36 | BERUFUNGEN Forschung & Lehre 1/17

Ohne Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Berufungen an der WHU

| MARKUS RUDOLF | Berufungen an privaten Hochschulen unterscheiden sich nicht fundamental von denen staatlicher Universitäten. Private Hochschulen stehen aber vor anderen Herausforderungen. Wie die WHU die Besten gewinnt, was sie ihnen bieten kann und wie sie mit dem Standortfaktor umgeht, erläutert der Rektor.

Forschung & Lehre: Welche Alleinstellungsmerkmale sprechen aus Sicht eines Professors für die WHU?

Markus Rudolf: Die WHU ist eine der Business Schools in Europa, die am stärksten durch einen Unternehmergeist geprägt sind. Im WHU-Umfeld gibt es die mit Abstand größte Anzahl an Unternehmensgründungen in Deutschland. Aber auch mittelständische Unternehmen rekrutieren an der WHU stärker als an fast allen anderen Business Schools. Bekannte Beispiele für Gründungen aus der WHU heraus sind Zalando, Rocket Internet, audibene, Backwerk und Sushi Factory. Wir nennen das die "sleeves-up Mentalität" und wollen damit ausdrücken, dass der Geist



Professor **Markus Rudolf** ist Rektor der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

der WHUler darin besteht, Probleme anzugehen und zu lösen, wenn sie anstehen. Diesen "entrepreneurial spirit" spürt man auch an der WHU selbst. Es gibt eine unglaubliche Vielzahl an studentischen und nicht-studentischen Initiativen und Konferenzen, wie z.B. *IdeaLab!* für Gründer oder *Euromasters* für Sportlerinnen und Sportler an Business Schools oder die *Campus for Finance – WHU New Year's Conference* für die Welt der Finanzen. Einzigartig ist insbesondere, dass dieser Unternehmergeist gepaart mit tiefgehender Forschung an der WHU verfolgt wird.

F&L: Sie werben damit, dass sich seit Gründung der Hochschule im Jahr 1984 25 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der WHU habilitiert und Rufe an renommierte Forschungseinrichtungen im In- und Ausland erhalten haben. Sieht sich die WHU als Sprungbrett für junge Professoren?

Markus Rudolf: Natürlich auch. Die WHU ist eine der forschungsstärksten BWL-Fakultäten in Deutschland, und das impliziert natürlich auch, den Auftrag ernst zu nehmen, den akademischen Nachwuchs auszubilden.

F&L: Wie halten Sie sehr gute Wissenschaftler?

Markus Rudolf: Es wäre naiv zu glauben, das hätte nicht auch etwas mit den Ausstattungen zu tun. Wir bieten attraktive Gehälter und die Möglichkeit, überdurchschnittliche Gehaltserhöhungen

zu erreichen. Aber der finanzielle Aspekt ist natürlich nicht alles. Unsere Forschungsbedingungen an beiden Standorten - Vallendar und Düsseldorf - sind sehr gut. Wir können Deputate anbieten, die vergleichbar sind mit dem, was Hochschulen im angelsächsischen Sprachraum anbieten. Wir verfügen natürlich auch über alle wichtigen Datenbanken und die relevante Literatur. Zusätzlich kann man sagen, dass unsere beiden Campi attraktiv sind, die Büros ebenso wie die Infrastruktur. Wenn man sich bei uns wohlfühlen möchte, dann ist die unternehmerische Attitüde zusätzlich zur Forschungsorientierung wichtig. Mit dieser Einstellung haben Sie bei uns Freiheiten, die weit über das hinausgehen, was viele andere Hochschulen bieten.

F&L: In einem Berufungsverfahren spielen neben den harten auch weiche Faktoren wie die Standortfrage eine Rolle. Stellt der kleine Ort Vallendar einen Standortnachteil dar?

Markus Rudolf: Wir haben Standorte in Vallendar und Düsseldorf. Unserer Erfahrung nach war Vallendar in der Vergangenheit bisher kein Nachteil. Es ist richtig: eine kleine Stadt wie Vallendar zieht Talente nicht in ähnlicher Weise an wie eine Großstadt, sei es Berlin oder eben Düsseldorf. Aber wenn die Leute einmal hier sind, merken sie, dass es sich in Vallendar und Koblenz gut leben lässt und dass die Region in der Mitte Europas liegt. Natürlich gibt es Kolleginnen und Kollegen, die lieber in einer Großstadt leben. Dafür können wir in Düsseldorf in den Schwanenhöfen einen sehr attraktiven Campus anbieten - der übrigens ziemlich rasant wächst.

1|17 Forschung & Lehre BERUFUNGEN | 37

F&L: Können Sie Rufinhabern konkurrenzfähige Ausstattungspakete anbieten?

