

Hochschulmanagement

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

- HM-Gespräch zwischen Christa Cremer-Renz und Wolff-Dietrich Webler über den „Karriereweg FH-Professur“
- Ein „Nichtsemester“ ist auch künftig keine Lösung
Warum der Beschluss der KMK zur Durchführung des Sommersemesters 2020 auch für die Zukunft zu begrüßen ist
- Die Binnendifferenzierung der Professur als Herausforderung für das Hochschulmanagement
- HM-Gespräch von Alexander Dilger mit Wolff-Dietrich Webler über eine Bilanz seines Lebens aus Anlass seines 80. Geburtstages

1 | 2020

Herausgeber*innenkreis

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent a.D., 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, *geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift*

Herbert Grüner, Dr., Rektor der New Design University/ Privatuniversität St. Pölten, Professor für Wirtschaftswissenschaften der Kunsthochschule Berlin-Weissensee

Michael Hölscher, Dr., Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Roland Kischkel, Dr., Kanzler der Universität Wuppertal

Bernd Kleimann, Prof. Dr., Leiter der Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)

Stefan Lange, Dr., Arbeitsbereich Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

Wolfgang Müller, Dr., Professor für Sozialwissenschaftliche Technikforschung i.R., Hochschulberater, Mitglied des Fachbeirats Lehre der Alfred Toepfer Stiftung, ehem. Rektor der Universität Bremen, ehem. Vizepräsident der HRK

Claudia Peus, Dr., geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management und Diversity, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München

Joachim Prinz, Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

Solveig Randhahn, Dr., Studiendekanin und Geschäftsführerin, Fakultät für Gesellschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen

Antje Stephan, Dr., Kanzlerin der Hochschule für Künste Bremen

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

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

Hinweise für die Autor*innen

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 und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. 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 „Autor*innenhinweisen“ auf unserer Website:
www.universitaetsverlagwebler.de

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

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

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 31.08.2020

Grafik: Ute Weber Grafik Design, München.

Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Druck: Sievert Druck & Service GmbH, Bielefeld

Abonnement/Bezugspreis ab 2019: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement 79 Euro

Einzelheft: 21 Euro, Doppelheft: 39.90 Euro

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind per E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.

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

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen 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

In eigener Sache

Der Herausgeber*innenkreis der Zeitschrift
Hochschulmanagement wird erweitert

2

HM-Gespräch

HM-Gespräch zwischen Christa Cremer-Renz
und Wolff-Dietrich Webler über den
„Karriereweg FH-Professur“

4

Organisations- und Managementforschung

Peter Mudra & Harry Müller

Ein „Nichtsemester“ ist auch künftig keine Lösung
Warum der Beschluss der KMK zur Durchführung
des Sommersemesters 2020 auch für die Zukunft
zu begrüßen ist

18

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Thorben Sembritzki

Die Binnendifferenzierung der Professur als
Herausforderung für das Hochschulmanagement

22

HM-Gespräch

HM-Gespräch von Alexander Dilger mit
Wolff-Dietrich Webler über eine Bilanz
seines Lebens aus Anlass seines 80. Geburtstages

31

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

Sabine Behrenbeck, Krista Sager und Uwe Schmidt (Hg.)
„Die ganze Hochschule soll es sein“
 Wolff-Dietrich Webler zum 80. Geburtstag

Auch als
E-Book

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis



„Die ganze Hochschule soll es sein“ zitiert als Titel ein Thema des Hochschulforums, das seit 2007 alljährlich in der letzten Augustwoche auf Sylt stattfindet. Hier treffen sich Personen aus Wissenschaft und Hochschulforschung, Hochschulleitung und -administration, Förderorganisationen und Politik und diskutieren miteinander Themen rund um die Hochschulentwicklung. Konzentration und Entschleunigung, Vertrauen und Perspektivenvielfalt prägen den Austausch auf der Insel. Spiritus Rector und Gastgeber ist Wolff-Dietrich Webler, Verleger und Berater, Anbieter von Evaluationen und Weiterbildung in Hochschuldidaktik, der 2020 seinen 80. Geburtstag begeht. Zu diesem Anlass widmen ihm Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Hochschulforums diesen Sammelband und danken ihm damit für sein unermüdliches Engagement.

Bielefeld 2020, 392 Seiten

E-Book: ISBN 978-3-946017-20-2, 49.- Euro

Print: ISBN 978-3-946017-17-2, 69.- Euro (zzgl. Versand)

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

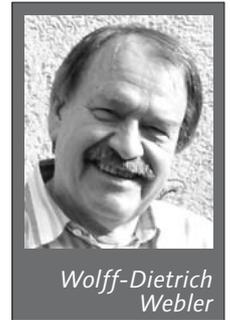
Die vorliegende Ausgabe erscheint verzögert, wie viele Publikationen in diesen Monaten, weil durch die erzwungenen Improvisationen des letzten Semesters einzelne Autor*innen in ihren Kernaufgaben von Forschung, Lehre und Selbstverwaltung oder in Wissenschaftsorganisationen derartig gefordert waren, dass ihre Publikationsvorhaben zunächst zurückstehen mussten. Dafür bitten wir insbesondere die Abonnent*innen dieser Zeitschrift um Verständnis und Nachsicht.

Nicht alle in gleichem Umfang, aber doch zahlreiche Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben erhebliche Probleme, vakante Professuren zu besetzen. Dabei sind Berufungen unstreitig die wichtigsten Entscheidungen, die wichtigsten Investitionen in die Zukunft einer Hochschule. Ein dünnes Bewerber*innenfeld macht mehrfache Ausschreibungen notwendig. Sind die sich dort bietenden Chancen einfach zu wenig bekannt? Sind die Anforderungen falsch definiert (falsches Profil gefordert, unattraktive Besoldung, falsche Aufgabenkombination)? Ist es etwas Drittes oder kommen Nachteile einfach zusammen? Da lohnt es sich nicht nur, kurzfristige Lösungen als Courieren an Symptomen zu suchen, sondern den Ursachen nachzugehen. Diesen Fragen folgt ein **HM-Gespräch**, das zwischen *Christa Cremer-Renz*, der ehemaligen Präsidentin der FH Nordostniedersachsen und Übergangspräsidentin zur Stiftungsuniversität Lüneburg, und *Wolff-Dietrich Webler*, dem Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld, **über den „Karriereweg FH-Professur“** stattfand. Über die dort angesprochenen Möglichkeiten hinaus lohnt es sich, Varianten der Ausgestaltung zu prüfen, wie sie Thorben Sembritzki nun in seinem Beitrag im vorliegenden Heft ausführt.

Seite 4

Gerade ist es mal 6 Monate her: Vor Beginn des Sommersemesters der Universitäten (die Fachhochschulen waren bereits seit März 2020 dabei) erlebte Deutschland eine heftige Debatte über die Frage, ob angesichts der Pandemie ein reguläres Hochschulsemester in Lehr-/Lernveranstaltungen (die ihren Namen überhaupt verdienen) weitgehend online überhaupt durchführbar sei – inklusive Prüfungen am Bildschirm. Die Alternative war, das Semester durchzuführen soweit möglich, aber nicht anzurechnen. Die KMK durchschlug im April 2020 den Knoten und beschloss ein „ordentliches Semester“. Im Rückblick gab es erfreulich positive, aber auch gemischte Erfahrungen. Bei Anhalten der Pandemie oder sogar deren Steigerung im laufenden Wintersemester könnten sich ähnliche Entscheidungssituationen wiederholen. *Peter Mudra & Harry Müller* diskutieren dies in ihrem Beitrag: **Ein „Nichtsemester“ ist auch künftig keine Lösung. Warum der Beschluss der KMK zur Durchführung des Sommersemesters 2020 auch für die Zukunft zu begrüßen ist.**

Seite 18

Wolff-Dietrich
Webler

Die Position des „ordentlichen öffentlichen Professors“, sprich Ordinarius, ist seit Ende der 1960er Jahre abgeschafft. An ihre Stelle ist im Laufe der folgenden Jahrzehnte eine Fülle von Varianten getreten – manche nur mit relativ kurzer Existenz, wie die Assistenzprofessur. In dieser Zeit ist nicht nur die große äußere Teilung der Professuren in solche an Universitäten und Einrichtungen mit universitätsgleichem Status einerseits und an Fachhochschulen andererseits vorgenommen worden. Sondern aus der Hochschulprofessur ist ein vielfach gegliedertes Berufsfeld entstanden.

Thorben Sembritzki führt in seinem Artikel nicht nur die inzwischen geschaffenen Ämter für Professor*innen als externe Differenzierung weiter aus, sondern beleuchtet **Die Binnendifferenzierung der Professur als Herausforderung für das Hochschulmanagement**. Hier sind nicht nur viele Varianten erkennbar, sondern es stellen sich bei Stiftungs- oder programm-finanzierten oder besonders ausgerichteten Professuren immer wieder Fragen der wissenschaftlichen Unabhängigkeit schon in den Berufungsverfahren. Umsichtig durch diese Gewässer zu navigieren, erfordert gute Kenntnisse – Professionalität in der Handhabung der Verfahren ist unverzichtbar.

Seite 22

Wolff-Dietrich Webler, Wissenschaftler und Verleger, ist bei bester Gesundheit und Schaffenskraft im April 80 Jahre alt geworden. Zwischen 1940 und 2020 dehnt sich eine Lebensspanne im Rahmen von acht äußerst ereignisreichen und historisch bedeutenden Jahrzehnten in Deutschland, die auch biografisch beim Jubilar Spuren hinterlassen haben und privat und beruflich dicht gefüllt waren. Ein Leben voller vielfältiger Eindrücke und Handlungsmöglichkeiten. Um sie ein wenig auszuleuchten, fand **aus Anlass seines 80. Geburtstages ein HM-Gespräch** zwischen *Alexander Dilger* und *Wolff-Dietrich Webler* über dessen Bilanz seines Lebens statt. Ungewöhnlich, was es da alles zu bilanzieren gibt...

Seite 31

W.-D. W.

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement“

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag. **Format der Anzeige:** JPG- oder EPS-Format, min. 300dpi Auflösung
Kontakt: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3, 33613 Bielefeld, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Der Herausgeber*innenkreis der Zeitschrift Hochschulmanagement wird erweitert

Der UVW hat eine neue Kollegin und einen neuen Kollegen in den Herausgeberkreis der Zeitschrift Hochschulmanagement eingeladen: *Dr. Solveig Randhahn (Duisburg)* und *Prof. Dr. Bernd Kleimann (Hannover/Kassel)*. Sie repräsentieren sehr unterschiedliche fachliche Profile und Erfahrungsrichtungen und tragen zu den im Herausgeberkreis vertretenen breiten Perspektiven bei, wie wir uns das für die Zeitschrift wünschen. Wir begrüßen sie beide sehr herzlich und freuen uns, dass sie künftig die Zeitschrift mitgestalten werden. Während Solveig Randhahn seit einiger Zeit dem praktischen Wissensmanagement und seiner Professionalisierung zugewandt ist, hat sich Bernd Kleimann insbesondere der Forschung über „Governance in Hochschule und Wissenschaft“ verschrieben (so sein engerer Arbeitsbereich).

Dr. Solveig Randhahn ist seit 2016 Geschäftsführerin der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen und seit Herbst des gleichen Jahres dort auch gewählte Studiendekanin – eine nicht alltägliche, interessante Kombination, die ihr einen vielseitigen Strauß an Verantwortlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten zubilligt. Das ist nicht verwunderlich. Wer auch nur ein



Solveig Randhahn

nigermaßen Einblick in ihren Werdegang hat, erkennt bald das ungewöhnliche Interesse an Hochschulentwicklung, Hochschulgestaltung – an Wissensmanagement, immer offen für neue Eindrücke, verbunden mit einem starken Lernbedürfnis, um in der Gestaltung und Organisation von Kernfeldern der Hochschulaufgaben immer höhere Professionalität zu erwerben. Nach einem Studium der Politikwissenschaft an der Universität Münster (ergänzt um Wirtschaftspolitik und romanische Philologie (Spanisch) als Nebenfächer), wies bereits ihre Magisterarbeit in die weitere Richtung ihrer Entwicklung: „Die deutsche Hochschule – Reformen im europäischen Integrationsprozess“. Auch in ihrer Dissertation ging es um das Thema Bildung, in diesem Fall allerdings an Schulen und mit Blick auf das Zusammenspiel von „Bildungspolitik im deutschen Sozialstaat“. Das Tätigkeitsprofil von Solveig Randhahn kann man heute als das einer geradezu klassischen Wissensmanagerin bezeichnen: An der Universität Münster, der FH Aachen und der Universität Duisburg-Essen entwickelte sie ein breites Erfahrungsportfolio mit Referentinnen- und Leitungspositionen in der Qualitätsentwicklung im Bereich Studium und Lehre, Studiengangsentwicklung, internationalem Projektmanagement und schließlich der Geschäftsführung einer Fakultät. Zusätzlich engagiert sie sich in verschiedenen internationalen Projekten zum Aufbau von Hochschulstrukturen in Entwicklungsländern, so das im Januar 2020 gestartete Erasmus+ Projekt „Piloteage Universitaire Renové dans le

Sud-Est Asiatique“ (PURSEA) (zusammen mit Hochschulpartnern aus Frankreich, Belgien, Kambodscha und Vietnam). In Guinea begleitet sie u.a. ein DAAD-Projekt zum Aufbau und Stärkung der dortigen Qualitätsmanagementstrukturen an Hochschulen. Besondere Erwähnung verdient dabei, dass sie im Februar 2019 in den Verwaltungsbeirat der nationalen Akkreditierungsagentur für Qualitätsmanagement an Hochschulen in Guinea gewählt wurde.

Neben ihren Projektaktivitäten übt sie regelmäßig Lehr- und Beratungstätigkeiten aus, so z.B. aktuell am Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung an der TH Köln (Seminar zu Zeit- und Wissensmanagement).

Ihre beruflichen Tätigkeiten begleitet sie mit ihrem Engagement im Netzwerk Wissenschaftsmanagement, dort insbesondere als Beisitzerin und als eine der Sprecher*innen der Regionalgruppe Ruhr sowie des Arbeitskreises Studium und Lehre. Auch auf kommunaler Ebene engagiert sie sich: Seit November 2018 ist sie Schiedsperson für die Stadt Duisburg.

Die Verbindung von Wissenschaft und Praxis im Alltag des Hochschulmanagements ist immer wieder von Verständnisproblemen gekennzeichnet. Die Logiken des Verwaltungsdenkens und der Bürokratie im Max Weberischen Sinne sind derartig verschieden vom Denken in Wissenschaftskategorien, dass beide Gruppen immer wieder erhebliche Probleme miteinander haben. Umso wichtiger sind Hochschulmitglieder, die beide Seiten intensiv kennengelernt haben und in Konfliktfällen Brücken der Verständigung bauen können. Solveig Randhahn gehört dazu. Wir freuen uns, dass sie ihre vielseitigen Erfahrungen künftig in die Weiterentwicklung unserer Zeitschrift einbringen wird.

Prof Dr. Bernd Kleimann nimmt seit Anfang 2016 die kommissarische Leitung der Abteilung „Governance in Hochschule und Wissenschaft“ des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) in Hannover wahr. Er versteht sich als Hochschul- und Wissenschaftsforscher durch und durch. Seine engeren Forschungsgebiete liegen im Bereich der organisationssoziologisch orientierten Hochschulforschung und ihrer (sozial- und kommunikations-)theoretischen Fundierung und umfassen verschiedene Perspektiven auf die Governance des Hochschulsystems.



Bernd Kleimann

In der o.g. Abteilung werden Formen und Auswirkungen der Handlungskoordination zwischen Akteuren des Hochschul- und Wissenschaftssystems untersucht – mit einem besonderen Augenmerk auf die Verhältnisse in und zwischen Organisationen und deren Mitgliedern. Dabei spielt auch die Analyse verschiedener Governance-Instrumente (wie Gesetze, Zielvereinbarungen, kennzah-

lengestützte Mittelallokationssysteme, Ideenwettbewerbe etc.), mit denen Akteure ihre Handlungen koordinieren, eine zentrale Rolle. Die Abteilung umfasst z.Z. drei Arbeitsbereiche:

- Arbeitsbereich Governance von wissenschaftlicher Weiterbildung,
- Arbeitsbereich Kennzahlensysteme und Ressourcen,
- Arbeitsbereich Organisationsstruktur und -dynamik.

Bernd Kleimann leitet z.Z. zwei Projekte und ist an drei Forschungsclustern beteiligt:¹

- Berufungsverfahren unter Beobachtung – Die Sicherung von (Verfahrens-)Qualität durch Berufungsbeauftragte im professoralen Personalauswahlprozess an deutschen Universitäten,
- Determinanten und Effekte von Kooperation in homogenen und heterogenen Forschungsverbänden. Hier werden die Determinanten und Effekte von Problemen bei der Kooperation in homogenen und heterogenen Forschungsverbänden untersucht und Vorschläge zur Lösung von Kooperationsproblemen abgeleitet.
- Forschungscluster: Bewertungspraktiken in Wissenschaft und Hochschule,
- Forschungscluster: Wissenschaftliche Karrieredynamiken und professorale Rekrutierung,
- Forschungscluster: Fachkulturen.

Wie entwickelt sich ein solcher Fokus wie bei Bernd Kleimann? Der Kurs und die Suchbewegungen solcher Karrieren sind immer wieder erstaunlich. Nach einem Magisterstudium an den Universitäten Hagen, Marburg und Tübingen (Abschluss in Tübingen mit Auszeichnung) und einer Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg wurde er im Jahr 2000 in Philosophie an der Justus-Liebig-Universität Gießen promoviert, unterstützt durch ein Promotionsstipendium (DFG-Graduiertenkolleg Hamburg), gefolgt von einem einjährigen Postdoktorandenstipendium (DFG-Graduiertenkolleg Hamburg). Seit 1999 nahm er als Lehrbeauftragter kontinuierlich Aufgaben an den Universitäten Rostock, FU Berlin, Hannover und Hildesheim wahr, gegenwärtig lehrt er an der Universität Kassel und der Hochschule Osnabrück. Nach einer einjährigen Phase als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbe-

reich Erziehungswissenschaften der Universität Hamburg (1999) und einer kurzen Phase als freiberuflicher Unternehmensberater trat er 2001 als wissenschaftlicher Mitarbeiter in die HIS GmbH ein, wurde 2006 stellvertretender Leiter des Arbeitsbereichs „Forschungs- und Lehrmanagement“, 2009 Projektleiter im Arbeitsbereich „Hochschulmanagement“ der HIS GmbH (seit 9/2013 DZHW (HIS-HE)) und verfolgte auch weiter seine ausgeprägten Forschungsinteressen: 2010-2013 durch das DFG-Forschungsprojekt „Universitätspräsidenten als institutional entrepreneurs“ in Kooperation mit Prof. Dr. Eva Barlösius (Leibniz Universität Hannover) sowie seit 2013 im BMBF-Forschungsprojekt „LiBerTas – Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswandel in der akademischen Personalselektion“. In der Summe war er von 2001 bis 2014 in der Abteilung Hochschulentwicklung der HIS GmbH tätig, bevor er ins DZHW wechselte – dort in den Arbeitsbereich Steuerung, Finanzierung, Evaluation. 2015 wurde ihm von der Universität Kassel die *Venia legendi* für „Soziologie unter besonderer Berücksichtigung der Hochschulforschung und Organisationssoziologie“ verliehen. Er engagiert sich in der der Sektion Organisationssoziologie der deutschen Gesellschaft für Soziologie und ist Fellow am Leibniz Forschungszentrum Wissenschaft und Gesellschaft (LCSS) der Universität Hannover.

Bei diesem Profil ist es weder verwunderlich, dass der Verlag wegen der Mitgestaltung der Zeitschrift *Hochschulmanagement* auf ihn zugeht, noch dass er diese Zeitschrift in ihrem Profil und ihrem Selbstverständnis mitgestalten möchte.

Zu unserem Bedauern hat sich *Rainer Ambrosy* nach seiner Pensionierung aus dem Herausgeberkreis zurückgezogen. Er hat während seiner Zugehörigkeit der Zeitschrift wichtige Impulse gegeben. Wir verabschieden uns auch an dieser Stelle mit großem Dank von ihm.

¹ Näheres dazu unter https://www.dzhw.eu/gmbh/mitarbeiter?m_id=106

*Verlag und Herausgeberkreis der Zeitschrift
Hochschulmanagement*

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, Organisations- und Managementforschung, Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte*, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

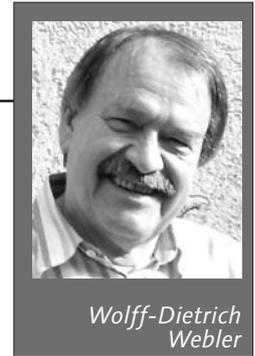
Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de



Christa Cremer-Renz

HM-Gespräch

zwischen Christa Cremer-Renz¹ und Wolff-Dietrich Webler² über den „Karriereweg FH-Professur“³



Wolff-Dietrich
Webler

Wolff-Dietrich Webler: Liebe Frau Cremer-Renz, Anlass für dieses bevorstehende Gespräch war das schon lange bekannte Problem der vielfach mangelnden Attraktion der FH-Professur für potenzielle Bewerber*innen (insbesondere in den Ingenieurwissenschaften), sodass viele Professuren in Berufungsverfahren mehrfach ausgeschrieben werden müssen. Nachdem sich auch der Wissenschaftsrat mit dem Problem befasst hat und seit 2017 eine empirische Studie des DZHW vorliegt, hat sich die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) von Bund und Ländern 2018 zu Gegenmaßnahmen entschlossen und dafür insgesamt 430 Mio Euro bereitgestellt.⁴ In deren Rahmen wird es zu zahlreichen Projekten kommen, die zu Lösungen beitragen sollen.⁵ Unabhängig davon (bzw. dem vorausgehend) haben sich 5 Fachhochschulen in NRW zu einer Werbekampagne zusammengeschlossen, die im November 2019 unter dem Titel „Karriereweg FH-Professur“ an der FH Münster begann. Dort war schon manches ablesbar. Dann ist die Initiative weiter gezogen.

Frau Cremer-Renz, Sie waren selbst Dekanin, haben lange Zeit eine Fachhochschule geleitet und weit nach vorne gebracht und sind jetzt Mitglied des Stiftungsrates der Hochschule Osnabrück, also sehr erfahren. Dass Sie nicht mehr unmittelbar eine Hochschule leiten hat den Vorteil, dass Sie sich unabhängiger äußern können.

Ich bin mit Fachhochschulen mindestens gut vertraut, habe deutschlandweit mit der Projektgruppe Hochschul-evaluation (Bielefeld) über 40 FH-Fachbereiche und ganze Hochschulen gründlich evaluiert (ebenso deutschlandweit auch über 40 Universitätsfachbereiche) und begleite die Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW's) schon seit der Gründung dieses Hochschultyps 1969/70 mit großem Interesse. Insofern liegt es nahe, über das zentrale Problem vieler Fachhochschulen ein gemeinsames Gespräch zu führen, nämlich *über Schwierigkeiten, ausreichend viele und geeignete Bewerber*innen in Berufungsverfahren zu gewinnen*. Die sinkenden Bewerber*innenzahlen auf FH-Professuren (insbesondere in industrienahen Fächern) verschärfen ein schon länger bestehendes Problem. Natürlich muss geworben werden, wie das inzwischen geschieht, aber vermutlich muss der Gesetzgeber eben doch an eine Aufwertung dieser Professuren herangehen, damit diese Aufgabe endlich konkurrenzfähig wird. Darauf kommen wir später zurück. Ich denke, ein

Gespräch darüber würde sich lohnen. Mit der Werbekampagne ist ein brandaktuelles Thema aufgegriffen worden, und ich möchte Lösungen im Rahmen unserer Zeitschrift unterstützen. Dabei ist – je nach eigenem beruflichen Hintergrund – von unterschiedlich genauen Kenntnissen der Verhältnisse an Fachhochschulen auszugehen, weswegen wir an einigen Stellen ausführlicher auf diese Verhältnisse eingehen wollen.

Christa Cremer-Renz: Lieber Herr Webler, ich danke Ihnen für die Einladung zu einem Gespräch über die besondere Herausforderung, die davon ausgeht, Professorinnen und Professoren für Fachhochschulen zu gewinnen, die seit einigen Jahren auch als Hochschulen für angewandte Wissenschaften bezeichnet werden. Gerade mit dieser sprachlichen Kennzeichnung beabsichtigen die Fachhochschulen, das besondere Profil ihres Hochschultyps zum Ausdruck zu bringen. Der Anwendungsbezug in Lehre, Forschung und im Transferbereich impliziert die Orientierung am Leitbild der Ausbildung von hochqualifizierten, kritikfähigen und verantwortungsbewussten akademisch qualifizierten jungen Menschen als eine zentrale Aufgabe. Auf wissenschaftlicher Grundlage soll eine Ausbildung gewährleistet werden, die die Absolventinnen und Absolventen befähigt, in Wirtschaft und Gesellschaft eigenständig innovative Problemlösungen zu entwickeln und anzuwenden. Um eine enge Verbindung von

¹ Christa Cremer-Renz, Prof. Dr., ehemalige Präsidentin der FH Nordostniedersachsen und Übergangspräsidentin zur Stiftungsuniversität Lüneburg.

² Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld.

³ Um Missverständnissen vorzubeugen: W-D. Webler ist auch aufgrund umfangreicher historischer Studien von dem Hochschulmuster „Universität“ als einem Vorhaben, Forschung, Lehre und Studium zu fördern, vollständig überzeugt – steht aber Teilen seiner Realität und dem Handeln von Teilen seiner Mitglieder kritisch gegenüber. Daneben ist mit den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften eine interessante, anwendungsnähere Alternative entstanden, deren Chancen – und Praxis – aber noch stärker herausgearbeitet werden müssen.

⁴ <https://www.bmbf.de/de/bewerbermangel-fuer-professuren-an-fachhochschulen-4256.html>
<https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm2018-11.pdf>

⁵ Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen nach Maßgabe von § 4 Absatz 2 der Vereinbarung zwischen Bund und Ländern „FH-Personal“, Bundesanzeiger vom 19.02.2020. Vom 11. Februar 2020, <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-2856.html>

angewandter Forschung und praxisbezogener Lehre sicherzustellen, sind die Fachhochschulen darauf angewiesen, dasjenige wissenschaftliche Personal zu rekrutieren, das diese Aufgaben effektiv verbinden kann. Seit vielen Jahren wird das Problem für die Fachhochschulen immer deutlicher, dass für viele Fachrichtungen geeignete Persönlichkeiten nicht mehr ausreichend gewonnen werden können. Offenbar ist die Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal zu einer besonderen Herausforderung der Politik und der Hochschulen selbst geworden. Die Ursachen und Hintergründe im Gespräch zu erörtern erscheint auch mir sehr dringend.

Webler: Mein Part liegt hauptsächlich darin, die Schwierigkeiten um Professuren und deren Besetzung in das kommende Gespräch einzuführen, die sich bei meinen Evaluationen und sonstigen Forschungen gezeigt haben. Sie könnten dies aus Ihrer Sicht der Alltagspraxis an Fachhochschulen bewerten, so dass dies gemeinsam diskutiert und schließlich gemeinsam in Richtung Lösungsmöglichkeiten weiterentwickelt werden kann – auch als Gestaltungserwartungen an die Politik, soweit sie für Rahmenbedingungen verantwortlich ist. Ich freue mich, dass Sie dazu bereit sind.

Cremer-Renz: Die Erfahrungen, die ich zum Thema einbringen kann, speisen sich aus drei Quellen. Zum einen aus der aktiven Mitarbeit in Berufungskommissionen und meiner Tätigkeit als Senatorin und Gleichstellungsbeauftragte an der Fachhochschule Nordostniedersachsen in der Zeit zwischen 1982 und 1992 sowie den Hochschulleitungserfahrungen als Prorektorin und späterer Präsidentin der FH NON zwischen 1994 und 2004. Darüber hinaus den Erfahrungen als Stiftungsrätin der Hochschule Osnabrück von 2006 bis einschließlich zum heutigen Tag. In all diesen Jahren und im Zusammenhang unterschiedlicher Tätigkeiten und Funktionen ist mir die besondere Relevanz der Besetzung von Professuren an den Fachhochschulen eindringlich bewusst geworden. Im Wettbewerb innerhalb der Hochschullandschaft sind die Fachhochschulen seit ihrer Gründung in besonderem Maße von Politik und Wirtschaft herausgefordert, ihren Beitrag zur Stärkung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Deutschland zu leisten. Die Besetzung von Professuren prägt langfristig und damit wesentlich das Profil der jeweiligen Fachhochschule, gibt ihr Kontur, Ausrichtung und Gestalt. Professuren sind aufgrund ihres besonderen Kompetenzprofils – über das wir noch intensiver sprechen sollten – eine wichtige Schnittstelle zur Wirtschaft und damit zu Unternehmen, zu Verbänden und Politik. Ein Rückgang der Bewerbungsquoten bei der Stellenbesetzung ist ein Desaster und tangiert die Qualität der Ausbildung mit Auswirkungen auf die Hochschulen selbst und die Politik.

Webler: Wie gesagt, als Auslöser für dieses Gespräch wirkte, dass einige Fachhochschulen in NRW im Spätjahr 2019 einen Informationstag veranstaltet haben, um potentielle Kandidat*innen für eine Professur an einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften zu werben. An Bewerber*innen, die die Berufungsvoraussetzungen aus (i.d.R.) Promotion und mindestens 5 Jahren prakti-

scher Berufserfahrung (davon mindestens 3 Jahre außerhalb von Hochschulen) sowie pädagogischer Eignung erfüllen, fehlt es ja in großem Umfang. Ursachen und Abhilfemöglichkeiten sind komplex. Unser Gespräch soll daher fünf Abschnitte haben. (1) Wir wollen klären, welche Motivation Kolleg*innen möglicherweise hatten, die sich aus einem Beruf heraus bisher auf Professuren bewarben, (2) welche quantitative Dimension das Defizit heute hat und (3) was dagegen schon unternommen wurde, m.a.W. welche Lösungsversuche es inzwischen gibt, (4) möglichst gründlich die Ursachen mangelnder Bewerbungen klären, um zu erkennen, wie weit die getroffenen Maßnahmen imstande sind, die Ursachen zu beseitigen und (5) über Wege sprechen, die aus unserer Sicht inzwischen imstande wären, das Problem weitgehend zu lösen.

Motivation bisheriger Bewerber*innen

Webler: Um potentielle Bewerber*innen angemessen ansprechen zu können, muss – wie in der Marktfor-schung auch – ein möglichst zutreffendes Bild der Aus-gangsmotivation der Zielgruppe gewonnen werden. Immerhin sollen sie aus einem möglichst erfolgreich ausgeübten Beruf heraus in die Lehre über ihr Fach und ihr Berufsfeld (und in wachsendem Umfang in die For-schung) wechseln. Bei der Gründung des ersten Studiengangs Wirtschaftsrecht in Deutschland (an der von Ihnen geleiteten FH Nordostniedersachsen in Lüneburg) war ich überrascht, dass z.B. ein Richter am Oberlandesgericht und der Leiter eines überregionalen Edeka-Ver-teilungszentrums als Professoren gewonnen werden konnten. Gab es im Bereich der Hochschulen für Ange-wandte Wissenschaften empirische Studien zur Motiva-tion der Bewerber*innen, an denen Sie sich orientieren konnten, oder hat ihre Erfahrung im Amt Sie geleitet? Schon als praktisches Hindernis einer solchen Studie wäre das Problem zu überwinden, nicht nur diejenigen nach ihren Motiven zu befragen, die sich zu einer Be-werbung entschlossen haben (möglicherweise aus Da-tenschutzgründen sogar nur die, die dann auch berufen wurden), sondern auch die Motivation derer zu erfah-ren, die von einer Bewerbung abgesehen haben (und deren Gründe).

