UNIVERSITÄT BAYREUTH

DIE KANZLERINNEN UND KANZLER DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS

Personal 4.0

Herausforderungen des Personalmanagements an Universitäten

DUZ Special

Beilage zur DUZ – Magazin für Wissenschaft & Gesellschaft, 24. Januar 2020.
Das DUZ Special erscheint in der DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.

Herausgeber dieser Ausgabe:
Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands
Helmholtzstraße 16 | 89081 Ulm
kanzler@uni-ulm.de | www.uni-kanzler.de

Projektverantwortung:
Norman Nitzsche, Geschäftsstelle der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands
Dr. Markus Zanner, Kanzler Universität Bayreuth

Text und Redaktion:
Norman Nitzsche

Verantwortliche DUZ Special-Redaktion:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin

Koordination und Marketing:
Stefanie Kollenberg, s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Text und Redaktion:
Veronika Renkes, v.renkes@duz-medienhaus.de

Gestaltung und Satz:
axeptDESIGN, Berlin, www.axeptdesign.de

Fotos:
Titel: Universität Bayreuth; S. 3: Elvira Eberhardt, Universität Ulm; Universität Bayreuth; S. 5: David Ausserhofer, HRK; S. 6–11: Jürgen Rennecke, Universität Bayreuth, S. 13: Peter Kolb, Universität Bayreuth

Korrektorat:
Benita von Behr, Berlin

Druck:
SDL Digitaler Buchdruck, Berlin

Verlag:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: 030 2129 87-0
info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

Dr. Wolfgang Heuser (Geschäftsführer)
w.heuser@duz-medienhaus.de

Redaktionsschluss:
Dezember 2019

© DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

978-3-96037-329-2

INHALT

Grußwort

3 „Mitarbeiter*innen entwickeln und neue Talente finden“
| Von Dieter Kaufmann und Dr. Markus Zanner

Einleitung

4 Gläserne Decke, kleine Lösungen und das große Ganze: Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung an Hochschulen
| Gekürzte Fassung des Impulsvortrags von Prof. Dr. Peter-André Alt

Fokus: Personal 4.0

6 Digital Natives in der Verwaltung
| Gekürzte Fassung des Impulsvortrags von Dr. Roland Rolles

7 Sinn und Unsinn in der Personalauswahl – aus Perspektive der psychologischen Diagnostik
| Auszüge aus dem Impulsvortrag von Prof. Dr. Stefan Krumm

8 Recruiting leicht gemacht? Erfahrungsberichte mit strukturierten Prozessen bei der Personalauswahl
| Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

Universität Bayreuth

10 „Meist wird nur gesehen, was nicht funktioniert“
| Interview mit Prof. Dr. Rüdiger Seesemann

In eigener Sache

12 Bayreuther Erklärung
Erklärung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten

Arbeitskreis

15 Arbeitskreis Studentenwerke
| Vorgestellt von Jens Apitz

Veranstaltungen

16 Veranstaltungsvorschau 2020

„Mitarbeiter*innen entwickeln und neue Talente finden“

Liebe Leserinnen und Leser,

die 62. Jahrestagung der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands wurde unter dem Motto „Personal 4.0“ in Bayreuth veranstaltet und beschäftigte sich mit den Herausforderungen des Personalmanagements. Analog zur „Industriellen Revolution 4.0“ müssen sich die Hochschulen einem Umfeld stellen, das durch Begriffe wie „Digitalisierung“ und „Künstliche Intelligenz“ geprägt ist.

Hat sich die 61. Jahrestagung in Saarbrücken im vergangenen Jahr bereits mit ausgewählten Fragestellungen der Digitalisierung beschäftigt, liegt der Fokus in diesem Jahr auf dem Bereich Personal und den damit zusammenhängenden Fragen: Können unsere Mitarbeiter*innen Anforderungen der Digitalen Transformation erfüllen? Wie finden wir solche Mitarbeiter*innen und können wir ihnen eine Perspektive zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung bieten?

Im Rahmen der Tagung sollte es weniger um vorgefertigte Antworten oder Patentrezepte gehen: Wichtiger waren die Diskussion und eine Anregung zum Austausch zu den unterschiedlichen Facetten des Themenkomplexes, um Impulse für eine Weiterentwicklung der Administrationen der Universitäten zu gewinnen.

Als Gäste konnten in diesem Jahr Prof. Dr. Peter-André Alt, Präsident der HRK, und Bernd Sibler, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft und Kunst, bei der Eröffnung der Veranstaltung begrüßt werden. Dr. Roland Rolles, Vizepräsident für Verwaltung und Wirtschaftsführung der Universität des Saarlandes, schlug mit seinem Vortrag zu Digital Natives in der Verwaltung die Brücke von der Veranstaltung im vergangenen Jahr zum diesjährigen Tagungsthema. Im Rahmen zweier Podiumsdiskussionen wurden Erfahrungen und Positionen zu Erwartungshaltungen an Mitarbeiter*innen in der Universitätsadministration und strukturierten Prozessen bei der Personalauswahl ausgetauscht. Zuvor erhielten die Teilnehmer*innen während des Impulsvortrags von Prof. Dr. Stefan Krumm von der Freien Universität Berlin Einblicke in die Perspektive der psychologischen Diagnostik im Hinblick auf die Personalauswahl.

Das DUZ Special dokumentiert auch, wie die Universität Bayreuth im Dialog mit ihren Wissenschaftler*innen versucht, den vielfältigen Herausforderungen im Kontext „Personal“ zu begegnen.

Die Kanzler*innen platzieren bewusst noch einmal die Bayreuther Erklärung in diesem Heft. Die heftige Diskussion, die die Veröffentlichung begleitete, hat gezeigt, dass das Thema vor der anstehenden Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes von großer Bedeutung ist und die Veröffentlichung als Debattenbeitrag richtig war.

Das vorliegende Special nutzen die Kanzler*innen aus diesem Grund auch dazu, einige ihrer Standpunkte ausführlicher zu erläutern und um auf verschiedene Kritikpunkte im Zusammenhang mit der Erklärung einzugehen.

Abschließend stellt sich der Arbeitskreis Studentenwerke vor, der gemeinsam mit dem Deutschen Studentenwerk wichtige Themen rund um das studentische Leben bearbeitet. Ein Ausblick auf die geplanten Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen des Jahres 2020 runden das Special ab.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Dieter Kaufmann

Dr. Markus Zanner

Dieter Kaufmann
Kanzler der Universität Ulm

Dr. Markus Zanner
Kanzler der Universität Bayreuth

Gläserne Decke, kleine Lösungen und das große Ganze: Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung an Hochschulen

| Gekürzte Fassung des Impulsvortrags von Prof. Dr. Peter-André Alt

In den letzten zwanzig Jahren haben die administrativen Herausforderungen in den Hochschulen zugenommen. Die neoliberale Steuerungsidee, der die Hochschulen mehr oder weniger seit 20 Jahren folgen, fordert ihren Preis; Hochschulen müssen sich permanenten Bewertungs- und Wettbewerbsprozessen unterwerfen. Daneben haben insbesondere große Drittmittelprojekte zuvor unbekannte Spielräume geschaffen, mit denen aber auch neue Anforderungen verbunden sind.

Hochschulen sind Stätten der Lehre und Forschung, aber natürlich auch Dienstleister. Ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum stellt große Anforderungen an die Mitarbeiter*innen und kann zu einer Überforderungskrise in der Organisation führen. Die Hochschulen insgesamt und auch die Administrationen benötigen aus diesem Grund starkes Personal, um ihre vielfältigen Aufgaben von der Studienorganisation über das Raum- und Energiemanagement bis zu Projektadministration und Weiterbildung erfüllen zu können. Allerdings brauchen sie auch neue Expertise, um der zunehmenden Aufgabenvielfalt gerecht zu werden.

