

Should I Stay or Should I Go

**Torsten Eymann, Dennis Kundisch,
Jan Recker, Abraham Bernstein, Judith
Gebauer, Oliver Günther, Wolfgang
Ketter, Michael zur Mühlen, et al.**

WIRTSCHAFTSINFORMATIK

ISSN 0937-6429

Volume 56

Number 2

Wirtschaftsinf (2014) 56:131-144

DOI 10.1007/s11576-014-0411-9

WI WIRTSCHAFTS
INFORMATIK

Postvertriebsstück
Einget. bezahlt
D8138
56. Jahrgang

2 / 2014

2012
Impact
Factor
1,200

Service-Systems-Engineering
Tilo Böhmann, Jan Marco Leimeister, Kathrin Möslein

Soziale Wissensumgebungen
Jan M. Pawlowski, Markus Bick, René Peini, Stefan Thalmann, Ronald Maier, Lars Hetmank,
Paul Kruse, Malte Martensen, Henri Pirkkalainen

Social Media Analytics
Stefan Stieglitz, Linh Dang-Xuan, Axel Bruns, Christoph Neuberger

Kurszuordnung über stabile Zuordnungsverfahren
Franz Diebold, Haris Aziz, Martin Bichler, Florian Matthes, Alexander Schneider

Massive Open Online Courses
Jochen Wulf, Ivo Blohm, Jan Marco Leimeister, Walter Brenner

Springer Gabler

Business & Information Systems Engineering www.wirtschaftsinformatik.de
www.link.springer.com

Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Should I Stay or Should I Go

Herausforderungen und Chancen eines Wechsels zwischen Hochschulsystemen

DOI 10.1007/s11576-014-0411-9

Die Autoren

Prof. Dr. Torsten Eymann

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Universität Bayreuth
Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth
Deutschland
Torsten.Eymann@uni-bayreuth.de

Prof. Dr. Dennis Kundisch (✉)

Lehrstuhl Information Management
& E-Finance
Universität Paderborn
Warburger Str. 100
33098 Paderborn
Deutschland
Dennis.Kundisch@wiwi.uni-paderborn.de

Prof. Dr. Jan Recker

Woolworths Chair of Retail
Innovation
Queensland University of Technology
Brisbane, QLD 4000
Australien
j.recker@qut.edu.au

Prof. Abraham Bernstein, Ph.D.

Assoc. Prof. Dr. Judith Gebauer
Prof. Oliver Günther, Ph.D.
Prof. Wolfgang Ketter, Ph.D.
Assoc. Prof. Dr. Michael zur Mühlen
Assoc. Prof. Dr. Kai Riemer

Online publiziert: 2014-03-13

This article is also available in English via <http://www.springerlink.com> and <http://www.bise-journal.org>: Eymann T, Kundisch D, Recker J (2014) Should I Stay or Should I Go. The Challenges and Opportunities of Moving Between University Systems. Bus Inf Syst Eng. doi: [10.1007/s12599-014-0319-3](https://doi.org/10.1007/s12599-014-0319-3).

Der ursprünglich in englischer Sprache eingereichte Beitrag wurde von der Redaktion ins Deutsche übersetzt.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

1 Einführung

Der Arbeitsmarkt für Wissenschaftler hat sich zu einem wahrlich globalen Markt entwickelt. Dies zeigt sich nicht nur darin, dass die englische Sprache de facto die Wissenschaftssprache ist, sondern auch darin, dass ein zunehmender Teil muttersprachlicher Fachzeitschriften bilingual angeboten wird, bereits vollständig in englischer Sprache erscheint oder im sich Prozess des Wechsels zur englischen Sprache befindet (wie z. B. die WIRTSCHAFTSINFORMATIK ab 2015). Parallel dazu gibt es eine Fülle von Austauschprogrammen, die Studierenden und wissenschaftlichem Personal ermöglichen, ausländische Institutionen aufzusuchen und Wissen und Ideen auszutauschen und von Lernmöglichkeiten zu profitieren.

Während der Studierendenaustausch zwischen Hochschulen mit angemessenen Strukturen, Richtlinien und Programmen vor Ort (z. B. über das ERASMUS-Programm)¹ sehr gut institutionalisiert ist (Gribble 2008), ist der Wechsel von Wissenschaftlern zwischen verschiedenen Ländern und Hochschulsystemen immer noch eine Herausforderung – wenngleich auch hier bereits Austauschprogramme existieren (Enders 1998). Eine Ursache könnte die Existenz unterschiedlicher Karrierewege, Lehrbelastung und abweichender Bewertungssysteme für wissenschaftliche Exzellenz

sein. Diese Aspekte könnten die Entscheidung beeinflussen, wo eine akademische Karriere begonnen und weitergeführt wird. Während die verschiedenen Hochschulsysteme selbst schon analysiert wurden (Galliers und Whitley 2007; Lyytinen et al. 2007) und auch bereits Kenntnisse über die Karriereanforderungen in den unterschiedlichen Hochschulsystemen vorliegen (Dennis et al. 2006; Dean et al. 2011; Loos et al. 2013; Recker 2013), wissen wir noch zu wenig über individuelle kontextuelle Entscheidungen von solchen Wissenschaftlern, die entweder überlegen, in ein anderes Hochschulsystem zu wechseln oder dies in der Vergangenheit schon gemacht haben.

Aus diesem Grund haben wir jüngere und ältere Wissenschaftler dazu eingeladen, ihre Entscheidungen, zwischen verschiedenen Hochschulsystemen zu wechseln, zu reflektieren. Damit sollen Erfahrungen, Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren und Empfehlungen weitergegeben werden, die eine solche lebens- und karriereverändernde Entscheidung unterstützen.

In diesem Artikel erläutern verschiedene Wissenschaftler der Wirtschaftsinformatik, die in einer bestimmten Phase ihrer Karriere eine Entscheidung über einen Wechsel entweder in das oder aus dem kontinental-europäischen Hochschulsystem (Continental-European University System, CES) zu treffen hatten, ihre Überlegungen dazu und wie diese Entscheidung ausfiel.

Wir freuen uns sehr, dass wir sechs angesehene Wissenschaftler für unsere Diskussion gewinnen konnten. Alle standen in mindestens einer Phase ihrer Karriere vor der Entscheidung, in einem bestimmten Hochschulsystem zu verbleiben oder in ein anderes zu wechseln. Folgende Forscher erklärten sich bereit, an der Diskussion teilzunehmen (in alphabetischer Reihenfolge mit ihren gegenwärtigen Fakultätszugehörigkeiten):

¹http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm.

- Prof. Abraham Bernstein, PhD, Universität Zürich, Schweiz
- Assoc. Prof. Dr. Judith Gebauer, University of North Carolina Wilmington, USA
- Prof. Oliver Günther, PhD, Universität Potsdam, Deutschland
- Prof. Wolfgang Ketter, PhD, Erasmus Universität Rotterdam, Niederlande
- Assoc. Prof. Dr. Michael zur Mühlen, Stevens Institute of Technology, USA
- Assoc. Prof. Dr. Kai Riemer, The University of Sydney, Australien

Jeder Forscher wurde gebeten, seine individuellen Überlegungen hinsichtlich der Entscheidung, in ein anderes Hochschulsystem zu wechseln, sowie die Folgen dieser Entscheidung zu beantworten. Folgende Leitfragen sollten dabei berücksichtigt werden:

- Was waren die initialen Herausforderungen, die zu einer Wechselentscheidung zwischen CES und einem anderen Hochschulsystem geführt haben? Welches waren die Faktoren, die diese Entscheidung erforderlich gemacht haben? Welche Eindrücke gab es nach dem ersten Jahr?
- Nachdem die Entscheidung getroffen war: Was war wichtig, um eine Karriere in dem gewählten System aufzubauen? Haben Sie aufgrund von Unterschieden zwischen den Hochschulsystemen andere Vorgehensweisen gewählt, als Sie sonst gewählt hätten (z. B. bezüglich der Zahl der Veröffentlichungen, der Praxiskontakte, des Engagements in der Hochschulverwaltung, unterschiedlicher Lehre)?
- Was würden Sie anderen Interessierten empfehlen, die vor einer Wechselentscheidung stehen? Worauf sollten sie sich vorbereiten?

Wir sind dankbar, dass diese sechs Forscher ihre Erkenntnisse und Erfahrungen mit uns teilen. Auf der Grundlage ihrer Aussagen wird deutlich, dass es – wie man vielleicht auch erwartet hätte – nicht nur zwei homogene Systeme „CES“ und „den Rest“ gibt. Stattdessen hat jedes Hochschulsystem sowohl vergleichbare sowie einzigartige Eigenheiten – einige offensichtlich und weithin bekannt, andere subtiler. Jede Wechselentscheidung umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen beruflichen Erwägungen, aber auch persönliche Aspekte. Hierbei ist es nicht unbedingt der Fall, dass ein Aspekt den anderen überwiegt. Stattdessen betonen viele der Wissenschaftler die Bedeutung von individuellen Lebensentscheidungen, die ihre Karriereschritte beeinflusst haben.

Es lassen sich einige Themen identifizieren, die in den meisten der beschriebenen Entscheidungsprozesse zu irgendeinem Zeitpunkt eine Rolle gespielt haben. Dazu gehören unter anderem das für CES-Länder spezifische Lehrstuhlsystem mit seinen Verantwortlichkeiten und einem anderen Grad an persönlicher Freiheit. Während es Chairs auch im amerikanischen, australischen und anderen Hochschulsystemen gibt, sind sie dort eingebettet in Abteilungsstrukturen mit multiplen Leitungsfunktionen, geprägt von Wissenschaftlern unterschiedlicher Seniorität. Es scheint, dass eine derartige Koexistenzstruktur manche Wissenschaftler anspricht, während andere die Alleinstellung und die hierarchische Struktur eines Lehrstuhls suchen und schätzen.

Praxisnähe und die Wertschätzung eines Engagements in der Wirtschaft scheinen ebenfalls ein Unterscheidungsmerkmal zu sein. CES wird als eines der führenden Hochschulsysteme in dieser Hinsicht angesehen. Aber auch die Universitäten in Australien bewegen sich erkennbar in eine ähnliche Richtung angewandter Forschung und amerikanische Universitäten erwarten vermehrt Wirtschaftsverbindungen, Praxiseinflüsse und Sponsoring.

Wie und wofür Doktoranden ausgebildet werden, unterscheidet sich noch wesentlich zwischen den Systemen und auch innerhalb der Universitäten. Dies betrifft nicht nur die Dauer und die Finanzierung der Doktorandenprogramme (über Studiengebühren, Stipendien, Projekte oder auch durch Assistententätigkeiten), sondern auch die formale und operative Struktur der Betreuungs- und Prüfungsbeziehungen. Erneut ermöglichen diese Unterschiede dem einzelnen Wissenschaftler, jenes System zu wählen, das seinen Präferenzen am besten entspricht.

Schließlich spielte die Frage der Lebenszeitstelle („Tenure“) bei den meisten Entscheidungen eine Rolle. Ungeachtet der Vielfalt der Regelungen und Abläufe im Zusammenhang mit einer Lebenszeitstelle ist es offensichtlich, dass die Arbeitsplatzsicherheit und Entscheidungsfreiheit wichtige Ziele für Wissenschaftler überall auf der Welt bleiben. Gerade in Bezug auf die Vorgaben und Entscheidungswege für die Erreichung einer Lebenszeitstelle sehen wir substanzielle Unterschiede zwischen angloamerikanischen Systemen und dem CES.

Zusammenfassend scheint es, dass der Markt für Akademiker tatsächlich global ist und eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten für den einzelnen Wissenschaftler bietet, der versucht, seinen Platz im System zu finden. Die Aussagen von erfahrenen und erfolgreichen Wissenschaftlern zeigen deutlich, dass jedes System sowohl Vor- als auch Nachteile bietet und dass kein System „besser“ als ein anderes ist. Stattdessen belegen die Erfahrungen, dass mit ausreichender Flexibilität und Kompromissfähigkeit Wissenschaftler in allen Hochschulsystemen ein anregendes und produktives Umfeld finden können.

