

BEAUFTRAGT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Zentrum für  
Qualitätssicherung  
und -entwicklung

# MAINZER BEITRÄGE ZUR HOCHSCHULENTWICKLUNG



Yasmin Greiner, Stefanie Meyer

Berufungsverfahren:

Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel

Tagungsbericht

Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung,  
Band 24, 2019

In den letzten Jahren haben viele Hochschulen ihre Berufungsprozesse als Kernelement zur Umsetzung der jeweiligen Forschungsstrategien optimiert und professionalisiert. Viele verfügen über Berufungsleitfäden, zeitlich gestraffte und optimierte Verfahren oder sind auf dem Weg dahin. Hochschulleitungen haben damit die Steuerungsmöglichkeiten in die Organisation hinein weitestgehend ausgeschöpft.

Was noch zu fehlen scheint, ist die Entwicklung eines geteilten Verständnisses von Berufungskultur und gemeinsame Praktiken über die Fächerkulturen hinaus. Deshalb ist die Frage, wie die Gesamtorganisation zu einem solchen Verständnis kommen kann, welche Methoden sie dafür benötigt und über welche Handlungsmöglichkeiten Hochschulleitungen in einem solchen Prozess verfügen.

Die Tagung diene dazu, die Erkenntnisse des Projekts „Optimierung von strategischen Berufungsprozessen“ der Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit anderen Hochschulen im Sinne eines Best-Practice-Konzepts zu teilen und zur Diskussion zu stellen.



Yasmin Greiner/Stefanie Meyer

**Berufungsverfahren:  
Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel**

**Tagungsbericht**

**Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 24  
Hrsg.: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)**

Projekt: Optimierung strategischer Berufungsprozesse

Yasmin Greiner

Stefanie Meyer

Mit Beiträgen von

Renate Kerbst

Bernd Kleimann

Volker Linneweber

**Berufungsverfahren:**

**Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel**

**Tagungsbericht**

Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 24

Hrsg.: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Mainz 2019

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung.

ISBN: 3-935461-23-2 978 393546-12-38

ISSN 1616-5799

# INHALTSVERZEICHNIS

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis v

Vorwort 1

Grußworttalk 2

## PROZESSOPTIMIERUNG

FACHSTRUKTUREN UND FACHKULTUREN:  
BERUFUNGEN ALS PROFILIERUNGSMITTEL 3  
*Univ.-Prof. Dr. Volker Linneweber*

BERUFUNGSVERFAHREN AN DEUTSCHEN UNIVERSITÄTEN:  
AKTEURKONSTELLATIONEN UND BEWERTUNGSKRITERIEN 11  
*PD Dr. Bernd Kleimann*

OPTIMIERUNG STRATEGISCHER BERUFUNGSVERFAHREN:  
PROJEKTVORSTELLUNG 58  
*Stefanie Meyer*

VON DER PROZESSOPTIMIERUNG ZUM KULTURWANDEL:  
ERGEBNISSE DER PODIUMSDISKUSSION 68

## KULTURWANDEL

5 SPOTLIGHTS UND 2 VORSCHLÄGE 75  
*Renate Kerbst*

ERGEBNISSE DES PANEL-AUSTAUSCHES ÜBER HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN 87

PANEL 1: BERUFUNGSKOMMISSIONEN 87

PANEL 2: ZUSAMMENARBEIT MIT UND IN FAKULTÄTEN	88
PANEL 3: PERSONALENTWICKLUNG, LEADERSHIP & CO.	90
PANEL 4: STRATEGISCHE MODELLIERUNG DES GESAMTPROZESSES	91
<b>ABSCHLUSSDISKUSSION</b>	94
Liste der Teilnehmenden	98
Autorinnen und Autoren	100

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Einfluss auf Zusammensetzung der Berufungskommission aus Sicht der Universitätsleitungen und der Dekaninnen.....	24
Tab. 2:	Gründe für Ausschreibungsverzicht aus der Sicht von Universitätsleitungen.....	25
Tab. 3:	Stärke von Anlässen für die Hochschulleitung, nicht sofort positiv über einen Listenvorschlag zu entscheiden.....	32

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Berufungsverfahren als Abfolge von drei Verhandlungskonstellationen.....	18
Abb. 2:	Zeitdimension von Berufungsverfahren: drei Hauptphasen.....	19
Abb. 3:	Einschätzung der Einflussstärke von Akteurinnen auf die Festlegung von Profil und Ausstattung von Professuren aus Sicht der Universitätsleitungen.....	22
Abb. 4:	Einschätzung der Einflussstärke von Akteurinnen auf die Festlegung von Profil und Ausstattung von Professuren aus Sicht der Dekaninnen.....	23
Abb. 5:	Wichtigkeit der Kriterien für die Festlegung von Profil und Ausstattung einer Professur an Universitäten aus Sicht der Dekaninnen und der Universitätsleitungen.....	27
Abb. 6:	Einschätzung der Einflussstärke von Akteurinnen auf die Listenentscheidung aus Sicht der Berufungskommissionsvorsitzenden.....	30
Abb. 7:	Wichtigkeit von Auswahlkriterien mit Forschungsbezug aus Sicht von vier Befragtengruppen.....	36
Abb. 8:	Wichtigkeit von Auswahlkriterien mit Lehrbezug aus Sicht von vier Befragtengruppen.....	37

Abb. 9:	Wichtigkeit weiterer Auswahlkriterien aus Sicht von vier Befragtengruppen.....	39
Abb.10:	Teilnahme von Akteuren an Berufungsverhandlungen nach Auskunft von Universitätsleitungen.....	42
Abb.11:	Einschätzung des Verhandlungsbedarfs bei universitären Berufungsverhandlungen aus Sicht der Universitätsleitungen.....	43
Abb.12:	Veränderung des Einflusses verschiedener Akteure auf Berufungsverfahren aus Sicht der Universitätsleitungen.....	45
Abb.13:	Wandel von Berufungsverfahren aus Sicht der Universitätsleitungen.....	47
Abb.14:	Einschätzungen des Ausmaßes, in dem bestimmte Aspekte des Gesamtprozesses von Berufungen an der jeweiligen Hochschule Schwierigkeiten bereiten, aus Sicht der Universitätsleitungen und der Dekaninnen.....	51
Abb.15:	Beteiligte Dimensionen des Pilotprojektes.....	59
Abb.16:	Ziele des Pilotprojektes.....	61

---

*Die Zeichnungen des Künstlers Lukas Gartiser ([www.lukasgartiser.com](http://www.lukasgartiser.com)), Studierender der Kunsthochschule Mainz, die diesen Band begleiten, sind im Verlauf der Tagung entstanden.*

## **VORWORT**

In der Auswahl ihrer zukünftigen wissenschaftlichen Führungskräfte geht die JGU neue Wege. Im Rahmen des Projektes „Optimierung strategischer Berufungsprozesse“ wurden Konzepte entwickelt, wie einerseits Berufungsverfahren professionalisiert und andererseits Aspekte der Führungs- und sozialer Kompetenzen in den wissenschaftlichen Auswahlprozess einbezogen werden können. Ziel ist es, wissenschaftliche Führungskräfte auszuwählen, die neben exzellenten wissenschaftlichen Leistungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne des JGU-Leadership-Verständnisses führen und erfolgreiche wissenschaftliche Kooperationsstrukturen aufbauen und unterhalten können.

In den letzten Jahren haben viele Hochschulen ihre Berufungsprozesse als Kernelement zur Umsetzung der jeweiligen Forschungs- und Lehrstrategien optimiert und professionalisiert. Viele verfügen über Berufungsleitfäden, zeitlich gestraffte und optimierte Verfahren oder sind auf dem Weg dahin. Hochschulleitungen haben damit die Steuerungsmöglichkeiten in die Organisation hinein weitestgehend ausgeschöpft.

Was noch zu fehlen scheint, ist die Entwicklung eines geteilten Verständnisses von Berufungskultur und gemeinsame Praktiken über die Fächerkulturen hinaus. Deshalb stellt sich die Frage, wie die Gesamtorganisation zu einem solchen Verständnis kommen kann, welche Methoden sie dafür benötigt und über welche Handlungsmöglichkeiten Hochschulleitungen in einem solchen Prozess verfügen.

