. Die Kultur bezieht sich auch darauf, was die Mitglieder einer Organisation denken und fühlen in Bezug auf ihre Arbeit. Damit sind Strukturen, Prozesse und Kultur drei unterschiedliche, aber jeweils gleich wichtige „Interventionsbereiche“ für die Leitung. Zu den wichtigsten „Medien“ der Leitungsarbeit gehören

finanzielle Ressourcen, das Personalmanagement der Mitarbeiter und Informationen.

Eine wichtige Funktion von Leitung in Universitäten ist auch die Vertretung der Organisation nach außen. Es wird erwartet, dass einerseits die externen Ansprüche abgedeckt werden – dass akademische Leitung also hier als eine Art „Puffer“ wirkt – um die akademische Arbeit nicht unnötigen Irritationen auszusetzen. Andererseits muss natürlich um aktive Unterstützung der Institution geworben werden, und es müssen die Interessen der Institution gegenüber den verschiedensten Öffentlichkeiten vertreten werden. Gerade die Außenvertretung – die vielleicht in anderen Organisationen eher als sekundäre, zusätzliche Leitungsaufgabe gesehen wird – muss im akademischen Kontext besonders aktiv gestaltet werden. Hier zeigt sich auch eine weitere Widerspruchslinie: Die Leitung sollte nach außen sehr präsent sein, dominant, wortstark und aktiv auftreten. Nach innen hingegen stößt ein derartiges, eher aggressives Leitungsverhalten tendenziell auf Widerstände.

Leitung muss vor allem die Arbeitsfähigkeit der Basiseinheiten – wie etwa der Universitätsinstitute – stärken. Denn die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation ist von der Leistungsfähigkeit dieser Einheiten abhängig. Es ist auch die Aufgabe der Leitung darauf zu achten, dass die einzelnen Basiseinheiten die Belange der Gesamtorganisation mitdenken. Die Universitätsangehörigen müssen sich auch auf Institutsebene mit den Überlebensfragen der Gesamtorganisation beschäftigen. Es ist eine wichtige universitäre Managementaufgabe, dass diese Prozesse des Rückbeziehens auf das Ganze stattfinden. Leiten heißt auch, das Zusammenspiel weitgehend selbstständiger und eigenverantwortlicher Einheiten zu organisieren.

Strukturen

Leitung als Schaffung geeigneter Aufgaben- und Rollenverteilung

Auch in den dezentralen Organisationseinheiten ist es notwendig, sich mit der Aufbau- und Ablauforganisation auseinander zu setzen und klare Funktionen für die einzelnen Positionen zu entwickeln. Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und gemeinsamen Arbeitsstrukturen ist hier ein wichtiges Gestaltungsmoment. Jede kann nur jene Entscheidungen treffen, für die sie auch die Information und die Kompetenz hat. Es geht also um die Teilung der Arbeit in spezialisierte Rollen, Funktionen und Einheiten und die Entwicklung von

Einheiten und Funktionen, die die spezialisierten Elemente wieder koordinieren und integrieren.

Zur Strukturentwicklung gehört die Teamentwicklung. Es geht darum, die sozialen mit den fachlichen Aspekten der Teamarbeit zu verbinden. In Expertenorganisationen ist eine wichtige Leitungsaufgabe die Verknüpfung der Kooperationsbeziehungen zwischen verschiedenen Führungsebenen.

Die Qualität der Leitung hängt von der „Dichte der administrativen Kompetenz“ ab. Insbesondere zwischen den verschiedenen Polen der Leitung gilt es, Verbindungen herzustellen. In Organisationen, in denen autonom agierende Basiseinheiten integrativ gesteuert werden sollen, liegt ein Schlüssel für adäquate Leitungsarbeit in der Entwicklung von übergreifenden Leitungsteams. Die Definition adäquater Besprechungsstrukturen – die richtige Zusammensetzung, die effiziente Leitung und die Dokumentation und Kommunikation der jeweiligen Entscheidungen – ist dabei in den meisten Hochschulen als ein Qualitätsfaktor der Führung zu entwickeln.

Leitung als Schaffung geeigneter Informationsflüsse

Universitäten leiden oftmals an erheblichen Schwächen der für die Planung, Steuerung und Kontrolle notwendigen Informationsgrundlagen. Das Informationssystem müsste so umgestaltet werden, dass es von einem Instrument für den Vollzug von Gesetzen und Verordnungen zu einem Instrument für die zielgerichtete Lenkung der leistungserstellenden Prozesse wird. Zahlreiche Kommunikations- und Informationsprobleme ließen sich dabei durch die Nutzung moderner Telekommunikation besser unterstützen. Es geht auch um die Frage, welche Information gezielt erhoben wird – das ist die Basis der Informationsdiagnose. Wichtig ist die kontinuierliche Auswertung der Information und insbesondere auch die gemeinsame Erarbeitung von verbindlichen Erfolgsindikatoren.

Leitung als Ressourcenmanagement

Einerseits müssen die hochschulweiten Budgetierungsvorgaben erfüllt, andererseits projektbezogene unterjährige Budgetierungsformen gepflegt werden. Vor allem muss – wie in allen öffentlichen Betrieben – ein adäquates Kostenbewusstsein geschaffen werden. Know-how im Projektmanagement – ist genauso erforderlich wie adäquate Kalkulationsgrößen und Indikatoren. Beim Ressourcenmanagement an Hochschulen geht es so-

wohl um betriebswirtschaftliches Grund-Knowhow als auch um systemspezifische Adaptierungen, die nur mit dem kreativen Einsatz der Hochschulangehörigen erarbeitet werden können: Anwendung bewährter Systeme bei gleichzeitiger begleitender Reflexion dieser, denn die Leistungsindikatoren in der Wissenschaft tendieren immer dazu, die Ziele auch in eine bestimmte Richtung – jener der zu erhebenden und „messbaren“ Indikatoren – zu verschieben.

