

Entscheidungsverhalten in der Ausgestaltung einer Grauzone

Hochschulpraktische Implikationen
der Beforschung professoraler Personalauswahl

18. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf)
Osnabrück, 12.09.2023

Valerie Hug

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg // Hochschule Bremen



Problemstellung

- Unterschiedliche Akteursgruppen und Fachkulturen mit teils divergierenden Interessen und Handlungslogiken treffen im Berufungsgeschehen aufeinander
- ‚Common sense‘: Berufungsverfahren bergen Raum für Mikropolitik (vgl. u.a. Becker 2015)
- HRG, LHG und hochschulindividuelle Leitlinien legen den Rahmen fest, lassen aber auch Handlungsspielräume in Berufungsverfahren zu (Große 2007, S. 2)

Formale
Verfahrensrichtlinien



Handeln der Akteure

Fragestellungen

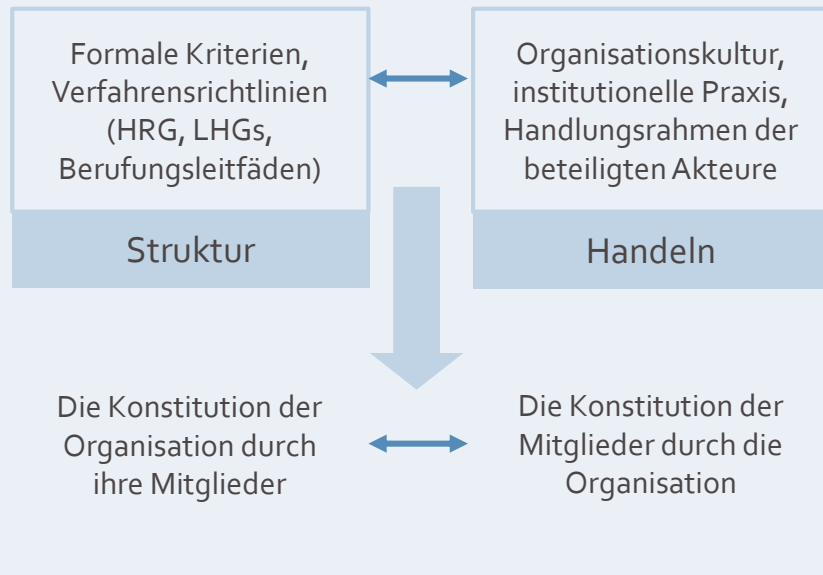
Welche individuellen und kollektiven Entscheidungsstrategien kommen zum Einsatz, wenn formale Leitfäden und Kriterienkataloge an ihre Grenzen stoßen?

- Wie gehen Akteure im Berufungsprozess mit den Graubereichen zwischen Formalisierungserfordernissen und pragmatischem Vorgehen um?
- Welche Schlüsse können gezogen werden, um den Abbau von Handlungsunsicherheiten und die Passung zwischen institutionellen Formalia und tatsächlicher Berufungspraxis zu befördern?

Theoretischer Rahmen

Organisationstheorien mit Fokus Expertenorganisation nach Mintzberg (1979) sowie Cohen, March & Olsen (1972)

Theorie der Strukturierung nach Giddens (1984)



Entscheidungsrationalität & Handlungsrationalität nach Brunsson (1985)

„Rational decisions do not always provide a good basis for appropriate and successful action.“
(Brunsson 1985, S. 22)

Theoretischer Rahmen

Entscheidungsrationalität & Handlungsrationalität nach Brunsson (1985)

„Rational decisions do not always provide a good basis for appropriate and successful action.“

(Brunsson 1985, S. 22)

Entscheidungsrational:

- Striktes Befolgen vorab definierter Entscheidungsregeln
- Untersuchung ALLER Alternativen
- Gründliche Abwägung der Folgen
- Diskussion & Problematisierung

Handlungsrational:

- Betrachtung nur der Alternativen, die auf Commitment stoßen
- Sicht vom erwünschten Ergebnis her
- Nachträgliche Konstruktion von Zielen
- Pragmatismus & Effizienz

Forschungsdesign

20 leitfadengestützte Interviews an staatlichen Universitäten und HAWs mit...

