

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Assessment Center in der Wissenschaft

- What motivates professors to teach in higher education?
Results of an interview study with newly assigned professors
- Auswählen und Entwickeln. Assessment Center in der Wissenschaft
 - Assessment-Center (AC): Wann ein AC ein AC ist und wann nicht
 - P-OE-Gespräch mit Dr. Martin Mehtens, Kanzler der Universität Bremen, zum Wert von Assessment Centern in der Wissenschaft
 - P-OE-Gespräch über Erfahrungen mit Assessment Centern aus der Perspektive der Bewerberinnen und Bewerber
- P-OE-Gespräch mit Heike Schäfer-Dammert und Jasmin Frank über das Potenzialanalyseverfahren für Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track am KIT
- Assessment Center – Perspektiven aus der Management-Diagnostik
 - „Strategisch Führen für Wissenschaftsmanager*innen“ – Ein neues Angebot des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V.
 - Erweiterung der Lehrkompetenz – ein Modell für andere
 - Tätigkeitsbericht der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik der Universität Paderborn

3+4 | 2019

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

37

In eigener Sache

Neue Mitglieder engagieren sich im Herausgeberkreis 39

Personal- und Organisationsforschung

Ralph Stegmüller, Wiebke Esdar, Wögen N. Tadsen, Fred G. Becker & Elke Wild

What motivates professors to teach in higher education? Results of an interview study with newly assigned professors 41

Martin Mann

Auswählen und Entwickeln. Assessment Center in der Wissenschaft 47

Fred G. Becker

Assessment-Center (AC): Wann ein AC ein AC ist und wann nicht 51

P-OE-Gespräche

P-OE-Gespräch mit Dr. Martin Mehrrens, Kanzler der Universität Bremen, zum Wert von Assessment Centern in der Wissenschaft 55

P-OE-Gespräch über Erfahrungen mit Assessment Centern aus der Perspektive der Bewerberinnen und Bewerber 58

P-OE-Gespräch mit Heike Schäfer-Dammert und Jasmin Frank über Assessment Center in der Wissenschaft am Beispiel des Potenzialanalyseverfahrens für Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track am KIT 60

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Stefan Prüter & Christiane Teichmann

Assessment Center – Perspektiven aus der Management-Diagnostik 64

Anne Schreiter

„Strategisch Führen für Wissenschaftsmanager*innen“ – Ein neues Angebot des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V. 68

Wolff-Dietrich Webler

Erweiterung der Lehrkompetenz – ein Modell für andere. Vorbemerkung zum Bericht der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik Paderborn 71

Iris Neiske & Nerea Vöing

Tätigkeitsbericht 2007-2017 der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik der Universität Paderborn 74

Dokumentation

Zum Kontext der Promotionsleitlinien der Helmholtz-Gemeinschaft 79

Helmholtz-Promotionsleitlinien 81

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

Wie in der letzten Ausgabe schon begonnen, werden auch in diesem Heft zwei neue Mitglieder des Herausgeberkreises vorgestellt: Kerstin Dübner-Gee, Abteilungsleiterin Personalentwicklung und Chancen in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft (München), sowie Dr. Korinna Strobel, Bereichsleiterin Strategie und verantwortlich für die intramurale Förderung und die Führungskräfte trainings der Forschungsorganisation Helmholtz-Gemeinschaft. Die Zeitschrift konnte zwei äußerst erfahrene Kolleginnen gewinnen. Mit diesen beiden Kolleginnen ist dann der Herausgeberkreis bis auf Weiteres vollständig. Wir können uns auf viele Anregungen, Ideen und Konzepte aus diesem Kreis bei der weiteren Gestaltung der Zeitschrift freuen. **Seite 39**