Prozesse

Leitung als Gestaltung der Kommunikation

Eine wichtige Aufgabe der Leitung ist auch darin zu sehen, institutionell unterstützte Gelegenheiten zur Zieldiskussion und Auseinandersetzungen über Qualitätsstandards zu organisieren. Gerade in Bildungsorganisationen existieren – aufgrund geänderter Rolle und der Breite der Anforderungen – vielfältige Orientierungsprobleme und sehr disparate individuelle Lageinterpretationen. Es werden also dringend Plätze benötigt, wo ein gemeinsames Problemverständnis entwickelt werden kann, denn das gleiche Ereignis kann von verschiedenen Leuten sehr unterschiedlich interpretiert werden. Es muss aber nicht nur entsprechende Möglichkeiten der Zusammenkunft geben, sondern diese müssen auch so gestaltet sein, dass tatsächlich Platz ist für unterschiedliche Interpretationen und gemeinsame Argumentation. Geteilte Ansichten entstehen darüber hinaus aus gemeinsamen Erfahrungen. Je stärker es gelingt, Gelegenheiten für gemeinsame Erfahrungen zu schaffen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die für den organisatorischen Zusammenhalt so notwendigen ähnlichen Interpretationen entstehen. Eine wichtige Leitungsaufgabe besteht somit darin, die informelle wie formelle Kommunikation in der Organisation anzuregen und zu gestalten. Diskussionen und Selbstverwaltung sind dort gut und faszinierend, wo es um gemeinsame Werte geht. Gute Manager sind in der Lage, den Prozess der Entscheidungsfindung so zu moderieren, dass die Kollegen mit den jeweils notwendigen Fragen konfrontiert werden.

Leiten als Gestalten von Entscheidung

In Entscheidungen werden der Einsatz von Ressourcen, die Arbeitsverteilung und -orientierung und Handlungsalternativen festgelegt. Gerade in wissenschaftlichen Systemen, deren Mitglieder durch ihre wissenschaftliche Ausbildung in der unendlichen Argumentation geübt sind, ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften Argumentation, auch durch eine Entscheidung (vorläufig) zu beenden und damit Handlungsfähigkeit herzustellen.

Leitung als Mitarbeiterführung

Die wichtigsten Dimensionen des Personalmanagements beziehen sich auf:

- die Personalplanung und -gewinnung (wie rekrutiert man aktiv die „besten Köpfe“, wie gestaltet man Aufnahmeprozesse sorgfältig?),
- die Personalbeurteilung (was sind die Standards, wer legt sie fest und wendet sie an, wie werden sie vereinbart?),
- die Personalerhaltung (wie erhält man hohe Leistungsbereitschaft, Motivation und Arbeitszufriedenheit, wie sichert man potenzial- und zielorientiertes Denken und Handeln im Sinne des gemeinsamen Universitätsprofils auf allen Ebenen der Organisation?) und
- die Personalentwicklung (welche gezielten Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten kann und möchte man anbieten?).

Zentraler Kern des Personalmanagements ist die Personalführung im engeren Sinne. Ein dazu nicht mehr wegzudenkendes Instrument ist das Mitarbeitergespräch. Kaum eine große Organisation verzichtet heute noch auf Mitarbeitergespräche, die verschiedene Dimensionen haben: zum Einen den Aspekt des Feedbacks, der Rückmeldung vom Vorgesetzten an den Mitarbeiter und umgekehrt, gleichzeitig aber auch ein Bilanzgespräch im Sinne der Rückschau und ein Planungsgespräch im Sinne der Vorschau. Mit diesen drei Zielsetzungen ist das Mitarbeitergespräch ein nicht mehr wegzudenkendes Instrument in all jenen Organisationseinheiten, die sich als Abteilung oder Institut entwickeln wollen und somit ein wichtiges Kommunikations- und Führungsinstrument. Qualitätsbewusste Universitäten müssen sich der Frage der Personalbeurteilung auch deshalb verstärkt stellen, da in den meisten Befragungen, sowohl im wissenschaftlichen als auch im Verwaltungsbereich einer Universität, die Feedbacklosigkeit des Systems Universität von den meisten Mitarbeitern beklagt wird.

Kultur

Leitung als symbolisches Management

Leitung sollte in lose gekoppelten, normativen Systemen wie Hochschulen insbesondere symbolisches Management betonen und versuchen, die zentralen Systemwerte zum Ausdruck zu bringen. Die Reproduktion als Institution über Normen definierende Ereignisse wie etwa Ehrungen und Feierlichkeiten ist ein für alle Bildungsorganisationen typisches, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägtes Moment. Bei diesen Anlässen werden zwar meist Personen geehrt, im Grunde feiert aber die Organisation sich selbst. Vor allem aber werden

bei diesen Anlässen die der Institution wichtigen Werte zum Ausdruck gebracht. Wird etwa nur von der Forschung und den internationalen Kontakten gesprochen, so ist die Botschaft für die Anwesenden klar: weder die Lehre noch das Engagement in den Gremien der Universität bringen viel Ruhm. Daher ist immer darauf zu achten, ob bei diesen Gelegenheiten auch tatsächlich das zum Ausdruck gebracht wird, was die Institution zum Ausdruck bringen möchte.

Visionen in Bildungsorganisationen dürfen aber weniger als Visionen der Leitung entstehen, sondern sie müssen sich mit den Vorstellungen der anderen treffen. Die Vision ist eher der Ausdruck, zugehört zu haben und Ausdruck des Respekts für andere als Ausdruck der Ziele der Leitung. Die Vision sollte auch nicht so sehr darauf deuten, dass die Organisation anders wird, sondern dass sie besser wird. Aus den vorhandenen Zielen werden jene ausgewählt, denen besondere Aufmerksamkeit zuteil werden soll. Die neuen Schwerpunkte müssen konsistent mit den institutionellen Kernwerten und Traditionen dargestellt werden. Eine Vision wird dann geteilt werden, wenn es ihr gelingt, die Vergangenheit der Institution mit zentralen Werten der Gegenwart zu verknüpfen. Vision in diesem Sinne ist auch ein anderes Wort für eine institutionelle Prioritätensetzung und die klare Vorgabe von institutionellen Werten. Sie erhöht nicht nur die Kohäsion der Organisation, sondern ermöglicht auch Orientierung. Wichtig ist, dass Vertrauen in die Kompetenz des Leiters erzeugt wird, dass er zuhören kann und dass man ihn mit eigenen Vorstellungen beeinflussen kann.

Leitung als fachlich-strategische Orientierung und als Arbeit am wissenschaftlichen Selbstwertgefühl

Die Universitäten müssen lernen, sich vermehrt mit ihren Zielen auseinander zu setzen. Auf den verschiedensten universitären Ebenen ist daher die Einführung von Zielvereinbarungen als Mittel des Übergangs von der traditionellen input-orientierten zur notwendigen output-orientierten Steuerung sinnvoll. Dazu ist auch die Benennung von Prozessverantwortlichen, denen entsprechende Aufgaben übertragen werden, notwendig.

Leitbildentwicklung ist auch eine Aufgabe, mit der sich viele Führungskräfte und Leiter von Organisationseinheiten erstmals konfrontiert sehen. Sie wird nur erfolgreich sein, wenn sie mit systemischer Strategiewerk und gemeinsamen Reflexionssitzungen gekoppelt wird, denn dann wird Strategiewerk ein Teil des kontinuierlichen Prozessmanagements.