Die Organisation der Universitäten macht Weiterentwicklungen schwierig, denn mit ihrer Behördenstruktur folgen sie dem Muster der Linienverwaltung mit klaren Hierarchien und strikt formalisierten Prozessabläufen. Die akademischen Kollegialorgane wiederum definieren sich selbst nicht als Teile der Administration, sondern als selbstständige Entitäten mit eigenen Entscheidungskulturen, die partizipativ und weniger hierarchisch strukturiert sind, als das beispielsweise bei Unternehmensvorständen der Fall ist. Das zunehmend wachsende Wissenschaftsmanagement schließlich steht außerhalb des klassischen Behördenapparats, ist aber auch kein Bestandteil der Forschung, sondern ein intermediäres Funktionssystem mit Aufgaben, die Service, Verwaltung und Strategieentwicklung verbinden. Aus diesen Funktionsgegensätzen resultieren diverse Konflikte und Spannungsfelder, die das Hochschulsystem beeinflussen. Um solche Gegensätze abzubauen, benötigen Universitäten eine zentrale institutionelle Verortung des Personalentwicklungssektors und ein Entwicklungskonzept, das Personal und Organisation gleichermaßen betrifft.

Die Personalentwicklung kann in drei Aufgabenbereiche untergliedert werden: 1. Regelmäßige Prüfung der Stellenstruktur; 2. Weiterqualifizierung; 3. Aufstiegsperspektiven. Daneben gilt es selbstverständlich, weitere Handlungsfelder von der Teambildung über Beratung, Coaching und Mediation bis zu Mitarbeitergesprächen und Gesundheitsmanagement zu berücksichtigen.

1. Regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls die Weitergestaltung der Stellenstruktur im Verhältnis zu organisationsspezifischen Aufgabenprofilen. Da Hochschulen strengen Stellenplänen unterworfen sind, die je nach Landesrecht unterschiedlich restriktiv ausgelegt werden, bestehen wenige Möglichkeiten, auf neue Herausforderungen flexibel und schnell zu reagieren. Zudem gehen die Hochschulen bei sachgrundlosen Befristungen große rechtliche Risiken ein. Sie sind durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz in seiner jetzigen und noch mehr in seiner bald novellierten Form gravierend beschränkt.

Im Bereich der Forschungsadministration können Drittmittelprojekte helfen, kurzfristig Expertise für neue Aufgaben zu gewinnen. Für eine langfristige Planung empfiehlt sich die Bildung von Stellenpools, die aber nur finanzierbar sind, wenn ein gewisses Maß an Drittmitteln kontinuierlich eingeworben wird. Planungsprozesse sind hier nicht einfach, denn häufig herrschen innerhalb der Fakultäten sehr unterschiedliche Vorstellungen über das, was in den nächsten Jahren geschehen soll. Beispielhaft können als Konfliktthemen das Ausmaß von Kooperationen mit der Wirtschaft, der Umgang mit vermeintlich leistungsschwachen Bereichen und der Führungsanspruch drittmittelstarker Fächer genannt werden. Das Wissenschaftsmanagement als intermediäres Systemelement wiederum leidet darunter, dass zahlreiche Stellen in diesem Sektor relativ hoch dotiert, aber befristet sind. Zudem befindet sich das Wissenschaftsmanagement in einer Grundspannung zur Linienverwaltung, in der sich der Gegensatz zwischen Daueraufgaben und Projektausrichtung manifestiert.

Die Situation in der Lehre und deren Verwaltung war lange Zeit problematisch. Mit der Bologna-Reform entstanden zahlreiche neue Funktionsbereiche, angefangen vom Bedarf einer intensiveren Beratung über komplexe Formen der Studienadministration und Prüfungsorganisation durch zuvor unbekannte Campussysteme bis zur Bereitstellung von Praktika und anderen Modellen der Berufsvorbereitung. Erst mit der Einführung des Hochschulpakts im Jahr 2007, acht Jahre nach dem Eintritt in die Bologna-Reform, kamen neue Mittel in die Haushalte. Allerdings flossen diese Mittel unter der Maßgabe, dass sie Zusatzbelastungen quantitativer Art auffangen sollten. Die zahlreichen qualitativen Umstellungen, die das Bologna-Modell erforderlich machte, blieben bei der Zuteilung unberücksichtigt. Die Verabschiedung des „Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken" im Sommer 2019 verdeutlicht ein weiteres Problem der Hochschulfinanzierung: Die Hochschulen gehen mit zusätzlichen Aufgaben in budgetär kaum abgesicherte Vorleistungen, schichten um und erhalten, wenn es gut geht, Jahre später die Chance, in wettbewerblichen Verfahren ergänzende Mittel temporärer Art für ihre Daueraufgaben einzuwerben. Bei Erfolgen in den Wettbewerben und zusätzlichen Mitteln zur Deckung der seit Jahren erfüllten Aufgaben heißt es dann seitens der Gewerkschaften, Politik und Wirtschaft, dass nun weitere Verpflichtungen übernommen werden könnten, da eine auskömmliche Finanzierung vorhanden sei. Das Problem der meist nur temporären Zusatzfinanzierung ist im Personalbereich mit den derzeitigen Rahmenbedingungen nicht aus der Welt zu schaffen. Der Erfolg systematischer

Prof. Dr. Peter-André Alt ist seit August 2018 Präsident der Hochschulrektorenkonferenz und war zuvor Präsident der Freien Universität Berlin.

Personalentwicklung bemisst sich an der Fähigkeit der ganzen Institution, Veränderungen vorausschauend zu gestalten, statt nur auf sie zu reagieren. Daher benötigen Universitäten ein Rahmenkonzept, das eine gewisse Verbindlichkeit hat, ohne Flexibilität komplett einzuschränken. Es muss mittel- und langfristige Handlungsfelder benennen, Mittel zur Behebung von Defiziten identifizieren, Prioritäten setzen und, ganz wichtig: Es muss zur Institution passen. Übergreifende Wettbewerbsverfahren wie die Exzellenzinitiative, die EU-Förderprogramme oder die Qualitätspakte Lehre haben geholfen, grundlegende strategische Weichenstellungen für die Organisations- und, daraus abgeleitet, die Personalentwicklung, vorzunehmen.

2. Weiterqualifizierung. Früher wurde der Fort- und Weiterbildung des Personals an Hochschulen wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Das hat sich im Zuge der dynamischen Aufgabenentwicklung seit dem Einstieg in neue Campussysteme, Organisationsformate und Haushaltsstrukturen geändert. Wurden in der Vergangenheit häufig interne Möglichkeiten mit einem außerordentlichen Engagement der eigenen Mitarbeiter*innen genutzt, bieten die meisten Universitäten mittlerweile über ihre Weiterbildungszentren ein dichtes Netzwerk an Qualifikationskursen an.

Hingegen fehlen verbindliche Angebote für Führungskräftetraining in Hochschulen bis heute, obwohl es mittlerweile eine Vielzahl wissenschaftlich basierter Konzepte gibt und die Zahl der Modelle unüberschaubar ist. Dabei existiert im Forschungssektor genügend Expertise in den Universitäten. Statt teure externe Managementprogramme zu buchen, sollten die Universitäten ein spezifisches System der Führungsqualifizierung aufbauen. Das ist langfristig günstiger und zudem eine strukturbildende Maßnahme für die Zukunft. Sie kann gleich mit der Erstellung einer Liste von Grundsätzen guter Führung verbunden werden, die zum kompletten Portfolio einer Universität ebenso gehört wie ein Mission Statement.

3. Aufstiegsperspektiven. Mitarbeiter*innen an Universitäten, die aufsteigen möchten, stehen oft vor erheblichen Karrierehemmnissen. Die gläserne Decke ist gerade im mittleren Verwaltungsbereich schnell erreicht. Es fehlt an freien Stellen mit Führungsaufgaben, weil diejenigen, die sie besetzen, selten an andere Einrichtungen wechseln. Während die Fluktuation im Wissenschaftsmanagement aufgrund der häufigen Befristung der Positionen hoch ist, geschieht im Bereich der zentralen Verwaltung wenig.

