

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation**

- Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in
Wissenschaftseinrichtungen
- Weiterbildung als Transformatorin oder: Wie Veränderung *doch* in die
Hochschule kommen kann. Erkenntnisse aus internationalen Fallstudien
- Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit – Ein Erklärungsversuch
für Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen am Beispiel
von Prüfungsämtern in Hochschulverwaltungen
- Willkommen an der Philipps-Universität Marburg – Beratung und
Begleitung für neuberufene Professorinnen und Professoren
- Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für unbefristete
Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
- Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt
Personalentwicklung für Forschende voran
- Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen:
Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung
für lernende Wissenschaftsorganisationen

2 | 2021

Herausgeber*innenkreis

Fred Becker, Prof. Dr., Universität Bielefeld, Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung

Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie

Melanie Fritscher-Fehr, Dr., Stabsstelle Strategie und Hochschulentwicklung (SE), Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Martin Mann, Dr., Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Susanne Schulz, Dipl.-Soz.-Wiss., Dezernentin für Change-management und digitale Transformation, Hochschule Niederrhein

Korinna Strobel, Dr., Bereichsleiterin Strategie / Impuls- und Vernetzungsfonds, Helmholtz-Gemeinschaft, Geschäftsstelle Berlin

Andreas Tesche, Regierungsdirektor, Head of Diversity, Universität Rostock

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Silke Weisweiler, PD Dr., Leitung des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München

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

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementenverwaltung

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

Satz:

UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 30.06.2021

Umschlagsgestaltung:

Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 79 Euro
Einzelheft: 21 Euro, Doppelheft: 39.90 Euro
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,
Programm-Organisation

Einführung der geschäftsführenden Herausgeberinnen

Von Anke Diez, Susanne Schulz & Korinna Strobel **37**

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Franziska Schölmerich & Hannah Rauterberg
Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in
Wissenschaftseinrichtungen **39**

Eva Cendon & Abena Dadze-Arthur
Weiterbildung als Transformatorin oder: Wie Veränderung
doch in die Hochschule kommen kann. Erkenntnisse aus
internationalen Fallstudien **43**

Kathrin Becher
Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit –
Ein Erklärungsversuch für Erfolgsfaktoren bei
Veränderungsprozessen am Beispiel von Prüfungsämtern
in Hochschulverwaltungen **49**

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Ute Noack, Dorothea Eckardt, Claudia Nitsch, Katharina
Hombach & Maik Niemeck*
Willkommen an der Philipps-Universität Marburg –
Beratung und Begleitung für neuberufene Professorinnen
und Professoren **55**

Mona Schulze
Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für
unbefristete Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut
für Technologie (KIT) **59**

Daniel Müller
Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt
Personalentwicklung für Forschende voran **64**

Martin Mann
Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen:
Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung
für lernende Wissenschaftsorganisationen **67**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW **IV**

In Kürze erhältlich:

Reihe: Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

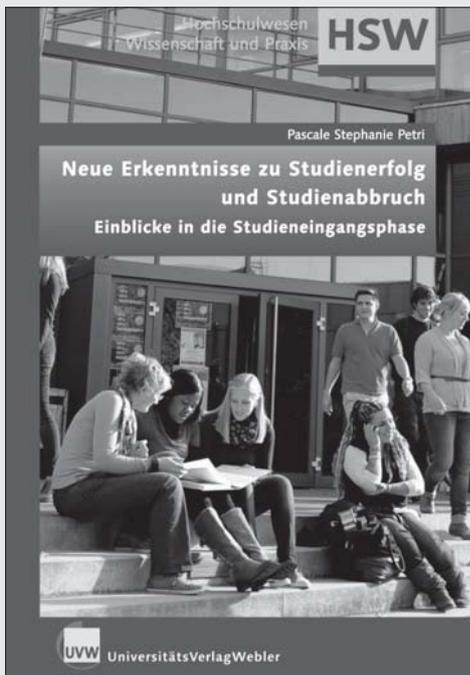
Karsten König
Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung
Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Zielvereinbarungen und Verträge zwischen Staat und Hochschulen sind ein zentrales Element der politischen Hochschulentwicklung. Dabei können Verhandlungen zwischen beiden Akteuren ebenso positionsbezogen geführt wie auch auf eine gemeinsame Verständigung ausgerichtet sein. Auf der Basis einer qualitativen Erhebung in 10 Bundesländern wird in dieser Studie gezeigt, wie nah positionsbezogenes Beharrungsvermögen und innovative Verständigung in der Vergangenheit lagen und wie zukünftig gezielt innovative Räume für eine gemeinsame Verständigung zwischen Staat und Hochschule geschaffen werden können.

ISBN 978-3-946017-22-6, Bielefeld 2021,
207 Seiten, 36.60 Euro zzgl. Versand



Pascale Stephanie Petri
Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch
Einblicke in die Studieneingangsphase



Die Studieneingangsphase gilt als besonders kritisch: Der Peak der Studienabbruchzahlen findet sich in den ersten beiden Hochschulesemestern. Schon seit langem werden zu hohe Abbruchquoten beklagt.

Die sozial- und erziehungswissenschaftliche sowie psychologische Forschung kann mit einer soliden Bandbreite an Theorien und empirischen Befunden zu Prädiktoren von Studienerfolg und -abbruch aufwarten, doch stehen diese meist disparat nebeneinander.

Die vorliegende Arbeit hat sich daher über den bloßen Vergleich der verschiedenen Perspektiven hinaus deren Integration zu einem Prozessmodell des Studieneinstiegs zum Ziel gemacht, welches detaillierte Einblicke auf Mikroebene bietet. Wie das empirisch bewährte Erlebens-Orientierte-Studieneinstiegs-Modell (EOS-Modell) die präventive Förderdiagnostik an Hochschulen inspirieren kann und welche praktischen Implikationen es für die Betreuung Studierender bietet, wird nicht nur diskutiert, sondern anhand einer Pilotstudie plastisch veranschaulicht.

ISBN 978-3-946017-23-3, Bielefeld 2021,
ca. 280 Seiten, 43.90 Euro zzgl. Versand

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

Die aktuelle Ausgabe der P-OE hält eine Vielfalt unterschiedlicher Themenfelder und -schwerpunkte für Sie, verehrte Leserinnen und Leser, bereit. In der Rubrik Personal- und Organisationsentwicklung/-politik stehen Thematiken zur Zukunft und Transformation der Weiterbildung und Veränderungsangst und Zufriedenheit im Mittelpunkt. Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte bildet die zweite Themenkategorie mit Beiträgen zu Karriereentwicklung, Angeboten für Neuankömmlingen in der Wissenschaft und zwei Beiträge zum europäischen Gütesiegel „Human Resources Excellence in Research“.

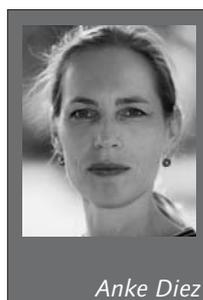
In den letzten Jahren hat sich die Personalentwicklung in den Wissenschaftseinrichtungen überaus dynamisch entwickelt, ja an vielen Einrichtungen erstmals breit und nachhaltig etabliert, so startet diese Ausgabe. Die Erfahrung, im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie Weiterbildungsangebote nicht mehr in der üblichen, stark auf persönliche Begegnung ausgerichteten Form machen zu können, haben viele als Zäsur empfunden. Wie geht es jetzt weiter – welche allgemeinen Trends zeichnen sich ab, aber auch: welche nachhaltigen Spuren hinterlässt die Erfahrung einer zeitweise komplett ins Digitale umgesiedelten Weiterbildungslandschaft? Dieser Frage gehen die Beraterinnen *Dr. Franziska Schölmerich* und *Hannah Rauterberg* in dem Artikel **Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in Wissenschaftseinrichtungen** vor dem Hintergrund einer in Zusammenarbeit mit der Bitkom Akademie durchgeführten Studie nach und knüpfen damit an das Leitthema von Heft 1/2021 an. Ihre Erkenntnisse lassen nicht nur erahnen, wie wir uns die Mischung aus digitalen und analogen Angeboten in Zukunft vielleicht vorstellen können, sondern eröffnen auch Perspektiven auf eine gleichzeitig stärker individualisierte und trotzdem sehr vernetzte Lernwelt, in der neue Rollen auf Lernende und ihre professionellen Begleiter*innen warten.

Seite 39

Prof. Dr. Eva Cendon (Professorin für Wissenschaftliche Weiterbildung und Hochschuldidaktik, Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung, FernUniversität in Hagen) und *Dr. Abena Dadze-Arthur* (Wissenschaftliche Mitarbeiterin eben dort) geben mit ihrem Beitrag **Weiterbildung als Transformatorin** einen Einblick in drei internationale Best-Practice-Beispiele zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Sie analysieren, wie wissenschaftliche Weiterbildungsangebote Transformationsprozesse anstoßen und zeigen förderliche Rahmenbedingungen, Treiber und Impulse auf, um organisationale Veränderungsprozesse zu initiieren. Der Beitrag animiert uns die vorgestellten Beispiele im Kontext der eigenen Hochschule zu reflektieren und mögliches Transferpotential zu erschließen und weiterzudenken.

Seite 43

Im Beitrag **Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit – Ein Erklärungsversuch für Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen am Beispiel von Prüfungsämtern in Hochschulverwaltungen** von *Kathrin Becher* geht es um Veränderung in Hochschulen. Im Kontext des komplexen Fusionsprozesses, aus dem die heutige Leuphana Univer-



Anke Diez



Susanne Schulz



Korinna Strobel

sität Lüneburg hervorgegangen ist, wuchsen verschiedene Prüfungsämter zu einer zentralen Einheit zusammen. *Kathrin Becher* zeichnet diesen Prozess über einen langen Zeitraum nach und analysiert rückblickend, welche Faktoren zum Erfolg beigetragen haben. Dabei zeigt sich einmal mehr, dass es neben allen strukturellen und technischen Aspekten, die bei einer derartigen Fusion bearbeitet werden müssen, die gemeinsamen Ziele sind, die entscheidend zum Gelingen beitragen.

Seite 49

Der Artikel von *Ute Noack*, *Dorothea Eckardt*, *Claudia Nitsch*, *Katharina Hombach* und *Maik Niemeck* setzt ebenfalls das Leitthema von Heft 1/2021 fort. Auch hier geht es um die Beratung und Begleitung neuer Mitarbeitender, genauer: neuberufener Professor*innen. Das Autor*innenteam liefert eine anschauliche Beschreibung eines ganzen Netzes von Angeboten, das Neuankömmlingen hilft, in ihrer neuen Rolle als Professor*in der Universität Marburg schnell heimisch zu werden. Dazu gehören neben maßgeschneiderten Informationen vielfältige Vernetzungsangebote – mit den wichtigsten Einheiten der Uni, einer festen Ansprechperson im Fachbereich, aber auch untereinander – und ein eigens geschaffenes Weiterentwicklungsangebot. Dieses bietet mit den Feldern Forschung und Lehre Anknüpfungspunkte für den Einstieg in die gemeinsame Kultur an der Universität und spricht die Neuberufenden außerdem ausdrücklich auch als Führungskräfte an. Und nicht zuletzt geht es auch um ein Gefühl, das sich im Titel ausdrückt: **Willkommen an der Phillips-Universität Marburg**.

Seite 55

Eine wichtige Konstante im deutschen Wissenschaftssystem ist der Mittelbau – jene unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche häufig eine lange Verweildauer in der Organisation haben. Umso erstaunlicher ist es, dass es bislang wenig systematische Personalentwicklung für diese Zielgruppe gibt. Wie eine solche aussehen kann, beschreibt *Mona Schulze* in ihrem Artikel **Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für unbefristete Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**. Sie stellt ein dreistufiges Karriereentwicklungssystem vor – von der Bedarfserhebung über die inhaltliche Ausgestaltung bis hin zum Ausblick auf den Change Prozess, welcher für die Implementierung erfolgskritisch ist. Spannend hierbei ist auch, welche unterschiedliche Rollen die Personalentwicklerinnen im Entstehungsprozess eingenommen haben: Fachexpertinnen, Moderatorinnen,

Prozessbegleiterinnen und Steuerfrauen durch die Entscheidungsgremien. **Seite 59**

Zwei Beiträge besprechen das europäische Gütesiegel „Human Resources Excellence in Research“. „HR Excellence in Research“ ist eine Auszeichnung der Personalentwicklung an Hochschulen in Bezug auf Forschende, also Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Das Gütesiegel – noch besser bekannt unter dem kryptischen Kürzel „HRS4R“ – kann dies, so der Autor *Daniel Müller* in seinem Beitrag **Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt Personalentwicklung für Forschende voran**, tatsächlich leisten und noch einiges mehr. Dieser

Artikel wendet sich daher neben interessierten Personalentwicklungen an Abteilungen für Forschungsförderung, Rektorate, Präsidien und Vorstände. **Seite 64**

Martin Mann beschreibt – last but not least – in seinem Beitrag **Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen: Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung für lernende Wissenschaftsorganisationen** zum einen das Verfahren, das durchlaufen werden muss, sowie die Asymmetrien hinsichtlich der Verteilung der europäischen Beteiligungen der europäischen Hochschulen an der Verleihung des Gütesiegels. **Seite 67**

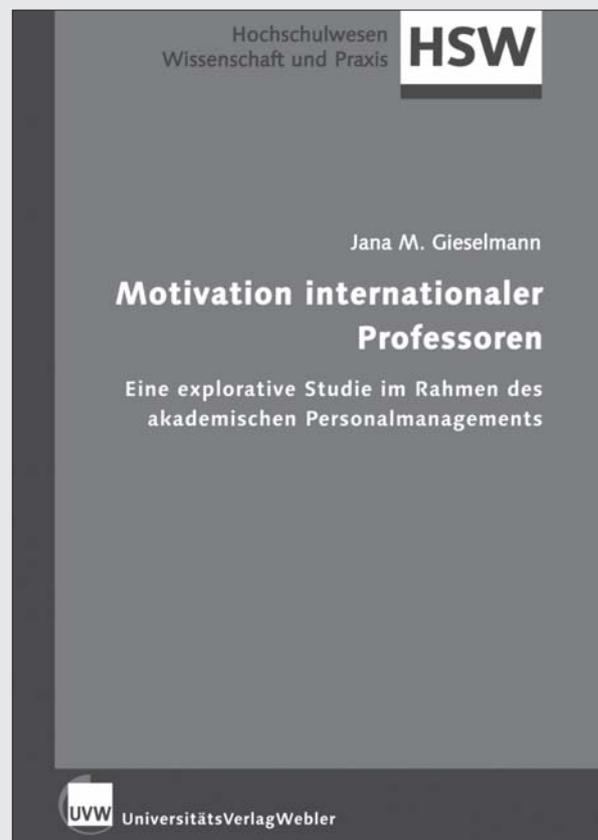
Anke Diez, Susanne Schulz & Korinna Strobel

Erschienen 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

Franziska Schölmerich & Hannah Rauterberg

Sechs Thesen zur Zukunft der Weiterbildung in Wissenschaftseinrichtungen



Franziska
Schölmerich



Hannah
Rauterberg

Especially in times of uncertainty and change, personnel development is a key to success on an individual and organizational level. We integrate the results of our study on the future of learning with our practical experiences in organizations in the private and public sector. As a result, we derive six theses regarding the future of personnel development in scientific institutions. The implications cover the link between an organization's overall strategy and personnel development concepts, the personalization of learning opportunities, the changing roles of learners and HR professionals as well as the balance between digital and face-to-face learning events.

Nicht erst in den letzten Monaten wurden wir eindrücklich damit konfrontiert, dass die Zukunft häufig nicht vorhersagbar ist. Enorme Veränderungsimpulse wie Digitalisierung, Wertewandel oder massiver Fachkräftemangel verdeutlichen schon seit langem: Weiterbildung ist ein Schlüssel, um auf individueller und organisationaler Ebene auf die Vielfalt unterschiedlicher Zukunftsszenarien vorbereitet zu sein. Dies gilt nicht nur für Organisationen der Privatwirtschaft, sondern ganz klar auch für Wissenschaftseinrichtungen.

In diesem Artikel bringen wir Ergebnisse aus unserer Studie zur Zukunft der Weiterbildung sowie unsere Praxiserfahrung aus der Begleitung und Beratung diverser Wissenschaftseinrichtungen zusammen und leiten daraus Implikationen für die Personalentwicklung in Einrichtungen der Forschung und Lehre ab. Wir betrachten dabei die Verzahnung zwischen der Gesamtstrategie und PE-Konzepten, die Personalisierung von Lernformaten, die sich verändernde Rolle von Lernenden und Personalentwickler*innen, und die Verschiebung der Anteile von Online- und Präsenzangeboten.

Die Erfahrungen mit digitalen Lernangeboten in den letzten Monaten machen eines deutlich: Es gilt zukünftig, das Beste aus analogem und digitalem Lernen in hybriden Lernprozessen zu verbinden – ein Digitalisierungsschub, der viele Chancen für spannende, innovative und wirksame Lernformate beinhaltet. Dennoch zeigt sich immer wieder, dass auf Präsenzformate auch in Zukunft niemand ganz verzichten möchte.

1. Hintergründe der Studie zur Zukunft der Weiterbildung

Zusammen mit der Bitkom Akademie hat die Transformationsberatung HRpepper Management Consultants im Sommer 2020 eine Studie zur Zukunft der Weiterbildung im Arbeitskontext durchgeführt. Basierend auf In-

terviews mit Weiterbildungsexpert*innen wurden Szenarien für das Jahr 2025 entwickelt, die dann mit ergänzenden Fragen in Bezug auf die Corona-Pandemie etwa 400 Fach- und Führungskräften aus verschiedenen Branchen vorgelegt wurden.

Der Großteil der Befragten geht davon aus, dass Weiterbildung in Zukunft an Bedeutung gewinnen und sowohl mehr Geld als auch mehr Zeit für Weiterbildung zur Verfügung stehen wird. Zudem zeigt sich ein starker Wunsch danach, dass Mitarbeitende ihre Weiterbildung stärker eigenverantwortlich organisieren und permanentes Lernen bei der Arbeit und in der Freizeit Teil der Selbstverwirklichung vieler Menschen wird. Als besonders realistisch wurde eingeschätzt, dass sich die Aufmerksamkeitsspanne reduziert, Lernformate daher kürzer und ziel fokussierter gestaltet sind und es weniger Präsenzformate gibt (siehe Abb. 1).

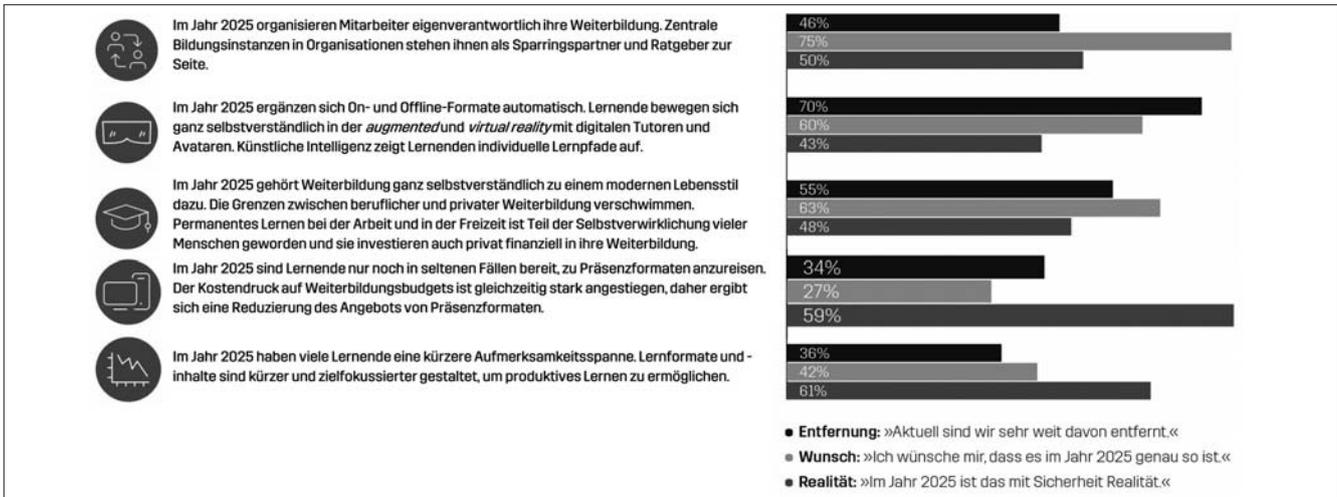
Eine ausführliche Übersicht aller Ergebnisse unserer Studie finden Sie hier: <https://hrpepper.de/studie-das-lernen-der-zukunft/>.

2. Ausgewählte Studienergebnisse und Implikationen für Wissenschaftseinrichtungen

Im Folgenden greifen wir besonders relevante Studienergebnisse heraus und gleichen diese mit unseren Erfahrungen in verschiedenen Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors aus den letzten Monaten ab. Daraus ergeben sich sechs Thesen zur Zukunft der Personalentwicklung in Wissenschaftseinrichtungen, sowie konkrete Implikationen und Handlungsempfehlungen für Personalentwickler*innen in diesen Institutionen.

These 1: Weiterbildung ist auch in Wissenschaftseinrichtungen der Schlüssel, um auf die Zukunft und sich ändernde Rahmenbedingungen vorbereitet zu sein. Weiterbildung sollte zukünftig noch stärker als strategischer Hebel verstanden werden.

Abb. 1: Zustimmungswerte für fünf ausgewählte Zukunftsszenarien



Nur 47% der Befragten unserer Studie geben an, dass Weiterbildung aktuell in ihrer Organisation strategisch eingesetzt wird, um Mitarbeitende zum Umgang mit künftigen Veränderungen zu befähigen. Und dies, obwohl eine kontinuierliche Änderung von Rahmenbedingungen, immer neue Anforderungen an Mitarbeitende sowie zunehmender Fachkräftemangel nahezu alle Branchen betreffen. Mehr als die Hälfte der befragten Organisationen nutzt also die Chance, Weiterbildung gezielt als strategischen Hebel zu verstehen, aktuell nicht ausreichend.

In den vergangenen Monaten konnten wir immer wieder beobachten, dass sich auch in Wissenschaftseinrichtungen Erwartungen von Mitarbeitenden an Formen der Zusammenarbeit und Führung verändern. Nicht selten treffen hier unterschiedliche Generationen und Sozialisierungen aufeinander. Mitarbeitende orientieren sich bei der eigenen Weiterbildung teilweise zu stark an aktuellen Interessen oder Bedarfen und haben zukünftige Anforderungen oder Implikationen, die sich aus der strategischen Ausrichtung einer Organisation ableiten, zu wenig im Blick. Umso mehr braucht es eng mit der Gesamtstrategie verzahnte PE-Konzepte, die bei der Orientierung helfen. Tatsächlich formulieren viele Personalbereiche oder interne Akademien auch den Anspruch, Strategieimplementierungen gezielt zu unterstützen. Häufig werden diese Versuche jedoch nicht oder nur marginal vom Top Management unterstützt. PE-Konzepte sollten zukünftig in Wissenschaftseinrichtungen nicht überwiegend als individuelles Instrument der Karriereentwicklung, sondern noch stärker als strategisches Instrument der organisationalen Ausrichtung verstanden werden. Zum Beispiel um wichtige Talente gezielt zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden; Instrumente der standardisierten Identifikation und Entwicklung von internen Talenten zu etablieren (z.B. in Form von Entwicklungszentren) oder bereichs- und zentren- oder institutsübergreifende Talentpools aufzubauen und diese mit einer strategischen Nachfolgeplanung zu verknüpfen. Gezielte Unterstützung von Transformationsvorhaben durch den PE-Bereich oder interne Akademien können dabei helfen, eine Verzahnung zwischen PE-Konzepten und strategischer Organisationsentwicklung zu institutionalisieren.

These 2: Der Bedarf an personalisierten PE-Angeboten sowie an Formaten, die einen Austausch mit anderen ermöglichen, wird in Zukunft in Wissenschaftseinrichtungen zunehmen.

Unsere Studie zeigt, dass knapp ein Drittel der Befragten (31%) einige Monate nach Beginn der Corona-Pandemie mehr Arbeitszeit mit Weiterbildung verbrachte als vorher. Dabei dominierten kostenfreie Formate wie Online-Seminare (88%), Web-Konferenzen (68%) oder virtuelle Trainings/Workshops (49%). Kostenpflichtige digitale Formate wurden nur von einem kleinen Teil der Befragten besucht (Trainings/Workshops = 21%; Online-Seminare = 16%). Jedoch war fast die Hälfte der Stichprobe (46%) nur teilweise oder nicht mit diesen Weiterbildungsangeboten zufrieden.

