

Sabine STEIDL¹, Hanna RISKU & Walter MAYRHOFER (Krems)

Personalentwicklung im universitären Weiterbildungsbereich: Perspektiven für wissenschaftliche MitarbeiterInnen

Zusammenfassung

Universitäre Weiterbildung befindet sich im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Die Donau-Universität Krems stellt aufgrund ihrer Spezialisierung als „Universität für Weiterbildung“ und dem Anspruch auf hohe Eigenfinanzierungsquoten eine Besonderheit in der europäischen Universitätslandschaft dar. Daraus ergeben sich besondere Herausforderungen in der Personalentwicklung.

Am Beispiel der Donau-Universität Krems werden die Unterschiede in der Personalstruktur der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und die Anforderungen hinsichtlich Karriereentwicklung im Quervergleich zu traditionellen Universitäten analysiert. Daraus werden ein neues Modell für die Personalstruktur sowie mögliche Karrierewege und Anreizsysteme für die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen abgeleitet.

Schlüsselwörter

Personalentwicklung, universitäre Weiterbildung, wissenschaftliche/r MitarbeiterIn

Human Resource Development in Academic Continuing Education: Perspectives for Academic Staff

Abstract

Academic continuing education is embedded in a contradictory context between science and profitability. Through its function as a “University for Continuing Education” and its statutory requirement of a high rate of self-financing, the Danube-University Krems is unique amongst the European universities. Accordingly, its human resource development presents a particular challenge. Using the Danube-University Krems as an example, this paper analyzes the differences in the personnel-structure of its scientific staff and requirements for career-development in comparison to traditional universities. Based on this analysis, a new model for the personnel-structure as well as possible career paths and incentive systems for the scientific personnel can be developed.

Keywords

Human resource development, academic continuing education, scientific personnel

¹ e-Mail: Sabine.Steidl@donau-uni.ac.at

1 Personalentwicklung an Universitäten

Universitäten sind Institutionen der Bildung, Weiterbildung und Forschung. Aus dieser Zielsetzung heraus sind Universitäten Wissensorganisationen, deren Kernaufgaben Wissenserschaffung und Wissensvermittlung sind und die ihre Dienstleistungen an einer ausgewählten Gruppe von Personen, den StudentInnen, erbringen. Universitäten verfügen dafür über eine zentrale Ressource – das Know-how und das Wissen ihrer MitarbeiterInnen. Obwohl erwartet werden könnte, dass gerade hier systematische Personalentwicklung betrieben wird, ist dies in der Praxis nur punktuell der Fall. Durch die Ausgliederung sind Universitäten jedoch verstärkt dazu angehalten, in diesem Bereich umfassende Massnahmenpläne vorzulegen.

1.2 Besonderheiten von Universitäten

Was macht Universitäten im Vergleich zu anderen Organisationen so besonders? Moderne Universitäten unterliegen wie andere „Non-Profit Organisationen“² einem ständigen Vergleich mit Organisationen aus dem Dienstleistungssektor und der Industrie. Es gilt nun die Universitäten in ihren Besonderheiten als Organisation zu begreifen und daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten.

Universitäten sind ExpertInnenorganisationen, die sich auf die Freiheit von Wissenschaft und Lehre berufen. Darin begründet sich das Selbstverständnis der Universitäten und jener Personen, die in Forschung und Lehre tätig sind. Dieses Selbstverständnis findet seinen Ausdruck in einer besonderen „akademischen Organisationskultur“, die stark auf Personen (akademische Einzelleistungen) und Disziplinen (Orientierung an der Community und weniger an der Organisation) fokussiert ist³. Daraus resultieren auch eigenständige Werte- und Anreizsysteme.

Die Motivation von WissenschaftlerInnen orientiert sich zumeist an der persönlich-fachlichen Weiterentwicklung und der Anerkennung durch die wissenschaftliche Community (zu Motivation und Anreizsysteme s. jedoch Kap. 3.2 unten).

„Hochschullehrer sind zuerst, wie empirische Untersuchungen belegen, intrinsisch motiviert. Die immaterielle Anerkennung ihrer wissenschaftlichen Leistung und das Renommee, das sie im Wettbewerb der scientific community und bei ihren Studierenden genießen, sind für Professoren leistungsfördernder als die Aussicht auf magere und obendrein nur unsichere Geldprämien. Professoren haben die Wissenschaft zum Beruf gemacht, um selbstbestimmt arbeiten zu können, nicht um möglichst viel Geld zu verdienen.“⁴

² Wobei Universitäten nicht unbedingt „non-profit Organisationen“ sein müssen. So ist die „for-profit“ University of Phoenix (<http://www.phoenix.edu/>) schon seit 30 Jahren ökonomisch sehr erfolgreich und expansiv am amerikanischen Weiterbildungsmarkt tätig.

³ Siehe dazu: PELLERT, A. PIRCHER, R.: Management der Wissenden?, wissensmanagement 8/2006, S. 33-35.
(<http://www.wissensmanagement.net/print/archiv/2006/wissensmanagement-08.shtml>)

⁴ Positionspapier des Deutschen Hochschulverbandes zum Bericht der Expertenkommission zur Reform des Dienstrechts und zur leistungs-orientierteren Besoldung von Hochschullehrern, Deutscher Hochschulverband, Bonn, Juni 2000.
(<http://www.hochschulverband.de/cms/index.php?id=134>)

Das Streben nach Selbstverwirklichung und Konzentration auf ein Fachgebiet ist einerseits ein hoher Motivator, birgt andererseits aber auch die Gefahr des „Sich-aus-dem-Arbeitsmarkt-hinaus-zu-Spezialisieren“ in sich. Der mit einer akademischen Laufbahn verbundene soziale Status gilt jedoch als ein starker Motivator. In einer groben Verallgemeinerung kann gesagt werden, dass wissenschaftliche MitarbeiterInnen verstärkt intrinsisch motiviert sind.