Diese Fragen haben wir in Kooperation mit der Hochschulrektorenkonferenz im Rahmen der Tagung „Berufungsverfahren: Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel“ am 7.+8. Mai 2018 diskutiert. Vor Ihnen liegt nun der Tagungsband, der die Vorträge und zusammengefassten Diskussionsergebnisse beinhaltet.

Univ. Prof. Dr. Georg Krausch  
Präsident

## **GRUßWORTTALK**

*Teilnehmende: Dr. Jens-Peter Gaul (Generalsekretär, HRK), Univ.-Prof. Dr. Georg Krausch (Präsident, JGU), Prof. Dr. Konrad Wolf (Wissenschaftsminister, Rheinland-Pfalz)*

*Moderation: Dr. Jan-Martin Wiarda*

*Text/Zusammenfassung: Yasmin Greiner (JGU Mainz)*

Durch die Delegation des Berufsrechts an die Hochschulen auf der einen Seite und des zunehmenden Wettbewerbs um Personal und Ressourcen andererseits befinden sich die Organisationen in einem, bereits seit 2005 begonnenen, andauernden Veränderungsprozess. Dies betrifft sowohl die eigenverantwortliche Profilbildung nach Außen, als auch das Kräfteverhältnis zwischen den einzelnen Fachbereichen und der Hochschulleitung, das nun neu austariert werden muss.

Dies bedingt auch eine veränderte Herangehensweise an Berufungsverfahren. Die Verfahrensschritte können in absehbaren Zeiträumen relativ zügig optimiert werden. Die alleinige Prozessoptimierung jedoch reicht nicht aus. Kernpunkte der Veränderungsnotwendigkeit werden von den Diskutanten bei den Themen Geschlechtergerechtigkeit, Willkommenskultur und Flexibilität im Verfahren gesehen.

Demzufolge dient die Tagung in erster Linie dazu, die Erkenntnisse des Projekts „Optimierung von strategischen Berufungsprozessen“ mit anderen Hochschulen im Sinne eines Best-Practice-Konzepts zu teilen und zur Diskussion zu stellen. Ergänzt werden soll dieser Austausch durch die Vorträge der eingeladenen Rednerinnen und Redner. Die teilnehmenden Mitglieder der HRK werden dabei zu Multiplikatoren der Anregungen und Erkenntnisse der Tagung. Von besonderem Interesse ist die Diskussion um die Balance der Hochschulleitung zwischen der Leitungsaufgabe für die Gesamtuniversität und dem Respekt vor der fachlichen Entscheidung der Fachbereiche und Fakultäten.

## **PROZESSOPTIMIERUNG**

### **FACHSTRUKTUREN UND FACHKULTUREN: BERUFUNGEN ALS PROFILIERUNGSINSTRUMENT**

*Univ.-Prof. Dr. Volker Linneweber (Universität des Saarlandes)*

Fakultäten profilieren Universitäten wesentlich und Professuren profilieren Fakultäten wesentlich. Besetzungen von Professuren sind somit für beide, Fakultäten als auch Universitäten in toto von zentraler Bedeutung. Damit ist plausibel, dass beide, Fakultäten wie die Universitäten in ihren Gremien und durch systemverantwortliche Akteure bei Ausschreibungen und Berufungen wesentliche Funktionen ausüben, die in den Hochschulgesetzen definiert sind.

Allerdings unterscheiden sich bereits in der Interpretation des Binnenverhältnisses der universitären Gremien und Ebenen sowohl Universitäten untereinander als auch Fakultäten innerhalb einzelner Universitäten voneinander.

Ich werde im Folgenden anhand von drei prototypischen Fakultäten sowohl unterschiedliche Modalitäten von Besetzungen vakanter Professuren als auch die damit zwangsläufig verbundenen Implikationen für die Strukturentwicklung der Fakultäten selbst als auch ihrer Einbindung in die Universität insgesamt darstellen. Zur Verdeutlichung sind die skizzierten Fakultäten A, B und C überzeichnet, Ähnlichkeiten mit real existierenden Institutionen sind allerdings nicht zufällig. Wesentliches Anliegen dieses Beitrags ist es, die Besetzung von Professuren als zentrales Element der strategischen Steuerung einer Universität herauszustellen. Ich bekenne, dass ich es in der aktuellen Lage (nicht nur) des deutschen Hochschulsystems für erforderlich erachte, Hochschulen auf ihrer jeweils höchsten Aggregatebene strategisch zu „managen“, d.h. ihre Profile kontinuierlich weiter zu entwickeln. Mit dem Bekenntnis ist allerdings die Lernerfahrung verbunden, dass diese Auffassung innerhalb des Wissenschaftssystems nicht uneingeschränkt geteilt wird:

Als Reaktion auf das BVerfG-Urteil vom 17.02.2016<sup>1</sup> wird auch die sehr weit gehende Frage aufgeworfen, welches – bis sogar ob überhaupt – Hochschul-Management Grundgesetz-konform ist. Dabei wird das BVerfG-Urteil im Extremfall generalisiert auf die Position: Hochschulen haben die individuelle Freiheit in Forschung und Lehre maximal zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Im Kern zur Verantwortung der Akkreditierung von Studiengängen

Die Konsequenz: Aus der Gesamtheit extrem in F&L freier Individuen ergibt sich das Profil der HS; Management ist überflüssig, Verwaltung reicht. Das Resultat: Hochschulen werden zum Aggregat professoraler Ich-AGs mit marginalen Koordinationsverpflichtungen in der Lehre. Kein Leitbild, kein Universitätsentwicklungsplan, kein Wirtschaftsplan, keine Strategie.

#### Fakultät A

In Fakultät A, die ich nun skizziere, wird diese Auffassung von mächtigen, meinungsbildenden und Positionen besetzenden Akteuren eingenommen. Sobald sich jemand in einem Berufungsverfahren durchgesetzt hat, muss die Institution (insbesondere die Universität, aber auch die Fakultät) dafür sorgen, dass er oder sie individuell frei ist in Form und Inhalten zu Forschung und Lehre. Im Vorfeld allerdings, also bei Denomination, Ausschreibung, Kandidatenauswahl und>Listenerstellung sind bedeutende Weichen gestellt worden.

Doch zunächst zum Profil. Fakultät A ist gekennzeichnet durch:

- ausgeprägte Identitätsorientierung an der eigenen Tradition,
- (tabuisierter) Reputationsverlust in den letzten Jahrzehnten,
- strenge informelle Regularien,
- ausgeprägte Machtunterschiede zwischen Akteuren,
- keine Verbundvorhaben, keine Einsicht in deren Einwerbung,
- wenige, scharf getrennte Fächer,
- Agieren als Koalition der Feinde gegenüber der Hochschulleitung,
- Tradition des Bypassings von Senat, Präsidium und Hochschulrat: (erfolgreiche) direkte Suche nach Unterstützung durch die Politik.

In Berufungszusammenhängen wirkt sich dies so aus, dass die Denomination die Folge: allgemein – spezifisch aufweist. Damit verbunden ist eine strenge Orientierung an der (invarianten) Binnenstruktur des Faches. Die Legitimation dafür, auch im Senat erfolgt überinstitutionell, etwa an einer bundesweit geltenden Ordnung (z.B. Rahmenprüfungsordnung).

Das Berufungsverfahren selbst läuft hochstandardisiert; Vorsitzende haben sich streng daran zu orientieren. Für alle Eventualitäten sind „wenn-dann Regeln“ etabliert. Der Peer-Bezug ist minimal; externe Gutachten werden bei Erarbeitung des Listenvorschlags nicht berücksichtigt, da sie erst nach Beendigung der Arbeit der Kommission eingeholt werden. Der Commons-Bezug (Erwartung der Fakultät zu

Ausstattung und andere Zusagen der Universitätsleitung) ignoriert gesamtuniversitäre Konstellationen unter Hinweis auf vorgetragene eigene „Sachzwänge“ (s.o.) und ist damit entweder harmlos oder realitätsfern fordernd. Im Falle von Konflikten wird ein innerfakultäres Potential zur Schuldzuweisung (Präsidium) deutlich. Sowohl innerfakultär als auch inneruniversitär ist der mit Berufungen verbundene Einfluss auf die Fachstruktur nicht innovativ, insbesondere werden Bedrohungen von Profil und Leistungsmerkmalen vorhandener Strukturen vermieden. Durch Berufungen wird versucht, eine nur marginale Veränderungsdynamik zu erzeugen, dabei spielt die Entlastung (in der Lehre) benachbarter, bereits besetzter Professuren eine wesentliche Rolle.