Wir beobachten, dass in den letzten Monaten eine Fülle von digitalen Weiterbildungsangeboten zu den verschiedensten Themen entstanden ist. Viele davon sind kostenfrei und frei verfügbar im Netz. Es ist jedoch oft nicht leicht, aus dem sehr breiten Angebot an Webinaren, Online-Schulungen, virtuellen Konferenzen und e-Learning Formaten die Angebote herauszufiltern, die didaktisch hochwertig sind und bei denen nicht nur Marketingzwecke im Vordergrund stehen. Zudem haben Menschen gerade in Zeiten der Pandemie ein starkes Bedürfnis danach, sich mit anderen auszutauschen und gemeinsam zu lernen. Daher zeigt sich ein verstärkter Bedarf an PE-Angeboten, die auf die individuellen Herausforderungen der Mitarbeitenden eingehen, das umgebende System berücksichtigen und eine Vernetzung zwischen Menschen aus diesem Kontext ermöglichen. Individualisierte PE-Konzepte in Wissenschaftseinrichtungen werden daher auch in Zukunft relevant bleiben. Diese Konzepte sollten noch stärker die individuellen Bedürfnisse und den Kontext ihrer Zielgruppe in den Fokus stellen, um ein positives Gesamterlebnis zu schaffen. Dazu gehört, schnell auf sich wandelnde Rahmenbedingungen zu reagieren und Angebote zu schaffen, die an aktuelle Herausforderungen anknüpfen. Optionale Vertiefungsmodule oder die Möglichkeit, innerhalb von Workshops zwischen verschiedenen Schwerpunkten zu wählen, schaffen eine personalisierte Lernerfahrung. Außerdem sollte mehr Raum für Austausch und gemein-

sames Lernen kreiert werden, in dem der Aufbau von persönlichen Beziehungen untereinander oder die Bildung von Lerngruppen in allen Weiterbildungsveranstaltungen und auch darüber hinaus gezielt gefördert wird.

These 3: Auf Basis ihrer Lernkompetenz werden Lernende in Wissenschaftseinrichtungen zukünftig ihre Weiterentwicklung stärker selbstgesteuert und eigenverantwortlich vorantreiben.

Unsere Studie hat eindrücklich gezeigt: Der Großteil der Befragten unserer Studie (70%) gibt an, dass Mitarbeitende aktuell eine hohe Verantwortung für Weiterbildung tragen und 53% erwarten, dass die Verantwortung der Mitarbeitenden in Zukunft weiter ansteigt. Drei Viertel wünschen sich, dass Mitarbeitende ihre Weiterbildung zukünftig eigenverantwortlich organisieren. Das impliziert nicht nur die Gestaltung der Lernumgebung – d.h. wann lerne ich wo und wie am besten – sondern auch die Auswahl der relevanten Inhalte.

In den vergangenen Monaten konnten wir einen starken Zuwachs der (digitalen) Lernkompetenz und des selbstgesteuerten Lernens von vielen Teilnehmenden unserer Veranstaltungen beobachten. Menschen mieteten sich z.B. Hotelzimmer und stellten eine Abwesenheitsnotiz ein, um ungestört an einem digitalen Workshop teilnehmen zu können. Andere machten in Pausen Spaziergänge und sorgten bewusst für Ausgleich zu dem ansonsten wenig bewegten Alltag. Wieder andere organisierten selbstgesteuert Mentoring-Programme, Learning Lunches oder kollegiale Beratungskreise. Es wurde deutlich, dass Menschen mit mehr Motivation und nachhaltigem Engagement lernen, wenn sie sich für ihren Lernfortschritt selbst verantwortlich fühlen und diesen persönlich gestalten können.

PE-Angebote in Wissenschaftseinrichtungen sollten zukünftig eben diese Lernkompetenz gezielt stärken, sodass Lernende befähigt werden, den eigenen Lernprozess stärker selbstgesteuert zu gestalten und einen passenden Lernpfad für sich aufzusetzen. Dies kann sowohl in Form einer Einführung von individuellen Lernbegleiter*innen oder aber Modulen zum Thema Lernkompetenz geschehen. Grundvoraussetzung dafür ist eine gute Selbsteinschätzung eigener Stärken und Entwicklungsfelder sowie ein realistischer Abgleich mit Erwartungen und Anforderungen von aktuellen und zukünftigen Tätigkeiten. Die Selbstverantwortung für den Lernprozess kann zudem gezielt gefördert werden durch inhaltliche Auswahlmöglichkeiten, eine Mischung aus vorgegebenen und selbstgesteuerten Lernangeboten sowie die Stärkung der Führungskräfte als Lernunterstützer*innen.

These 4: Personalentwickler*innen werden in Zukunft in Wissenschaftsorganisationen vor allem dafür verantwortlich sein, organisationsübergreifende Strukturen zu schaffen, in denen Mitarbeitende sich vernetzen und voneinander lernen können.

Nur 40% der Befragten unserer Studie geben an, dass der Personalbereich in ihrer Organisation aktuell eine hohe Verantwortung für Weiterbildung trägt und nur 32% gehen von einem zukünftigen Verantwortungszuwachs aus. Zudem wünschen sich 75% der Befragten, dass zentrale Bildungsinstanzen in Organisationen den

Mitarbeitenden zukünftig als Sparringspartner bei der Organisation von Weiterbildung zur Seite stehen.

Unser Einblick in die Praxis legt nahe, dass in vielen Organisationen Personalentwicklung noch nach der klassischen Idee abläuft: In einem Weiterbildungskatalog können Mitarbeitende aus vom Personalbereich vorgegebenen Formaten und Inhalten je nach Bedarf auswählen. In manchen Fällen gibt es auch (je nach Karriereschritt) Veranstaltungen, die spezifisch (und nicht immer freiwillig) für bestimmte Gruppen von Mitarbeitenden angeboten werden. Der Personalbereich kümmert sich dann darum, wer zu welchen Angeboten zugelassen wird. Häufig sind die PE-Angebote dadurch wenig flexibel und nicht immer passend zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Wir sehen jedoch immer mehr Organisationen, in denen sich die Rolle von Personalentwickler*innen wandelt. Sie übernehmen weniger Verantwortung für spezifische Lerninhalte oder -formate. Stattdessen befähigen sie beispielsweise Mitarbeitende, selbst Lerninhalte zu produzieren, die dann von anderen auf einer Plattform abgerufen, geteilt, kommentiert und weiterentwickelt werden können. Dabei verschwimmen häufig die Grenzen zwischen verschiedenen Bereichen oder Organisationen und es entstehen Lernnetzwerke, die unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Institution einen fachspezifischen Austausch ermöglichen.

In Wissenschaftseinrichtungen wird schon lange bereichs- und organisationsübergreifend gearbeitet, jedoch passiert dies meistens in Forschungsprojekten und weniger bei der Entwicklung und Umsetzung von Lernformaten. Personalentwickler*innen sollten diese Erfahrungen stärker nutzen und in Kooperation mit anderen (internationalen) Institutionen PE-Konzepte entwickeln. Ihre Rolle sollte in Zukunft weniger darauf begrenzt sein, Inhalte zu produzieren oder zu entscheiden, wer an welchem Angebot teilnimmt. Viel wichtiger sollte es werden, Strukturen zu schaffen, in denen Mitarbeitende sich vernetzen und gemeinsam lernen können und als Sparringspartner zur Seite zu stehen (bspw. wenn Mitarbeitende Unterstützung bei der Produktion von Inhalten oder Formaten benötigen).

These 5: Wissenschaftseinrichtungen bieten zukünftig in großen Teilen digitale Lernformate an. Diese sind stärker in den Arbeitsalltag integriert und nutzen die Möglichkeiten der Online-Umgebung besser aus.

61% der Teilnehmenden unserer Studie halten es für realistisch, dass Lernende zukünftig über eine verkürzte Aufmerksamkeitsspanne verfügen und Lernformate daher kürzer und fokussierter werden. Zudem wünschen sich 60% der Befragten, dass Online- und Offline-Formate sich in Zukunft automatisch ergänzen und Menschen sich selbstverständlich in der *augmented* und *virtual reality* bewegen. Bei 63% besteht ein starker Wunsch danach, dass permanentes Lernen bei der Arbeit und in der Freizeit als zentraler Teil eines modernen Lebensstils betrachtet wird.

Zu Beginn der Pandemie war die Skepsis gegenüber digitalen Formaten groß. In den letzten Monaten hat sich jedoch viel getan: Es wird bewusster unterschieden zwischen synchronen (eine Gruppe von Lernenden beschäftigt sich zeitgleich mit bestimmten Inhalten oder Aufga-

ben) und asynchronen Sequenzen (Lernende wählen den Zeitpunkt selbst, zu dem sie sich mit bestimmten Inhalten oder Aufgaben beschäftigen), durch verschiedene digitale Tools wie z.B. Feedback- oder Abstimmungssapps werden neue Interaktionsmöglichkeiten geschaffen, und Diskussionen oder Austausch finden in variierenden Gruppengrößen statt. Da sich die Rahmenbedingungen für Führung und Zusammenarbeit geändert haben, macht es heute viel mehr Sinn, beispielsweise ein digitales Gespräch mit Mitarbeitenden auch im digitalen Raum zu trainieren. Infolgedessen werden digitale Formate heute in einigen Organisationen bereits als gleichwertig zu Präsenzformaten betrachtet.

Gleichzeitig beobachten wir, dass digitale Lernangebote häufig nicht die technischen und didaktischen Möglichkeiten ausschöpfen, die im Online-Raum möglich sind. Beispielsweise ist die Technik für *virtual reality*-Formate schon seit einigen Jahren verfügbar und deren Wirksamkeit gut belegt, sie wird aber bis heute eher selten im Rahmen von Weiterbildungsangeboten eingesetzt. Zudem werden Weiterbildungsveranstaltungen immer noch losgelöst vom Arbeitsalltag betrachtet, obwohl es Teilnehmenden vor allem bei digitalen Formaten schwerfällt, sich über einen längeren Zeitraum zu konzentrieren und von ihren Arbeitsaufgaben abzuschirmen.

Weiterbildungsverantwortliche in Wissenschaftseinrichtungen sollten in Zukunft digitale PE-Angebote stärker in den Arbeitsalltag integrieren und die Möglichkeiten des Online-Raums besser nutzen. Denkbar wären beispielsweise zwei Stunden pro Woche, die alle Mitarbeitenden einplanen, um sich entweder im Selbststudium in Inhalte zu vertiefen, gemeinsam mit anderen ein Webinar zu besuchen und über die Inhalte zu diskutieren, spezifische Fähigkeiten in der *virtual reality* zu trainieren, in kleinen Gruppen Erlebnisse zu reflektieren und den eigenen Lernfortschritt zu besprechen oder sich in moderierten Foren zu ausgewählten Themen mit anderen zu vernetzen.

These 6: Präsenzformate erhalten in Wissenschaftseinrichtungen Exklusivcharakter und dienen insbesondere dem emotionalen Austausch und erfahrungsbasierten Lernen.

Unsere Studie zeigt, dass 59% der Befragten davon ausgehen, dass zukünftig die Bereitschaft für Reisen zu Weiterbildungsveranstaltungen sinkt und daher weniger Präsenzformate angeboten werden. Gleichzeitig halten nur 27% die Reduktion von Präsenzformaten für wünschenswert. Präsenzformate erhalten damit einen noch höheren Exklusivcharakter.

Auch die Erfahrung in verschiedenen Organisationen in den letzten Monaten zeigt deutlich: Auf Präsenzformate ganz zu verzichten scheint keine Option zu sein. Zentrale Elemente von wirksamen Lernprozessen kommen in Zeiten rein digitaler Lernformate aktuell zu kurz, auch wenn die Möglichkeiten digitales Lernen interaktiv und erlebnisorientiert zu gestalten noch nicht ganz ausgeschöpft wurden.

Dazu gehören emotionale Begegnungen mit Kolleg*innen, informelle Kommunikation und das vertrauensvolle Miteinander, das in den Pausen oder beim Abendessen entsteht. Auch multisensorische Lernerfahrungen (Lern-

prozesse, bei denen mehrere Sinne involviert sind und die eine neue Erfahrung produzieren), die deutlich einprägsamer und nachhaltiger sind als Lernerfahrungen auf rein kognitiver Ebene, sind digital schwieriger abbildbar. Zukünftig sollten PE-Konzepte in Wissenschaftseinrichtungen noch stärker differenzieren, zu welchen Anlässen entsprechend einer reduzierten Reisebereitschaft digitale Lernformate angemessen sind und bei welchen Anlässen oder Lernzielen sich trotz des hohen Aufwands eine Präsenzveranstaltung lohnt. Insbesondere wenn es um Vertrauensaufbau, emotionalen Austausch z.B. zu Konflikten, Herausforderungen oder auch die Reflexion der eigenen Haltung geht, kann eine Präsenzveranstaltung die bessere Alternative darstellen.

3. Ausblick

Unsere Betrachtung zeigt, dass Weiterbildung in Wissenschaftseinrichtungen ein zentraler Erfolgsfaktor gerade in unsicheren Zeiten ist und sich für PE-Konzepte große Chancen aus dem Digitalisierungsschub der letzten Monate ergeben. Um nachhaltig wirksame Weiterbildungsformate zu etablieren, braucht es eine passende Lernkultur und ein geteiltes Verständnis von der Verantwortung für Lernen in der gesamten Organisation. In vielen Wissenschaftseinrichtungen wird kontinuierliche, überfachliche Weiterbildung noch nicht selbstverständlich in den Arbeitsalltag integriert, sei es, weil es den Lernenden an Zeit dafür fehlt oder weil Weiterbildung schlicht keinen allzu hohen Stellenwert hat. Lernende brauchen „Erlauber“, um sich Zeit für die eigene Entwicklung zu blocken. Hier sollten selbstorganisierte Lernformate zunächst begleitet werden. Besonders in diesen Einrichtungen ist es wichtig, einen (hierarchie-, bereichs- und zentren-) übergreifenden Dialog zu wesentlichen Fragen der Führung und Zusammenarbeit zu stärken, um eine Kultur des organisationalen Lernens zu schaffen, in der Lernen nicht primär als Vermittlung von Expert*innenwissen verstanden wird, sondern aus einer guten Mischung von spezifischen Lernangeboten, Peer-Learning-Formaten, Netzwerkveranstaltungen und Trial-and-Error besteht und dem Lernen an sich Bedeutung beigemessen wird.

■ **Franziska Schölmerich**, Dr., Senior Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper Management Consultants, begleitet u.a. als Trainerin die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, E-Mail: franziska.schoelmerich@hrpepper.de

■ **Hannah Rauterberg**, Dipl.-Psych., Principal Consultant bei Transformationsberatung HRpepper Management Consultants, begleitet u.a. als Projektleiterin die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte sowie einzelne Helmholtz-Zentren, E-Mail: rauterberg@hrpepper.de

Eva Cendon & Abena Dadze-Arthur

Weiterbildung als Transformatorin oder: Wie Veränderung *doch* in die Hochschule kommen kann. Erkenntnisse aus internationalen Fallstudien



Eva Cendon



Abena Dadze-Arthur

Higher Education Institutions (HEIs) are well known for their resistance to change. Their coexisting but unconnected sub-systems make it difficult to embed new ways of 'doing things'. It is all the more challenging if the instigator for change is positioned *per definitionem* in-between established sub-systems, as is the case for university continuing education (UCE). The departure point is an international research study, undertaken as part of the research accompanying the Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, which analyzes UCE programs in the U.S., UK and Denmark. The article investigates how the implementation of each of these three educational offers has triggered transformation in the respective HEI. Based on the insights gained from the three case studies, the conclusion proffers starting points for engendering change at German HEIs.

Hochschulen als Expertenorganisationen (Pellert 1999) oder als lose gekoppelte Systeme (Weick 1976; für einen Überblick siehe Wilkesmann 2019) sind für ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Veränderungen bekannt. Aufgrund der nebeneinander existierenden Teilsysteme mit ihren unterschiedlichen Funktions- und Ordnungslogiken ist es ein schwieriges Unterfangen, Veränderungen in die Organisation zu bringen. Umso mehr, wenn es sich bei der Impulsgeberin um einen Bereich handelt, der *qua definitionem* zwischen den verschiedenen Bereichen bzw. Teilsystemen liegt wie Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag setzt an Erkenntnissen aus einer internationalen Forschungsstudie an, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ durchgeführt wurde und wissenschaftliche Weiterbildungsangebote an Universitäten in den USA, Großbritannien und Dänemark als Fallstudien analysiert hat (Dadze-Arthur/Mörth/Cendon 2020). Der Beitrag stellt die Frage danach, welche Transformationen die Entwicklung bzw. Etablierung dieser Angebote an der jeweiligen Hochschule angestoßen haben. Unter Bezugnahme auf Erkenntnisse aus den Fallstudien werden abschließend Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse an deutschen Hochschulen abgeleitet.

1. Die Veränderungsresistenz von (deutschen) Hochschulen und die Rolle der Weiterbildung

Deutsche Hochschulen sind veränderungsresistent. Dieser Befund hängt u.a. mit der spezifischen Struktur dieser Bildungsorganisationen zusammen und den darin

enthaltenen unterschiedlichen Kulturen, die sich in verfestigten sozialen Institutionen mit diversen formalen Regelwerken und informellen Konventionen konkretisieren (Schimank 2008). Hochschulforscher*innen haben seit den 1970er Jahren ihre Scheinwerfer immer wieder auf unterschiedliche Ausschnitte des Systems Hochschule geworfen und umreißen mit unterschiedlichen Beschreibungen – wie professionelle Bürokratien, lose gekoppelte Systeme, Expertenorganisationen oder organisierte Anarchien (Symanski 2013; Wilkesmann 2019) – ihre Spezifika, die es traditionell schwierig machen, Veränderungen in die Hochschulen zu bringen. In diesem Setting spielt die wissenschaftliche Weiterbildung eine besondere Rolle. Sie ist seit Anfang des letzten Jahrhunderts Teil der Öffnung von Hochschulen (Wolter 2011) und hat eine wechselvolle Entwicklung hinter sich, als Universitätsausdehnungsbewegung, in Form universitärer Erwachsenenbildungskursen als Weiterbildung für Absolvent*innen bis hin zu stärker berufs- und arbeitsmarktbezogenen Weiterbildungsaktivitäten. Nicht zuletzt durch den Bologna-Prozess und die Anforderungen an lebenslanges Lernen, auch an Hochschulen, ist Weiterbildung auch näher an Lehre und Studium herangerückt (Cendon et al. 2020). Trotz diesem scheinbaren Bedeutungszugewinn fristet Weiterbildung ein vielzitiertes Nischen- oder Schattendasein, sowohl im Hinblick auf Studierendenzahlen als auch im Rahmen der „wissenschaftlichen Reputationshierarchie“ (Schmid et al. 2019, S. 12) und so scheint, wie Wolter und Schäfer es formulieren, wissenschaftliche Weiterbildung „eher das fünfte Rad als die dritte (oder je nach Zählweise vierte) Säule unseres Hochschulsystems“ (Wolter/Schäfer 2020, S. 3) zu sein. Vor dem Hintergrund ihrer wider-sprechenden Aufträge, Kernaufgabe und Zusatzgeschäft

(mit kostendeckenden Angeboten) zu sein, unterliegt sie einer „nachfrageorientierten Marktlogik“ (Cendon et al. 2020, S. 283) und „ist damit eine Art Profit-Bereich in einer Non-Profit-Organisation“ (ebd.). Umso mehr bleibt die Frage, inwieweit Weiterbildung transformativ, also verändernd, auf die Hochschule wirken kann und welche Rahmenbedingungen es dafür braucht. Diese Frage lässt sich allerdings auch unter einer anderen Lesart von wissenschaftlicher Weiterbildung betrachten: Weiterbildung in ihrer hybriden (Seitter 2017) bzw. in ihrer intermediären Position (Christmann 2006) kann als „Grenzstelle“ (Wilkesmann 2010, S. 31) konzeptioniert werden, die den Übergang zwischen innen und außen – Wissenschaft und Praxis, System und Umwelt, Bewahrung und Veränderung – gestaltet, wobei die Akteur*innen in der wissenschaftlichen Weiterbildung dann als „Grenzmanager[*innen]“ agieren (Kloke/Krücken 2010, S. 3). Thomann (2019) spricht davon, dass es „peripheriekompetenter janusköpfiger boundary spanners“ bedarf, die den Blick gleichzeitig nach innen und nach außen richten und durch ihre Janusköpfigkeit in der Lage sind, Veränderung und Weiterentwicklung in die Hochschule zu bringen. Wie erfolgreich Weiterbildung in dieser Rolle des boundary spanners sein kann, ist nicht abschließend geklärt.

Der Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ hat in Form eines „Konjunkturprogramms“ (Schmid et al. 2019, S. 14) über fast zehn Jahre in den Sektor gewirkt. Für die im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs entwickelten Angebote und Strukturen wird sich allerdings erst im Laufe der nächsten Jahre zeigen, wie sie sich auch abseits von Förderungen auf dem Markt halten können und welches Transformationspotenzial sie in ihre Hochschulen bringen. Unser Blick richtet sich daher nach außen und über den nationalen Tellerrand auf die bereits erfolgreich durch die wissenschaftliche Weiterbildung in ihrer intermediären Position angestoßene Implementierungen von Angeboten, über die es gelungen ist, Transformation in der eigenen Hochschule anzustoßen – und das trotz Veränderungsresistenz der jeweiligen Einrichtung (für den vollständigen internationalen Fallstudienbericht siehe Dadze-Arthur/Mörth/Cendon 2020). Diese sollen im Weiteren genauer beleuchtet werden.

2. Coding Boot Camp: University of Pennsylvania & Trilogy

In der ersten Fallstudie geht es um einen berufsspezifischen, arbeitsbezogenen Kurs, der mit einem von der Universität ausgestellten Zertifikat abgeschlossen wird. Absolvent*innen bieten sich gute Chancen für den Einstieg in einen Arbeitsmarktsektor mit dringendem Fachkräftebedarf. Dieses Bildungsangebot schließt eine der großen Qualifikationslücken auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt und wird in Zusammenarbeit mit einem nicht-universitären Bildungsanbieter angeboten, der auf berufsspezifische Aus- und Weiterbildung spezialisiert ist. Das Bildungsangebot setzt voraus, dass die traditionelle Universität sowohl ihr Bildungsmandat als auch ihr Verständnis von Hochschulbildung erweitert. Obwohl es sich um einen berufsspezifischen Kurs han-

delt, kommt unser Fall von der University of Pennsylvania (PENN), einer privaten, forschungsintensiven Eliteuniversität in den USA.

Im Jahr 2017 initiierte das Team Professional and Organizational Development (POD) an der PENN, einer eigenständigen Abteilung der Liberal and Professional Studies (LPS) in der School of Arts and Sciences, eine Partnerschaft mit dem privatwirtschaftlichen Bildungsanbieter Trilogy Education Service (Trilogy). Das gemeinsame Ziel bestand darin, einen berufsspezifischen Intensivkurs in Front- und Back-End-Codierung anzubieten. Das sogenannte Coding Boot Camp, das Kursteilnehmende zu *End-to-End Web Application Developers* aus- bzw. weiterbildet, wird von der Universität angeboten und akkreditiert, jedoch von Trilogy entweder in Vollzeit (12 Wochen) oder in Teilzeit (24 Wochen) gelehrt.

Produktive und innovative Partnerschaften

Die Partnerschaft von POD mit Trilogy setzt wirksam das Qualitätssiegel von PENN als Ivy League Universität und das Know-how von Trilogy bei der digitalen Aus- und Weiterbildung von Erwachsenen ein, um die bestehenden digitalen Qualifikationslücken im Land zu schließen. Der Lehrplan ist von PENN im Rahmen des Qualitätsmanagements kontrolliert und abgesegnet worden, der Kurs wird von Trilogy gestaltet und angeboten. Die Partnerschaft zeichnet sich durch eine besonders enge Zusammenarbeit aus, an der nicht nur Mitglieder der relevanten Fakultäten, sondern auch strategische Entscheidungsträger*innen auf Führungsebene beteiligt sind. So nimmt der Vizepräsident von Trilogy an zweiwöchentlichen Treffen mit den Direktorinnen von POD teil, um die in Echtzeit erfassten Daten über die Zufriedenheit der Studierenden, deren Leistungen im Kurs, Karriereberatungsdienste und Arbeitsmarkttrends zu besprechen. Auf dieser Grundlage werden Curricula und Lehransätze aktuellen Anforderungen angepasst sowie die Bedürfnisse der Studierenden besser berücksichtigt.

Systematische Integration von theoretischem und praktischem Lernen

Das Modell des Coding Boot Camp simuliert reale Unternehmensumgebungen, indem die Kursteilnehmer*innen das Gelernte unter Anleitung lokaler Arbeitgeber*innen auf reale Portfolio-Projekte anwenden. Das Programm wird in einem Blended-Learning-Format angeboten, das sowohl Vorlesungen auf dem Campus als auch Online-Kurse umfasst. Die Lehre wird von Fachleuten aus der Industrie durchgeführt und enthält sowohl Einzel- als auch Teamübungen, basierend auf den neuesten Forschungsergebnissen zu effektiven Lernprozessen. Studierende erhalten umfassende Unterstützung durch Lehrassistent*innen, Online-Tutor*innen, Kolleg*innen, Karriereberater*innen und einen/eine auf den individuellen Studien-erfolg fokussierte*n Student Success Manager*in.

Klare Rollenverteilungen

Die vielen Akteure, die das Programm gestalten, sind nach einer klar umrissenen und zielgerichteten Rollenverteilung organisiert. Während Trilogy's Mitarbeiter*innen differenzierte Lehrendenrollen einnehmen, wie Ausbilder*innen, Lehrassistent*innen und Online-

Tutor*innen, und akademische Beratung bieten, bietet der bzw. die Student Success Manager*in den Studierenden individuelle Unterstützung sowie Beistand bei persönlichen und sozialen Problemen. Die Fakultätsmitglieder von PENN verantworten die Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung der Curricula, während das POD-Team für strategische und rechtliche Aspekte zuständig ist. Die Karriereberater*innen von Trilogy arbeiten mit Arbeitgeber*innen zusammen und unterstützen Studierende bei der Arbeitssuche nach erfolgreichem Abschluss des Programms.

