

Detlef Müller-Böling

Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs - mehr als ein Schüler-Lehrer-Verhältnis

1. Personalentwicklung - (k)ein Thema für Hochschulen

Bis vor wenigen Jahren war planvolle und institutionalisierte Personalentwicklung an und für Hochschulen im Allgemeinen kein Thema. Lapidar stellte Axel Horstmann (2003, 62f.) noch vor kurzer Zeit fest, dass "systematische Personalentwicklung ... an deutschen Universitäten im wissenschaftlichen Bereich unterhalb der Ebene von Berufungen auf Professuren praktisch ausgeschlossen" sei. In der Tat: Stark individuell geprägte Verhältnisse im Sinne von Lehrer-Schüler-Beziehungen prägten für das wissenschaftliche Personal die Karrierewege. Beim Verwaltungspersonal bestand vielfach kaum ein engerer Zusammenhang mit den Kernaufgaben von Hochschulen; hier herrschten Rekrutierungs- und Ausbildungswege vor, wie sie für Behörden typisch sind. Beides wandelt sich seit wenigen Jahren erheblich. Es zeichnet sich ab, dass Hochschulen dem Thema der Personalentwicklung zunehmend Aufmerksamkeit schenken: das wissenschaftliche, aber auch das Verwaltungspersonal wird zum Gegenstand gezielten Personalmanagements. Dies erfordert nicht nur veränderte Rahmenbedingungen, sondern auch die Tendenz zur Professionalisierung von Managementaufgaben an Hochschulen trägt dazu bei. Zugleich entwickeln sich neue Verbindungen zwischen wissenschaftlichen Laufbahnen und denen im Bereich des Wissenschaftsmanagements.

Die Bedeutung, die dem Thema Personalmanagement neuerdings beigemessen wird, ist leicht zu erkennen. So hat etwa die Ruhr-Universität Bochum auf diesem Gebiet beachtliche Aktivitäten entfaltet: Neben der Einrichtung einer eigenen Stabsstelle für Personalentwicklung sind dort für das Verwaltungspersonal regelmäßige Mitarbeitergespräche eingeführt worden. Aber nicht nur in Bochum, auch anderenorts wird über neue Wege der Personalentwicklung nachgedacht. Eine gezielte Qualifizierung von Mitarbeitern wird vielerorts als Ziel definiert, und das ist gut so. Und zwar einerseits im Interesse der Hochschulen andererseits in jenem des einzelnen Mitarbeiters. Auch die Finanznot der Hochschulen spricht nicht dagegen. Gezielte Personalentwicklung darf nicht - etwa aufgrund von Mittel-

knappheit - auf 'gute Zeiten' beschränkt bleiben. Abgesehen davon, dass das Potenzial von Mitarbeitern auch und gerade dann entfaltet werden sollte, wenn die Lage schwierig und der Wettbewerb hart ist, ist es keineswegs nur für Wirtschaftsunternehmen wichtig, gute Mitarbeiter auch in schlechten Zeiten zu fördern, denn - so erklärt ein namhafter Personalberater - "sonst bleiben sie in guten Zeiten auf den schlechten sitzen" (Kramarsch 2004). Hochschulen sollten sich insofern nicht nur mit Absolventenstudien befassen, wie es schon jetzt viele von ihnen vollkommen zu Recht tun, sie sollten auch prüfen, wie sie selbst als Arbeitgeber abschneiden und wie sie deren Potenziale unter Umständen besser nutzen können.¹