2 Beispiel Österreich

Waren die österreichischen Universitäten bis 2003 „nachgeordnete Dienststellen“ des jeweiligen Wissenschaftsministeriums, so sind sie nunmehr autonome Rechtspersonen mit einem auf drei Jahre festgesetzten Globalbudget⁵. Zwischen Ministerium und Universitäten werden Leistungsvereinbarungen geschlossen an deren Erreichung die künftige Ressourcenverteilung bemessen wird. Universitäten werden nun von einem, mit weit reichenden Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten, Rektorat geleitet. Anstelle einer Steuerung durch bürokratische Regulierung, die von universitären (Kollegial-)Organen und dem Ministerium getragen werden, tritt nunmehr die Steuerung durch Management⁶.

Durch das UG 2002 wurden Aufgaben wie strategische Planung, Profilgebung und Personalentwicklung auf die Ebene der Universitäten verlagert. Diese können nun aktiver in die Gestaltung ihrer Organisation und die Systeme der Personalentwicklung eingreifen. Diese Autonomie erfordert ein neues Selbstverständnis. Die Universitäten müssen lernen sich als Organisationen zu verstehen und ein eigenes Verständnis für Fragen der Organisation und des Managements entwickeln⁷.

2.1 Universitätsgesetz 2002 – UG 2002

Mit dem UG 2002, in Kraft getreten am 1.1.2004, erfolgte die Ausgliederung der Universitäten aus der Bundesverwaltung. Ziel des UG 2002 ist einerseits die Übertragung der Vollrechtsfähigkeiten an die Universitäten, d.h. Finanz- und Personalautonomie, und andererseits auch die Modernisierung und Internationalisierung der Universitäten im Rahmen der aktuellen Entwicklung des europäischen Hochschulwesens (Bologna-Erklärung). Das professorale System tritt wieder stärker in den Vordergrund und die Wahrnehmung von Managementaufgaben wird von den Führungskräften der Universitäten intensiver gefordert. Das UG 2002 orientiert sich oberflächlich am Vorbild angloamerikanischer Universitäten, die als dynamisch, innovativ, kundenorientiert und wirtschaftlich geführt gelten⁸.

⁵ Vgl. BAIER, 2005, 305 f

⁶ Vgl. BURTSCHER et al, 2005, 151 f

⁷ Vgl. PELLERT, 2005, 51

⁸ Vgl. BURTSCHER et al, 2005, 148

2.2 Entwicklungen im universitären Personalbereich

Aufgrund der ministeriellen Steuerung der Universitäten waren Personalabteilungen an Universitäten in der Vergangenheit hauptsächlich mit der Administration und Verwaltung personeller Angelegenheiten betraut. Folglich wurden Planstellen verwaltet und das stark regulierende Beamten- und Vertragsbedienstetengesetz / Gehaltsschema administriert. Strategisches Personalmanagement wurde in Form von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien „geleistet“ – durch die straffe Normierung des Beamten- und Vertragsbedienstetendienstrechts war ein eigenständiges strategisches Personalmanagement nicht möglich.

Die gestiegenen Anforderungen an Managementfähigkeiten im universitären Bereich und die Neuausrichtung der Universitäten erfordern auch im Personalbereich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten, da die MitarbeiterInnen vor völlig neuen Aufgaben stehen. Allein die Tatsache, dass neu eintretende MitarbeiterInnen nicht mehr in den Anwendungsbereich des Beamten- oder Vertragsbedienstetenrechts fallen, sondern Angestellte auf privatrechtlicher Basis sind, erfordert die Fähigkeit Verträge zu gestalten. Auch die Entwicklung von Personalplänen und Personalstrukturen unterscheidet sich deutlich von der Administration von Planstellen. Damit einher geht die Gestaltung von Personalkategorien und Schaffung attraktiver und zeitgemäßer Karrieremöglichkeiten.

3 Beispiel Donau-Universität Krems

Die Donau-Universität Krems ist Österreichs jüngste Universität und Europas einzige staatliche Weiterbildungsuniversität. Am 1. April 2004 trat das "Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krems" (DUK-Gesetz 2004) in Kraft, mit dem die Strukturen der Donau-Universität Krems dem österreichischen Universitätsgesetz 2002 weitgehend angeglichen wurden. Die Donau-Universität Krems ist damit offiziell die 22. Universität Österreichs, spezialisiert auf postgraduale Weiterbildung. Daher gelten für die Donau-Universität Krems alle Regelungen des Universitätsgesetzes, die auf den besonderen Wirkungsbereich „außerordentliche Studien“ oder „Weiterbildungsstudien“ Anwendung finden.

Die Donau-Universität Krems bietet interdisziplinäre Lehre und teilweise auch Forschung in den Gebieten Wirtschaft und Management, Kommunikation, IT und Medien, Medizin und Gesundheit, Recht, Europäische Integration und öffentliche Verwaltung, Bildung und Kulturwissenschaften sowie Bauen und Ökologie an. In den Lehrgängen soll neben der fachlichen Qualifizierung auch die Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. Ein Teil der Weiterbildungsstudien der Donau-Universität Krems sind aufbauende oder fortführende Studien und richten sich an akademische Berufsgruppen wie z.B. ÄrztInnen oder JuristInnen. Andere Studien sind komplementär zur universitären Erstausbildung und gehen beispielsweise auf die zunehmende Bedeutung von Managementkompetenz im Berufsalltag (z.B. im Bildungs- oder Gesundheitsbereich) ein. Abrundend werden vermehrt Querschnittsthemen angeboten die bislang noch keine oder geringe Akademisierung erfahren haben, wie z.B. Veränderungsmanagement oder Technische Kommunikation.