Prof. Dr. Torsten Eymann
Universität Bayreuth
Prof. Dr. Dennis Kundisch
Universität Paderborn
Prof. Dr. Jan Recker,
Queensland University of Technology
Brisbane

2 Von den Vereinigten Staaten in die Schweiz

2.1 Einführung

Mein erster großer Wechsel zwischen Hochschulsystemen wurde von meinem Wunsch bestimmt, nachdem ich mein Diplom in Informatik an der ETH Zürich erhalten hatte, bei einem Professor zu promovieren, der in den USA lebte. Im Nachhinein betrachtet, fußte es auch auf einem Missverständnis über die Funktionsweise des US-Graduiertenschulsystems. Ich ging davon aus, dass ich wie in der Schweiz einen Doktorvater finden und sein Einverständnis haben musste. Der Rest würde ein reiner Verwaltungsprozess sein. Der US-Ansatz ist jedoch eine Graduiertenschule, in der die Institution die Kandidaten heranzieht und ihre Basisausbildung sicherstellt. Dieser Unterschied führte zu einer Reihe von wichtigen Abweichungen.

Erstens war ich nicht ein Lehrling, zumindest zunächst nicht, befand mich jedoch in einer gut eingelaufenen Maschine für die Ausbildung von Akademikern. Kursarbeit, Lektüre, Hausaufgaben und andere Anforderungen brachten mich dazu, mich nächtelang mit Themen von allgemeinem wissenschaftlichem Interesse zu beschäftigen. Dies steht im Gegensatz zu meinen Studierenden hier in Zürich, die sich zunächst mit einem ersten Forschungsprojekt beschäftigen und dann akademische Usancen auf dem Weg lernen. Das Ergebnis ist,

dass US-Studierende in der Regel ein größeres (und manchmal mehr systematisches) Wissen in ihrer Anfangsphase bekommen, während unser CES zunächst bei einem bestimmten Thema in die Tiefe führt. Ebenso erwartete das System grundsätzlich, dass man Hochschullehrer würde, nicht als Option (und oft Ausnahme) wie in unserem System.

Zweitens ist die US-Graduiertenschule ein ausgezeichnete Ort, um seine Interessen an einer Vielzahl von Themen auszuprobieren. Viele meiner Kollegen kamen mit einer festen Idee von dem, worüber sie forschen würden, und machten am Ende etwas ganz anderes. In CES schränken die Interessen des Lehrstuhls und die Finanzierungsquelle meist vollständige Veränderungen von Themen ein. Tatsächlich sind US-Studierende nur manchmal (zunächst) lose mit einem Betreuer und durch die Schulförderungen verbunden. In den ersten zwei Jahren finden sich dann Doktoranden und Betreuer – ein Ansatz, den die *École Polytechnique Fédérale de Lausanne* (EPFL) hier in Europa mit ihrer Doktorandenschule übernommen hat. Als Nebeneffekt kam eine Neugier auf meine Ideen von anderen Dozenten, die weit über das hinausging, was ich hier erlebe. Ich erinnere mich lebhaft, dass die Ausbilder eines Kurses über politische Ökonomie, den ich belegt hatte, mich überzeugen wollten, mit ihnen an einem Projekt zu arbeiten, weit entfernt von meinen ursprünglichen Forschungsinteressen.

Drittens, war die Erfahrung auch in ihrer bürokratischen Ausprägung extrem flexibel. „Alles ist verhandelbar“ war der Ratschlag, den ich von einer Reihe von ehemaligen Doktoranden bekam. Es hat mich mindestens ein Jahr gekostet, um diese Aussage in ihrer Gänze zu verstehen. Im Gegensatz zur Schweiz, wo ich mein Diplom machte und die Regeln eines Programms die Grenzen des Studienplans setzten, waren die Regeln des Programms am MIT eher eine Suchman'sche² Quelle mit Leitlinien für das, was das Programm enthalten konnte (nicht sollte). Es war alles eine Frage der guten Begründung für das, was geändert werden sollte. Nur die „Oral Exams“ (eine Prüfung, die über den Verbleib im Doktorandenprogramm entscheidet) und die Verteidigung der Dissertation vor einem Ausschuss von mindestens drei Personen waren gesetzt.

Bemerkenswert ist, dass ich wie in Europa auch eine Lehrer-Schüler-ähnliche Beziehung mit meinem Betreuer entwickelte, die sich über die Jahre intensiverte. Das Ergebnis war eine Erfahrung, die mich als Akademiker bildete und meine Sicht der Welt mehr prägte als ich mir vorgestellt hatte. Wäre es ähnlich gewesen, wenn ich meine Doktorarbeit in Europa gemacht hätte? Ich weiß es nicht.

2.2 Entscheidungskriterien

Mein zweiter großer Schritt war eine weitaus bewusstere Entscheidung. Ich war als Tenure-Track-Assistenzprofessor an der New York University und stieß auf Ausschreibungen in der Schweiz, die gut zu meinem Profil passen zu schienen. Also bewarb ich mich und bekam Angebote. Die erste Frage war natürlich, ob ich tatsächlich wechseln sollte. Abgesehen von persönlichen Erwägungen fußte die Entscheidung auf meinen Erfahrungen als Mitglied einer Fakultät in den USA und meinem Verständnis von der Arbeit als Mitglied einer Fakultät in CES, wie ich sie aus Studierendensicht sowie aus Gesprächen mit Mentoren in CES gesammelt hatte. Die folgenden Faktoren beeinflussten die Entscheidung: die Grundfinanzierung, die Lage der Forschungsförderung, Zugang zu Studierenden, Gelegenheit zur Zusammenarbeit und das Lehrstuhlssystem.

- Eine Grundfinanzierung gibt es in den USA praktisch nicht. Ja, Sie bekommen inoffiziell Geld für notwendige Reisen, aber es gibt keine Grundfinanzierung für Studierende (von Dozenten selbst kontrolliert). Im deutschsprachigen System erhalten Lehrstühle in der Regel eine von der Institution garantierte Grundfinanzierung, um eine minimale Anzahl von Doktoranden anzustellen.
- Forschungsfonds sind in vielen Ländern in finanziellen Schwierigkeiten. In einigen Ländern sind Zuschüsse der nationalen Wissenschaftsförderagenturen (oder was auch immer das Äquivalent ist) extrem schwer zu bekommen und die Akzeptanzraten sind manchmal so niedrig, dass sie immer nur eine relative Wahrscheinlichkeit haben. Andere Länder haben sehr stabile nationale Förderagenturen mit hoher Akzeptanz.

- Unterschiedliche Hochschulen haben unterschiedliche Studierende. Während dies zwar nicht ein Merkmal der US- gegen die CES-Systeme ist, haben die europäischen Hochschulen eher große Bachelorstudiengänge, die einen Pool von potenziellen Mitarbeitern für Projekte bereitstellen. Einige US-Schulen, vor allem Business Schools, haben nur ein Graduiertenprogramm und MBAs sind nicht immer interessiert an der Arbeit in Forschungsprojekten.

- In US-Hochschulen arbeiten in der Regel mehrere Fakultätsmitglieder am gleichen Themenbereich. In CES-Institutionen ist es eher üblich, einen Professor pro Thema bereitzustellen. Ich persönlich bevorzuge Cluster von Know-how, um unterschiedliche Meinungen zu meiner Arbeit zu bekommen anstatt einer einzigen.

- Als letzter Punkt: das (deutschsprachige) Lehrstuhlssystem, teilweise die Ursache für einige bereits angesprochene Fragen, führt zu einer komfortablen Situation im Hinblick auf Grundfinanzierung und Autonomie (im Vergleich zum US-Umfeld). Sie geht jedoch einher mit mehr institutioneller Verantwortung, ein nicht zu unterschätzendes Problem, wie ich weiter unten ausführe.

Als ich diese Entscheidung traf, hatte ich das Gefühl, dass die positiven Aspekte des Schweizer Angebots die möglichen Nachteile überwiegen würden, konnte ich doch immer mit Menschen, auch entfernt, zusammenarbeiten, und entschloss mich zu wechseln.

2.3 Leben in einer anderen Welt – Erfahrungen mit dem neuen System

In den USA war ich Professor in einer Abteilung, deren Aufgabe vor allem in Forschung, Lehre und Mittelbeschaffung gemischt mit einiger Gremienarbeit lag. In Zürich wurde zusätzlich von mir erwartet, eine erhebliche Menge an institutioneller Verantwortung zu übernehmen. Ich war plötzlich ein Universitätsmanager. Zugegeben, es hatte einige Ausschussarbeit in den USA gegeben, aber das war in Breite oder Tiefe nichts im Vergleich zu Europa. Das Ergebnis war stets der Versuch, die Arbeit auf mehr

²In ihrem einflussreichen Buch „Plans and Situated Action“ diskutiert Lucy Suchman die Verwendung von Plänen. Sie betont, dass Menschen diese typischerweise als Mittel verwenden, um zu handeln, und nicht als Menge von Vorgaben, denen blind zu folgen ist.

Schultern zu verteilen. Während ich erwartet hatte, eine kleine Gruppe zu haben (ich hatte mir vier Doktoranden vorgestellt) wuchs die Gruppe schnell auf 8–12 Mitglieder. Ich erkannte, dass die Grundfinanzierung zu einem recht hohen Preis zur Verfügung gestellt wurde: weniger Zeit, selbst zu forschen.

Die Fördermittel in meiner neuen Heimat waren mehr als ausreichend, um meine Bedürfnisse zu befriedigen. Mit Zugang zu EU-Mitteln und direkten Unternehmensmitteln konnte ich meine Projekte auch gut finanzieren. Im Gegensatz zu den Geschichten, die ich von anderen Rückkehrern gehört hatte, habe ich nie irgendeinen Druck von meiner Institution, irgendeine bestimmte Art von Drittmitteln einzuwerben, erlebt. Die Universität Zürich (UZH) hat nie von mir erwartet, dass ich eine bestimmte Menge an Drittmitteln einhole, oder mir ein Minimum vorgegeben. Als Ergebnis habe ich mich ganz auf die Forschung konzentriert, die mich persönlich interessiert, anstatt mich darum zu kümmern, ob das einer Finanzierungsquelle gefiel. Dies wäre in den USA nicht so der Fall gewesen, wo NSF-Finanzierung sehr schwer zu bekommen ist und DARPA-Zuschüsse direkt verwaltet werden (d. h., die Projektverantwortlichen kontrollieren das Projekt sehr genau).

Die Studentenschaft in der CES war ganz anders als in den USA. An der New York University war ich in einer Business School beschäftigt; an der UZH war ich Professor an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät innerhalb eines Instituts für Informatik. Das Ergebnis ist, dass man recht einfach Leute findet, die gut programmieren können, vorausgesetzt, dass sie nicht von einer lokalen Firma angeheuert werden (was einem sowohl in New York als auch in Zürich passieren kann).

Was die Zusammenarbeit mit Kollegen angeht, die das gleiche Thema bearbeiten, bietet die UZH (wie erwartet) nicht so viele Chancen wie die New York University. Wenn ich einen Kollegen finden wollte, der im selben Bereich tätig war, musste ich meistens mit Leuten von anderen Institutionen kooperieren. Die Gelegenheiten für Kooperationen über den Bereich hinaus waren jedoch vielfältiger und kompensierten teilweise die Nachteile.