2. Institutionelle statt individueller Verantwortlichkeit

Insbesondere beim wissenschaftlichen Personal bestand Personalentwicklung bislang vielfach lediglich in dem, was das Verhältnis eines jüngeren Wissenschaftlers ohne Lehrstuhl zu einem älteren Wissenschaftler mit Lehrstuhl hergab. Oft waren hier die Forschungsvorhaben - und vorrangig durch diese versuchten die 'Schüler' sich für einen eigenen Lehrstuhl zu qualifizieren - durch die Interessen des jeweiligen 'Lehrers' bestimmt. Außerwissenschaftliche Aspekte spielten hingegen keine besondere Rolle, die spezifische wissenschaftliche Qualifizierung wird - unhinterfragt - auch für außerwissenschaftliche Karrieren als hinreichend angesehen. Dieses etablierte System hat durchaus seine Verdienste. Entsprechende Wege der Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs funktionieren durchaus gut. Nichtsdestoweniger ist diese Struktur aber durch ihren geringen Institutionalisierungsgrad mit Risiken behaftet, die sowohl dem einzelnen Mitarbeiter wie auch dem System insgesamt drohen. So fehlt vielfach ein leistungsfördernder offener Wettbewerb, denn nur ein Bruchteil vakanter Assistentenstellen wird in diesem System überhaupt offen ausgeschrieben. Individuelle Probleme entstehen durch Tod oder Lehrstuhlwechsel, die zur Existenz bedrohenden Gefahr für die Mitarbeiter, Habilitanden und Doktoranden werden können.² Die Dürftigkeit der Sicherung von Karrieren jedenfalls wird spätestens dann schmerzlich sichtbar, wenn jene Protektion fehlt, die sonst in Form gutachterlicher Fürsprache und vermittelnder informeller 'Personalberatung' tätig wird oder werden sollte. Eine andere als die eigene Verantwortlichkeit und die des Lehrers für die Karriere des Nachwuchswissenschaftlers gibt es jedenfalls zumeist nicht. Und nicht nur das. Auch die persönliche Prägung von Forschungsinhalten und -methoden kann zwar Originalität bedeuten

¹ Mit guten Empfehlungen dafür, welche Fragestellungen für die Zufriedenheit von Personal insgesamt besonders bedeutend sind: (Thom/Friedli 2003, 76ff.).

² Und zwar ganz im Sinne der Luhmannschen Unterscheidung von Risiko und Gefahr, nach der ein Risiko eine zumindest partiell selbst eingegangene Bedrohungssituation darstellt, Gefahr hingegen maximierte Kontingenzen (Luhmann 2000, 146).

oder gar schulbildend wirken, sie kann aber auch zu Außenseitertum und Chancenlosigkeit führen.

Um diese Defizite sowohl für den einzelnen Nachwuchswissenschaftler wie für die Hochschule insgesamt zu überwinden, muss es eine Trendverlagerung von der individuellen zur institutionellen Verantwortlichkeit geben. Aus Sicht des einzelnen Mitarbeiters bedeutet eine funktionierende Wahrnehmung von Personalverantwortung durch Vorgesetzte und Betreuer vor allem "Unsicherheitsabsorption" (Luhmann 2000, 43). Damit ist nicht gemeint, dass Sicherheit der alles umfassende und jedes Risiko von vorn herein ausschließende Schlüsselbegriff neuer Personalentwicklungsmodelle sein sollte. Selbstverständlich steht vielmehr das Leistungsprinzip im Zentrum des Interesses. Was sich aber ändern muss, ist, dass eine gezieltere Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen angestrebt werden muss und dass Verantwortung hierfür breiter gelagert wird. Eine Entwicklung von Personal im Sinne umfassender Konzepte und die strategische Profilbildung von Fachbereichen bedingen sich dabei gegenseitig. Nur wenn eine allgemeine, lehrstuhlübergreifend verbindliche Zielrichtung wissenschaftlicher Anstrengungen an einer Fakultät oder einem Fachbereich formuliert worden ist, können Mitarbeiter sich längerfristig hieran orientieren. Das gilt sowohl inhaltlich, als auch hinsichtlich umfassenderer Vorstellungen davon, wie eine Hochschule oder ein Fachbereich sich auf dem Bildungsmarkt positionieren wollen. Zugleich kann die Organisation in bislang nicht gekanntem Maße die Qualität wissenschaftlicher Arbeit sichern und Leistungsanreize offerieren. Sie vergewissert sich durch die Wahrnehmung dieser Aufgaben insofern nicht nur ihrer selbst, sie schafft und bestätigt hierdurch auch die qualitativen Normen, die sie selbst als verbindlich beachtet wissen will (Giddens 1995, 82f.). Im Gegenzug können Mitarbeiter, die solche Strategien mittragen und entsprechende Leistungen erbringen, sich in weit höherem Maße darauf verlassen, nicht nur bei einem einzelnen Hochschullehrer Rückhalt zu besitzen, sondern eben bei einem ganzen Fachbereich. Der Fachbereich umgekehrt wird unabhängiger von den Leistungen und Entscheidungen Einzelner. Es ist ein Prinzip des *Do ut des*, das hier idealerweise herrschen kann (Pellert 2003, 164).