Eine Umsetzung von Dauerbeschäftigten auf temporäre Projektaufgaben mit größerem Verantwortungsbereich ist arbeitsrechtlich schwieriger denn je. Die Bildung von Pools, die ein gewisses Maß an Flexibilität beim Personaleinsatz und bei der Erprobung von Leitungsqualitäten zulassen, kann einen Lösungsweg bieten, sieht sich aber schwergängigen Stellenplänen und ministerieller Unbeweglichkeit ausgesetzt.

Regionale und internationale Kooperationsmodelle sowie Netzwerke können zusätzliche Optionen bieten. Benachbarte Universitäten sollten miteinander im Feld der Personalentwicklung enger zusammenarbeiten. Partnerschaftlich verbundene Universitäten können Personal austauschen und damit vielfältigere Varianten für den Aufstieg geeigneter Verwaltungskräfte schaffen. Es gibt zudem eine Reihe von Gründen, Kooperationsbeziehungen bei der Personalentwicklung auch auf außeruniversitäre Institute auszuweiten. Chancen für einen Personalaustausch mit Max Planck, Helmholtz, Leibniz und Fraunhofer sind vorhanden, sie werden nur selten genutzt. Gleiches gilt für strategische Partnerschaften auf internationaler Ebene. Aufenthalte bei den wichtigsten internationalen Partnereinrichtungen erschließen vielfältige Möglichkeiten, vermitteln bisher unbekannte Erfahrungen und können bei den ins Ausland entsendeten Verwaltungskolleg*innen für Motivationsschübe sorgen. Die Anstrengungen für einen regionalen oder internationalen Austausch erfordern Aufwand, lohnen sich auf lange Sicht aber allemal.

Für Universitäten existiert eine Vielzahl von Barrieren, die einer abgestimmten Organisations- und Personalentwicklung entgegenstehen. Als äußerliche Hindernisse sind ein schwieriges Arbeits- und Befristungsrecht, die mangelnde Finanzierung für neue Aufgaben und die fehlende Stellenflexibilität zu nennen. Intern bleiben die heterogenen Auffassungen über die angemessene Entwicklung der Institution Universität die wesentliche Hürde. Die Personalentwicklung ist stark mit der Wachstumsdynamik der Hochschullandschaft verbunden. Das Wachstum unserer Hochschulen kann substanziell nur durch zwei ineinandergreifende Prozesse abgesichert werden: durch veränderte Infrastruktur sowie neue Expertise aufgrund kluger Personalentwicklung auf der einen Seite und durch eine solide Aufgabenkritik auf der anderen Seite. Eine moderne Verwaltung lässt sich allein dann aufbauen, wenn die betreffenden Arbeitsplätze attraktiv und geeignete Karrierewege für den Aufstieg vorhanden sind.

Unter diesen Gesichtspunkten ein geschlossenes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept aufzubauen, bleibt eine große Herausforderung, ist aber auch mit Blick auf zentrale Ziele wie Chancengleichheit, Frauenförderung und Diversitätsmanagement absolut unabdingbar.

Digital Natives in der Verwaltung

| Gekürzte Fassung des Impulsvortrags von Dr. Roland Rolles

Dr. Roland Rolles ist Vizepräsident für Verwaltung und Wirtschaftsführung der Universität des Saarlandes.

Das Personalmanagement einer Hochschulverwaltung verfügt über eine Doppelrolle. Einerseits muss es die für die Digitalisierung benötigten Kompetenzen beschaffen und weiterentwickeln und zum anderen muss es bei der Umsetzung eigener Digitalisierungsprojekte mit gutem Beispiel vorangehen. Aktuelle Themen in diesem Zusammenhang sind etwa Employer Branding, sprich die Vermarktung der Universität als Arbeitgeber, oder auch New Work, also die Gestaltung eines kreativen Arbeitsumfelds 4.0.

In den nächsten zehn Jahren wird die Generation der Baby Boomer aus den Universitäten ausscheiden. Die Generation X wird den Hochschuladministrationen noch einige Jahre erhalten bleiben und gerade auch die Ebene der Führungskräfte weiterhin prägen. Praktisch alle Neueinstellungen der nächsten Jahre werden sich allerdings auf die sogenannten Digital Natives konzentrieren. Als Digital Natives werden die Generationen Y, Z und Alpha bezeichnet. Die Grenzen zwischen den Generationen sind fließend. Die Generation Y umfasst die Jahrgänge 1980 bis 1995, die Generation Z die Jahrgänge 1995 bis 2010, Alpha ab 2010. Die Vorstellungen der Digital Natives von ihrem Arbeitsplatz hängen stark mit neuen Denkweisen und Arbeitsformen zusammen. Es wird gefordert, dass die Arbeit das Leben bereichern und einen Sinn stiften muss. Eine Einbindung in Entscheidungsprozesse wird vorausgesetzt, ebenso eine hohe Transparenz mit ständigen Informationsflüssen über neue Technologien. Ein Jobwechsel gehört zur Karriereplanung genauso dazu wie der Wille zu häufigen Veränderungen. Darauf müssen sich die Universitäten mit ihrem Personalmanagement einstellen, gerade in der Personalgewinnung und -bindung.

Das Personalmanagement selbst ist prädestiniert für die Umsetzung der Digitalisierung, weil sehr viele Kontakte zwischen den Beschäftigten und der Personalabteilung bestehen. Diese Kontakte werden durch einen großen Informationsbedarf und viele wiederkehrende Prozesse abgebildet. Beides sind Kriterien, die den Einstieg in eine Digitalisierung sinnvoll machen. Bisher lag der Fokus der IT-Umsetzung im Personalbereich meist auf Massenverfahren wie der Gehaltsabrechnung über ein ERP-System. Die Bereiche Personalbeschaffung, Personalplanung sowie Training und Weiterbildung fanden demgegenüber noch zu wenig Berücksichtigung. Der künftige Fokus wird auf digitalen Personalakten, Dokumentenmanagementsystemen und Self-Services für Beschäftige liegen. Abläufe wie beispielsweise der Einstellungsprozess eignen sich sehr gut für die Digitalisierung und sollten angegangen werden: von der Bewerbung über das Videointerview bis hin zum Vertrag, inklusive (teil-)automatisierter Vorauswahlen anhand von Prüfungen der Bewerberprofile.

Trends und zukünftiges Kompetenzprofil. Die Digital Natives sind zugänglich für neue Methoden im Personalmanagement. Gamification stellt z.B. einen Trend dar. Digitale Auswahltests mit spielerischen Elementen werden zunehmen. Klassische analoge Vorstellungsgespräche werden hingegen von digitalen Varianten verdrängt. Für die junge Generation ist es selbstverständlich, über diese Art von Medien zu kommunizieren, sodass die Universitäten entsprechende Angebote bereitstellen müssen. Digitales Lernen wird eine größere Bedeutung erhalten. Dafür erforderliche IT-Anwenderkenntnisse, Veränderungsbereitschaft und eine große Flexibilität sind Kompetenzen, welche die Digital Natives einbringen können und möchten.

Lösungsansätze. Ein größeres Engagement bei der Ausbildung von IT-Berufen oder auch dualen Studiengängen ist für die Umsetzung der Digitalisierung an Universitäten enorm wichtig, um dem Engpassfaktor Personalgewinnung zu begegnen. Mit klassischen Stellenanzeigen in Printmedien werden die Digital Natives künftig kaum anzusprechen sein. Ebenso wichtig wird es sein, noch stärker abteilungsübergreifend zu agieren und moderne Arbeitsformen einzusetzen, darunter agile Methoden wie etwa Design Thinking, Entwicklungssprints oder Stand-up-Meetings u.a.

Bei konkreten Digitalisierungsprojekten können Kooperationen mit campusnahen Akteuren wie Informatik-Start-ups oder studentischen Unternehmensberatungen Quellen für zusätzliches Know-how sein, welches das vorhandene Personal nicht einbringen kann. Letztlich ist klar, dass die Personalstrategie für die digitale Transformation mehrdimensional sein muss und ein ausschließlicher Fokus auf die Digital Natives nicht ausreichen wird. Auch die Generation X und die Baby-Boomer müssen mitgenommen werden und ihre Kompetenzen weiterentwickeln, damit die digitale Transformation ein Erfolg wird.