Bereitschaft und Fähigkeit zu Veränderungen

Um das Coding Boot Camp ins Leben zu rufen, musste POD die akademischen und administrativen Stakeholder an der PENN in sechs Monate dauernden Verhandlungen daran erinnern, dem Ruf der Universität als Innovatorin gerecht zu werden sowie ihre Verpflichtung der Gesellschaft gegenüber zu erfüllen. Zu den Hauptargumenten gehörte die Möglichkeit, Einnahmen für die Hochschule zu generieren, die Reichweite von PENN auf neue nicht-traditionelle Studierendengruppen auszuweiten und die wirtschaftliche Entwicklung in der Region anzukurbeln. Das Programm ist sehr erfolgreich und stellt mittlerweile nicht nur eine gute finanzielle Einnahmequelle für PENN dar, sondern verhilft ihr auch zu dem Ruf einer gesellschaftlich relevanten, arbeitsmarktgerechten und zukunftsfähigen Institution, die ihre Expertise in der Lehre dafür einsetzt, die Ausbildung dringend gebrauchter Fachkräfte zu überblicken und zu steuern.

Zentrale Transformationsaspekte

PENN fasst ihren Lehrauftrag etwas weiter als herkömmliche akademische Lehre und hat dafür eine eigene Abteilung gegründet, die sich auf Workforce Development spezialisiert und den Rahmen für Kooperationen, wie die mit Trilogy, vorgibt und ausgestaltet.

Neben der Chance als Bildungsanbieter relevant zu bleiben, ist PENN mit dem Angebot Vorreiterin in Bezug auf Micro-Credentials und Kurzformate, die zu arbeitsmarktrelevanten Technology Certificates, Digital Badges, Nano-Degrees und Micro-Masters führen.

3. Degree Apprenticeship: University of Birmingham

Ein weiteres Good Practice-Beispiel stammt aus Großbritannien von dem Institute of Local Government Studies (INLOGOV) an der University of Birmingham (UoB). Bei der UoB handelt es sich um eine öffentliche, forschungsintensive Universität in der Tradition einer akademischen Eliteuniversität. Sie rangiert auf Platz 87 der besten Hochschulen der Welt (QS World University Rankings 2021a).

Großbritanniens Hochschulreform

Großbritannien hat kürzlich Gesetze verabschiedet, die Unternehmen und Universitäten anregen sollen, zusammenzuarbeiten und branchenspezifische, berufsintegrierte Hochschulangebote zu entwickeln und anzubieten. Diese sogenannten Degree Apprenticeships sind individuell ausgestaltet und werden von Unternehmen

oder Industrieverbänden geleitet und gesponsert, aber in Zusammenarbeit mit Universitäten erarbeitet und angeboten. Degree Apprenticeships sind eng an die professionellen Standards von anerkannten Berufsverbänden angegliedert, berücksichtigen gleichzeitig aber auch akademische Qualitätskriterien der Universitäten. Sie können zu einem Hochschulabschluss führen (Degree Apprenticeships für Bachelor- und Masterabschlüsse) oder zu verschiedenen Diplomabschlüssen (Higher Apprenticeships für Foundation Degrees).

Eine Steuer für Aus- und Weiterbildung

Die Finanzierung dieser berufsintegrierten Hochschulangebote wird durch eine neue Steuer, die Apprenticeship Levy, ermöglicht, die im April 2016 eingeführt wurde. Demnach müssen große Unternehmen mit Gehaltsabrechnungen von über drei Millionen Pfund Sterling eine Umlage von 0,5 Prozent ihrer Lohnkosten abzüglich einer jährlichen Beihilfe und nebst einer zehnpromzentigen staatlichen Aufstockung in ein spezielles Online-Lehrkonto zahlen. Diesen zweckgebundenen Betrag kann das Unternehmen dann für die Entwicklung und Gestaltung eines Degree Apprenticeship einlösen. Kleinere Organisationen hingegen erhalten großzügige Steuervorteile als Anreiz für die Einführung von Ausbildungsmöglichkeiten für Studierende, die in einigen Fällen sogar den anfänglichen Aufwand der Firmen übersteigen.

Public Management & Leadership Degree Apprenticeship

INLOGOV hat im September 2018 zusammen mit Solace, dem Mitgliederverband für Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Sektor, den *Master Public Management & Leadership Executive Degree Apprenticeship* entwickelt. Ziel dieses Degree Apprenticeships ist es, Beschäftigten im öffentlichen Sektor das erforderliche Wissen hinsichtlich öffentlichem Verwaltungsmanagement sowie die Kompetenzen von Führungskräften zu vermitteln. Der Degree Apprenticeship Master wird in Teilzeit angeboten mit einer Dauer von 30 Monaten. Er wird von Arbeitgeber*innen mit Hilfe der zuvor beschriebenen Apprenticeship Levy finanziert.

Das Studienprogramm setzt sich zusammen aus sechs Modulen zu je 20 ECTS, einer 60 ECTS umfassenden Abschlussarbeit, die sich auf die Berufspraxis der Studierenden beziehen muss sowie einem E-Portfolio, in dem die Studierenden ihre Projekte am Lernort Praxis reflektieren. Es handelt sich um ein Blended-Learning-Format mit nur vier Tagen Präsenzlehre sowie vier Tagen Online-Lehre im Jahr. Weitere Inhalte erarbeiten sich die Studierenden selbstständig mithilfe von Online-Lehrmaterialien berufs begleitend und berufsintegrierend.

Lehrende in vielfältigen Rollen

Die Studierenden werden von Hochschullehrenden unterrichtet, von einem/einer akademischen Tutor*in bei Lernangelegenheiten und einem/einer sogenannten Wohlfahrtstutor*in bei sozialen Angelegenheiten unterstützt, von Akademiker*innen mit relevanter Praxiserfahrung (INLOGOV Practice Tutors) im Arbeitsumfeld besucht, von einem/einer Management Mentor*in am Arbeitsplatz betreut sowie von ihrem/ihrer direkten Vorgesetzten am Arbeitsplatz instruiert. Examensprüfungen

sind nicht vorgesehen. Neben praxisbezogenen Hausarbeiten je Modul werden die Abschlussarbeit und das E-Portfolio in die Gesamtbewertung miteinbezogen.

Nach erfolgreichem Abschluss erhalten die Studierenden sowohl einen Masterabschluss in Public Management & Leadership von der UoB sowie ein Level 7 Diploma in Strategic Management & Leadership von dem Berufsverband Chartered Management Institute.

Zentrale Transformationsaspekte

Aufgrund schwerfälliger und veränderungsresistenter Strukturen der UoB hat das Lehrgebiet INLOGOV eigeninitiativ, durch das persönliche Engagement einzelner Mitarbeiter*innen, das proaktive Vorgehen mit seinem Netzwerk von potentiellen Arbeitgeber*innen und Studierenden sowie durch gute Beziehungen mit Einzelpersonen in wichtigen Abteilungen der Hochschule (z.B. Rechtsabteilung und Zulassungsbüro) den Degree Apprenticeship Master entwickelt und umgesetzt.

In Folge von INLOGOVs Erfolg mit dem *Public Management & Leadership Executive Degree Apprenticeship Master* hat die Hochschulleitung der UoB die Verantwortlichkeit für Degree Apprenticeships in das Aufgabenportfolio des Deputy Pro-Vice Chancellors integriert sowie eine neue Position entwickelt – die des Degree Apprenticeships Facilitators. Diese neue Position wird von einer Nicht-Akademikerin besetzt, die die Notwendigkeit des Beziehungsaufbaus richtig einschätzen kann und sowohl universitätsintern als auch -extern kontinuierlich und proaktiv auf relevante Stakeholder zugeht und sich um einen ständigen Dialog zwischen allen involvierten Parteien bemüht.

4. Experimental Management Practice: Aarhus University

Das dritte Fallbeispiel kommt aus Dänemark von der Danish School of Education (DPU) an der Aarhus University (AU). AU ist Dänemarks größte, staatliche Universität und zweitälteste Hochschule im Land. Es handelt sich um eine renommierte, international bekannte Hochschule, die forschungsintensiv ist und über dreißig Forschungszentren an 18 unterschiedlichen Standorten umfasst. Sie ist besonders bekannt für die Förderung des Forscher*innennachwuchses und rangiert unter den 100 besten Hochschulen der Welt (QS World University Rankings 2021b)

Experimental Management Practice

Das Modul *Experimental Management Practice* ist Teil des *Master of Educational Management (MEM)*. Der Masterstudiengang hat eine Regelstudienzeit von zwei Jahren in Teilzeit und ist berufsbegleitend. Er wurde mit dem Ziel entwickelt, Beschäftigten im Bildungswesen das erforderliche Wissen sowie die Handlungskompetenzen für leitende Positionen und für das Management zu vermitteln. Der Masterstudiengang wurde im Rahmen der Partnerschaft zwischen DPU und der Copenhagen Business School (CBS) entwickelt. Zu Beginn erfolgte auch die Lehre gemeinsam, mittlerweile hat die DPU die Durchführung vollständig übernommen (Knudsen/Adriansen 2016).

Von der praktischen Herausforderung zum theoretischen Problem

In den ersten zwei Modulen des Masterprogramms setzen sich die Studierenden mit wissenschaftlichen Theorien und Forschungsmethoden auseinander. Im dritten Modul *Experimental Management Practice* müssen die Studierenden ein Managementproblem in ihrer Berufspraxis identifizieren und dafür eine Interventionsstrategie entwerfen. Diese Intervention führen die Studierenden an ihrem Arbeitsplatz aus und erforschen, wie es im Unternehmen ankommt. Die Studierenden erheben empirische Daten, die sie dann aufbereiten, analysieren und mit Hilfe theoretischer Literatur interpretieren müssen. Dabei verwandeln die Studierenden eine praktische Herausforderung am Arbeitsplatz in ein theoretisches Problem, aber übertragen auch gleichzeitig theoretisches Wissen in die Praxis. Somit gewinnen auch die arbeitgebenden Organisationen, da die Studierenden innovative und theoretisch fundierte Lösungen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit entwickeln, die ihren Organisationen nachhaltig zugutekommen. Am Ende des Moduls verschriftlichen die Studierenden ihre empirische Forschung am eigenen Arbeitsplatz. Sie präsentieren und verteidigen diese vor den Modulleiter*innen im Rahmen einer mündlichen Prüfung.

Zentrale Transformationsaspekte

Die Hochschule hat dem Entwickler*innenteam freie Hand bei der Konzipierung und Durchführung gelassen. Dadurch wurde die Möglichkeit geschaffen, das Modul auf die speziellen, praxisbezogenen Bedürfnisse der Studierenden und der Arbeitgeber*innen abzustimmen, und dringende Wissens- und Kompetenzlücken zu identifizieren und durch das Modul zu adressieren. Durch die bereits lange bestehenden engen Kontakte der DPU mit Schulen und anderen Arbeitgeber*innen im dänischen Bildungswesen gelang es dem Lehrgebiet, relevante Organisationen direkt anzusprechen und dafür zu gewinnen, ihren Arbeitnehmer*innen den Studiengang finanziell zu ermöglichen.

Die Tatsache, dass das Modul auf einem in Dänemark besonders prominentem pädagogischem Modell für praxisbezogenes Lernen basiert, dem problembasierten Lernen (PBL), bedeutete, dass wichtige grundlegende kulturelle und institutionelle Rahmenbedingungen, die für ein weiterbildendes, arbeitsbezogenes Studium an Hochschulen unabdingbar sind, schon vorab erfüllt waren.

5. Statt eines Fazits: Wie die Veränderung doch an (deutsche) Hochschulen kommen kann

Die dargestellten Beispiele illustrieren, dass Weiterbildung Veränderungsprozesse in der Hochschule anstoßen kann. Wenn auch die vorgestellten Fälle aus sehr verschiedenen nationalen Kontexten kommen, mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu kämpfen haben und sehr spezifische Herausforderungen bewältigen müssen, so lassen sich einige Schlüsse daraus ziehen, insbesondere mit Blick auf Chancen und mögliche Einfallstore für Veränderungsprozesse an Hochschulen mittels des boundary spanners Weiterbildung.

Förderliche Rahmenbedingungen für Transformation

Mit Blick auf das Transformationspotenzial der vorgestellten Beispiele aus den USA, Großbritannien und Dänemark lassen sich die folgenden *förderlichen Rahmenbedingungen* festhalten: Für PENN in den USA war es förderlich, dass die US-amerikanische Regierung in den letzten Jahren diskutierte wie das zunehmend unerschwingliche und arbeitsmarktferne Hochschulsystem des Landes am besten reformiert werden sollte, und wie gleichzeitig der Fachkräftemangel in rasant wachsenden Industrien bewältigt werden könnte. Dementsprechend kam das Angebot von Trilogy, einer Organisation mit einem komplementären Angebot zu dem von PENN, zur richtigen Zeit. Für UoB in Großbritannien ermöglichte der neue Kurs der Bildungspolitik mit dem Ziel, bis 2020 drei Millionen neue praxisintegrierte Studienplätze zu kreieren sowie die Schaffung effektiver gesetzlicher Rahmenbedingungen, wie das Apprenticeship Levy, das sowohl für Unternehmen als auch Hochschulen finanzielle Anreize bietet, zielgerichtet eine Kooperation in der Lehre zu entwickeln. In Dänemarks egalitärem Bildungssektor, der sich durch eine hohe Anzahl lernender Erwachsener auszeichnet, hatte die AU die Möglichkeit, Gestaltungsspielräume zu nutzen und auf die ungedeckten Bildungsbedürfnisse von leitenden Angestellten und Manager*innen einzugehen, welche nicht von Fachhochschulen oder anderen Anbietenden adressiert wurden.

Veränderungsdruck als Anstoß für Transformation

Der *Druck bzw. Druckpunkt*, der die Organisation oder einzelne Organisationseinheiten dazu getrieben hat, Transformation anzustoßen, ist ein wesentlicher Faktor: Bei PENN war es der Druck, stärker den Arbeitsmarkt zu bespielen und dies in einem verhältnismäßig kleinen Team, das für Weiterbildung zuständig ist und traditionell nicht zum Kernbereich der hochschulischen Reputation und Aktivitäten gehört und daher auf Kooperation setzen muss. Bei UoB war es der Druck auf ein Institut, das aus disziplinären Gründen immer schon berufs begleitende Studiengänge anbot, jedoch aufgrund von finanziellen Engpässen von Kommunen und öffentlichen Einrichtungen einerseits und hohen Studiengebühren andererseits, die Schwierigkeit hatte, dass sich immer weniger Studierende für die grundständigen Studiengänge registrierten. Bei AU war es das Verlangen, die traditionsbewusste Hochschule stärker in Einklang mit moderner dänischer Bildungs- und Arbeitsmarktkultur zu bringen. Eine weitreichende Reformation des Bildungswesens und die Einführung aktiver Arbeitsmarktprogramme haben in Dänemark dazu beigetragen, einen Bildungssektor mit vielfältigen Möglichkeiten rund um das Thema Weiterbildung zu kreieren.

Gute Vernetzung als Chance für Transformation

Die *Chancen der inneruniversitären Treiber*innen* schließlich liegen in allen drei Fällen in der guten Vernetzung mit anderen Systemen und das auf unterschiedlichen Ebenen. Bei PENN sind es die traditionell guten Kontakte mit externen Anbieter*innen, nicht zuletzt aufgrund des Status der PENN als Ivy League University. Bei UoB sind es die guten Vernetzungen des Instituts mit Arbeitgeber*innen, öffentlichen Einrichtungen und Verbänden

sowie durch Forschungsaktivitäten mit und in den Kommunen. Bei AU ist es die Vernetzung über die persönlichen Kontakte von Wissenschaftler*innen, die die Chance sahen, etwas Neues über das bereits bestehende Angebot der Hochschule hinaus entwickeln und dabei neue Wege beschreiten zu können.

Impulse setzen für organisationale Transformationsprozesse

Was schließlich impulsgebend für Transformationsprozesse an den Hochschulen als Organisationen war, ist unterschiedlich: Für PENN ist zentral, dass sie ihren Status als forschungsstarke Eliteuniversität behält und gleichzeitig mithilfe eines professionellen Partners ein komplementäres Angebot unterbreiten kann. Bei UoB ist es die Chance, neue Geschäftsfelder zu erschließen und als eine der ersten Forschungsuniversitäten als ‚Early Adopter‘ zu punkten. Im Hinblick auf die Bündelung von Degree-Apprenticeship-Angeboten hat dies bereits zu strukturellen Veränderungen an der Hochschule geführt. Bei AU ist es der Antrieb, am kulturellen und politischen Wandel teilhaben zu können und zukünftig als Hochschule relevant zu bleiben. Dies hat bereits dazu geführt, dass die Fakultätsmitglieder derzeit gemeinsam kritisch die berufsbegleitenden Bachelor- und Masterstudienangebote begutachten, um strukturelle und inhaltliche Verbesserungen vorzunehmen.

Literaturverzeichnis

- Cendon, E./Maschwitz, A./Nickel, S./Pellert, A./Wilkesmann, U. (2020): Steuerung der hochschulischen Kernaufgabe Weiterbildung. In: Welpel, I. M./Stumpf-Wollersheim, J./Folger N./Prenzel, M. (Hg.): Leistungsbeurteilung in Universitäten. Berlin, S. 274-293.
- Christmann, B. (2006): „Dazwischen“. Intermediäre Institutionen und ihre Bedeutung für die wissenschaftliche Weiterbildung. In: Faulstich, P. (Hg.): Öffentliche Wissenschaft: Neue Perspektiven der Vermittlung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Bielefeld, S. 119-136.
- Dadze-Arthur, A./Mörth, A./Cendon, E. (2020): International trailblazers. Work-based higher education in selected higher education institutions in the US, England and Denmark. Results of an international case study research project. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-188708
- Kloke, K./Krücken, G. (2010): Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 32 (3), S. 32-52.
- Knudsen, H./Adriansen, H. K. (2016): Experimenting with Practice – A Monstrous Pedagogy. In: Majaard, K./Ry Nielsen, J. C./Quinn, B./Raine, J. W. (eds.): Developing Public Managers for a Changing World. Volume 5, Critical Perspectives on International Public Sector Management. Bingley, pp. 183-204. <https://doi.org/10.1108/S2045-79442016000005010>
- Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien.
- QS World University Rankings (2021a): University of Birmingham. URL: <https://www.topuniversities.com/universities/university-birmingham> (10.05.2021).
- QS World University Rankings (2021b): Aarhus University. URL: <https://www.topuniversities.com/universities/aarhus-university> (11.05.2021).
- Schimank, U. (2008): Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Zimmermann K./Kamphans M./Metz-Göckel S. (Hg): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden, S. 157-163. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90827-4_9
- Schmid, C. J./Maschwitz, A./Wilkesmann, U./Nickel, S./Elsholz, U./Cendon, E. (2019): Wissenschaftliche Weiterbildung in Deutschland – Ein kommentierter Überblick zum Stand der Forschung. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 41 (4), S. 10-35.
- Seitter, W. (2017): Wissenschaftliche Weiterbildung. Multiple Verständnisse – hybride Positionierung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 67 (2), S. 144-151. <https://doi.org/10.3278/HBV1702W>

Symanski, U. (2013): Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform. München.

Thomann, G. (2019): Boundary spanning roles – Das Verhältnis von Bindung, Loyalität und Innovation für Transformationsprozesse an Hochschulen. In: Newsletter der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, 2/2019. URL: https://www.offene-hochschulen.de/publikationen/newsletter/8.html#article_63 (10.05.2021).

Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21 (1), pp. 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

Wilkesmann, U. (2010): Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 30 (1), S. 28-42.

Wilkesmann, U. (2019): Methoden der Hochschulforschung: Eine methodische, erkenntnis- und organisationstheoretische Einführung. Weinheim.

Wolter, A. (2011): Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 33 (4), S. 8-35.

Wolter, A./Schäfer, E. (2020): Geschichte der wissenschaftlichen Weiterbildung – Von der Universitätsausdehnung zur Offenen Hochschule. In: Jütte, W./Rohs, M. (Hg.): Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung. Wiesbaden, S. 13-40. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17643-3_1

■ **Eva Cendon**, Prof. Dr., Professorin für Wissenschaftliche Weiterbildung und Hochschuldidaktik, FernUniversität in Hagen, Gesamtleitung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbes „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (2016-2020), E-Mail: eva.cendon@fernuni-hagen.de

■ **Abena Dadze-Arthur**, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Lehrgebiet Wissenschaftliche Weiterbildung und Hochschuldidaktik, FernUniversität in Hagen, Leitung der int. Forschungsstudie im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbes „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (2018-2020), E-Mail: abena.dadze-arthur@fernuni-hagen.de

Reihe: Gesellschaft und Staat – Staatliche Politik und Zivilcourage

NEUERSCHEINUNG

Falk Pingel (Hg.)

Das Stalag 326 in Stukenbrock/Senne – zum Fortwirken der Lagergeschichte über den Krieg hinaus: Die Repatriierung sowjetischer Kriegsgefangener und die Internierung von NS-Funktionsträgern



Der vormalige „Initiativkreis zur Unterstützung des Ausbaus der Gedenkstätte Stalag 326“ hat sich zur Verstetigung seiner Arbeit eine neue, festere Organisationsstruktur gegeben und bildet nun die Regionale Arbeitsgruppe Ostwestfalen-Lippe (OWL) innerhalb des Vereins „Gegen Vergessen – Für Demokratie“.

Die Regionale Arbeitsgruppe OWL „Gegen Vergessen – Für Demokratie“ sieht sich als Teil des in der Gedenkstättenkonzeption des Landes NRW verankerten zivilgesellschaftlichen Engagements. Sie setzt sich insbesondere in Zusammenarbeit mit der Universität Bielefeld sowie weiteren wissenschaftlichen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Initiativen dafür ein, den Erinnerungsort „Stalag 326“ in Stukenbrock/ Senne im historischen Bewusstsein der Öffentlichkeit zu verankern. Dank der vom Bund und vom Land NRW beschlossenen finanziellen Förderung erscheint der Ausbau der Gedenkstätte nun gesichert und die Phase konkreter Planungen kann beginnen. Der Förderungsantrag, den der Landschaftsverband formuliert hatte, fußte auf einer Machbarkeitsstudie eines privaten Ateliers, das damit Vorschläge für die Errichtung neuer Bauten und die Entwicklung von Ausstellungskonzeptionen unterbreitet hat. Deren Verwirklichung bedarf einer breiten, wissenschaftlich begründeten und pädagogisch abgesicherten Erörterung. Dazu sollen die hier dokumentierte Tagung und Denkschrift beitragen.

ISBN 978-3-946017-24-0, Bielefeld 2021, 60 Seiten, 12.95 Euro zzgl. Versand

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

Kathrin Becher



Kathrin Becher

Von Veränderungsangst zur Arbeitszufriedenheit – Ein Erklärungsversuch für Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen am Beispiel von Prüfungsämtern in Hochschulverwaltungen

In connection with a very complex merger process of two universities of different types, such as the Fachhochschule Nordostniedersachsen (NON) and the University of Lüneburg, which started in 2004, a profound change process took place in the examination offices of Leuphana University Lüneburg from 2008 to 2012. Now, after 10 years, experiences about success factors in this change process are presented and critically questioned using Kotter's 8-step model from the retrospective point of view of a former personnel developer from the organisational development/personnel development steering team. Ultimately, the case study presented is intended to serve as a stimulus for staff in the area of organisational development/personnel development for future change processes in university administrations.

1. Hinführung

Eines der zentralen Ergebnisse der Hochschulreformen der letzten Jahrzehnte ist die zunehmende institutionelle Autonomie von Hochschulen. Damit ist das Ziel verbunden, den Hochschulen eine stärkere Profilbildung zu ermöglichen sowie mehr Verantwortung zu übertragen, um insbesondere im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Dafür wurden staatliche Regulierungen stark reduziert und die Leitungsstrukturen als Führungs- und Managementebene der Hochschulen in der Hinsicht gestärkt (vgl. Kahl 2004, S. 98), dass die Hochschulen in unterschiedlichem Umfang Finanz-, Organisations- und Personalautonomie erhielten (vgl. Scherm/de Schrevel 2013, S. 97). Weitere Folgen einer zunehmenden Autonomie von Hochschulen sowie des New Public Management sind die leistungsorientierte Mittelverteilung mit der Einführung von Zielvereinbarungen und der steigende Anteil an drittmittelorientierter Forschungsfinanzierung. Die zunehmende Outcome-Orientierung von Forschungsergebnissen, vor allem finanzieller Art, verstärkt den Konkurrenzdruck auf die Hochschulen zusätzlich. Mit dieser Entwicklung ergeben sich für die Hochschulverwaltungen neben den traditionellen Aufgaben und Anforderungen auch neue. Folgerichtig wurde eine inhaltliche Weiterentwicklung der traditionellen Hochschulverwaltung angestrebt, die bisher mit den Begriffen „klassisch“, „Routinebetrieb“, „regelerorientiert“ (Stratmann 2014, S. 157) und „bürokratisch“ einherging, hin zu einer Verwaltung, die moderne Management- und Steuerungsinstrumente für eine hohe Wettbewerbsfähigkeit von Lehre und Forschung effektiv, effizient und serviceorientiert einsetzen soll. Neue Steuerungs- und Managementaufgaben wie kaufmännisches Rechnungswesen, Controlling, Evalua-

tion, Qualitätsmanagement, Personalmanagement mit integrierter Personalentwicklung, Internationalisierung etc. sind wichtige Faktoren für die autonome Hochschule als Organisation.