#### Auswirkung auf das Profil:

Durch Berufungen wird das Profil nicht verändert; im Gegenteil: die Berufungen sind so geregelt, dass das Profil stabilisiert wird. Dies meint sowohl das Gesamtprofil der Fakultät als auch das benachbarter Professuren. Aus der Fakultät selbst heraus besteht nicht die Möglichkeit, veränderten Rahmenbedingungen (z.B. zur Drittmittelinwerbung, Kooperationen) Rechnung zu tragen, daher werden so bedingte Veränderungen auch abgelehnt, ebenso wie moderne Instrumente zur Hochschulsteuerung (Qualitätsmanagement, Akkreditierung, überindividuelle Innovationen in der Lehre). Freiheitsgrade zur Quersubventionierung (vorzeitige Nutzung von Ressourcen einer später freiwerdenden Professur) nutzt die Fakultät nicht, da das etablierte Gleichgewicht gestört werden könnte. Drittmittel werden vorzugsweise durch Gutachten eingewoben; ihre Abrechnung erfolgt nicht über die universitäre Finanzbuchhaltung. Der Beitrag der Fakultät zur Profilierung der Universität insgesamt beschränkt sich auf die Reputation einzelner hervorragender Wissenschaftlerpersönlichkeiten.

Veränderungen können nur durch Druck von außen erfolgen, was durch die Tendenzen zum Bypassing (s.o.) erschwert wird. Präsidium, Senat und Hochschulrat haben nur dann die Chance, zur Profilierung beizutragen, wenn – neben der selbstverständlichen guten Begründung – solche Impulse strategisch klug vorbereitet sind.

#### Fakultät B

Fakultät B ist gekennzeichnet durch:

- viele (zu) kleine Fächer, damit verbunden ausgeprägte Heterogenität der Fachstrukturen,

- ausgeprägte Heterogenität zwischen überörtlich markanten Professuren und weniger profilierten,
- ausgeprägte Heterogenität zwischen hervorragend ausgestellten Fächern und solchem mit erkennbarem Ausbaupotential,
- damit verbunden ausgeprägte Varianz bei der Einwerbung von Drittmittel und Verbundvorhaben,
- leidvolle Kürzungserfahrungen in den letzten Jahrzehnten,
- zahlreiche Vakanzen und überdurchschnittlich viele Rufablehnungen,
- nur geringe Erfahrung einzelner Akteure mit Berufungsverfahren,
- ausgeprägte innerfakultäre Wirkung einzelner Dissidenten in Berufungsverfahren,
- schwer kalkulierbare Reaktion auf Berichte von Berufungskommissionen im Senat.

Die Berufungsverfahren laufen deutlich weniger standardisiert ab. In der Regel muss die Expertise in dem Bereich, in dem die Wiederbesetzung ansteht, von außen geholt werden. Die Denomination zu besetzender Professuren ist breit und gelegentlich überspezifisch, was die Arbeit der Berufungskommission nicht erleichtert. Durch die Kleinheit der Fächer ist die hausinterne Legitimation der Nachbesetzung und ihrer Merkmale institutions-idiosynkratisch, d.h. orientiert an speziellen Lehrverpflichtungen. Dies wird auch im Senat betont. Hier ist eine Quelle für mögliche Veränderungen gegeben, etwa durch Einführung neuer Studienangebote und nachfolgende Nachbesetzungen. Die Forschungsorientierung spielt eine geringere Rolle, was sich allerdings nicht in den Modalitäten des Berufungsverfahrens widerspiegelt.

Die Berufungsverfahren gestalten sich hoch komplex und schwer vorhersehbar. Durch die Kleinheit der Fächer bei gleichzeitiger Überschneidung von „Bindestrich-Merkmalen“ entsteht ein Konglomerat von Teilkompetenzen Beteiligter, so dass die Zusammensetzung der Kommission, ihre Leitung und die fakultätsinterne Reputation involvierter Akteure bedeutend sind. Im Gegensatz Fakultät A tendiert B in nicht selten auftretenden Konfliktfällen dazu, noch im Laufe des Verfahrens das Präsidium zu involvieren. Der Peer-Bezug ist ausgeprägt, allerdings nur inhaltsbezogen, nicht haushaltsbezogen, da eine Verlagerung von Ressourcen unter den Fächern nahezu ausgeschlossen ist. Die Bemühungen um Zugriff auf freie gesamtuniversitäre Mittel (Commons) sind gekennzeichnet durch Hinweise auf die Kürzungshistorie, allerdings sehr variabel, da zumindest in unterlastigen Bereichen die

Befürchtung besteht, Opfer von Begehrlichkeiten zu werden. Der Verlauf der Berufungsverhandlungen ist stark abhängig von den fakultären Verhandlungspartnern.

Der Einfluss von Besetzungen auf die Fachstruktur ist anarchisch: Hervorragende Persönlichkeiten haben die Chance viel zu bewirken, zurückhaltende Akteure können blass bleiben. Damit ist eine reaktive Veränderungsdynamik verbunden: Einzelne Stellenbesetzungen können in ihrem Umfeld sehr viel oder ganz wenig bewirken. Fakultät B ist trotz ihrer Heterogenität und der Tatsache, dass die Mitarbeit in Berufungskommissionen nur gelegentlich stattfindet, prädestiniert und auch offen für hochschulmanagementseitige Impulse und auch eine Kultur- und Strategieentwicklung (auch) in Berufungsverfahren.

### Fakultät C

Fakultät C hat zu Recht über Jahre das Selbstbewusstsein entwickelt, das Rückgrat der Universität zu sein. Sie

- besteht aus wenigen eher großen Fächern mit akzeptierten Unterschieden in deren gesamtuniversitären Funktion und Bedeutung,
- profiliert die Universität in einem auch von (internen und externen) Kritikern und Neidern akzeptiertem Umfang,
- ist gekennzeichnet sowohl durch
  - exzellente Einzelpersönlichkeiten
  - als auch renommérelevante Verbundvorhaben und Erfolge,
- hat eine internationale Strahlkraft,
- ist eine internationale Kaderschmiede in einem ihrer Fächer,
- ist hervorragend vernetzt mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Umfeld, zu deren Etablierung sie wesentlich beigetragen hat,
- war lange wenig vernetzt im regionalen außeruniversitären Umfeld (Wirtschaft, Politik), woran sie allerdings arbeitet.

In Berufungsverfahren geht sie einen Weg, der dem der Fakultät A diametral entgegengesetzt ist. Das Bemühen besteht darin, einen von zwei Modi der Personalauswahl zu praktizieren: entweder wird ein „big shot“ zu gewinnen versucht, oder ein vielversprechender junger Kollege/eine junge Kollegin (in der Regel als erster Ruf). In der Regel wird vor Beantragung der Stellenfreigabe fakultätsintern entschieden, welcher Modus gewählt wird. Für beide Modi wird die Denomination maximal allgemein gehalten, was bei der Größe der Fächer möglich ist.

Nicht selten sind vor Ausschreibung die Wunschkandidatinnen und -kandidaten bekannt. Anders als gelegentlich anzutreffen, werden dann keineswegs Denominationen ad personam formuliert, sondern die Allgemeinheit der Denomination für saubere Verfahren genutzt. Kandidatinnen und Kandidaten kennt man entweder oder veranstaltet Konferenzen, zu denen sie eingeladen werden.

Die Legitimation dieses Weges besteht darin, die Besten aus dem Fach anzuziehen und damit entweder sofort (big shot) oder perspektivisch (shooting star) die Gesamtleistung des Faches anzuheben. Geworben wird im Berufungsverfahren nicht nur mit den Potentialen der individuellen Position nach Rufannahme, sondern wesentlich mit dem kollegialen Umfeld, insbesondere den Möglichkeiten zur Einbindung in Verbundvorhaben.

Die Berufungsverfahren selbst sind damit höchst dynamisch und flexibel. Bemerkenswert ist ein maximaler Peer-Bezug, der sich etwa in fakultätsinternen Vorüberlegungen äußert, wenn die von der/dem Kandidatin/ Kandidat erwarteten Ressourcen den durch die Fakultätsentwicklungsplanung gegebenen Rahmen übersteigen. So verzichten etwa in absehbarer Zeit ausscheidende Kolleginnen und Kollegen auf Nachbesetzungen von Mitarbeiterstellen oder andere Ressourcen, um eine Berufung zu ermöglichen.