- Mitarbeitenden im zentralen Berufungsmanagement (ZBM)
 - Mitarbeitenden im dezentralen Berufungsmanagement (DBM)
 - Vorsitzenden von Berufungskommissionen (KV)
 - Berufungsbeauftragten (BBA, nur in NRW)
- › Fokus auf wirtschaftswissenschaftliche Fachbereiche
 - › Etabliertes Berufungsmanagement an der Hochschule bzw. aus der Internetpräsenz ableitbare Bemühungen um qualitätsgesicherte Berufungsverfahren (als Third-Space-Aufgabe)
 - › Auswertung mittels inhaltlich-strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz

Ergebnisse

Kernpunkte der
inhaltsanalytischen
Auswertung

- **Operationalisierungs-/Objektivierungsprobleme** führen zu Kontroversen hinsichtlich der Definition und Überprüfbarkeit v.a. von ‚weichen‘ Auswahlkriterien – Folge ist eine ‚Scheinobjektivität‘:

„Das das ist ein standardisiertes Verfahren um eine Gerechtigkeit vorzugaukeln. Glaube ich.“ (Interview HAW-I-KV)

„Das Problem besteht aus der komplexen Entscheidungssituation mit den vielen Kriterien, und nachdem wir hier über Menschen reden, ist die Mehrzahl der Kriterien halt nicht objektivierbar.“ (Interview HAW-L-KV)

Ergebnisse

Kernpunkte der
inhaltsanalytischen
Auswertung

- Es besteht kollektive Uneinigkeit über die **Zulässigkeit des ‚guten Bauchgefühls‘** als Entscheidungsgrundlage:

„Und wahrscheinlich, ganz ehrlich, man schaut sich den an und überlegt sich: 'Kann ich mir vorstellen, dass der das hinkriegt? Oder die natürlich auch', aber ähm/ und das ist viel Bauchgefühl glaube ich.“ (Interview HAW-I-KV)

„Also ich halte vom Menschlichen nicht wahnsinnig viel ehrlich gesagt. Also wenn das zum Tragen kommt irgendwie und sagen Leute 'sympathisch' oder so was, dann schreite ich eher ein und sage, dass das für mich keine Kriterien sind.“ (Interview HAW-M-KV)

Ergebnisse

Kernpunkte der
inhaltsanalytischen
Auswertung

- Es werden teils **künstliche Sachargumente** gefunden, um latente Kriterien (Sympathie, Auftreten etc.) oder individuelle Interessen zu legitimieren:

„[...] eine Kommission beruft ja einen Kollegen ja, und ob jetzt der Kollege besonders gut in der Lehre ist, ne/ ich muss ja mit ihm zurechtkommen oder ihr, ja. Aber so diese Lehre, diese Qualität dieser Lehrvorträge ist immer ein gutes Argument dann, um für oder gegen einen bestimmten Kandidaten zu argumentieren.“ (Interview UNI-K-KV)

„Nach meiner Einschätzung sind weiche Faktoren immer dazu geeignet, Kandidatinnen oder Kandidaten, die ich haben möchte oder auf keinen Fall haben möchte, reinzubekommen oder rauszukegeln [...]“ (Interview HAW-H-KV1)

Ergebnisse

Kernpunkte der
inhaltsanalytischen
Auswertung

- Akteure sehen sich in der **Legitimation von Entscheidungen** teilweise zum Rückgriff auf Strategien gezwungen, die ggfs. formale Vorgaben unterlaufen, aber eine ‚**rationale Fassade**‘ bilden.

„[...] das werden wir dann entsprechend ähm in Formulierungen kleiden, [...] wenn [...] man da mal die Decke der formalen Aspekte zur Seite schiebt, aber das lässt sich jetzt nicht anders regeln.“ (Interview HAW-F-KV)

„Ich glaube, [...] dass jedes einzelne Mitglied der BK ganz oft schon sagt: 'Weißt du was, für mich ist es der und jetzt versuch ich mal Argumente dafür zu finden, dass wir das auch dokumentieren können.' Ja. Glaube ich. Ich selbst halte das nicht mal für schlimm.“ (Interview-HAW-I-KV)

„[...] Damit man nachweisen kann, was man nicht alles getan und gelassen hat und was man dann immer im Detail tatsächlich macht, weiß sowieso keiner.“ (Interview HAW-I-KV)

Ergebnisse

Kernpunkte der
inhaltsanalytischen
Auswertung

- Ständige **Reproduktion** tradiertter institutioneller Entscheidungsmuster:

„Und ansonsten, ja, es läuft, wie es an Hochschulen läuft, man hat dann irgendwann selbst ein Problem und fragt einen Kollegen: 'Sag mal, kannst du mir nicht mal 'nen Vordruck schicken, wie du es gemacht hast mit deinem BK-Bericht und dann guckt man da mal rein und dann, dann ja. Dann wuselt man sich so durch.'“ (Interview HAW-I-KV)