Die Donau-Universität Krems erfüllt einen gesetzlich verankerten Auftrag für Lehre und Forschung. Ihre Besonderheiten sind jedoch in ihrem Leitbild klar sichtbar: „Sie stellt sich im europäischen Bildungsraum der Herausforderung lebenslangen Lernens und wird nach privatwirtschaftlichen Maßstäben geführt.“ Zu Beginn von vielen Mitgliedern der „scientific community“ als Feldversuch mit geringen Überlebenschancen belächelt, ist aus der Donau-Universität Krems, zumindest was den Bereich kostenpflichtiger, universitärer Weiterbildungsstudien betrifft, der Marktführer im österreichischen Weiterbildungssegment geworden.

Bund und Land Niederösterreich haben sich grundsätzlich zur Erhaltung der Donau-Universität Krems verpflichtet, jedoch ist in § 10 Z 3 DUK-Gesetz geregelt, dass die angebotenen Studien kostendeckend sein müssen⁹. Laut Geschäftsbericht 2004 liegt eine Eigenleistung von 77 % vor. Dieser Umstand hat sehr früh zur Einführung von Kostenrechnungs- und Budgetierungssystemen geführt.

Aufgrund der Kostendeckungsregelung stand die Donau-Universität schon immer im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Wissenschaftlichkeit. Zudem konnten bis vor kurzem noch keine eigenen ProfessorInnen ernannt werden und daher stand der Ausbau der eigenen Forschung bisher nicht im Mittelpunkt und die Aktivitäten konzentrierten sich auf die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele. Durch die Übernahme des neuen Universitätsgesetzes und die Berufung von dreizehn ProfessorInnen innerhalb von zwei Jahren steht die Universität vor der Herausforderung, die nach privatwirtschaftlichen Kriterien geführte Lehre mit der Verstärkung der wissenschaftlichen Forschung zu vereinbaren. Dies bringt neue Anforderungen vor allem auch im Bereich der Personalentwicklung mit sich.

Dadurch dass die Mehrzahl der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Donau-Universität Krems überwiegend im Bereich des Lehrgangsmanagement tätig ist, verfügen diese über zahlreiche Fähigkeiten, die unter der Bezeichnung „wissenschaftliche MitarbeiterIn“ nicht vermutet würden. Durch den starken wirtschaftlichen Druck und die marktorientierte Ausrichtung der Lehrgänge benötigen die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen andere Kompetenzen als viele ihrer KollegInnen an den traditionellen Universitäten. So erfordert die Durchführung von berufsbegleitender, universitärer Weiterbildung ein hohes Maß an

- wirtschaftlichen Fähigkeiten (Lehrgangskalkulation, Budget, Controlling),
- organisatorischen Fähigkeiten (Abstimmung der ReferentInnen, Termine, reibungsloser Ablauf, Planung und Durchführung der Prüfungen),
- KundInnenorientierung (praxisorientierte, wissenschaftlich fundierte Inhalte, geeignete Aufbereitung, Ambiente),
- Marketing-Know-how (Akquisition der TeilnehmerInnen, Vermarktung und Präsentation der Lehrangebote),
- sozialer Kompetenz und interpersonellen Fähigkeiten (TeilnehmerInnenbetreuung; Coaching, Mentoring, Teambuilding, gruppenspezifische Prozesse).

⁹ Finanzierung: § 10. (3) Der Lehrgangsbeitrag für die angebotenen Studien ist kostendeckend festzulegen, wobei die Kostendeckung in der Gesamtheit des Studienangebots an der Universität für Weiterbildung Krems zu erreichen ist. Als Kosten in diesem Sinn gelten die angebotsabhängigen variablen Lehrgangskosten.

Umgekehrt sind bestimmte Fähigkeiten von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, die als selbstverständlich angenommen werden, wie z.B.

- Lehrerfahrung,
- Publikationserfahrung,
- Vortragstätigkeit bei wissenschaftlichen Kongressen,
- Erfahrung mit Forschungsprojekten

in geringerem Ausmaß vorhanden, da diese oftmals hinter das „LehrgangsführerInnen-Tagesgeschäft“ treten und auch selten Teil von Zielvereinbarungen sind.

Anders als an traditionelle Universitäten war es immer die Kernaufgabe der Donau-Universität Krems berufsbegleitende, praxisorientierte Weiterbildung anzubieten. Entsprechend diesem Kerngeschäft liegen auch die Kompetenzen der MitarbeiterInnen schwerpunktmäßig in den Bereichen der Planung, Zusammenstellung, Kalkulation und Organisation von Lehrveranstaltungen.

Die Donau-Universität hat sich darauf spezialisiert KundInnenwünsche in Produkte umzusetzen. Die Leistung besteht darin, Lehrgänge zu entwickeln, die sich thematisch und inhaltlich stark am KundInneninteresse (Markt) orientieren, die ReferentInnen mit den erforderlichen Profilen zu finden, den Aufbau der Inhalte abzustimmen, moderne Lehr- und Lernmethoden in den intensiven Unterrichtsmodulen einzusetzen und den organisatorischen Ablauf (Raum- und Zeiteinteilungen, Prüfungsordnungen, Betreuung von Projektarbeiten und Master-Thesen sowie eine moderne Infrastruktur) zu sichern.

Die Donau-Universität hat es sich zum Ziel gesetzt, den Bereich der praxisorientierten Forschung auszubauen und den hauseigenen Lehrkörper zu vergrößern. Neben dieser wichtigen Zielsetzung soll die Festigung des Kerngeschäfts und die Weiterentwicklung der dafür notwendigen und im Haus vorhandenen fachlichen und organisatorischen Kompetenzen nicht vernachlässigt werden.

3.1 Erfassung der Aufgaben wissenschaftlicher MitarbeiterInnen

Die bestehenden Aufgaben und Bedürfnisse wissenschaftlicher MitarbeiterInnen wurden in einem Workshop mit externer Moderation erfasst. An diesem Workshop nahmen 23 wissenschaftliche MitarbeiterInnen teil. Es wurden vier Gruppen gebildet, wobei eine Gruppe sich aus überwiegend in der Forschung tätigen MitarbeiterInnen zusammensetzte. Die anderen drei Gruppen waren LehrgangsführerInnen.