Cremer-Renz: Auf empirische Studien zur Motivation der Bewerber*innen kann ich nicht zurückgreifen. Jedoch konnte ich an verschiedenen Hochschulstandorten aus meinen Erfahrungen in unterschiedlichsten Beru-fungsverfahren in über 30 Jahren verschiedene Motivat-ionsausprägungen ableiten, die Menschen bewegen, sich auf Professuren an Fachhochschulen zu bewerben. Be-sonders hervorheben möchte ich die intrinsisch-for-schungsmotivierten Bewerberinnen und Bewerber, die z.B. im industriellen Bereich oder in anwendungsorien-tierten Forschungs- und Entwicklungszentren gearbeitet haben. Sie haben eine bewusste Entscheidung gegen eine Habilitation und eine universitäre Laufbahn getrof-fen. Die Bewerbung bei einer Fachhochschule, mit be-sonderer Stärke in der Anwendungsforschung, hervor-ragenden Laborausstattungen und einer deutlichen Förde-rung von projektbezogener Drittmittelforschung, ist für

diese Gruppe der entscheidende Motivationsimpuls. Sie haben bereits produktive Forschungsarbeit in Kooperation mit Wirtschaftspartnern und interdisziplinären Forschungsteams gemacht. Sie erwarten und hoffen an den Fachhochschulen ein Förderklima zu finden, in dem die innerhochschulische Kooperation mit Kollegen und Kolleginnen und die Vernetzung mit lokalen Wirtschaftsunternehmen ausdrücklich gewünscht, unterstützt und gefördert wird. Eine zweite große Gruppe von eher lehrorientierten Bewerberinnen und Bewerbern sind diejenigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die nach jahrelanger Tätigkeit in öffentlichen Einrichtungen, privaten Institutionen oder Verbänden über Lehraufträge an einer Fachhochschule positive Eindrücke dieses Hochschultyps gewonnen haben. Sie möchten ihre Erfahrungen ausbauen, neue innovative Lehrformate entwickeln, ihre Erfahrungen an junge Menschen weitergeben und sich in Planung und Gestaltung von Studiengängen einbringen. Es gibt darüber hinaus diejenigen, die mit ihrer Bewerbung inhaltlich zum Ausdruck bringen wollen, dass sie besonders motiviert sind, die Verbindung von anwendungsorientierter Forschung und praxisbezogener Lehre zu gewährleisten und die ein Interesse daran haben, ihre Entwicklungsarbeit in Wirtschaft und Gesellschaft zu transferieren. Sie formulieren vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Biografie ein deutliches Interesse an der Weiterentwicklung einer transdisziplinären Arbeit, die sie sich an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften in besonderem Maße vorstellen können.

Webler: Es gibt natürlich strukturelle Probleme, die sich auf die Motivation auswirken. Die FH's haben den (allerdings schwindenden) Nachteil, anders als die Universitäten ihren Nachwuchs nur indirekt über eine kooperative Promotion oder (in jüngerer Zeit) mit einem Promotionskolleg selbst fördern zu können (was mit dem Förderprogramm „Karriereweg FH-Professur“ ansatzweise aufgefangen werden soll). Das hat zwei Folgen: Wegen der zwischen Promotion und möglicher Berufung liegenden Berufsphase können diese Hochschulen nicht direkt Nachwuchs ermuntern, sich für eine FH-Professur zu qualifizieren. Aber was viel seltener angemerkt wird: Die Werbung richtet sich an verhältnismäßig junge Menschen im Beruf, die noch dabei sind, ihre Karriere in einem praktischen Beruf aufzubauen. Ihnen käme eine Bewerbung an einer FH wie ein Abbruch dieses eigentlich geplanten beruflichen Aufstiegs, wie ein unverantwortlicher Umgang mit ihren Chancen vor. Das Bewerbungshindernis besteht in der Berufsbiografie potentieller Bewerber*innen selbst. Wenn es sich um eine erfolgreiche Berufskarriere handelt, dann ist gar nicht zu wünschen, dass sie abgebrochen wird. Ist sie eher erfolglos, kann sich eine Hochschule – von Ausnahmen abgesehen – eine Bewerbung ebenfalls nicht wünschen, weil Lehrende immer Modellfunktion für Lernende haben und hier vielleicht das falsche Modell vorliegen könnte. Wenn ein Wechsel dann doch stattfindet, können die Gründe allerdings vielfältig sein. (1) Direkt arbeitsplatzbezogen müsste Unzufriedenheit am Arbeitsplatz ja nicht mit einem Wechsel in einen Lehrberuf enden, sondern mit einem Wechsel in der gleichen Branche. (2)

Weiter könnten zu viele Routinen im Beruf auch ermüden, sodass eine neue Herausforderung gesucht wird. (3) Es könnte aber auch die Lust sein, eigenes Können, eigene Erfahrungen an die Studierenden weiter zu geben. (4) Es könnte in einer Teilzeitprofessur die Aussicht auf einen Nebenverdienst sein oder eine Kombination mehrerer vorstehender Motive. (5) Es könnte aber auch ein Grund sein, der von den Hochschulen nicht so gern gesehen wird, aber einem hohen Engagement in der Lehre durchaus nicht im Wege stehen muss, wie ich in meinen Evaluationen erlebt habe: Die Annahme einer Teilzeitprofessur des Titels wegen. Solche Kolleg*innen empfinden diese Aufgabe vielfach als Abwechslung, sind sich der Verantwortung bewusst und haben verstanden, dass sie sich selber schaden, wenn sie ihren eigenen Nachwuchs für ihre Betriebe nachlässig ausbilden. Dieser Weg könnte auch Teile der Einkommensdifferenz mit Industriegehältern oder Selbständigkeit z.B. mit einer erfolgreichen Steuerberatungskanzlei kompensieren, mit denen eine W-2-Eingruppierung materiell nicht konkurrenzfähig ist. In technischen Fächern sind die Erfahrungen mit Teilzeitprofessuren eher vermischt. (6) Denkbar wären auch Lebensläufe von der Art, dass Personen schuldlos, d.h. wegen struktureller Probleme des Betriebes arbeitslos geworden sind. Angesichts ihres fortgeschrittenen Alters können sie sich Probleme auf dem Arbeitsmarkt mit ihrer Wiedereingliederung vorstellen und beginnen über Alternativen nachzudenken. Da könnte ein solches Angebot, in die Lehre zu wechseln, ernsthaft infrage kommen und dann auch ernsthaft wahrgenommen werden, wenn nicht schon wieder Altersgrenzen im Wege stehen.

Gegenüber dieser breiten Palette an Motiven haben die Hochschulen für angewandte Wissenschaften aus eigener Kraft wohl noch nicht genug anzubieten. Hier muss die Politik nochmal grundsätzlich an die Rahmenbedingungen des Berufsbildes dieser Professur herangehen. Ein Beispiel:

Die FH Münster wirbt auf der betreffenden Webseite mit dem Text: „An der FH Münster bieten wir Ihnen:

- den Freiraum für die fachliche Auseinandersetzung mit innovativen Themen in der Lehre und Forschung
- ein engagiertes Team
- eine spannende Aufgabe mit zeitlicher Flexibilität
- familienfreundliche Rahmenbedingungen
- die Chance, Forschungs- und Drittmittelprojekte an einer der forschungsstärksten Fachhochschulen zu akquirieren
- Gestaltungsmöglichkeiten in der akademischen Selbstverwaltung

... und vieles mehr!“ So erfreulich diese Arbeitsbedingungen sind (und für viele bieten die breiteren Dispositionsspielräume und größeren Freiheiten auch große Attraktivität), so treffen mehrere dieser Punkte auch auf Arbeitsbedingungen in der Berufspraxis zu, aus der heraus potenzielle Bewerber*innen gewonnen werden sollen, und so wenig tiefgreifend dringt dieses Angebot zu den vorgenannten Motiven vor. Aber die Kombination aus praxisorientierter Lehre und anwendungsbezogener Forschung ist ein attraktives Profil. Auch mit den (im Vergleich mit den Schüler*innen der Berufsschule) ältere

ren Lernenden zusammenzuarbeiten, die bereits wissen, dass sie mit ihrem Studium direkt an ihrer eigenen Zukunft arbeiten, kann reizvoll sein. Aber dafür eine bereits erfolgreiche Berufskarriere zu verlassen? Dann muss sich eine zur Position in der Praxis gleichwertige Alternative anbieten. Und diese Gleichwertigkeit ist politisch-strukturell noch nicht geschaffen.

Quantitativer Umfang des Problems

Webler: Zum Umfang und der Dringlichkeit des Berufungseinganges wurde an der FH Münster erklärt: „In den Naturwissenschaften, insbesondere in der Chemie, ist ein spürbarer Bedarf bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren zu verzeichnen. Mehr als ein Drittel werden mehrfach ausgeschrieben, um geeignete Kandidat*innen zu finden. Das ist so schwer, weil der gesuchte Dreiklang aus Berufserfahrung, wissenschaftlicher Fachexpertise und Lehrerfahrung in diesem Fach nur selten von einer Person erfüllt wird.“ Das Wissenschaftsministerium NRW ist an anderer Stelle noch weiter gegangen:⁶ Viele Fachhochschulen verzeichnen „einen Mangel an qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern in nahezu allen Fachbereichen.“ Schon ein Blick ins Internet zeigt, dass ständig mehrere Dutzend vakante Stellen besetzt werden sollen.

„Insgesamt sind im Moment deutschlandweit an den Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften jährlich um die 800 Professuren zu besetzen, insbesondere in den Fachgebieten Ingenieurwissenschaften, Architektur, Design, Informatik. Über 120 Professuren bieten allein die Partner aus dem Hochschulverbund UAS7 – dazu zählt auch die FH Münster – jedes Jahr an.“ Das wurde von der FH Münster an die Presse mitgeteilt.⁷ Gibt es umgekehrt auch Verluste der Hochschulen an die Berufspraxis? Dass Professor*innen (im Angestellten-Status) wieder ausscheiden oder in Teilzeit übergehen? Die Fachrichtungen legen das z.T. nahe.

Cremer-Renz: Es gibt an den Fachhochschulen durchaus Professor*innen im Angestelltenverhältnis, die im Umfang einer halben Stelle in der Hochschule und in der Berufspraxis (oft in einer eigenen Firma) tätig sind. Wie häufig diese Form der Berufstätigkeit deutschlandweit gewählt wird, ist mir nicht bekannt.

Deutlicher ist das Ausmaß der kritischen Bewerberlage für das ganze Bundesgebiet durch eine Studie geworden, die im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) durchgeführt wurde. Im Zeitraum zwischen 2013 und 2015 wurden umfangreiche Daten im gesamten Bundesgebiet an den Fachhochschulen erhoben, um den Ursachen der kritischen Bewerberlage in Deutschland auf die Spur zu kommen. Die Ergebnisse für die einzelnen Bundesländer liegen in einer aufschlussreichen Dokumentation vor.⁸ Das Forschungsteam hat im angesprochenen Zeitraum bundesweit 773 Berufungsverfahren analysiert. Nach der 1. Stellenausschreibung konnten nur 53% der Stellen besetzt werden. 1/3 der Stellen wurden mehrfach ausgeschrieben, um geeignete Bewerbungen zu generieren. Eine abschließende Stellenbesetzung erfolgte bei 71%

der erfassten Professuren. 14% blieben unbesetzt und 16% der Verfahren dauerte noch zum Zeitpunkt der Datenerfassung an (Sommer 2016). Unterdurchschnittliche Bewerberzahlen sind u.a. besonders auffällig in den Ingenieurwissenschaften, in den Agrar- und Forstwissenschaften, den Gesundheitswissenschaften, der Lebensmittelbiotechnologie etc. Diese Angaben decken sich auch mit meinen Erfahrungen in den letzten Jahren. Auch die in der Studie genannten Gründe für den Ausschluss von Bewerberinnen und Bewerbern aus den Verfahren durch die Berufungskommissionen sind identisch mit meinen jahrelangen Erfahrungen mit Berufungsverfahren an Fachhochschulen. Es sind vielfältige Gründe, die den Ausschluss vieler qualifizierter Bewerbungen zur Folge haben: Die fehlende pädagogische Eignung, der fehlende Nachweis der wissenschaftlichen Befähigung (in der Regel nachgewiesen durch eine Promotion oder einschlägige wissenschaftliche Publikationen), fehlende außerhochschulische Praxis von mindestens 3 Jahren, unzureichende fachliche Passung, nicht zufriedenstellende Leistungen, aber auch Rückzug der Bewerberinnen und Bewerber auf Grund der Länge der Berufungsverfahren.

Ein erster Lösungsversuch

Webler: Die Lücke hat bei einer solchen Dimension ja erhebliche Nachteile im Aufbau des Lehrangebots zur Folge. Sie hat sich sicherlich schon früher angekündigt – oder fehlte es an einigermaßen zutreffenden quantitativen Prognosen? Zumindest ein Näherungswert ließe sich ja schlicht aus dem Lebensalter der Professor*innen ableiten, auch wenn der Krankenstand allenfalls als Erfahrungswert einzubeziehen ist, der vielleicht zur vorzeitigen Pensionierung führt. Daraus lassen sich Nachfolgeplanungen ableiten. Das wirft gleich mehrere weitere Fragen auf. Gab es administrative Hindernisse für die Berufungen? Zu den Lehrgebieten innerhalb der BWL an FH's gehört auch das Personal-Recruiting. Wie ist bisher für vakante Professuren geworben worden? Nur in Einzelanzeigen oder haben solche Werbekampagnen in Form von Informationstagen (wie in NRW) auch schon früher stattgefunden? Das Ganze war in dem hier betrachteten Beispiel eine zwischen HAW's in NRW abgestimmte Aktion. Ähnliche „konzertierte Aktionen“ sind mir aus Universitäten nicht bekannt. Wahrscheinlich gilt das Profil der dortigen Professuren wegen ihrer Symmetrie mit den Nachwuchswegen als leichter erfüllbar, es gibt auch genügend Nachwuchs und die materielle Ausstattung der Professur ist attraktiv genug.

Cremer-Renz: Zunächst möchte ich auf die erste Frage eingehen, insbesondere auf Reaktionen der Politik auf die Bewerberlage: Prognosen – im Sinne systematischer Analysen – sind mir nicht bekannt geworden, jedoch wurde im Austausch der Fachhochschulen untereinander

⁶ PM vom 25.05.2018, https://www.fh-muenster.de/intern/downloads/personal/Verlaengerung_Antragsfrist_3.pdf

⁷ PM am 15.10.2019.

⁸ In der Smitten, S./Sembritzki, T./Thiele, L. et al. (2017): Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren (BeFHPro). In: Forum Hochschule 3. Hannover, S. 1-133.

der die besondere Berufungssituation in speziellen Fachrichtungen immer wieder zum Thema und hat nun vor einigen Jahren die Ebenen von Bund und Ländern erreicht, die für eine Programmförderung zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal für die Fachhochschulen gesorgt haben. In der Amtszeit von Frau Prof. Dr. Johanna Wanka im Amt der Bundesministerin für Bildung und Forschung von 2013-2017 hat die Problematik die politischen Vertretungen von Bund und Ländern erreicht. Die Schwierigkeiten, professorales Personal für die Fachhochschulen zu gewinnen, wurden Thema des Wissenschaftsrates, mit der Folge, dass auch zwischen dem Bund und den Ländern Maßnahmen zur Lösung der Problematik erörtert wurden. Im Bundesanzeiger vom 28. November 2018 wird eine Vereinbarung zwischen Bund und Ländern bekanntgegeben, dass ein Programm zur „Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen“ aufgelegt wird,⁹ mit dem Ziel der „Einführung oder den Ausbau strukturwirksamer Instrumente zur Personalrekrutierung und -qualifizierung“ (vgl. Bekanntmachung vom 21. Dez. 2018). In der Anlage zu den besonderen Zielen, Förderkriterien und Verfahren werden die Gegenstände der Förderung näher spezifiziert. Dies sind: Schwerpunktprofessuren, Kooperative Promotionen bzw. Promotionskollegs/Kooperationsplattformen, Tandem-Programme, Ausbau von Vernetzungsstrukturen, Innovative Maßnahmen/Modellexperimente, um Rekrutierungskonzepte zu erproben. Diese Vereinbarung ist am 1. Januar in 2019 in Kraft getreten und soll am 31. Dezember 2028 abgeschlossen werden.

Die zweite Frage bezieht sich auf Personal-Recruiting Maßnahmen der Fachhochschulen selbst. Zu unterscheiden sind die klassischen Werbemethoden über öffentliche Ausschreibungen z.B. in der ZEIT, in der DUZ und in den einschlägigen Fachorganen der jeweiligen Professionen. Darüber hinaus: Die Bekanntgabe auf der Homepage der Hochschulen und Bekanntgabe über Berufsorganisationen sowie in speziellen Datenbanken. Werbekampagnen der Fachhochschulen allein oder im Verbund mit anderen (vgl. UAS7)¹⁰ richten sich vor allem an die Zielgruppe der Nachwuchswissenschaftler*innen, um den Karriereweg hin zu einer Professur an einer Fachhochschule bekannt zu machen. Ähnliche Informationsveranstaltungen gibt es auch an einigen Universitäten. Erreicht werden sollen vor allem Wissenschaftler*innen, die gewillt sind ihre Promotion abzuschließen und die die meisten der Voraussetzungen für die Besetzung einer Fachhochschulprofessur erfüllen, meistens mit Ausnahme der Berufspraxis außerhalb von Hochschulen und nachgewiesenen Erfahrungen pädagogisch-didaktischer Kompetenz. Dennoch zweifle ich, ob diese verschiedensten Bemühungen langfristig erfolgreich sind und nachweislich zum Erfolg führen. Bisher sind mir keine flächendeckenden Evaluationsprojekte bekannt geworden, die nachweisbar den Berufungserfolg solcher Projekte oder Maßnahmen sichtbar werden lassen.

Webler: Für diese Berufungslücke, wie ich sie mal nennen möchte, gibt es mehrere bekannte Ursachen. Eine erste lautet: Um das Problem zu lösen oder doch zu mildern, wurde schon vor Jahren aus den Berufungsverfahren

heraus erklärt, es fehle im Prinzip nicht an Bewerberinnen und Bewerbern, aber diese hätten Mühe, die in den Berufsbedingungen geforderte mindestens dreijährige Berufspraxis außerhalb von Hochschulen zu sammeln und nachzuweisen. Als eines der Hindernisse potenziell bewerbungswilliger Wissenschaftler*innen wurde also mangelnde Praxiserfahrung erkannt. Die Brücke zur Praxis ist aber bekanntlich ein Kernbestandteil des Profils der FH.

In einer ersten Welle der Lösungsversuche wurden diese Voraussetzungen aufgeweicht. Das Ergebnis waren nicht selten Lehrende, die ihre Lehrerfahrungen (an Universitäten gesammelt) an den HAW's einfach fortsetzen wollten. Damit hätten sich diese Hochschulen aber einen Teil der Lehrprobleme der Universitäten importiert und wären von ihrem Profil der Praxis- bzw. Anwendungsnähe abgekommen. Also wurde die Forderung nach Praxiserfahrung außerhalb von Hochschulen als Berufungsvoraussetzung wieder geschärft. Damit stießen die Hochschulen aber wieder unvermindert auf die bisherigen Hindernisse. Die Chancen, durch bloße Werbung bereits im Beruf stehende Kandidat*innen zu gewinnen, wurden als sehr begrenzt eingeschätzt (zu den Gründen kommen wir später unter d). Hat sich daran inzwischen etwas geändert?

Cremer-Renz: Ich kann Ihre Einschätzung, dass es viele Ursachen gibt, warum Berufungsverfahren für viele Bewerber*innen nicht erfolgreich verlaufen, nur bestätigen. Auch einige Gründe für den Ausschluss von Bewerber*innen aus den Verfahren durch die Berufungskommissionen sind – wie schon erwähnt – identisch mit meinen jahrelangen Erfahrungen mit Berufungsverfahren an Fachhochschulen. Eine der größten Hürden für eine erfolgreiche Berufung ist sicherlich die geforderte mehrjährige berufliche Praxiserfahrung. Entscheidend ist hier die sehr differenzierte Formulierung in den jeweiligen Hochschulgesetzen der Länder. Besonders in Niedersachsen wird dieses Erfordernis verstärkt durch den Hinweis im NHG (§25,1/4c) auf „besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer mindestens fünfjährigen beruflichen Praxis, von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen“. Ein solcher Nachweis schließt Praxiserfahrungen auf der Ebene von Hospitationen oder kurzfristige praktische Tätigkeiten sowie Praxiserkundungen aus. Gemeint ist eine längerfristige qualifizierte Tätigkeit, in der die wissenschaftliche Kompetenz in einem Unternehmen, einer Organisation oder einem Verband An-

⁹ Bekanntmachung der Vereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen, vom 28. Nov. 2018 (www.bundesanzeiger.de). Die Veröffentlichung kann auch auf der Homepage der GWK eingesehen werden (www.gwk-bonn.de).

¹⁰ UAS7 e.V. stellt den Zusammenschluss von sieben großen forschungsorientierten deutschen Fachhochschulen mit starker internationaler Ausrichtung dar, die als strategische Allianz seit 2005 in ausgewählten Bereichen zusammenarbeiten. Dazu gehören die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, die Hochschule Bremen, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, die Technische Hochschule Köln, die Hochschule München, die FH Münster und die Hochschule Osnabrück.

wendung und Weiterentwicklung gefunden hat. Dieses Kriterium wird sehr ernsthaft von den Berufungskommissionen geprüft, da es sich hier um ein besonders prägendes, profilstärkendes Kriterium für die Fachhochschulen handelt und letztlich auch in den letzten 40 Jahren der Fachhochschulgeschichte zum „Markenkern“ geworden ist. Es gibt in einigen Bundesländern zwar fallbezogene Einzellösungen in enger Absprache mit den Ministerien, die fehlende Berufspraxis über diverse Sonderwege berufsbegleitend nachzuholen, aber diese Lösungen werden bisher eben als Sondermaßnahmen eingestuft. Sie sind keinesfalls Standardwege, sie verstehen sich als eine Stufe eines Karriereweges, der die Neugier und die Vernetzung zur Praxis stärken soll. Ein Weg, der besonders im Kontext der Gleichstellungsförderprogramme entwickelt wurde, deren Erfolge oder Hürden bis jetzt abschließend nicht geklärt sind.

Darüber hinaus gibt es Fachrichtungen an den Fachhochschulen, denen eine disziplinäre Entsprechung an den Universitäten fehlt, so dass es nur eine relativ geringe Anzahl von Bewerber*innen gibt, die für die ausgeschriebenen Positionen infrage kommen. Hier würde sicher langfristig die Stärkung der kooperativen Promotions oder auch ein eigenes Promotionsrecht für forschungsstarke Fachhochschulen eine Lösung bringen. Denn es fehlt seit Jahren eine dauerhafte wissenschaftliche Nachwuchsförderung an Fachhochschulen, die den Status von Modellversuchen, die es immer wieder in einzelnen Bundesländern gibt bzw. gegeben hat, strukturell überwinden.

Webler: Erstaunlich spät – erst seit 2016 – hat die Politik auf diese Problematik zu reagieren begonnen. Das Land NRW hat in Kooperation mit den Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften ein Förderprogramm „Karriereweg FH-Professur“ aufgelegt. Dem Muster der dualen Ausbildung ähnlich wurde ein Programm geschaffen, bei dem versucht wurde, Kandidat*innen direkt nach ihrer „theoretischen Ausbildung“ (incl. Promotion) an der Universität zu gewinnen. „Durch das Programm sollen bereits wissenschaftlich qualifizierte Personen die fehlenden beruflichen Erfahrungen sowie weitere Lehr- und Praxiserfahrungen im Fachhochschulkontext sammeln. Die Teilnehmer des Programms werden bis zu drei Jahre gefördert und arbeiten in dieser Zeit sowohl in der Hochschule als auch bei einem externen Kooperationspartner. Außerdem nehmen sie begleitend an hochschuldidaktischen Weiterbildungen teil. Damit sollen Personen angeworben werden, die die wissenschaftliche Seite der Voraussetzungen erfüllen und die berufspraktische Seite nachholen sollen.“

War das genau die Unterstützung, die sich die Fachhochschulen gemeinsam gewünscht hatten oder gingen die Wünsche der FH's sehr auseinander? War das Ministerium bereit, auf Vorschläge der HAW's einzugehen (wenn es sie gab) oder hatte es andere Vorstellungen, sodass ein Kompromiss erst gefunden werden musste?

Cremer-Renz: Für Niedersachsen ist das sicherlich kein Weg, der nachhaltig das gewollte besondere Kompetenzprofil der Fachhochschulen im traditionellen Sinne

sichert. Die Perspektive des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur ist klar und deutlich, dass nach der Promotion die jungen Wissenschaftler*innen sich in die verschiedensten Felder der beruflichen Praxis hineinbewegen sollen und dort aufgefordert sind, ihre wissenschaftliche Kompetenz in praktische Entwicklungen und innovative Problemlösungen einzubringen. Nicht Hospitation oder Praxiserkundung wird gewollt, sondern die Übernahme von Verantwortung und Erfahrungsbreite auf den verschiedensten Positionen und verantwortlichen Ebenen einer Institution, die dem individuellen Fachprofil entsprechen. Auch sehe ich die Grenzen dieser Programme, die vermeintlich die Karrierewege für FH-Professuren vorbereiten und als Ziel markieren sollen. Im Wettbewerb mit den bisher gewollten und gesuchten Kompetenzprofilen der Bewerber*innen werden viele dieser Absolvent*innen sich aus meiner Sicht in den Berufungsverfahren nicht erfolgreich positionieren können, da die Breite und Tiefe der beruflichen Praxis als nicht ausreichend genug etikettiert und bewertet werden.

Webler: Programme zu den Karrierewegen für FH-Professuren mit diesem Profil können auch kritisch gesehen werden, wie ich im Gespräch mit einem Mitglied einer FH feststellen konnte. Dort wurde argumentiert: Wenn berufspraktische Erfahrung wirklich der Profilschwerpunkt der FH sein soll, dann werden diese drei Jahre, innerhalb derer die Kandidat*innen auch nicht zu 100% im Unternehmen sind, kaum die gewünschte, die typische, auch routinegeprägte Erfahrung sammeln können. Solche Kandidat*innen werden i.d.R. doch eher mit Sonderaufgaben betraut sein, die nicht die eigentlich gewünschte Berufspraxis und Verantwortung in diesem Bereich widerspiegeln. Dann sinkt auch der Unterschied zu Forschungsprojekten an Universitäten – wurde weiter eingewandt.

Cremer-Renz: Ich teile diese Auffassung, die innovativen neuen Lösungen müssen erst noch konzeptionell entwickelt und in der konkreten Realisierung erprobt werden, evaluiert und dann generell bundesweit implementiert werden. Der bisherige Flickenteppich an Feldversuchen ist kaum mehr vertretbar, da die länderspezifisch unterschiedlichen Vorgehensweisen sich bisher nicht flächendeckend verbreiten konnten.

Webler: Hier ist ja sehr auf die Erfolge des neuen Bundesländer-Programms zu hoffen.

Cremer-Renz: In unserem bisherigen Gespräch ist deutlich geworden, dass die Landesgesetze von NRW und Niedersachsen keine Sammlung von Berufserfahrungen über einen bestimmten Zeitraum meinen, sondern im Berufungsverfahren muss in der Bewertung sichtbar gemacht werden, dass auf der Berufungsliste nur diejenigen stehen werden, die nicht nur quantitativ nachweisen, dass sie die geforderten Praxiszeiten erfüllen, sondern dass sie ihre wissenschaftliche Kompetenz, die sie mit einer überdurchschnittlichen Promotion erworben haben in eine – für die Denomination der Stelle einschlägige – Berufspraxis einbringen konnten. Gemeint ist

der Nachweis einer spezifischen sichtbaren Leistung z.B. in der Entwicklung von Produkten, Optimierung von Prozessen, kreative bzw. innovative Lösungen oder Erfindungen, Patente etc.!

Webler: Dieses Angebot des Förderprogramms scheint schnelle Abhilfe zu bieten, geht aber nicht den eigentlichen Ursachen für die zurückhaltenden Bewerbungen nach, lässt fast alle Rahmenbedingungen unverändert, sieht die Ursachen zunächst einmal im mangelnden Bekanntheitsgrad dieser Art Professur und versucht (bei unveränderten Rahmenbedingungen) den Engpass durch mehr Werbung für diesen Beruf zu überwinden. Einzelne Fachhochschulen stellen auch verschiedene Lebensläufe ins Netz, um die Vielfalt der Zugänge zu demonstrieren und weiteres Interesse zu wecken. Auch die FH Münster ließ 5 neuberufene Professor*innen zu Wort kommen und die Motivation zu ihrer Laufbahnentscheidung und ihre Eindrücke seit dem schildern. Eine dieser Professor*innen kam zu dem Ergebnis: „Traumberuf FH-Professur“.

Da wären auch andere Problemlösungen denkbar, auf die wir noch zu sprechen kommen werden. Haben Sie den Eindruck, dass den FH's mit diesem Programm in entscheidender Weise geholfen wird?

Cremer-Renz: Das Konzept dieser Werbetage zielt eher auf junge Menschen, die am Anfang ihres Karriereweges stehen und sich entscheiden müssen, ob sie sich für eine universitäre Laufbahn oder eine Berufskarriere an einer Fachhochschule qualifizieren wollen. Als Informationsveranstaltung für junge Nachwuchswissenschaftler*innen sind solche Programme möglicherweise informativ und interessant, füllen sie doch die Erfahrungslücken und ergänzen rein universitär organisierte Informationen zu den Karrierewegen. Die Berufungspolitik der Fachhochschulen in den letzten Jahrzehnten, dies zeigen auch die in unserem Gespräch beispielhaft angeführten gesetzliche Vorgaben, setzt eher auf Bewerbungen von wissenschaftlich hochqualifizierten, langfristig Tätigen, die einschlägig ausgewiesen sind in den Bereichen, die die jeweiligen Denominationen erfordern. Die Bewerber*innen müssen – um in der Bewerbung erfolgreich zu sein – darlegen, inwieweit ihr wissenschaftliches Profil in ihrer beruflichen Tätigkeit zu besonderen Entwicklungen, Erfindungen, Patenten oder Erkenntnissen geführt hat. Gesucht werden also nicht die „Sammler“ von Berufsjahren, sondern die kreativen und innovativen erfolgreichen Wissenschaftler*innen in den verschiedensten Praxisfeldern, die mit neuen Erkenntnissen und Erfahrungen an die Hochschule kommen und ein Interesse daran haben, in Lehre und anwendungsorientierter Forschung ihr besonderes Profil weiter zu entwickeln. Die Festlegung in den Landesgesetzen auf ganz bestimmte Zielgruppen von qualifizierten Persönlichkeiten beschreibt eine Erwartung, die bisher von den Fachhochschulen grundsätzlich und übereinstimmend geteilt wird und in den Leitlinien für die Berufungsverfahren oder Berufsordnungen der Senate einen besonderen Stellenwert einnehmen.