3. Polyvalente Strategien der Personalentwicklung

Wie haben nun Maßnahmen der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal auszusehen? Sicherlich zunächst einmal viel- und nicht einseitig. Vor allem wissenschaftsrelevante Kompetenzen müssen gestärkt werden. Gezielt muss neben der Ermöglichung innovativer Forschung auch die Förderung von Kompetenzen und Fähigkeiten in einer zeitgemäßen Lehre entfaltet werden. Eine insgesamt breitere Qualifizierung von Mitarbeitern darf aber auch die Fortsetzung von Karrieren außerhalb der bisherigen Organisation nicht ausschließen. Im Gegenteil!

Um das im Wissenschaftsbetrieb hoch qualifizierte Personal nicht nur innerhalb der Wissenschafts- und Hochschullandschaft, sondern auch auf anderen Berufsfeldern

einsetzbar zu machen, sollten Fachbereiche gezielt Kooperationen mit außeruniversitären Bereichen eingehen. Dies hat viele Vorteile. So können Hochschulen von außeruniversitären Kompetenzen profitieren, ihre eigenen Stärken arbeitsmarktwirksam präsentieren und ihre Mitarbeiter in diese Richtung vernetzen. Wissenschaftlich ausgebildetes Personal könnte zahlreiche Managementaufgaben an der Hochschule übernehmen, die derzeit noch weitgehend als reine Verwaltungsaufgaben wahrgenommen werden. Solche Mitarbeiter, die sich nach einer wissenschaftlichen Ausbildung auf Fragen des Wissenschaftsmanagements spezialisieren und hier zusätzliche Kompetenzen aufbauen, scheinen den Bedürfnissen eines Systems, wie es eine Hochschule ist, jedenfalls sehr viel eher angemessen als Kräfte, denen der wissenschaftliche Prozess an sich eher fremd ist. Aber nicht nur das: Eine polyvalente Personalentwicklung muss auch und vor allem die Möglichkeit im Blick haben, dass Wissenschaftler nicht alleine in Forschung und Lehre oder in der Wissenschaftsorganisation eingesetzt werden können, sondern auch für den Arbeitsmarkt generell attraktiv sind. Kompetenzen auf dem Gebiet der Organisation und des Projektmanagements, der Öffentlichkeitsarbeit, der Moderationstechnik, internationaler Aktivitäten und auf zahlreichen anderen Gebieten können bei der Ausübung von Aufgaben in Forschung und Lehre eine große Rolle spielen. Aber nicht nur hier: Zugleich sind diese Kompetenzen auch außerhalb der Hochschulen wichtige Profilmerkmale, deren Erwerb und Dokumentation einen größeren Beitrag zum 'Arbeitsmarkt-Wert' hoch qualifizierter Kräfte leistet, als manche im engeren Sinne wissenschaftliche Leistung.

Insgesamt ist es von zentraler Bedeutung, dass die Hochschulen sich auf dem Arbeitsmarkt besser zu positionieren lernen als bisher, und zwar nicht nur im Interesse der Mitarbeiter, sondern auch in ihrem eigenen. Die meisten Hochschulen müssen ihre Arbeitgebereigenschaft erst noch entwickeln, um ihr gerecht werden zu können. Die derzeit (zumindest im wissenschaftlichen Bereich) oftmals noch mangelnde Fähigkeit und Bereitschaft zur Herstellung qualifizierter Arbeitszeugnisse gehört ebenso in diesen Kontext wie eine nach außen vermittelbare Dokumentation des eigenen Produkt- und Leistungs-Portfolios der Hochschule als Wissenschaftsorganisation und als Dienstleister.