Den größten Einfluss auf meine Berufswahl hatte jedoch die Freiheit von dogmatischen Auffassungen darüber, was

ich zu tun hätte. Die Diskussion darüber, was gute IS-Forschung ist, war in den USA allgegenwärtig. Tatsächlich wurde mir gesagt, dass ich, um eine Tenure-Stelle zu bekommen, mindestens ein paar Beiträge in ausdrücklich genannten Zeitschriften veröffentlichen sollte. Die UZH sagte nur: veröffentlichen Sie ordentlich und werden Sie zu einem Marktführer in dem Bereich der (internationalen) Community, den Sie auswählen. Ich glaube nicht, dass dies im Verhältnis der CES zu den USA grundsätzlich so ist; ich hörte auch schon von Kollegen in Europa, dass sie solche „Anweisungen“ erhielten, (als Beispiel erwähne ich nur das VHB-JOURQUAL). Als Ergebnis dieser Freiheit war ich in der Lage, die „IS-Dogma-Kriege“ zu ignorieren, mich auf gute Forschung zu fokussieren und innerhalb einer Forschungsgemeinschaft zu positionieren – ein nahezu ideales Umfeld für jeden Wissenschaftler.

Zu bemerken ist, dass ich in beiden Welten in forschungsorientierten Institutionen war, sodass Publikationen und wissenschaftliches Ansehen innerhalb der jeweiligen Forschungscommunity die wichtigsten Bewertungskriterien waren. Lehre und Verwaltung waren Dinge, von denen erwartet wurde, dass ich sie gut machte. Sie standen aber nicht im Vordergrund. Es ist zu beachten, dass ich die Mittelbeschaffung hier nicht hinzufüge. Es war und ist nicht das primäre Bewertungsziel, sondern zweitrangig. Sie diente „nur“ dazu Forschung zu ermöglichen.

2.4 Was hätte im Nachhinein bedacht werden sollen?

Ich glaube, dass die Punkte, über die ich nachgedacht habe, meine Entscheidungen in hohem Maße beeinflusst haben. Einige von ihnen sind nicht auf den Gegensatz USA und CES beschränkt, sondern decken auch eine Spannweite innerhalb dieser Welten ab. Als Beispiel: die Diskussionen um Ansätze von Designforschung und Verhaltensforschung, oder was „akzeptable“ oder „wünschenswerte“ Publikationen sind, existieren in beiden Welten. Die Zielinstitution war diesbezüglich unbefangen, das vorrangige Ziel waren „nur“ Forschungsergebnisse. Unterschätzt hatte ich den Einfluss von institutionellen Verpflichtungen. Ich hatte sie in Betracht gezogen, aber deren Ausmaß falsch eingeschätzt.

Prof. Abraham Bernstein, PhD
Universität Zürich

3 Aus Kontinentaleuropa nach North Carolina

3.1 Einführung

Im Laufe meiner akademischen Karriere im Bereich Wirtschaftsinformatik traf ich zweimal eine Entscheidung bezüglich eines Wechsels zwischen den Universitätsystemen in Kontinentaleuropa und den USA. Im Anschluss an meine Promotion an der Universität Freiburg akzeptierte ich 1996 eine Postdoc-Stelle an der Universität von Kalifornien in Berkeley und wechselte somit aus dem europäischen System heraus. Zwölf Jahre später entschied ich mich dann, einen Ruf zurück nach Europa abzulehnen und nahm stattdessen meine jetzige Stelle als Associate Professor an der Universität von North Carolina Wilmington an, wo ich inzwischen Tenure habe. Im Folgenden fasse ich meine Erfahrungen mit beiden akademischen Systemen zusammen und erläutere die Gründe für meine Entscheidungen, wobei mir die Erstere erheblich leichter fiel als die Letztere.

3.2 Postdoc an der Universität von Kalifornien in Berkeley

Mein Wechsel an eine Universität außerhalb Europas 1996 lässt sich wesentlich mit der Freude am Abenteuer „Auslandsaufenthalt“ erklären, sollte mir aber auch helfen, die Richtung meines weiteren beruflichen Werdegangs zu bestimmen, nachdem die Postdoc-Stelle anwendungsorientiert war und somit Einblicke sowohl in die akademische Welt als auch die wirtschaftliche Praxis versprach. Im kontinentaleuropäischen System verbleiben die meisten Doktoranden nicht im Hochschulbereich, sondern wählen eine Karriere in der freien Wirtschaft unter der Annahme, dass der Dokortitel den Aufstieg in höhere Positionen erleichtert und beschleunigt. Befristete akademische Stellen im Anschluss an die Promotion sind daher eher selten. In den USA dagegen, wo Promotionsstudiengänge gezielter auf eine akademische Laufbahn hinführen, sind Gast- und Postdoc-Positionen wesentlich weiter verbreitet.

Während das kontinentaleuropäische System Promovierende tendenziell auf ein Berufsleben geprägt durch unabhängiges Denken, Arbeiten und Entscheiden sei es im Management, in der Forschung oder beidem vorbereitet, bietet das US-System mehr Struktur und eine breitere

Fundierung in Form von Kursen zu statistischen Verfahren und Forschungsmethoden und der Vermittlung von Lehrfertigkeiten. Tatsächlich stellte sich das Thema Forschung später als eine der schwierigeren Hürden heraus, während sich die englische Sprache in Wort und Schrift (Wortwahl, Satzstrukturen und Gestaltung von Forschungspapieren) als ein eher temporäres Problem erwies. Weiterhin war es wichtig, ein neues berufliches Netzwerk aufzubauen, wobei ich mich aber nicht im gleichen Maße auf den Ruf meiner Alma Mater oder meiner Dissertationsbetreuer stützen konnte wie viele meiner Kollegen vor Ort. Hilfreich waren die Gewöhnung an diszipliniertes und selbständiges Arbeiten sowie Organisationsfähigkeiten, die in Europa besonders betont werden. Von Nutzen waren auch Erfahrungen, die ich früher auf internationalen Konferenzen und Workshops durch Präsentationen und Diskussionen mit Kollegen gesammelt hatte.

3.3 Assistant Professor an der Universität von Illinois Urbana-Champaign

Nachdem ich mich schließlich für eine akademische Laufbahn entschieden hatte und meine Zeit als Postdoc zu Ende ging, nahm ich eine Stelle als Assistant Professor an der Universität von Illinois Urbana-Champaign an. Im Laufe der Stellensuche wurde mir klar, dass ein solches Unterfangen unmittelbar nach der Promotion an einer kontinentaleuropäischen Universität extrem schwierig gewesen wäre, obwohl es in den frühen 2000ern in den USA viele freie Stellen im Bereich Wirtschaftsinformatik gab. Kandidaten aus dem europäischen System sind an vergleichbaren US-amerikanischen Institutionen nicht ohne weiteres willkommen, wobei mangelndes Verständnis für die unterschiedlichen Ansätze in Forschung und Lehre und das typischerweise begrenzte internationale Renommee der eine Dissertation betreuenden Kollegen von Bedeutung sind. Bei mindestens einer Bewerbung ergaben sich auch formelle Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Anforderung, eine standardisierte Aufstellung von Kursen und Noten (transcript) abzugeben, was im amerikanischen System gang und gäbe ist, aber von meiner Heimatuniversität zumindest zu dem Zeitpunkt nicht erhältlich war. Das Stellenangebot, das ich schließlich annahm, basierte zumindest teilweise auf beruflichen

Verbindungen und der Reputation, die ich mir während meiner Zeit in den USA erwerben konnte.

Als Assistant Professor ergaben sich für mich zwei besondere Herausforderungen: (1) die Erwartung des Tenure-Systems einer herausragenden Forschungsuniversität, Artikel in höchst-rangigen Zeitschriften zu veröffentlichen und unter Kollegen eine landesweite Reputation im gewählten Forschungsbereich zu aufzubauen; (2) die Erwartung, einen Wirkungsgrad in der Lehre zu erreichen, der weit über das hinausging, was ich als Studierende in Deutschland je selbst erlebt hatte.

Wie sich herausstellte, waren die Anforderungen an die Lehre zumindest während der ersten Jahre begrenzt durch eine vergleichsweise geringe Unterrichtsbelastung von drei bis sechs Wochenstunden pro Semester. Weiterhin stand mir eine erstaunlich wirksame Unterstützungsorganisation zur Verfügung, welche die Teilnahme an Seminaren, Beobachtung meiner Lehrveranstaltungen durch Kollegen und individuelle Beratung durch Mitarbeiter mit pädagogischem Hintergrund ermöglichte. Die Unterstützung in der Lehre war ausgesprochen hilfreich, erhöhte aber gleichzeitig den Druck, den Schwerpunkt meiner Tätigkeit auf Forschung und Veröffentlichungen zu legen.

Meiner Erfahrung nach erfordert das Ziel, Tenure an einer Top-Universität in den USA zu bekommen, vor allem Souveränität in der Forschung, aber auch erhebliche Unterstützung bei der Navigation durch konkurrenzgeprägte Veröffentlichungsprozesse. Neben dem Hauptbetreuer der Dissertation stehen einem Kandidaten oft weitere erfahrene Kollegen als Mentoren zur Seite. Idealerweise haben die Mentoren selbst wiederholt in den einschlägigen Zeitschriften veröffentlicht oder bekleiden sogar Herausgeberpositionen und sind zumindest in der Community gut bekannt, sei es persönlich oder über ihre Einrichtungen.

Weiterhin zu berücksichtigen ist die übliche Praxis, zumindest die ersten Versuche, einen Artikel in einer wichtigen Zeitschrift unterzubringen, auf der Dissertation zu basieren. In Anbetracht der üblicherweise langen Vorlaufzeiten bis zur Publikation ist ein umgehender Start unabdingbar, um den Tenure-Prozess innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens von fünf oder sechs Jahren zu bewerkstelligen, wobei die Zeitspanne faktisch wesentlich kürzer ist, berücksichtigt man

die Termine zur Abgabe des Antragspakets mit. Diese Anforderung ist meines Erachtens besonders problematisch für Absolventen aus Kontinentaleuropa, wo Dissertationen im Rahmen der gängigen Prüfungsverfahren zumindest bis vor kurzem noch häufig ohne weitere Begutachtung und im ganzen als Bücher veröffentlicht wurden. Eine traditionelle kontinentaleuropäische Dissertation zählt somit wenig für das Tenure-Verfahren in den USA, während Arbeiten, die auf einer bereits veröffentlichten Dissertationsschrift beruhen, selten in hochrangigen Zeitschriften untergebracht werden können. In meinem Fall kam noch erschwerend hinzu, dass meine Dissertation zu Beginn des Tenure-Tracks bereits fünf Jahre zurücklag. Ein weiterer Unterschied liegt in der vergleichsweise geringen Bedeutung von Drittmittelbeschaffung und extern geförderten Projekten, zumindest an Business Schools in den USA. Diese Praxis kann sich wiederum als problematisch für US-beheimatete Wissenschaftler erweisen, die einen Wechsel (zurück) nach Kontinentaleuropa erwägen.

Als sich meine Aussichten auf Tenure in Illinois zunehmend als fraglich erwiesen, aber auch aus anderen beruflichen und persönlichen Gründen, begann ich 2004, mich auf Lehrstühle im deutschsprachigen Teil von Europa zu bewerben. Zwar führten meine Bemühungen schnell zu einer Reihe von Berufungsvorträgen, der weitere Erfolg war jedoch anfänglich begrenzt. Mitte 2006 antwortete ich auf die Ausschreibung einer durch die lokale Wirtschaft geförderten zeitlich zunächst begrenzten Professur, die besonders gut zu meinem Hintergrund und meinen Interessen zu passen schien. Nach einer anfänglichen Wartezeit von acht (!) Monaten erhielt ich eine Einladung zum Berufungsvortrag, der ich im März 2007 folgte. Vor Ort erwartete mich eine freundliche Atmosphäre in einer modernen und großzügig angelegten Einrichtung. Vortrag und Diskussionen mit Kollegen und Studierenden verliefen angenehm; die Möglichkeiten und vorhandenen Ressourcen entsprachen meinen Erwartungen an Forschung und Lehre sehr gut. Es stellten sich auch rasch gemeinsame Interessen mit einer Reihe von Kollegen heraus und ein überaus attraktiver Standort bestärkte meinen Wunsch, so schnell wie möglich anzufangen. Als ein wesentlicher Unterschied zu meiner damaligen Situation in den USA gefiel

mir besonders die Aussicht, ein vollständiges Forschungs- und Lehrprogramm in einem selbstgewählten Bereich entwickeln zu können, was in diesem Maße für jüngere oder auch erfahrenere Kollegen in den USA nur sehr selten, wenn überhaupt, möglich ist.