Ursachen mangelnder Bewerbungen – wie weit sind die getroffenen Maßnahmen imstande, die Ursachen zu beseitigen?

Webler: Wir hatten schon viele Ursachen – viele davon auch bekannt – für den Mangel an Bewerbungen zusammen getragen, und damit geraten wir voll in die Tabuzonen a) des Umgangs des Staates mit den Hochschulen allgemein, b) mit den Fachhochschulen im Besonderen und c) des Umgangs mancher Universitätsleitungen und universitär geprägter Organisationen mit den Fachhochschulen (die DFG klammern wir hier mal aus). In der weiteren Entwicklung können 10 Aspekte unterschieden werden, die endlich hochschulpolitisch thematisiert werden müssen und die wir hier im weiteren Verlauf besprechen können. Einen 11. Aspekt – die Art der Einmündung nach der Berufung in einen neuen Beruf und die Frage (die stark unterschätzt wird), wie aus Berufserfahrungen wissenschaftlich lehrbare Inhalte werden können – klammern wir hier aus.¹¹ Zunächst zwei Aspekte:

1. Die Bundesländer haben die Fachhochschulen ursprünglich (1969/72) u.a. deshalb gegründet, weil bestimmte, bis dahin im Bereich der schulischen Berufsbildung befindliche und damit unter dem Einfluss der Kammern und der Wirtschaft stehende Ausbildungen so komplex geworden waren, dass sie in den Tertiärbereich der Bildung aufgestuft gehörten. Dieser Bereich unterliegt aber weitgehend staatlicher Regie. Der Staat wollte mit den Fachhochschulgründungen einerseits auch individuell schon damals den „Aufstieg durch Bildung“ und Durchlässigkeit fördern, andererseits das Wachstum der Studierendenzahlen an den Universitäten bremsen, indem Studieninteressierte auf Fachhochschulen „abgeleitet“ werden sollten (letzteres war vor allem in Baden-Württemberg um 1970 das politische Ziel). Schließlich gab es schon damals staatliche Kritik an einer (angeblich oder tatsächlich) zu theoretischen (bzw. den Transfer vernachlässigenden) universitären Ausbildung, sodass mit den FH's die Chance gesehen wurde, hier praxisnäher zu bleiben. Gleichzeitig zog dies auch Studierende an, die in diesem Profil höhere Erfolgschancen für sich erwarteten, vor allem aus nicht-akademischen Milieus.
2. Das haben die Universitäten zunächst großenteils positiv gesehen. Es nahm Druck aus dem System, nennenswerte Zahlen der Studienberechtigten wählten nun die Fachhochschulen, die Studienvoraussetzungen wurden homogener und viele Bewerber*innen wurden regelrecht wegberaten – hin zu den FH's. Wir reden über die 1970er und 1980er Jahre. Dass sie dabei oft nicht darüber aufgeklärt wurden, dass Hochschulabschluss nicht gleich Hochschulabschluss war, was soziale Anerkennung und Einkommen bedeutete, steht auf einem anderen Blatt.

Erst allmählich begriffen die Universitäten die Konkurrenz, die ihnen da langsam erwuchs. Sie selber waren zu jener Zeit nicht imstande oder hatten sich – von weni-

¹¹ Dieser Aspekt ist Gegenstand eines weiteren Gesprächs, aber im Rahmen der Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ (P-OE) – Ausgabe 3/2020.

gen Fächern abgesehen – geweigert, in ihren Mauern anwendungsbezogene Studiengänge zu entwickeln, von der Episode „Gesamthochschule“ einmal abgesehen (die hier aber nicht unser Thema ist). Wie beurteilen Sie die Anfänge der „Emanzipationsbewegung“ der Fachhochschulen?

Cremer-Renz: Die Geschichte der Fachhochschulen in Deutschland ist von den Anfängen bis heute eine Geschichte der steinigen Wege. Aufbauverfahren und Rückschläge, Neugründungen und Schließungen, Fusionen¹² und Defusionen¹³ haben sie geprägt. Aufgefordert, besonders in den 90er-Jahren durch die Politik und maßgebliche Einflüsse von Wirtschaftsverbänden und kommunalen Interessengruppen, haben sie sich als ein besonderer Hochschultyp inzwischen deutlich neben den Universitäten etabliert und sind seit Ihrer Gründung sehr innovativ unterwegs, um neue anwendungsbezogene Studienangebote zu entwickeln und Berufsfelder für Studierende zu erschließen, die lange Zeit nur für Universitätsabsolvent*innen zugänglich waren. Der Entwicklungsprozess der Fachhochschulen war von Beginn an ein Ringen um politische und gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung. Dies betrifft nicht nur die Institutionen selbst, sondern vor allem auch die Menschen, die in ihnen tätig sind, die Professorenschaft, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und den technischen und Verwaltungsservice und setzt sich fort bei den Absolventinnen und Absolventen. Die Fachhochschulen sehen heute nicht nur die Universitäten als einen besonderen Konkurrenten am Bildungsmarkt, sondern gleichzeitig die immer stärker werdenden Berufsakademien mit ihren dualen Studienangeboten, die inzwischen – bedingt durch politische Entscheidungen – eine BA-Ausbildung anbieten können und für viele Studieninteressierte besonders attraktiv sind. Sie stellen in ihrer Kombination eines Ausbildungsvertrags (mit seiner Gewährleistung von Einkommen) und einem Studium das implizite Versprechen dar, bei erfolgreichem Abschluss einen gesicherten Arbeitsplatz zu haben.

Die Fachhochschulen sind noch längst nicht am Ende eines Weges, der ihre Existenz am Bildungsmarkt langfristig und nachhaltig sichert. Der Emanzipationsweg von den klassischen Universitäten hin zu einem eigenständigen Hochschulprofil der angewandten Wissenschaft ist aus meiner Sicht noch lange nicht beendet.

Wege, die aus unserer Sicht inzwischen imstande wären, das Problem weitgehend zu lösen.

Webler: Zum 3. Aspekt: Der Kampf um den Rang dieser Ausbildung im tertiären System hatte viele Kriegsparteien. Es gab explizit Vertreter einer Gleichrangigkeit von FH- und Universitätsabschluss (voran der schon damals höchst renommierte Ralf Dahrendorf als Wissenschaftler, Gutachter des baden-württembergischen Kultusministeriums und seinerzeit Landtagsabgeordneter, aber auch viele andere). Und es gab viele Gegner der Gleichrangigkeit (die ja auch bedeutet hätte, gleiche Absolvent*innengehälter vorzusehen): Wirtschaftsverbän-

de waren dagegen, aber der Hauptgegner – wenig bekannt – waren die Kommunen (!), die für ihre Bauämter, Sozialämter usw. erhebliche Mehrbelastungen durch höhere Gehälter befürchteten. Im Ergebnis blieben die neuen Fachhochschulen (Regelzugang ursprünglich mit mittlerem Abschluss und Berufsausbildung) zunächst so tief eingestuft, dass Absolvent*innen der FH's gerade mal (quasi als Abiturersatz) ein Studium an einer Universität beginnen durften. Das blieb nicht lange so. Ohne hier historisch auf Einzelheiten eingehen zu können: Zunächst wurde das Abitur zum Regelzugang (wobei der bisherige Zugang ebenfalls offen blieb), und der Abschluss wurde in vielen Fachrichtungen dem Vordiplom bzw. Grundstudium an Universitäten gleich gestellt, dann so halb und halb auch als „nahezu gleichwertig“ anerkannt (das war die Zeit, in der die Abschlüsse den Vermerk „(FH)“ trugen). Mit der Bologna-Reform fiel dann auch dieses unterscheidende Merkmal weg. Es blieb die Formel: „gleichwertig, aber andersartig“ (wobei offen blieb, ob auch gleichrangig). Nun hat der Kampf längst die nächste Stufe erreicht – das Promotionsrecht. Aber in der Summe dieser Entwicklung kann festgehalten werden, dass die Fachhochschulen in den bisherigen 50 Jahren ihres Bestehens eine Entwicklung hingelegt haben, die großen Respekt verdient. Das müsste die Attraktivität einer FH-Professur eigentlich sehr verbessert haben.

Wichtig für unser engeres Thema (mangelnde Bewerbungen) ist, dass in den Universitäten nach wie vor erstaunlich wenig und wenig Präzises über die Fachhochschulen bekannt ist. Das erleichtert die Werbung nicht und gilt als Informationsbedarf natürlich in vollem Umfang auch für Universitätsabsolvent*innen, die sich einen weiteren Berufsweg in den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften zumindest vorstellen können.

Cremer-Renz: Ich teile die Einschätzung, dass der Kampf um Studierende und professorales Personal, Hochschulbudgets und Mittel für die infrastrukturelle Entwicklung, Labore und den Hochschulbau auch zukünftig auf der Agenda der Hochschulpolitik in Deutschland stehen werden. Die Politik arbeitet seit Jahrzehnten mit „Strategien der Verunsicherung“¹⁴ und der Etablierung einer Mittelvergabe – orientiert an wettbewerblichen Prinzipien und Förderkonzepten. Es fehlen bundesweite Strukturentwicklungspläne für den Bereich der hochschulischen Bildung, die Profil- und Aufgabenklarheit im Hochschulsystem nachhaltig induzieren. Die Konvergenzbewegungen und der Wettbewerb zwischen den Universitäten und Fachhochschulen sind vermutlich nicht aufzuhalten. Der Wettbewerb wird immer wieder auch politisch angeheizt.

¹² Battke, K./Cremer-Renz, C. (Hg.) (2006): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam Stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld.

¹³ Strukturkommission „Zukünftige Entwicklung der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven“, c/o Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover (Hg.) (2009): Empfehlungen zur Hochschulentwicklung im nordwestlichen Niedersachsen. Hannover.

¹⁴ Cremer-Renz, C. (2020): Nachhaltige Hochschulpolitik – zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Behrenbeck, S./Sager, K./Schmidt, U. (Hg.): „Die ganze Hochschule soll es sein“, Wolff-Dietrich Webler zum 80. Geburtstag. Bielefeld.

Webler: Ich fürchte, Konvergenzbestrebungen werden den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften nicht weiter helfen. Universitäten verfügen über wirksame Abwehrstrategien zur Verteidigung ihrer Exklusivität – abgesehen davon, dass das Wissenschaftssystem weitere Differenzierung braucht. Die HAW's haben einen eigenen Auftrag, aus dessen Chancen viel mehr zu machen wäre. Da dies im Bereich Personalentwicklung liegt, wird es an anderer Stelle vertieft.¹⁵

Webler: Wir kommen zum 4. Aspekt. Da Bewerber*innen auf eine Professur an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften als Berufungsvoraussetzung promoviert sein müssen und das Promotionsrecht fast ausschließlich bei den Universitäten liegt, sind potenzielle Bewerber*innen in vollem Umfang beeinflusst von den Profilierungsstrategien der Universitäten. Und in denen versuchen viele Mitglieder die FH's auf verschiedensten Wegen zu diskriminieren – sie werten sie ab. An vielen universitären „Lehrstühlen“ war es dem wissenschaftlichen Nachwuchs realistisch nicht möglich, in der universitären Umgebung einen Wunsch zum Übergang an die FH zu äußern.¹⁶ In vielen Betreuungsverhältnissen von Promovend*innen herrschte ein Klima und eine indirekte Botschaft, dass nach der Promotion realistische Aussichten auf eine universitäre Karriere bestehen würden. Unausgesprochen entstand eine Stimmung von: „wer das nicht schafft, dessen wissenschaftliche Leistung hat nicht ausgereicht – der hat versagt!“. Fakt wäre gewesen: Der Ausstieg ist der Normalfall; auf ihn müssen Doktorand*innen vorbereitet werden – und auf nichts anderes, ganz ohne Versagensszenarien. Das ist (auch Fürsorge-)Pflicht der Universitäten. Zum Schutz der Doktormütter und -väter muss allerdings gesagt werden, dass ihnen einige Zahlenrelationen dazu nicht bekannt sind. Beispiel 2018: Den rd. 29.000 Promotionen in Deutschland (incl. Medizin) standen nur rd. 1.000 Postdoc-Stellen und 340 vakante Universitätsprofessuren gegenüber! Die Berufungschance ist daher minimal.

Cremer-Renz: Da ich nach der Fusion der Fachhochschule NON in Lüneburg mit der Universität Lüneburg seit 2005 die hochschulkulturellen Unterschiede zwischen Fachhochschul- und Universitätsangehörigen unmittelbar erleben konnte, ist mir die oft abwertende und auch als diskriminierend empfundene Positionierung einiger professoraler Kolleginnen und Kollegen aus der bisherigen Universität nicht verborgen geblieben. Meine Hoffnung ist hierbei immer gewesen, dass gemeinsame Arbeit durchaus zu gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung führen kann. Eine Konzeptentwicklung für die Beratung und Betreuung der Promovierenden hinsichtlich der verschiedenen wissenschaftlichen Karrierewege hat denn auch Eingang in Mentoren-Projekte der Leuphana Universität gefunden, die jenseits von diskriminierenden Positionierungen auf Realitätsorientierung setzen.

Webler: Der 5. Aspekt: Eine realistische Karriereberatung für Promovend*innen findet in Universitäten aber allzu häufig nicht statt. Wer sich gleich von einer universitären Karriere in der Wissenschaft abwendet, erscheint

als jemand, der sich selbst nicht hoch einschätzt. Das ist für Berufungen an eine FH ein sehr schwieriges Klima, auch wenn Interessent*innen dann schon mehrere Jahre Berufserfahrung gesammelt haben und diesen Einflüssen nur noch indirekt ausgesetzt sind. Wie schätzen Sie diesen edlen Wettstreit zwischen den beiden Hochschularten im Hinblick auf Berufungen inzwischen ein?

Cremer-Renz: Nicht alle Fachhochschulen werden im Verhältnis zu den Universitäten den Wettstreit um professorale Kompetenzeinwerbung und wissenschaftliche Expertise in Lehre und anwendungsorientierter Forschung gewinnen können. Dies liegt vor allem an den Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder, bezogen auf Arbeitsbedingungen und an der jeweiligen Höhe des Einkommens für den professoralen Nachwuchs. Diese Aspekte sollten wir im Gespräch noch vertiefen.

Webler: Der 6. Aspekt: Aber auch der Staat weigert sich, das inzwischen erreichte Aufgabenprofil der HAW's anzuerkennen. Dann müsste er die Aufgaben in der anwendungsorientierten Forschung anerkennen und in der zeitlichen Verteilung der Dienstaufgaben – sprich in einer Senkung des Lehrdeputats berücksichtigen. Wenn er das Grundprinzip deutscher wissenschaftlicher Hochschulen: Lehre aus Forschung zu entwickeln – anerkennen würde, dann müsste er die Zahl der Professuren steigern und die Zahl der Lehrkräfte für besondere Aufgaben senken.¹⁷ Das würde zwar Investitionen erfordern, wäre aber realistisch. Allerdings wäre die Attraktion für die Finanzminister dahin, dass Studienplätze an FH's in ihren Kosten wesentlich günstiger sind als an Universitäten. Wenn aber überall von Qualität die Rede ist, kann sie an dieser Stelle nicht ausgesetzt werden.

Cremer-Renz: In einigen Bundesländern werden Leistungen in der anwendungsorientierten Forschung und im Transferbereich durchaus schon zu den Dienstaufgaben hinzugerechnet. Sichtbar wird dies vor allem in der Absenkung des verpflichtenden Lehrdeputats in Lehrverpflichtungsverordnungen, die für sogenannte Einzelfälle entscheidungsrelevante Größenordnungen vorgeben. Das bisher allgemein verbindliche Lehrdeputat von 18 Stunden wöchentlich ist seit einigen Jahren in vielen Bundesländern zu einer Verhandlungsgröße geworden. Das Volumen des Lehrdeputats kann an vielen Orten in erheblichem Umfang abgesenkt werden, wenn Sonderprojekte oder anwendungsbezogene Drittmittelforschung einen flexibleren Umgang notwendig werden lassen. Entscheidend ist, dass die Professor*innen von diesen Möglichkeiten Kenntnis haben und auch selbst für ihre Interessen aktiv eintreten.

¹⁵ P-OE Ausgabe 3/2020.

¹⁶ Webler war Mitglied im Mentor*innenprogramm der Universität Bielefeld für Promovend*innen und hat entsprechende Einschätzungen auch von Promovend*innen aus anderen Universitäten gehört.

¹⁷ Diese Personalkategorie ohne Forschungsauftrag, aber deswegen mit erhöhtem Deputat war ursprünglich für Sondergebiete geschaffen worden: Anleitung der Sportpraxis oder Lehre in Fremdsprachenkursen. Daher „besondere Aufgaben“. Der vielfache Einsatz außerhalb solcher Gebiete, also in den „normalen“ Lehrgebieten ist ein klarer Missbrauchstatbestand, weil es dort nach dem gültigen Gesamtkonzept der Universität Lehre ohne Forschung nicht geben kann.

Webler: So aber trauen sich viele potentielle Bewerber*innen nicht zu, ein Lehrdeputat von 18 Stunden wöchentlich zu bewältigen – also 9 zweistündige Veranstaltungen aus dem Stand heraus und über ein ganzes Semester hinweg zu leisten. Sie könnten das so kurz nach der Berufung gar nicht vorbereiten. Mir haben nicht wenige von uns Befragte gestanden, nach der Berufung ihre alten Skripte aus Universitätszeiten wieder hervorgeholt zu haben und in den Anfangssemestern danach gelehrt zu haben! Das ist individuell nachvollziehbar, aber strukturell nicht hinnehmbar, denn auf diese Weise geht das Profil der FH's in praxisnaher Lehre verloren. Es gäbe Lösungen, wenn sie politisch gewollt wären (vgl. P-OE 3/2020).

Webler: Das nächste Problem liegt in der Emanzipation der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften von dem (nach wie vor mit geringen Abstrichen allein gültigen) Leitbild im Hochschulbereich: den traditionellen Universitäten. Um ein höheres Maß an Anerkennung zu finden, ist deren Merkmalen von Seiten der Fachhochschulen vielfach nachgestrebt worden. Das hängt eng damit zusammen, dass alle FH-Professor*innen ursprünglich an Universitäten studiert haben, promoviert wurden und dort sozialisiert worden sind. Nicht umsonst haben sich fast alle Technischen Hochschulen in den letzten 30 Jahren (bis auf die selbstbewusste RWTH Aachen) in Technische Universitäten umbenannt.

Die Folgen schlagen sich auch in der Berufungsproblematik nieder. Manches erinnert dabei an den Kampf der Technischen Hochschulen zwischen 1868 (ihrer Entstehung aus den Polytechnischen Lehranstalten) bis zur Erteilung des Promotionsrechts im Jahr 1900. Heute gilt für Fachhochschulen der auch in der Hochschulrektorenkonferenz vertretene Spruch: „Gleichwertig, aber anders.“ Er entspricht eher einem Programm als der bereits erreichten Realität. Denn diese Anerkennung als gleichwertig (sogar als gleichrangig?) wird in weiten Teilen der Universitäten und in der weiteren Hochschulpolitik nach wie vor verweigert (obwohl es sich überall um die „eigenen“, promovierten Absolvent*innen der Universitäten handelt – was interessante Schlüsse darüber zulässt, wie Universitäten der Qualität ihrer eigenen Abschlüsse und der ihrer Absolvent*innen gegenüber stehen). Das ist bedauerlicherweise auch noch bei manchen gemeinsamen Promotionen im Verhältnis der Gutachter zueinander erkennbar.

Dabei würde das Wissenschaftssystem sehr von einem alternativen, gleich berechtigten Grundmuster von „Hochschule“ profitieren. Die Fachhochschulen haben definitiv einen anderen Auftrag als die Universitäten, aus dem viel zu machen wäre, wenn sie sich stärker wissenschaftstheoretisch und didaktisch dem Theorie-Praxis-Verhältnis und seinen Grundlagen zuwenden würden.¹⁸ Die Fachhochschulen müssten den Mut fassen, sich konsequent zu dieser Alternative zu entwickeln. Schon in der näheren geografischen Umgebung in Europa – in Frankreich und Großbritannien – sind Alternativen zu finden: Zum einen die „New Universities“, entstanden aus den „Polytechnics“, die in England seit 1985 mancher Traditionsuniversität längst den Rang abgelaufen haben. Und zum anderen die unter besonderen histori-

schen Umständen und politischen Rahmenbedingungen unter Napoleon gegen die traditionellen Universitäten entstandenen Grandes Ecoles. Auch hier geht es nicht um Kopien dieser Hochschulen (das würde auch ihre Nachteile umfassen), sondern um den Beleg, dass es auch anders geht – mit großem Erfolg.

Cremer-Renz: Die Fachhochschulen sind im Vergleich zur Geschichte der Entwicklung der Universitäten eine noch sehr junge Hochschulinstitution. Ihre Geschichte in Deutschland ist länderspezifisch sehr heterogen. Ihre politischen Förderer sind auf Zeit gewählte Repräsentanten, so dass im Wettbewerb der politischen Konzepte sie mal Förderung und Unterstützung, mal Abbau und Einschränkungen erfahren. Sie haben in Wirtschaft und Gesellschaft nur geringe Unterstützung und sind immer noch in der Phase des Aufbaus und der Beweisführung, dass sie ein ernstzunehmender Hochschultyp sind, der sich hervorragend eignet, qualifizierte Absolvent*innen für ein breites Berufsfeld auszubilden. Eine Metareflexion der eigenen Geschichte und/oder eine Reflexion der erkenntnistheoretischen oder wissenschaftstheoretischen Zugänge zum Theorie/Praxisverhältnis findet in der Institution in nur sehr geringem Maße statt. An „Mut“ fehlt es den Vertreter*innen der Fachhochschulen sicher nicht, sich für ihre Hochschule einzusetzen, es ist vor allem die Aufgabenfülle im Verhältnis zu den Arbeitsbedingungen selbst, die ihre Arbeitskraft sehr stark belasten und sie an Grenzen der individuellen Möglichkeiten bringen. Hochschulpolitik für diesen Hochschultyp strategisch auf der Bundes- und Länderebene zu platzieren ist eine „Sisyphusarbeit“, für die ein langer Atem benötigt wird.

Webler: Die Versuche der Universitäten, ihr Prestige auch durch ihre Exklusivität zu verteidigen, sind zwar nachvollziehbar. Aber sind diese Versuche auch berechtigt? Schon nach dem Hochschulrahmengesetz von 1976 waren alle Hochschulen unterschiedslos verpflichtet, ihre Studiengänge berufsqualifizierend auszurichten. Das ist in der Bologna-Reform nochmal bestätigt worden. In vielen Fächern (mit Ausnahme der Fächer mit Staatsexamina) geschah dies an Universitäten durch Lehrende, die die zugehörigen Berufsfelder selbst nicht „von innen“, aufgrund eigener Erfahrung kannten. Das war an Fachhochschulen bekanntlich anders. Aber die dortigen Lehrenden waren außerdem promoviert – und zwar an Universitäten. Dissertationen sind i.d.R. Teil der Grundlagenforschung. Damit wiesen Professor*innen an Fachhochschulen – anders als die Lehrenden an Universitäten – eine volle Doppelqualifikation in Grundlagenforschung, anwendungsbezogener Forschung, forschungsbezogener ebenso wie anwendungsbezogener Lehre auf. Die KMK hatte auch förmlich entschieden, dass die geforderte Praxiserfahrung gegenüber der Habilitation in vollem Umfang gleichrangig sei. Das zusammen genommen ist ein hervorragendes Kompetenzbündel und kein Anlass, sich diskriminieren zu lassen. Anwendungsorientierte Lehre auf Hochschulebene zu entwickeln ist allerdings anspruchsvoller, als viele Mitglieder der Univer-

¹⁹ Das wird in dem erwähnten Parallelgespräch in P-OE 3/2020 vertieft.

sitäten – aber an vielen Stellen auch Lehrende an Fachhochschulen – vermuten.¹⁹

Cremer-Renz: Ich stimme völlig zu, dass das Kompetenzprofil der Professorenschaft an Fachhochschulen kein Anlass für Diskriminierung sein sollte. Dennoch müssen viele Professor*innen über Jahre hinweg die Erfahrung machen, dass der Hochschultyp hinsichtlich seiner wissenschaftlichen und praxisbezogenen Relevanz, seiner Leistungen in Lehre und Forschung, insbesondere wenn es um Vergleiche mit den Universitätsleistungen geht, in Medien und im wissenschaftlichen ‚Mainstream Entertainment‘ mit vielen Klischees in oft abwertender Weise gekennzeichnet wird. Viel tiefer als diese Ebene wirkt jedoch die strukturelle Ebene, in der den Fachhochschulprofessor*innen nicht dieselben Möglichkeiten in wichtigen Sektoren ihrer beruflichen Existenz zugestanden werden wie den Universitätsprofessor*innen. Ohne geeignete Personal- und Mittelausstattung in Fachbereichen und Fakultäten sind die Entwicklungsperspektiven bei hoher Lehrbelastung begrenzt. Einen Mittelbau an Fachhochschulen gibt es vergleichbar mit den Universitäten nicht und Zugänge zu Promotionsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu eröffnen gleicht immer noch einem Hürdenlauf. Forschungsgelder einzuwerben ist immer noch ein schwieriges Unterfangen, da die Bedingungen für die Antragsteller*innen an Kriterien orientiert sind, die jenseits der Arbeitsrealität an Fachhochschulen liegen. Fachhochschulprofessor*innen erleben diskriminierende Begrenzungen und Hürden, die sich im Arbeitsalltag zeigen, ohne dass gleichzeitig ihre Entstehung und ihre gesellschaftliche Funktion erkannt wird. Sichtbar werden die strukturellen Begrenzungen z.T. aus statistischen Vergleichen und Strukturanalysen, Rechtsvorschriften, Budgetzuweisungen etc.! Die strukturellen Unterschiede in der Hochschullandschaft sind staatlicherseits gewollt, über Jahrzehnte gewachsen und eng mit der Gesellschaft verwoben. Ein Abbau – sofern überhaupt erwünscht, ist langwierig.

Webler: Zum letzten Aspekt: Das Stichwort „Forschung“ enthält in Richtung Berufungen noch ein anderes Problem. Das Berufsbild der Professur an FH's befindet sich schon seit längerem – aber langsam – im Wandel. In den ersten Jahrzehnten nach Gründung des Hochschultyps „FH“ bestanden die Dienstaufgaben fast nur aus Lehre. Sehr zögernd kam auch die *Berechtigung* zur Forschung, dann erst auch die Erwartung zur Forschung dazu. Je nach der Dauer der in der beruflichen Praxis verbrachten Zeit (also wie lange die Promotion bereits zurück liegt) und je nach Fachrichtung trauen sich potentielle Bewerber*innen nicht ohne weiteres zu, Forschungsprojekte auf Ebene einer Professur durchzuführen. Und dann auch noch neben dem hohen Lehrdeputat... Die FH's haben sich z.T. damit geholfen, forschungsaktiven Kolleg*innen Forschungszeit dadurch zu gewähren bzw. zu verschaffen, dass ihnen für die Dauer der Projekte Deputatserlasse bis herunter auf 12 SWS, also um ein Drittel, gewährt wurden. Von dieser Möglichkeit hatten Sie ja in Ihrer Amtszeit gegenüber Kolleg*innen auch Gebrauch gemacht.

Cremer-Renz: Den Wandel in den Dienstaufgaben habe ich selber mit meinen Kolleginnen und Kollegen in den 80iger und 90iger Jahre erleben können. Die Veränderungen waren keine Geschenke der jeweilig politisch Verantwortlichen, sondern eine in einem langen Prozess erstrittene Veränderung. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass eine anwendungsorientierte Lehre – ohne in der anwendungsorientierten Forschung verankert zu sein – eine „Hülle ohne Fundament“ bleibt, die im Zeitablauf jede Relevanz für gesellschaftliche Innovationen und Veränderungen verliert. Diese Einsicht hatte Folgen für die strategische Ausrichtung der Berufungsverfahren. Die Motivation und das Interesse an anwendungsorientierter Forschung gehört heute zum professoralen Kompetenzprofil für eine Fachhochschulprofessur. Im Bewerbungsverfahren ist diese Haltung deutlich sichtbar und glaubhaft nachzuweisen.

Webler: Das Lehrdeputat als Basis zu nehmen und in seiner Höhe an die Forschungsintensität anzupassen, ist auf der einen Seite flexibel und leistungsorientiert. Es sorgt dafür, dass nicht von relativ wenig forschungsaktiven Kolleg*innen Privilegien eines niedrigen Deputats unberechtigt gelebt werden, wie das an Universitäten durchaus vorkommen soll. Aber in seiner Anwendung blieb es eine (wenn auch situationsadäquate) Notlösung. Denn die Formel: „Mit Forschung kann ich mich von Lehre befreien“ ist als Botschaft absolut fatal. Sie führt genau in die Fehlentwicklung einer permanenten Aufwertung der Forschung (verbunden mit der Erwartung, immer höhere Summen an Drittmitteln einzuwerben), aus der sich die Universitäten noch nicht befreien konnten. Dort werden Forschung und Lehre (trotz des gleichrangigen Auftrags) von Prestige und Umfang her in vielen Fachkulturen nicht gleichberechtigt behandelt. Das heißt nichts anderes, als dass die sorgfältige Vorbereitung der nächsten Generation auf ihre Aufgaben tendenziell nachrangig behandelt wird.

Die Beispiele zeigen immer deutlicher das Dilemma mit dem hohen Lehrdeputat und seinen Folgen, in das letztlich staatliche Hochschulpolitik eingreifen muss. Hier muss eine vernünftige Balance zwischen Forschung und Lehre geschaffen werden.

Cremer-Renz: Lehrverpflichtungsverordnungen in den einzelnen Bundesländern eröffnen Chancen und geben Perspektiven, mit der umfangreichen Lehrverpflichtung fallbezogen und individuell differenziert umzugehen. Fachhochschulen setzen hier unterschiedliche Schwerpunkte und orientieren sich strategisch unterschiedlich. Dies wird deutlich in den Hochschulentwicklungsplänen der jeweiligen Fachhochschulen und den Zielvereinbarungen, die die einzelnen Hochschulen mit den jeweiligen Wissenschaftsministerien abschließen. Drittmittelstarke Fachhochschulen im Bereich der Einwerbung angewandter Forschungsmittel haben meist einen längeren Prozess der strukturellen institutionellen Veränderung durchlaufen, indem sowohl im Bereich professoraler Berufungspolitik, als auch im Bereich der Sicherstellung von Verwaltungsunterstützung und inter-

¹⁹ Das wird in dem erwähnten Parallelgespräch in P-OE 3/2020 vertieft.

ner Anschubfinanzierung zur Vorbereitung von Forschungsanträgen kompetente Unterstützung für die Professorenschaft generiert wird. In diesem Zusammenhang ist auch eine Absenkung der Lehrbelastung anzusiedeln, die jedoch immer durch Lehrbeauftragte oder durch kollegiale Vertretungen kompensiert werden muss. Fachhochschulen mit besonderem Ausweis ihrer Forschungsstärke bieten auch dem wissenschaftlichen Nachwuchs über kooperative Promotionen eine Plattform, wissenschaftliche Karrierewege anzustreben.