Zudem gehört zu einem effektiven Personalmanagement aber auch die Möglichkeit, sich von ungeeignetem Personal wieder zu trennen. Hierzu würde es gehören, solche Mitarbeiter mit einem "golden handshake" zu verabschieden. Und weshalb sollten Hochschulen nicht auch verstärkt Angebote in Anspruch nehmen oder selbst entwickeln, wie sie etwa mit dem Begriff des *Outplacement* verknüpft sind? Personalrechtlich muss sich hierzu natürlich noch einiges tun, aber wir sind auf dem richtigen Weg: Die Verbeamtung von Professoren wird inzwischen auch vom Wissenschaftsrat als verzichtbar eingeschätzt und an der Technischen Universität Darmstadt sollen künftig verstärkt frei ausgehandelte Anstellungsverträge dazu

führen, für die Gewinnung von Spitzenkräften international wettbewerbsfähig zu werden.³ Noch besser wäre es freilich, wenn in Deutschland - wie durch das Universitätsgesetz von 2002 die österreichischen Universitäten - die Hochschulen die Personalautonomie in vollem Umfang gewinnen würden (Fischmeister 2003, 72f.)

4. Veränderungen der Personalstruktur an Hochschulen

4.1. Die Juniorprofessur

Den in Deutschland derzeit wohl wichtigsten Ansatzpunkt zur Veränderung der Personalstruktur im wissenschaftlichen Bereich liefert die Einführung der Juniorprofessur durch die Änderungen im Hochschulrahmengesetz von 2002. Die neue Personalkategorie sollte das Berufungsalter senken, die bis dato in der Regel erforderliche Habilitation überflüssig machen, mehr Selbstständigkeit schaffen, Leistungskriterien stärken sowie die Erhöhung von Internationalität und Frauenanteil sichern. Auch wenn, wie eine Studie der *Jungen Akademie* von 2003 gezeigt hat, noch keineswegs alle denkbaren Vorteile dieser neuen Personalkategorie in dem angestrebten Sinne realisiert sind, liefert sie doch wichtige Perspektiven für die Zukunft (Rössel/Landfester/Schollwöck 2003, 35ff.). Die Chancen, die sie bietet, müssen jedenfalls genutzt werden, denn die Verkürzung von Qualifikationszeiten und eine größere Selbstständigkeit jüngerer Wissenschaftler sind als Ziele klar zu begrüßen. Ein richtiger Schritt in diese Richtung ist die Abschaffung der Habilitation. Die bisherige Prüfung von Personal nicht durch die 'abnehmende', sondern durch die 'abgebende' Organisation ist ein ständisches Prinzip, das im Zuge der Profilbildung in Richtung auf unterschiedliche Lehr- und Forschungskulturen von Hochschulen nicht mehr zeitgemäß ist. Im Gegensatz zur bisherigen Prüfung durch 'Höhergestellte' und künftige 'Standesgenossen' ist es nun die Beurteilung durch künftige Arbeitgeber und Kollegen, angesichts derer sich werdende Professoren zu bewähren haben.

Es versteht sich von selbst, dass die Einführung der Juniorprofessur nicht nur ein Deckmantel für die Einsparung von Ressourcen sein darf. Auch ist nicht zu hoffen, dass jene Hochschulen, die sie bisher eingeführt haben, nur an den hiermit verbundenen Anschubfinanzierungen interessiert gewesen sind oder dass bestimmte Fälle der Zweckentfremdung oder des Missbrauchs entsprechender Stellen Schule machen. Eine Zukunft hat die Juniorprofessur nur dann, wenn die Hochschulen und die Fachbereiche sich klar zu dieser neuen Personalkategorie im Sinne der Nachwuchsqualifizierung bekennen. Eine sichtbare und selbstbewusste Darstellung der Juniorprofessuren nach außen wie auch nach innen dient dabei wiederum glei-

³ Vgl. Entwurf eines Gesetzes zur Organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz § 3).

chermaßen den Mitarbeitern wie der Organisation. Zu einer Förderung von Juniorprofessoren gehört aber noch mehr. Ein verantwortungsvolles *Coaching* durch die Mitglieder der Professorenschaft hat insofern über den gelegentlichen Austausch von Meinungen und didaktischen Kniffen hinauszugehen. Das soziale Kapital in Gestalt von Kontakten und Kenntnissen, das etablierte Professoren akkumuliert haben, sollte ihnen nicht vorenthalten werden. Die gute internationale und interdisziplinäre Vernetzung von Juniorprofessoren ist in diesem Zusammenhang ebenso wichtig, wie die umfassende Erzeugung von Akzeptanz für diese Stellen und ihre Inhaber. Initiativen aus dem Kreis der Juniorprofessoren leisten hier wichtige Arbeit: Sie organisieren nicht nur Maßnahmen der Qualifizierung, sie tragen auch zur Präsenz des Themas in der öffentlichen Debatte bei.