Es ist zunehmend wichtiger, sich mit der Ebene der Corporate Identity, dem Profil, mit Symbolen und Ideen zu beschäftigen. Leiter sind in dieser Perspektive ebenfalls keine „heroischen Führer“, sondern Katalysatoren stattfindender Prozesse. Sie kanalisieren Aktivitäten auf subtile Weise. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auch, inwieweit es gelingt, die kulturellen Normen und Wörter einer Organisation zu beeinflussen und vorhandene Kulturen zu stärken.

Es geht auch darum, einem Lehrstuhl/einem Institut/einem Department/einer Hochschule so etwas wie ein „wissenschaftliches Selbstwertgefühl“ zu geben und Prozesse der Sinngebung und sozialer Integration zu stimulieren. Wenn auch überholte Mythen Anpassung und Lernen verhindern, so können Leiter, die sich Zeit nehmen symbolische Formen und Aktivitäten zu verstehen, für ihre Organisationen kreative Alternativen entwickeln, die zu den heutigen Anforderungen passen. Die symbolische Perspektive weist darauf hin, dass Sinnhaftigkeit ein zentrales menschliches Bedürfnis ist. Die wichtige symbolische Seite von Universitätsmanagements sollte nicht unter der verstärkten Konzentration auf Effizienz und Bürokratisierung leiden.

Leitungskräfte prägen die Organisationskultur durch das, was sie leben, kommentieren und durch die Art, wie sie mit Konflikten umgehen und Rollen formen. Angesichts der permanenten Veränderungs- und Reformprozesse in Bildungseinrichtungen sind sie zunehmend Träger und Gestalter von Veränderungsprozessen – „change agents“. Dabei diagnostizieren sie nicht nur den Veränderungsbedarf, sondern entscheiden auch über die Ergebnisse.

Leitung als Dienstleistung

Hierarchisch gedachte Steuerung gerät an zahlreiche Grenzen, Machtkonzentrationen sind oft dysfunktional, da dezentrale Expertise vorhanden ist. Mehr als anderswo benötigen Veränderungen, die von der Spitze ausgehen, die Unterstützung durch Interessen von „unten“. Leitung erreicht wenig durch Top-Down-Manipulationen, sie muss sich eher als Dienstleistung vermitteln. Leitung sollte als Unterstützung für selbstorganisierte Prozesse verstanden werden. Dieses Leitungsverständnis mag ziemlich passiv klingen, ist es aber keineswegs. Vielmehr erfordert es die Kraft von der Leitung, sich zurückzunehmen, andere sprechen und sich entwickeln zu lassen, zuzuhören.

Auch muss man mit den Kollegen in Bildungsorganisationen ein Abkommen erreichen, was sie tun können

und was nicht. Die Lehrenden sind oft gute Kritiker, sie wurden dafür ausgebildet, kritisch zu argumentieren, und ebenso gut können sie ihre Ablehnung begründen. Andererseits sind sie natürlich eine wertvolle Ressource des Managements. Aber das Management muss diese Kraft steuern, um sie gut zu nutzen, und ein System entwickeln, das die Beratungskompetenz der Hochschullehrenden entsprechend einbindet. Das heißt nicht, dass man sich darauf zurückziehen soll, die Vorschläge der Lehrenden umzusetzen. Man muss auch selbst Initiative zeigen und setzen. Man muss sich aber um die Zustimmung des Lehrkörpers bemühen, die Kollegen befragen, ihre Beratung suchen, ihnen auch Zeit für die Entscheidungen zugestehen und signalisieren, dass ein einmal getroffener Konsens wieder zur Disposition gestellt werden kann.

Wenn man als Manager Aktivitäten setzt, sollte man darauf achten, dass es so aussieht, als wären die Vorschläge ohnehin aus dem Lehrkörper gekommen, denn Vorschläge, die von oben kommen, werden nicht gerne verwirklicht. Management wird wesentlich erfolgreicher sein, wenn es vor allem bottom-up-Prozesse unterstützt. Man darf emotional nicht darauf angewiesen sein, dass der Erfolg einer Sache mit dem eigenen Namen verbunden wird, es muss die „stille Freude“ überwiegen. Das bedeutet auch, dass man kein allzu heftiges Interesse an Managementpositionen zum Ausdruck bringen sollte.

4. Schlusswort – Ausblick

Die deutschsprachigen Universitäten stehen erst am Beginn einer „Managerial Revolution“. Das Universitätsmanagement soll von der Ebene des Staates auf die Ebene der einzelnen Organisation Universität verlagert werden. Dazu werden bestehende Managementpositionen aufgewertet bzw. neue geschaffen, bestimmte Managementaufgaben wie Leitbilderstellung, strategische Planung, Satzungserstellung kommen auf die Universitäten erstmals zu. Diese Managementaufgaben stehen teilweise in Konkurrenz zur „akademischen Energie“, teilweise in Ergänzung.

Damit wird auch in die Universitäten ein Konflikt hineingetragen, der nach Peter Drucker (1983) in der Gesellschaft insgesamt stärker werden wird: der Konflikt zwischen 'Intellektuellen' und 'Managern'. Die ersteren befassen sich mit Worten und Ideen, die letzteren mit

Menschen und Arbeit. Für den Intellektuellen ist die Organisation ein Werkzeug, ein Mittel zum Zweck. Für den Manager ist Wissen ein Mittel, mit dem er seine Organisation leistungsfähig macht. Sie sind zwar Gegensätze, brauchen aber einander.

Management wird nicht nur aufgrund des Größenwachstums und der stärkeren institutionellen Autonomie der Universitäten, nicht nur wegen der gestiegenen Anforderungen nach Rechtfertigung und Effizienz notwendig, sondern auch, um das Auseinanderdriften des Wissens zu kompensieren.

Will die Universität auch gewisse neue Herausforderungen – etwa auf dem Gebiet der Weiterbildung – annehmen, so handelt es sich hierbei auch um Aufgaben mit einem besonders hohen Managementanteil. Es wird aber notwendig sein, sehr spezifische Formen des Managements zu entwickeln, die angepasst sind an die Produktion von und den Umgang mit Wissen, der für die Universität typisch ist. Hier helfen im Übrigen die in der traditionellen Produktionswirtschaft entwickelten Managementformen wenig, denn die moderne Wirtschaftspraxis kämpft ja ihrerseits damit, für den aktuellen Strukturwandel in Richtung einer Informations-, Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft geeignete Management- und Steuerungsmodelle entwickeln zu müssen. Durch verstärktes Management mag zwar die Universität einem Wirtschaftsunternehmen ähnlicher werden, durch den zunehmenden Umgang mit Wissen wird aber andererseits in den Firmen das bislang für die Universität typische Kollegialmodell stärker werden.

