

RWTH Aachen Symposium „Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb – tragfähige Konzepte für Hochschulen“

1.-2. Oktober 2013

Personalentwicklung an Hochschulen zwischen nationalen Strukturen und den Herausforderungen der Internationalisierung: eine europäische Perspektive

1/ Einleitung

Akademische Personalentwicklung ist ein wichtiges Zukunftsthema nicht nur an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen aber auch europa- und weltweit. Die wirkliche Herausforderung für viele „ForschungsUniversitäten“ ist zunehmend nicht in erster Linie die Finanzierung, sondern im globalen Wettbewerb um die besten Studenten und Forscher kompetitiv zu sein.

Was heisst das im Zeitalter der Internationalisierung, bei immer grösser werdendem länderübergreifenden wissenschaftlichen Austausch und Mobilität? Wie steht es um Europa in diesem Zusammenhang? Seit gut 15 Jahren bemühen wir uns, die Studienprogramme zu reformieren, Graduiertenkollegs einzuführen, die Situation der Nachwuchswissenschaftler zu verbessern und die Kollaboration in der Forschung zu verstärken, aber unsere Personalstrukturen, Rekrutierungsverfahren und Beförderungsbedingungen bleiben weitgehend national bedingt und verankert.

Wie wirkt sich diese Lage aus auf die Ansprüche Europas, eine weltweit führende Wissensgesellschaft zu sein? Und was bedeutet es für den Erfolg des Europäischen Forschungsraums und für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulsysteme?

Zu guter Letzt welche Konsequenzen sollen im Hinblick auf die Perspektiven der akademischen und wissenschaftlichen Personalentwicklung gezogen werden? Dies sind die Themen, auf die ich in meinen Vortrag eingehen möchte.

2/ Die Ausgangslage

Wir wissen, dass

- **Die Universitäten und die Universitätslandschaft – d.h. auch die Zusammensetzung nationaler Systeme – sich überall verändern;** Universitäten profilieren und differenzieren sich verstärkt; dies wird durch nationale Reformen gefördert, in vielen Ländern durch Exzellenzinitiativen und andere, leistungsorientierte Förderinitiativen unterstützt

- **Sogenannte „Research Universities“ immer mehr nach einer globalen Präsenz streben,** wenn auch die Beweggründe für diese Bemühungen sehr unterschiedlich sein können (Marketing, Networking, Verbesserung der Kollaboration in der Forschung usw.). Dazu gehört in der Regel auch das Ziel, die besten – auch ausländischen – Forscher zu finden und fördern, um im globalen Wettbewerb zu bestehen, sowie die Förderung der Mobilität des eigenen Hochschulpersonals.

3/ Wie steht es um Europa? Engere Kooperation als Antwort auf die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs

- **Der Europäische Forschungsraum ist immer noch nicht Realität** geworden

Vor 10 Jahren hat der Kommissar Philippe Busquin das Konzept des EFRs lanciert. Auch wenn Fortschritte erkennbar sind, sind wir noch weit von diesem Ziel entfernt. 2012 hat die EU-Kommission festgestellt, dass einem echten europäischen Arbeitsmarkt für Forscherinnen und Forschern mehrere Hindernisse entgegen stehen, z.B. der Mangel an transparenten, offenen und leistungsbezogenen Einstellungsverfahren, Probleme beim Zugang zu staatlichen Stipendien für nicht-Staatsangehörige/Nichtansässige und bei deren Übertragbarkeit über Staatsgrenzen hinweg („Money Follows Researcher“). Zu weiteren Hindernissen gehören mangelnde Strategien auf dem Gebiet der Personalressourcen, z.B. schlechte Aussichten für Nachwuchsforscherinnen und -forscher, Mängel bei der Geschlechtergleichstellung, Hürden im Bereich der sozialen Sicherheit und eine unzureichende Mobilität zwischen Hochschulen und Unternehmen.... Die Ergebnisse unserer eigenen Erhebungen gehen auch in diese Richtung.