Nachhaltigkeit lässt sich nur dann erzielen, wenn eine sehr bewusste Ausgestaltung dieser Stellenkategorie erfolgt. Über den Erfolg der Juniorprofessur entscheidet nicht unbedingt der Verbleib der ersten Generation von Juniorprofessoren, sondern wahrscheinlich erst die zweite oder dritte. Um die Zukunft der Juniorprofessur möglichst Erfolg versprechend zu gestalten, muss - bei gleichem Status der Juniorprofessoren - den spezifischen Rahmenbedingungen verschiedener Fachkulturen Rechnung getragen werden: Nicht in jeder Disziplin - so etwa der Medizin - ist beispielsweise die Qualität einer Dissertation hinreichender Maßstab für die Eignung eines Bewerbers. In anderen Fächern, die am außerhochschulischen Arbeitsmarkt stark nachgefragt sind, können qualifizierte Nachwuchskräfte mit den zur Verfügung stehenden Gehältern unter Umständen nicht angeworben werden. Hier könnte über die Einrichtung von Teilzeitjuniorprofessuren nachgedacht werden.

Als Schritt der *ex-ante*-Qualitätssicherung ist die Berufung von Juniorprofessoren von größter Bedeutung. Daher müssen klare Verfahren und fachspezifische Kriterien der Auswahl und Anstellung entwickelt und angewandt werden. Hierzu gehören präzise und verbindliche Stellenausschreibungen, die eine Definition von Ressourcen, Verpflichtungen und künftigen Perspektiven enthalten, und zwar insbesondere mit Blick auf die Möglichkeit dauerhafter Anstellung im Sinne eines *tenure track*, wie er im amerikanischen Hochschulsystem besteht. Der Vorgang der Berufung von Juniorprofessoren muss inhaltlich scharf und in der Form transparent durchgeführt werden. Die Möglichkeit des Übergangs in eine Dauerstellung sollte klar offeriert, aber selbstverständlich nicht garantiert werden.

Um sich in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement angemessen qualifizieren zu können, brauchen Juniorprofessuren klar beschriebene Arbeitsbedingungen. Zur verantwortungsbewussten Einrichtung solcher Stellen gehört etwa, dass für Projekte und Doktoranden von Juniorprofessoren über deren (auf maximal sechs Jahre befristete) Anstellung hinaus Sicherheiten geschaffen werden. Anderenfalls ist eine vollwertige Doktorandenbetreuung oder Forschungsarbeit durch Juniorprofessoren kaum möglich. Zugleich ist aber auch für eine weiter gehende und vielseitige Qualifizierung Sorge zu tragen. Wie andere Personalkategorien müssen

Juniorprofessoren polyvalent qualifiziert werden, und zwar auch für den Fall ihres Ausscheidens aus dem Hochschulbereich. Ein Beispiel hierfür ist das Personalentwicklungs-Konzept für Juniorprofessoren der Universität Bremen. Hier werden neben einem *Coaching* einzelne Maßnahmenbausteine zum Erwerb bestimmter Qualifikationen etwa im Bereich der Kommunikation, des Projektmanagements oder der Drittmittelakquise angeboten. Eine Profilbildung im Sinne der stärkeren Gewichtung des einen oder anderen Aspektes der Tätigkeit schließt diese Polyvalenz nicht aus. Im Gegenteil: Schwerpunktsetzungen sind durchaus möglich und wünschenswert, sollten aber nicht zufällig entstehen und explizit vertreten werden. Die Zwischenevaluation von Juniorprofessoren sollte zudem - wie etwa an der Berliner Humboldt-Universität - einem klaren Zeitplan und einem transparenten Verfahrensschema folgen, oder aber sich auf Zielvereinbarungen zwischen Fachbereich und Stelleninhaber gründen. Vor allem ist es aber notwendig, dass die Hochschulen die Möglichkeit nutzen, Juniorprofessoren nach einer positiven Evaluation ihrer bisherigen Tätigkeit auch dauerhaft anzustellen, ihnen also *tenure* zu gewähren. Hochschulen können nur so von einer erfolgreich betriebenen Personalentwicklung profitieren. Dass dies infolge des Hausberufungsverbots bislang nicht der Fall war, ist immer wieder als ein Grund dafür betrachtet worden, weshalb eine systematische Personalentwicklung an den Hochschulen nicht erfolgte.

