

G 21233

22. Jahrgang · Heft 6
November/Dezember 2016
Einzelpreis: 22,00 €
ISSN 0947-9546



Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

SCHWERPUNKT

Change: Chancen und Grenzen des Einzelnen

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Universitäten

Leistungsorientiert in den professoralen Burn-out?

Nachhaltiges Personalmanagement in außer-universitären Forschungseinrichtungen

Chancengerechtigkeit

„leaky pipeline“, „glass ceiling“ und „sticky floor“ prägen das Chancengleichheitsbild

Digitalisierung

Zwischen Stauraum sparen und elektronischer Aktenführung

Leistungsentgelte

Was hilft die Prinzipal-Agent-Theorie?

SONDERTEIL

Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement

„Ich mach´ mal ein Projekt“

Erscheinungstermin Frühjahr 2017

Reihe Edition Wissenschaftsmanagement

edition
Wissenschaftsmanagement



252 Seiten

PDF 35,00 Euro

Print 45,00 Euro

ISBN

978-3-86856-018-3

Wissenschaftsmanagement

Thomas Breyer-Mayländer

Meine Berufung?

Berufs- und Lebensperspektive
Fachhochschul-Professur

Aufgabenfelder

Laufbahn

Perspektiven

Die Fachhochschulen expandieren. Und sie werden gleichzeitig gebremst. 2017 blicken die Universities of Applied Sciences auf 50 Jahre in Deutschland zurück. Doch Nachwuchssorgen plagen. Es wird schwieriger, geeignete Professorinnen und Professoren zu gewinnen. Das kann die weitere erfolgreiche Entwicklung dieses Hochschultyps verlangsamen.

*Das Buch macht Mut
und berät kompakt für
eine FH-Laufbahn!*

Aktuell und umfassend analysiert das Buch die Chancen, beschreibt die Wege zur Professur und die Anforderungen an die Kandidaten.



Changemanagement



Veränderungen und Wandel sind nicht nur die beiden Konstanten des menschlichen Lebens, sondern auch des Changemanagements. Die umfassenden, bereichsübergreifenden und inhaltlich weitreichenden Veränderungen, denen verschiedene Organisationen derzeit ausgesetzt sind und die neue Strategien, Strukturen und Prozesse nach sich ziehen, können vor allem auf zwei Faktoren zurückgeführt werden: einerseits auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, andererseits auf die massiven Umwälzungen durch Digitalisierung fast aller Lebensbereiche. Dabei ist die Vorstellung darüber, in welchen Bereichen

prioritär Veränderung stattfinden muss, stets abhängig von den jeweiligen Protagonisten, die in denselben tätig sind.

Nur als Beispiel: Der adäquate Umgang mit Diversität, Inklusion von beeinträchtigten Beschäftigten, der Ausbau von Gleichstellung oder die Sicherung von „guter Arbeit“ an Hochschulen sind alle gesetzlich gefordert und verlangen eine stete Weiterentwicklung der Institutionen. Dazu kommen in den klassischen Arbeitsprozessen die Umstellungen auf elektronische Work-Flow-Systeme, das Facility Management, welches die ursprüngliche Liegenschaftsverwaltung erweitert, sowie die Multi-Kanal-Kommunikation mit Studierenden.

Um hier Veränderungsprozesse wissenschaftskonform umzusetzen, braucht man neben Flexibilität klare Strukturen. Und, ganz simpel, bevor man etwas verändert, sollte man erst einmal klären, ob diese Veränderung nachhaltig gebraucht wird. Bei größeren Herausforderungen bietet es sich zudem an, ein Projekt erst zu modellieren. Dazu ist es wichtig, die internen beteiligten Stakeholder an einen Tisch zu bringen und die einzelnen Akteure klar zu identifizieren. Den Chancen und Grenzen des Einzelnen in diesen Prozessen widmet sich der Schwerpunkt in dieser Ausgabe.

Apropos Projektvorhaben: „Ich mach‘ mal ein Projekt“ war das Motto der 6. Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, die am 17. und 18. November an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) in Leipzig stattfand. Dabei wurden auf wissenschaftspolitischer, institutioneller und operativer Ebene verschiedene Diskussionen rund um das Thema Förderprogramme und zielgerichtetes Projektmanagement an Hochschulen und Forschungseinrichtungen geführt.

Projektmanagement & Wissenschaftsmanagement: Das wissenschaftsspezifische Management so weit mit BWL-Kenntnissen anreichern, wie nötig – und dort wissenschaftsadäquat freier halten, wo möglich. Die Ergebnisse der Jahrestagung zu sichten und zu verdichten ist Inhalt eines Sonderteils in Form eines Tagungsbandes im Heft. In diesem geht es um die spezifischen Herausforderungen, die ein Projektvorhaben für wissenschaftliche Einrichtungen mit sich bringt, wie etwa die Problematik der Projektlaufzeit und die damit verbundene Abwanderung von Wissenschaftlern, die Effizienzsteigerung von Kommunikationsprozessen in Verbundprojekten sowie die strategische Personalplanung und -entwicklung im Projektmanagement.

M. Stückradt

Michael Stückradt

Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

22. Jahrgang · Heft 6 · November/Dezember 2016 · Einzelpreis: 22,00 €

news & facts	4
wissenschaftsmanager	
Nachgefragt	6
bei Dr. Cornelius Gröschel, Referent für Hochschulentwicklung, Goethe-Universität Frankfurt	
aktuelle Diskussion	
Incentive in Science	8
personalia	10
SCHWERPUNKT	
Change: Chancen und Grenzen des Einzelnen	
Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Universitäten	12
Leistungsorientiert in den professoralen Burn-out?	16
Nachhaltiges Personalmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen	20
SONDERTEIL	
Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement	
„Ich mach‘ mal ein Projekt“	24
management	
Chancengerechtigkeit	38
„leaky pipeline“, „glass ceiling“ und „sticky floor“ prägen das Chancengleichheitsbild	
Digitalisierung	42
Zwischen Stauraum sparen und elektronischer Aktenführung	
Leistungsentgelte	46
Was hilft die Prinzipal-Agent-Theorie?	
buchbesprechung	
Karin Beck et al. (Hrsg.)	50
Bildung und Hochschule	
Philip G. Altbach	52
Global Perspectives on Higher Education	
Jahresregister	53
Buchmarkt	58
Impressum	58

WISSENSCHAFTSKOMMUNIKATION I

Wissenschaftskommunikation im neuen Gewand

Neues Portal der Wissenschaftskommunikation online – mit Trends, Hintergründen und vielen weiteren Informationen



Facetten der Wissenschaftskommunikation:
Neues Portal als Wegweiser für Einsteiger und Profis.

Foto: JMG/Pixelio

Welches Format eignet sich für welche Zwecke der Wissenschaftskommunikation? Was wird zu Wissenschaftskommunikation geforscht, worüber diskutiert aktuell die Community und wie sehen Berufseinstiege und -karrieren in der Wissenschaftskommunikation aus? Auf diese Fragen möchte das neugestartete Online-Portal wissenschaftskommunikation.de adäquate Antworten liefern.

Das Portal, das ein Gemeinschaftsprojekt von Wissenschaft im Dialog (WiD), dem Nationalen Institut für Wissenschaftskommunikation (NaWik) und der Abteilung Wissenschaftskommunikation am Institut für Germanistik des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) darstellt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie der Klaus Tschira Stiftung gefördert wird, versteht sich selbst als Informations- und Diskussionsplattform für Wissenschaftler, Wissenschaftsjournalis-

ten, Öffentlichkeitarbeiter und allgemein Interessierte.

Orientierung im Kommunikationsdschungel

Den Hintergrund des Projekts stellt dabei die enorme Entwicklung in der Wissenschaftskommunikation dar, die in den vergangenen Jahren stattgefunden und zu einem Aufkommen an vielen unterschiedlichen Kommunikationsformen und -strategien geführt hat, die Kommunikatoren und Wissenschaftler vor neue Herausforderungen stellen. Hiervon ausgehend möchte das Portal deshalb eine Orientierung im inzwischen sehr umfangreichen Dschungel an möglichen Formaten der Wissenschaftskommunikation bieten.

Hierzu recherchiert ein Redaktionsteam relevante Inhalte, gewichtet sie und bereitet sie für die Nutzer auf. So reflektiert wissenschaftskommunikation.de aktuelle Trends und Themen und bietet hierdurch Unterstützung für die alltägliche Arbeit in der Branche. Darüber hinaus stellt es für potenzielle Nachwuchskräfte Informationen über Einstiegsmöglichkeiten in die Wissenschaftskommunikation bereit und beleuchtet Weiterbildungsangebote, die insbesondere Profis interessieren dürften. Mit einer eigenen Rubrik ist außerdem das Thema „Forschung“ auf dem Portal vertreten. Hier werden aktuelle Studien, Hintergrundinformationen und Debatten aufbereitet, die an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft der Wissenschaftskommunikation und Praxis geführt werden, um so einen bestmöglichen Zugang zur vielfältigen Forschungslandschaft in diesem Bereich zu schaffen.

Oleg Rudometkin

WISSENSCHAFTSKOMMUNIKATION II

Ist die Digitalisierung eine Gefahr? Eine Chance?

Forschungsprojekte zum Thema Digitalisierung

Das Portal www.wissenschaftsmanagement.de fasst in loser Folge interessante Pressemeldungen aus der Forschung und Wissenschaftseinrichtungen zusammen. Ebenso berücksichtigt werden ausgewählte Veranstaltungshinweise und Studien.

Die Digitalisierung ist in vollem Gange. Das Portal begleitete 2016 diesen Prozess in der Rubrik „Neues aus der Forschung“.

Jobwechsel und Strukturwandel beschleunigen sich

Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt werden Jobwechsel und Strukturwandel in Deutschland beschleunigt: Die Zahl von Akademikern nimmt zu, die Zahlen beruflich Qualifizierter und Geringqualifizierter nehmen ab. Darüber hinaus steigt die Komplexität der auszuübenden Tätigkeiten und die Bedeutung von Bildung und Weiterbildung wächst. Das sind erste zentrale Zwischenergebnisse des Forschungsprojekts „Polarisierung von Tätigkeiten in der Wirtschaft 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Fachkräftebedarf in der digitalisierten Arbeit von morgen“, das vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt wurde.

Ein weiteres Zwischenergebnis des Projekts unterstreicht, dass der Wegfall von Arbeitsplätzen nicht alleine vom Anteil der Routinetätigkeiten abhängt, deren Erledigung womöglich durch Maschinen ersetzt werden kann. Es kommt vielmehr auf den „Mix“ von Tätigkeiten am Arbeitsplatz an. Konkret bedeutet dies: Steigt der „Maschinenbezug“, also der Umfang von Tätigkeiten, die an und mit Maschinen erledigt werden, und steigen die kognitiven Anforderungen am Arbeitsplatz, dann



Die Auswirkungen der Digitalisierung können nicht groß genug eingeschätzt werden.

Foto: Joerg Trampert/pixelio

steigen auch die Arbeitsmarktchancen. Steigt der „Maschinenbezug“ und sinken dagegen die kognitiven Anforderungen am Arbeitsplatz, dann sinken auch die Arbeitsmarktchancen. Eine Auswirkung von erhöhten kognitiven Anforderungen am Arbeitsplatz wird deshalb auch ein weiterer Bedeutungszuwachs von Bildung und Weiterbildung sein. Denn bei sich verändernden und steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz kommt insbesondere der beruflichen Weiterbildung eine zentrale Rolle zu, um Kompetenzen laufend fortzuentwickeln und den Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt zu entsprechen.

Digitale Welt von morgen

Um die Folgen der Digitalisierung für die Gesellschaft zu untersuchen gründete sich in Bochum ein Zentrum für Internetforschung

(Center for Advanced Internet Studies, CAIS). Die fünf beteiligten Institute aus Nordrhein-Westfalen sind die Universitäten Bochum, Düsseldorf, Bonn und Münster, außerdem das Grimme-Institut in Marl. Das Land NRW erhofft sich von der Digitalisierung neben dem Wandel des gesellschaftlichen Zusammenlebens durch Vernetzung verbesserte Aussichten auf das Wirtschaftswachstum. Gefördert wird das Projekt vom Wissenschaftsministerium NRW mit fast drei Millionen Euro und ist vorerst für die Jahre 2017-2019 angelegt, wobei eine Finanzierungsverlängerung für zwei weitere Jahre bereits angedacht ist.

**Vanessa Schwaderlapp
und Oleg Rudometkin**

NACHGEFRAGT

Administration einer freien, innovativen und transparenten Wissenschaft

Dr. Cornelius Gröschel, Koordinator des Projektteams Exzellenzstrategie im Präsidialbüro der Goethe-Universität Frankfurt am Main



Foto: privat

Cornelius Gröschel sagt zu seinem akademischen Hintergrund: „Eine Arbeit als Generalist, die Sensibilität und Interesse für die individuellen, fachressortspezifischen Komplexitäten von Verwaltungsproblematiken erfordert.“

1 Wie sind Sie Wissenschaftsmanager geworden?

Ehrlich gesagt, ohne diesen spannenden Beruf von vornherein angestrebt zu haben. Aber im Rückblick habe ich den Eindruck, dass die Schritte immer mit einer gewissen Logik aus dem jeweils vorigen folgten.

Nach Abschluss meiner Promotion wollte ich mich mit etwas beschäftigen, was zwar wissenschaftliches Denken sowie wissenschaftliche Erfahrung voraussetzt, sich jedoch in kürzeren Etappen bearbeiten lässt. So bin ich zunächst fachnah bei der ZEIT-Stiftung in Hamburg im Themenfeld Osteuropa erst als Volontär und dann Referent in der Wissenschaftsförderung eingestiegen.

Die nächste Etappe war die LMU München, wo ich den internationalen und interdisziplinären M.A.-Studiengang „Osteuropastudien“ im Elitenetzwerk Bayern koordiniert habe. Meine disziplinäre Herkunft als Osteuropahistoriker habe ich dann bei meiner nächsten Position als Referent für Strategieentwicklung an der HU Berlin hinter mir gelassen. Entscheidend war, dass ich mich zunehmend für die Universität als Organisation, die Verfasstheit der Wissenschaft und damit auch für die organisatorischen Bedingungen für das Gelingen von Wissenschaft interessiert habe.

2 Worin besteht Ihre aktuelle Tätigkeit?

Momentan bin ich Referent für Hochschulentwicklung im Präsidialbereich der Goethe-

Universität Frankfurt. Hier unterstützen wir die Hochschulleitung sowohl in ihrer konzeptionell-strategischen Arbeit als auch bei der Umsetzung operativer Entscheidungen im Alltag. Die Bandbreite der Tätigkeit ist überaus groß, und um nur wenig herauszugreifen: Die Begleitung großer strategischer Vorhaben wie Anträge in Bund-Länder-Programmen ist ebenso dabei wie das Schreiben von Reden. Vieles an Aufgaben teilen wir natürlich mit anderen Bereichen der Universitätsverwaltung, nur dass letztere meist fachlich stärker spezialisiert ist und unsere Stärke das Generalistentum ist.

Gleichzeitig haben wir thematische Zuständigkeiten: So habe ich in den letzten Jahren für die Präsidentin der Goethe-Universität zentral die Erstellung des Hochschulentwicklungsplans der Jahre 2016 bis 2020 koordiniert. Gleichzeitig habe ich die Vizepräsidenten in den Bereichen Infrastruktur und Third Mission/Transfer unterstützt. In dem Kontext haben wir 2015/16 mit Unterstützung des Stifterverbands die Third-Mission-Strategie der Goethe-Universität erarbeitet.

3 Welche beruflichen Ziele haben Sie?

Mir ist wichtig, als Mitarbeiter im Präsidialstab einer großen deutschen Universität am möglichst guten Gelingen einer freien, innovativen und transparenten Wissenschaft mitwirken zu dürfen. Als Wissenschaftsadministrator sehe ich meine berufliche Herausforderung künftig darin, die Balance zwischen Institutionali-

sierung und Wettbewerb in der Wissenschaft produktiv mitzugestalten. Im Wissenschaftsmanagement und vielleicht gerade im Stab einer Universitätsleitung hat man die Chance, zielgerichtet an mittel- und langfristigen Veränderungen innerhalb der Organisation Universität mitzuarbeiten.

4 Ihr gelungenstes Projekt?

Was am Ende gelungen war und was weniger, darüber mögen andere richten. Projekte, die mir auf jeden Fall viel gegeben haben und die auch eine große Herausforderung dargestellt haben, waren 2009-2011 die Mitwirkung an der Vorbereitung des Zukunftskonzepts der HU Berlin, 2015/16 die Koordination des Hochschulentwicklungsplans an der Goethe-Universität Frankfurt sowie ebendort die Mitgestaltung des Konzepts einer Strategie der universitären Third Mission. Das ist eine ziemlich große Herausforderung, da Third Mission zu Beginn des Strategieprozesses als Arbeitsbegriff noch ziemlich unbekannt war und zum Teil wenig greifbar erschien. Außerdem hat für mich die nicht-projektorientierte Arbeit innerhalb der Univerwaltung einen mindestens ebenso hohen Stellenwert. Hier liegen die Erfolge oft im Kleinen, sind weniger sichtbar, aber in der Summe auch entscheidend.

5 Die größte Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement?

Eine der größten Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement scheint mir zu sein, im täglichen operativen Geschäft nicht das große Ganze, also die sinnvollsten Wege der Unterstützung von Wissenschaft zu finden, aus den Augen zu verlieren. Dazu gehört ab und zu neben dem Versuch, reflektierend innezuhalten, auch, sich die Zeit zu nehmen, sich über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Denn nur so ist man in der Lage, auf dem Wege des Vergleichs innovative Ideen zum Umgang mit Verwaltungsproblematiken zu entwickeln. Dies widerspricht nicht meinem Plädoyer für die Wertschätzung der operativen

Alltagsarbeit; denn nur mit dieser lässt sich auf Dauer umsetzen, was irgendwann projektförmig ersonnen und getestet wurde.

6 Wohin wird sich das Wissenschaftsmanagement entwickeln?

Meine Prognose ist, dass sich das Wissenschaftsmanagement weiter professionalisieren wird und dass das Prinzip learning on the job, das die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements in den letzten Jahren mitgeprägt hat, mehr in den Hintergrund treten wird. Mehr Menschen als bisher schon werden sich bereits mit dem Studium gezielt auf diese Profession hin orientieren; sei es durch Masterprogramme oder Weiterbildungen. Das hat den großen Vorteil, dass diese Kolleginnen und Kollegen wichtige Probleme und Herausforderungen von vornherein kennen.

Gleichzeitig kann Professionalisierung natürlich auch immer ein bisschen Uniformierung bedeuten und Abkopplungstendenzen von der Wissenschaft befördern; insofern: Quereinsteiger aus der Wissenschaft sollte es weiter geben.

7 Ihre Botschaft an die Kolleginnen und Kollegen?

Das Wissenschaftsmanagement ist in einer Art und Weise vielfältig, dass übergreifend gültige „Botschaften“ eigentlich kaum möglich oder statthaft sind. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass das Wissenschaftsmanagement nie den Kontakt zur Wissenschaft aus den Augen verliert. Das heißt, dass nicht nur der Kontakt zu den Wissenschaftlern gepflegt wird, sondern dass diejenigen, die Wissenschaft verwalten, auch zentrale Weiterentwicklungen wissenschaftlichen Denkens zumindest mitverfolgen und zur Kenntnis nehmen. Das ist im Arbeitsalltag eine schwere, vielleicht unlösbare Herausforderung. Aber wenn es jeder in Teilbereichen versucht, ist bestimmt viel gewonnen.

„**Meine Prognose ist, dass sich das Wissenschaftsmanagement weiter professionalisieren wird und dass das Prinzip learning on the job, das die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements in den letzten Jahren mitgeprägt hat, mehr in den Hintergrund treten wird.**

Kontakt:

Dr. Cornelius Gröschel
Referent für Hochschulentwicklung
Präsidialbüro
Goethe-Universität Frankfurt
60323 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 798 13636
Fax: +49 69 798 18971
E-Mail: groeschel@pww.uni-frankfurt.de
www.uni-frankfurt.de

INCENTIVE IN SCIENCE

Why isn't science better? Look at career incentives

Paul Smaldino, Assistant Professor of Cognitive and Information Sciences, University of California, Merced

There are often substantial gaps between the idealized and actual versions of those people whose work involves providing a social good. Government officials are supposed to work for their constituents. Journalists are supposed to provide unbiased reporting and penetrating analysis. And scientists are supposed to relentlessly probe the fabric of reality with the most rigorous and skeptical of methods. All too often, however, what should be just isn't so. In a number of scientific fields, published findings turn out not to replicate, or to have smaller effects than, what was initially purported. Plenty of science does replicate – meaning the experiments turn out the same way when you repeat them – but the amount that doesn't is too much for comfort.

It's not like we don't know how to do better. Scientists who study scientific methods have known about feasible remedies for decades. Unfortunately, their advice often falls on deaf ears. Why? Why aren't scientific methods better than they are? In a word: incentives. But perhaps not in the way you think.

Science is a competitive enterprise. There are far more credentialed scholars and researchers than there are university professorships or comparably prestigious research positions. Once someone acquires a research position, there is additional competition for tenure, grant funding, and support and placement for graduate students. Due to this competition for resources, scientists must be evaluated and compared. How do you tell if someone is a good scientist?

An oft-used metric is the number of publications one has in peer-reviewed journals, as

THE CONVERSATION

A version of this article first appeared on The Conversation – <https://theconversation.com/us>

well as the status of those journals (along with related metrics, such as the h-index, which purports to measure the rate at which a researcher's work is cited by others). Metrics like these make it straightforward to compare researchers whose work may otherwise be quite different. Unfortunately, this also makes these numbers susceptible to exploitation. If scientists are motivated to publish often and in high-impact journals, we might expect them to actively try to game the system. And certainly, some do – as seen in recent high-profile cases of scientific fraud (including in physics, social psychology and clinical pharmacology). If malicious fraud is the prime concern, then perhaps the solution is simply heightened vigilance.

However, most scientists are, I believe, genuinely interested in learning about the world, and honest. The problem with incentives is they can shape cultural norms without any intention on the part of individuals.

Cultural evolution of scientific practices

In a recent paper, anthropologist Richard McElreath and I (Smaldino & McElreath 2016) con-

sidered the incentives in science through the lens of cultural evolution, an emerging field that draws on ideas and models from evolutionary biology, epidemiology, psychology and the social sciences to understand cultural organization and change. In our analysis, we assumed that methods associated with greater success in academic careers will, all else equal, tend to spread. The spread of more successful methods requires no conscious evaluation of how scientists do or do not "game the system".

Recall that publications, particularly in high-impact journals, are the currency used to evaluate decisions related to hiring, promotions and funding. Studies that show large and surprising associations tend to be favored for publication in top journals, while small, unsurprising or complicated results are more difficult to publish.

But most hypotheses are probably wrong, and performing rigorous tests of novel hypotheses (as well as coming up with good hypotheses in the first place) takes time and effort. Methods that boost false positives (incorrectly identifying a relationship where none exists) and overestimate effect sizes will, on average, allow their users to publish more often. In other words, when novel results are incentivized, methods that produce them – by whatever means – at the fastest pace will become implicitly or explicitly encouraged.

“The problem with incentives is they can shape cultural norms without any intention on the part of individuals.”

Over time, those shoddy methods will become associated with success, and they will tend to spread. The argument can extend beyond norms of questionable research practices to norms of misunderstanding, if those misunderstandings lead to success. For example, despite over a century of common usage, the p-value, a standard measure of statistical significance, is still widely misunderstood.

The cultural evolution of shoddy science in response to publication incentives requires no conscious strategizing, cheating or loafing on the part of individual researchers. There will

“Moreover, researchers often don’t report when hypotheses fail to generate positive results, lest reporting such failures hinders publication.”

always be researchers committed to rigorous methods and scientific integrity. But as long as institutional incentives reward positive, novel results at the expense of rigor, the rate of bad science, on average, will increase.

Simulating scientists and their incentives

There is ample evidence suggesting that publication incentives have been negatively shaping scientific research for decades. The frequency of the words “innovative,” “ground-breaking” and “novel” in biomedical abstracts increased by 2,500 percent or more over the past 40 years. Moreover, researchers often don’t report when hypotheses fail to generate positive results, lest reporting such failures hinders publication.

We reviewed statistical power in the social and behavioral science literature. Statistical power is a quantitative measurement of a research design’s ability to identify a true association when present. The simplest way to increase statistical power is to increase one’s sample size – which also lengthens the

time needed to collect data. Beginning in the 1960s, there have been repeated outcries that statistical power is far too low. Nevertheless, we found that statistical power, on average, has not increased.

The evidence is suggestive, but it is not conclusive. To better systematically demonstrate the logic of our argument, we built a computer model in which a population of research labs studied hypotheses, only some of which were true, and attempted to publish their results.

As part of our analysis, we assumed that each lab exerted a characteristic level of “effort.” Increasing effort lowered the rate of false positives, and also lengthened the time between results. As in reality, we assumed that novel positive results were easier to publish than negative results. All of our simulated labs were totally honest: They never cheated. However, labs that published more were more likely to have their methods “reproduced” in new labs – just as they would be in reality as students and postdocs leave successful labs where they trained and set up their own labs. We then allowed the population to evolve.

The result: Over time, effort decreased to its minimum value, and the rate of false discoveries skyrocketed. And replication – while a crucial tool for generating robust scientific theories – isn’t going to be science’s savior. Our simulations indicate that more replication won’t stem the evolution of bad science.

Taking on the system

The bottom-line message from all this is that it’s not sufficient to impose high ethical standards (assuming that were possible), nor to make sure all scientists are informed about best practices (though spreading awareness is certainly one of our goals). A culture of bad science can evolve as a result of institutional incentives that prioritize simple quantitative metrics as measures of success.

There are indications that the situation is improving. Journals, organizations and universities

are increasingly emphasizing replication, open data, the publication of negative results and more holistic evaluations. Internet applications such as Twitter and YouTube allow education about best practices to propagate widely, along with spreading norms of holism and integrity.

There are also signs that the old ways are far from dead. For example, one regularly hears researchers discussed in terms of how much or where they publish. The good news is that as long as there are smart, interesting people doing science, there will always be some good science. And from where I sit, there is still quite a bit of it.

Sources:

The Conversation: <https://theconversation.com/us-smaldino-paul-e-2016>
Smaldino, Paul E. (2016): Why isn’t science better? Look at career incentives, in: The Conversation: <https://theconversation.com/why-isnt-science-better-look-at-career-incentives-65619>
Smaldino, Paul E., McElreath, Richard (2016): The natural selection of bad science, published 21 September 2016. The Royal Society Open Science, DOI: 10.1098/rsos.160384: <http://rsos.royalsocietypublishing.org/content/3/9/160384>

In loser Folge publizieren wir internationale Beiträge, die die Themen des Wissenschaftsmanagements ergänzen. So ist mit dieser Aktuellen Diskussion aus dem Autoren-pool von The Conversation ein Beitrag für die Frage aufgenommen worden, wie aus US-Perspektive institutionelle Anreize die Qualität wissenschaftlicher Arbeit beeinflussen (können).

Der Autor Paul Smaldino ist unter folgender E-Mail erreichbar: psmaldino@ucmerced.edu

Neuer Präsident der acatech



Foto: acatech

Ab Februar 2017 wird Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. **Dieter Spath**, Arbeitswissenschaftler, neuer Präsident der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (aca-

tech). Der ehemalige Vizepräsident von acatech, löst damit Reinhard F. Hüttl, den Leiter des Deutschen GeoForschungsZentrums in Potsdam als Präsident ab. Seit 2013 ist Spath Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN AG. Zusätzlich managt er seit Oktober 2016 gemeinsam mit dem geschäftsführenden Leiter Wilhelm Bauer das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Des Weiteren wird er Führungskraft des kooperierenden Instituts für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart.

Neuer Kanzler in Bonn



Foto: Uwe Dettmar/Universität Frankfurt

Der Diplomkaufmann **Holger Gottschalk**, der seit 2012 Kanzler der Goethe Universität Frankfurt/Main ist, wird die Direktion der Bonner Universitätsverwaltung zum Januar 2017

wahrnehmen. Damit löst Gottschalk Dr. Reinhardt Lutz ab, der sich nach fast 25 Jahren Tätigkeit an der Universität in den Ruhestand verabschiedet. Die Hochschulverwaltung der Universität Bonn hatte schon im März 2016 Holger Gottschalk einstimmig für sechs Jahre Amtszeit gewählt. Er studierte Betriebswirtschaft in Frankfurt. Rektor Prof. Dr. Michael Hoch begrüßte die Entscheidung: „Wir sind begeistert, dass wir mit Holger Gottschalk einen herausragenden Kanzler für die Universität gewinnen konnten.“

Uni Mannheim wählt neue Kanzlerin



Foto: Universität Mannheim

Im Juni diesen Jahres wurde **Barbara Windscheid**, die Mathematik mit Beifach Physik an der Universität Freiburg studierte, vom Senat und Universitätsrat zur neuen

Kanzlerin der Universität Mannheim gewählt. Damit tritt Windscheid ab Januar 2017 an die Stelle von Dr. Susann-Annette Storm. Diese geht nun nach 16 Jahren als Kanzlerin in den Ruhestand. Die Aufgabe der Kanzlerin umfasst einerseits die Personal- und Wirtschaftsverwaltung der Universität und andererseits ist sie zugleich Beauftragte für den Haushalt sowie Leiterin der Verwaltung. Dabei beläuft sich ihre Amtszeit auf insgesamt sechs Jahre. Windscheid zeichnet sich durch Kenntnisse in der Universitätsverwaltung, speziell in der Haushaltsführung, aus.