Im Senat treten selten Probleme auf, da trotz der regelmäßigen Kürze der Verfahren alle Regeln erkennbar eingehalten werden, was den Senat beeindruckt. Allerdings spielt hier sicherlich auch die Gesamtreputation der Fakultäten eine gewisse Rolle. Die Berufungsverhandlungen sind durch einen realitätsangemessenen Commons-Bezug gekennzeichnet: Die Fakultät bespricht mit der Universitätsleitung sowohl die zentralen Ressourcen als auch die geplanten fakultätsinternen Ergänzungen. Unverblümt wird – insbesondere bei Bleibeverhandlungen – allerdings auch über Abbruchkriterien gesprochen. Konflikte zwischen Universitätsleitung und Fakultät sind äußerst selten; innerfakultäre Konflikte werden offenbar im Vorfeld geregelt. Nach außen dringen sie nicht.

### Auswirkungen auf das Profil

Primäre Motivation der an Berufungsverfahren Beteiligten ist der angestrebte leistungssteigernde Einfluss von (Nach)-Besetzungen auf die Fachstruktur. Positive Effekte von Berufungen werden dem Standort insgesamt zugeschrieben. Durch die strategische Orientierung an der „überindividuellen Entität“ (Fach/Fakultät) und der Möglichkeit, sich

damit zu assoziieren und sich neidarm im Glanze der Erfolge von Kolleginnen und Kollegen zu sonnen, entsteht eine bemerkenswerte Veränderungsdynamik. Chancen zur verstärkten Zuwendung zu aktuell relevanten Themen im Fach werden wahrgenommen und profilstärkend umgesetzt. Voraussetzungen zur Einwerbung von Drittmitteln sind sowohl individuell als auch für Verbundvorhaben maximal gegeben. Durch die Grundeinstellung „viele sehr gute Ichs ergeben ein hervorragendes Wir“ sind auch Strategien zur Erweiterung der Potentiale des Standortes durch das regionale sowie das Fachumfeld grundsätzlich gebahnt.

### Résumé

Während Fakultät B möglicherweise den Normalfall an zahlreichen Fakultäten darstellt, sollen die Skizzen von A und C eine – in der Schärfe der Unterschiede möglicherweise überzeichnete – Dimension aufspannen. Ich habe mich bemüht, Zusammenhänge zwischen Berufungsverfahren (vom Antrag auf Freigabe, über die Arbeit der Berufungskommission, der Resonanz im Senat und den Berufungsverhandlungen) und der Entwicklung des Faches/der Fakultät) zu skizzieren. Im Hintergrund steht die Einschätzung, dass Fachkulturen zwar deutlich unterschiedlich, aber nicht schlicht „gegeben“ sind, sondern sich wandeln (müssen), da das Gesamtsystem „Hochschule“ hoch dynamisch ist.

Bei den (Über-)zeichnungen der Unterschiede von A, B und C dürfte ferner deutlich sein, welche Aufgabe einem modernen Hochschulmanagement zukommt, dessen Bedeutung ich eingangs ansprach. Traditionell sind Hochschulleitung und Hochschulrat an mehreren Stellen in Berufungen eingebunden. Nur scheinbar ist es hinreichend, lediglich zu Beginn (Entscheidung zur Freigabe) und am Ende (Berufungsverhandlungen) die Besetzungsstrategie der Fakultät zu begleiten. Die Optimierung des Prozesses selbst (z.B. verbindlich getaktete Gespräche mit Dekanat und Kommissionvorsitzenden) muss erweitert werden um Innovationsimpulse, welche von der Hochschulleitung in Kenntnis der Kulturunterschiede zwischen Fächern/Fakultäten und deren Auswirkungen auf die Strukturentwicklung von Fächern/Fakultäten kommen und sich explizit auf die eingangs thematisierte Bedeutung von Berufungen auf die Profilentwicklung der Hochschule beziehen.

Die Position „bei uns ist das nun mal so“ ist nicht mehr zeitgemäß. Auch eine Fakultät vom Typus A muss und wird sich ändern, um den veränderten Rahmenbedingungen im System Hochschulen und Wissenschaft Rechnung zu tragen. Die strategische Aufgabe der Hochschulleitung besteht darin, (a) die fakultätsinternen Kräfte dafür zu erkennen

und zu unterstützen und (b) in den Diskurs mit den Kräften zu gehen, deren aggregiertes, individuelles Interesse an der Wahrung des status quo besteht. Diesen Akteuren müssen wechselseitige Bedingtheiten von Fachkultur und Fachstruktur aufgezeigt werden, auch wenn dies nicht trivial ist.

Wenn hier von „Kulturwandel“ jenseits der Prozessoptimierung gesprochen wird, weitet sich allerdings der Blick. Hochschulinternen Strategien zur kontinuierlichen Anpassung interner Prozesse an sich verändernde Rahmenbedingungen muss politikseitig und in der Rechtsprechung (ich erwähnte eingangs das BVerfG-Urteil) Raum gegeben werden. Dies sowohl im Interesse der Konsistenz des Ganzen als auch vor dem Hintergrund (berechtigter) Leistungserwartungen an die Hochschulen. Staatlicherseits fällt das teilweise schwer, schließlich sind die Zeiten der Engführung noch präsent und längst nicht alle Bedingungsverantwortliche sehen dort Zusammenhänge zwischen der Dynamik von Kultur und Struktur im Hochschulbereich.

Es bleibt zu hoffen, dass Kontexte wie diese Veranstaltung dazu beitragen, hier Erfahrungen zu kommunizieren, um nach innen wie außen Bewertungssicherheit zu gewinnen.

## **BERUFUNGSVERFAHREN AN DEUTSCHEN UNIVERSITÄTEN: AKTEURKONSTELLATIONEN UND BEWERTUNGSKRITERIEN**

*PD Dr. Bernd Kleimann (DZHW)*

Dass Berufungsverfahren zu den strategisch einflussreichen Entscheidungen an Universitäten gehören, darf im praktischen Hochschuldiskurs wie auch in der Hochschulforschung nahezu als Gemeinplatz gelten. Im Rahmen der gemeinsam von Hochschulrektorenkonferenz und JohannesGutenberg-Universität Mainz veranstalteten Tagung „Berufungsverfahren – Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel“, in deren Kontext dieser Beitrag entstanden ist, wurde die mehrdimensionale Bedeutung der professoralen Personalauswahl immer wieder betont. Auch in der – in Anbetracht der Relevanz des Themas insgesamt noch ausbaufähigen – Forschungsliteratur wird der Einfluss von Berufungen auf den Gang von Forschung, Lehre und Selbstverwaltung wie auch auf die Außenwahrnehmung von Hochschulen deutlich akzentuiert (Abele-Brehm/Bühner 2016; Mallich/Domayer/Gutiérrez-Lobos 2012; Ahn/Höfer/Kunz 2011; Bukow/Sondermann 2010; Zimmermann 2006; Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2005; Wissenschaftsrat 2005). Die Bedeutung des Themas spiegelt sich daher nicht unerwartet auch in den Befragungsergebnissen des Forschungsprojekts „Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswandel in der akademischen Personalselektion“ (LiBerTas), das diesem Beitrag zugrunde liegt.<sup>2</sup> Ausgewählte Resultate dieses Projekts kommen im Folgenden zur Sprache, wobei zwei inhaltliche Momente im Vordergrund stehen: Einerseits die verschiedenen Akteurkonstellationen, die für Berufungsverfahren kennzeichnend sind, andererseits die Kriterien, an denen sich die Entscheidungen der Akteure in den verschiedenen Phasen der professoralen Personalauswahl orientieren. Die Analyse beider Momente erlaubt einen methodisch und inhaltlich zwar nach wie vor begrenzten, dennoch aber hoffentlich aufschlussreichen Einblick in die „Black Box“ Berufungsverfahren (Färber/Riedler 2011).

