

## Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumente

### 4 Thesen und 4 Empfehlungen von

Prof. Dr. Klaus Landfried, Heidelberg

Beim Workshop: Akademisches Personalmanagement des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und des CHE in Berlin am 20./21.4.2006

Vorbemerkung: Die Qualität einer Hochschule in Forschung, Lehre, Wissenstransfer im Dialog mit der Gesellschaft, die Weiterbildung eingeschlossen, wird maßgeblich von der Qualität der in ihr tätigen Menschen geprägt. Personalentwicklung und Personalmanagement waren bisher in der durch zunfähnliche Traditionen geprägten deutschen Universität Fremdwörter. Dies gilt im Grunde für den gesamten öffentlichen Dienst. Für die Hochschulen als Stätten der Wissenschaft ist eine optimale Gestaltung der Berufungsverfahren für Professuren ebenso zentral wie die der Gewinnung von geeigneten Führungspersonlichkeiten für die Leitung der Hochschule insgesamt wie der Fakultäten und Fachbereiche. Die folgenden Thesen und Empfehlungen sind unter der Annahme formuliert, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland künftig mehr als bisher im Wettbewerb zu einander stehen werden und dabei spürbar mehr Eigenverantwortung beim der Gestaltung ihrer Angebote in Studium und Forschung beim Umgang mit ihren Ressourcen, bei der Gestaltung ihrer Qualitäts-Sicherungsverfahren und bei der Rekrutierung und Bezahlung ihres Personals erhalten. Die Voraussetzungen für einen solchen Wettbewerb der Hochschulen werden sich aber, sollte die sogenannte „Föderalismus-Reform“ bei Bildung und Forschung tatsächlich im Grundgesetz verankert werden, noch weiter verschlechtern, da die vergleichbaren Ausgangsbedingungen für einen einigermaßen fairen Wettbewerb nicht gegeben sind. Trotz des noch geltenden Länderfinanzausgleichs werden viele Bundesländer nicht mehr in der Lage sein, die für eine chancenreiche Teilnahme am Wettbewerb nötige Grundausstattung bei Bauten, Laborgerät und Büchern sowie Personal zu finanzieren. Im übrigen gilt auch bei der Autonomiefrage: Bis auf einige wenige Fälle wie z.B. die TU Darmstadt oder –im Grundsatz- die Stiftungshochschulen in Niedersachsen gibt es bis jetzt auf diesem Wege zu mehr Eigenverantwortung allenfalls positive Trends in die richtige Richtung zu beobachten, aber noch zu wenig Umsetzung, auch Umsetzungsfähigkeit in den Hochschulen selbst. Und bei der Bezahlung der Professoren ist durch unsinnige Regelungen der Länder das schon bei der endgültigen Gestaltung des Bundesgesetzes zur Reform der Professoren-Besoldung viel zu eng geschnürte Vorschriften- Korsett enger geworden anstatt weiter. Die ursprüngliche Idee der Reform wurde so in ihr Gegenteil verkehrt. Der Widerstand der Hochschulen gegen die Entwicklung ist leider zu gering.

1. Moderne Hochschulen sind nur noch als Unternehmen in der Wissenschaft, also als Unternehmen ganz eigener Art, sinnvoll organisierbar, nicht mehr nur als Kollegial-Korporationen nach dem (Schein-) Vorbild des 19. und 20. Jahrhunderts. Natürlich sind Hochschulen keine Gewerbebetriebe und können auch nicht wie solche geführt werden. Aber was schon im 20. Jahrhundert die Leistungsfähigkeit in der Wissenschaft zu beeinträchtigen begann, als die Universitäten noch zahlenmäßig klein waren, ist heute nicht mehr mit den eigentlichen Aufgaben der Hochschulen zu vereinbaren. So ist z.B. das Rotationsprinzip bei der Leitung von Fakultäten nicht mehr sinnvoll. Das hängt sowohl mit der Größe als auch mit den erweiterten Aufgaben und mit den noch knapperen Ressourcen der Hochschulen zusammen. Auch das von manchen zum Grundrecht stilisierte „Recht der Fakultäten auf Selbstergänzung“ kann für die Zukunft in seiner reinen Form keinen Bestand haben. Dass die Fakultäten und Fachbereiche maßgeblich an der Rekrutierung ihres wissenschaftlichen

Personals beteiligt sein müssen, ist dabei ebenso klar wie die Notwendigkeit, in den Verfahren auch externen – universitätsexternen – Sachverstand mit vollen Beteiligungsrechten hinzuzuziehen. Damit wäre auch der einst von Wolfgang Frühwald formulierten Sorge Rechnung getragen, aus der natürlichen und auch keineswegs negativ zu wertenden Vernetzung der Kollegen, also aus „Seilschaften“, könnten sich „Flaschenzüge“ entwickeln. Gerade auch für die nötige Verbesserung der Position von Frauen in Führungspositionen ist die Beteiligung externen Sachverständigen hilfreich.