Umschwung am BADW

Im Oktober 2016 wählte das Plenum der Bayerischen Akademie der Wissenschaften Prof. Dr. **Thomas O. Höllmann** zum neuen Präsidenten. Der Sinologe wird im Januar 2017 sein Amt beginnen. Damit tritt er die Nachfolge vom Mathematiker Karl-Heinz Hoffmann als 38. Präsident an. Hoffmann ist als Chinawissenschaftler ordentlicher Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Dabei liegt sein Forschungsschwerpunkt im Gebiet der Kulturgeschichte. Seit 1998 zählt Hoffmann zu den ordentlichen Mitgliedern der Bayerischen Akademie der Wissenschaft. Zwischen 2005 und 2012 präsentierte er die Philosophische-historische Klasse im Vorstand der BADW.



Foto: ©BADW/Jamnia Amendt

KIT-Senat wählt Vizepräsidentin



Foto: BAM/Michael Danner

Christine von Vangerow wurde vom Senat des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) zur neuen Vizepräsidentin gewählt. Damit ist sie für Personal und Recht am

KIT verantwortlich. Die Juristin ist seit 2009 für die Abteilung Zentrale Dienstleistungen der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) in Berlin zuständig. Als Mitglied des Direktoriums war sie maßgeblich für die gesamte strategische Weiterentwicklung der BAM, das Controlling und darüber hinaus für strategische Baumaßnahmen und Liegenschaftskonzepte autorisiert. Zu ihrem Aufgabenbereich zählen auch die Personalplanung und -entwicklung, die Planung und Verwaltung des Budgets und die Bereitstellung einer leistungsfähigen IT.

Präsidentenwechsel in Weimar

Prof. Dr. **Winfried Speitkamp** wurde am 23. Juni 2016 vom Universitätsrat als neuer Präsident der Bauhaus-Universität Weimar gewählt. Führen wird Speitkamp die Universität



Foto: Bauhaus-Universität Weimar

ab dem Sommersemester 2017. Speitkamp ist Geschichtswissenschaftler an der Universität Kassel, wo er die Professur für Neuere und Neueste Geschichte seit 2010 ausübt. Ab dem 1. April beginnt sein Amt für insgesamt sechs Jahre. Winfried Speitkamps Fokus liegt unter anderem in der Fachrichtung der Erinnerungskultur, Denkmalpflege und politischer Symbolik, zudem in der Geschichte Afrikas und des Kolonialismus. Er war von April 2013 bis März 2016 Dekan an der Universität Kassel für das Sachgebiet Gesellschaftswissenschaften.

SCHWERPUNKT

Change: Chancen und Grenzen des Einzelnen



Foto: zwillingsbruder/pixelio



Foto: Uwe Steinbrich/pixelio

Organisationsentwicklung ist eng mit der Personalentwicklung verknüpft. Und Veränderungsprozesse funktionieren nur dann, wenn die Menschen überzeugt und mitgenommen werden. Wissenschaftliche Einrichtungen scheinen in einem permanenten Change-Prozess zu stecken.

- ◆ Wie können zum Beispiel Professorinnen und Professoren für Neues gewonnen werden?
- ◆ Und wie sieht ein nachhaltiges Personalmanagement in Forschungseinrichtungen aus, das auch zum Changemanagement beiträgt?

Der Schwerpunkt analysiert, gibt Anregungen und widmet sich dabei auch dem professoralen Burn-out.

Benedict Jackenkroll und Ewald Scherm

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Universitäten

Bedeutung und Beeinflussung der Veränderungsbereitschaft von Professoren und die besondere Rolle des affektiven Commitments



Eine starke emotionale Bindung der Professoren an die Universität kann ihre Veränderungsbereitschaft deutlich beeinflussen.

Foto: pixabay

Nicht wenige möchten die Hochschulreformen der letzten Jahre als zwar einschneidende, aber einmalige Veränderungen verstehen. Jedoch wird auf den zweiten Blick deutlich, dass die Autonomie der Universitäten und der Wettbewerb in Zukunft zu permanenten Veränderungen führen werden. Die Handlungsfähigkeit der Universitäten wurde nicht zuletzt gestärkt, damit diese den sich verändernden gesellschaftlichen Ansprüchen wie Digitalisierung, Gleichstellung, Internationalisierung, neue Lehrmethoden, Inklusion, Diversität und so weiter besser begegnen können. Ohne zu verkennen, dass Universitäten auch weiterhin einer deutlich geringeren Dynamik ihrer Umwelt ausgesetzt sind als die meisten Unternehmen, oder gleich von der unternehmerischen Universität zu sprechen,

wird die Fähigkeit zur Veränderung gleichwohl zu einem Merkmal moderner Universitäten werden müssen. Hochschulforscher fordern vor diesem Hintergrund zunehmend eine höhere Veränderungsbereitschaft der Professoren, da diese als zentrale Akteure der Universitäten die Umsetzung von Veränderungen nicht nur beschleunigen, sondern auch verzögern oder ganz verhindern können (Schmidt 2010; Wild et al. 2010; Erlinghagen/Symanski 2014). Angesichts dessen haben Erkenntnisse zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft der Professoren für Universitäten an Relevanz gewonnen.

Im vorliegenden Beitrag soll zunächst die Bedeutung der Veränderungsbereitschaft der Professoren für Universitäten aufgezeigt werden, um dann das affektive Commitment näher zu betrachten, das als wesentlicher Ansatzpunkt zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft angesehen wird. Die theoretischen Überlegungen zum Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Veränderungsbereitschaft von Professoren werden anhand einer aktuellen empirischen Untersuchung mit $N = 329$ Professoren deutscher Universitäten geprüft und diskutiert.

Universitäten müssen nicht jeder gesellschaftlichen Entwicklung entsprechen, und nicht jede angestoßene Veränderung in Universitäten bringt Verbesserungen. Über die Widersinnigkeit so mancher Veränderungen, die zu offenkundigen Fehlentwicklungen und teils zum Zurückrudern geführt haben, ist vielfach berichtet worden. Beharrungskräfte gegenüber Veränderungen, die Universitäten traditionell auszeichnen, dürfen daher nicht pauschal als dysfunktional angesehen werden. Sie werden jedoch zu einem Problem für Universitäten, wenn sie selbst notwendige und gutgemeinte Veränderungen im Keim ersticken (Scherm 2012).

Stichwörter
Hochschulmanagement
Veränderungsbereitschaft
Commitment

Die Ursache problematischer Beharrungskräfte in Organisationen ist oft in einer fehlenden affektiven Veränderungsbereitschaft der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter zu suchen. Hierunter versteht man die selbstbestimmte und freiwillige Form der Unterstützung von Veränderungen, die damit einhergeht, dass Mitarbeiter sich an die aktive Unterstützung gebunden fühlen, da sie die Veränderung wollen und an deren Vorteilhaftigkeit glauben. In Organisationen lassen sich nur wenige Veränderungen wirklich erfolgreich direktiv durchsetzen. Je tiefgreifender eine Veränderung, umso stärker ist das Management auf die aktive und selbstbestimmte Unterstützung derjenigen Mitarbeiter angewiesen, die die Veränderung in ihrem Arbeitsbereich umsetzen sollen. Daher gilt vor allem die affektive Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter als ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen (Abrell 2012).

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Umsetzung von Veränderungen in Universitäten, werden angesichts ihrer organisatorischen Besonderheiten drei Dinge klar:

- 1) Im Kern findet die Umsetzung der meisten Veränderungen in den Fachbereichen, Instituten, Lehrstühlen und Arbeitsgruppen statt – unabhängig davon, ob es um Fragen der Lehrqualität und des Lehrangebots, neue Lehrmethoden oder neue Formen der Promotionsbetreuung, die Gleichstellung beziehungsweise die Diversität geht; Universitäten sind immer auf die Mitwirkung der Professoren angewiesen (Schmidt 2010).
- 2) Blickt man auf die abgesicherte Autonomie der Professoren bei gleichzeitig beschränkten Durchsetzungs- und Sanktionspotenzialen der Hochschulleitung, wird deutlich, dass in Universitäten noch viel weniger als in anderen Organisationen überhaupt daran zu denken ist, Veränderungen hierarchisch anzuordnen. Ein solches Vorgehen führt nicht dazu, dass eine Veränderung tatsächlich angenommen und Handeln nachhaltig verändert wird (Schmidt 2010).
- 3) Damit können die Professoren als die Hauptakteure des Wandels gelten. Sollen in Universitäten Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden, sind deren Leitungen auf die aktive und selbstbestimmte Unterstützung der Professoren angewiesen. Daher gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die auf eine dauerhafte Sicherstellung beziehungsweise Steigerung der affektiven Veränderungsbereitschaft der Professoren abzielen (Wild et al. 2010).

Affektives Commitment als Ansatzpunkt zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft

Untersuchungen belegen, dass das affektive Commitment eine besondere Rolle für die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter spielt. Darunter versteht man die emotionale Bindung von Mitarbeitern an die Organisation sowie deren Identifikation mit den organisationalen Zielen und Werten. Mitarbeiter mit einer starken emotionalen Bindung wünschen sich, in der Organisation zu verbleiben, ihnen ist das Wohlergehen der Organisation wichtig und sie sind bereit, sich in einem besonderen Maße für sie zu engagieren. Mitarbeiter, die eine solche Verbundenheit aufweisen, akzeptieren Veränderungen der Organisation nicht nur, sondern wollen diese aktiv unterstützen und mitgestalten. Die Selbstverpflichtung gegenüber dem Wohlergehen der Organisation führt dazu, dass sie auch bereit sind, einschneidende und für sie durchaus schmerzliche Veränderungen mitzutragen, wenn sie der Organisation dienen (Herscovitch/Meyer 2002; Vakola/Nikolaou 2005). Entsprechend sollte bei Professoren, die sich mit den Zielen und Werten ihrer Universität identifizieren und sich dem Wohlergehen dieser verpflichtet fühlen, die Bereitschaft zu einer aktiven und selbstbestimmten Unterstützung von Veränderungen in Universitäten höher ausfallen. Es wurde daher folgende Hypothese gebildet:

Das affektive Commitment steht in einem positiven Zusammenhang mit der Veränderungsbereitschaft von Professoren.



Benedict Jackenkroll, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

Foto: privat



Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

Foto: Veit Mette, Bielefeld

„ In Organisationen lassen sich nur wenige Veränderungen wirklich erfolgreich direktiv durchsetzen. Je tiefgreifender eine Veränderung, umso stärker ist das Management auf die aktive und selbstbestimmte Unterstützung derjenigen Mitarbeiter angewiesen, die die Veränderung in ihrem Arbeitsbereich umsetzen sollen. „

„Für Universitäten beziehungsweise deren Leitung sollte ein erster Schritt darin bestehen, in die Stimmungslage der Professoren reinzuhören, ein offenes Ohr für die Erwartungen der Professoren zu haben und gegebenenfalls aktiv nachzuhaken.“

Vorgehen und Messinstrumente der Studie

Im Rahmen dieser Studie wurde internetgestützt eine quantitative, anonyme Befragung durchgeführt. Die Erstellung des Fragebogens erfolgte mittels der Software Unipark. Die Datenerhebung fand im Sommer 2016 statt. An der Studie nahmen insgesamt N = 329 Professoren deutscher Universitäten teil. Die Analyse der erhobenen Angaben zur Person (zum Beispiel Geschlecht, Fachrichtung) und zur Universität (zum Beispiel Alter der Universität, Anzahl Studierende), die auch als Kontrollvariablen in die Regressionsanalyse mit eingerechnet werden, zeigt, dass alle Merkmale weitgehend der Verteilung in der Grundgesamtheit entsprechen.

Um das Konstrukt des affektiven Commitments zu erfassen, wurde auf den Commitment-Fragebogen von Allen und Meyer (1990) zurückgegriffen. Verwendete Items waren zum Beispiel „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in dieser Universität verbringen zu können“ oder „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Universität“. Die Skala hat sich in der Untersuchung als sehr reliabel erwiesen ($\alpha = .87$, 7 Items).

Zur Erfassung der affektiven Veränderungsbereitschaft der Professoren wurden fünf Items des Commitment to Change Questionnaire (Herscovitch/Meyer 2002) verwendet. Für die Beantwortung der Items sollten die Professoren sich auf eine konkrete, möglichst aktuelle Veränderung beziehen, die in der nahen Vergangenheit in ihrer Universität stattgefunden hat oder aktuell stattfindet. Die Skala (Beispielitem: „Diese Veränderung ist positiv für die Universität“) weist eine ausgezeichnete Reliabilität ($\alpha = .90$, 5 Items) auf. Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“).

Ergebnisse der Studie

Für die Überprüfung der Hypothese wurde eine multivariate, lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse dieser Analyse zusammen.

	Veränderungsbereitschaft der Professoren (β)
Kontrollvariablen	
Geschlecht	.06
Alter	-.08
Dauer der Universitätszugehörigkeit	.02
Besoldungsart	.02
Juniorprofessur	.02
Fachzugehörigkeit (Referenzkategorie Geistes- und Sozialwissenschaften)	
– Lebenswissenschaften	.01
– Naturwissenschaften	-.06
– Ingenieurwissenschaften	-.04
Alter der Universität	-.11
Anzahl Studierende	-.04
Anzahl der Professoren	.03
Haupteffekt	
Affektives Commitment	.43**
korr. R^2	.17

Hinweise: β = standardisierter Regressionskoeffizient, * $p < .05$, ** $p < .01$, N = 329

Tab. 1: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Die Ergebnisse zeigen, dass keine der erhobenen Kontrollvariablen einen signifikanten Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Professoren hat. Diese Merkmale der Professoren oder der Universitäten sind daher nicht als Prädiktoren der Veränderungsbereitschaft geeignet. Erwartungsgemäß steht das affektive Commitment (MW = 3.42; SD = 0.89) in einem hohen positiven Zusammenhang mit der Veränderungsbereitschaft von Professoren (MW = 2.90; SD = 1.04). Die aufgestellte Hypothese kann somit bestätigt werden.

Fazit

Nachdem das Alter, das Geschlecht und die Fachrichtung, aber auch die Besoldungsart keinen relevanten Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Professoren haben, erübrigen sich weitere Überlegungen in diese Richtung. Eine starke emotionale Bindung der Professoren an die Universität kann jedoch die Bereitschaft zur aktiven Unterstützung von Veränderungen deutlich beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund sollte man in Universitäten über das affektive Commitment der Professoren nachdenken und das nicht erst dann, wenn es bei der Umsetzung notwendiger Veränderungen regelmäßig an der notwendigen Unterstützung mangelt oder diese auf aktive Ablehnung seitens der Professoren stoßen. Denn dort, wo selbst das Erläutern der Notwendigkeit einer Veränderung und ein aktives Werben nichts mehr bewirken, liegt es oft an mangelndem Commitment. Und daran gilt es zu arbeiten.

Die Bildung von Commitment stellt einen wechselseitigen Prozess dar; die Mitglieder einer Organisation binden sich nur, wenn diese eine Verpflichtung gegenüber den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitglieder zeigt, bedürfniskonforme Rahmenbedingungen schafft und Anreize bietet. Die Erfüllung beziehungsweise Nichterfüllung von Bedürfnissen und Erwartungen können dabei unterschiedliche mitarbeiter-, arbeitssituations- und organisationsbezogene Aspekte betreffen. Für Universitäten beziehungsweise deren Leitung sollte ein erster Schritt darin bestehen, in die Stimmungslage der Professoren reinzuhören, ein offenes Ohr für die Erwartungen der Professoren zu haben und gegebenenfalls aktiv nachzuhaken.

Will man diejenigen wieder zurück an Bord holen, die im Begriff sind, sich innerlich von ihrer Universität zu verabschieden, oder die schon verlorengegangen sind, ist das kein leichtes, mit zunehmender Größe der Universität immer schwieriger werdendes Unterfangen, das sich aber lohnt. Die Möglichkeiten sind überschaubar, aber es liegen Erkenntnisse vor, dass das Commitment der Professoren durch stärkere Partizipation sowie intensive Kommunikation und universitätsgerechte Führung der Hochschulleitung, erhöht werden kann (vgl. Scherm/Jackenkroll 2016).

Daneben gilt es, in der Forschung weiteren Ansatzpunkten zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft der Professoren mehr Aufmerksamkeit zu widmen. So zeigen der Mittelwert und die Standardabweichung der Skala „Veränderungsbereitschaft“ (MW = 2.90 von 5; SD = 1.04) der vorliegenden Studie, dass nicht nur bei einer Teilmenge der Professoren, sondern vielmehr grundsätzliches Steigerungspotenzial besteht. Hinweise auf Ansatzpunkte bietet die umfangreiche Forschung zu den Antezedenzien der Einstellungen gegenüber organisationalen Veränderungen in Unternehmen. Überlegungen, die auf die wahrgenommenen Ängste und Sorgen von Mitarbeitern, wie etwa Jobunsicherheit, Überforderung und mangelndes Vertrauen in das Top-Management abzielen, erscheinen in Universitäten weniger relevant; Aspekte wie die wahrgenommene Unterstützung, die Zuschreibung ausreichender Managementkompetenzen der Universitätsleitung und die Universitätskultur hingegen schon (Oreg et al. 2011).

Literatur:

- Abrell, C. (2012): Transformational leadership's effectiveness in organizational change. Three empirical studies deepening the understanding of the relationship between transformational leadership and employees' commitment to change, Dissertation TU Dortmund 2012.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990) 1, 18.
- Erlinghagen, R., Symanski, U. (2014): It takes two to tango. Followership: Zur Nützlichkeit des Konzepts für die Expertenorganisation Hochschule, in: *Wissenschaftsmanagement* 20 (2014) 3, 54-57.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002): Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, in: *Journal of Applied Psychology* 87 (2002) 3, 474-487.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011): Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 47 (2011) 4, 461-524.
- Scherm, E. (2012): Von der Hochschulreform zur "unternehmerischen" Universität: ein weiter Weg, in: *Das Hochschulwesen* 60 (2012) 1, 7-12.
- Scherm, E., Jackenkroll, B. (2016): Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten? In: *Hochschulmanagement* 11 (2017) 4, 116-120.
- Schmidt, B. (2010): Mit gutem Beispiel voran? Eine empirische Studie zum veränderungs- und innovationsbezogenen Handeln von Professorinnen und Professoren, in: *die hochschule* 19 (2010) 1, 46-63.
- Vakola, M., Nikolaou, I. (2005): Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? In: *Employee Relations* 27 (2005) 2, 160-174.
- Wild, E., Becker, F., Stegmüller, R., Tadsen, W. (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen, in: *Hochschulmanagement* 5 (2010) 4, 98-104.

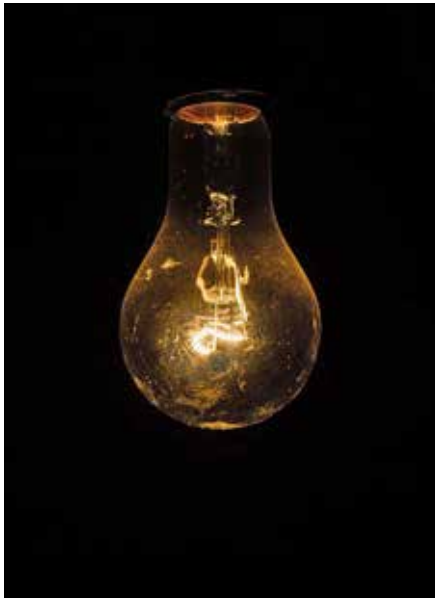
Kontakt:

Benedict Jackenkroll (M.Sc.)
 FernUniversität in Hagen
 Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
 insb. Organisation und Planung
 58084 Hagen
 Tel.: + 49 2331 987-4572
 E-Mail: benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de

Benedict Jackenkroll und Christian Julmi

Leistungsorientiert in den professoralen Burn-out?

Vom Brennen und Ausbrennen deutscher Professoren



Auf Effizienz zugeschnittene Steuerung an Universitäten könnte die bereits bestehende Burn-out-Problematik bei Professoren noch verschärfen.

Foto: pixabay

Obwohl Professoren als in hohem Maße intrinsisch motivierte Berufsgruppe gelten, sollen sie über extrinsische Anreize leistungsorientiert gesteuert werden. Von einer Befragung ausgehend erörtern die Autoren in diesem Beitrag, wie sehr deutsche Professoren schon heute von Burn-out betroffen sind und inwiefern extrinsische Anreize die bereits bestehende Burn-out-Problematik dramatisch verschärfen könnten.

Mit der an den Leitlinien des New Public Managements orientierten Etablierung leistungsorientierter Steuerungsprinzipien an deutschen Universitäten versprach man sich eine Verbesserung der Leistungserstellung in akademischer Forschung und Lehre. Zu den damit verbundenen Steuerungsinstrumenten gehören die leistungsorientierte Mittelvergabe, die W-Besoldung sowie Leistungsvereinbarungen zwischen den Hochschulleitungen und den Professoren beziehungsweise der Fakultät. Leistungsorientierte Steuerungsprinzipien üben qua Definition Leistungsdruck aus, da sie nur greifen, wenn Professoren ihre Leistung danach ausrichten, entsprechend nachweisen und gegebenenfalls rechtfertigen können. Eine solche Steuerungslogik widerspricht jedoch dem Selbstverständnis vieler deutscher Professoren, „in Einsamkeit und Freiheit“ (Schmid/Wilkesmann 2015, 57) ihrer Arbeit in Forschung und Lehre nachzugehen, das nach wie vor auch verfassungsrechtlich gesichert ist.

Das Selbstverständnis der Professoren, nur von den eigenen Interessen geleitet zu forschen und zu lehren, ist untrennbar mit ihrer intrinsischen Motivation verknüpft, die in vielen Fällen zum Berufsethos von Professoren gehört. Professoren sind nicht selten „Workaholics“, die einen Großteil ihrer Freizeit auf die Forschung verwenden. Für ihre intrinsische Motivation spricht auch, dass sie einen Berufsweg eingeschlagen haben, der nicht nur mit erheblichen Unsicherheiten verbunden ist, sondern auch in der Bezahlung im Vergleich zu einem Job in der freien Wirtschaft bei ähnlichem Aufwand hinterherhinken dürfte (Süß 2007, 69-70). Dieser intrinsischen Motivation steht die auf extrinsischen Anreizen beruhende leistungsorientierte Steuerung gegenüber, mit der die Interessen Dritter, in diesem Fall des Gesetzgebers beziehungsweise der dahinterstehenden institutionellen Akteure, bedient werden sollen.

Obwohl Professoren also mehrheitlich für ihren Job brennen und bereits freiwillig Extrameilen gehen, scheint dies nicht genug, weshalb man durch die Schaffung zusätzlicher Anreize steuernd in den Prozess der universitären Leistungserstellung einzugreifen trachtet. Die Frage, die sich dabei fast zwangsläufig stellt, ist, ob dieser Versuch einer zusätzlichen Motivierung nicht zu einer Übersteuerung wird, die den Professoren ein Arbeitspensum auferlegt, das diese auf Dauer nicht (mehr) bewältigen können, selbst wenn sie es wollten. Berücksichtigt man zudem die häufig angemahnte Gefahr des Crowding-Out-Effekts, nach dem die intrinsische Motivation der Professoren durch die extrinsischen Anreize der leistungsorientierten Steuerung untergraben wird (Schmid/Wilkesmann 2015, 73), ist der Schritt vom Brennen zum Ausbrennen nicht mehr weit. Und in der Tat scheint es, als ob Professoren angesichts des gestiegenen Leistungsdrucks zunehmend Gefühlen von Stress und Frustration ausgesetzt sind, die, wenn sie nicht mehr bewältigt werden können, schließlich im Burn-out enden. Kommen die Gefahren der Übersteue-

Stichwörter

Burn-out

Crowding-Out-Effekt

Leistungsorientierte Steuerung

Professoren

rung und des Verlusts der intrinsischen Motivation zusammen, drohen ernsthafte Konsequenzen nicht nur für die Gesundheit der Professoren, sondern auch für die universitäre Leistungserstellung. Die intendierte Leistungssteigerung würde in eine realisierte Leistungsminderung kippen, der Steuerungsgedanke damit ad absurdum geführt.

Vor diesem Hintergrund haben wir eine Befragung von Professoren an deutschen Universitäten durchgeführt, um zu untersuchen, inwieweit diese tatsächlich von Burn-out betroffen sind und welchen Anteil die intrinsische Motivation daran hat, da eine hohe intrinsische Motivation die Wirkung von Burn-out tendenziell abmildert. Wenn sich zeigt, dass deutsche Professoren trotz hoher intrinsischer Motivation nennenswert von Burn-out betroffen sind, wäre dies ein Indiz dafür, dass mit extrinsischen Anreizen vorsichtig umgegangen werden sollte, da sie die intrinsische Motivation potenziell verdrängen und damit die Burn-out-Problematik zur Eskalation bringen könnten. Um diese Zusammenhänge zu verdeutlichen, ist es zunächst notwendig, kurz auf die Facetten von Burn-out einzugehen, die sich in einen direkten Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation bringen lassen.

Die Facetten von Burn-out

Allgemein gesprochen entsteht Burn-out immer dann, wenn Menschen am Arbeitsplatz dauerhaft Stress ausgesetzt sind und diesen nicht mehr bewältigen können. Auch wenn es verschiedene Konzeptualisierungen gibt, lassen sich im Wesentlichen zwei Facetten als Kern des Burn-out-Syndroms unterscheiden:

1. Erschöpfung
2. Distanzierung von der Arbeit

Die Facette der Erschöpfung bezieht sich auf das Stresserleben der Betroffenen und ist mit einem wahrgenommenen Energieverlust und Verbrauch emotionaler, physischer und kognitiver Ressourcen sowie einem allgemein negativen Befinden verbunden. Die Facette der Distanzierung von der Arbeit zeigt sich in einem Gefühl der Gleichgültigkeit sowie einem abgestumpften Kommunikationsverhalten. Damit verbunden sind eine Störung zwischenmenschlicher Beziehungen und eine erlebte Entfremdung sowohl von anderen als auch von sich selbst (Demerouti et al. 2003, 14).

Aussagen zur Relevanz intrinsischer Motivation bei Burn-out-Patienten lassen sich grundsätzlich über die Relation der beiden Facetten von Burn-out treffen. Wenn die Erschöpfung wesentlich höher ausfällt als die Distanzierung von der Arbeit, dann deutet dies auf eine erhöhte intrinsische Motivation hin: Trotz der hohen Belastungen ist die Identifikation mit der Arbeit ungebrochen hoch, sodass die Betroffenen nicht unter einer Gleichgültigkeit gegenüber ihrer Arbeit leiden. Es findet also ein Kompensationseffekt der intrinsischen Motivation statt, der sich positiv auf den Burn-out insgesamt auswirkt. Ist das Verhältnis umgekehrt, das heißt, die Betroffenen sind trotz geringer Erschöpfung von ihrer Arbeit distanziert, deutet dies dagegen auf eine geringe Identifikation mit der Arbeit sowie eine geringere intrinsische Motivation hin. Jede zusätzliche Anstrengung würde sich hier direkt negativ auf den Burn-out insgesamt auswirken. Aufgrund der angenommenen hohen intrinsischen Motivation deutscher Professoren kann erwartet werden, dass diese (unabhängig vom Ausmaß des Burn-outs insgesamt) eine im Vergleich zur Distanzierung von der Arbeit höhere Erschöpfung aufweisen.

Ergebnisse der Professorenbefragung

An der im Sommer 2016 durchgeführten Befragung nahmen insgesamt 329 Professoren teil. Zur Erhebung von Burn-out wurde das Oldenburger Burn-out Inventar herangezogen, das Burn-out über die beiden genannten Facetten operationalisiert (Demerouti et al. 2003). Abbildung 1



Benedict Jackenkroll, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

Foto: privat



Dr. Christian Julmi ist Habilitand und akademischer Rat a. Z. am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

Foto: : privat

„ Kommen die Gefahren der Übersteuerung und des Verlusts der intrinsischen Motivation zusammen, drohen ernsthafte Konsequenzen nicht nur für die Gesundheit der Professoren, sondern auch für die universitäre Leistungserstellung. Die intendierte Leistungssteigerung würde in eine realisierte Leistungsminderung kippen, der Steuerungsgedanke damit ad absurdum geführt.

zeigt die Verteilung der Mittelwerte sowohl für das Gesamtkonstrukt Burn-out als auch für die beiden Facetten „Distanzierung von der Arbeit“ und „Erschöpfung“. Hierbei haben wir über die verwendete fünfstufige Skalierung jeweils vier Gruppen gebildet. Es zeigt sich, dass von den Professoren rund zehn Prozent mittelstark bis sehr stark von Burn-out betroffen sind. Damit stellt Burn-out zwar insgesamt kein flächendeckendes Problem an deutschen Universitäten dar, kann aber auch nicht als Randphänomen bezeichnet werden. Darüber hinaus lässt sich wie angenommen eine hohe Diskrepanz zwischen den beiden Facetten feststellen. Auf der einen Seite nehmen die Professoren nur eine geringe Distanzierung von ihrer Arbeit wahr (lediglich sechs Prozent klagen über eine mittelstarke bis sehr starke Distanzierung), während mit 85 Prozent die deutliche Mehrheit der Professoren an mindestens leichter Erschöpfung, rund ein Drittel sogar an mittelstarker bis sehr starker Erschöpfung leidet. Offensichtlich distanzieren sich die Professoren trotz hoher Belastungen nicht von ihrer Arbeit. Sie scheinen daher nicht nur in hohem Maße intrinsisch motiviert, sondern die intrinsische Motivation der Professoren stellt auch einen kritischen Faktor für das Ausmaß der Burn-out-Problematik dar.