Der Beitrag gliedert sich in sechs Teile. Zunächst wird das Forschungsdesign des Projekts LiBerTas umrissen und dabei die eingangs betonte Relevanz von Berufungsverfahren noch einmal aufgegriffen. In den folgenden drei Abschnitten kommen ausgewählte deskriptive Ergebnisse

---

<sup>2</sup> Das Projekt wurde vom BMBF im Rahmen der Förderlinie „Leistungsbeurteilung in der Wissenschaft“ gefördert (FKZ 01PY13008).

zu Akteurskonstellationen und Kriterien in Berufungsverfahren auf der Basis unterschiedlicher Befragungen und entlang der drei Hauptphasen professoraler Personalauswahlprozesse zur Sprache. Den Abschluss bilden ein kurzer Blick auf Gesamteinschätzungen des Berufungsgeschehens aus der Sicht von Universitätsleitungen und Dekaninnen<sup>3</sup> und ein knappes Fazit, das einige der Befunde noch einmal schlagwortartig festhält. Dagegen bleibt die für die Praxis natürlich hochrelevante Frage nach möglichen Konsequenzen, die sich aus den Ergebnissen ziehen ließen, aufgrund der Anlage des zugrundeliegenden Forschungsprojekts hier bewusst ausgeklammert. Der Beitrag hat vielmehr die Funktion, einige das Berufungsgeschehen betreffende Befunde zu präsentieren, deren Interpretation dem inzwischen ja lebhaften geführten praxisorientierten Diskurs um die Gestaltung von Berufungsverfahren (vgl. z. B. Müller/Radtke 2018, Strohschneider et al. 2018, Abele-Brehm/Bühner 2016b) überlassen bleiben soll.

### 1. Berufungsverfahren als Gegenstand der Hochschulforschung: das Projekt LiBerTas

Während die Auswahl von Personal in der Unternehmenswelt – insbesondere mit Blick auf die operativen Leistungsträger – zu den Standardthemen der Wirtschaftswissenschaften gehört (Weuster 2012a+b), hat die Berufung von Professorinnen in der multidisziplinären Hochschulforschung erst in jüngerer Vergangenheit einen festen Platz in der Forschungsagenda gefunden.<sup>4</sup> Grund dafür ist unter anderem der unterschiedliche Grad an Einfluss, den beide Organisationsformen auf die Rekrutierung ihres Personals haben bzw. hatten. Während Unternehmen sich dadurch auszeichnen, über ihre Ziele, Organisationsstrukturen und eben auch über ihr Personal relativ autonom entscheiden zu können, um sich so auf dynamische Umweltveränderungen einzustellen (Kette 2012), waren (und sind) deutsche Hochschulen in Bezug auf diese Strukturentscheidungen nur eingeschränkt handlungsfähig (Kleimann 2016). Aufgaben und Binnenstrukturen folgten und folgen ebenso wie die Personalauswahl relativ engmaschigen gesetzlichen Vorgaben. Bis vor gut einem Jahrzehnt lag insbesondere die finale Entscheidung über die Auswahl professoralen Personals in den Händen der

---

<sup>3</sup> Im Folgenden wird für Personenbezeichnungen aus sprachökonomischen Gründen stets die weibliche Schreibweise verwendet. Dabei sind, sofern nicht eigens anders angegeben, stets alle Geschlechter gemeint.

<sup>4</sup> Eine Darstellung des Forschungsstandes kann hier unterbleiben, da sie andernorts nachlesbar ist (Becker 2018; Klawitter 2017; Lutter/Schröder 2016).

zuständigen Ministerialbehörden. Diese Situation hat sich bekanntlich – nicht zuletzt durch den Einfluss des New Public Management – gewandelt. Generell haben sich die deutschen Hochschulen – bedingt durch die Neuausrichtung des gesamten Governance-Regimes (de Boer/Enders/Schimank 2008; Bogumil et al. 2013) mit einem Plus an hierarchischer Macht, Wettbewerb und externer zielbezogener Steuerung – von lose gekoppelten, durch die Dyarchie von akademischer Selbstverwaltung und Staat geprägten Einrichtungen in korporative Akteure mit strategischer Handlungsfähigkeit verwandelt (Krücken/Meier 2006; Meier 2009). Dies hat Implikationen für das akademische Personalmanagement (Becker 2018; Peus et al. 2015), das dem Einfluss vor allem von drei Entwicklungen unterliegt:

- Mit der Einführung der W-Besoldung (Biester 2013) wurde eine Liberalisierung des professoralen Personalmarkts ausgelöst, die sich in einer starken Ausdifferenzierung von Gehaltsregimen zwischen den Ländern und Hochschulen und in einer Bedeutungszunahme des Verhandlungsbedarfs in Berufungsprozessen niederschlagen hat. Hierfür spricht auch die Erosion der Regel, dass eine neuberufene Professorin erst nach drei Jahren „abgeworben“ werden darf.
- Zur Erweiterung der Handlungsspielräume der Hochschulen im Bereich der Rekrutierung von Professorinnen gehört insbesondere auch die Übertragung des Ruferteilungsrechts von den Ministerien auf die Hochschulen in den meisten Ländern (Klawitter 2017). Das heißt nicht zuletzt, dass sich die Hochschulen heute selbst um eine adäquate Gestaltung von erfolgreichen Berufungsverfahren kümmern und die dafür erforderlichen Strukturen und Prozesse definieren und fortentwickeln müssen. Zu diesem Zweck sind an etlichen Einrichtungen inzwischen Strukturen für ein Berufsmanagement implementiert und Berufsordnungen erlassen worden.
- Zudem ist das Berufungsgeschehen in den Fokus gesellschaftlicher Erwartungen gerückt, die auf eine Berücksichtigung veränderter sozialer Werte und auf eine größere Transparenz von Entscheidungen in den öffentlich finanzierten Hochschulen abzielen. Dazu zählt nicht nur die Erhöhung des Anteils von Frauen in der Professorenschaft, die unter anderem auf dem Gesetzesweg (vgl. Färber/Spangenberg 2008) sowie über Förderprogramme (wie das Professorinnenprogramm des Bundes) vorangetrieben werden soll, sondern auch Transparenz- und „Compliance“-Erwartungen, die

auf die Steigerung bzw. Sicherstellung von Fairness und Transparenz in Berufungsverfahren angelegt sind.

Freilich werden diese Momente einer stärkeren Verantwortlichkeit der Hochschulen für das Berufungsgeschehen durch zwei Umstände eingeschränkt:

Erstens ist die „Organisationsmacht“ (Luhmann 1975) der Hochschulen aufgrund des Beamtenstatus der Professorinnen gegenüber denjenigen von Unternehmen deutlich beschnitten. Hochschulen können nur über die Einstellungsentscheidung (Hüther/Krücken 2011) disponieren, nicht aber über die Entlassung professoralen Personals. Zweitens ist auch die „Personalmacht“ (Luhmann 1975) der Hochschulen, also ihre Möglichkeit, auf die internen Karrieren von Professorinnen Einfluss zu nehmen, nach wie vor sehr gering. Selbst die Beförderung von einer W2- auf eine W3-Professur setzt in der Regel einen externen Ruf voraus, der abgewehrt werden soll. Der „Beförderungsimpuls“ muss also von außen ausgelöst werden. Das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern wie auch Umstellungen in den Karrierewegen an einzelnen Hochschulen (z. B. TUM Tenure Faculty Track) sind Ansätze, nicht nur die Kalkulierbarkeit von Karrieren für die Tenure-Track-Professorinnen zu verbessern, sondern auch den Universitäten mehr Personalmacht zuzuerkennen. Dennoch bleibt bei der gegenwärtigen Lage der Dinge eine gewisse Spannung zwischen der Relevanz der Entscheidung über die Rekrutierung von Professorinnen und den Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen unabweisbar.

Dieser Umstand war – neben dem ausbaufähigen Forschungsstand zu Berufungsverfahren generell – ein Movens für das Projekt LiBerTas (11/2013 bis 12/2016),<sup>5</sup> das Berufungsverfahren für W2- und W3-Professuren an staatlichen deutschen Universitäten und Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften als Untersuchungsgegenstand gewählt hat. Dabei standen drei Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Erstens sollte eruiert werden, wie Berufungsverfahren heute gestaltet sind. Dazu wurden die Rahmenbedingungen und der Wandel von Berufungsverfahren in den Blick genommen.
- Zweitens ging es darum, die in der Entscheidungsproduktion von Berufungsverfahren herangezogenen Kriterien zu beleuchten, um

---

<sup>5</sup> Neben dem Autor als Projektleiter waren am Projekt Dr. Susanne In der Smitten, Dr. Maren Klawitter und Marco Valero Sanchez beteiligt.

insbesondere die Leistungsbewertung im Rahmen von Berufungsverfahren analysieren zu können.