Effektive Wege der Problemlösung

1. Kurzfristige Lösungen

Webler: Kurzfristig sind nur Lösungen möglich, zu denen nicht erst ein aufwändiger Konsens erzielt werden muss. Eine ganz einfache Lösung besteht z.B. darin, Promovierende an Universitäten, die dort erste Lehrerfahrungen sammeln konnten, niedrigschwellig für einen Lehrauftrag an der Fachhochschule zu gewinnen. In dessen Rahmen wird dort der Alltag erlebt, werden Kontakte geknüpft, sodass eine spätere Bewerbung nach Promotion und Praxiserfahrung zu einer realistischen Option wird. Wird diese Strategie bisher schon regelmäßig mit diesem Ziel eingesetzt oder sind das bisher eher Zufallskonstellationen?

Cremer-Renz: Bisher sind diese Strategien eher Zufallskonstrukte. Sinnvoll erscheint mir die Plattformen der kooperativen Promotionen und der Promotionskollegs zu nutzen, die Promovierenden der Universitäten anzusprechen und für Lehraufträge an Fachhochschulen zu gewinnen. Die Voraussetzung hierfür wäre eine konstruktive Bereitschaft der jeweiligen Lehrkörper zur Zusammenarbeit. Diese von Ihnen genannten kurzfristigen Lösungen könnten bereits jetzt in vielen Regionen des Bundesgebietes umgesetzt werden, wenn es hierzu eine wechselseitige Bereitschaft gäbe und auch die Ministerien diese Kooperationsformen praktisch unterstützen und befördern.

Webler: Wenn also Professuren häufig mehrfach ausgeschrieben werden müssen, um ein vertretbares Bewerber*innenfeld zu erzielen, müssen nicht nur individuell (das ist selbstverständlich) sondern auch von Seiten der Hochschule alle Aspekte der Abwägung bis zu einer Bewerbung durchgeprüft werden. Dabei gibt es auch Aspekte, die auf der Ebene der einzelnen Hochschule nicht gelöst werden können, sondern gemeinsam im Verbund der HAW's. Dazu gehört,

- a) die Attraktivität der Lehraufgabe gegenüber der Konkurrenz der Praxis im Berufsfeld herauszuarbeiten,
- b) begleitete Hospitationen in Veranstaltungen anderer (künftiger?) Kolleg*innen zu organisieren,
- c) Aussprachen des Dekanats oder sogar der Hochschulleitung mit Gruppen von Studierenden über das Bewerbungsproblem zu organisieren; Frage dort an die Studierenden in HAW's: Wie, mit welchen Schilderungen/hervorgehobenen Akzenten würden Sie denn künftige Hochschullehrer*innen für unsere HAW werben?

Und natürlich gehört dazu, die bei den im Beruf engagierten Bewerber*innen im Raum stehende Frage anzu-

gehen: Jetzt wieder forschen? Wie geht das denn nach jahrelanger Pause? Dazu müsste zunächst der heutige Forschungsstand erarbeitet werden – neben dem hohen Lehrdeputat? Dies zu lösen, ist wieder eine Aufgabe für die Personalentwicklung (siehe das Gespräch dort).

Cremer-Renz: Ich kann Ihnen in allen genannten Aspekten nur zustimmen, es gibt mehr Möglichkeiten an Lösungswegen, als die, die seit Jahren genutzt werden und die ihren begrenzten Erfolg deutlich aufzeigen, wenn man die desolote Lage bei den Bewerberquoten analysiert. Wir können heute noch nicht sagen, welchen Erfolg die Förderung des Bund/Länderprogramms zur Entwicklung von professionalem Personal an Fachhochschulen haben wird. Alle Fachhochschulen im Bundesgebiet sind aufgefordert sich mit ihren Ideen und Konzepten, Strategien und innovativen Maßnahmen um Programmmittel zu bewerben. Nach meinen Kenntnissen lag der Termin für die Einreichung der Anträge beim 31. Juli 2020. Vermutlich können die Hochschulen mit erfolgreichen Anträgen nach Bewilligung im Jahr 2021 mit ihren innovativen Maßnahmen beginnen.

2. Mittel- bis langfristige Lösungen

Webler: In diesem Abschnitt wird unter „Lösungen“ noch einmal aufgegriffen und resümiert, was oben schon unter den „Problemen“ angesprochen worden ist: Zu allererst wäre eine andere Einmündung von Neubereuten in die Lehre zu organisieren, eine bessere Vorbereitung auf die Aufgaben als an Universitäten (vertieft wird diese Aufgabe in dem Gespräch für die P-OE).

Cremer-Renz: Lösungen für dieses Problem wären bereits jetzt politisch möglich. Jedoch in vielen Bundesländern sind sie, aufgrund politisch anderer Zielsetzungen, oft nicht durchsetzbar. Aus meiner Sicht benötigen die Fachhochschulen auf dem Hochschulpolitischen Feld mehr Unterstützung und Durchsetzungskraft. Sie müssen selbst initiativer, hartnäckiger und sichtbarer werden, um Ihre Interessen nachhaltig wirksamer durchsetzen zu können. Es bleibt auch in Zukunft noch viel zu tun!

Webler: Konvergenzversuche der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften mit den Universitäten sollten beendet werden; stattdessen sollte ein eigenes Praxisprofil als wissenschaftliche Hochschule ausgebaut werden, in Augenhöhe mit den Universitäten. Das Hochschulsystem braucht nicht eine „kleine Universität“, sondern eine große Hochschule für Angewandte Wissenschaften, konzeptionell überzeugend unterfüttert, wissenschaftstheoretisch und didaktisch besser fundiert als ursprünglich die TU. Die Lehrenden an HAW's erwerben eine professionelle Lehrkompetenz nach internationalen Maßstäben. Damit werden nicht nur die Lernerfolge und der ganze Studienerfolg (und damit das öffentliche Ansehen) steigen, sondern auch die individuelle Berufszufriedenheit der Lehrenden wird wachsen.

²⁰ Vgl. Lange, J. (2020): Hochschulen in Deutschland 2030 – Einige Thesen. In: Behrenbeck, S./Sager, K./Schmidt, U. (Hg.): „Die ganze Hochschule soll es sein“, a.a.O. S. 293-303.

Cremer-Renz: Auch ich bin davon überzeugt, dass die „Strategie der Konvergenzversuche“ beendet werden muss, um die Energie und Kraft auf die eigene Profilbildung in Lehre/Forschung und im Transferbereich zu richten. Mit dem Blick auf den Arbeitskräftebedarf verlangt die demographische Entwicklung, dass die Fachhochschulen ihr Profil in der angewandten Lehre und in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung in Kooperation mit Wirtschaft, Verbänden und Organisationen regional und überregional entwickelt. *Die Differenz* zum universitären Profil und nicht *die Egalisierung* sollte sie stärken und vorantreiben.²⁰

Webler: Bei Dingen, die knapp sind, verteuert sich in einer Marktwirtschaft der Preis. Also müsste das Gehalt der Professur steigen. Das ist aber nur in engem Rahmen der Fall – etwa durch Zulagen. Wir sprachen schon davon. Kann denn eine W2-Besoldung mit einem Industriegehalt überhaupt mithalten? Oder welche zusätzlichen Motive müssen dazu kommen, dass sich beruflich erfolgreiche Personen dazu entschließen, in dieser Weise (vielleicht auch nur teilweise) umzusatteln, ohne sich finanziell zu verschlechtern? Da die Lehrenden voraussichtlich vom staatlichen Träger in der Besoldung zumindest nicht kurzfristig mit den Universitätsprofessuren gleich gestellt werden (an eine Steigerung der Zahl der W3-Professuren könnte allerdings gedacht werden), so kann doch viel an der ideellen Zufriedenheit getan werden – wie eben schon angesprochen. Der Witz: „Das einzig Störende an Universitäten sind die Studierenden“ würde zumindest den HAW's gegenüber verstummen, das öffentliche Ansehen steigen. Damit würde auch die Attraktivität für Bewerber*innen auf Professuren steigen – und zwar bei den „richtigen“, an Lernerfolgen der Studierenden interessierten Lehrenden. Ein Stück Idealismus wäre auch dabei – mit einem sehr positiven Klima an HAW's als Folge.

Cremer-Renz: Die Besoldungspolitik in den Ländern hinsichtlich der professoralen Gehälter für die Fachhochschulen ist seit Jahren immer wieder ein Feld politischer Auseinandersetzung und Kontroversen. Die sichtbar gewordene knappe Bewerberlage hat auch durch diesen Sachverhalt an Brisanz gewonnen. Auch mit Zulagen wird das Problem nicht besser, denn diese werden nur leistungsabhängig bewilligt und sind nur teilweise pensionsrelevant. Im Feld der Besoldung können die Bundesländer kaum noch konkurrieren mit der Entlohnung von Fachkräften auf dem Niveau des professoralen Kompetenzprofils in Industrie und Gesellschaft. Zu diesen Konditionen unterliegen die Hochschulen im Wettbewerb um qualifiziertes Personal, ein Dilemma mit Folgen, wie wir gesehen haben. Auch hier ist politischer Korrekturbedarf seit Jahren angezeigt.

Webler: Frau Cremer-Renz, ich danke Ihnen für dieses ergiebige Gespräch!

Ergänzende Informationen für Nicht-Mitglieder von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften¹

UAS7 e.V. ist der Zusammenschluss von sieben großen forschungsorientierten deutschen Fachhochschulen mit starker internationaler Ausrichtung. Nach dem Grundsatz „Gemeinsam sind wir stärker“ bilden die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, die Hochschule Bremen, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, die Technische Hochschule Köln, die Hochschule München, die FH Münster und die Hochschule Osnabrück seit der Gründung eines gemeinsamen Verbindungsbüros in New York im Jahr 2005 eine strategische Allianz und arbeiten in ausgewählten Bereichen zusammen. Durch die Exzellenz der sieben Hochschulen in den verschiedensten Bereichen entwickeln sich die Hochschulen miteinander und aneinander weiter und sind somit gleichermaßen eine Qualitätsgemeinschaft und ein Benchmarking-Club.

Einstellungsvoraussetzungen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sind neben den allgemeinen dienstrechtlichen Voraussetzungen:²

1. Abgeschlossenes Hochschulstudium,
2. pädagogische Eignung, die durch eine entsprechende Vorbildung nachgewiesen oder ausnahmsweise im Berufungsverfahren festgestellt wird; § 123 Abs. 3 des Landesbeamtengesetz bleibt unberührt,
3. besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird,
4. für Professorinnen und Professoren an Universitäten darüber hinaus zusätzliche wissenschaftliche Leistungen, die ausschließlich und umfassend im Berufungsverfahren bewertet werden; diese Leistungen werden im Rahmen einer Juniorprofessur, einer Habilitation oder einer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Hochschule oder einer außeruniversitären Forschungseinrichtung oder im Rahmen einer wissenschaftlichen Tätigkeit in Wirtschaft, Verwaltung oder in einem anderen gesellschaftlichen Bereich im In- oder Ausland erbracht; Halbsatz 2 gilt nur bei der Berufung in ein erstes Professorenamt,
5. für Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen darüber hinaus besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden, die während einer fünfjährigen berufspraktischen Tätigkeit, von denen mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen, auf einem Gebiet erbracht wurden, das ihren Fächern entspricht; soweit es in besonderen Ausnahmefällen der Eigenart des Faches und den Anforderungen der Stelle entspricht, können

¹ <https://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Professor-Professorin-Fachhochschulen>

² Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz - HG) vom 16.09.2014, § 36 Einstellungsvoraussetzungen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer. https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_detail?sg=0&menu=1&bes_id=28364&anw_nr=2&aufgehoben=N&det_id=450667

an die Stelle dieser Voraussetzungen zusätzliche wissenschaftliche Leistungen gemäß Nummer 4 treten.

Berufungen auf eine Professur erfolgen bundesweit in der W-Besoldung. An manchen Hochschulen (z.B. der FH Münster) erfolgen die Berufungen ausschließlich in der Besoldungsstufe W2. Das Grundgehalt W2 beträgt seit dem Jahr 2019 6.027,73€ brutto monatlich. Zum Grundgehalt treten die jeweiligen Familienzuschläge hinzu (abhängig vom Familienstand und Anzahl der unterhaltsberechtigten Kinder z.B. verheiratet, 1 Kind: 265,48€). Die Bezüge werden monatlich im Voraus über das Landesamt für Besoldung und Versorgung gezahlt. Weitere Gehaltsbestandteile können als Zulagen dazu kommen. Die Gewährung der Berufungszulagen sowie der besonderen Leistungszulagen ist meistens in hochschulinternen Ordnungen festgelegt. Aus Mitteln privater Dritter (Drittmittelprojekte) können jederzeit im Einvernehmen mit dem Drittmittelgeber Forschungs- und Lehrzulagen gewährt werden.

Die Forschung an Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen wird durch das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt und gefördert durch die Programme „FH BASIS“, „FH STRUKTUR“, „FH ZEIT für FORSCHUNG“, „FH KOMPE-TENZ“ und „NRW.Forschungskooperationen U & FH“.

„In den Naturwissenschaften, insbesondere in der Chemie, ist ein spürbarer Bedarf bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren zu verzeichnen. Mehr als ein Drittel werden mehrfach ausgeschrieben, um geeignete Kandidat*innen zu finden. Das ist so schwer, weil der gesuchte Dreiklang aus Berufserfahrung, wissenschaftlicher Fachexpertise und Lehrerfahrung in diesem Fach nur selten von einer Person erfüllt wird“.

Im Land Nordrhein-Westfalen unterstützt das Landesprogramm „Karrierewege FH-Professur“ qualifizierten Nachwuchs auf dem Weg zur FH-Professur. Es fördert Personen, die bereits über eine ausreichende wissenschaftliche Qualifikation (in der Regel durch eine Promotion) verfügen, denen aber noch die für die Berufung auf eine FH-Professur notwendige Berufserfahrung außerhalb des Hochschulbereichs fehlt.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer können über einen Förderzeitraum von bis zu drei Jahren berufspraktische Erfahrungen bei einem externen Kooperationspartner und zugleich Lehr- und Forschungserfahrungen im Fachhochschulkontext sammeln.

Interessent*innen können sich an die Hochschulen des Landes wenden. Dort erfolgt die individuelle Beratung. Manche Hochschulen³ für Angewandte Wissenschaften werben für diesen Beruf „Hochschullehrer*in“ im Internet mit einer Aufzählung folgender Vorteile. Künftige Professor*innen gewinnen:

- den Freiraum für die fachliche Auseinandersetzung mit innovativen Themen in der Lehre und Forschung,
- ein engagiertes Team,
- eine spannende Aufgabe mit zeitlicher Flexibilität,
- familienfreundliche Rahmenbedingungen,
- die Chance, Forschungs- und Drittmittelprojekte an einer der forschungsstärksten Fachhochschulen zu akquirieren,
- Gestaltungsmöglichkeiten in der akademischen Selbstverwaltung,
- ... und vieles mehr!

³ In diesem Fall hatte die FH Münster im Internet mit dieser Aufzählung geworben.

Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Aletta F. Hinsken

Qualitätssicherung und Governance in der Lehrerbildung Eine Bestandsaufnahme nach der Reform in Baden-Württemberg

Reformprozesse im Hochschulrecht und Hochschulstrukturen, der Bologna-Prozess und seine Umstrukturierungen der Studienstruktur, (externe) Qualitätssicherung – mit der Hochschulreform ging eine weitreichende Veränderung einher, ein Feld, das durch politische und Machtprozesse gekennzeichnet ist.

Hauptaugenmerk der qualitativen Studie liegt auf der Qualitätssicherung in der Lehrerbildung nach der baden-württembergischen Strukturreform mit dem Erkenntnisinteresse, wie die Anforderungen an Studium und Prüfung zwischen Hochschulen und Ministerien moderiert und wie sie in Governancestrukturen an Hochschulen umgesetzt werden. Welche Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung von den Hochschulen wurden umgesetzt, um die politisch vorgegebenen Ziele zu erreichen? Welche Veränderungen haben stattgefunden?

ISBN 978-3-946017-13-4, Bielefeld 2018, 80 Seiten, 18,95 Euro

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



Peter Mudra & Harry Müller

Ein „Nichtsemester“ ist auch künftig keine Lösung

Warum der Beschluss der KMK zur Durchführung des Sommersemesters 2020 auch für die Zukunft zu begrüßen ist



The Covid-19 pandemic and the related countermeasures put into question whether the summer term could be realised ordinarily. While a public letter of more than 1.300 academics called for cancellation, the Conference of Ministers of Education and Cultural Affairs (KMK) decided that the term shall take place as regular as possible. We argue this decision was right and that a suspension would have been more harmful than helpful. With regard to research on the didactics of higher education, online learning does not seem to be inferior to face-to-face teaching. For those members of staff and students with threat of being overstrained by work, solutions with particular focus on individual problems seem to be superior, whereas a general cancellation of teaching might evoke bore-out syndrome for students and seems to be questionable with regard to solidarity and justice in society.

Zum Sommersemester 2020 sahen sich sowohl Lehrende und Studierende als auch die Beschäftigten in den Stabs- und Verwaltungsbereichen der Hochschulen vor außergewöhnliche Herausforderungen gestellt. Angesichts der Covid-19-Pandemie und der behördlich verfügten Maßnahmen zu ihrer Eindämmung war eine reguläre Durchführung von Lehrveranstaltungen und das Wahrnehmen von Aufgaben in Forschung und Transfer in der üblichen Art und Weise nicht mehr möglich. In dieser Situation stellte sich die berechnete Frage, ob das Sommersemester 2020 generell ausfallen bzw. zu einem „Nichtsemester“ deklariert werden sollte, wie dies von über 1.300 Unterzeichnern eines offenen Briefs an alle Entscheidungsträger in Hochschulpolitik und -verwaltung gefordert worden war (Villa Braslavsky/Geier/Mayer 2020). Die Kultusministerkonferenz entschied am 3. April hingegen, dass das Sommersemester weitestgehend planmäßig und mit Flexibilisierungen, wo diese notwendig waren, stattfinden sollte (Kultusministerkonferenz 2020). Trotz der damit verbundenen Schwierigkeiten erscheint die getroffene Entscheidung richtig, denn mit Blick auf unsere Studierenden und die Rezipienten von Forschungs- und Transferleistungen in Staat und Gesellschaft wäre die Aussetzung oder Einschränkung des Hochschulbetriebs unserer Auffassung nach keine geeignete Antwort auf die gegenwärtigen Herausforderungen gewesen.

1. Digitale Lehre als temporärer Ersatz und zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeit für Präsenzveranstaltungen

Mehr als die Forschungs- und Transferaktivitäten war der Lehrbereich von den Einschränkungen betroffen und

musste ohne Präsenzveranstaltungen auskommen. Zu diskutieren war damals und bleibt mit Blick auf die nächsten Semester, ob die Lehre auch künftig mit Hilfe von Onlineformaten erbracht werden kann, was erstens deren hinreichende didaktische Qualität und zweitens die Umsetzbarkeit im Hinblick auf die verfügbaren personellen und technischen Ressourcen voraussetzt. Zur didaktischen Effektivität von digitalen Lehrformaten liegen bereits zahlreiche Untersuchungen vor, auf die an dieser Stelle Bezug genommen werden kann: Means et al. (2013) zeigen in einer Metaanalyse von 45 empirischen Studien, dass zwischen Online-Veranstaltungen und der klassischen Präsenzlehre keine statistisch signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Effektivität bestehen, während gemischte Formate (Blended Learning) reinen Online- und reinen Präsenzveranstaltungen wohl überlegen sind. Auch in der webbasierten Lehre hat die Lehrperson einen entscheidenden Einfluss auf die von den Studierenden wahrgenommene Qualität (Martín-Rodríguez et al. 2015). Wengleich aus Sicht der empirischen Hochschuldidaktik gemischte Formate als aussichtsreichste Option gelten (Nguyen 2015), erscheint der durch die Pandemie erzwungene Wechsel auf Onlineformate dennoch nicht durchweg problematisch, da er die Umsetzung möglicher Innovationen in der Hochschullehre beschleunigen kann. Die Unmöglichkeit der Präsenzlehre erzwang eine Reflexion über das in der Praxis noch häufig mit ihr verbundene, instruktionale hochschuldidaktische Grundverständnis und kann so einen „Shift from Teaching to Learning“ (Barr/Tagg 1995; Welbers/Gaus 2005) im Sinne einer stärkeren Zentrierung auf die Lernenden begünstigen. Insbesondere dem problemorientierten Lernen wird in der Hochschuldidaktik eine hohe Effektivität zugeschrieben (Dochy et al.

2003), zumal es aufgrund der großen Bedeutung des Selbststudiums tendenziell besser in eine digitale Umgebung überführbar ist als instruktionale Lehrformen.

Ein flächendeckender Qualitätsverlust war also eher nicht zu befürchten, obwohl insbesondere in den Ingenieur- sowie Natur- und Lebenswissenschaften Veranstaltungsmode existieren, die sich nicht webbasiert durchführen lassen. Dies betrifft etwa die Sportpraxis, Laborpraktika oder das Bedside-Teaching (in der Medizin), aber auch ganz generell schriftliche Prüfungen. Sie erfordern mit Blick auf die betroffenen Studiengänge individuelle Lösungsansätze und Alternativen, die in bestimmten Fällen durchaus im Ausfall des Semesters liegen können, vermögen aber keinen hochschulweiten Ausfall des Semesterbetriebs zu begründen.

Ein erfolgreicher Wechsel auf Onlineformate setzt allerdings voraus, dass eine Digitalisierung der Lehre zu jenem Zeitpunkt auch umgesetzt werden kann. Diesen Punkt bezweifelte der offene Brief und verwies auf den zusätzlichen Aufwand für Lehrende und die Überlastung der technischen Infrastrukturen (Villa Braslavsky/Geier/Mayer 2020). Damit adressierten die Autorinnen zwei Aspekte, die auch in der hochschuldidaktischen Forschung zu den Hindernissen der Onlinelehre bereits in den Blick genommen wurden (siehe Jokiah/May 2017 für einen Überblick). Der höhere Zeitaufwand der Lehrenden muss als wesentliches Hindernis bei der Einführung von Onlinelehre gelten, wenngleich er vor allem von denjenigen als problematisch angesehen wird, die keine oder nur wenig Erfahrung mit webbasierter Lehre haben (Anderson 2012). Diesem Problem kann jedoch durch eine zusätzliche Berücksichtigung des Mehraufwands im Rahmen der Deputatsanrechnung begegnet werden, die in den Hochschullehrverpflichtungsverordnungen einiger Bundesländer bereits vorgesehen ist (Lungershausen/Emunds/Buß 2016). Eine solche, zielgerichtete Reaktion auf Mehraufwände der Lehrenden ist dem Aussetzen oder generellen Einschränken des Semesterbetriebs unserer Auffassung nach vorzuziehen.

Ähnliches gilt für Unwägbarkeiten und Kapazitätsgrenzen der eingesetzten IT-Systeme, die sich ebenfalls eher punktuell und hochschul- bzw. systemspezifisch zeigen und nur bedingt durch eine entsprechende Vorplanung vorhersehbar (und damit vermeidbar) sind. Hier sind konkrete Lösungsansätze gefragt, die von einem generellen Aussetzen des Semesterbetriebs nicht notwendigerweise begünstigt werden. In diese Richtung deuten jedenfalls die Erfahrungen an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, an der die Autoren dieses Beitrags tätig sind und deren Semester bereits Anfang März als reines Online-Semester begonnen hatte.

2. Soziale Belastungen besser zielgerichtet adressieren anstatt neue zu erzeugen

Von den Verfasserinnen des offenen Briefs wurde zu recht darauf verwiesen, dass die Lehrenden, Studierenden und Hochschulbeschäftigten während des vergangenen Sommersemesters zusätzlich zu ihrem Beruf durch Betreuungsaufgaben für Kinder und Angehörige gefordert waren und dadurch in Summe überfordert sein könnten (Villa Braslavsky/Geier/Mayer 2020). Es er-

scheint indes fraglich, ob dieses Argument eine generelle Einschränkung des Hochschulbetriebs begründen kann oder nicht vielmehr nach problembezogenen Instrumenten des Sozialstaats verlangt (zu denken wäre etwa an Pflegezeit, Familienpflegezeit, Familienteilzeit, Betreuungsgeld etc.), die ggf. im Hinblick auf die aktuelle Situation zu verbessern wären. In Bezug auf die Prüfungen, die per se ein großes Belastungspotenzial darstellen können, bestand nicht nur für das Sommersemester ein breiter Konsens darüber, dass die besondere Situation zu keinen Nachteilen für die Studierenden führen dürfe (siehe z.B. Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz 2020), sondern es wurden schon ganz konkret Regelungen in Hochschulgremien diskutiert, wie mit Modifikationen von Prüfungsformen, Pflichtanmeldungen und Rücktrittsmöglichkeiten im Interesse der Studierenden verfahren werden sollte. Ein generelles Einschränken des Lehrbetriebs erschien hier jedenfalls zu undifferenziert, vor allem, weil es auch diejenigen Lehrenden, Studierenden und Beschäftigten bestraft hätte, die sich nicht durch zusätzliche Betreuungsaufgaben belastet sahen.

Für die Studierenden ergaben sich darüber hinaus finanzielle Probleme, wenn Nebenjobs (etwa in der Gastronomie oder im Einzelhandel) nicht mehr ausgeübt werden konnten, kein Anspruch auf Lohnfortzahlung bestand und Alternativen mangels Beschäftigungsmöglichkeiten kaum in Betracht kamen. Ob den Betroffenen mit einem „Nichtsemester“, wie der offene Brief argumentierte (Villa Braslavsky/Geier/Mayer 2020), geholfen worden wäre, erscheint zweifelhaft: Erstens führt die den Studierenden zusätzlich zur Verfügung stehende Zeit nur dann zu mehr Einkommen, wenn auch Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen, die derzeit mit Blick auf die gesamtwirtschaftliche Lage eher fehlen dürften. Zweitens verlängert das „Nichtsemester“ die zeitliche Gesamtstudiendauer um sechs Monate, auch wenn es im Studienverlauf nicht gezählt wird, was zusätzliche Lebenshaltungskosten in der Zukunft bedeutet. Das „Nichtsemester“ hätte die Finanzsituation der Studierenden also kurzfristig kaum verbessert und langfristig verschlechtert. Darüber hinaus war zu befürchten, dass sich die sozioökonomische Ungleichheit zwischen den Studierenden weiter vertieft und insbesondere die finanziell schwächeren belastet hätte. Eine bessere Alternative könnten künftig Studienkredite der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sein, deren Konditionen man – ähnlich zu den aktuell angepassten Programmen für Unternehmen – mit Bezug auf die Covid-19-Pandemie deutlich vergünstigen sollte.

Während den möglichen persönlichen oder finanziellen Überforderungen durch alternative Lösungsansätze besser begegnet werden kann, birgt ein „Nichtsemester“ an anderer Stelle die Gefahr einer Unterforderung: Fiele der Lehrbetrieb aus oder würde er eingeschränkt, fehlte einer Vielzahl von Studierenden ein herausfordernder Tagesinhalt, was im sogenannten Bore-out-Syndrom (Rothlin/Werder 2007) münden kann. In der Psychologie werden die Kombination von hohen persönlichen Fähigkeiten und niedrigen äußeren Anforderungen sowie Langeweile überwiegend als Stressfaktoren beschrieben (Nakamura/Csikszentmihalyi 2014; Haager/Kuhbandner/Pe-

krun 2018), die in Bildungsprozessen verhindert werden sollten (Shernoff et al. 2014; Goetz/Nathan 2014; Vogel-Walcutt et al. 2012).¹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die physische Isolation und das Kontaktverbot angesichts einer mit durchschnittlich 29 Quadratmetern eher beengten Wohnsituation (Visarius 2019) die Anfälligkeit der Studierenden für depressive Störungen zusätzlich erhöhen dürfte. In dieser Hinsicht erscheint ein „Nichtsemester“ daher eher schädlich als nützlich.

3. Gesellschaftliche Solidarität erfordert unser Handeln und kein Unterlassen

Die Hochschulen sind nicht nur ihren Beschäftigten und Studierenden, sondern auch Staat und Gesellschaft gegenüber verantwortlich. Der offene Brief forderte zurecht eine solidarische Bewältigung der Covid-19-Pandemie (Villa Braslavsky/Geier/Mayer 2020). Es erscheint allerdings fraglich, ob das Einschränken des Semesterbetriebs als Ausdruck von Solidarität gelten kann, wenn die Beschäftigten des Gesundheits- und Pflegesektors und zahlreicher anderer Bereiche des öffentlichen Diensts in solchen Fällen weit über ihr arbeitsvertragliches Maß hinaus in Anspruch genommen werden. Ohnehin erscheint die von den Verfasserinnen geforderte „Aussetzung strenger Deputatsberechnungen“ zweifelhaft: Führt das „Nichtsemester“ zu einem Deputatsdefizit, bedeutet dies für Stellen mit hohem Deputat eine jahrelange Hypothek. Eine Anrechnung ohne vollständig erbrachte Leistung erscheint hingegen rechtlich wie politisch im Hinblick auf Gerechtigkeitsaspekte fragwürdig. Die Forderung nach einem Semesterausfall bzw. nach einem „Nichtsemester“ unterstellt implizit, dass das gesamte Semester von den Einschränkungen betroffen und das Folgesemester in bewährter Form ohne Einschränkungen durchführbar ist. Hier besteht angesichts der dynamischen epidemiologischen Entwicklung keine hinreichende Planungssicherheit, vielmehr erscheint auch ein mehrjähriger Verlauf mit aufeinanderfolgenden Infektionswellen nicht ausgeschlossen (zu diesem Ergebnis kam eine 2012 erstellte Szenarioanalyse, siehe Deutscher Bundestag 2013, S. 55ff.). Gerade ein solches Negativszenario erfordert jedoch mittelfristig funktionierende Lösungen, die nicht in einem fortlaufenden Überwälzen des Problems in das jeweils folgende Semester liegen können, während ein Positivszenario mit einem Ende der Einschränkungen im Laufe des Sommersemesters ebenfalls gegen ein vorzeitiges Absagen des letzteren sprach.

Schließlich ist die Forderung nach einem „Nichtsemester“ auch aus sprachkritischer Sicht zu hinterfragen, da der Begriff eine (von den Verfasserinnen des offenen Briefs mutmaßlich unbeabsichtigte) Entwertung der in diesem Semester von Studierenden, Lehrenden und Beschäftigten erbrachten Forschungs-, Lehr- und Lernleistungen suggeriert. Dies erscheint vor allem deswegen unglücklich, weil der Aufwand zu ihrer Erbringung umständebedingt für alle Beteiligten höher als sonst sein dürfte.

