



Foto: Sirko Junge

„Altersstrukturwandel“

Die oft zitierte Boomer-Generation erreicht das Rentenalter. Der Gipfel der demografischen Welle soll Ende der 2020er Jahre erreicht sein. Bis 2033 müssen voraussichtlich im Schnitt 44 Prozent der Hochschulprofessuren in Deutschland neu besetzt werden. Das wird ein Kraftakt!

Ausschreibung, Auswahlverfahren, Onboarding, jeder Personalwechsel kostet Zeit, Nerven und Geld. Schließlich erzeugt die Wiederbesetzung von Professuren Zusatzkosten, beispielsweise durch die Modernisierung von Laboren oder andere Berufungszusagen. In Zeiten knapper Kassen wird es schwierig, Bewerberinnen und Bewerbern attraktive Angebote zu machen. Und der Fachkräftemangel tut sein Übriges. Den Hochschulen steht ein Kraftakt bevor.

Aber ein Generationenwechsel ist eine gute Gelegenheit für Veränderung und Innovation. Im besten Sinne ein Altersstrukturwandel. Eine Rektorin erzählte mir jüngst von ihren Planungen und der damit verbundenen Vorfreude auf diesen Prozess. Durch die neu gestaltbaren Stellen seien nun fakultätsübergreifende Professuren oder mehr Tenure-Track-Juniorprofessuren möglich. Sie sieht den Wandel als Chance, ihre „Hochschule neu zu erfinden“.

Dass solche Chancen auch ausreichend genutzt werden, ist nicht garantiert. Durch gutes Hochschulmanagement kann es jedoch gelingen, wenn folgende Punkte berücksichtigt werden:

- **Monitoring für ein evidenzbasiertes Handeln:** Wann werden welche Professuren frei? Wie ist die Marktlage für verschiedene Disziplinen? Nur auf Basis der Daten ist ein gezieltes Handeln möglich.
- **Strategie:** Strategieentwicklung und Personalplanung müssen gekoppelt sein. Hochschulen, die über einen Globalhaushalt verfügen, können durchaus auch ihre Personalstruktur verändern und freie Professuren für

die Einstellung von Instructional Designern oder Lerncoaches verwenden, falls die Strategie das erfordert.

- **Finanzplanung:** Mithilfe der finanziellen Planung der Neubesetzungen und des Rücklagenmanagements kann Vorsorge getroffen werden.
- **Strategieorientierte Berufungsverfahren:** Berufungsverfahren brauchen strategiebezogene Elemente, die ein Matching von Bewerberin oder Bewerber und Strategie bewirken.
- **Attraktive Karrierewege und Employer Branding:** In einem sich verschärfenden Wettbewerb muss die Hochschule eine Marke als attraktive Arbeitgeberin aufbauen. Besonders wichtig wird die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, etwa durch Tenure-Track-Programme, Stipendien und Graduiertenförderung.

Alles in allem braucht es also eine gesamthafte Planung und Steuerung, die auf das strategische Profil der Hochschule einzahlt. All dies können die Hochschulen grundsätzlich aus eigener Kraft mit professionellem Wissenschaftsmanagement erreichen. Um ein berühmtes Zitat leicht abzuwandeln: Du kannst die (demografische) Welle nicht aufhalten, aber du kannst lernen zu surfen.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de