- Vor diesem Hintergrund lautete die dritte Frage, wie die verschiedenen in Berufungsverfahren involvierten Akteure in diesem Entscheidungsprozess zusammenwirken, inwiefern sie den oben angesprochenen Rahmenbedingungen unterliegen und welchen Einfluss sie auf den Verfahrensablauf und die Verfahrensergebnisse ausüben.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden verschiedene Erhebungs- und Auswertungsmethoden eingesetzt:

- Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen (Dokumentenanalyse von Gesetzestexten, Berufsordnungen etc.);
- 22 explorative Interviews mit Vertreterinnen verschiedener Personengruppen (Studierende, Gleichstellungsbeauftragte, Hochschulleitungen, Verbandsvertreterinnen u.a.) zur Vorbereitung der Online-Befragung und der weiteren Expertengespräche;
- Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen in der Wochenzeitung „Zeit“ (Jg. 1995; 2003; 2012);
- Onlinebefragung verschiedener Akteursgruppen im Jahr 2015: Hochschulleitungen, Dekaninnen, Berufungskommissionsvorsitzende, Berufungskommissionsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte deskriptiv (vgl. z. B. Kleimann/Hückstädt 2018) und z.T. inferenzstatistisch;
- Mehr als 70 Leitfadeninterviews an Universitäten und Fachhochschulen mit Hochschulleitungen, Dekaninnen, Berufungskommissionsvorsitzenden und Gleichstellungsbeauftragten mit dem Fokus auf die Fächer Maschinenbau, Medizin, Physik und Soziologie/soziale Arbeit.

Die im Folgenden geschilderten, ausgewählten Ergebnisse entstammen zum größten Teil der Online-Erhebung, deren Resultate durch Beobachtungen auf der Basis der Interviews flankiert werden. Dabei konzentriert sich die Darstellung in diesem Beitrag allein auf die Universitäten, da eine umfassende vergleichende Darstellung der Ergebnisse für

beide Organisationstypen den Rahmen sprengen würde.<sup>6</sup> Bei der Interpretation der im weiteren Verlauf dargestellten quantitativen Ergebnisse ist unbedingt zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse nur für die Gruppe der tatsächlich befragten Personen gelten und aufgrund der Art der Stichprobenziehung und der z.T. kleinen Fallzahlen nicht für die jeweiligen Grundgesamtheiten zutreffen müssen. Die Listen der abgefragten Items wurden dabei auf der Basis der einschlägigen Forschungsliteratur und der explorativen Interviews entwickelt und einem Pretest unterzogen.

Bevor die Ergebnisse zur Darstellung kommen, greifen wir noch einmal zurück auf die Relevanz des Berufungsgeschehens für die Universitäten. Wie wird diese Relevanz im Feld selbst eingeschätzt? Diese Frage haben wir in unseren Interviews insbesondere an die Hochschulleitungen- und die Dekans-Ebene gerichtet. Greift man Luhmanns Unterscheidung zwischen der Zeit-, der Sach- und der Sozialdimension als dreier grundlegender Sinn- oder Weltdimensionen auf (Luhmann 1984), so lässt sich die unisono artikulierte große Bedeutsamkeit des Berufungsgeschehens wie folgt aufgliedern.

In der Zeitdimension ist die Berufsentscheidung aufgrund des immer noch die Regelbeschäftigung darstellenden Beamtenstatus der Professorinnen von tragender Bedeutung. So antwortete eine Dekanin<sup>7</sup> aus der Medizin auf die Frage, wie wichtig die Berufsentscheidung sei: „Ja natürlich entscheidend, es gibt ja nichts Wichtigeres, das ist eigentlich das Entscheidende, das sind die Kollegen, die die Hochschule dann die nächsten, je nachdem, 30, 20 Jahre prägen.“ Für den Fall, dass die berufene Person keine weiteren Rufe erhält bzw. annimmt, ist die Entscheidung für eine Kandidatin die Entscheidung für eine Festlegung der Stelle auf mehrere Jahrzehnte.

Dies wirkt sich auch auf die Bedeutsamkeit der Personalentscheidung in der Sachdimension aus, d.h. auf das Aufgabenportfolio der Professur. So hat die Präsidentin einer Universität beispielsweise auf die Frage nach der Bedeutung von Berufungen für die Universität geantwortet: „Erstmal als allgemeine Aussage: extrem hohe Bedeutung, weil über die Köpfe wir auch Forschungsstrategien umsetzen können.“ Was

---

<sup>6</sup> Ein Vergleich zwischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und Universitäten in Bezug auf das jeweilige Gewicht von Auswahlkriterien findet sich in Kleimann/Hückstädt 2018, eine empirische Analyse von Berufungsverfahren an HAW unter dem Gesichtspunkt eines möglichen Bewerberinnenmangels in In der Smitten et al. 2017.

<sup>7</sup> Die Anonymisierung der Interviews folgt der oben genannten Regel, für Personenbezeichnungen nur die weibliche Form zu verwenden.

die Präsidentin hier für die Forschung betont, gilt auch für alle anderen Sachbereiche einer Professur, also insbesondere für die Lehre und für die akademische Selbstverwaltung. Die Entscheidung für eine Person ist immer eine Entscheidung für die inhaltliche Ausrichtung dieser Person in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung und für das jeweilige Leistungsniveau in diesen Bereichen. Die Entscheidung ist damit ein wichtiger Baustein, der sich – mit abnehmendem Gewicht - auf die Profilbildung des Instituts, der Fakultät und schließlich auch der Universität auswirkt, und zwar – siehe Zeitdimension – gegebenenfalls auf geamte Weile.

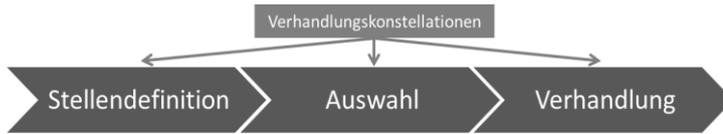
Analoges gilt für die Sozialdimension, d.h. für die Art und Weise, in der die Neuberufene universitätsintern und -extern agieren wird. Hierzu gehören universitätsintern das Ausmaß und die Qualität des Engagements für den direkten Arbeitszusammenhang der Professur, ferner für das Institut, die Fakultät oder die Universität. Extern fallen in die Sozialdimension unter anderem die Netzwerkkontakte der Professorin in die Fachcommunity, die Forschungsförderung und -politik oder in für die Professur relevante außerwissenschaftliche Gesellschaftsbereiche. Was die interne Wirkung anbetrifft, kommt der Professorin aufgrund des „Lehrstuhlprinzips“, also der im internationalen Vergleich starken Stellung der einzelnen Professur, dabei erhebliche Prägekraft zu. Dies betonte die Präsidentin einer Universität im Hinblick auf leistungssteigende, motivationale und ressourcielle Aspekte mit der Einschätzung: „Sie können mit einer Fehlberufung ein blühendes Institut in den Boden wirtschaften, und Sie können mit einer Topberufung einen unbedeutenden Bereich an der Hochschule toll entwickeln.“ Dementsprechend hat die Qualität der Berufung erhebliche strukturprägende Wirkung.

Während sich also die Bedeutsamkeit von Berufungsverfahren klar abzeichnet, ist weder in der Theorie noch in der Praxis ganz eindeutig, wann Berufungsverfahren beginnen und wann sie enden. Im Rahmen des Projekts LiBerTas wurde zur zeitlichen Dimension von Berufungen eine frühere Darstellung des Berufungsverfahrens der RWTH Aachen, die in einem Ablaufdiagramm Berufungsverfahren in eine Stellendefinitions-, eine Auswahl- und eine Verhandlungsphase einteilte, herangezogen.<sup>8</sup> Diese grundlegende Einteilung wurde übernommen und theoretisch mit den Ausführungen von Uwe Schimank zu verschiedenen Typen von Akteurkonstellationen verknüpft (Schimank

---

<sup>8</sup> Alternative Einteilungen finden sich z. B. bei Schröder/Dömling oder Aurg/Hinz/Schneck 2017.

2010). Die drei Phasen von Berufungsverfahren stellen sich vor diesem Hintergrund als drei aufeinander folgende sogenannte Verhandlungskonstellationen dar.