Zum einen muss der Experte mit der „Zumutung“ konfrontiert werden, sich mit der Entwicklung der Gesamtorganisation zu beschäftigen. Zum anderen entsteht eine Aktionsfähigkeit als Organisation nur dann, wenn es gelingt, die Ideen der einzelnen Experten in Ideen der Organisation zu übersetzen. Während es bei Unternehmen heute stark um die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung in autonome Arbeitsgruppen geht, geht es bei der Universität um die zunehmende Bedeutung von integrativen Mechanismen und Rollen.

Hier zeigt sich, dass ein enger Zusammenhang zwischen den Professionalitätsvorstellungen und der Organisationsentwicklung besteht. Organisationale Weiterentwicklung wird nur möglich sein, wenn die Experten ihr professionelles Selbstverständnis dementsprechend erweitern. Sie müssen mehr Verständnis für eine stärkere Kundenorientierung, wirtschaftlicheres Denken

und mehr Sensibilität für die Notwendigkeit von Organisation oder professionellere Leitungstätigkeit entwickeln. Vor allem aber ist die Weiterentwicklung der Professionalitätsvorstellungen der Hochschullehrenden, was sie als wichtig für ihren Beruf erachten und wofür sie sich weiterbilden und qualifizieren essentiell. Gewünschte Veränderungen scheitern jedenfalls, wenn sie nicht zu einem Teil der herrschenden Organisationskultur werden.

Angesichts der hohen Autonomie nicht nur der Einzelpersonen, sondern auch der Basiseinheiten der Organisation Universität (wie der hochspezialisierten Abteilungen und Institute), kann Steuerung auch nicht hierarchisch gedacht werden. Direkten Interventionen sind diese durch ein hohes Eigenleben und spezifische Spielregeln gekennzeichneten Teilsysteme kaum zugänglich. Formen der indirekten Steuerung etwa über Ressourcenanreize für integrierende Schwerpunktbildungen in Lehre und Forschung, das gemeinsame Erstellen von Leitbildern, Weiterbildung als Ort des gemeinsamen Lernens, als lernträchtige Pilotprojekte etc. sind wesentlich geeigneter. Man kann Leitungsaufgaben als Unterstützungsfunktionen für selbstorganisierte Koordinationsprozesse verstehen.

Thesen zur Optimierung von Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten

Klaus Landfried

Vorbemerkung

Die Qualität einer Hochschule in Forschung, Lehre, Wissenstransfer und im Dialog mit der Gesellschaft, die Weiterbildung eingeschlossen, wird maßgeblich von der Qualität der in ihr tätigen Menschen geprägt. Personalentwicklung und Personalmanagement waren bisher in der durch zunehmende Traditionen geprägten deutschen Universität Fremdwörter. Dies gilt im Grunde für den gesamten öffentlichen Dienst. Für die Hochschulen als Stätten der Wissenschaft ist dabei eine optimale Gestaltung der Berufungsverfahren für Professoren ebenso zentral wie die der Gewinnung von geeigneten Führungspersonlichkeiten für die Leitung der Hochschule insgesamt wie der Fakultäten und Fachbereiche. Auf die ebenso wichtige Entwicklung von Personalentwicklungs-Strategien für das übrige Personal kann ich hier nur hinweisen, ohne das Thema weiter vertiefen zu können.

Die folgenden Thesen und Empfehlungen entfalten eine praktische Wirkung allerdings erst, wenn sich die Erwartung realisiert, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland künftig mehr als bisher im Wettbewerb zu einander stehen werden und dabei spürbar mehr Eigenverantwortung bei der Gestaltung ihrer Angebote in Studium und Forschung, beim Umgang mit ihren Ressourcen, bei der Gestaltung ihrer Qualitäts-Sicherungsverfahren und bei der Rekrutierung und Bezahlung ihres Personals erhalten. Die Voraussetzungen für einen echten und zugleich fairen Wettbewerb der Hochschulen werden sich aber, sollte die sogenannte „Föderalismus-Reform“ bei Bildung und Forschung tatsächlich im Grundgesetz verankert werden, noch weiter verschlechtern, da die vergleichbaren Ausgangsbedingungen für einen einigermaßen fairen Wettbewerb dann nicht gegeben wären.

Trotz des noch geltenden Länderfinanzausgleichs werden viele Bundesländer nicht mehr in der Lage sein, die für eine chancenreiche Teilnahme am Wettbewerb nötige Grundausstattung bei Bauten, Laborgerät und Büchern sowie Personal zu finanzieren. Im Übrigen gilt auch bei der Autonomiefrage: Bis auf einige wenige Fälle wie z.B. die TU Darmstadt oder – im Grundsatz – die Stiftungshochschulen in Niedersachsen gibt es bis jetzt auf diesem Wege zu mehr Eigenverantwortung allenfalls positive Trends in die richtige Richtung zu beobachten,

aber noch zu wenig Umsetzung, auch Umsetzungsfähigkeit in den Hochschulen selbst. Und bei der Bezahlung der Professoren ist durch unsinnige Durchführungs-Regelungen der Länder das schon bei der endgültigen Gestaltung des Bundesgesetzes zur Reform der Professoren-Besoldung viel zu eng geschnürte Vorschriften-Korsett enger geworden anstatt weiter. Die ursprüngliche Idee der Reform wurde so zu großen Teilen in ihr Gegenteil verkehrt. Der Widerstand der Hochschulen gegen diese Entwicklung ist bisher leider zu gering.

1.

Moderne Hochschulen sind nur noch als Unternehmen in der Wissenschaft, also als Unternehmen ganz eigener Art, sinnvoll organisierbar, nicht mehr nur als Kollegial-Korporationen nach dem (Schein-) Vorbild des 19. und 20. Jahrhunderts. Natürlich sind Hochschulen keine Gewerbebetriebe und können auch nicht wie solche geführt werden. Die von nicht planbarer Kreativität gekennzeichnete Wissenschaftskultur, die sozusagen in Erwartung des Unerwarteten arbeitet, erfordert eine eigene Form der Führung durch Kommunikation und eine stärker auf individuelles „empowerment“ setzende Personalentwicklung. Aber was schon im 20. Jahrhundert die Leistungsfähigkeit in der Wissenschaft zu beeinträchtigen begann, als die Universitäten noch zahlenmäßig klein waren, ist heute nicht mehr mit den eigentlichen Aufgaben der Hochschulen zu vereinbaren.

