

Luzern, 10. November 2016

**Dies Academicus der Universität Luzern vom 10. November 2016**

## **Human Resource Management an Universitäten**

Festrede von Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Rektor der Universität Luzern

Im Jahre 1883 formulierte der Pfarrer Hermann Josef Kappen (1818-1901) von St. Lamberti, Münster in Westfalen, zum Neuen Jahr folgendes Gebet:

*«Herr, setze dem Überfluss Grenzen  
und lasse die Grenzen überflüssig werden.  
Lasse die Leute kein falsches Geld machen  
und auch das Geld keine falschen Leute.  
Nimm den Ehefrauen das letzte Wort  
und erinnere die Männer an ihr erstes.  
Schenke unseren Freunden mehr Wahrheit  
und der Wahrheit mehr Freunde.  
Bessere solche Beamte, Geschäfts- und Arbeitsleute,  
die wohl tätig, aber nicht wohlthätig sind.  
Gib den Regierenden ein gutes Deutsch  
und den Deutschen eine gute Regierung.  
Herr, Sorge dafür, dass wir alle in den Himmel kommen –  
aber nicht sofort.»*

Dies war 1883. Und an meiner Stelle würde er heute vielleicht ergänzen:

*«Herr, gib der Wissenschaft mehr Führung  
und den Führenden mehr Wissenschaft, und  
lass die Universitäten gute Menschen  
und die Menschen gute Universitäten machen.»*

Damit ist das Thema meines Vortrages abgesteckt: es geht um das Human Resource Management (HRM) an Universitäten. Meine Sicht darauf ist zweifach. Einerseits war und bin ich Inhaber eines Lehrstuhls für HRM – während 24 Jahren an der Universität Zürich, jetzt an der Universität Luzern. Damit bin ich Forscher und Lehrer zum HRM. Andererseits bin ich – als neuer Rektor – auch Praktiker. Ich stecke also mitten in einem Seitenwechsel: von der Forschung in die Führung, von der Personaltheorie zur Personalpraxis, vom Denker zum Täter – und manchmal auch vom Beobachter zum Opfer. Diesen zwei Seiten entsprechend haben meine folgenden Ausführungen zwei Aspekte: einen analytisch-empirischen und einen praktisch-normativen. Zuerst will ich kurz erläutern, was ich unter Human Resource Management verstehe und dann wechsele ich zur Kernfrage, worum es beim HRM an Universitäten geht und was das für uns heisst.

Starten wir mit der Frage, was ich unter «Human Resource Management» verstehe. Die Antwort lässt sich in vier Punkten skizzieren.

1. **Historisch** betrachtet ist das HRM, das Personalmanagement, die Personalwirtschaft oder wie auch immer man diese Konstruktion nennen will, ein etwa 90'000-jähriges Phänomen. Vor so vielen Jahren, sagen die Anthropologen, erkannten die Mitglieder der damaligen Menschenrudel, dass es besser ist, sich untereinander abzusprechen, wer jagen und wer sammeln soll, anstatt dass jeder und jede jagte und sammelte. So bildete sich eine Arbeitsteilung heraus, die es je nach Eignung und Neigung zu koordinieren galt. Während fast 90'000 Jahren brauchte es dazu weder eine Personalabteilung noch einen Personalchef oder eine Personalchefin. So gibt es im Lohnsystem des altägyptischen Pyramidenbaus keinen Personalchef; und im europäischen Mittelalter waren die Fürsten, Äbtissinnen oder Räte Personalchefs, denn sie waren «Chef bzw. Chefin des Personals». Die Personalabteilung, wie wir sie heute kennen, ist ein Kind von «Modern Times», also einer Zeit – wenn wir an den Film von Charlie Chaplin denken – in der die menschliche Arbeit immer spezialisierter und sinnloser wurde und es deswegen Abteilungen brauchte, die dafür zu sorgen hatten, dass die entscheidenden Instanzen in den Unternehmungen nicht mit allzu vielen menschlichen Problemen konfrontiert wurden.
2. Im Zentrum des HRM stehen die **Humanressourcen**. Das sind die in einem Unternehmen tätigen Menschen mit ihren Eignungen und Neigungen, mit ihrem Wissen, Können und Wollen, mit ihren Erfahrungen, Erwartungen und Gefühlen, mit ihren Überzeugungen, Rechten und Pflichten. Diese Humanressourcen sind für ein Unternehmen von

zentraler Bedeutung; denn letztlich sind *sie* die Quelle von Wettbewerbsvorteilen, sind *sie* die Mittel zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz und sind *sie* die Träger und Präger von Strategien. Es sind also nicht die Unternehmen, die erfolgreich sind, nicht die Strukturen, die wirksam sind, und nicht die Prozesse die effizient sind, sondern es sind die Menschen, die diese Unternehmen, Strukturen und Prozesse entsprechend bilden, leben und entwickeln.