Vor welchen Herausforderungen und Hindernissen Akteure stehen, die Veränderungsprozesse in der Hochschulverwaltung initiieren und umsetzen und welche Faktoren maßgeblich die Gestaltung von Change-Prozessen beeinflussen, beantworten die bisher vorhandenen Studien nur marginal (vgl. Borggräfe 2019, S. 1; Wendt/Frisch 2019, S. 83ff.). Dies ist erstaunlich vor dem Hintergrund, dass die Steuerung von Veränderungsprozessen zumindest in wirtschaftlichen Unternehmen als eine der wichtigsten zukünftigen Managementaufgaben eingestuft wird (vgl. Lauer 2019, S. 5).

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob aufgrund einer starken Wettbewerbsbezogenheit in Forschung, Lehre und Verwaltung ein professionelles Change-Management nicht noch stärker und dauerhaft in die Organisation- und Personalentwicklung in Hochschulen integriert werden müsste. Letztlich geht es im Wettbewerb um die Zukunftssicherung von leistungsstarken Hochschulen. Damit beschäftigt sich nun der folgende Text, und zwar konkret bezogen auf einen Veränderungsprozess von Prüfungsämtern. Dieser wird systematisch entlang eines theoretischen, zunächst zu skizzierenden Change-Modells erklärt.

2. Das 8-Stufenmodell von Kotter – Ein theoretischer Erklärungsversuch

Einer der vielzitierten Ansätze über Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ist das achtteilige Stufenmodell von John Kotter, ehemaliger Professor an der Harvard-Business School (s. Kotter 1995,

S. 60ff.; Kotter 2007, S. 96ff.). In aller Kürze wird das Modell vorgestellt.

Bei den „**eight steps to transforming your organisation**“ (Kotter 2007, S. 99) handelt es sich um Folgende:

1. Establishing a Sense of Urgency,
2. Forming a Powerful Guiding Coalition,
3. Creating a Vision,
4. Communicating the Vision,
5. Empowering Others to Act on the Vision,
6. Planning for and Creating Short-Term Wins,
7. Consolidating Improvements and Producing Still More Change,
8. Institutionalizing New Approaches.

Kotter sieht dabei als einen der bedeutendsten Einflussfaktoren den (1) „Establishing a Sense of Urgency“, also ein **Bewusstsein für die Dringlichkeit von Veränderung**, zu erzeugen. Deshalb sollte zu Beginn eines Veränderungsprozesses ein gemeinsames Problembewusstsein geschaffen werden. Zentrale Schlüsselfragen stehen dabei im Mittelpunkt, wie beispielsweise: Warum stehen Veränderungsprozesse an und welchen Nutzen haben die Organisationsmitglieder, den Veränderungsprozess mit zu tragen und sich aktiv einzubringen? Ein weiterer Faktor ist der (2) „Forming a Powerful Guiding Coalition“ – die **Bildung eines starken Führungsteams**, welches den Veränderungsprozess steuern und führen soll. Um eine breite Koalition von Befürwortern zu erlangen, ist die Zusammensetzung des Steuerungsteams von großer Bedeutung. In einem nächsten Schritt (3) „Creating a Vision“ schafft die Führungskoalition eine **Vision und definiert Ziele**, um die Frage zu klären, welche Richtung der Veränderungsprozess einnehmen soll. Commitment und Glaubwürdigkeit der Koalition ist für den Veränderungsprozess unabdingbar. Erst dann wird die Vision an die Organisationsmitglieder kommuniziert. Der Erfolgsfaktor (4) „Communicating the Vision“ – **Kommunikation der Vision** wurde in der weiterführenden Literatur und in empirischen Studien (vgl. Lauer 2019, S. 125ff.; Stock-Homburg 2007, S. 802ff.) stärker als bei Kotter akzentuiert und um den Faktor „Teilhabe und Partizipation“ erweitert. Ein regelmäßiger interaktiver Austausch zu allen betroffenen Zielgruppen soll Vertrauen schaffen und letztlich auch Offenheit gegenüber Veränderungen positiv beeinflussen. Bei einer mangelnden bzw. nicht offenen Kommunikation, gerade wenn es um kritische Botschaften geht, wie Stellenumsetzung oder sogar Stellenabbau, sind Widerstände nicht auszuschließen. So zeigen Studien, dass Widerstände eine der Hauptgründe sind, warum Veränderungsprozesse häufig scheitern (Lauer 2019, S. 49). Mit fortschreitendem Veränderungsprozess werden weitere Organisationsmitglieder integriert und befähigt, (5) **ihre Entscheidungen und ihr Handeln nach der Vision und Zielsetzung auszurichten** – „Empowering Others to Act on the Vision“. In dieser Phase gilt es, Hindernisse, die in der Struktur und im System begründet liegen, zu überwinden und anzupassen sowie Risikoübernahme und innovative Ideen zu begünstigen. Um die Motivation der Organisationsmitglieder für den Veränderungsprozess aufrecht zu erhalten, sind leicht zu realisierende Ziele am Anfang des Wandels zu setzen. Entsprechend müssen Führungskräfte das Er-

reichen von Zielen würdigen. Dabei handelt es sich um den Einflussfaktor (6) „Planning for and Creating Short-Term Wins“ – **kurzfristige Gewinne planen und schaffen**. In einer weiteren Phase sollen die (7) **erzielten Veränderungsmaßnahmen gesichert und systematisch weiter ausgebaut** werden, indem man neue Projekte anstößt – „Consolidating Improvements and Producing Still More Change“. Häufig werden seitens der Führungskräfte zu frühzeitig Veränderungsprozesse als erfolgreich abgeschlossen. Ein Fehler nach Kotter, der Folgeaktivitäten verhindert. Letztlich soll die **Veränderung** dauerhaft in der Organisation (8) **verankert** werden – „Institutionalizing New Approaches“. Es ist eine Führungsaufgabe, „hart“ errungene Veränderungen, wie beispielsweise neue Prozessabläufe und Verhaltensweisen nachhaltig in der Organisationskultur zu institutionalisieren. Dabei muss der Bezug aufgezeigt werden, inwieweit die Veränderungsbemühungen tatsächlich zu verbesserten Ergebnissen geführt haben. Prinzipiell orientiert an diesem Modell werden die Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses am Fallbeispiel Prüfungsämter der Leuphana Universität Lüneburg in dem Zeitraum von 2008 bis 2012 erörtert. Für eine leserfreundliche Darstellung und um Wiederholungen auszuschließen werden einige inhaltlich aufeinander aufbauende Faktoren, wie Faktoren 4 und 5 sowie die Faktoren 7 und 8 zusammengefasst.

3. Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen – Fallbeispiel Reorganisation der Prüfungsämter

Erster Faktor: Ein Gefühl der Dringlichkeit schaffen

Die Leuphana Universität Lüneburg stand im Jahr ihrer Gründung 2006 vor zwei großen Herausforderungen. Zum einen musste die im Jahr 2004 rechtlich vollzogene Fusionierung der Universität Lüneburg mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen (FH NON) weitergeführt werden und zum anderen kam es zu einer Neuausrichtung der gesamten Universität, die das Ziel hatte, die Zukunft der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhundert aktiv mitzugestalten (vgl. Battke/Cremer-Renz 2011, S. 27ff.; Cremer-Renz 2011, S. 61-77). Im Rahmen der im Juli 2008 beschlossenen Universitätsentwicklungsplanung sollte ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden. Mit dieser Maßnahme sollte die Servicequalität für alle Studierenden und Studieninteressierte, Lehrenden und Forschenden an der Universität erhöht werden. Für die Verwaltung hieß dies, in den nächsten Jahren alle zentralen und dezentralen Verwaltungsaufgaben bzw. Verwaltungsprozesse zu überprüfen und im Rahmen der Verwaltungsreform gegebenenfalls neu zu definieren. Ein Bestandteil der Verwaltungsreform war der Veränderungsprozess in den Prüfungsämtern in dem Zeitraum von 2008 bis 2012. Zu diesem Zeitpunkt bestand das Prüfungsamt aus fünf dezentralen Prüfungsämtern aus der ehemaligen FH NON und einem zentralen Prüfungsamt der Universität Lüneburg. Die dezentralen Prüfungsämter waren eine Folge der Dislokalisierung der Hochschulstandorte der FH NON in der Fläche. Es gab ein Prüfungsamt in Buxtehude, eines in

Suderburg und drei in Lüneburg an den Standorten Volgershall, Wilschenbrucher Weg und Munstermannkamp. Mit der Fusionierung FH NON mit der Universität Lüneburg gründete sich im Jahr 2004 in Buxtehude die staatlich anerkannte private Hochschule 21. Auch der Campus Suderburg wurde im Jahr 2009 Bestandteil der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften. So blieben letztlich die beiden Standorte in Lüneburg, Volgershall und Wilschenbrucher Weg als dezentrale Einheit des Prüfungsamtes erhalten.

Die alte Universität war eine Campus-Hochschule und benötigte nur ein zentrales Prüfungsamt. Die Fusion beider Einrichtungen bedingte die Zusammenlegung der Organisationseinheiten, den Aufbau neuer Führungsstrukturen, die Festlegung neuer Verantwortlichkeiten, die Vereinheitlichung von IT-Systemen bis hin zu Veränderungen der Ablaufprozesse. Die Mitarbeiterinnen des zentralen Prüfungsamtes sahen die Notwendigkeit einer Veränderung ein, da die knappen personellen Ressourcen im Prüfungsamt und in der Prüfungs-IT, die Anwendung verschiedener EDV-Systeme, ungeklärte Prozessabläufe einher gingen mit einem stark wachsenden Arbeitsaufkommen u.a. durch das Parallellaufen von Alt- und Neustudiengängen (Bachelor/Master). In der Summe führte dies dazu, dass die grundlegenden Aufgaben von den Mitarbeiterinnen im zentralen Prüfungsamt, wie z.B. die Beratung von Studierenden und Lehrenden bis hin zum Ausdruck von Zeugnissen, nur beschränkt erfüllt werden konnten. Im Gegensatz dazu wurden die Serviceleistungen der Mitarbeiterinnen in den dezentralen Prüfungsämtern von den Studierenden und Lehrenden geschätzt, da die dezentralen Einheiten u.a. über bessere Ablaufprozesse und einheitliche IT-Systeme gegenüber dem zentralen Prüfungsamt verfügten. Generell sah man auch hier die Notwendigkeit einer Zusammenlegung beider Organisationseinheiten ein, befürchtete aber, dass ein Zusammenschluss mit dem Zentralen PA zunächst die eigene Arbeitssituation und das eigene Arbeitshandeln verschlechtern würde. Wie es trotzdem gelang, den Mitarbeiterinnen diese Vorbehalte zu nehmen, zeigen die weiteren Ausführungen zu den folgenden Erfolgsfaktoren.

Zweiter Faktor: Bildung einer starken Führungskoalition – der Lenkungsausschuss

Um systematisch den Veränderungsprozess in den Prüfungsämtern zu gestalten, wurde ein Lenkungsausschuss gegründet. Seine Aufgabe war es, alle relevanten Prozesse der Verwaltungsreform zu steuern: von der Zieldefinition der einzelnen Verwaltungseinheiten, über die systematische Begleitung seiner Umsetzung bis hin zur Verstetigung wichtiger neuer Arbeitsprozesse, Qualitätsstandards und Verhaltensänderungen. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses erarbeiteten auf der Grundlage einer tiefgreifenden Analyse des Ist- und Sollzustandes eine Entscheidungsvorlage für die Veränderungsprozesse in den Prüfungsämtern für das Präsidium aus. Nach dem Personalverfassungsgesetz ist die mit einer Reorganisation verbundene personelle, organisatorische, räumliche Veränderung, wie beispielsweise geänderte Arbeitsabläufe, neue Stellenzuschnitte bis hin zu personellen Umsetzungen mitbestimmungspflichtig und

bedarf einer Zustimmung des Präsidiums und des Personalrates mit Informations- und Meinungsrecht der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der jeweiligen Hochschule.

Zusammensetzung: Der Lenkungsausschuss setzte sich aus sechs Mitgliedern zusammen. Zum einem aus allen relevanten Interessens- und Entscheidungsträgern in einer Reorganisation: einem Vertreter des Präsidiums, Vizepräsidenten Finanzen/Verwaltung, einer Vertreterin des Personalrates und der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Dadurch konnten die Reformvorschläge durch den Perspektivwechsel von der Vertretung der Hochschulleitung und der Vertretung der Mitarbeitenden diskutiert und Konflikte austariert werden, die letztlich in dem Ausbau weiterer Reformvorschläge mündeten. Zum anderen setzte sich der Lenkungsausschuss aus drei weiteren Mitgliedern zusammen, aus der Leiterin der Verwaltungsreform und zwei Vertreterinnen des OE/PE-Teams. Durch die Mitgliedschaft der ehemaligen Präsidentin der FH NON konnte das Know-how im Fusionierungsprozess für die weitere Phase der Verwaltungsreform nutzbar gemacht werden. Dem OE/PE-Team oblag die professionelle Projektorganisation und -steuerung. Die Vertreterinnen wiesen hohe fachliche, methodische und psychologische Kompetenzen auf, da sie viele berufliche Erfahrungen in Change-Prozessen nachweisen konnten.

Arbeitsweise: Ein Jour Fixe wurde eingerichtet, der in einem 14-täglichen Rhythmus tagte. Das OE/PE-Team analysierte die Situation vor Ort, führte Befragungen mit den betroffenen Leitungen und Mitarbeiterinnen durch und erstellte auf dieser Grundlage Reformvorschläge, die wiederum im Lenkungsausschuss mit den Mitgliedern und der Leiterin des Prüfungsamtes diskutiert und teilweise angepasst wurden. Auf dieser Basis konnte die Entscheidungsvorlage für die Reorganisation der Prüfungsämter für das Präsidium erstellt werden. Nach positiver Rückmeldung beauftragte das Präsidium den Lenkungsausschuss mit der Umsetzung. Auch die Begleitung der einzelnen Umsetzungsschritte wurde in einem 14-täglichen Turnus in diesem Gremium erörtert.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Zusammenarbeit der Mitglieder des Lenkungsausschusses war, neben Austausch, Diskussion, Aushandeln der vom OE/PE-Team eingebrachten Reformvorschläge vor allem das gemeinsame **Commitment** aller Mitglieder des Lenkungsausschusses für die Reformvorschläge und ihre Umsetzung. Die Auflösung der dezentralen Einheiten und ihre Überführung in ein zentrales Prüfungsamt führte, wie bereits erläutert, bei den Studierenden und Dekanen der betroffenen Einheiten zu Unverständnis bis hin zum Widerstand. Die Arbeitsqualität der dezentralen Prüfungsämter wurde von Studierenden und Lehrenden als serviceorientiert und durchaus positiv eingeschätzt im Gegensatz zum zentralen Prüfungsamt. Die fusionierte neue Universität sollte eine Campushochschule werden. Eine dezentrale Struktur war in diesem Kontext nicht zielführend. Nur aufgrund des Zusammenstehens und dem gemeinsamen Festhalten an den Reformbeschlüssen konnte eine Umsetzung einer Zentralisierung der Prüfungsämter trotz des Widerstandes erfolgen. Auch durch die Einbindung des Personalrates und der Frauen- und

Gleichstellungsbeauftragten konnten die Mitarbeiterinnen in den dezentralen Prüfungsämtern in vielen Gesprächen bewegt werden, den noch mit viel Unsicherheit behafteten Weg der Zentralisierung mitzugehen.

Dritter Faktor: Vision und Ziele definieren

Nach dem Aufbau einer starken Führungskoalition in Form eines Lenkungsausschusses wurden in verschiedenen Phasen Ziele für eine weitere Entwicklung des Prüfungsamtes ausgearbeitet. Die Ziele orientierten sich an der Vision der Gesamtuniversität Leuphana mit ihrem Dreierkanon „humanistisch“, „nachhaltig“ und „handlungsorientiert“. Diese Vision galt es zu übernehmen und objektspezifisch in Zielen zu konkretisieren. Um die strategischen Entwicklungslinien des Prüfungsamtes im Prozess besser darstellen zu können, werden die Phasen „Analyse“, „Umsetzung“ und „Stabilisierung“ unterschieden.

Analysephase

Vor der Definition von Zielen für ein zukünftiges Prüfungswesen war es notwendig, eine tiefgreifende Analyse der vorhandenen Dokumente und bisheriger Erhebungen sowie Befragungen von betroffenen Zielgruppen vorzunehmen. Die Analysephase umfasste einen Zeitraum von April bis Dezember 2008. In einem ersten Schritt (April bis August 2008) wurden vorhandene Dokumente und bisherige Erhebungen, wie z.B. Ergebnisse des Landesrechnungshofes und der HIS, Entwicklung von Studierendenzahlen und Expertengespräche, mit der Leiterin der Verwaltungsreform, den Vizepräsidenten und den Leitungen der Schools ausgewertet. In einem zweiten Schritt (September bis Dezember 2008) wurden die Personalstruktur, die Arbeitssituation, die Ablaufprozesse und technische Infrastruktur analysiert.

Hierzu stellte sich das OE/PE-Team in Abstimmung mit der Leiterin des Prüfungsamtes und den Dekanen der dezentralen Einheiten den Mitarbeiterinnen in den Prüfungsämtern mit seinen Aufgaben und Zielen vor. In diesem Zeitraum wurden neben den Personalentwicklungsgesprächen mit den Mitarbeiterinnen des Prüfungsamtes auch ein Workshop Denkwerkstatt mit den Studiendekanen, Studierenden und der Leiterin des Prüfungsamtes durchgeführt, dessen Ergebnisse in dem Zielbild „Prüfungsservice“ mündete.

Aus den Auswertungen der Dokumentenanalyse und den Befragungen der relevanten Zielgruppen ergab sich der folgende Vergleich zwischen dem Status quo und der Zielsetzung des Prüfungsservices (s. Tab. 1).

Den o.g. aufgeführten Zielen für einen zukünftigen Dienstleister „Prüfungsservice“ stimmte das Präsidium im Januar 2009 zu und beauftragte den Lenkungsausschuss mit seiner Umsetzung.

Umsetzungsphase

In der Phase der Umsetzung (Januar 2009 bis Dezember 2010) kam es zu einer personellen und räumlichen Zusammenführung der dezentralen Prüfungsämter zu einem „Zentralen Prüfungsamt“ auf dem Hauptcampus. Mit dem Aufbau einer Teamstruktur wurde begonnen, welche sich zuerst nach den Altstudiengängen und Wissenschaftsinitiativen, wie der Kultur-, Nachhaltigkeits- und der Bildungsforschung/Soziale Arbeit und die der Forschungsinitiative „Management und Unternehmerisches Handeln“ an der Leuphana richtete. Nach Auslaufen der Altstudiengänge wurden drei Teams gebildet, die den vier Wissenschaftsinitiativen und den Schools zugeordnet wurden. Damit waren klare Zuständigkeiten und Aufgaben für die Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt verbunden und somit auch die Klärung von Urlaubs- und Vertretungsregelungen. Der Prozess der Teambildung wurde durch Maßnahmen der Teamentwicklung begleitet. Um den Stellenanforderungen noch besser Rechnung zu tragen, wurden auf Wunsch der Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt und in Abstimmung mit dem OE/PE-Team individuelle und bereichsspezifische Trainingsmaßnahmen, wie z.B. aktuelle Entwicklungen im Prüfungsrecht, aufgesetzt und durchgeführt. Ferner machte das Auslaufen von befristeten Verträgen die Einführung einer mittelfristigen Personalbedarfs- und -einsatzplanung notwendig. Nicht zuletzt wurde in dieser Phase mit der Integration und Verknüpfung der unterschiedlichen IT-Systeme begonnen und in der darauffolgenden Phase „Stabilisierung“ weiter ausgebaut.

Tab. 1: Vergleich zwischen Status quo und Zielbild Prüfungsservice

Status quo / IST	Zielsetzung / SOLL
Ungeklärte Zuständigkeiten zwischen Fakultäten, Schools und Prüfungsämtern (PA) und damit ein erheblicher Mehraufwand an Arbeit.	Klare Zuständigkeiten und Aufgaben durch die Bildung eines zentralen Prüfungsservices, der sich als zentraler Dienstleister prüfungsrelevanter Fragen aller Einrichtungen der Leuphana Universität versteht.
Durch die Anwendung von verschiedenen IT-Systemen (File-Maker, HISPOS, mystudy, QIS, die nicht miteinander verknüpft sind) wird im PA ein immenser Aufwand verursacht und Abläufe erheblich erschwert.	Integration und Verknüpfung der IT-Systeme, z.B. mystudy und QIS führen nicht nur zu einer Erleichterung der Studierenden und Lehrenden, sondern auch zu einer einfacheren und somit schnelleren Bearbeitung der Daten für die Beschäftigten im Prüfungsservice.
Das Arbeitshandeln ist gekennzeichnet durch hohe Komplexität der Aufgaben der einzelnen Mitarbeiterin für die ihr zugeordneten Studiengänge. Damit wird zwar die Eigenverantwortung der Einzelnen gestärkt, es erschwert jedoch eine ergebnisorientierte Kommunikation und Kooperation. Einheitlich standardisierte Prozesse/Formulare etc. für alle Mitarbeiterinnen in den Prüfungsämtern gibt es nicht, auch keine Vertretung bei Urlaub oder Krankheit.	Der Prüfungsservice wird zukünftig eine Teamstruktur aufweisen. Die drei Teams stehen mit ihren Serviceleistungen den Schools/Fakultäten zur Verfügung. Innerhalb der Teams werden die Arbeitsaufgaben so verteilt, dass ein pragmatischer und routinierter Service möglich ist (auch bei Urlaub/Krankheit). Standardisierte Prozesse und einheitliche Formulare sind in allen drei Teams vorhanden.
Aufgrund der oben beschriebenen Problemlage bleibt kaum Zeit für Beratung.	Der Beratungsservice für Studierende und Lehrende wird weiter ausgebaut. In diesem Zusammenhang wird der Aufbau bzw. der Ausbau von Front- und Backoffice weiter zu entwickeln sein.
Viele Arbeitsverträge der Mitarbeiterinnen im PA sind befristet. Einige Mitarbeiterinnen und auch die Leiterin des PA scheiden aus Altersgründen in den folgenden zwei Jahren aus. Eine Nachfolgeregelung liegt noch nicht vor. Ähnlich verhält es sich mit der personellen Ausstattung der Prüfungs-IT.	Für die Stabilisierung des PA mit seiner Prüfungs-IT und die weitere Entwicklung zum Prüfungsservice ist eine systematische Personalplanung und Nachfolgeregelung notwendig.
Eine individuelle und bereichsspezifische Personalentwicklung liegt nicht vor.	Für den weiteren Ausbau weiterer Kompetenzen wird eine systematische individuelle und bereichsspezifische Personalentwicklung eingeführt. So werden z.B. mit der Einführung einer Teamstruktur Maßnahmen der Teamentwicklung einhergehen.

Der Prozess der Teambildung wurde durch Maßnahmen der Teamentwicklung begleitet. Um den Stellenanforderungen noch besser Rechnung zu tragen, wurden auf Wunsch der Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt und in Abstimmung mit dem OE/PE-Team individuelle und bereichsspezifische Trainingsmaßnahmen, wie z.B. aktuelle Entwicklungen im Prüfungsrecht, aufgesetzt und durchgeführt. Ferner machte das Auslaufen von befristeten Verträgen die Einführung einer mittelfristigen Personalbedarfs- und -einsatzplanung notwendig. Nicht zuletzt wurde in dieser Phase mit der Integration und Verknüpfung der unterschiedlichen IT-Systeme begonnen und in der darauffolgenden Phase „Stabilisierung“ weiter ausgebaut.

Stabilisierungsphase

Die Teamstruktur wurde – nachfolgend im Zeitraum von Januar 2011 bis Dezember 2012 – durch die Anpassung bzw. Neugestaltung der Stellenbeschreibungen für die Mitarbeiterinnen

im Prüfungsamt stabilisiert, d.h. Aufgaben und Zuständigkeiten wurden festgeschrieben. Das beinhaltete auch eine einheitliche Bewertung der Stellen. So lag bei den Mitarbeiterinnen in den dezentralen Prüfungsämtern eine niedrigere Eingruppierung gegenüber den Mitarbeiterinnen im zentralen Prüfungsamt vor, da die Vergütungsstruktur beider Vorgängerorganisationen nicht vergleichbar war. Aufgrund der gleichen Stellenbewertung aller Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt wurde die Eingruppierung der ehemaligen Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt angepasst. Die bisher befristeten Arbeitsverträge wurden verlängert bzw. in unbefristete Verträge umgewandelt. Letztlich führte die mittelfristige Personalplanung und -steuerung zu einer Stabilisierung der personellen Ressourcen im Prüfungsservice. Im Kontext einer einjährigen Personalentwicklungsmaßnahme – durchgeführt von der Hochschulübergreifenden Weiterbildung des Landes Niedersachsen – konnte die neue Leiterin des Prüfungsamtes sich hinsichtlich der gestellten Aufgaben weiterqualifizieren, während die alte Leiterin ihren altersbedingten Ausstieg vorbereitete. Dieser fließende Übergang führte zur Stabilisierung und zur Verankerung der Veränderungsprozesse. Zur Stabilität trug auch die Etablierung eines einheitlichen IT-Systems bei, mit dem eine Standardisierung und Vereinfachung der Prozessabläufe einherging.