Mit anderen Worten: die überlieferte Form der akademischen „Selbstverwaltung“ bedarf einer Modernisierung und einer aufgabenbezogenen Professionalisierung. So ist z.B. das Rotationsprinzip bei der Leitung von Fakultäten nicht mehr sinnvoll. Das hängt sowohl mit der Größe als auch mit den erweiterten Aufgaben und mit den noch knapperen Ressourcen der Hochschulen zusammen. Auch das von manchen zum Grundrecht stilisierte „Recht der Fakultäten auf Selbstergänzung“ kann für die Zukunft in seiner reinen Form keinen Bestand haben. Dass die Fakultäten und Fachbereiche maßgeblich an der Rekrutierung ihres wissenschaftlichen Personals beteiligt sein müssen, ist dabei ebenso klar wie die Notwendigkeit, in den Verfahren auch externen – universitätsexternen, aber natürlich fachkundigen – Sachverstand mit vollen Beteiligungsrechten hinzuzuziehen, nicht nur für „Gutachten“. Um eventuelle Missverständnisse an dieser Stelle auszuschließen

ßen: Es kann nicht darum gehen, in ein Berufungsverfahren für eine Professur z.B. in Materialwissenschaften einen „erfahrenen Banker“ oder eine „profilierter Journalistin“ einzubeziehen, sondern nur darum, einige im Fach kompetente Personen aus Industrie und internationaler Wissenschaft zu beteiligen. Damit wäre auch der einst von Wolfgang Frühwald formulierten Sorge Rechnung getragen, aus der natürlichen und auch keineswegs negativ zu wertenden Vernetzung der Kollegen, also aus „Seilschaften“, könnten sich „Flaschenzüge“ entwickeln. Gerade auch für die nötige Verbesserung der Position von Frauen in Führungspositionen ist die Beteiligung externen Sachverständigen hilfreich.

2.

Wer in solchen Unternehmen in der Wissenschaft Führungsaufgaben auf der Ebene der Gesamt-Institution wie auch der Fakultäten erfolgreich wahrnehmen will, muss erstens wissen, wie Wissenschaft geht, als Bildung wie als Forschung, und benötigt zweitens ein zusätzliches, darauf gerichtetes praktisches Training, das in der Ausbildung zum Wissenschaftler bisher nicht vorkommt. Organisationskompetenz, Führungskompetenz in größeren, komplexen, „diversen“ Organisationen und interkulturelle Kommunikations-Kompetenz müssen in Planspielen und anderen neuen Lernformen erworben und geübt werden. Vorhandene Trainingsprogramme auf nationaler wie vor allem internationaler Ebene sind noch nicht optimal konzipiert und werden dazu noch viel zu wenig genutzt. Sie neu und in größerer Breite nicht nur für prospektive Kandidat(inn)en für akademische Leitungsämter, sondern auch für Nachwuchswissenschaftler zu etablieren, ist eine dringlich anzugehende Herausforderung. Das neue Programm für Nachwuchswissenschaftler, das vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer, von der Universität Heidelberg, dem DKFZ Heidelberg und der BASF auf den Weg gebracht wurde, kann hier als Pilotprojekt einen neuen Anstoß geben.

3.

In einem solchen Unternehmen in der Wissenschaft ist eine langfristig angelegte, am nüchtern analysierten Potenzial der verschiedenen Fachgebiete und ihrer Stärken und Schwächen orientierte Berufsplanung für mittel- bis langfristig freiwerdende Professuren sowohl auf der Ebene der Fakultät wie auch der gesamten Hochschule nötig und möglich. Auf eine ausgewogene Altersstruktur ist dabei ebenso zu achten wie u.a. Methoden der Portfolio-Bewertung (behutsam) auch bei Wissenschaftlern genutzt werden sollten.

4.

Vor allem bei der Besetzung von Leitungspositionen, aber auch bei der Besetzung von sogenannten „Eck“- bzw. Spitzen-Professuren ist seit Jahren zu beobachten, dass die traditionellen, auch durch Gesetze so vorgeschriebenen Verfahrensschritte – Bildung einer Berufungskommission, Ausschreibung (oft nur national), Auswahl nur unter den eingegangenen Bewerbungen, Vorschlag an Fakultät und Senat oder andere vom Gesetz her vorgesehene Entscheider – nur noch selten optimale Ergebnisse hervorbringen. Das liegt u.a. daran, dass oft länger anhaltende öffentliche, auch schon universitätsöffentliche Personaldiskussionen über angesehene Persönlichkeiten, deren Auswahl erwogen wird, diese sozusagen „verbrennen“, bevor die Entscheidung gefallen ist. Wer sich im universitären „Wahlkampf“ rhetorisch gut schlägt, muss ja nicht unbedingt über die Fähigkeit verfügen, eine große Organisation zu leiten und die dafür nötige, nachhaltige Kommunikationskultur nach innen und nach außen zu pflegen. Immer weniger fühlen sich daher die Besten zu einer sichtbaren Bewerbung veranlasst, immer weniger erfüllt das schon erwähnte, von einigen Traditionalisten sogar mit Verfassungsrang geschmückte „Selbstergänzungsrecht der Fakultäten“ den ihm zgedachten Zweck. Zumal der Staat, einst in Gestalt kundiger preußischer Minister wie Althoff oder Becker positiv wirkend, sich entgegen der Empfehlung Wilhelm von Humboldts, nicht den Fakultäten die Auswahl der zu berufenden Professoren allein zu überlassen, aus der Rolle des kompetenten Schiedsrichters weitgehend zurückzieht, ohne dass für die letztliche Personalentscheidung wirklich klar organisierte Verfahren der Qualitätssicherung einbaut wären.

Als Konsequenz der hier skizzierten Problemlage wird daher empfohlen, die bisherigen Verfahren auf allen Ebenen weiter zu entwickeln, insbesondere aber

- in die Findungs- und Berufungskommissionen fachkundige, (hochschul-) externe (Voll-) Mitglieder zu berufen, die im Verfahren keine persönlichen Interessen vertreten, aber zu einer aufgabenorientierten Lösung beitragen können.
- den Findungsprozess durch *fachkundige*, d.h. vor allem in der Wissenschaftskultur erfahrene, externe Berater beratend unterstützen und moderieren zu lassen, die schon im Vorfeld die besondere Profilierung der Position schärfen helfen, die im Dialog mit der Kommission gezielt und unter Wahrung der Diskretion

geeignete Personen ansprechen, die sich nicht von sich aus bewerben würden, und die eine systematische, d.h. vergleichbare Bewertung der Kandidaten unterstützen. Darüber hinaus wird empfohlen, dass die Berater auch nach dem Vorschlag der Kommission die vorgeschlagene Person bei ihrem Weg ins Amt so lange begleiten, wie die Kommission und die vorgeschlagene Person das für sinnvoll halten. Ich selbst habe damit gute Erfahrungen gemacht.