3. Das **Management** dieser Humanressourcen hat verschiedene Aspekte. In einer mehr technischen Sicht geht es um die Institutionen, Prozesse und Instrumente, die dazu dienen, geeignete HR zu gewinnen, zu belohnen und auszubilden. Im Zentrum steht dann die Frage wie man am besten auswählt, motiviert und trainiert. In einer mehr anthropozentrischen Sicht geht es darum zu erkennen, wie, warum und wozu Menschen in Unternehmen so ticken wie sie ticken, welches ihre Neigungen sind und warum sie so fühlen, denken und handeln wie sie eben fühlen, denken und handeln. Im Zentrum steht hier die Frage, wie man mit Menschen Ideen leben, Organisationen entwickeln und Märkte gewinnen kann.
  
4. Zur **wissenschaftlichen Untersuchung** des HRM gibt es verschiedene Disziplinen. Die Ökonomik etwa befasst sich etwa mit den institutionellen Bedingungen, Budgetrestriktionen oder Anreizen, wohingegen sich die Psychologie vor allem für die persönlichen Bedingungen interessiert wie etwa für Motive, Qualifikationen oder Einstellungen. Aus den ökonomischen und psychologischen Analysen kann man Empfehlungen ableiten, was gutes HRM ist. Gutes HRM heisst dann «funktional gut» und nicht «gut» in einem ethischen Sinne. HRM ist ein Mittel zum Erreichen von Zielen. Diese ergeben sich aus den Zwecken eines Unternehmens. HRM ist also ein Mittel zum Zweck. Es ist bedingt und genügt nicht einfach sich selbst. Neben ökonomischen und psychologischen Fragen rücken damit auch solche von Politik, Ethik und Recht in den Fokus.

Damit haben wir das Starter-Kit zum HRM beisammen und wir können uns der zweiten und eigentlichen Hauptfrage widmen: Worum geht es beim HRM an Universitäten und was heisst das für uns?

Für viele Unternehmen bedeutet HRM, eine Personalabteilung zu institutionalisieren. Davon versprechen sie sich guten Rat, indem sie Spezialwissen poolen, sie investieren in eine Versicherung, indem es im Krisenfall die Personalabteilung sein soll, die sich um menschliche Unannehmlichkeiten kümmert, und sie kalkulieren Kostenvorteile durch die Standardisierung administrativer Aufgaben. HRM ist aber nicht einfach das was die Personalabteilung tut, denn HRM ist mehr als Pooling, Krisenmanagement und Standardisierung. Auch ist das HRM nicht einfach eine Toolbox von Beurteilungs-, Belohnungs- und Bewertungsinstrumenten wie Bauanleitungen zu einem IKEA-Kasten. HRM bedeutet mehr als IKEA-Kästen zu basteln! Denn es sind Menschen, die Universitäten bilden, und diese Universitäten sind für Menschen da. Beim HRM an Universitäten geht es also darum, als Universität personell das gut zu leben, was Universitäten sind, und personell das gut zu tun wofür Universitäten geschaffen wurde. Das klingt simpel, ist aber nicht wenig. Nach meiner Beurteilung gehören dazu vier Merkmale.