Vierter und Fünfter Faktor: Kommunikation der Vision/ (Partizipation) und Befähigung der Organisationsmitglieder nach der Vision zu handeln

Von Beginn des Veränderungsprozesses an wurde mit den betroffenen Zielgruppen wechselseitig kommuniziert. In regelmäßigen Abständen informierte und diskutierte das OE/PE-Team in Dekane-Runden, Personalratsitzungen und Mitarbeiterversammlungen über den Stand der Verwaltungsreformen vor allem in den Prüfungsämtern. Bei der Ausarbeitung der Ziele für einen zukünftigen Prüfungsservice wurde eine Denkwerkstatt mit den Studiendekaninnen und ihren Mitarbeiterinnen, Studierenden und der Leiterin der Prüfungsämter durchgeführt. Im Fokus der Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem OE/PE-Team standen die Leiterin und die Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt. Ein erster Schritt war die Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen, die zum einen die aktuelle Arbeitssituation und -belastung der Mitarbeiterinnen analysierte und zum anderen auf ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen über notwendige Veränderungen im Prüfungsservice einging. Des Weiteren führte die über ein Jahr lang andauernde Präsenz des OE/PE-Teams in Form der 14-täglichen Teilnahmen an den Dienstbesprechungen und in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen in einigen Reformprojekten zu einem stetigen Überprüfen der Reformfortschritte und bei unvorhergesehenen Entwicklungen zu deren Anpassung. Der stetige Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen in den Prüfungsämtern und dem OE/PE-Team bewirkte ein Gefühl bei den Betroffenen: „Ich kann im notwendigen Veränderungsprozess etwas bewirken!“. Wie der Faktor „Befähigung der Organisationsmitglieder nach der Vision zu handeln“ auf die Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt Anwendung fand, wurde bereits unter dem Faktor 3 „Vision und Ziele de-

finieren“ in der Umsetzungsphase skizziert und soll deshalb nur kurz an dieser Stelle erwähnt werden. Nach Kotter gilt es in dieser Phase Hindernisse, die in der Struktur bzw. im System begründet liegen, zu überwinden, um innovative Ideen zu begünstigen. Dabei sollen schrittweise die Organisationsmitglieder befähigt werden, nach der Vision zu handeln. Mit der Etablierung eines neuen Prüfungsservice wurde eine Teamstruktur eingeführt, die den Schools und Fakultäten prüfungsrelevante Serviceleistungen zur Verfügung stellen sollten. In dieser Phase wurde eine Reihe von bereichsspezifischen und individuellen Trainingsmaßnahmen durchgeführt. Im Mittelpunkt standen Maßnahmen der Teamentwicklung. Dieser Prozess wurde durch das OE/PE-Team intensiv begleitet. An dieser Stelle sei erwähnt, dass nicht alle, nur wenige Mitarbeiterinnen ihr Handeln nicht nach den neuen Erfordernissen des Prüfungsservices ausrichten konnten, trotz der Trainingsmaßnahmen und dem individuellen Coaching durch das OE/PE-Team. Es handelte sich dabei um ältere Mitarbeiterinnen die kurz vor der Berentung standen.

Sechster Faktor: Kurzfristige Erfolge planen und schaffen

Gerade zu Beginn von Veränderungsvorhaben, sollten schnelle Erfolge sichtbar gemacht werden, um Vorbehalte von Veränderungen bei den Mitarbeiterinnen zu verringern und die Motivation für das eigene Engagement im Veränderungsprozess zu steigern. Ein schneller sichtbarer Erfolg war zum einen die neue Zuordnung der Mitarbeiterinnen nach Studiengängen. Dies führte zu einer Reduktion der Komplexität von studiengangspezifischen Prüfungsmodalitäten, Rechtsvorschriften und Durchführungsverordnungen. Dies ging mit einer weiteren Arbeitsentlastung bei den Mitarbeiterinnen in den Prüfungsämtern einher. Zum anderen wurde die schnelle Einführung von online-basierten Terminvergaben der Sprechstunden für die Studierenden als ein wichtiger Schritt in eine stärkere Serviceorientierung der Prüfungsämter bei den Studiendekanaten und bei den Studierenden angesehen.

Siebter und Achter Faktor: Erzielte Veränderungsmaßnahmen sichern und ausbauen und die institutionelle Verankerung der Veränderung

Damit der Erfolg der Veränderung gesichert werden kann, müssen die neuen Arbeitsprozesse, Organisations- und Personalstrukturen bis hin zu Verhaltensweisen dauerhaft verankert werden. Im Lenkungsausschuss wurden die Stellenbeschreibungen, die Eingruppierungen den neuen Erfordernissen angepasst, die Anforderungsprofile neu aufgesetzt, die Ablauf- und Organisationsstruktur nach Teams weiterentwickelt und eine mittelfristige Personalplanung und zukunftsorientierte Personalentwicklung neu aufgesetzt. All diese Maßnahmen wurden vom Präsidium und vom Personalrat positiv verabschiedet und führten somit zu einer Konsolidierung des Veränderungsprozesses in den Prüfungsämtern. Eine ausführlichere Darstellung der einzelnen Stabilisierungsmaßnahmen befindet sich unter dem Faktor drei „Vision und Ziele definieren“ im Abschnitt „Stabilisierungsphase“. Insgesamt dauerte dieser Prozess vier Jahre. Auch heute, nach zehn Jahren weist der Prüfungsservice die o.g.

Teamstruktur auf, konnte sich eine einheitliche effektive IT-Struktur etablieren, wurden dauerhaft mittelfristige Personalplanungen und PE-Maßnahmen ein- und durchgeführt und weitere Ablaufprozesse optimiert.

4. Fazit

Die Erfolgsfaktoren in der Gestaltung von Veränderungsprozessen wurden an dem Fallbeispiel der Prüfungsämter an der Leuphana Universität Lüneburg in dem Zeitraum von 2008-2012 dargestellt. Dabei erwies sich das 8-Stufen-Modell von Kotter als hilfreich bei Herausarbeitung wichtiger Erfolgsfaktoren. Alle acht Faktoren haben einen großen Einfluss darauf, ob und inwieweit ein Veränderungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann. Aus der Retrospektive halte ich als Teil des damaligen OE/PE-Teams die Faktoren „**Bildung einer Führungskoalition**“, „**Entwicklung eines Zielbildes**“ in Verbindung mit „**Kommunikation und Partizipation**“ und letztlich die „**Verankerung der Veränderung**“ für besonders wesentlich. Ohne die Bildung einer Führungskoalition, in unserem Fall dem **Lenkungsausschuss**, ist ein Veränderungsprozess mit solch einer starken Wirkungstiefe für eine Gesamtorganisation nicht möglich. Dabei ist die Zusammensetzung des Steuerungsteams und das gemeinsame Commitment seiner Mitglieder unabdingbar für die Glaubwürdigkeit bei Entscheidungen von Veränderungsmaßnahmen und ihrer Umsetzung. Letztlich sollen Mitarbeiter*innen Vertrauen in das Gelingen von Veränderungsprozessen und in die Mitglieder des Lenkungsausschusses entwickeln. Mögliche Ängste vor Veränderungen bei den Mitarbeiter*innen können durch die Mitgliedschaft der Mitarbeitervertretungen in dem Lenkungsausschuss abgeschwächt und so Konflikte ausrariert werden.

Ohne **Vision bzw. Zielbild** bleibt die Frage unbeantwortet in welche Richtung der Veränderungsprozess gesteuert wird und lassen sich folglich notwendig miteinander verzahnte Projekte weniger gut verbinden. Die Entwicklung eines Zielbildes sehe ich nicht nur in der alleinigen Zuständigkeit der Führungskoalition bzw. des Lenkungsausschusses, sondern im Mitwirken, also in der **Partizipation**, aller betroffenen Zielgruppen an, um eine breite Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen zu erreichen. Die permanente in den ersten zwei Jahren des Veränderungsprozesses intensive **Kommunikation**, der Austausch, die Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt u.a. beim Erlernen und Anwenden neuer Handlungskompetenzen durch das OE/PE-Team führten nach und nach zu einem Abbau von anfänglichen Ängsten und Vorbehalten. Letztlich mündete dieser Prozess in ein Vertrauen in das Steuerungsteam und in die weiteren Veränderungsmaßnahmen, die zu einem nicht unbeachtlichen Teil von den Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt selbst aktiv eingebracht wurden. Die damit wahrgenommene eigene Gestaltungsmöglichkeit unterstreicht die Bedeutung des Erfolgsfaktors Partizipation/Kommunikation. Letztlich ist der Erfolgsfaktor „**Die Verankerung von Veränderungen**“ nicht nur über die Verstetigung von Teamstrukturen, effizienteren Ablaufprozessen, einheitliche IT-Strukturen und weiteren Serviceangebote des Prüfungsamtes für

Studierende und Lehrende zu sehen, sondern auch über die Anpassung von Stellenbeschreibungen und-bewertungen der Mitarbeiterinnen im Prüfungsamt. Eine einheitliche Stellenbewertung führte bei den ehemaligen Mitarbeiterinnen in den dezentralen Prüfungsämtern zu einer höheren Eingruppierung. Dieses positive Ergebnis wurde von den Betroffenen mit dem Veränderungsprozess verknüpft und als gerecht und fair erlebt.

Fragen, wie z.B. „Wie sollte ein Veränderungsprozess gestaltet werden, damit betroffene Mitarbeiter*innen den Change als gerecht und fair empfinden?“ oder „Wie kann Vertrauen in den Wandlungsprozessen und seinen Akteuren gelingen?“ zeigen den psychologische Aspekt auf. Die Berücksichtigung dieser psychologischen Aspekte bei der Gestaltung von hochkomplexen Veränderungsprozessen sollte sowohl in der Praxis, aber auch in der Entwicklung von theoretischen Change-Modellen noch stärker Beachtung finden.

Literaturverzeichnis

- Battke, K./Cremer-Renz, C. (2011): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. 2. Auflage. Bielefeld, S. 27-41.
- Borggräfe, M. (2019): Wandel und Reform deutscher Universitätsverwaltungen. Wiesbaden.
- Cremer-Renz, C. (2011): Auf dem Weg zu serviceorientierten Hochschulverwaltung – Gender- und Diversityperspektiven im Fusionsprozess. In: Dudeck, A./Jansen-Schulz, B. (Hg.): Hochschule entwickeln. Festgabe für Frau Prof. Dr. Christa Cremer-Renz. Baden-Baden, S. 61-77.
- Dudeck, A./Jansen-Schulz, B. (Hg.) (2011): Hochschule entwickeln. Festgabe für Frau Prof. Dr. Christa Cremer-Renz. Baden-Baden.
- Kahl, W. (2004): Hochschule und Staat: Entwicklungsgeschichtliche Beobachtungen eines schwierigen Rechtsverhältnisses unter besonderer Berücksichtigung von Aufsichtsfragen. Tübingen.
- Kotter, J. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, 73 (may-june), pp. 59-67.
- Kotter, J. (2007): Leading Change: Why Transformation Efforts Fails. In Harvard Business Review, 95 (jan.), pp. 96-103.
- Lauer, T. (2019): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3. Auflage. Berlin.
- Pohlentz, P./Kondratjuk, M. (Hg.) (2019): Die Organisation von Hochschulen in Theorie und Praxis. Forschungen zur Reform des Wissenschaftsbetriebes. Opladen.
- Scherm, E. (Hg.) (2014): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München/Mering.
- Scherm, E./de Schrevel, M. (2013): Controlling an Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf. In: Hochschulmanagement, 8 (4), S. 97-102.
- Stratmann, F. (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München/Mering, S. 157-174.
- Stock-Homburg, R. (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change-Management in Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77 (7/8), S. 795-861.
- Wendt, C./Frisch, D. (2019): Erfolgsfaktoren bei hochschulweiten Veränderungsprozessen am Beispiel der Systemakkreditierung. In: Pohlentz, P./Kondratjuk, M. (Hg.): Die Organisation von Hochschulen in Theorie und Praxis. Forschungen zur Reform des Wissenschaftsbetriebes. Opladen, S. 83-98.

■ **Kathrin Becher, Dr.**, Koordinatorin weiterbildender Bachelor-Masterstudiengänge/Weiterbildungsangebote, Leuphana Universität Lüneburg, E-Mail: kathrin.becher@leuphana.de

Ute Noack, Dorothea Eckardt, Claudia Nitsch, Katharina Hombach & Maik Niemeck

Willkommen an der Philipps-Universität Marburg – Beratung und Begleitung für neuberufene Professorinnen und Professoren

1. Ziele und Motivation des Angebots

Die Entwicklung einer Willkommenskultur mit attraktiven Onboarding-Angeboten für Neuberufene ging an der Philipps-Universität Marburg mit dem vor fast 15 Jahren gestarteten Aufbau eines professionellen Berufungsmanagements einher. Erste Kontaktstellen und Lotsen für die Neuberufenen waren die Berufungsreferate. Sie erfuhren die Bedürfnisse und Erfahrungen der neuen Universitätsmitglieder. Häufig fehlten den Neuberufenen für einen reibungslosen und effektiven Start in Forschung und Lehre Kenntnisse der Prozesse für die akademische Selbstverwaltung sowie der einschlägigen Ansprechpersonen in den universitären Servicebereichen. Das betraf beispielsweise Lehrorganisation oder Personaleinstellung oder Fortbildungsangebote. Auch von Einsamkeit und fehlender Integration im Fachbereich und in der neuen Stadt wurde berichtet.

Ausgehend von den geschilderten Startschwierigkeiten und Verbesserungswünschen entwickelte die Universität ein mehrschichtiges, regelmäßig evaluiertes Willkommenspaket. Dieses erleichtert den Neuberufenen von Beginn an die Gestaltung eines fruchtbaren Lehr- und Forschungsumfelds und einen bestmöglichen Start in angemessene Arbeitsbedingungen mit geeigneten Gelegenheiten zum professionellen und persönlichen Austausch. Es ist ein wichtiger Bestandteil der strategischen Berufungskultur, die seit 2018 zum Profil der Philipps-Universität gehört. Kooperationsbereitschaft und offene Kommunikation – sowohl mit Studierenden und Fachkolleginnen und Fachkollegen, als auch mit den Nachbardisziplinen und der Öffentlichkeit – werden besonders geschätzt. Ziel der Willkommenskultur ist auch, die Sichtbarkeit der Neuberufenen und ihrer Kooperationspotenziale für die Universität zu erhöhen und ihnen am neuen Arbeitsort attraktive Vernetzungsoptionen in Forschung, Lehre und Transfer zu eröffnen.

2. Aktuelle Bestandteile

a. Überblick und Rahmenbedingungen

Das Willkommenspaket für neuberufene Professorinnen und Professoren der Philipps-Universität gliedert sich in die vier Kernbestandteile *Willkommensdinner*, *Informations- und Vernetzungstreffen*, das Fortbildungsangebot *Forschen – Lehren – Leiten* sowie ein *Coaching für den Einstieg*. Diese werden durch eine Vielzahl von Service-

angeboten der Philipps-Universität für Führungskräfte in der Wissenschaft ergänzt und verstärkt. Ein Willkommensdinner, eine Vernetzungsveranstaltung mit den wichtigsten Servicebereichen sowie die Workshopreihe *Gestalten – Führen – Motivieren: Verantwortung für Personen und Projekte* waren bereits seit einigen Jahren etabliert. Darauf aufbauend wurde das im Folgenden vorgestellte Maßnahmenpaket entwickelt und erstmals im Jahr 2019 angeboten. Das Paket entstand als Kooperation des „Dezernats Strukturentwicklung, Forschung und Transfer“, des „Referats für Personalentwicklung“, der „Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung“, des „Referats für Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik“ sowie der „Stabsstelle UMR 2027 – Interaktion in Forschung und Lehre ausbauen“ unter enger Einbindung des Präsidiums. Auch weiterhin verantwortet diese kollegiale Expertengruppe gemeinsam sowohl das Angebot als auch die konzeptionelle Weiterentwicklung des Maßnahmenpakets.

b. Willkommensdinner

Seit mehr als zehn Jahren lädt die Präsidentin alle innerhalb eines Jahres Neuberufenen am Beginn des Wintersemesters zu einem Willkommensdinner ein. Dies sind bis zu 30 Personen. Im ältesten Gebäude der Universität wird in einem mittelalterlichen Gewölbekeller nach einer Begrüßungsansprache der Präsidentin ein Mehrgänge-Menü serviert. Das gemeinsame Abendessen, an dem neben dem Präsidium auch Dekaninnen und Dekane sowie Vertreterinnen und Vertreter zentraler Service- und Verwaltungsbereiche teilnehmen, hat zum Ziel, die Neuberufenen in einem feierlichen und informellen Rahmen willkommen zu heißen und ihnen die Gelegenheit zu persönlichen Gesprächen mit den Präsidiumsmitgliedern und Fachbereichsleitungen wie auch untereinander zu bieten. Da sich das Präsidium die Förderung fachübergreifender Vernetzung und Interaktion zur Initiierung innovativer Forschung als ein zentrales strategisches Ziel gesetzt hat, schafft das Willkommensdinner zugleich ein Forum für persönliche Gespräche und Anregungen für Kooperationen zwischen allen anwesenden Professorinnen und Professoren.

c. Informations- und Vernetzungstreffen

Einmal jährlich zu Beginn des Wintersemesters, am Nachmittag vor dem Willkommensdinner der Präsidentin, findet das Informations- und Vernetzungstreffen

statt. Hier erhalten alle Neuberufenen zum einen die Gelegenheit, sich in Austausch miteinander und mit wichtigen Akteurinnen und Akteuren der Philipps-Universität Marburg zu begeben. Zum anderen führt der Kanzler persönlich in grundlegende Fragen zu Strukturen, Entscheidungswegen und Verantwortungen an der Philipps-Universität ein.

Die Informationsveranstaltung, die neben reiner Wissensvermittlung Raum für regen Austausch bietet, soll den Blick schärfen für entscheidende Verantwortungen neben Lehre und Forschung, die mit der Übernahme einer Professur verknüpft sind. Hierzu gehören:

- Visionär-strategische Führung,
 - o landespolitische Rahmenbedingungen für die Universität,
 - o Struktur der Universität,
 - o Forschungsraum, Profilbereiche und Entwicklungsplanung,
 - o Entscheidungswege und Beteiligungsmöglichkeiten in den Gremien,
 - o Verantwortungsübernahme in den Selbstverwaltungsgremien.
- Management,
 - o Personalverantwortung,
 - o Finanzen,
 - o IT-Sicherheit,
 - o Arbeitssicherheit,
 - o Wichtige schriftliche Regelungen und kritische Prozesse.

Der Kanzler der Universität leitet große Teile der Veranstaltung persönlich. So wird der Stellenwert der vorgestellten Führungsthemen betont. Die behandelten Themen greifen auf die vielfältigen Managementverantwortungen zurück, die Neuberufenen den Einstieg in die Arbeit an der Philipps-Universität erleichtern sollen. Auch bietet sich die Gelegenheit, Hintergründe für Entscheidungen, Prozesse oder Strukturen zu vermitteln und so einen Perspektivwechsel aus der Fachbereichssicht in die zentralen Strukturen zu ermöglichen.

Die Inhalte des Programms werden nach den Rückmeldungen der Neuberufenen stetig angepasst und ergänzt. Im Anschluss an die Informationsveranstaltung werden die Neuberufenen zur Vernetzung zum „Universitätsmarkt“ eingeladen: Hier sind wichtige Bereiche der Verwaltung und der Serviceeinrichtungen vertreten. Auf dem Universitätsmarkt besteht die Möglichkeit, in einem informellen Setting mit zentralen Akteurinnen und Akteuren – etwa aus den Bereichen Personal, Strukturentwicklung, Forschungsförderung & Transfer, Lehre, Bau, Finanzen, Internationales, Hochschulkommunikation, Konfliktmanagement und mehr – direkt und persönlich ins Gespräch zu kommen, erste Fragen und Anliegen zu diskutieren oder sich einfach kennenzulernen. Diese persönlichen Kontakte sollen es den Neuberufenen in den ersten Monaten an der Philipps-Universität erleichtern, sich mit Fragen an – dann bereits bekannte – Personen zu wenden, die sie in ihren Anliegen sehr gerne unterstützen.

Aufgrund der Corona-Pandemie wurde im Jahr 2020 der Universitätsmarkt kurzfristig in ein Speed Dating umgewandelt: In Einzelgesprächen unter Einhaltung der zu die-

sem Zeitpunkt geltenden Hygienevorschriften konnten die Neuberufenen auf diese Weise dennoch jeweils ein kurzes Gespräch mit einer Person aus den üblicherweise am Universitätsmarkt vertretenen Bereichen führen.

d. Forschen – Lehren – Leiten

Die Workshop-Reihe *Forschen – Lehren – Leiten* erleichtert mit Fachwissen und kollegialem Erfahrungsaustausch den Einstieg in die verschiedenen Verantwortungen und Rollen, die mit der Position als Professorin oder Professor verbunden sind. Weiterhin liefert sie Informationen für ein reibungsloses und erfolgreiches Arbeiten an der Philipps-Universität. Ihre Veranstaltungen werden insbesondere von Neuberufenen wahrgenommen, stehen darüber hinaus allen Führungskräften in der Wissenschaft offen.

Themenfeld „Forschen“

Einmal im Jahr erhalten die neuberufenen Professorinnen und Professoren in dem eintägigen Workshop *Forschen an der Philipps-Universität* einen Ein- und Überblick in die dynamische Forschungskultur der Philipps-Universität und werden mit den wichtigsten Beratungs- und Unterstützungsangeboten im Bereich der Forschung vertraut gemacht. Im Vorfeld der Veranstaltung werden die neuberufenen Professorinnen und Professoren eingeladen, Themenwünsche zu formulieren und per E-Mail anzumelden. Darüber hinaus werden in dem Workshop auch die Schnittstellen zum Transfer beleuchtet und explizit auf andere Workshops zu Forschungs- und Technologietransfer hingewiesen. Im Einzelnen umfasst der Workshop folgende Programmpunkte:

- Erfolgreich Drittmittel einwerben – Kurzvorstellung eines Verbundprojekts durch die Sprecherin bzw. den Sprecher mit einem kurzen Statement zu der Frage, was es für eine erfolgreiche Drittmittelinwerbung braucht,
- Impulsvortrag/Überblick des Vizepräsidenten Forschung und Internationale Angelegenheiten zu Forschungsaktivitäten und Herausforderungen der Philipps-Universität im 21. Jahrhundert,
- Vorstellung der Beratungs- und Unterstützungsangebote zu nationaler, internationaler und EU-Forschungsförderung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- Kurzvorstellung des Bereichs Forschung- und Technologietransfer,
- Wunschthemen der Teilnehmenden.

Themenfeld „Lehren“

Der eintägige Workshop *Erfahrungsaustausch – hochschuldidaktische Impulse – innovative Konzepte* für neuberufene Professorinnen und Professoren zielt auf eine Einführung in die Lehr-Lernkultur an der Philipps-Universität, den Austausch über innovative Lehre sowie das Bekanntmachen weiterer Serviceangebote zur Hochschuldidaktik. Kurze Impulse zu genuin hochschuldidaktischen Themenfeldern, wie Lehren und Lernen, Prüfen und Beraten, Lehrevaluation und Digitalisierung, werden ergänzt durch Reflexionsanregungen zu Einsatzmöglichkeiten in der eigenen Lehre. Des Weiteren haben die

Teilnehmenden die Gelegenheit sich über ihre Lehrerfahrungen auf kollegialer Ebene auszutauschen. Im Austausch wird deutlich, dass die neuberufenen Professorinnen und Professoren unterschiedliche Lehrerfahrungen hinsichtlich Umfang und Formen der Lehre mitbringen. Die hochschuldidaktischen Impulse werden als bereichernd erlebt. So resümierte ein Teilnehmer des letzten Workshops, die Veranstaltung sei nicht nur für neuberufene Professorinnen und Professoren relevant, sondern für alle Professorinnen und Professoren. Über das Workshop-Angebot hinaus erhalten neuberufene Professorinnen und Professoren die Möglichkeit an einem Einzellehrcoaching teilzunehmen und darin persönliche lehrbezogene Anliegen zu bearbeiten.

Themenfeld „Leiten“

Führungskräfte in der Wissenschaft tragen neben den von allen Beteiligten deutlich wahrgenommenen Verantwortungen in Forschung & Lehre auch solche in den Bereichen Personalführung und Management. Ihnen kommt als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eine besondere Verantwortung bei der Gestaltung des Miteinander-Arbeitens zu, eine Rolle, die auch heute vielfach in noch nicht ausreichendem Maße wahrgenommen und kompetent ausgefüllt wird. Die *Workshops* des Themenfelds *Leiten* bieten, ergänzend zu den im *Informations- und Vernetzungstreffen* (s. 2. c) behandelten Fragen des Managements, erste Informationen, Werkzeuge und Raum für Reflexion. Die Veranstaltung *Fördern – Steuern – Fordern* beleuchtet die Verantwortungen, Rollen und Perspektiven von Führung in der Wissenschaft und berücksichtigt dabei die Besonderheiten und Herausforderungen, die durch die Betreuung Promovierender entstehen. Weiterführend befasst sich die Veranstaltung *Kooperationen – Kontroversen – Kompetenzen* insbesondere mit kommunikativen Kompetenzen und mit der Fähigkeit, mit Divergenzen konstruktiv umzugehen. Diese Maßnahmen sind als Einstieg zu verstehen, die durch weitere Personalentwicklungsmaßnahmen (s. 3) nachhaltig ergänzt werden.

e. Coaching für den Einstieg

Neuberufene Professorinnen und Professoren werden aktiv zu einem *Coaching für den Einstieg* eingeladen. In Einzelgesprächen haben sie die Möglichkeit, persönliche Fragestellungen anzusprechen. Angetreten mit den Schwerpunkten Forschung und Lehre sehen sie sich zusätzlich mit den Aufgaben in Führung und Administration in einer neuen Organisation sowie mit der Profilbildung hinsichtlich ihrer neuen Rolle konfrontiert. Im vertrauten Rahmen können die Neuberufenen ihre Erwartungen an die Gestaltung des eigenen Ankommens klären und auch Anfangsschwierigkeiten benennen. Gründe, dieses Angebot wahrzunehmen, sind der Wunsch nach mehr Orientierung oder bereits aufgetretene konflikthafte Situationen. Während Erstberufene vor allem Reflexion für ihre Rolle im neuen Status suchen, geht es Neuberufenen mit Vorerfahrungen eher um ihre Positionierung an der neuen Universität und den Umgang mit deren Organisationskultur. Die Inhalte der Gespräche des dreiteiligen Coachings werden vorrangig von den Coachees selbst bestimmt.

