

# Hochschulmanagement

**Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen**

## **Beiträge zur familienfreundlichen Hochschule**

- Interview mit Ulf Holst, Interims-Kanzler der Christian-Albrecht-Universität zu Kiel (CAU)
- Studieren mit Kind – Hochschulen in der Verantwortung
  - Durch betriebliche Kinderbetreuung wissenschaftliches Fachpersonal gewinnen und halten
  - Doppelberufungen an Hochschulen: Probleme und Lösungsansätze
  - Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollenverständnisses: Angebote der Personalentwicklung im Kontext des Förderhandelns der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)
- Campus managen – Innovation im laufenden Betrieb. Ein Erfahrungsbericht aus dezentraler Sicht

**1 | 2011**

## Herausgeberkreis

*Rainer Ambrosy*, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

*Thomas Behrens*, Dr., Ministerialdirigent, Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald

*Alexander Dilger*, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

*Rudolf Fisch*, Dr., Professor em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

*Anke Hanft*, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

*Georg Krücken*, Dr., Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

*Stefan Lange*, Dr., Referat Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

*Stephan Laske*, Dr., Professor i.R. für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Fakultät für Betriebswirtschaft; Mitglied des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

*Jürgen Lüthje*, Dr. Dr. h.c., ehem. Präsident der Universität Hamburg

*Erhard Mielenhausen*, Dr., Professor i.R. für Betriebswirtschaft, ehem. Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

*Heinke Röbbken*, Dr., Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement, Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Bergische Universität Wuppertal

*Margret Wintermantel*, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

*Wolff-Dietrich Webler*, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

## Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“. Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

## Impressum

### Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Der Fachverlag für Hochschulthemen  
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld  
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

**Satz:** UVW, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 21.03.2011

### Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

### Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

### Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

### Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften

sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

**Das Jahresabonnement** verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

## Managementgespräche

„Durch das Kinderbetreuungsangebot können wir  
Professorinnen und Professoren berufen, die sich  
sonst nicht für uns entscheiden würden“

Interview mit Ulf Holst, Interims-Kanzler der  
Christian-Albrecht-Universität zu Kiel (CAU)

2

## Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

*Marita Ripke*

Studieren mit Kind –  
Hochschulen in der Verantwortung

4

*Katrin Baranczyk*

Durch betriebliche Kinderbetreuung  
wissenschaftliches Fachpersonal gewinnen und halten

8

*Alexander Dilger*

Doppelberufungen an Hochschulen:  
Probleme und Lösungsansätze

11

*Wolfgang Foit*

Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollen-  
verständnisses: Angebote der Personalentwicklung  
im Kontext des Förderhandelns der  
Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

17

*Heide Klug*

Campus managen – Innovation im laufenden Betrieb.  
Ein Erfahrungsbericht aus dezentraler Sicht

22

## Tagungsbericht

Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement –  
Empirische Ergebnisse und Implikationen für die Praxis.  
Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung,  
Speyer, 08.09.2010.

27

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

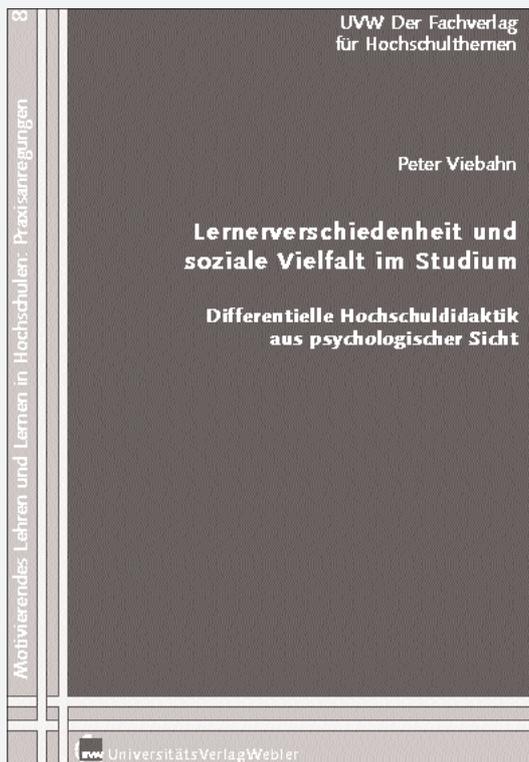
Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

1 | 2011

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

**Peter Viebahn:**  
**Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium**  
**Differentielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht**



Mit der Einführung der gestuften Studiengänge und der Internationalisierung der Ausbildung hat sich das Bildungsangebot von Hochschulen in hohem Maße ausdifferenziert und es werden zunehmend unterschiedliche Studierendengruppen angesprochen. Diese Entwicklung konfrontiert die Hochschuldidaktik in verschärfter Weise mit der grundsätzlichen Problematik: Wie kann die Lernumwelt Hochschule so gestaltet werden, dass dort ganz unterschiedliche Studierende ihr Lernpotential entfalten können? Eine Antwort auf diese Frage gibt diese Arbeit. Sie führt in das Konzept der Differentiellen Hochschuldidaktik ein. Im allgemeinen Teil werden hochschuldidaktisch relevante Modelle zur Individualität des Lernens (z.B. konstruktivistischer Ansatz) und die bedeutsamen psychischen und sozialen Dimensionen studentischer Unterschiedlichkeit in ihrer Bedeutung für das Lernen erläutert. Im angewandten Teil wird eine Vielzahl von konkreten Anregungen zur Optimierung des Lernens für die verschiedenen Lernergruppen geboten.

Ein Autoren- und ein Sachwortverzeichnis ermöglichen eine gezielte Orientierung.

Dieses Buch richtet sich an Hochschuldidaktiker, Studienplaner und Lehrende, die einen produktiven Zugang zur Problematik und Chance von Lernerheterogenität finden wollen.

ISBN 3-937026-57-6, Bielefeld 2008, 225 Seiten, 29.80 Euro

**Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen**

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

**Christa Cremer-Renz & Bettina Jansen-Schulz (Hg.):**  
**Innovative Lehre – Grundsätze, Konzepte, Beispiele der Leuphana Universität Lüneburg**

Mit dem Wettbewerb „Leuphana-Lehrpreis“ sucht die Leuphana Universität Beispiele für innovative Lehrveranstaltungen mit überzeugenden Konzepten und lernmotivierenden Lehr- Lernarrangements, um mehr Studierende für Präsenzveranstaltungen zu begeistern und Lehrende zu gewinnen, ihrem Lehr-Lernkonzept stärkere Aufmerksamkeit entgegen zu bringen.

Nicht nur die Kunst der verbalen und visuellen Präsentation macht eine gute Lehrveranstaltung aus, sondern gerade auch die Darbietung des Fachwissens und die besondere Bedeutung der Aktivierung, Motivierung und Kompetenzentwicklung der Studierenden. Das Schaffen kompetenter Arbeitsbeziehungen sowie die Förderung der Selbstorganisation der Studierenden und ihre Befähigung zur verstärkten Verantwortungsübernahme für den eigenen Lernprozess zeichnen gute Lehre aus.

Mit dem Lehrpreis belohnt die Hochschule besonders herausragende innovative Lehrveranstaltungen der verschiedenen Disziplinen mit unterschiedlichsten innovativen Veranstaltungsformen: Vorlesung, Seminar, Kolloquium, Projekt und Übungen, Exkursionen. Alle stellen Grundmuster didaktischen Handelns dar, die oft in vielfacher Mischform und Kombinatorik den Lernenden ein Angebot unterbreiten, die vielfältigen Lernaufgaben optimaler zu bewältigen.

In diesem Band werden zehn prämierte Lehrveranstaltungen aus drei Jahren (2007, 2008, 2009) präsentiert. Umrahmt werden die Beispiele von Texten zu Grundlagen guter und genderorientierter Lehre, der Entwicklung von Hochschuldidaktik und in dem Zusammenhang der Lehrpreisentwicklung, zur hochschulpolitischen Position von Lehre im Wissenschaftsbetrieb und von Perspektiven von Studierenden und hochschuldidaktischer Forschung.



ISBN 3-937026-62-2, Bielefeld 2010,  
ca. 325 Seiten, 39.80 Euro

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

**Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stößt in fast allen Berufen auf erhebliche Hindernisse. In der Wissenschaft zeigen sich zwar einerseits zeitliche Flexibilitäten, die es woanders nicht gibt; aber andererseits herrscht in den Lebensjahren der Familiengründung zeitgleich ein besonderer Publikations- und Arbeitsdruck, der keine tariflichen Arbeitszeiten kennt. Das absolute Minimum, das nötig wäre, um Wissenschaftler-Paare und studierende Eltern zu entlasten, wäre eine bezahlbare Ganztagsversorgung der Kinder von der Krippe bis zum Hort. Anders sind die geforderten geistigen Leistungen nicht zu erbringen. Die Gesellschaft hat objektiv ein starkes Interesse daran, dass diese Bevölkerungsgruppe sich fortpflanzen kann – über Gleichstellungsforderungen hinaus. In der Realität ist das Gegenteil der Fall. Entweder scheitert der Kinderwunsch an den Karrierebedingungen, kurzen Zeitverträgen, mangelnden Versorgungsmöglichkeiten für die Kinder oder der Unbezahlbarkeit der Tagesstätten. Viele Hochschulen haben den Ernst der Lage noch immer nicht erkannt und feiern – wie kürzlich geschehen – die Eröffnung eines Wickelraumes durch ein Mitglied der Hochschulleitung in ihrem Universitätsjournal (!), ohne die Realsatire ihres Tuns zu erkennen.

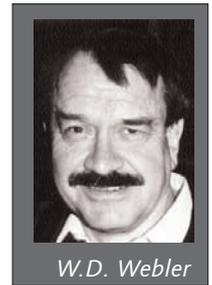
Insofern ist es wesentlich, mit guten Beispielen auf die Möglichkeiten der Milderung des Problems hinzuweisen. Das gilt für die Universität Kiel, deren Kinderbetreuungsangebot im Interview mit *Ulf Holst*, dem Interimskanzler herausgestellt wird („Durch das Kinderbetreuungsangebot können wir Professorinnen und Professoren berufen, die sich sonst nicht für uns entscheiden würden“), und für den Aufsatz von *Marita Ripke* **Studieren mit Kind – Hochschulen in der Verantwortung**. Sie ruft die Kennzeichen einer familienfreundlichen Hochschule noch einmal in Erinnerung und empfiehlt eindringlich ihre Verwirklichung. (Die Realität mancher Hochschule, die sich mit diesem Prädikat schmücken darf, kann damit – von innen betrachtet – bei Weitem nicht mithalten).

Seite 2/4

In die gleiche Richtung geht der Artikel von *Katrin Baranczyk* **Durch betriebliche Kinderbetreuung wissenschaftliches Fachpersonal gewinnen und halten**. Hier wird das Förderprogramm „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ des Bundesfamilienministeriums vorgestellt. Es fördert Plätze für Kinder unter drei Jahren. Eine starke Nutzung des Programms durch die Hochschulen wäre den Eltern zu wünschen. Ein verwandtes Problem – noch ohne oder schon mit Kindern, zumindest zugunsten des Weiterbestandes von Paarbeziehungen – behandelt *Alexander Dilger*. **Doppelberufungen an Hochschulen: Probleme und Lösungsansätze**. Zweifellos ein sensibel zu behandelndes Thema, aber ein dringliches. In Deutschland noch immer mit einem Geschmäcke versehen, in anderen Ländern längst eine Selbstverständlichkeit, die nicht immer mit einer Doppelprofessur enden muss. Hier muss in Deutschland mehr Phantasie und praktische Unterstützung einziehen. Gute Beispiele gibt es bereits.

Seite 8/11

Ein ganz anderes Problem greift *Wolfgang Foit* auf. Er schreibt **Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollenverständnisses: Angebote der Personalentwicklung im Kontext des Förderhandelns der Deutschen Forschungsge-**



W.D. Webler

**meinschaft (DFG)** und begründet die Notwendigkeit einer Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern in einem wissenschaftsadäquaten Wissenschaftsmanagement, das sich vor unreflektierten Übertragungsversuchen aus der BWL hütet (vgl. dazu die kritische Einordnung und Bewertung der Programme in P-OE 1+2/2009). Die DFG hat sich – als sie die Notwendigkeit einer ergänzenden Ausbildung zur Beförderung der von ihr finanzierten größeren Projekte erkannt hatte – seit 2004 einen Partner gesucht und im ZWM in Speyer gefunden. Der Vorschlag des Autors, im Anschluss an Uwe Thomas eine zentrale Führungsakademie der Wissenschaftsorganisationen für das Wissenschaftsmanagement in Deutschland zu errichten, müsste jedoch gründlich überdacht werden. Die Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen sind in ihrer Ausrichtung und ihren Wertvorstellungen so vielfältig, dass mit einer Einheitsausbildung – welche Richtung auch immer sich normbildend durchsetzen würde – viel an fruchtbarem Dialog und schöpferischer Konkurrenz verloren ginge.

Seite 17

Die Abstimmung der mit dem Studienbetrieb zusammenhängenden Ressourcen und Prozesse (z.B. der Etappen des akademischen Zyklus der Studierenden von der Erstinformation vor Studienbeginn bis zur Alumnibetreuung) wird auf einem Campus mit steigender Zahl von Studierenden, Veranstaltungen, Prüfungen usw. immer komplexer und zeitaufwändiger. Da sind Hilfen willkommen, die Entlastung versprechen. *Heide Klug* geht in ihrem Artikel **Campus managen – Innovation im laufenden Betrieb. Ein Erfahrungsbericht aus dezentraler Sicht** auf die Probleme ein, die gleichwohl mit der Einführung solcher Systeme für die Nutzer verbunden sind. Eine grundsätzliche Nachbemerkung über das Thema dieses Artikels hinaus sei erlaubt: Natürlich ist nicht ernsthaft zu bestreiten, dass die Verfügbarkeit der Ressourcen (in diesem Fall vor allem Räume) das Handeln der Akteure begrenzt und steuert. Aber der Gedanke sollte noch erlaubt sein, dies als nur schwer hinnehmbar einzustufen. Auch wenn dies schon länger nicht mehr der Fall ist: Die Nutzung von Räumen sollte sich nach den Studienbedürfnissen von Studierenden und Lehrenden richten, und nicht umgekehrt. Nicht freie Verfügung, aber die Wahl zwischen mehreren Alternativen muss möglich bleiben. Sonst werden die Menschen zur Verfügungsmasse der Rahmenbedingungen. Wie war das kürzlich? Da forderten Informatiker, eine bestimmte Fächerkombination im Studium zu verbieten, weil das Computerprogramm diese Kombination nicht abbilden könne. Wer hat hier Macht über wen? Wer hat wem zu dienen? Die hinnehmbaren Grenzen sind überschritten.

Seite 22

W.D.W.



## „Durch das Kinderbetreuungsangebot können wir Professorinnen und Professoren berufen, die sich sonst nicht für uns entscheiden würden“

Interview mit Ulf Holst, Interims-Kanzler der Christian-Albrecht-Universität zu Kiel (CAU)

Die Universität zu Kiel hat bereits seit Jahren eigene Kinderbetreuungseinrichtungen, die von Beschäftigten und Studierenden genutzt werden. Zwanzig Plätze für unter Dreijährige werden durch das Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert. Im Interview berichtet Ulf Holst, wie die Universität davon profitiert.

**HM:** Die Universität zu Kiel hat bereits seit Jahren eigene Kinderbetreuungseinrichtungen, die von Beschäftigten und Studierenden genutzt werden. Warum setzen Sie auf den Ausbau der eigenen Kinderbetreuungsangebote?

**Ulf Holst (UH):** Weil das genau der richtige Weg ist. Wir haben in den letzten Jahren intensiv in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie investiert und sehr positive Erfahrungen damit gemacht. Als eine von insgesamt nur zwei Hochschulen wurden wir 2009 für dieses Engagement bereits zum dritten Mal durch das audit berufundfamilie der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung ausgezeichnet. Das Betreuungsangebot für Kinder von Studierenden und Beschäftigten war schon immer Teil unserer Hochschulpolitik.

**HM:** Erst Anfang des Jahres wurde das Angebot durch eine neue Kinderkrippe für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen insbesondere Promovierende erweitert, die durch das Bundesfamilienministerium gefördert wird. Was war der ausschlaggebende Grund dafür?

**UH:** Es gibt in Kiel schlichtweg zu wenig Betreuungsplätze für unter Dreijährige. In der Vergangenheit haben berufene Professorinnen und auch Professoren mit Kindern unser Angebot aufgrund dieser fehlenden Betreuungsplätze abgelehnt. Das wollten wir ändern. Seit 2006 investieren wir deshalb verstärkt in den Ausbau des Betreuungsangebots für unser wissenschaftliches Personal mit Kindern, wovon auch die Studierenden profitieren. Gleichzeitig war und ist uns wichtig, Müttern und Vätern nach der Geburt eines Kindes die schnelle Rückkehr in die sich rasant weiterentwickelnde Wissenschaft zu erleichtern. Da wir insbesondere den Frauenanteil bei den Habilitationen und Professuren erhöhen wollen, müssen wir den Frauen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bieten. Mit den Mitteln aus dem Eu-

ropäischen Sozialfonds des Förderprogramms Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung vom Bundesfamilienministerium, war es uns, in Zusammenarbeit mit dem Studentenwerk Schleswig-Holstein, Anfang des Jahres möglich, mit der „Campus Krippe“ eine weitere Kinderbetreuungseinrichtung zu eröffnen. Sie bietet 20 neue Plätze für Kinder zwischen sechs Monaten und dem vollendeten dritten Lebensjahr an und kann von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, insbesondere von Promovierenden genutzt werden.

**HM:** Im Wettbewerb um qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern stehen viele Hochschulen unter Druck. Welche Rolle spielen hierbei aus Ihrer Erfahrung familienbewusste Angebote, wie betriebliche Kinderbetreuung?

**UH:** Eine herausragende Rolle. Wir sind hundertprozentig davon überzeugt, dass betriebliche Kinderbetreuung für die Gewinnung und Bindung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Kindern wesentlich ist. Ich gehe davon aus, dass wir durch das Angebot Professorinnen und Professoren berufen können, die sich sonst nicht für die CAU entscheiden würden. Und unsere bisherigen Erfahrungen bestätigen diese Vermutung.

**HM:** Wie groß war der finanzielle und organisatorische Aufwand?

**UH:** Organisatorisch hielt sich der Aufwand in Grenzen. Wir haben uns zu Beginn des Projekts um Unterstützung bemüht und konnten somit viele Aufgaben auslagern. Für die Koordination, Planung und Umsetzung des Projektes wurde eine halbe Stelle neu eingerichtet. Bei den umfangreichen Baumaßnahmen für die neue „Campus Krippe“ wurde die Universität von der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH) unterstützt. Die Rekrutierung des pädagogischen Personals oblag der Verantwortung des Trägers, dem Studentenwerk Schleswig-Holstein. Durch diese tatkräftige Unterstützung konnten wir unsere Idee zum Ausbau der Betreuungsplätze in kürzester Zeit verwirklichen. In knapp vier Monaten wurden so aus dunklen Lagerräumen und einer alten Dienstwohnung helle und freundliche Zimmer.

Die Investitionen für den Umbau und die Ausstattung der Räume wurden zu über 50% durch das Bundesinvestitionsprogramm „Kinderbetreuungsfinanzierung“ des Bundesfamilienministeriums gedeckt. Das Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung übernimmt gut 40% der zu erwartenden Betriebskosten von über 550.000 Euro für die ersten zwei Jahre. Von den verbleibenden 60% gehen die Elternbeiträge ab. Den Rest von voraussichtlich 200.000 Euro deckt die Universität. Dank der guten Zusammenarbeit von Stadt und Universität wird die Krippeneinrichtung nach den zwei Jahren in die kommunale Förderung überführt. Für eine Universität ist das eine große Investition, die sich aber in jedem Fall lohnt.

**HM:** Wie hat die Universität durch die Förderung des Programms Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung profitiert?

**UH:** Die Campus-Krippe war für uns eine glückliche Fügung. Rund um den Campus wurden dringend Krippenplätze benötigt. Die Unterstützung durch das Förderprogramm machte es der Universität möglich, auf den akuten Bedarf schnell zu reagieren. Alle Plätze waren sofort vergeben. Und einige Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind bereits schneller als erwartet, in den Beruf zurückgekehrt. Das hat natürlich auch ökonomische Vorteile für die Universität. Ein weiterer Vorzug: Wir können Eltern in Berufungsverhandlungen einen Krippenplatz zusichern. So ist es uns möglich, dem Konkurrenzdruck aus Nordeuropa Stand zu halten. Norwegen, Schweden und Dänemark sind Deutschland im Bereich Familienfreundlichkeit bisher weit voraus. Wir mussten mitziehen, um wettbewerbsfähig zu sein.

**HM:** Ein Tipp für andere Universitäten: Worauf sollte bei der Einrichtung eigener Kinderbetreuungsangebote geachtet werden?

**UH:** Ich empfehle jeder Universität, die Betreuungsplätze einrichten möchte, sich im Vorfeld zu informieren ob es Förderprogramme, wie das des Bundesfamilienministeriums gibt. Bei der Umsetzung sollte man fachliche und organisatorische Unterstützung von außen einbeziehen. Als Träger bietet sich für Universitäten das jeweilige Studentenwerk an. Meist gibt es, wie bei uns, bereits gut etablierte Betreuungseinrichtungen für Studierende. Daneben würde ich den Träger der öffentlichen Jugendhilfe, die Heimaufsichtsbehörde oder zum Beispiel das Gesundheitsamt einbinden. Und ganz wichtig ist, dass man auch an die Zeit nach der Förderung denkt. Es empfiehlt sich, frühzeitig auf die eigene Kommune zuzugehen und gemeinsame finanzielle Lösungen zu entwickeln.

Weitere Informationen zum Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung erhalten Sie unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de/kinderbetreuung](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/kinderbetreuung)

Weitere Informationen zum Bundesinvestitionsprogramm „Kinderbetreuungsfinanzierung“ finden Sie auf der Website des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/kinderbetreuung.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/kinderbetreuung.html)

Das Interview wurde von der Zeitschrift Hochschulmanagement durchgeführt.

### Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements



Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt.

Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass der Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

ISBN 3-937026-17-7, Bielefeld 2004,  
2. Auflage, 525 Seiten, 34,20 Euro

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Marita Ripke



Marita Ripke

## Studieren mit Kind – Hochschulen in der Verantwortung

März 2010 auf der Tagung „Bitte mit Familie – Hochschule im Wandel“ in Berlin. Detlef Müller-Böling, ehemaliger Leiter des CHE, meldet sich zu Wort: „Bildungsferne Schichten bekommen in Deutschland viele Kinder, Akademiker dagegen kaum. Das lässt zwei Schlüsse zu. Erstens: Deutschland wird immer dümmmer. Zweitens: Die Deutschen sterben aus.“ Sicherlich eine provokante Aussage. Doch ist sie ganz von der Hand zu weisen? Müller-Böling weiter: „Diese Situation muss sich ändern, wenn Deutschland seine einzige Ressource, gut ausgebildete Menschen, nutzen will. Politik, Gesellschaft und Hochschulen sind gefordert“. Auch der Präsident des Deutschen Studentenwerks spricht davon, dass „wir in Deutschland noch weit entfernt von flächendeckenden familienfreundlichen Studienbedingungen sind“ (Dobischat 2008). Margret Wintermantel, Präsidentin der HRK, fordert, die Gesellschaft müsse Bildung und Forschung „mindestens so wichtig nehmen wie die Fußballweltmeisterschaft“ (Spiegel 2006). Es existiert Reformbedarf in der Familien- und Bildungspolitik und an deutschen Hochschulen. Nur 2% der kinderlosen Studierenden können sich vorstellen, während ihres Studiums ein Kind zu bekommen (Middendorf 2003, S. 15). Fast drei Viertel der jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Deutschland haben keine Kinder. Sogar jeder vierte männliche Akademiker möchte kinderlos bleiben (Spiegel a.a.O.).

### 1. Elternquote unter den Studierenden

Ein Blick in die aktuellen Statistiken zeigt: Der Anteil an Studierenden mit Kind ist in den letzten Jahren zurückgegangen. Während im Sommersemester 2006 ca. 7% studierende Eltern (123.000 Studierende) immatrikuliert waren, sind es im Sommersemester 2009 nur 5% (94.500 Studierende) (Middendorf 2008, S. 3; Isserstedt et al. 2010, S. 470). Die Elternquote unter den Studierenden ist damit in den letzten Jahren um zwei Prozentpunkte gesunken. Der Anteil der Mütter (52.500) ist interessanterweise höher als der der Väter (42.000) (Isserstedt et al. a.a.O., S. 471). Betrachtet man die Vergangenheit, so zeigt sich: Mitte der achtziger Jahre hatten in der DDR ein Drittel der weiblichen und 42% der männlichen Studierenden bei der Beendigung des Studiums mindestens ein Kind (BMFSFJ 2008). Dies änderte sich jedoch mit der Wende. Die Quote sank dramatisch ab. 2006 lag die Elternquote der Studierenden in den neuen Bundesländern bei 7%, war damit aber immer noch zwei Prozent höher als in den alten Bundesländern (Middendorf 2004, S. 130). In Berlin liegt die Quote bei den Müttern bei 10% und bei den Vätern bei 7% (Middendorf 2008, S. 12).

Im europäischen Vergleich schneidet Deutschland schlecht ab. Die Elternquote ist ausgesprochen niedrig. In Estland, der Slowakei und Schweden liegt der Anteil von Studierenden mit Kind über 10% (eurostudent III 2005-2008, S. 33). Der Anteil der Studierenden mit Kind in Norwegen beträgt sogar rund 22% (a.a.O.).