Aufgaben der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen

Im Zuge des Workshops haben die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben aufgeschrieben und in „Kern-“ und „Kann-Aufgaben“ eingeteilt. Bei der Betrachtung der Aufgaben wird deutlich, dass die MitarbeiterInnen alle sehr stark im operativen Tagesgeschäft tätig sind. Aufgaben die der Weiterentwicklung des Lehrgangs (z.B. Auslandsmodule, Akkreditierung) oder der Repräsentation nach außen dienen (z.B. Teilnahme an Kongressen), aber auch „Networking“, Forschung (mit Ausnahme

der „Forschergruppe“), Projekte, Publikationen oder die eigene Weiterbildung wurden allesamt als „Kann-Aufgaben“ definiert.

In Summe ergibt sich eine Spanne von rein organisatorischen Tätigkeiten über Lehrgangsmanagement bis hin zur Forschung und dies in allen Zusammensetzungen und graduellen Abstufungen. Daraus ergibt sich folgendes Bild: Es gibt einerseits MitarbeiterInnen die ausschließlich in der Forschung tätig sind und andererseits MitarbeiterInnen die sich um die Entwicklung, Organisation und Betreuung von bestehenden und neuen Lehrgängen kümmern. Zudem gibt es MitarbeiterInnen die LehrgangsleiterInnen sind, selbst lehren, in Forschungsprojekten mitarbeiten und das Department in DUK-internen Gremien vertreten. Die Aufgaben der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen können in die folgenden sechs Gruppen eingeteilt und strukturiert werden:

1. Lehrgangsmanagement
2. Seminare
3. Lehre
4. Consulting / Projekte
5. Forschung
6. Interne Arbeitsgruppen, interne Projekte o. ä.

Bedürfnisse der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen

Im Rahmen einer Blitzabfrage kam es bei den folgenden Punkten zu Mehrfachnennungen. Die MitarbeiterInnen wünschen sich

- leistungsorientierte Bezahlung
- (akademische) Karrieremöglichkeiten
- Rahmen und Zeit für wissenschaftliches Arbeiten
- Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne von Weiterbildung im Bereich der Forschung und des Lehrgangsmanagements (hier wurde ausdrücklich Akquisition genannt)
- Lösung aus dem Spannungsfeld Drittmittel ⇔ Forschung versus Finanzierung
⇔ Lehrgänge

3.2 Gestaltungsvorschlag für eine neue Personalstruktur

Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, dass die Bereiche Forschung und Lehrgangsleitung schwer in einer Person vereinbar sind, da in der Zielhierarchie die Durchführung der Lehrgänge und damit die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele vor dem Aufbau der Forschung steht.

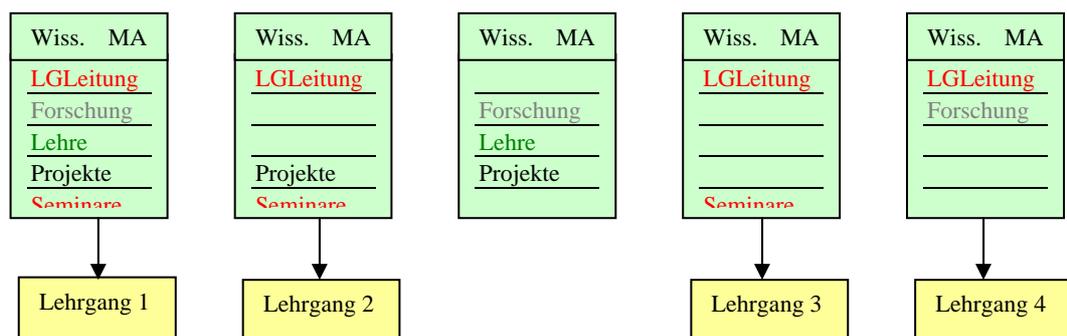


Abbildung 1: wissenschaftliche MitarbeiterInnen heute

Aus obiger Darstellung ist erkennbar, dass verschiedene wissenschaftliche MitarbeiterInnen unterschiedliche Kerngebiete abdecken, im Prinzip aber einem Lehrgang zugeordnet sind. Die meisten wissenschaftlichen MitarbeiterInnen sind LehrgangsleiterInnen. Eine Vernetzung der Lehrgänge und der dazu teilweise betriebenen Forschung ist nicht strukturell gegeben. Diese Struktur unterstützt das aus der Geschichte der Donau-Universität Krems entstandene „Inseldenken“. Eine klare Trennung zwischen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Aufgaben / Funktionen in Form von LehrgangsmanagerInnen und ForschungsmitarbeiterInnen könnte eine mögliche Lösung dieses Dilemmas sein. Dieses System würde zudem die Vernetzung von Forschung und Lehre sowie die Teamarbeit fördern und die Stärken und Interessen der MitarbeiterInnen könnten besser genutzt werden.