Außerhalb des Themenschwerpunkts angesiedelt ist der erste Beitrag der Sparte P-OE-Forschung: *Ralph Stegmüller, Wiebke Esdar, Wögen N. Tadsen, Fred G. Becker und Elke Wild* stellen die Frage **What motivates professors to teach in higher education?** Auf der Grundlage von Interviews mit neuberufenen Professorinnen und Professoren an deutschen Hochschulen werden motivationale Aspekte für hochschulische Lehre beleuchtet und 18 Faktoren identifiziert, die den Motivationsgrad von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern beeinflussen. **Seite 41**

Gute Personalentwicklung beginnt mit der Personalgewinnung. Wenige Entscheidungen haben so tiefgreifende inhaltliche, strukturelle und wirtschaftliche Relevanz wie die Berufung von Professorinnen und Professoren. Eine gelungene Auswahl kann die jeweilige Einrichtung über Jahre oder Jahrzehnte bereichern, eine misslungene stellt dagegen eine dauerhafte organisationale Belastung dar. Entsprechend wird bei Berufungen die Schnittmenge von Personal- und Organisationsentwicklung besonders deutlich – ein Grund, warum sich die P-OE dem Themenfeld der Personalgewinnung in der Wissenschaft immer wieder widmen muss. Der Fokus der vorliegenden Ausgabe liegt auf Assessment Centern als Instrument der Personalauswahl in der Wissenschaft. Diese Methode wird an Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen vermehrt eingesetzt und zugleich kritisch diskutiert. In diesem Heft wollen wir Vor- und Nachteile beleuchten, Risiken genauso wie Chancen herausarbeiten. Auch geht es darum, den Bogen von der wissenschaftlichen Reflexion zur Praxis zu spannen. Daher gibt es forschungsgesättigte Beiträge sowie Berichte von Personen, die auf unterschiedliche Weise Erfahrungen mit Assessment Centern aufweisen: In Bewerbungsverfahren erfolgreiche und erfolglose Bewerberinnen und Bewerber, Hochschulleitungen sowie Anbieter von Assessment Centern. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Berufung an wissenschaftliche Institutionen liegt der Fokus auf der Anwendung von Assessment Centern in diesem Bereich. Perspektivisch ist die Frage zu stellen, welche Rolle dieses Instrument für die Gewinnung anderer wissenschaftlicher Statusgruppen spielen kann, entweder im Rahmen von strukturierten Promotionsprogrammen oder bei der Gewinnung von leitenden Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern.

Der Anwendung von Assessment Centern im Rahmen von Berufungsfragen nähert sich *Martin Mann* aus wis-

senschaftlicher Perspektive in seinem Beitrag **Auswählen und Entwickeln. Assessment Center in der Wissenschaft**. Es wird die Frage nach der – sinkenden? – Validität von Assessment Centern über die vergangenen Jahrzehnte gestellt, Maßnahmen der Qualitätssicherung werden geprüft und das Für und Wider der Anwendung dieses Instruments bei der Auswahl von Professorinnen und Professoren beleuchtet. Schließlich werden



Martin Mann

Copyright: David Ausserhofer

der noch mangelhaften Akzeptanz und Anwendung von Assessment Centern in der Wissenschaft Vorschläge gegenübergestellt, in welchen Fällen und mit welcher Erkenntnisabsicht das Instrument durchaus gewinnbringend eingesetzt werden kann. **Seite 47**

Die Grundsatzfrage, **Wann ein AC ein AC ist und wann nicht**, stellt und beantwortet *Fred G. Becker*. Grundlegende Prinzipien und Standards werden vermessen und Abgrenzungen in den Randbereichen vorgenommen, namentlich hinsichtlich der Frage, ob denn Einzel-Assessments auch Assessment Center sind. Gerade diese Form ist vor dem Hintergrund des Schwerpunktthemas dieses Hefts besonders interessant, da Assessment Center in der Wissenschaft gemeinhin diesem Typus zuzurechnen sind. **Seite 51**