Sinn und Unsinn in der Personalauswahl – aus Perspektive der psychologischen Diagnostik

| Auszüge aus dem Impulsvortrag von Prof. Dr. Stefan Krumm

Eignungsdiagnostik hat zum Ziel, das Personal auszuwählen, das am besten auf die jeweilige Stelle und in die Organisation passt. Damit dies gelingt, ist ein strukturierter Prozess nötig, an dessen Beginn eine Identifikation der Anforderungen steht. Eine Orientierung an wissenschaftlichen Standards, wie sie auch in einer DIN-Norm formuliert sind (DIN 33430 – Anforderungen an berufsbezogene Eignungsbeurteilungen) ist sinnvoll.

Identifikation von Anforderungen: Vor der Auswahl eignungsdiagnostischer Verfahren und deren Anwendung steht die Frage: Was sind die besonderen Herausforderungen der zu besetzenden Stelle? Über welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Eigenschaften sollen zukünftige Stelleninhaber*innen idealerweise verfügen, um die zu besetzende Stelle erfolgreich und zufrieden ausfüllen zu können? Antworten auf diese Fragen liefert eine Anforderungsanalyse. Sie klärt beispielsweise, ob eher Teamplayer gesucht werden oder doch lieber durchsetzungsstarke Individualisten. Diese und ähnliche Fragen lassen sich einerseits durch systematische Befragungen von Stelleninhabenden und Führungskräften klären. Meist können diese Personen die zentralen Herausforderungen beschreiben und ermöglichen dadurch geschulten Eignungsdiagnostiker*innen Rückschlüsse auf relevante Anforderungen. Aber auch ein Blick in einschlägige Forschungsergebnisse lohnt häufig. Für verbreitete Aufgabenbereiche (z. B. das Führen eines Teams) haben Forscher*innen bereits Anforderungen ermittelt, empirisch abgesichert und publiziert.

Auswahl der Verfahren: Die Auswahl der Verfahren richtet sich nach den Ergebnissen der Anforderungsanalyse. Grundsätzlich in Frage kommen u. a.: nach wissenschaftlichen Standards entwickelte psychologische Tests und Fragebogen, strukturierte Interviews sowie Simulationen der zukünftigen Tätigkeit, beispielsweise im Rahmen von Assessment-Center-Übungen. Dabei sollten fertige Instrumente (in der Regel sind dies Tests und Fragebogen, die man bei entsprechenden Anbietern kaufen kann) nur ausgewählt werden, wenn sie als prognostisch valide für den jeweiligen Einsatzzweck gelten können. Für Instrumente, die für den jeweiligen Einsatzzweck spezifisch gestaltet werden (Interviews und Assessment-Center-Übungen), gilt: Ihre Entwicklung sollte nach etablierten Standards erfolgen. So sollten Interviews leitfadenbasiert erfolgen. Auch sollten bewährte Frageformen verwendet werden – insbesondere biografieorientierte und situative Fragen. Erstere fragen nach Verhaltensweisen aus der Vergangenheit der Bewerber*innen, die auch in Zukunft, sprich für die zu besetzende Stelle relevant sein könnten. Situative Fragen schildern hypothetische Situationen, die im Berufsalltag vorkommen könnten und verlangen von Bewerber*innen, sich in diese Situationen hineinzuversetzen und zu schildern, wie sie sich idealerweise verhalten würden. „Kreative" Eigenentwicklungen solcher Verfahren jenseits wissenschaftlicher Standards erlauben in der Regel schlechtere eignungsdiagnostische Prognosen.

Prof. Dr. Stefan Krumm ist Leiter des Arbeitsbereichs Psychologische Diagnostik, Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Freien Universität Berlin.

Weitere Aspekte, die bei der Auswahl von Verfahren eine berechtigte Rolle spielen können, sind u. a.: die Passung der Instrumente zur Zielgruppe, deren Akzeptanz bei Bewerber*innen sowie der mit dem Einsatz verbundene Aufwand.

Anwendung von Verfahren: Eine professionelle Anwendung der ausgewählten Verfahren ist eigentlich selbstverständlich. So ist mittlerweile weithin bekannt, dass eignungsdiagnostische Interviews anhand eines Leitfadens strukturiert und bei allen Bewerber*innen auf die gleiche Art durchgeführt werden sollten. Unstrukturierte Vorgehensweisen – also das klassische „lockere" Gespräch mit Bewerber*innen – lassen unnötigen Raum für Urteilsfehler und Stereotype.

Verzicht auf Bauchentscheidungen: Eignungsdiagnostische Entscheidungen sind nicht selten dichotom: einstellen vs. nicht einstellen. Es müssen also viele Informationen von Bewerber*innen zu ebendieser dichotomen Entscheidung verdichtet werden. Oft ist man versucht, diese Verdichtung intuitiv vorzunehmen, also auf das eigene Bauchgefühl zu vertrauen. Oder man greift mal die eine markante Information über eine*n Bewerber*in heraus und basiert die Entscheidung darauf – bei anderen Bewerber*innen verwendet man dann andere markante Informationen. Ergebnisse von Metaanalysen zeigen jedoch, dass diese intuitive Strategie einer nach expliziten Regeln vorgenommenen Urteilsbildung deutlich unterlegen ist – d. h. die Wahrscheinlichkeit, die besten Bewerber*innen auszuwählen, sinkt bei einer intuitiven Urteilsbildung.

Recruiting leicht gemacht? Erfahrungsberichte mit strukturierten Prozessen bei der Personalauswahl

| Zusammenfassung der gleichnamigen Podiumsdiskussion

Personalauswahlverfahren sollten transparent, nachvollziehbar und gerecht sein, darüber sind sich alle einig. Nur welche Methoden und Prozesse sind für Hochschulen die effizientesten und erfolgversprechendsten? Unter der Leitung von Albert Berger, Kanzler der Technischen Universität München, diskutierten darüber erfahrene Hochschulmanager*innen und Personalexpert*innen.

Dr. Christina Reinhardt, Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum: Viele von uns haben Erfahrungen mit externen Personalberatungen nicht nur als Auftraggeberin gesammelt, sondern auch im Laufe der eigenen beruflichen Entwicklung. Dadurch kennen wir die Vor- und Nachteile externer Beratungsunternehmen aus beiden Perspektiven. An der Ruhr-Universität Bochum arbeiten wir seit vielen Jahren mit Personalberatungsunternehmen zusammen und haben so manche Elemente der Beratungen in unsere universitätsinternen Auswahlverfahren übernommen. Auch bei der Sondierung des Arbeitsmarktes sind Beratungsunternehmen hilfreich, denn insbesondere Führungspositionen sind im öffentlichen Dienst nicht immer leicht zu besetzen. Auch Fakultäten greifen bei uns zunehmend auf Externe zurück, insbesondere wenn es darum geht, qualifizierte Frauen für Professuren zu gewinnen.

Um die Qualität einer Personalberatung zu beurteilen, ist es nützlich, die Sicht einer Kandidatin zu kennen: Wie geht das Unternehmen mit den Bewerber*innen um? Wie werden sie begleitet? Sorgt es für Transparenz und hilft bei der Orientierung? Gibt es Feedback und fühlen sich die Kandidat*innen gut betreut? Der Auswahlprozess und die Entscheidung müssen selbstverständlich bei der Hochschule verbleiben. Da setze ich auch nicht auf Algorithmen und künstliche Intelligenz, sondern auf erfahrungsgeleitete Intuition – besonders wenn es um die Auswahl von Führungspersönlichkeiten geht.