Im Anschluss an den positiven Besuch vergingen mehrere Monate ohne Nachricht von der Berufungskommission zum Stand des Verfahrens oder meiner Bewerbung. Zwischenzeitlich empfahlen mir das Beratungskomitee und der Leiter meiner US-Abteilung, mein Tenure-Verfahren erst gar nicht anzustrengen, um dem Risiko einer Ablehnung zu entgehen. Ein erster Schritt wäre gewesen, eine Reihe von Kollegen an gleichrangigen US-Hochschulen um eine schriftliche Beurteilung der Qualität meiner Veröffentlichungen und generellen Reputation zu bitten. Die Empfehlung der Abteilungskollegen beruhte ganz erheblich auf den fehlenden Veröffentlichungen in höchst-rangigen Zeitschriften, die zu erreichen sich als so schwierig erwiesen hatte. Jetzt war also klar, dass ich innerhalb von zwei Jahren (= Bewerbungszyklen) eine neue Stelle finden musste. Aus Verhandlungsgründen und auch aus Eigeninteresse war es mir lieber, eher früher als später mit der Suche zu beginnen.

So stellte ich im September 2007 mein Bewerbungspaket für den nordamerikanischen Markt zusammen und versendete insgesamt mehr als fünfzig Bewerbungen auf Stellen, die auf verschiedenen, meist elektronischen Listen ausgeschrieben waren. Die große Zahl offener Stellen steht in starkem Gegensatz zur Situation in Kontinentaleuropa. Es handelt sich dabei jedoch selten um einer vollen Professur vergleichbare Stellen an hochrangigen Forschungsuniversitäten, sondern typischerweise um Einstiegspositionen als Assistenzprofessoren, die eher mit Habilitationsstellen im europäischen System vergleichbar sind, oder um Stellen an Universitäten mit Schwerpunkt auf Lehre und angewandter Forschung, vergleichbar etwa mit Fachhochschulen. Dabei ist die Vergütung jedoch durchaus vergleichbar mit den Gehältern, die von europäischen Einrichtungen geboten werden, besonders, wenn man die Lebenshaltungskosten inklusive Haus- und Wohnungskosten mitberücksichtigt. Die Lehrverpflichtung liegt zwischen sechs und zwölf Wochenstunden pro Semester. Oft ist der Rang nicht vorgegeben, sondern wird aufgrund der Erfahrung und der Präferenzen des Kandi-

daten bestimmt. Tenure wird normalerweise nicht unmittelbar vergeben, kann aber für erfahrene Kandidaten nach einer verkürzten Probezeit entschieden werden.

Während ich im Herbst 2007 also mit der Aussendung meiner Bewerbungen beschäftigt war, teilte mir die europäische Universität, die ich einige Monate vorher besucht hatte mit, dass ich auf der Berufsliste als Nummer Drei gesetzt war, und man nunmehr mit Kandidat Nummer Eins Verhandlungen aufnehmen würde.

Meine US-Bewerbungen resultierten schließlich in neun Vorabgesprächen, die im Dezember 2007 während der „International Conference of Information Systems“ stattfanden. Daraufhin wurden drei Campusbesuche für Anfang 2008 terminiert. Wie üblich erstreckten sich die Campusbesuche über ein bis zwei volle Tage und beinhalteten Präsentationen zu Forschung und Lehre, Gespräche mit Kollegen, Administratoren und Studierenden, soziale Veranstaltungen und Führungen über den Campus und in die nähere Umgebung.

3.4 Associate Professor an der Universität von North Carolina Wilmington

Im März 2008, also ungefähr sechs Monate nachdem ich meine Stellensuche innerhalb der USA begonnen hatte, lagen mir zwei attraktive Angebote als Associate Professor mit einem verkürzten Tenure-Verfahren vor, von denen ich eines, nämlich das meiner jetzigen Position an der Universität von North Carolina Wilmington, annahm. Es folgte eine Reihe von Aktivitäten im Zusammenhang mit den Einstellungsformalitäten und dem Umzug nach North Carolina.

Fast zwei Jahre nach meiner ursprünglichen Bewerbung erhielt ich dann ein Schreiben aus Europa und fand mich plötzlich in einer unerwarteten Zwickmühle: Ich musste wählen zwischen (1) einer Stelle als Associate Professor in einer zwölfköpfigen Information-Systems-Abteilung der Business School einer regionalen öffentlichen Hochschule in den USA mit einer Lehrverpflichtung von drei Kursen pro Semester und wohldefinierten Erwartungen in Forschung und Service und (2) einem Ruf auf eine ordentliche Professur an einer angesehenen Universität in Kontinentaleuropa mit der Möglichkeit, meine eigene Abteilung zu gründen, Mitarbeiter in Forschung,

Lehre und Verwaltung zu führen, mein eigenes Budget zu erstellen und meine Aktivitäten und Schwerpunkte in Forschung und Lehre weitgehend selbst zu bestimmen. Eine unbefristete Anstellung war in beiden Fällen nicht garantiert, aber die Aussichten waren im letzteren Fall vielversprechender, wenn auch unscharf definiert. Wie in Europa üblich, begann ich Berufsverhandlungen mit dem Ziel, wichtige Aspekte wie Evaluierungskriterien, Gehalt, Ruhestandsbedingungen und Budgetvolumen festzulegen. All diese Punkte sind bei einem US-Angebot entweder von vornherein geklärt oder können schnell ad hoc entschieden werden, im europäischen System aber grundsätzlich offen für Verhandlungen mit der Universitätsverwaltung. Als sich der Prozess zur Klärung der für mich wichtigsten Kriterien zeitlich in die Länge zog, wurden die US-Kollegen und -Administratoren zunehmend ungeduldig, weshalb ich mich schlussendlich dazu entschied, die Berufsverhandlungen abzubrechen.

Das Ende der Verhandlungen bedeutete vor allem auch die Aussetzung meiner Rückkehr nach Kontinentaleuropa auf absehbare Zeit, weshalb mir die Entscheidung sehr schwerfiel. Statistiken zeigen, dass Erstrufe auf eine ordentliche Professur an einer Universität in Kontinentaleuropa von den allermeisten Kandidaten angenommen werden. In meinem Fall waren die enorme Länge des Berufungsverfahrens von insgesamt mehreren Jahren verglichen mit einigen Monaten in den USA und die beträchtliche Ungewissheit während der Berufsverhandlungen in Bezug auf eine Reihe wichtiger Aspekte von Bedeutung. Mich überraschten zudem einige eher subtile, aber dennoch grundlegende Unterschiede zwischen den Systemen und ein sehr begrenztes Verständnis für die Situation auf der jeweils anderen Seite. Beispielsweise war das gutgemeinte Angebot der europäischen Verwaltung, mich vor dem Wechsel nach Europa noch ein Semester lang in den USA lehren zu lassen, für die US-Kollegen völlig inakzeptabel angesichts des damit verbundenen Verwaltungsaufwands und der anfallenden Kosten. Auf der anderen Seite wurde der Ruf, den ich letztlich zugunsten meiner früher eingegangenen Verpflichtung ablehnte, in den USA kaum wahrgenommen, geschweige denn gewürdigt. Das Gefühl zwischen allen Stühlen zu sitzen führte schließlich dazu, dass ich meine neue Position mit einer etwas gedämpften Stimmung antrat.

Ein Sprung ins Jahr 2014: Der etwas holprige Start ist lang vergessen. Ich genieße inzwischen Tenure und habe angefangen zunehmend mehr Verantwortung in der Selbstverwaltung zu übernehmen, wie es für Fakultätsmitglieder mittleren Rangs üblich ist. Ich bin Teil einer gut funktionierenden Organisation aus über siebzig Kollegen der Business School, die ich aktiv mitgestalten kann. Erwartungen an Forschung und Lehre sind wohldefiniert und akzeptabel, wobei darüber hinausgehende Leistungen und Innovationen im Ermessen des Einzelnen liegen und üblicherweise entsprechend honoriert werden. Gleichzeitig spüre ich aber auch den Druck und die Herausforderungen eines sich verändernden politischen Umfelds und eines universitären Systems, das die Unabhängigkeit und Selbständigkeit des einzelnen Fakultätsmitglieds viel weniger schätzt als das in Europa üblich ist. Meiner Erfahrung nach ist mehr gegenseitiges Verständnis notwendig, bevor ein Austausch zwischen den Systemen in Kontinentaleuropa und USA wirklich bedeutsam werden kann. Die momentane Diskussion verspricht jedenfalls, positiv zum Ziel einer Globalisierung der akademischen Welt beizutragen.

Assoc. Prof. Dr. Judith Gebauer
University of North Carolina
Wilmington

4 Von Deutschland in die USA und zurück

4.1 Meine Situation

Mehrere Male in meinem Leben war ich in der glücklichen Lage, zwischen einer akademischen Position in Europa und einer in den USA wählen zu können. In der vorliegenden Diskussion soll nicht primär auf persönliche Gründe abgehoben werden. Gleichwohl möchte ich betonen, dass persönliche Gründe letztlich eine entscheidende Rolle bei jeder meiner Entscheidungen gespielt haben. Ungeachtet der signifikanten Unterschiede zwischen den Hochschulsystemen beider Länder erscheinen mir die Arbeitsbedingungen für Hochschullehrer insgesamt nämlich durchaus vergleichbar.

Bei der Abwägung über die jeweiligen akademischen Positionen zog ich folgende Variablen vorrangig in Betracht: (1) Unbefristete Stelle vs. Tenure-Track

vs. befristeter Vertrag, (2) organisatorische Unabhängigkeit vs. einen „Chef“ zu haben, (3) Lehrdeputat und (4) Gehalt.

Ich erinnere mich an eine schwierige Entscheidung, die ich im Frühjahr 1988 zu treffen hatte. Ich hatte mein Studium mit dem Diplom-Wirtschaftsingenieur an der Universität Karlsruhe abgeschlossen (1984) und einen Master (M.S.) und ein Doktorat (PhD) in Informatik an der UC Berkeley erworben (1985 bzw. 1987). Während einer Postdoc-Tätigkeit am International Computer Science Institute (ICSI) in Berkeley verschickte ich Bewerbungen und führte mehrere Bewerbungsgespräche. Schließlich konnte ich mich zwischen einer Tenure-Track-Assistenzprofessur bei der UC Santa Barbara und einer auf sechs Jahre befristeten Stelle als Oberassistent an der ETH Zürich entscheiden. Beide Informatikfakultäten hatten (und haben) einen guten Ruf, die ETH hatte in den einschlägigen Rankings allerdings die Nase vorn. Dessen ungeachtet – und trotz einer persönlichen Präferenz für Zürich als einer in hohem Maße kosmopolitischen Stadt – entschied ich mich für Santa Barbara. Und das nicht nur des wundervollen Wetters und der Schönheit der Natur wegen! Die mit der Assistenzprofessur verbundene weitgehende Unabhängigkeit, verbunden mit der Aussicht, langfristig in Santa Barbara bleiben zu können (Tenure-Track!), schien mir letztlich attraktiver als die einem Ordinarius untergeordnete, befristete Stelle als Oberassistent – obwohl ich sehr optimistisch war, was die Zusammenarbeit mit meinem potenziellen „Chef“ in Zürich anging. Im Rückblick bin ich sicher, dass dies zum damaligen Zeitpunkt die richtige Entscheidung war.