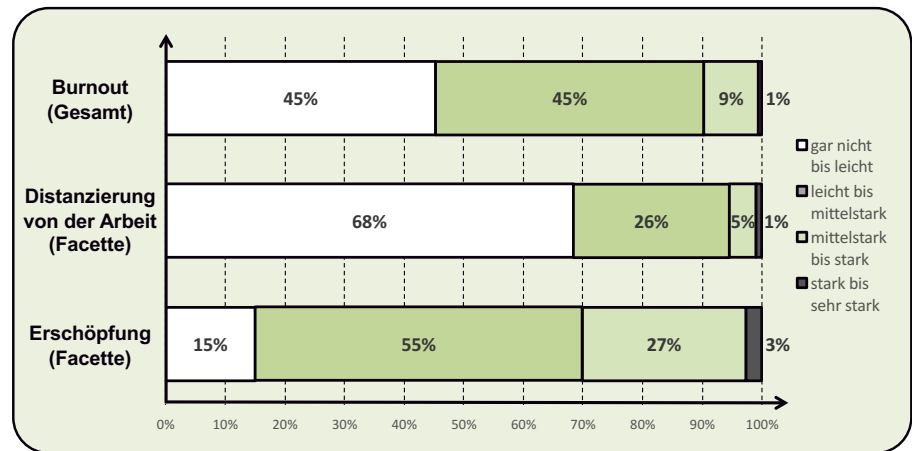


Abb. 1: Burn-out von Professoren

Die Grenzen der intrinsischen Motivation

Was bedeutet dies nun vor dem Hintergrund des offenkundigen Trends, in Forschung und Lehre immer mehr vermessen, beziffern und vergleichen zu wollen, um auf diese steuernd einzuwirken? Die Forschung zeigt, dass sich extrinsische Anreize nur dann negativ auf die intrinsische Motivation auswirken, wenn sie von den Betroffenen als kontrollierend, das heißt als Versuch einer Fremdsteuerung wahrgenommen werden (Cerasoli et al. 2014, 996). Genau dies scheint jedoch vielerorts der Fall. So werden die leistungsorientierten Mittelvergaben teilweise als explizite Untergrabung der intrinsischen Motivation oder gar als Affront gegen die Wissenschaftsfreiheit (Dorenkamp/Jost 2012, 76-77) angesehen. Es wird von einem „moralisierenden“ Legitimationsdruck gesprochen, der die Professoren dazu drängt, ihre Leistungen nachzuweisen und zu rechtfertigen (Schmid/Wilkesmann 2015, 57). Die Gefahr eines Crowding-Out-Effekts scheint damit virulent.

Das Problem ist: Auf längere Sicht kann der zunehmende Leistungsdruck nicht durch immer noch mehr Identifikation mit der Arbeit kompensiert werden, denn zwischen Identifikation und Burn-out besteht ein u-förmiger Zusammenhang. Das heißt, dass nicht nur eine zu geringe, sondern auch eine zu hohe Identifikation das Burn-out-Risiko erhöht. Der Grund dafür liegt darin, dass eine zu hohe Identifikation mit der Arbeit die Tendenz zur Selbstaussbeutung beziehungsweise zur Arbeitssucht erhöht (Avanzi et al. 2012, 303). Menschen, die auf diese Weise an Burn-

” Die Forschung zeigt, dass sich extrinsische Anreize nur dann negativ auf die intrinsische Motivation auswirken, wenn sie von den Betroffenen als kontrollierend, das heißt als Versuch einer Fremdsteuerung wahrgenommen werden.

out erkranken, lassen sich dem aktiven Burn-out-Typ des „Selbstverbrenners“ zuordnen, wobei gerade intrinsisch motivierte Menschen dazu neigen, sich (wissentlich oder unwissentlich) selbst auszubeuten (Burisch 2014, 55). Die hohe Erschöpfung der Professoren deutet darauf hin, dass hier eine akute Gefahr besteht, die zwar noch kompensiert werden kann, mit zunehmender Dominanz extrinsischer Steuerungsmechanismen jedoch zu erodieren droht. Die Dringlichkeit der Burn-out-Problematik kann sich dann abrupt erhöhen.

Professoren als autistische Leistungsmaschinen?

Der für Professoren bestehende Leistungsdruck stellt in erster Linie ein systembedingtes Problem dar, das sich weder durch die Betroffenen selbst noch durch deren Universitäten isoliert lösen lässt. Stattdessen ist ein generelles Umdenken notwendig, das der Qualität von Forschung und Lehre gegenüber ihrer Quantität (wieder) die Vormachtstellung einräumt. Es gilt als gesichert, dass sich extrinsische Anreize in erster Linie auf die Quantität der Leistungserstellung auswirken (Cerasoli et al. 2014, 996). Sie führen in der Forschung vor allem zu einer höheren Effizienz, gegen die zwar nicht grundsätzlich etwas einzuwenden ist, wenn die Effizienz aber zum alleinigen Kriterium wird, drohen Professoren zu „autistischen Leistungsmaschinen“ zu werden (Grigat 2011, 848), die nur noch selbstreferenziell und outputorientiert agieren. Ein Professor, der seine Forschung nur nach der Effizienz ausrichtet, muss quasi wissen, welchen Aufwand

„Stattdessen ist ein generelles Umdenken notwendig, das der Qualität von Forschung und Lehre gegenüber ihrer Quantität (wieder) die Vormachtstellung einräumt.“

er für welches Ergebnis betreiben muss und welchen „Impact“ er dadurch erwarten kann. Irrtümer sind ebenso zu minimieren wie der nicht unmittelbar zielführende Blick nach links oder rechts; wer Fehler macht, verschweigt sie lieber. Wer effizient forscht, weiß im Prinzip schon vorher, welche Erkenntnisse er generieren wird. Eine rein outputorientierte Forschung führt damit „zu einer bloßen Vermehrung des Wissens auf Kosten seiner fortlaufenden Erneuerung“ (Münch 2013, 268). Dieser Art von Effizienz fehlt die Effektivität, denn gute (das heißt effektive) Forschung lebt auch von Überraschung, Irrtum und Verschwendung und setzt die Muße des intrinsisch motivierten Forschers voraus. Nicht überraschend, aber dennoch erschreckend ist vor diesem Hintergrund, dass in einer Umfrage vom Oktober 2016 des Instituts für Demoskopie Allensbach 79 Prozent der befragten Professoren der Aussage „Zur Forschung gehört auch schöpferische Muße. Die fehlt“ zustimmten (Petersen 2017, 32).

Fazit

Insgesamt zeigt sich, dass deutsche Professoren nennenswert von Burn-out betroffen sind, wobei es hauptsächlich die Erschöpfung ist, die am Ausbrennen deutscher Professoren beteiligt ist. Aufgrund ihrer hohen intrinsischen Motivation distanzieren sich deutsche Professoren in nur sehr geringem Maße von ihrer Arbeit, was sich insgesamt positiv auf die Burn-out-Situation in deutschen Universitäten auswirkt. Die intrinsische Motivation kann damit als „Krankenversicherung“ der Professoren bezeichnet werden, deren Wegfall dramatische Folgen haben könnte. Angesichts des zunehmenden Leistungsdrucks kann man sich nur wundern, woher die Professoren nach wie vor ihre intrinsische Motivation hernehmen. Sich darauf zu verlassen, dass sie das auch weiterhin tun, wäre allerdings ein denkbar schlechter Rat. Es sollte daher ernsthaft darüber nachgedacht werden, das Rad der leistungsorientierten Steuerung wieder zurückzudrehen. Sonst hat man am Ende die Leistung nicht gesteigert, sondern beschnitten.

Literatur:

- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., Sarchielli, G. (2012): The downside of organizational identification. Relations between identification, workaholism and well-being. In: *Work & Stress*, 26(3), 289-307.
- Burisch, M. (2012): *Das Burnout-Syndrom*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Ford, M. T. (2014): Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance. A 40-year meta-analysis. In: *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., Kantas, A. (2003): The convergent validity of two burnout instruments. In: *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 12-23.
- Dorenkamp, I., Jost, T. (2012): Fünf Jahre nach der Reform. Was macht das Universitätsmanagement von heute? In: *Das Hochschulwesen*, 60(4), 74-78.
- Grigat, F. (2011): Erschöpft und ausgebrannt. Die Universität als autistische Leistungsmaschine. In: *Forschung & Lehre*, 18(11), 848-849.
- Münch, R. (2013): Vermehrung statt Erneuerung? Das Wachstum in der Wissenschaft. In: *Forschung & Lehre*, 20(4), 268-270.
- Petersen, T. (2017): Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre. Hochschullehrer-Umfrage zeigt große Unzufriedenheit mit Reformen. In: *Forschung & Lehre*, 24(1), 30-32.
- Schmid, C. J., Wilkesmann, U. (2015): Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37(2), 56-87.
- Süß, S. (2007): Grenzen einer leistungsorientierten Anreizgestaltung für Hochschullehrer. In: *Hochschulmanagement*, 2(3), 68-72.

Kontakt:

Benedict Jackenkroll, M.Sc.
FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation und Planung
58084 Hagen
Tel.: +49 2331 987 4572
Fax: +49 2331 987 2480
E-Mail: benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/scherm/team/benedict.jackenkroll.shtml

Dr. Christian Julmi
FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation und Planung
58084 Hagen
Tel.: +49 2331 987 4814
Fax: +49 2331 987 2480
E-Mail: christian.julmi@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/scherm/team/christian.julmi.shtml

Vera Rabelt und Dagmar Simon

Nachhaltiges Personalmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Plädoyer für eine zukunftsfähige Balance widersprüchlicher Orientierungen



Durch nachhaltiges Personalmanagement werden Forschende befähigt, soziale und wertebezogenen Ziele in ihre Arbeit einzubeziehen, um davon in ihrer wissenschaftlichen Entwicklung zu profitieren.

Foto: pixabay

Nachhaltigkeit ist eine normative Idee für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. Wie lässt sich diese Idee mit dem Personalmanagement in außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen verknüpfen? Voraussetzung für ein nachhaltiges Personalmanagement ist eine strategische Ausrichtung auf die Ziele der Forschungsorganisation und gleichzeitige Schaffung von verlässlichen Karriereperspektiven für das – vor allem – wissenschaftliche Personal. Unvermeidliche Widersprüche sind von den Institutsleitungen auszubalancieren.

Die Verknüpfung von Nachhaltigkeit, eine normative Leitidee für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaften, mit dem Thema Personalmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen erschließt sich nicht auf den ersten Blick. Zwar kommen Wissenschaft und Forschung für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung eine herausragende Rolle zu (WBGU 2011), und

gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel und Energiewende, Ressourcenschonung oder demografischer Wandel sind seit Jahren bereits Gegenstand der Forschung, dennoch wird im Wissenschaftssystem nach wie vor kritisch diskutiert, ob eine normative Orientierung wie Nachhaltigkeit einer „exzellenten“ Forschung zuträglich sein kann. In diesem Zusammenhang wird auch ein neuer Vertrag zwischen Wissenschaft und Gesellschaft eingefordert, der die verstärkten Innovations- und Legitimationserwartungen der Gesellschaft an die Forschung (Maassen/Dickel 2016; Knie/Simon 2016) erfüllt, und in dem auch Nachhaltigkeitskonzepte einen Auftrieb erfahren.

Für die internen Managementprozesse in außeruniversitären Forschungsorganisationen hat das Thema Nachhaltigkeit jedoch bisher noch wenig Resonanz gefunden. Können und sollten sie ökonomische, ökologische und soziale Ziele für eine nachhaltige Entwicklung formulieren und umsetzen? Unternehmen veröffentlichen schon seit Jahren ihre nachhaltige Performance in der Unternehmensführung über die Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Beispiel nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex des Nachhaltigkeitsrats (Rat für nachhaltige Entwicklung 2013) oder über die Global Reporting Initiative (2015), in denen Themen des Personalmanagements Berücksichtigung finden. Für Forschungsorganisationen sind diese Formate jedoch nicht geeignet.

In einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhaben, das Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam durchgeführt haben, wurde dieses Thema nun angegangen und Handlungsempfehlungen für ein Nachhaltigkeitsmanagement vorgelegt (www.nachhaltig-forschen.de). Ein Schwerpunkt befasste sich mit „nachhaltigem Personalmanagement“, das als Teil der sozialen Nachhaltigkeit in Organisationen zu verstehen ist. Es wurde ein Verständnis von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement entwickelt sowie Anforderungen, die sich daraus für die Forschungsinstitute ableiten, beschrieben. Im Folgenden werden Ergebnisse aus den Interviews mit Instituts-, Verwaltungs- sowie Personalleitungen in fünf Instituten der Leibniz-Gemeinschaft vorgestellt.

Nachhaltigkeit legt Widersprüche und Zielkonflikte offen

Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind trotz aller Reformen im Rahmen von New Public Management, die zu einer Stärkung der Kompetenzen der Hochschulleitungen, neuen Steuerungs- und Koordinationsinstrumenten geführt haben, nach wie vor „specific organisations“ (Flink/Simon 2015), deren Mitglieder sich an den Standards, Normen und Leistungserwartungen der Profession orientieren; ihre Identifikation mit den spezifischen Zielen der Forschungsorganisation spielt eine untergeordnete Rolle. Hohe Autonomie und wenig hierarchische Steuerbarkeit prägen diese Organisationen. Bezogen auf das Personalmanagement und Personalentwicklung ist charakteristisch, dass der wissenschaftliche Nachwuchs für eine Karriere im Wissenschaftssystem insgesamt und nicht nur für die Forschungseinrichtung qualifiziert werden muss, da die meisten von ihnen sich auf keine längerfristige Beschäftigung in der Forschungseinrichtung einstellen können – im Gegensatz zu Unternehmen, die von ihrer Investition in das Personal selbst mittel- bis langfristig profitieren.

Demgegenüber bringen die Leitungen (Instituts-, Verwaltungs- sowie Personalleitungen) ihr Verständnis von Nachhaltigkeit mit Langfristigkeit in Verbindung und – bezogen auf Personalmanagement – mit langfristigen Perspektiven für das Personal in ihren Instituten. Allerdings wird dies im Widerspruch zu den für das Wissenschaftssystem eher kurz- bis mittelfristigen Dynamiken gesehen: der Notwendigkeit, flexibel auf neue Forschungsthemen und -bedarfe reagieren zu können, was mit langfristig angelegten Forschungsstrukturen und einem überwiegend unbefristeten wissenschaftlichen Personal schwerlich zu realisieren ist. Es gibt ein systemimmanentes



Vera Rabelt ist Gastwissenschaftlerin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik im WZB. Gemeinsam mit Dagmar Simon leitete sie das BMBF-Forschungsprojekt „Nachhaltiges Personalmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen“.

Foto: Sander-Blanck



Dr. Dagmar Simon ist Geschäftsführerin von EVACONSULT und Gastwissenschaftlerin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik im Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), die sie von 2008-2016 geleitet hat.

Foto: David Ausserhofer

Stichwörter
Personalmanagement
Nachhaltigkeit
Wissenschaftssystem
Forschungsorganisationen
Personalstrategie

„**Ein nachhaltiges Personalmanagement ist strategisch und professionell aufgestellt und setzt die von der Organisation gesetzten Strategien und Ziele in seinem Verantwortungsbereich um.**“

Dilemma von langfristig geplanten Arbeitsplätzen für Wissenschaftler und damit Erhalt von organisationsrelevantem Wissen einerseits und Institutserfordernissen, neue Forschungsthemen und -methoden aufzunehmen, um seinen langfristigen Bestand zu sichern, andererseits – und dies in den letzten Dekaden in einer verstärkten Konkurrenzsituation.

Im Kontext Nachhaltigkeitsverständnis sind weitere für Forschungsorganisationen typische Widersprüche in den Interviews deutlich geworden: Dynamiken in der Planbarkeit durch verstärkte eher kurzfristige Drittmiteinnahmen im Gegensatz zu verlässlichen Haushalten, die Orientierung an der Fachgemeinschaft und ihren Leistungserwartungen steht oftmals einem Engagement der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen auf dem „Sprung“ – also in der Doktoranden- und Postdoc-Phase – in der Organisation entgegen und das Personalmanagement vertritt eher die Organisation, während die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sich an der Profession orientieren. Auch die Führungskräfte müssen einerseits Zeit für ihre Führungstätigkeit aufbringen und andererseits sich durch Veröffentlichungen weiter profilieren. Die Leitungen der Institute stehen somit vor der Herausforderung, mit den Widersprüchen umzugehen, sie in Balance zu halten und die Institutsstrategie auf diese Balance auszurichten.

Nach den Befunden in den drei Forschungsorganisationen Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft und Leibniz-Gemeinschaft wurden Handlungsfelder für nachhaltige Lösungsansätze identifiziert, aus denen im Folgenden personalstrategische Ansätze an den Beispielen der Personalgewinnung und -entwicklung beschrieben werden.

Personalstrategische Ansätze am Beispiel der Personalgewinnung und -entwicklung

Für ein an den Strategien und Zielen der Organisation orientiertes Personalmanagement ist die Formulierung einer Personalstrategie, die einzelne, isolierte Personalmaßnahmen zusammenfasst und aufeinander bezieht, unerlässlich. Ein nachhaltiges Personalmanagement ist strategisch und professionell aufgestellt und setzt die von der Organisation gesetzten Strategien und Ziele in seinem Verantwortungsbereich um. Der Nachhaltigkeitsbezug ergibt sich aus der Verantwortung, die außeruniversitäre Forschungsorganisationen für die Gesellschaft tragen, da sie wissenschaftliches, administratives und technisches Personal nicht nur für das Wissenschaftssystem ausbilden, sondern zunehmend auch für andere Sektoren, wie privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentliche Verwaltungen oder internationale Organisationen. Eine Personalstrategie hat daher den für außeruniversitäre Forschungsorganisationen typischen permanenten Prozess der Personalaufnahme und -abgabe im Blick, beobachtet Entwicklungen und Trends auf dem für die Forschungsorganisation relevanten Arbeitsmarkt und darüber hinaus, sie agiert damit systemübergreifend.

Strategische Personalgewinnung geht zum Beispiel bis in Schulen zur Gewinnung von Nachwuchs, aktuell vor allem in den naturwissenschaftlichen und ingenieursbezogenen Fächern, bereitet Stellenbesetzungen im Rahmen des demografischen Wandels unter Berücksichtigung von Chancengleichheit vor (zum Beispiel als Nachfolgeplanung) und formuliert eine strategisch angelegte Entfristungspolitik, mit dem einerseits das Organisationswissen erhalten werden kann und andererseits das befristete Personal erfolgreich in andere Organisationen wechseln kann.

Dafür ist Personalentwicklung ein zentrales Handlungsfeld eines strategischen Personalmanagements in außeruniversitären Forschungsorganisationen. Diese war – wie im Übrigen auch Management- und Organisationskompetenzen – für wissenschaftliche Einrichtungen lange Zeit ein Fremdwort: Entweder man war exzellent oder eben nicht. Erst in der letzten Dekade wurden vielfältige Konzepte und Instrumente entwickelt, auch vor dem Hintergrund eines verstärkten

internationalen Wettbewerbs um die „besten Köpfe“. Für das wissenschaftliche Personal wird ein besonderer Handlungsbedarf gesehen, verlässliche Perspektiven innerhalb und außerhalb der Organisation zu entwickeln. Das bestätigen auch die Befunde aus den Interviews: Frühzeitige Orientierungsgespräche und die Gestaltung von Übergangsphasen von der Promotion in die Postdoc-Phase für vielfältige Karriereoptionen inner- und außerhalb der Wissenschaft mit professioneller Betreuung und Beratung (zum Beispiel Mentoring) sowie adäquate, frühzeitige Anpassungsqualifizierung für neue Themen sind wichtige Maßnahmen für eine nachhaltige Personalentwicklung. Dabei spielt Führungskompetenz bei bestehenden und künftigen Führungskräften eine herausragende Rolle. Führungsqualifizierung ist bereits in die Promotionsphase einzubeziehen. Kontinuierliche Führungskräftefortbildung ist unerlässlich, um sich in immer wichtiger werdenden Kompetenzen, wie zum Beispiel Umgang mit Konflikten, Widersprüchen und Diversität, zu qualifizieren.

Das Personalmanagement ist somit ein wichtiger strategischer Partner für die Institutsleitung und die Organisationsentwicklung und sollte entsprechend mit Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet sein.

Grundsätze für ein nachhaltiges Personalmanagement

Um Personalmaßnahmen langfristig und tragfähig zu erhalten, wurden Grundsätze für ein nachhaltiges Personalmanagement – basierend auf den Untersuchungsergebnissen – formuliert, die das Gerüst für eine Personalstrategie bilden:

Das Personalmanagement agiert organisationsübergreifend innerhalb des Wissenschaftssystems und systemübergreifend über das Wissenschaftssystem hinaus; für die Entwicklung und Akzeptanz von Personalmaßnahmen ist die Partizipation des Personals, der Führungskräfte und der Personalvertretungen unerlässlich; um Maßnahmen zu verstetigen, sind standardisierte Prozesse (zum Beispiel für Stellenbesetzungsverfahren oder für kontinuierlich stattfindende Mitarbeitergespräche) erforderlich. Für verschiedene Personalgruppen (wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal, Führungskräfte) sind geeignete Maßnahmen bedarfsorientiert zu ermitteln und umzusetzen.

Fazit

Mit dieser Dreifachorientierung an den Organisationszielen einerseits und der Karriereentwicklung der Wissenschaftler, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Wissenschaftssystems, andererseits wird eine Organisations- und Systemperspektive eingenommen mit der widersprüchliche Anforderungen an die Leitungen und das Personalmanagement produktiv bearbeitet werden können. Ein nachhaltiges Personalmanagement ermöglicht somit, dass die Forschenden ihr kreatives Potenzial für ihren eigenen wissenschaftlichen Erfolg im Wissenschaftssystem und den der Forschungsorganisation entfalten und sich gleichzeitig für eine Beschäftigung in anderen Sektoren qualifizieren können.

Für einen Transformationsprozess in Richtung nachhaltige Entwicklung befähigen Institutionsleitungen und Personalmanagement zusammen die Beschäftigten, neben ihrer wissenschaftlichen Expertise auch ethische und wertebezogene Organisationsziele sowie gesellschaftliche Ziele, die zu einer zukunftsfähigen Entwicklung beitragen, in ihre Forschungsarbeit in einer Weise zu integrieren, dass auch ihre wissenschaftliche Entwicklung davon profitiert. Somit ergäbe sich die Chance, in die Debatte um einen neuen Vertrag zwischen Wissenschaft und Gesellschaft auch das Thema Personalmanagement einzubeziehen.

Literatur:

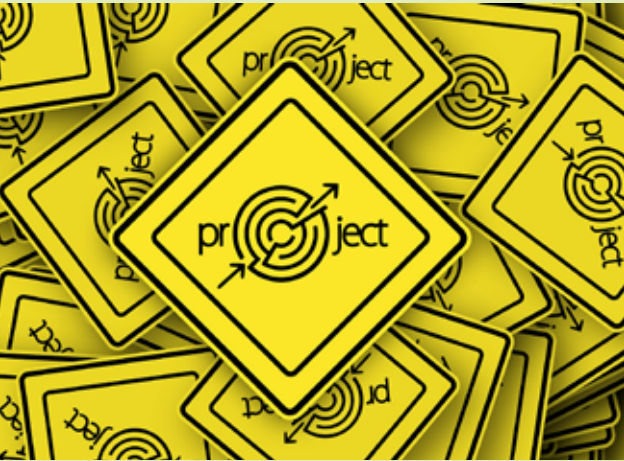
- Cohen, E. et al. (2012): HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.
- Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.) (2014): Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Flink, T., Simon, D. (2015): Responsivität beim Organisieren von Wissenschaft. In: Matthies, H., Simon, D., Torka, M. (Hg.) (2015): Die Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik.
- Global Reporting Initiative (2015): GRI, G4. Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berichtserstattungsgrundsätze und Standardangaben. 2. Auflage. <https://www.global-reporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf> (Abruf 10.01.2017)
- Knie, A., Simon, D. (2016): Innovation und Exzellenz: Neue und alte Herausforderungen für das deutsche Wissenschaftssystem. In: Simon, D., Knie, A., Hornbostel, S., Zimmermann, K. (Hg.), Handbuch Wissenschaftspolitik. 2. Auflage. Springer VS, 21-38.
- Maasen, S., Dickel, S. (2016): Partizipation, Responsivität, Nachhaltigkeit. In: Simon, D. et al. (2016) a.a. O., 225-242.
- Rabelt, V. (2015): Suche nach der Balance. Nachhaltiges Personalmanagement in Forschungsorganisationen – erste Befunde. In: WZB Mitteilungen Nr. 149 (2015).
- Rabelt, V. (2014): Nachhaltigkeit und Personalmanagement in der Wissenschaft. Karriere, Arbeit und Leben unterm Dokortut. In: politische ökologie (2014): Klimaschutz. Neues globales Abkommen in Sichtweite? Oekom Verlag.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2015): Der deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. 2. komplett überarbeitete Fassung.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Hauptgutachten. Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. WBGU, Berlin.

Kontakt:

Vera Rabelt
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
E-Mail: vera.rabelt@wzb.eu

Marina Hubert**„Ich mach‘ mal ein Projekt“**

Herausforderungen des Projektmanagements und die besonderen Anforderungen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

Optimierungen erwünscht: Projektmanagement birgt oftmals Tücken.

Foto: pixabay

Projektmanagement – oft geprobt, vielfach gelungen aber noch immer verbesserungsfähig. Aus diesem Grund stellte die 6. Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement dieses Erfolgskriterium der Arbeit in Hochschulen und Forschungseinrichtungen in den Mittelpunkt der Workshops und Diskussionen. Rund 200 Teilnehmer kamen an die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) in Leipzig und reflektierten das Motto: „Ich mach‘ mal ein Projekt.“ Das Management von Projekten in Wissenschaftseinrichtungen wurde auch mit Blick auf das Spannungsfeld zwischen Hochschulpolitik und institutionellen Zielen wie beispielsweise der Drittmittel- und Grundfinanzierung beleuchtet. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Themen Strategieentwicklung und Kommunikation von und in Projekten. Dieser Sonderteil fasst die Erkenntnisse, Erfahrungen und Schlussfolgerungen der Tagung in einer authentischen Form zusammen. Der kondensierte Leitfaden

zum Projektmanagement kann die tägliche Arbeit im Wissenschaftsmanagement erleichtern. Marina Hubert berichtet von der Netzwerktagung.

„Projektarbeit ist das Kerngeschäft von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern“, stellte Dr. Andreas Mai, der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Netzwerks und Organisator der Tagung, fest. „Wir haben die Tagung bewusst mit dem flapsigen Titel ‚Ich mach‘ mal ein Projekt‘ versehen, um deutlich zu machen, dass zahlreiche Projekte oft ad hoc gestartet werden.“ In einer Podiumsdiskussion und verschiedenen Impulsvorträgen gewannen die Teilnehmer spannende Einblicke in die Herausforderungen des Projektmanagements und konnten in Foren und Workshops ihre Erfahrungen austauschen und an Lösungsansätzen arbeiten.

Speed-Dating und Open-Space

Auch das Networking kam nicht zu kurz: Neue Formate, wie das Speed-Dating und die „Open Space“-Veranstaltung ergänzten das Angebot und förderten den Austausch der Wissenschaftsmanager. Dies wiederum stieß auf große Resonanz: „Mich hat die Interaktion der gesamten Tagung begeistert. Ich habe durch den Erfahrungsaustausch viele neue Erkenntnisse gesammelt, die ich nun in meine eigene Arbeit integrieren kann“, so eine Teilnehmerin.

Insgesamt zeigte sich Andreas Mai mit der Tagung zufrieden. „Ziel war es, die Differenziertheit des Themas und seine Komplexität aufzuzeigen. Den Rückmeldungen einiger Teilnehmenden zufolge haben wir das geschafft.“

Abschließend fasste Dr. Elisabeth Scheepers, Geschäftsführender Vorstand des Netzwerks, die Tagung mit den Worten zusammen: „Eine zentrale Frage der Tagung war: Fördern oder belasten Projekte den Gesamtbetrieb? Ich denke darauf haben wir eine Antwort gefunden. Projekte sind sinnvoll, es dürfen allerdings nicht zu viele Projekte gleichzeitig sein und sie sollten bitte gut gemanagt sein!“ Wie das gelingen kann, dazu hat die Tagung viele Perspektiven eröffnet.