Trotzdem prägt der wissenschaftliche Austausch über Ländergrenzen hinweg nicht mehr nur die Karrieren Einzelner, sondern beeinflusst zunehmend auch die Art und Weise, wie überhaupt Wissenschaft organisiert und finanziert wird. Die Situation verschärft sich mit dem Erstarren anderer Wissenschaftsregionen, zum Beispiel, im asiatischen Raum; der weltweite Wettbewerb um Personen und ihr wissenschaftliches Wissen wächst....

Es hat schon der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen 2010 daraufhin gewiesen, dass zu den zentralen Handlungsfeldern nicht nur Forschungsförderung und Infrastrukturen, sondern auch die Verbesserung von Karrierewegen und Mobilität gehören.

Besonders wichtig in diesem Zusammenhang: Talent ist gefragt. Universitäten in den Industrieländern befinden sich in steigendem Wettbewerb im Bezug auf ihre Forschungsintensität: für viele gilt es, in den internationalen Rankings auf zu steigen. Auf nationaler Ebene ist staatliche Finanzierung immer mehr an Leistung gebunden, und denjenigen Universitäten, die exzellente Forschung aufzeigen können, werden mehr Mittel zur Verfügung gestellt.

Es ist alles anders als sicher, ob dieses hohe Leistungsniveau mit dem in den US und Europa vorhandenen Reservoir an begabten jungen Wissenschaftlern zu decken ist. Besonders in den USA sind die forschungsintensiven Universitäten auf einen ständigen Strom in vielen Fällen asiatischer Forscher angewiesen, um ihre Forschungskapazitäten aufrechtzuerhalten. In Europa gibt es einen deutlichen Trend zur systematischen Aufnahme von Promovierten in forschungsintensive Betrieben – EUA hat diesen Trend durch das DOC CAREERS II Projekt dokumentiert Dies wird wahrscheinlich auch den Druck auf die Universitäten erhöhen, exzellente Forscher zu rekrutieren und zu behalten.

Weltweit kommen noch mehrere Faktoren hinzu. Die Entwicklungsländer sehen Innovation, genau wie die Industrieländer, als einen Hauptfaktor ihrer wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Das Ansteigen von Promoviertenzahlen, das wir aus Europa kennen, ist im selben Maß in Afrika, Asien und Südamerika vorhanden. Hier sind aber schnell wachsende Hochschulsektoren und das Bestreben, die Zahl promovierter Hochschullehrer zu erhöhen, die wichtigsten Treiber der Entwicklung. Die beträchtlichen Investitionen der Schwellenländer in Forschung und Entwicklung, sowohl im Bezug auf

ihre Hochschulen als auch im industriellen Bereich (wie im CODOC Report der EUA beschrieben) sind ein weiterer globaler Faktor für den steigenden Wettbewerb. Entwicklungs- und Schwellenländer werden in steigendem Maß versuchen, ihre besten Köpfe für sich zu behalten.

Talentierte Forscher sind also überall gefragt, und wer sich die besten Doktoranden holt, hat im Wettbewerb schon einen guten Vorsprung.

Jetzt zum Thema der extremen Vielfalt der bestehenden Personalstrukturen in europäischen Universitäten..