Regina Zdebel, ehemalige Kanzlerin der FernUniversität in Hagen: Recruitment funktioniert immer besser, wenn die Hochschule ein Profil, einen Markenkern hat. Wir haben an der FernUniversität in Hagen drei Recruiterinnen, die fest angestellt sind. Externe Personalberatungsunternehmen ziehen wir nur hinzu, wenn der Aufwand für uns zu groß zu sein scheint. Unsere Personalauswahlverfahren sind meist mehrstufig und ein universitätsinterner Prozess. Für uns ist es wichtig, dass die Auswahlgespräche mit den Bewerber*innen auf Augenhöhe erfolgen. Auch sollen diese ihre künftige Arbeitsumgebung kennenlernen, damit beide Seiten prüfen können, ob sie in der jetzigen Situation zueinander passen. Dabei sind wir uns darüber im Klaren, dass nicht nur der oder die Bewerber*in sich bewirbt, sondern auch wir, als Arbeitgeber.

Als ich vor 19 Jahren als Kanzlerin an die FernUniversität in Hagen kam, gab es dort fast ausschließlich männliche Führungskräfte. Man erwartete von mir, dass ich endlich etwas für die Frauenförderung tue. Ich bin kein Gegner der expliziten Frauenförderung, aber auch kein direkter Befürworter. Also überlegte ich, wie ich dieser Anforderung gerecht werden und mir trotzdem treu bleiben kann. Bei der Neubesetzung von Stellen fand ich es sinnvoll zu überlegen, ob man die Situation nutzen sollte, um sowohl die Tätigkeits- und Anforderungsprofile als auch die Besetzungsverfahren zu verbessern. Dadurch haben wir dann auch strukturierte Verfahren und Interviews eingeführt. Denn diese erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass jede Bewerbung vergleichbar behandelt und somit auch die Gleichberechtigung berücksichtigt wird. Bei uns gilt: So viel Standardisierung wie nötig, aber auch so flexibel wie möglich.

Carsten Müller, Geschäftsbereichsleiter Personal der Universitätsmedizin Göttingen: Am Universitätsklinikum Göttingen haben wir zunächst auf externe Dienstleister für das Recruiting in extremen Mangelbereichen und bei der Besetzung von Spitzenführungspositionen gesetzt. Etwa wenn es darum geht, einen Oberarzt mit besonderen Qualifikationen zu finden. Denn externe Dienstleister verfügen meist über bessere Zugänge zu Bewerber-Communities als wir. Auch fällt es ihnen leichter, mögliche Kandidat*innen direkt anzusprechen, die sich noch in festen Positionen befinden. Nur sind die Dienstleistungen externer Personalberater*innen auch sehr kostenintensiv. Hinzu kommt, dass diese

Die Podiumsteilnehmer*innen (v.l.n.r.): Albert Berger, Kanzler der Technischen Universität München, Dr. Christina Reinhardt, Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum, Regina Zdebel, ehemalige Kanzlerin der FernUniversität in Hagen, Carsten Müller, Geschäftsbereichsleiter Personal der Universitätsmedizin Göttingen, Prof. Dr. Stefan Krumm, Leiter Psychologische Diagnostik, Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Freien Universität Berlin

auch Ansprechpartner*innen an der Hochschule benötigen, die das gesamte Verfahren begleiten. Angefangen bei der Gestaltung des Anforderungsprofils, dann für das Auswahlverfahren, bei der Auswahl und der Entscheidung, sowie schlussendlich für die Dokumentation des Verfahrens.

Aufgrund der Tatsache, dass der Fachkräftemangel uns erhalten bleibt, haben wir uns dann für ein internes Recruiting entschieden. Hier sind wir dann neue Wege gegangen. Zunächst für die Anwerbung und Auswahl von Pflegekräften und heute u.a. auch für IT-Mitarbeiter*innen, Ärzt*innen oder Radiologieassistent*innen. Wir haben uns neue Veröffentlichungswege für unsere Stellenausschreibungen erschlossen, auch in den sozialen Medien. Zudem erstellen wir Flyer, Marketingvideos, Radiowerbung und vieles mehr. Dadurch konnten wir beispielsweise unsere Vakanzen in der Pflege in einem Jahr halbieren. Wir werden jetzt für fast alle Bereiche das Recruiting und die Bewerbungsverfahren umstellen und haben es zentral im Geschäftsbereich Personal verortet. Externe Dienstleister werden wir auch künftig einsetzen, z.B. immer dann, wenn eine Direktansprache wichtig ist.

Prof. Dr. Stefan Krumm, Leiter Psychologische Diagnostik, Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Freien Universität Berlin: Die DIN 33430 formuliert wichtige Qualitätsstandards der Eignungsdiagnostik. Diese Norm ist kein einfaches Bestreben nach Vereinheitlichung, wie man es von anderen Normen (etwa für Schrauben oder Papier) kennt. Vielmehr formuliert sie wichtige Qualitätskriterien für die Auswahl, Planung, Durchführung und Auswertung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Wichtige Aspekte sind dabei die Wissenschaftlichkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Personalauswahl. Natürlich muss jede Eignungsentscheidung das zu beurteilende Individuum im Fokus haben, ein blindes Anwenden von Algorithmen ist nicht zu empfehlen. Regelgeleitete, auf empirischen Daten basierende Urteilsmodelle können aber sehr wohl genutzt werden – als wichtige Grundlage der Eignungsentscheidung, nicht aber als „Autopilot".

Manchmal lohnt es sich, das eigene Bauchgefühl mit dem Ergebnis nach regelgeleitetem Vorgehen abzugleichen und sich zu fragen: Was genau mache ich, wenn ich mein Bauchgefühl anwende? Was ist über verschiedene Auswahlprozesse hinweg systematisch? Was kann ich in irgendeiner Form objektivieren, um es für andere nachvollziehbar und anwendbar zu machen? In jedem Fall sollten Eignungsentscheidungen transparent, nachvollziehbar und damit auch überprüfbar sein – das eigene Bauchgefühl erfüllt solche Anforderungen selten. Externe Dienstleister mit einem wissenschaftlichen und umfänglich psychologisch-diagnostischen Beratungsansatz können helfen, die eigene Personalauswahl zu optimieren.

„Meist wird nur gesehen, was nicht funktioniert“

Interview mit Prof. Dr. Rüdiger Seesemann zu den Erwartungshaltungen von Wissenschaftler*innen an die Verwaltung

Die Verwaltung einer Universität befindet sich in einem Spannungsfeld verschiedener Anspruchsgruppen, welchen sie möglichst gerecht werden soll. Zu nennen sind hier natürlich die Wissenschaftler*innen sowie die Studierenden, das zuständige Ministerium, die universitären Gremien sowie weitere Kolleg*innen der Verwaltung. Begleitet werden diese Anforderungen derzeit insbesondere durch bestehende, neue und sich verändernde rechtliche Regelungen, durch Veränderungen der Wissenschaftslandschaft – u.a. durch eine verstärkte Projektförderung – sowie durch die Entwicklungen der Digitalisierung und Internationalisierung.

Im Kontext dieser Herausforderungen stellen sich diverse Fragen hinsichtlich der personellen Ausstattung von Verwaltungen: Ergeben sich hierdurch breitere Aufgabenfelder? Werden weniger Spezialist*innen benötigt? Welche Kompetenzen benötigen Personen, die diese Aufgaben erfüllen sollen? Welche Formen der Arbeitsorganisation sind hierfür angemessen? Und wie kann dieser Wandel gemeinsam erfolgreich gestaltet werden? Im nachfolgenden Interview schildert Prof. Dr. Rüdiger Seesemann die „Erwartungshaltungen der Wissenschaft an die Verwaltung“ aus seiner Sicht.

Was erwarten Wissenschaftler*innen von „ihrer“ Universitätsverwaltung?