Marina Hubert

Die Angst vor dem Braindrain

Zur Problematik Projektlaufzeit und dem damit verbundenen „Braindrain“ – ein Kommentar von Andreas Mai

„Projekte haben immer eine bestimmte Laufzeit und sind damit auch nur mit kurzfristigen Verträgen für Mitarbeitende verbunden. Für junge Leute ist das noch ok, sie sehen darin nicht ein so gravierendes Problem, während es für Ältere schon schwierig ist.“

Projekte haben nicht nur Auswirkungen für den Mitarbeiter an sich, sondern auch auf die gesamte Hochschule. Es stellt insofern ein Problem dar, als dass alle toll ausgebildeten Leute nach Projektschluss einfach weg sind und mit ihnen nicht nur ihre Arbeitskraft, sondern auch das Wissen und die Expertise verschwindet. Ein Kollege von mir bezeichnet das immer als „Braindrain“. Immer häufiger kommt es darüber hinaus auch noch vor, dass Mitarbeiter das Projekt vorzeitig verlassen – sei es wegen neuer Projekte, oder auch anderen mit längerer Laufzeit.

So verliert das ganze Projekt nicht nur Personal, sondern eben auch das Wissen. Es stellt sich also immer wieder die Frage: Suchen wir noch neue Mitarbeiter? Schaffen wir das? Doch selbst wenn Verstärkung gefunden wird: Der Braindrain bleibt. Darin sehe ich ein ganz zentrales Problem.“

Ergänzende Stimmen zum Auftakt der Tagung

Magdalena Thöne, TU Dortmund: „Projektmanagement an Hochschulen gewinnt immer mehr an Bedeutung. Viele Aufgaben setzen wir letztendlich als Projekte um, auch wenn sie dieses Label offiziell nicht haben. Der Austausch, auch mit Menschen, die in ähnlichen Bereichen arbeiten, die vielleicht auch noch keine Lösung für bestimmte Problematiken haben, ist hilfreich. Vielleicht finden wir gemeinsam eine Lösung.“

Christian Stempfl, Universität Potsdam: „Ich beschäftige mich in der Verwaltung häufig mit dem Thema Projekte und lerne aus dem Austausch und anhand von Best Practice-Beispielen. Die Herausforderungen beim Management von Projekten sind mit Sicherheit die Vielzahl von Akteuren, die Vielfältigkeit von Verantwortlichkeiten und die oftmals fehlende Zeit. Darunter leidet insbesondere die Kommunikation, die meines Erachtens nach allerdings am wichtigsten ist. Lösungsmöglichkeiten sehe ich hierbei vor allem im Abteilungsaufbau und darin, offen auf die Beteiligten zuzugehen!“

Dagmar Bankamp, Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), ist zum ersten Mal bei einer Tagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement dabei. Sie arbeitet im Team „Internationales Forschungsmarketing“ bei der DFG und ist besonders auf der Suche nach Anknüpfungspunkten zu ihrer Arbeit und möglichen Kontakten. „Viele Teilnehmende gehören zur Zielgruppe meiner Arbeit. Da ist es interessant zu erfahren, wie sie bestimmte Themen sehen, was sie an ihrer Institution im Bereich Forschungsmarketing machen und wie ich sie dabei unterstützen könnte.“

Heike Gödderz, Technische Hochschule Köln, ehemalige Netzwerk Fellowship-Stipendiatin sieht Herausforderungen im Hinblick auf Projektmanagement vor allem bei Großprojekten. „Zentraler Bestandteil dieser Herausforderung ist es, alle Mitarbeiter trotz Frustration und Rückschlägen durch die Projekte zu bekommen. Es gilt, sie durch Kommunikation auch mal durch das Tal der Tränen zu führen und klar zu machen: Wir schaffen das!“



Talentschwund: Das Verlassen von laufenden Projekten hängt mit vielen Faktoren zusammen.

Foto: Tim Reckmann/pixelio

BEISPIEL GEMEINSCHAFTSPROJEKT

ProKooperation der Universität und der HTWK Leipzig

Eine hochschulübergreifende Kooperation in Lehre und Nachwuchsförderung



Synergieeffekt: Hochschulübergreifende Kooperation bietet viel Potenzial für Nachwuchsförderung.

Foto: Angelina Ströbel/pixelio

Im Rahmen des Vorprogramms stellten Dorothea Braun, Jana Weigel und Lisa Vordermeier-Weinstein das Gemeinschaftsprojekt ProKooperation der Universität Leipzig und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig vor. Gemeinsam mit den Teilnehmenden diskutierten sie über die Herausforderungen der Kooperation, tauschten Erfahrungen aus und gaben hilfreiche Implikationen für die eigene Arbeit.

„Bei dem Projekt Profilabstimmung und Kooperation, kurz ProKooperation genannt, handelt es sich um eine hochschulübergreifende Kooperation in Lehre und Nachwuchsförderung zwischen der Universität Leipzig und der HTWK Leipzig“, führte Projektkoordinatorin Dorothea Braun von der Universität Leipzig ein. Ziel sei es, die Kooperation beider Hochschulen zu intensivieren sowie eine Profilierung der jeweiligen Studienangebote zu schaffen.

Zwei Standorte – ähnliches Angebot

Ausgangspunkt des Projektes war der Hochschulentwicklungsplan 2020, der eine verstärkte Abstimmung der Studienangebote und die Profilbildung durch Schwerpunktsetzung fordert. Insbesondere vor dem Hintergrund der räumlichen Nähe von Universität Leipzig und HTWK Leipzig stellte sich die Frage nach Synergiepotenzialen. „In Leipzig bieten die Universität und die HTWK ähnliche Studienangebote, insbesondere in den Fachbereichen Informatik und Wirtschaftswissenschaften, an zwei verschiedenen Standorten in einer Stadt an. Unser Anliegen war es, das Profil der jeweils anderen Hochschule den Studierenden in einem gewissen Umfang zur Verfügung zu stellen, um das curriculare Angebot zu verbreitern und den Hochschulstandort Leipzig durch das komplementäre Angebot attraktiver zu machen“, erklärt die Projektkoordinatorin.

Pilotprojekt Masterstudiengänge im Fachbereich Informatik

Als Pilotprojekt entschied man sich hierbei für die Masterstudiengänge der Informatik. „Dieser Fachbereich eignet sich insofern, dass sich die beiden Hochschulen in diesem sehr gut ergänzen, erläutert Jana Weigel. Auch die Entscheidung, das Projekt am Masterstudiengang durchzuführen, sei bewusst gefallen: „Hierbei handelt es sich zum einen um einen kleineren und überschaubaren Kreis, zum anderen sind die Inhalte im Master spezifischer. Die Masterstudiengänge sind daher profilbildender und bieten entsprechend eine gute Voraussetzung für das Projekt.“

„Auf persönliche Ebene bringen“

Neben der Profilbildung seien auch die Initiierung regionaler Abstimmung sowie die Etablierung inhaltlicher Fachabstimmung Ziel der Kooperation. Um diese allerdings zu erreichen, waren sowohl rechtliche als auch administrative Herausforderungen zu meistern. „Zum einen mussten die ganzen Rahmenbedingungen der Modulöffnung geklärt werden. Wer darf welche Kurse besuchen? Wie geht man mit ähnlichen Modulen um? Wie werden diese angerechnet?“ Insofern habe man den Kooperationsgrundsatz der komplementären Nutzung zum eigenen Curriculum gefasst. „Das bedeutet zum Beispiel, dass die Grundmodule an der Heimathochschule belegt werden müssen. Darüber hinaus können sich die Studierenden der HTWK Leipzig drei Module

der Universität Leipzig anrechnen lassen und die Studierenden der Universität Leipzig vier Module der HTWK Leipzig.“

Daneben mussten auch Hemmnisse unter den Projektpartnern abgebaut werden. „Hier war es wichtig, die Beteiligten an einen Tisch zu bringen und das Ganze auf eine persönliche Ebene zu heben. So konnten die Hürden abgebaut und eine Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit geschaffen werden“, erklärt Dorothea Braun. Von Vorteil sei hier auch die Eingliederung des Projektes in die verschiedenen Ebenen der beteiligten Hochschulen gewesen. „Das Projektteam mit Sitz an beiden Hochschulen stellte dabei die Koordinierungsfunktion dar.“



Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

Evaluationsinstrumente und Qualitätssicherung

Besondere Nachfrage provozierte die Frage nach den Evaluationsinstrumenten und der Qualitätssicherung. Hier seien im Jahr 2015 Erwartungsabfragen durchgeführt und eine Bachelor-Projektgruppe eingerichtet worden. Mithilfe von qualitativen Interviews sollte herausgefunden werden, wie die Kooperation bei den Beteiligten ankommt und was es für Verbesserungswünsche gibt. Ein zentraler Aspekt hierbei: Die Umstellung des Anmeldeverfahrens, das mithilfe eines Tools im Anschluss vereinfacht wurde. „Die Studierenden können sich jetzt mit ihrer zentralen Nutzerkennung eigenständig in dem Portal anmelden. Das erspart im hohen Maße Verwaltungsaufwand“, freut sich Dorothea Braun.

Unterschiedliche Creditsysteme an beiden Hochschulen

Die Regelungen zur Anrechnung wurden hinterfragt. Problematisch seien in diesem Zusammenhang die verschiedenen Credit-Vergaben an den beiden Hochschulen. „Während die Universität Leipzig ein Fünf- und Zehn-Leistungspunktesystem verwendet, vergibt die HTWK sechs Leistungspunkte pro Modul“, erklärt Jana Weigel. Auf diese Problematik sei man auch an anderen Hochschulen schon gestoßen, teilt ein Teilnehmer seine Erfahrungen. „Hier haben wir die Lösung gefunden, die unterschiedlichen Creditanforderungen über getrennte Leistungsnachweise auszugleichen. Wenn ein Studierender an seiner Heimathochschule mehr Credits nachweisen muss, als der Kurs nach dem vorliegenden Creditsystem hergibt, muss er beispielsweise eine längere Hausarbeit schreiben oder zusätzlich ein Referat halten. Das funktioniert bis dato ganz gut.“

Nutzen für die Studierenden?

Insgesamt müsse man sich immer der Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen stellen. Gerade in diesem Zusammenhang wurden auch kritische Stimmen laut. Einige Diskussionsteilnehmende stellten die Frage nach dem Reiz, der für die Studierenden besteht. „Ich finde das unheimlich spannend“, sagte Gunnar Jenet, Brandenburgische Technische Universität (BTU) Cottbus Senftenberg, „allerdings stellt sich mir die Frage nach dem Reiz für die Studierenden. Wenn es sich gerade mit der Anrechnung mitunter so schwierig verhält.“, gab er zu bedenken. „Dann können sie auch gleich ins Auslandssemester gehen“, ergänzte eine Teilnehmerin.

Ausblick

Insgesamt befinde sich das Projekt noch in einer Lernkurve („... aber irgendwie muss man anfangen...“). Man könne durchaus auf erfolgreiche Jahre zurückblicken. Zu Beginn, im Sommersemester 2015, gab es noch 9 Module mit 11 Studierenden, im Jahr 2016 waren es pro Semester im Schnitt bereits 13 Module mit bis zu 22 Studierenden. Die Förderung des Projektes endete zum Jahresende 2016 und damit auch die Arbeit des Projektteams. „Wir haben mit unserer bisherigen Vorleistung eine gute Grundlage gelegt. Jetzt liegt es an den Kooperationspartnern diese zu festigen und auszuweiten. Wir sind gespannt, wie es sich entwickelt!“

VERBUNDPROJEKTE

Vom Projekt zum Produkt

Kommunikationsprozesse in Verbundprojekten



Wissenschaftskommunikation: Verständigung ist das A und O für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Verbundprojekten.

Foto: pixabay

„Verbundprojekte an Hochschulen haben an der Zahl enorm zugenommen“, führte Thomas Pieper, Leiter Kommunikation und Geschäftsentwicklung am Projektträger Jülich zu Beginn des Forums an. „Damit stehen die Projektpartner vor der Herausforderung, immer vielschichtigere Kommunikationsprozesse zu strukturieren und eine gelungene Kommunikation nach außen zu etablieren.“

Kooperation und Koordination

„In Verbundprojekten bearbeiten Projektpartner einen umfangreichen (Forschungs-) Gegenstand“, weiß Dr. Iren Schulz, Mitarbeiterin für Projektkommunikation im BMBF-Projekt „Professional.Bauhaus“ der Bauhaus Universität Weimar. Das erfordert ein hohes Maß an Koordination. „Hier bietet sich eine Koordinationsstelle an, die die Prozesse organisiert und Ergebnisse dokumentiert.“ Je nach Art des Projektes seien hierbei auch Kooperationen zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft nötig. „Hier wird besonders deutlich, dass die Hochschulen auf einem zweiseitigen Markt agieren“, sagt Dr. Thorsten Kliewe, Vorsitzender des University Industry Innovation Network. „Auf der einen Seite stehen die Lehrenden und Forscher, auf der anderen Seite die Öffentlichkeit. Beide Märkte müssen gleichzeitig bedient werden.“ Er plädiert für die „Entrepreneurial University“ und bestätigt Iren Schulz Aussage. Kliewe dazu: „Universitäten und Hochschulen müssen in Zukunft marktorientierter und unternehmerischer agieren, wenn sie einen größeren sozioökonomischen Nutzen stiften möchten.“

Multimediale Sichtbarkeit und Vermarktung von Forschung

Mit Blick auf die externe Kommunikation von Verbundprojekten bedeutet dies vor allem, wissenschaftliche Themen in die Öffentlichkeit zu tragen. „Wissenschaftskommunikation meint das Management der Kommunikation über die Wissenschaft in die Öffentlichkeit. Dabei geht es vor allem um Legitimation, Anschlusskommunikation sowie Interessenkommunikation“, erklärt Iren Schulz. Ihre grundlegende Frage lautet dennoch: „Wie groß ist im Allgemeinen das Interesse der Öffentlichkeit an wissenschaftlichen Themen?“

Unterschiedliche Perspektiven

Hier bestehe oftmals eine Differenz zwischen Innen- und Außenwahrnehmung, wie Dr. Elisabeth Hoffmann, Leiterin der Stabsstelle Presse und Kommunikation der Technischen Universität Braunschweig, weiß. Sie beschreibt: „Da kommt schon einmal ein Forscher zu mir ins Büro und sagt: Das wäre doch mal ein Thema für die ZEIT! Ganz nach dem Motto: Machen Sie mal!“ Mit Blick auf den Nachrichtenwert sei dies allerdings oftmals schwierig bis unmöglich. Die Medien

interessiere ein Forschungsprojekt, wenn es gut vermittelbar, zum Beispiel besonders alltagsnah oder besonders skurril sei. Anliegen der Forscher sei es dagegen oft, im Wettbewerb die Leistungen von Teams und Verbänden zu kommunizieren. Daraus ergeben sich sehr unterschiedliche Perspektiven, die häufig nicht in Einklang zu bringen seien.



Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

Zielgruppenspezifische Ansprache

Wie eine zielgruppenspezifische Ansprache auch in Verbundprojekten gelingen kann, zeigte Merle-Marie Kruse, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Schwerpunktprogramm „Mediatisierte Welten“ an der Universität Bremen. „In dem Forschungsverbund haben insgesamt 33 Teilprojekte an 18 Standorten mitgewirkt. Die zentralen Aufgaben und Aktivitäten der Koordination eines solchen Verbunds sind sehr vielfältig: von Administration über inhaltliche Arbeit und Vernetzung bis hin zu Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.“ Im Forum stellte sie die externe Kommunikationsarbeit des Projektes vor. Besonders wichtig sei die zielgruppenspezifische Ansprache. „Hierfür haben wir bestimmte Instrumente, wie einen Newsletter, die Website, Social Media, fachbezogene Medien, einen Weblog entwickelt und Artikel und Interviews in Presse und Rundfunk erreicht. Als besonders relevant hat sich in unserer Arbeit die Unterscheidung zweier Zielgruppen herausgestellt: einerseits Fördereinrichtung und wissenschaftliches Fachpublikum sowie andererseits breitere Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft.“

Die Relevanz von Marken in der Kommunikation

Für Elisabeth Hoffmann stellt sich weiter die Frage, ob man Verbundprojekte als solche überhaupt kommunizieren kann. Eine Herausforderung ist die Vielzahl an Akteuren und deren Einzelinteressen. „Es ist nicht nur die eigene Einrichtung, die Ansprüche stellt, eigene Interessen haben auch die Verbundpartner, der Geldgeber und weitere Kooperationspartner.“ Dabei entsteht ein undurchsichtiges Netz an Wünschen, Ansprüchen und Vorstellungen. „Das Dilemma erkennt man oft schon daran, dass überall Logos wuchern.“ Doch hier hat die Kommunikationsleiterin einen Rat: „Es geht in Wirklichkeit nicht um Beziehungen zwischen den Akteuren, es geht nicht vorrangig um Organigramme und darum, alle gleichzeitig glücklich zu machen. Es geht zuerst einmal um Beziehungen zwischen Marken. Gute Marken bilden ab, was sichtbar sein soll. Sie können Hierarchien bilden.“

” Ziel ist ein gemeinsames Verständnis für die Vorstellungen der jeweiligen Partner, an dessen Ende ein Entscheidungsbaum steht, der eine klare Markenhierarchie abbildet.

Das Braunschweiger Modell

Die Technische Universität Braunschweig hat für ihre Kommunikationsarbeit das sogenannte „Braunschweiger Modell“ entwickelt. Ziel ist ein gemeinsames Verständnis für die Vorstellungen der jeweiligen Partner, an dessen Ende ein Entscheidungsbaum steht, der eine klare Markenhierarchie abbildet. „Damit setzen wir am Anfang an. Die Markenhierarchie bildet den Ausgangspunkt für die weitere Zusammenarbeit, denn: wenn ich eine Markenhierarchie habe, weiß jeder, wo sein Platz ist“, sagt Hoffmann. Natürlich sei das mit einem gewissen Aufwand verbunden, der sich schlussendlich aber rentiert. „Insgesamt entsteht ein wirtschaftlicher Nutzen und weniger Aufwand für alle Beteiligten. Zusätzlich sorgt die Integration für Sicherheit. Jeder weiß, wo seine Position ist, jeder weiß, was er zu tun hat.“

Das Fazit Elisabeth Hoffmanns lautet: „Kommunikation ist Vertrauensarbeit. Es geht darum, Beziehungen zu schaffen und das Projekt so auch von innen heraus zu stärken. Nur so kann es dann auch mit einem Mehrwert nach außen getragen werden.“

PROJEKTLEITUNG

Führung im Projekt

Rollensetzung und Rollenverständnis

Die Leitung von Projekten braucht nicht nur angemessene Strukturen. Sie braucht auch Personen, die diese Aufgabe im spezifischen Projektkontext wahrnehmen und vor allem wahrnehmen können. Der Workshop „Führung im Projekt: Rollensetzung und Rollenverständnis“ lenkte den Blick auf die Führungsrolle in Projekten und die Fragen und Herausforderungen, die sich die Akteure in diesem Zusammenhang stellen.

Teilnehmerin Dr. Andrea Saage zeigte sich begeistert: „Mir hat es sehr gut gefallen. Vor allem das Format war toll. Zunächst wurde

eine These vorgestellt, die wir dann interaktiv behandelt und Lösungsvorschläge erarbeitet haben. Die Antwort kam daher meist aus der Runde heraus. Viele haben auch Best-Practice Beispiele eingebracht und an konkreten Situationen die Notwendigkeit verdeutlicht, sodass ein wertvoller Austausch entstanden ist. Ich habe viel für mich mitgenommen!“

Inhaltlich ging es vor allem darum, wie man Rollen definieren kann, wie man Führung ohne Weisungsbefugnis durchsetzen kann und wie man das Team dazu bekommt, als Team zu arbeiten. „Kernaspekt war dabei

immer eine klare Definition: Wie ist meine Rolle, wie will ich führen? Was will ich?“ Darüber hinaus sei es wichtig, auch immer einen Rollenabgleich vorzunehmen: „Wie sehe ich die Rolle, wie sehen andere mich in der Rolle?“ Als zentrale Mechanismen von Führung im Projekt wurde festgehalten, Regeln festzulegen, Zuständigkeiten zu vergeben, aber auch Grenzen zu setzen und vor allem Kommunikation zu entwerfen. „Das ist wirklich das A und O in der Führung, in Projekten und darüber hinaus“, fasst Andrea Saage zusammen.

EXTERNE PROJEKTE

Fluch oder Segen für die Hochschulen?

Ein Gespräch mit dem Teilnehmer Matthias Hauf, verantwortlich für das zentrale Forschungsmanagement an der FH Potsdam

Im Workshop „Fluch oder Segen externer Projekte“ thematisierten die Referenten Prof. Dr.-Ing. Markus Krabbes, Prorektor für Forschung der HTWK Leipzig, und Prof. Dr. Matthias Schwarz, Prorektor Forschung und Nachwuchsförderung der Universität Leipzig, gemeinsam mit Staatssekretär Uwe Gaul den Einfluss von Drittmittelprojekten auf die Steuerung der Hochschulen. Diskutiert wurden hierbei vor allem die Chancen und Risiken, die sich durch das Einwerben externer Projektmittel ergeben.

Am Ende der Diskussion hat Teilnehmer Matthias Hauf auf die Eingangsfrage nach Fluch oder Segen externer Projekte eine Antwort. „Sowohl als auch“, lacht er. Zum einen seien externe Projekte wichtig für das Renommee,

sie machten auf der anderen Seite aber auch Arbeit. „Darüber hinaus muss man in diesem Zusammenhang auch die in der Podiumsdiskussion angesprochene Problematik des Spannungsfelds zwischen politischen Interessen und der Wissenschaftsfreiheit thematisieren. Wie unabhängig ist man dann als Wissenschaftler?“ Hier habe das Forum noch einmal interessante Perspektiven aufgezeigt, für die er sich mitunter noch mehr Zeit gewünscht hätte. „Natürlich ist das alles sehr komplex. Ich habe schon von vielen gehört, dass man das eigentlich auf einer Tagung über mehrere Tage besprechen müsste“, äußert Matthias Hauf.

„Dann könnten wir solche Themen nicht mit so hochkarätigen Referenten diskutieren“, gibt seine Tischnachbarin zu bedenken, die

ebenfalls am Workshop teilgenommen hat. „Ich finde jedoch, das zeichnet die Tagung aus: wertvolle Kontakte, die man nicht jeden Tag hat. Besonders beeindruckt hat mich auch, dass sich Uwe Gaul als Staatssekretär so viel Zeit genommen hat.“ Mit Blick auf das Forum meint sie weiter: „Die Problematik besteht hauptsächlich darin, dass durch externe Projekte der Mainstream gefördert wird.“

Aber ginge es auch anders? „Ich fand die folgende Idee, die während des Workshops aufkam, ganz interessant“, wirft Matthias Hauf ein. „Die Lotteriereaktion. Da würden Projekte eben nicht nur durch Begutachtung ausgewählt, sondern zum Beispiel 25 Prozent der eingegangenen Projektideen durch ein Losverfahren entschieden. Das finde ich interessant!“

DSCHUNDEL PERSONALMANAGEMENT

Strategische Personalplanungen und -entwicklung in Projekten



Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

Ein Gespräch mit den Referentinnen Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin des Zentrums für Studium und Lehre der Universität Bielefeld, und Dr. Solveig Randhahn, Fakultätsgeschäftsführerin an der Universität Duisburg-Essen

Beim Personalmanagement an Hochschulen geht es nicht nur um die Frage, wie geeignete Personen für die anstehenden Aufgaben gefunden werden können. Es müssen rechtliche Rahmenbedingungen und administrative Vorgaben berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die folgende Frage: Wie kann gute Personalplanung und -entwicklung in Projekten gestaltet werden? Meike Vogel, stellvertretende Leiterin des Zentrums für Studium und Lehre der Universität Bielefeld, und Solveig Randhahn, Studiendekanin und Fakultätsgeschäftsführerin an der Universität Duisburg-Essen, haben diese Thematik mit dem Kanzler der Bauhaus Universität Weimar, Dr. Horst Henrici, und den Teilnehmenden ihres Forums „Dschungel Personalmanagement: Strategische Personalplanungen und -entwicklung in Projekten“ diskutiert.

Ein Themenfeld, das der Bearbeitung bedarf

„Personalplanung und Entwicklung von Projektpersonal stellt ein zentrales Themengebiet dar, wenn es um die Frage des Projektmanagements an Hochschulen geht“, weiß Solveig Randhahn. Das Thema Personalentwicklung in Projekten sei allerdings noch im Aufbau und es herrsche noch viel Ratlosigkeit darüber, wie man das Thema angeht. „Es bedarf neuer Ideen und kreativer Lösungen. Das ist in der Vergangenheit noch zu wenig betrachtet worden.“

Besondere Anforderung: Projektmitarbeiter halten und Wissen bündeln

Das Personalmanagement im Hochschulkontext unterliegt speziellen Anforderungen, wie

Meike Vogel erklärt: „Projekte an Hochschulen unterliegen ganz eigenen Einstellungs- und Ablaufkriterien. Da wären zum einen die zeitliche Begrenzung des Projekts und die Gefahr der Wissensabwanderung mit den scheidenden Projektmitgliedern. Es stellt sich die Frage: Wie kann sowohl eine gute Personalentwicklung für die einzelnen Mitarbeiter gewährleistet als auch Expertise im Projekt gehalten werden?“ Hier gelte es, Personalmodelle zu entwickeln, die diesen Anforderungen gerecht werden. „Das heißt allerdings nicht, dass nur Dauerstellen geschaffen werden sollen. Es bedarf einer differenzierten und systematischen Planung und dabei gilt es zu klären: Was brauche ich?“ Eine Möglichkeit, die auch im Rahmen des Workshops diskutiert wurde, seien laut Vogel sogenannte Mitarbeiterpools. Einen solchen Mitarbeiterpool hat beispielsweise die Universität Jena aufgelegt. Vogel dazu: „Hier berichtete eine Teilnehmerin von einem Projektpool, der sich speziell mit der Thematik des Projektes auseinandersetzt. Die Mitarbeiter sind breiter aufgestellt und das Wissen kann längerfristig gebunden werden.“

Kooperation und Zusammenarbeit

Wichtig für den Aufbau eines umfassenden Personalmanagements sind die Kommunikation und der Austausch zwischen den verschiedenen beteiligten Bereichen. Hochschulleitung, Personalabteilungen, Personalrat und Fakultäten seien hier alle gefragt, kommentiert Solveig Randhahn. An dieser Stelle bestünde häufig noch viel Diskussionsbedarf darüber, wie im konkreten Fall eine gute Kooperation zwischen Personalab-

teilung, Fachbereichen und Hochschulleitung organisiert werden kann. Wie kann man die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen und zusammenführen? „Kooperationen sind in diesem Zusammenhang und im Projektaustausch natürlich anspruchsvoll und bedürfen Offenheit für die jeweils anderen involvierten Perspektiven, die alle auf eine bestimmte Weise ihre Berechtigung haben“, gibt die Referentin Randhahn zu bedenken. „Entscheidend sind genaue Absprachen.“

Kommunikation

Das lasse sich aber auch auf alle Projekte übertragen. „Ob Verbundprojekte, Kooperationsprojekte oder eigenständige Forschungsprojekte: Kommunikation ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt. Es gilt mit allen Beteiligten zu sprechen, gemeinsam Aufgaben und Tätigkeitsprofile zu entwickeln und dabei alle Beteiligte ins Boot zu holen“, erklärt Solveig Randhahn. Das gilt auch für die Personalentwicklung an sich. Hier sind sich beide Referentinnen einig: „Man darf Mitarbeiter nicht mit latenter Hoffnung auf Festanstellung binden. Das führt zu Frustration und frühzeitiger Abwanderung, die von keiner Seite gewünscht sein kann. Personalentwicklung sollte daher Eingang in Projekte finden und in Zukunft weiter ausgebaut werden, sodass zielgerechte und passgenaue Lösungen gefunden werden können.“

„Do it Yourself“-Open Space



Jeder nach seiner Fassung: Das Format „Do it yourself“-Open Space ermöglicht einen konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaftsmanagern.

Foto: pixabay

Mit dem neuen Format „Do it yourself“-Open Space konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst aktiv werden und eigene Impulsvorträge, Foren oder Workshops anbieten. Teilnehmer schlugen eigene Themen vor, die sie interessieren und fanden sich mit Gleichgesinnten zusammen. „Fragen, Ideen, eine Herausforderung im Arbeitsalltag oder ein Erfahrungsaustausch, all das kann jetzt Platz finden“, lud Birga Stender die Anwesenden zum Mitmachen ein – nachfolgend eine Auswahl der vorgetragenen Themen.