Universitäten sind – erstens – **Organisationen der Wissensgesellschaft**. Diese führt zu einer besonderen Sicht der Arbeitsbeziehungen. Im Altertum bis weit in die Neuzeit hinein waren Sklaven ein wichtiges Arbeitskräftekontingent. Die freie Lohnarbeit ist historisch betrachtet eine eher späte Entwicklung. Sie setzte zwei schwierige gedankliche Schritte voraus: die Arbeit losgelöst von der Arbeitskraft zu denken und die Arbeit zwecks Bezahlung zu messen. In der Wissensgesellschaft, im Kognitariat (Alvin Toffler), ist diese Loslösung nicht mehr möglich. Die Leistung ist konstitutiv an den Leistungserbringer gebunden. Darum entsteht wieder ein Markt für Menschen, z.B. für Finanzanalyseteams, für Schauspielhausdirektoren oder für Professorinnen und Professoren. Ihre wissensbasierte Tätigkeit ist vom Wissensträger nicht loslösbar. Und anders als in der Sklaverei kann die Tätigkeit dieser Träger auch nicht erzwungen werden, sondern die Bedingungen sind so zu gestalten, dass es für die Träger attraktiv ist, ihr Wissen einzubringen. Dabei ist dieses «Gut» Wissen nicht direkt beobachtbar. Es gibt keine Liter, Meter und Kilos. Einen Staubsauger kann ich vor dem Gebrauch prüfen, bei einem Professor ist das schwieriger. Also braucht man Substitute. Ein solches Substitut ist die Reputation bzw. der Ruf. Die individuelle Reputation hat verschiedene Quellen, z.B. Publikationslisten, Mandate oder Auszeichnungen. Sie beeinflusst den gesellschaftlichen Status, die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und das mikropolitische Standing und sie führt zu Gefühlen der Anerkennung und Wertschätzung. Für Wissenschaftler ist der Ruf also ein wichtiges Ziel – aber auch von Universitäten! Die Reputation einer Universität ist ein Signal für ihre Qualität, Produktivität und Verlässlichkeit. Ein guter Ruf zieht gute Professorinnen und Professoren an, sie führt zu einer Vor-Selektion von guten Studierenden und

sie erleichtert das Einwerben von Drittmitteln. Reputation ist also eine wichtige «Währung» sowohl für Universitäten wie für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – ähnlich dem Applaus bei Künstlern. Ein sicheres Mittel, um Menschen die Freude am Musizieren zu vergällen, ist, ihnen Publikum, Feedback und Applaus zu nehmen. Pflegen wir also die Reputation wie eine gute Währung: hart, sicher und unabhängig.

Universitäten sind – zweitens – **Expertenorganisationen**. Experten sind Spezialisten die es per definitionem besser wissen. Zusammen formieren sie Fächer, Studiengänge und wissenschaftliche Disziplinen. Die Experten fühlen sich primär ihrer Disziplin und weniger der Universität verpflichtet. In der Arena ihrer Disziplin konkurrieren sie um Anerkennung, Status und Einfluss. Die Universität als Expertenorganisation zerfällt damit in einzelne fachliche Inseln. Als Teil einer grösseren Scientific Community regulieren diese selbstreferentiell die Produktion, die Qualität und die Reputation ihrer Angehörigen. Aus diesem Biotop schält sich tendenziell ein Typus von Wissenschaftler heraus, der sich für seine Disziplin interessiert, der sich gegen die Fremdsteuerung durch seine Universität wehrt, und der an seiner Position feilt. Leute mit so einem Positionssyndrom kommunizieren mit ihren eigenen Deutungs- und Argumentationsmustern, sie sehen die Welt durch die Brille ihres Spezialistentums und sind loyal zu sich und ihrer Position, als wären sie Robinson Crusoe. Robinsons sind gut für Pazifikinseln, aber nicht für die Zusammenarbeit. Ein sicheres Mittel, dass Organisationen nicht vorwärtskommen, ist, sie in einzelne Experteninseln zu zerlegen. Eine Universität sollte es besser wissen und besser können. Sie sollte Vorbild sein einer lernenden Organisation und nicht ein Ort organisierter Belehrung.

Drittens. Verlässt ein Mitarbeiter ein Unternehmen, fallen Wiederbeschaffungskosten an. Diese betragen je nach Funktionsprofil und Arbeitsmarktlage mehrere Monatslöhne. Die Wiederbeschaffungskosten ganzer Belegschaften hingegen betragen mehrere Jahressaläre. Die Differenz zwischen den individuellen und kollektiven Wiederbeschaffungskosten zeigt, dass 50 Musiker noch kein Orchester, 11 Spieler noch keine Fussballmannschaft und eine Handvoll Professorinnen und Professoren noch keine Fakultät ausmachen. Entscheidend ist der *Verbund*. Auch die Universität ist ein Verbund – ein Verbund von Studierenden, von Professorinnen und Professoren, von Lehrbeauftragten und Angehörigen des Mittelbaus, von technischem und administrativem Personal. Als Verbund ist die Universität eine Organisation der **Teamproduktion**. Sie operiert im Verbund wie das Boxenteam in der Formel 1. Dazu braucht es Kohäsion, individuelle Verantwortung und gemeinsames Commitment. Ein siche-

res Mittel um Teams zu zerstören, ist, auf Einzelkämpfer, Kleingeister und Privatiers zu setzen. Machen wir's wie hier im KKL: ein erfolgreiches Orchester bildet nicht 50 Solisten aus, sondern übt sich im Zusammenspiel.