Markus Rudolf: Wir haben in den letzten Jahren Kolleginnen und Kollegen von der TU Dresden, der IE Business School in Madrid, der Universität St. Gallen, der Copenhagen Business School, der Universität Seoul rekrutieren können, um nur einige zu nennen. Einige davon waren bereits Senior-Professoren. Deshalb lautet die Antwort auf Ihre Frage, ja, wir sind mittlerweile konkurrenzfähig in Europa. Mit deutschen Universitäten können wir natürlich konkurrieren, immer noch schwieriger sind Länder wie die Schweiz, USA oder Australien. Wir kommen der Sache aber näher, und es ist uns hier wichtig, international konkurrenzfähig zu sein mit den besten Business Schools zumindest in Europa.

F&L: Stichwort Beamtenstatus: Können Sie bei der Vergütung mit staatlichen Universitäten konkurrieren?

Markus Rudolf: Auf jeden Fall. In den letzten beiden Jahren haben alle Senior-Professoren der WHU, die einen Ruf an eine staatliche Universität in Deutschland erhalten haben, ihren Ruf abgelehnt und sich entschieden, bei uns zu bleiben. Ich glaube, dass der Beamtenstatus an Attraktivität verloren hat, vor allem für eine unternehmerisch geprägte Hochschule wie unsere. Aber auch de facto sind die für den Einzelnen unbeeinflussbaren Veränderungen bei den Pensionsregelungen, den Deputatsregelungen, den Ausstattungen u.ä. extrem unwägbar. Die vertragliche Basis für Deputate, Löhne, Ausstattung, Urlaubsregelungen, Räume etc. ist bei uns vermutlich sehr viel rechtssicherer als dass im staatlichen Bereich der Fall ist. Was im Vertrag steht, wird auch erfüllt und niemand muss befürchten, dass die Pension gekürzt, die Anwesenheitspflicht eingeführt oder die Ausstattung gekürzt wird. Auch bei der Vergütung können wir mit staatlichen Hochschulen in Deutschland konkurrieren. Im Hinblick auf die Deputate sind wir wesentlich flexibler. Wir können - je nach Ausstattung des Lehrstuhls - Lehrdeputate anbieten, die sehr viel niedriger liegen als dass bei staatlichen Hochschulen in Deutschland der Fall ist. Der Angestelltenstatus ist also kein Nachteil, sondern eher ein Vorteil. Es könnte ein Nachteil sein, wenn es ein relevantes Konkursrisiko der Hochschule gäbe. Das

gibt es glücklicherweise nicht. Wir sind sehr glücklich und dankbar, mit der Otto Beisheim Stiftung einen Partner und Förderer an der Seite zu haben, der uns unseren Weg ermöglicht und der gleichzeitig sicherstellt, dass die Hochschule langfristig sicher dasteht.

Unsere Rekrutierungsstrategie zielt aber gar nicht so sehr auf Deutschland, sondern auf Diversität ab. Wir rekrutieren derzeit gerne Kolleginnen und Kollegen mit einem internationalen Hintergrund von ausländischen Business Schools, sehr gerne auch mit ausländischer Staatsbürgerschaft. Dabei stehen wir natürlich auch im Wettbewerb mit exzellenten ausländischen Business Schools. Hier sind die Ansprüche bezüglich der Vergütungen noch ein bisschen herausfordernder als das im Vergleich zum staatlichen Universitätssystem in Deutschland der Fall ist. Die staatlichen Universitäten in Deutschland spielen in den Ranglisten der besten europäischen Business Schools keine Rolle - mit einer Ausnahme. Hier stehen wir viel stärker im Wettbewerb mit den Business Schools im Ausland. Innerhalb Deutschlands stehen wir bei den Ranglisten eigentlich ausschließlich im Wettbewerb mit privaten forschungsorientierten Hochschulen.

F&L: Operieren Sie im Rahmen von Vergütungsverhandlungen mit dem Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarung?

Markus Rudolf: Nein. Wir setzen auf intrinsische Motivation und auf ein Anreizsystem, das Leistung belohnt und nicht Minderleistung bestraft. Das funktioniert im Hinblick auf acht verschiedene Dimensionen. Dazu gehören natürlich Lehre und Forschung und Verbindungen zur Unternehmenspraxis, wobei die Forschung ein ganz besonders starkes Gewicht hat. Auf Basis dieses Anreizsystems liegen die Lohnsteigerungsraten unserer Fakultät deutlich oberhalb derer von staatlichen Professorinnen und Professoren in Deutschland. Ie mehr jemand leistet, desto größer ist der Abstand.

F&L: "Akademisch frei und doch am Puls der Wirtschaft", so lautet die Selbstbeschreibung der WHU. Ist die akademische (Forschungs-)Freiheit in den Arbeitsverträgen abgebildet?

Markus Rudolf: Natürlich. Das versteht sich doch von ganz alleine, die Freiheit

der Lehre und der Forschung ist ein vollkommen indisponibles Prinzip an der WHU wie an allen anderen forschungsorientierten Hochschulen in Deutschland.

F&L: Wie honorieren Sie besonderes Engagement in der Lehre?