### 2. Problematische Studiensituation

Schauen wir uns die Situation der studierenden Eltern genauer an. Behilflich dabei ist die 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes. Danach sind dreiviertel der Studierenden mit Kind im Erststudium, im Durchschnitt sind sie dreißig Jahre alt und haben überwiegend ein Kind. Die Hälfte der Kinder der Studierenden ist bis zu drei Jahre alt. Nur die Hälfte hat einen Kita-Platz. Dies belegt einmal mehr, dass in (West)Deutschland für die unter dreijährigen Kinder nicht ausreichend Betreuungsplätze zur Verfügung stehen. Diese Situation verschärft die Belastung der studierenden Eltern. Sie müssen sich nicht nur um die Betreuung ihrer Kinder kümmern, sondern auch ein diszipliniertes und strukturiertes Zeitmanagement beherrschen, einem chronischen Zeitmangel trotzen und einer enormen Dauerbelastung Stand halten. Jeder sechste Studierende war in 2006 alleinerziehend. Diese Zahl hat sich in 2009 auf 7% verringert (Isserstedt et al. S. 474). Wie in anderen gesellschaftlichen Gruppen, sind die Frauen in der Alleinerziehung besonders häufig betroffen. Frauen besitzen also ein höheres Risiko, ihr Studium aufgrund ihrer alleinigen Fürsorgepflicht für das Kind abzubrechen. Studentinnen mit Kind unterbrechen in der Tat ihr Studium auch deutlich öfter (56%) als dies Studenten mit Kind (34%) tun (Middendorf 2003). Die Unterbrechung dauert dann im Durchschnitt fünf Semester und ist damit fast so lang wie ein Bachelor-Studium. Familiengründung im Studium bedeutet also nicht nur Verzögerung, sondern kann die Ausbildung in Frage stellen. Laut Untersuchungen der HIS erfolgt jede zehnte Exmatrikulation aus familiären Gründen, wegen Schwangerschaft oder mangelnden Vereinbarkeitsmöglichkeiten (Middendorf 2004, S. 145). Ein Viertel der Studierenden würde sich sogar nicht noch einmal für ein Studium mit Kind entscheiden (Middendorf 2008, S.4). Angesichts hoher Abbruchquoten an deutschen Hochschulen kann hier mit besseren Vereinbarkeitsstrategien gegengesteuert werden. Dass überdurchschnittlich viele junge Eltern aus einem Haushalt mit mittlerem und „niedrigem“ Bildungsniveau entstammen, zeigt die 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes (Isserstedt et al. 2010, S. 476). Neben Studium und Kinderbetreuung sind zudem deutlich mehr als die Hälfte gezwungen erwerbstätig zu sein, wobei hier eine

Tabelle 1: Zeitbudget im Geschlechterverhältnis in Stunden und Minuten pro Woche (Mittelwerte)

	Studienaufwand	Erwerbstätigkeit	Kinderbetreuung	Hausarbeit	Freizeit
Mütter	26:42	6:36	48:30	13:06	11:06
Väter	33:12	12:24	27:36	8:42	11:30

Quelle: BMFSFJ 2008, S. 9

Geschlechterdifferenz und traditionelle Aufgabenteilung auffällt. So jobben weitaus mehr Studenten (74%) als Studentinnen (23%) mit Kind; bei der Kinderbetreuung engagieren sich wiederum stärker die Mütter (Helfferich et al. 2007, S. 142; vgl. auch Isserstedt, a.a.O. S. 485).

Auch die Studienfinanzierung ist für viele studierende Eltern mehr als unsicher. Das BAföG erlaubt bei Schwangerschaft und Kindererziehung zwar eine Verlängerung der Förderung um maximal zwei Semester, dies ist jedoch nicht ausreichend. Hier ist eine Ausweitung und Flexibilisierung des Förderzeitraumes nötig (Buschmann/Ripke 2009).

In den folgenden Ausführungen sollen nun nicht die notwendigen Anstrengungen der Politik (Verlängerung des BAföG, Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen) im Fokus stehen, sondern die Möglichkeiten und Maßnahmen, die Hochschulen selbst in der Hand haben, um Studium und Familie besser zu vereinbaren. Vorauszuschicken ist: Bis heute beteiligen sich mehr als 100 Hochschulen am audit „Familiengerechte Hochschule“ der Hertie-Stiftung.<sup>1</sup> Das heißt: Viele Hochschulen machen sich auf den Weg und erkennen die Herausforderungen an. Auch die Robert-Bosch-Stiftung, das CHE und Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung gaben dem Thema einen Schub, indem sie in den letzten Jahren das Projekt „Familie in der Hochschule“ finanzierten und damit acht Hochschulen bei der Vereinbarung von Familie und Studium unterstützten.<sup>2</sup>

### 3. Familienfreundliche Hochschulkultur

Trotzdem: Es bleibt noch eine lange Wegstrecke zu gehen, bis Hochschulen eine familienfreundliche Kultur besitzen. Eine große Mehrheit aller Studierenden, mit und ohne Kind, bescheinigt den Hochschulen auch heute noch wenig kinderfreundlich zu sein (Ripke 2009). Doch wie kann Familienfreundlichkeit verankert werden? An welchen Parametern kann man Familiengerechtigkeit messen? Es bieten sich unterschiedliche Maßnahmen an.

Im Leitbild ließe sich aufnehmen, dass die Hochschule die Vereinbarkeit von Studium und Familie fördert und Nachteile für Studierende mit Familienaufgaben ausgleicht. Angesichts des demographischen Wandels würde die Hochschule mit dieser öffentlichen Aussage bezeugen, Verantwortung für dieses gesellschaftlich wichtige Thema zu übernehmen. Studierende mit Kind brauchen mehr Beratung, das sagt die neueste Studie des Studentenwerks. „Studierende mit Kind haben aufgrund ihrer besonderen Situation deutlich häufiger Beratungs- und Informationsbedarf als Studierende ohne Kind“ (Isserstedt 2010, S. 490). Mit der Einrichtung eines Familienbüros kann dieser Beratungsbedarf gedeckt werden. Darüber hinaus kann ein Familienbüro aber auch den Reformbedarf, den es in mehreren Bereichen und Strukturen gibt, nachhaltig unterstützen. So wäre es ein Katalysator und Motivator für innovative Veränderungen. Seine zentralen Aufgaben für Studierende sind:

Initiierung von strukturellen Studien- und Prüfungsveränderungen, Reform der Studienorganisation, Beratung von Verwaltung, Service-Stellen, Lehrenden und Studierenden, Konfliktberatung, Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen, Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen. Das Familienbüro sollte idealerweise auch

Servicetätigkeiten für Angestellte in Technik und Verwaltung sowie für Wissenschaftler/innen übernehmen. FU Berlin, TU Berlin, Hochschule Regensburg, Hochschule Fulda, Hochschule Niederrhein und Fachhochschule Nürnberg haben bereits Familienbüros eingerichtet.

Empfehlenswert ist, dass neben dem Familienbüro, die zentrale Studienberatung und die Studienfachberater/innen oder sogenannte Familienbeauftragte innerhalb der Studiengänge jungen Eltern bei Problemen zur Seite stehen. Diese Studienfachberater/innen und Familienbeauftragten könnten zum Beispiel bei der Verabredung eines individuellen Studienplans beraten (s.u.). Zu einer familien- und kinderfreundlichen Hochschulkultur gehört aber auch, dass Sprechstunden innerhalb der Kita-Öffnungszeiten liegen. Studierende mit Kind wünschen sich deutlich mehr Verständnis, Entgegenkommen, Rücksichtnahme und persönliche Unterstützung von Dozent/innen und Professor/innen. Insbesondere bei längeren Fehlzeiten, in der Schwangerschaft und Stillzeit benötigen sie mehr Akzeptanz seitens der Lehrenden. Haltungen von Professor/innen, die da lauten: „Frauen mit Kind sollten nicht mein Fach studieren (Medizin)“ oder „ich kann auf Studierende mit Kind keine Rücksicht nehmen“, entmutigen nicht nur, sondern sind Ausdruck von mangelnder Empathie.

### 4. Flexible Studienorganisation

Die vorgesehenen Abläufe des Studiums, besonders eine starke Verschulung, sind mit familiären Bedürfnissen nicht kompatibel (BMFSFJ 2008). Viele Studierende mit Kind wünschen sich flexible Studien- und Prüfungsmöglichkeiten (Ripke 2008, S. 21). Fangen wir bei der Studienorganisation an: Pflichtveranstaltungen sollten nicht vor 8.00 Uhr und möglichst nicht später als 16.00 Uhr gelegt werden. Auch am Abend oder am Wochenende sind Pflicht-Seminare oder Pflicht-Praktika äußerst problematisch. Der Frauenstudiengang Informatik und Wirtschaft an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin bietet seinen Studentinnen ein Studienprogramm, das nie vor 9.45 Uhr beginnt und immer um 16.00 Uhr endet. So können Kinder optimal zur Kita gebracht und von dieser geholt werden. Der Anteil der studierenden Mütter ist überproportional hoch, er liegt bei annähernd 20% (Ripke 2009). Eine weitere Hilfe und ein Nachteilsausgleich ist die bevorzugte Belegung von Seminaren und Praktika. Mit dieser einfachen Regelung können Zeitverzögerungen verhindert werden. Die bevorzugte Belegung ermöglicht den Studierenden auch Lehrveranstaltungen außerhalb ihrer Studiengruppe zu besuchen. Und wenn aufgrund von Unterbrechungen Studiengruppen „verloren“

<sup>1</sup> [http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl\\_data/669ef6e92a67aed96c8155f4252e0fb6/referenzliste\\_alphabetisch.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/669ef6e92a67aed96c8155f4252e0fb6/referenzliste_alphabetisch.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.che.de/cms/?getObject=260&strAction=show&PK\\_Projekt=652&getLang=de](http://www.che.de/cms/?getObject=260&strAction=show&PK_Projekt=652&getLang=de)

gehen, gibt die bevorzugte Belegung die Chance, das Studium unkompliziert fortzusetzen. Eine Hilfestellung ist auch, einen Wechsel zwischen parallelen „Zügen“ oder doppelt angebotenen Lehrveranstaltungen zu erlauben. Problematisch sind hingegen Studienprogramme, die nur einmal im Jahr angeboten werden. Da Studierende mit Kind ihr Studium oft strecken müssen, führt der Jahresturnus zu einer weiteren Verlängerung des Studiums. Eine Lösung: Es können vergleichbare Seminare und Praktika sowie online-Angebote aus anderen Studiengängen anerkannt werden. Es sollte ferner möglich sein, unkompliziert Module vorzuziehen oder nachzuholen. Internationale Erfahrung, Studien- oder Praktikumsaufenthalte im Ausland werden heutzutage von Arbeitgebern ausdrücklich gewünscht. Dies ist mit Kind nicht immer leicht. Die Hochschule Wismar hilft an diesem Punkt ihren Studierenden. Mit einem attraktiven Webportal stellt sie vielfältige Informationen rund um das Thema „Auslandsstudium“ zur Verfügung. Besonders Berichte von auslandserfahrenen Studierenden mit Kind sind eine nützliche und ermutigende Hilfe. Die gleiche Hochschule ist auch in anderen Feldern aktiv. So erfasst sie systemisch Daten der studierenden Eltern, führt sie gesondert ins Studium ein, vernetzt sie untereinander und sensibilisiert Unternehmen in der Region für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Praktische Übungen und Experimente in Laboren, bei denen gesundheitliche Risiken bestehen, sind für Schwangere oder stillende Mütter zusätzlich ein Problem. Die Beuth Hochschule für Technik Berlin hat beispielsweise in ca. 45% ihrer Labore Übungen und Experimente mit gesundheitlichen Risiken für Schwangere und Stillende (Ripke 2009, S. 23). Diese Studentinnen sind gezwungen, das Studium bis zum Ende der Stillzeit zu unterbrechen bzw. Lehrveranstaltungen mit Zeitverzug zu belegen. Ausgehend von dieser Erkenntnis produzierte die FU Berlin interaktive Praktikumsexperimente für die Fachgebiete Chemie, Biologie, Veterinärmedizin und Physik, die zeitlich flexibel und ohne toxische Belastung virtuell vom Heimarbeitsplatz durchgeführt werden können.<sup>3</sup> Auch wenn diese Experimente nicht im vollen Umfang ein Ersatz darstellen können, so sind sie doch ein Ansatz für eine Lösung.

Überhaupt wird der verstärkte Einsatz von E-Learning-Veranstaltungen und online-Lernplattformen von vielen Studierenden mit Kind gewünscht (Ripke a.a.O., S. 21, Helfferich a.a.O., S. 176). Hilfreich ist auch, wenn ausführliche Skripte online zugänglich sind, Lehrveranstaltungen aufgezeichnet und virtuelle Arbeitsgruppen ermöglicht werden. Durch die Erweiterung des online-Angebots sind Studierende mit Kind unabhängiger von Präsenzzeiten und müssen bei ihren Kommilitonen nicht um Mitschriften „betteln“.

## 5. Individueller Studienplan und Mentoring

Hochschulen senken ihre Studienabbruchquote, wenn sie Studierenden mit Kind vor und während des Studiums einen individuellen Studienplan ermöglichen. Auch der Wissenschaftsrat forderte dies bereits vor einigen Jahren (Bald/Rahner 2004, S. 173). Die Beratung über einen individuellen Studienplan kann von mehreren Institutionen innerhalb der Hochschule übernommen werden: Familienbüro, zentrale Studienberatung und Studienfachberatung oder ein/e Familienbeauftragte/r im Studiengang. Das Studium nach Sonderplan sollte möglichst viel Flexibilität zu-

lassen, wenig mit Mindest- oder Maximalzahlen von Seminaren oder Praktika im Semester operieren und frei von bürokratischen Hindernissen sein. Praktika, die im oder vor dem Studium absolviert werden müssen, sollten gestreckt werden können und ohne Fristen versehen sein.

Sonderstudienpläne sind keine neuen Erfindungen. Sie verfügen über eine Tradition in der DDR; dort wurden sie für studierende Mütter eingesetzt (Middendorf 2004, S. 145).

„In den Studienplänen wurden Fristen für Prüfungen und das Absolvieren von Lehrveranstaltungen und Terminverschiebungen festgelegt. Zudem wurden Dozierende benannt, die für Beratung und für die Nacharbeitung von Unterrichtsstoff zur Verfügung stehen und Kommiliton/innen, die mit Mitschriften von Lehrveranstaltungen die Mütter unterstützen“ (Helfferich 2007, S. 177). An der Universität Ulm und Frankfurt a. M. wird derzeit für studierende Eltern im Medizinstudium ein besonderer Service angeboten. Dieser umfasst: Monitoring individueller Studienverläufe, kontinuierliche Begleitgespräche, bevorzugte Kurs- und Prüfungsanmeldung und Einführung eines „Elternpasses“ (Liebhardt et al. 2010). Individuelle Studienpläne sind eine große Hilfe, da mit ihnen nicht nur feste Ansprechpartner/-innen verbunden sind, sondern auch verlässliche Strukturen. Die Chance, das Lernpensum entspannter und erfolgreich absolvieren zu können, ist damit erhöht.<sup>4</sup> Individuelle Studienpläne und andere Regelungen zur Vereinbarkeit von Studium und Familie sollten in Rahmen(Studienordnungen) festgehalten werden. Studierenden mit Kind eine studentische Mentorin oder einen studentischen Mentor an die Seite zu geben, gehörte auch, wie zuvor erwähnt, zur Praxis der Hochschulen in der DDR. Die Beuth Hochschule für Technik Berlin hat dieses Modell aufgegriffen und weiter entwickelt. Als Mitglied im „best practice club“ des Projektes „Familie in der Hochschule“<sup>5</sup> hat sie im Wintersemester 2009/10 Tandems „ins Leben gerufen“. Zu diesen Tandems gehörte eine Studentin bzw. ein Student als Mentorin oder Mentor sowie ein Student oder eine Studentin mit Kind (oder schwanger) als Mentee. Die Mitglieder eines Tandems kamen vorzugsweise aus dem gleichen Studiengang und Semester. Der Zeitumfang und die Art der Unterstützungsleistung waren festgelegt. In der Regel waren es Mitschriften, gemeinsame Projekt- und Übungsaufgaben, Nachhilfe, Klausurvorbereitungen und emotionales Coaching. Die Mentor/innen erhielten für ihre Arbeit einen Werkvertrag. Kurz nach der Ausschreibung war die Nachfrage nach dieser Förderung groß. Um die Beteiligten in die Arbeit einzustimmen, wurden Tandems zu Anfang eingeführt, am Ende gab es einen Auswertungsworkshop. Das Urteil der Beteiligten war eindeutig positiv. Die Mentor/innen profitierten in mehrfacher Hinsicht: Sie übten sich nicht nur im Zeitmanagement, Verantwortungsbewusstsein und Disziplin, sondern auch ihr Lernerfolg war aufgrund des Wiederholens des Lehrstoffes und des Vermitteln von Fachkenntnissen deutlich besser. Und die Studierenden mit Kind? Sie waren begeistert und gaben dem Tandem als Förderinstrument die Bestnoten. Da die Förderung von sozia-

<sup>3</sup> <http://didaktik.physik.fu-berlin.de/projekte/ip>

<sup>4</sup> Sonderstudienplan und andere Fördermaßnahmen könnten auch auf Studierende mit Behinderung, chronischer Erkrankung, Austauschstudierende oder Spitzensportler/innen übertragen werden.

<sup>5</sup> Dieses Projekt lief von 2008 bis 2009 und wurde gefördert vom CHE, BMVBS und der Robert-Bosch-Stiftung.

len und kommunikativen Kompetenzen zu den Lernzielen einer Hochschulausbildung gehört, erfüllt das Tandem dies in überzeugender Art. Da die finanzielle Förderung Ende 2009 auslief und die Hochschule das erfolgreiche Projekt weiterführen wollte, brauchte es andere Strukturen. Dabei war wichtig und essentiell, dass Mentor/innen für ihre Arbeit eine Anerkennung oder Gratifikation wünschten. Die Hochschule beschloss, das Tandem-Projekt im Sommersemester 2010 mit einer allgemein-wissenschaftlichen Lehrveranstaltung von zwei Semesterwochenstunden zu verknüpfen. Mentor/innen unterstützen also weiterhin Mentees im Studium und werden durch eine Dozentin in ihrer Unterstützungsarbeit begleitet. Am Ende der erfolgreichen Arbeit erhalten Mentor/innen eine Note, Leistungspunkte sowie eine Bescheinigung über den Nachweis ihrer sozialen Kompetenzen.

## 6. Flexible Prüfungsorganisation

Viele Studierende mit Kind oder schwangere Studentinnen berichten von mangelndem Verständnis der Lehrenden bei Prüfungen. Gerade hier sollte ein Nachteilsausgleich ermöglicht werden. Einige Hochschulen haben in ihren Rahmen (Prüfungsordnungen) neue Regelungen aufgenommen, die Erleichterung vorsehen. Im Folgenden wird eine Auswahl dieser Regelungen vorgestellt (Buschmann/Ripke 2009):

- Schwangere und Studierende mit Kind dürfen Prüfungen in einer anderen Form und/oder zu einer anderen Frist ablegen.
- Schwangerschaft, Mutterschutz oder Krankheit eines Kindes werden als triftige Gründe für Versäumnis oder Rücktritt von einer Prüfung anerkannt.
- Bearbeitungszeit der Abschlussarbeit für Studierende mit Kind kann bis zu ... Wochen verlängert werden.
- Fallen Schwangerschaft, Entbindung und Mutterschutz in die Regelstudienzeit, verlängert sich der Zeitraum zur Ablegung eines Freiversuchs um zwei Semester.
- Während der Elternzeit haben Studierende Anspruch auf eine Beurlaubung oder auf ein Teilzeitstudium nach Maßgabe der Studienvereinbarung.
- Studierende, die wegen familiärer Verpflichtungen beurlaubt worden sind, können während der Beurlaubung freiwillig Studien- und Prüfungsleistungen erbringen. Auf schriftlichen Antrag ist die Wiederholung einer nicht bestandenen Prüfungsleistung während des Beurlaubungszeitraumes möglich.

## 7. Fazit

Die familienfreundliche Hochschule lässt sich im Wege eines Prozesses entwickeln. Dabei sind viele Akteur/innen innerhalb der Hochschule gefragt. Die Hochschulleitung hat eine herausragende Rolle, ihr muss die Vereinbarkeit von Studium und Familie ein zentrales Anliegen sein. Angesichts der demographischen Entwicklung sollte sie ihre Verantwortung erkennen und Studierende bei der Gründung einer Familie unterstützen. Vereinbarkeit von Familie und Studium muss zum Kerngeschäft der Hochschule werden, damit auch junge Wissenschaftler/innen ihren Familienwunsch verwirklichen können. Auf dem Hintergrund zunehmend unsicherer Beschäftigungsverhältnisse ist die Studienzeit eine relativ günstige Zeit für eine Familiengrün-

dung. Familiengerechtigkeit in der Hochschule erfordert neben individuellen Lösungen auch strukturelle und institutionalisierte Veränderungen, die in Studien- und Prüfungsordnungen festgehalten und abgesichert sein müssen. Neue Service-Einheiten wie ein Familienbüro befördern den Prozess. Eine Vision für die Hochschule: Elternschaft und Studium sind nicht mehr Not- oder Unglücksfall, sondern gesellschaftliches Glück und Herausforderung.

### Literaturverzeichnis

- Bald, C./Rahner, S. (2004): Konzept und Realisierung des Audits Familiengerechte Hochschule. In: Vedder, G. (Hg.) (2004): Familiengerechte Hochschule. Analysen, Konzepte, Perspektiven. Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt a. M.
- BMFSFJ/FaFo *Familieforschung Baden-Württemberg* (2008): Zukunftstauglich: Familienfreundliche Hochschulen, Ausgabe 14, URL: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Newsletter/Monitor-Familienforschung/2008-03/medien/monitor-2008-03.property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf> (Juni 2010).
- Buschmann, B./Ripke, M. (2009): Gesamtkonzept zur Entwicklung einer familienfreundlichen Studien- und Prüfungsorganisation für die Beuth Hochschule Berlin im Rahmen des Projektes „Familie in der Hochschule“, URL: <http://projekt.beuth-hochschule.de/uploads/media/Gesamtkonzept-flexibel-studieren-Juni-09-buschmann.pdf> (Mai 2010).
- Cornelißen, W. (2007): Studieren mit Kind. Wirklich eine Alternative zur späteren Mutterschaft? URL: [http://www.dji.de/bibs/070108-Studieren\\_mit\\_Kind-Muenchen\\_Gesamt.pdf](http://www.dji.de/bibs/070108-Studieren_mit_Kind-Muenchen_Gesamt.pdf) (30.04.2010).
- Dobischat, W. (2008): Statement des Präsidenten des Deutschen Studentenwerks, URL: [http://www.studentenwerke.de/pdf/PK\\_Studieren\\_mit\\_Kind\\_08\\_Statement.pdf](http://www.studentenwerke.de/pdf/PK_Studieren_mit_Kind_08_Statement.pdf) (Mai 2010).
- Fehr, J. (2009): Vereinbarkeit von Familie und Studium, Staatssekretariat für Bildung und Forschung SFB, Bericht in Erfüllung des Postulats 06.3321, ISSN: 1662-2634, URL: [http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/sbf/Postulat\\_Fehr-d.pdf](http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/sbf/Postulat_Fehr-d.pdf) (Mai 2010).
- Helfferich, C./Hendel-Kramer, A./Wehner, N. (2007): fast-Familiengründung im Studium, URL: <http://www.familie-im-studium.de/Abschlussbericht.pdf> (Mai 2010).
- Hertie-Stiftung (2008): Für die Praxis, Standortvorteil: Familiengerechte Hochschule.
- Hochschul-Informationssystem, (HIS) (2008): Social and Economic Conditions of Student Life in Europe. Synopsis of indicators. Final report. Eurostudent III 2005-2008, URL: <http://www.eurostudent.eu:8080>.
- Isserstedt, W./Middendorf, E./Kandulla, M./Borchert, L./Seczzenky, M. (2010): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2009, 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks.
- Liebardt, U./Fegert, J./Dittrich, W./Nürnberg, F. (2010): Medizin studieren mit Kind. Ein Trend der Zukunft? In: Deutsches Ärzteblatt [submittd].
- Middendorf, E. (2002): Kinder eingeplant? Lebensentwürfe Studierender und ihre Einstellung zum Studium mit Kind. Befunde einer Befragung des HISBUS-Online-Panels, Hannover.
- Middendorf, E. (2004): Studierende mit Kind in der Bundesrepublik Deutschland. In: Vedder, G. (Hg.): Familiengerechte Hochschule. Analysen, Konzepte, Perspektiven. Gemeinnützige Hertie-Stiftung, S. 128-147.
- Middendorf, E. (2008): Studieren mit Kind. Ergebnisse der 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem.
- Ripke, M. (2009): Recherche und Machbarkeitsanalyse zur Konzeptionierung einer familienorientierten Studienorganisation unter besonderer Berücksichtigung der Spitzensportförderung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin auf der Grundlage einer Bedarfsermittlung in den Bachelor- und Masterstudiengängen, URL: <http://projekt.beuth-hochschule.de/uploads/media/Gesamtkonzept-flexibel-studieren-Juni-09-buschmann.pdf> (Mai 2010).
- Ripke, M. (2009): Technik ohne Machos - Frauenstudiengang Informatik und Wirtschaft an der HTW Berlin, in: Das Hochschulwesen, Heft 6. Spiegel 26.04.2006: URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,410094,00.html> (Mai 2010).