Mögliche Fragen dazu sind:

- Wie will ich meine künftige Rolle als Professorin oder als Professor gestalten?
- Wie werde ich den verschiedenen Aufgabenfeldern Forschung und Lehre, Administration und Führung von Mitarbeitenden gerecht?
- Welche Stärken und Erfahrungen bringe ich mit?
- Wie habe ich den Start im Fachbereich und an der Philipps-Universität Marburg erlebt?
- Worin möchte ich mich gern weiter qualifizieren?

Die neuberufenen Professorinnen und Professoren haben die Option zwischen organisationsinternem und externem Coaching zu wählen. Es werden ausschließlich ausgebildete Coaches ausgewählt, die sich in den Strukturen und Belangen der Philipps-Universität auskennen bzw. sorgfältig eingeführt sind und in Austausch mit der universitätsintern verantwortlichen Person stehen.

3. Erfahrungen und Perspektiven

Unserer Beobachtung nach nimmt bei neuberufenen Professorinnen und Professoren das Bedürfnis und auch der Anspruch zu, dass Universitäten Maßnahmen zu einem gelingenden Start in ihrer neuen Wirkungsstätte bereithalten. Bei diesem Anliegen spielt zum einen der Wunsch nach Wissenszuwachs und Vernetzung eine Rolle. Zum anderen wird deutlich, dass die Willkommensmaßnahmen als Ausdruck der Wertschätzung und Fürsorge des neuen Arbeitgebers sehr positiv wahrgenommen werden und einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Zufriedenheit und Identifikation der neuberufenen Professorinnen und Professoren mit ihrer neuen Institution besitzen. Hier wirkt insbesondere der Willkommenstag, der mit dem Informations- und Vernetzungstreffen beginnt und mit dem feierlichen Willkommensdinner ausklingt. So schrieb ein Teilnehmer:

„Dieses Format ist fantastisch und war besonders wertvoll. Es war toll, die Chance zu haben, die verschiedensten Akteure der Philipps-Universität kennen zu lernen, sich vorstellen und kurz austauschen zu können. Sehr viele Fragen konnten so direkt und auf dem kurzen Dienstweg geklärt werden.“

Professorinnen und Professoren, die durch gelungene Einzelangebote den Wert von Personalentwicklungsmaßnahmen für sich entdeckt haben, sind erfahrungsgemäß offener und zeigen deutlich erhöhtes Interesse für eine Teilnahme an weiteren Maßnahmen, beispielsweise an Workshops oder *Kollegialen Beratungsgruppen*. Wichtig ist den Teilnehmenden, dass Referierende und Beratende vertraut sind mit den Strukturen einer Universität und mit der universitären Kultur, die Inhalte dem universitären Kontext anpassen und einen Transfer in den beruflichen Alltag ermöglichen. Durch Rückmeldungen, zu denen neben Evaluationen auch regelmäßige Gespräche mit der Zielgruppe beitragen, gelingt es, die Maßnahmen sowohl im Hinblick auf ihre Inhalte als auch auf ihre Formate kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Insbesondere wird immer wieder der Wunsch nach Nachhaltigkeit und Kontinuität des Lernens und Sich-Vernetzens ausgesprochen und diverse

Maßnahmen greifen diesen Bedarf auf: So wurden u.a. Kompetenz^{kompakt}-Karten entwickelt, die Themen aus Fortbildungen oder (Beratungs-)Gesprächen aufgreifen und nachhaltig zur Verbesserung des Lerntransfers beitragen. Ausgehend von den Fortbildungsveranstaltungen *Forschen – Lehren – Leiten* haben sich mehrere *Kollegiale Beratungsgruppen* gebildet, die sich drei bis vier Mal jährlich eigeninitiativ oder mit professioneller Unterstützung treffen. Die *Führungswerkstatt*, die sich an Führungskräfte aus Wissenschaft und Verwaltung richtet, adressiert in kurzen, ca. drei- bis fünfstündigen Formaten Themen des Führungshandelns. Auch wurden im Wintersemester 2020/21 erstmalig *interaktive Vorträge* für Führungskräfte erfolgreich erprobt. Sie bieten auf ein ca. zweistündiges Format heruntergebrochene Inhalte zu personalen und sozialen Kompetenzen und ermöglichen Erfahrungsaustausch mit anderen, teilweise bereits erfahrenen, Führungskräften. Online-Formate, die nicht nur der aktuellen Situation in der Pandemie geschuldet sind, sondern vielmehr dem Wunsch der besseren Vereinbarkeit mit anderen Aufgaben oder mit dem Privatleben nachkommen, wurden erfolgreich etabliert.

Die Philipps-Universität Marburg motiviert ihre neuberufenen Professorinnen und Professoren, die Willkommensmaßnahmen zu nutzen. Die Entscheidung liegt bei jeder und jedem Einzelnen. Die geplante Ausweitung der Maßnahmen auf die Fachbereiche, ihre zunehmende Bekanntheit und die positiven Empfehlungen im kollegialen Umfeld tragen hoffentlich mittelfristig dazu bei, alle Neuberufenen mit dem Willkommenspaket erreichen.

Die Weiterentwicklung der bereits etablierten Maßnahmen zielt darauf ab, zukünftig die Fachbereiche und wissenschaftlichen Einrichtungen mit ihren charakteristischen Bedürfnissen und organisatorischen Besonderheiten stärker beim Onboarding zu integrieren und so einen verlässlichen, gut abgestimmten Prozess sicherzustellen. Unter anderem soll für jede Berufung eine Ansprechperson am Fachbereich benannt werden, die das Onboarding-Verfahren als weitere Maßnahme des Willkommenspakets begleitet. Dabei ist die Festlegung dieser Person flexibel und kann bei unterschiedlichen Berufungen am gleichen Fachbereich variieren, um so nach Möglichkeit passend auf diverse Umstände reagieren zu können. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass diese Ansprechperson durch ihre Kenntnis der fachbereichs- oder lehrstuhltypischen Verwaltungsstrukturen auf die hochspezifischen Bedürfnisse der neuberufenen Professoren und Professorinnen eingehen kann. Den Ansprechpersonen wird ein Leitfaden zur Verfügung ge-

stellt, der ihnen Orientierung bietet, so dass sie in Kooperation mit anderen Servicebereichen der Philipps-Universität nach Lösungen für auftretende Probleme suchen können. Bereits vor Antritt der Professur wird der Kontakt zwischen den Neuberufenen und der betreffenden Ansprechperson im Fachbereich vermittelt, wobei Wert daraufgelegt wird, dass der Austausch proaktiv von Seiten des Fachbereichs gestaltet wird. So kann gewährleistet werden, dass klare Zuständigkeiten, kurze Wege und unkomplizierte Kommunikation für einen möglichst unbeschwerten Start an der neuen Forschungseinrichtung sorgen.

Die Einbindung der Fachbereiche und wissenschaftlichen Einrichtungen erlaubt die Institutionalisierung eines universitätsweiten Qualitätsstandards, der im fortwährenden wechselseitigen Austausch aller Beteiligten optimiert werden kann. Erste qualitative Umfragen in den Fachbereichen zeigen, dass für Maßnahmen dieser Art großer Bedarf besteht und die Bereitschaft für einen Austausch innerhalb der verschiedenen Organisationseinheiten der Philipps-Universität durchweg gegeben ist. Nach drei bis fünf Jahren soll zudem das bisher umgesetzte Maßnahmenpaket umfassend evaluiert und unter Berücksichtigung der Ergebnisse überdacht, ergänzt und verbessert werden.

■ **Ute Noack**, Dr., Leiterin des Referats für Personalentwicklung, Philipps-Universität Marburg, E-Mail: ute.noack@uni-marburg.de

■ **Dorothea Eckardt**, Leiterin der Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung, Philipps-Universität Marburg, E-Mail: dorothea.eckardt@uni-marburg.de

■ **Claudia Nitsch**, Dr., Leiterin des Dezernats I – Strukturentwicklung, Forschung und Transfer, E-Mail: claudia.nitsch@verwaltung.uni-marburg.de

■ **Katharina Hombach**, Referat für Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik, Philipps-Universität Marburg, E-Mail: katharina.hombach@uni-marburg.de

■ **Maik Niemeck**, UMR 2027 – Interaktion in Forschung und Lehre ausbauen, Philipps-Universität Marburg, E-Mail: maik.niemeck@uni-marburg.de

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag.

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

Kontakt: UVW UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Mona Schulze

Entwicklung eines transparenten Karrieresystems für unbefristete Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)



Mona Schulze

Career paths are currently focused solely on the goal of becoming a professor (Wissenschaftsrat 2014, p. 7). However, in order to address the challenges of demographic development and international competition for talents at universities, the German Council of Science and Humanities recommends offering scientific staff additional career goals to the career goal of professorship (Wissenschaftsrat 2014, p. 9). The BMBF also advocates improving the transparency and plannability of career paths at universities and establishing structured and systematized personnel development (Schüller 2013, p. 82). The Karlsruhe Institute of Technology (KIT) aims to position itself as an attractive employer among universities and to pursue outstanding research, teaching, and innovation. The establishment of a career system with career paths outside the professorship at KIT promotes this systematic approach to personal development for the target group.

1. Ausgangslage

Als Voraussetzung für die Teilnahme an der ersten Runde des Tenure-Track-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland wurde ein Personalentwicklungskonzept gefordert, welches den Schwerpunkt auf den wissenschaftlichen Nachwuchs legte. Für die zweite Antragsrunde in 2019 wurden die Bedingungen dahingehend verändert, dass nun das gesamte wissenschaftliche Personal in den Fokus für das geforderte Personalentwicklungskonzept der teilnehmenden Organisationen gerückt ist. Mit dem Anlass des Tenure-Track-Programms begreift das KIT diese Prioritätenverschiebung als Chance, Personalentwicklung für die Wissenschaft am KIT ganzheitlich zu denken.

Ganzheitlichkeit bezieht sich in diesem Zusammenhang auf zwei Dimensionen: Zum einen ist Ganzheitlichkeit der Einbezug aller Altersstufen. Insofern bedeutet persönliche Weiterentwicklung im Kontext einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung die Bereitschaft und Möglichkeit zum lebenslangen Lernen. Zum anderen bedeutet Ganzheitlichkeit hier die Berücksichtigung des gesamten wissenschaftlichen Personals. Insofern darf sich Personalentwicklung im Wissenschaftssystem nicht nur auf den Nachwuchs auf dem Weg zur Professur beziehen, sondern muss das gesamte wissenschaftliche Personal in den Blick nehmen, was im aktuellen Personalentwicklungskonzept des KIT verwirklicht wurde. Denn neben dem ständigen Nachwuchs der Promovierenden gibt es auch eine beachtliche Zahl dauerhaft am KIT beschäftigter Wissenschaftler*innen, welche in Form von Daueraufgaben u.a. z.B. an Großgeräten oder im Wissenstransfer einen wichtigen Beitrag für die Organisation und den wissenschaftlichen Fortschritt leisten

und gleichsam als das Rückgrat des KIT betrachtet werden können.

Auch für die Zielgruppe der dauerhaft beschäftigten Wissenschaftler*innen ist es wichtig, Anreize durch berufliche Entwicklungsperspektiven zur kontinuierlichen Kompetenzentwicklung in Form von Karrierewegen und -zielen zu schaffen.

Das System zu Karrierewegen zielt auf Karrierephasen nach der Promotion ab und bezieht sich auf unbefristet am KIT beschäftigte Wissenschaftler*innen, welche alternative Karrierewege neben der Professur verfolgen. Durch die Minderung von Zufälligkeit und informellen Entscheidungswegen und stattdessen der Schaffung von Transparenz bei der Gestaltung von Karrierewegen leistet das KIT einen Beitrag zur Qualitätssteigerung von Hochschule und Wissenschaft (Borgwardt 2013, S. 82; Undisz 2013, S. 45).

Die Konzeptentwicklung orientierte sich an den folgenden Zielsetzungen, welche u.a. aus den Empfehlungen des Wissenschaftsrats abgeleitet wurden:

- Es soll ein Orientierungsrahmen aus Entwicklungsstufen bzw. -möglichkeiten für die Zielgruppe geschaffen werden, welche die Karriere als Wissenschaftler*in am KIT transparent und planbar – im Sinne von: kriterienbasiert und somit mitgestaltbar – aufzeigt und eine Grundlage für Entwicklungsgespräche mit der jeweiligen Führungskraft darstellt.
- Es soll die Wertschätzung der Zielgruppe der unbefristeten Wissenschaftler*innen durch die Organisation ausgedrückt werden.
- Für die Wissenschaftler*innen sollen Entwicklungsanreize geschaffen werden, um sowohl beste Voraussetzungen für intern hohe Leistungen in Forschung, Lehre und Innovation zu erzielen als auch für den externen,

insbesondere wissenschaftlichen oder wissenschaftsnahen Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben.

Nachdem die Ausgangslage inklusive der Zielsetzung des Konzepts geschildert wurde, wird im Folgenden der partizipative Prozess zur Entwicklung des Karrieresystems skizziert.

2. Partizipativer Prozess zur Erstellung des Karrieresystems – Bedarfserhebung und Nutzung von Synergien

Die Konzeptentwicklung orientierte sich an einer möglichst umfassenden Beteiligung der Akteur*innen und Stakeholder, was durch den Einsatz unterschiedlicher Formate erreicht werden konnte. Die Wissenschaftler*innen des KIT sind als akademische und wissenschaftliche Mitarbeitende in den fünf Bereichen¹ oder in zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen des KIT tätig und befristet oder unbefristet beschäftigt. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Forschung und/oder der Lehre. Es wurden sechs Gruppeninterviews mit insgesamt 26 Wissenschaftler*innen durchgeführt, wobei 10 der Teilnehmenden der Zielgruppe der unbefristeten Wissenschaftler*innen angehörten. Es wurde nach förderlichen und hinderlichen Faktoren für die persönliche Weiterentwicklung am KIT gefragt, nach Karrierezielen sowie nach aktuellen Personalentwicklungsmaßnahmen durch die jeweilige Führungskraft. Somit sollte der subjektive Blick auf mögliche Entwicklungsperspektiven innerhalb der Organisation erfasst werden.

Die Gesprächsaufzeichnungen wurden in MAXQDA mittels der qualitativen Inhaltsanalyse aufbereitet und ein Codierleitfaden zu den verschiedenen relevanten Parametern anhand einer induktiven Kategorienbildung erstellt. Die Kategorien und der Codierleitfaden wurden in einem formativen Prozess überarbeitet und angepasst. Im Sinne der Reliabilitätsprüfung wurde das Material von zwei Personen unabhängig bearbeitet.

Die Wissenschaftler*innen wurden nicht nur durch die Interviews in den Prozess der Erarbeitung des Karrieresystems eingebunden, sondern ebenfalls durch die Beteiligung in einer hierfür eingerichteten Arbeitsgruppe. In die Arbeitsgruppe haben sich Vertreter*innen des Konvents (Gremium zur Vertretung der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden KIT), eine Professorin und ein Professor sowie eine Vertreterin der Chancengleichheit eingebracht.

Die Ergebnisse aus den Gruppeninterviews wurden in dieser Arbeitsgruppe gespiegelt und aufgearbeitet bzw. in mögliche Entwicklungsschwerpunkte zusammengefasst. Iterativ wurden die Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe mit Entscheidungsträgern und Führungskräften am KIT besprochen und ihre Rückmeldung zurück in die AG getragen. Durch den breit angelegten, partizipativen Prozess konnte ein Konzept entwickelt werden, das durch die Impulse von verschiedenen Fachkulturen und verschiedenen Statusgruppen profitieren konnte und passgenau auf den Bedarf der Organisation abgestimmt ist. Die praxisnahe Erarbeitung des Konzepts zeigt sich u.a. in der Berücksichtigung der Spezifika von Univer-

sitätsbereich und Großforschungsbereich, weshalb das Karrieresystem für das KIT als Forschungsuniversität geeignet ist.

3. Einbettung der Interviewergebnisse in den Kontext der Personalentwicklung am KIT und darüber hinaus

Die inhaltliche Ausgestaltung des Karrieresystems fand auf Basis der Interviewergebnisse statt und orientierte sich an den Phasen einer Karriere in der Forschung (R-Stufen, s.u.) für außeruniversitäre und universitäre Einrichtungen, wie sie von der Europäischen Kommission strukturiert wurden (EU-Kommission 2011). Das sich daraus ergebende Kapitel zu Karrierewegen für Wissenschaftler*innen fand Eingang in das Personalentwicklungskonzept des KIT. Im Folgenden werden überblicksartig die Ergebnisse aus den Interviews vorgestellt, welche vor dem Hintergrund der Forschung zu diesem Thema eingeordnet werden.

Als förderliche Faktoren für die persönliche Weiterentwicklung wurden insbesondere die Möglichkeit zum eigenständigen Arbeiten und eine hohe intrinsische Motivation durch fachliches Interesse genannt. Kongruent zu den Ergebnissen von Hagenauer und Volet (2014) zeigte sich in den Interviews, dass der Kontakt zu Studierenden von Wissenschaftler*innen von hoher Relevanz ist. Außerdem wurde der Dienst an der Gesellschaft als motivationsfördernder Faktor genannt.

Daneben wurden fehlende Entwicklungsmöglichkeiten als häufigster hinderlicher Faktor für die Motivation angegeben. Exemplarisch werden hier drei Teilnehmendenstimmen zugunsten der vereinfachten Lesbarkeit sinngemäß wiedergegeben:

- Wenn jemandem durch die Führungskraft nichts in Aussicht gestellt wird, kann man höchstens selbst aktiv werden. Aber für eine Karriere wird am KIT nicht viel geboten, wie z.B. einen internen Fachkräftemarkt oder angebotene Stufen mit Weiterbildung.
- Ich habe nicht das Gefühl, dass es für mich bis zur Pensionierung Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Ich kann mich über meine aktuelle Arbeitssituation nicht beklagen, aber ich weiß, bis zur Pensionierung wird sich daran nichts mehr ändern und so etwas wie einen Karriereweg gibt es nicht.
- In einer Konventsitzung hat sich herausgestellt, dass die Strategie des KIT auf den wissenschaftlichen Nachwuchs bzw. den Karriereweg zur Professur abzielt und unsere Zielgruppe wenig Beachtung findet und es daher keinen klaren Plan für die Gruppe gibt.

Die Ergebnisse zeigen zum einen die hohe intrinsische Motivation der Zielgruppe, gleichzeitig aber auch den großen Bedarf an persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung und eine als fehlend wahrgenommene Wertschätzung. Auf Grundlage dieser Ergebnisse sowie

¹ Bereich I - Biologie, Chemie und Verfahrenstechnik, Bereich II - Informatik, Wirtschaft und Gesellschaft, Bereich III - Maschinenbau und Elektrotechnik, Bereich IV - Natürliche und gebaute Umwelt, Bereich V - Physik und Mathematik

anhand der Angaben der interviewten Wissenschaftler*innen zu Karrierezielen und die clusterartige Zusammenfassung von Tätigkeitsfeldern wurde ein Karrieresystem entwickelt, welches sich durch unterschiedliche Schwerpunkte in der Tätigkeit der Wissenschaftler*innen an der Praxis orientiert. Für die Ausgestaltung in verschiedene Karrierestufen wurde das Modell zu den Phasen einer Karriere in der Forschung der EU-Kommission herangezogen (R-Stufen). Diese gliedern die wissenschaftliche Karriere in vier Stufen (R1 bis R4). Die Einteilung in Karrierestufen soll die wissenschaftlichen Karrieremöglichkeiten möglichst umfassend abbilden und ist dabei unabhängig von bestimmten Forschungsfeldern oder Institutionen. In dem Modell werden Kompetenzen für Wissenschaftler*innen herausgearbeitet, welche zusammen mit dem Kompetenzmodell des KIT als Grundlage für Personalentwicklungsinstrumente dienen können. Die vier aufeinander aufbauenden Karrierestufen (nach der EU-Kommission) sind:

- R1 „Wissenschaftler*in in der ersten Phase“ (bis zum Zeitpunkt der Promotion),
- R2 „Anerkannte*r Wissenschaftler*in“ (Promovierte oder Wissenschaftler*innen mit einem vergleichbaren Erfahrungsstand und vergleichbaren Kompetenzen, die überwiegend fachlich nicht selbständig arbeiten),
- R3 „Etablierte*r Wissenschaftler*in“ (Wissenschaftler*innen, die ein gewisses Level an fachlicher Unabhängigkeit entwickelt haben und überwiegend selbständig arbeiten),
- R4 „Leading Researcher“ (Wissenschaftler*innen mit Leitungsfunktion oder herausragende Einzelforscher*innen).

Darüber hinaus bietet diese Kategorisierung eine Orientierung für Wissenschaftler*innen, welche Anforderungen in einer wissenschaftlichen Karriere gestellt werden, wobei es auch möglich ist, dass ein*e Wissenschaftler*in für ihre bzw. seine gesamte Karriere in der Stufe z.B. „anerkannte*r Wissenschaftler*in“ verbleibt. Da das entwickelte Karrieresystem am KIT für die Zielgruppe unbefristete Wissenschaftler*innen zugeschnitten ist, bezieht sich die Ausgestaltung im Weiteren nur auf die Stufen R2 bis R4, da eine Entfristung im Rahmen der Promotion unüblich ist und die unbefristet beschäftigten Wissenschaftler*innen am KIT i.d.R. erfolgreich promoviert oder promotionsäquivalente Leistungen erbracht haben.

4. Inhaltliche Darstellung des Karrieresystems

Das vorliegende Karrieresystem, welches anhand des beschriebenen partizipativen Prozesses unter Einbezug der Empfehlungen des Wissenschaftsrats und der EU-Kommission entworfen wurde, wird im Folgenden anhand von Stufen und Schwerpunktprofilen vorgestellt. Im Karrieresystem wird der Blick auf Karrierewege in der Wissenschaft außerhalb der Professur gerichtet. Es lassen sich drei Karrierestufen abbilden, welche mit den R-Stufen der europäischen Kommission kompatibel sind und mit Entgeltstufen hinterlegt sind (das Karrieresystem steigt mit den Recognised Scientists auf der zweiten Stufe des Modells der EU-Kommission ein. Da Promo-

vierende i.d.R. befristet beschäftigt sind, ist die erste Stufe der EU-Kommission für das vorliegende Karrieresystem nicht relevant). Mit der positiven Evaluation im Rahmen des Entfristungsverfahrens sind die Wissenschaftler*innen i.d.R. auf der ersten Stufe des Karrieresystems angesiedelt (Recognised Scientist) – aber auch ein direkter Übergang in Stufe 2 (Established Scientist) ist möglich. Alternativ können Kandidat*innen von außerhalb direkt als unbefristete Recognised Scientists oder Established Scientists am KIT einsteigen. Damit gewährleistet das System die in Wissenschaftseinrichtungen übliche Flexibilität und Durchlässigkeit für Personen, die im Rahmen ihres Weiterentwicklungsprozesses die Organisation verlassen oder neu hinzukommen. Um die Realität mit den Besonderheiten des KIT als Forschungsuniversität in der Helmholtz-Gemeinschaft abzubilden, ist ab der zweiten Karrierestufe eine inhaltliche Schwerpunktsetzung im Karrierepfad möglich: Je nachdem, welche Aufgaben die Wissenschaftler*innen erfüllen (eher mit Universitäts- oder Großforschungsbezug), kann der Schwerpunkt eher auf Lehre und akademischen Angelegenheiten liegen (man denke hier insbesondere auch an akademische Ratsstellen), oder aber auf Forschung oder Führung. Wichtig ist dabei, dass dies lediglich Vertiefungen darstellt und keineswegs eine Ausschließlichkeit der Aufgabenbereiche bedeuten muss.