Ein Jahr später, im Sommer 1989, änderte ich jedoch meine Meinung. Ich hatte gerade ein Angebot eines neuen Forschungsinstituts in Süddeutschland, des FAW Ulm, erhalten. Die Stelle beinhaltete die Leitung einer Abteilung mit zehn Wissenschaftlern. Wenngleich keine Professorenstelle, war sie gut bezahlt (Besoldungsgruppe BAT I, vergleichbar einer C3-Professur) und unbefristet. Die Vorstellung, eine recht große Gruppe von Forschern zu leiten, sagte mir sehr zu. Auch gefiel mir die langfristige Perspektive, nach einiger Zeit doch noch einen Lehrstuhl im deutschsprachigen Raum zu übernehmen, als Professor mit einigen auf Dauer finanzierten wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen und fester Mittelzuweisung. In den USA (und vielen

anderen Ländern) stellt die Universität im Wesentlichen nur den Raum, das Gehalt des Professors und wenige Sachmittel zur Verfügung. Das für Deutschland charakteristische Lehrstuhlsystem impliziert hingegen langfristige Mittelzusagen für eine kleine Forschergruppe und administrative Unterstützung.

Vier Jahre später wechselte ich dann auch tatsächlich zur Humboldt-Universität in Berlin, um den dortigen Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik zu übernehmen. Von 1993 bis 2011 war ich Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Humboldt-Universität. Meine Erwartungen erfüllten sich in jeder Hinsicht. Ich erhielt dauerhaft Mittel für fünf wissenschaftliche Mitarbeiter und war nicht darauf angewiesen, ständig Drittmittel einzuwerben, um vernünftig arbeiten zu können. Andererseits konnten wir auf dieser stabilen personellen Grundlage sehr schnell Projektanträge erstellen, wenn ein Forschungsprogramm oder eine Ausschreibung zu unserer Agenda passte. So hatte die Arbeitsgruppe zeitweise bis zu 20 Mitarbeiter. Dieser Arbeitsstil passt wohl nicht zu jedem Forscher und zu jedem Fach. Für meine Arbeit als (anwendungsorientierter) Informatiker empfand ich die Situation als sehr hilfreich.

Aus diesen persönlichen Erfahrungen möchte ich folgende Schlüsse ziehen:

- (i) Das deutsche Hochschulsystem ist für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach wie vor attraktiv. Die Arbeitsbedingungen sind gut und das gesellschaftliche Ansehen der Professoren ist im Vergleich zu vielen anderen Ländern ausgesprochen hoch.
- (ii) Auf der Negativseite sehe ich in Deutschland das vergleichsweise hohe Lehrdeputat sowie das Gehalt, das insbesondere mit den USA und der Schweiz nur in Ausnahmefällen mithalten kann. Der Wegfall von Schulgeld und Studiengebühren macht dies nur teilweise wett.
- (iii) Ich bin ein starker Fürsprecher der Juniorprofessur mit Tenure-Track in Deutschland. Damit kommt man dem attraktiven Status eines Assistant Professor in den USA oder Kanada am nächsten. Obwohl das Gehalt vergleichsweise bescheiden ist, sind Juniorprofessuren ein hochattraktiver Weg, exzellente junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt für das deutschsprachige Hochschulsystem

zu gewinnen. Aus diesem Grund habe ich gerade ein Tenure-Track-Programm an der Universität Potsdam auf den Weg gebracht, wo ich seit 2012 als Präsident tätig bin. Wir sind zuversichtlich, dass wir über das Angebot einer unabhängigen Juniorprofessur mit Tenure-Track Spitzenleute nach Potsdam locken können.

- (iv) Das deutsche Lehrstuhlssystem kann im Vergleich zu der in anderen Ländern üblichen Einzelprofessur ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. Dies mag weniger bedeutsam sein in Fächern, bei denen der Einzel Forscher im Vordergrund steht, wie z. B. in vielen Geisteswissenschaften (ganz nach Wilhelm von Humboldt und später Helmut Schelsky: „Einsamkeit und Freiheit“). Einer meiner früheren Kollegen aus den Wirtschaftswissenschaften entschied sich kürzlich, in die USA zu wechseln, unter anderem, weil das Lehrstuhlssystem nicht wirklich seinem Arbeitsstil entsprach – er arbeitet lieber mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen zusammen als mit Doktoranden. Arbeitet man aber z. B. empirisch, insbesondere in den Ingenieur- und Naturwissenschaften, so weist das Lehrstuhlssystem klare Vorteile auf, wenn es darum geht, renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu attrahieren.

4.2 Was bedeutet das für Juniorwissenschaftler?

Für einen jungen PhD oder Postdoc, der in der Wissenschaft bleiben will, ist wohl eine Assistenzprofessur oder eine Juniorprofessur mit Tenure-Track an einer renommierten Universität die bei Weitem attraktivste Option. Die befristeten, einem Seniorwissenschaftler untergeordneten Stellen, die an vielen deutschen Einrichtungen für Postdocs angeboten werden, können mit der geistigen und finanziellen Unabhängigkeit einer Junior- bzw. Assistenzprofessur nicht mithalten. Ich rate jedem, der eine solche Stelle in den USA oder Kanada innehat, dort zu bleiben und nicht als wissenschaftlicher Mitarbeiter oder Hochschulassistent nach Deutschland zurückzukehren.

4.3 Was heißt das für Seniorwissenschaftler?

Mit der Festanstellung auf Lebenszeit ändern sich die Umstände erheblich. Ein deutscher, österreichischer oder Schweizer Lehrstuhl kann sich mit Professuren an vielen anderen Universitäten weltweit messen, vorausgesetzt, der Lehrstuhl beinhaltet eine angemessene Zahl von Doktoranden (wenigstens zwei) und ausreichende administrative Unterstützung. Dies kann das höhere Lehrdeputat und das im Regelfall etwas niedrigere Gehalt anderswo m. E. sehr wohl ausgleichen. Letztlich spielen aber auch die persönlichen Aspekte eine zentrale Rolle, wenn die Möglichkeit besteht, zwischen Stellen in verschiedenen Ländern oder sogar Kontinenten zu wählen. Gute Arbeitsbedingungen und ein hohes Gehalt helfen nur begrenzt, wenn Ehepartner oder Kinder unter dem Wechsel leiden.

4.4 Was bedeutet das für Hochschulpolitiker?

Das deutsche Hochschulsystem sollte das Lehrstuhlkonstrukt definitiv beibehalten. Dass dem neuberufenen Professor dauerhaft Mittel für einige Doktorandenstellen, möglicherweise eine Postdoc-Stelle und administrative Unterstützung zugewiesen werden, ist in vielen Fächern ein Wettbewerbsvorteil. Darüber hinaus sollten Präsidenten und Dekane die Lehrdeputate für Professoren mit einer hohen Forschungsleistung auf beispielsweise vier Semesterwochenstunden senken können (die reguläre Belastung in Deutschland ist mehr als doppelt so hoch). Deutsche Universitäten sollten die Möglichkeit erhalten, Professorinnen und Professoren mit nachgewiesener internationaler Reputation höhere Gehälter zu zahlen. Und sie sollten mehr Juniorprofessuren mit Tenure-Track schaffen, wo immer das möglich ist.

Prof. Oliver Günther, PhD
Universität Potsdam

5 Von Deutschland über die USA in die Niederlande

5.1 Meine ursprünglichen Aufgaben und Entscheidungsfaktoren

Ich machte meinen B.Sc. und meinen M.Sc. in Elektroingenieurwissenschaften in Deutschland an der Fachhochschule

Trier und war insgesamt neun Jahre in der Wirtschaft tätig. Ich entschloss mich dann, in die USA zu gehen, um in einer internationalen Umgebung zu lernen und zu arbeiten und die Erfahrung zu machen, für längere Zeit in einem fremden Land zu leben. In der Folge machte ich im Jahr 2000 meinen M.Sc. in Software Engineering an der Universität St. Thomas, Minnesota, USA, und arbeitete weitere zwei Jahre in der Wirtschaft. Ursprünglich hatte ich die Absicht, nach Deutschland zurückzukehren und meinen Doktor zu machen, aber ich empfand das akademische Umfeld, die Ausbildung und auch die Menschen an der Universität von Minnesota so überzeugend, dass ich mich entschloss, dort in das PhD-Programm einzusteigen.

Nach dem Erhalt meines PhD (Bereiche: Informatik und Informationssysteme) im Januar 2007 entschloss ich mich, an die Rotterdam School of Management, Niederlande, zu gehen (RSM, Fachbereich: Informations- und Entscheidungswissenschaften). Ich hatte verschiedene Angebote weltweit, entschied mich jedoch aus mehreren Gründen für das der RSM. Zum einen ist das Tenure-Track-System in den Niederlanden dem US-System, das ich ja kannte, sehr ähnlich. Zum zweiten gewährte mir RSM große Flexibilität beim Aufbau meiner Forschungsgruppe und -ausrichtung, was in den USA nicht so leicht ist, besonders nicht auf neuen Wegen der Forschung mit großen Erfolgchancen, aber auch hohem Risiko. In meinem Fall war dies eine Kombination aus Künstlicher Intelligenz, Wirtschaftswissenschaft, Informationstechnologie, Maschinellem Lernen und Informatik. Drittens unterstützt RSM in hohem Maß auch finanziell Forschungsbesuche (kommende und gehende), Workshops, Experimente, Mitarbeiter, etc. Viertens ist die gewählte Sprache Englisch. Die Hochschule ist international und viele Kollegen kommen aus allen Teilen der Welt. Dies erleichterte zu Anfang den Wechsel. Fünftens ist RSM unter den ersten drei der forschenden Wirtschaftshochschulen in Europa platziert und sehr gut weltweit vernetzt (besonders mit den USA). Sechstens ist RSM in Rotterdam im Herzen Europas, sein Hafen der größte Europas und einer der größten weltweit. Dies eröffnet Zugänge zu vielen Unternehmen um den Hafen und darüber hinaus.

5.2 Was war für den Karriereaufbau wichtig?

Einer der wichtigsten Unterschiede nach der Rückkehr nach Europa ist das Ausmaß der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. An der RSM habe ich sehr viel mehr Möglichkeiten, mit Unternehmen zusammen zu arbeiten als vorher in den USA. Beispielsweise betreiben wir innovative und nachhaltige Großprojekte mit CISCO, den niederländischen Blumenauktionen und der Hafenvverwaltung von Rotterdam. Ebenso entwerfen wir Politikleitlinien für die niederländische und deutsche Regierung und auf Ebene der Europäischen Union. Als Bürger Europas ist es leichter, auf EU-Politik Einfluss zu nehmen als als Ausländer im US-System. Dazu kommt, dass der institutionelle Mittelzufluss bei RSM mir erlaubte, früh Doktoranden bei mir aufzunehmen. Dies entsprach nicht den ursprünglichen Aufgaben meiner eingeschlagenen Laufbahn. Da ich einer der ersten Assistenzprofessoren auf dem Tenure Track war, waren Betreuung und Evaluation noch nicht genügend entwickelt und ich musste mich auf meine US-Kontakte stützen, um während dieser Zeit Hilfe zu erlangen.

An der RSM hatte ich als Assistenzprofessor sehr viel weniger mit der Leitung zu tun als in einer vergleichbaren US-Einrichtung. So haben z. B. nur ordentliche Professoren das Recht zur alleinigen Betreuung von Doktoranden, alle anderen können höchstens Korreferenten sein. Weiterhin können viele Fachbereichsentscheidungen nur von Seniormitgliedern der Fakultät getroffen werden, etwa die Zusammenstellung der ERIM-Zeitschriftenliste, die zur Bewertung der Fakultät auf jährlicher Basis genutzt wird.

Für außerordentliche Professoren steht an der RSM ein akademisches Führungsprogramm zur Verfügung, das potenzielle Seniormitglieder für höher angesiedelte Verantwortlichkeiten und auf Führungsverhalten vorbereitet. In diesem Programm lernte ich etliche Kollegen aus der ganzen Universität kennen, die wichtige Verbindungen in meinem beruflichen Netzwerk geworden sind. Ich kenne kein vergleichbares Programm in den USA.