■ Dr. Marita Ripke, Wissenschaftliche Mitarbeiterin HTW Berlin, Selbständige Beraterin für Vereinbarkeit von Hochschule und Familie, E-Mail: [kontakt@career-coaching.biz](mailto:kontakt@career-coaching.biz)

*Katrin Baranczyk*

## Durch betriebliche Kinderbetreuung wissenschaftliches Fachpersonal gewinnen und halten



Der Bedarf an qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern steigt stetig an. Gleichzeitig nimmt der internationale Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu. Für Arbeitgeber sind familienfreundliche Angebote deshalb eine gute Möglichkeit, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Denn für 92% aller jungen Beschäftigten mit Kindern ist Familienfreundlichkeit bei der Arbeitgeberwahl mindestens so wichtig wie das Gehalt. Dabei spielt die Kinderbetreuung eine wesentliche Rolle. Bei der Gründung einer neuen oder Erweiterung einer bereits bestehenden Kinderbetreuungseinrichtung können auch Hochschulen durch das Programm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert werden.

Im Wettbewerb um qualifizierte, junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wird den Hochschulen in Deutschland zunehmend unternehmerisches Handeln abgefordert. Wie die jüngste Berechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt<sup>1</sup>, wird auch der demografische Wandel diesen Druck zukünftig weiter erhöhen: Posten von Hochqualifizierten müssen altersbedingt neu besetzt werden, während der Bedarf an Akademikerinnen und Akademikern weiter steigt.

In diesem Zusammenhang gewinnt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter an Bedeutung: 92% aller Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern halten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittlerweile für ebenso wichtig wie das Gehalt oder sogar für wichtiger.<sup>2</sup> Ein zentraler Aspekt von Familienfreundlichkeit ist die betriebliche Kinderbetreuung. Damit können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Attraktivität für in- und ausländisches Fachpersonal steigern.<sup>3</sup> Die Einrichtung von betrieblichen Kindertagesstätten nimmt deshalb auch an deutschen Universitäten zu. Hier setzt das Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung des Bundesfamilienministeriums an.

Mehrere Hochschulen – darunter die Christian-Albrecht-Universität zu Kiel, die Hochschule Bremen und die Medizinische Fakultät Mannheim der Universität Heidelberg – profitieren bereits von den Fördergeldern des Programms Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

### Das Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung im Überblick

Das Programm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung des Bundesfamilienministeriums fördert seit Februar 2008

mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) die betriebliche Schaffung neuer Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren. Auf Grund des wachsenden Bedarfes an betrieblicher Kinderbetreuung wurde die Antragsfrist des Förderprogramms bis Mitte 2011 verlängert. Mit der verlängerten Antragsphase haben Unternehmen nun noch bis zum 1. Juli 2011 Gelegenheit, mit einem betrieblichen Betreuungsprojekt zu starten. Bis dahin können pro Platz und Jahr bis zu 50% der zuwendungsfähigen Betriebskosten beantragt werden. Die Zuwendung wird für die Dauer von bis zu zwei Jahren gewährt, höchstens jedoch bis zum Ende der Laufzeit des Programms am 31. Dezember 2012. Die Höchstfördersumme pro Platz und Jahr liegt bei 6.000 Euro. Dies gilt sowohl für neue als auch für bestehende Einrichtungen gleichermaßen, wenn sie mindestens sechs neue Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren schaffen.

An dem Förderprogramm können Hochschulen und Unternehmen aller Größen und Branchen mit Sitz in Deutschland, aber auch Stiftungen und andere Anstalten des öffentlichen Rechts teilnehmen. Es besteht hierbei auch die Möglichkeit, dass sich Universitäten oder Unternehmen zu einem Verbund zusammenschließen und gemeinsam eine betriebliche Kinderbetreuung einrichten. Das Antragsverfahren für die Förderung dauert meist nur wenige Wochen. Eine Kofinanzierung durch Länder und Kommunen ist grundsätzlich ebenfalls möglich, nicht jedoch die Beanspruchung anderer ESF-Mittel.

### Varianten und Voraussetzungen für die Förderung betrieblicher Kinderbetreuung

Die Unterstützung von unterschiedlichen Seiten erleichtert die Einrichtung und den Start einer betrieblichen Kinderbetreuung: Hochschulen oder Unternehmen, die Kinderbetreuungsplätze mit Hilfe des Förderprogramms einrichten, werden deshalb während des gesamten Antragsverfahrens und über den Projektverlauf hinweg von der Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung beraten und begleitet. Darüber hinaus gibt es diverse Möglichkeiten, sich Unterstützung von außen zu holen. So suchte die Medizinische Fa-

<sup>1</sup> Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), erschienen in iwd - Nr. 24 vom 17. Juni 2010: „Akademikermangel – Kluge Köpfe braucht das Land“.

<sup>2</sup> GfK im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2007, aus: „Familienfreundlichkeit auf Wachstumskurs – Handlungsfelder, Zahlen, gute Beispiele“.

<sup>3</sup> CHE Zentrum für Hochschulentwicklung, Studie „Familie im Profil“ 2010.

kultät Mannheim der Universität Heidelberg die örtliche Jugendberatung auf, während die Hochschule Bremen die pädagogische und organisatorische Verantwortung an einen Elternverein als Träger auslagerte. Andere Hochschulen, wie die Universität zu Kiel, richteten für die Organisation und den Aufbau der Einrichtung eine halbe Stelle ein. Auch Kooperationen mit Trägern, die sich professionell mit Kinderbetreuung beschäftigen – wie viele Studentenwerke – bieten sich für Universitäten an. Denn sie können von der Erfahrung der Träger profitieren.

Um ein passgenaues Betreuungsangebot zu entwickeln, ist es im Vorfeld notwendig, den Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen unter den Studierenden und Beschäftigten zu ermitteln.

Drei Varianten der Förderung können umgesetzt werden:

- Die Hochschule oder der beauftragte Träger eröffnen nach den Vorstellungen der Hochschule eine neue Einrichtung.
- Die Hochschule erweitert das Platzangebot in einer eigenen, bereits bestehenden Einrichtung um eine Gruppe mit mindestens sechs Betreuungsplätzen.
- Die Hochschule bietet ihren Beschäftigten und Studierenden Belegplätze in einer eigenen Gruppe in einer externen, bereits bestehenden Kinderbetreuungseinrichtung an.

#### **Gute Beispiele aus der Praxis: Wie Hochschulen das Förderprogramm nutzen können**

##### **Besondere Relevanz der betrieblichen Kinderbetreuung an Hochschulen**

Es ist vor allem schwierig, einen geeigneten Kinderbetreuungsplatz für Kinder unter drei Jahren zu finden. Eine kontinuierliche Betreuung der Kinder eröffnet vor allem Professorinnen und Professoren die Möglichkeit, nach der Geburt eines Kindes früher in die Forschung zurückzukehren. Für das zukünftige Renommee von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern spielt das eine herausragende Rolle. Zudem ist es Eltern an Hochschulen möglich, in größerem Umfang arbeiten oder intensiver studieren zu können. Auch bei der Berufung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland gilt das Angebot betrieblicher Kinderbetreuung als überzeugendes Argument, da es aus der Ferne häufig nicht möglich ist, einen geeignete Betreuungsplätze für Kinder zu finden.

##### **Positive Erfahrungen: Erste geförderte Kinderkrippe an der Universität Heidelberg**

Die erste durch das Förderprogramm unterstützte Einrichtung an einer Hochschule war die Kinderkrippe „MEDI-KIDS“ der Medizinischen Fakultät Mannheim. Förderstart war im Juni 2009. Im Jahr zuvor hatte das Gleichstellungsbüro eine Bedarfsanalyse durchgeführt, die den realen Bedarf an Tagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren sichtbar machte. Die Kinderkrippe der Medizinischen Fakultät bietet seitdem unter eigener Trägerschaft insgesamt 20 Plätze für Kinder bis zum vollendeten dritten Lebensjahr an. Durch das Förderprogramm des Bundesfamilienministeriums wird eine Gruppe von zehn Kleinkindern unterstützt. Betreut werden die Kinder von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Studierenden und Verwal-

tungsangestellten. Die Krippe befindet sich in unmittelbarer Nachbarschaft zur Fakultät. Bei seiner Recherche nach finanzieller Unterstützung war das Gleichstellungsteam der Medizinischen Fakultät auf das Förderprogramm des Bundesfamilienministeriums gestoßen. Darüber hinaus hatte das Team für eine zweite Gruppe einen Antrag an das Land Baden Württemberg im Rahmen des „Kinderbetreuungsprogramms für das wissenschaftliche Personal an den Hochschulen“ gestellt, der durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) positiv beschieden wurde.

Bei der Umsetzung konnte die Fakultät auf doppelte Unterstützung von außen zählen: Die Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung begleitete die Fakultät durch das gesamte Antragsverfahren und das örtliche Jugendamt half durch fachliche Beratung. Die Medizinische Fakultät investiert zusätzlich zu den Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg sowie den Elternbeiträgen auch Eigenmittel in die Betreuungseinrichtung. Seit dem 1. September 2010 sind die MEDI-KIDS im Bedarfsplan der Stadt Mannheim aufgenommen. Damit ist die Finanzierung der Einrichtung langfristig gesichert. Auf den ersten Blick kommen durch die Gründung der Kindertagesbetreuungseinrichtung Zusatzkosten auf die Fakultät zu, die sich jedoch mittel- bis langfristig auszahlen: So verschafft die Krippe der Fakultät einen Vorteil im Wettbewerb um qualifiziertes medizinisches und wissenschaftliches Personal. Die Fakultät hat mit der Einrichtung der Kinderkrippe auf die Probleme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Suche nach geeigneten Betreuungsplätzen für ihre Kinder reagiert. „Angebote, die die Vereinbarkeit von Wissenschaft, Beruf und Familie erleichtern, werden immer wichtiger“, sagt Antonia Scheib-Berten, Gleichstellungsreferentin der Medizinischen Fakultät. Auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Kindern aus dem Ausland wird so die Übernahme einer Forschungstätigkeit erleichtert. Nach den positiven Erfahrungen mit der Krippe hat die Medizinische Fakultät entschieden, die Einrichtung ab dem 1. Oktober 2010 durch eine altersgemischte Kindergartengruppe zu ergänzen. Damit entspricht die Fakultät dem Bedarf ihrer Angestellten an Kinderbetreuung bis zum Einschulungsalter der Kinder.

##### **Für Familienfreundlichkeit ausgezeichnet: Hochschule Bremen profitiert von Ehrenamt und Förderung**

Die Hochschule Bremen profitiert ebenfalls von den Vorteilen der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung. Ihre betriebliche Kinderkrippe befindet sich im alten Hausmeistergebäude der Hochschule und wird ebenfalls durch das Programm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung gefördert. In der Kinderkrippe „Flummi“ arbeiten alle Eltern und mehrere Berufspatinnen und -paten ehrenamtlich mit. „Ohne die ESF-Mittel aus dem Förderprogramm hätten wir keine regelmäßige Kinderbetreuung anbieten können“, so Lena Reinhard, Mitglied im Träger-Elternverein Flummi e.V. und pädagogische Leiterin der Krippe. Mit der Einrichtung der Kinderkrippe erfüllte die Hochschule Bremen im August 2009 vielen Studierenden und Beschäftigten der Hochschule den Wunsch nach einem Betreuungsangebot. Dadurch können die Eltern in größerem Umfang arbeiten beziehungsweise intensiver studieren.

Die Hochschule Bremen engagiert sich seit Jahren für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wurde dafür mehrmals ausgezeichnet. Neben dem Wettbewerbsvorteil möchte die Hochschule mit diesem Engagement die Arbeits- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Beschäftigte verbessern sowie familienfreundlichere Studienbedingungen schaffen. Die acht geschaffenen Plätze für Kinder zwischen sechs Monaten und drei Jahren werden zur Hälfte von Kindern der Studierenden und zur anderen Hälfte von den Kleinen der Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter besucht. Nachdem zuvor lediglich eine Notfallbetreuung möglich war, werden die Kleinen jetzt täglich von acht bis 15 Uhr betreut. Da die Nachfrage so groß ist, gibt es eine Warteliste.

### Familienfreundlichkeit senkt Kosten

Durch das Angebot betrieblicher Kinderbetreuung an Hochschulen können studierende oder forschende Eltern Familie und Beruf beziehungsweise Familie und Studium besser miteinander vereinbaren. Hochschulen, die auf Familienfreundlichkeit setzen, generieren damit jedoch nicht nur einen Imagegewinn bei Studierenden und Beschäftigten, sondern auch nachweisbare ökonomische Vorteile. Geringere Fluktuation und höhere Rückkehraten sind nur einige Effekte, die im jüngst veröffentlichten „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend festgestellt werden konnten.<sup>4</sup> Insbesondere kleinere Hochschulen, welche sich weniger durch finanzielle Anreize von konkurrierenden Hochschulen in größeren Städten abheben können, verschaffen sich mit dem Angebot betrieblicher Kinderbetreuung einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

### Folgefanzierung der Betriebskita bedenken

Für Hochschulen spielt der Aspekt der Anschlussfinanzierung eine noch größere Rolle als für Unternehmen: Ihre Arbeit zielt weniger auf finanziellen Gewinn als vielmehr auf Forschungserfolge und -förderung ab. Da die Anschubfinanzierung durch das Programm nach zwei Jahren ausläuft, sollten sich Hochschulen und Unternehmen frühzeitig um Folgefanzierungen bemühen. Die meisten Hochschulen sind hierbei – wie zum Beispiel die geförderte Universität Kiel – auf kommunale Förderung angewiesen. Hierzu müssen die jeweils gültigen Vorschriften der Bundesländer berücksichtigt werden.

### Fazit

Gerade für Hochschulen ist die betriebliche Kinderbetreuung im Wettbewerb mit anderen Hochschulen von großer

Bedeutung. Denn familienfreundliche Maßnahmen rechnen sich in vielerlei Hinsicht: Es ergeben sich Vorteile bei der Berufung von Professorinnen und Professoren, im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal und bei der zeitnahen Fortsetzung von Forschungsprojekten durch die frühzeitige Rückkehr der Eltern an den Arbeitsplatz.

Hochschulen, die ein eigenes Betreuungsangebot schaffen oder erweitern möchten, bietet das Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung des Bundesfamilienministeriums konkrete finanzielle Unterstützung. Hilfestellung bei der Beantragung leistet die Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung. Die Antragstellung erfolgt über die Internetseite [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de) im Online-Verfahren. Auf der Website können sich Hochschulen, Unternehmen und andere Institutionen umfassend über die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen des Förderprogramms informieren. Die Servicestelle unterstützt und berät die Antragsteller während des gesamten Verfahrens, das meist nur wenige Wochen dauert.

### Kontakt:

Servicestelle für Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung  
E-Mail: [kinderbetreuung@erfolgsfaktor-familie.de](mailto:kinderbetreuung@erfolgsfaktor-familie.de)  
Internet: [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

### Zur Information:

Voraussetzungen des Förderprogramms Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung im Überblick:

- Es müssen grundsätzlich mindestens sechs neue Betreuungsplätze für unter Dreijährige in einer Gruppe geschaffen werden.
- Die beteiligten Unternehmen und Hochschulen tragen mindestens 25% der laufenden Betriebskosten der neu geschaffenen Plätze.
- Die Kofinanzierung der geförderten Betreuungsplätze kann darüber hinaus gegebenenfalls durch Elternbeiträge, Eigenmittel des Trägers und/oder sonstige öffentliche oder private Mittel erfolgen. Andere ESF-Mittel sind als Kofinanzierung der in diesem Programm geförderten Plätze ausgeschlossen.
- Alle notwendigen Voraussetzungen und Genehmigungen, insbesondere die Betriebserlaubnis nach § 45 SGB-VIII, müssen erfüllt sein.

<sup>4</sup> Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

■ **Katrin Barancyk**, Projektkoordinatorin der Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung  
E-Mail: [kinderbetreuung@erfolgsfaktor-familie.de](mailto:kinderbetreuung@erfolgsfaktor-familie.de)

Alexander Dilger



Alexander Dilger

## Doppelberufungen an Hochschulen: Probleme und Lösungsansätze

Die Zahl an Doppelkarrierepaare nimmt zu, nicht zuletzt im Hochschulbereich, wo sie spätestens auf professoraler Ebene mit besonderen Schwierigkeiten konfrontiert sind. Während partnerschaftlich verbundene Doktoranden noch die Chance haben, zwei Stellen unabhängig voneinander an derselben Hochschule zu finden, ist das für Professorenpaare extrem unwahrscheinlich. Doch ihr Nutzen aus einem gemeinsamen oder zumindest benachbarten Arbeitsort, der weites Pendeln und langes Getrenntsein vermeidet, ist in der Regel hoch, so dass Hochschulen sie mit gezielten Doppelberufungen gewinnen und halten können. Doch Doppelberufungen sind nicht immer von Vorteil, sondern mit spezifischen Problemen verbunden. So ist meistens nur eine Person des Paares ihren Mitbewerbern klar überlegen, während ihr Partner für sich genommen eher nicht berufen würde, da es sich andernfalls um den zwar möglichen, aber sehr unwahrscheinlichen Fall handelt, dass ohnehin beide Partner unabhängig voneinander an denselben Ort berufen würden, also eine gezielte Doppelberufung gar nicht nötig wäre. Dass ein Partner voraussichtlich schwächer ist als seine Mitbewerber, wirft eine Reihe von Fragen auf, z.B. unter welchen Bedingungen eine Hochschule überhaupt gezielte Doppelberufungen durchführen sollte, ob dies die (potentiellen) Mitbewerber unangemessen benachteiligt oder welche Kompensation eine diesen Partner aufnehmende Fakultät benötigt. Darauf werden im Folgenden ökonomische Antworten gegeben.

### 1. Bedeutung von Doppelberufungen

Ehen und Partnerschaften, bei denen beide Partner berufstätig sind und Karrieren anstreben, sind heute zunehmend verbreitet (siehe z.B. Kaiser/Ringlstetter 2010), nicht zuletzt im akademischen Bereich. Laut Jenner (2009) sind 30% der Wissenschaftler mit einer Wissenschaftlerin liiert und von den Wissenschaftlerinnen sogar 80% mit einem Wissenschaftler, während gemäß Schiebinger/Henderson/Gilmarin (2008) in den USA 36% der Professor/innen an führenden Forschungsuniversitäten einem Professorenpaar angehören und 10% über eine Doppelberufung kamen. Dabei müssen Partner, die nicht dauerhaft Fernbeziehungen führen möchten (was auch für die Hochschulen mit Nachteilen verbunden sein kann, z.B. einer geringeren Präsenz vor Ort), ihre Karrieren räumlich aufeinander abstimmen, was im Hochschulbereich besonders schwierig ist, da sehr spezialisierte Professuren in der Regel an einem Ort nur einmal, wenn überhaupt, vertreten und häufig für lange Jahre

oder sogar Jahrzehnte besetzt sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Partner gleichzeitig an einem Ort unabhängig voneinander jeweils eine passende Professur finden und für diese jeweils auch noch der beste Kandidat bzw. die beste Kandidatin sind, ist äußerst gering. Das kann dafür sprechen, die Unabhängigkeit der Kandidatenauswahl aufzuheben und ein Paar gemeinsam im Rahmen einer Paketlösung zu berufen, da andernfalls vermutlich keiner von beiden kommt (nach Rusconi/Solga 2007, S. 329, hat in einem Zweijahreszeitraum bei knapp der Hälfte der Universitäten mindestens eine Person einen Ruf mit Rücksicht auf die, nicht unbedingt professorale, Karriere ihres Partners abgelehnt, während laut Backhaus/Ninke/Over 2002 von verheirateten deutschen Wissenschaftler/innen im Ausland 80% ihre Rückkehr u. a. von einer adäquaten Beschäftigung ihrer Partner abhängig machen). Es werden dann zufällig halbwegs passende Arrangements langfristig beibehalten, obwohl das Paar lieber und besser an einem anderen Ort forschen und lehren würde, wovon auch die aufnehmende und vielleicht sogar die abgebende Hochschule (wenn das Paar dorthin nicht so gut passt oder dessen Motivation leidet) profitieren würde.

Dass eine nicht auf ein bestimmtes Paar zugeschnittene Ausschreibung von zwei verschiedenen Professuren im Paket zufällig ein entsprechend qualifiziertes Paar anlockt, ist natürlich noch viel unwahrscheinlicher, als dass sich auf zwei getrennt ausgeschriebene Professuren ein zufällig passendes Paar bewirbt, so dass solche Paketausschreibungen nicht der geeignete Ansatz für Doppelberufungen sind. Eine Ausnahme davon ist vielleicht das Angebot, dass eine ausgeschriebene Professur auch geteilt und dann in Teilzeit von zwei Personen besetzt werden kann, was jedoch ein nahezu gleich spezialisiertes Paar voraussetzt, dem dann insgesamt doch nur eine Stelle angeboten wird. Dieser Spezialfall soll im Folgenden nicht näher analysiert werden, obgleich sich einige Erkenntnisse übertragen lassen (z.B. zur Bewertung der beiden Partner) und andere nicht übertragen werden müssen, da die Lösung vergleichsweise leicht ist.

Der hier näher zu analysierende Fall einer (potentiellen) Doppelberufung stellt sich so dar, dass eine primär interessante, vielleicht im Rahmen eines normalen Berufungsverfahrens identifizierte Person berufen werden soll und lieber bzw. überhaupt nur kommt, wenn ihr Partner ebenfalls berufen wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass der zuzusätzlichen zu berufende Partner die formale Qualifikation für einen Ruf besitzt (z.B. habilitiert ist, eine Juniorprofessur erfolgreich bekleidet hat, für eine Juniorprofessur hervorra-

gend promoviert wurde oder für eine Fachhochschulprofessur neben der qualifizierten Promotion die erforderliche Berufserfahrung aufweist), aber unabhängig vom Ruf an den ersten Partner nicht gerade zufällig ebenfalls und (nahezu) gleichzeitig sowieso berufen worden wäre. Dieser letzte Fall ist natürlich möglich, wirft aber keine besonderen Probleme auf und ist eigentlich auch keine echte Doppelberufung, sondern das glückliche Zusammentreffen von zwei Rufen an denselben Ort für ein Paar, was entsprechend unwahrscheinlich ist. Nur wegen dieser geringen Wahrscheinlichkeit, die mit der starken Spezialisierung und Ausdifferenzierung von Hochschullehrern zu tun hat, lohnt überhaupt das Nachdenken über Doppelberufungen. Auch in anderen Konstellationen ist natürlich an die Familie von Berufenen zu denken, doch passende Schulplätze für Kinder sind deutlich leichter zu finden als eine passende Professur für den Partner, wie auch Stellen für Apotheker, Lehrer, Sekretäre oder Zoowärter weniger spezialisiert und deshalb häufig weniger knapp sind.

Professuren als solche sind jedoch nicht so knapp, dass sich Doppelberufungen grundsätzlich nicht durchführen ließen. Stattdessen gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, wie für den Partner einer primär interessanten Person ebenfalls eine Professur bereitgestellt werden kann, z.B. durch das Vorziehen einer eigentlich erst für später geplanten Besetzung einer Professur, durch das Umwidmen einer anderen Professur oder durch das Schaffen einer gänzlich neuen Professur (was jedoch ebenfalls Mittel bindet, die ansonsten zur Schaffung einer anderen Professur oder für noch andere Zwecke hätten verwendet werden können). Neben der Existenz einer solchen prinzipiell für den Partner passenden Professur kommt es jedoch auch darauf an, dass diese tatsächlich mit dem Partner und nicht einer gänzlich anderen Person besetzt wird (vgl. dazu auch DFG & Stifterverband 2004).

## 2. Interesse an Doppelberufungen

Dies führt zu der Doppelfrage, ob der Partner der beste Kandidat für die betreffende, vielleicht extra für ihn eingerichtete Professur ist und ob, falls dies nicht der Fall ist, er trotzdem berufen werden sollte. Juristisch, was hier nicht weiter diskutiert werden soll, mag es vorgeschrieben sein, dass nur der beste Kandidat genommen werden darf und die Besetzung mit einem eindeutig schlechteren Kandidaten im Rahmen einer Doppelberufung unzulässig wäre. Das ist jedoch rein formal zu sehen und lässt sich leicht umgehen, da erstens die Qualitätskriterien nicht objektiv feststehen und z.B. die Berufungskommission einfach den gewünschten Partner zum besten Kandidaten erklären könnte, auch wenn er weniger veröffentlicht und gelehrt hat, aber vielleicht gerade deshalb mehr Potential besitzt oder die eine Rezension die Mitglieder der Berufungskommission inhaltlich vollständig überzeugt, was auf die vielen kaum verständlichen Artikel der anderen Kandidaten in erstrangigen Zeitschriften nicht zutrifft. Zweitens lässt sich bereits die Ausschreibung so fassen, dass sie genau auf den gewünschten Partner zugeschnitten ist und jeder andere Kandidat weniger einschlägig erscheint. Drittens lässt sich ein Berufungsverfahren, welches nicht das gewünschte Ergebnis liefert, einfach abbrechen und solange wiederholen,

bis das gewünschte Ergebnis eintritt, z.B. weil alle anderen Kandidaten entnervt aufgegeben haben.