Heartworking: Der Faktor Herz in Projekten

Birga Stender, Leibniz Universität Hannover

Emotionen und mehr Herz in Projekten thematisierte Birga Stender von der Universität Hannover in ihrem Workshop „Heartworking – der Faktor Herz in Projekten“. Sie stellte die Frage nach dem Thema „Brauchen wir mehr Herz in Projekten und wenn ja kriegen wir das hin?“ Sie lud damit zu einem „herzhaften Austausch“ ein. Der zentrale Aspekt der Runde war: „Helfen Emotionen in Projekten oder schaden Sie?“ Und Birga Stender weiß: „Grundsätzlich haben Emotionen immer zwei Seiten. Positive Emotionen können unterstützen, negative eher hindern und gar Konflikte fördern.“ Gemeinsam mit den Teilnehmern diskutierte sie daher Vor- und Nachteile auf beiden Seiten.

„Zum einen helfen Emotionen, das Projekt anzunehmen und es klappt ja auch besser, macht mehr Spaß. Auf der anderen Seite lässt man sich von Emotionen leiten. Zum Beispiel wenn man in einer akuten Frustsituation wutentbrannt eine E-Mail losschickt. In solch einem Fall können Emotionen eben auch Konflikte befördern“, erklärt eine Teilnehmerin. Hier sei es besonders wichtig, die Emotionen zu erkennen, Konflikte offen zu thematisieren und konstruktiv mit ihnen umzugehen. „Was dabei hilft, sind mit Sicherheit auch persönliche Beziehungen. Die sind gerade, wenn es um Emotionen geht, wirklich entscheidend. Durch den persönlichen Kontakt bekommt man viel besser und schneller mit, wie es den Beteiligten gerade in dem Projekt geht, hat mehr Chancen, mit Emotionen gut umzugehen und kann sie für das Projekt positiv nutzen“, fasst die Teilnehmerin die Überlegungen des Austauschs zusammen.

„Ein Teilnehmer hat den – wie ich finde – schönen Vergleich der Glue Guys aus dem Basketball eingebracht“, erzählt Stender. „Es braucht auch in Projekten Menschen, die das Team zusammenhalten, ein Gespür für Befindlichkeiten haben und die die Emotionen positiv nutzen. Es braucht diese „Glue Guys“. Abschließend hält sie fest: „Ja, Emotionen sind da, machen oft Spaß und haben ein Riesenpotenzial für erfolgreiche Projekte, ignorieren hilft nicht. Man kann Emotionen auch nutzen, man muss nur gute Wege finden, sich damit zu beschäftigen.“

Rollenverständnis: Rollenfindung für Projektmitarbeiter und Projektleiter

Uwe Krüger, HIS Institut für Hochschulentwicklung

Einen zentralen Aspekt der Strategieentwicklung thematisierte Uwe Krüger, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am HIS Institut für Hochschulentwicklung in Hannover im Workshop „Position und Haltung – Rollenfindung für Projektmitarbeiter und Projektleiter“. Im Mittelpunkt standen dabei die Frage nach der Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Vermittlung eines Rollenverständnisses. Uwe Krüger verwies in diesem Zusammenhang auch auf die sozialen Kompetenzen, die unbedingt in ein solches Projekt mit einfließen müssen. Gemeinsam diskutierte er mit den Teilnehmern die Dos und Don'ts der Rollenzuweisung in Projekten.

„Eine klare Rollenzuweisung wird oft vernachlässigt. Was kann man machen, damit Projekte trotzdem gelingen? Was sollte vermieden werden?“ So lauteten die Fragen. Hierfür müsse in allererster Linie ein strukturiertes Projektmanagement, inklusive Verantwortungsverteilung aufgesetzt werden, so Krüger. „Jemand muss eben auch die Fahne tragen“, wie Andreas Wiesner von der Universität Bremen ergänzt. Dafür sei es wichtig, Rollen frühzeitig zu definieren und das sogenannte „Ownership“ sicherzustellen. „Hierarchien müssen beachtet oder neu gebildet werden. Es gilt, Verantwortung zuzuteilen, aber diese auch vor allem anzunehmen“, erklärt Uwe Krüger. Jeder müsse sich seiner Rolle bewusst sein. „Man muss den sozialen Rahmen feststecken, um fachlich agieren zu können und das eben auch so kommunizieren. Die Rollenzuweisungen müssen regelmäßig reflektiert und kommuniziert werden. Wo gibt es Widerstände, wie können diese aus dem Weg geräumt werden?“ Die hier nur grob skizzierte Expertise bringen Wissenschaftsmanager regelmäßig in Wissenschaftsorganisationen ein.

Hierbei dürfe die soziale Kompetenz nicht zu kurz kommen, äußert Uwe Krüger. „Projektmanagement als Tool ist wichtig. Meist steht hierbei die fachliche Kompetenz im Vordergrund, doch auch Fingerspitzengefühl und soziale und emotionale Fähigkeiten sind wichtig. Man muss den Teammitgliedern, aber auch allen Stakeholdern und allen involvierten Akteuren ihren Handlungsbedarf deutlich machen und das auch über die fachlichen Kompetenzen hinaus.“ Schlussendlich gelte: „Nicht verzweifeln. Alle wollen das Projekt erreichen. Mit klaren Absprachen und regelmäßigem Austausch wird das auch gelingen.“

Tipps und Tricks: Viele Ideen, aber keine Projekte?

Dr. Susanne Rahner, Referentin des Workshops

Methodische Kompetenzen vermittelte der Workshop „Viele Ideen – aber keine Projekte? Tipps und Tricks, um gute Ideen in wundervolle Projekte zu gießen“ mit Dr. Susanne Rahner. Sie stellte zwei Methoden vor, um die Ideenflut in eine Form mit überzeugender Logik zu gießen. „Häufig gibt es einen Strauß an Ideen und Wünschen und meistens ersticken die Leute an ihrem Wissen zu Projekt und Ablauf, ohne dass sie sich im Klaren sind, wie sie es zielgerecht anwenden und umsetzen können. Viele Projektideen bleiben so schon in den ersten Phasen stecken“, erzählt Susanne Rahner, Inhaberin von YGGDRASIL Geologie – Projektmanagement – Trainings in Berlin.

Entsprechend war es ihr Ziel, mit einem Impulsvortrag die Methodenkompetenz der Teilnehmer zu stärken und ihnen Inspiration zu geben. Dafür stellte sie zwei Methoden zur Strukturierung von Projekten vor: die gepaarte Rangliste von Saaty und der sogenannten Log-Frame-Matrix. Diese konnten die Teilnehmer anschließend auch anhand eines eigenen Beispiels ausprobieren. Nach anfänglichem Zögern legten die Teilnehmer schließlich richtig los. „Meist sind die Leute zunächst einfach von der Theorie erschlagen. Nach einer Eingewöhnungsphase geht es meist jedoch sehr schnell weiter, und viele neue, kreative Ideen werden geboren, weiß Rahner, „das ist immer spannend zu beobachten.“ Und Susanne Rahner ist zufrieden: „Es ist immer schön zu sehen, wie solche Methoden nach anfänglichem, zögerlichen Unbehagen dann eine ganz tolle Eigendynamik entwickeln.“ Sie hofft, den ein oder anderen Impuls gegeben zu haben und gibt den Teilnehmern mit einem Augenzwinkern einen Arbeitsauftrag mit auf den Weg: „Probieren Sie es einfach aus. In vier Jahren möchte ich dann Ihre Erfolgsgeschichten in der Presse lesen.“

Kommentar Dr. Anne Jordan zu ihrem Open Space Austausch

Dr. Anne Jordan ist wissenschaftliche Referentin der Einstein Stiftung in Berlin und steht somit auf der Förderseite im Projektmanagement. Sie bot mit ihrem Workshop „... und jetzt? Neue Fördermaßnahmen entwickeln“ einen Perspektivwechsel.



Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

„ Häufig gibt es einen Strauß an Ideen und Wünschen und meistens ersticken die Leute an ihrem Wissen zu Projekt und Ablauf, ohne dass sie sich im Klaren sind, wie sie es zielgerecht anwenden und umsetzen können.“

„Im Laufe der Tagung stand das Thema der Drittmittelprojekte immer wieder im Vordergrund. Es geht darum, Formate zu entwickeln, wie wir die Kommunikation und den Austausch zwischen Förderern und Geförderten verbessern und neue Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit schaffen können.“

„Im Laufe der Tagung stand das Thema der Drittmittelprojekte immer wieder im Vordergrund. Wir haben viel über Chancen und Risiken diskutiert. Und jetzt? Mich persönlich interessiert: Was können wir machen? Mich interessiert vor allem der Bedarf, den die Teilnehmer haben, was sie von Förderern erwarten. Welche Angebote würden sie sich wünschen? Wir haben viel diskutiert und interessante Themen aufgedeckt, vor allem die Frage der Nachhaltigkeit von Förderformaten stand dabei im Mittelpunkt. Die Anregungen und Ideen werde ich daher auf jeden Fall mitnehmen und vielleicht zu einem Konzept ausarbeiten. Es geht darum, Formate zu entwickeln, wie wir die Kommunikation und den Austausch zwischen Förderern und Geförderten verbessern und neue Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit schaffen können.“

EU-Projektförderung: Katalysator oder Schraubstock?

Thomas Berger, Fachhochschule Fulda

Im Mittelpunkt dieses Workshops stand die Einflussnahme der EU auf die Hochschulpolitik durch EU-Projekte. Als EU-Referent an der Fachhochschule Fulda hat Thomas Berger mit dieser Problematik zu tun. „Häufig heißt es: Wir machen mal ein EU-Projekt und lesen dann im Kleingedruckten der Zuwendungsvereinbarung, dass die Hochschule zu diversen Hochschulentwicklungsmaßnahmen verpflichtet wird, sie unter anderem eine Personalentwicklungsstrategie für wissenschaftliche Mitarbeiter oder eine Open Access-Strategie entwickeln und umsetzen muss. Wie gehen wir damit um?“

Dieser Frage sind die Teilnehmer in kleiner Runde auf den Grund gegangen. „Wir haben sie unter zwei Gesichtspunkten untersucht. Der politischen und der pragmatischen. Inwieweit betreibt die EU so europäische Hochschulsteuerung durch die Hintertür? Wie können wir die entsprechenden Vorgaben dennoch umsetzen?“ Dabei sind die Teilnehmer auf interessante Best Practice-Beispiele gestoßen. Zu nennen wäre hier zum Beispiel das Projektmanagement der Universität Jena, das einen zentralen Pool an Mitarbeitern beschäftigt, die unbefristet tätig sind, um so Abwanderungsverluste zu verhindern. Sie schaffen so den Spagat zwischen Vorgaben und den eigenen Vorstellungen zur Umsetzung.“

In Bezug auf die politische Fragestellung bleibt festzuhalten: „Einerseits ist die EU gar nicht für Hochschulpolitik zuständig, gibt dennoch Impulse. Da ist die Frage: Will man das? Akzeptiert man das oder müssen wir aufpassen, es nicht zu übertreiben?“

Kommentar Dr. Grit Mühler, Humboldt-Universität zu Berlin

„Mir ging es bei der Open Space-Veranstaltung vor allem um einen Erfahrungsaustausch. Vor dem Hintergrund meiner eigenen Tätigkeit als Projektleiterin Trennungs- und Vollkostenrechnung an der Humboldt-Universität zu Berlin, interessierten mich unter anderem die Erfahrungen von Projektmanagern von Veränderungsprojekten in Universitätsverwaltungen. Auf welcher Ebene findet die Projektkoordination statt? Wie kann man Rollen klären? Wie gelingt Kommunikation bei Konflikten? Für die Diskussion haben wir mein Projekt als Ausgangspunkt genommen, die Kollegen haben Fragen gestellt und Erfahrungen aus eigenen Projekten berichtet. Eine Kollegin hat zum Beispiel von der Einführung des Projektmanagements an ihrer Hochschule und von ihren Erfahrungen im Multi-Projektmanagement berichtet. Die HU Berlin steht noch am Anfang, was professionelles, standardisiertes Projektmanagement in der Verwaltung angeht. Daher habe ich mich bei der Konzeption meines eigenen Projektes zunächst ganz klassisch an den Standardprinzipien des Projektmanagements orientiert und alle Beteiligten ausführlich geschult. Die ersten Monate waren ganz der Klärung der grund-

sätzlichen Komponenten gewidmet: was ist der Auftrag, wie sieht das Projektziel aus und wie mache ich es messbar, welche Projektphasen und Meilensteine definieren wir und welche Arbeitspakete werden geschnürt? Hinzu kamen die Durchführung einer Stakeholderanalyse sowie grundsätzliche Planungen zur Kommunikation und Dokumentation der Projektschritte und Ergebnisse. Aus all diesen Überlegungen ist ein Projekthandbuch entstanden, das die angesprochenen Themen abdeckt und stetig aktualisiert wird. Wir hoffen, so eine gute Grundlage für das Projektmanagement geschaffen zu haben.“



Netzwerk
Wissenschaftsmanagement

Drittmittelprojekte: Wie kann man erfolgreich zwischen allen Stühlen sitzen?

Dr. Cristian Magnus, Postdoc an der Heidelberg School of Education, Universität Heidelberg

Ausgangslage des Workshops waren die Herausforderungen, die Drittmittelprojekte an Hochschulen für Projektmitarbeiter mit sich bringen. „Im Mittelpunkt des Vortrages steht zunächst die Frage: Was macht Drittmittelprojekte so komplex?“ Mit dieser Frage setzte sich Cristian Magnus auch in seiner Doktorarbeit auseinander und zeigte anhand der Ergebnisse zunächst die soziale Komplexität der temporären Organisation auf und verwies in diesem Zusammenhang auf die verschiedenen Handlungslogiken von Geldgebern, Projektträgern und der eigenen Organisation. „Dadurch entstehen individuelle Spannungsfelder aus Freiheit und Kontrolle.“

Hierbei könne das Projektmanagement helfen, das vor allem eines bedeute: kommunizieren. „Dem wird allerdings zu wenig Raum gegeben. Projektmanagement wird einfach unterschätzt und damit auch die Wirkungen, die nicht institutionell eingebunden sind. Hier herrscht Handlungsbedarf“, konstatiert Cristian Magnus. Dies sei auch überwiegend der Konsens der Diskussionsteilnehmer gewesen und das trotz ihrer unterschiedlichen Hintergründe. „Die Gruppe war sehr divers, was wiederum spannende Perspektiven ermöglichte“, freute sich Magnus.

Als Ergebnis der regen Diskussion fasste Magnus zusammen: „Ich glaube, dass man der Komplexität von Drittmittelprojekten auf den drei Ebenen der Akteure, der organisationalen Einbindung und der vielfältigen Handlungslogiken betrachten muss. Das hilft weiter. Es geht darum, Projekte zu legitimieren, zu implementieren, sie zu koordinieren und zu vernetzen. All das ist Teil des Projektmanagements und das muss institutionalisiert werden!“

„**Es geht darum, Projekte zu legitimieren, zu implementieren, sie zu koordinieren und zu vernetzen. All das ist Teil des Projektmanagements und das muss institutionalisiert werden!**“

Kommentar Helmut Sankowsky, Evangelische Hochschule Berlin zu seinem Austauschangebot

„In meiner Funktion als Kanzler der Evangelischen Hochschule Berlin betreue ich verschiedene Projekte und war daher vor allem am Austausch mit Kollegen interessiert. Was sind die Strategietechniken und Strategiekonzepte der Anderen? Hier habe ich spannende Einblicke in potenzielle Verknüpfungen und mögliche Wege erhalten. Doch wir sind auch schnell weiter gegangen und auf ein Grundproblem der Strategieentwicklung im Projektmanagement von Hochschulen gestoßen: die Zeit. Sobald der Förderbescheid auf dem Tisch liegt, wollen die meisten schnell in die Fachlichkeiten eintauchen, ohne sich zu fragen: Wo will ich eigentlich hin? Jede Veränderung stellt immer einen Aufwand dar. Das gilt auch für die Strategie. Auch sie bedeutet einen Mehraufwand, der sich allerdings lohnt, wenn man sie richtig angeht. Ich sehe eine eindeutige Notwendigkeit klarzustellen, wo man hin möchte, bevor es mit dem Fachlichen beginnt. Es gibt kein Projekt, das planmäßig läuft. Daher sollte man offen bleiben, nicht nur die einzelnen Akteure, sondern die gesamte Hochschule mitzunehmen und den Mehrwert erkennbar zu machen.“

Marina Hubert

Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne

Überlegungen zum Start von Projekten



Zum Abschluss der Tagung boten Sebastian Metag, Koordinator des Netzwerks Offene Hochschulen, Standort Weimar, Susann Krieglsteiner, Projektmitarbeiterin „Professional.Bauhaus“ und „Studium.Bauhaus“ an der Bauhaus-Universität Weimar sowie Olivia Key, Projektmanagerin bei CHE Consult GmbH, Berlin, einen abschließenden Austausch zum Projektmanagement an Hochschulen an.

„Ziel der Werkstatt ist es, einen kurzen Einblick in die Startphase von Projekten zu geben und geeignetes Handwerkszeug zu diskutieren. Zum anderen kann gemeinsam zu einem Konzept einer projektmanagementspezifischen Veranstaltung nachgedacht werden“, machte Sebastian Metag den Fahrplan der Werkstatt deutlich. Hierfür sollten die Teilnehmer zunächst einmal selbst aktiv werden und auf kleinen Zetteln ihre derzeitigen Projekte schreiben. Im Anschluss sortierten sie diese nach Größe und Ausmaß der Veränderung in ein vorgegebenes Koordinatensystem an einem Flip Chart ein.

Theoretischer Input: Projekte und Change Management

Einen theoretischen Input lieferte Olivia Key, die in ihrem Vortrag „Was ist ein Projekt?“ eine Einführung in das Projektmanagement gab und damit alle wichtigen Punkte, die auch während der Tagung viel diskutiert wurden, zusammenfasste.

Aller Anfang ist oft schwer: Jedes neue Projekt erfordert Vorüberlegungen und eine gute Konzeption.

Foto: pixabay

Dabei thematisierte sie vor allem zehn typische Probleme von Projekten:

- ◆ Ziele sind unpräzise
- ◆ Veränderungen der Ziele während der Projektlaufzeit
- ◆ Expertise ungenügend
- ◆ Verantwortlichkeiten unklar
- ◆ Ungenügendes Risikomanagement: was kann schief gehen? → nur Sie wissen das!
- ◆ Kein Plan B
- ◆ Schlechte Kommunikation (intern sowie extern)
- ◆ Unrealistische Deadlines
- ◆ Ungenügende Ressourcen (Zeit und Personal)
- ◆ Stakeholder Commitment fehlt

Projektmanagement ist auch immer Change Management

In diesem Zusammenhang stellte sie klar: „Projekte bedeuten Veränderung und diese Veränderung muss frühzeitig kommuniziert und begleitet werden.“ Dabei gelte es, folgende Schritte zu befolgen:

- 1) Projekt in Gang setzen,
- 2) Projekt in Gang halten und
- 3) Projekt abschließen.

Hilfreich können in diesem Zusammenhang auch die klassischen Punkte der Projektplanung sein. „Was sind Aktivitäten, was notwendige Ressourcen? Welche Meilensteine können festgehalten werden? Nehmen Sie sich Zeit für diesen Schritt der Planung. Je differenzierter und intensiver Sie dies tun, desto besser können Sie im Projekt arbeiten.“

Hilfreiche Instrumente: Strukturplan, GANTT Chart, Excel Liste

Als Hilfestellung einer solchen Strukturierungsmaßnahme stellte Olivia Key verschiedene Tools wie den Strukturplan, die GANTT Chart oder die Excel Liste vor. „Mit der Excel Liste arbeite ich persönlich immer noch am liebsten. Es muss nicht immer hochkompliziert oder innovativ sein. Hauptsache ist, dass es funktioniert.“

Kommunikationsarbeit als zentraler Bestandteil

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der auch in diesem Vortrag nicht außer Acht gelassen werden durfte, war der der Kommunikation. Grundsätzlich gelte es, auch hier Kommunikationsarbeit zu leisten, die Projektstrukturen zu visualisieren und das bei allen Beteiligten gleichermaßen: in der Steuerungsgruppe, in den Arbeitsgruppen sowie der Koordinierungsgruppe.

Von zentraler Bedeutung sei hierbei auch die Beziehungsebene: „Fragen Sie sich: wer ist vom Projekt betroffen? Wie kann Widerständen entgegengewirkt werden? Was auf keinen Fall passieren darf ist der Versuch, den möglichen Widerstand zu umgehen oder die Widerständler zu isolieren. Projektmanagement ist immer Change Management. Kommunikation ist da ein zentraler Aspekt. Sprechen Sie mit allen Beteiligten und sorgen Sie so für Verständnis auf allen Seiten“, rät Olivia Key den Teilnehmern und macht ihnen Mut: „Wenn Sie die Regeln des Projektmanagements befolgen, sich klar machen, was Veränderungen bewirken und mit ein bisschen gesundem Menschenverstand da ran gehen, dann kann auch nichts passieren.“

Ein Mix aus Theorien und Praxis

Bei den Themen wünschten sich Teilnehmer einen guten Mix aus Theorie und Praxis, beispielsweise anhand von „Best Practice“-Beispielen. Inhaltlich wurde vor allem nach Phasen von Projekten, der organisationalen Einbindung und der Aufbereitung der Projektergebnisse gefragt. Auch die Notwendigkeit der Kommunikation „in alle Richtungen“ stieß auf großes Interesse. Darüber hinaus äußerten die Teilnehmenden den Wunsch nach bestimmten Tools, wie zum Beispiel Aufgabenverwaltungsprogramme oder zur Projektanbahnung.

Fazit

Ausblick: „Ergebnisse sichern, aufbereiten, ein Rahmenkonzept ausarbeiten.“ Sebastian Metag zeigte sich erfreut über die vielen Impulse, die dabei herausgekommen sind: „All das werden wir mitnehmen und weiterentwickeln.“ Andreas Mai griff in seinen Abschlussworten nochmals den Titel der Tagung auf: „Der Titel ‚Ich mach‘ mal ein Projekt‘ spiegelt die Willkürlichkeit wider, mit der man Projekte angeht. Man geht öfter mal unbedacht da ran.“ Wie dies anders gemacht werden kann, habe die Tagung gezeigt.



Marina Hubert ist studierte Kommunikationsmanagerin (B.A.). Im Rahmen der Tagung „Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2016“ war sie im Auftrag des Netzwerks für die Tagungsdokumentation zuständig.

Foto: privat



**Netzwerk
Wissenschaftsmanagement**

Guido Benzler

„leaky pipeline“, „glass ceiling“ und „sticky floor“ prägen das Chancengleichheitsbild

Frauen in Führungspositionen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen



Am ausreichenden Prozentsatz der Frauenquote müssen besonders die außeruniversitären Forschungseinrichtungen arbeiten.

Foto: pixabay

Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen rückt immer stärker in den Fokus der politischen Diskussion, sowohl in der Wissenschaft als auch der Wirtschaft (Gerhard 2008). Der Gleichstellungsbericht der GWK – Gemeinsame Wissenschaftskommission aus dem Oktober 2016 zeigt deutlich auf, dass die gesetzten Ziele zum Thema Frauen als Führungskräfte besonders in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (GWK Bonn 2013) nicht oder nur sehr schleppend erreicht werden. So lautet auch das Fazit der Bundesregierung in einer Antwort auf eine kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen aus diesem Jahr, in dem konstatiert wird, dass der „Frauenanteil gerade in den Führungsebenen [der außeruniversitären Forschungseinrichtungen] noch weit von einer angemessenen Beteiligung entfernt [ist]“.

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Analyse darauf, wie sehr Gleichstellung in der Leitung, aber auch auf Ebene der Entscheidungsgremien in der außeruniversitären Forschung realisiert ist. Zudem beziehen wir die Internationalität sowie die Herkunft der Akteure und die fachliche Ausrichtung der Einrichtung mit in unsere Analyse ein. Diese weitergehende Betrachtung soll ermöglichen, Zusammenhänge zwischen der Besetzung von Positionen mit Frauen und der Institution aus der die Personen kommen und dem möglichen internationalen Kontext zu betrachten.

Als Untersuchungsgegenstand wurden dabei die vier deutschen Forschungseinrichtungen gewählt (AV-Glei 2016):

- ◆ Max-Planck-Gesellschaft
- ◆ Fraunhofer-Gesellschaft
- ◆ Helmholtz-Gemeinschaft
- ◆ Leibniz-Gemeinschaft

Die vier deutschen Forschungsgemeinschaften

In Deutschland gibt es vier außeruniversitäre Forschungsgemeinschaften, welche Institute aller Disziplinen vereinen, sich aber über ihre Ausgestaltung der Forschung und Zielsetzung differenzieren.

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) ist mit derzeit 83 Forschungsinstituten und Forschungsstellen die wichtigste Organisation für Grundlagenforschung außerhalb der Hochschulen. Die Institute der MPG beschäftigen sich insbesondere mit neuen und zukunftssträchtigen Forschungsrichtungen, die an Hochschulen nicht verfolgt werden können und ergänzen damit die Arbeit auf wichtigen Forschungsfeldern. Um den Frauenanteil in der Wissenschaft am MPG zu erhöhen, sollen bis 2017 jährlich die Frauenanteile auf den W2- und W3-Positionen sowie in den Besoldungsgruppen E13 bis E15 um einen Prozentpunkt steigen (GWK Bonn 2016).

Zu der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) gehören derzeit 69 Institute an über 40 Standorten. In den Instituten wird anwendungsorientierte Forschung betrieben, die von Nutzen für Unternehmen

Stichwörter

Gleichberechtigung

Frauen als Führungskräfte

Außeruniversitäre Forschungseinrichtung

Exklusionsmechanismen

geschlechterstereotypisch

und Gesellschaft ist. Vertragspartner sowie Auftragsgeber sind Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und die öffentliche Hand. Im Zuge der Chancengleichheit hat die FhG ein eigenes Kaskadenmodell entwickelt, in dem nicht nur das Wachstum der Institute berücksichtigt wurde, sondern auch die vorhersehbare Fluktuation. Bis 2017 soll sowohl der Anteil der Wissenschaftlerinnen steigen, als auch der Frauenanteil auf der Führungsebene (GWK Bonn 2015).

Die Leibniz-Gemeinschaft (WGL) besteht aus 88 außerhochschulischen Forschungs- und Infrastruktureinrichtungen. Die Forschungsfelder der WGL verlangen eine langfristig angelegte Bearbeitung und sind zudem meist interdisziplinär ausgerichtet, sodass sie sich nicht für die Universitätsforschung eignen. Für den zu erwartenden Frauenanteil an den Instituten im Jahr 2017 hat die WGL verschiedene Szenarien entwickelt. Nach diesen ist eine durchschnittliche Zielquote von 17 Prozent für alle W-Stellen umsetzbar (GWK Bonn 2012).

Die Helmholtz-Gemeinschaft (HGF) besteht aus einem Zusammenschluss von 18 naturwissenschaftlich-technischen und medizinisch-biologischen Forschungszentren. Zur Aufgabe der Zentren gehört die Verfolgung langfristiger Forschungsziele von Staat und Gesellschaft. Die HGF versucht eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent zu erreichen sowie den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Für jedes Helmholtz-Zentrum gelten individuell die Zielquoten des Kaskadenmodells.

Insgesamt wurden von uns 257 Institute betrachtet (siehe Tabelle 1). Dabei fällt auf, dass die Helmholtz-Gemeinschaft, die von den Mitarbeitern her die größte Einrichtung ist, auch durchschnittlich etwa zehn Mal so viele Mitarbeiter pro Institut hat, wie die Institute der anderen drei Einrichtungen. Dies deckt sich mit der Ausrichtung der Helmholtz Gemeinschaft auf Großforschung (GWK Bonn).

Methodisches Vorgehen

Grundlage unserer Daten ist eine im Mai und Juni 2016 durchgeführte Recherche auf den Homepages der Institute. Als Führungspositionen werden dabei die Institutsleitungen und Verwaltungsleitungen sowie die Mitglieder des Aufsichtsgremiums betrachtet. Jede Einrichtung wird von einer wissenschaftlichen Leitung geführt, wobei es sich stark unterscheidet, wie viele weitere Leitungspositionen das Institut inhaltlich mitgestalten.

Während Max-Planck-Institute oftmals eine Vielzahl an Direktoren haben (durchschnittlich etwa 4 Institutsleitungen pro Institut), werden die Geschicke von Leibniz-Instituten und Fraunhofer-Instituten oft von nur einer Person geführt (durchschnittlich etwa 1,4 Institutsleitungen pro Institut). Bei Abteilungsleitungen wurde die Person nur dann als Führungskraft betrachtet, wenn diese im gemeinsamen Vorstand aktiv ist und dort Entscheidungen mit treffen darf.

Neben den internen Leitungsgremien wurde auch die Besetzung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums analysiert, wobei diese sich bei den Institutionen unterschiedlich darstellen. Als Aufsichtsgremium werden dabei die zur Steuerung der Einrichtung entscheidenden Gremien angesehen: bei Instituten der



Prof. Dr. rer. oec. Guido Benzler, Volks- und Betriebswirt, ist geschäftsführender Gesellschafter der rheform – EntwicklungsManagement GmbH. Er verfügt über eine umfassende Erfahrung zur strategischen Unternehmensführung und Organisationsentwicklung.