„Dafür sind es ja doch alles sehr ritualisierte Handlungen, die da vonstatten gehen und wer das Ritual noch nicht kann, der holt sich so und so sage ich mal ein blaues Auge.“ (Interview UNI-C-KV)

Ergebnisse

Kernpunkte der
inhaltsanalytischen
Auswertung

- Vermeintlich rationale **Entscheidungsinstrumente und -verfahren führen schlussendlich nicht immer zum erwünschten Ergebnis:**

„[...] das heißt es macht ja keinen Sinn nachher in einem Berufungsverfahren, was nachher quasi objektivierbar ist, aber wir kriegen nachher jemanden auf eine Liste, wo wir sagen: ‚Die Person passt menschlich oder auch fachlich, aber eher menschlich nicht zu uns.‘ Deshalb sind wir an der einen oder anderen Stelle davon abgekommen.“ (Interview HAW-F-KV)

Ergebnisse

Empfehlungen der Befragten

- **Vermeidung von Abhängigkeiten** innerhalb der BK, z. B. keine Auswahl von eigenen Vorgesetzten (Interview HAW-Q-ZBM)
- Plädoyer für generelle **Berufung auf Probe** (Interview HAW-A-KV, u.v.m.)
- **Intensivere Abstimmung der BK** über Kriterien und Maßstäbe im Vorfeld (Interview HAW-O-KV)
- Gute Begleitung durch **professionelles und unabhängiges institutionalisiertes Berufungsmanagement** (Interview HAW-Q-ZBM, u.v.m.)
- Intensive **Vorbereitung und Sensibilisierung** der BK-Mitglieder (Interviews UNI-C-KV, HAW-A-KV)

Ergebnisse

Hochschulpraktische Implikationen

- Flächendeckende **Schulung und Vorbereitung** der BK-Mitglieder (vgl. Becker 2015, Birke/Brünner 2010) – v.a. außerhalb der eigenen Institution, da Reproduktion etablierter Vorgehensweisen, z. B. in der Auslegung formaler Regeln
- **Verpflichtende rotierende Beteiligung der Institutsmitglieder** an BK (scheitert an fehlenden Ressourcen) mit verpflichtender Vorbereitung (möglichst auf Landesebene und nicht hochschulintern). Bislang kaum Restriktionen bei Eintritt in die BK. (Pellert/Widmann 2008, u.a.)
- Einsatz von **Assessment-Center-Ansätzen** bzw. professionellen Personaler:innen? (vgl. Becker 2015)
- **Bundes- oder landesweit bindende Regeln** sind schwierig, weil sehr individuelle Situationen an den Hochschulen (Fächerspektrum, Bewerber:innenfeld, Ressourcen etc.)

Fazit & weiterführende Fragestellungen

- Auch neue Regeln bieten **Spielraum** und werden „mit Leben gefüllt“
- Übereinkommene Regelung zum **Umgang mit weichen Kriterien** (Persönlichkeit, Bauchgefühl etc.) – Andererseits Passung ins Team für eine funktionierende Organisation sehr wichtig!?
- Welche Daseinsberechtigung hat das **Bauchgefühl**? – Wichtige, aber juristisch unzulässige Instanz!
- **Grauzone** zulassen, aber besser reflektieren? – Herausforderung der juristischen Legitimation, Stichwort Konkurrent:innenklage
- Kernproblem wird bleiben: **Persönlichkeit und formale Handhabe sind unvereinbar.**
- **Handlungsrationale und entscheidungsrationale Bestrebungen** treffen aufeinander und müssen ausgehandelt werden.

Anregungen zur Diskussion

Anpassung des
Formalrahmens an die
tatsächlichen
Handlungsrationalitäten

vs.

Lenkung der
Handlungsrationalitäten
der Akteure in formal
umrissene Bahnen

Literatur

- Becker (2015): Professor/innenauswahl: Eine kleine Streitschrift zu sogenannten "Bestenauswahl". Hochschulmanagement, 10 (3+4). S. 66-70.
- Birke, B. & Brünner, B. (2010). Berufungsmanagement – eines der wichtigsten universitären Steuerungselemente. In AQ Austria – Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.), Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten. S. 13-33.
- Brunsson, N. (1985). The Irrational Organization. Irrationality as a basis for organizational Action and change. Wiley.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Große, C. (2007): Thesen zur Praxis der Berufung von Professoren/-innen an deutsche Hochschulen. Initiative Zukunft Wissenschaft.
- Mintzberg (1979). The structuring of organizations. Prentice Hall.
- Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Münster.