Der Einsatz von Juniorprofessuren bietet den Hochschulen wichtige Perspektiven und Chancen. Anders als von vornherein auf Lebenszeit berufene Professoren können sie experimentell eingesetzt werden, um kleinere Fächer zu erhalten bzw. zu reformieren oder um innovative oder interdisziplinäre Formen von Forschung und Lehre zu erproben. Auch wenn es nicht darum gehen darf, Exoten zu produzieren oder - schlimmer noch - junge Wissenschaftler aus kurzfristigen taktischen Erwägungen auf verlorenen Posten zu verschleifen, ist es so möglich, die Bewährung von bestimmten Studiengängen oder institutionalisierten Forschungszusammenhängen abzuwarten, ehe man zur Berufung von Professoren auf Lebenszeit schreitet. Nach wie vor muss aber auch ein alternativer Weg zur Professur jener sein, der über die Durchführung von Forschungsprojekten führt. Es muss auch für jene Wissenschaftler Raum geschaffen werden, die sich noch vor der Einführung der Juniorprofessur habilitiert haben und bei denen die Gefahr besteht, dass mit hohem Aufwand an persönlichen und öffentlichen Ressourcen eine *lost generation* geschaffen worden ist. Eine Parallelexistenz von Habilitation und Juniorprofessur hingegen ist nicht weiterführend und gegenüber den Nachwuchswissenschaftlern, die sich für einen Karriereweg zu entscheiden haben, von dem sie nicht wissen können, welcher der Erfolg versprechende ist, unverantwortlich.

4.2. Wissenschaftliche Mitarbeiter auf Dauerstellen

Über die Einführung der Juniorprofessur hinausgehend kann das Personalgefüge aber auch in anderer Hinsicht verändert werden. Dass die Hochschullaufbahn derzeit in einem sehr hohen Maße als 'hopp-oder-top'-Karriere funktioniert, bei der

das Risiko für Nachwuchswissenschaftler vergleichsweise hoch ist, wird sich alleine durch die Einführung der Juniorprofessur nicht ändern lassen (Empfehlungen 2004, 12f.). Es muss daher außer der Professur auch weitere Karriereziele geben. Einerseits kann hier die polyvalente Personalentwicklung ansetzen, die für eine vielseitigere Qualifikation und damit für alternative, also nicht unmittelbar wissenschaftliche Perspektiven sorgen soll. Andererseits aber können veränderte Anforderungen im Bereich der Hochschullehre dazu führen, dass entsprechende Personen mit ihrer im Laufe der Zeit erworbenen großen Lehrerfahrung auch an anderer Stelle gewinnbringend eingesetzt werden.

Das im Zuge der zunehmenden Nachfrage nach akademischer Ausbildung gewandelte Verständnis des Verhältnisses von Forschung und Lehre ist insofern ein weiteres Argument für die Schaffung von Dauerpositionen unterhalb der Professur, die nicht der Qualifikation dienen. Auch hierdurch würden sich Betreuungsrelationen nachhaltig verbessern lassen. Eine entsprechende Diversifizierung der Hochschullehrerschaft setzt langsam auch in Deutschland ein. Dies kann nicht nur auf der Ebene der Professur geschehen, wo Lehrverpflichtungen künftig flexibler festgelegt werden sollten, sondern sollte auch weitere Möglichkeiten umfassen. Ein Beispiel hierfür könnten die an englischen Universitäten in der Lehre eingesetzten *Lecturer* bieten. Als wissenschaftlich qualifizierte Kräfte müssen Lehrende nicht unmittelbar selbst in den internationalen Spitzenjournals publizieren, sie sollten diese aber lesen und die darin publizierten Forschungsergebnisse vermitteln können. Eine solche forschungsbasierte Lehre ist keine Lehre zweiter Klasse, sondern sie bietet als Ergänzung der Lehre durch Professoren den Vorteil hoher Präsenz der Lehrenden bei gleichzeitiger großer Lehrerfahrung. Es darf bei der Einrichtung solcher Stellen allerdings nicht der Fehler gemacht werden, der mancherorts bei den Positionen von Akademischen Räten und Oberräten gemacht worden ist: Es darf sich hier nicht um Sackgassen handeln, die zu Erstarrung und Demotivation führen. Auch ist natürlich eine Verbeamtung ebenso wenig zweckmäßig wie bei den Professoren.

