

Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumente

5 Thesen und 4 Empfehlungen von

Prof. Dr. Klaus Landfried, Heidelberg

Beim Workshop: Akademisches Personalmanagement des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft in Essen am 15.02.2006

1. Die folgenden Thesen und Empfehlungen sind unter der Annahme formuliert, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland künftig mehr als bisher im Wettbewerb zu einander stehen und dabei spürbar mehr Eigenverantwortung beim Umgang mit ihren Ressourcen, bei der Gestaltung ihrer Qualitäts-Sicherungsverfahren und bei der Rekrutierung und Bezahlung ihres Personals erhalten. Bis jetzt gibt es allerdings auf diesem Wege zwar positive Trends in dieser Richtung zu beobachten, auch gute Einzelbeispiele, aber noch zu wenig Umsetzung, auch Umsetzungsfähigkeit in den Hochschulen selbst. Und bei der Bezahlung ist das Vorschriften- Korsett enger geworden anstatt weiter.

2. 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. 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. Aber auch Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft können nur begrenzt als Vorbilder dienen.

3. Wer in solchen Unternehmen in der Wissenschaft Führungsaufgaben erfolgreich wahrnehmen will, muss erstens wissen, wie Wissenschaft geht, als Bildung wie als Forschung, und benötigt zweitens ein darauf gerichtetes praktisches Training, das in der Ausbildung zum Wissenschaftler bisher nicht vorkommt. Vorhandene Trainingsprogramme auf nationaler wie vor allem internationaler Ebene werden viel zu wenig genutzt.

4. In einem Unternehmen in der Wissenschaft ist eine langfristig angelegte, am Fächerpotenzial und seinen Stärken und Schwächen orientierte Berufsplanung nötig und möglich. Auf eine ausgewogene Altersstruktur ist ebenso zu achten wie die Methoden der Portfolio-Bewertung (behutsam) genutzt werden sollten.

5. Vor allem bei der Besetzung von Leitungspositionen, aber auch bei der Besetzung von Professuren ist seit Jahren zu beobachten, dass die traditionellen Verfahrensschritte –auch durch Gesetze so vorgeschrieben: Bildung einer Berufungskommission, Ausschreibung (oft nur national), Auswahl unter den eingegangenen Bewerbungen, Vorschlag an Fakultät und Senat oder andere Entscheider, nur selten optimale Ergebnisse hervorbringen. Immer weniger fühlen sich die Besten zu einer –sichtbaren- Bewerbung veranlasst, immer weniger erfüllt das von einigen Traditionalisten sogar mit Verfassungsrang geschmückte „Selbstergänzungsrecht der Fakultäten“ den ihm zugeordneten Zweck. Zumal der Staat in Gestalt kundiger preußischer Minister wie Althoff oder Becker sich entgegen der Empfehlung Wilhelm von Humboldts aus der Rolle des kompetenten Schiedsrichters weitgehend zurückzieht.

Als Konsequenz der hier skizzierten Problemlage wird daher empfohlen, das bisherige Verfahren weiterzuentwickeln und dabei die Empfehlungen des Stifterverbandes in seiner Einführung zu diesem Workshop aufzugreifen, insbesondere aber

1. in die Findungs- und Berufungskommissionen fachkundige, (hochschul-) externe (Voll-) Mitglieder zu berufen, die im Verfahren keine persönlichen Interessen vertreten,
2. den Findungsprozess durch f a c h k u n d i g e, d.h. vor allem in der Wissenschaftskultur erfahrene, externe Berater 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 n a c h dem Vorschlag der Kommission die vorgeschlagene Person bei ihrem Weg ins Amt so lange begleiten, wie diese das für sinnvoll hält. Ich selbst habe damit gute Erfahrungen gemacht.
3. das Findungsverfahren bis zum 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.
4. für Leitungspositionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor allem Wissenschaftler(innen) zu wählen, die entsprechende Trainingsprogramme in Führungs- und Organisationsfragen mitgemacht haben oder über einschlägige Erfahrungen verfügen. Solche Trainingsprogramme gezielt auch für Nachwuchskräfte anzubieten und zu empfehlen, wird dazu beitragen, die gegenwärtigen Engpässe zu vermindern. Das gilt in besonderem Maße für Programme, die die Führungsfähigkeit von Frauen in der Wissenschaft stärken.