4. Warum es richtig war, das Semester trotz Schwierigkeiten stattfinden zu lassen

Die gegenwärtige Covid-19-Pandemie und die zu ihrer Eindämmung beschlossenen Maßnahmen von Bund und Ländern stellen die Hochschulen vor gewaltige Herausforderungen und warfen die Frage auf, ob das Sommersemester 2020 überhaupt als solches stattfinden oder ausfallen bzw. als „Nichtsemester“ deklariert werden sollte, wie dies in einem offenen Brief von über 1.300 Kollegen gefordert wurde (Villa Braslavsky/Geier/Mayer 2020). Die Autoren dieses Beitrags halten die Entscheidung der Kultusministerkonferenz zugunsten der Durchführung des Semesters für richtig, obwohl die im offenen Brief beschriebenen Probleme bedeutsam und dringend erscheinen. Mit jeweils spezifischen Lösungsansätzen lassen sich Überlastungsprobleme seitens der Studierenden, Lehrenden und Beschäftigten an der Hochschule besser und zielgerichteter adressieren, als dies durch eine generelle Einschränkung des Semesterbetriebs möglich wäre, und gleichzeitig die skizzierten negativen Folgen einer solch radikalen Maßnahme vermeiden. So kann am besten zu einer solidarischen Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen beigetragen werden. In der Rückbetrachtung könnte sich womöglich herausstellen, dass die notwendige Ausrichtung auf eine digital geprägte Lehre durchaus den Transformationsprozess in eine „digitale Zukunft der Hochschule“ (Licka/Gautschi 2017) unterstützen half und damit der signifikante Gap zwischen der von den Akteurinnen und Akteuren an Hochschulen zugewiesenen hohen Bedeutung der Digitalisierung an Hochschulen einerseits und dem Stand derselben andererseits (Gilch et al. 2019) reduzieren konnte. In der Erfahrung mit dem „digitalen Sommer“ (Jäckel 2020) könnte insofern für die Zukunft auch eine echte Chance liegen.

Literaturverzeichnis

- Anderson, C. D. (2012): Barriers and Enablers to Teachers' Adoption of Online Teaching at an Australian University. Melbourne.
- Barr, R. B./Tagg, J. (1995): From Teaching to Learning. A New Paradigm for Undergraduate Education. In: Change The Magazine of Higher Learning, 27 (6), pp. 12-26.
- Deutscher Bundestag (2013): Drucksache 17/12051. Unterrichtung durch die Bundesregierung. Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012. Berlin.
- Dochy, F./Segers, M./van den Bossche, P./Gijbels, D. (2003): Effects of Problem-Based Learning. A Meta-Analysis. In: Learning and Instruction, 13 (5), pp. 533-568.
- Elpidorou, A. (2014): The Bright Side of Boredom. In: Frontiers in psychology, 5, p. 1.245.
- Gilch, H./Beise, A. S./Krempkow, R./Müller, M./Stratmann, F./Wannemacher, K. (2019): Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Berlin.
- Goetz, T./Nathan, T. C. (2014): Academic Boredom. In: Pekrun, R./Linnenbrink-Garcia, L. (eds.): International Handbook of Emotions in Education. New York, pp. 311-330.
- Haager, J. S./Kuhbandner, C./Pekrun, R. (2018): To Be Bored or Not To Be Bored. How Task Related Boredom Influences Creative Performance. In: The Journal of Creative Behavior, 52 (4), pp. 297-304.

¹ Im Gegensatz dazu verweist Elpidorou (2014) auch auf positive Effekte der Langeweile, etwa das Hinterfragen eigener Ziele und die Herausbildung von Eigenverantwortung. Fraglich bleibt indes, ob diese Argumente ein „Nichtsemester“ begründen können, nach dessen Ende dann wieder zum Normalbetrieb zurückgekehrt wird.

- Jäckel, M. (2020): Der digitale Sommer. URL: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/statements-zum-coronasemester> (15.04.2020).
- Jokiaho, A./May, B. (2017): Hindernisse für die Nutzung von E-Learning an Hochschulen. Aktueller Forschungsstand. In: Igel, C. (Hg.): Bildungsräume. Proceedings der 25. Jahrestagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft, 5. bis 8. September 2017 in Chemnitz. Münster/New York, S. 20-31.
- Kultusministerkonferenz (2020): Sommersemester 2020 findet statt. URL: <https://www.kmk.org/presse/pressearchiv/mitteilung/kmk-sommersemester-2020-findet-statt.html> (15.04.2020).
- Licka, P./Gautschi, P. (2017): Die digitale Zukunft der Hochschule. Wie sieht sie aus und wie lässt sie sich gestalten? Zürich.
- Lungershausen, U./Emunds, G./Buß, I. (2016): Anrechnung virtueller Lehre auf das Lehrdeputat. In: Die Neue Hochschule 2016, S. 102-105.
- Martín-Rodríguez, Ó./Fernández-Molina, J. C./Montero-Alonso, M. Á./González-Gómez, F. (2015): The Main Components of Satisfaction with E-Learning. In: Technology, Pedagogy and Education, 24 (2), S. 267-277.
- Means, B./Toyama, Y./Murphy, R./Baki, M. (2013): The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. In: Teachers College Record, 115 (3), pp. 1-47.
- Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz (2020): Corona-Bekämpfung: Hochschulen setzen Prüfungen aus, Notprogramm an Hochschul-Bibliotheken. Presseerklärung vom 19.03.2020. URL: <https://mwwwk.rlp.de/de/service/pressemitteilungen/detail/news/News/detail/corona-bekaempfung-hochschulen-setzen-pruefungen-aus-notprogramm-an-hochschul-bibliotheken/> (15.04.2020).
- Nakamura, J./Csikszentmihalyi, M. (2014): The Concept of Flow. In: Csikszentmihalyi, M. (ed.): Flow and the Foundations of Positive Psychology. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi. Dordrecht, pp. 239-263.
- Nguyen, T. (2015): The Effectiveness of Online Learning: Beyond no Significant Difference and Future Horizons. In: MERLOT Journal of Online Learning and Teaching, 11 (2), pp. 309-319.
- Rothlin, P./Werder, P. R. (2007): Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht. Heidelberg.
- Sherhoff, D. J./Csikszentmihalyi, M./Schneider, B./Sherhoff, E. S. (2014): Student Engagement in High School Classrooms from the Perspective of Flow Theory. In: Csikszentmihalyi, M. (eds.): Applications of Flow in Human Development and Education. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi. Dordrecht, pp. 475-494.
- Villa Braslavsky, P.-I./Geier, A./Mayer, R. (2020): Das Sommersemester 2020 muss ein „Nichtsemester“ werden. Ein offener Brief aus Forschung und Lehre. URL: <https://www.nichtsemester.de/cbxpetition/offener-brief/>.
- Visarius, A. (2019): Trotz steigender Mietkosten: Studierende müssen weniger Stunden für ihre Miete arbeiten. URL: <https://studitemps.de/magazin/trotz-steigender-mietkosten-studierende-muessen-weniger-stunden-fuer-ihre-miete-arbeiten/>.
- Vogel-Walcutt, J. J./Fiorella, L./Carper, T./Schatz, S. (2012): The Definition, Assessment, and Mitigation of State Boredom Within Educational Settings: A Comprehensive Review. In: Educational Psychology Review, 24 (1), pp. 89-111.
- Welbers, U./Gaus, O. (2005): The shift from Teaching to Learning. Konstruktionsbedingungen eines Ideals; für Johannes Wildt zum 60. Geburtstag. Bielefeld.

■ Peter Mudra, Prof. Dr., Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, E-Mail: praesident@hwg-lu.de
 ■ Harry Müller, Prof. Dr., Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Investitionswirtschaft, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, E-Mail: harry.mueller@hwg-lu.de

Neuerscheinung in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jana M. Gieselmann Motivation internationaler Professoren Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

Deutsche Universitäten versuchen seit vielen Jahrzehnten eine Internationalisierung ihrer Forschung und Lehre voranzutreiben. Die zentralste Strategie zur Erreichung dieses Ziels ist die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals. Internationale Professorinnen und Professoren können mit ihrer andersartigen wissenschaftlichen Sozialisation in Forschung und Lehre, ihrem Verständnis von Universität, ihren Kontakten in ihre Herkunftsländer und ihren Sprachkenntnissen als Agenten der Internationalisierung wirken. Um zielgerichtete Personalgewinnung für die Gruppe der internationalen Professorinnen und Professoren zu betreiben, Berufungsprozesse erfolgsversprechend zu gestalten, sinnvolle Bewerberansprache und zielgruppenadäquate Auswahlinstrumente einzusetzen, muss zunächst die Motivation ausländischer Professorinnen und Professoren, an deutschen Universitäten tätig zu werden, untersucht werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu diesem Desiderat in Forschung und Praxis, indem sie den Komplex der Motivation internationaler Professorinnen und Professoren, an einer deutschen Universität tätig zu werden, als Teilaspekt der Internationalisierung von Universitäten beleuchtet.

ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020,
 358 Seiten, 66,- Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



Thorben Sembritzki



Die Binnendifferenzierung der Professur als Herausforderung für das Hochschulmanagement

In Germany, the professorship is probably the most important and influential position in the university system. However, there is an increasing number of variations in the concrete design of professorships that is changing its long unbroken pattern. In order to investigate this internal differentiation, the federal higher education laws (LHG) were examined and expert interviews were conducted at six major German universities. For the first time, the article offers a comprehensive overview of the variety of professorship variants in Germany, which can be found in state higher education laws, within the framework of funding programs or at certain universities. Based on this, relevant consequences and challenges for university management are discussed.

1. Zur Binnendifferenzierung der Professur und ihren Hintergründen

Die Berufung von Professor*innen stellt „ein zentrales Steuerungsinstrument“ (Klawitter 2017, S. 22) für Hochschulen dar. Mit der Erteilung eines Rufs erfolgt eine strategische Entscheidung für die weitere Profilbildung und Leistungsfähigkeit eines Fachbereichs, einer Fakultät oder der gesamten Hochschule (vgl. Kleimann/Hückstädt 2018). Bei der Rekrutierung von Professor*innen gilt jedoch zu beachten, dass nach Antritt einer Professur aufgrund der garantierten Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 GG) vonseiten der Hochschule nur geringe Einflussmöglichkeiten auf die Stelleninhaber*innen bestehen (vgl. Hüther 2010; Klawitter 2017). Dadurch wird die „*organisatorische Fähigkeit zur Professor(inn)enauswahl* zentrale Erfolgsdeterminante“ (Becker 2019, S. 104), um die mit einer Berufung verfolgten Ziele zu erreichen: Für die Hochschulen und die an Berufungsverfahren beteiligten Akteure ist es entscheidend, die Ausgestaltung der Professur so zu handhaben, dass die berufene Person im Sinne der mit ihrer Stelle verfolgten strategischen Ziele agieren und so die Stelle konkret ausfüllen kann. Mit Blick auf die Kandidat*innenauswahl bedarf es dazu zunächst der Festlegung eines klaren Anforderungsprofils (vgl. Peus et al. 2015, S. 36f.; Becker 2019, S. 163). Neben einer möglichen thematischen Neuausrichtung der Professur (via Änderung der Denomination) können Hochschulen darüber hinaus dieses Ziel z.B. über die Festlegung besonderer Tätigkeitsschwerpunkte (in Forschung, Lehre oder im Bereich Third Mission), erweiterte Möglichkeiten zum Engagement in der Forschung (via Stellenausstattung oder Lehrdeputatsreduktion), die Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen zu außerhochschulischen Forschungseinrichtungen (bei gemeinsamen Berufungen) oder eine

verlässliche Beschäftigungsperspektive bei zunächst befristet besetzten Stellen (Stichwort *Tenure Track-Professuren*) erreichen (vgl. Deger/Sembritzki 2019, 2020). Um Professuren entlang dieser (und weiterer) Merkmale auszurichten, geraten zunehmend von der Norm der regulären Professur abweichende Stellenvarianten in den Fokus strategischer Hochschulentwicklung (vgl. Deger/Sembritzki 2020). Eine solche *Binnendifferenzierung der Professur* ist keine grundsätzlich neue Entwicklung, sondern lässt sich in verschiedenen Phasen der Geschichte des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystems beobachten: Man denke etwa an die ab den 1950er Jahren aufkommenden Stiftungsprofessuren (Frank/Kralemann/Schneider 2009), die Beschlüsse der Kultusministerkonferenz von 1972 zu Vertretungsprofessuren und 1999 zur Teilzeitprofessur (KMK 1997; KMK 1999) oder die 1993 durch Urteil des Bundesverfassungsgerichts gebilligte Differenzierung zwischen Universitäts- und Fachhochschulprofessuren entlang der jeweiligen Dienstaufgaben und Berufungsvoraussetzungen (vgl. BVerfG, Beschluss v. 03.03.1993, – 1 BvR 557/88 – [=BVerfGE 88, 129]). Bemerkenswert ist jedoch, dass sich das Tempo und Ausmaß dieser Binnendifferenzierung in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich erhöht hat. Als ein zeitlicher Anfangspunkt kann das Inkrafttreten des Professorenbesoldungsreformgesetzes im Jahr 2002 betrachtet werden, durch das Bestandteile der neuen W-Besoldung leistungs- und verhandlungsabhängig wurden, so dass es in der Folge zu einer größeren Varianz der Gehälter von Professor*innen zwischen Bundesländern, Hochschulen, Fächern und einzelnen Stellen kam. Zugleich wurde die Gruppe der Hochschullehrer*innen um die Juniorprofessur ergänzt, die einen alternativen Qualifizierungsweg hin zur Professur eröffnete. Zusätzlich wurde durch die Föderalismusreform von 2006 die Hochschulgesetzgebungskompetenz weitgehend auf die Länder übertragen,

sodass diese fortan selbständig eine Auffächerung der Personalkategorien betreiben konnten. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch diverse Förderprogramme, über die Professuren mit speziellen Charakteristika (teil)finanziert werden; zu diesen Programmen zählen die Exzellenzinitiative bzw. -strategie oder das 2017 aufgelegte Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (sog. Tenure Track-Programm).

Im Zeitraum seit 2002 hat sich die Binnendifferenzierung von Professuren mit Blick auf die zu unterscheidenden Varianten weiter verstärkt. Diese Entwicklung wurde begleitet von einem zahlenmäßigen Aufwuchs von Professuren innerhalb bestimmter Varianten. Neben den jüngst eingerichteten 1.000 *Tenure Track-Professuren* wurden seit ihrer rechtlichen Einführung in 2002 über 1.600 *Juni-orprofessuren* geschaffen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Die Zahl der *Stiftungsprofessuren* lag im Jahr 2016 bei rund 800 (gegenüber 615 im Jahr 2010; vgl. Stifterverband 2018). Die Zahl *gemeinsamer Berufungen* von Hochschulen mit Instituten der vier großen Forschungsgemeinschaften (Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft und Leibniz Gemeinschaft) haben sich von 2005 (n=606) bis 2018 (n=1.271) mehr als verdoppelt (vgl. GWK 2019, S. 48). Gemessen an der Gesamtzahl aller Professuren in Deutschland gehört inzwischen bereits mehr als jede Zehnte zu einer dieser Professur-Varianten.¹

Somit begegnen Hochschulen bei Berufungsverfahren nicht nur einer zunehmenden Varianz an Professuren, deren Merkmale ein besonderes Vorgehen erforderlich machen können (z.B. wenn externe Kooperationspartner wie Stifter oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (AUF) eingebunden werden, oder wenn die Einrichtung der Professur an ein Förderprogramm geknüpft ist), sondern die verschiedenen Professur-Varianten eröffnen (in unterschiedlichem Ausmaß) ein besonderes Set an Anforderungen beim Umgang mit den Stelleninhaber*innen, bspw. hinsichtlich ihrer korporationsrechtlichen Stellung² und damit zusammenhängender Dienstaufgaben. Dies wiederum kann mitunter gewisse Herausforderungen für das Hochschulmanagement mit sich bringen. So kann sich bspw. bei einer Stiftungsprofessur die Frage stellen, wie sie nach Ablauf der externen Finanzierung in eine reguläre (im Stellenplan der Universität verankerte) Professur überführt werden kann;³ oder bei einer gemeinsamen Berufung gelingt womöglich nicht die erhoffte soziale Integration in die *reguläre* Professur*innenschaft.

Vor diesem Hintergrund verfolgt dieser Beitrag zwei Ziele: Zum einen soll er einen Überblick über die Vielzahl an rechtlich regulierten und (davon abweichenden) programmgeförderten sowie hochschulspezifischen Professur-Varianten bieten (siehe Kap. 2). Zu diesem Zweck wurden die Landeshochschulgesetze aus sechs Bundesländern (Baden-Württemberg, Berlin, Hessen, Niedersachsen, NRW und Sachsen) sowie umfangreiche Materialien des hochschulpolitischen Diskurses gesichtet. Zum anderen wird darauf aufbauend den Fragen nachgegangen, im Hinblick auf welche Merkmale bestimmte Professurvarianten in ihrer konkreten Ausgestaltung vom Berufungsverfahren bis hin zu ihrer organisatorischen Einbettung variieren⁴, wie die Universitäten bei

der Einrichtung ausgewählter Professur-Varianten (Stiftungsprofessuren, gemeinsame Berufungen, Shared Professorships, Genderprofessuren, Open Topic Tenure Track-Professuren, Programm-Professuren) vorgegangen sind und welche Schwierigkeiten sich dabei evtl. ergeben haben (siehe Kap. 3). Dafür wurden an sechs Universitäten in den genannten Ländern 23 Expert*inneninterviews (vgl. Bogner/Littig/Menz 2005) mit Hochschulleitungen, Dekan*innen und Stelleninhaber*innen zu den genannten Professur-Varianten geführt.⁵ Auf Basis der Interviews werden relevante Folgen und Herausforderungen für verschiedene Akteure des Hochschulmanagements diskutiert.⁶ Der Beitrag richtet sich an verschiedene Akteure des Hochschulmanagements, die im weitesten Sinne mit Berufungsverfahren und der Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse für die berufenen Personen betraut sind: Neben Leitungen von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen wären dies u.a. Fachbereichs- und Fakultätsleitungen (Dekaninnen und Dekane, Studiendekaninnen und -dekane), Leitungen von Instituten, Verwaltungsabteilungen und -einheiten.

2. Vorschlag zur Systematisierung von Professur-Varianten

Hochschulen können bei der Berufung von Professur*innen – mit gewissen landesrechtlichen Unterschieden

¹ Darüber hinaus gibt es Professuren, die trotz einer Verortung in verschiedenen Fachdisziplinen einem thematischen Schwerpunkt zugeordnet werden können wie bspw. Digitalisierungs-, KI- oder sog. *Gender-Professuren*. Während die beiden erstgenannten sich vielerorts aktuell im Aufbau befinden, haben sich letztere seit den 1980er Jahren in Deutschland etabliert; aktuell gibt es etwa 200 Professuren mit Voll- oder Teildomination im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung (vgl. Margherita-von-Brentano-Zentrum 2018).

² In Bezug auf Hochschulen betrifft das Korporationsrecht u.a. die Rechte und Pflichten von Professor*innen, die sich aus ihrer mitgliedschaftlichen Stellung ergeben.

³ So kann es sich als nicht unkritisch erweisen, angesichts gesunkener Grundfinanzierungsanteile die wissenschaftliche Selbständigkeit bzw. Autonomie einer Stiftungsprofessur vom Stifter zu sichern, z.B. wenn Mittelgeber ein Vetorecht bei der Besetzung (versuchen zu) vereinbaren (wie bei einer Bayer-Stiftungsprofessur geschehen) oder die Ausschreibung und Denomination den Verdacht nahelegen, dass sie Wunschkandidat*innen der Unternehmen favorisieren, wie in diversen Zeitungsartikeln, z.B. in der ZEIT (Agarwala/Zimmermann 2018), berichtet wurde.

⁴ Die Merkmale, anhand derer die Differenzierung untersucht wurde, waren: die Ausgestaltung des Berufungsverfahrens (z.B. via Berufungs- oder Auswahlkommission oder unter Ausschreibungsverzicht), die Einstellungs voraussetzungen (z.B. eine Habilitation oder habilitationsäquivalente Leistungen), der an die Stelle geknüpfte akademische Titel bzw. die akademische Bezeichnung (z.B. Tenure-Track-Professor*in), die Besoldungshöhe (W1-W3) und Zulagen, die Stellenausstattung mit Forschungsmitteln, infrastruktureller Ausstattung und Mitarbeiter*innen, die Höhe des Lehrdeputats (entsprechend der LVVO), die Beschäftigungsperspektive (z.B. per Befristung oder Tenure Track), sowie die korporations- und dienstrechtliche Stellung innerhalb der Hochschullehrergruppe (z.B. die Rechte und Pflichten der Professor*innen).

⁵ Die Fallauswahl spiegelt den explorativen Charakter der Analysen wider. Ziel war es, die Bandbreite der empirisch vorkommenden Varianten von Professuren aufzuzeigen. Um sich an die diese Bandbreite heranzutasten, wurden gemäß des Prinzips des „theoretical sampling“ (Glaser/Strauss 1967) sukzessive Länder in die Fallauswahl aufgenommen, deren rechtlich regulierte Professuren sich hinsichtlich zeitlicher und inhaltlicher Aspekte von den bereits betrachteten Ländern deutlich unterscheiden haben. Dies geschah solange, bis eine Sättigung erreicht wurde. Auf (mögliche) Besonderheiten der übrigen zehn Länder kann an dieser Stelle folglich nicht eingegangen werden. Für eine ausführliche Darstellung des methodischen Vorgehens siehe Deger/Sembritzki (2020, S. 54ff.).

⁶ Für wertvolle Hinweise und Anregungen für diesen Beitrag bedanke ich mich ganz herzlich bei Susanne In der Smitten, René Krempkow und Bernd Kleimann.

den – weitgehend autonom agieren (vgl. Klawitter 2017, S. 23; Krempkow 2017, S. 56). Als strategisch handelnde Organisationen (Krücken/Meier 2006) entscheiden sie bzw. ihre Einheiten, wie neue Professuren ausgestaltet werden. Dabei ist ihr Handeln von einem zunehmenden (inter)nationalen Wettbewerb mit anderen Hochschulen geprägt (vgl. Krücken 2017), der insbesondere durch Förderprogramme forciert wird. Je nach Nutzung der vorhandenen Handlungsspielräume sowie Kreativität der Hochschulen bzw. ihrer Akteure (vgl. Krempkow et al. 2019, S. 6f.; Hochmuth et al. 2020, S. 2) beim Umgang mit den rechtlichen, finanziellen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen können Hochschulen eigene Akzente als Akteure einer Binnendifferenzierung setzen. Bei der Einrichtung von spezifischen Professur-Varianten agieren Hochschulen dabei in verschiedenen Kontexten:

- Maßgebend sind zunächst die gesetzlichen Regelungen. In den Landeshochschulgesetzen (LHG) werden bestimmte Professur-Varianten rechtlich normiert, wobei die Landesgesetzgeber je nach Land mitunter sehr uneinheitliche Vorgaben machen (siehe Kap. 2.1).
- Darüber hinaus existiert eine Vielzahl an Professur-Varianten im Kontext von Förderprogrammen (siehe Kap. 2.2). Je nach Förderrichtlinie können sich diese Varianten in ihrer konkreten Ausprägung unterscheiden. Für eine rechtssichere Einrichtung solcher Professuren haben einige Bundesländer entsprechende rechtliche Regelungen eingeführt (sog. *Programm-Professuren*, siehe Tab. 1).
- Schließlich weichen einzelne Hochschulen von den rechtlich regulierten Professur-Varianten ab bzw. nutzen die vorhandenen rechtlichen Handlungsspielräume aus (z.B. mithilfe von Experimentierklauseln in den LHG), um hochschulspezifische Varianten im Sinne eigener Personalkonzepte zu etablieren oder sie in einem begrenzten Umfang (z.B. im Rahmen einer Förderung durch die Exzellenzinitiative) zu erproben (siehe Kap. 2.3).

Im Folgenden werden die einzelnen Kontexte und die dort identifizierten Professur-Varianten näher vorgestellt.

2.1 Rechtlich regulierte Professur-Varianten

Das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem zeichnet sich durch einen hohen Grad rechtlicher Institutionalisierung aus. Entsprechend weisen die Landeshochschulgesetze (LHG) eine Fülle an Regelungen zum wissenschaftlichen Personal und dessen Stellen – und somit auch zu Professuren – auf. Die fortschreitende Binnendifferenzierung der Professur äußert sich in den LHG in Detailregelungen zu bestimmten neuen Varianten, wobei die untersuchten Länder diesbezüglich sowohl hinsichtlich der Zeitpunkte der rechtlichen Regulierung als auch hinsichtlich der Detailregelungen (also bspw. der Frage, welche Berufungsmodelle bei gemeinsamen Berufungen gewählt werden können) z.T. große Unterschiede aufweisen.

Die erstmalige rechtliche Regulierung von Professur-Varianten ist in den Ländern zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgt (siehe Tab. 1). Bei den meisten der identifizierten Varianten kann davon ausgegangen werden, dass sie bereits vor dem Zeitpunkt ihrer Aufnahme ins

LHG an den Hochschulen des jeweiligen Landes anzutreffen waren – so wurden z.B. Regelungen zu gemeinsamen Berufungen in Berlin, Hessen oder NRW erst vor wenigen Jahren in die LHG aufgenommen, obwohl sie dort bereits viele Jahre zuvor anzutreffen waren; dies trifft auch auf Stiftungsprofessuren zu, die trotz ihres zunehmenden Aufkommens seit den 1950er Jahren erst deutlich später in die LHG aufgenommen wurden. Die Einfügung von entsprechenden Passagen in den LHG verweist (mitunter explizit) darauf, dass die vorher bestehenden Regelungen keine ausreichende Handlungssicherheit bei der Einrichtung jener Professuren boten. Aktuell sichtbar wird dies u.a. an der Einführung von Passagen in den LHG zum Tenure Track vor dem Hintergrund des Bund-Länder-Förderprogramms (s.u.).

Im Folgenden wird eine Systematisierung entlang bestimmter Typen⁷ vorgeschlagen, die sich durch besondere Merkmale vom *Basistyp*, also dem *Normalfall* einer Professur an einer Universität oder Fachhochschule, abgrenzen. Der Basistyp zeichnet sich durch ein unbefristetes und hauptberufliches Beschäftigungsverhältnis an der Hochschule aus, welches i.d.R. als ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit ausgestaltet und nach W2 oder W3 besoldet ist.

Mehrere Varianten eint das vorherrschende Merkmal eines befristeten Beschäftigungsverhältnisses: Neben der oftmals gängigen Praxis zeitlicher Befristung im Fall einer Erstberufung betrifft dies vor allem all jene Stellen, die wie Junior- oder Tenure Track-Professuren als Qualifikationsämter für eine Lebenszeitprofessur fungieren (Typ *Qualifikation/Zeit*; siehe auch Deger/Sembritzki 2019).

Diverse Varianten zeichnen sich durch eine *Beteiligung hochschulexterner Akteure* aus, insbesondere mit Blick auf die Finanzierung der Stellen; dies kann durch Stifter (bei *Stiftungsprofessuren*), im Rahmen besonderer Förderprogramme (*Programm-Professur*) oder durch eine institutionalisierte und personale Zusammenarbeit mit außerhochschulischen Akteuren geschehen, bei der sich Hochschule und die extern Beteiligten eine Professur teilen (*gemeinsame Berufung* mit AUF oder *Shared Professorship* mit Unternehmen; vgl. Deger/Sembritzki 2020). Mehrere Professur-Varianten dienen einer besonderen Anerkennung von Wissenschaftler*innen durch die Verleihung eines Ehrentitels. Inhaber*innen solcher Professuren können zum einen externe Personen sein, die ein Qualifikationsniveau aufweisen, das dem einer Hochschullehrerin bzw. eines Hochschullehrers vergleichbar ist (*Honorarprofessur*); zum anderen kann der Titel Personen zugesprochen werden, die sich an der Hochschule besonders bewährt haben (bspw. in der Lehre) und die formal für eine Lebenszeitprofessur qualifiziert wären, allerdings noch keinen entsprechenden Ruf erhalten haben (*außerplanmäßige Professur*). Schließlich beinhalten die LHG eine Vielzahl *sonstiger Varianten*, die sich

⁷ Herausgearbeitet wurden die einzelnen Typen und die ihnen zugrundeliegenden Kriterien in Deger/Sembritzki (2020). Im Rahmen der hier vorgenommenen Analysen erfolgt eine Zuordnung gemäß des für eine Professur-Variante besonders prägenden Merkmals. Zu beachten ist dabei, dass die Kriterien nicht exklusiv sind und die einzelnen Professur-Varianten mitunter mehreren Typen zugeordnet werden könnten; so können bspw. auch Stiftungsprofessuren befristet besetzt werden oder die Berufung auf eine Programm-Professur kann in einem besonderen Berufungsverfahren erfolgen.

Tab. 1: Einführung von Professur-Varianten in den LHG (Stand: 31.12.2019)

		BE	BW	HE	NI	NW	SN
Basis	Universitätsprofessur	1969	1968	1970	1989	1979	1990
	Professur (FH)	1970	1972	1973	1989	1979	1990
Qualifikation/Zeit	Befristete Professur/Zeitprofessur	1978	1977	1978	1978	1979	1993
	Juniorprofessur	2003	2005	/	2002	2004	2006
	Qualifikationsprofessur	/	/	2015	/	/	/
	Tenure Track-Professur	2017	2014	2015	/	2019	2017
	Professur mit Entwicklungszusage	/	/	2015	/	/	/
	Hochschuldozent/Lecturer	1986/2011	2007	/	/	2016	/
Beteiligung externer Akteure	Exzellenz-Professur	/	/	/	2010	/	/
	Gemeinsame Berufung	2017	2005	2015	1981	2014	1993
	Stiftungsprofessur	2017	2005	/	1989	/	2008
	Programm-Professur	2017	/	/	2010	2019	2017
	"Shared Professorship"	/	2010	2009	/	/	/
Ehrentitel	Außerplanmäßige Professur	1963	1968	1995	1978	1979	1991
	Honorarprofessur	1963	1968	1966	1978	1979	1990
	Professur ehrenhalber	/	2009	2004	/	/	/
Sonstige (Sonderstatus, besonderes Berufungsverfahren)	Teilzeit-/Nebenberufliche Professur	/	/	1998	1995	2000	1999
	Gastprofessur/-wissenschaftler	1978	1968	1970	1978	/	/
	Schwerpunktprofessur (F oder L)	/	2005	2009	/	/	/
	Forschungsprofessur	/	2007	/	2002	/	1993
	Lehrprofessur	/	2007	/	2002	/	/
	Außerordentliche Berufung	/	/	/	/	/	2008
	Assoziierte HAW-Professur	/	2018	/	/	/	/
	Besondere gesellsch.-polit. Denomination	2017	/	/	/	/	/

* De jure wurde der Hochschuldozent 2003 nicht aus dem Berliner HG gestrichen, allerdings fehlte de facto der notwendige beamtenrechtliche Unterbau vgl. LTag-Drucks. 16/3924, 54, 56 f.

aufgrund ihrer Merkmalskombination keinem der genannten Typen zuordnen lassen.