- das Findungsverfahren bis zum schließlichen Vorschlag der Kommission an die Entscheidungsgremien strikt vertraulich zu halten, um die „Beschädigung“ potenzieller wie tatsächlicher Kandidat(inn)en durch eine öffentliche Debatte auszuschließen, wie sie leider in einigen Fällen der jüngsten Vergangenheit eingetreten ist. Der aus solch öffentlichen Diskussionen entstehende Schaden für die jeweilige Institution wie auch für die diskutierten Personen ist kaum zu unterschätzen.
- für die obersten Leitungspositionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor allem solche Wissenschaftler(innen) zu wählen, die entsprechende Trainingsprogramme in Führungs- und Organisationsfragen mitgemacht haben oder einschlägige Kompetenzen auf andere Weise erworben haben. Solche Trainingsprogramme gezielt auch für Nachwuchskräfte anzubieten und den jeweiligen Einrichtungen zu empfehlen, den Personen die Teilnahme auch zu ermöglichen, wird dazu beitragen, die gegenwärtigen Engpässe mittelfristig zu vermindern. Das gilt in besonderem Maße für Programme, die die Führungskompetenzen von Frauen in der Wissenschaft stärken.



III.

Ausschreibung: Wettbewerb Akademisches Personalmanagement

1. Leitbild

Allgemeine Überlegungen

Mit der Deregulierung und Modernisierung der Institution Hochschule ergeben sich neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten für ihre Mitglieder jenseits von Forschung und Lehre, zum Beispiel in Qualitätssicherung, Organisationsentwicklung oder Mitteleinwerbung. Die Hochschulen stehen vor der Aufgabe, eine neue Kultur der Personalentwicklung zu etablieren. Zurzeit ist das Personalwesen an deutschen Hochschulen gekennzeichnet durch eine Mischung aus behördlicher Tradition und akademischen Gepflogenheiten.

Akademisches Personalmanagement hebt sich von dem Begriff „Personal“ im engen betriebswirtschaftlichen Sinn durch eine weite Auslegung des Begriffs ab. Zielgruppen des akademischen Personalmanagements sind die jungen Forschenden (Doktoranden, Post-Doktoranden, Gruppenleiter), die wissenschaftlichen Führungskräfte (Juniorprofessoren und Professoren) und die Fakultäts- und Hochschulleitungen.

Personalmanagement gliedert sich in fünf Felder:

- Personalplanung und -organisation,
- Personalauswahl,
- Personalentwicklung,
- Personalführung und
- Personalvergütung.

Konzepte des unternehmerischen Personalmanagements sind grundsätzlich auch auf den Bereich des akademischen Personalmanagements übertragbar, bedürfen aber teilweise wissenschaftsadäquater Modifikationen.

Die folgenden Thesen beschreiben ein Leitbild für das akademische Personalmanagement an deregulierten Hochschulen.

Junge Forschende

Hochschulen brauchen ein eigenständiges Entwicklungsprogramm für die Gruppe der jungen Forschenden, also die Doktoranden, Post-Doktoranden und Gruppenleiter. Dieses Programm erfasst alle jungen Forschenden einer Universität, unabhängig von ihrem Anstellungsverhältnis und der Art der Promotion. Es berücksichtigt universitäre wie außeruniversitäre Karrierewege und wird von Doktorand und Betreuer auf Basis einer individuellen Analyse festgelegt.

Hochschulen strukturieren und standardisieren ihre Doktorandenausbildung. Hochschulweit geltende Betreuungsstandards sind Grundlage für Promotionsverträge, die die gegenseitigen Verantwortlichkeiten von Doktorand und Betreuern (Zeitrahmen, Arbeitspläne, regelmäßige Feedbacks etc.) festlegen. Doktoranden werden fachlich, organisatorisch und persönlich durch ein Team von mehreren Professoren betreut. Rechtzeitige Karriereplanung und Hilfe bei Krisensituationen gehören ebenso zur Betreuung wie die Förderung einer eigenständigen wissenschaftlichen Forschungsleistung und die Vernetzung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft.

Die Auswahl der Doktoranden findet im Regelfall in einem wettbewerblichen Verfahren statt. Dieses Verfahren soll auch Qualifizierungspotenziale in Bevölkerungsteilen erschließen, die in der derzeitigen Professorenschaft unterrepräsentiert sind.

Wissenschaftliche Führungskräfte

Die Hochschulleitung entscheidet über die Einrichtung, Wiederbesetzung oder Umwidmung von (Junior-) Professuren und deren personelle und sächliche Ausstattung nach hochschulstrategischen Gesichtspunkten.

Einer gründlichen Analyse ihres Aufgaben- und Personalspektrums folgend, erweitern die Hochschulen ihre Personalstruktur um neue wissenschaftliche Tätigkeitsprofile, wie z. B. lecturer, research fellow oder Forschungsprofessuren.

Hochschulleitungen sind in Berufungsverfahren maßgeblich eingebunden. Internationale Ausschreibungen sind Standard. Zur Qualitätssicherung und zur Beurteilung überfachlicher Kriterien werden Berufungskommissionen auch mit externen und fachfremden Mitgliedern besetzt. Das Mittel einer aktiven Rekrutierung durch außerordentliche Berufungsverfahren wird von der Hochschulleitung unter strategischen Gesichtspunkten und mit hohem Qualitätsanspruch genutzt.

Die Hochschulleitung stellt sicher, dass in Berufungsverfahren neben der Fachkompetenz je nach zu besetzender Stelle auch Lehrleistungen, Fähigkeiten im Lehrstuhlmanagement, in der Personal- und Organisationsentwicklung und im Dialog mit der Öffentlichkeit beurteilt werden.



Hochschulen entwickeln Einstiegsprogramme für Professoren, insbesondere für Juniorprofessoren. Dazu gehören individuelle Unterstützungsangebote zu Themen wie Personal-, Organisations- und Projektmanagement, Drittmittelwerbung, Didaktik, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätssicherung. Weitere Angebote sollten sich an das etablierte wissenschaftliche Personal wenden.

Im internationalen Wettbewerb um die besten Wissenschaftler verbessern die Hochschulen ihre Position, indem sie die Möglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung konsequent ausnutzen. Die Vergütungsstrukturen werden stärker ausdifferenziert, um die mit den strategischen Zielen der Hochschule verbundenen organisatorischen Veränderungen zu bewirken.