5.3 Meine Empfehlungen für Andere

Stellen Sie sich in Arbeits- und Privatleben auf eine Anpassungs- und Lernphase

ein, vor allem kulturell. Zum Beispiel ist die offizielle Sprache der RSM Englisch, aber es gibt recht wenig Mehrsprachigkeit bei den Senior-Fakultätsmitgliedern (es gibt mehr bei den Junior- und mittleren Fakultätsmitgliedern), und daher sind Sie nicht unbedingt völlig Teil der kollegialen Gemeinschaft, wenn Sie nicht Niederländisch sprechen. Darüber hinaus, wenn Sie fruchtbare Beziehungen mit Unternehmen haben wollen, müssen Sie Niederländisch recht gut meistern. Zum Beispiel sind wir sehr eng zusammen mit FloraHolland, der größten Blumenversteigerung der ganzen Welt, und alle Wirtschafts- und Forschungsdiskussionen sind in Englisch. Ich konnte von Anfang an Niederländisch verstehen, aber es war erst, nachdem ich meine Kenntnisse vertieft hatte (nach ca. einem Jahr), dass ich vermehrt Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Auktionatoren ziehen konnte, die die Qualität der Forschung deutlich verbesserten, da ich erst dann in der Lage war, das ganze Bild besser zu verstehen.

Die Erlangung von Zuschüssen und Finanzierungen ist ein weiterer großer Unterschied nach dem Wechsel zurück aus den USA nach Europa. In den US-Wirtschaftshochschulen wird nicht erwartet, dass Sie ständig Zuschüsse beantragen, was aber im europäischen System der Fall ist. Ferner gibt es in Europa viele Möglichkeiten, Zuschüsse innerhalb des Forschungsrahmens der Europäischen Union, wie ein FP-7 oder das kommende Horizon-2020-Programm, zu erhalten. Diese Zuschüsse bringen eine interessante Dynamik in die Projekte, da diese in der Regel gemeinsam von Forschungsteams aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Regeln und Vorschriften ausgeführt werden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist, dass es kaum militärische Mittel in der EU gibt, was in krassem Gegensatz zu den USA steht.

Weiterhin hat Europa meiner Meinung nach viel engere Sozialbeziehungen zwischen den Bürgern und ihren jeweiligen Regierungen. Soziale Leistungen und Dienste, wie langer Mutterschaftsurlaub, Urlaub, bezahlbare Tagespflege und gute Gesundheitsversorgung sind unter den Europäern üblich und auch gefordert, wohingegen das in den USA absolut nicht der Fall ist. In den USA wird man oft schlecht angesehen, wenn man einen längeren Urlaub macht. Ich glaube, dass

ein Urlaub hilft, seine „Batterien“ wieder aufzuladen und die Produktivität und das Wohlbefinden auf lange Sicht zu verbessern.

Schlussendlich habe ich meine berufliche und private Zeit in den USA sehr genossen, aber ich freue mich ebenso, wieder nach Europa mit seinen umfangreichen Sozialsystemen und zu meinen Wurzeln zurückgekehrt zu sein.

Prof. Wolfgang Ketter, PhD
Erasmus Universität Rotterdam

6 Go West, Young Man. Lessons Learned and Lessons Earned nach einem Jahrzehnt im akademischen System der USA

6.1 Einführung

Am 15. August 2002 begann meine US-Karriere als Assistenzprofessor (Tenure-Track) für Informatik mit Anstellungszusage am Stevens Institute for Technology in Hoboken, New Jersey. Hoboken gehört zum urbanen Bereich von New York und liegt zwanzig Minuten vom Zentrum Manhattans entfernt. Ich kam an mit zwei Paletten mit Büchern, persönlicher Habe und einem gerade erworbenen Dr. rer. pol. vom Fachbereich Informatik der WWU Münster. Ich hatte zehn Jahre in Münster verbracht, von 1992 bis 1997 für mein Diplom in Informatik, dann weitere fünf Jahre, um die Doktorarbeit zu beenden. Ich wollte im akademischen Bereich bleiben und ich wollte in die USA wechseln.

Warum ins Ausland? 2002 war das deutsche System mitten im Umbruch, das bestehende Habilitationssystem mit neu zu einrichtenden Juniorprofessuren zu ergänzen.

Diejenigen, die durch das „alte“ System gegangen waren, suchten nach Festanstellungen, während diejenigen, die gerade ihre Promotion abgeschlossen hatten, entscheiden mussten, ob es sinnvoll war, weitere fünf Jahre für eine Habilitation anzuschließen oder den Versuch zu wagen, sich auf eine der neuen Juniorpositionen zu bewerben. Für die Habilitation zu bleiben hätte fünf Jahre zu meiner Zeit in Münster hinzugefügt. Für die Habilitation woanders hin zu wechseln war selten in der Zeit und wurde oft als Ausdruck von Meinungsverschiedenheiten mit dem Doktorvater gewertet. Während ich mich sehr gut mit meinem Doktorvater verstand, hatte ich das Gefühl,

dass zehn Jahre in Münster genug waren. Bei einem Studium im US-System hätte ich wahrscheinlich meine Promotion an einer anderen Universität gemacht und nicht da, wo ich meine Bachelor- und Masterabschlüsse bekommen habe, aber in Deutschland waren Wechsel zwischen den Universitäten nicht so häufig. Fünf Jahre zuvor hatte ich den Übergang vom Diplomstudium ins Doktorandenstudium nahtlos erledigt. Dieser Wechsel jetzt war ein wenig komplizierter.

6.2 Das erste Jahr

Ich hatte einige grundlegende Kenntnisse des US-Wissenschaftssystem (und ein IEEE-Buch namens „Tomorrow's Professor“, das sich in der Vorbereitung als von unschätzbarem Wert erwies). Ich hatte mich an drei Hochschulen beworben und wurde von zwei zu Interviews eingeladen. Eine (eine Ivy League School) stellte sich als unerreichbar heraus, wenn man nicht aus einem Top-US-Doktorandenprogramm kam – es wurde erwartet, dass man mit einer ausgefeilten Forschungsagenda, Veröffentlichungsnachweisen und Erfahrungen bei Fördermittelanträgen startete. Die andere (Stevens Institute of Technology) passte ausgezeichnet – eine kleine (6.000 Studierende) technologieorientierte Privatuniversität, an der ich vorher mit einem Schlüsselmitglied der Fakultät zusammengearbeitet hatte. Die Wirtschaftskontakte, die ich in Deutschland gesammelt hatte, erwiesen sich als wertvoll (während die andere Hochschule daran überhaupt nicht interessiert war), und ich wurde mit einer Drei-Jahres-Anstellung, die weitere drei Jahre verlängert werden konnte, genommen (danach musste ich entweder eine volle Tenure-Stelle besetzen oder gehen).

Als ich ankam, hatte ich zwei Kurse zu unterrichten (Systems Analysis & Design sowie Datenbankmanagement) und fing an, eine Forschungsagenda aufzustellen. Ich genoss eine hervorragende Betreuung durch ältere Kollegen in Forschung, Lehre und der Verwaltungsstruktur der US-Universität.

6.3 Lehre

Ich hatte zwei Kurse ausgesucht, die ich schon in Deutschland und Estland gegeben hatte, sodass ich bereits Arbeitsmaterial hatte. In den USA waren es Kurse

auf Graduiertenebene in einem Teilzeit-Masterprogramm. Die Studierenden arbeiteten während des Tages und wurden abends unterrichtet. Die Mehrheit der Studierenden waren IT-Spezialisten und Theorie wurde nicht sehr geschätzt. Die Studierenden forderten praktische Beispiele, Diskussionen, Fallstudien und Interaktion. Zum Glück lernen Studierenden ebenso voneinander wie von einem Lehrer, sodass dort, wo mir praktische Erfahrung fehlte, einige der älteren Teilnehmer einen Einblick in ihre eigenen Organisationen gaben (machen Sie sich Notizen). Während ein 90-minütiger Vortrag in Deutschland oft frontal mit 45 Folien im „Hier-steht-der-Alleswisser“-Modus durchgeführt wurde, habe ich in unseren 2 1/2 Stunden andauernden Vorträgen weniger als 20 Folien genutzt. Ich musste lernen, den Unterricht interaktiv zu gestalten, Übungen in den normalen Ablauf zu integrieren, Diskussionen zu moderieren und mit Erwartungen umzugehen.

Ein guter Lehrer zu werden erfordert ständige Bemühungen, braucht eine lange Zeit, um es zu beherrschen und beinhaltet eine Menge (manchmal schmerzhaftes) Feedback. Für jeden Kurs führen wir eine Umfrage in der Mitte des Semesters mit vier Fragen durch: (1) Was finden Sie gut an dem Kurs? (2) Was gefällt Ihnen nicht? (3) Was sollten wir mehr tun? (4) Was sollten wir weniger tun? Diese Erhebungen sind von erheblichem Nutzen bei der Entscheidung über Kurskorrekturen bevor es zu spät ist. Am Ende des Semesters füllen die Studierenden einen umfangreichen Fragebogen aus, und zwei wichtige Punkte darin sind „Die Qualität des Kurses war sehr gut“ und „Der Unterrichtende war ein guter Lehrer“ (mit einer Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“). Der Dekan überprüft die Ergebnisse dieser Fragen mit dem stellvertretenden Dekan, das Feedback wird Teil der Leistungsbeurteilung und später zu einem Teil des Tenure-Pakets. Das beste Feedback, das ich erhielt, war die Empfehlung, einen Kurs meines Kollegen Kevin, einem der versiertesten (und beliebtesten) Lehrer in unserer Fakultät, zu besuchen.

6.4 Forschung

Ich kam in die USA mit einer Forschungsagenda, die relativ breit gefasst war und meinen Interessen entsprach. Ich verbrachte einen Großteil des ersten Jahres mit verschiedenen Themen,

die mich interessierten, und reichte mehrere Förderanträge ein. Dies unterschied sich sehr vom Verhalten eines typischen US-Akademikers, also jemandem, der aus einem US-amerikanischen PhD-Programm kommt. Die meisten dieser Kandidaten verbringen die ersten 1–2 Jahre ihrer Tenure-Track-Karriere mit Veröffentlichungen der Ergebnisse der Dissertation in (hoffentlich) renommierten Zeitschriften. Man hatte mir die Bedeutung der Zeitschriftenveröffentlichungen nahegebracht, aber ich hatte nicht sehr viele Inhalte aus meiner Doktorarbeit, die noch nicht veröffentlicht worden waren und musste etwas Neues verfolgen. Ich bewarb mich für ein NSF-Career-Stipendium, eine sehr begehrte Förderung für junge Forscher in den ersten fünf Jahren ihrer akademischen Karriere. Die Beurteilungen waren vernichtend. Während das Thema angenommen wurde, hatte ich keine Erfahrung im Schreiben von Förderanträgen und daher viel Nachholbedarf. Neben der NSF hatte ich Förderungen aus der Wirtschaft beantragt und war damit erfolgreich (Glück, Zufall, wie auch immer). Im Nachhinein war dies sowohl positiv als auch negativ. Positiv, da es einen An Schub für meine Forschungen gab (und auf meinem Tenure-Paket gut aussah). Negativ, weil ich nicht darauf vorbereitet war, ein großes Projekt als Leitender Wissenschaftler (PI) durchzuführen, ohne Co-PI zu meiner Unterstützung. Während das Projekt letztlich erfolgreich war, gab es ein paar schwierige Phasen wegen meiner mangelnden Erfahrung in der Verwaltung von Fördermitteln.