*Abbildung 1: Berufungsverfahren als Abfolge von drei Verhandlungskonstellationen*

Verhandlungskonstellationen zeichnen sich Schimank zufolge dadurch aus, dass voneinander abhängige Akteure versuchen, eine Vereinbarung zu erzielen, die das weitere handelnde Zusammenwirken reguliert, dadurch Erwartungssicherheit schafft und von allen Beteiligten mitgetragen wird. Ein solches Ringen um eine verbindliche Vereinbarung liegt in Berufungsverfahren insofern vor, als verschiedene Akteure in der Stellendefinitionsphase ein Profil für die auszuschreibende Stelle (und einen entsprechenden Ausschreibungstext) aushandeln und schriftlich fixieren. In der Auswahlphase ist das Ergebnis der Vereinbarung der Listenvorschlag, der von der Berufungskommission erarbeitet und dann zur weiteren Abstimmung an die Gremien und die Hochschulleitung weitergeleitet wird. Die Verhandlungsphase schließlich zielt im Kern auf den Abschluss einer Berufungsvereinbarung zwischen der Universitätsleitung und der Neuberufenen, auf deren Basis die Ernennung durchgeführt werden kann.

Diese Phaseneinteilung des Berufungsgeschehens, die neben der Dauer der Verfahren oder ihrer Taktung im Detail zur Zeitdimension gehört, diente im Projekt LiBerTas als Gliederungsprinzip auf der obersten Ebene. Unterhalb der Ebene jeder einzelnen Phase wurde dann deren Sozial- und Sachebene erforscht. Zur Sachebene zählen dabei insbesondere die Gesichtspunkte und Kriterien, die für die Entscheidungen in der jeweiligen Phase nach Auskunft der beteiligten Personengruppen herangezogen werden. Die Sozialebene wird dagegen durch den Einfluss abgebildet, den die verschiedenen involvierten Akteure ihrer eigenen bzw. einer fremden Einschätzung nach aufeinander ausüben.

Dieser Gliederung folgt auch – wie eingangs geschildert – der Artikel: Er begreift Berufungsverfahren als organisationale Entscheidungsprozeduren und erläutert vor diesem Hintergrund im Folgenden nacheinander die Stellendefinitions-, die Auswahl- und die Verhandlungsphase. Für jede Phase geht er jeweils ausgewählten Momenten der

jeweiligen Sachdimension (Kriterien) und Sozialdimension (Einfluss der Akteure) nach, bevor die Antworten der befragten Akteure zu übergreifenden Aspekten des Berufungsgeschehens umrissen werden.

In der Zeitdimension stellt ein Berufungsverfahren einen Entscheidungsprozess mit drei Hauptphasen dar, die – grosso modo – die folgenden Einzelentscheidungen umfassen:

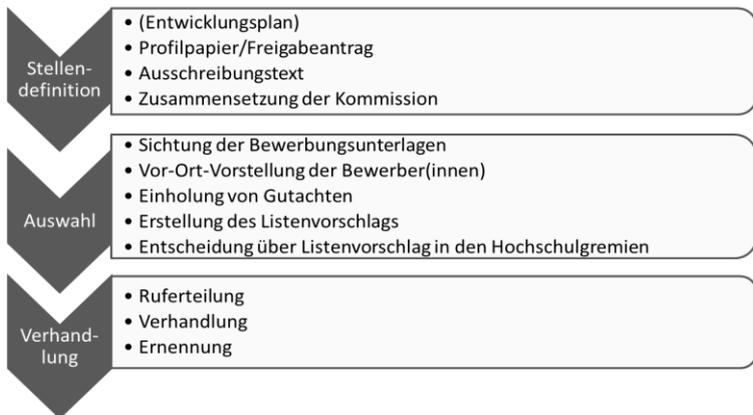


Abbildung 2: Zeitdimension von Berufungsverfahren: drei Hauptphasen

In der Sozialdimension lassen sich den drei Hauptphasen grob verschiedene Akteurkonstellationen zuordnen.<sup>9</sup> In der Stellendefinitionsphase werden Profil, Denomination und Ausstattung der Professur in der Regel unter Beteiligung der Fachkolleginnen im Institut bzw. in der dezentralen Einheit, des Dekanats, des Fakultätsrats, der Universitätsleitung, der Universitätsverwaltung und gegebenenfalls externer Akteure (wie z. B. Stifter, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Träger eines Universitätslehrkrankenhauses etc.) festgelegt. In der Auswahlphase kommt der Berufungskommission und ihrer Besetzung die größte Bedeutung zu. Ihr gehören nach einem landesgesetzlich und z.T. in den Berufsordnungen spezifizierten Proporz Mitglieder mit unterschiedlichen Rechten (stimmberechtigte versus beratende Mitglieder) an, nämlich Professorinnen des Fachs der auswählenden Universität, manchmal die Dekanin, eventuell fachfremde interne Professorinnen und/oder (wie in Niedersachsen) hochschulexterne Professorinnen

<sup>9</sup> Unschärfen sind hier unvermeidlich, da diese Phase oft nur schwach formal geregelt ist.

(statt externer Gutachterinnen) an, ferner Vertreterinnen des wissenschaftlichen Mittelbaus, Studierende, Vertreterinnen des technisch-administrativen Personals, Gleichstellungsbeauftragte, immer öfter auch Berufungsbeauftragte oder Senatsberichterstatter und bei Bedarf Schwerbehindertenvertretungen. Auf die Erstellung des Listenvorschlags nehmen externe Fachgutachterinnen Einfluss. Der Listenvorschlag selbst muss vom Fakultätsrat, gelegentlich noch vom Senat und abschließend von der Universitätsleitung gebilligt werden, bevor eine Ruferteilung erfolgen kann. In der Verhandlungsphase wirken schließlich neben der Rufinhaberin vor allem die Rektorin bzw. Präsidentin als ruferteilende Instanz und die Kanzlerin als zuständige Instanz für Ressourcenfragen mit, ferner die Dekanin, Vizepräsidentinnen und sonstige Akteure (z. B. Vertreterinnen der zentralen Verwaltung).

Damit wird deutlich, dass es zwar Schnittmengen zwischen den Akteurkonstellationen der drei Phasen gibt, jedoch auch entscheidungspraktisch relevante Unterschiede in der Zusammensetzung. Beispielsweise nimmt die Universitätsleitung in den meisten Fällen nicht persönlich an der Auswahlphase teil – was auch schon aus Zeitgründen schwierig wäre –, sondern beobachtet das Verfahren indirekt über die schriftlichen oder mündlichen Berichte von Verfahrensbeteiligten.

In der Sachdimension kommen in den drei Hauptphasen von Berufungsverfahren verschiedene Beurteilungs- und Entscheidungskriterien zum Einsatz. Sie unterscheiden sich je nach Art der zu treffenden Entscheidung. Für unsere Forschungszwecke wurden die entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte wie folgt konzipiert: In der Stellendefinitionsphase geht es um die Kriterien, die von den beteiligten Akteuren für die Entscheidung über Profil und Ausstattung einer Professur an der Universität zugrundegelegt werden. In der Auswahlphase geht es dagegen um verschiedene Typen von Kriterien (siehe dazu unten) für die Auswahl von Bewerberinnen a) für die persönliche Vorstellung, b) für die externe Begutachtung und c) den Listenvorschlag. In der Verhandlungsphase schließlich haben wir den Verhandlungsbedarf bezüglich verschiedener Verhandlungsgegenstände als das zentrale Motiv in der Sachdimension angesetzt, an dem sich der Stellenwert der dahinterliegenden Entscheidungskriterien beider Verhandlungspartner ablesen lässt.

Wie schätzen die von uns befragten Personengruppen vor diesem Hintergrund die Relevanz der verschiedenen Kriterien und die Einflussstärke der verfahrensbeteiligten Akteure ein? Beginnen wir mit einem Blick auf die Stellendefinitionsphase.