Foto: Irina Westerman/
www.kit.edu

Tab. 1: Die vier Forschungsgemeinschaften im Überblick

	MitarbeiterInnen	Anzahl der Einrichtungen	Profil
Fraunhofer-Gesellschaft (FhG)	24.000	69	Europas größte Organisation für angewandte Forschung
Max-Planck-Gesellschaft (MPG)	22.197	83	Grundlagenforschung in den Natur-, Bio-, Geistes- und Sozialwissenschaften im Dienste der Allgemeinheit
Leibniz-Gemeinschaft (WGL)	18.500	88	Ausrichtung reicht von den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts-, Raum- und Sozialwissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften
Helmholtz-Gemeinschaft (HGF)	38.000	18	Größte Wissenschaftsorganisation Deutschlands

	Institutsleitungen		Verwaltungsleitungen		Aufsichtsgremien	
	Anzahl der Personen	Frauenquote	Anzahl der Personen	Frauenquote	Anzahl der Personen	Frauenquote
FHG	97	4,21%	29	65,52%	819	8,55%
MPG	355	12,11%	88	35,37%	743	15,75%
WGL	121	17,36%	64	43,75%	1.557	25,69%
HGF	65	9,23%	10	50,00%	187	33,33%

Tab. 2: Die Frauenquote in den verschiedenen Führungspositionen

WGL und der HGF übernehmen diese Rolle die Mitgliederversammlungen, Einrichtungen der FhG und MPG werden über Kuratorien beaufsichtigt. Dabei wurden neben dem Geschlecht der Mitglieder auch die Nationalität sowie die institutionelle Herkunft (Wissenschaft, Wirtschaft, Politik) herausgearbeitet. Die letztgenannte Unterscheidung macht für die Wissenschaftliche Leitung weniger Sinn, da diese in der Regel aus der Wissenschaft kommen.

Ergebnisse

Auffällig ist, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen insgesamt nicht den geforderten Ansprüchen der Politik entspricht. Allerdings unterscheidet sich das Bild bei einer differenzierten Betrachtung der Gemeinschaften und Führungspositionen.

Institutsleitung: Gerade auf der für die Institute entscheidenden Position der wissenschaftlichen Leitung liegt der Anteil der Frauen nur zwischen 4 und 17 Prozent. Durchschnittlich ist nur jede zehnte Institutsleitungsposition von einer Frau besetzt. Die Leibniz-Gemeinschaft geht dabei als positives Beispiel voran, während nicht einmal jedes zwanzigste Fraunhofer-Institut eine weibliche Leitung hat.

Verwaltungsleitung: Die Verwaltungsleitung ist die Position, welche mit Abstand am häufigsten eine weibliche Besetzung hat. Hier sticht die Fraunhofer-Gesellschaft wieder heraus, diesmal allerdings mit einem Anteil von Frauen von über 65 Prozent.

Aufsichtsgremium: Sehr unterschiedliche Ergebnisse liefert die Besetzung der Aufsichtsgremien. Während die Institute der HGF einen Aufsichtsrat mit einem Drittel weiblicher Besetzung haben, sind es bei den Einrichtungen der FhG weniger als 10 Prozent.

Internationalität: Auffällig ist, dass in allen vier Forschungseinrichtungen Deutsche im Aufsichtsgremium stark vertreten sind. Mit knapp 5 Prozent der Mitglieder aus dem europäischen Ausland und 3 Prozent aus dem nicht-europäischen Ausland weist die Helmholtz-Gemeinschaft die stärkste Internationalisierung im Aufsichtsgremium auf.

Institutionelle Akteursherkunft: Bei der institutionellen Akteursherkunft sind in den Forschungseinrichtungen deutliche Unterschiede zu erkennen. Das Aufsichtsgremium der Fraunhofer-Gesellschaft ist beispielsweise mit 56 Prozent am stärksten aus der Wirtschaft vertreten und in der Leibniz-Gemeinschaft ist die Wissenschaft mit 48 Prozent die stärkste Akteursherkunft. Währenddessen ist die Herkunft der Akteure bei den beiden weiteren Forschungseinrichtungen, Helmholtz-Gemeinschaft und Max-Planck-Gesellschaft, relativ ausgeglichen.

„ Auffällig ist, dass der Anteil der Frauen in Führungspositionen insgesamt nicht den geforderten Ansprüchen der Politik entspricht.

Literatur:

AV-Glei (2016): Ausführungsvereinbarung Gleichstellung, in der geänderten Fassung von April 2016, BAnz AT 28. Juni 2016 B4.

Gerhard, Ute (2008): 50 Jahre Gleichstellung – eine Spring-
Prozession. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 24-25: 3-10.

GWK Bonn (2013): Pakt für Forschung und Innovation
Monitoring-Bericht. 43ff.

GWK Bonn (2015): www.gwk-bonn.de/themen/wissenschaftseinrichtungen-in-der-gemeinsamen-foerderung/

Interpretation der Ergebnisse

Gründe für die geringe Anzahl von Frauen auf diesen Positionen können nicht aus dieser Analyse abgeleitet werden, daher soll an dieser Stelle ein kursorischer Blick auf die bisherige Diskussion zu diesem Thema geworfen werden. Hierbei geht es uns nicht um Vollständigkeit möglicher Erklärungsansätze, sondern um ein Schlaglicht auf die aus unserer Sicht erklärungs mächtigsten Faktoren. Hierzu zählen wir vornehmlich die Exklusionsmechanismen, die durch kulturelle und normativ geprägte Deutungs- und Handlungsschemata gestützt werden. So zeigt sich beispielsweise, dass Geschlechterstereotype bei der Bewertung von wissenschaftlichen Leistungen fortwirken. Ein geschlechterstereotypisches Frauen- und Männerbild wirkt damit auch in Berufungsverfahren zu Ungunsten der weiblichen Bewerber. In der Konsequenz empfiehlt der Wissenschaftsrat eine Frauenbeteiligung in Höhe von mindestens 40 Prozent bei der Besetzung von Auswahlgremien, um solche Exklusionsmechanismen zu durchbrechen. Überdies kann konstatiert werden, dass die männliche Dominanz im Wissenschaftssystem insofern selbstverstärkend wird, als dem Ähnlichkeitsprinzip folgend männliche Wissenschaftler auch eher männliche Studierende beziehungsweise männliche Nachwuchswissenschaftler aktiv zur wissenschaftlichen Karriere auffordern, wobei nicht ausgeschlossen werden kann, dass dies mit entsprechenden Demotivations-Effekten bei (potenziellen) Nachwuchswissenschaftlerinnen einhergeht. Stärker individual-psychologisch orientierte Erklärungen sehen darüber hinaus mögliche Erklärungsfaktoren in der überwiegend männlich geprägten Wissenschaftskultur mit entsprechenden Hemmnissen für weibliche Wissenschaftler.

Fazit

Mit Blick auf die Entwicklung der Frauen in Führungspositionen fällt zwar auf, dass es seit 1992 eine signifikante Steigerung weiblicher Personen in Leitungs- und Entscheidungsgremien gibt. Gleichwohl wirken nach wie vor die bekannten Mechanismen wie „leaky pipeline“, „glass ceiling“ und „sticky floor“ und prägen das Chancengleichheitsbild im Wissenschaftssystem, insbesondere auch bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Während alle betrachteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen einen vergleichsweise hohen Anteil an weiblichen Führungskräften in der Administration vorweisen können, fällt der Anteil an weiblichen Führungskräften in den wissenschaftlichen Leitungs- und Entscheidungsgremien demgegenüber deutlich ab. Um dem entgegenzuwirken bedürfte es eines kulturellen Wandels, um die eingelebten Praktiken und Einstellungsmuster nachhaltig zu ändern. Solch ein kultureller Wandel muss über entsprechende institutionalisierte Verfahren und Regeln gestützt werden. Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben mit ihrer Selbstverpflichtung zur Umsetzung des Kaskadenmodells einen notwendigen, jedoch keineswegs auch schon hinreichenden Schritt getan. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Konkurrenz um die „klügsten Köpfe“ – und dies sowohl national als auch international – sind die außeruniversitären Forschungseinrichtungen gut beraten, ihre Instrumente zur Förderung von Chancengleichheit weiter auszugestalten. Hierzu zählen Instrumente zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenso wie Personalentwicklungsinstrumente zur Förderung von weiblichen Nachwuchskräften sowie die organisationsweite Sensibilisierung für das Thema Chancengleichheit bei gleichzeitiger Aufklärung über die alltäglichen Diskriminierungsfallen aufgrund habitualisierter Praktiken, die die gängigen Exklusionsmechanismen festigen.

	FhG	MPG	WGL	HGF
Internationalität				
Deutschland	92,76%	93,40%	96,34%	91,89%
Europäisches Ausland	4,87%	4,07%	2,95%	4,86%
Nicht-Europäisches Ausland	0,25%	2,53%	0,72%	3,24%
Institutionelle Akteursherkunft				
Wissenschaft	24,13%	27,64%	48,18%	42,62%
Politik	19,88%	37,22%	31,53%	39,34%
Wirtschaft	56,00%	35,14%	17,49%	18,03%

Tab. 3: Internationalität und Institutionelle Akteursherkunft der Aufsichtsgremien

„**Während alle betrachteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen einen vergleichsweise hohen Anteil an weiblichen Führungskräften in der Administration vorweisen können, fällt der Anteil an weiblichen Führungskräften in den wissenschaftlichen Leitungs- und Entscheidungsgremien demgegenüber deutlich ab.**

Kontakt:

Prof. Dr. rer. oec. Guido Benzler
rheform – EntwicklungsManagement GmbH
Geschäftsführender Gesellschafter
Kasernenstraße 27
40213 Düsseldorf
Tel.: +49 211 78 88 86 88
E-Mail: guido.benzler@rheform.de
www.rheform.de

Christian Berthold und Bert Stuhr

Zwischen Stauraum sparen und elektronischer Aktenführung

Digitalisierung und Aufbewahrung von Prüfungsakten



Zahlreiche technische und organisatorische Anforderungen sind an eine Speicherlösung zu stellen.

Foto: pixabay

Die Hochschulen müssen ihre Prüfungsakten viele Jahre aufbewahren. Das erfordert viel Stauraum. Zugleich bemühen sich die öffentlichen Verwaltungen seit Jahren darum, die elektronische Aktenführung zu realisieren. So liegt es nahe, die Prüfungsakten zu digitalisieren und den Bedarf an Stauraum erheblich zu reduzieren. Daraus ergeben sich rechtliche und technische, aber auch konzeptionelle Herausforderungen.

Mit der Umstellung auf das studienbegleitende Prüfen hat sich die Zahl an Prüfungen vervielfacht. So ist aus dem früheren Leistungsnachweis je eine Modulprüfung geworden – nicht selten fünf pro Semester pro Student, also leicht dreißig Prüfungen pro Studienfall oder mehr. Hinzu kommt, dass nun aus jedem Stu-

dienfall praktisch bereits im ersten Semester eine Prüfungsakte wird – und nicht wie früher erst bei der Anmeldung zum Examen. In der Prüfungsakte sammeln sich im Laufe des Studiums alle papierenen Dokumente wie Anmeldeformulare, Erklärungen, Atteste, am Ende auch die Zeugnisse inklusive entsprechender Begleitunterlagen sowie die Prüfungsarbeit – sodass eine Akte leicht zwischen drei und fünf Zentimeter Dicke gewinnen kann. Bei einer Hochschule mit 20.000 Studierenden und rund 2.500 Abschlussprüfungen im Jahr kämen damit schnell 75 bis 125 Meter Regalplatz per anno zusammen. Kein Wunder, dass vor diesem Hintergrund in vielen Hochschulen der Stauraum für die Prüfungsakten und die Abschlussarbeiten knapp wird. Ganz abgesehen von der Schwierigkeit, eine sichere und ordnungsgemäße Aufbewahrung über Jahre zu garantieren.

Warum und wie lange aufbewahren?

Die Pflicht zur Aufbewahrung von Prüfungsakten ergibt sich grundsätzlich aus der allgemeinen Dokumentationspflicht von Behörden. Sie wird aus dem Rechtsstaatsprinzip (Art. 20 Abs. 3 GG) abgeleitet und gilt auch für staatliche Hochschulen, da sie Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnehmen und deshalb als Behörden gelten (§ 1 Abs. 4 Verwaltungsverfahrensgesetz VwVfG). Die Aufbewahrungspflicht ergibt sich auch aus dem Recht auf Akteneinsicht, welches unter anderem aus § 29 VwVfG hervorgeht und in den entsprechenden Verwaltungsverfahrensgesetzen der Länder geregelt wird. In einigen Bundesländern sind zudem die Aufbewahrungspflichten in eigenen Verordnungen geregelt, wie zum Beispiel in Richtlinien und Erlassen der Wissenschaftsministerien. Diesen Vorgaben folgend legen die Hochschulen die Aufbewahrungspflichten und -fristen dann in eigenen Satzungen und Ordnungen fest. Dabei können die Aufbewahrungsfristen teilweise sehr lang sein. So sehen Hochschulen für die Aufbewahrung von Prüfungsakten nicht selten 30 oder 50 Jahre vor, weil sie zum Beispiel in der Lage sein wollen, auch dann noch Auskünfte etwa zur Klärung von Rentenfragen zu geben. An dieser Stelle sei erwähnt, dass eine dauerhafte, also zeitlich unbegrenzte

Stichwörter

Digitalisierung von Prüfungsakten

Aufbewahrung von Prüfungsakten

Langzeitspeicherung

Datenschutz

Aufbewahrungspflicht

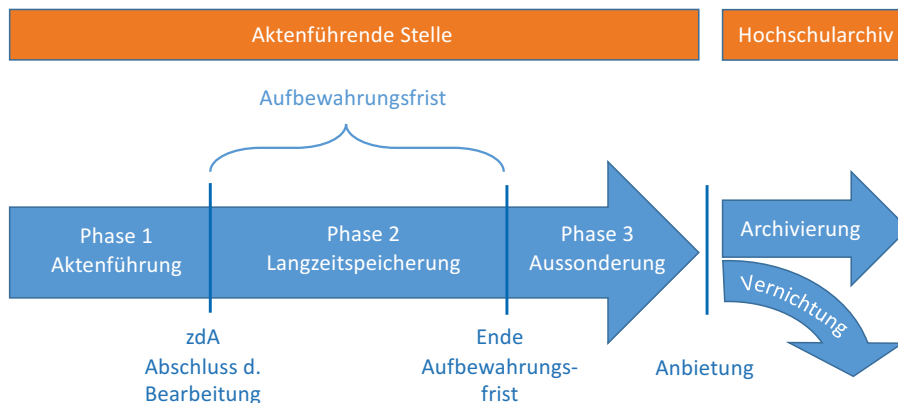
Aufbewahrung durch die aktenführende Stelle aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht erlaubt ist. Vielmehr müssen die Hochschulen nach dem Ablauf der Aufbewahrungsfrist die Akten aussondern und gemäß Archivgesetz den Hochschularchiven anbieten (sogenannte „Anbietungspflicht“). Diese entscheiden dann gemäß ihren eigenen Satzungen, welche Akten beziehungsweise Teile von Akten sie als „archivwürdig“ übernehmen und dauerhaft archivieren wollen – etwa aus einem übergeordneten historischen Interesse. Die übrigen Akten sind zu vernichten.

Lebenszyklus der Prüfungsakte

Grundsätzlich kann man den Lebenszyklus einer Prüfungsakte in folgende Phasen unterteilen: 1. Phase der Aktenführung (bis zur Prüfung), 2. Phase der Aufbewahrung: Im Falle digitaler Akten spricht man von Langzeitspeicherung (bis zum Ende der Aufbewahrungsfrist), 3. Phase der Aussonderung und Anbietung an das Archiv. Die Verantwortung für alle drei Phasen liegt bei der Hochschule. Mit Abschluss der Phase 3 geht die Verantwortung für das übernommene Schriftgut an das zuständige Archiv über (das mitunter auch zur Hochschule gehört, aber anderen Regeln folgt).

Was heißt Digitalisierung?

Mit dem Begriff der Digitalisierung von Akten können verschiedene Sachverhalte umschrieben sein. So kann damit die Umstellung auf eine elektronische Aktenführung gemeint sein – also bereits in Phase 1. Es kann aber auch die nachträgliche Digitalisierung von zuvor in Papierform geführten Akten mittels Scannen gemeint sein – besonders mit Blick auf Phase 2. Beides läuft darauf hinaus, dass die Daten vollständig in digitaler Form vorliegen.



In Abhängigkeit von dem Ziel und dem Konzept, das eine Hochschule verfolgen mag, kann es sinnvoll sein, diesen ersten Fall, also die Phase der Aktenführung, mit zu betrachten. Dann würde man etwa von dem Leitbild des papierlosen Büros ausgehen – in der Konsequenz müssten die normalerweise in Papierform aufbewahrten Dokumente schon direkt beim Auftreten im Prüfungsamt gescannt werden. Diese möglichst frühzeitige Digitalisierung würde auch die Sicherstellung der Erhaltung des Dokumentes erhöhen. Solche Überlegungen könnten bis dahin gehen, dass man gezielt die elektronischen Prüfungsformate stärkt – damit würde man aber den Bereich der wissenschaftlich-fachlichen Entscheidungen berühren, müsste Prüfungsordnungen gezielt anpassen und die wissenschaftlichen Gremien einbinden. Hierbei ist auch zu beachten, dass in fast allen deutschen Hochschulen sowohl die Studierendenverwaltung als auch die Prüfungsverwaltung inzwischen durch Softwaresysteme unterstützt werden. Diese sogenannten Campusmanagement-Systeme werden gegenwärtig in einer neuen Entwicklungsstufe implementiert, wodurch die Überführung weiterer Abläufe in eine digitale Aktenführung erleichtert wird.



Dr. Christian Berthold ist Geschäftsführer der CHE Consult GmbH.

Foto: David Ausserhofer



Dipl. Ing. Bert Stuhr ist Vorstand der INFOSOFT Herstellerneutrale Softwareberatung AG.

Foto: privat

„Ausgehend von dem jeweiligen Konzept der angestrebten Digitalisierung müssen die fachlichen und technischen Anforderungen geklärt werden. Die Anforderungslage kann hier sehr komplex sein, sodass jede Hochschule eine individuelle Konzeption erarbeiten muss, die ihren konkreten Bedürfnissen und Gegebenheiten gerecht wird.“

Gemäß dem Grundsatz ordnungsgemäßer Aktenführung sind bei der Aufbewahrung folgende Kriterien sicherzustellen:

- ◆ Unversehrtheit und Unveränderbarkeit elektronischer Daten (**Integrität**)
- ◆ Übereinstimmung der elektronischen Daten mit den Ursprungsdaten (**Authentizität**)
- ◆ Vollständigkeit der elektronischen Akten inklusive zugehöriger Informationen (Primär- und Metadaten, Protokollinformationen etc.) (**Vollständigkeit**)
- ◆ Erhaltung aller wesentlichen Bearbeitungsschritte, sodass die Vorgänge einer Akte von unabhängiger Stelle nachgezeichnet werden können (**Nachvollziehbarkeit**)
- ◆ Auffindbarkeit und Möglichkeit des zeitnahen Zugriffs auf die elektronischen Dokumente (**Verfügbarkeit**)
- ◆ Schutz vor unbefugter Preisgabe von Informationen (**Vertraulichkeit**)
- ◆ Möglichkeit, gespeicherte Daten unkenntlich zu machen (**Löschbarkeit**)
- ◆ Möglichkeit, die Daten/Dokumente während der Aufbewahrung jederzeit in lesbarer Form anzeigen zu lassen (**Lesbarkeit**)
- ◆ Möglichkeit, Dokumente von einem System zu einem anderen verlustfrei übertragen zu können (**Verkehrsfähigkeit**)

Fachliche und technische Anforderungen

Ausgehend von dem jeweiligen Konzept der angestrebten Digitalisierung müssen die fachlichen und technischen Anforderungen geklärt werden. Die Anforderungslage kann hier sehr komplex sein, sodass jede Hochschule eine individuelle Konzeption erarbeiten muss, die ihren konkreten Bedürfnissen und Gegebenheiten gerecht wird.

Ist mit Rücksicht auf den Stauraum kurz-, mittel- oder langfristig beispielsweise die Vernichtung von gescannten Originalakten geplant, so werden besondere Anforderungen an das Scannen gestellt. Hilfsweise können hier die Kriterien herangezogen werden, die für Unternehmen unter dem Begriff des „ersetzenden Scannens“ gelten (BSI 2015). Dabei geht es darum sicherzustellen, dass sowohl der Scan-Prozess als auch die Aufbewahrung der digitalisierten Belege Manipulationen ausschließen. Die Voraussetzung dafür ist eine saubere Dokumentation der Arbeits- und Scan-Prozesse.

Vor allem aber sind die zahlreichen fachlichen Anforderungen zu beachten, die an die Aufbewahrung (Langzeitspeicherung) der digitalen Daten gestellt werden. Diese ergeben sich aus dem Grundsatz ordnungsgemäßer Aktenführung, welcher analog zur allgemeinen Dokumentationspflicht von Behörden aus Art. 20 Abs. 3 GG abgeleitet wird. Hieraus ergeben sich ganz ähnliche Anforderungen wie sie im geschäftlichen Umfeld unter dem Aspekt der Revisionsicherheit (Kampffmeyer 1992) zusammengefasst werden. Für die Aufbewahrung digitaler Akten heißt dies, dass beispielsweise das zum Einsatz kommende Verfahren sicherstellen muss, dass Dokumente nicht überschrieben, gelöscht, geändert oder verfälscht werden können (Anforderung der Integrität, Authentizität und Vollständigkeit). Dies wiederum bedeutet technisch unter anderem, dass unveränderbare und fälschungssichere Datenträger zum Einsatz kommen müssen und dass die Software eine automatische Protokollierung sowie Historisierungen und Versionierungen bieten muss. Zudem müssen die Daten vor Zerstörung oder Verlust geschützt werden. Stichworte sind hier Datensicherung, Backup, Firewall und Virenschutz. Ebenso muss sichergestellt werden, dass kein Dokument auf dem Weg in den Langzeitspeicher oder im Langzeitspeicher selbst verloren geht. Aber auch organisatorische Aspekte wie zum Beispiel die Erstellung eines Zugriffsberechtigungskonzeptes (Anforderung der Vertraulichkeit) sind zu beachten. Auch die Lesbarkeit der elektronischen Dokumente über die gesamte Dauer der Aufbewahrung muss durch entsprechende langzeitspeicherfähige Dateiformate und Speichertechnologien wie zum Beispiel PDF/A sichergestellt werden, genauso wie die zeitgerechte Auffindbarkeit (Anforderung der Verfügbarkeit und Lesbarkeit), um nur einige Kriterien zu nennen.

In Summe sind also zahlreiche technische und organisatorische Anforderungen an eine Speicherlösung zu stellen, die den gesamten Prozess vom Ablegen und Recherchieren der Daten über das Bereitstellen, Rückholen und Erhalten bis zum Aussondern und Löschen betreffen.

Aufgrund der rasant voranschreitenden technischen Entwicklung werden diese technisch-organisatorischen Maßnahmen vom Gesetzgeber nicht näher konkretisiert oder vorgegeben. Vielmehr müssen die Hochschulen durch eigene Konzepte, Maßnahmen und Vorgaben sicherstellen, dass sie die Anforderungen nach dem jeweils aktuellen Stand der Technik erfüllen.

Und der Datenschutz?

Auch die Anforderungen des Datenschutzes nach Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) beziehungsweise den jeweils geltenden Datenschutzgesetzen der Länder sind zu beachten, da es sich bei den Prüfungsakten um personenbezogene Daten handelt. So muss unter anderem sichergestellt werden, dass kein Unbefugter Zugang zu den Daten erhält, dass der Prüfling erfah-

„ Wenn Hochschulen sich mit der Digitalisierung von Prüfungsakten beschäftigen wollen, sollten sie zunächst klären, was genau das Ziel ist, die leitende Idee. Zu klären ist auch, ob und wann eine Digitalisierung der Prüfungsakten bei gleichzeitiger Vernichtung der Papierakten erfolgen soll.

ren kann, was über sie oder ihn gespeichert ist und dass die Daten gelöscht beziehungsweise unkenntlich gemacht werden, wenn der Grund ihrer Nutzung weggefallen ist. Auch die Dokumentation des eingesetzten Verfahrens ist erforderlich. § 9 BDSG nennt insbesondere folgende technisch-organisatorische Maßnahmen:

Technisch-organisatorische Maßnahme (TOM)	Ziel	Beispiel
Zugangskontrolle	Verhindern, dass Unbefugte Datenverarbeitungsanlagen nutzen können.	Passwortverfahren Verschlüsselung
Zugriffskontrolle	Gewährleisten, dass nur Berechtigte auf Daten zugreifen können und diese nicht unbefugt gelesen, verändert, kopiert oder entfernt werden können.	Berechtigungskonzepte Protokollierung
Weitergabekontrolle	Gewährleisten, dass Daten bei der elektronischen Übertragung/beim Transport nicht unbefugt gelesen, kopiert, verändert oder entfernt werden können.	Verschlüsselung VPN
Eingabekontrolle	Gewährleisten, dass nachträglich überprüft werden kann, ob und wer Daten verändert oder entfernt hat.	Protokollierung Protokollauswertungssysteme
Auftragskontrolle	Gewährleisten, dass Daten, die im Auftrag verarbeitet werden, nur entsprechend den Anweisungen des Auftraggebers verarbeitet werden können.	Vertragsgestaltung bei Auftragsdatenverarbeitung Kontrollen
Verfügbarkeitskontrolle	Gewährleisten, dass Daten gegen zufällige Zerstörung oder Verlust geschützt sind.	Datensicherung/ Backup Firewall/Virenschutz
Trennungsgebot	Gewährleisten, dass zu unterschiedlichen Zwecken erhobene Daten getrennt verarbeitet werden.	Nicht alle Daten auf einem Server

Fazit

Wenn Hochschulen sich mit der Digitalisierung von Prüfungsakten beschäftigen wollen, sollten sie zunächst klären, was genau das Ziel ist, die leitende Idee. Zu klären ist auch, ob und wann eine Digitalisierung der Prüfungsakten bei gleichzeitiger Vernichtung der Papierakten erfolgen soll. Dann sollten die Hochschulen für sich klären, welche rechtlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen sind und wie genau die gegenwärtige Praxis in den Prüfungsämtern und Fachbereichen aussieht.

Die Hochschulen sollten ihre Vision für die Digitalisierung in ein Konzept übersetzen, in dem alle relevanten Prozesse der Studien- und Prüfungsverwaltung idealerweise von der Entstehung bis zur Anbietetung der Akten an das Archiv und der Aktenvernichtung beziehungsweise Übergabe an das Archiv berücksichtigt werden. Dabei sollten sie ihre konkreten Anforderungen an eine geeignete Systemlösung definieren. Dann erst sollten sie das Projekt konkret planen und mit einem Umsetzungszeitplan inklusive Zeitachsen und Zuständigkeiten versehen.

Literatur:

Bundesministeriums des Innern (Hrsg.) (2014): Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit. Baustein E-Langzeitspeicherung, Berlin.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2001): Registraturrichtlinie für das Bearbeiten und Verwalten von Schriftgut in Bundesministerien, Berlin.

Kampfmeyer, U., Rogalla, J. (1997): Grundsätze der elektronischen Archivierung. Code of Practice Band 1. VOI Verband Organisations- und Informationssysteme e.V., Bonn, 2. Auflage.

VOI Verband Organisations- und Informationssysteme e.V. (Hrsg.) (2014): Prüfkriterien für elektronische Dokumentenmanagement- und Dokumentenprozesslösungen, 4. überarbeitete Auflage.

BSI Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.) (2015): BSI TR-03138 (RESISCAN), Bonn.

ISO 15489 Regeln zum Umgang mit Schriftgut, Ausgabe 12.2002.

MoReq (Model Requirements for the Management of Electronic Documents and Records) (2001): MoReq Specification. Office for Official Publications of the European Communities. INSAR Supplement VI. Bruxelles-Luxembourg.

Kontakt:

Dr. Christian Berthold
CHE Consult GmbH
Warschauer Straße 32
10243 Berlin
Tel.: +49 30 233 2267 40
E-Mail: christian.berthold@che-consult.de
www.che-consult.de

Dipl. Ing. Bert Stuhr
INFOSOFT Herstellerneutrale Softwareberatung AG
Friedensallee 290
22764 Hamburg
Tel.: +49 40 866 260 0
E-Mail: info@infosoft.de
www.infosoft.de

Moritz von Festenberg Packisch

Was hilft die Prinzipal-Agent-Theorie?

Leistungsentgelte für Wissenschaftler – ein kompliziertes Puzzle für das Hochschulmanagement



Das Ziel vor Augen muss ein kompliziertes Puzzle gelöst werden.