6.5 Verwaltung

US-Universitäten haben eine duale Struktur – die wirtschaftliche Seite wird von einem Präsidenten geleitet (Kanzler in einigen Universitätssystemen) und seinen/ihren Vizepräsidenten (vergleichbar den leitenden Angestellten der dritten Ebene in Unternehmen). Die akademische Seite wird vom Rektor und den Dekanen der einzelnen Einrichtungen geführt (in unserem Fall Ingenieurwissenschaften, Kunst und Wissenschaft, Wirtschaft und Informatik). Große Einrichtungen haben Fachbereiche (d. h. Mechanik, Physik etc.), bei uns die Wirtschaftshochschule jedoch nicht, sodass es keine Verwaltungsebene zwischen dem Dekan und den Fakultätsmitgliedern gab. Der Dekan ist der Chef und hat möglicherweise einen erheblichen Einfluss auf

die Qualität des (akademischen) Lebens. In der Fakultät gibt es nur geringe Unterschiede zwischen Assistant, Associate und Full Professors. Die Hauptunterschiede rühren aus der Art der Anstellung her, d. h. ob man eine Tenure-Track-Position hat oder als fachspezifische Kraft geführt wird (etwa nur in der Lehre oder nur in der Forschung), oder bei Tenure-Track, ob man die Position bereits innehat oder (noch) nicht. Diese Unterschiede machen sich bei unterschiedlichen Komitees bemerkbar, die nur für angehende Stelleninhaber (oder tatsächliche) offen sind. Aus Deutschland kommend übersieht man diese subtilen politischen Nuancen leicht. Mitglieder der Fakultät, die nicht in einer Tenure-Position sind oder diese Option haben, sind oft in wichtigen akademischen Komitees unterrepräsentiert und wirklich entscheidende Gruppierungen sind oft nur Stelleninhabern vorbehalten. Die Aufgabe eines Assistenzprofessors ist es, qualitativ hochwertige Arbeiten zu veröffentlichen, einen guten Unterricht zu geben und ein guter Mitbürger zu sein. Dieser dritte Aspekt ist wichtig, da dies bedeutet, dass man viele Freunde und sich nur wenige Feinde während des Vorwärtkommens machen sollte. Man braucht sie, wenn die Übernahme in das Amt im Promotions & Tenure Committee (Bewerbungsausschuss) diskutiert wird. Ich hatte insofern Glück, dass ich vom Komitee zwei leichtere Aufgaben erhielt, die mich in den ersten Jahren nicht übermäßig beanspruchten, aber Außenwirkung erzielten und mich bei den Kollegen bekannt machten.

6.6 Tenure

Nach sechs Jahren am Stevens Institute of Technology reichte ich im Herbst 2008 meinen Tenure-Antrag ein. Dieser bestand aus einem längeren Lebenslauf, einem Forschungsbericht, einem Lehrbericht, einigen wichtigen Veröffentlichungen und einer Referenzliste. Der Ausschuss fordert Empfehlungsschreiben von externen Referenzen. Einige werden von der Liste des Kandidaten übernommen, während andere vom Komitee ohne Beteiligung des Kandidaten gewählt werden. Dies macht die Auswahl der eigenen Referenzen etwas verzwickelt. Man wünscht sich bekannte Akademiker (etwa Lehrstühle oder Fachbereichsleiter), die für einen sprechen. Gleichzeitig möchte man aber dem Komitee die Möglichkeit geben, selbst auch eine offensichtliche Wahl zu finden, weil sie sonst jemanden fragen müssten, der einen nicht so

gut kennt. Ebenso gilt es, Interessenkonflikte zu vermeiden, d. h. man darf keine Leute benennen, mit denen man in den letzten drei bis fünf Jahren zusammen veröffentlicht hat.

Allgemein gesagt sucht jeder Juniorakademiker in den USA nach der Wunderformel, es durch den Tenure-Prozess zu schaffen. Und jede Hochschule hat eigene Regeln, die nicht alle veröffentlicht sind. Man kann etwa sagen, dass die Zusammenstellung eines Tenure-Antrags sehr viel Ähnlichkeit mit den Vorbereitungen für das letzte Plädoyer in einem (US-)Gerichtsverfahren hat. Man bringt die besten Argumente, warum die besonderen Umstände zeigen, dass man die intellektuellen und produktiven Hürden überwunden hat, die einer Tenure-Stelle an der Einrichtung im Wege gestanden haben. Welches Argument man wählt, hängt vom individuellen Fall ab, aber von den drei Säulen (Forschung, Lehre, Services) ist nur die Forschungssäule wirklich entscheidend. Die beiden anderen sind nötig, aber nicht ausreichend. Das Forschungsargument kann auf die Qualität der Veröffentlichungen gestützt sein (etwa Arbeiten in Zeitschriften, die in der Financial-Times-45-Liste aufgeführt sind), Erfolge bei der Einwerbung von Forschungsmitteln (wie NSF-Förderungen) oder andere intellektuelle Beiträge wie Patente oder Industrieprodukte. Ich bevorzugte das Argument des Einflusses, veranschaulicht durch Zitierungen, Standards und Erwähnungen durch Spitzenkräfte der Wirtschaft.

Ich erhielt die Tenure-Position und wurde im Herbst 2009 zum Associate Professor ernannt. Einerseits war dies ein bedeutsamer Schritt, die Sorgen betreffend Arbeitsplatzsicherheit und Laufbahnperspektiven zu verringern. Andererseits war es aber keine echte Überraschung, denn die meisten Tenure-Entscheidungen folgen rationalen Gesichtspunkten und der Kandidat kann die Schrift an der Wand lesen, wenn der Fall verhandelt wird. Der andere Aspekt, der die Tenure-Position als heiliger Gral US-akademischer Karrieren abgelöst hat (jedenfalls in der Informatik), sind die fließenden Wechsel zwischen akademischen und Wirtschaftskarrieren. Ich kenne viele Kollegen, die lange Jahre in der Wirtschaft verbracht haben und in eine akademische Laufbahn mit vierzig oder fünfzig eingetreten sind. In ähnlicher Weise ist ein Kollege kürzlich aus einer akademischen Laufbahn an ein Forschungslabor der Wirtschaft gewechselt. Ande-

re (wie Daniel Huttenlocher von Cornell) gaben ihre Stelle für einen Abstecker in die Wirtschaft auf, wurden aber zu einem späteren Zeitpunkt wieder eingestellt. Die Tatsache, dass ich seit mehr als zehn Jahren an derselben Universität tätig bin, wird von meinen Freunden in der Wirtschaft als ungewöhnlich angesehen.

6.7 Heute

An einem gewissen Punkt in einer akademischen Karriere in den USA kommt die Frage auf: „Was nun?“. Es gibt zwei mögliche Wege – ordentlicher Professor zu werden und sich auf Forschung, Lehre und die entsprechenden Verwaltungsarbeiten zu konzentrieren, oder zu versuchen, eine akademische Einrichtung zu leiten.

Nach elf Jahren habe ich die Position eines stellvertretenden Dekans an unserer Business School angenommen. Dies ist eine Verwaltungsaufgabe, die die Aufsicht über sieben Graduiertenprogramme beinhaltet (ein MBA-Programm und sechs Master-Programme), inklusive Marketing, Studierendenwerbung, akademische Qualität, Fakultätsentwicklung und Verbindungen in die Wirtschaft. Es ist eine Managerrolle, die mir mehr Freude bereitet, als ich mir ursprünglich vorgestellt habe. Es ist eine zeitlich begrenzte Aufgabe, nach der ich entweder in meine alte Position in der Fakultät zurückkehren oder permanent in der akademischen Verwaltung tätig sein kann (etwa mich als Dekan an einer anderen Hochschule bewerben).

Assoc. Prof. Dr. Michael zur Mühlen
Stevens Institute of Technology

7 Umzug nach „Down Under“

7.1 Einführung

Ende 2008 traf ich die Entscheidung, mich auf eine Stelle als Senior Lecturer im Fach Business Information Systems an der University of Sydney zu bewerben. Das Auswahlverfahren verlief zügig und effizient und ich erhielt das positive Ergebnis bereits am Tag nach meinem Interview, gerade einmal drei Wochen, nachdem ich meine Bewerbung online eingereicht hatte. Es wurde vereinbart, dass ich meine Tätigkeit im August 2009 beginnen und die Universität den Umzug samt Familie mit einem Dauervisum unterstützen würde. Ich war zu der Zeit noch in der Endphase meiner Habilitation an der Universität in Münster

und wollte diese Arbeit in jedem Fall beenden, teils weil ich dafür eine beträchtliche Zeit aufgewendet hatte, aber auch, um mir die Möglichkeit zu erhalten, wieder in das deutsche Universitätssystem zurückkehren zu können.

Entscheidungen mit solch lebensverändernden Folgen wie eine Auswanderung in ein weit entferntes Land sind immer ganzheitliche Entscheidungen mit vielen Einflussfaktoren. Die Hauptfrage für mich war: „Passt das für mich?“. Ich halte dies für eine wichtige identitätsbezogene Frage: Kann ich in diesem System Akademiker sein? Kann ich in Australien leben, möglicherweise Australier werden? Dann ist natürlich auch eine solche Entscheidung keine individuelle. Es ist immer auch eine größere Gruppe, insbesondere die unmittelbare Familie beteiligt und betroffen. Und wenn man auch vieles dazu gewinnt, wird man auch manches zurücklassen müssen. Wir trafen diese Entscheidung als Familie und meine Frau und ich freuten uns gleichermaßen auf diese Chance.

Diese Entscheidung konnten wir auch deshalb in der Form treffen, da wir schon einmal in Australien gelebt hatten. 2003, in der Endphase meiner Doktorandenzeit, verbrachte ich ein Jahr als Gastdozent im Fachbereich Information Systems an der University of Melbourne. Dies gab ausreichend Zeit, Erfahrungen an einer australischen Hochschule zu sammeln und über die Lebensverhältnisse in dieser Gesellschaft im Bilde zu sein. Im Ergebnis kannte ich die Unterschiede zwischen den beiden Systemen, ehe ich meine Entscheidung 2008 traf.

7.2 Unterschiede zwischen den beiden Hochschulsystemen

Das australische akademische System³ ähnelt dem in Großbritannien, welches sich stark von dem in den kontinentaleuropäischen Ländern unterscheidet. Australische Universitäten sind so organisiert, dass Fachbereiche die Basiseinheiten innerhalb einer Fakultät oder Schule darstellen. Im deutschen System ist die Basiseinheit der Lehrstuhl. Folglich hat das australische System weniger Vollprofessoren, und Akademiker haben im Allgemeinen nicht dieselbe Freiheit und den Einfluss, individuelle Entscheidungen zu treffen wie dies im Lehr-

stuhlsystem der Fall ist. Zugleich haben die australischen Abteilungen (Departments) mehr Vollzeitakademiker auf unterschiedlichen Ebenen, wohingegen der Mittelbau an deutschen Universitäten üblicherweise recht dünn besetzt ist. Das australische System ist daher durchaus recht unterschiedlich; es gibt eine Reihe von Ebenen für das persönliche Vorwärtkommen und Fortschritte bei der Karriere, was aber bedeutet, dass der Titel des Professors erst recht spät aufgrund von Verdiensten und nachgewiesener internationaler Reputation in einem Fach oder Bereich verliehen wird. Zugleich ist das Wesen des Systems im Alltag weniger hierarchisch; die Position des Fachbereichsleiters wechselt häufig unter den Kollegen, eine große Anzahl von rein administrativen Mitarbeitern kümmert sich um die Verwaltung von Lehre und Forschung auf Fakultätsebene und erledigt Arbeiten, die in Deutschland oftmals auf Lehrstuhlebene und von wissenschaftlichen Mitarbeitern ausgeführt werden.

Der unterschiedliche Aufbau der Organisationsstrukturen geht einher mit Unterschieden in Status und Rolle der Doktoranden: In Australien sind sie Studierenden, während in Deutschland ein Assistentenmodell besteht, in dem die Doktoranden praktisch das Rückgrat des Systems bilden, indem sie neben ihrer Doktorarbeit unterschiedliche Rollen in Lehre, Verwaltung, Forschung und Betreuung ausfüllen. Schließlich wird Forschung in Australien sehr viel weniger in direkter Interaktion mit der Wirtschaft durchgeführt und von der Wirtschaft geförderte Forschung in den Fakultäten ist die Ausnahme, während es für viele Lehrstühle im deutschsprachigen Raum die häufigste Form forscherschen Engagements ist. Auf der anderen Seite habe ich die Erfahrung gemacht, dass Forschung in Australien stärker philosophisch begründet und methodisch reifer ist.