Auch wenn es also offensichtlich faktisch und formal möglich ist, den gewünschten Partner zu berufen, bleibt zu fragen, ob die Hochschule das überhaupt will bzw. ob es in ihrem besten Interesse ist und, falls ja, ob dies fair wäre gegenüber anderen, möglicherweise besseren Kandidaten, die keine echte Chance auf die betreffende oder gar eine sonst alternativ eingerichtete Professur haben. Es wird im Folgenden argumentiert, dass beide Fragen miteinander verknüpft sind, ihre Beantwortung prinzipiell möglich ist und diese Antwort dann je nach Konstellation, insbesondere der gemeinsamen Stärke der doppelt zu Berufende im Verhältnis zu den beiden besten Alternativkandidaten, positiv oder negativ ausfällt.

Die Grundidee ist dabei, dass die primär zu berufende Person in jedem Fall deutlich stärker sein muss als der nächstbeste Kandidat in dem betreffenden Verfahren, da sonst von einer Doppelberufung ganz abgesehen werden sollte, um entweder gleich einen besseren Alternativkandidaten zu berufen oder auf einen geringfügig schlechteren zurückgreifen zu können, falls die primär zu berufende Person auf einen zu aufwendigen Doppelruf besteht. Ist hingegen die primär zu berufende Person deutlich stärker als ihre Konkurrenz, so darf der zusammen mit ihr zu berufende Partner etwas schwächer sein als seine Konkurrenz, jedoch darf seine Schwäche nicht größer sein als ihre Stärke. Dabei sind gegebenenfalls noch unterschiedliche Kosten zu berücksichtigen und ist der Nettonutzen des Doppelrufs zu betrachten, der positiv sein muss, damit sich die Berufung des Paares für die Hochschule lohnt. In dem Fall ist der Doppelruf insgesamt auch als fair zu beurteilen, selbst wenn der Partner einem eigentlich besseren Gegenkandidat vorgezogen wird, da das Paar den beiden besten Alternativkandidaten zusammen überlegen ist und ansonsten gar nicht käme. Die Hochschule trifft also die insgesamt beste und damit richtige Entscheidung. Dass in einzelnen Teilaspekten bessere Partialentscheidungen möglich wären, ändert daran nichts und ist recht häufig, da z.B. der beste Forscher nicht immer auch am besten hinsichtlich Lehre oder Selbstverwaltung ist.

## 3. Entscheidungsregel bei bekannten Werten

In dem Fall, dass Kosten und Nutzen aller Kandidaten bekannt sind, lässt sich die optimale Entscheidungsregel einfach mit Symbolen und dann noch einmal mit einem Zahlenbeispiel darstellen. Angenommen, die primär zu berufende Person hat einen Nutzen von  $a$  für die Hochschule bei Kosten von  $b$ , so dass ihr Nettonutzen  $a - b = c$  beträgt. Offensichtlich ist  $c > 0$ , da man die Person sonst gar nicht berufen sollte. Der nächstbeste Kandidat für die betreffende Professur stiftet einen Nutzen in Höhe von  $d$  bei Kosten von  $e$ , was einen Nettonutzen von  $d - e = f$  ergibt. Hier muss  $c > f$  gelten, da sonst besser der andere Kandidat berufen würde. Der Partner der primär zu berufenden Person habe für die Hochschule einen eigenständigen Nutzen von  $g$  bei Kosten  $h$ , was zu einem individuellen Nettonutzen von  $g - h = i$  führt. Dabei kann  $i$  größer oder auch kleiner als 0 sein. Der beste Kandidat bei der Ausschreibung für diesen Partner oder auch einer alternativen Ausschreibung einer

anderen Professur habe den Nutzen  $j$  und verursache Kosten von  $k$ , womit er einen Nettonutzen von  $j - k = l$  aufweist. Dabei kann  $l$  auch dem Nettonutzen der besten Alternativverwendung ganz ohne Professur der Mittel  $h$  für den Partner entsprechen. Falls  $i > l$ , ist gar keine gezielte Doppelberufung nötig, da der Partner ohnehin auch für sich genommen berufen werden sollte (was auch bei  $i = h$  denkbar ist). Bei  $i < l$  lohnt sich das Nachdenken über eine Doppelberufung. Damit sich diese tatsächlich lohnt, muss  $c + i > f + l$  gelten (im Falle der Gleichheit ist eine Doppelberufung möglich, aber der Verzicht auf sie ebenso sinnvoll). Dies lässt sich auch so formulieren, dass der Vorteil der primär zu berufenden Person ( $c - f$ ) größer sein muss als der betragsmäßige Nachteil des zusätzlich zu berufenden Partners ( $|i - l|$ ), also  $c - f > l - i$ , damit sich der Doppelruf lohnt. Eine zusätzliche Bedingung ist natürlich, dass die primär zu berufende Person ohne ihren Partner nicht käme, also  $c$  nur zusammen mit  $i$  (unter Verzicht auf den Alternativnutzen  $l$ ) realisierbar ist.

Ein Zahlenbeispiel mag den Zusammenhang weiter verdeutlichen und bereits auf einen zusätzlichen Punkt hinweisen (der im 5. Abschnitt näher behandelt wird), nämlich die Langfristigkeit von Berufungsentscheidungen. Alle Zahlen stellen abdiskontierte Werte aller entsprechenden zukünftigen Zahlungen dar, gegebenenfalls im Erwartungswert (und normiert auf dieselbe Anzahl von Jahren, beispielsweise durch Berücksichtigung der bei Pensionierung freiwerdenden Mittel). Die primär zu berufende Person habe dementsprechend für die Hochschule einen monetären Wert von  $a = 1.500.000$  € für zukünftige Forschungs- und Lehrleistungen, daraus resultierender Reputation, für eingeworbene Drittmittel etc. Dem stehen Kosten von  $b = 1.000.000$  € gegenüber, z.B. für die Besoldung, Ausstattung und Pensionsrückstellungen. Das ergibt einen monetär bewerteten Nettonutzen von  $a - b = c = 500.000$  €. Der Nutzen des nächstbesten Kandidaten sei niedriger, z.B.  $d = 1.200.000$  €. Selbst wenn seine Kosten mit  $e = 900.000$  € ebenfalls niedriger sind, ist sein Nettonutzen  $d - e = f = 300.000$  €  $< c$ . Der eigenständige Nutzen des Partners für die Hochschule liege bei  $g = 500.000$  €, die Kosten bei  $h = 400.000$  € und damit der Nettonutzen bei  $i = 100.000$  €. Der beste Alternativkandidat für den Partner stifte einen größeren Nutzen von  $j = 700.000$  € bei Kosten von  $k = 500.000$  € und weist damit einen Nettonutzen von  $j - k = l = 200.000$  € auf. Für sich genommen würde also der Alternativkandidat dem Partner vorgezogen werden ( $i < l$  bzw.  $l - i = 100.000$  €), doch die Doppelberufung ist insgesamt lohnend für die Hochschule ( $c + i > f + l$ ) und ihre bestmögliche Entscheidung mit einem zusätzlichen Wert von  $(c + i) - (f + l) = 100.000$  € gegenüber der nächstbesten Alternativen (und einem insgesamt um  $600.000$  € über den Kosten liegendem Nutzen).

#### 4. Ordinale Bewertung

Es ist möglich, dass sich insbesondere der Nutzen von Kandidaten nicht monetär bewerten lässt. Trotzdem ist es die typische Aufgabe von Berufungskommissionen, Bewerber mit vielfältigsten Eigenschaften zumindest in eine ordinale Reihenfolge zu bringen und insbesondere den relativ besten Kandidaten bzw. die relativ beste Kandidatin zu bestimm-

men, auch wenn sich vielleicht nicht angeben lässt, wie hoch seine oder ihre absolute Güte ist und welches Ausmaß der Abstand zum nächstbesten Kandidaten hat. In dem oben betrachteten Beispiel mit kardinalen Bewertungen ließen sich dann keine Zahlenwerte mehr für die Symbole angeben. Trotzdem lässt sich feststellen (oder zumindest begründet entscheiden), dass  $c$  (bzw. die betreffende Person insgesamt) besser als  $f$  ist und  $i$  nicht so gut wie  $l$ . Für eine Doppelberufung reicht ein solcher Individualvergleich jedoch nicht aus, es muss auch ein Paarvergleich möglich sein, um angeben zu können, ob  $c$  und  $i$  zusammen besser sind als  $f$  und  $l$  (die ihrerseits allen übrigen Kandidaten vorgezogen wurden).

In vielen Berufungsverfahren wird nicht auf die Kosten, sondern nur die Nutzenseite der Kandidaten geschaut, also der beste Kandidat unabhängig von den Kosten gesucht (was nicht optimal ist, vgl. Dilger 2007). Im Beispiel hieße das, dass  $a$  mit  $d$  und  $g$  mit  $j$  verglichen werden. Bei gegebener Ausstattung bzw. gleichen Kosten, also  $b = e$  und  $h = k$ , führt das zu demselben Ergebnis, zumindest solange sich die Rufe überhaupt lohnen, also  $a > b$  bzw.  $a + g > b + h$ . Ansonsten werden (zu) teure Kandidaten systematisch bevorzugt. In diesem Fall ist es sogar möglich (aber nicht zwingend), dass der Doppelruf die zu hohen Kosten der primär gewünschten Person abmildert, weil man den Partner günstig dazu bekommt und bei dieser zweiten Berufungen einen entsprechenden Fehler, den besten Kandidaten zu teuer zu berufen, vermeidet.

#### 5. Langfristigkeit der Partnerberufung

Die potentielle Langfristigkeit von Berufungsentscheidungen wirft eigenständige Probleme auf. Dass insbesondere der zukünftige Nutzen, der erst noch monetär bewertet werden muss, unsicher ist, während sich die Kosten meist besser schätzen lassen, zumal sie fast immer in Geld anfallen, ist dabei gar nicht das größte Problem (zumal rein ordinale Bewertungen ausreichen, siehe den letzten Abschnitt). Hier lässt sich mit geschätzten Erwartungswerten arbeiten, die nicht immer stimmen müssen, doch bei denen sich ohne systematische Verzerrung im langfristigen Mittel die Fehler gegenseitig aufheben dürften. Gravierender ist, dass die Hochschule in der Regel langfristig an Berufungen gebunden ist, die Berufenen jedoch nicht (für ein vergleichbares Problem bei Humankapitalinvestitionen siehe Dilger 2008). Professoren gehen auch nicht alle mit der gleichen Wahrscheinlichkeit irgendwann, sondern die besseren mit zumindest höherem Bruttonutzen (vor Berücksichtigung der Kosten) erhalten eher einen Ruf von anderswo als die nicht so guten. Wenn andere Hochschulen keine Doppelberufungen durchführen, kann die aktuelle Hochschule davon profitieren, dass eine hervorragende Person mit Partner eher nicht gehen wird. Doch wenn die Partnerschaft z.B. zwischenzeitlich zerbrochen ist, wird die wissenschaftlich erfolgreichere Person eher gehen und ihren Partner zurücklassen, der vielleicht nie einen eigenständigen Ruf erhält. Bleibeverhandlungen können gegebenenfalls die bessere Person an der Hochschule halten, führen jedoch auch zu zusätzlichen Kosten, womit sie den Nettonutzen für die Hochschule aufzehren können.

Ein partieller bzw. zeitweiser Schutz könnte die anfängliche Befristung der Professur für den parallel berufenen Partner sein. Während die Befristung von Professuren grundsätzlich sehr kritisch zu sehen ist, da auch dem ersten Ruf viele Jahre der wissenschaftlichen Arbeit und Bewährung vorausgingen, handelt es sich hier um ein vernünftiges Anwendungsfeld, wenn der Ruf im Rahmen einer Doppelberufung erfolgte und ohne die primär interessante Person gar nicht ergangen wäre. Bei einer Entfristung nach z.B. fünf Jahren kann der Partner seinen eigenen Wert unter Beweis gestellt haben oder hat vielleicht die primär berufene Person das übliche Verbeamtungsalter bereits überschritten, so dass weitere Rufe kaum noch zu erwarten sind. Zumindest hat sie dann fünf Jahre für die Hochschule gearbeitet, was das Risiko für die Hochschule zum Berufungszeitpunkt begrenzt, zu welchem spätere Jahre wegen der Diskontierung ohnehin weniger wichtig sind als die früheren. Was sich außerdem befristen oder auch noch später widerrufen lässt, ist die Ausstattung der Professur des Partners. Mitarbeiterstellen können auch und gerade mehr als fünf Jahre nach einem Ruf neu zugeordnet werden.

Ein Vorteil des berufenen Partners könnte darin bestehen, dass er mehr Potential nach oben bietet, während der jeweils beste Kandidat allein schon aus rein statistischen Gründen zukünftig vermutlich eine geringere Leistung zeigt. Denn im Zeitablauf schwankende Leistungsbestandteile sind für letzteren wahrscheinlich gerade besonders hoch, was ihn zum gegenwärtig besten Kandidaten macht, und erreichen später im Erwartungswert wieder ihre durchschnittliche Größe („regression to the mean“, vgl. Lazear 2004). Hinzu kommt, dass der Partner in seinem Lebenszyklus als Wissenschaftler häufig noch nicht so weit fortgeschritten ist und deshalb wichtige Leistungen noch vor sich hat, während der stärkste Konkurrent in seinem Verfahren oder auch die im anderen Verfahren primär berufene Person diese bereits hinter sich haben und deshalb bei reiner Betrachtung der vergangenen Leistungen stärker sind als hinsichtlich der zukünftigen Leistungen, die für die berufende Hochschule jedoch eigentlich wichtiger sind. Schließlich können Doppelberufungen die fachliche, methodische und geschlechtliche Diversität einer Hochschule erhöhen (vgl. Bell 2010).

## 6. Dezentrale Entscheidungen und asymmetrische Informationen

Hochschulen sind keine monolithischen Einheiten, weshalb es nicht ohne Belang ist, wohin der Partner berufen wird. Der Partner kann an dasselbe Institut berufen werden wie die primär berufene Person, vielleicht sogar unter deren Leitung, so dass es sich um eine spezielle Form der Stellenbesetzung in deren Verantwortungsbereich handeln würde. Dies wirft eigene Fragen auf, z.B. ob hier ein problematischer Interessenkonflikt vorliegt oder welche Folgen ein privates Zerwürfnis des Paares für die zukünftige Zusammenarbeit in dem Institut hätte. Es sind dann auch spezielle Synergieeffekte durch eine Doppelberufung möglich, etwa wenn das Paar besser gemeinsam forscht als jeder für sich allein. Es kann allerdings auch negative Wirkungen der Doppelberufung geben, z.B. wenn sich das Arbeitsklima für andere verschlechtert oder Entscheidungsprozesse durch das doppelte Stimmrecht des Paares negativ beeinflusst

werden. Vorteil einer institutsinternen Doppelberufung ist jedoch auf jeden Fall, dass Kosten und Nutzen an derselben Stelle anfallen und eine institutsübergreifende Kompensation nicht nötig ist. Außerdem lassen sich die Leistungen leichter vergleichen, insbesondere auch für das Paar zusammen im Vergleich zu Alternativkandidaten, als dies bei verschiedenen Fächern der Fall ist.

Es handelt sich um einen Hybridfall, wenn die Doppelberufung an zwei verschiedene Institute innerhalb derselben Fakultät erfolgt. Es gelten dann einige Charakteristika der institutsinternen Doppelberufung und andere des nachfolgend zu behandelnden fakultätsübergreifenden Doppelrufs. Was stärker ausgeprägt ist, liegt an den Eigenschaften der Fakultät, z.B. deren Größe und fachlichen Breite.

Es bietet sich eine fakultätsübergreifende Doppelberufung an, wenn das Paar hinreichend unterschiedliche Fächer vertritt, z.B. Jura und Germanistik. Dies erschwert jedoch nicht nur die Bewertung der fächerübergreifenden Leistungen, wenn z.B. ihre hohe strafrechtliche Expertise seine Minderleistungen in vergleichender Literaturwissenschaft ausgleichen soll (jeweils bezogen auf die Alternativkandidaten im eigenen Fach), sondern erfordert in der Regel auch eine Kompensation der den schwächeren Partner akzeptierenden Fakultät. Die Hochschulleitung könnte seine Berufung zwar auch zu erzwingen versuchen, doch das ist mit zahlreichen Problemen behaftet. So ist eine Berufung gegen den Widerstand der Fakultät nur schwer möglich. Der Wert des berufenen Partners für die ganze Hochschule wird stark gemindert, wenn kein Kollege mit ihm zusammenarbeiten möchte. Außerdem lassen sich der Wert und das wissenschaftliche Niveau des Partners kaum ohne Mithilfe der fachlich einschlägigen Fakultät ermitteln, die zur Verhinderung seines Rufs und damit des Doppelrufs diese außerordentlich niedrig angeben könnte.

Eine Untertreibung in dieser Hinsicht, wenn auch nicht so stark, ist auch dann ein Problem, wenn die Hochschulleitung bzw. die andere, primär an dem Doppelruf interessierte Fakultät eine Kompensation leistet, da diese bei niedrigerer Bewertung (von  $i$ ) höher ausfällt. Umgekehrt kann die zu kompensierende Fakultät auch den Wert des besten Alternativkandidaten ( $I$ ) übertreiben, falls sie ganz naiv die angegebene Wertdifferenz ( $I - i$ ) als Kompensation erhält. Vor allzu hohen Kompensationsforderungen bewahrt sie nur ihre Befürchtung, dass es dann zu gar keiner Kompensation kommt, wenn ihre Forderung über den Mehrwert der kompensierenden Fakultät ( $c - f$ ) hinausgeht. Dabei hat die kompensierende Fakultät gegebenenfalls einen Anreiz, diesen Mehrwert geringer darzustellen, als er ist, um ihrerseits die zu leistende Kompensation zu reduzieren. Die wechselseitige Unter- und Übertreibung kann zu dem ineffizienten Ergebnis führen, dass ein eigentlich für alle Beteiligten lohnender Doppelruf unterbleibt.

Die Hochschulleitung kann ein anreizkompatibles Kompensationsschema vorgeben, bei dem beide Fakultäten ihre richtige Bewertung offenlegen, etwa indem die kompensierende Fakultät genau die Forderung der anderen Fakultät begleicht und die kompensierte Fakultät das maximale Angebot erhält, solange dieses über ihrer Forderung liegt. Dann lohnt weder Über- noch Untertreiben. Allerdings sind die geleistete und die empfangene Zahlungen nicht gleich. Dazu müsste die Differenz entweder von der Hochschullei-

tung ausgeglichen werden (vgl. allgemein Myerson/Satterthwaite 1983), wodurch Doppelberufungen quersubventioniert und damit langfristig vielleicht zu attraktiv würden, oder den beteiligten Fakultäten von Anfang an eine Pauschalzahlung abverlangt werden, die im Erwartungswert der Differenz ihrer Bewertungen entspricht (vgl. allgemein dazu d'Aspremont/Gérard-Varet 1979). Dies wirft jedoch Probleme eigener Art auf, weil die zu kompensierende Fakultät dann im Einzelfall (wenn auch nicht im Erwartungswert) durch die Doppelberufung schlechter gestellt werden könnte, während die kompensierende Fakultät bei absehbar für sich nur kleinem Nutzen aus einem Doppelruf von diesem ganz Abstand nehmen würde, was selbst wieder ineffizient wäre.

## 7. Kompensationsregel und Auktionslösung

Deshalb ist vermutlich die folgende einfache Regel am praktikabelsten, obwohl sie nicht anreizkompatibel ist, also gewisse Anreize zum Unter- bzw. Übertreiben verbleiben, so dass es auch nicht in jedem Fall zur effizienten Lösung kommt (doch empirisch häufiger als bei vollständiger Rationalität vorhergesagt, vgl. Rapoport/Fuller 1995), sondern einige eigentlich lohnende Doppelberufungen unterbleiben: Die primär am Doppelruf interessierte Fakultät bietet eine maximale Kompensation an (idealerweise in Höhe von  $c - f$ , in der Realität vermutlich etwas weniger), die zu kompensierende Fakultät beziffert ihre minimale Forderung (im Idealfall  $l - i$ , tatsächlich wohl etwas höher). Falls das Angebot über der Forderung liegt, wird die Doppelberufung durchgeführt und erfolgt eine Kompensation genau in der Mitte zwischen Angebot und Forderung. Ist hingegen die Forderung höher als das Angebot, unterbleibt die Doppelberufung.

Dieser Kompensationsmechanismus kann auch verwendet werden, wenn der Doppelruf gar nicht an dieselbe Hochschule erfolgt, sondern das Paar an zwei benachbarte Hochschulen berufen werden soll. Die Existenz einer solchen zweiten Hochschule wie auch von zwei oder gar noch mehr Fakultäten, an die der Partner berufen werden könnte, eröffnet zusätzlich die Möglichkeit, eine echte Auktion hinsichtlich des Partners durchzuführen. Der Partner geht dann an die Fakultät, gegebenenfalls auch an einer benachbarten Hochschule, welche die geringste Kompensation dafür fordert. Der Wettbewerb zwischen den Fakultäten sorgt dann für realistische Forderungen (bei einer Englischen oder auch einer Vickrey-Auktion ist die Angabe der wahren Bewertung sogar die dominante Strategie, vgl. Vickrey 1961). Die kompensierende Fakultät kann dabei einen Reservationspreis in Höhe ihrer Bewertung (oder etwas darunter) setzen oder sogar den eigentlich fachfremden Partner selbst berufen, wenn die anderen Fakultäten zu viel fordern. Der Wert eines Professors am falschen Fachbereich dürfte zwar gering sein, aber im Beispiel kann ein Germanist auch für Juristen von Nutzen sein, wie auch ein Transfer von Lehrleistungen denkbar erscheint, wenn schon der Hochschullehrer selbst nicht hinreichend gewünscht wurde. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass ein Ruf an eine fremde Fakultät für den berufenden Partner selbst weniger attraktiv sein könnte, wie auch seine öffentlich niedrige Bewertung ihn abschrecken und damit die ganze Doppelberufung scheitern lassen

könnte, weshalb das gesamte Kompensationsverfahren sehr diskret abgewickelt werden sollte.

## 8. Ausstattungsfrage und Schluss

Schließlich ist es möglich, dass die Kompensation gar nicht direkt vom primär interessierten Fachbereich bzw. Institut ausgelobt wird, sondern von der Person, an der das primäre Interesse besteht. Diese handelt in ihren Berufungsverhandlungen eine Ausstattung aus, von der sie einen (gegebenenfalls vorher vom Umfang und auf die Dauer ihrer Professur begrenzten) Teil für die Berufung ihres Partners bzw. zur Kompensation eines anderen Fachbereichs bzw. Instituts für den Zweck dieses Doppelrufs verwenden darf. Zumindest für die Hochschule noch günstiger ist es, wenn die Person Drittmittel in entsprechendem Umfang mitbringt, um ihren Partner ganz zu beschäftigen oder auch nur die nötige Kompensation eines anderen Fachbereichs für diese Beschäftigung zu begleichen. Sollten die Drittmittel eine andere Zweckbindung haben, könnte eine entsprechende Verrechnung mit hochschulinternen Mitteln stattfinden. Die primär zu berufende Person legt dabei in jedem Fall selbst fest, wie viel ihr der parallele Ruf an ihren Partner wert ist, was zu teure Doppelberufungen vermeidet.

Diese deutet auf noch einen weiteren Grund neben der hohen Spezialisierung von Hochschullehrern hin, warum Doppelberufungen im Hochschulbereich eine größere Bedeutung zukommt als bei anderen Berufen. Einer Managerin kann z.B. einfach ein Gehalt bis zu ihrem marginalen Wert für das Unternehmen geboten werden. Weitere Verhandlungsspielräume bestehen dann nicht. Es können höchstens Teile ihres Gehalts in andere Ausgaben umgewandelt werden, z.B. in einen Dienstwagen, Pensionsrückstellungen oder auch Gehaltszahlungen für ihren Partner, dem jedoch ohnehin ein Gehalt entsprechend seinem eigenen Grenzwertprodukt geboten werden kann. Die Gehälter an Hochschulen unterliegen dagegen viel stärkeren Restriktionen, so dass der Nettonutzen sehr guter Professor/innen für die Hochschule deutlich über ihrem Gehalt liegt und höchstens noch über zusätzliche Ausstattung verhandelt werden kann, zu der in gewisser Weise auch die Beschäftigung des Partners gehört, dem umgekehrt kein beliebig niedriges Gehalt geboten werden kann, jedenfalls nicht als Professor.

Da die meisten Hochschulen in dieser Hinsicht schlecht verhandeln oder sogar völlig inflexibel sind, haben die wenigen gut verhandelnden bzw. obigen Überlegungen folgenden Hochschulen einen echten Wettbewerbsvorteil (siehe allgemein Dilger 2009). Denn Doppelberufungen lohnen sich durchaus, nur nicht zu jedem Preis, sondern solange wie das Paar mehr wert ist als die nächstbeste Alternative, die in der Regel aus sowohl einem unter- als auch einem (weniger) überlegenen Mitbewerber besteht.

### Literaturverzeichnis

- Backhaus, B./Ninke, L./Over, A. (2002): Brain Drain – Brain Gain: Eine Untersuchung über internationale Berufskarrieren. Essen, im Internet unter [http://www.stifterverband.org/d\\_stifterverband/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/braindrain\\_braingain\\_2002.pdf](http://www.stifterverband.org/d_stifterverband/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/braindrain_braingain_2002.pdf) (Stand 11.06.2002, letzter Abruf am 05.02.2011).