Im Anschluss kommen Praktikerinnen und Praktiker zu Wort: *Martin Mehrtens*, Kanzler der Universität Bremen, gibt in einem Interview Einblick in die Perspektive einer Hochschulleitung, die Assessment Center seit langem in allen Berufungsprozessen etabliert hat und über umfangreiche Erfahrung mit diesem Instrument verfügt. Er zeigt die Vorteile dieser Methode namentlich im Hinblick auf die Personalentwicklung neuberufener Professorinnen und Professoren und erläutert die Rollen und Herausforderungen der beteiligten Akteure in Berufungskommission, Fakultäten und Hochschulleitung. **Seite 55**

Zwei anonyme Personen erlauben Einblick in die Innenperspektive von Assessment Centern: Eine Bewerberin und ein Bewerber, die jeweils ein komplettes Bewerbungsverfahren durchlaufen haben, berichten von ihren Erfahrungen im Assessment Center, von Schwierigkeiten, Lernpotenzialen und der jeweils möglichen Vorbereitung. **Seite 58**

Mit einem am KIT entwickelten AC-Verfahren wurden inzwischen Erfahrungen gesammelt, die der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden können. Mit den Initiatorinnen *Heike Schäfer-Dammert und Jasmin Frank* hat infolgedessen ein **P-OE-Gespräch über Assessment Center in der Wissenschaft am Beispiel des Potenzialanalyseverfahrens für Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track am KIT** stattgefunden. Zur Erinnerung sei die Einordnung im Gespräch zitiert: „Das KIT ist die größte deutsche Forschungseinrichtung, sowohl als Technische Universität des Landes Baden-Württemberg als auch als nationales Forschungszentrum in der Helm-

holtz-Gemeinschaft.“ Die Veröffentlichung des Beispiels an dieser Stelle soll ähnlichen Vorhaben andernorts Impulse bieten sowie Chancen und Risiken eines „eher privatwirtschaftlich belegten, aber strategisch relevanten Themas“ besser einschätzbar machen. **Seite 60**

Die Anbieterperspektive – die in wissenschaftlichen Publikationen zu diesem Thema bislang noch ein völliges Desiderat ist – bringen *Stefan Prüter und Christiane Teichmann* von Kienbaum Consultants International in ihrem Beitrag **Assessment Center – Perspektiven aus der Management-Diagnostik** ein: Wie werden Assessment Center vorbereitet, durchgeführt, ausgewertet und nachbereitet? Welche konkreten Herausforderungen bestehen und was gehört zum Portfolio typischer Angebote? **Seite 64**

Außerhalb des Themenschwerpunkts konnten weitere Beiträge gewonnen werden. Die Reihe beginnt mit einem Bericht von *Anne Schreiter* über die Weiterbildung „**Strategisch Führen für Wissenschaftsmanager*innen**“. Dabei handelt es sich um eine umfassende Entwicklungsmöglichkeit für Führungskräfte im wissenschaftsunterstützenden Bereich, das das Netzwerk Wissenschaftsmanagement gemeinsam mit der Helmholtz-Akademie und der osb international Consulting AG anbietet und das einen wesentlichen Beitrag bei der Professionalisierung jener Personen beiträgt, die in unterschiedlichen Funktionen in Service, Administration und Leitung zur Gestaltung von Wissenschaftseinrichtungen beitragen. **Seite 68**

In den letzten Jahren haben viele Hochschulen Angebote, auch ganze curricular entwickelte Programme zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz entwickelt. Aber noch immer treffen solche Initiativen auf Schwierigkeiten, die mit der einseitigen Steigerung der Bedeutung der Forschung und dem Kampf um Ressourcen nicht geringer geworden sind. Diese – vielfach auch strukturellen – Probleme noch einmal geballt sichtbar zu machen und sie im Gegenzug selbst zu problematisieren, dazu ist ein einführender Kommentar von *Wolff-Dietrich Webler* zum hier dokumentierten Tätigkeitsbericht 2007-2017 der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik der Universität Paderborn geschrieben worden. **Seite 71**