2.2 Professur-Varianten im Kontext von Förderprogrammen

Jenseits der rechtlich normierten Varianten existieren diverse weitere Modelle von Professuren, bei denen spezielle Stellentypen zeitlich befristet über Förderprogramme finanziert werden. Solche *Programm-Professuren* lassen sich aufgrund ihrer externen Finanzierung der übergreifenden Kategorie der Professuren unter *Beteiligung externer Akteure* zurechnen. Dabei kann vonseiten der Hochschule auf eine offene Ausschreibung verzichtet werden, sofern das Programm ein Bewerbungsverfahren mit externer Begutachtung vorsieht. So können gezielt herausragende Personen ad personam in einem verkürzten Berufungsverfahren rekrutiert werden. In vier der sechs untersuchten LHG finden sich entsprechende Passagen (siehe Tab. 1)⁸. In deren ergänzenden Gesetzesbegründungen wird explizit Bezug auf Programme wie die *Humboldt-*, *Lichtenberg-* oder *Heisenberg-Professur* genommen.⁹ Im Folgenden werden neben diesen drei prominenten Programmen vier weitere Förderformate kurz vorgestellt:

Seit 2009 hat die Alexander von Humboldt-Stiftung die Einrichtung von achtzig *Humboldt-Professuren*¹⁰ geför-

dert. Mit bis zu fünf Millionen Euro pro Professur, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bereitgestellt werden, handelt es sich um den höchstdotierten Forschungspreis Deutschlands. Universitäten können internationale Spitzenforscher*innen, die sie anwerben möchten, für den Preis nominieren. Die bereitgestellten Mittel finanzieren die Stellenausstattung und Besoldung der Professur für die ersten fünf Jahre. Die Universitäten müssen der Nominierung ein Konzept beilegen, wie die Professur über den Zeitraum hinaus finanziert werden soll. Für die Stelleninhaber*innen eröffnet die Humboldt-Professur im deutschen Wissenschaftssystem einmalige Möglichkeiten zur Durchführung langfristiger zukunftsweisender Forschungen.

Einem ähnlichen Ziel dient die seit 2017 von Stifterverband und Volkswagenstiftung getragene Förderlinie der *Lichtenberg-Stiftungsprofessur*.¹¹ Mit dem Förderprogramm wurde das Instrument des Endowments (engl.

⁸ Niedersachsen: § 26 Abs. 1 NHG; NRW: § 38 Abs. 1 S. 3 Nr. 5 NRW-HG; Berlin: § 102 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 BerlHG; Sachsen: § 59 Abs. 3 S. 1 Nr. 3 SächsHSG.

⁹ Siehe für Niedersachsen: LTag-Drucks. 16/2077, 25; für NRW: LTag-Drucks. 17/4668, 168; Sachsen: LTag-Drucks. 6/9881, 5.

¹⁰ Programminformationen abrufbar unter <http://www.humboldt-foundation.de/web/4410.html>.

für Anfangsausstattung) in die Förderlandschaft eingebracht. Vonseiten der Förderer werden zwei Millionen Euro zur Verfügung gestellt, sofern es der antragstellenden Universität gelingt, weitere Mittel einzuwerben – bspw. über weitere Stiftungen –, um so eine längerfristige Finanzierung der unbefristet berufenen W2-/W3-Professur sicherstellen. Somit sollen die strategischen Handlungsspielräume der Universitäten – und eine dafür notwendige finanzielle Planungssicherheit – für die Etablierung innovativer, zukunftsfähiger Forschungsgebiete durch die Berufung herausragende Forscher*innen aus dem In- und Ausland erhöht werden.

Eine weitere prestigeträchtige Variante der Stiftungsprofessur bietet die 2005 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) eingerichtete *Heisenberg-Professur*.¹² Im Gegensatz zur Humboldt-Professur wird hier der Aufbau eines Forschungsschwerpunkts mit der Nachwuchsförderung verbunden. Die Initiative zur Einrichtung einer Professur obliegt nämlich den Bewerber*innen. So richtet sich das Programm an herausragende Habilitierte, positiv evaluierte Juniorprofessor*innen und Nachwuchsgruppenleitungen. Diese wenden sich an eine Hochschule, die ein die Bewerbung unterstützendes Konzept dafür erarbeitet, wie die Stelle nachhaltig in die Hochschule integriert werden kann und zu deren struktureller Weiterentwicklung beiträgt. Die Finanzierung durch die DFG wird für einen Zeitraum von fünf Jahren bereitgestellt, eine Besoldung ist nach W2 oder W3 möglich. Bisher wurden ca. 290 Heisenberg-Professuren eingerichtet.

Während bei *Humboldt*-, *Lichtenberg*- und *Heisenberg-Professuren* der Ruf auf eine unbefristete Professur erfolgt, ist dies bei den folgenden Programmen nicht zwingend vorgegeben:

Mit dem bereits erwähnten (sog.) *Tenure Track-Programm* von Bund und Ländern sollen planbare und transparente Karrierewege hin zu einer Lebenszeitprofessur geschaffen werden. Das Förderprogramm ermöglicht Berufungen auf W1- sowie auf W2-Stellen (GWK 2016). Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, wurden in den sechs untersuchten LHG – mit Ausnahme Niedersachsens – Passagen zur Einrichtung von Tenure-Track-Professuren eingeführt. Im Unterschied zu den genannten *Programm-Professuren* ist bei der Einrichtung von Tenure Track-Professuren ein Ausschreibungsverzicht nicht die Regel, sondern stellt – in Abhängigkeit von den jeweiligen landesrechtlichen Detailregelungen – eine zu begründende Ausnahme dar. In zwei Förderrunden¹³ konnten sich 75 Universitäten (inkl. gleichgestellter Hochschulen) mit ihren Konzepten im Wettbewerb um die 1.000 Professuren durchsetzen.

Ebenfalls von Bund und Ländern getragen wird das *Professorinnenprogramm*, mit dem seit 2008 gezielt die Berufung von Frauen unterstützt wird (vgl. Lind/Löther 2017). Gefördert wird die Anschubfinanzierung bei Erstberufungen auf unbefristete W2- und W3-Professuren für einen Zeitraum von maximal fünf Jahren. Die Berufung kann im Vorgriff auf eine künftig frei werdende oder zu schaffende Stelle (vorgezogene Berufung) oder auf eine vorhandene freie Stelle (Regelberufung) erfolgen.¹⁴ Die beantragenden Hochschulen (Universitäten und FH/HAW) müssen für eine Teilnahme am Programm

ergänzende Gleichstellungskonzepte vorlegen. Bisher sind über 570 Berufungen im Rahmen des Programms erfolgt (Stand: November 2019).¹⁵

Zu erwähnen ist schließlich das *Programm von Bund und Ländern zur Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen*,¹⁶ in dessen Rahmen seit 2019 die Einrichtung verschiedener Professur-Varianten ermöglicht wird (z.B. von Schwerpunktprofessuren oder W1-Professuren im Rahmen von sog. Tandemprogrammen unter Beteiligung außeruniversitärer Kooperationspartner). Den teilnehmenden FH/HAW steht es darüber hinaus offen, eigene innovative Personalkonzepte zu entwickeln und dafür Mittel zu beantragen.

2.3 Hochschulspezifische Professur-Varianten – eine Auswahl

Weitere Varianten von Professuren finden sich an einzelnen Hochschulen. Diese stellen dabei in der Regel eine Abweichung von rechtlich regulierten Stellenvarianten oder eine Mischform verschiedener Stellenvarianten dar und weisen aufgrund ihrer Begrenzung auf einzelne Hochschulen jeweils nur eine sehr geringe Fallzahl auf. Einige Hochschulen haben für ihre eigene Professur-Variante besonders öffentlichkeitswirksame Namen gewählt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden einige Beispiele vorgestellt:

Die TU Dresden machte mit *Open Topic Tenure Track-Professuren* (Stellenausschreibungen ohne fixierte Denomination) von sich reden, am KIT finden sich *Shared Professorships*¹⁷ mit Stellenanteilen in Hochschule und Unternehmen. An der LMU München dienen *Leuchtturm-Verfahren* der Gewinnung von ausgewiesenen Spitzenwissenschaftler*innen, an der Universität Heidelberg und der HU Berlin werden vermehrt interfaculty *Brückenprofessuren* eingerichtet. Berufungen unter Beteiligung mehrerer Universitäten finden im Rahmen der Universitätsallianz Metropole Ruhr (*UAMR-Professuren*, die von vornherein an mehrere Universitäten angebunden sind) oder auf Tenure Track-Professuren im Rahmen

¹¹ Die *Lichtenberg-Stiftungsprofessuren* (<https://www.volkswagenstiftung.de/unsere-foerderung/unsere-foerderung-im-ueberblick/lichtenbergstiftungsprofessuren>) stellen die Nachfolge der von 2002-2017 geförderten *Lichtenberg-Professuren* dar (<https://www.volkswagenstiftung.de/unsere-foerderung/beendet/lichtenberg-professuren>). Damit verbunden war ein konzeptioneller Schwenk von der Nachwuchsförderung (Tenure-Track-Professur) hin zur Förderung bereits herausragender Wissenschaftler*innen. Bis 2017 erhielten Universitäten für 81 *Lichtenberg-Professuren* einen positiven Förderungsbescheid. Laut Auskunft der Volkswagen-Stiftung konnten davon bislang 63 Professuren eingerichtet werden (Stand: Februar 2020).

¹² Programminformation abrufbar unter https://www.dfg.de/formulare/50_03/50_03_de.pdf.

¹³ Erste Ausschreibungsrunde 2017: <https://www.tenuretrack.de/de/dateien/tenure-track/170921-gefoerderte-tenure-track-professuren.pdf>; zweite Ausschreibungsrunde 2019: <https://www.tenuretrack.de/de/dateien/tenure-track/gefoerderte-tenure-track-professuren-2019-pdf.pdf>.

¹⁴ Richtlinie zur Umsetzung des Professorinnenprogramms abrufbar unter <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1600.html>.

¹⁵ Website des BMBF zum Professorinnenprogramm: <https://www.bmbf.de/de/das-professorinnenprogramm-236.html>.

¹⁶ Bund-Länder-Vereinbarung abrufbar unter <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Personal-FH.pdf>.

¹⁷ Das KIT-Modell unterscheidet sich in mehreren Punkten von dem im baden-württembergischen LHG entworfenen Modell (vgl. Deger/Sembritzki 2020).

der Berlin University Alliance (als *Joint Berlin Professorships*) statt. Zugleich werden an Fachhochschulen Stellenvarianten erprobt, die das Ziel verfolgen, akademischen Nachwuchs für eine Professur speziell an Hochschulen dieses Typs zu qualifizieren und so einem Bewerber*innenmangel bei ausgeschriebenen Professuren entgegenzuwirken (vgl. In der Smitten et al. 2017). Hierzu gehören etwa die *Nachwuchsprofessuren* der FH Münster und der HS Ostwestfalen-Lippe, die als Blaupause für die im FH-Förderprogramm (s.o.) skizzierten W1-Professuren dienen.

3. Herausforderungen für das Hochschulmanagement

Angesichts dieser Vielzahl an etablierten und neu hinzugekommenen Professur-Varianten in den verschiedenen Kontexten wird auch in den Interviews deutlich, dass eine Professionalisierung des Berufungs- und Personalmanagements unumgänglich sei. Dieses ließ sich an Universitäten zu Beginn des Jahrtausends noch „als stark verrechtlichtes *muddling through*“ (Auer/Laske 2003, S. 184) beschreiben. In dem *lose gekoppelten System* (vgl. Orton/Weick 1990) der Universität wurden Stellenplanungen auf zentraler Ebene im Wesentlichen linear fortgeschrieben, das Prinzip einer relativen Gleichverteilung zwischen Professor*innen reduzierte Konflikte, und inhaltliche Entscheidungen über die Ausrichtung von Professuren fielen vorrangig auf der fachlichen Ebene der dezentralen Einheiten (Fakultäten und Fachbereiche). Durch die stärkere Organisationswerdung und Profilbildung von Hochschulen erscheint eine solche Art eher verwalterisch-fortschreibenden Managements als nicht mehr ausreichend; vielmehr erscheint die Entwicklung zu einem stärker strategisch-gestaltenden Hochschulmanagement erforderlich (siehe auch Krempkow et al. 2019, S. 13f.; Hochmuth et al. 2020, S. 2). Neben möglichen Anforderungen bei der Einrichtung besonderer Professur-Varianten betrifft dies mitunter auch Anforderungen beim Umgang mit den Stelleninhaber*innen.¹⁸ Auf Grundlage der geführten Interviews konnten besondere Herausforderungen für das Hochschulmanagement insbesondere bei *Professuren unter Beteiligung externer Akteure* (gemeinsame Berufungen, Shared Professorships, Stiftungs- und Programm-Professuren) identifiziert werden. Die folgenden Ausführungen beschränken sich weitgehend auf diesen Professur-Typ:

Veränderte Anforderungen stellen sich in besonderer Weise für die Leitungen sowohl auf zentraler Ebene der Hochschule insgesamt wie auch auf dezentraler Ebene, vor allem in den Fakultäten und Fachbereichen. Einerseits gilt es, eine längerfristige Schwerpunktsetzung und Profilbildung auch mittels der Ausrichtung und Ausgestaltung von Professuren zu betreiben, andererseits eröffnen sich vergleichsweise kurzfristige Gelegenheitsfenster für die Einwerbung von Finanzmitteln für Professuren mit vorgegebenen Merkmalen, etwa im Rahmen von Förderprogrammen des Bundes und der Länder, die es zu nutzen gilt. Es müssen also gesamtgesellschaftlich oder fachlich relevante Themen- und Forschungsfelder identifiziert sowie wissenschafts- und hochschulpolitische Diskurse beobachtet – und beides im Idealfall mit-

einander zu einem schlüssigen Gesamtkonzept verbunden – werden.

Bei einem Teil der Professur-Varianten ist eine erfolgreiche Antragstellung die entscheidende Voraussetzung, um eine entsprechende Professur überhaupt einrichten zu können. Nicht selten werden dabei Konzept- oder Strategiepapiere verlangt, etwa zur Förderung von Gleichstellung (im Zusammenhang mit dem Professorinnenprogramm) oder zur Personal(struktur)entwicklung (beim Tenure Track-Programm), die ggf. erst noch an der Hochschule zu entwickeln sind. An dieser Stelle sind weitere Akteure des Hochschulmanagements über die Leitungsebene hinaus relevant, insbesondere wissenschaftsnah arbeitende Hochschulprofessionelle auf Geschäftsführungs- und Referent*innenstellen (vgl. Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010) bzw. Hochschul- und Wissenschaftsmanager*innen (vgl. Krempkow et al. 2019), Gleichstellungsbeauftragte als Personen mit besonderer Expertise im Themenfeld, informell arbeitende, häufig vorbereitend tätige Arbeitsgruppen und Kommissionen sowie ggf. Hochschulgremien, die über Satzungen und Ordnungen formal beschließen können.

Auch die mit Planung und Controlling befassten Expert*innen in der Verwaltung müssen zusätzliche Aufgaben bewältigen. Eine betrifft die Datenlieferung und Berichterstattung zu eingeworbenen Professuren aus Förderprogrammen, eine andere die mittel- und langfristige Finanzplanung. Denn bei vielen Professur-Varianten ist vorgesehen, dass die Hochschule von vorneherein einen gewissen finanziellen Beitrag zur Professur bzw. ihrer Ausstattung leistet (Ko-Finanzierung) und/oder nach einer Phase der Anschubfinanzierung (z.B. bei Stiftungs- oder Programm-Professuren) die Professur auf eigene Kosten weiterführt.

Entsprechend muss bereits vor der Ausschreibung in einem internen Strategieprozess geklärt werden, wie solche Professuren nach Ablauf des Förderzeitraums als im Stellenplan der Universität verankerte Professuren weitergeführt werden können. Zum Beispiel kann sich die Einrichtung von drittmittelgeförderten Professuren als vorgezogene Berufung auf eine in absehbarer Zeit frei werdende Professur anbieten. Um zusätzlich eine höhere Strategiefähigkeit auf Hochschul- oder Fakultätsebene zu erreichen, wurde an manchen Universitäten „eine *Verschiebungsmasse an Professuren etabliert*“ (Uni_BE_Dekanat), mit der frei werdende Professuren bei Bedarf anderen Fachbereichen zugeordnet werden können (vgl. Becker 2019, S. 124). Insbesondere vor dem Hintergrund programmgeförderter Professuren erweist sich dies ggf. als notwendig, um kurzfristig neue thematische Schwerpunkte setzen zu können und zugleich deren langfristige Finanzierung sicherzustellen. Die Interviews machen jedoch deutlich, dass an manchen Universitäten die Finanzierung über die Förderphase hinaus oftmals nicht absehbar ist; neben Stiftungsprofessuren sei dies aktuell vor allem im Rahmen des Tenure Track-Programms der Fall. In solchen Fällen könne sich die

¹⁸ Für eine allgemeine Auseinandersetzung mit Herausforderungen für das Hochschulmanagement bei (regulären) Berufungsverfahren und Personalauswahl siehe Becker (2019, S. 103-241) sowie Peus et al. (2015, S. 175f.).

zunächst attraktive Option externer Finanzierung schnell als „*vergiftetes Geschenk*“ (Uni_NI_Hochschulleitung2) erweisen. Andererseits gibt es auch Hochschulen, die in ihrer strategischen Planung die vorhandene Altersstruktur nutzen und bei Berufungen absehbare Eintritte von Professor*innen in den Ruhestand berücksichtigen.¹⁹

Die Einrichtung von Stiftungsprofessuren sowie von Professuren, die in Kooperation mit AUF (gemeinsame Berufung) oder Unternehmen (Shared Professorship) besetzt werden sollen, erfordert, dass seitens der Hochschule entsprechende Netzwerke aufgebaut und gepflegt und erfolgreiche Verhandlungen geführt werden. Auch hier müssten Zuständigkeiten zunächst auf der Hochschulleitungs- oder Fakultätssebene definiert werden, um den Verhandlungspartnern die hohe Bedeutung des Anliegens und eine entsprechende Wertschätzung zu signalisieren und einen gewissen Standard der Kontaktpflege (z.B. Einladungen zu Hochschulveranstaltungen) über die verschiedenen Fächer hinweg sicherzustellen. Für den fundierten inhaltlichen Austausch und die damit verbundene Kontaktpflege bedarf es des Engagements in der Dezentrale, also auf Fakultäts- und Fachbereichsebene: „*Das heißt, es braucht ein oder zwei oder drei Personen, die eben Klinken putzen*“ (Uni_NI_Hochschulleitung2). Auch die Netzwerkpflge nach Antritt einer Professur bleibe dann „*im Grunde einzelnen Fakultäten überlassen oder dem Engagement einzelner Personen*“ (ebd.).

Nicht zuletzt aufgrund der hohen Sichtbarkeit nach außen erweist es sich bei Professuren, die in Kooperation mit externen Kooperationspartnern (insbesondere Stifter oder Unternehmen) eingerichtet werden, als notwendig, „*durch gnadenlose Transparenz*“ (Uni_NRW_Dekanat) dem Verdacht entgegenzuwirken, es werde womöglich Einfluss auf die Tätigkeiten der Professor*innen in Forschung und Lehre genommen. So müsse nachvollziehbar sein, ob und – wenn ja – in welcher Weise bspw. im Kooperationsvertrag zwischen der Hochschule und dem externen Partner Forschungsschwerpunkte definiert wurden, wie die Verwertung von Forschungsergebnissen geregelt ist (insbesondere bei Shared Professorships) und ob ggf. Schwerpunkte in der Lehre vereinbart worden sind (z.B. im Fall von Stiftungsprofessuren). Grundsätzlich ausgeschlossen werden müsse jegliche Form der „*fachlich inhaltlichen Einflussnahme*“ (Uni_HE_Administration). Zur Sicherung der Transparenz gehöre weiterhin – nicht nur bei Stiftungsprofessuren, sondern auch bei gemeinsamen Berufungen –, „*offen auszuschreiben, also nicht hinzugehen und zu sagen, wir machen irgendwelche geschlossenen Verfahren, wo irgendwelche Namen schon auf irgendwelchen Zetteln stehen, und sagen, den hätten wir gerne*“ (Uni_NRW_Dekanat).

Zur Vorbereitung kooperativ angelegter Berufungen (insbesondere bei Stiftungsprofessuren und gemeinsamen Berufungen) wird der Mehrwert von Kooperationsvereinbarungen betont, auf deren Abschluss „*die Hochschulen mehr und mehr Wert legen*“ (AUF_NRW_Administration). Sofern mehrere Berufungen mit einem Kooperationspartner angestrebt werden – z.B. im Rahmen von Exzellenzclustern oder gemeinsam gegründeten Instituten –, erweise sich laut Interviewpartner*innen ein Rahmenkooperationsvertrag als hilfreich, um wieder-

kehrenden rechtlichen Fragen zu begegnen, Aushandlungsprozesse zu reduzieren und Berufungsverfahren zu beschleunigen. Musterkooperationsvereinbarungen – wie sie bspw. von der GWK (2014) für gemeinsame Berufungen bereitgestellt werden – dienen oftmals als hilfreiche „*Basis, auf der man anfängt*“ (Uni_NRW_Dekanat), um Verfahren zu standardisieren und Fallstricke zu vermeiden. Allerdings können sich die Mustervereinbarungen auch als „*nicht geeignet erweisen, um sie eins zu eins umzusetzen*“ (Uni_HE_Administration), insbesondere wenn bei gemeinsamen Berufungen neue, *hybride* Berufungsmodelle praktiziert werden, „*wo sie beispielsweise im Zuweisungsmodell dann nicht mehr einen gemeinsamen Berufenen komplett zu Forschungseinrichtungen zuweisen, also klassisches Berliner Modell, sondern in Teilzeit, so dass die Person beispielsweise 50 Prozent an der Hochschule tätig ist*“ (AUF_NRW_Administration). Hier sehen die Hochschulen rechtliche Grauzonen, sodass die Umsetzung solch hybrider Modelle auch von der Frage abhängt, „*wie risikoreich oder risikoveravers [...] eine Hochschulleitung oder die entsprechenden Fachleute in einer Hochschule bei der Ausgestaltung dieser Verträge*“ (Uni_HE_Administration) agieren. Die Einbindung Neuberufener in die Fachbereiche und den Kreis der Professor*innenschaft erweist sich im Rahmen der geführten Interviews als eine Gestaltungsaufgabe insbesondere für Dekaninnen und Dekane. Mit Blick auf gemeinsam Berufene kann sich dies oftmals als schwierig erweisen, wie das folgende Zitat zugespitzt illustriert:

Viele Kollegen, ich nenne jetzt mal eins so als Beispiel: Max Planck, haben sehr gerne den Professorentitel, aber doch eigentlich auch den Standesdünkel, neben dem Professorentitel nicht unbedingt sich in die Universitätsarbeit integrieren zu müssen und auch nicht die Affiliation der Universität tragen zu müssen. Und das führt zu einer Sonderproblematik, [...] dass Fachbereiche zunehmend ‚entgeistert‘ – also im Vergleich zu ‚begeistert‘ – sind, solche Kooptationen durchzuführen. (Uni_HE_Hochschulleitung)

Ein geringeres Engagement in der Organisation Hochschule lässt sich vornehmlich auf die Ausgestaltung der Dienstverhältnisse an Universität und AUF zurückführen, die im Kooperationsvertrag festgelegt werden. Über hybride Berufungsmodelle (s.o.) können die Stellenanteile an der Universität (über die i.d.R. zu leistenden 2 SWS hinaus) erhöht werden. Jenseits der Wahl eines solchen Berufungsmodells kann den Stelleninhaber*innen – unabhängig vom Berufungsmodell – die gleiche mitgliedschaftsrechtliche Stellung zugewiesen werden wie regulären Professor*innen (vgl. GWK 2014, S. 27), um so ihre Integration in die Universität bzw. deren Untereinheiten zu befördern. Damit sind zugleich gewisse Mitwirkungspflichten in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung verbunden, die über das Engagement in der Lehre hinausgehen.

Eine Einrichtung mehrerer Professur-Varianten ist mit einer zumindest zeitweiligen Reduktion des Lehrdepu-

¹⁹ Auf diese Weise konnten z.B. an der Hochschule Bielefeld allein in einem Fachbereich acht (zunächst) durch Hochschulpaktmittel finanzierte und dennoch dauerhafte Professuren geschaffen werden (vgl. Stricker 2018, S. 7f.).

tats für die Stelleninhaber*innen verbunden. Zusätzlich eingeworbene Programm- oder Stiftungsprofessuren bieten für den Zeitraum der externen Finanzierung dennoch eine Ergänzung des regulären Lehrbetriebs. Nach Ablauf der Förderung und mit dem Übergang der geförderten Professuren in den Stellenplan der Universität kann diese Deputatsreduktion jedoch oftmals nicht mehr – bzw. in dem Ausmaß – fortgeführt werden, so dass die Gesprächsführungs- und Konfliktlösungskompetenz der Führungskräfte in den Hochschul- und Fachbereichsleitungen zu einer entscheidenden Größe wird. Dies veranschaulicht das folgende Zitat aus einem der Expert*inneninterviews, in dem betont wird, dass

[...] bei der Besetzung der Professur häufig eine Freiheit gegeben wird, die dann bei der Übertragung in die reguläre Professur zu Irritationen führt. Will sagen: Wenn ich einer Stiftungsprofessur sage ‚Du hast nur 2 SWS, sollst Dich auf Forschung konzentrieren, und dann nach fünf Jahren wirst Du in die reguläre Professur überführt und hast die 8 SWS‘, führt das bei vielen Kollegen dann zu diesem Zeitpunkt der Überführung – am Anfang nicht, am Anfang verstehen sie es natürlich – aber zum Zeitpunkt der Überführung zu Irritationen. (Uni_HE_Hochschulleitung)

Sofern das Lehrdeputat einer Professur mit reduziertem Lehrvolumen auch nach Auslaufen der Anschubfinanzierung weiterhin reduziert bleiben soll, müssen Vorkehrungen zur Sicherstellung des Lehrangebots getroffen werden, etwa durch die Einrichtung von Hochschuldozenturen, die Anstellung von Lehrkräften für besondere Aufgaben und/oder die Professionalisierung des Lehrbeauftragtenmanagements; alle jene Lösungen bedeuten jedoch auch zusätzliche Ausgaben für die Hochschulen. Auch hier ist das Hochschulmanagement der dezentralen Ebene verstärkt gefordert, vor allem Studiendekane, Studiengangs- und Modulverantwortliche, da sie in ihrer Rolle die Lehranforderungen der Studiengänge überblicken, entstehende Lücken frühzeitig erkennen und den Bedarf zur Sicherstellung des Studienangebots konkret benennen können.

4. Fazit und Ausblick

Der Beitrag hat gezeigt, dass die letzten Jahre eine Fülle an unterschiedlich strukturierten Professuren an deutschen Hochschulen mit sich gebracht haben. Die Entwicklung kann als zunehmende Binnendifferenzierung der traditionsreichen Institution Professur gedeutet werden. Die steigende Anzahl an Professur-Varianten eröffnet Möglichkeiten zur längerfristigen Schwerpunktsetzung und Profilbildung der Hochschulen bzw. ihrer Teilbereiche. Zugleich bringen sie gewisse Anforderungen für unterschiedliche Akteure in Hochschulleitung, Verwaltung sowie auf Dekanatebene mit sich. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews verdeutlichen dies insbesondere anhand von Professur-Varianten, die unter Beteiligung hochschulexterner Akteure eingerichtet werden.

Die zu beobachtenden Differenzierungsprozesse haben sich nicht nur vor dem Hintergrund organisationsinterner Anforderungen der Hochschulen (z.B. der Profilbildung) und Entwicklungen innerhalb des Wissenschafts-

systems (insbesondere eines gestiegenen Wettbewerbs), sondern auch gesellschaftlicher Erwartungen vollzogen, auf die Hochschulen als organisationale Akteure (vgl. Krücken/Meier 2006) bei Berufungen reagieren, und die zumindest teilweise durch spezielle Fördermaßnahmen (insbesondere Bund-Länder-Programme) unterlegt werden. Hochschulen werden zum Resonanzboden für gesellschaftliche Interessen und Entwicklungsdynamiken – sichtbar u.a. an dem in den Hochschulgesetzen nachweisbaren Aufgabenzuwachs der Hochschulen (vgl. Schreiterer 2010). In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass gemäß der Forderung nach einer noch höheren gesellschaftlichen Responsivität der Hochschulen, etwa durch eine Stärkung einer „Third Mission“ neben Forschung und Lehre (Henke/Pasternack/Schmid 2016, S. 6) oder durch das Aufgreifen gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen – wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, E-Mobilität oder Klimawandel – künftig einer weiteren Binnendifferenzierung von Professuren und der damit verbundenen professoralen Karrierewege Vorschub geleistet wird.

Entsprechend kommt es in den Hochschulen darauf an, Entscheidungsprozesse zu etablieren, um „dafür zu sorgen, dass die Umwelterwartungen in der Hochschule selbstbestimmt verarbeitet und beantwortet werden und umgekehrt die Auswirkungen dieser Antworten in der Umwelt beobachtet und zurückgekoppelt werden“ (Zechlin 2012, S. 42). Für Hochschul- und Fakultätsleitungen erhöht sich dadurch der Druck, fachlich oder gesamtgesellschaftlich relevante Felder für Forschung und Lehre mit geeigneten Professur-Varianten abzudecken. Dazu bieten sich die untersuchten Professur-Varianten (insbesondere Programm-Professuren, gemeinsame Berufungen und Stiftungsprofessuren) an, die in der Regel zusätzlich zu den im Stellenplan der Hochschulen geführten Professuren geschaffen werden. Um entsprechend zielgerichtet agieren zu können, müssen Fachdiskurse und solche der Hochschul- und Wissenschaftspolitik beobachtet, Kontakte zu gesellschaftlichen Stakeholdern und Kooperationspartnern gepflegt, Förderanträge geschrieben, Kooperationsverträge erarbeitet und schließlich die neuen Stelleninhaber*innen in die Organisation eingebunden werden. Auf die Verwaltung bzw. das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement kommen intensivierte Anforderungen längerfristiger Planungen und Strategieentwicklung, des Controllings und des Berichtswesens zu, auf Hochschulprofessionelle an Schnittstellen zwischen traditioneller Verwaltung und wissenschaftlicher Arbeit die möglichst wissenschafts-adäquate Professionalisierung (und eine gewisse Standardisierung) der Prozesse zur Beurteilung von Leistungen der Professor*innen als Grundlage für Berufungen und Stellenverstetigungen oder die Verbesserung der Ausstattung.

Neben den genannten Professur-Varianten betrifft dies mit Blick auf die nahe Zukunft in einem größeren Maßstab die Frage, wie die 1.000 Tenure Track-Professuren als zusätzliche Stellen verstetigt werden können. Abzuwarten bleibt ebenfalls, inwiefern es an FH/HAW gelingt, neue, attraktive Professur-Varianten zu etablieren, um die „am besten geeigneten Köpfe“ (Becker 2019, S. 108ff.) zu gewinnen – und so neben einer Abdeckung

des steigenden Lehrbedarfs auch verstärkt Forschung zu betreiben und (kooperativ) Promovierende zu betreuen. Mit Blick auf die eingangs betonte strategische Relevanz von Berufungen als Steuerungsinstrument der Hochschulen darf folglich davon ausgegangen werden, dass diese weiter steigen wird.