7.3 Was zu meiner Entscheidung beitrug

Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede in akademischer Hinsicht lag meine Entscheidung, das kontinentaleuropäische System (CES) zu verlassen, in einer starken Vorliebe für die Arbeit an einer in Abteilungen strukturierten Universität begründet. Im Endeffekt wollte

ich nicht eine, von mir als Forschungsverwaltung gesehene, Rolle annehmen, in der ich einen eigenen Lehrstuhl aufzubauen habe, was aller Wahrscheinlichkeit nach auf Kosten des intellektuellen und forschenden Teils meines akademischen Lebens gehen würde. Die Ansprüche zu verbinden, einen Lehrstuhl aufzubauen und zugleich ein hochqualitatives Forschungsprogramm aufrecht zu erhalten und noch auszuweiten, übte zum damaligen Zeitpunkt wenig Anziehungskraft auf mich aus. Ich fand die Vorstellung mit Mitte dreißig die Rolle des Senior-Kollegen mit Aufbau, Betreuung, Verwaltung und Beratung einer Gruppe von Doktoranden und Postdocs innehaben zu haben, wenig sinnvoll. Ich wollte lieber in einem Umfeld tätig sein, in dem ich im Tagesgeschäft von älteren Kollegen lernen kann, bei gleichzeitiger Anerkennung als erfahrener und unabhängiger Akademiker.

Ein weiterer wichtiger Faktor meiner Entscheidung waren Ausrichtung und Flair der australischen Information-Systems-Community, da diese einen starken Fokus auf qualitative, interpretative Forschung mit Fundierung in den Sozialwissenschaften aufweist, ähnlich wie die IS-Communitys in England, Irland oder Skandinavien. Diese Orientierung, die im Gegensatz steht zur mehr ingenieurwissenschaftlich orientierten Community in Deutschland und der mehr kognitiven verhaltensorientierten Tradition im US-System, passte sehr gut zu meinem eigenen Forschungsansatz.

7.4 Erfahrungen aus dem ersten Jahr

Meine Erfahrungen, nachdem ich ein Jahr in diesem neuen Umfeld gearbeitet hatte, waren sehr positiv. Ich genoss die Freiheiten, als Wissenschaftler zu arbeiten, Forschung, Lehre und etwas Verwaltung in Einklang zu bringen und war in der Lage, Arbeit und Freizeit erheblich besser mit einander zu vereinbaren als in der Schlussphase meiner Habilitationenzeit. Zugleich wurde mir klar, dass mein altes und das neue System noch auf anderen Ebenen sehr unterschiedlich sind.

In der Lehre schätze ich die Professionalität meiner neuen Hochschule: die Art und Weise, wie Kurse entwickelt und gehalten werden, die Unterstützung, die dem einzelnen Lehrenden zur Verfügung

³Vereinfachend ist hier die Rede vom „australischen System“, wengleich die meisten beschriebenen Aspekte in ähnlicher Weise auch auf die Universitäten in Neuseeland zutreffen. Gleichmaßen spreche ich vom „deutschen System“, wobei auch hier viele Aspekte auf Universitäten in anderen deutschsprachigen und benachbarten Ländern zutreffen.

steht und die Breite der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Darüber hinaus ist Australien eine multikulturelle Gesellschaft, was auch für die Studentenschaft gilt und so die Lehre zugleich herausfordernd und anregend macht. Jedoch geht dieser professionelle Ansatz zu hochwertiger Ausbildung mit einer Verringerung der individuellen Freiheit einher, den Lehrstoff zu beeinflussen. Vorbei sind die Tage, ein Seminar zu einem relevanten und aktuellen Thema ad hoc anbieten zu können. Akkreditierung, staatliche Qualitätsinitiativen und hochschulinterne Abstimmung bedeuten, dass jede größere Änderung im Lehrprogramm bis zu einem Jahr im voraus geplant und bewilligt werden muss.

In der Forschung fällt zunächst auf, dass Projekte in direkter Partnerschaft mit der Wirtschaft eher die Ausnahme sind, außer in speziellen Instituten, die sich ausdrücklich auf Vertragsforschung spezialisieren. Bei eingehender Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass diese Unterschiede tiefergehend in systemischen Unterschieden begründet sind. Der Grund für das offensichtliche Fehlen einer Zusammenarbeit liegt nicht in der Unwilligkeit aufseiten des einzelnen Forschers oder im Fehlen von entsprechenden Wirtschaftskontakten. Vielmehr gibt es aufgrund der fehlenden Tradition einer Zusammenarbeit keine Modelle, bewährte Prozesse und, ganz wichtig, keine unmittelbar zur Verfügung stehenden Budgets für derartige gemeinsame Forschungen. Der Schlüssel zum Verständnis der Unterschiede liegt jedoch in der Rolle der Doktoranden in den beiden Systemen. Im deutschsprachigen System geht die Mehrzahl der Doktoranden nach Erlangung des Titels in die Wirtschaft. Es sind dann später oft genau diese Kandidaten, die in der Doktorandenzeit die Hauptarbeit in den wirtschaftsfinanzierten Projekten geleistet haben, die später in ihrer Wirtschaftslaufbahn die Universitäten für ähnliche Projekte aufsuchen und im Ergebnis dann auch bereits mit dem Modell vertraut sind. Dies schafft einen sich selbst verstärkenden Zirkel von Engagement. Im australischen Modell gilt der Dokortitel dagegen als Qualifikation, um eine wissenschaftliche Laufbahn einzuschlagen, und zwar oft von Kandidaten, die bewusst die Wirtschaft verlassen, um Karriere in der Lehre zu machen. Doktoranden sind oft Vollzeitstudierende, die für die Durchführung solcher Projekte nicht zur Verfügung stehen, und das Modell

bringt entsprechend auch nicht dieselbe Basis und das Verständnis innerhalb der Unternehmen für den Nutzen und die Zusammenhänge wirtschaftsfinanzierter Forschungen hervor.

7.5 Wie ist es, in dem System tätig zu sein?

Die University of Sydney ist eine der acht Gründungsuniversitäten in Australien und bekannt als forschungsintensive Hochschule. Während die persönliche Durchführung von Forschungsarbeiten von hoher Bedeutung für Fortkommen und Beförderungen ist, geht in die Bewertung jedoch nicht nur die schlichte Anzahl von Veröffentlichungen ein. So habe ich alle Freiheit, Forschung außerhalb des Mainstreams durchführen zu können, was mein akademisches Grundlagenwissen erweitert, zum Beispiel durch intensive Beschäftigung mit Wissenschafts- und Technologie-Philosophie. Zugleich ist die Lehre von hoher Bedeutung, da die Studierenden eine Haupteinnahmequelle in dem gebührenabhängigen australischen System sind. Die Universitäten stehen national und international im Wettbewerb, Studierende anzuwerben. Da die Lehre hochprofessionell abläuft und streng evaluiert wird, gibt es starke Anreize, Zeit und Mühe in die Verbesserung studentischer Lernerfahrungen und -ergebnisse zu investieren.

Schließlich besteht weit weniger Druck, Drittmittel als Basis zur Finanzierung von Mitarbeitern einzuwerben, da es schon aufgezeigten Gründen nur wenig unmittelbare Forschung mit und Abhängigkeit von der Wirtschaft gibt. Gleichzeitig wenden Professoren in Deutschland oft beträchtlich Zeit und Aufwand in die Gewinnung neuer Projekte, um ihre Doktoranden zu finanzieren. Zugleich eröffnet dies natürlich enorme Möglichkeiten, Erfahrungen aus dem deutschen Kontext zu nutzen erfolgreiche Modelle zur Forschung mit Partnern aus der Wirtschaft zu entwickeln. Dies wird von der Universität durchaus geschätzt und ist auch ein lohnenswerter Teil meiner Arbeit als Wissenschaftler, obwohl dies niemals den gleichen Stellenwert einnehmen wird und viel Basisarbeit erfordert, um Modelle zu entwickeln, die in Deutschland üblich und von den Unternehmen verstanden werden.

7.6 Meine Empfehlungen für Kollegen, die einen Wechsel in Betracht ziehen

Für Kollegen, die über einen Wechsel in das australische System nachdenken, ist es wichtig, die unterschiedlichen Anstellungsebenen zu verstehen und in welcher Weise sie dem deutschen System entsprechen. Dies ist wichtig, um Erfolgchancen im Bewerbungsprozess zu verbessern. Die Einstiegsebene in das akademische System nach Erlangung des Dokortitels ist die Stelle als Lecturer (Level B). Kollegen, die, die ihre Postdoc-Qualifikation (Habilitation oder Juniorprofessur) beendet haben, bewerben sich normalerweise als Senior Lecturer (Level C), die viele australische Wissenschaftler typischerweise drei bis fünf Jahre nach ihrem Doktor erreichen. Kollegen mit mehr Erfahrung bewerben sich auf eine Stelle als Associate Professor (Level D) oder Professor (Level E), abhängig von ihrem Karriereverlauf und internationalem Renommee. Schließlich ist es wichtig, die Möglichkeiten zu kennen und mit der Universität über Unterstützung beim Erhalt eines Daueraufenthaltsvisums zu verhandeln, besonders im Hinblick auf Ansprüche im Gesundheitssystem und Schulgeldbefreiung für Kinder, die bei befristeten Visa nicht gewährt werden. Professionelle Einwanderungsberater helfen die möglichen Optionen verständlich machen.

Insgesamt erwies sich die Entscheidung auszuwandern als richtig, sowohl für mich in akademischer Hinsicht als auch persönlich für unsere Familie. Die Tätigkeit an einer Universität von Welt-rang ist inspirierend, macht aber auch bescheiden, und erlaubt einen interessanten Blick auf die Welt. Obwohl ich einen Wechsel zurück in CES nicht völlig ausschließen will, sehe ich in Australien nach wie vor große Herausforderungen und auch Möglichkeiten, mich auf absehbare Zeit wissenschaftlich zu beschäftigen. Schließlich sollte nicht vergessen werden, dass das Leben in einer Weltstadt, einer multikulturellen und offenen Gesellschaft, ebenso wie das Wetter und der Zugang zu erstklassigen Stränden als signifikante Opportunitätskosten gegen eine mögliche Rückkehr wirken.

Assoc. Prof. Dr. Kai Riemer
University of Sydney

Literatur

zu: Abschnitt 1

- Dean DL, Lowry PB, Humpherys SL (2011) Profiling the research productivity of tenured information systems faculty at US institutions. *MIS Quarterly* 35(1):1–15
- Dennis AR, Valacich JS, Fuller MA, Schneider C (2006) Research standards for promotion and tenure in information systems. *MIS Quarterly* 30(1):1–12
- Enders J (1998) Academic staff mobility in the European community: the ERASMUS experience. *Comparative Education Review* 42(1):46
- Galliers RD, Whitley EA (2007) Vive les differences? Developing a profile of European information systems research as a basis for international comparisons. *European Journal of Information Systems* 16(1):20
- Gribble C (2008) Policy options for managing international student migration: the sending country's perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management* 30(1):25
- Loos P, Mertens P, Eymann T, Hirschheim R, Schwenker B, Hess T (2013) Qualification profile of university professors in business and information systems engineering (BISE). *Business & Information Systems Engineering* 5(2):107
- Lyytinen K, Baskerville R, Iivari J, Te'Eni D (2007) Why the old world cannot publish? Overcoming challenges in publishing high-impact IS research. *European Journal of Information Systems* 16(4):317
- Recker J (2013) Of hygiene and motivator factors: views from "down under". *Business & Information Systems Engineering* 5(4):287