- Bell, D. A. (2010): The Intricacies of Spousal Hiring. In: Chronicle of Higher Education, im Internet unter [http://chronicle.com/article/The-Intricacies-of-Spousal/65456/?sid=ja&utm\\_source=ja&utm\\_medium=en](http://chronicle.com/article/The-Intricacies-of-Spousal/65456/?sid=ja&utm_source=ja&utm_medium=en) (Stand 13.05.2010, letzter Abruf am 05.02.2011).
- d'Aspremont, C./Gérard-Varet, L.-A. (1979): Incentives and Incomplete Information. In: Journal of Public Economics, Vol. 11/No. 1, pp. 25-45.
- Dilger, A. (2007): Zehn Thesen für Universitäten auf dem Weg zur Exzellenz. In: Hochschulmanagement (Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen), Jg. 2/H. 3, S. 58-62.
- Dilger, A. (2008): Wert und Bewertung von Humankapital aus Unternehmenssicht. In: Hering, T./Klingelhöfer, H. E./Koch, W. (Hg.): Unternehmenswert und Rechnungswesen: Festschrift für Univ.-Prof. Manfred Jürgen Matschke zum 65. Geburtstag. Wiesbaden, S. 133-148.
- Dilger, A. (2009): The Principle of Hiring the Best Available Academics. In: International Journal of Educational Management, Vol. 23/No. 6, pp. 523-532.
- DFG & Stifterverband (Hg.) (2004): Dual Career Couples – Karriere im Duett. Mehr Chancen für Forscherpaare (Dokumentation der DCC-Tagung der DFG und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft), Bonn.
- Jenner, J. (2009): Dual Career – Karriere zu zweit. In: academics, im Internet unter [http://www.academics.de/wissenschaft/dual\\_career\\_36374.html?unpaged=true](http://www.academics.de/wissenschaft/dual_career_36374.html?unpaged=true) (Stand 14.09.2009, letzter Abruf am 05.02.2011).
- Kaiser, S./Ringlstetter, M. (Hg.) (2010): Work-Life-Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber". Berlin und Heidelberg.
- Lazear, E. P. (2004): The Peter Principle: A Theory of Decline. In: Journal of Political Economy, Vol. 112/No. S1, pp. S141-S163.
- Myerson, R. B./Satterthwaite, M. A. (1983): Efficient Mechanisms for Bilateral Trading. In: Journal of Economic Theory, Vol. 29/No. 2, pp. 265-281.
- Rapoport, A./Fuller, M. A. (1995): Bidding Strategies in a Bilateral Monopoly with Two-Sided Incomplete Information. In: Journal of Mathematical Psychology, Vol. 39/No. 2, pp. 179-196.
- Rusconi, A./Solga, H. (2007): Determinants of and Obstacles to Dual Careers in Germany. In: Zeitschrift für Familienforschung, Jg. 19/H. 3, S. 311-336.
- Schiebinger, L./Henderson, A. D./Gilmartin, S. K. (2008): Dual-Career Academic Couples: What Universities Need to Know. Stanford (CA), im Internet unter <http://www.stanford.edu/group/gender/ResearchPrograms/DualCareer/DualCareerFinal.pdf> (Stand 12.08.2008, letzter Abruf am 05.02.2011).
- Vickrey, W. (1961): Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. In: Journal of Finance, Vol. 16/No. 1, pp. 8-37.

■ Dr. Alexander Dilger, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB), E-Mail: alexander.dilger@uni-muenster.de

## BAK

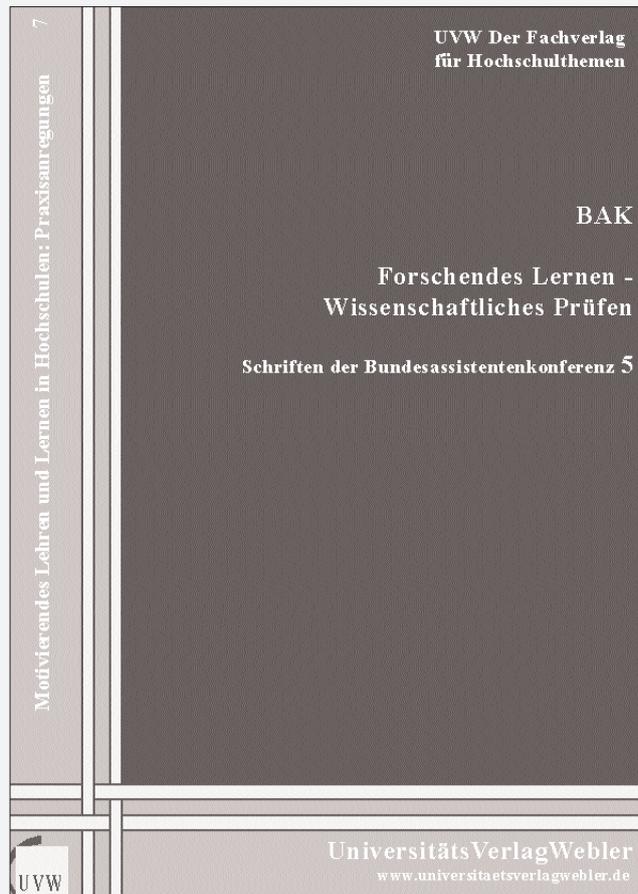
### Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Viele Bachelor-Studiengänge stehen in der Gefahr, die Studierenden noch weiter als bisher von einem wissenschaftlichen Studium mit Forschungsbezug zu entfernen und dies allenfalls auf die Master-Studiengänge zu verweisen. Hier wird ein gegenteiliger Standpunkt vertreten: Forschendes Lernen gehört in den ersten Teil des Studiums, ja in das Grundstudium.

Die Bundesassistentenkonferenz (BAK) hat seiner Zeit viel beachtete Konzepte zur Reform der Hochschulen und zur Studienreform entwickelt. Die BAK war zwischen 1968 und 1972 die gewählte Repräsentanz der wissenschaftlichen Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Bundesebene. Ihr Hochschuldidaktischer Ausschuss hat damals die Schrift „Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen“ vorgelegt, die mit ihren Erkenntnissen und Forderungen - man mag es bedauern oder bewundern - bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt hat.

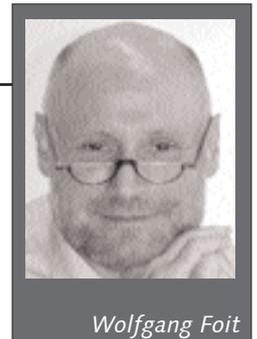
Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge können die hier entwickelten Konzepte wichtige Reformanregungen bieten. Sie können auf unverzichtbare Elemente eines wissenschaftlichen Studiums erneut aufmerksam machen, die in einer oft eher oberflächlichen Umstellung der Studiengänge auf gestufte Studienabschlüsse - wie eingangs betont - verloren zu gehen drohen.



ISBN 3-937026-55-X, Bielefeld 2009,  
72 Seiten, 9,95 Euro

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Wolfgang Foit



Wolfgang Foit

## Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollenverständnisses: Angebote der Personalentwicklung im Kontext des Förderhandelns der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

Betrachtet man heute die Diskussion im Zusammenhang mit den Inhalten, die das Thema Wissenschaftsmanagement betreffen, so werden vielfach betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte in den Vordergrund gerückt. Es sei allerdings die Frage erlaubt, ob es sich dabei nicht um eine sehr verkürzte Sichtweise handelt, die den Besonderheiten eines Hochschul- und Wissenschaftsbetriebs in keiner Weise gerecht wird. Denn die Hochschulen unterscheiden sich hinsichtlich der Leistungsbeziehungen, Entscheidungs- und Leitungsstrukturen mit ihren besonderen Führungsrollen und Wertesystemen erheblich von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dies ist einfach zu verdeutlichen, wenn wir alleine die voneinander abweichenden inneren Verfassungen betrachten: „Leitungs- vs. Kollegialsystem; personelle Verantwortung vs. Gremienverantwortung“ (Schlüter/Winde 2009, S. 74).

Nehmen wir als ein Beispiel die Exzellenzinitiative, so können wir feststellen, dass sie neben der inhaltlichen Anforderung, die Spitzenforschung in Deutschland zu stärken und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, auch zu einer zunehmenden Komplexität im Bereich des Wissenschaftsmanagements geführt hat. So mussten in den administrativen Bereichen der Universitäten vielfach neue Strukturen und Entscheidungsabläufe eingeführt werden, bei deren Bewältigung die Verwaltungen an ihre Grenzen gestoßen sind. Es wurde offenkundig, dass ein professionelles Wissenschaftsmanagement zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zwingend geboten ist (Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat 2008, S. 51). Dies bedeutet für die Strukturen der Universitäten eine Abkehr von den für Expertenorganisationen typischen lose gekoppelten Systemen und organisierten Anarchien hin zu einer Verantwortung gegenüber der „Gesamtorganisation Universität“, die mehr als die Summe der Professorinnen und Professoren darstellt, die sich vielmehr an gemeinsamen Zielen mit handlungs- und entscheidungsfähigen Akteuren orientiert (Krücken 2008, S. 73f). Auch die an den Förderlinien beteiligten Wissenschaftler/innen sehen inzwischen, dass der administrativ notwendige Zeitaufwand eine erhebliche Steigerung zu Lasten von Forschungsaktivitäten erfahren hat (Sondermann/Simon/Scholz/Hornbostel 2008, S. 95f).

Anke Hanft stellte zunächst die Frage „Hochschulen managen?“ (Hanft 2000), bei Georg Krücken abgewandelt in: „Lässt sich Wissenschaft managen?“ (Krücken 2008, S. 345). Dabei geht es nicht um die grundsätzliche Frage des

Ob, sondern um das Wie. Krücken greift hier den Begriff des „Selbstmanagements“ auf, das sich im Sinne einer grundlegenden Dynamik als Reaktion aus dem Wissenschaftssystem selbst auf die gestiegenen Anforderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten bei den Akteuren und Organisationen entwickelt (Krücken 2008, S. 346f). Um der Herausforderung Management in der Wissenschaft zu begegnen, hat die DFG beginnend mit dem Jahr 2004 drei Fortbildungsreihen und ein Traineeprogramm aufgelegt. Dies sind der „Lehrgang für Wissenschaftsmanager/innen“ in Speyer, die „Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung“ für Emmy-Noether-Geförderte sowie das im Jahr 2009 neu konzipierte „Forum für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“, das sich an die Leitenden von Forschungsverbänden der DFG richtet. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Angebote des Forums überwiegend von den Geschäftsführenden und wissenschaftlichem Personal mit vergleichbaren administrativen Aufgaben wahrgenommen werden.

Die Entwicklung und Durchführung der Fortbildungsreihen erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer (ZWM). Das ZWM wurde unter anderem mit dem Ziel gegründet, den Mitgliedsinstitutionen des nationalen und internationalen Wissenschaftssystems im Wege der Selbsthilfe eine Optimierung des Wissenschaftsmanagements zu bieten. Dieser Ansatz kam der Überzeugung der DFG entgegen, dass ein der DFG angemessenes Curriculum nur im Wege einer gleichberechtigten Partnerschaft zwischen Anbieter und Kunden erreicht werden kann. Das an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) in Speyer angesiedelte ZWM gewährleistete aus Sicht der DFG von Anfang an den Rückgriff auf ein Kompetenzzentrum, das sich in der Zusammenarbeit mit der DHV an der Erarbeitung wissenschaftlicher Grundlagen beteiligt, die akademische Fortentwicklung des Wissenschaftsmanagements im nationalen und internationalen Kontext garantiert, die Bereitstellung von konkretem anwendungsbezogenen Wissen für die Praxis sicherstellt und den Rückgriff auf Expertise aus allen Zweigen der Wissenschaftsadministration gewährleistet. Methodisch orientiert sich die Vermittlung der Inhalte i. d. R. am Tandem-Trainer-Konzept, d. h., es wird gleichzeitig auf einen in der Theorie und einen in der Praxis ausgewiesenen Experten zurückgegriffen.

## 1. Der Lehrgang für Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager als Karriereweg: Potentiale entwickeln!

Das Anwachsen des mittleren Managements ist Teil der veränderten Organisationswerdung von Universitäten (Krücken 2008, S. 77). Dies führt zu einem neuen Berufsstand mit eigenem Selbstverständnis. Mit dem genannten Lehrgang ist die Zielsetzung verbunden, Grundlagen für die Tätigkeit in einer Wissenschaftsorganisation, also praxisorientiertes und wissenschafts-adäquates Administrationswissen (fachbezogene Inhalte) zu vermitteln sowie in wichtige Themenkomplexe des Wissenschaftsmanagements einzuführen. Außerdem sollen Sozialkompetenz und Methodenkompetenz (überfachliche Inhalte) professionalisiert sowie ein Austausch zwischen den Organisationen des Wissenschaftssystems (Initiierung von Netzwerken) herbeigeführt werden.

Fasst man Hochschulen unter den weiteren Begriff der Expertenorganisation, so verstehen wir unter Wissenschaftsmanagement einen Komplex von dort zu leistenden Steuerungsaufgaben eigener Art. Es erfolgt eine Leistung in Systemen mit geringer institutioneller, aber hoher individueller Autonomie der Akteure bei immer noch großer Autorität des Staates, der über die Besetzung von Hochschulräten und die leistungsorientierte Mittelzuweisung seinen Einfluss weiterhin aufrechterhält. Akteure (z.B. die einzelnen Wissenschaftler/innen, Fakultäten, Institute, Fachgruppen) sind hier die Kerneinheiten, die die Organisationsdynamik prägen und in denen die für die Organisation typische zentrale Arbeit (Forschung, Lehre) geleistet wird. Dem gegenüber steht ein hoher gesellschaftlicher und politischer Rechtfertigungsdruck, der sich aus den zum Teil nur kurzfristigen politischen Vorgaben und der Zuweisung von Steuermitteln ergibt. Ada Pellert spricht hier zu Recht von einer „Kunst“, Experten zu managen, denn es wird deutlich, dass wir uns hier in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen der grundgesetzlich garantierten Wissenschaftsfreiheit und einer Administration mit eigenen rechtlichen Rahmenbedingungen befinden (Pellert 1999).

Der Lehrgang richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am Anfang ihrer beruflichen Tätigkeit als Manager in einer Wissenschaftsorganisation stehen. Inhaltlich und organisatorisch ist er über ein halbes Jahr auf eine Gesamtdauer von drei mal sechs Tagen ausgerichtet. Er ist berufsbegleitend angelegt und kann später gezielt durch darüber hinausgehende Weiterbildungsveranstaltungen des ZWM und der DHV vertieft werden. Wir verstehen in diesem Zusammenhang den Wissenschaftsmanager als einen Generalisten, der neben den Kompetenzen in der Handhabung der Instrumente des strategischen und operativen Managements und der Führung (durchaus auch ein betriebswirtschaftlich geprägter Ansatz) in gleichem Maße über ein Wissen hinsichtlich der Rahmenbedingungen, unter denen Wissenschaft stattfindet, verfügen muss. Hierzu gehören Verwaltungs- und Rechtskenntnisse, Kenntnisse haushaltsrechtlicher Implikationen und das Wissen um die bestimmenden Faktoren im Verhältnis zwischen Staat und Wissenschaftseinrichtungen. Darüber hinaus sind die Kenntnisse der unterschiedlichen (nationalen und internationalen) Organisationsformen sowie der strukturellen Einbindung von Wissenschaftseinrichtungen und Kompeten-

zen im Management der Schnittstellen (Kooperation) zwischen Forschung, Wissenschaft und Wirtschaft unerlässlich.

Das Curriculum umfasst die folgenden drei Themenkomplexe:

Modul 1 - Einführung in das Wissenschaftsmanagement: Einführung, Wissenschaftsrecht, Wissenschaftssystem, Forschungsorganisation, Kommunikation

Modul 2 - Strategieentwicklung und Prozessmanagement: Internationales Wissenschaftssystem, Strategieentwicklung, Evaluation, Projektmanagement, Selbstorganisation

Modul 3 - Finanz- und Personalmanagement: Haushaltsrecht, Wirtschaftsplan (außeruniversitäre Forschungseinrichtung), Personalmanagement einschließlich Tarifrecht, Führung, Teamarbeit, Konfliktmanagement

Inhaltlich wird in erster Linie auf Situationen aus der Arbeitswelt der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zurückgegriffen, wobei diese in eigenverantwortlicher Gruppenarbeit an spezifischen Fallbeispielen üben. Darüber hinaus werden als Gruppenarbeit Vertiefungsthemen angeboten, die ihrerseits wiederum zu weiteren Fortbildungsaktivitäten animieren sollen. Der Kurs erfährt eine ständige Evaluation zum Zwecke seiner Weiterentwicklung. Evaluiert werden Kursinhalte, Methodik und Nutzen für die Teilnehmenden. Der Lehrgang hat mittlerweile in der Wissenschaftsadministration zu einer Nachfrage geführt, die weit über den zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätzen liegt. Er ist für den Adressatenkreis zu einem wichtigen Baustein ihrer beruflichen Fortentwicklung geworden.

Bis zum Jahr 2009 haben insgesamt 255 Personen an dem Lehrgang teilgenommen, etwa weitere 50 werden im Jahr 2010 hinzukommen.

In Hinblick auf die eingangs beschriebenen Veränderungen der Hochschule als Organisation ist darüber nachzudenken, das Modul 3 um die Themen Organisationspsychologie und -soziologie zu erweitern, allein schon unter dem Gesichtspunkt, das für eine Expertenorganisation typische Spannungsverhältnis zwischen Administration und Wissenschaft zunehmend aufzulösen.

## 2. Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung im Rahmen des Emmy-Noether-Programms der Deutschen Forschungsgemeinschaft: Ein Karriereweg zur Professur

Das Emmy Noether-Programm als ein Karriereweg zur Professur möchte exzellenten jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern die Möglichkeit zu früher wissenschaftlicher Selbständigkeit eröffnen. Promovierte Forscherinnen und Forscher erwerben durch eine in der Regel fünfjährige Förderung die Befähigung zum Hochschullehrer durch die Leitung einer eigenen Nachwuchsgruppe. Voraussetzung ist unter anderem, dass Antragsteller/innen über substantielle internationale Forschungserfahrung verfügen, die in der Regel durch mindestens zwölfmonatige wissenschaftliche Auslandserfahrung während der Promotion oder in der Postdoc-Phase nachgewiesen werden können. Im Rahmen der Leitung der Nachwuchsgruppe stehen die Emmy-Noether-Geförderten vor der Herausforderung, die Projektgruppe in einem kurzen Zeitraum zu einem Erfolg zu führen, der wiederum den wis-

senschaftlichen Erfolg der Projektleiterin bzw. des Projektleiters sicherstellen soll. Auch hier gilt, dass die Geförderten in einer frühen Phase ihrer wissenschaftlichen Entwicklung mit administrativen Fragen konfrontiert werden, ohne dass sie in ihrer Ausbildung darauf vorbereitet worden wären. Wegen des kurzen Zeithorizonts und des stark ausgeprägten Erfolgsdrucks hat sich die DFG dazu entschlossen, diese Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Angeboten zu begleiten, die die Leitungs-, Sozial- sowie die Selbstkompetenz (Werteorientierung und Identifikation) unterstützen, um ihnen so einen größtmöglichen Freiraum für die Forschungsleistungen zu garantieren.

Mit diesem Angebot befindet sich die DFG ganz in Übereinstimmung mit den Thesen, die der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft als strategische Perspektive zur „Akademischen Personalentwicklung“ formuliert hat. Die mit der Leitung einer Nachwuchsgruppe verbundene Aufgabe verlangt die Entwicklung von Handlungskompetenzen, gerichtet auf das Ziel, die Professur in einem klar umrissenen Forschungsrahmen und in der durch das Programm vorgegebenen Zeit mit Erfolg zu erreichen. Dabei ist die Nachwuchsgruppenleitung in einem hohen Maße darauf angewiesen, die im Projekt Promovierenden zu „Bündnispartnern“ zu machen. Sie setzt die Prioritäten, moderiert divergierende Interessen in der Gruppenfindung, -bildung und -entwicklung, gestaltet eine wissenschaftsadäquate Kommunikationskultur und Werteorientierung, motiviert zu individueller und teamorientierter Leistung und schafft so eine Identifikation mit dem gemeinsamen Zielen (Schlüter/Winde 2009, S. 40ff). In dieser neuen und bislang unbekannt Aufgabe spielen Prozesse des Bewusstmachens und des Bewusstwerdens eine besondere Rolle, was insbesondere im Modul „Personalmanagement“ – auf das im Folgenden als Praxisbeispiel näher eingegangen wird – seinen Niederschlag findet. Verantwortlich für die Durchführung sind die DFG und der Finanzdienstleister MLP zu gleichen Teilen. Wir können hier auf eine über 35-jährige Erfahrung des Unternehmens in der Begleitung und Beratung akademischer Karrieren zurückgreifen. Dieser Beratung liegt ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde, der sich z.B. in Seminaren zu Rhetorik oder im Case Study Training, aber auch in Selbsteinschätzungsverfahren nach dem „Golden Profiler of Personality“ (G.P.O.P.) niederschlägt. Die Erfahrungen aus den von MLP angebotenen Workshops haben Eingang in das Modul "Personalmanagement" für die Emmy-Noether-Geförderten gefunden, sind dort weiterentwickelt worden und fließen in veränderter Form in die Curricula der MLP-eigenen Corporate University. Inhaltlich haben sich bei dem Modul zwei Schwerpunkte herauskristallisiert.

a) Der G.P.O.P. geht von der Theorie aus, dass das menschliche Verhalten nicht zufällig, sondern nach bestimmten Persönlichkeitsmustern klassifizierbar ist. Diese Muster entwickeln sich schon früh im Leben und bleiben als Kern der Persönlichkeit im Laufe des Lebens eher unverändert. Sie steuern das Denken, Fühlen und Verhalten einer Person. Es entstehen sogenannte Persönlichkeitstypen. Die Zugehörigkeit zu einem Persönlichkeitstypus beschreibt, welche Neigungen und Präferenzen man hat und wie Informationen aufgenommen, verarbeitet und kommuniziert werden (Richard Bents, Reiner Blank. „G.P.O.P. Golden Profiler of Personality. Deutsche Adaption des Golden Personality Type Profiler™ von John P.

Golden. Manual“). Obwohl das Persönlichkeitsmuster eine wichtige Rolle spielt, ist es der Person selber oft nicht bewusst und als solches nicht erkennbar.

Die aus der Selbsteinschätzung gewonnenen Erkenntnisse dienen unterschiedlichen Zwecken. Sie geben Hinweise auf eigene Neigungen bzw. Präferenzen und sie helfen, die eigene Persönlichkeit, das Verhalten sowie Gefühle besser zu verstehen. Diese Selbsterkenntnis kann Erklärungen für bestimmte Beziehungs- und Kommunikationsmuster und somit sogar Hinweise für Konfliktursachen und deren Lösungen liefern (Krings, T.: [www.der-unternehmercoach.de/downloads/GPOP.pdf](http://www.der-unternehmercoach.de/downloads/GPOP.pdf) - Stand: 01.02.2010).

b) Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Bearbeitung schwieriger Situationen in der Personalführung anhand konkreter Fälle, die von den Teilnehmenden formuliert werden. Hier werden vor allem Methoden des Coachings und der „Kollegialen Fallberatung“ herangezogen. Die behandelten Inhalte reichen von Aspekten wertschätzender Kommunikation über Konfliktklärung, Teambuilding und Aspekte der Personalgewinnung bis hin zur Positionierung der Arbeitsgruppe im Institutskontext. Außerdem werden Aspekte der Selbstpositionierung als Führungskraft, Motivation und Vermeidung von Demotivation sowie der Umgang mit dem Feedback an die Führungskraft behandelt.

Neben dem Modul Personalmanagement bietet die Workshopreihe vier weitere Angebote über mindestens zwei Tage zu den Themen Hochschuldidaktik, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement, Finanzmanagement und Technologietransfer an. Auch dieses Fortbildungsprogramm erfreut sich einer sehr hohen Nachfrage. Das Programm besteht seit 2005 und wurde ständig weiterentwickelt und an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst. Insgesamt wurde bis zum Jahresende 2010 das Programm 316 Mal gebucht. Es steht auch für weitere vergleichbare Zielgruppen wie Nachwuchsgruppenleiter/innen aus den Sonderforschungsbereichen und für solche aus der Helmholtz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft offen.

### 3. DFG Forum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Karriereunterstützung für Verantwortliche in Forschungsverbänden der DFG

Betrachtet man die wissenschaftliche Tätigkeit an einer Hochschule, so handelt es sich um ein Berufsbild, in dem Autonomie und formale Unbestimmtheit prägend sind. Nach Jürgen Enders folgt aus dem humanistisch geprägten Verständnis von Wissenschaft als Beruf ein ganzheitlicher, kreativ-geistiger und schöpferischer Charakter des Handelns. Dieser zeigt sich in der Einheit von Tätigkeit, Anforderung und Fähigkeit, die mit einem hohen Anspruch an ein hohes Niveau verknüpft sind. Es sind die Komplexität der beruflichen Aufgabe, der geringe Grad an Routine und Fremdbestimmtheit sowie die starke Identifizierung der ganzen Person mit und die Motivation aus dem Beruf, die dem wissenschaftlichen Handeln zugrunde liegen (Enders 1998; vgl. dazu auch bereits Max Weber 1917/19, S. 7ff). Die Wahrung dieser Unabhängigkeit kann auf der anderen

Seite zu Konflikten führen, die sich aus der Beachtung administrativer Vorschriften und daraus folgenden rechtlich gebotenen Reglementierungen ergeben, die oftmals als Einschränkungen empfunden werden.