Literaturverzeichnis

- Adam, V. (2016): Gemeinsame Berufungen. Die vier häufigsten Modelle und ihre Vor- und Nachteile. In: *Forschung & Lehre*, 10, S. 882.
- Agarwala, A./Zimmermann, F. (2018): Mit freundlicher Unterstützung. In: *DIE ZEIT*, Nr. 11 vom 7. März 2018.
- Auer, M./Laske, S. (2003): Personalpolitik an Universitäten – Bestandsaufnahme und kritische Analyse. In: von Eckardstein, D./Ridder, H.-G. (Hg.): *Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management*. München/Mering, S. 181-201.
- Banscherus, U./Engel, O./Spexard, A./Wolter, A. (2015): Differenzierung als Thema von Hochschulpolitik und Hochschulforschung: Ein hochaktueller „Klassiker“. In: Banscherus, U./Engel, O./Mindt, A./Spexard, A./Wolter, A. (Hg.): *Differenzierung im Hochschulsystem. Nationale und internationale Entwicklungen und Herausforderungen*. Münster, S. 11-40.
- Becker, F. (2019): *Akademisches Personalmanagement. Band 2: Berufungsverfahren, Personalbeschaffung und -auswahl an Hochschulen*. Münster/New York.
- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2005): *Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden.
- Deger, R./Sembritzki, T. (2019): Hochschulrecht und Professur – Analysen zur Entwicklung rechtlicher Rahmenbedingungen am Beispiel von Qualifizierungsstellen. In: *Wissenschaftsrecht*, 52 (2-3), S. 154-193.
- Deger, R./Sembritzki, T. (2020): Binnendifferenzierung der Professur – Interdisziplinäre Analysen zu Hochschulrecht und hochschulischer Praxis. LCSS-Working Paper No. 3. Leibniz Universität Hannover.
- Frank, A./Kralemann, M./Schneider, M. (2009): *Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven*. Essen.
- [GWK] *Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2014): Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen. Bericht und Empfehlungen – Fortschreibung*. Bonn.
- [GWK] *Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2016): Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016*. Bonn.
- [GWK] *Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2019): Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2019*. Bonn.
- Henke, J./Pasternack, P./Schmid, S. (2016): *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation. HoF-Handreichungen 8, Beiheft zu „die hochschule“*. Wittenberg.
- Hochmuth, C./Krempkow, R./Sankowsky, H./Thelen, U./Tschaut, A./Wadzack, J. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Grundlage für strategisches Planen, Handeln und Führen in wissenschaftlichen Einrichtungen. Positionspapier des Arbeitskreises „Positionen des Netzwerks“ des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. Berlin*.
- Hüther, O. (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden.
- In der Smitten, S./Sembritzki, T./Thiele, L./Kuhns, J./Sanou, A./Valero-Sanchez, M. (2017): *Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren (BeFHPro)*. Hannover.
- Kehm, B./Merkator, N./Schneijderberg, C. (2010): *Hochschulprofessionelle! Die unbekanntesten Wesen*. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5 (4), S. 23-39.
- Klawitter, M. (2017): *Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Kassel*. Kassel.
- Kleimann, B./Hückstädt, M. (2018): *Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 40 (2), S. 20-47.
- Krempkow, R./Harris-Huemmert, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): *Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung*, 14 (1), S. 6-15.
- Krempkow, R. (2017): *Hochschulautonomie, Forschungs- und Innovationsperformance in deutschen Hochschulsystemen*. In: *Hochschulmanagement*, 12 (2+3), S. 51-58.
- Krücken, G. (2017): *Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39 (3-4), S. 10-29.
- Krücken, G./Meier, F. (2006): *Turning the University into an Organizational Actor*. In: Drori, G./Meyer, J./Hwang, H. (eds.): *Globalization and Organization*. Oxford: Oxford University Press, pp. 241-257.
- [KMK] *Kultusministerkonferenz (1997): Übergangsweise Wahrnehmung von Professoren Aufgaben durch Professorenvertreter. Beschluss der KMK vom 29.06.1972 i.d.F. vom 30.10.1997*.
- [KMK] *Kultusministerkonferenz (1999): Ausgestaltung der Teilzeitprofessur. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16.04.1999*.
- Löther, A./Glanz, S. (2017): *Evaluation des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder: Zweite Programmphase und Gesamtevaluation. Erweiterter Bericht*. Köln.
- Margherita-von-Brentano-Zentrum (2018): *Tabellarische Zusammenfassungen. Professuren mit einer Voll- oder Teildenomination für Frauen -und Geschlechterforschung an deutschsprachigen Hochschulen*. www.database.mvz.org/docs/tabellarische-darstellungen.pdf (23.03.2020).
- Orton, J. D./Weick, K. E. (1990): *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*. In: *Academy of Management Review*, 15 (2), pp. 203-223.
- Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (2015): *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin/Heidelberg.
- Schreiterer, Ulrich (2010): *Die überforderte Universität*. In: *Soziale Systeme*, 16 (2), S. 438-443.
- Statistisches Bundesamt (2018): *Personal an Hochschulen*. Wiesbaden.
- Stifterverband (2018): *Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen aus der amtlichen Statistik*. www.stifterverband.org/download/file/5483 (23.03.2020).
- Stricker, M. (2018): *Chancen des Hochschulpaktes... und anderer befristeter Programme. Beitrag zum Forum Hochschulsteuerung am 10.4.2018*. Hannover.
- Zechlin, L. (2012): *Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ‚unternehmerischen Hochschule‘*. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden, S. 41-59.

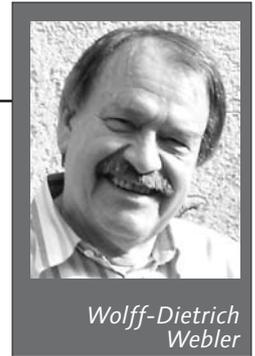
■ Thorben Sembritzki, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz Center for Science and Society (LCSS) der Leibniz Universität Hannover, sowie am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), E-Mail: sembritzki@dzhw.eu



Alexander Dilger

HM-Gespräch

**von Alexander Dilger¹ mit Wolff-Dietrich Webler²
über eine Bilanz seines Lebens aus Anlass
seines 80. Geburtstages**

Wolff-Dietrich
Webler

Alexander Dilger: Herr Webler, Sie wurden kürzlich 80 Jahre alt und blicken auf ein sehr bewegtes Leben zurück, welches Sie hoffentlich noch viele Jahre aktiv fortsetzen können. Was betrachten Sie aus heutiger Sicht als das öffentlich bedeutendste Ereignis Ihres langen Lebens?

Wolff-Dietrich Webler: Wenn Sie erlauben, nenne ich drei herausragende Ereignisse: a) Das Ende des 2. Weltkrieges, b) die Studentenbewegung in den USA und in Deutschland und schließlich c) die deutsche Vereinigung. Zu a): Das Ende des 2. Weltkrieges, das ich als 4- und 5-jähriger 1944/45 in Berlin direkt erlebt habe und das die Welt – aber besonders Europa – von Grund auf verändert hat. Die Lehren aus dem 2. Weltkrieg haben stark zur Gründung der Europäischen Union beigetragen. 75 Jahre ohne Krieg in Mitteleuropa ist ein großer Erfolg. Zu b): Die Studentenbewegung in den USA und in Deutschland 1965/1970. Einerseits als Anti-Vietnam-Bewegung in den USA, die dort u.a. sehr folgenreich gegen die Kriegführung mit Chemie-Waffen protestiert und in weiten Teilen der (jungen) Bevölkerung zu einer tiefen Wissenschaftsskepsis geführt hat. Im weithin privat finanzierten Wissenschaftssektor der USA hat das zu massiven Finanzierungsproblemen, zu sehr vielen Klärungsprozessen und der Gegenaktion des Public Understanding of Science (PUS) geführt. Andererseits gilt diese öffentliche Bedeutung vor allem für die *deutsche Studentenbewegung*, die zu einer fundamentalen Überprüfung unserer gesellschaftlichen Wertvorstellungen in Nachkriegsdeutschland, zu einer Demokratisierung der Gesellschaft, Neu-Aufflammen der Frauenemanzipation, aber mit Sicherheit zu einer Überprüfung des Verständnisses und gesellschaftlichen Auftrags der Hochschulen und der Studienziele beigetragen hat. Und schließlich zu c) die deutsche Vereinigung ab 1990 mit zahlreichen persönlichen und strukturellen Dramatiken, aber auch dauerhaft positiven Wirkungen. Der Selbstfindungsprozess in Deutschland ist noch immer in vollem Gange. Wir leben vermutlich in der besten Gesellschaft, die die Teile Deutschlands in ihrer Geschichte je hatten. Das meine ich nicht materiell, sondern auf der Basis des Grundgesetzes.

Mit allen drei Ereignissen kam ich in enge Berührung, in einzelnen auch direkt als beteiligter Akteur.

Dilger: Dann lassen Sie uns b) vertiefen, da Sie an der Studentenbewegung auf Ihre Weise aktiv mitgewirkt

haben. Bitte schildern Sie uns, was Sie in Baden-Württemberg und insbesondere Heidelberg getan haben.

Webler: Ich nahm ab Sommer 1965 an der Universität Heidelberg ein Doppelstudium der Geschichte und Soziologie auf. Zu diesem Zeitpunkt war das politische Klima an der Universität noch ein ganz anderes: Die Wahlen zur Studentenschaft (dem Studentenparlament und von dort zum Allgemeinen Studenten-Ausschuss (AStA)) hatten nochmal eine Mehrheit aus Vertretern studentischer Korporationen ergeben. Dann kam der Linksruck: Bald danach setzten in vielen Lehrveranstaltungen politische Debatten über die Weltlage und die deutsche Nachkriegsgeschichte ein – erste Demonstrationen bildeten sich auf den Straßen –, auch weil in Heidelberg das Hauptquartier der US-Streitkräfte in Europa und ein großes Amerika-Haus lag.

Der schon länger bestehende SDS – Sozialistische Deutsche Studentenbund (ursprünglich Vorgängerorganisation der Jusos) – organisierte immer mehr „Teach-ins“ in Hörsälen und driftete immer weiter nach links. Inzwischen hatte das Land Baden-Württemberg nach umfangreichen Demokratisierungsdebatten ein Landeshochschulgesetz verabschiedet, das die „Ordinariuniversität“ ablösen und Vertreter*innen der Statusgruppen in den Gremien der Universität repräsentieren sollte. Für Details sollte jede Landesuniversität im Wintersemester 1968/69 eine Grundordnung beraten und verabschieden. Ich wurde (noch als Student) Referent der satzungsgebenden Grundordnungsversammlung und erlebte einen Winter lang, wie an einer sehr traditionellen Universität buchstäblich die Macht neu verteilt wurde: mit 5 Klinikchefs, Juraprofessoren (darunter dem späteren Verfassungsrichter Böckenförde), Direktoren großer naturwissenschaftlicher Institute und einem einzigen Vertreter der großen Philosophischen Fakultät. Das war durch Absprachen im Wahlverhalten der Professorengruppe möglich geworden. Ich bekam Rederecht und diskutierte einen Winter mit. Hochschulen faszinierten mich als soziale Organisation, Stätten wissenschaftlicher Erkenntnis und in ihrer gesellschaftlichen und wirt-

¹ Alexander Dilger, Prof. Dr., geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift HM, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

² Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Inhaber des UVW (UniversitätVerlagWebler), ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norwegen, Leiter des IWBB (Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld).

schaftlichen Bedeutung. Damit war meine Berufstrennung gefallen. Über diese Phänomene wollte ich wissenschaftlich arbeiten, aber auch an der Gesellschaftsreform mitwirken.

Dann folgten die Wahlen zu den neuen Gremien. Mit Kommilitonen zusammen gründete ich eine (etwa linksliberal einzuordnende) neue Studierendengruppe. Wir kandidierten für das künftig einflussreiche neue Universitätsparlament, den Großen Senat, zuständig für die Wahl der Mitglieder des Rektorats, die Hochschulstruktur- und -entwicklungsplanung, die Kontrolle des Rektorats usw. Der Vorsitzende war beratendes Mitglied der Hochschulleitung. Mein Studium war seinerzeit intensiv: nachts Flugblätter schreiben, gegen Morgen kopieren, mittags an der Mensa verteilen, einer Arbeit als studentische Hilfskraft nachgehen und ab und zu auch Lehrveranstaltungen besuchen.

Wir gewannen die Wahlen in der Gruppe der Studierenden mit weitem Abstand (der SDS boykottierte die Wahl) und in der konstituierenden Sitzung passierte etwas Außergewöhnliches, was deutschlandweit und z.T. im Ausland (bis nach Argentinien) für Schlagzeilen sorgte: Ich wurde an der Universität Heidelberg mit Stimmen aus allen Statusgruppen zum Vorsitzenden des Großen Senats gewählt – eines Gremiums mit 134 Mitgliedern (davon 68 Professoren), in dem die Konflikte brodelten. Für einen Studenten war es höchst verdächtig, mit Stimmen aus allen Gruppen gewählt zu werden (bei nur 4 Gegenstimmen also auch mit fast allen Stimmen der Professoren), aber man nahm es dann hin.

Dilger: Wie kam man denn auf die Idee, einen Studenten in ein solches Amt zu wählen?

Webler: Offensichtlich wollte man ein Signal des Fortschritts setzen. Die Meinungsführer der Statusgruppen hatten mich einen Winter lang argumentieren gehört, und auch die Flugblätter unserer Gruppe waren großenteils bekannt. Über das Fernsehen waren sogar Teile der Debatten im Studentenparlament bekannt, an denen ich beteiligt war.

Dilger: Wie kam es dann zum baden-württembergischen Gesamthochschulrat als gewählte Vertretung der Hochschulen?

Webler: In Heidelberg gab es eine argumentationsstarke Fraktion der wissenschaftlichen Assistenten, von denen einige auf Bundesebene zu den Gründern der Bundesassistentenkonferenz (BAK) gehörten. Dort war der Gedanke entstanden, in der Debatte um neue Hochschulen und den Umbau des tertiären Bildungssystems (diskutiert wurde z.B. die Gründung von Fachhochschulen und von Gesamthochschulen) alle diese Institutionen (inklusive der Lehrerseminare) in demokratisch gewählten Landeshochschulkonferenzen zu repräsentieren und sich gemeinsam den jeweiligen Ministerien als Planungspartner anzubieten. Nach wenigen Sitzungen des Großen Senats wurde ich beauftragt, eine solche Landeshochschulkonferenz für Baden-Württemberg aufzubauen. Das war Niemandsland – die Lehrerseminare für die 2. Ausbildungsphase und die höheren Berufsfachschulen als Vorgänger

der Fachhochschulen gehörten dazu, eben alle Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs. Das Ministerium und die Landesrektorenkonferenz sahen diese Initiative als kommende Gegenmacht an, konnten sie aber nicht verhindern. Mit meinen Erfahrungen aus der Grundordnungsversammlung war zügig eine Gründungssatzung entworfen. Die Einrichtungen entsandten Delegationen zur konstituierenden Sitzung, und ich wurde vom Plenum für zwei Jahre an die Spitze eines Vorstandes gewählt, dies später auch für eine zweite Amtszeit, gegen Kandidaten aus der Landesrektorenkonferenz, z.T. weil die übrigen Hochschulen den Universitäten in der Interessenvertretung nicht über den Weg trauten.

Dilger: Der Gesamthochschulrat wurde dann sogar an der Landeshochschulplanung beteiligt. Wie gewann er diese Aufgabe?

Webler: Der Gesamthochschulrat pochte auf seine Legitimation als gewählte Vertretung und fand auch Sympathien im Landtag. Er wurde nicht in Stuttgart in großer Nähe zum Ministerium, sondern in Heidelberg aufgebaut, wo er entstanden war. Das Ganze wurde mit den Funktionen eines Landeswissenschaftsrates sogar in das Landeshochschulgesetz aufgenommen („Beratung der Landesregierung in allen den Hochschulbereich betreffenden Fragen“). Der Geschäftsstelle wurden schließlich sogar 6 Referenten zugestanden, und der dann so genannte Gesamthochschulrat trat als gewählte Vertretung mit Koordinationspotential nach innen zur gemeinsamen Landeshochschulplanung an – eine phasenweise kontroverse, aber letztlich konstruktive Partnerschaft mit dem Kultusministerium, aus der dann der umfangreiche Hochschulgesamtplan II hervorging. Der Kultusminister hatte z.T. ganz andere Zielvorstellungen. Er sah mit der Öffnung der Universitäten schon auf dem damaligen Niveau das gesellschaftliche Gefüge gefährdet und wollte dramatisch geringere Studienplatzkapazitäten durchsetzen. Wir setzten ihn von der Geschäftsstelle aus mit empirischen Studien zu den Bildungswünschen der Bevölkerung und Expertisen zu den Arbeitsmarktchancen von Hochschulabsolvent*innen aber öffentlich gehörig unter Druck. Die dann folgenden Hochschulgründungen kamen neben kommunalen Interessen zu einem erheblichen Teil auf der Basis unserer Regional- und Standortforschung zustande. Auch das war Neuland. So fand ich mich mitten in der empirisch basierten Hochschulplanung eines Bundeslandes mit 9 Landesuniversitäten und 6 Pädagogischen Hochschulen wieder. Die Landesrektoren hatten so etwas in ihrem traditionellen Selbstverständnis nicht vermocht. Das alles spielte sich binnen 4 Jahren zwischen 1970 und 1973 ab.

Dilger: Sie waren immer noch Student?

Webler: Ja – nur in der Zeit nach der Studentenbewegung denkbar, aber natürlich auch etwas mit der Person verbunden, hatte ich diese Ämter alle noch als Student übertragen bekommen. Als sich ankündigte, dass ich zum zweiten Mal Vater werden würde, fand ich es höchste Zeit für einen Studienabschluss. Mein Vertrag mit der Universität Heidelberg als wissenschaftlicher Angestell-

ter (heute würde man sagen: mit Aufgaben in Qualitätsmanagement und Studienreform) beruhte immer noch auf einer Sondergenehmigung des Kultusministeriums. Daher habe ich parallel zur Schwangerschaft meiner Frau meine Magisterarbeit geschrieben, um nach 14 Semestern Studium von zwei Haupt-, zwei Nebenfächern und viel Hochschulpolitik das Studium abzuschließen. Das geschah mit Hauptfach Geschichte (Thema der Magisterarbeit: „Das preußische Kadettenkorps – eine Ausbildungsstätte der preußischen Führungsschicht“) sowie Staats- und Verwaltungsrecht und Erziehungswissenschaft als Nebenfächern. Im zweiten Hauptfach – Soziologie – wollte ich später promovieren und möglichst eine akademische Karriere beginnen. Dass zu einer Tätigkeit mit wissenschaftlichem Anspruch Forschung als Basis dazu gehört, war mir selbstverständlich. Aber Forschende schienen mir in besonderer Weise auf Wahrheit verpflichtet zu sein – und damit auch auf Gerechtigkeit. Die Verfolgung eigener Interessen hatte sich bei allen Menschen dieser Verpflichtung unterzuordnen – wie ich naiv meinte. Damit hatten sich diejenigen Ziele herausgebildet, die ich anschließend in Jahrzehnten in den unterschiedlichsten Kontexten verfolgen sollte. Der Lebenslauf zeigt die Stationen.

Dilger: Wieso sind Sie nach Abschluss Ihres Studiums nicht in Heidelberg geblieben?

Webler: Das politische Klima an der Universität Heidelberg hatte sich gewandelt. Leute wie mich, aber auch viele engagierte wissenschaftliche Assistenten wollte man loswerden. Es setzte eine Wanderung nach Norden ein. Für meine weitere Entwicklung wollte ich an eine Einrichtung wechseln, die sich mit Hochschulforschung/Hochschulentwicklung befasste. Daher bewarb ich mich bei der damaligen HIS GmbH in Hannover und an der Universität Bielefeld. Bei letzterer gab es in der Fakultät für Soziologie Praxisschwerpunkte, davon einen für Wissenschafts- und Bildungsplanung, und außerdem war eine Stelle als Aufbaubeauftragter für ein neues Interdisziplinäres Zentrum für Hochschuldidaktik (IZHD) der ostwestfälischen Hochschulen angesiedelt an der Universität Bielefeld ausgeschrieben. Ich bewarb mich und gewann (noch unpromoviert) aus 72 Bewerbern die Ausschreibung für den Aufbaubeauftragten aufgrund der Heidelberger Erfahrungen. Beide – Zentrum und Praxisschwerpunkt – waren künftig meine wissenschaftliche Basis, mit sehr empirischer Interpretation.

Dilger: Sie haben in Bielefeld dann Aufbauarbeit für eine Hochschuldidaktik als bildungstheoretische und empirische Wissenschaft geleistet, aber auch ganz normale Lehre in der Bildungs- und Berufssoziologie und der Bildungsgeschichte in der Fakultät für Soziologie angeboten, während Sie in Heidelberg noch einen Lehrauftrag in Politikwissenschaft wahrnahmen. Wie ich Sie kennengelernt habe, ist es dabei nicht geblieben.

Webler: Nein, schon in Heidelberg begonnen, interessierte mich die *Hochschulforschung*, wie sie vor allem das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin begonnen hatte (dort vor allem Dietrich Goldschmidt und

später Ulrich Teichler) oder Ludwig von Friedeburg in Frankfurt am Main sowie die in Deutschland in dieser Form neue *Wissenschaftsforschung* (Science Studies). Ich wurde Gründungsmitglied der Sektion Wissenschaftsforschung der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), jahrelang Sprecher der AG Hochschulforschung in der DGS und später der Sektion Bildung und Erziehung der DGS mit vielen, von dort ausgehenden Tagungen. Das hat mich in Bielefeld auch 10 Jahre lang in die Forschungsstrukturkommission des akademischen Senats geführt, der u.a. mit Forschungsförderung befasst war.

Dilger: Sie haben dann ihr Promotionsprojekt den juristischen und soziologischen Staatstheorien gewidmet. Hatte das etwas mit Hochschulforschung zu tun?

Webler: Ja – in der Rechtswissenschaft hatte es naheliegenderweise schon traditionell eine Theorie des Staates gegeben. Aber in den 1970er Jahren hatte sich in der Soziologie eine intensive theoretische Debatte über den Staat und Gründe für staatliches Handeln entwickelt. Da standen sich ganze Theoriegebäude gegenüber. Es herrschte dann Konsens, dass der Diskurs jetzt nur noch mit empirischer Erprobung dieser Theorien voranzubringen sei. Das traf sich sowohl mit meinen juristischen Interessen als auch den in Baden-Württemberg aus nächster Nähe von mir gesammelten Erfahrungen zu staatlichem Handeln. So entstand das Projekt, das auch den Titel meiner Dissertation lieferte: „Staat und Hochschulen: Empirie und Theoriebildung am Beispiel Baden-Württemberg“. Darin arbeitete ich die dortige Bildungs-, insbesondere Hochschulpolitik zwischen 1965 und 1975 mit historischer Methodik anhand vieler Originalakten auf und konfrontierte diesen Fall mit den theoretischen Erklärungsversuchen staatlichen Handelns. Da meine historische Studie viele einzelne Entscheidungsvorgänge rekonstruiert hatte, lautete die Frage dann, wie weit die Theorien staatliches Handeln nun tatsächlich erklären konnten. Daraus ergab sich ein klares Gefälle des Erklärungspotentials der verschiedenen Ansätze, und die Fakultät fand die Ergebnisse so bemerkenswert, dass sie die Dissertation dann auf ihre Kosten publizierte.

Dilger: Wir betrachten jetzt die Zeit bis zum Ende des letzten Jahrhunderts. Eine zentrale Aufgabe bildete der Aufbau der Hochschuldidaktik, nicht nur in Bielefeld.

Webler: Ja, und die Widerstände in den Hochschulen waren erheblich. Zu den Gründen kommen wir gleich. Auf der Handlungsebene wurde im Fall Bielefeld der Aufbau des Zentrums ausgebremst, drei Berufungsverfahren für die dortige Professur wurden im Senat abgefangen, sodass sich schon das Wissenschaftsministerium für die Vorgänge und ihre Hintergründe zu interessieren begann. Aber es gelang auch, die empirische Begleitforschung zum Modell einstufiger Juristenausbildung mit 10-jähriger Laufzeit in ihrer nordrhein-westfälischen Variante als ein Projekt des IZHD zu organisieren, erstmalig eine universitätsweite Bewertung von Lehr-/Lernveranstaltungen durch Studierende und ebenso erstmalig auch durch Lehrende zu entwickeln sowie empirische Projekte zum Weiterbildungsbedarf von Wissenschaftler*innen insbeson-

dere in der Lehre durchzuführen. Auf deren Basis begann ich zwischen 1975 und 1990, systematische Vorstellungen über Lehr- und Prüfungskompetenz an Hochschulen als eine Berufsdimension der Professur zu entwickeln. Dazu gehörte die Klärung der Kriterien guter Lehre und auf dieser Basis war es mir möglich, erstmalig ein systematisches, curricular gestaltetes Weiterbildungsprogramm aufzubauen. In diesen Fragen wurden die Verbindungen nach Großbritannien und in die Niederlande ausgeweitet, die teilweise schon weiter waren als in der deutschen Hochschulöffentlichkeit bis dahin möglich.

Dilger: Können Sie sich die weitverbreiteten Widerstände gegen die Hochschuldidaktik erklären?

Webler: Die Wissenschaftsgemeinschaft von Kolleginnen und Kollegen, die seinerzeit die Hochschuldidaktik aufbaute, hat sich naheliegenderweise viele Gedanken darüber gemacht. Die Erscheinungen und Verläufe waren sehr widersprüchlich, teilweise personell, teilweise strukturell gebunden. Das reichte von umfangreicher Förderung durch die Volkswagen-Stiftung und einem ganzen Förderprogramm der DFG in den Endsechziger und 1970er Jahren bis zur Blockade der Besetzung von Personalstellen, um einschlägige Arbeitsstellen auszutrocknen (wie das nicht zuletzt in Bielefeld zur Strategie wurde). Als Erklärung scheint am plausibelsten, dass hier eine sehr unglückliche Verkettung und Kreuzung unterschiedlicher Interessen vorlag. Die Entwicklung fiel in die Wandlung der deutschen Universität von der Eliten- zur Massenausbildung. Auch die Lehre wandelte sich in vielen Fächern – zumindest tendenziell, von einem noch einem Wissenschaftsdialog in überschaubaren Veranstaltungen gleichenden Ritual bis etwa Mitte der 1960er Jahre zu einer Massenabfertigung großer Studierendenzahlen. Diese Zahlen anonymisierten auch das bis dahin eher persönliche Verhältnis vieler Lehrender zu „ihren“ Studierenden. Ich habe 1965 an der Universität Heidelberg noch einen Fackelzug zur Begrüßung eines frisch berufenen Professors erlebt; der Zug galt dem Historiker Werner Conze, der zwei Jahre später aus politischen Gründen mit Eiern und Tomaten beworfen wurde. Diese Zahlen distanzieren zugleich – wesentlich verstärkt auch noch von den studentischen Protesten gegen Professoren während der Studentenbewegung. Die Herkunft dieser Hochschuldidaktik aus einer kritischen Aufarbeitung der verbreiteten Lehrmeinungen der deutschen Universitäten in der Weimarer Zeit über die NS-Zeit bis in die 1960er Jahre, ihrer angeblich unpolitischen Wissenschaft, ihrer vielfachen Wirtschaftshörigkeit (auch in Projekten der Auftragsforschung) und ihrer in vielen Fächern herrschenden Praxisferne machte sie bei Wissenschaftlern, die nicht selbst aus der Studentenbewegung kamen, suspekt und unberechenbar. Sie als Unruheherd auch noch in den eigenen Mauern zu etablieren, schien gegen alle eigenen Interessen zu verstoßen. Dazu kam die Befürchtung nicht weniger Professoren, dass infolge der hohen Studierendenzahlen aus akademischer Lehre eher Schulunterricht werden würde – und die Hochschuldidaktik schien mit dem Begriffsbestandteil „Didaktik“ (unter dem auch noch platte Methodik missverstanden wurde) auf dem direkten Wege

zu sein, die Verschulung der Universität voranzutreiben. Das musste verhindert werden. Dass die Hochschuldidaktik in Wahrheit um insoweit traditionelles, wissenschaftsintensives, freies und selbstverantwortetes Studium kämpfte, blieb dann durch Vorurteile versperrt. Gleichzeitig leiteten die 1970er Jahre mit der systematischen Kürzung der Berufungszusagen und gewollten steigenden Drittmittelabhängigkeit bis hin zur Steigerung der Bedeutung der Forschungsleistungen für persönliche und institutionelle Rankings das völlige Primat der Forschungsleistungen vor der Lehre ein. Das waren nicht nur Interessenkollisionen, sondern die Hochschuldidaktik wurde quasi zum schlechten Gewissen über unzureichende persönliche und politische Investitionen in die Lehre. Zusammen mit der steigenden Heterogenität der Studierenden infolge der Öffnung der Hochschulen und mangelnder Vorbereitung der Lehrenden auf solche komplexer werdenden Aufgaben ergab sich ein Gebräu von Umständen, in dem die Hochschuldidaktik an ihrem Begriff und ihrem Anliegen nur scheitern konnte. Eine Chance konnte nur in einer forschungs-, ja evidenzbasierten Vorgehensweise in der Bildungstheorie und der empirischen Lehr-/Lernforschung liegen. Aber dann gab es einzelne Kanzler, die die Hochschuldidaktik aus einer wissenschaftlichen Aufgabe (die aus Forschung, Entwicklung und Anwendung bestand) zu einem reinen Service im eigenen Zuständigkeitsbereich der Verwaltung zu machen versuchten. Leider bewahrheitete sich der alte Spruch „viel Feind, viel Ehr“ in diesem Fall nicht.

Dilger: In diese Zeit fällt doch auch ein großes Ausstellungsprojekt von Ihnen zur Geschichte der akademischen Lehre, das deutschlandweit Beachtung fand. Wie kam es dazu?

Webler: Zu jener Zeit (1981) wurde in Berlin die Ausstellung „Preußen – Versuch einer Bilanz“ im Gropiusbau gezeigt. Gespannt fuhr ich hin, weil Preußen eine wesentliche Rolle in der deutschen Wissenschaftsgeschichte zukommt, und war total enttäuscht; zu diesem Kapitel war den Initiatoren kaum mehr eingefallen, als ein paar Porträts der beiden Humboldts und einiger berühmter Wissenschaftler an die Wand zu hängen. Da diese Wissenschaftler neben ihrer Forschung auch engagiert in der Lehre waren, konnten sie als eindrucksvolle Modelle der angestrebten Einheit von Forschung und Lehre (und nicht für Lehre als lästiges Anhängsel) dienen. Davon war nichts zu sehen. Das konnte man weit besser machen und damit bei Lehrenden für gute, lernintensive Lehre werben. Solche Ausstellungen als Chance der Motivation zur Weiterbildung zu nutzen, war mir klar geworden. Also schlug ich dem Kuratorium des IZHD Bielefeld (m.a.W. den Vertretern der 5 Trägerhochschulen des IZHD) 1982 vor, dass ich zusammen mit einem Team eine große Ausstellung zur Geschichte der akademischen Lehre entwickeln würde. Als Vertreter der Fachhochschule Bielefeld gehörte auch Prof. Gerd Fleischmann (renommierter Vertreter des Grafikdesign) aus dem Fachbereich Gestaltung zum Kuratorium. Der bot sofort seine Mitarbeit und die einer Gruppe „seiner“ Studierenden an. Das Projekt kam großrahmig zustande („Geschichte der akademischen Lehre von der Antike bis

zur Gegenwart – in den beiden Deutschland“), es wurde als Wanderausstellung auf 800 qm konzipiert und 1985 in der großen Halle der Universität Bielefeld von Rektor Grottemeyer eröffnet. Die Universität Hamburg erwarb ein Zweitexemplar, und die Ausstellung war dann in der Folgezeit in Hamburg, Halle/Saale, Frankfurt/Main, der TU Berlin und dann wieder im Jahr 2000 (restauriert) auf dem Weltkongress zu „Higher Education Development“ in der Stadthalle Bielefeld zu sehen. Die Ausstellungsteile sind noch weitgehend erhalten und die Inhalte gehen noch heute regelmäßig in meine Weiterbildungen ein.