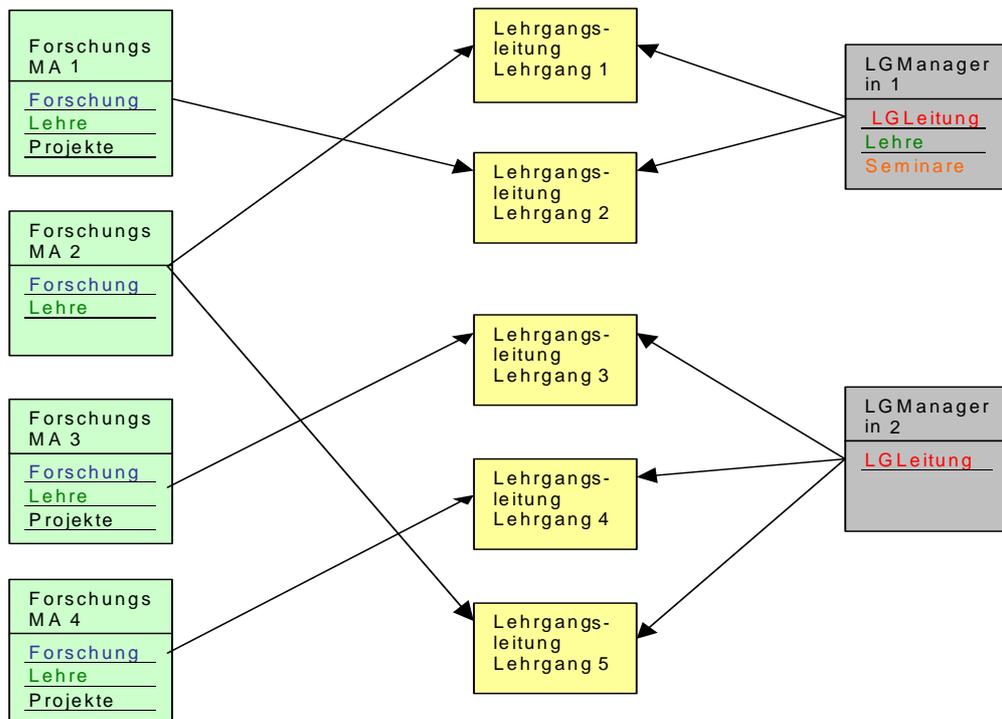


Abbildung 2: wissenschaftliche MitarbeiterInnen morgen

Die Abbildung 2 zeigt die mögliche Vernetzung der Teams bei funktionaler Trennung von Forschung und Lehrgangsmanagement. Aus dieser funktionalen Trennung entstehen zwei „Archetypen“ von MitarbeiterInnen auf dem Niveau der/die bestehenden wissenschaftlichen MitarbeiterIn, jene der „Lehrgangsmanagerin / des Lehrgangsmanagers“ und jene der „wissenschaftlichen Forschungsmitarbeiterin / des Forschungsmitarbeiters“.

Der/die Lehrgangsmanager/in trägt die Gesamtverantwortung für die zugeordneten Lehrgänge. In wissenschaftlichen Fragen steht ihm/ihr ein/e wissenschaftliche Forschungsmitarbeiter/in zur Seite. Gemeinsam bilden sie die Lehrgangsleitung. Ein/e Lehrgangsmanager/in betreut 2 bis 3 – optimaler Weise themenverwandte – Lehrgänge. Diese Typologie wird nachfolgend im Detail beschrieben.

LehrgangsmanagerIn

Neben der Repräsentation und Vermarktung der Lehrgänge ist der/die LehrgangsmanagerIn für die wirtschaftliche und organisatorische Betreuung verantwortlich. Er/sie ist Ansprechpartnerin für StudentInnen, ReferentInnen und KooperationspartnerInnen und sorgt für einen reibungslosen Ablauf von Informationsveranstaltungen, Bewerbungsverfahren, Lehrveranstaltungen, Leistungsüberprüfungen bis hin zur Graduierung. Die Evaluierung und Weiterentwicklung sowie die Neuentwicklung von Lehrgängen gehört zu seinen/ihren Aufgaben. Als Zusatzaufgaben können die Seminarorganisation oder eigene Lehrtätigkeit vereinbart werden.

Kernaufgaben:

- Kalkulation von Lehrgängen, Budgeterstellung und -verwaltung
- PR und Marketing
- Entwicklung neuer und Weiterentwicklung bestehender Lehrgänge
- Einsetzen von modernen Lehr- und Lernarchitekturen
- Lehrgangsleitung, -organisation und -betreuung
- Evaluierung der ReferentInnen

Wissenschaftliche ForschungsmitarbeiterIn

Wissenschaftliche ForschungsmitarbeiterInnen widmen sich praxisorientierter Forschung. Sie publizieren, nehmen an Kongressen und Fachtagungen sowohl als TeilnehmerInnen als auch als ReferentInnen teil. Sie sind Teil des hausinternen Lehrkörpers, halten Lehrveranstaltungen, betreuen Projektarbeiten und Master Thesen und sind Mitglieder von Prüfungskommissionen. Gemeinsam mit dem Lehrgangsmanagement überarbeiten sie bestehende Curricula und stehen mit ihrem Fachwissen bei Neuentwicklungen zur Verfügung, um zu gewährleisten, dass eine Vernetzung von Forschung und Lehre stattfindet und neue Entwicklungen in die Curricula einfließen. Zusätzlich vereinbar ist die Abwicklung von Consultingprojekten.

Kernaufgaben:

- Verfassen von Anträgen für die Akquisition von Forschungsförderungen und Forschungsaufträgen
- Mitarbeit/Leitung von nationalen und internationalen Forschungsprojekten
- Verfassen von Publikationen
- Lehr- und Vortragstätigkeit
- Betreuung von Projektarbeiten und Master Thesen
- Mitwirkung bei der inhaltlichen Gestaltung und/oder Überarbeitung von Lehrgangscurricula

Lehrgangsleitung

Wie in Abbildung 2 dargestellt wird neben der Vernetzung des gesamten (Department-)Teams die Verknüpfung von Forschung und Lehre durch ein Lehrgangsleitungsteam sichergestellt. Das Lehrgangsleitungsteam setzt sich aus einem/einer LehrgangsmanagerIn und einem/einer wissenschaftlichen ForschungsmitarbeiterIn zusammen. Die Aufgaben der wissenschaftlichen ForschungsmitarbeiterInnen sind Betreuung von Master Thesen, Abhaltung von Lehrveranstaltungen, Mitwirkung bei der Konzeption und periodischen inhaltlichen Überarbeitung des Curriculums und Teilnahme an Prüfungskommissionen. Der/die LehrgangsmanagerIn ist verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg sowie die organisatorischen Aufgaben wie etwa (Weiter-)Entwicklung, Planung, Marketing, Organisation, Durchführung, Betreuung und Evaluierung der ihm/ihr zugeordneten Lehrgänge.