Markus Rudolf: Einerseits durch das bereits genannte Anreizsystem. Andererseits aber auch durch eine Vorlesungsbewertung, die öffentlich einsehbar ist für alle Kolleginnen und Kollegen. Der jeweils "best teacher" in einem Semester wird in einer Senatssitzung ausgezeichnet. Wir investieren auch relativ viel in die Weiterentwicklung der Lehre. Aktuell sind wir dabei, unser Center of Digitalization mit Beiträgen von etwa zehn Fakultätsangehörigen, einer IT-Sparte und einem Direktor, der das Thema auch strategisch vorantreiben soll, aufzubauen.

Die Fragen stellte Vera Müller.

Auflösung Enigma 1/2017, Seite 95

N	3	Τ	S	0	٩.	Nethadosă Nethālii	К	I	Ν	0	Τ	A	Τ	Ν	Э	d٠	-cohn27 Xeun
A	ָר <u></u>	П	S	region sign for sign factions factions	П	1-	holf znet Sz deh	S	П		ਬ	Adam, Va- tar der Re- chenkunst	S	0	Ť	4677	100 poses Continues (2007) val (2007)
٦	locin and laink	I	Ξ	В	Ξ	S	3	A	٠ĸ	NZ consid -salk sb gralistrari	0	Ν	Ī	Τ	Ξ	Я	A٠
Υ	ш	Ä	N٠	Hardid Nobelpain Statistics	Ķ	ا	Ν	Н	0	ш	Ť	Q	M	Ä	Ņ	Ň٠	Cardions naturally not black natural
ā	O ₁	teb let' shundelly	ģ	П	-nimess 4R xbah edisk /d	Ä	3	ģ	0	sould average nactuals	Shrafana gruintist Editi	htili igne ogsis til htistia	1	-lufb2 lgma Jame facin nobroJ rev	-cuiti nov mret elektricuiti	-cA ligna -VZ eber -cmal4 nab	is yearly beforest contract
-mu, dolli nematica -dempisatolii antic segan	Я	Abs. Com-	el alana adainoina	Ь	á	uncopyry usp zg zag	Τ	and girdow now went scar - coer	_	Я	'n	no nest orine	T	Ν	_	ı	S
3	_	N٠	- ini uz Jakan Wanta	Ν	initials des Malers Pictorio	ш	Q	A	Ā	Α	Я	A	٩.	vio lat necheita ebbnok	Ν	A٠	Sagented aus nov
Н	Ç	I	Ν	Α	Я	у-	-cools varbinst isgonists	emaid veta neussal nov	Statypics StayA restreeds	К	I	Τ	Q	В	0	Я	F.Dr. chungage- biot vieler chimuthian
О	Stenne, Ver-	3	I	Ř	Ω	Э-	um?, shalf of 2 tm mainqud	S	0	S	Ş	۰ ا	NO DESC MERCA MOVES	-edinadal sebnadaj rbonaliti	Z	Ů٠	leveJ goT nov niemoC nezhiskdeU
Ν	П	Ķ	۷٦	-ebshel/ hristlus	Ε	0	В	O	nemaria: nemaria: nel Cop- nel Cop- nel Copiese	Ò	end zazi gindii 1 eb nesidi bru	К	0	Same) (Alternation)	Ν	wo zież esukanski	ol such elind vio espenoñ
A	Н	Makes Andre	റ	sm back ri nelunida nestask fantsk	T	٩٠	chem. Zeichen du Platin	A	Z	seb mov oli melalii sakhaoal	O	Þ٠	Ť	(Beg. 10) -10(0) 18 eg 10(0)	0	S	Ŋ
٦	A	Я	0-	bruff reb brefferied	Ь	dindila- tini, ingli- lating	∃	Ţ	N٠	only to come of the company of the c	Τ	-eH neqq baland obnoH ba	1	S	Ä	N٠	Springer (ps. syber) (ps. syber)
A	Ş	0	ъ́	Schalmeds Schalarité	_	0	đ	Oscoli gel, Justs -17 neden mente	ъ	0	ĭ	- and Er ob and the ref	П	ш	Mohasia, Registery in and Dis- nabugio	N	amenni seb nagriO nerbanelii
٨	Catch schwis	Ν	A	Я	Ċ	-bleobin (met) sev Tene2	0	Endpraise Endpraise	П	a	i	- brook nov emen branki	Ņ	П	വ	A	M
À	Ī	П	Ņ	State mile Ser, nech	К	Ī	ш	0	I	Ŧ	Η	Ы	Segended countilinov	M	К	၃	4
bitca clertol colorazite	-ch zaga -12 eber -chekreb	Ş	pp ps. Stepto- ps. Stepto-	, vetanick de Skulteu Seatneif ner	Ş	espancy up fun egpfun	Ķ	Fedor, russ dr. Litera	Ş	eth mene solici em paer acq	Ð	Sachel office defection	end stiff ened stat breads	Ę	MARKE, Schriften- Schriften- Inches Marken	42 madition or under a description of the contract of the cont	deam, andablita agded