Es müssen Wege entwickelt werden, bei denen Qualität auch dadurch gesichert wird, dass es Möglichkeiten des Aufstiegs und damit der Dynamisierung von Karrieren gibt. Flexibilisierung würde hier nicht nur der Qualitätssicherung dienen, sondern auch den Wechsel von Inhabern entsprechender Stellen zwischen den Hochschulen erlauben. Auch wenn dies einstweilen noch Zukunftsmusik ist, sollten die Bestrebungen in diese Richtung gehen. Erste Schritte werden bereits unternommen. Der Wissenschaftsrat etwa empfiehlt ganz entschieden, "die unbefristete Beschäftigung qualifizierter Wissenschaftler unterhalb der Professur" (ebd., 4) zu erleichtern. Auch eher traditionell strukturierte Universitäten denken über eine Erhöhung der Zahl der promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis auf Lebenszeit nach. Nach einer auf vielleicht fünf Jahre befristeten Anstellung könnte im Falle der Bewährung eine unbefristete Anstellung erfolgen. Die Bedingungen jedenfalls müssen für alle Beteiligten stimmen: Es wäre wenig

aussichtsreich, hochqualifizierte Mitarbeiter auf Dauer mit einem BAT IIa-Gehalt halten und motivieren zu wollen. Zu wünschen ist die Einführung eines Wissenschaftstarifs, wie sie auch der Wissenschaftsrat empfiehlt. Dazu gehört auch und insbesondere die Möglichkeit, "Mitarbeiter am Erfolg einer Einrichtung zu beteiligen" (ebd., 3+18ff.), also einen klaren Leistungsbezug der Vergütung einzuführen.⁴

5. Die Verantwortlichkeit der Fachbereiche

Die Überlegungen zur Bedeutung des Personalmanagements für die strategische Ausrichtung von Hochschulen bzw. von Fachbereichen und Fakultäten zeigt sehr deutlich, dass sie es vor allem sind, die die Personalverantwortung wahrnehmen sollten. Dabei ist deutlich erkennbar, wie statt individueller institutionelle Verantwortung bestimmend wird. Für eine Etablierung entsprechender Formen des Personalmanagements muss eine weit reichende Delegation von Autonomie erfolgen; einerseits an die Hochschulen, von diesen aber auch an die Fachbereiche. Diese müssen außer der Erstellung von Personalentwicklungskonzepten auch die Zumesung von Ressourcen und Lehrdeputaten übernehmen. Hierzu benötigen sie Planungssicherheit, denn nur so können sie selbst klare und verbindlich fixierte Vereinbarungen treffen. Bei der Qualifizierung des Personals müssen sie zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Karriereschritten unterscheiden, um dem Ziel polyvalenter Personalentwicklung genügen zu können. Gezielt müssen sie nichtwissenschaftliche Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entwickeln und externe Angebote für das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal nutzen. Nur so kann es gelingen, sich eröffnende Freiräume im Interesse der Mitarbeiter und der Organisation zu nutzen. Dazu gehört auch, dass die Karrierewege des wissenschaftlichen Personals und des Verwaltungspersonals durchlässiger gestaltet werden müssen. Nicht länger sollten Karrierewege der Bürokratie in der Universitätsverwaltung bestimmend sein. Dies betrifft die Fachbereiche zumindest insoweit, als Fragen der Organisation von Forschung und Lehre professionalisierten Kräften übertragen werden sollten.