Diese Struktur macht ein derzeit bestehendes Problem von „Lehrgangsinseln“ im Sinne von „ein Lehrgang mit einem/einer LehrgangsleiterIn“ unmöglich und die Durchmischung von Lehre und Forschung kann dadurch gewährleistet werden.

Die Verbindung der Funktionen LehrgangsmanagerIn und wissenschaftliche ForschungsmitarbeiterIn zu einer Lehrgangsleitung stellt sicher, dass der inhaltliche, organisatorische und wirtschaftliche Aufbau der Lehrgänge weiterhin auf einem hohen Qualitätsstandard erfolgt. Aus dieser Dichotomie ergeben sich natürlich auch positive Effekte für allfällige Vertretungsregelungen, bei Unterstützung durch „cross-training“ sowie entsprechende „Wissens-spill-over“ in Bezug auf die Anforderungen und Bedürfnisse der jeweils anderen Funktion.

Höherer Nutzen durch motivatorische Kongruenz

Dieses zuvor beschriebene System der „koordinierten und eingeschränkten Spezialisierung“ mit Hilfe einer geteilten Lehrgangsleitung entspricht den persönlichen Interessen nach Wissenschaftlichkeit oder nach Wirtschaftlichkeit und klassischen Managementfähigkeiten. Natürlich gibt es Personen, welche ausgewogene Interessen in Bezug auf Wissenschaft und Wirtschaft besitzen. Nach eingehenden Gesprächen mit vielen wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Donau-Universität zeigen die meisten der befragten Personen aber eine klare Präferenz für eines der beiden Aufgabengebiete. Um diese Präferenz besser zu verstehen, ist es notwendig über die grundsätzlichen Motivatoren nachzudenken.

Typologisierung

Wie der folgende Versuch einer Typologisierung zeigt, sind LehrgangsmanagerInnen anders motiviert als wissenschaftliche ForschungsmitarbeiterInnen. Diese Typologisierung ist, wie jede den Menschen beschreibende Typologisierung, stark vereinfachend und verkürzt. Die dargestellten Typen sind als die Enden eines Spektrums zu verstehen, wobei in der Realität die extremen Ausprägungen des einen oder anderen Typus kaum vorkommen. Trotzdem erscheint diese Typologisierung dem besseren Verständnis dienlich.

LehrgangsmanagerIn	Wiss. ForschungsmitarbeiterIn
---------------------------	--------------------------------------

Leistungsvereinbarung	
wirtschaftliche Ziele	wissenschaftliche Ziele
Anreizsystem	
stärker extrinsisch motiviert	stärker intrinsisch motiviert

In folgender Aufgliederung ist erkennbar, dass für beide Bereiche unterschiedliche Fähigkeiten gefordert werden. Die klare Unterscheidung zwischen Lehrgangsmanagement und Forschung ermöglicht eine fokussierte Personalsuche und -auswahl und das Angebot von zielgruppenorientierten Weiterentwicklungsmaßnahmen.

LehrgangsmanagerIn	Wisse. ForschungsmitarbeiterIn
Benötigtes Wissen	
Breites Grundverständnis für Lehrgangsinhalte	Tiefen- und Methodenwissen
Benötigte generelle Fähigkeiten	
Fähigkeiten im Bereich Menschenführung, Organisation, Betreuung, Finanzierung und Marketing	Fachwissen, Sprachen, Networking, gute Ausdrucksfähigkeit, Ausdauer
Benötigte persönliche Fähigkeiten	
Extrovertiert, kommunikativ, kundenorientiert, ausgeprägtes Dienstleistungsbewusstsein, wirtschaftliches Verständnis, gut organisiert und strukturiert	Teamfähig, verlässlich, genau, neugierig, guter Networker

Durch die Aufspaltung der Lehrgangsleitung in die beiden Funktionen ist eine bessere motivatorische Überdeckung mit den Präferenzen der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen zu erwarten. Es sollte die Möglichkeit zum Wechsel – nicht jedoch einer Kombination – zwischen Lehrgangsmanagement und „Wissenschaft“ vorgesehen werden, da sich mitunter die Präferenzen mit der Zeit ändern.

Karrierepfade und Anreize

Hier wird nun sehr deutlich die Unterschiedlichkeit zwischen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen sichtbar. Wurden in Wirtschaftsunternehmen Karrieren in erster Linie mit Führungsaufgaben verbunden, werden in den letzten Jahren verstärkt Anreize gesetzt, auch die ExpertInnenlaufbahn attraktiv zu machen. Im Gegensatz dazu, dominieren an Universitäten die ExpertInnen und bislang wurde kein „Wert“ auf Managementqualitäten gelegt, sondern vielmehr die Fähigkeit dazu der/dem jeweiligen ProfessorIn unterstellt. Auch hier bildet die Donau-Universität Krems eine Ausnahme. Aus ihrer Geschichte ist die Donau-Universität wirtschaftlich orientiert. Durch das DUK-Gesetz 2004 hat sie universitäre Strukturen erhalten. Das bedeutet hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten und damit Führungskarrieren sind an akademische Grade gebunden.

Wissenschaftliche Karriere

Abgesehen von der politischen Diskussion über die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Einführung von „Excellence Programmen“, kann für die Donau-Universität Krems auch das bestehende System der wissenschaftlichen Karrieren wie sie an den traditionellen Universitäten bestehen nur eingeschränkt kopiert werden, da die Donau-Universität derzeit weder das Promotions- noch das Habilitationsrecht hat. Jeder/jede MitarbeiterIn, die sich in dieser Richtung weiterentwickeln möchte, muss den beschwerlichen Weg über eine andere Universität gehen. Aufgrund des Fehlens der Möglichkeit sich in Österreich als Privatdozentin zu habilitieren, ist dies, wenn nicht ein besonderes Naheverhältnis zu einer Universität vorliegt, nahezu unmöglich.