4/ Personalstrukturen im europäischen Vergleich

- EUA hat in den letzten Jahren europaweit vergleichende Studien zur Autonomie und Finanzierung der Hochschulen veröffentlicht. Diese Studien geben nach Ländern gegliederte Information und vergleichbare Daten zu akademischen und organisationellen Aspekten der Autonomie sowie auch zu Fragen der Finanzierung und der Personalstruktur an den Hochschulen. Die Ergebnisse dieser ‚Autonomy Scorecard‘ zeigen für die 28 Systeme, die am Projekt teilgenommen haben, dass vor allem im Bereich des Personalmanagements (Rekrutierung, Besoldung, Beförderungen usw.) die Situation von Land zu Land sehr unterschiedlich ist. Hinzu kommt, dass in vielen Ländern die Institutionen selber sehr wenig Spielraum haben. Im Hinblick auf die Herausforderungen der Globalisierung und die Bedürfnisse der Wissenschaft geben diese Ergebnisse sehr zu denken.
- Darüber hinaus hat die Finanz- und Wirtschaftskrise sich auf einige europäische Länder besonders negativ ausgewirkt: Einstellungs- und Beförderungstopps in Irland, Litauen und Italien; zum Teil drastische Gehaltskürzungen in Griechenland, Portugal und Spanien, usw.; eine durchdachte und gezielte Personalpolitik wird vor diesem Hintergrund noch wichtiger
- Gleichzeitig jedoch, ist auf der positiven Seite zu berichten, dass die Studie gesamteuropäisch gesehen eine Tendenz zu einer grösseren Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Universitäten in den Bereichen Personal- und Finanzmanagement aufgezeigt hat. Diese erhöht

wiederum die Eigenverantwortung für strategisches Handeln jeder einzelnen Institution. Was Deutschland betrifft, haben wir die Situation in Brandenburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen untersucht.

Was sind die Tendenzen? Die wichtigsten Elemente können wie folgt zusammengefasst werden.

- **Der Beamtenstatus** wird kontinuierlich abgebaut, Universitäten übernehmen verstärkt die Rolle des Arbeitgebers (z.B. in Österreich seit 2004, in Finnland seit 2010)
- **Zuständigkeit und Modalitäten bei der Einstellung von Wissenschaftlern:** in 18 Hochschulsystemen, darunter Hessen und NRW, Österreich, die Schweiz und die skandinavischen Länder, können Unis ihr hochrangiges wissenschaftliches Personal (= Professoren) frei rekrutieren und einstellen (in 22 Ländern gilt dies auch für hochrangiges administratives Personal); in einigen Systemen – beispielsweise Griechenland, Ungarn und Tschechien – werden wissenschaftliche Neueinstellungen durch eine externe Behörde (z.B. Ministerium) bestätigt; dies ist auch der Fall an einigen Universitäten in Brandenburg; in manchen Systemen, z.B. Frankreich, Griechenland und der Türkei, wird die Anzahl wissenschaftlicher Stellen extern festgelegt
- **Wer entscheidet über die Besoldung:** nur in 4 europäischen Hochschulsystemen (Estland, Schweden, Schweiz, Tschechien) können Universitäten völlig frei über die Besoldung ihres hochrangigen wissenschaftlichen Personals entscheiden; in den meisten anderen Systemen finden Verhandlungen mit Dritten (z.B. Gewerkschaften) statt, die zur Aushandlung von Gehaltsstufen und Besoldungstabellen führen; in Brandenburg, Hessen und NRW bekommen nach 2002 eingestellte Professoren ein garantiertes Mindestgehalt, die Gehälter der vor 2002 eingestellten Professoren richten sich nach der Beamtenbesoldung
- **Entlassungen:** in 11 Hochschulsystemen (darunter Dänemark, Großbritannien, Schweden, Schweiz) unterliegen Entlassungen des wissenschaftlichen Personals keinen besonderen gesetzlichen Vorschriften (außer des allgemeinen Arbeitsrechtes); in Brandenburg, Hessen und NRW sind Universitätsangestellte entweder Beamte oder Angestellte im öffentlichen Dienst und genießen daher einen besonderen Kündigungsschutz, ähnlich wie in Frankreich, Griechenland, Italien und Norwegen

- **Beförderungen:** freie, leistungsbezogene Beförderungen hochrangiger Wissenschaftler sind in 12 Hochschulsystemen möglich (darunter Großbritannien, Österreich, Niederlande, Schweden); in Brandenburg sind Beförderungen nur dann möglich wenn ein höherer Dienstposten zu besetzen ist; in Hessen und NRW wird wissenschaftliches Personal nach Dienstalter befördert

5/ Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb (in Europa)

Wie kann man auf institutioneller Ebene Fortschritte erreichen, wohl wissend dass die bestehenden Gesetze und Strukturen sich nur sehr langsam ändern/annähern werden, ganz zu schweigen von den unterschiedlichen kulturellen und wissenschaftlichen Traditionen der einzelnen Länder?