In erster Linie erwarten sie natürlich und völlig zu Recht die effiziente und zügige Bearbeitung ihrer Anliegen. Die Verwaltung sollte alle Dienste erbringen, die für einen reibungslosen Ablauf des Wissenschaftsbetriebs erforderlich sind. Aus meiner Erfahrung als Clustersprecher habe ich jedoch gelernt, dass Wissenschaftler*innen zuweilen falsche Vorstellungen darüber haben, wer in der Verwaltung was und wie schnell leisten kann. Oft wissen sie auch nicht, wie ihr eigener Beitrag zum allseits erwünschten reibungslosen Ablauf aussehen könnte.

africamultiple
CLUSTER OF EXCELLENCE

UNIVERSITÄT BAYREUTH

„Forschung über Afrika nur mit Afrika“ – Der Exzellenzcluster „Africa Multiple“ an der Universität Bayreuth will die Afrikastudien in enger Kooperation mit Partnerinstitutionen in Afrika neu ausrichten. Durch seine sich wandelnden und in globale Verflechtungen eingebetteten Beziehungen konstituiert sich Afrika ständig neu. Die Forschungsarbeiten im Cluster sollen die kontinentalen und transkontinentalen Verflechtungen kultureller, sprachlicher, sozialer, religiöser, politischer, ökonomischer und ökologischer Prozesse sichtbar machen und auf diese Weise die Voraussetzungen für ein genaueres Verständnis dieser Prozesse schaffen.

Prof. Dr. Rüdiger Seesemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Islamwissenschaft an der Universität Bayreuth und Sprecher des Exzellenzclusters „Africa Multiple", der seine Arbeit an der Universität Bayreuth Anfang 2019 aufgenommen hat. In seiner Forschung befasst er sich schwerpunktmäßig mit Islam in Afrika im 19. und 20. Jahrhundert. Neuerdings ist Seesemann vorwiegend als Wissenschaftsmanager tätig.

Ein Exzellenzcluster benötigt seinerseits einen Verwaltungsapparat, für dessen Funktionalität ich als Sprecher verantwortlich bin. Besonders die Bewirtschaftung der Mittel in Einklang mit den 28-seitigen Verwendungsrichtlinien für Exzellenzcluster hat mir die Augen für die Bedeutung und die Bedürfnisse der Verwaltung geöffnet. Ich habe gewissermaßen die Seiten und damit auch die Perspektive gewechselt. In diesem Lernprozess ist mir sehr schnell deutlich geworden, wie groß der Raum für beiderseitige Missverständnisse ist.

Wie kann das Verständnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung verbessert werden?

Seit ich Führungsaufgaben an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung wahrnehme, hat sich meine Sicht auf die Dinge ein wenig gewandelt. Das Klagen über die Verwaltung ist an Universitäten, aber natürlich nicht nur dort, ein beliebter Topos.

Meist wird nur gesehen, was nicht funktioniert. Was hingegen funktioniert, wird in der Regel als selbstverständlich erachtet. Die Verwaltung ist gewiss nicht weniger den Vorgaben des Qualitätsmanagements unterworfen als die Wissenschaft. Insofern könnte das Verständnis der Wissenschaftler*innen für die Verwaltung allein schon dadurch erhöht werden, dass sie die Rahmenbedingungen wahrnehmen und anerkennen, innerhalb derer sich die Verwaltung bewegt. Hinter ihr steht zudem noch die Ministerialbürokratie, deren Vorschriften die Spielräume der Universitätsverwaltungen stark bestimmen. Was Wissenschaftler*innen als mangelnde Flexibilität der Verwaltung wahrnehmen, ist nicht selten auf gesetzliche Vorgaben zurückzuführen. Vermeintliche Mängel in der Verwaltung sind außerdem auch dem Umstand geschuldet, dass dort häufig der Mangel verwaltet wird, sei es in Bezug auf Personal, Geld, Zeit oder Räume.

Von außen lässt sich die Verwaltung also leicht kritisieren. Dabei sollten Verwaltung und Wissenschaft eigentlich in einem Boot sitzen und gemeinsam rudern. Hier wäre es sinnvoll, auf Universitätsebene Foren für einen Austausch zu schaffen. So könnten in größeren Runden Fragen geklärt werden, die sonst meistens nur zwischen einzelnen Wissenschaftler*innen und Verwaltungsabteilungen verhandelt werden.

Wie kann der Wandel in der Wissenschaftslandschaft gemeinsam gestaltet werden und welche Rolle spielt dabei das Wissenschaftsmanagement?

Eine wichtige Prämisse für die Gestaltung des Wandels besteht für mich darin, dass der Prozess wissenschaftsgeleitet sein muss. Wissenschaftsmanagement an Universitäten darf nicht bedeuten, dass die Wissenschaft sich dem Diktat einer reinen Managementlogik unterwirft.

Gerade für mich als Geisteswissenschaftler ist dieser Punkt von großer Bedeutung. Zugleich bedarf es mehr als wissenschaftlicher Kompetenz, wenn man den Wandel der Wissenschaftslandschaft in die richtige Richtung steuern will. Deshalb ist für Wissenschaftler*innen in Leitungsfunktionen ein gewisses Maß an Managementkompetenz unabdingbar. Dazu muss man sich mit der Verwaltung und den Governance-Strukturen an Universitäten auseinandersetzen.

Noch wichtiger scheint mir aber, dass die Projekte und Universitäten, die in der Exzellenzstrategie gefördert werden, eine Vorreiterfunktion in der Veränderung dieser Strukturen einnehmen und gewissermaßen als Motoren der Veränderung fungieren. Dass der Wandel zum Wohle der Wissenschaft gelingt, setzt ein Zusammenwirken von Wissenschaft und Verwaltung, aber auch von Wissenschaftsministerien voraus. Eine Aufgabenteilung zwischen Wissenschaftler*innen mit großen Visionen, Verwaltungen als Barrieren und Ministerien als schwerfälligen Bürokratien dürfte der kreativen Gestaltung der zukünftigen Wissenschaftslandschaft nicht zuträglich sein. Hier sind alle Beteiligten aufgefordert, sich aus der Komfortzone zu bewegen.

Erklärung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten

Die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands erhebt folgende Forderungen für die Gestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse im wissenschaftlichen Mittelbau.

Universitäten leisten mit der akademischen Qualifizierung dringend benötigter Fachkräfte einen wichtigen Beitrag für Gesellschaft, Wirtschaft und den öffentlichen Dienst. Das Modell befristeter Qualifizierungsphasen in den unterschiedlichen Bildungsformaten der Universitäten ist eine unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass dieses gesellschaftliche Ziel weiterhin erreicht werden kann. Die Befristung stellt sicher, dass Qualifizierungschancen auch den jeweils nachfolgenden Studierendengenerationen eröffnet werden können. Der immer wieder geäußerte Wunsch nach mehr unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen an Universitäten, insbesondere im wissenschaftlichen Mittelbau, ist aus Sicht der Kanzlerinnen und Kanzler im Interesse von Beschäftigungssicherheit nachvollziehbar. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass ein wesentlicher gesetzlicher und gesellschaftlicher Auftrag der Universitäten darin besteht, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu qualifizieren und zu fördern. Dies erfolgt in unterschiedlichen Bildungsformaten und bereitet überwiegend auf eine berufliche Karriere außerhalb des Wissenschaftssystems vor.

Forderungen der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten

Vor diesem Hintergrund fordern die Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten bei der Diskussion über befristete Beschäftigungsverhältnisse im wissenschaftlichen Mittelbau:

- die Anerkennung der besonderen Rolle und Aufgabe des Beschäftigungssystems im wissenschaftlichen Mittelbau der Universitäten als Qualifizierungssystem.
- den Erhalt und die Entwicklung von Befristungsmöglichkeiten für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen entsprechend den angestrebten Qualifizierungszielen.
- eine nachhaltige Finanzierung der Universitäten zum Erhalt und zur Förderung verlässlicher und planbarer Qualifizierungschancen der nächsten Generationen.

Universitäten sind Qualifizierungssysteme

Der Aufgabenstellung der Universitäten folgend, ist es notwendig, dass die Zahl ihrer befristeten Beschäftigungsverhältnisse für wissenschaftliches Personal überwiegt. Nur so ist es möglich, dass kontinuierlich Absolvent*innen für Aufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft oder Verwaltung ausgebildet werden können und dabei während der Qualifizierungsphase auch in Zukunft über sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse verfügen. Insbesondere Letzteres kann bei umfassenden Entfristungen im akademischen Mittelbau nicht sichergestellt werden.