Damit haben wir nun drei Merkmale, was Universitäten personalpolitisch sind: sie sind Expertenorganisationen der Wissensgesellschaft, die in Teams operieren. Nun fehlt noch die Antwort auf die Frage, was Universitäten denn konkret tun! Die Antwort ist simpel, wenn auch nicht immer einfach: sie produzieren Wissen – und zwar in zwei miteinander verbundenen Formen: mit Forschung und Lehre. In der Folge konzentriere ich mich auf die Lehre und damit auf eine Humanressource, die für eine Universität konstitutiv ist, auch wenn sie in der Forschung zum Hochschulmanagement kaum je thematisiert wird: die Studierenden! Ihre Personalfragen sind ganz analog jenen der anderen Angehörigen der Universität: auch Studierende haben Erwartungen, Eignungen und Interessen, auch sie werden ausgewählt, beurteilt und entlassen, und auch sie bilden, entwickeln und leben das was unsere Universität ausmacht. Bezogen auf die Studierenden steht die Frage im Zentrum, welche Kompetenzen denn an einer Universität in der Lehre vermittelt werden sollen.

Historisch betrachtet ist die Geschichte unserer Arbeitsteilung auch eine Geschichte des Vermittelns von Wissen und Können von der einen Generation zur nächsten – über Stände, Schulen und Lehranstalten. Meine Grosseltern väterlicherseits waren Bauern, so auch meine Ur-Grosseltern, meine Ur-Ur-Grosseltern usw. Und meine Grosseltern mütterlicherseits waren Wirtsleute – wie die Ur-Grosseltern, die Ur-Ur-Grosseltern usw. Heute verändert sich das. Prognosen zeigen, dass zwei Drittel der heutigen Jungen in Berufen pensioniert sein werden, die es heute gar noch nicht gibt. Die neue Generation kann ihr Wissen und Können also nicht einfach mehr – allenfalls leicht optimiert – von ihrer Vorgänger-Generation übernehmen. Die heutige Generation muss selber zurechtkommen mit Optionen, Risiken und Nebenwirkungen von Big Data, 3-D-Druckern und Robotik, von Neuro-, Informations- und genetischen Wissenschaften, von Digitalisierung, Globalisierung und der Transformation von Macht, und zwar nicht hintereinander, sondern neben- und miteinander, und nicht schrittweise, sondern in einer sich beschleunigenden Spirale des Neuen. Was bedeutet in diesem Kontext ein universitäres Studium? Nichts Neues. Wir müssen einfach das gut umsetzen, was sich unabhängige Universitäten in der Einheit von Forschung und Lehre schon immer auf die Fahne geschrieben haben. In meiner Beurteilung sind das fünf persönliche Kompetenzen, wie ich sie vor zwei Jahren anlässlich einer Promotionsfeier in Zürich skizziert habe.

Die erste ist die **Zeitkompetenz**. Das Leben an der Uni ist auch – aber nicht nur und nicht nur dort – ein permanenter Kampf mit der Zeit: knappe Deadlines, überlagernde Veranstaltungen, getaktete Prüfungen. Es gibt Wichtiges und Dringendes, Nötiges und Wünschbares, Aktuelles und Künftiges. Und am liebsten möchte man alles gleichzeitig, wie der Speed-Manager von Marlis Prinzing in einer früheren NZZ: «Das Gaspedal ist durchgedrückt, übers Handy diktiert er einen Brief, simultan fliegen seine Gedanken zum nächsten Vertragsabschluss. Über Mittag strampelt er auf dem Hometrainer, wirft gleichzeitig einen Blick auf Fernsehnachrichten und Aktienkurse und kaut ein biodynamisches Käsesandwich. Im Theater checkt er Mails und die Stückzusammenfassung für den Pausen-Smalltalk, kurz vor Mitternacht versinkt der Held der Zeit im Taxipolster und im Terminplan für den nächsten Tag. Jede gewonnene Minute wird reinvestiert im Dienste der Lebensbilanz: Karriere geschafft, Familie erledigt, Gesundheit überwunden, Chill-out im Exitus.» In unserem Studium erfahren und lernen wir, dass gute Leistungen Vorbereitungen und Zeit brauchen. Ein sicheres Mittel, um ein Management dumm zu halten, ist, ihm die Zeit zu nehmen zum Denken, zum Lernen und zum sich verbessern. Halten wir uns also Zeiträume frei. Um vorwärts zu kommen, braucht es Marschhalte.