- Die **Autonomie** der Hochschulen ist wichtiger als je zuvor
- **Die Entwicklung des Personals soll als Höchstpriorität** auf institutioneller Ebene gesehen werden, mit dem Ziel, eine gemeinsame institutionellen Kultur zu entwickeln und zu fördern, die alle Personalgruppen miteinbezieht, und um sicher zu gehen, dass das Personal hinter Reformvorhaben und neuen Initiativen steht
- **Personalstrukturen und Laufbahnen müssen flexibler werden**, um unterschiedliche Laufbahnen zu ermöglichen: Universitäten müssen frei einstellen und befördern können und in der Lage sein, wettbewerbsfähige Gehälter zu zahlen und andere (auch finanzielle) Anreize zu schaffen
Beispiele:
 - Einführung von „Tenure-track“ in der Schweiz, um Nachwuchstalente zu fördern und zu binden (auch bei LMU)
 - Eine spanische Expertengruppe hat kürzlich diverse Reformvorschläge gemacht, unter anderem die Möglichkeit eines „opt-outs“ aus dem Beamtenstatus, um eine interessantere Besoldung von besonders talentierten oder engagierten Professoren zu ermöglichen (wird so wohl nicht umgesetzt werden)
- Die Förderung der Mobilität des Personals muss in **institutionelle Personal- und Internationalisierungsstrategien** integriert werden: kohärente und konkrete Ziele (warum?)

wer? wann? wie lange? wohin? woher?) und Mechanismen, um diese zu erreichen (Anreize?) und auch denjenigen, die zurückkommen, die Wiedereingliederung zu erleichtern. Dies gilt auch für administratives Personal.

- **Professionalisierung des Personals**, insbesondere in der Administration, um es auf neue Aufgaben vorzubereiten, z.B. mehr Verantwortung für Finanzen/ Budgetierung, Entwicklung neuer Strukturen für Innovationsförderung/ Technologietransfer, Aufnahme und Integration von internationalen Studenten und Personal

Schliesslich komme ich auf die Notwendigkeit besonderer Massnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu sprechen

- **Die Erarbeitung von klaren Richtlinien und Prinzipien der Karriereentwicklung:** d.h. klar definierte Karrierewege, einschliesslich der frühen Identifizierung und Unterstützung der talentiertesten jungen Wissenschaftler (z.B. unterschiedliche Dauer der PhD-Phase in Kauf nehmen); Anreize schaffen, um Interdisziplinarität zu fördern; Information über mögliche Karrierewege für Promovierte und Unterstützung individueller Karriereentwicklung, insbesondere realistische Einschätzung der Chancen, eine akademische Karriere einzuschlagen.
- Besonders wichtig bei der Unterstützung junger Wissenschaftler ist die Förderung aufgrund des Potentials und nicht nur aufgrund der bisher erbrachten Leistungen; die Sicherung unabhängiger Forschungsmöglichkeiten; die Unterstützung bei der Vorbereitung von Projekten und die Beteiligung an internationalen Projekten – sind in der Regel genau so wichtig wie finanzielle Anreize.
- Alle Talente fördern/Frauenförderung – die Mehrheit der Studenten sind weiblich, die Mehrheit der Professoren sind jedoch männlich.

5/ Wo steht Deutschland?