Das Beschäftigungssystem der Universitäten im wissenschaftlichen Bereich ist primär ein Qualifizierungssystem und darf daher nicht mit den gleichen Maßstäben wie Beschäftigungsverhältnisse in der Wirtschaft und der Verwaltung gemessen werden. Die von gewerkschaftlicher Seite erhobene politische Forderung „Gute Arbeit heißt entfristete Arbeit" (DGB 2018) kann deshalb in dieser Form für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht gelten. Vielmehr würde sie die kontinuierliche Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses lahmlegen und

Die anwesenden Mitglieder der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands auf der 62. Kanzlerjahrestagung in Bayreuth

insofern diese besondere Funktion des Wissenschaftssystems unterlaufen und mittelbar den Fachkräftemangel in Wirtschaft und Gesellschaft weiter verstärken.

Die Kanzlerinnen und Kanzler unterstützen nachdrücklich die Zielrichtung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, in dessen Begründung durch die Bundesregierung am 26. August 2015 festgestellt wird, dass die für die Wissenschaft erforderliche Dynamik und Flexibilität durch das Befristungsrecht nicht beeinträchtigt werden sollen. Befristungen müssen sich positiv an den Qualifizierungszielen orientieren. Dies setzt aber voraus, dass sich die Finanzierung der Hochschulen nachhaltig, verlässlich und planbar gestaltet. Gute Beschäftigungsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs erfordern eine stabile Grundfinanzierung mit einem verlässlichen jährlichen Aufwuchs und eine verlässliche nachhaltige sozialversicherungspflichtige Finanzierung der befristeten Qualifizierungsphase in der Wissenschaft.

Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands
Bayreuth, September 2019

Die im September verabschiedete und im Oktober veröffentlichte Bayreuther Erklärung erhielt viel Aufmerksamkeit und wurde kontrovers diskutiert. Die Kritik nehmen die Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands zum Anlass, Zeitpunkt und Zielrichtung noch einmal zu erklären.

Warum haben die Kanzler*innen die Erklärung gerade jetzt veröffentlicht? Die im Jahr 2020 anstehende Evaluierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) macht es erforderlich, über Probleme bei der Umsetzung der derzeitigen Regelungen des WissZeitVG und über den Umgang mit Befristungen im Wissenschaftssystem im Allgemeinen zu sprechen.

Bislang wurde die Debatte um die Befristungen im Mittelbau, wenn sie überhaupt geführt wurde, nur einseitig geführt und reduziert auf die beschäftigungspolitisch akzentuierte Frage, wie weitgehend Befristung zurückgeführt werden sollte. Die Erklärung hat dazu beigetragen, dass das Instrument der Befristung im Mittelbau auch unter dem Gesichtspunkt seiner Bedeutung für die Qualifizierungsaufgabe der Universitäten diskutiert wird. Dass sich die Kritik an der Erklärung weitgehend auf Daten zur Befristungspraxis aus dem Jahr 2011 stützte und daher die Wirkungen der im Jahr 2016 erfolgten Novelle des WissZeitVG gar nicht berücksichtigen konnte, war für den Erkenntnisgewinn der Kontroverse nicht unbedingt hilfreich.

Der Text der Erklärung kann auf der Webseite der Vereinigung abgerufen werden:

www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/20190919_Bayreuther_Erklaerung_der_Universitaetskanzler_final.pdf

„Bayreuther Erklärung – Kritik von jungen Wissenschaftlern“

„Streit über die ‚Bayreuther Erklärung‘ “

„Bei Dauerstellen müssen Unis genau hingucken“

„Bewusste Provokation! – Nein, eine einseitige Debatte!“

„Bayreuther Bankrotterklärung“

„Die unendliche Befristung“

„GEW kritisiert Unis für die Verteidigung von Zeitverträgen“

„Uni-Kanzler fordern Erhalt von Befristungen“

Medienecho zur Bayreuther Erklärung

Geht es den Kanzler*innen darum, die Befristung im Mittelbau noch auszuweiten? Eine rechtssichere Befristung für junge Wissenschaftler*innen in Qualifizierungsphasen ist Voraussetzung dafür, dass sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverträgen der Vorzug vor Stipendien gegeben werden kann. Sie ist darüber hinaus für die Durchführung zeitlich befristeter Projekte, insbesondere in der Forschung, aber auch in der Lehre, erforderlich. Dabei sollten allzu kurzzeitige Verträge im Interesse der Beschäftigten wie der Personalverwaltungen vermieden werden. Im Übrigen sollte die unbefristete Beschäftigung der Regelfall sein.

Eine „Einheitsquote“ für den Anteil unbefristeten wissenschaftlichen Personals wäre aber falsch und wissenschaftsfremd. Dazu sind die Fächer mit Blick auf den Grad ihrer Forschungsfinanzierung aus Drittmitteln, die Notwendigkeit von Funktionsstellen, etwa in technik- und naturwissenschaftlichen Fächern, oder ihren Bedarf an nicht professoraler Lehre, etwa durch Lehrkräfte für besondere Aufgaben, zu unterschiedlich. Das Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen muss sich nach den jeweiligen Bedürfnissen der Fächer richten und nicht umgekehrt.

Verträge, die ohne sachlichen Grund nur für kurze Zeit und dann womöglich noch mehrmals nacheinander abgeschlossen werden, liegen nicht im Interesse der Universitäten! Dieser Befristungsstil erzeugt nicht nur Unsicherheit bei den Betroffenen, sondern bei allen Beteiligten auch ein unsinnig hohes Maß an administrativem Aufwand. Wenn es zu befristeten Beschäftigungen kommt, müssen diese eine der Qualifikation angemessene Vertragsdauer haben. Es ist überaus wichtig, gemeinsam mit Mitarbeiter*innen, die sich befristet in einer Qualifizierung befinden, rechtzeitig zu besprechen, wie sich ihre Karriereperspektiven in- und außerhalb der Universitäten gestalten. Die Verbesserung und Weiterentwicklung der Personalentwicklungskonzepte und -prozesse ist eine Aufgabe der gesamten Universität, selbstverständlich auch der Kanzler*innen.

Sollen die vorhandenen gesetzlichen Reglungen zu Befristungen weiter aufgeweicht werden? Entgegen einer häufig geäußerten Kritik an der Erklärung geht es bei der Forderung nach einer Weiterentwicklung des Befristungsrechts nicht darum, die vorhandenen Regelungen zu Befristungen auszuweiten oder aufzuweichen.

Die Regelungen für Befristungen im wissenschaftlichen Mittelbau müssen allerdings eindeutiger und rechtssicherer gestaltet werden. Von klar gefassten Regelungen profitieren alle Beteiligten in den Universitäten. Das WissZeitVG muss auf seine Schlüssigkeit, Klarheit, Widerspruchsfreiheit und Praktikabilität und damit letztlich auf Rechtssicherheit hin überprüft und gegebenenfalls entsprechend verbessert werden.

Ist nur unbefristete Arbeit gute Arbeit? Die Höhe des Einkommens, die Vertragsdauer und die Einbindung in die Sozialversicherungspflicht sind selbstverständlich auch für die Arbeit in der Wissenschaft wesentliche Qualitätsfaktoren. Für die Güte dieser Arbeit ist an Universitäten darüber hinaus allerdings bestimmend, dass sie fachliche Qualifikationsmöglichkeiten auf dem bestmöglichen Niveau des jeweiligen Faches eröffnen. Der überwiegende Anteil der befristet Beschäftigten strebt eine Promotion oder Habilitation und die Erlangung der dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten als Qualifikationsziel an. Bei der Forderung nach mehr Dauerstellen muss es einen Ausgleich zwischen den Beschäftigten von heute und denen von morgen geben und dazu noch zwischen den Forschungsthemen, wie sie heute sind und wie sie sich morgen entwickeln könnten.

Eine ganz oder weitgehend dauerhafte Besetzung von Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau würde es verhindern, dass nachfolgende Generationen die gleichen Chancen auf eine Qualifizierung erhalten. Die großflächige Entfristung von Beschäftigungsverhältnissen könnte zudem eine Rückkehr von Stipendien als Finanzierungsform für sich Qualifizierende an den Universitäten fördern. Eine Rückkehr zu einer Finanzierung der Qualifikation mittels Stipendien, d.h. ohne die Absicherung durch die Sozialversicherungssysteme, kann nicht im Interesse der Beschäftigten sein und entspricht jedenfalls nicht dem, was die Kanzler*innen anstreben.