Die zweite Kompetenz ist die **Theoriekompetenz**. In einem Studium begegnet man vielen Theorien. Betriebswirtschaftler z.B. begegnen ökonomischen, psychologischen und ethischen Theorien zu Motivation und Organisation, zu Führung und Strategie oder zu Märkten und Verträgen. Theorien sind Abstraktionen. Man kann sie für viele Situationen anwenden. Deshalb sind sie so nützlich – und deshalb sind sie aber auch so tückisch. Auf der abstrakten Ebene scheint es dann, als würden alle Märkte gleich funktionieren, unabhängig davon, ob es sich um Märkte für Kaugummis, Autos oder Tretminen handelt. Und betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ist es gleichgültig, ob sie im Roten Kreuz, in der Maschinenindustrie oder für den Menschenhandel eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es ja um Mittel. Die Zwecke sind offen. Darum braucht es Normen und deshalb wird auch immer wieder nach Moral gerufen. Aus einem breiten Angebot können alle ihr eigenes Moral-Portfolio zusammenstellen. Moral kann man kaufen («faire Preise!»), man kann sie ansparen («ethische Fonds») und kompensieren («spende für eine NGO!»). Moral wird zu einem Werbemittel für Produkte, Leistungen und Arbeitsplätze. Mit Moral kann man sich selber profilieren oder andere diffamieren. Dadurch gewinnt Moral Macht und Macht macht Moral. Deswegen braucht es für die Moral Qualitätsnormen. Aber woher kommen diese Qualitätsnormen?

Aus ethischen Theorien! Ethische Theorien bringen Qualitätsmassstäbe in die Flut verschiedener Moralvorstellungen, sie entwickeln Kritik gegenüber der Inszenierung von Moral und sie machen unabhängig von der Verführung durch irgendwelche Autoritäten. Theorien für die Praxis sind wie die Karten und der Kompass im OL. Ein sicheres Mittel, damit Menschen die Orientierung verlieren, ist, ihnen Karte und Kompass zu nehmen. Tragen wir also Sorge zu unseren Theorien, Karten und Kompassen. Sie sagen uns wo wir sind.

Die dritte Kompetenz ist die **Lernkompetenz**. Ob man Folien und Detailwissen speichert, um es dann an einer Prüfung wieder raus zu spucken, oder ob man tiefere Zusammenhänge zu verstehen sucht, in beiden Fällen erkennt man, dass Lernen riskant ist, weil Gewohntes verlassen und Neues gesucht wird, dass Lernen verwirren kann, weil Bisheriges in Zweifel gezogen wird, dass Lernen Schwächen aufdeckt, weil man sich verbessern will, und dass Lernen das Wissen neu verteilt und damit auch, wer das Sagen hat. Lernen bedingt also Vertrauen – und Feedback. In einem schalltoten Raum lernt niemand ein Musikinstrument. Und dort wo man in Teams zusammenkommt – für Projekte, Übungen oder Fallstudien – erfährt man, wer attraktiv ist für ein Team und wen man lieber nicht an Bord haben möchte. Attraktiv ist, wer gibt, und nicht, wer nur nimmt. Sichere Mittel, damit man nicht vom Fleck kommt, sind also Misstrauen, fehlende Feedbacks und Menschen die mehr nehmen als geben. Ein echter Profi ist hilfsbereit, der Amateur hat Freude an sich selber.