Dilger: Sie tauchten dann außerdem in Projekten des deutschen Entwicklungsdienstes auf.

Webler: Ja, Sie sprechen die beiden Projekte in Simbabwe und in Äthiopien an. Dort ging es darum, die internationalen und einheimischen Lehrenden der Universitäten in moderner Hochschuldidaktik weiter zu bilden (wie später auch in Rumänien und Russland). Die dortigen afrikanischen Verhältnisse als Folge der jeweils eigenen und der Kolonialgeschichte zu erleben, war für mich ein Bildungserlebnis für sich. Afrika ist in allen seinen Teilen faszinierend, und die beiden Teile, in denen ich tätig war, haben mich tief beeindruckt, aber ebenso tief beschämt. Welche Schuld sich die europäischen Länder und bis heute China (das Teile von Afrika nicht zuletzt als Ernährungsbasis aufkauft) den afrikanischen Stämmen und Völkern gegenüber durch Ausbeutung aufgeladen haben, ist in Generationen nicht gutzumachen. Umso wichtiger ist es zu helfen, wo immer wir das können. Dass fast jeder Promovierte in Äthiopien sofort versucht, als Lehrender in die USA zu kommen und von dort auch angeworben wird, lässt dieses Land ausbluten. Die Lehrenden haben i.d.R. nicht mehr als ein Diplom. Das muss dringend beendet werden.

Dilger: Sie begannen Anfang der 1990er Jahre, sich für die Zeitschrift „Das Hochschulwesen“ zu engagieren. Was hat Sie dazu veranlasst?

Webler: Das hing eng mit der deutschen Vereinigung zusammen. Ich hatte 1989 den Vorsitz der bundesweiten Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik (AHD) übernommen. In der DDR gab es als Subdisziplin der Pädagogik die Hochschulpädagogik (ursprünglich aus den 1830er Jahren stammend), die ebenfalls für gute Lehre sorgen sollte, aber völlig andere Wurzeln hatte als die seit Mitte der 1960er Jahre aus der Studentenbewegung stammende Hochschuldidaktik mit ihrer Wissenschaftskritik, Praxiskritik und politischen Kritik. Kurz nach der Wende in der DDR baute ich viele Kontakte zur Hochschulpädagogik auf. Dabei erfuhr ich, dass die älteste deutsche Hochschulfachzeitschrift „Das Hochschulwesen“, 1953 in der DDR als offizielles Organ des Ministeriums für das Hoch- und Fachschulwesen gegründet, mit vielen informativen Artikeln über die Hochschulen des „Ostblocks“ auch im Westen geschätzt, nach Auflösung der DDR-Zentralregierung ihre Basis verloren hatte und von dem westdeutschen Luchterhand Verlag übernommen worden war. Der suchte ein näheres Konzept. Ich bot eines an, das schnell zum

Konsens führte, und der Verlag engagierte mich als geschäftsführenden Herausgeber. Die Zeitschrift verstand sich (pauschal gesehen) als „Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik“, wie ihr Untertitel seitdem lautet. Dem Konzept entsprechend bildeten wir die Themenfelder der Zeitschrift personell in einem Herausgeberkreis ab und nahmen 1991 die Arbeit auf.

Dilger: Damit steuern wir auf Ihre Rolle als Verleger zu. Wie sind Sie auf diese Idee gekommen?

Webler: 10 Jahre nach dem Neustart der Zeitschrift (2001) wurde mir vom Luchterhand Verlag mitgeteilt, dass die neue Muttergesellschaft des Verlages, der niederländische Medienkonzern Wolters & Kluwer, die Zeitschrift einstellen wolle, und mein Vertrag gekündigt werden müsse. Daraufhin entschloss ich mich, die Titelrechte zu erwerben und buchstäblich eine Auffanggesellschaft für diese Zeitschrift zu gründen – die Gesellschaft für Bildung und Medien mbH, die ich nebenberuflich leiten wollte, mit dem UniversitätsVerlagWebler (UVW) als einem von zwei Aktionsfeldern (das andere Feld war das Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB); darauf kommen wir vielleicht noch). Um es kurz zu machen: Der größte Teil der Abonnements blieb aufrechterhalten, die Zeitschrift war wirtschaftlich gerettet und die dazugehörige Buchreihe folgte 6 Monate später nach. Als das gesichert war, sagte ich mir: Zunächst hast Du „A“ gesagt, jetzt musst Du konsequenterweise auch „B“ sagen und einen „richtigen“ Verlag entwickeln.

Dilger: Wann kam es dann zur Gründung der Zeitschrift „Hochschulmanagement“?

Webler: Dem UVW-Verlag blieb nicht verborgen, dass seine Zeitschrift *Das Hochschulwesen* (HSW) als generalistische 2-Monatszeitschrift einige spezielle Zielgruppen nicht ausreichend angesprochen hat. Darauf war zu reagieren. Eine Zeitschrift wie das HSW hat (mit 6 Heften im Jahr) nur begrenzte Möglichkeiten, für bestimmte Adressatengruppen die sie spezifisch interessierenden Themen in der nötigen Häufigkeit zu behandeln. Die Heft-Frequenz des HSW oder seinen Umfang zu erhöhen, hätte die Bereitschaft der Abonnentinnen und Abonnenten unterstellt, Themen dieser Breite häufiger und mit erhöhten Abonnementskosten zu lesen. Aber die Bezieher, viele Hochschulleitungen, Ministerien, Dekane und Hochschullehrer*innen, signalisierten, eine höhere Informationsdichte kaum mehr wahrnehmen zu können und daher auch erhöhte Kosten nicht hinnehmen zu wollen. Trotzdem entwickelte sich das Themengebiet immer schneller und tendenziell breiter. Daher musste ein spezifischeres Konzept her. In „*Hochschulmanagement (HM) – Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen*“ sollen die Themen stärker interdisziplinär als in benachbarten Zeitschriften behandelt werden, wo bestimmte BWL-Ansätze zu überwiegen scheinen; auch scheinen die Grundpositionen des Herausgeberkreises teilweise andere zu sein, z.B. die Professionalisierung der akademischen Selbstverwaltung stützend, nicht deren Ablösung fordernd, oder Hoch-

schulen nicht umstandslos wie Unternehmen organisieren zu wollen. Der Pluralität der Diskussion wird das gut tun. Das HM erscheint nun im 15. Jahrgang und stößt in seinem Themenzuschnitt und Ansatz offensichtlich auf Zustimmung, wie die eingereichten Artikel zeigen.

Dilger: Sie hatten eine längere Reihe von Zeitschriften erwähnt, die mittlerweile erscheinen.

Webler: Ja, insgesamt sind es zur Zeit sechs Zeitschriften. Es sind die *Qualität in der Wissenschaft* (QiW), die *Personal- und Organisationsentwicklung* (P-OE), die *Zeitschrift für Beratung und Studium* (ZBS), die *Forschung* (Fo) und die schon erwähnten HSW und HM. Die meisten wurden 2006 gegründet. Vielfach wird das HSW als Basis abonniert und dann eine für das eigene Aufgabenfeld spezifischere Zeitschrift zur Ergänzung. Sie alle dienen der Förderung der Forschung, aber dann auch der Verbindung zu Programmatik, Entwicklung und Praxis. Die Sparten befruchten sich gegenseitig.

Dilger: Wenn man Ihr Schriftenverzeichnis im Umfang von 14 Seiten sieht, fragt man sich unwillkürlich, wann und wie Sie auch noch Zeit zu so umfangreicher Forschung hatten.

Webler: Ich liebe die Forschung, arbeite sehr viel und intensiv und auch Schreiben fällt mir relativ leicht. Das sind Geschenke, für die ich sehr dankbar bin. Durch die Verlagsarbeit kommen einem ständig aktuelle Forschungen auf den Schreibtisch, durch deren Begutachtung wird auch noch ein kritisch-konstruktiver Ansatz gefördert, und der Kontext zu Beweisen oder Widerlegungen ist nah. Oft begegnen Fragestellungen, zu denen man sich selbst sagt: Das müsste ich eigentlich mal untersuchen! Diese Konstellation führt dann auch zu Artikeln oder sogar umfangreichen Berichten.

Dilger: Der Verlag ist eine kontinuierliche Leistung von Ihnen, die schon 18 Jahre anhält und Sie sicherlich mehr beschäftigt, als Ihnen manchmal lieb ist. Was reizt Sie an dieser Tätigkeit, wo liegen die größten Hindernisse und was macht Ihnen die größten Sorgen?

Webler: Zweifellos reizt es mich, die Kommunikation, auch den praktischen Austausch im Gesamtfeld der Hochschul- und Wissenschaftsforschung zu fördern und dabei mit Hilfe der Begutachtungssysteme zur Qualitätsentwicklung in diesem Feld beizutragen. Mir ging es aber auch darum, keine reinen Forschungszeitschriften zu produzieren, sondern – wie die Hauptsparten aller dieser Zeitschriften ausweisen – die Forschung über Programmatik, Entwicklung und Politik mit der Praxis zu verbinden. In den Gutachten ist es möglich, viele junge Wissenschaftler*innen zu fördern. Solche Zeitschriften bilden ja nicht nur ab, was ihnen eingereicht wird, sie können auch proaktiv Themen voranbringen – insofern also auch Einfluss nehmen. Das Ganze im Verbund ziemlich idealistischer Kolleginnen und Kollegen zu tun, ist sehr befriedigend.

Große Hindernisse liegen in dem überzogenen Zeit-, Karriere- und Drittmitteldruck, dem das ganze Wissen-

schaftssystem und jedes seiner Mitglieder ausgesetzt ist. Diese Rahmenbedingungen sind letztlich wissenschaftsfeindlich, denn zur Wissenschaft gehört Sorgfalt und damit auch Muße. Unsere Autor*innen leiden unter diesen Umständen – und manchmal geraten auch ihre Texte spürbar unter diesen Druck. Weitere Hindernisse liegen in den relativ knapper werdenden Anschaffungsmitteln der Bibliotheken, die von den großen, fast marktbeherrschenden internationalen Wissenschaftsverlagen mit hohen Preisen unter Druck gesetzt werden. Das Gebiet der Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung und die dazu gehörige Forschung zählen nicht zu den etablierten Disziplinen, in denen Studiengänge liegen. Auch die Zahl diesbezüglicher Professuren ist gering. Insofern sind unsere Zeitschriften immer wieder von Kürzungsrounden betroffen, weil ihnen die Lobby fehlt, die ihre Interessen vertreten würde. Und dann geht es auch um die teilweise Umstellung auf Internet-Publikationen, die z.T. nutzerfreundlich und praktisch ist, aber teilweise auch einen Kulturverlust bedeutet und zu bedauern ist. Damit sind auch die größten Sorgen verbunden.

Dilger: Gibt es Dauerthemen im Bereich von Wissenschaft und Gesellschaft, in denen Sie schon bisher und auch weiterhin etwas bewegen wollen?

Webler: Ja – die Stichworte lauten: a) *Bildung durch Wissenschaft als Prozess im Studium* – nicht nur eine schmale berufliche Ausbildung –, um mündige Bürger zu gewinnen (Citizenship), und b) (als eine Voraussetzung dazu) *die Vorbereitung der Lehrenden* darauf, solche Prozesse einzuleiten und zu begleiten sowie c) einen Konsens zu gewinnen für ein breiteres, den realistischen Anforderungen angemessenes *Berufsbild der Professur* mit entsprechender Vorbereitung und den entsprechenden Berufungskriterien.

Zunächst zu a) *Bildung durch Wissenschaft*: Wissenschaftliche Erkenntnis wird nach rationalen und ethischen Regeln gewonnen und auch der Diskurs darüber innerhalb der Wissenschaft und mit der Gesellschaft in Formen geführt, die persönlichkeitsbildend sind. Deshalb ist es so wichtig, dass die Studierenden selber im forschenden Lernen, im problembasierten Lernen, in Case Studies, im Projektstudium und in ihren Examensarbeiten zu forschen beginnen, um sich diesen Handlungsbedingungen auszusetzen. Solche Prozesse entwickeln mit ihren Rückschlägen, Enttäuschungen, Motivationstälern und Ausdauer schulenden Anforderungen erhebliche selbstdisziplinierende Wirkungen, die die Persönlichkeit positiv weiter entwickeln.

Dazu gehört auch, bewusst an dieser Gesellschaft teilzunehmen, sie begreifen und schätzen zu lernen und sie verantwortungsvoll mitzugestalten. Das kann fachbezogen in jedem Studiengang geschehen. In meinen Lehr-/Lernveranstaltungen versuche ich dazu beizutragen. Ich mag junge Menschen, die (spätestens wenn sie ein Studium beginnen) ziemlich bewusst in ihr Leben aufbrechen. Oft wird ihnen genau das allmählich klar, und der Optimismus, der in diesem Aufbruch liegt, fasziniert und motiviert mich in meiner Arbeit. Diese Phase möchte ich besonders unterstützen und den Studierenden einen Teil meiner Lebenserfahrung zur Verfügung stellen.

Zu b) *Vorbereitung der Lehrenden*: Oft reicht das fachliche Verständnis noch nicht dazu aus, das eigene Fach auf die gesellschaftliche Einbettung und Mitverantwortung zu beziehen. Entsprechend sind viele Lehrende in ihrer eigenen Entwicklung auf solche Aufgaben als Lehrende kaum vorbereitet. Das muss sich ändern und einen angemessenen Platz in den eigenen Entwicklungszielen ausmachen.

Zu c): Das zu einseitige *Berufsbild der Professur*, immer ausschließlicher auf Forschung, Drittmittelinwerbung und Publikation gerichtet, muss dringend wieder auf seine realen Aufgaben ausgedehnt werden. Diese anderen Aufgaben betreffen die professionelle, am Stand der Lehr-/Lernforschung orientierte Lehre, gekonnte Personalführung (für die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und das wissenschaftsunterstützende Personal des Lehrstuhls, des Dekanats usw.), eine professionelle Wahrnehmung der Selbstverwaltungsaufgaben. Sie können in durchaus überschaubarer Zeit erlernt werden. Eine solche Vorbereitung auf den Beruf muss sich auch in den Berufungskriterien spiegeln – als reale Funktionsnotwendigkeit und als Anreiz, sich darum zu kümmern.

Dilger: Was würden Sie darüber hinaus als in Ihrem langen Leben als besonders wichtig ansprechen wollen?

Webler: Neben vielen Einzelaktionen betrifft das mein zeitweise (auch emotional) intensives Engagement in Russland, meine Berufung an die Universität Bergen in Norwegen, den weiterbildenden Studiengang „Higher Education Development/Science Management“ in Bielefeld und die jährliche einwöchige Klausurtagung „Hochschulforum Sylt“. Beginnen wir mit dem Engagement in Russland. Hier war ich eingeladen worden (unterstützt von DAAD und Bosch-Stiftung), für russische Universitäten über mehrere Jahre hinweg Multiplikator*innen in der Weiterentwicklung der Lehrkompetenz auszubilden. Angesichts der z.T. tragischen deutsch-russischen Geschichte, die von beiden Seiten während unserer Seminare immer auch so empfunden wurde, kam es zu einer intensiven Zusammenarbeit mit persönlichen Kontakten, die bis heute anhalten. Die Teilnehmenden kamen nach einem einwöchigen Auftakt auch für 5 Wochen an die Universität Bielefeld, um hier die Weiterbildung fortzusetzen und andere Lehr-/Lernveranstaltungen kennenzulernen als gewohnt. Mit einer Trägerschaft aus 3 Universitäten und 4 Akademien der Wissenschaften gelang es mir, in Jaroslawl (einer altrussischen Großstadt, 250 km nördlich von Moskau an der Wolga) ein „Zentrum für Lehren und Lernen an Hochschulen“ als Basis kontinuierlicher Arbeit aufzubauen. Aufgrund dieses starken Engagements wurde mir eine Ehrenprofessur der Staatlichen Pädagogischen Universität in Jaroslawl verliehen – die vierte in der 75-jährigen Geschichte der Universität.

Die Berufung an die Universität Bergen in Norwegen war natürlich besonders reizvoll. Von der norwegischen Seite wurden ganz bewusst traditionelle Verbindungen zu deutschen Wissenschaftler*innen wieder aufgenommen, die im Laufe des 2. Weltkriegs abgebrochen und durch Kontakte vor allem in die USA ersetzt worden waren. Sie wieder herzustellen, diese Bereitschaft hat nicht zuletzt mit der deutschen Vereinigung schlagartig

wieder eingesetzt. Man wollte mehr über die neuere Entwicklung von Wissenschaft und Hochschulen in Deutschland erfahren. Umgekehrt ist es reizvoll und bereichernd, mit den skandinavischen Kolleg*innen zusammen zu arbeiten und ihre originellen Ideen und Perspektiven aufzugreifen. Daraus resultierte auch die Bereitschaft, einen gemeinsamen Masterstudiengang „Higher Education Development“ zwischen Bergen und Bielefeld und eventuell einem englischen Partner zu entwickeln. Das Konzept war weit gediehen, blieb dann aber aufgrund interner Konflikte in Bergen als gemeinsames Vorhaben stecken. Wir haben das Ganze als berufsbegleitendes, weiterbildendes Studium schließlich in Bielefeld am IWBB als Träger verwirklicht.

Von diesem Institut aus organisiere ich alljährlich (in diesem Jahr gerade zum 14. Mal) eine einwöchige Klausurtagung von etwa 25 Personen, das „Hochschulforum Sylt“ in einem stillen Winkel der Insel (symbolisch buchstäblich zwischen Dünen vergraben). Dort werden für eine Woche drei Arten von herausragender Expertise, jeweils themenspezifisch zusammengesetzt, in einer Klausurtagung zu intensiven Beratungen zusammen gebracht: Vertreter*innen der Hochschul- und Wissenschaftspolitik (inklusive Ministerien), der Hochschulpraxis (Leitungen) und Hochschul- bzw. Wissenschaftsforschung (inklusive Förderorganisationen). Dieses Zusammentreffen von Personenkreis, Ort, Form, Entschleunigung und Atmosphäre der Beratungen im wechselseitigen, vertraulichen Austausch hat sich als überaus erfolgreich erwiesen. Gerade Menschen mit alltäglichem Entscheidungsdruck und hoher Handlungsfrequenz genießen es, Dinge im Gedankenaustausch mit anderen aus unterschiedlichen Perspektiven einmal sehr viel gründlicher durchdenken zu können. Diese „Aus-Zeiten“ haben natürlich Einfluss auf den nachfolgenden Alltag der Beteiligten.

Dilger: Möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern noch etwas abschließend mit auf den Weg geben?

Webler: Ja – wir alle, die wir an Hochschulen arbeiten können, sind ja keineswegs durch alleinige Leistung dorthin gekommen. Das geschah in einer Gesellschaft, die uns in vielerlei Hinsicht gefördert hat – und sei es auch nur dadurch, dass uns Strukturen zur Verfügung gestellt wurden, in denen wir uns so günstig entwickeln konnten. Damit gelangten wir in Positionen, die von der Gesellschaft vielfältig privilegiert werden. Wir haben daher die Verpflichtung, der Gesellschaft vieles davon zurückzugeben – nicht nur aus Dankbarkeit, sondern weil wir diese Gesellschaft erhalten und weiterentwickeln müssen. Methodisch gewonnene und kontrollierte Erkenntnis – gepaart mit Verantwortung auf der Basis unserer Werte – ist eine hervorragende Handlungsgrundlage. Das macht mich zuversichtlich, dass die Menschen den Lebensraum Erde bewahren werden. Das klingt jetzt sehr pathetisch, ist aber dem Ernst der Lage geschuldet. Die Wissenschaft kann am ehesten die Mittel bereitstellen, die zur Bewahrung einer für Menschen lebenswerten Erde notwendig sind – wenn der Wille dazu besteht. Und damit sind wir wieder bei der Citizenship.

Dilger: Vielen Dank für das Gespräch!

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

Auf unserer Website www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2020

Fo-Gespräch mit Dr. Rupert Pichler, Wien

Martina Röbbbecke & Dagmar Simon
Die Macht des Zufalls
Neue Wege für die Förderung riskanter Forschungsideen?

Rudolf Stichweh
Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020er Jahren? Die Perspektive der Wissenschaftsforschung

Otmar D. Wiestler
Pakte, nichts als Pakte – Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020 Jahren? Beitrag zur Sektion 2: System-Struktur-Institution

Martin Winter
Hochschulautonomie und Beschäftigungsverhältnisse an Universitäten
Ein Diskussionsbeitrag

René Krempkow
Die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland: Empirische Ergebnisse

Wolfgang Meixner
„Pflanzschulen künftiger Professoren“
Der akademische Mittelbau an österreichischen Universitäten

Doris Schöberl
Dienstrechtentwicklung in Österreich

Anna Froese
Wissenschaft ohne (disziplinäre) Grenzen: Wie sich Interdisziplinarität im deutschen Wissenschaftssystem verankern lässt

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1+2/2020

Peter-Georg Albrecht & Anne Lequy
Lehrverfassungen im Vergleich – Eine explorative Untersuchung ausgewählter deutscher Lehrverfassungen

Christine Böckelmann & Sheron Baumann
Praxiserfahrung von Dozierenden an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz

Martina King
Das Eignungsberatungsverfahren PARcours: Stärken, Schwächen und Nutzen für die Lehramtsstudierenden

Elena Wilhelm
Zehn Thesen zur Entwicklung der Pädagogischen Hochschulen der Schweiz

Jana Jungjohann, Larissa Fühner & Alexander Pusch
Hochschuldidaktische Seminarkonzeption für eine inklusionsvorbereitende Lehramtsausbildung in den Naturwissenschaften

Wolff-Dietrich Webler
Studium auf Distanz zur Hochschule Ein Plädoyer für selbstgesteuertes Lernen oder Selbststudium mit Hilfe traditioneller Methoden und digitaler Medien Reflexion und praktische Handlungsanleitung

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

P-OE 1+2/2020

Die digitale Transformation in Hochschulen und Universitäten

Fred G. Becker et al.
Qualität von universitären Berufungsverfahren aus der Sicht von Personalprofessor*innen: Eine empirische Studie

Melissa Hennen et al.
Mentoring als Beitrag zur Integration Geflüchteter an deutschen Universitäten am Beispiel des P2P PLUS-Mentoring-Programms der LMU

Sonja Militz et al.
Die Wirksamkeit von Mentoring im Studium am Beispiel des Peer-to-Peer-Mentoring-Programms der LMU

Katrin Klink & Andreas Tesche
Diversity Mainstreaming – wie die Verbindung von Personalentwicklung und Diversity Management zur Organisationsentwicklung beitragen kann

Alexander Bazhin
Lernzentrische persönlichkeitsorientierte Förderung von Schlüsselkompetenzen in Studium und Personalentwicklung

Dagmar Grübler
Digitalisierung und Personalentwicklung – ein Status Quo aus der Sicht einer Personalentwicklerin

Diane Pfaff
Ein Virus als Beschleuniger der digitalen Transformation an Hochschulen

Susanne Schulz
Implikationen digitaler Transformation

P-OE-Gespräch mit Bibiana Kemner

QiW**Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 2/2020

Qualitätsforschung

Pascale Stephanie Petri
Das Individuum im Fokus: Was wissen wir eigentlich über individuelle Gelingensbedingungen für ein Studium? Ergebnisse empirischer Primärstudien und Metaanalysen zu Studienerfolg und Studienabbruch

Florian Reith & Markus Seyfried
Qualitätsmanagement und das Puffern externer und interner Anforderungen

Ester Höhle & René Krempkow
Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtengruppe

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2+3/2020

Umgang mit Studienzweifel und
-abbruch

Houdä Lenzen
Reproduktionstheorie und Theorie der Interaktionsrituale. Soziologische Impulse für die Studienberatung zur Verhinderung von Studienabbrüchen

Carla Kühling-Thees et al.
Bedingungsfaktoren für den Studienabbruch und Fachwechsel in den Sozialwissenschaften

Kerstin Heil et al.
Warum nehmen Studienabbrecher*innen und Studienzweifelnde der Ingenieurwissenschaften an FHs selten Beratungsangebote wahr?

Kristina Wopat & Theresa Wand
Leuchtturmprojekt Quickstart Sachsen – eine organisationssystemische Betrachtung

Doreen Weichert & Irene Sperfeld
Der Workshop „Kompetent ins Studium“ an der Hochschule Dresden unterstützt Studieninteressierte in der Phase der Entscheidungsfindung

Bernt-Michael Hellberg et al.
Netzwerkauf- und -ausbau als zentrale Aufgabe im Verbundprojekt „Campus OWL – Chancen bei Studienzweifel und Studienaustieg“

Matthias Körber et al.
Bindung von Studienabbrecher*innen an die Region Meck.-Pomm.

Ingo Blaich & Juliane Egerer
Was leistet die Studienfachberatung?

Andrea Geisler et al.
FragBeLa® der Beratungs-Chatbot für Lehramtsstudierende: von der Idee bis zum ersten Einsatz

**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 Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
 0521/ 923 610-12

Fax:
 0521/ 923 610-22

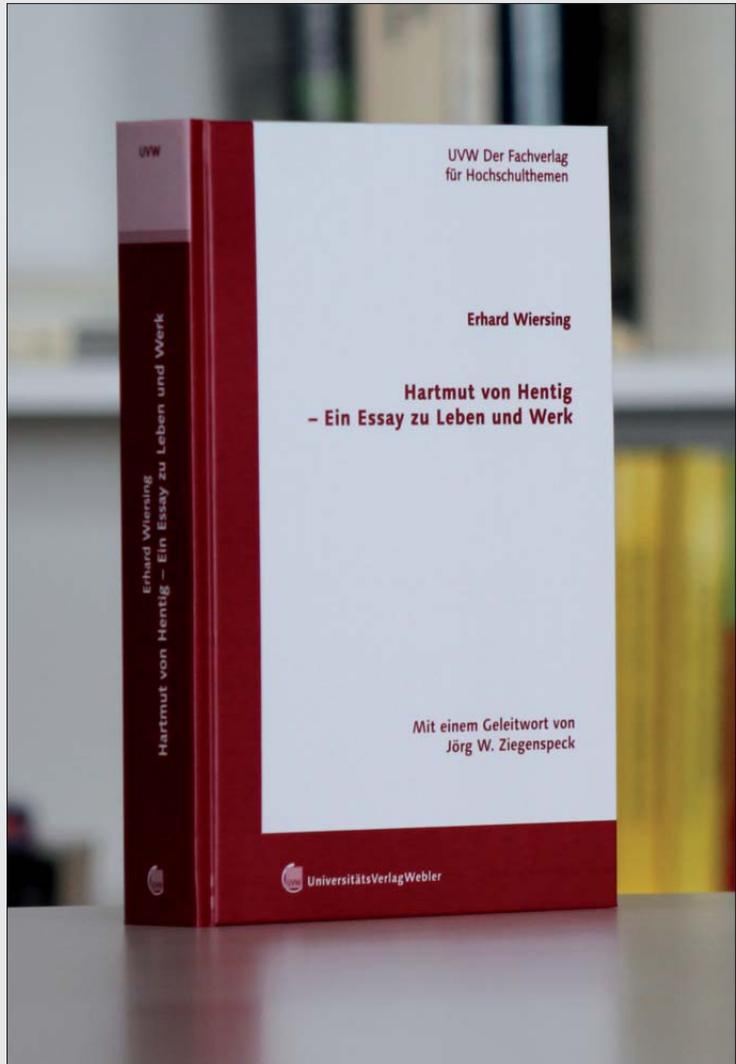
Postanschrift:
 UniversitätsVerlagWebler
 Bündler Straße 1-3
 Hofgebäude
 33613 Bielefeld

Erhard Wiersing
Hartmut von Hentig – Ein Essay zu Leben und Werk

Hartmut von Hentig (Jg. 1925) darf als der bedeutendste und innovativste deutsche Pädagoge des letzten Drittels des 20. Jahrhunderts gelten. Zudem hat er sich durch sein bildungspolitisches und bürgerschaftliches Engagement einen Namen gemacht und wird als ein universell an Kultur interessierter Literat und sprachmächtiger Redner und Erzähler überaus geschätzt. Beeindruckend ist so die große, ihresgleichen suchende Zahl an Veröffentlichungen. Dieses Lebenswerk würdigt Erhard Wiersing, der Autor dieses Essays, in einem kritischen Durchgang durch die am meisten beachteten Schriften Hentigs. Es wird dabei ein großer Bogen geschlagen von seinen (Schul-)Erfahrungen in Kindheit und Jugend über seine Schulkarriere als Lehrer für Alte Sprachen an einem Landerziehungsheim und einem Gymnasium, seine Professur für Allgemeine Pädagogik an der Universität Göttingen und die Konzipierung, Gründung und Leitung zweier Versuchsschulen an der Universität Bielefeld bis schließlich zu seinem Verständnis der bildungstheoretischen Bedeutung des klassischen Altertums.

Indessen aber war Hartmut von Hentig – dieser über die Jahrzehnte allseits anerkannte und mit einer Vielzahl von Preisen ausgezeichnete Wissenschaftler, bildungstheoretische und -politische Vordenker, Begründer einer Pädagogik und praktische Pädagoge – im März 2010 in die Schlagzeilen geraten, als sich herausstellte, dass sich sein langjähriger Freund Gerold Becker zur Zeit seiner

Schulleiterschaft am Landerziehungsheim Odenwaldschule zwischen 1971 und 1985 an Schülern vergangen hat, und als daraufhin ein Journalist in der Süddeutschen Zeitung die Vermutung aussprach, dass er davon gewusst haben müsse. Diese Unterstellung hat Hentig sofort und entschieden zurückgewiesen und darüber auch mehrere Erklärungen abgegeben. Da dem aber in der Öffentlichkeit nur zum Teil geglaubt worden ist, hat er zur Wiederherstellung seiner Glaubwürdigkeit in seinem Buch „Noch immer Mein Leben“ (2016) nochmals die Gründe für seine damals gegenüber dem Freund gehegte Arglosigkeit ausführlich dargelegt. Dem ist Erhard Wiersing in einer gründlichen Recherche nachgegangen. Im Ergebnis hält er alle Hartmut von Hentig gemachten Unterstellungen für grundlos. Und weil auch nach zehn Jahren keiner der Ankläger einen gegenteiligen Beweis hat erbringen können, fordert er die an der ungeprüften Verbreitung der rufschädigenden Behauptungen beteiligten Presseorgane auf, ihr damaliges Verhalten auch formell zu bedauern und an der Rehabilitation Hartmut von Hentigs mitzuwirken. Darauf habe dieser auch ein Recht.



ISBN 978-3-946017-19-6, Bielefeld 2020, 429 Seiten, 59.90 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22