Assistant Professor / Associate Professor / Junior Professor

Die Donau-Universität vergibt alljährlich an besonders qualifizierte und verdiente ReferentInnen den Titel „Visiting Professor¹⁰“. Ziel dieser „visiting“ ProfessorInnen ist es, Anreize zu setzen diese langfristig an die Donau-Universität zu binden. Für interne wissenschaftliche MitarbeiterInnen gibt es keine diesbezüglichen Anreize. Eine Möglichkeit wäre die Einführung eines LektorInnen- bzw. ProfessorInnen-Titels nach dem Modell der FH's. Dort ist es möglich durch Lehrtätigkeit in Kombination mit Publikationen den Titel eines Prof. (FH) zu erlangen¹¹.

Dabei sind jedoch der Universität gesetzliche Beschränkungen auferlegt. Ein möglicherweise gangbarer Weg wäre hierbei die Einführung von Assistenz-ProfessorInnen¹² nach amerikanischem Modell (Assistant Professor/Associate Professor) oder Junior-Professuren nach deutschem Vorbild. Dieser Titel sollte natürlich nur an Personen mit entsprechender Qualifikation vergeben werden, z.B. Dissertation und entsprechende Lehr-, Forschungs-, Publikations- und/oder Vortragstätigkeit.

Eine derartige Regelung setzt klare Zeichen was für die Universität wichtig ist und ist Ausdruck der Anerkennung. Die Möglichkeit, den Titel eines/einer Assistenz-ProfessorIn zu erlangen, ist durchaus ein positiver Anreiz für wissenschaftliche MitarbeiterInnen zu dissertieren, zu forschen und zu publizieren. Ein weiterer positiver Nebeneffekt dieser Regelung wäre der Imagegewinn der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen gegenüber TeilnehmerInnen von Universitätslehrgängen und auch gegenüber den KooperationspartnerInnen.

Karrieremöglichkeiten für LehrgangsmanagerInnen

Voraussetzung dafür ist die grundsätzliche Teilung der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in ForschungsmitarbeiterInnen und LehrgangsmanagerInnen. Durch

¹⁰ Anders als an anglo-amerikanischen Universitäten ist dies aber nicht mit einer kürzeren oder längeren Präsenz an der Universität verbunden.

¹¹ Vgl. beispielhaft: Titel für Lehrende an der Fachhochschule fh-campus wien; Richtlinien 2005; oder: Titel der Lehrenden an der Fachhochschule Vorarlberg Fassung Mai 2004.

¹² Assistenz-ProfessorInnen (Ass.-Prof.) nach österreichischem Universitäts-Dienstrecht, welche an traditionellen Universitäten oftmals an verdiente MitarbeiterInnen ohne Habilitation vergeben wurden, sind nach neuem Universitätsdienstrecht nicht mehr möglich.

die Einführung von „Managing Directors“ könnten Karrieremöglichkeiten geschaffen werden. Aufgrund der Schwerpunktsetzung der Weiterentwicklung der Universität werden die Akzente jedoch verstärkt im wissenschaftlichen Bereich gesetzt werden. Im Bereich der LehrgangsmangerInnen besteht durchaus die Möglichkeit durch die Einführung von Anreizsystemen diesen Weg attraktiv zu gestalten.

Anreize

Auch bei der Einführung von Anreizsystemen ist das Unternehmensziel von grundlegender Bedeutung, da mit der Schaffung von Anreizen klar kommuniziert wird, was dem Unternehmen wichtig ist und deshalb auch gefördert und unterstützt wird.

Gerade der Aspekt der Setzung von Anreizen für WissenschaftlerInnen ist ein durchaus kontrovers diskutierter Themenkreis. Wie zu Beginn des Beitrags erwähnt, wird bei WissenschaftlerInnen oftmals der Aspekt der Anerkennung in der Scientific Community und der intrinsischen Motivation besonders betont. In der Literatur zu Motivation und Anreizsystemen finden sich in Bezug auf WissenschaftlerInnen auch immer wieder Hinweise auf die besondere Bedeutung der Aspekte Selbstbestimmung und Geltungsbedürfnis, aber nicht anders wie in Wirtschaftsunternehmen werden auch pekuniäre Anreize genannt.

Durch die Besondere wirtschaftliche Situation der Donau-Universität (hoher Eigenfinanzierungsanteil, Kostenrechnung etc.) sind die Möglichkeiten der Setzung von Anreizen und einer leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entlohnung über variable Gehaltsbestandteile einfacher zu realisieren wie an traditionellen Universitäten, welche einem stärker reglementierten Gehaltsschema unterliegen.

Auslandsaufenthalte

Hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten: so können Lehraufträge an Partneruniversitäten gefördert, Stipendien für Dissertationen oder Habilitationen zur Verfügung gestellt oder die Mitarbeit an internationalen Forschungsprojekten unterstützt werden.

Weiterbildungsmöglichkeiten

Weiterbildungsmöglichkeiten in den Kerngebieten aber natürlich auch den Bereichen Marketing, Controlling, Didaktik, Gruppendynamik etc. könnten Anreize bilden.

Entlohnungssystem

Auch wenn sehr viel an persönlicher Motivation auf nicht monetären Systemen beruht, so sollte die Leistungsvergütung doch zumindest als Hygienefaktor genannt sein. Die Einführung eines an Leistungen orientierten Entlohnungssystems stellt eine Möglichkeit dar, zusätzliche Anreize zu schaffen.

4 Fazit und Ausblick

Das Anbieten von Weiterbildungsprogrammen an einer Universität setzt besondere Kompetenzen in Form von Personalpotential im Bereich der Organisation und

Durchführung derartiger berufsbegleitender Angebote voraus. Der vorliegende Beitrag liefert einen Vorschlag, wie zukünftige Personalstrukturen im Bereich der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen aussehen könnten, um das Potential an Forschungskompetenzen, interner Unterrichtsleistung und den strategischen und operativen Aufgaben des Lehrgangsmanagements optimal zu kombinieren.