Zur vierten Kompetenz. In einem Studium soll man lernen, sich kundig zu machen. Nennen wir das **Forschungskompetenz**. Da werden Situationen analysiert, Anzeichen registriert, Hypothesen geprüft, Budgets gerechnet und Ergebnisse kontrolliert. Aus persönlicher Erfahrung und aus verhaltensökonomischen Experimenten wissen wir: Menschen sind schlechte Verarbeiter von Informationen. Die ersten Informationen bleiben am tiefsten haften und sie sind wegweisend für das weitere Vorgehen. Beliebt sind Informationen, die günstig und leicht verfügbar sind. Und oft werden Informationen auch zur Begründung eines Entscheides benutzt, der eigentlich schon gefallen ist, statt, dass man Informationen dazu braucht, verschiedene Optionen, Alternativen und Varianten zu prüfen, abzuwägen und dann zu entscheiden. Man hört eben lieber was einem passt, als was stimmt. Besonders anfällig dafür sind Führungspersonen, welche die Welt aus Sitzungszimmern, Hotelketten und Homepages kennenlernen. Lieber einen Kommentar auf CNN schauen als selber nachzudenken! An der Universität soll man lernen, was es heisst, wenn man sich selber kundig macht: man recherchiert Informationen, selektiert Fakten und probiert Methoden. Ein sicheres Mittel, um den Blick auf die Realität zu verlieren ist, in der wohligen Wärme des Büros zu verbleiben,



sich auf pässliche Informationen zu verlassen die zugetragen werden, und das zu meinen, was andere auch glauben. Die Zukunft kommt dann schon – aber anders als man meint. 1912 sagte Kaiser Wilhelm II: «Ich glaube an das Pferd. Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung.» Fünf Jahre später durchbrachen Panzer seine Schützengräben. Also: lehren und lernen wir an die Front zu gehen, nach Fakten, Gründen und Konsequenzen zu suchen und für die nötige Sachkenntnis zu sorgen – bevor entschieden wird.

Die fünfte Kompetenz, die zu einem universitären Studium gehört, ist eine spezifische **Methodenkompetenz**. Man arbeitet und studiert, man lernt und forscht, man theoretisiert und praktiziert. Man sollte lernen nicht nur zu messen, sondern auch zu ermessen, nicht nur Kausalitäten zu suchen, sondern auch Finalitäten, nicht nur Ursachen zu erforschen, sondern auch Gründe. Nicht Monokultur ist unser Markenzeichen, sondern Vielfalt, Flexibilität und Diversität. Und die Biologie gibt uns recht: Generalisten überleben eher. Auch organisatorisch ist es so: Spezialisten wissen von immer weniger immer mehr bis sie von nichts mehr alles wissen. Und wenn man immer nur das tut was man kann, dann bleibt man was man ist. Nicht die Spezialisierung ist also die universitäre Expertise, sondern das Vermögen, in Zusammenhängen zu denken, zu planen und zu forschen.

Meine Damen und Herren, was heisst Human Resource Management an Universitäten? Der Pfarrer von St. Lamberti würde beten:

*«Herr, gib der Wissenschaft mehr Führung  
und den Führenden mehr Wissenschaft, und  
lass die Universitäten gute Menschen  
und die Menschen gute Universitäten machen.»*

Wir wissen jetzt, unter welchen Voraussetzungen «Universitäten gute Menschen und Menschen gute Universitäten machen»:

- Erstens: Universitäten sind Organisationen der Wissensgesellschaft. Da zählt die Reputation. Pflegen wir sie wie eine gute Währung: hart, sicher, unabhängig.
- Zweitens: Universitäten sind Expertenorganisationen. Das sollten Vorbilder lernender Organisationen sein und nicht Orte organisierter Belehrungen.
- Drittens: Universitäten sind Organisationen der Teamproduktion. Ein erfolgreiches Orchester bildet nicht Solisten aus, sondern übt sich im Zusammenspiel.

- Viertens: Universitäten vermitteln spezifische Kompetenzen, Elemente «intellektueller Autopiloten» Dazu gehören:
  - a) Die Zeitkompetenz. Erfolge brauchen Zeit und um vorwärts zu kommen, braucht es Marschhalte.
  - b) Die Theoriekompetenz. Wissenschaftliche Theorien sind wie Karte und Kompass im Orientierungslauf.
  - c) Die Lernkompetenz. Lernen verteilt das Wissen neu, und damit, wer das Sagen hat. Achten wir also darauf, wer die erste Geige spielt.
  - d) Die Forschungskompetenz. Sorgen wir für die nötige Sachkenntnis – bevor entschieden wird.
  - e) Die Methodenkompetenz. Hier zählt Diversität und nicht Monokultur.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.