Bund und Länder fordern von den Hochschulen, dass sie mehr unbefristete Beschäftigungsverhältnisse schaffen, da sie ab 2022 unbefristete Programmmittel erhalten werden. Sind die Kanzler*innen gegen die Umsetzung dieses politischen Ziels? Die Kanzler*innen teilen die positive Einschätzung des „Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken“ uneingeschränkt und werden ihren Beitrag zu seiner Umsetzung leisten. Sie weisen allerdings darauf hin, dass hierfür entsprechende materielle Rahmenbedingungen geschaffen werden und die zugesagten Mittel ungeschmälert in die Hochschulen fließen müssen. Liegen diese Rahmenbedingungen vor, ist auch der Spielraum dafür gegeben, mehr Mitarbeiter*innen unbefristet anzustellen.

Sprecherteam der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler
der Universitäten Deutschlands, Dezember 2019

Arbeitskreis Studentenwerke

| Vorgestellt von Jens Apitz

Universität und Studentenwerk sind die für das studentische Leben und Arbeiten auf dem Campus wichtigsten Institutionen. Der Arbeitskreis Studentenwerke wurde eingerichtet, um Kommunikationsdefiziten vorzubeugen, die Zusammenarbeit der beiden Akteure zu verbessern, die Service- und Beratungsangebote besser aufeinander abzustimmen und die wechselseitige Akzeptanz und das Verständnis für die Bedeutung, die Rolle und die Aufgaben des jeweils anderen Partners zu fördern.

Nach wie vor fühlen sich einzelne Studentenwerke ihren Universitäten gegenüber nicht als gleichberechtigte Partner und von diesen lediglich als deren Dienstleister behandelt. Der Arbeitskreis Studentenwerke beschäftigt sich aus diesem Grund mit grundsätzlichen Fragen der Kooperation zwischen den Hochschulen einerseits und den Studentenwerken andererseits. Er versteht sich somit als Plattform für die Abstimmung gemeinsamer Ziele und unterschiedlicher Aufgaben von Hochschulen und Studentenwerken.

Gerade im wachsenden Wettbewerb der Universitäten untereinander und der zunehmenden Bedeutung vor allem internationaler Rankings ist aber eine gute funktionierende Partnerschaft von immenser Bedeutung, zumal die allermeisten Studierenden, Beschäftigten und sonstigen Nutzer*innen ohnehin nicht zwischen den beiden Einrichtungen unterscheiden.

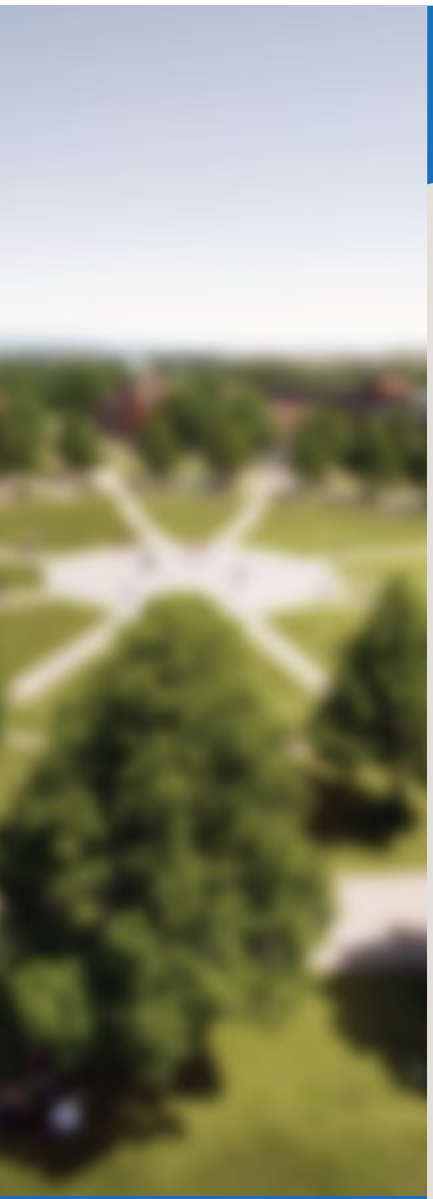
Im Arbeitskreis werden die gegenseitigen Erwartungen und auch gemeinsame Interessen gegenüber Dritten diskutiert und formuliert. Der Arbeitskreis bereitet in diesem Rahmen auch gemeinsame Veranstaltungen von Studentenwerken und Hochschulen, z.B. mit dem Deutschen Städtetag, vor. Der Aufgabenstellung entsprechend unterscheidet sich die Zusammensetzung des AK Studentenwerke deshalb von der anderer Arbeitskreise: Als gemeinsamer Arbeitskreis ist er paritätisch besetzt: Der Generalsekretär des Deutschen Studentenwerks und sechs Geschäftsführer*innen der Studentenwerke auf der einen Seite und sieben Kanzler*innen der Universitäten und Hochschulen auf der anderen Seite.

Der Arbeitskreis kommt in der Regel zweimal im Jahr in der Geschäftsstelle des Deutschen Studentenwerks in Berlin zusammen. Er hat eine sehr gut nachgefragte Veranstaltung zum Thema „Sicherheit auf dem Campus" organisiert und eine Broschüre erarbeitet, die eine Übersicht über die gemeinsamen Beratungs- und Serviceangebote für Studierende enthält.

Darüber hinaus beschäftigte sich der Arbeitskreis u. a. mit den folgenden Themen:

- Steuerliche Fragen der Zusammenarbeit: Bewertung des Kantinenzuschusses der Hochschulen an die Studentenwerke und Änderungen durch §2b UStG
- Wohnraumförderung: Durch die zwischenzeitliche Grundgesetzänderung kann der Bund die Länder auch über 2019 hinaus weiterhin bei der Sozialen Wohnraumförderung unterstützen. Darunter fällt nun auch neu die Förderung des studentischen Wohnungsbaus mit Bundesmitteln.
- Folgetagung Hochschulstadt: Interesse an einer Folgetagung in der Größenordnung der 2010er Tagung ist vorhanden. Derzeit wird geprüft, inwieweit eine Umsetzung erfolgen kann.
- Digitalisierung und Kommunikation mit Studierenden / Immatrikulationsnachweis digital
- Nutzung MensaCard / bargeldloses Bezahlen
- BAföG-Erhöhung: Resolutionsentwurf
- Mehr Wohnheimplätze: Resolutionsentwurf
- Veränderungen des studentischen Lebens (Rückgang Essen etc.)
- Gemeinsame bauliche Entwicklung

Jens Apitz ist Kanzler der Universität Konstanz und war von 2016 bis 2019 Vorsitzender des Arbeitskreises.



DUZ Special

Veranstaltungsvorschau 2020

Kanzlerarbeitskreis Fortbildung

www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-fortbildung

Termine werden auf der o. g. Homepage veröffentlicht.

- **1. Jahreshälfte 2020**
  § 2b UStG: Probleme und Herausforderungen
- **2. Jahreshälfte 2020**
  Digitale Transformation der Verwaltung

Verein zur Förderung des deutschen & internationalen Wissenschaftsrechts

www.vfdiw.de

Weitere Termine werden auf der o. g. Homepage veröffentlicht.

- **7. und 8. Mai 2020**
  „Gibt es eine angemessene Aufsicht für Wissenschaftseinrichtungen?"
- **Herbst 2020**
  „Die Konsequenzen aus der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur Zulassung zum Medizinstudium für andere Studienfächer"
  „Meinungs- und Lehrfreiheit – was müssen Hochschulen aushalten?"

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V.

www.zwm-speyer.de/weiterbildung

- **22. und 23. Juni 2020** in Berlin
  State of the Art 2020: Wissenstransfer als Aufgabe von Hochschulen und Forschungseinrichtungen