Zum Schluss erlaube ich mir einige Überlegungen über die Situation in Deutschland. Es stellt sich die Frage – überall aber auch in Deutschland – der Anziehungskraft der Universitäten als Arbeitsplatz. Besonders wichtig ist es, nach unseren Recherchen, dass transparentere und verlässlichere Karrierewege geschaffen werden, die den wissenschaftlichen Nachwuchs frühzeitig Selbstständigkeit und Karriereperspektiven eröffnen. Sollte dies nicht geschehen, wird es immer schwieriger im Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit ausländischen Einrichtungen zu konkurrieren. Wie wir von vielen Berichten wissen, sind z.B. im Hinblick auf das System der Altersvorsorge Verbesserungen notwendig, um die noch bestehenden Mobilitätshürden weiter zu senken. Untersuchungen zum Thema Mobilität des wissenschaftlichen Nachwuchses deuten darauf hin, dass es nicht nur eine Frage des Gehalts oder Stipendiums ist. Es geht auch, z.B. um bessere Möglichkeiten der Karriereentwicklung, um die Attraktivität des Umfelds und der Rahmenbedingungen der Forschung, oder um die Forschungsautonomie junger Wissenschaftler.

Deutschland hat zweifelsohne mit seinem weltweiten Ruf als Forschungsnation einen wichtigen Vorteil, aber durch die Besonderheiten der Doktorandenausbildung auch einige Schwächen. Das System, in dem Doktoranden ohne formelle Zulassung jahrelang bei einem Doktorvater forschen können, um nur kurz vor der Promotion mit den Universitäten in Kontakt zu kommen, ist mittlerweile in Europa ein deutscher Sonderweg. In den meisten europäischen Ländern ist die Zulassung von Doktoranden in einen institutionellen Rahmen eingebunden, damit die Universitäten Rekrutierungsstrategien auf effizientere und transparentere Weise umsetzen können. Es geht natürlich darum, Bewerber fair und gleich zu behandeln, aber auch, wie gesagt, darum attraktive Forschungsmilieus für Doktoranden anbieten zu können. Wer sich als Ausländer in einem auf langen, oft unausgesprochenen Traditionen fundierten Verhältnis zwischen Doktorvater und Schüler zurechtfinden muss, und das ohne jegliche institutionelle Unterstützung, wird vielleicht eine englische oder französische Doktorandenschule vorziehen.

Deutschland hat zwar sehr gute und wohl strukturierte Doktorandenprogramme, wie die von der DFG unterstützten Graduiertenkollegs, aber diese umfassen bisher nur eine Minderheit der Doktoranden. Es ist nicht unrealistisch anzunehmen, dass talentierte Doktoranden solche Programme vorziehen werden. Die Tatsache dass diese Programme in Deutschland nur etwa ein Drittel der gesamten

Doktorandenausbildung ausmachen, könnte zu einem beträchtlichen Nachteil Deutschlands im internationalen Wettbewerb um talentierte Nachwuchsforscher werden.

Die Entwicklung, die Deutschland in den letzten Jahren im Zuge der Exzellenzinitiative durchgemacht hat, ist Teil eines allgemeineren europäischen Trends hin zur Differenzierung des Systems durch gezielte Investitionen in schon bestehende exzellente Forschung. Solche Investitionen in international konkurrenzfähige Forschungsmilieus sind gewiss notwendig, um Talent anzuziehen und zu binden. Zugleich besteht allerdings das Risiko, eine rigide 'Klassengesellschaft' unter den Universitäten zu schaffen, in der Flexibilität und Dynamik verloren gehen. Dennoch tragen deutsche Investitionen in die Forschungsexzellenz in der jetzigen Lage dazu bei, Deutschlands Attraktivität zu erhalten, insbesondere für südeuropäisches Talent, dessen Chancen in den Heimatländern sich in den letzten Jahren verschlechtert hat. Obwohl kulturelle und administrative Hindernisse bei der Rekrutierung internationaler Forscher weiterhin bestehen – besonders im Vergleich zu den USA und Nordwesteuropa – sind diese doch deutlich kleiner als die sehr umfangreichen Akkreditierungsprozeduren, wie es sie beispielsweise in Südeuropa gibt.