Als aktuelles Beispiel kann man auf einen Artikel der Süddeutschen Zeitung vom 28.02.2009 verweisen. Hier wird beschrieben, dass ein Professor der Biologie (Thomas Tuschl) einen Ruf an eine deutsche Universität zurückgewiesen hat, ohne dass ihm ein Folgeangebot einer Einrichtung in den USA vorgelegen hätte. Er begründete seine Ablehnung damit, dass auf seine wissenschaftlichen Forderungen zu wenig eingegangen werde und reine Verwaltungsaspekte dominierten. Niemand wird die Aussage bestreiten, dass trotz des gerade beschriebenen Spannungsverhältnisses der Freiheit der Wissenschaft einerseits und der notwendigen administrativen Rahmenbedingungen andererseits für die Ausübung von Wissenschaft ein hoher Grad an intrinsischer Motivation prägend ist (vgl. hierzu: Dilger 2001, S. 132ff); wäre sie falsch, so hätten sich hochqualifizierte Wissenschaftler/innen schnell einer anderen Berufstätigkeit zugewandt. Die oben angesprochenen Aussagen von Enders (und früher grundlegend Max Weber 1917/19) haben sich bereits heute insoweit verändert, als eine Abkehr von der Ausschließlichkeit der wissenschaftlichen Orientierung zuzeichnen ist. Eine Befragung im Rahmen der Workshopreihe Nachwuchsgruppenleitung hat ergeben, dass auch bei langfristiger Etablierung im Forschungssystem Gesichtspunkte wie Familie, soziales Umfeld/Gesellschaft, kulturelles Lebensumfeld, Gendergesichtspunkte und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie neben der rein fachlichen Orientierung eine zunehmende Rolle spielen. Studien zu Centers of Excellence belegen, dass die Garantie für den Erfolg der Forschung in flachen administrativen Hierarchien liegt, was bedeutet, dass die Managementaufgaben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern weitgehend selbst gesteuert werden sollten. So kann als eine weitere Möglichkeit das oben erwähnte für Expertenorganisationen charakteristische Spannungsverhältnis zwischen Administration und Wissenschaft aufgelöst werden. Es gibt dabei nicht den einen richtigen Weg, der exzellente Forschung in Verbänden garantiert. Vielmehr sind es Variationen struktureller und kultureller Bedingungen, die „Forschungsorganisationen“ zur Exzellenz verhelfen. Centers of Excellence verfügen zum Beispiel über ein hohes Maß an Interdisziplinarität mit ‚integrierten Programmen‘ zwischen den unterschiedlichen Disziplinfeldern. Sie vereinigen verschiedene Standards der Leitung mit dem Ziel:

- eine ‚strategischen Vision‘ zu entwickeln, um unterschiedliche Gebiete zu integrieren und programmatische Schwerpunkte zu setzen,
- eine geschützte innovationsfreundliche Umgebung zu schaffen, bei gleichzeitiger rigoroser Beachtung der Regeln wissenschaftlicher Evaluation,
- eine finanzielle Sicherheit für ‚riskante Forschung‘ aufzubauen und zu erhalten,
- wissenschaftlich exzellentes Personal aus verschiedenen wissenschaftlichen Gebieten zu rekrutieren, die in sich selbst nochmals kulturell und wissenschaftlich unterschiedliche Stile vereinigen.

Weiterhin muss die Organisation sich als weitgehend integrierte Einheit erweisen und den Wissenschaftlerinnen und

Wissenschaftlern so eine große Vielfalt und Tiefe an horizontalen Interaktionsmöglichkeiten bieten. Sie darf nicht in verschiedene akademische Abteilungen und Unterabteilungen mit Fragmentierung der Wissensproduktion separiert sein. Geboten werden eine hohe Kommunikationskultur und Rahmenbedingungen, in denen über die laufenden Arbeiten berichtet wird, bei gleichzeitigem Diskurs zu Forschungsaktivitäten, die außerhalb der eigenen liegen (Hollingsworth/Hollingsworth 2001, S. 31-66).

In beiden Förderlinien der Exzellenzinitiative (Cluster und Schulen) wurde deutlich, dass sie auf administrativer und inhaltlicher Ebene einer besonderen Struktur und Organisation bedürften. Hier entstanden Steuerungs- und Managementmechanismen, die sich sowohl auf interne Prozesse als auch auf das Verhältnis der Exzellenzeinrichtungen zu den Hochschulen bezogen. Dabei kam den Sprecherinnen und Sprechern eine besondere Rolle zu. Sie repräsentieren nicht nur nach außen, sondern personifizieren gleichermaßen die Schnittstelle zur Hochschule. Unterstützt werden sie durch sog. Geschäftsstellen oder Managementbüros, die wiederum überwiegend von promovierten Wissenschaftlern oder Wissenschaftlerinnen (zum Teil als Team) geleitet werden. Als zentrales Erörterungs- und Entscheidungsgremium für Fragen von organisatorischer, personeller, finanzieller sowie übergreifender inhaltlicher Bedeutung wurden Vorstände („Steering Committee/Board“ oder auch „Executive Board“) geschaffen. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass stets Einstimmigkeit angestrebt wird, obwohl Mehrheitsbeschlüsse satzungsmäßig vorgesehen sind. Gewählt wird der Vorstand in der Regel von einer Vollversammlung, die ein- oder zweimal im Jahr zusammentritt und sich darüber hinaus mit weiteren Fragen von übergeordneter Bedeutung (z.B. Verabschiedung des Haushaltsplans) befasst. Fachlich einschlägig renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beraten die Exzellenzeinrichtungen in Beiräten zu wissenschaftlichen Fragestellungen (Sondermann/Simon/Scholz/Hornbostel 2008, S. 41ff).

Um diese Aufgaben zu bewältigen, bedarf es eines professionellen Managementansatzes. Anstatt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der Bewältigung der gerade aufgeführten administrativen Aufgaben allein der eigenen Kreativität, Intuition und Improvisationsfreude zu überlassen, hat die DFG ein Curriculum zu den verschiedenen Managementbereichen entwickelt, das die Adressaten bei den Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit unterstützt. Die Erfahrungen aus den beiden Fortbildungsreihen sind hier genauso eingeflossen wie die Ergebnisse von Befragungen des potentiellen Teilnehmerkreises. Sie haben zu folgenden Modulen (jeweils 2-3 Tage) geführt:

- Finanzen und Controlling,
- professionelle Mitarbeiterauswahl und -einarbeitung,
- Führung, Motivation, Kommunikation und Teamarbeit,
- Konfliktmanagement,
- Management von interdisziplinären Forschungsverbänden,
- Projektmanagement,
- Evaluationen vorbereiten und begleiten,
- Medien- und Öffentlichkeitsarbeit,
- Wissenschaftsmarketing.

Um die Qualität der Angebote zu gewährleisten, werden von der DFG regelmäßig Evaluationen durchgeführt. Diese

basieren sowohl auf Teilnehmerrückmeldungen zu den einzelnen Seminaren als auch auf direkten Gesprächen mit den Repräsentanten der verschiedenen Zielgruppen.

#### 4. Das Traineeprogramm der DFG: Neue Wege der Personalrekrutierung und der internen Ausbildung mit dem Ziel der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements

Das Traineeprogramm richtet sich an einen Personenkreis, der sich - aus der Wissenschaft kommend - auf dem Gebiet des Wissenschaftsmanagements spezialisieren möchte. Die Qualifizierung erfolgt sowohl durch inhaltlich anspruchsvolle theoretische Unterweisung als auch durch Learning by Doing in der Geschäftsstelle der DFG. Grundsätzlich besteht bei entsprechenden Vakanzen eine Übernahmemöglichkeit durch die DFG sowie die Möglichkeit, einen Master im Fach „Wissenschaftsmanagement“ zu erwerben, der von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer ab dem Wintersemester 2011 angeboten wird (s.u.). Für eine Übergangszeit greifen wir auf die Möglichkeit zur Teilnahme am dreimonatigen Weiterbildungsstudiengang Wissenschaftsmanagement zurück. Die DFG sichert sich so einen ausgezeichneten ausgebildeten Fachkräftenachwuchs, der sehr gut mit den Arbeitsabläufen sowie der Organisationskultur der Geschäftsstelle vertraut ist. Der Aufbau und Ablauf des Traineeprogramms wird flexibel, je nach Bedarf und Möglichkeiten gehandhabt. Das erste Jahr soll grundsätzlich der Orientierung dienen. Die Trainees lernen das Haus kennen und durchlaufen dabei mehrere Abteilungen. Nach der Einarbeitungsphase übernehmen die Trainees für mindestens ein Jahr anspruchsvolle Aufgaben in einer Gruppe und leisten einen wichtigen Beitrag zur Erledigung des Arbeitspensums. Bei der Festlegung der konkreten Gruppe werden sowohl der Bedarf der DFG als auch die Interessenschwerpunkte/fachlichen Kenntnisse des Trainees berücksichtigt.

Neben dem Einsatz in der Geschäftsstelle ist für die Trainees mindestens noch eine Hospitation von 3-4 Monaten in einer anderen wissenschaftlichen Organisation in Deutschland vorgesehen. Sie erhalten einen hausinternen Mentor (i.d.R. Gruppenleitung bzw. Stellvertretung) als ständige Ansprechpartner.

#### 5. Resümee

Die Ausführungen zeigen, mit welcher Intensität sich die Deutsche Forschungsgemeinschaft der Herausforderung „Management in der Wissenschaft“ stellt und wie sie unterschiedliche Karrierewege begleitet.

Um den reichen Fundus an vorhandenen Erkenntnissen auf dem Gebiet des Wissenschaftsmanagements zu systematisieren, zu strukturieren und fortzuentwickeln (fachübergreifend und im internationalen Kontext), bedarf es einer akademischen Einrichtung. Forschung und Lehre garantieren die wissenschaftsadäquate Aufbereitung der Inhalte, die in den Aus- und Weiterbildungsprogrammen ihren Niederschlag finden. Die DFG versucht diesem Aspekt durch eine Zusammenarbeit mit der Deutschen Hochschule für Ver-

waltungswissenschaften in Speyer gerecht zu werden und beteiligt sich auf Anregung der DHV an der Entwicklung eines berufsbegleitenden Master-Programms „Wissenschaftsmanagement“. Dieses wird an die Stelle des dreimonatigen Ergänzungsstudiengangs „Wissenschaftsmanagement“ treten. Es ist gerade die forschungsbasierte Aus- und Weiterbildung der DHV mit dem Lehrstuhl für Wissenschaftsmanagement (interdisziplinärer und internationaler Ansatz) und dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) mit seinen wissenschaftlichen Projekten zur Hochschul- und Wissenschaftsforschung, die damit dem oben postulierten Interesse der DFG in besonderer Weise gerecht wird und die diese Partnerschaft von anderen Akteuren auf dem Markt abhebt.

Es bleibt am Ende die Frage, welche weiteren Themen im Umfeld des Wissenschaftsmanagements in Zukunft verstärkt angesprochen werden sollten. Wie bereits oben erwähnt, wäre zum Beispiel an organisationspsychologische und -soziologische Themen zu denken. Auch wird sich aus dem veränderten (Selbst)bild der Wissenschaftlerin/des Wissenschaftlers ein Reflexionsprozess entwickeln, der eine Veränderung des Berufsbilds unter Berücksichtigung überfachlicher Interessen zur Folge hat. Auch der Frage, ob hochqualifizierte Forscher nicht zu viel mit Management beschäftigt sind, wird zukünftig eine größere Bedeutung zukommen (Identitätsfindung des mittleren Managements). Anzulegen wäre, den Gedanken des Gutachtens von Uwe Thomas „Stiefkind Wissenschaftsmanagement“ aufzugreifen: Die Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen sollten sich gemeinsam auf die Gründung einer Führungsakademie einigen, die in weitgehender Autonomie (Selbstverwaltungsgedanke der Wissenschaft) handelt, um potentiell erstklassigen Führungsnachwuchs für die Leitung von Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen auszuwählen und auszubilden (Thomas 2005).

#### Literaturverzeichnis

- Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat (2008):* Bericht der Gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz. Bonn, S. 51.
- Dilger, A. (2001):* Prinzipal-Agenten-Theorie; Zeitschrift für Personalforschung 2/2001, S. 132 ff.
- Hanft, A. (2000):* Hochschulen managen? Neuwied.
- Hollingsworth, J.R./Hollingsworth, E.J. (2001):* „Radikale Innovationen und Forschungsorganisationen: Eine Annäherung“ in ÖZG 11, S. 31-66.
- Krücken, G. (2008):* Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. In: Hornborstel, S. et al. (Hg.): IFQ-Workingpaper Nr. 4. Bonn, S. 73f, S.77f.
- Krücken, G. (2008):* Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht. Bd. 41, S. 345ff.
- Pellert, A. (1999):* Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien.
- Schlüter, A./Winde, M. (2009) (Hg.):* Akademische Personalentwicklung, Eine strategische Perspektive. Essen, S. 40ff, 74.
- Sondermann, M./Simon, D./Scholz, A.-M./Hornborstel, S. (2008):* Monitoring der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder: Bericht zur Implementierungsphase, iFQ-Berichte No. 1. Bonn, S. 41ff, 95f.
- Thomas, U. (2005):* Stiefkind Wissenschaftsmanagement. Bonn.
- Teichler, U./Daniel, H.-D./Enders, J. (1998):* Brennpunkt Hochschule, neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft. Frankfurt.
- Weber, M. (1917/19):* Wissenschaft als Beruf, MWS I/17, Tübingen.

■ **Wolfgang Foit**, Deutsche Forschungsgemeinschaft, Leiter der Gruppe Personal, Recht, Organisation; E-Mail: Wolfgang.Foit@dfg.de

Heide Klug



Heide Klug

## Campus managen – Innovation im laufenden Betrieb. Ein Erfahrungsbericht aus dezentraler Sicht

Der folgende Beitrag liefert einen Überblick über relevante Faktoren bei der Umstellung von Campus Management Systemen (CMS). Ziel ist es, insbesondere personenbezogene Erfolgsfaktoren zu analysieren und Entscheidern Hinweise für einen erfolgsversprechenden Aufbau und eine zielführende Organisation der Innovation zu liefern. Die Analyse basiert auf einem Erfahrungsbericht aus dezentraler Sicht, wodurch insbesondere auch künftige Anwender auf dezentraler Ebene für einen solchen Innovationsprozess sensibilisiert werden. Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Nach einem kurzen Überblick über die Historie des CMS-Projekts der Technischen Universität Darmstadt wird die Einführung des CMS als Prozessinnovation begrifflich eingeordnet. Es folgt eine Darstellung der Ziele der Innovation und der für den Erfolg einer Innovation maßgeblichen Rolle von Promotoren. Ein Ergebnis der Analyse betrifft die Bedeutung von Promotoren auf dezentraler Ebene, wobei insbesondere die Rolle von dezentralen Machtpromotoren bislang zu wenig Berücksichtigung findet. Die Auswirkungen auf das Verhältnis von zentralem und dezentralem Hochschulmanagement werden identifiziert und die Entwicklungspotentiale des noch laufenden Projekts sowie weiterer vergleichbarer Projekte im deutschen Hochschulsektor aufgezeigt.

### 1. Hintergrund und Historie

Das diesem Beitrag zu Grunde liegende Fallbeispiel umfasst die Einführung eines CMS an der Technischen Universität Darmstadt. An dreizehn Fachbereichen und drei Studienbereichen werden insgesamt ca. 100 Studiengänge angeboten, die mittlerweile alle auf Bachelor- und Master-Abschlüsse umgestellt wurden. Hintergründe zur Umstellung der Prüfungsverwaltung an der Technischen Universität Darmstadt sind zum einen der Bologna-Prozess und die daraus folgende Umstellung der Studiengänge. Zum anderen führte die technologische Entwicklung schon vor dieser Zeit dazu, dass immer mehr Prozesse der Prüfungsverwaltung elektronisch abgewickelt wurden. Hierbei entstand eine sehr heterogene Systemlandschaft. Dies ist kein auf die Technische Universität Darmstadt beschränktes Phänomen (vgl. Gilch et al. 2005, S. 35). Zur heterogenen Systemlandschaft trug neben der rasanten technologischen Entwicklung bei, dass an der Technischen Universität Darmstadt sowohl eine dezentrale als auch eine zentrale Prüfungsverwaltung existierte. In den meisten Fällen wurden Grundstudiums- bzw. Bachelorprüfungen zentral verwaltet, Hauptdiplom- bzw. Masterprüfungen hingegen dezentral. Im Zuge der Umgestaltung des Campus Managements für die gesamte Universität lag es nahe, Prozesse dahingehend

zu hinterfragen, ob sie besser zentral oder dezentral verantwortet und durchgeführt werden. Neben der Prüfungsverwaltung sah sich die Universität im gesamten Ablauf der Bewerber- und Studierendenverwaltung einer Situation ausgesetzt, die verbessert werden musste. Aus der Gruppe der „stakeholder“ erwarteten unter anderem Studieninteressenten und Studierende einen gewissen Standard des Service rund um das Studienmanagement, einem äußerst dynamischen Bereich des Hochschulmanagements. Handlungsbedarf resultierte ebenfalls aus dem Umdenken, das bereits in einigen konkurrierenden Universitäten geschehen war. Die Universität wurde verstärkt mit ihrer Konkurrenz verglichen – auch im Bereich des Studierendenservice (vgl. Sprenger et al. 2010, S. 211).

### 2. Campus Management Systeme als Prozessinnovation

Studierendenservice soll mit dem Einsatz von CMS verbessert und umgesetzt werden. Integrierte CMS begleiten organisatorisch den akademischen Zyklus eines Studierenden von der Information des Studieninteressenten über die Bewerbung, das Lehrveranstaltungs- und das Prüfungsmanagement bis hin zur Alumnibetreuung (vgl. Janneck et al. 2009, S. 453; Hansen et al. 2009, S. 452). Was ist nun eigentlich das innovative an CMS? Nach Frese und Engels (1999, S. 499) kommt es „im Wege von Innovationen zu einer Anwendung qualitativ neuartiger Verfahren der Leistungserstellung.“ CMS bilden als integrierte Standardsoftware die Voraussetzungen für eine Umsetzung der Bologna-Reform (vgl. Alt/Auth 2010, 187). Allgemein geht die Definition von Innovation auf Schumpeter (1961) zurück, der diese als Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung definiert. Sellien und Sellien (1980) folgend, kann Innovation auch die Verwirklichung neuer Verfahren in Produktion, Management und Organisation umfassen. CMS verändern durch den Einsatz von neuen Technologien Prozesse innerhalb der Organisation. Es handelt sich um Verfahren, die erstmalig eingeführt werden. CMS stellen somit eine Verfahrens- bzw. Prozessinnovation dar (vgl. Hauschildt 1992, Sp. 1030). Die Prozesse der Studierendenverwaltung, des Prüfungs- sowie des Lehrmanagements sind von der Innovation betroffen. Die Studierendenverwaltung erstreckt sich von der Bewerbung über die Auswahl und Immatrikulation und Prozessschritte wie Zurückmelden oder Beurlaubung bis hin zur Exmatrikulation. Das Prüfungsmanagement beinhaltet – stark vereinfacht – die Erstellung eines Prüfungsplans, An- und Abmeldung, die Noteneingaben sowie die Aushändigung von Leistungsübersichten und Zeugnissen. Lehrmanagement

bezieht sich auf die Erstellung der Stundenpläne und der damit verbundenen Lehrveranstaltungs- und Raumbelungsplanung, Durchführung von Änderungen sowie die Überprüfung der Einhaltung des Deputats der Lehrenden. Diese Prozessbeschreibung ist stark verkürzt und beschränkt sich auf wesentliche Schritte, die die Veränderungen durch die Einführung des CMS verdeutlichen. Im Ist-Zustand vor Beginn der Reform im Jahr 2007 sind die dargestellten Prozesse sowohl auf dezentraler als auch auf zentraler Ebene angesiedelt (Abbildung 1). Der Prozess der Studierendenverwaltung ist im Wesentlichen auf zentraler Ebene angesiedelt; mit Ausnahme der Auswahl, die auf Grund einiger dezentral durchgeführter Eignungsfeststellungsverfahren nicht ausschließlich zentral durchgeführt wird. Der Prozess des Lehrveranstaltungsmanagements wird überwiegend dezentral organisiert, wobei wichtige Teilprozesse wie die Raumbelung und die Änderung der Belegungsplanung sowohl dezentral als auch zentral verwaltet werden. Beim Prüfungsmanagement liegt zu diesem Zeitpunkt, wie oben beschrieben, die Abwicklung je nach Studienphase oder Studiengang in zentraler oder dezentraler Hand. Der ursprüngliche Zeitplan sah eine Umsetzung des CMS im WS 2009/2010 vor. Projektverzögerungen führten im Jahr 2009 jedoch zu einer Konzentration auf einige Pilotstudiengänge. Formuliertes Projektziel ist es, einen großen Teil der Prozesse in die dezentralen Einrichtungen zu verlagern mit der Konsequenz, das zentrale Prüfungssekretariat aufzulösen und die dort beschäftigten Mitarbeiterinnen in die dezentralen Einrichtungen zu versetzen. Der Prozess der Studierendenverwaltung von der Bewerbung bis zur Exmatrikulation, einschließlich der Stammdatenpflege, soll jedoch weiterhin zentral bleiben. Die Auswahl bleibt nach den Planungen ebenfalls ein sowohl zentral als auch dezentral organisierter Prozess, da Eignungsfeststellungsverfahren oder Master-Bewerbungen eine fachliche Prüfung durch die Fachbereiche erfordern. Der einzige Teilprozess des Prüfungs- und Lehrveranstaltungsmanagements, der nicht vollständig dezentralisiert werden soll, ist die Raumbelung. Hier soll eine möglichst hohe Auslastungsquote der knapp vorhandenen Ressourcen durch eine in weiten Teilen zentrale Hörsaalvergabe erreicht werden. Dennoch gibt es einige dezentral verfügbare (Seminar-)Räume, die im neuen System erst auf Anfrage für andere Nutzer zur Verfügung stehen. Im Ver-

Abbildung 1: Anordnung der Hauptprozesse vor der Einführung des CMS

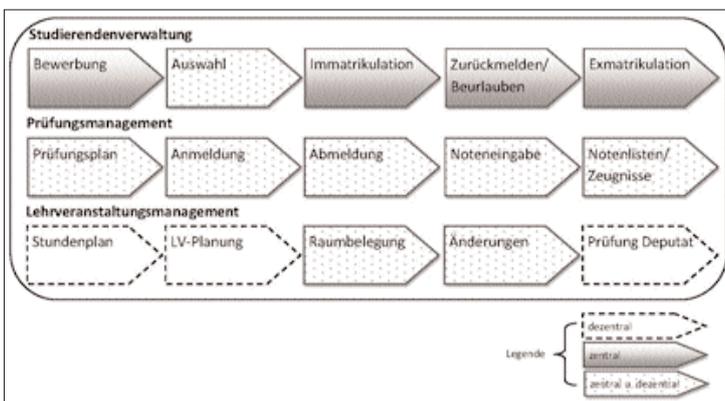
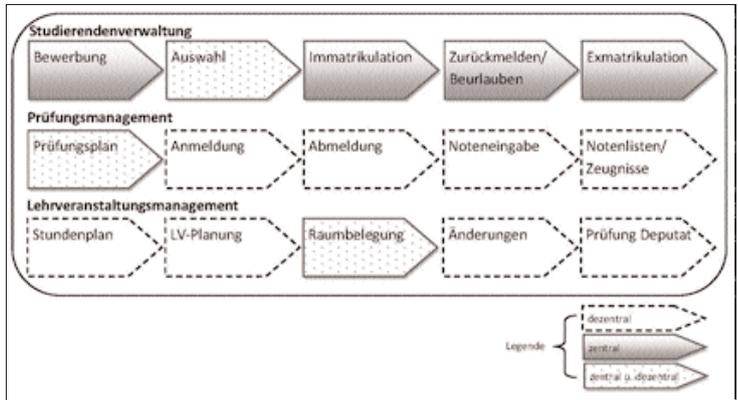


Abbildung 2: Anordnung der Hauptprozesse nach der Einführung des CMS



gleich zum Ist-Zustand im Jahr 2007 sieht diese Planung eine eindeutigere Zuordnung der verschiedenen Prozesse vor, einhergehend mit einer erweiterten Zuständigkeit der Fachbereiche (Abbildung 2).

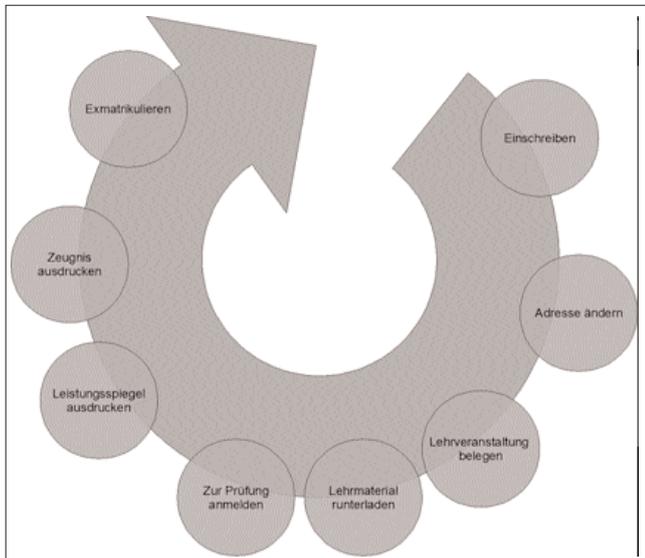
Um ein CMS einzusetzen, das diese Prozesse abbildet, wurde eine Ausschreibung vorgenommen, die zur Auswahl des Anbieters „Datenlotsen“ mit dem System CampusNet führte. Dieses System unterstützt alle Prozesse eines typischen akademischen Studienzyklus, von der Immatrikulation über die Stammdatenpflege, die Prüfungsverwaltung, das Drucken von Leistungsnachweisen und Zeugnissen bis zur Exmatrikulation (Abbildung 3).