Die Entwicklungsstufen für Wissenschaftler*innen am KIT werden in Abbildung 1 dargestellt und im Folgenden erläutert:

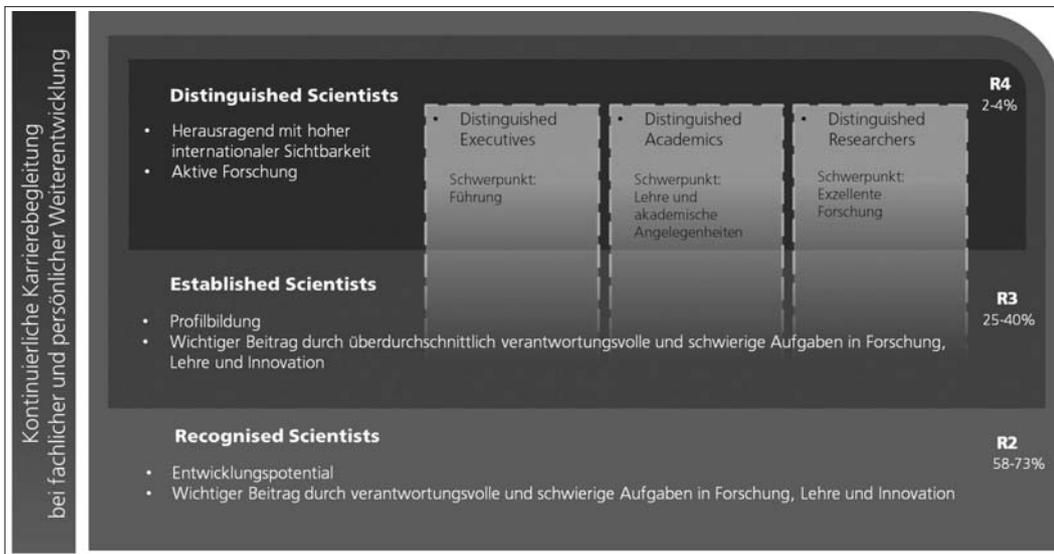
(1) Stufe 1: Recognised Scientist (R2)

Recognised Scientists arbeiten im engeren Sinne wissenschaftlich und leisten damit einen wichtigen Beitrag für das KIT. Sie übernehmen häufig Daueraufgaben in Forschung, Lehre und Innovation bzw. führen Projekte durch und stärken damit das KIT als Wissenschaftsorganisation. Die Recognised Scientists zeichnen sich durch länger dauernde Karrierebiographien am KIT aus und sind vor dem Hintergrund der Wissenserhaltung bzw. des Wissenstransfers bedeutend für das KIT. In ihrer persönlichen Weiterentwicklung im Rahmen der Kultur am KIT und durch die zuständige Leitungs- bzw. Führungskraft werden sie in ihrer individuellen, beruflichen Karriere gefördert, wobei die Entwicklungsperspektiven im Sinne einer fachlichen Vertiefung (Job Enrichment) und im Sinne einer Ausweitung der Aufgaben (Job Enlargement) verstanden werden können. Das KIT bietet hierzu geeignete Maßnahmen wie z.B. ein zielgruppenspezifisches Weiterbildungsangebot und ein Portfolio an Entwicklungsanreizen an, die im Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft diskutiert werden.

(2) Stufe 2: Established Scientist (R3)

Diese Stufe richtet sich an rund 25% bis 40% der unbefristeten Wissenschaftler*innen am KIT. Durch die Auswahl wird die Möglichkeit geschaffen, z.B. bei TV-L-Beschäftigten eine Stufenlaufzeitverkürzung ab einem Jahr in Stufe 3 anzubieten, soweit Ressourcen hierfür vorhanden sind. Der Prozess zur Qualitätssicherung bei der Auswahl der Established Scientists wird aktuell ausgestaltet – unterstützt von Kriterien zu den Stufenübergängen. Neben der Übernahme von Verantwortung und

Abb. 1: Karrierewege für unbefristete Wissenschaftler*innen am KIT (es arbeiten ~1000 unbefristete Wissenschaftler*innen am KIT)



tists erfolgt durch ein fachübergreifendes, zentrales Gremium. Bei den Distinguished Scientists hat eine an die Entwicklungen auf der Stufe des Established Scientists anknüpfende Vertiefung in einem der drei inhaltlichen Schwerpunkte stattgefunden, wemgleich die aktive Forschung nach wie vor Teil des Profils der Distinguished Scientists darstellt. Entsprechend gliedern sich die Distinguished Scientists in folgende drei Schwerpunkte:

Führungsaufgaben können auch fachlich herausragende Leistungen Kriterium für die Ernennung zum Established Scientist sein.

I.d.R. findet spätestens auf dieser Stufe eine persönliche Vertiefung in einem der drei inhaltlichen Schwerpunkte Führung, Lehre bzw. akademische Angelegenheiten oder vertiefte Forschung statt. Diese Schwerpunkte verlaufen quer zu den Stufen und sind als vertikale Entwicklungsprofile zu verstehen. Die Profilbildung ermöglicht einen Orientierungsrahmen zur Weiterentwicklung und soll gleichzeitig nicht als strenger Rahmen verstanden werden. Flexibilität und Mischformen der Profile sind durchaus möglich.

(3) Stufe 3: Distinguished Scientist

Einige Established Scientists mit einschlägigem Profil können sich zu Distinguished Scientists weiterentwickeln. Distinguished Scientists sind am KIT unbefristet beschäftigte, international herausragende Wissenschaftler*innen mit besonders hoher Strahlkraft und Außenwirkung in der Fachcommunity. Mit ihrer aktiven Forschung sind sie formal einer/einem anderen Wissenschaftler*in (i.d.R. berufene Professor*innen, hier W2-, W3-Besoldung) oder Fachebene (Abteilungsleiter*innen) zugeordnet.

Diese Stufe richtet sich an rund 2-4% aller unbefristeten Wissenschaftler*innen am KIT und damit an rund 20 bis 40 Personen. Wissenschaftler*innen, die bereits Established Scientist sind, können auf Eigenantrag oder Vorschlag durch die/den Institutsleiter*in zum Distinguished Scientist ernannt werden. Das Verfahren zur Ernennung als Distinguished Scientist ist ein wettbewerbliches Verfahren, das wissenschaftsadäquat ausgestaltet ist, aber auch strategischen Zielen und Anforderungen des KIT folgt. Es geht dabei nicht um eine Honorierung der Lebensleistung am KIT (Innensicht), sondern um die Bestätigung der wissenschaftlichen Leistungen in einem organisationsübergreifenden Kontext bzw. der herausragenden Bedeutung in der Fachcommunity. Die Qualitätssicherung bei der Auswahl der Distinguished Scien-

- Schwerpunkt Führung: Distinguished Executives,
- Schwerpunkt Lehre und akademische Angelegenheiten: Distinguished Academics,
- Schwerpunkt exzellente Forschung: Distinguished Researcher.

Die Entwicklung zum Distinguished Researcher wird im engeren Sinne als Fachkarriere verstanden, da das inhaltliche Profil stark auf Forschung ausgerichtet ist bzw. der Stufenaufstieg zum Distinguished Scientist sich in exzellenter Forschung begründet und keine weitere Führungsverantwortung oder ähnliches verlangt. Damit bietet das KIT Entwicklungsperspektiven mit Selbstverwirklichungscharakter, welche es ermöglichen herausragende Wissenschaftler*innen an das KIT zu binden. Die Auszeichnung als Distinguished Scientist kann bei Erfüllung der Kriterien auch zur Abwehr externer Angebote eingesetzt werden.

Das Karrieresystem bietet für jede Entwicklungsstufe einen wissenschaftlichen Kriterienkatalog. Außerdem ist jede der drei abgebildeten Entwicklungsstufen mit spezifischen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten (die Auswahl der Angebote findet individuell an den eigenen Bedarfen orientiert statt), einem Kompetenzprofil und einem Portfolio von Anreizen hinterlegt, was insbesondere die Entwicklungsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in unterstützt. Das Karrieresystem fördert die gezielte persönliche Weiterentwicklung und Karriereplanung der Wissenschaftler*innen und deren Anschlussfähigkeit, sowohl für Karriereziele innerhalb als auch außerhalb des KIT. So sind Wissenschaftler*innen des KIT nicht nur für die universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen attraktive Kandidat*innen, sondern auch für die freie Wirtschaft und Industrie.

Der Darstellung der drei Schwerpunkte nebengeordnet ist die Laufbahn der Wissenschaftsmanager*innen. Sie unterscheiden sich von den Wissenschaftler*innen im Karrieresystem dadurch, dass ihr Tätigkeitsschwerpunkt nicht (mehr) in der eigenen aktiven Forschung verortet

wird. Somit bilden Wissenschaftsmanager*innen die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration und haben eine Querschnittsfunktion im Wissenschaftssystem mit immer komplexer werdenden Strukturen inne.

5. Ausblick und Fazit

Nachdem das vorliegende Karrieresystem durch den KIT-Senat verabschiedet wurde, gilt es nun, die konkrete Ausgestaltung der Auswahlprozesse in einem weiterhin partizipativen Prozess zu erarbeiten. Hierfür müssen nötige Prozessschritte definiert und Unterstützungsmaterialien bereitgestellt sowie die konkrete Zusammenfassung des Auswahlverfahrens festgelegt werden. Um das Konzept in der Praxis umzusetzen braucht es außerdem einen ausgefeilten Kommunikationsplan um das Change-Management gut zu begleiten.

Insbesondere das Change-Management zur Implementierung des Karrieresystems in der Praxis bedarf einer besonderen Aufmerksamkeit, um auch die Anschlussfähigkeit der einzelnen Fachbereiche bzw. Institute sicherzustellen. In einem ersten Schritt wurde durch die Beteiligung der Betroffenen eine hohe Akzeptanz erreicht. Weiterhin soll die Umsetzung schrittweise geschehen, indem Bottom-up- und Top-down-Strategien ineinandergreifen und die organisationalen Bedingungen ein unterstützendes Klima begünstigen.

Die Besonderheit in der Erarbeitung des Karrieresystems für unbefristete Wissenschaftler*innen am KIT lag in der umfassenden Partizipation der Stakeholder. Im Prozess wurden die Betroffenen zu Beteiligten gemacht, was es ihnen ermöglichte, ihre Selbstwirksamkeit im Prozess zu erleben. Diese Erfahrung von Veränderungen aufgrund des persönlichen Einsatzes war ein Schlüsselmoment in der Ausgestaltung und sorgte für eine positive Grundstimmung (Deci/Ryan 1985). Die Atmosphäre wurde u.a. durch eine wertschätzende Grundhaltung im Umgang gestärkt, welche die Basis für eine inhaltliche Zusammenarbeit der verschiedenen Beteiligten schaffte.

Bedingt durch diese Prozessgestaltung verschob sich die wahrgenommene Rolle der Verantwortlichen aus der Personalentwicklung weg von der Dienstleistung, ferner der Erarbeitung und Vorstellung eines Konzeptvorschlags, hin zur Moderation und Steuerung des Erarbeitungsprozesses. Rückblickend lässt sich vermuten, dass die hohe Akzeptanz des Arbeitsergebnisses auf die Ausgestaltung des Erarbeitungsprozesses zurückzuführen ist. Überdies bietet die aktuelle Situation eine gelungene Ausgangslage für die weitere Ausgestaltung des Karrieresystems inklusive der o.g. Punkte und das anknüpfende Change-Management.

Literaturverzeichnis

- Borgwardt, A. (2013): Politik und Hochschulen in der Pflicht. In: Borgwardt, A. (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule: Aufstieg oder Sackgasse? Berlin, S. 59-73.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Hagenauer, G./Volet, E. S. (2014): Teacher-student relationship at university: an important yet under-researched field. In: Oxford Review of Education, 40 (3), pp. 370-388.
- Schüller, U. (2013): Herausforderungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs und Lösungsansätze aus Sicht des BMBF. In: Kauhaus, H. (Hg.): Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs. Bielefeld, S. 81-83.
- Undisz, S. (2013): Erkenntnisanspruch oder Karriereanspruch – Ein Dilemma in der Organisation von Wissenschaft? In: Kauhaus, H. (Hg.): Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs. Bielefeld, S. 41-49.
- https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf (25.03.2021).
- www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (25.03.2021).

■ **Mona Schulze**, M.Sc., Bildungspsychologin in der Personalentwicklung des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT),
E-Mail: mona.schulze@kit.edu

Liebe Leserinnen und Leser,

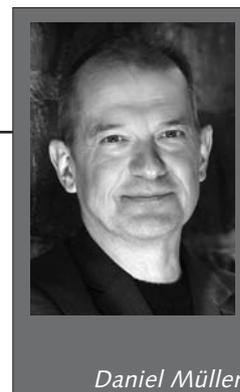
nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.

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 P-OE-Forschung, Personal- und Organisationsentwicklung, -politik, 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

Daniel Müller



Daniel Müller

Europäisches Gütesiegel HRS4R bringt Personalentwicklung für Forschende voran

In 2005, the European Commission adopted the *European Charter for Researchers* and the *Code of Conduct for the Recruitment of Researchers*, encompassing 40 principles guiding the conduct of Researchers and of the institutions hiring and employing them. Those institutions which endorse these principles and follow this up with a gap analysis and action plan, their respective *HRS4R* for "Human resources strategy for researchers", can get the *Human Resources Excellence in Research* award and show its logo on their website – and e.g. in their advertisements. More than 600 research institutions have been awarded so far, with the University of Siegen having been the first university in the German state of NRW (February, 2017).

Certifications and audits are often viewed sceptically, and understandably so, as very often it can be doubted whether the gain is worth the effort (and substantial cost). *HRS4R* is free of fees; outlays accruing inhouse will be more than compensated for by an enhanced reputation (Employer branding with a focus on international recruitment), but also by clear-cut advantages in applying for EU funding (*Horizon 2020*, *Horizon Europe*).

Ein europäisches Gütesiegel als Auszeichnung der eigenen Personalentwicklung in Bezug auf Forschende, also Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler? Das klingt für viele Verantwortliche in Personal- und Organisationsentwicklung – aber auch in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, und natürlich im *International Office* – von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sicher zunächst einmal attraktiv. Hilft das nicht beim *Employer Branding*? Damit auch beim *Recruiting* zumal aus dem europäischen und sogar außereuropäischen Ausland? Und tatsächlich: Das Gütesiegel „Human Resources Excellence in Research“, kurz „HR Excellence in Research“ und noch besser bekannt unter dem kryptischen Kürzel „HRS4R“ für „Human Resources Strategy for Researchers“, also Personalstrategie für Forschende, kann dies tatsächlich leisten und noch einiges mehr, was auch Abteilungen für Forschungsförderung und sogar Rektorate, Präsidien, Vorstände interessieren sollte. Kurz gesagt bündeln der HRS4R-Prozess und das resultierende Siegel alle Maßnahmen, mit denen die jeweilige Wissenschaftseinrichtung Forschende vom Promotionsbeginn bis zum Ruhestand (und ggf. darüber hinaus) unterstützt. Zunächst einmal darf, muss man wohl trotzdem mit Skepsis beginnen: Gütesiegel, Zertifizierungen und Auditierungen sind für Hochschulen eine nicht immer vergnügnungssteuerpflichtige Angelegenheit. Der Zyklus der Akkreditierungen und Reakkreditierungen fördert, so will es oft scheinen, weniger die Qualität in einem bestimmten Bereich (seien es nun Berufungsverfahren, Familienfreundlichkeit, Diversität oder was auch immer) als vielmehr die Selbstbedienung der jeweiligen Akkreditierungsagentur, die das begehrte Siegel verleiht. Die

Wissenschaftseinrichtung beantragt das Siegel für Qualität X bei einer solchen Organisation, bezahlt eine teure Evaluation, die von dieser Organisation gestellt oder vermittelt wird, erhält vielleicht Auflagen, in den zertifizierten Bereich mehr Geld hineinzustecken – und abschließend, welch' Überraschung, in ausnahmslos allen Fällen das Siegel X zugesprochen. Uncharmant kann man wohl sagen: Das Gütesiegel wird gekauft oder es sieht zumindest so aus. Das aber zieht doch dessen Wert sehr in Zweifel. Gleichzeitig werden aber, und das ganz unzweifelhaft, hohe Ausgaben verursacht, oft nicht nur einmalig oder auch wiederkehrend für die zyklischen Evaluationen selbst, sondern sogar dauerhaft für die von den Evaluierenden vielfach geforderten und oft höchst kostenwirksamen Maßnahmen, etwa die Einrichtung zusätzlicher (Dauer-) Stellen im „besiegelten“ Bereich. Ironischerweise könnte man sich wohl auf den Standpunkt stellen: Gütesiegel besiegeln gerade keine „Güte“, also Qualität, sondern bestenfalls einen gewissen Sinn für *Compliance*, sie sind für Wissenschaftseinrichtungen das, was für Studierende der Sitzschemen ist: Wille und Aufwand (Zeit bzw. Geld) zählen, nicht die Leistung. Für die Teile z.B. einer Universität, in der ihre Kernaufgaben wahrgenommen werden, also Forschung und Lehre, gehören solche Gütesiegel somit mitunter gefühlt in denselben Sack gesteckt wie die ständig anwachsenden rechtlichen und *Compliance*-Auflagen, die Forschenden und Lehrenden nicht nur das Leben schwer machen, sondern auch immer mehr der knappen Ressourcen beanspruchen. Aus Sicht der Lehrstühle, Arbeitsgruppen und Institute gesellen sich Gütesiegel so zu Datenschutzgrundverordnungen, Exportkontrollen, Mindest-

lohdokumentationshilfskraftstundenzetteln, Scheinselbstständigkeitsvermeidungsfragebögen, Trennungsrechnungen und was dergleichen gut gemeinter Landplagen und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen mehr sind. Gütesiegel sind vielleicht noch ärgerlicher, da sich die Hochschule anders als bei rechtlichen oder verrechtlichten Auflagen hier ja freiwillig quält.

Das Siegel „Human Resources Excellence in Research“ weicht sicher nicht in allen, aber doch in mehreren Punkten erheblich von diesem Schema ab.

Zunächst einmal muss das Siegel nicht bezahlt werden. Es wird bei der Europäischen Kommission beantragt und kostet keinen Cent. Selbst für die Reisekosten der Gutachterinnen und Gutachter kommt die EU auf, nicht die begutachtete Einrichtung.

Weiter bringt das Siegel der Wissenschaftseinrichtung einen genuinen Reputationsgewinn, wie das die besten Siegel tun; hier mit dem klaren Fokus auf Internationalisierung und dem Schwerpunkt auf *Recruitment*, weil das Gütesiegel z.B. auf dem – ebenfalls kostenlosen – Stellenportal *Euraxess* der EU prominent sichtbar und in die Stellenausschreibungen eingebunden ist. Gerade in nicht oder wenig kultursensiblen Bereichen, namentlich im Kernbereich der MINT-Fächer, also in den Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie Mathematik und Informatik ohne die jeweiligen Didaktiken, ist „HR Excellence in Research/HRS4R“ definitiv ein Gewinn mindestens im Sinne eines *Employer Branding*, einer erhöhten positiven Sichtbarkeit, aber auch über diese Bereiche hinaus in den Fächerkulturen der auch oder eher deutschsprachigen Forschung, denn allgemein ist doch gerade in Wissenschaftseinrichtungen das Bekenntnis zur EU eben weitgehend synonym mit dem zu Weltoffenheit und Internationalität (weder HRS4R noch *Euraxess* sind im Übrigen auf die EU oder Europa beschränkt). Inwieweit konkret mehr und bessere Bewerbungen zumal aus dem Ausland auf Professuren und andere wissenschaftliche Positionen namentlich in den MINT-Fächern generiert werden, ist freilich noch nicht empirisch gesichert.

Schließlich ganz konkret nützt das Siegel bei der Beantragung von EU-Projekten etwa im viele Milliarden schweren Rahmenprogramm *Horizon Europe* (wie vorher in *Horizon 2020*), weil das Vorhandensein des Siegels den Einzelnachweis zahlreicher institutioneller Unterstützungsangebote für Forschende überflüssig macht, und begünstigt also Erfolge bei einem der wichtigsten Drittmittelgeber. Im „General Model Grant Agreement“ (*Horizon Europe*: §18; *Horizon 2020*: §32.1) wird ausdrücklich auf Prinzipien Bezug genommen, die im Antrag im Einzelnen erläutert werden müssen, sofern nicht das Siegel geführt wird. Gerade bei der Beantragung von Promovierendennetzwerken („Innovative Training Networks“, ITN) oder COFUND-Projekten im Promovierenden- wie Postdoc-Bereich stellt das vorhandene HRE- bzw. HRS4R-Siegel einen ganz klaren Mehrwert im Antrag dar, wie der Autor aus eigener Erfahrung behaupten darf.

Das Siegel muss allerdings wie jedes andere beantragt werden (seit Ende 2016 in einem sogenannten *Strengthened Process* ausschließlich online). Hierzu muss sich die Einrichtung, die sich um das Siegel bemüht

- zur „Europäischen Charta für Forscher“ und zum „Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern“ be-

kennen durch einen entsprechenden Brief, worin 40 allgemeine Prinzipien in Bezug auf Rechte und Pflichten von Forschenden und in Bezug auf ihre Rekrutierung niedergelegt sind, und muss weiter

- eine Analyse der Defizite der eigenen Einrichtung (*Gap Analysis*) vorlegen sowie
- einen Aktionsplan (*Action Plan*), wie die Defizite angegangen werden sollen (Perfektion wird nicht erwartet und ist nicht anzustreben!).

Zwei Jahre nach Erhalt des Siegels muss ein Selbstbericht vorgelegt werden, nach weiteren drei Jahren erfolgt ein Besuch der Einrichtung (derzeit bis mindestens Ende 2021 pandemiebedingt nur online) durch ein Team europäischer Gutachterinnen und Gutachter.

Die 40 Prinzipien sind in der Formulierung nicht über jede Kritik erhaben, manchmal haben sie einen normativen Unterton wie die zehn Gebote, manchmal sind sie auch ein allzu offensichtlicher Kompromiss, z.B. zwischen den „Nordstaaten“ der EU, zu denen sich auch Deutschland zählen lässt, und den „Südstaaten“, wenn gleichzeitig schrankenlose „Forschungsfreiheit“ beschworen wird und eine Ausrichtung entlang der Vorgaben des Staates eher im Sinne einer klassisch dirigistischen französischen Industriepolitik. Aber im Wesentlichen handelt es sich um völlig unstrittige Prinzipien zu Karriereförderung, Bestenauslese, Arbeitsbedingungen und ähnlichen Aspekten.

Dies alles zusammenzustellen verursacht zweifellos *inhouse* Kosten: Irgendjemand, idealerweise eine kleine Arbeitsgruppe mit einer hauptsächlich verantwortlichen Person plus Stellvertretung, muss sich um diese Dokumente kümmern, muss sie erarbeiten und erstellen; muss dazu, darauf legen die Gutachterinnen und Gutachter vielleicht gerade aufgrund der schmerzlich empfundenen EU-eigenen Demokratie- und Legitimationsdefizite Wert, die Forschenden selbst einbeziehen, ihre Meinung einholen durch Befragungen und/oder Interviews und/oder Fokusgruppengespräche. Auch die Visite der Gutachterinnen und Gutachter muss geplant und betreut werden. Diese Arbeitsstunden kosten das entsprechende Arbeitgeberbrutto, dazu ein bisschen Strom, Papier und Toner, dann noch Catering wenigstens für die Evaluationsvisite, das ist nicht zu leugnen.

Die Universität Siegen hat seit 2016 an allen Sitzungen der Arbeitsgruppe „HRS4R“ der Hochschulrektorenkonferenz teilgenommen; ich habe bei der Beantragung von Hilfestellung des Wissenschaftszentrums Berlin, der Universität Mainz und der TH Köln, die als erste Einrichtung überhaupt in NRW das Siegel erhalten hat, profitiert. Alle sind sich einig, und nach fünf Jahren kann ich definitiv beipflichten: Dieser Moment, der tatsächlich gewisse Kosten *inhouse* verursacht, beinhaltet zugleich den größten Gewinn. Selbst an einer Universität mittlerer Größe – Siegen hat bei Siegelbeantragung an der Grenze von 20.000 Studierenden gekratzt, wir haben etwa 1.000 Promovierende, 300 Postdocs und 250 Professorinnen und Professoren – sind oft gar nicht alle Maßnahmen, die der Personalentwicklung für Forschende zuzurechnen oder für sie relevant sind, wirklich querschnittsmäßig übergreifend bekannt und dokumentiert.

Durch HRS4R erhält man hier einmal Anlass und Gelegenheit, alles systematisch zusammenzustellen und strategisch auszurichten (in Siegen in Verbindung mit einem neuen Personalentwicklungskonzept, das fast zeitgleich verabschiedet wurde). Alles, was sich die Universität in Sachen Personalentwicklung für Forschende vornimmt (und darunter fällt viel mehr, als man denkt), weil sie es *muss* oder *soll* (gesetzliche Vorgaben, *Compliance*) oder strategisch *will*, kann in der Regel 1:1 im *Action Plan* für HRS4R verwendet werden. Das Siegel bündelt, es mahnt sanft zum Abbau von Defiziten, aber das will die Einrichtung ja selbst auch.

Nehmen wir ein Beispiel: OTM-R (der Hang der EU zu Abkürzungen ist sicher nichts, was sie besonders liebenswert macht): *Open, Transparent, and Merit-Based Recruitment of Researchers*, also die offene, transparente und leistungsorientierte Rekrutierung von Forschenden, ein Herzstück der 40 Prinzipien von „Charta“ und „Verhaltenskodex“, das der EU sehr wichtig ist, da es zur Vollendung des Binnenmarkts gehört, dass exzellente Bewerbungen aus einem Mitgliedstaat auch in einem anderen z.B. zum Ruf auf eine Professur führen können (*full disclosure*: Die Universität Siegen hat in der jüngeren Vergangenheit tatsächlich z.B. eine Reihe italienischer Professoren berufen).

Die Universität Siegen (Personaldezernat) hat 2021 innerhalb von SAP das Online-Rekrutierungstool und Bewerbungsportal *SuccessFactors* implementiert, mit variabler Oberflächensprache Deutsch/Englisch, für alle Bewerbungen mit Ausnahme des Berufungsmanagements (also Professuren), für das eine Ausrollung aber ebenfalls noch in diesem Jahr geplant ist. In Zusammenarbeit mit der deutschen *Euraxess*-Organisation beim DLR in Bonn wurde vom Personaldezernat sogar eine

Schnittstelle in der Software geschaffen, um Ausschreibungen unmittelbar aus *SuccessFactors* im erwähnten Portal *Euraxess* zu schalten – eine kleine, aber feine Pionierleistung.