Foto: Dieter Schütz/pixelio

Die Gestaltung von Anreizen, wie die leistungsorientierte Vergütung, stellt für die Hochschulleitung ein wichtiges Instrument dar, um strategische Ziele umzusetzen. Um Handlungsempfehlungen für die Verbesserung des Vergütungssystems zu erarbeiten, kann eine agenturtheoretische Analyse hilfreich sein. Diese liefert konkrete Anforderungen, die die leistungsorientierte Vergütung in Wissenschaftsorganisationen erfüllen sollte.

Die fortlaufende Verbesserung und Weiterentwicklung der leistungsorientierten Vergütung stellt für die Hochschulleitung eine wichtige Führungsaufgabe dar. Um Empfehlungen für die Optimierung der Entgeltgestaltung zu erarbeiten, bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. Eine Anforderungsanalyse klärt, welche Ziele mit der leistungsorientierten Vergütung verfolgt werden und wie ein Anreizsystem grundsätzlich gestaltet sein sollte.
2. Eine Stärken-Schwächen-Analyse zeigt auf, ob die Anforderungen durch das Vergütungssystem erfüllt oder nicht erfüllt werden.
3. Beide Analysen stellen schließlich die Grundlage für Empfehlungen zur Verbesserung des Vergütungssystems dar.

Dieser Beitrag behandelt die Anforderungsanalyse als den ersten Schritt eines solchen Veränderungsprojekts. Da sich die Prinzipal-Agent-Theorie mit der Ausgestaltung von Anreizsystemen in Organisationen befasst, bietet sich dieser Ansatz als Grundlage für die Anforderungsanalyse an. Aus dieser Theorie folgen fünf Anforderungen, die an die leistungsorientierte Vergütung von Wissenschaftlern zu stellen sind. Diese Anforderungen werden im Folgenden vorgestellt.

Die leistungsorientierte Vergütung stellt aus der Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie einen Anreizvertrag dar. Bei einem Anreizvertrag wird der Lohn (oder Anteile hiervon) an besondere Leistungen gekoppelt. Auf diese Weise werden Beschäftigte dazu motiviert, sich anzustrengen und die geforderten Leistungsergebnisse umzusetzen (Göbel 2002, 298).

Anreizverträge stellen eine Strategie dar, um sogenannte Agenturprobleme in den Griff zu bekommen. Agenturprobleme entstehen, wenn ein Auftrag aus der Perspektive des Auftraggebers (Prinzipal) durch einen Auftragnehmer (Agent) ungenügend bearbeitet wird. So können beispielsweise die an Hochschulen oftmals diagnostizierten Qualitätsdefizite in Studium und Lehre als ein Agenturproblem interpretiert werden: Das Präsidium (Prinzipal) gibt das Ziel (Auftrag) aus, die Qualität in Lehre und Studium zu verbessern. Da aber die Lehrenden (Agenten) lieber mehr Zeit in die Forschung als in die Lehre stecken möchten (Zielkonflikt) und das Präsidium die Qualität der Lehre nicht direkt beobachten kann (Informationsasymmetrie), findet keine Verbesserung der Lehre statt. Der Auftrag wird dann ungenügend bearbeitet.

Ein Anreizvertrag kann Agenturprobleme heilen, weil er an den Ursachen der Agenturprobleme ansetzt. Nach Ebers und Gotsch entstehen Agenturprobleme, weil der Agent private Informationen besitzt (Informationsasymmetrie: Lehrqualität ist nicht direkt beobachtbar) und eigene Ziele verfolgt (Interessenskonflikt: Forschung ist wichtiger als Lehre) (Ebers/Gotsch 2014, 211). Ein

Stichwörter

Leistungsorientierte Vergütung

W-Besoldung

Prinzipal-Agent-Theorie

Anforderungsanalyse

Anreizvertrag, der Leistungsentgelte für gute Lehre vorsieht, kann den Interessenskonflikt harmonisieren, da es unter diesen Voraussetzungen für die Lehrenden weniger opportun ist, mehr Zeit in die Forschung zu stecken. Durch einen Anreizvertrag ist ein Agent eher dazu geneigt, im Interesse des Prinzipals zu arbeiten (Eisenhardt 1989, 60).

Damit ein Anreizvertrag funktioniert, müssen drei Bedingungen erfüllt sein. Der Agent muss wissen, worin sein Auftrag besteht. Zweitens muss klar sein, worin die Gegenleistung des Prinzipals besteht. Schließlich muss überprüfbar sein, ob die vereinbarte Leistung erbracht wurde. Wenn einer dieser Bedingungen nicht erfüllt ist, verliert ein Anreizvertrag an Wirkung. Wie im Folgenden gezeigt wird, ist die Erfüllung dieser Bedingungen in Hochschulen zum Teil fragwürdig.

1. Anforderung: Klarer Handlungsauftrag

Ein Anreizvertrag funktioniert nicht, wenn ein Agent nicht weiß, welche Leistungen er erbringen soll und worin sein Auftrag besteht. Dieser Auftrag ergibt sich aus den Zielen, die der Prinzipal verfolgt und die Arbeitsorganisation vorgibt. Je unbestimmter diese Ziele sind, desto unbestimmter und unklarer ist der Auftrag des Agenten. Je unklarer und unbestimmter ein Auftrag aber ausfällt, desto weniger Anreize werden gesetzt.

Wendet man diese Anforderung auf Hochschulen an, sind zwei Besonderheiten dieses Organisationstyps zu berücksichtigen. Erstens verfügen Hochschulen in der Regel über keine klaren Ziele. So weist Dilger darauf hin, dass Ziele bei Unternehmen feststehen und sogar relativ klar messbar sind; bei Hochschulen dagegen ist diese Bedingung oftmals nicht erfüllt, hier sind die Ziele des Prinzipals und der Hochschule unklar (Dilger 2001, 135). Zweitens sind diese Ziele oftmals inkompatibel (Schimank 2001, 228). So sollen Hochschulen zum Beispiel die maximale Anzahl von Studienplätzen zur Verfügung stellen (Kapazitätsausschöpfungsgebot) und gleichzeitig die Qualität von Studium und Lehre fördern.

Um Ordnung in diesen „Zielwirrwarr“ (Schimank 2001, 229) zu bekommen, kann die Entwicklung eines strategischen Konzepts hilfreich sein, da es die Hochschulleitung dabei unterstützt, für Agenten leitende Handlungsziele zu formulieren. Bayer betont, dass der Prinzipal so einen Beurteilungsmaßstab für die Handlungen der Agenten erhält: Agenten müssen zumindest strategiekonform handeln, ansonsten liegt die Vermutung nahe, dass der Auftrag schlecht erfüllt wird (Bayer 2002, 69).

Als erste Anforderung lässt sich festhalten: Leistungsorientierte Vergütung zeichnet sich durch einen klaren, eindeutigen und konkreten Auftrag aus, da ansonsten kaum Anreize gesetzt werden und ein Beurteilungsmaßstab für die Bewertung der Leistungen des wissenschaftlichen Personals fehlt. Dieser Auftrag kann sich aus den strategischen Zielen der Hochschule ergeben.

2. Anforderung: Eindeutige Kopplung von Arbeitsergebnis und Mehrverdienst

Die zweite Anforderung für einen Anreizvertrag ist darin zu sehen, dass eine klare Beziehung zwischen höherem Arbeitsergebnis und Mehrverdienst bestehen sollte. Ein Agent sollte wissen, welchen Mehrverdienst er erhält oder worin die Gegenleistung besteht, wenn er die gewünschten Arbeitsergebnisse umsetzt. Ansonsten verliert der Anreizvertrag seine Wirkung (Pornschelegel/Birkwald 1994, 261).

Diese Anforderung ist zum Beispiel nicht erfüllt, wenn bei Zielvereinbarungen zwar persönliche (Jahres-) Ziele, nicht aber die Höhe der Zielerreichungsprämie vereinbart werden. Auch bei Hochschulen, deren Leistungsbezügeverordnungen keine Beträge für Leistungsstufen benennen, liegt die Vermutung nahe, dass diese Anforderung nicht erfüllt ist.



Moritz v. Festenberg
Packisch, M.A. MBA ist
Referent für Hochschulentwicklung an der HafenCity
Universität Hamburg.

Foto: Burkhard Voelz

„ Leistungsorientierte Vergütung zeichnet sich durch einen klaren, eindeutigen und konkreten Auftrag aus, da ansonsten kaum Anreize gesetzt werden und ein Beurteilungsmaßstab für die Bewertung der Leistungen des wissenschaftlichen Personals fehlt.



Techniken der Leistungs- und Qualitätsmessung sind nicht nur im Hinblick auf deren Aufwand, sondern auch in Bezug auf deren Messqualität (Reliabilität und Validität) sorgfältig auszuwählen. Eine Leistungsmessung ist valide, wenn sie das misst, was sie messen soll. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, findet eine Fehlsteuerung aus der Sicht des Prinzipals statt.

3. Anforderung: Minimierung des Aufwands der Leistungsbewertung

Die dritte grundlegende Anforderung an einen Anreizvertrag betrifft die Leistungsbewertung. Ein Prinzipal muss prüfen, ob ein Agent die vereinbarten Leistungsergebnisse umgesetzt hat. Leistungsbewertung in der Wissenschaft muss sich aber der besonderen Herausforderung stellen, dass zwischen Prinzipal und Agent eine sehr starke Informationsasymmetrie herrscht (vergleiche beispielsweise Osterloh/Frey 2008, 4f.; Noack 2008, 57). Wenn ein Professor einen Aufsatz veröffentlicht, wird ein Präsidium die Qualität dieser Leistung kaum einschätzen können, wenn deren Mitglieder nicht derselben Fachdisziplin angehören. Dies erschwert die Kontrolle des Präsidiums über die Professoren.

Um den Informations- und Wissensvorsprung des wissenschaftlichen Personals auszugleichen, werden besondere Techniken der Qualitätsbewertung eingesetzt. So können Leistungsindikatoren wie der Impact-Faktor herangezogen werden, um vom Stellwert des Veröffentlichungsorgans Rückschlüsse auf die Qualität eines darin publizierten Aufsatzes zu ziehen. Auch peer-review-gestützte Verfahren (beispielsweise externe Gutachten anlässlich der Berufung oder Entfristung einer Professur) stellen Techniken dar, die dem Abbau von Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agenten dienen.

Der Einsatz dieser Techniken verursacht Kosten: Ein Forschungsinformationssystem muss eingerichtet und betrieben, Leistungsberichte müssen durch Lehrende erstellt werden. Diese Kosten für das Monitoring und Reporting müssen letztlich ins Verhältnis zu den Residualkosten gestellt werden, die den Wohlfahrtsverlust des Prinzipals in Folge einer nicht optimalen Leistungserstellung durch den Agenten beziffern (Ebers/Gotsch 2014, 210). Eisenhardt weist deshalb darauf hin, dass die Messung der Leistung von Agenten leicht und kostenneutral sein sollte, da ansonsten die Option des Anreizvertrags an Attraktivität einbüßt (Eisenhardt 1989, 62).

Techniken der Leistungs- und Qualitätsmessung sind nicht nur im Hinblick auf deren Aufwand, sondern auch in Bezug auf deren Messqualität (Reliabilität und Validität) sorgfältig auszuwählen. Eine Leistungsmessung ist valide, wenn sie das misst, was sie messen soll. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, findet eine Fehlsteuerung aus der Sicht des Prinzipals statt (zur validen Leistungsmessung vergleiche Goebel 2002, 115f.). Die Leistungsmessung ist reliabel oder zuverlässig, wenn eine wiederholte Messung eines Agenten unter gleichen Bedingungen zu gleichen Ergebnissen kommt. Ist die Leistungsmessung nicht reliabel, wird die Höhe des erwarteten Gehalts für den Agenten unberechenbar und risikoreich. Um die hieraus resultierenden finanziellen Einbußen zu kompensieren, würde ein rational handelnder, risikoscheuer Agent dem Anreizvertrag nur zustimmen, wenn er eine Risikoprämie erhält (Ebers/Gotsch 2014, 213; Noack 2008, 73f.). Muss der Leistungsanreiz aber mit einer hohen Risikoprämie erkaufte werden, lohnt sich der Anreizvertrag nicht mehr (Goebel 2002, 115).

Als dritte Anforderung ergibt sich: Leistungsorientierte Vergütung in der Wissenschaft zeichnet sich durch eine sorgfältige Auswahl der Techniken der Leistungsbewertung aus. Je schwieriger, kostenintensiver und unzuverlässiger die Messung von Leistung ausfällt, desto höher fallen die Agenturkosten aus und desto weniger lohnt sich ein Anreizvertrag für den Prinzipal.

4. Anforderung: Anreizstärke für Aufgaben ist abhängig von deren Beobachtbarkeit

Professoren übernehmen eine Vielzahl an Tätigkeiten in Forschung und Lehre. Die Agenturtheorie modelliert diese Voraussetzung im Rahmen des Multitasking-Modells (vergleiche beispielsweise Goebel 2002, 107f.). Wenn der Prinzipal diese Tätigkeiten nicht gleich gut beobachten kann, muss er darauf achten, dass er keine Fehlanreize zur Erfüllung der besser beobachtbaren Aufgaben setzt. Dilger stellt deswegen die Forderung auf, dass sich die Stärke der Anreize an dem am schlechtesten

ten beobachtbaren Aufgabenbereich orientieren soll, damit dieser vom Agenten nicht vernachlässigt wird. Eine Alternative wäre die Verteilung der Aufgaben auf mehrere Agenten (Dilger 2001, 138).

5. Anforderung: Hoher fixer Lohnanteil

Die vereinbarten Leistungsergebnisse sollten durch die Eigenleistung des Agenten herstellbar und so wenig wie möglich von externen Umweltfaktoren (wie beispielsweise Politik oder Konjunktur) abhängig sein. Eisenhardt spricht in diesem Zusammenhang von „outcome uncertainty“ (Eisenhardt 1989, 61). Diese Form der Unsicherheit sollte bei Anreizverträgen möglichst gering ausfallen. Denn wenn das vereinbarte Leistungsergebnis nicht mehr von den eigenen Handlungen abhängig ist, kann ein Agent nicht mehr die Höhe seiner Vergütung selber beeinflussen, wodurch die Vergütung für den Agenten unberechenbar und risikoreich wird. Wenn der Agent risikoavers ist, wird die Verteilung des Risikos die Forderung nach einer höheren Vergütung nach sich ziehen. Der Anreizvertrag verliert für den Prinzipal dadurch an Attraktivität (Ebers/Gotsch 2014, 213; Eisenhardt 1989, 61; Goebel 2002, 115).

„Forschung ist durch Ungewissheit gekennzeichnet, da nicht jedes Forschungsprojekt zu einem Erkenntnisfortschritt führt. Daher wäre es aus der Perspektive der Agenturtheorie fragwürdig, Wissenschaftler ausschließlich erfolgsabhängig zu entlohnen.“

Das Problem der „outcome uncertainty“ trifft auf Hochschulen zu. So sind die von Studierenden erworbenen Kompetenzen und Lernergebnisse von den Leistungen der Studierenden abhängig. Studierende sind zum einen Empfänger der „Dienstleistung“ Lehre, zum anderen Mitproduzenten im Lehr-Lern-Prozess (Kivistö 2005, 9). Learning Outcomes sind daher nicht durch die Leistungen („Lehrperformance“) der Lehrenden abhängig oder herstellbar. In der Forschung zeigt sich ein ähnliches Problem. Forschung ist durch Ungewissheit gekennzeichnet, da nicht jedes Forschungsprojekt zu einem Erkenntnisfortschritt führt. Daher wäre es aus der Perspektive der Agenturtheorie fragwürdig, Wissenschaftler ausschließlich erfolgsabhängig zu entlohnen. Ihnen sollte daher ein hohes fixes Grundgehalt gewährt werden (zum gleichen Ergebnis kommen Dilger 2001, 138; Osterloh/Frey 2008, 7).

Fazit

Aus der Prinzipal-Agent-Theorie lassen sich Anforderungen ableiten, die an die leistungsorientierte Vergütung in der Wissenschaft zu stellen sind. Eine solche Anforderungsanalyse und hierauf aufbauend eine Stärken-Schwächen-Analyse stellen die Grundlage dafür dar, um Empfehlungen für die Verbesserung des Vergütungssystems einer Hochschule zu erarbeiten.

Der Beitrag zeigt, dass die Prinzipal-Agent-Theorie eher formale Anforderungen stellt. Diese müssten bei einem konkreten Veränderungsprojekt um interne, inhaltliche Anforderungen ergänzt werden, die sich aus den Zielen und Vorstellungen der Hochschulleitung ergeben. Hier geht es um die Frage, welche übergeordneten Ziele die Hochschule durch ein Anreizsystem erreichen möchte. Bei einer Anforderungsanalyse kann zudem auf weitere theoretische Ansätze zurückgegriffen werden. Die intrinsische Motivation stellt eine wichtige Voraussetzung für die Ausübung eines Berufs in der Wissenschaft dar, sie sollte deshalb nach Möglichkeit gestärkt werden. Insofern kann die Ökonomische Motivationstheorie in die Anforderungsanalyse eingehen, da sie sich mit der Verstärkung und dem Verlust intrinsischer Motivation beschäftigt (zum Verdrängungs- und Verstärkungseffekt in der Ökonomie vergleiche zum Beispiel Osterloh/Frey 2008, 20f.).

Literatur:

- Bayer, I. (2002): Strategische und operative Führung von Fakultäten: Herausforderungen durch Autonomie und Wettbewerb, Frankenthal.
- Dilger, A. (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 15(2001)2, 132-148.
- Ebers, M/Gotsch, W. (2014): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A., Ebers, M (Hrsg.): Organisationstheorien, 7. Aufl. Stuttgart, 195-255.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, 14(1989)1, 57-74.
- Goebel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- Kivistö, J. (2005): The Government-Higher Education Institution Relationship: Theoretical Considerations from the Perspective of Agency Theory. In: Tertiary Education and Management 11(2005)1, 1-17.
- Noack, I. (2008): Leistungsanreize und Entgeltgestaltung in der Wissenschaft, Lohmar.
- Osterloh, M., Frey, B. S. (2008): Anreize im Wissenschaftssystem: Universität Zürich und CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland, Working Papers, Online im Internet; URL: <https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/Anreize_final_12.9.08.pdf> (23.08.2016).
- Pornschlegel, H., Birkwald, R. (1994): Mitbestimmen im Betrieb bei Lohn und Leistung: Ein Hand- und Arbeitsbuch in 2 Bänden für die Praxis: Band 1 Grundlagen, Problem- und Handlungsfelder, Köln.
- Schimank, U. (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden: Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stötting, E., Schimank, U. (Hrsg.), Die Krise der Universitäten, Leviathan Sonderheft 20, 223-242.

Kontakt:

Moritz von Festenberg Packisch
HafenCity Universität Hamburg
Universität für Baukunst und Metropolentwicklung
Überseeallee 16
20457 Hamburg
Tel.: +49 40 428 27 2734
E-Mail: moritz.festenberg@hcu-hamburg.de

Karin Beck et al. (Hrsg.)

Bildung und Hochschule

Impulse für Studium und Lehre am Beispiel des Leuphana College



Karin Beck, Thorsten Bothe, Thomas Glaser, Claudia Heuer, Julia Schütz, Andreas Seifert (Hrsg.)
Bildung und Hochschule
 Impulse für Studium und Lehre am Beispiel des Leuphana College

2016, broschiert, 286 Seiten, 34,90 Euro,
 Waxmann Verlag, Münster und New York
 ISBN 978-3-8309-3492-9

Eine klassische Idee steht unter Rechtfertigungsdruck. Die Diskussion um die Weiterentwicklung der Konzeption einer Liberal Arts-Ausbildung ist im angloamerikanischen Raum in vollem Gang. In den USA drängen die praktischen Aspekte nach vorn. „Schaffen unsere Kinder“, so fragen sich viele der zahlenden Eltern, „mit einem Liberal Arts-Abschluss noch den Einstieg in gut bezahlte Tätigkeiten, mit denen sich dann die Schulden aus Studienzeiten zurückzahlen lassen?“ Colleges und Universitäten halten dagegen: „Die Liberal Arts-Abschlüsse haben nach wie vor einen hohen Stellenwert. Unternehmen schätzen gerade die Breite und Tiefe der Ausbildung.“ Davon ist Donald E. Hall, Dean des College of Arts and Sciences der Lehigh University, Bethlehem in Pennsylvania, überzeugt. Der Trend in Asien gibt ihm und seinem Lager Recht: Dort werden zunehmend Liberal Arts-Programme aufgelegt. Das Yale-NUS College in Singapur ist ein Beispiel dafür. Das Buch „Bildung und Hochschule“ des Herausgeberteams um Karin Beck kommt somit zur passenden Zeit. Das Beispiel des Colleges an der Leuphana Universität Lüneburg lenkt zudem den Blick auf Deutschland. Im University College Freiburg, so ein weiteres Beispiel, wurde 2012 ein vierjähriger Bachelor in englischer Sprache gestartet.

In den USA verschafft sich ein Meinungslager Gehör, das die Liberal Arts-Idee unterstützt. Von den kleineren aber sehr guten privaten Institutionen, den häufig in Deutschland kaum bekannten Hochschulen wie die Lehigh University, bis zu den Flaggschiffen – wie etwa die Yale University – wird gefragt, was heute und morgen die geeigneten Antworten auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und Arbeitgeber sind. Dabei wird betont, dass Bildung weit über die Vermittlung praktischer Fertigkeiten hinausreiche. Und unter gegenwärtigen Bedingungen der Wirtschaft könne nicht klar und langfristig verlässlich vorausgesagt werden, welche Qualifikation Nachwuchskräfte mitbringen sollten. Deshalb habe der Grundsatz „Aus der Breite in die Tiefe“ der Liberal Arts-Programme etwas für sich. Dieses Argument tritt im Meinungsspektrum immer deutlicher hervor.

Im Juni 2016 lud die Yale University beispielsweise zum Thema „Globalizing the Liberal Arts“ nach New Haven ein – genauer das Yale-NUS College, mit dem die ehrwürdige Forschungsuniversität im fernen Singapur „Bildungs- und Ausbildungsleistungen“ verkauft. Warum – so wurde die Frage vor dem Hintergrund einer zunehmend kontrovers geführten US-Bildungsdebatte gestellt – geraten die Anbieter im eigenen Land unter Druck, während in Asien und Europa die Idee verfährt. Pericles Lewis, Präsident vom Yale-NUS College, entwarf deshalb die Leitfrage: „Wie müssen junge Menschen ausgebildet werden, um Leadership-Fähigkeiten im beruflichen und privaten Leben entwickeln und ausprägen zu können?“

Wissen der Vergangenheit mit der Zukunft verknüpfen

Die gut 100 Teilnehmer aus zumeist US-amerikanischen Liberal Arts-Institutionen waren sich einig. Die Anforderungen der Zukunft sind nicht allein mit engen Fachstudien wie Betriebswirtschaft, Informatik, Jura oder auch Pharmazie zu bewältigen. Der Nestor der Liberal Arts-Debatte in Nordamerika, Andrew Delbanco – Professor an der Columbia Universität New York –, griff

noch höher: „Liberal Arts Colleges sind Orte der Demokratie.“ Das Wissen der Vergangenheit werde mit den Herausforderungen der Zukunft verknüpft. Und er sagte weiter: „Unsere Studierenden entwickeln in den Liberal Arts-Colleges die Fähigkeit, zu denken und zu wahrhaftigen Bürgern heranzureifen.“

In Lüneburg fanden die aktuellen Fragen der US-Diskussion Eingang in das Curriculum des Colleges. Der Herausgeberband zeigt dies mehrfach. In der Einführung zu dem fast 300 Seiten starken Buch heißt es grundsätzlich: „Alle Tätigkeiten der Universität stehen also – natürlich nicht erst jetzt, aber jetzt durchaus mit größerer Dringlichkeit – vor der Aufgabe, sich im Spannungsfeld zwischen Praxisbezug und Employability einerseits und Zweckfreiheit universitärer Bildung andererseits zu positionieren und hier ihre Identität zu definieren.“

Mit den Kapiteln „Selbstverständnis und Auftrag von Hochschule“ (fünf Beiträge), „Bildungsangebote und Lehrformate“ (sechs Texte) sowie „Bildungskonzepte und Begleitung von Bildungsprozessen“ (fünf Artikel) werden verschiedene Perspektiven eingenommen. Neben einer Rechenschaftslegung der Arbeit des Leuphana College, der überwiegende Anteil der Autorinnen und Autoren gehört zum Kollegium, ist auch das höhere Ziel im Blick. Es lautet (Seite 10): „Auf diese Weise möchte dieser Band die Klärung des Begriffs ‚Bildung‘ im Hochschulkontext weiter vorantreiben.“

Mischung der Themen

Das Buch ist eine lohnende Lektüre. Die Mischung gibt den praktischen Einblick in das Thema „Lehren an einem deutschen College“. Auch diese Arbeit scheint heute anders als früher auszusehen. Denn die ehemalige qualifizierende gymnasiale Oberstufe hat im Vergleich zu dem angelsächsischen Bildungsprozess mehr Leistungen erbracht, die zum Beispiel in den USA oder im Vereinigten Königreich erst im College angeboten werden. Zuzugeben ist aber, dass auch mit dem deutschen G8-System manche Themen, Fächer und die Zeit zur Reflexion der Schüler klar auf der Strecke geblieben sind. Deshalb ist auch in Deutschland die eigentlich alte Idee humanistischer Grundbildung, auf die dann im tertiären Sektor aufgebaut werden kann, wieder sehr relevant. Ein abschätziger Blick auf die in diesem Fall unterlegenen USA wäre deshalb unangebracht, Deutschland muss hier neuerdings auch wieder Hausaufgaben erledigen.

Die weiteren Themen im Band adressieren alle aktuellen Herausforderungen: Digitalisierung für Lehrende und Lernende, Lerngemeinschaften, rhetorisches Curriculum, Schreibfähigkeiten, virtuelle Mobilität und Kompetenzerwerb, Verknüpfung von Studium und Praxis, Studienverlaufsbetreuung oder auch das Konzept der Überfachlichkeit. Ebenso ist eine belastbare Brücke zur wissenschaftlichen Weiterbildung in Deutschland gebaut. Wie die Evaluationen zum Programm „Offene Hochschulen. Aufstieg durch Bildung“ zeigen, kann noch viel mehr erreicht werden. Die wissenschaftliche Weiterbildung hat noch nicht den Stellenwert in Deutschland, den sie einerseits verdient und andererseits (ökonomisch-inhaltlich) haben sollte. Im Band wird hierzu erklärt, dass ein Grund auch darin liegen könnte, dass die wissenschaftliche Weiterbildung in die universitäre Standortbestimmung den Aspekt einbringe, Bildung nicht mehr primär als kostenfreies und öffentliches Gut zu verstehen. Das ist ein wichtiger Punkt. Dieser schließt dann auch den Kreis zu den USA. Verschwiegen werden darf natürlich nicht, dass im dortigen System eine Menge Geld auf dem Spiel steht, sollte ein Bildungsansatz wie zum Beispiel das Liberal Arts-Format in Verruf geraten. In Deutschland, das ist auch dem Buch zu entnehmen, hat die Liberal Arts-Konzeption eine Berechtigung und Chance auf Nachahmung.

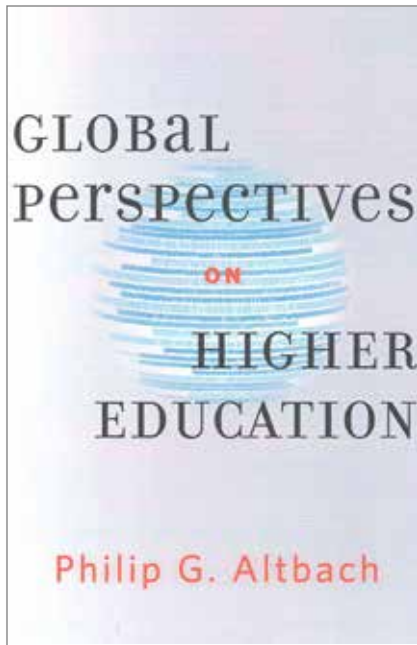
” **Die wissenschaftliche Weiterbildung hat noch nicht den Stellenwert in Deutschland, den sie einerseits verdient und andererseits (ökonomisch-inhaltlich) haben sollte. Im Band wird hierzu erklärt, dass ein Grund auch darin liegen könnte, dass die wissenschaftliche Weiterbildung in die universitäre Standortbestimmung den Aspekt einbringe, Bildung nicht mehr primär als kostenfreies und öffentliches Gut zu verstehen.**

Markus Lemmens,

Redaktion Wissenschaftsmanagement New York

Philip G. Altbach

Global Perspectives on Higher Education



Philip G. Altbach
Global Perspectives on Higher Education

John Hopkins University Press, 2016, 352 Seiten,
34,95 US-Dollar, ISBN 9781421419268

Philip G. Altbach, einer der führenden und renommiertesten Hochschulforscher, stellt in seinem jüngsten Buch aktuelle Herausforderungen einer modernen Hochschule in den globalen Kontext. Als solche betrachtet er vor allem die ‚massification of higher education‘ oder Demokratisierung der Hochschulbildung, wie das Phänomen im deutschsprachigen Raum genannt wird. Der Autor bezeichnet diese Erscheinung als revolutionäre Veränderung und vergleicht sie mit der Schaffung einer modernen Universität im Sinne Wilhelm von Humboldts Anfang des 19. Jahrhunderts.