Neben den monetären Anreizen entwickeln die Hochschulen auch ihre nichtmonetären Anreizsysteme (Reputation, Zeitallokation etc.) weiter. Zielvereinbarungen werden genutzt, um insbesondere Neuberufene in einen Dialog zur Personal- und Strategieentwicklung einzubeziehen.

Fakultäts- und Hochschulleitung

Die Leitung einer Hochschule ist eine Profession. Die Auswahl der Leitungspersonen wird nicht aufgrund akademischer Leistungen getroffen, sondern aufgrund von Fähigkeiten, die sich aus dem speziellen Anforderungsprofil der Position ergeben. Diese Profile müssen klar definiert sein. Die Auswahlprozesse sind kurz und vertraulich. Sie müssen so gestaltet werden, dass sie zwingend in eine Entscheidung münden und die Entstehung von Pattsituationen ausgeschlossen ist. Externe Berater werden hinzugezogen.

Auch die Leitung einer Fakultät ist eine Profession. Bei der Auswahl wird ähnlich verfahren wie bei der Hochschulleitung. Akademische Qualifikationen spielen dabei insoweit eine Rolle, wie sie für das Anforderungsprofil der Leitung einer Fakultät oder eines Fachbereichs notwendig sind und die notwendige Akzeptanz sicherstellen.

Um wissenschaftliche Führungskräfte gezielt auf zukünftige Leitungsaufgaben vorzubereiten, setzen die Hochschulen Personalentwicklungsmaßnahmen ein. Der Schwerpunkt soll dabei auf „fachfremde“ Qualifikationen wie z. B. Marketing, Fundraising, Management gelegt werden. Die Pflicht zum Erwerb dieser Qualifikationen soll bereits in die entsprechenden Stellenausschreibungen aufgenommen werden.

Um das beste Personal für Leitungsaufgaben zu gewinnen, ist eine marktgerechte Dotierung zwingend. Das bedeutet, dass sie insbesondere der Aufgabe und der Bedeutung der jeweiligen Funktion angemessen sein muss. Dies sollte auch für Dekane und andere Leitungsfunktionen gelten. Variable, leistungsbezogene Gehaltsbestandteile sollen ausgebaut werden.

Die Hochschul- und Fakultätsleitungen werden von spezialisierten Wissenschaftsmanagern unterstützt. Damit sind Personen vor allem in Stabsfunktionen gemeint, die der Hochschul- bzw. Fakultätsleitung zugeordnet sind und die sich durch Weiterbildungen und Studiengänge im Bereich des Wissenschaftsmanagements qualifiziert haben.

Eine der wesentlichen Aufgaben von Leitungskräften ist die Personalführung. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, gekoppelt an Zielvereinbarungen auf Basis der Hochschulstrategie, werden als ein effektives Instrument der Personalführung auf allen Ebenen der Hochschule eingesetzt. Aus dem Grad der Einhaltung von Zielvereinbarungen können nicht nur für das Individuum, sondern auch für den Fachbereich oder die Arbeitsgruppe sowohl Incentives als auch Sanktionen abgeleitet werden.



2. Ausschreibung

Hintergrund

Mit dieser Ausschreibung fordert der Stifterverband zusammen mit Kienbaum Management Consultants die Hochschulen dazu auf, Konzepte für die systematische Auswahl und Entwicklung ihres akademischen Personals einzureichen. Wichtige Impulse können dabei aus der Wirtschaft kommen, die für die Entwicklung ihrer Nachwuchsführungskräfte und ihres Leitungspersonals umfangreiche Programme eingerichtet haben. Das Programm möchte die Hochschulen dabei unterstützen, ein Personalmanagement zu entwickeln, das die Hochschulen erstens ihre strategischen Ziele besser erreichen lässt und zweitens das akademische Personal in seiner Arbeit unterstützt.

Wettbewerb

Der Stifterverband fördert die Realisierung von Konzepten für akademisches Personalmanagement an drei deutschen Hochschulen mit jeweils bis zu 200.000 Euro. Zusätzlich wird die Personalberatung Kienbaum die Hochschulen bei der Umsetzung ihrer Konzepte durch Beratungsdienstleistungen unterstützen. Die Bewilligung eines Teils der Mittel ist an einen erfolgreichen Projektfortschritt geknüpft.

Auswahlverfahren und -kriterien

Der Antrag sollte das geplante Personalmanagement-Konzept in fünf Punkten darlegen:

- Ziele / Inhalte / Leitideen
- Instrumente
- Strukturelle Maßnahmen / Unterstützung im Hochschulmanagement
- Zeitplan und Meilensteine
- Kostenplan

Die Personalmanagement-Konzepte werden in ihrer Gesamtheit beurteilt, wobei das Leitbild des Stifterverbands zum akademischen Personalmanagement (siehe Anlage) wichtige Maßstäbe liefert.

Die Konzepte werden an ihrer Realisierbarkeit, ihrer Verankerung in der Hochschule und den bisherigen Aktivitäten der Hochschule im Bereich akademisches Personalmanagement gemessen. Sie sollen während der Programmlaufzeit von Oktober 2006 bis September 2007 umgesetzt werden.

Die geförderten Projekte haben Modellcharakter und verändern das Personalmanagement an den Hochschulen strukturell und nachhaltig. Isolierte Einzelmaßnahmen

werden nicht gefördert.

Die Konzepte sollen sich ausschließlich auf das akademische Personal beziehen und mindestens eine der drei Zielgruppen ansprechen, die im Leitbild näher beschrieben werden:

- Junge Forschende
- Wissenschaftliche Führungskräfte
- Fakultäts- und Hochschulleitung

Die Auswahl der drei zu fördernden Konzepte wird von einer Jury getroffen, die sich aus Personalmanagement-Experten aus Wissenschaftseinrichtungen und Unternehmen zusammensetzt.

Antragstellung

Antragsberechtigt sind die staatlich anerkannten Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland. Antragsteller ist die Hochschulleitung. Der Antrag muss bis zum **20. August 2006** beim Stifterverband eingegangen sein (Ausschlussfrist).