Diese Maßnahme ist nicht originär aus HRS4R heraus entstanden; sie fügt sich aber perfekt hinein und wurde in Abstimmung mit dem HRS4R-*Action Plan* (3. Phase) der Universität modifiziert, denn erleichterte und standardmäßige internationale und englischsprachige Ausschreibungen und Portale statt E-Mail- oder gar postalischer Bewerbungen sind Kernanliegen von *OTM-R* innerhalb von HRS4R, aber eben auch der Personalgewinnungsstrategie der Universität. Der Synergieeffekt liegt bei 100%.

Derzeit führen gut 600 Wissenschaftseinrichtungen weltweit, natürlich mit Schwerpunkt EU, das Siegel; in Deutschland ist es unterdurchschnittlich verbreitet mit derzeit 20 Einrichtungen, darunter 8 Universitäten und 4 Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Die Skepsis hat verschiedene Ursachen, die z.T. dargelegt wurden. Die ausgezeichneten Einrichtungen sehen das Siegel jedoch einhellig als Erfolg an. HRS4R verbindet das Angenehme mit dem Nützlichen, bringt die PE-Themen voran, die ohnehin überall anstehen, und verbindet dies mit Reputationsgewinn und Nutzen für Forschungsanträge.

■ **Daniel Müller**, Dr., Leiter des Graduiertenzenentrums „House of Young Talents“ (HYT), Universität Siegen,
E-Mail: daniel.mueller@uni-siegen.de

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.

Wir veröffentlichen rund 140 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2010 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement“ für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ bisher rd. 200 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Artikel aller unserer Zeitschriftenjahrgänge, die älter als zwei Jahre sind, kostenlos zum Herunterladen an. Auf unserer Website finden Sie sie, wie unten angegeben.

Das Hochschulwesen (HSW) • <https://www.universitaetsverlagwebler.de/hsw>

Forschung. Politik - Strategie - Management (Fo) • <https://www.universitaetsverlagwebler.de/forschung>

Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS) • <https://www.universitaetsverlagwebler.de/zbs>

Qualität in der Wissenschaft (QiW) • <https://www.universitaetsverlagwebler.de/qiw>

Hochschulmanagement (HM) • <https://www.universitaetsverlagwebler.de/hm>

Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE) • <https://www.universitaetsverlagwebler.de/poe>

Martin Mann



© Foto: David Ausserhofer

Martin Mann

Einem geeinten europäischen Forschungsraum entgegen: Der HR Excellence in Research Award als Auszeichnung für lernende Wissenschaftsorganisationen

The establishment of the European Research Area is a decade-long and still unfinished process. In order to set a common standard of good practice regarding HR management and personnel development, the European Commission founded the HR Excellence in Research Award. It is not meant to distinguish the institutions with the most competitive level of recruitment, the highest standard of personnel management and the most cutting-edge training opportunities, but those universities and research institutes that strive for continuous progress in these areas. This article deals with the mechanisms and processes, potentials and limits of the award.

Auf Initiative Ralf Dahrendorfs bekannte sich die Europäische Kommission erstmals 1973 zu einer frühen Idee des Europäischen Forschungsraums: „Die Europäische Gemeinschaft könnte und sollte ihren Beitrag leisten, um das begrenzte einzelstaatliche Denken bei der Entwicklung der Wissenschaft zu überwinden, und einen wirklich einheitlichen europäischen Wissenschaftsraum schaffen, in dem sich Zusammenarbeit und Wettbewerb auf vernünftige Weise ergänzen.“¹ Dem Kommissar für Forschung, Wissenschaft und Innovation gelang es hier, eine Perspektive vereinter und verschränkter Vielfalt der Forschungslandschaft in Europa zu eröffnen, die gleichzeitig geprägt ist durch Kollaboration und Wettbewerb, durch Wahrung nationalstaatlicher Spezifik und europäischer Dynamik.²

Es dauerte noch drei Jahrzehnte bis das sukzessive Zusammenwachsen, das Sich-Ähnlichwerden der nationalen Forschungskulturen innerhalb der EU so weit gediehen war, dass die Kommission im Jahr 2000 das Konzept der *European Research Area* (ERA) festschrieb und zur politischen Leitlinie machte. Die amtliche Mitteilung trug konsequenterweise den Titel „Hin zu einem Europäischen Forschungsraum“³, der damit nicht nur das zaghafte Entstehen betonte, sondern auch den weiten Weg, der zukünftig noch zurückzulegen war. Die Herausforderung wurde durch die Osterweiterung der EU im Jahr 2004 nochmals verstärkt, traten zu diesem Zeitpunkt doch zahlreiche Staaten bei, die seit einem Jahrzehnt mit der Transformation einer post-sowjetischen Wissenschaftslandschaft hin zu einer international anschlussfähigen beschäftigt waren. – Bis heute gilt der Prozess des Werdens der *European Research Area* als unabgeschlossener und fortlaufender Prozess.

Zur Etablierung und Firmierung des Europäischen Forschungsraums wurden zahlreiche Instrumente der For-

schungsförderung geschaffen, solche der Personen-, Projekt- und Verbundförderung. Ein Werkzeug zur Vereinheitlichung des Europäischen Forschungsraums sticht dabei nicht als finanzielle Zuwendung, sondern als institutionelle Auszeichnung heraus: Der *HR Excellence in Research Award*.⁴ Der vorliegende Artikel widmet sich den Mechanismen und Prozessen, Potenzialen und Grenzen dieses Instruments.

Beim *HR Excellence in Research Award* handelt es sich nicht um eine Trophäe, sondern um ein Logo, das mittlerweile 568 Organisationen zu führen berechtigt sind. Die schiere Zahl der Verleihungen zeigt, dass es hier nicht um die Krönung einer Spitzeneinrichtung geht, sondern vielmehr um eine Würdigung all jener Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die sich auf den Prozess der kontinuierlichen kritischen Selbstreflexion und -verbesserung einlassen. Grundlage hierfür sind zwei politische Grundsatzprogramme, die den normativen Rahmen des Prozesses bilden: *Europäische Charta für Forscher & Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern*.⁵ *Charta & Code* beschreiben Standards und Normen für das Verhältnis von Forscherinnen und Forschern sowie deren Arbeitgeber*innen mit dem Ziel,

¹ Working program in the field of „Research, Science and Education“, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, SEK, (73) 2000, 23.05.1973. Vgl. dazu auch Stock, G. (2013): Europa: Wissenschaftliche Perspektiven. In: *Gegenworte* 30, online unter: <http://www.gegenworte.org/heft-30/leseprobe/heft30s.html> (10.02.2021), sowie Daimer, S./Kuhlmann, S. (2016): Der europäische Forschungsraum am Scheideweg. In: *Forschung*, 9 (1), S. 10-15.

² Vgl. dazu auch Reillon, V. (2016): Der Europäische Forschungsraum. Ein Konzept in der Entwicklung, eine Herausforderung bei der Umsetzung, S. 7.

³ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM:i23010\(10.02.2021\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM:i23010(10.02.2021)).

⁴ Vgl. <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r> (10.02.2021).

⁵ https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/eur_21620_de-en.pdf (10.02.2021).

dieses so zu beschaffen, dass „es für erfolgreiche Leistungen bei der Erzeugung, dem Transfer, dem Austausch und der Verbreitung von Wissen und technologischer Entwicklung sowie für den beruflichen Werdegang von Forschern förderlich ist“ (S. 10). Zu diesem Zweck werden Grundsätze formuliert, die gute wissenschaftliche Praxis und gute Personalauswahl, -führung und -entwicklung in der Forschung beschreiben. Diese reichen von der Wissenschaftsfreiheit und -ethik über öffentlich auffindbare Forschungsergebnisse bis hin zur guten Betreuung, von beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten über Gleichstellung bis hin zu Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Besonderer Fokus wird auf die Standards guter Personalgewinnung gelegt, u.a. hinsichtlich sachbezogener und kompetitiver Personalauswahl, Transparenz im Umgang mit den Bewerberinnen und Bewerbern sowie der Würdigung von Mobilität, alternativen Erwerbsbiografien und nicht-formalen Qualifikationen.

Charta & Code datieren aus dem Jahr 2005, was zehn Jahre nach ihrer Veröffentlichung eine Erweiterung notwendig gemacht hat: Mit *Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers* (OTM-R) wurde der Anspruch, international wettbewerbliche und leistungsorientierte Personalgewinnung zu betreiben, nochmals verstärkt und operationalisiert. Auf der Grundlage einer einschlägigen Studie⁶, die explizit Verbesserungsbedarf feststellte („there will need to be a change in mindset for many as regards appropriate recruitment standards and an expansion in the professional HR capacity of institutions“, S. 63), veröffentlichte die EU-Kommission eine OTM-R Checkliste, die anhand von 23 Leitfragen die Einhaltung des Mindeststandards abfragt.⁷ Diese zeigen eine deutliche Präferenz für möglichst normierte und standardisierte Prozesse, von der Ausschreibung über das Bewerbungsmanagement, die Zusammenstellung von Auswahlkommissionen, das Führen der Auswahlgespräche bis hin zur Entscheidungsfindung.

Der Prozess der Beantragung, Verleihung und Wiederverleihung des *HR Excellence in Research Award* folgt einem mehrphasigen Modell: Im ersten Schritt bekennt sich die jeweilige Forschungseinrichtung – bei der es sich sowohl um eine öffentliche als auch eine private Institution handeln kann – zu *Charta & Code* durch ein formelles Unterstützungsschreiben (*Endorsement*). Anschließend reicht sie einen Antrag ein, der aus drei Teilen besteht: Erstens einer umfassenden Analyse des Status quo an der jeweiligen Einrichtung; hierzu wird sich an den 40 Prinzipien, die in *Charta & Code* niedergelegt sind, orientiert. Ziel ist es, konkrete Stärken und Schwächen zu beschreiben und somit Veränderungspotenziale zu bestimmen. Zweitens muss die OTM-R Checkliste ausgefüllt werden, sodass deutlich wird, ob und wie die Prozesse der Personalgewinnung verbessert werden können. Auf dieser analytischen Grundlage schließt sich drittens ein Maßnahmenkatalog an, in dem konkrete, den einzelnen Prinzipien zugeordnete Handlungsschritte spezifiziert und messbar gemacht werden. Diese gilt es in der nachfolgenden Periode umzusetzen. Überzeugen diese Unterlagen, wird das Logo zunächst für zwei Jahre verliehen. Nach einer schriftlichen Zwischenevaluierung, die in der Aktualisierung der drei Be-

richtsbestandteile besteht, wird das Logo für weitere drei Jahre bestätigt. Daran schließt sich, nach erneuter Überholung der Berichtsteile, eine Begehung des Instituts durch drei Evaluatorinnen und Evaluatoren an. Ist das Institut erneut erfolgreich, wird das Logo weiterhin im dreijährigen Rhythmus vergeben, wobei sich eine rein schriftliche Evaluierung und eine Begehung abwechseln.

Besonders hinzuweisen ist auf das zugrundeliegende Bewertungsprinzip: Ausgezeichnet werden nicht die Institute mit der kompetitivsten Personalgewinnung, dem höchsten Standard des Personalmanagements und den hervorragendsten Entwicklungsmöglichkeiten (was allein schon aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangslage in den EU-Mitgliedsländern unangemessen wäre), sondern jene, die sich um kontinuierlichen Fortschritt in diesen Bereichen bemühen. Die Auszeichnung stellt einen Anreiz dar, um alle zwei bis drei Jahre eine Erhebung des Ist-Zustands durchzuführen, diese mit dem Soll-Zustand abzugleichen und konkrete Aktivitäten zu definieren (bzw. zu evaluieren). Das Logo setzt damit auf den Grundsatz der lernenden Organisation⁸, die sich ständig weiterentwickelt, immer aufs Neue entpuppt und sich so auf veränderte Umweltbedingungen einstellt. Anhand des gemeinsamen Orientierungsrahmens von *Charta & Code* soll dieser Prozess langfristig zu einer Konvergenz der europäischen Forschungseinrichtungen oberhalb eines bestimmten Niveaus führen, sodass der Europäische Forschungsraum auch durch einen gemeinsamen Standard guter Personalpraxis bestimmt wird.

Die für den Preis notwendige Beurteilungspraxis wird nicht der EU-Bürokratie überlassen, sondern bedient sich der wissenschaftsimmanenten Logik des *peer review*: Sowohl die Begutachtung der schriftlichen Berichte als auch die Begehung vor Ort wird durch Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen übernommen, die das Logo bereits tragen. Dabei werden gezielt nicht die jeweiligen Leitungspersonen eingesetzt, sondern die Verantwortlichen für die konkreten Personalprozesse, damit strategisches wie operatives Wissen in ausreichendem Maß repräsentiert ist. Das *peer review* verfolgt nicht nur das Ziel, auf die Expertise der *peers* zurückzugreifen; es sollen genauso die Evaluatorinnen und Evaluatoren von den zu bewertenden Einrichtungen lernen und wertvolle Impulse für ihre eigene Arbeit erhalten. Typischerweise kann kein wesentliches Senioritätsgefälle zwischen Beurteilenden und Beurteilten erkannt werden. Weiterhin ist die Zusammensetzung der Begutteilungskommission immer international, sodass die Begehungen selbst ebenfalls Gelegenheiten des professionellen Austauschs und der Netzwerkbildung über den nationalen Kontext hinaus darstellen.

Rein zahlenmäßig kann der *HR Excellence in Research Award* als Erfolgsmodell gelten, da ihn bereits 568 Or-

⁶ Technopolis (2014): IA study on the Open, transparent, and merit-based recruitment of researchers, online unter: https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/otm_final_report_0.pdf (10.02.2021).

⁷ https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/otm-r-checklist.pdf (10.02.2021).

⁸ Vgl. Senge, P. M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.

organisationen führen.⁹ Bei genauerem Blick auf die Verteilung über die einzelnen Länder hinweg fallen jedoch deutliche Asymmetrien auf: Einige ost- und südeuropäische Länder zeichnen sich durch besonders hohe Beteiligung aus, etwa Polen mit derzeit 90 ausgezeichneten Instituten, Tschechien mit 25 und Spanien mit 133 ausgezeichneten. Frankreich weist immerhin 35 ausgewählte Einrichtungen aus, Deutschland dagegen lediglich 18. – Generell ist zu vermuten, dass die Attraktivität des Logos besonders hoch für Organisationen aus jenen Ländern ist, die sich in einer noch nicht international wettbewerblichen Wissenschaftslandschaft wiederfinden, wie es in Südeuropa und bei den jungen EU-Mitgliedstaaten der Fall ist. Eine Sonderrolle spielt hier außerdem das Vereinigte Königreich, das anhand eines funktionalen Äquivalents die Standards des Logos automatisch erreicht, sobald es das *Concordat to Support the Career Development of Researchers* erfüllt.¹⁰ So erklärt sich die Tatsache, dass derzeit 98 britische Institute das Logo führen.

Die Ungleichheit in der Verteilung des Logos über den europäischen Forschungsraum zeigt zweierlei: Erstens, dass dessen Vollform noch lange nicht erreicht ist. Es besteht kein Zweifel, dass *HR Excellence in Research* hier einen wertvollen Beitrag zu leisten im Stande ist. Und zweitens, dass die Motivationen für die Teilnahme und Teilhabe an dieser Strategie und dem Logo ganz unter-

schiedlich gelagert sind: Für Forschungseinrichtungen in vielen Ländern, die noch nicht flächendeckend Anschluss an die höchsten internationalen Standards gewonnen haben, ist es ein Beitrag auf diesem Weg, eine Wertschätzung für bereits Erreichtes und eine Maßnahme zur Attraktivitätssteigerung auf dem akademischen Arbeitsmarkt. Für Organisationen, die durch das Logo keinen Zugewinn an Renommee zu erwarten haben, da sie bereits erfolgreich am (angloamerikanisch geprägten) Wettbewerb um die besten Köpfe teilhaben, ist es umgekehrt eine Möglichkeit, zum langen Prozess der Herstellung eines Europäischen Forschungsraumes beizutragen, und damit dem Erbe Ralf Dahrendorfs gerecht zu werden.

⁹ <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r/awarded> (10.02.2021).

¹⁰ Vgl. https://www.vitae.ac.uk/news/vitae-news-2019/copy_of_concordat-strategy-group-report (10.02.2021).

■ **Martin Mann**, Dr., Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Er ist Mitherausgeber der P-OE und kennt den HR Excellence in Research Award aus der Sicht des Antragstellers und des Gutachters. E-Mail: martin.mann@wzb.eu

Jetzt erhältlich in der Reihe Campus-Literatur:

Stefan von Strahlow
Wissenschaft und Wahnsinn
42 Geschichten aus dem Innenleben der
Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt

Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet.“ Und es stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle“ Seite, nämlich die der Fehlritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.

Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

ISBN 978-3-946017-25-7, Bielefeld 2021,
95 Seiten, 18.90 €

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



Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

Auf unserer Homepage 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 3+4/2020

Wissenschaftskommunikation

Wolff-Dietrich Webler

Wissenschaftskommunikation –
Ein Überblick

Fo-Gespräch zwischen Matthias
Kleiner und Wolff-Dietrich Webler

Fo-Gespräch zwischen Verena Ahne
und Stefan Thurner

Wilhelm Krull

The Changing Face of Nationalism and
the Future of the European Higher
Education and Research Area

Claudia Kemfert

Learning by doing: der begeisterte
Brückenschlag zwischen
Wissenschaft und Öffentlichkeit

Robert Arlinghaus & Eva-Maria Cyrus
Wissenschaftskommunikation
gewinnbringend gestalten.

Beispiele aus der sozial-ökologischen
Fischereiforschung

Olaf Köller

Schulische Bildungsprozesse in der
Corona-Krise: Erfahrungen aus der
Mitarbeit an der dritten Ad-hoc-
Stellungnahme der Leopoldina

Martin Kowarsch

Beratung für Corona- und
Klimapolitik: Fakten,
Handlungsvorschläge oder gar Ziele?

Thomas König

Wissenschaftliche Politikberatung in
Österreich. Die Erfahrungen mit der
Einrichtung und Durchführung eines
„Future Operations Clearing Board“

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1+2/2021

Sylvia Heuchemer

Zur Bedeutung von Praxisbezügen
in der Hochschulbildung

Volker Meyer-Guckel

Studienintegrierende Ausbildung – Ein
neuer Weg zur Gleichwertigkeit von
beruflicher und akademischer Bildung?

Michael Krohn

Hochschulbildung in Zeiten von
Corona – Kompetenzentwicklung
zwischen Gesundheit und
Digitalisierung sozial einbetten

Uwe Schmidt

Welche Bedeutung hat
Persönlichkeitsbildung im Kontext
von Qualitätssicherung?

Cordelia Menz et al.

Strukturelle Gerechtigkeitsaspekte bei
der Einführung eines
Studieneignungstests im Studiengang
Bachelor Psychologie

Pascale Stephanie Petri

& Sang-Min Park

Nutzung hochschulinterner Expertise
zur Entwicklung von Online-Selbst-
reflexionstests für Studieninteressierte

Anne-Sophie Rosati & Karin Schleider

Selbstwirksamkeitserwartungen im
Hochschulstudium

Janine Tögel et al.

Forschendes Lernen in der Hochschule
– Ein Ansatz und dessen
Lernauswirkungen im Kontext der
Fallstudienarbeit

Wolff-Dietrich Webler

Zwischenruf zum Bildungsbegriff bzw.
seinem unklaren Gebrauch (z.B.
bildungsferne, bildungsnahe Familien
bzw. Schichten)

HM

Hochschulmanagement

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

HM 1/2021

Befunde der Quantitativen
Wissenschaftsforschung

*Organisations- und
Managementforschung*

*Heinz Ahn, Marcel Clermont
& Julia Langner*

Effizienzmessung in der Hochschule
– Verfahrenseinsatz und
Implikationen für das
Hochschulmanagement

*Matthias Geissler, Sabine Gralka
& Michael Wohlgemuth*

Effizienzmessung im
Hochschulsektor: Ein Vergleich
zitationsbasierter
Output-Indikatoren

*Tetyana Melnychuk, Lukas Galke,
Eva Seidlmayer, Konrad U. Förstner,
Klaus Tochtermann & Carsten
Schultz*

Früherkennung wissenschaftlicher
Konvergenz im
Hochschulmanagement

HM-Gespräch

Quantitative Hochschulforschung –
Impulse für das
Hochschulmanagement?
HM-Gespräch mit Stefan Hornbostel

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1+2/2021**Zweifel und Erfolg im Fokus
von Beratung***Heike Alberts***Erreichbarkeit von
Studienzweifler*innen in Kooperation
mit dem Mentoring-System an der
Universität Duisburg-Essen***Jens Behrmann & Oliver Claves***Erfolgreich zweifeln – das Netzwerk
„Studienzweifel“ in Kassel***Gitte Lindmaier et al.***Studienverlaufsmonitoring:
frühzeitige Beratung und
strukturelle Qualitätsverbesserung***Franziska Schulze-Stocker et al.***Verknüpfung von Studienerfolgs- und
Qualitätsmanagement***Teresa Korsmeier et al.***Prokrastination bei Studierenden
verringern durch Anwendung eines
Ratgebers im Gruppensetting***Alexander Bazhin***Förderung der Lernschlüsselkompe-
tenzen in der Studieneingangsphase***Franziska Lorz & Wiebke Lückert***Statistische Erfassung in der Studien-
beratung – Nur Mittel zum Zweck
oder wichtiges Qualitätsinstrument?!***Maria Worf et al.***Brauchen Hochschulen Beratung für
ihre Studierenden?***Juliane Quiring***Psychologische/psychosoziale Bera-
tung an Hochschulen – eine zentrale
Beratungsstelle oder Berater*innen
direkt an den Fakultäten?***Karin Gavin-Kramer & Rudolf Menne***Zur Geschichte der Studien- und
Studierendenberatung an der
Universität in Frankfurt am Main****QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration**QiW 2/2021****Empirische Untersuchungen im
Kontext der Hochschullehre in
Corona-Zeiten****Qualitätsforschung***Sophia Albrecht, Benjamin**Apostolow & Thi To-Uyen Nguyen***Vom Zwang zum Drang?****Wie Lehrende die Online-Lehre****(zu lieben) lernten****Erfahrungen an der Universität****Potsdam während der****Corona-Pandemie***Uwe Schmidt, Franziska Schmidt**& Nicole Becker***Perspektiven Lehrender und
Studierender auf die Digitalisierung
von Lehren und Lernen****Ergebnisse einer empirischen****Studie an der Johannes Gutenberg-****Universität Mainz***Heinke Röbbken & Jasmin Overberg***Ein systematisches Review zur****Systemakkreditierung in****Deutschland: Publikationen,****Diskurse und Befunde***Swen Günther et al.***Auf dem Weg zur****kennzahlenbasierten Steuerung von****Transferprozessen in Hochschulen –****Modelltheoretische Grundlagen und****konzeptionelle Umsetzung****Was hat sich in einem Jahr****Studieren in Corona-Zeiten****verändert?****Erste Ergebnisse der****Studierendenbefragung der HU****Berlin zum Wintersemester****2020/2021****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

Bünder Straße 1-3

Hofgebäude

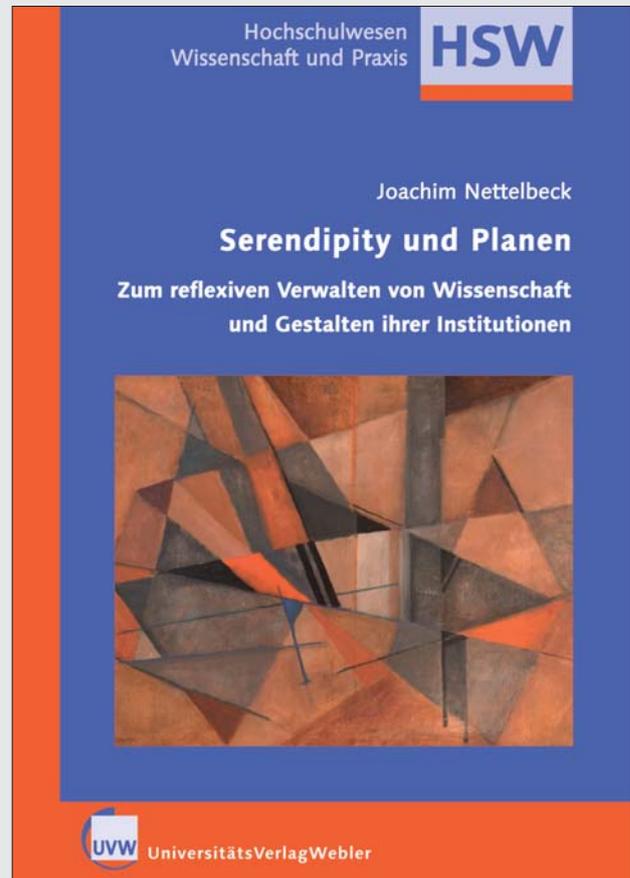
33613 Bielefeld

Haben Sie mit Wissenschaftsverwaltung als Praxis oder wissenschaftlichem Gegenstand zu tun?

Joachim Nettelbeck Serendipity und Planen

Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen

Aus der Einleitung: „Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung.“ Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters.“



Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-21-9,
237 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand



Joachim Nettelbeck

© Foto: Wissenschaftskolleg/Maurice Weiss

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

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