2. Wer in solchen Unternehmen in der Wissenschaft Führungsaufgaben erfolgreich wahrnehmen will, muss erstens wissen, wie Wissenschaft geht, als Bildung wie als Forschung, und benötigt zweitens ein darauf gerichtetes praktisches Training, das in der Ausbildung zum Wissenschaftler bisher nicht vorkommt. Vorhandene Trainingsprogramme auf nationaler wie vor allem internationaler Ebene werden viel zu wenig genutzt. Das ganz neue Programm für Nachwuchswissenschaftler, das der Bund, die DFG und andere Wissenschaftsorganisationen auf den Weg gebracht haben, wird hier eine große Hilfe sein.

3. In einem Unternehmen in der Wissenschaft ist eine langfristig angelegte, am Fächerpotenzial und seinen Stärken und Schwächen orientierte Berufsplanung nötig und möglich. Auf eine ausgewogene Altersstruktur ist ebenso zu achten wie die Methoden der Portfolio-Bewertung (behutsam) von Wissenschaftlern genutzt werden sollten.

4. Vor allem bei der Besetzung von Leitungspositionen, aber auch bei der Besetzung von Spitzen-Professuren ist seit Jahren zu beobachten, dass die traditionellen Verfahrensschritte – auch durch Gesetze so vorgeschrieben: Bildung einer Berufungskommission, Ausschreibung (oft nur national), Auswahl nur unter den eingegangenen Bewerbungen, Vorschlag an Fakultät und Senat oder andere Entscheider, nur noch selten optimale Ergebnisse hervorbringen. Das liegt u.a. daran, dass oft länger anhaltende öffentliche, auch schon universitätsöffentliche Personaldiskussionen über angesehene Persönlichkeiten diese sozusagen „verbrennen“. Wer sich im universitären „Wahlkampf“ rhetorisch gut schlägt, muss nicht über die Fähigkeit verfügen, eine große Organisation zu leiten und die dafür nötige, nachhaltige Kommunikationskultur nach innen und nach außen zu pflegen. Immer weniger fühlen sich die Besten zu einer –sichtbaren- Bewerbung veranlasst, immer weniger erfüllt das schon erwähnte, von einigen Traditionalisten sogar mit Verfassungsrang geschmückte „Selbstergänzungsrecht der Fakultäten“ den ihm zugedachten Zweck. Zumal der Staat, einst in Gestalt kundiger preußischer Minister wie Althoff oder Becker positiv wirkend, sich entgegen der Empfehlung Wilhelm von Humboldts aus der Rolle des kompetenten Schiedsrichters weitgehend zurückzieht.

Als Konsequenz der hier skizzierten Problemlage wird daher empfohlen, das bisherige Verfahren weiterzuentwickeln, insbesondere aber

1. in die Findungs- und Berufungskommissionen fachkundige, (hochschul-) externe (Voll-) Mitglieder zu berufen, die im Verfahren keine persönlichen Interessen vertreten,
2. den Findungsprozess durch fachkundige, d.h. vor allem in der Wissenschaftskultur erfahrene, externe Berater moderieren zu lassen, die schon im Vorfeld die besondere Profilierung der Position schärfen helfen, die im Dialog mit der

Kommission gezielt und unter Wahrung der Diskretion geeignete Personen ansprechen, die sich nicht von sich aus bewerben würden, und die eine systematische, d.h. vergleichbare Bewertung der Kandidaten unterstützen. Darüber hinaus wird empfohlen, dass die Berater auch n a c h dem Vorschlag der Kommission die vorgeschlagene Person bei ihrem Weg ins Amt so lange begleiten, wie diese das für sinnvoll hält. Ich selbst habe damit gute Erfahrungen gemacht.

3. das Findungsverfahren bis zum schließlichen Vorschlag der Kommission an die Entscheidungsgremien strikt vertraulich zu halten, um die „Beschädigung“ potenzieller wie tatsächlicher Kandidat(inn)en durch eine öffentliche Debatte auszuschließen, wie sie leider in einigen Fällen der jüngsten Vergangenheit eingetreten ist.
4. für Leitungspositionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor allem Wissenschaftler(innen) zu wählen, die entsprechende Trainingsprogramme in Führungs- und Organisationsfragen mitgemacht haben oder einschlägige Erfahrungen auf andere Weise erworben haben.. Solche Trainingsprogramme gezielt auch für Nachwuchskräfte anzubieten und zu empfehlen, wird dazu beitragen, die gegenwärtigen Engpässe zu vermindern. Das gilt in besonderem Maße für Programme, die die Führungsfähigkeit von Frauen in der Wissenschaft stärken.