Auf der Ebene der Fachbereiche haben hierfür die Dekane zentrale Bedeutung. Ihnen muss aufgrund von Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung sowohl die Personal- als auch die Finanzverantwortung obliegen. Qualitätsmanagement wird daher eine ihrer zentralen Aufgaben sein. Zudem werden die Akquise von Stipendien und Drittmitteln sowie die Vernetzung und die Profilierung des Fachbereiches verstärkt zu ihren Aufgaben gehören. Um die für ein strategisches Handeln erforderliche Professionalität und Unabhängigkeit entwickeln zu können, müssen sie einerseits durch die Fachbereiche selbst, andererseits aber auch durch die Hoch-

⁴ Einen Wissenschaftstarifvertrag haben auch die Universitätskanzlerinnen und -kanzler in ihrer Chemnitzer Erklärung vom 26. September 2003 gefordert. Seitens der Politik liegen von allen Seiten entsprechende Willenserklärungen vor.

schulleitung legitimiert werden. Diese doppelte Legitimation ist auch für die Führung von Fachbereichen von großer Bedeutung, um Unabhängigkeit zu gewährleisten, zugleich aber auch den erforderlichen Rückhalt zu sichern (Müller-Böling 2000, 54ff.).

Auch dort, wo die Fachbereichsstruktur zugunsten anderer Organisationsmodelle aufgegeben wird, kann der Schritt von der individuellen zur institutionellen Verantwortung für die Personalentwicklung vollzogen werden. Formen der mehrdimensionalen Binnenorganisation, die eine stärker problem- und angebotsorientierte Verknüpfung unterschiedlicher Angebote in den Vordergrund stellen, verfügen weiterhin über Organisationseinheiten, in denen das wissenschaftliche Personal organisiert ist. Institutionelle Personalverantwortung kann und sollte dann auf dieser Ebene wahrgenommen werden.

Notwendigerweise wird auch die Bedeutung von den Dekanen zugeordneten hauptamtlichen Assistenten und Fakultätsgeschäftsführern oder ähnlichen Kräften steigen. Ein professionalisiertes Hochschulmanagement auch auf der mittleren Ebene bietet nicht nur neue Karrierewege, es wird künftig auch zu Innovation und Profilbildung beitragen (Pellert 2003, 164f.). Es liegt auf der Hand, dass hier ein wissenschaftsadaquater Führungsstil erforderlich ist, der Kooperationswillen unter Beweis stellt und der von Seiten der Wissenschaftler an den Hochschulen nicht als fremde Bevormundung, sondern als wirksame und willkommene Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen wahrgenommen werden kann. Wenn der gegenwärtige Trend eine vernünftige Umsetzung findet, lassen sich - das hat dieser Beitrag zu zeigen versucht - für Hochschulen und Mitarbeiter gleichermaßen deutliche Gewinne erzielen.

Literatur

- Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu einem Wissenschaftstarifvertrag und zur Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter (2004). Berlin.
- Fischmeister, H. F. (2003): Studieren, Lehren, Forschen - in Freiheit. In: Titscher, St./Höllinger, S. (Hg.): Hochschulreform in Europa - konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen, 57-75.
- Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft, 2. Aufl. Frankfurt/M.
- Horstmann, A. (2003): Wie steht es mit der Verantwortung der Hochschulen für den wissenschaftlichen Nachwuchs? In: Daniel, H.-D./u.a. (Hg.): Die neue Verantwortung der Hochschulen. Anregungen aus dem internationalen Vergleich, der Hochschulforschung und Praxisbeispielen. Bonn, 62-63.
- Kramarsch, M. (2004): Partner der Personalberatung Towers Perrin, zit. in: nr., Die Kunst, die Besten zu halten. Anforderungen an das Personalmanagement steigen. In: FAZ 19.01.2004. Nr. 15/16.
- Luhmann, N. (2000): Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.

- Pellert, A. (2003): Innovationsfaktor Hochschulmanagement. In: Daniel H.-G./u.a. (Hg.): Die neue Verantwortung der Hochschulen. Anregungen aus dem internationalen Vergleich, der Hochschulforschung und Praxisbeispielen. Bonn, 163 - 165.
- Rössel, J./Landfester, K./Schollwöck, U. (2003): Die Juniorprofessur. Eine Bilanz ihrer Umsetzung. Berlin.
- Thom, N./Friedli, V. (2003): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten. Bern.

Autor:

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE - Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
 Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, übergreifende Fragen der Hochschulreform, Leistungstransparenz und Wettbewerb