Mit erheblichem Aufwand gegründete (Interdisziplinäre) Zentren für Hochschuldidaktik mit eigenem Forschungsauftrag (wie Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre an der TU Berlin, in Hamburg, Bielefeld, Aachen, Essen, Dortmund) können öffentlicher Aufmerksamkeit gewiss sein. Vergleichsweise weniger auffällige Arbeitsstellen (mal in, mal außerhalb der Hochschulverwaltungen), die lokale und überregionale Fort-

bildungsprogramme auf den Weg bringen, erbringen auf der Seite ihrer Konzeption und der praktischen Angebote unter oft erschwerten Bedingungen Leistungen, die hohe Anerkennung verdienen. Diese Leistungen richten sich vielfach an interne Öffentlichkeiten und werden i.d.R. nicht plakativ nach außen gebracht. Von daher bot sich eine gute Gelegenheit, dem **Tätigkeitsbericht 2007-2017 der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik der Universität Paderborn** an den dortigen Senat, verfasst von *Iris Neiske und Nerea Vöing*, eine größere Öffentlichkeit zu verschaffen. Ihr Konzept und ihre Leistung könnten für andere lokale Initiativen Modellcharakter bekommen. **Seite 74**

Die Überarbeitung und Verabschiedung der Promotionsleitlinien der Helmholtz-Gemeinschaft war Anlass, für eine angemessene Bewertung diesen Vorgang noch einmal einzubetten in die Entwicklung der Promotion generell in den letzten Jahrzehnten. Es lohnt zum Verständnis der Gegenwart immer wieder, solche Entwicklungen bewusst zu machen, um nachjustieren zu können, aber auch Erfolge gebührend wahrzunehmen. Aus vielfältigen Gründen scheiterten in Deutschland gegen Ende des 20. Jh. und zu Beginn des 21. Jh. zwei von drei Promotionsvorhaben. Nachdem das wegen der Privatheit solcher Vorhaben in vielen Fächern überhaupt erst einmal wahrgenommen worden war, wurde es hohe Zeit, einzugreifen. Ein institutionelles Interesse entwickelte sich in einigen Fachkulturen erst spät. 2014 in der Helmholtz-Gemeinschaft erste Promotionsleitlinien zu verabschieden, bildet in diesem Kontext eine Nachricht für sich – sowohl positiv, als auch erstaunlich spät. Das heißt ja auch nicht, dass an den Einzelinstituten nichts derartiges existiert hätte. In erster Linie geht es um den Kontext, um den Vorgang positiv würdigen zu können. **Seite 79**

Die Dokumentation der überarbeiteten und neu verabschiedeten **Helmholtz-Promotionsleitlinien** soll nicht nur Helmholtz-Aktivitäten anerkennen, sondern andernorts für vergleichbare Erst- oder Revisionsüberlegungen unterstützend wirken. Eine wichtige Orientierung bietet die dortige Grenzziehung zwischen eigenständigen Leistungen der Promovend*innen und der begleitenden Beratung, über die bei Betreuer*innen immer wieder Unsicherheit herrscht (sodass sie im Zweifel zu eng gezogen wird). Auch was das thematische (und abzuarbeitende) Format des Vorhabens angeht, lohnt es, gegen den Trend immer anspruchsvollerer Vorhaben mit ihren Risiken und ihrer Dauer sich regelmäßig vor Augen zu halten, welche Funktion eine Dissertation hat – den „Nachweis der Fähigkeit zu selbständiger, vertiefter wissenschaftlicher Arbeit“ – nicht mehr und nicht weniger. **Seite 81**

Martin Mann

Jahresverzeichnis 2019

Das **Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2019** der P-OE finden Sie auf unserer Website als PDF-Datei: <https://www.universitaetsverlagwebler.de/jvz>