Erst im Jahr 2010 wurde eine vom Produktnamen abweichende Bezeichnung des in der Technischen Universität Darmstadt eingesetzten und auf die spezifischen Bedürfnisse der Universität angepassten Systems eingeführt. Der Umbenennung des CampusNet für die Technische Universität Darmstadt war ein Wettbewerb zur Namensfindung vorausgegangen, mit dem Namen TUCaN (TU CampusNet) als Ergebnis (vgl. Schmidt 2010, S. 5). Einer der Motivationsgründe für die neue Bezeichnung war die Erhöhung der Identifikation der Mitglieder der Universität mit dem System. Die Software verfügt über folgende Funktionen:

- Bewerbung/Zulassung,
- Studierendenmanagement,
- Lehrkräftemanagement,
- Kontaktmanagement,
- Studienmanagement,
- Veranstaltungsmanagement,
- Evaluation,
- Prüfungsmanagement,
- Dokumentenmanagement,
- Reports und Statistiken.

Alle Anforderungen an die Abwicklung des akademischen Studienzyklus sollten demnach vollständig unterstützt werden können. Hier liegt es jedoch an der Umsetzung und an der Flexibilität des Systems, etwa bei der Behandlung von Ausnahmeregelungen, wie komfortabel es von den Nutzern beurteilt wird. Nicht alle genannten Funktionen werden von Beginn an genutzt, jedoch sollte das System geeignet sein, die Ziele der Innovation zu erreichen, die im Folgenden beschrieben werden.

Abbildung 3: Typischer akademischer Zyklus eines Studierenden



Quelle: [www.info.tucan.tu-darmstadt.de/tucan/software/index.de.jsp](http://www.info.tucan.tu-darmstadt.de/tucan/software/index.de.jsp)

### 3. Ziele der Innovation

Laut Selbstdarstellung des Projekts ist im Wesentlichen eine Integration von Prozessen beabsichtigt, beispielsweise die Verknüpfung der Planung von Veranstaltungen und Prüfungen mit dem Raummanagement und der Verwaltung der Studierendendaten. Studierende sollen organisatorische Angelegenheiten überwiegend online erledigen können. Weitere Ziele sind, Prozesse und Arbeitsabläufe zu vereinfachen, die Transparenz für die Beteiligten zu erhöhen und das Lehrpersonal von administrativen Aufgaben zu entlasten. Ressourcen wie Räume, Zeitpläne, Lehrkräfte sollen besser einsetzbar werden. Der Arbeitsalltag der Studierenden, Lehrenden sowie der Angestellten soll durch reduzierten Verwaltungsaufwand erleichtert werden und Lehrende ihre Veranstaltungen leichter pflegen, Studierende ihren Studienverlauf besser planen können. In der Verwaltung reduziert die Software darüber hinaus Papierberge, Wartezeiten und das mehrfache Erfassen von Daten (vgl. Schmidt 2010).

### 4. Promotoren als Erfolgsfaktor

Zu einer erfolgreichen Implementierung oder Umstellung von Informationssystemen können organisatorische, personenbezogene und technologische Faktoren beitragen (vgl. Klug 2008). Im Folgenden sollen insbesondere personenbezogene Aspekte, die eine Zielerreichung unterstützen, betrachtet werden. Witte stellte bei einer Untersuchung über die Einführung von Computern in Unternehmen und Verwaltungen fest, dass insbesondere Personen, die sich für die Innovation einsetzen, eine große Rolle spielen. Er identifizierte dabei Machtpromotoren und Fachpromotoren (vgl. Witte 1973). Hausschildt erweiterte das Promotorenmodell durch einen weiteren Akteur – den Prozesspromotor (vgl. Hausschildt 1999). Folgende Merkmale und Eigenschaften werden den unterschiedlichen Promotoren zugeschrieben (vgl. Klug 2008, S. 64 ff.).

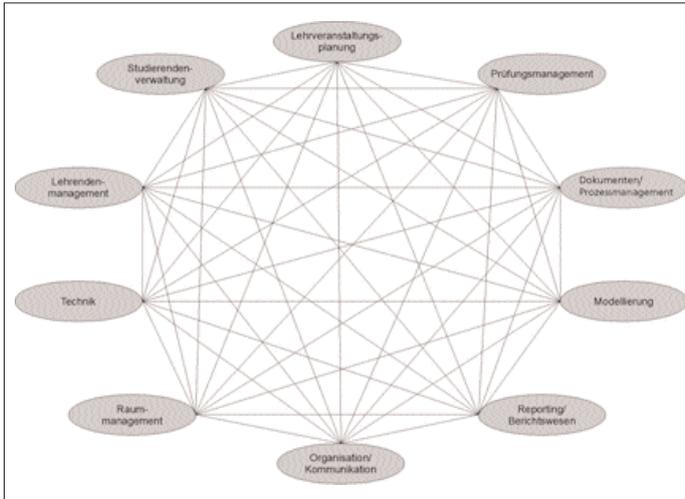
Machtpromotoren zeichnen sich durch hierarchisches Potential aus, können Anreize setzen und Belohnungen aussprechen. Wenn Machtpromotoren nicht selbst die höchste Leitungsebene besetzen, werden sie von dieser unterstützt. An hochschulweiten Projekten sind Kanzler, Präsident bzw. Vizepräsident Beispiele für Personen, die die Rolle der Machtpromotoren einnehmen können. Fachpromotoren identifizieren Informationsdefizite und generieren fehlendes Wissen. Sie lernen und lehren im Zuge des Innovationsprozesses gleichermaßen und verfügen über keine oder nur geringe hierarchische, formelle Macht. Beispiele für Fachpromotoren sind Projektmitarbeiter, Abteilungsleiter oder Spezialisten aus den Fachabteilungen, wie etwa IT-Prozesspromotoren verfügen über kommunikative Fähigkeiten und Organisationskenntnisse. Sie stellen eine Verbindung zwischen Fach- und Machtpromotoren dar und begleiten die Teilprojekte bei der Erreichung von Zielen, wobei sie immer das Gesamtziel im Auge behalten. Ein gutes Beispiel für Prozesspromotoren sind Projektleiter.

### 5. Rolle der Promotoren an der TU Darmstadt

Um die Existenz und die Rolle von Promotoren an der Technischen Universität Darmstadt zu untersuchen, soll zunächst die Projektorganisation grob skizziert werden: Ein Lenkungskreis, bestehend aus Mitgliedern des Präsidiums, Projektleitung, Personalrat, Asta, Vertreterinnen und Vertretern der Fachbereiche sowie der Firma Datenlotsen, „gibt die großen Linien vor“ (vgl. [www.info.tucan.tu-darmstadt.de/tucan/struktur/index.de.jsp](http://www.info.tucan.tu-darmstadt.de/tucan/struktur/index.de.jsp)). Die Projektleitung besteht aus einer Projektleiterin für das Gesamtprojekt und deren Stellvertreterin sowie einer konzeptionellen Projektleitung, die von der Vizepräsidentin übernommen wird. Zudem ist das Projekt in neun Teilprojekte gegliedert, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Fachbereichen, aus der Verwaltung und aus dem Hochschulrechenzentrum beteiligt sind (vgl. Voß 2010).

Die Teilprojekte befassen sich mit den in Abbildung 4 aufgeführten Themen. Die Abbildung veranschaulicht die Verbindungen der einzelnen Teilprojekte zueinander. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Teilprojekte und insbesondere Teilprojektleiterinnen und -leiter haben die Aufgabe, die Mitglieder der jeweils anderen Teilprojekte über erfolgte Arbeitsschritte oder aufgetretene Verzögerungen zeitnah zu informieren. Entsprechend des Aufbaus des Projekts sind im Innovationsprozess neben der bereits erwähnten Hochschulleitung, Projektleitung und Teilprojektleitungen die Dekane als Vertreter der Fachbereiche eingebunden. Fachlich werden auf dezentraler Ebene sogenannte Studienkoordinatoren einbezogen, die für ihren jeweiligen Bereich die Umsetzung des Projekts koordinieren. Wichtig für die spätere Anwendung der Software ist die korrekte Abbildung aller Studienordnungen und weiterer relevanter Regelungen durch die Modellierer. Eine äußerst zentrale und häufig unterschätzte Funktion kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Lehrveranstaltungs- und Prüfungsmanagement sowie den Technikerinnen zu. Mit ihnen wird das System erst soweit funktionsfähig und mit Inhalt gefüllt, dass die angestrebte Vereinfachung der Prozesse umgesetzt werden kann. Vor dem Hintergrund des Promotorenmodells kann die Hochschulleitung als Machtpromotor bezeichnet werden. Sie sorgt für notwendige Ressourcen und

Abbildung 4: Teilprojekte des Campus Management Projekt



Quelle: [www.info.tucan.tu-darmstadt.de/tucan/struktur/index.de.jsp](http://www.info.tucan.tu-darmstadt.de/tucan/struktur/index.de.jsp)

verteidigt die Projektleitung bei Widerständen gegenüber Veränderungen in der Ablauf- oder Aufbauorganisation. Teilprojektleiterinnen und -leiter sowie Modelliererinnen und Modellierer sind Fachpromotoren, die über ein Spezialwissen über ihr Teilprojekt bzw. über das System verfügen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Projekte treten immer dann als Fachpromotoren auf, wenn ihr Wissen an weitere Mitglieder der Organisation weitergetragen wird. Dies wird in der ersten Phase nach Produktivstart des Systems, also im Zuge der Durchsetzung der Innovation, noch verstärkt auftreten. Prozesspromotoren sind wichtig für den Innovationsprozess, wenn komplexe Aufgaben oder komplexe Organisationszusammenhänge vorliegen (vgl. Hauschildt/Chakrabarti 1999, S. 78 ff.). Nach Hauschildt und Keim (1999) nehmen in solchen Fällen Projektleiter die Rolle der Prozesspromotoren ein. CMS sind auf Grund ihrer Reichweite über den kompletten Studienzyklus und deren Relevanz für annähernd alle Bereiche der Hochschule sehr komplex. Naheliegend ist daher, dass Prozesspromotoren eine große Rolle spielen. An der Technischen Universität Darmstadt wird dieser Befund untermauert, da nach stockendem Projektverlauf aus unterschiedlichen Gründen die Projektleitung wechselte und erweitert wurde. Die Kommunikationsstrategie wurde danach deutlich in Richtung universitätsinterner Öffentlichkeit ausgebaut. Ebenso fand ein von der Projektleitung initiiertes und von der Personalentwicklung begleiteter Austausch zwischen den Teilprojektleitern statt. Die Rolle des Prozesspromotors als die eines Übersetzers, ist deutlich zu erkennen. Interessant ist die Rolle der Studienkoordinatoren auf Ebene der Fachbereiche. Sie können als dezentrale Prozesspromotoren bezeichnet werden. In einigen dezentralen Einrichtungen wird die Rolle des Modellierers vom Studienkoordinator übernommen. Hier übernimmt der Modellierer die Rolle des Fachpromotors und kann – obwohl als Studienkoordinator eingesetzt – vermutlich weniger stark als Prozesspromotor agieren. Die Fachpromotorenfunktion steht in diesen Fällen durch die Modelliererrolle im Vordergrund, insbesondere in der Außenwahrnehmung.

Um die Rolle der Promotoren für das Innovationsprojekt einschätzen zu können, ist ein Blick auf das Zusammenwirken von Promotoren im Projektablauf sinnvoll. Die verschiedenen Akteure werden auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden. Die Führungspersonen, also die Machtpromotoren und Prozesspromotoren, treffen sich im Rahmen von Sitzungen des Lenkungsraums. Es gibt zudem Teilprojektleitertreffen und ca. monatliche Treffen der Studienkoordinatoren. Diese Treffen dienen dem Austausch über den Stand der Projekte und behandeln offene Fragen. Zentral ist etwa der Austausch darüber, welche (Zwischen-)Ergebnisse eines Teilprojekts für den Fortschritt eines anderen Teilprojekts wichtig sind. Initiiert und koordiniert werden die Treffen von den Projektleiterinnen, die damit eine zentrale Aufgabe als Prozesspromotoren erfüllen. Die Modellierer haben sich insbesondere zu Beginn des Projekts häufiger (14-tägig) getroffen, da hier der fachliche Austausch eine zentrale Rolle spielte. Die Modellierer informieren sich beispielsweise gegenseitig über Funktionalitäten, um ihre Systemkenntnis zu verbreitern. Darüber hinaus tritt zu Tage, wenn an bestimmten Stellen das System nicht alle Anforderungen erfüllt. Basis-Schulungen vermitteln einen Überblick über die Neuerungen in der Studien- und Prüfungsorganisation und werden von neuen Projektmitarbeitern sowie Personen, die lediglich am Rande mit dem System in Berührung kommen, besucht. Anwenderschulungen finden teilprojektbezogen statt; die Teilnehmer sind in ihrer Rolle als Fachpromotor hier Lernende, die das in den Schulungen erworbene Wissen als Lehrende an die Nutzer weitergeben. Die universitäre Öffentlichkeit wird im Rahmen diverser Informationsveranstaltungen, teilweise sehr allgemein für alle Mitglieder der Universität, und seit Herbst 2009 auch über die Webseite sowie einen Newsletter über den Projektstand auf dem Laufenden gehalten. Auch aus dezentraler Sicht spielen die Projektleiterinnen als Prozesspromotoren der zentralen Ebene eine entscheidende Rolle. Sie gleichen die unterschiedlichen Interessen aus – sei es fachlich zwischen den verschiedenen Teilprojekten oder in Bezug auf Ressourcen und Umsetzungsfragen zwischen den zentralen Führungskräften als Machtpromotoren und den dezentral Beteiligten. Das Konstrukt eines „dezentralen“ Prozesspromotors ist in einem „lose gekoppelten System“ (Weick 1976) durchaus zielführend. Die Studienkoordinatoren an der Technischen Universität Darmstadt, die diese Rolle einnehmen, haben die Möglichkeit aus dezentraler Sicht für die Vorteile der Innovation zu werben und übernehmen eine Übersetzerfunktion von der Zentrale in ihren Bereich hinein. Die Bedeutung von dezentralen Akteuren stimmt mit Entwicklungen überein, die für das Hochschulmanagement allgemein zu beobachten sind (vgl. Krücken et al. 2010, S. 4). Mit der Verlagerung von ursprünglich zentralen Aufgaben an die dezentralen Einrichtungen, werden entsprechende Anforderungen an die dezentralen Mitarbeiter gestellt. Im Zusammenhang mit der Einführung des CMS an der Technischen Universität Darmstadt wurden zudem auf professoraler Ebene kurz vor Projektstart sogenannte Botschafter auf Fachbereichsebene installiert, die innerhalb des Kolleginnen- und Kollegenkreises für die Nutzung des Systems als Lehrende werben sollen. Sie übernehmen ebenfalls die klassische Rolle eines Prozesspromotors auf dezentraler Ebene, auch wenn sie weniger detailliert mit einzelnen

technischen Fragestellungen befasst sind. Eine gute Entscheidung der Projektleitung ist der Einsatz von Fachpromotoren aus den dezentralen Einrichtungen in den Teilprojekten. Auf diese Weise wird ermöglicht, von Beginn an viele Perspektiven in den Blick zu nehmen. Die Umsetzung von dezentralen Belangen ist zum einen für die Funktionalität und zum anderen für die Akzeptanz der Innovation von hoher Bedeutung. Das Ziel, Prozesse integriert abzuwickeln, kann nur erreicht werden, wenn alle relevanten Akteure berücksichtigt werden. Beim Campus Management liegen diese Prozesse, wie gezeigt, zu einem großen Teil in dezentraler Verantwortung. Ein integriertes System kann demnach nur mit dezentraler Beteiligung nutzenbringend eingesetzt werden. Die aus Sicht des Promotorenmodells unklare Rolle der Dekane wirft Fragen auf. Es zeigt sich am Beispiel der Position der Dekane in einem solchen Innovationsprozess die in der Praxis häufig ungeklärte Rolle dieser Funktion (vgl. Scholkmann 2008, S. 75 ff.). Einerseits werden Dekane in laufenden Autonomieprozessen mit immer größeren Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Andererseits übersteigen die Anforderungen eines hier beschriebenen Innovationsprozesses die zeitlichen Kapazitäten eines in den allermeisten Fällen noch nebenamtlich tätigen Dekans mit umfangreichem Aufgabenprofil (vgl. Johnson 2001, S. 149). Das dezentrale Hochschulmanagement ist häufig nicht entsprechend der Anforderungen aufgestellt. Kurz vor dem Produktivstart wurden die Dekane um Unterstützung bei der Kommunikation und Umsetzung der letzten wichtigen Schritte gebeten und ihre Rolle als dezentraler Machtpromotor demnach entsprechend berücksichtigt.

## 6. Ausblick

Am vorgestellten Fallbeispiel lässt sich zeigen, dass Promotoren in den Innovationsprozess eingebunden wurden und diesen voranbringen. Der Fortschritt des Projekts ist sichtbar. Es ist abzuwarten, ob die Rolle der Machtpromotoren ausreicht, um die Innovation in den dezentralen Einheiten zielorientiert umzusetzen. Eine Möglichkeit, Dekane mit ausreichend Macht und Ressourcen auszustatten, um auf dezentraler Ebene die Innovation voranzutreiben, sollte zumindest in Erwägung gezogen werden. Die wachsende Bedeutung der Rolle der Dekane geht einher mit Veränderungen des Hochschulmanagements im Allgemeinen. Die Handlungsfähigkeit der Dekane ist von einem funktionierenden Hochschulmanagement auf dezentraler Ebene abhängig. Mit den Aufgaben müssen demzufolge die Kompetenzen des Managements der dezentralen Einrichtungen steigen. Das Verhältnis von zentralem zu dezentralem Hochschulmanagement wird sich dadurch verändern. Im vorgestellten Beispiel eines CMS kann ein Erfolg erst mit der Einbindung dezentraler Akteure von Beginn an erreicht werden. Letztlich wird die tatsächliche Zielerreichung erst nach Produktivstart und ersten Erfahrungen mit dem System überprüfbar. Noch offen ist beispielsweise, ob das CMS die Dozenten tatsächlich spürbar von Verwaltungstätigkeiten entlastet. Eine solche Folge des Reorganisationsprozesses ist für die Akzeptanz des CMS und der neuen Strukturen durch die dezentralen Akteure jedoch von großer Bedeutung. Die Folgen der Innovation für die Betroffenen sowie die damit einhergehende Akzeptanz sollte entsprechend untersucht werden. Bereits zum aktuellen Zeitpunkt lässt sich jedoch sagen, dass Prozessin-

novationen im Bereich des Campus Managements eine zentrale Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Universitäten und deren Fachbereiche sind (vgl. Alt/Auth 2010, S. 187). Es wird in den nächsten Jahren einen Wettbewerb um die Gewinnung von Master-Studierenden geben, um hier nur ein Beispiel zu nennen. Mit einem ansprechenden Service in Rahmen des Bachelor-Studiums für die eigenen Studierenden sowie in der Bewerbungsphase für Absolventen anderer Universitäten ließe sich dieser Wettbewerb vorteilhaft gestalten. Ein Online-Studierendenmanagement wird künftig die Visitenkarte sowohl der Organisation als auch der Fachbereiche darstellen.

### Literaturverzeichnis

- Alt, R./Auth, G. (2010): Campus-Management-System. In: Wirtschaftsinformatik, Bd. 52, Heft 3, S. 185-188.
- Frese, E./Engels, M. (1999): Anmerkungen zum Änderungsmanagement in Universitäten - Zur Eignung der Unternehmung als Referenzmodell. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 59, Heft 4, S. 496-510.
- Gilch, H./Meyer, S./Cloes, H. (2005): Modularisierung - Herausforderung für Hochschulverwaltung und Prüfungsorganisation. In: Leszczynskyj/Wolter: Der Bologna-Prozess im Spiegel der HIS-Hochschulforschung. Hannover, S. 35-38.
- Hansen, H. R./Karagiannis, D./Fill, H.-G. (Hg.) (2009): Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen. 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik. Bd. 2. Gesellschaft. Wien.
- Hauschildt, J. (1992): Innovationsmanagement. In: Frese. Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, S. 1029-1041.
- Hauschildt, J. (1999): Zur Weiterentwicklung des Promotoren-Modells. In: Hauschildt und Gemünden. Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 255-282.
- Hauschildt, J./Chakrabarti, A. K. (1999): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. In: Hauschildt /Gemünden: Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 67-87.
- Hauschildt, J./Keim, G. (1999): Projektleiter als Prozeßpromotoren. In: Hauschildt/Gemünden: Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 211-231.
- Janneck, M., et al. (2009): Von Eisbergen und Supertankern: Topologie eines Campus-Management-Einführungsprozesses. In: Hansen et al.: Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen. 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik. Bd. 2. Wien, S. 453-462.
- Johnson, G. (2001): Personalmanagement in Hochschulen. In: Cordes et al.: Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung. Wiesbaden, S. 143-162.
- Klug, H. (2008): Hochschulreformen und Informationssysteme. Organisation - Personen - Technik. Baden-Baden.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement - auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI Mitteilungen. Arbeitsmarkt Wissenschaft: Neue Identitäten, neue Karrieren? Düsseldorf, S. 1-8.
- Schmidt, A. (2010): TUCaN. In: Durchblick, Bd. 17, Heft 2, S. 3-5.
- Scholkmann, A. (2008): Dekaninnen und Dekane als „universitäre Führungskräfte“: Herausforderungen im Arbeitsalltag - Ansatzpunkte für die Personalentwicklung. In: Scholkmann et al.: Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog. Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule. Münster, S. 71-82.
- Schumpeter, J. A. (1961): Konjunkturzyklen. (Übersetzung des Originals: Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. 1939. London). Göttingen.
- Sellien, R./Sellien, H. (1980): Innovation. In: Gabler Wirtschaftslexikon. 10. Auflage, Wiesbaden, S. 2106.
- Sprenger, J./Klages, M./Breitner, M. H. (2010): Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Auswahl, die Migration und den Betrieb eines Campus-Management-Systems. In: Wirtschaftsinformatik, Bd. 51, Heft 4, S. 211-224.
- Voß, N. (2010): CampusNet wächst. In: Durchblick, Bd. 17, Heft 1, S. 14-15.
- Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 21, Heft 1, S. 1-19.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen.

■ Dr. Heide Klug, kaufmännische Geschäftsführerin, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Darmstadt, E-Mail: klug@wi.tu-darmstadt.de

**Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement –  
Empirische Ergebnisse und Implikationen für die Praxis.  
Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung, Speyer, 08.09.2010.**

Angesichts der seit einigen Jahren anhaltenden medialen Prominenz von Begriffen wie „Exzellenzinitiative“ oder „Bologna-Prozess“ ist auch jenseits der Fachöffentlichkeit nur schwer übersehbar, dass das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem von einer reformerischen Dynamik erfasst ist, wie dies in der Bundesrepublik nur selten zuvor der Fall war. Im Fokus der Reformbemühungen steht jedoch nicht ausschließlich die Frage nach einer verbesserten Logik von Forschung und Lehre per se. Vor dem Hintergrund der Idee des New Public Management sowie eines in Zeiten knapp bemessener öffentlicher Kassen intensivierten politischen Effizienzdenkens wird insbesondere auch die Dimension einer verbesserten Steuerung und Organisation des Wissenschaftsprozesses diskutiert. Insofern verwundert es kaum, dass der Wissenschaftsverwaltung zumindest im „Wording“ zwischenzeitlich der Schritt zum professionellen „Wissenschaftsmanagement“ gelungen ist. Inwieweit mit der geschilderten Entwicklung tatsächlich Prozesse der Professionalisierung im Berufszweig der Wissenschaftsadministration verbunden sind wurde bislang jedoch nicht umfassend empirisch und ergebnisoffen erforscht.

Diese Lücke zu schließen hatte sich ein Forschungsprojekt zur Aufgabe gemachte, welches in den Jahren 2007-2009 am Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung durchgeführt wurde. Gemeinsam mit und unter der Leitung von Georg Krücken – Lehrstuhlinhaber für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften zu Speyer – widmeten sich die Sozialwissenschaftler Katharina Kloke und Albrecht Blümel der Aufgabe, Professionalisierungsprozesse in der deutschen Wissenschaftsadministration auf Basis einer breiten empirischen Basis differenziert zu beschreiben und einem theoretischen Verständnis zugänglich zu machen. Im Rahmen der Tagung „Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement: Empirische Ergebnisse und Implikationen für die Praxis“ wurden die Resultate dieses Projekts nunmehr im September letzten Jahres vorgestellt.

Die umfangreiche Zielrichtung der Tagung, nicht nur die empirischen Ergebnisse des Projekts vorzustellen, sondern überdies Implikationen und nach Möglichkeit auch Handlungsempfehlungen für die Praxis herausarbeiten zu wollen, spiegelte sich in einer recht unterschiedlichen Verortung der knapp 100 teilnehmenden Personen auf dem Spektrum zwischen Administration und Wissenschaft einerseits, sowie zwischen außeruniversitärer und universitärer institutioneller Provenienz andererseits. Der heterogene Teilnehmerkreis, so machte Georg Krücken bei der Begrüßung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich, stehe aber gerade auch für die nach wie vor bestehende Offenheit und Unschärfe des Begriffs Wissenschaftsmanagement. Wie das Forschungsprojekt zeige, sei dieses weit davon entfernt, eine homogene Profession darzustellen. Fasse man Professionalisierung als „Verberuflichung“

so hätten sich bislang weder ein einheitliches Berufsbild noch transparente Karrierepfade entwickelt. Folglich existiere auch keine gemeinsame Identität der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager.