Die Antragsunterlagen bestehen aus dem Deckblatt, einer einseitigen Zusammenfassung und dem höchstens 10 Seiten umfassenden Konzept. Die Vorlagen für das Deckblatt und die Zusammenfassung können heruntergeladen werden unter:

@ www.akademisches-personalmanagement.de

Bitte senden Sie die Antragsunterlagen (Deckblatt, Zusammenfassung, Konzept) in 15-facher Ausfertigung als Loseblattsammlung (nicht geklammert, geheftet, gebunden o.ä.) an:

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
 Dominique Ostrop
 Barkhovenallee 1, 45239 Essen
 Telefon: 0201/ 8401-162, Fax: 0201/ 8401-215

Senden Sie die Antragsunterlagen (Deckblatt, Zusammenfassung, Projektbeschreibung) zusätzlich einmal als Dateien an:
dominique.ostrop@stifterverband.de

IV.

Autoren

Prof. Dr. Susanne Baer

1983 bis 1987 Studium der Rechts- und Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin, 1988/1991 Erste/Zweite juristische Staatsprüfung, 1988 - 1991 Referendariat mit Wahlstation in Boston, USA. 1991/92 Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz, Berlin. 1992/93 Magisterstudium (LL.M.) und wissenschaftliche Mitarbeit an der University of Michigan Law School, Ann Arbor, USA. 1994 Promotion in Frankfurt/M. 1995-2000 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. Assistentin an der Humboldt Universität zu Berlin. 1999 Habilitation. 1999 Gastprofessur, Staatswissenschaftliche Fakultät Universität Erfurt, seit 1999 Visiting Faculty, Central European University, Budapest, Ungarn. 2000 Preis für gute Lehre, Philosophische Fakultät III, Humboldt-Universität. 2001/02 Vertretungsprofessur für Öffentliches Recht, Universität Bielefeld. seit 2002 Professur für Öffentliches Recht und Geschlechterstudien, Humboldt Universität zu Berlin. Seit 2003 Direktorin des GenderKompetenzZentrums an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seit 1.9.2005 Vizepräsidentin für Studium und Internationales.

Dr. Walter Jochmann

Studium und Promotion in der Organisationspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Seit 1983 Tätigkeit bei der Kienbaum Gruppe. Zunächst Assistenz des geschäftsführenden Gesellschafters, anschließend Berater im Recruitment und Personalentwicklungsbereich. Seit 1998 Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants GmbH, hier zuständig für Human Resource Management und Management Consulting. Seit 1999 Geschäftsführer der Holding-Gesellschaft Kienbaum Consultants International. Tätigkeitsschwerpunkte im Bereich Human Resource Management Consulting sind u.a. HRStrategie, Change Management, Management Audits, Management Development und Vergütung sowie die strategische Neuausrichtung des Personalbereichs in Großunternehmen, Beurteilung von Führungskräften, Entwicklung von strategischen HR-Instrumenten zur Nachfolgeplanung und HR-Controlling.

Prof. Dr. Klaus Landfried

Studium und Promotion in Politikwissenschaft an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Seit 1974 Profes-

sor für Politikwissenschaft an der Universität Kaiserslautern. 1987 bis 1997 Präsident der Universität Kaiserslautern. 1991 bis 1997 Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für Hochschulplanung, Kapazitäts- und Zulassungsfragen, seit 1994 für Internationale Angelegenheiten. 1997 bis 2003 Präsident der HRK. Mitglied und Vorsitzender einer Vielzahl von Gremien und Institutionen, u.a. Beirat des CHE - Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh. Zur Zeit Senior Advisor der Societät für Unternehmensplanung SUP.

Ronald Meka

Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz, Abschluss als Dipl.-Verwaltungswissenschaftler. Mitglied der Geschäftsleitung der Kienbaum Management Consultants GmbH. Verantwortlich für den Unternehmensbereich Public Management mit dem Schwerpunkt Wissenschaft und Bildung. Mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Beratung des öffentlichen Sektors insbesondere im Hochschulbereich. Leitung zahlreicher Projekte auf Bundes- und Landesebene zum Thema Hochschulreform, Innovationsmanagement und akademisches Personalmanagement, unter anderem die Einführung von Ziel- und Steuerungssystemen im Wissenschaftsbereich oder die Konzeption und Umsetzung eines Career Centers.

Prof. Dr. Ada Pellert

Bis 1985 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich. 1987 Doktorin Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1998 Habilitation in Organisationsentwicklung an der Universität Klagenfurt, Österreich. 1987 bis 1992 Wissenschaftliche Mitarbeiterin des IFF-Projektzentrums „Bildung und regionale Entwicklung“ St. Pölten/Wien, Österreich. 1992 bis 1999 Universitätsassistentin Wien. 1999 Außerordentliche Professorin an der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung an der Universität Klagenfurt, 1999 bis 2003 Vizerektorin der Universität Graz/Österreich, seit 2005 Universitätsprofessorin für Weiterbildungsforschung und Vizerektorin für Lehre und Weiterbildung an der Donau-Universität Krems, Österreich. Hochschulpolitische Zuständigkeit für Lehrentwicklung, Qualitätssicherung und Personalentwicklung. For-

schungsschwerpunkte sind Weiterbildungs- und Hochschulmanagement, vergleichende Weiterbildungsfor- schung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Aktuelles Forschungsprojekt ist u.a. eine Vergleichs- studie zur wissenschaftlichen Weiterbildung - Länder- studie Österreich. Außerakademisch bestehen Mitglied- schaften bei AUCEN, dem Netzwerk der universitären Weiterbildung der österreichischen Universitäten und CI-IER (Consortium for Higher Education Researchers) sowie Vorstandsmitgliedschaft bei ACQUIN.

Dr. Andreas Schlüter

1977 bis 1984 Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Bielefeld sowie der Betriebswirtschafts- lehre an der Fernuniversität Hagen. 1984 bis 1985 wis- senschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld. 1986 Promotion zum Dr. jur. an der Universität Biele- feld. 1986 bis 1987 Assistenz des Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG. 1989 bis 1995 Personalchef der Bertelsmann Industriegruppe. 1995 bis 2000 Erster Ge- schäftsführer der Bertelsmann Stiftung. Seit 1998 Mit- glied im Beirat des Bundesverbands deutscher Stiftun- gen. 2003 Habilitation an der Universität zu Köln. 2004 bis 2005 Generalsekretär des Goethe-Instituts, seit 2005 Generalsekretär des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft.

Dr. Mathias Winde

1994 bis 2000 Studium der deutschen Philologie, Poli- tikwissenschaft und Geschichte an den Universitäten Köln und Warwick. 2000 bis 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Hochschule des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. 2002 Promotion in deut- scher Philologie. 2002 bis 2005 Referent für Bildung und Qualifizierung bei der Institut der deutschen Wirt- schaft Köln Consult GmbH. Seit 2005 Programmleiter für den Bereich Hochschulreform beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Leiter des Programms „Akademisches Personalmanagement“.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de