

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

Peer Pasternack

Institut für Hochschulforschung (HoF) Wittenberg

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

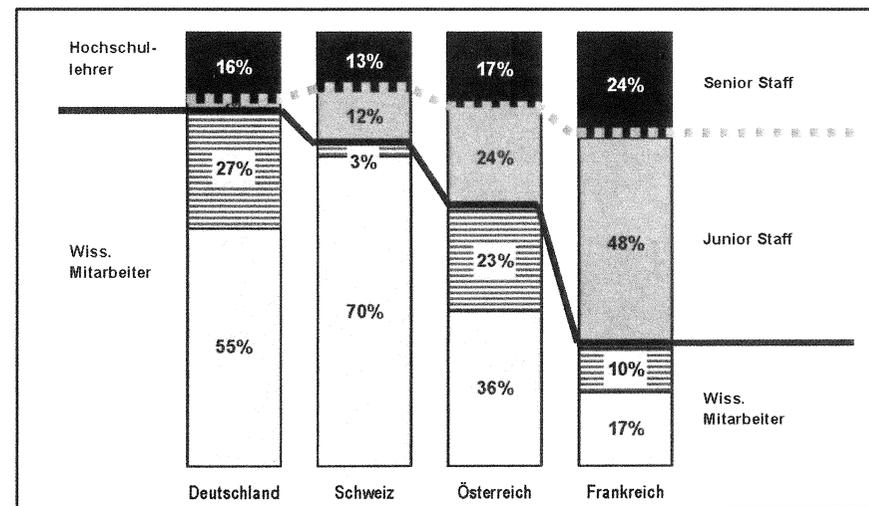


Abb. 1

Quelle: Bloch et al. (2011)

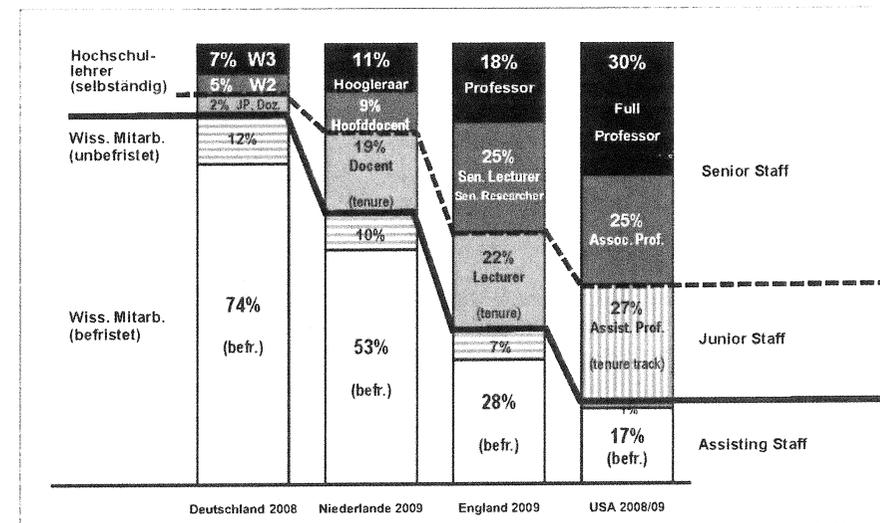


Abb. 2

Quelle: Bloch et al. (2011)

Literaturhinweise:

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

7

Anreizsysteme und Qualifizierung von Hochschulangehörigen am Beispiel der FH Vorarlberg



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance



Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung

Wien 2011



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance

Inhaltsverzeichnis

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2011 Facultas Verlags- und Buchhandels AG
facultas.wuv, Berggasse 5, 1090 Wien
Alle Rechte vorbehalten
Herausgeber: AQA – Österreichische Qualitätssicherungsagentur,
Alexander Kohler
Redaktion: Anne Leitner, Annina Müller Strassnig
Satz und Druck: Facultas AG
Printed in Austria
ISBN 978-3-7089-0774-1

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

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

1

Begrüßung



Österreichische
Qualitätssicherungsagentur
Austrian Agency for Quality Assurance