Die hohen Studierendenzahlen in der ganzen Welt sind einerseits erfreulich: Immer mehr junge Leute haben einen Zugang zu Hochschulbildung. Junge Akademiker leisten später ihrerseits einen großen Beitrag zu wirtschaftlicher und technischer Entwicklung; ohne sie wäre die heutige Globalisierung kaum möglich. Andererseits stellt sich die Frage, ob alle einem Studium gewachsen sind und ob der Arbeitsmarkt tatsächlich so viele Absolventen braucht. Von einer Demokratisierung der Hochschulbildung spricht man, wenn mehr als 30 Prozent der jungen Menschen im Alter zwischen 18 und 21 Jahren an einer Hochschule im betreffenden Land immatrikuliert sind. In manchen Ländern gehen beinahe 80 Prozent der jungen Leute an die Universitäten und schließen sie rechtzeitig ab. Hochschulbildung ist schon längst ein Massenprodukt geworden. Demokratisierung der Hochschulbildung bedeutet auch immer mehr Studienabbrecher und sinkende Qualität sowohl unter den Studierenden als auch unter den Dozierenden.

„Hochschulbildung ist schon längst ein Massenprodukt geworden. Demokratisierung der Hochschulbildung bedeutet auch immer mehr Studienabbrecher und sinkende Qualität sowohl unter den Studierenden als auch unter den Dozierenden.“

Zu den weiteren Herausforderungen einer modernen Hochschule zählt Altbach unter anderem die Dominanz der englischen Sprache, die manchmal auf die Kosten anderer Sprachen herrscht; das Wachstum der MOOCs (Massive Open Online Courses), die häufig von kommerziellen Einrichtungen angeboten werden; die wachsende Rolle der sogenannten BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China): alleine die Studierenden in China und Indien stellen heute zusammen ein Drittel aller Studierenden in der Welt. Nach Angaben von Altbach werden demnächst Studierende aus den BRIC-Ländern die Hälfte aller Studierenden repräsentieren. Wie wird das die akademische Landschaft beeinflussen? Werden es Hochschulen in Zukunft schaffen, ausreichend qualifizierte Dozierende einzustellen und zu halten? So bietet in manchen Ländern der Hochschulberuf nicht viele Anreize, in manchen Ländern, wie zum Beispiel in China und in Russland wird er im internationalen Vergleich am schlechtesten bezahlt. Was messen eigentlich Hochschulrankings, und wird die USA ihre Position als akademische Supermacht bald verlieren? Auf diese und andere Fragen geht Philip G. Altbach in seinem Buch ein. Zu Grunde liegen dem Werk seine bald mehr als 50 Jahre Erfahrung in Lehre und Forschung auf diesem Gebiet.



Dr. Elena Denisova-Schmidt lehrt und forscht an der Universität St. Gallen in der Schweiz sowie am Center for International Higher Education am Boston College in den USA.

Foto: privat

Elena Denisova-Schmidt

Register Wissenschaftsmanagement 2016

news & facts

Braun, Matthias

Jänicke, Daniela

Berger, Thomas

Welche Lobby haben Wissenschaftseinrichtungen in Brüssel?

Study Visit des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V. bei der EU in Brüssel **3/4**

Fahrenbach, Christian

Lemmens, Markus

Wissenschaft betreibt transatlantisches Marketing

Sportler, Kriegsveteranen und Unfallopfer profitieren weltweit von der Initiative der Universität Ulm **1/4**

Müller, Zarahsenia

Die digitale Gretchenfrage

Studie belegt, dass die Digitalisierung der Lehre an den Hochschulen voranschreitet **2/9**

Verabschiedung der neuen Open-Access

Richtlinie

Die neue Open-Access-Richtlinie der Helmholtz-Gemeinschaft steht nun endgültig fest **3/6**

Künstliche Fotosynthese als vorausschauende Technologie

Partizipation und Citizen Science sind wichtiger Bestandteil im Bezug auf zukünftige Technologien **4/4**

Müller, Zarahsenia

Rosenthal, Tanja

Bundesweit einmaliger „Campus der Religionen“

Die Universität Münster plant bis zum Jahr 2022 den ersten Theologie-Campus in Deutschland **4/5**

Tshiaba, Mayu Amelie

Auf neue und wachsende Anforderungen einstellen

Verband für universitäre Wissenschaftsalianzen gegründet **2/8**

Tshiaba, Mayu Amelie

Rosenthal, Tanja

Soziale Innovationen in den Vordergrund stellen

Neue digitale Medien staatlich fördern: Expertenkommission gibt ihre Prognose **1/7**

„Call for Ideas“

Innovationsförderung durch die Einrichtung des Europäischen Innovationsrates (EIC) **4/6**

Rauhmeier, Manfred

Hört die Signale! Zur Alternativlosigkeit von Gegenwart und Zukunft

Der Wettbewerb um die Ansiedelung von Unternehmen und Forschungseinrichtungen steht im Fokus **3/8**

Ronzheimer, Manfred

Vom Labor in die Praxis

7. BeYOND-Industrieforum: Kooperationen in der Kernfusionstechnologie entwickeln **5/4**

Rosenthal, Tanja

Deutsche Wissenschaftler beweisen wieder Forschungsstärke

Deutschland erhält vom Europäischen Forschungsrat 47 von 277 Grants und gelangt im Jahr 2015 unter die Spitzenreiter **2/4**

Deutschlands Spitzenuniversität(en)

Die Ludwig-Maximilians-Universität München schafft es im Reputationsranking der Zeitschrift The Higher Education unter die besten 40 – insgesamt kommen 6 deutsche unter die Top 100 **3/7**

Spitzenforschung und Zukunftsinnovationen
Eine moderne Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft **4/7**

Röbler, Gerrit

Politik-Dialog mit wissenschaftlichem Nachwuchs

GAIN: Vorbereitung des Wissenschaftsmanagements auf das Jahrestreffen 2017 **4/8**

Rudometkin, Oleg

Drum prüfe, wer sich ewig bindet...

Dauerförderung von Exzellenzuniversitäten stößt auf geteiltes Echo – Rückschau auf einige Positionen **2/6**

HRK fordert ein Bund-Länder-Programm für Fachhochschulen

Gewinnung und Qualifizierung von Nachwuchsprofessoren soll forciert werden **5/6**

Wissenschaftskommunikation im neuen Gewand

Neues Portal der Wissenschaftskommunikation online – mit Trends, Hintergründen und vielen weiteren Informationen **6/4**

Schumacher, Britta

Angewandte Wissenschaften im Aufwind
HRK-Votum: Hilfe für die nationale und internationale Reputation **5/7**

Schwaderlapp, Vanessa

Rudometkin, Oleg

Ist die Digitalisierung eine Gefahr? Eine Chance?
Forschungsprojekte zum Thema Digitalisierung **6/5**

wissenschaftsmanager/in**Ganseuer, Christian**

Brücken bauen und Chancengleichheit im Bildungswesen erreichen

Christian Ganseuer, Bereichsleiter „Bildung, Gender“ im Projektträger des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) **5/10**

Gröschel, Cornelius

Administration einer freien, innovativen und transparenten Wissenschaft

Dr. Cornelius Gröschel, Referent für Hochschulentwicklung, Goethe-Universität Frankfurt **6/6**

Helling-Moegen, Sabine

Langweilig wird es nie!

Dr. Sabine Helling-Moegen, Administrativer Vorstand am Deutschen Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen (DZNE) **4/10**

Jenet, Gunnar

Neue Universität – neue Herausforderungen

Gunnar Jenet, Leiter der Abteilung Forschung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg **3/10**

Röblier, Gerrit

Ein aufregendes und erfüllendes Unterfangen

Dr. Gerrit Röblier ist Leiter des German Academic International Network (GAIN) in New York **2/10**

Schmidt, Helmut J.

Priorisierung im Rahmen einer nachhaltigen Strategie

Prof. Dr. Helmut J. Schmidt, Präsident der Technischen Universität Kaiserslautern **1/10**

aktuelle diskussion**Etheber, Thomas**

Wie Phönix aus der Asche

Dr. Thomas Etheber, CFA, Dozent an der Goethe Business School im House of Finance, Frankfurt **3/12**

Lemmens, Markus

Narrative der Wissenschaft überdenken

Dr. Markus Lemmens, Unternehmer und Repräsentant einer Gruppe europäischer Universitäten in Nordamerika, New York **4/13**

Lambert Report – die Updates und mehr

Dr. Markus Lemmens, Unternehmer und Repräsentant einer Gruppe europäischer Universitäten in Nordamerika, New York **5/12**

Piel, Britta**Kuder, Matthias**

Wichtige Fragen zur Weiterentwicklung hochschulinterner Strukturen

Britta Piel und Matthias Kuder, beide Freie Universität Berlin **1/12**

Rosenbaum, Peter

Regionale Spitzenforschung international vernetzen

Peter Rosenbaum, Direktor des nordamerikanischen Verbindungsbüros der Universitätsallianz Ruhr, New York **1/14**

Smaldino, Paul

Why isn't science better?

Look at career incentives
Paul Smaldino, Assistant Professor of Cognitive and Information Sciences, University of California, Merced **6/8**

Scholz-Reiter, Bernd

Umsetzung des Imboden-Berichts

Prof. Bernd Scholz-Reiter, Rektor Universität Bremen **2/12**

Wiestler, Otmar D.

Kluge Köpfe braucht das Land

Prof. Dr. med. Dr. h. c. mult. Otmar D. Wiestler, Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V. **4/12**

schwerpunkt**Heft 1: Eckpunkte Wissenschaftsmanagement****Fahrenberg, Jens**

Eckpunkte im Wissens- und Technologietransfer

Intellectual Property – Grundverständnis, Kultur und Professionalisierung entscheiden über die Verwertung in Deutschland **1/29**

Peus, Claudia**Knipfer, Kristin****Schmid, Ellen**

Erfolgsfaktor effektive Mitarbeiterführung

Spezifischer Bedarf und wissenschaftliche Evidenz des Wissenschaftsmanagements **1/20**

Seiter, Mischa

Selbstfindung einer jungen Disziplin

Offene Forschungsfelder mit Blick auf das betriebswirtschaftliche Erbe **1/24**

Heft 2: Innovationen**Lemmens, Markus**

Modelle aus den USA: anschauen, abwägen und interpretieren

Netzwerke, Ausbildungsformate, Finanzierung: Auswahlbeispiele, die im Hochschul- und Forschungssystem innovativ zu sein scheinen **2/16**

Heft 3: Management in Wissenschaftseinrichtungen im Vergleich zu FuE**Kathöfer, Thomas**

Eckpunkte eines F&E-Managements

Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Erkenntnisgewinnungsprozess **3/20**

Metzlaff, Michael**Jansen, Katharina****Lessl, Monika**

Wissens- und Technologieexplosion in den Life-Sciences

Multidisziplinäre Life-Sciences: Neue Chancen für das F&E-Management in Unternehmen **3/22**

Tröltzsch, Jürgen**Kroll, Lothar****Götze, Uwe****Lang, Heinrich**

Management in der grundlagenorientierten Wissenschaft

Projekt-Beispiel: Das Exzellenzcluster MERGE „Technologiefusion für multifunktionale Leichtbaustrukturen“ ist ein Großforschungsvorhaben der Technischen Universität Chemnitz **3/16**

Veit, Michael

„Es ist wie eine Familie zu gründen und Eltern zu werden“

Interview mit Ulrich Egert, Steffan Rotter und Ad Aertsen, den Direktoren des Bernstein Center Freiburg, über ihre Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement und die Herausforderung, die richtige Balance zwischen Administration und Wissenschaft zu finden **3/26**

Heft 4: Perspektiven 2017+

De Ridder, Daniela

Wissenschaftspolitik an Herausforderungen orientieren

SPD-Bundestagsfraktion: Antworten für eine sozial gerechte Bildungs- und Forschungspolitik **4/22**

Feldner, Denise

Relevanz von Universitätsnetzwerken

Internationalität und politische Kommunikation **4/16**

Gehring, Kai

Mit Wissen eine gute Zukunft für alle schaffen!

Bündnis 90/Die Grünen-Bundestagsfraktion: Aktivere Politik zum Schutz der Wissenschaftsfreiheit **4/18**

Lücking-Michel, Claudia

Wenige Monate bis zur Wahl

CDU/CSU-Bundestagsfraktion: Eckpunkte der großen wissenschaftspolitischen Ziele und Projekte **4/20**

Schmidt, Helmut J.

Poetzsch-Heffter, Arnd

Die Sichtbarkeit gegenüber der Politik weiter stärken!

Die Rolle der Universitäten in der Gesellschaft

als Schnittstelle zwischen Bildung und Arbeit sowie Forschung und Innovation **4/24**

Heft 5: Wissenschaftsjournalismus & Wissenschaftsmanagement

Klügel, Patrick

Rehak-Nitsche, Katrin

Komfortzone war gestern

Mehr Mut zu einer neuen Innovationskultur im Wissenschaftsjournalismus **5/28**

Rehländer, Jens

Warum mehr Stiftungen den Journalismus fördern sollten

Dem Verschwinden des Wissenschaftsjournalismus entgegenwirken **5/26**

Ronzheimer, Manfred

Die neue deutsche Wissenswüste

Wie sich der Wissenschaftsjournalismus in Zeiten der neuen Medien geändert hat **5/16**

Weißkopf, Markus

Hoffmann, Elisabeth

Qualität ist kein Zufall

Regelwerk für gute Wissenschafts-PR **5/18**

Wolf, Cornelia

Enke, Nadja

Profilbildung durch Wissenschaftskommunikation im Social Web

Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen verschenken Potenzial **5/22**

Wolpers, Ulrike

Wie können Wissenschaftsmanager von Wissenschaftsjournalisten profitieren?

Rollen, Mehrwert und Chancen der Partnerschaft neu definieren **5/20**

Wormer, Holger

Pro-faktisch statt post-faktisch

Wissenschaft und Wissenschafts-PR als Wissensmakler **5/32**

Heft 6: Change: Chancen und Grenzen des Einzelnen

Jackenkroll, Benedict

Julmi, Christian

Leistungsorientiert in den professoralen Burn-out?

Vom Brennen und Ausbrennen deutscher Professoren **6/16**

Jackenkroll, Benedict

Scherm, Ewald

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Universitäten

Bedeutung und Beeinflussung der Veränderungsbereitschaft von Professoren und die besondere Rolle des affektiven Commitments **6/12**

Rabelt, Vera

Simon, Dagmar

Nachhaltiges Personalmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Plädoyer für eine zukunftsfähige Balance widersprüchlicher Orientierungen **6/20**

SONDERTEIL Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement

Hubert, Marina

„Ich mach‘ mal ein Projekt“

Herausforderungen des Projektmanagements und die besonderen Anforderungen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen **6/24**

Die Angst vor dem Braindrain

Zur Problematik Projektlaufzeit und dem damit verbundenen Braindrain **6/25**

ProKooperation der Universität und der HTWK Leipzig

Eine hochschulübergreifende Kooperation in Lehre und Nachwuchsförderung **6/26**

Vom Projekt zum Produkt

Kommunikationsprozesse in Verbundprojekten **6/28**

Führung im Projekt

Rollensetzung und Rollenverständnis **6/30**

Fluch oder Segen für die Hochschulen?

Ein Gespräch mit dem Teilnehmer Matthias Hauf, verantwortlich für das zentrale Forschungsmanagement an der FH Potsdam **6/30**

Strategische Personalplanungen und -entwicklung in Projekten

Ein Gespräch mit den Referentinnen Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin des Zentrums für Studium und Lehre der Universität Bielefeld, und Dr. Solveig Randhahn, Fakultätsgeschäftsführerin an der Universität Duisburg-Essen **6/31**

„Do it Yourself“-Open Space **6/32**

Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne
Überlegungen zum Start von Projekten **6/36**

management**Benzler, Guido**

„leaky pipeline“, „glass ceiling“ und „sticky floor“ prägen das Chancengleichheitsbild
Frauen in Führungspositionen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen **6/38**

Berthold, Christian**Stuhr, Bert**

Zwischen Stauraum sparen und elektro-nischer Aktenführung
Digitalisierung und Aufbewahrung von Prüfungsakten **6/42**

Biermann, Dirk**Kaiser, Thomas****Ostendorf, Andreas**

Materials Chain – vom Bauteil zum Atom
Universitätsallianz Ruhr etabliert gemeinsamen Profilschwerpunkt **2/32**

Blum, Nikolaus

Kompass im komplexen Forschungssystem
Ziel- und Strategiefindung in außeruniversitären Forschungseinrichtungen: Prozess – Ergebnis – Anpassung **2/39**

Boden, Doris

Leistungsentgelt in der Wissenschaftslandschaft
Strategische Tauglichkeit und praktische Erfahrungen **1/32**

Wissenschaftsmanagement an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung
Praxisbericht Forschungsmanagement **2/26**
Den gestellten Ansprüchen entsprechen
Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung im Forschungsmanagement **5/42**

Breitenberger, Ingrid**Drescher, Toni****Petereit, Katja**

Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement steigert die Wettbewerbsfähigkeit
Weiterbildungsprogramme der Fraunhofer-Gesellschaft und RWTH Aachen **5/48**

Ganseuer, Christian**Pistor, Petra**

Auf dem Weg zur Qualitätskultur?
Interne Qualitätsmanagementsysteme:
Internationale Tendenzen und nationale Entwicklungsfelder **5/37**

Gralke, Hans-Jürgen

Das Umsetzungsdefizit der Vision Industrie 4.0
Ursachen und die notwendige Reaktion der Hochschulen **2/36**

Holtmannspötter, Dirk**Zweck, Axel**

Forschung und Bildung im Jahr 2030
Eine Auswahl von Ergebnissen des BMBF-Foresightprozesses **3/44**

Jänicke, Daniela

Internationalisierung von Wissenschaftseinrichtungen
Strategie- und Instrumente-Entwicklung hinsichtlich globaler Herausforderungen in den Lehr- und Forschungsmärkten **2/49**

König, Ulf Pallme

Universitäten auf dem Prüfstand
Zukunft der Haushaltsplanung **1/51**

Lehnen, Jens**Baal, Alexander****Herstatt, Cornelius****Loos, Jan-Philipp**

Kundenintegration in der Luftfahrtbranche
Produktentwicklung bei der Lufthansa Technik AG **4/38**

Matros, Raimund**Galda, Maria**

Digitalisierung in der Hochschullehre
Handlungsimplicationen für die Praxis im Wissenschaftsmanagement **4/30**

Meyer-Guckel, Volker**Wagner, Nick****Altenschmidt, Lara**

Sind Kernaufgaben auch Leitungsaufgaben?
Kernaufgaben von Hochschulen sind unzureichend in ihren Leitungsebenen verankert **5/50**

Nunius, Sabine**Putnings, Markus**

Corporate Design versus Cloud Services
Fremdhosting und Big Data stören das Gesamtbild **1/46**

Reiss, Michael

Conflict Management Value Net
Organisationsrahmen für ein 360°-Konfliktmanagement **4/33**

Sass, Enrico**Neugebauer, Tim**

Innovative Gründungsförderung
Das Entrepreneurship- und Management-Lab an der FH Potsdam **3/40**

Schmidt, Hans Jörg*„Alle Profis, oder was?“*

Stellenmarkt und Professionalisierung:
Ergebnisse einer Stellenmarktanalyse **4/49**

Schmidt-Thomé, Felix**Gillig, Herbert***Wie gut ist meine Idee?*

Faktoren zur Bewertung neuer Geschäftsideen **1/42**

Strätz, Esther

Von spezifischen Programmen zum passgenauen Zuschnitt
Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte im Profil – ein Werkstattbericht **4/26**

Symanski, Ute

Kunst der Kooperation verstehen und verfeinern
Aus der Perspektive guter Zusammenarbeit die Begründung für ein Management ableiten **2/44**

Thelen, Udo

Gemeinsame Herausforderungen – gemeinsame Lösungen (Teil 1)
Neue Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen **3/30**

Gemeinsame Herausforderungen – gemeinsame Lösungen (Teil 2)
Neue Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen **4/42**

Von Festenberg Packisch, Moritz

Was hilft die Prinzipal-Agent-Theorie?
Leistungsentgelte für Wissenschaftler – ein kompliziertes Puzzle für das Hochschulmanagement **6/46**

Wesselmann, Stefanie

Was erwarten Studierende von Städten?
Freunde und Familie wichtiger als Karriere und Status **3/47**

Wolfram, Gernot**Schöffel, Maiko**

Kooperation und Solidarität
Alternative Ansätze zur Stärkung von Bildungschancen für Geflüchtete an Hochschulen **3/36**

Zweck, Axel**Forstmann, Sally**

Additive Laserfertigung – Zukunftstechnik bald in Serie?
Herausforderungen, Potenziale und Stand **1/39**

weiterbildung**Kley, Marc**

Wissens-Spin-offs an Hochschulen
Schnittstelle für den Wissenstransfer **4/54**

Nickel, Sigrun

Tenure Track-Professur
Kontroverse um neue Stellenkategorie **1/54**

Rausch, Svenja

Honecker, Patrick
International Media Management
Ein integrierter Ansatz im internationalen Marketing **3/52**

buchbesprechung**Altbach, Philip G.**

Global Perspectives on Higher Education **6/52**

Arnold, Isabel

Personalentwicklung von Führungskräften in Zeiten von Chance
Eine Betrachtung aus Sicht des systemorientierten Managements **5/54**

Beck, Karin; Bothe, Thorsten

Glaser, Thomas; Heuer, Claudia
Schütz, Julia; Seifert, Andreas (Hrsg.)
Bildung und Hochschule
Impulse für Studium und Lehre am Beispiel des Leuphana College **6/50**

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) und Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) (Hrsg.)

Wissenschaft weltoffen 2016
Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland **4/56**

Klammer, Ute

Ganseuer, Christian
Diversity Management
Kernaufgabe der künftigen Hochschulentwicklung **5/56**

Pautsch, Arne

Dillenburger, Anja
Kompendium zum Hochschul- und Wissenschaftsrecht (2. Aufl.) **1/56**

Jetzt nach großer Nachfrage wieder erhältlich

Reihe Edition Wissenschaftsmanagement



Max Dorando & Ute Symanski (Hrsg.)

Führungspraxis in Forschung und Lehre

Entwicklung
Beispiele
Perspektiven

Die Vielfalt der Positionen, die mit Führungs- und Leitungsaufgaben an Hochschulen verbunden sind, ist beträchtlich. Dies liegt am strukturellen Aufbau von Hochschulen: Hier finden drei sehr unterschiedliche, die Organisation konstituierende Prozesse statt, in denen Führung und Leitung unterschiedlicher Ausprägung nötig sind: Forschung, Lehre und Verwaltung. Vor allem in den Leistungsprozessen Forschung und Lehre fällt es den Leitungspersonalitäten nach wie vor schwer, ihre Führungsrollen authentisch und mit einem individuellen, für sie selbst passenden Stil auszufüllen.



www.wissenschaftsmanagement.de

Impressum

Geschäftsführende Herausgeber

Dr. Markus Lemmens, Lemmens Medien GmbH, Bonn

Prof. Dr. Ada Pellert,
FernUniversität in Hagen

Dr. Michael Stückrath, Universität zu Köln

Prof. Dr. Frank Ziegele, Centrum für Hochschulentwicklung,
Gütersloh, und Hochschule Osnabrück

Herausgeberbeirat

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger,
Fraunhofer-Gesellschaft, München

Dr. iur. Dietmar Ertmann,

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Prof. Dr. Cornelius Herstatt,

Technische Universität Hamburg-Harburg

Prof. Dr. Péter Horváth, Universität Stuttgart und

IPRI International Performance Research Institute gGmbH

Dr. Andreas Mai,
Bauhaus-Universität Weimar

Dr. Volker Meyer-Guckel,
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Dr. Thorsten Mundi,

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V., Speyer

Dr. Johannes Neyses, Rechtsanwalt und Ehrensenator
der Universität zu Köln

Thomas Pieper,

Projekträger Jülich, Forschungszentrum Jülich

Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm

Dr. Horst Soboll, BusinessEurope, Brüssel

Redaktionsleitung und Korrespondent Nordamerika

Markus Lemmens (verantwortl.)

Telefon Büro New York: 001 917 635 6231

E-Mail: lemmens@lemmens.de

Redaktion Bonn

Ralf Bohlsen und Anna Mathyl, M.A.

Telefon: +49 228 42137-20

E-Mail: mathyl@lemmens.de

Redaktion Berlin

Erik Paschen und K. Rüdiger Durth

Lemmens Medien GmbH – Büro Berlin

Hannoversche Str. 15

10115 Berlin

Telefon: +49 30 206253-82

E-Mail: wissenschaftsmanagement@lemmens.de

Verlag und Anzeigen

Lemmens Medien GmbH

Matthias-Grünewald-Str. 1-3, 53175 Bonn

Telefon: +49 228 42137-0

Telefax: +49 228 42137-29

E-Mail: info@lemmens.de

Internet: www.lemmens.de

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement (6 Ausgaben) € 126,00,

Einzelheft € 22,00 (inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten).

Erscheinungsweise zweimonatlich; Bestellungen über Buchhandel oder Verlag; Anzeigenpreisliste 2015; Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Das Abonnement kann mit einer dreimonatigen Frist jeweils zum Jahresende gekündigt werden.

Herstellung Kössinger AG, Schierling

ISSN 0947-9546

Hinweis: Wegen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet, welche die weibliche inkludiert.

Heiko Roehl, Herbert Asselmeyer (Hrsg.)

Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management

2016, Hardcover, 464 Seiten, 49,95 Euro, Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN 978-3-7910-3677-9

In turbulenten Zeiten müssen sowohl alltägliche Managementprozesse als auch Veränderungsprozesse souverän begleitet werden. In insgesamt 44 Beiträgen gibt der Sammelband deshalb einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Organisationsentwicklung und stellt zudem neuere Methoden auf den Prüfstand. Durch den breit gefächerten Zugang zu den vielfältigen Aspekten der zukunftsorientierten Organisationsgestaltung schließt das Handbuch dabei die Lücke zwischen praxisferner Organisationstheorie und der verheißungsvollen Instrumentenorientierung. Gleichzeitig verfolgen die Autoren das Ziel, Führungskräfte und Organisationsentwickler zu inspirieren, zukunftsweisende Konzepte aufzugreifen und methodisch professionelle Gestaltungsperspektiven zu verfolgen.

Klaus Kreulich, Anne-Marie Lödermann (Hrsg.)

Motivation und Erfolg im Studium sichern

Bessere Studienbedingungen gestalten

2016, Softcover, 186 Seiten, 29,90 Euro, Bertelsmann Verlag, ISBN 978-3-7639-5728-6

Bedarfsgerechte Studienbedingungen und studierendenorientierte Lehrangebote sind die Schlüssel zum erfolgreichen Studienabschluss. Auf Grundlage dieser Überlegungen wurden im BMBF-Projekt „Für die Zukunft gerüstet“ nachhaltige Ansätze zur Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre entwickelt und erprobt. Die Autoren des Projektbandes informieren in insgesamt 13 Beiträgen über Voraussetzungen zur Einführung neuer Maßnahmen, Ansätze und Formate in den Studien- und Lehralltag unter den drei Aspekten: Lehre neu denken, Lehre digital bereichern und Studium bedarfsgerecht gestalten. Die konzipierten Maßnahmen setzen dabei an den Ursachen und Bedingungsfaktoren für Studienabbruch an und möchten gezielt Studienmotivation und damit Studienerfolg fördern.

Prof. Dr. Miriam Meckel (Hrsg.)

Guide 2016

M&A Corporate Finance

2016, 360 Seiten, Hardcover, 49,90 Euro, WirtschaftsWoche, ISBN: 978-3-7754-0249-7

Der M&A (Mergers & Acquisitions) und Corporate Finance Guide 2016 ist ein Ratgeber für Transaktionen im Unternehmensbereich. Hierzu gehören beispielsweise die Fusion und die Übernahme von Unternehmen oder die Vernetzung mit Partnern aus der Branche. Diese stellen zugleich Möglichkeiten für unternehmerisches Wachstum dar. Der vorliegende Ratgeber soll eine Hilfestellung für Unternehmenswachstum durch Beteiligung sein. Es kommt jedoch nicht auf das Wachstum alleine an – „intelligentes Wachstum“ ist das Schlüsselwort! Hierfür gilt es, alte Unternehmensstrukturen zu verwerfen, um Platz für neue kreative Ansätze schaffen zu können. Gleichzeitig dient das Buch als Nachschlagwerk für die Verantwortlichen in den wichtigsten Beteiligungsgesellschaften, Investmentbanken und Corporate Finance-Beratungen, Kanzleien oder Unternehmens-, Personal- und Kommunikationsberatungen.

Tanja Rosenthal und Oleg Rudometkin



**Establish your
global presence.
Minimize costs.**

g:read

global research & development ambassadors

A service of:

Lemmens Media GmbH – Education, Science, Technology

Hannoversche Straße 15, 10115 Berlin, Germany

phone: +49-30- 20 62 53-82 · info@g-read.de

www.g-read.de