Im Fall der Donau-Universität Krems lautet das Grobziel, die Forschungskompetenzen zu verstärken, ohne das wirtschaftlich erfolgreiche, professionelle Lehrgangsmanagement an seiner Weiterentwicklung zu bremsen. An anderen Universitäten mag das Ziel genau umgekehrt zu sein, d.h. auch für das lebenslange Lernen Angebote im Bereich der universitären Weiterbildung zu entwickeln bzw. diese zu verstärken und die diesbezüglichen Kompetenzen in die Personalstruktur gut einzugliedern. Wie die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, werden an vielen traditionellen Universitäten im deutschsprachigen Raum¹³ neue Organisationseinheiten¹⁴ geschaffen, welche die Durchführung von Seminaren, Weiterbildungsveranstaltungen und berufsbegleitenden Universitätslehrgängen zum Inhalt haben. Auch im regulären Studienbetrieb der Universitäten wird verstärkt die Einführung von Studiengangsleitungen¹⁵ zur organisatorischen und inhaltlichen Integration von stark fragmentierten Studienangeboten diskutiert. In beiden Fällen können die Erfahrungen der Donau-Universität in Bezug auf die erforderlichen Personalstrukturen durchaus hilfreich sein.

Unabhängig von der Entwicklungsrichtung ergibt sich die Notwendigkeit, im Diskussionsprozess mit den Beteiligten einen breiten Konsens für klare Personalstrukturen zu erzielen und dann in Zusammenarbeit mit Führungskräften, wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und der Personalentwicklung Funktionsbeschreibungen, Entwicklungspläne, Schulungsprogramme und Karrierewege zu erarbeiten.

Dieser Veränderungsprozess ist professionell zu gestalten. Parallel dazu ist es erforderlich, die Strategie und Profilbildung der jeweiligen Universität weiter voranzutreiben und zu schärfen. Ein klares Bekenntnis des Hauses zu den Zielen und den in Zukunft notwendigen Kompetenzen ist sowohl für eine strategieorientierte Personalarbeit als auch für die persönliche Orientierung und Motivation der MitarbeiterInnen unumgänglich.

5 Literaturverzeichnis

Baier, S. (2005). Universitäre Personalarbeit im Umbruch. Eine Analyse aus dem Blickwinkel der organisationalen Praxis. In Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), *Management von Universitäten*. München und Mering: Rainer Hampp. (S. 305 - 316).

¹³ Im anglo-amerikanischen Raum sind derartige „university extension centers“ schon seit Jahrzehnten Bestandteil der Universitäten.

¹⁴ Unter den Bezeichnungen Continuing Education, Berufsw Weiterbildung, Executive Academy, etc.

¹⁵ Diese Funktion ist an Fachhochschulen durchaus etabliert.

- Becker, F.** (1990). Anreize für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements. Stuttgart: Poeschel
- Burtscher, Ch., Pasqualoni, P. & Scott, A.** (2005). Das österreichische Universitätssystem im Schatten zweier Gesetze. In Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), Management von Universitäten. München und Mering: Rainer Hampp. (S. 143 – 170).
- Daxner, M.** (2004). Neue Beschäftigungsmodelle: Tenure Track für Österreich? http://www.oefg.at/text/veranstaltungen/personal_uog02.html (25.7.2006)
- Ehmer, J., Goltschnigg, D., Revers, P. & Stagl, J.** (Hrsg.), (2004). Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Bestandsaufnahmen und Zukunftsaussichten. Wien: Edition Praesens
- Fischmeister, H.** (2004). Wissenschaftliche Freiheit, soziale Sicherheit und Karriereperspektiven: Welche Arbeitsbedingungen braucht ein Wissenschaftler? http://www.oefg.at/text/veranstaltungen/personal_uog02.html (25.7.2006)
- Laske, S., Scheytt, T., Meister-Scheytt, C.** (Hrsg.), (2004). Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung. Band 3. München und Mering: Rainer Hampp.
- Laske, S.** (1995). Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven. Wien: Manz'sche.
- Mayrhofer, W.** (2002). Motivation und Arbeitsverhalten. In Kasper H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.), Personalmanagement Führung Organisation. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Wien: Linde. (S.255-288).
- Pellert, A.** (1999). Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen. Wien; Köln; Graz: Böhlau.
- Pellert, A., Pircher, R.** (2006): Management der Wissenden?, in wissensmanagement 8/2006, S. 33-35 (<http://www.wissensmanagement.net/print/archiv/2006/wissensmanagement-08.shtml>)
- Roloff, Ch.** (2002). Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld: Kleine.
- Rosenstiel von, L.** (1998). Personalentwicklung an Universitäten. In Küpper, H., Sinz, E. (Hrsg.), Gestaltungskonzepte für Hochschulen. Effizienz, Effektivität, Evolution. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Selan, E.** (2006). Die kontraproduktive Karotte? Extrinsische Motivation als Gegenspieler der intrinsischen Motivation, in: Training Nr. 5, Juli/August 2006, 54.
- Sprenger, R.** (2002). Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse. 17. überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt/Main: Campus
- Universitätsbericht 2005:** Band 1 und 2; http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/pm/publ/univbericht_05.xml (letzter Aufruf 21.7.2006)

Internetquellen

<http://www.phoenix.edu/>

http://de.wikipedia.org/wiki/Intrinsische_Motivation (letzter Aufruf 27.8.2006)

<http://www.donau-uni.ac.at> (letzter Aufruf 6.9.2006)

<http://www.hochschulverband.de/cms/index.php?id=134>

<http://www.wissensmanagement.net/print/archiv/2006/wissensmanagement-08.shtml>