Den Begriff der Identität griff der stellvertretende Generalsekretär des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, Volker Meyer-Guckel, in seinem einleitenden Vortrag auf. Er veranschaulichte die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements dabei nicht zuletzt anhand der Förderbemühungen des Stifterverbands auf den Gebieten der Ausbildungsangebote (Studiengänge in Speyer, Osnabrück, Oldenburg), einer professionalisierten Personalentwicklung an den Hochschulen sowie einer verstärkten Herausformung professioneller Netzwerke und Karrierewege. Nichtsdestotrotz sei der Identitätsfindungsprozess des Wissenschaftsmanagements nicht abgeschlossen. Meyer-Guckel verdeutlichte dies unter anderem anhand spezifischer Problemlagen, mit welchen Vertreter des Wissenschaftsmanagements aufgrund ihres zwischen traditioneller Verwaltung und Wissenschaft lokalisierten Aufgabenfeldes konfrontiert seien. An dieser Stelle sei, nur exemplarisch für eine Vielfalt struktureller Probleme, das häufig anzutreffende Vorurteil genannt, Wissenschaftsmanagerinnen und -manager verfolgten ihren Beruf gleichsam als Karrierealternative nachdem sie in der eigentlichen Wissenschaft gescheitert seien. Mit dieser Sichtweise seien häufige Vorbehalte gegenüber dem Wissenschaftsmanagement sowohl innerhalb der klassischen Wissenschaftsadministration als auch der Wissenschaft verbunden. Eine mögliche Lösung für bestehende Reputations- und Identitätsprobleme deutete Meyer-Guckel in der Schaffung eines Netzwerks mit formaler Struktur an, welches dem Wissenschaftsmanagement eine homogene Stimme gegenüber Politik und Wirtschaft verleihen könne.

Die gegenwärtige Heterogenität, mehr aber noch die Dynamik des Berufsfelds, wurde auch im Rahmen des Hauptvortrags von Albrecht Blümel, Katharina Kloke und Georg Krücken zur „Professionalisierung im administrativen Hochschulmanagement“ deutlich, in welchem die zentralen Ergebnisse des genannten Forschungsprojekts vorgestellt wurden. Ausgehend von der Beobachtung genereller Reform- und Professionalisierungsbemühungen im öffentlichen wie auch im dritten Sektor stellte dieses die Frage nach vergleichbaren Entwicklungen im Bereich des administrativen Hochschulmanagements. Im Fokus der Untersuchung standen dabei vorrangig die Entwicklung des Stellenmarkts und die Zusammensetzung des entsprechenden Personals, die Tätigkeitsbilder hauptamtlicher Leitungsfunktionen, Werdegang, Arbeitssituation und Tätigkeitsprofile von Hochschulmanagerinnen und -managern sowie die Organisation des beruflichen Austausches in Netzwerken. Methodische Grundlage der Forschungen von Blümel, Kloke und Krücken waren neben verschiedenen Befragungen die Analyse von Personaldaten sowie Stellenanzeigen aus dem Bereich des Wissenschaftsmanagements.

Verwundert haben mag manche bzw. manchen der Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer der Befund, dass in Deutschland – anders als etwa in den USA, England, Finnland sowie Norwegen – keine Verschiebung des Verhältnisses zwischen wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal zugunsten von letzterem erfolgt ist (vgl. Blümel/Kloke/Krücken 2010). Entgegen eines häufig in Kreisen der Wissenschaft anzutreffenden Vorwurfs habe sich diese Relation sogar leicht zugunsten des wissenschaftlichen Personals entwickelt. Allerdings habe eine Restrukturierung im Bereich des administrativen Personals stattgefunden: dieses sei nun deutlich stärker zuvor im Bereich des gehobenen und vor allem des höheren Dienstes tätig; in den Funktionsbereichen Lehre und Didaktik, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Präsidial- und Rektoratsmanagement sowie Forschungskoordination und -entwicklung seien zahlreiche neue Positionen geschaffen worden. Sinnfällig hierfür stehe die Einrichtung einer gesonderten Rubrik „Hochschulverwaltung“ im Stellenmarkt der „Zeit“.

Über den rein quantitativen Ausbau der Hochschuladministrationen hinaus tangieren diese Entwicklungen auch Ausbildungs- und Tätigkeitsprofile sowie Arbeitssituation und Selbstverständnis der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager (vgl. Krücken/Blümel/Kloke 2010). Verbunden mit der Ausdifferenzierung der von den Hochschuladministrationen wahrgenommenen Aufgaben ist eine zunehmende Diversität der Ausbildungshintergründe. Hierbei gehe der Trend weg vom klassischen Verwaltungsgeneralisten mit häufig rechtswissenschaftlicher Ausbildung hin zu Spezialisten, welche über eine Ausbildung bzw. Berufserfahrung im jeweiligen Funktionalbereich verfügten. Dementsprechend verstünden sich die Mehrzahl der Befragten auch als Spezialisten ihres Aufgabenbereiches und beschreiben ihren Tätigkeitsschwerpunkt als Berater und Vermittler zwischen verschiedenen Akteursgruppen ihrer Hochschule. Ihre Arbeitssituation schätzen die Wissenschaftsmanagerinnen und -manager dabei wegen des Abwechslungsreichtums ihres Arbeitsgebietes sowie einer hohen Arbeitssicherheit aufgrund häufig unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse zumeist positiv ein. Hingegen werden Karrieremöglichkeiten und Entwicklungschancen eher skeptisch beurteilt.

Abschließend widmete sich der Vortrag von Blümel, Kloke und Krücken, wie auch schon der Vortrag Meyer-Guckels, der Frage nach der Rolle von Netzwerken. Dabei wurde deutlich, dass die Vernetzung im Wissenschaftsmanagement eher auf nationaler denn auf internationaler Ebene sowie stärker in Form von persönlichen Kontakten und themenbezogenen Arbeitsgruppen als in einem umfassenden und institutionalisiertem Ausmaß oder gar im Sinne einer berufsständischen Organisation des Wissenschaftsmanagements erfolgt. Als mögliche Gründe hierfür wurde unter anderem das heterogene Tätigkeitsprofil im Spektrum zwischen Wissenschaft und Administration vermutet, welches Sinn und Möglichkeit einer Standardisierung und Kanonisierung des Wissenschaftsmanagements höchst fraglich erscheinen lässt.

Dieses Motiv wurde auch in der anschließenden Plenumsdiskussion aufgegriffen, welche von Kommentaren dreier,

im Tätigkeitsfeld des Hochschulmanagements recht unterschiedlich verorteter Personen eingeleitet wurde. Gabriele Löschper, hauptamtliche Dekanin der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und ehemalige amtierende stellvertretende Präsidentin der Universität Hamburg, wollte die Professionalisierungsproblematik des Wissenschaftsmanagements nicht zuletzt auch als „Darstellungsproblem“ verstanden wissen. Die gegenwärtig häufig noch skeptische Einstellung der Wissenschaft gegenüber dem Wissenschaftsmanagement werde möglicherweise in dem Maße obsolet, in dem die zunehmende Anzahl von Groß- und Drittmittelprojekten den Nutzen einer professionellen Unterstützung durch professionelle Wissenschaftsadministration verdeutlichten. Um die entsprechende Professionalität zu gewährleisten sei jedoch auch ein entsprechendes Umdenken bei der Personalentwicklung – etwa im Zuge der Auswahlprozesse – notwendig.

Auch Carsten Feller, Kanzler der Hochschule Fulda, griff in seinem Statement den Aspekt der Personalentwicklung auf. Dieser komme insofern eine besondere Bedeutung zu, als mit der Entwicklung von Hochschulen hin zu distinkten strategischen Akteuren ein neuer Aufgabenbereich der Hochschulsteuerung im Entstehen sei, dessen aufgabengerechte Ausfüllung erlernt werden müsse. Der richtige Weg ist der Auffassung Fellers nach dabei gerade nicht die Herausbildung versäulter Teilbereiche des Wissenschaftsmanagements, sondern vielmehr die Identifikation eines breiten Kanons um Karrierewege im Wissenschaftsmanagement offenzuhalten.

Elisabeth Lack, Leiterin des Referats Grundsatzangelegenheiten an der Humbolt-Universität zu Berlin, bestätigte insofern die Diagnose Fellers, als sie die Beobachtung gestiegener Anforderungen an die Steuerung von Hochschulen und damit an die Fähigkeiten im Wissenschaftsmanagement teilte. Ein dritter Weg zwischen Wissenschaft und Verwaltung sei aber gerade nicht die geeignete Antwort hierauf. Schließlich erfordere die Steuerung einer Hochschule eine Arbeitslogik, die sich von der des Wissenschaftsprozesses fundamental unterscheidet. Ein Ausbildungs- und Karrierehintergrund in der Wissenschaft sei für das Verständnis des Wissenschaftsprozesses und damit für den Beruf der Wissenschaftsmanagerin bzw. des Wissenschaftsmanagers zwar von Vorteil. Zur Ausübung desselben seien aber spezifische Kernkompetenzen in der Hochschulverwaltung bzw. im Hochschulmanagement notwendig, die sich von den in Forschung und Lehre benötigten Kompetenzen zum Teil deutlich unterscheiden.

In den anschließenden, in drei Kleingruppen organisierten Diskussionen wurden einige in der Plenumsdiskussion geäußerten Gedanken vertieft, jedoch auch neue diskussionswürdige Aspekte eingebracht. In der von Veronika Fuest, Forschungsreferentin an der Universität Göttingen, moderierten Diskussionsgruppe wurde erörtert, wie Kooperation und Kommunikation zwischen Hochschulmanagement und Wissenschaft erfolgreich gestaltet werden können. Hierbei wurde die Schaffung eines vertrauensvollen Klimas auf der Grundlage von Transparenz und klaren Zuständigkeiten sowie einer ausgeprägten Serviceorientierung des Wissenschaftsmanagements als Erfolgsfaktoren

identifiziert. Eine weitere Diskussionsgruppe widmete sich unter der Moderation von Thomas Horstmann, Leiter des Referats Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs der Universität Erfurt, der bereits angeschnittenen Frage nach der möglichen Rolle eines professionellen Netzwerks im Bereich Wissenschaftsmanagement sowie dessen Nutzen für Kompetenzentwicklung und Wissensaustausch. Im Zentrum der Diskussion standen dabei insbesondere Teilfragen nach denkbaren Ausgestaltungen eines solchen Netzwerks – etwa hinsichtlich Organisationsgrad und Finanzierung sowie von diesem zur Verfügung gestellten Serviceleistungen. Daniela de Ridder, Projektleiterin bei CHE Consult Gütersloh, stellte die Ergebnisse der von ihr moderierten Diskussionsgruppe zu Entwicklungsperspektiven im Hochschulmanagement vor. Als Kernfrage nach den Kompetenzen im Hochschulmanagement identifizierte die Gruppe die Frage nach einer Verortung von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern auf dem Spektrum zwischen Spezialisierung und Generalistentum. An dieser müssten sich Auswahl- und Personalentwicklungsprozesse orientieren.

Dieses Motiv wurde in der Abschlussdiskussion unmittelbar aufgegriffen, die sich ebenfalls ganz maßgeblich um Kompetenzen und Kompetenzentwicklung im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement drehte. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Desiderate bei der Rekrutierung und Ausbildung von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern beleuchtet. Mögliche Lösungsansätze sah man beispielsweise in der professionellen Vermittlung und Betreuung von Praktika und mehr noch in der Einführung spezifischer Trainee-Programme. Ein diesbezüglich-

cher Vorsprung wurde hier bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen identifiziert, woraus sich die Empfehlung ableitete, auch hier der im Wissenschaftsbereich viel zitierten „Versäulung“ entgegenzuwirken. Nicht zuletzt wurde auch in verwandten Berufszweigen, etwa im Non-Profit-Management, ein möglicherweise noch besser auszunüchtendes Rekrutierungspotential erkannt.

Insgesamt offenbarte sich damit in der Abschlussdiskussion ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Frage was geeignete Kompetenzen und Karrierewege für ein erfolgreiches Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement sein könnten. Die verschiedenen Interpretationsweisen können gleichsam als repräsentativ für das noch recht unscharfe Bild gelten, welche die Tagung vom Wissenschaftsmanagement zeichnete. Insofern erscheint auch die Grundaussage der Forschungsergebnisse von Blümel/Kloke/Krücken folgerichtig, nach der eine homogene, von gemeinsamer Identität und transparenten Karrierewegen gezeichnete Profession Hochschulmanagement nicht – oder wenigstens noch nicht – existiert.

#### Literaturverzeichnis

Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die hochschule, journal für wissenschaft und bildung. 2/2010, S. 154-171.

Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen 5/2010, S. 234-241.

■ Karl Ulrich Saß, TU Darmstadt

#### Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

#### Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

**Die Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

**Format der Anzeige:** JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

**Kontakt:** UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen,  
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,  
Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

## Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 4/2010

Ist eigene Grundlagenforschung verzichtbar?

Forschungsentwicklung/-politik

*Wolff-Dietrich Webler*

Lohnt sich Grundlagenforschung für „kleinere“ Länder überhaupt?

4 Antworten von:

Bernd Ebersold,  
Geschäftsführer der  
Jacobs Foundation

Dietmar Harhoff,  
Vorsitzender der Expertenkommission  
Forschung und Innovation (EFI) der  
deutschen Bundesregierung

Wilhelm Krull,  
Generalsekretär der  
VolkswagenStiftung

Wolff-Dietrich Webler,  
Leiter des Instituts für Wissenschafts-  
und Bildungsforschung (IWBB)

*Alexander Reiterer & Martin Wilfling*  
Entscheidungsfindung in der wirt-  
schaftsnahen Forschungsförderung –  
Konzepte und Kriterien für die  
Auswahl von Förderansuchen

Forschung über Forschung

Einflussfaktoren auf  
Bewilligungswahrscheinlichkeiten im  
FWF-Entscheidungsverfahren

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1/2011

Hochschulentwicklung/-politik

*Michael Weegen*

Studienerfolg von deutschen  
Studierenden mit muslimischen  
Wurzeln

*Elisabeth Schwabe-Ruck*

Öffnung der Hochschulen für Beruf-  
serfahrene: Bildungshistorische Thesen  
zu berufsbezogenen Wegen an die  
Hochschule

*Diana Wernisch*

Vom Qualitätsziel in der Lehre zum  
strategischen Einsatz lehrbezogener  
Personalentwicklung

Ein Beitrag zur Notwendigkeit der  
Strategieorientierung von lehrbezoge-  
ner Personalentwicklung mit drei  
internationalen Impulsbeispielen

Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte

*Andrea Pelzeter & Anne Quilisch*  
Stakeholderdialog – ein Baustein im  
QM für die Lehre

*Hubert Liebhardt, Katrin Stolz,  
Katrin Prospero, Johanna Niehues &  
Jörg M. Fegert*

Evidenzbasierte Beratung und  
Studienverlaufsmonitoring für  
studierende Eltern in der Medizin  
Ein Praxisbeispiel an der  
Universität Ulm

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

P-OE 4/2010

Beiträge zur Entwicklung des  
akademischen Personals

P-OE-Gespräch

P-OE-Gespräch mit Ricarda Mletzko,  
Leiterin des Dezernats 1, Organisa-  
tions- und Personalentwicklung der  
Leibniz-Universität Hannover

Personal- und  
Organisationsforschung

*Claudia Schmeink & Britta Juchem*  
Was Professor/innen wollen: Ergebnis-  
se einer Interviewstudie zum  
Personalentwicklungsbedarf  
an der TU Darmstadt

Personal- und Organisationsentwick-  
lung/-politik

*Martin Mehrrens*  
Personalentwicklungs-Programm der  
Universität Bremen  
„Kooperationsprojekte mit der  
Wirtschaft erfolgreich managen“

*Katharina Mallich, Sandra Steinböck &  
Karin Gutiérrez-Lobos*

Die Zukunft des akademischen Perso-  
nalmanagements - Professionalisie-  
rung von Berufungsverfahren hinsicht-  
lich überfachlicher Qualifikationen

*Jasmin Döhling-Wölm &  
Carolin Schöbel-Peinemann*  
Akademische Personalentwicklung als  
Strategie der Hochschulentwicklung

*Enrique Grabl & Sigrid Mansky*  
Programm/Curriculum academic  
didactics (Hochschuldidaktisches  
Studienprogramm FH CAMPUS 02)

*Sabine Zauchner*  
Master of Higher Education (MoHe) -  
Exzellente Hochschullehre

**QiW****Qualität in der Wissenschaft**

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2011  
Qualitätssicherung in Lehre  
und Forschung

Qualitätsentwicklung/-politik

*Rainer Künzel*  
Reform der externen  
Qualitätssicherung.  
Vom Kontrollansatz zur  
Innovationsförderung

Forschung über Qualität  
in der Wissenschaft

*Sigrun Nickel*  
Qualitätsmanager/in in der Wissen-  
schaft: Karriereweg oder Sackgasse?  
Deutschland im internationalen  
Vergleich

*Christian Schneiderberg &  
Nadine Merkator*  
Hochschulprofessionen und  
Professionalisierung im Bereich der  
Qualitätsentwicklung

*Thamar Klein & Meike Olbrecht*  
Methoden-Triangulation zur  
Untersuchung von Gutachtergruppen?  
Peer Review in der DFG:  
Panelbegutachtung am Beispiel  
der Sonderforschungsbereiche

**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2011  
Kooperation zwischen Hochschulen  
und Bundesagentur für Arbeit -  
das Beispiel Nordrhein-Westfalen

Beratungsentwicklung/-politik

*Svenja Schulze*  
Strukturen gestalten,  
Zusammenarbeit verstärken:  
Studienorientierung verbessern

*Walburga Wolters*  
Positionierung der Hochschulen im  
Handlungsfeld Übergang Schule –  
Hochschule Studienorientierung als  
vorrangige Aufgabe der Hochschulen

*Eva Reichmann*  
Kommentar: Zusammenarbeit zwi-  
schen Hochschuleinrichtungen und  
der Bundesagentur für Arbeit

*Michael Katzensteiner &  
Franz Oberlehner*  
Qualitätssicherung in den Psychologi-  
schen Beratungsstellen für Studieren-  
de Österreichs

*Julia Aghotor, Katja Hofmann, Frank-  
Hagen Hoffmann, Michael Sperth &  
Rainer M. Holm-Hadulla*  
Onlineberatung für Studierende –  
Unterschiede zwischen realer und vir-  
tueller Beratung

Nachruf

Nachruf auf Dr. Peter A.W. Figge

Tagungsberichte

„Umgang mit Unsicherheit“  
Bericht über die Herbsttagung der  
GIBeT vom 01. bis 04. September  
2010 in Hildesheim

Europa voranbringen –  
auch in der Studierendenberatung!

**Für weitere  
Informationen**

- zu unserem  
Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer  
Zeitschrift,
- zum Erwerb eines  
Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen  
Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines  
Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere  
Verlags-Homepage:

[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

oder wenden Sie sich direkt an  
uns:

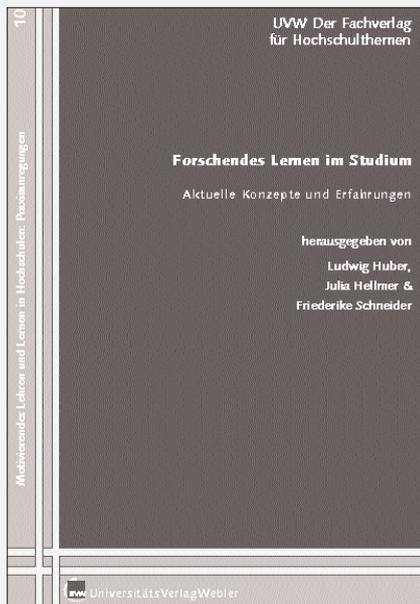
E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Telefon:  
0521/ 923 610-12

Fax:  
0521/ 923 610-22

Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

**Ludwig Huber, Julia Hellmer & Friederike Schneider (Hg.):  
Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen**



ISBN 3-937026-66-5, Bielefeld 2009,  
227 Seiten, 29.60 Euro

Das Konzept des Forschenden Lernens, das vor 40 Jahren von der Bundesassistentenkonferenz ausgearbeitet wurde und weithin großes Echo fand, gewinnt gegenwärtig erneut an Aktualität. Im Zusammenhang mit dem „Bologna-Prozess“ werden Anforderungen an die Entwicklung allgemeiner Kompetenzen der Studierenden gestellt, zu deren Erfüllung viel größeres Gewicht auf aktives, problemorientiertes, selbstständiges und kooperatives Arbeiten gelegt werden muss; Forschendes Lernen bietet dafür die einem wissenschaftlichen Studium gemäße Form.

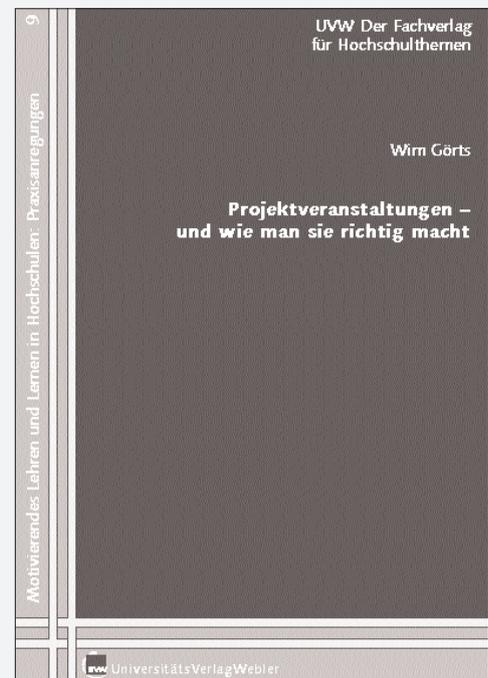
Lehrenden und Studierenden aller Fächer und Hochschularten, die Forschendes Lernen in ihren Veranstaltungen oder Modulen verwirklichen wollen, soll dieser Band dienen. Er bietet im ersten Teil Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der hochschuldidaktischen Berechtigung und den lerntheoretischen Gründen für Forschendes Lernen auch schon im Bachelor-Studium. Im zweiten Teil wird über praktische Versuche und Erfahrungen aus Projekten Forschenden Lernens großenteils aus Hamburger Hochschulen berichtet. In ihnen sind die wichtigsten Typen und alle großen Fächerbereiche der Hochschulen durch Beispiele repräsentiert. Die Projekte lassen in ihrer Verschiedenartigkeit die unterschiedlichen Formen und Ausprägungsgrade erkennen, die Forschendes Lernen je nach Fach annehmen kann (und auch muss); zugleich zeigen sie die reizvolle Vielfalt möglicher Themen und Formen. Im dritten Teil werden in einer übergreifenden Betrachtung von Projekten zum Forschenden Lernen Prozesse, Gelingensbedingungen, Schwierigkeiten und Chancen systematisch zusammengeführt. Insgesamt soll und kann dieses Buch zu immer weiteren und immer vielfältigeren Versuchen mit Forschendem Lernen anregen, ermutigen und helfen.

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

**Wim Görts  
Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht**

Wim Görts hat hier seinen bisherigen beiden Bänden zu Studienprojekten in diesem Verlag eine weitere Anleitung von Projekten hinzugefügt. Ein variationsreiches Spektrum von Beispielen ermutigt zu deren Durchführung. Das Buch bietet Lehrenden und Studierenden zahlreiche Anregungen in einem höchst befriedigenden Bereich ihrer Tätigkeit. Die Verstärkung des Praxisbezuges der Lehre bzw. der Handlungskompetenz bei Studierenden ist eine häufig erhobene Forderung. Projekte gehören - wenn sie gut gewählt sind - zu den praxisnächsten Studienformen. Mit ihrer ganzheitlichen Anlage kommen sie der großen Mehrheit der Studierenden, den holistischen Lernern, sehr entgegen. Die Realisierung von Projekten fördert Motivation, Lernen und Handlungsfähigkeit der Studierenden erheblich und vermittelt dadurch auch besondere Erfolgserlebnisse für die Lehrenden bei der Realisierung der einer Hochschule angemessenen, anspruchsvollen Lehrziele. Die Frage zum Studienabschluss, in welcher Veranstaltung Studierende am meisten über ihr Fach gelernt haben, wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Projekt (z.B. einer Lehrforschung) beantwortet, viel seltener mit einer konventionellen Fachveranstaltung. Insofern sollten Studienprojekte gefördert werden, wo immer es geht. Die Didaktik der Anleitung von Projekten stellt eine „Königsdisziplin“ der Hochschuldidaktik dar. Projekte gehören zum anspruchsvollsten Bereich von Lehre und Studium. Nur eine begrenzte Zeit steht für einen offenen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Insofern ist auf die Wahl sowie den Zuschnitt des Themas und die Projektplanung besondere Sorgfalt zu verwenden. Auch soll es der Grundidee nach ein Projekt der Studierenden sein, bei dem die Lehrperson den Studierenden über die Schulter schaut. Die Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin der Studierenden sollen gerade im Projekt weiter entwickelt werden. Der vorliegende Band bietet auch hierzu zahlreiche Anregungen.



ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009,  
138 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Motivierendes Lehren und Lernen  
in Hochschulen: Praxisanregungen