## 2. Stellendefinitionsphase

Als Beginn der Stellendefinitionsphase kann man den Zeitpunkt ansetzen, an dem organisationale Akteure in der Universität beginnen, sich über die Neubesetzung oder Umwidmung einer absehbar vakant werdenden Professur bzw. über die Neueinrichtung einer Professur zu verständigen. Dieser Prozess beginnt nicht selten einige Jahre vor dem Freiwerden der Stelle. Im Falle einer bereits bestehenden Stelle ist unter anderem zu klären, wie Lehr- und Forschungsgebiet der Professur zukünftig aussehen sollen, welche darüberhinausgehenden Aufgaben und Erwartungen sich mit ihr verbinden, ob sie derselben Organisationseinheit (z. B. Institut) zugeordnet bleiben und dieselbe Wertigkeit behalten soll und welche Ausstattung ihr zugeordnet wird. Planungsgrundlagen für diese Überlegungen sind die Entwicklungspläne der Fakultät und der Universität, ihr schriftliches Resultat, ein Antrag auf Wiederzuweisung der Stelle und ein Profilpapier, das zusätzlich oft die Lage am akademischen Personalmarkt für diese Stelle schildert und ggf. auch eine proaktive Ansprache von Kandidatinnen dokumentiert<sup>10</sup> und Mitglieder für eine Berufungskommission vorschlägt. Diese Papiere werden oft dezentral vorbereitet und müssen vor der Erstellung des Ausschreibungstextes mit den Fakultätsorganen, dem Dekanat und der Universitätsleitung abgestimmt werden.

In unserer Online-Erhebung haben wir mit Blick auf die Sozialdimension in dieser Phase nun sowohl die Leitungen als auch die Dekaninnen gefragt, wie sie die Stärke des Einflusses verschiedener hochschulinterner Akteure auf die Festlegung von Profil und Ausstattung einer Professur einschätzen.<sup>11</sup>

Abbildung 3 zeigt, schreiben sich fast alle Leitungen einen starken bis sehr starken Einfluss zu und betonen dadurch das strategische Einwirken der Führung durch die entscheidende Mitgestaltung der Ausrichtung professoraler Stellen. Eine etwas geringere Zahl von Leitungskräften sieht zugleich einen (sehr) starken Einfluss des Dekanats; deutlich wird hier, dass die Aushandlung einer Professur in einer primär

---

<sup>10</sup> Diese proaktive Ansprache scheint inzwischen weit verbreitet zu sein. In unserer Online-Umfrage haben 42% der Dekaninnen und 62% der Leitungen angegeben, sich schon einmal persönlich an einer solchen proaktiven Ansprache beteiligt zu haben.

<sup>11</sup> Bei diesen Einschätzungs- und Bewertungsfragen wurden in der Regel fünfstufige Ratingskalen eingesetzt. Berichtet werden im Folgenden jeweils die relativen Häufigkeiten der zusammengefassten beiden obersten Skalenpunkte.

dyadischen Verhandlungssituation zwischen der Zentrale und der Exekutive der dezentralen Einheiten erfolgt. Immerhin 38% der Hochschulleitungen sehen noch einen ähnlich starken Einfluss des Senats, der also nicht überall in Personalfragen entmachtet ist. Von deutlich weniger Befragten wird dagegen sonstigen Akteuren, dem vormals entscheidenden Ministerium und dem Hochschul- bzw. Stiftungsrat ein großer Einfluss zugeschrieben. Dementsprechend ist die Planung einer Professur im Wesentlichen eine Angelegenheit, bei der hochschulexterne Interventionen vielerorts keine entscheidende Rolle mehr spielen.

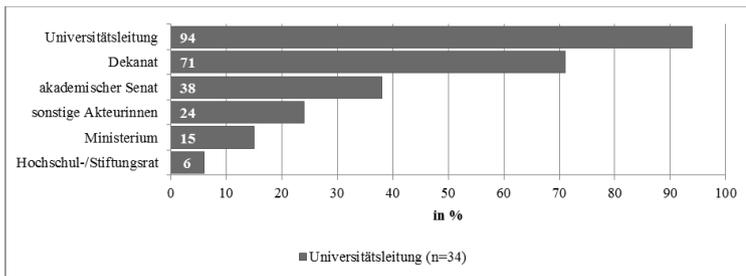


Abbildung 3: *Einschätzung der Einflussstärke von Akteurinnen auf die Festlegung von Profil und Ausstattung von Professuren aus Sicht der Universitätsleitungen (n=34). Relative Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Skalenspunkte einer fünfstufigen Ratingskala („kein Einfluss“ – „sehr großer Einfluss“)*

Einen Begriff von der Perspektivität und Rollengebundenheit solcher Einschätzungen erhält man freilich, wenn man die Antworten der Dekaninnen zur Frage nach dem Einfluss auf die Stellendefinition heranzieht. Zwar lassen sich die Antworten von Universitätsleitungen und Dekaninnen nicht eins zu eins vergleichen, da den Dekaninnen aufgrund ihres differierenden „Betriebswissens“ (Meuser/Nagel 1991) eine andere Itemauswahl vorgelegt wurde. Dennoch werden rollenspezifische Einschätzungsdifferenzen deutlich.

So sehen die meisten Dekaninnen den größten Einfluss nicht bei der Hochschulleitung oder bei sich selbst, sondern beim Fakultätsrat, der formal über den Wiederzuweisungsantrag befinden muss. Sie betonen damit die Entscheidungsmacht eines Kollegialorgans. Dass immerhin 53% der Dekaninnen zudem der Institutsleitung einen starken Einfluss zuerkennen, macht deutlich, dass aus ihrer Sicht auch das Votum der Vertreterinnen des direkten Arbeitsumfeldes eine erhebliche Rolle spielt.

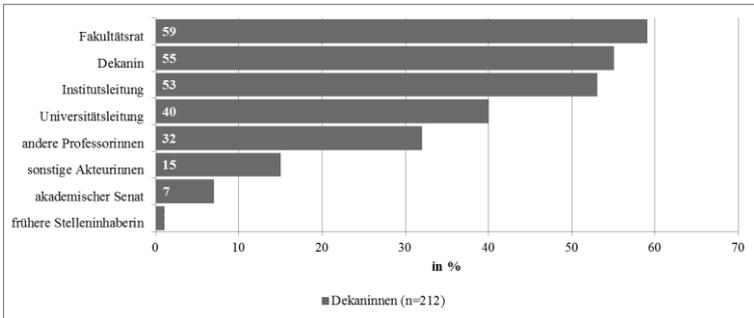


Abbildung 4: Einschätzung der Einflussstärke von Akteurinnen auf die Festlegung von Profil und Ausstattung von Professuren aus Sicht der Dekaninnen (n=212). Relative Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („gar kein Einfluss“ – „sehr großer Einfluss“)

Demgegenüber wird der Einfluss der Hochschulleitung aus der dezentralen Perspektive der Dekaninnen längst nicht so stark gewichtet, wie dies bei den Leitungskräften selbst der Fall ist. Dem akademischen Senat räumen nur wenige Dekaninnen einen starken Einfluss ein. Schließlich zeichnet sich ab, dass eine quasi-hereditäre Weitergabe von Professuren innerhalb des Netzwerks der Amtsvorgängerin eine große Ausnahme zu sein scheint.

Methodologisch wird freilich anhand der Unterschiede zwischen den Angaben der Leitungen und denen der Dekaninnen auch deutlich, dass die Antworten auf Einschätzungsfragen gerade nicht als Spiegelung objektiver Realitäten, sondern als Artikulationen oft rollenspezifischer subjektiver Theorien über Wirklichkeitsausschnitte anzusehen sind. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse im Folgenden zu berücksichtigen.

Im Kontrast zur relativ allgemein gestellten Frage nach der Stärke des Einflusses auf Profil und Ausstattung einer Professur, die die genaue Art der Einflussnahme und ihren Sachgehalt offenlässt, haben wir die Leitungen und die Dekaninnen konkret danach gefragt, in welchem Maße die Leitung ihrer Einschätzung nach auf die Zusammensetzung der Berufungskommissionen Einfluss nimmt (fünfstufige Ratingskala von „gar nicht“ bis „in hohem Maße“). Der Sachzusammenhang hinter dieser Frage war, dass durch die Auswahl der Kommissionsmitglieder (insbesondere der professoralen Mitglieder) ein indirekter Einfluss auf das Verfahren ausgeübt werden kann, indem Personen ausgewählt werden, deren Verhalten kalkulierbar ist und mutmaßlich den Erwartungen der Leitung entspricht, während als (aus welchem Grund auch immer)

als schwierig eingeschätzte Personen ausgeschlossen werden können. In der Stärke des Einflusses auf die Zusammensetzung der Kommission – so die Annahme – würde zugleich ein indirekter Einfluss der Hochschulleitung auf die Auswahlphase ablesbar, in die sie in der Regel selbst nicht unmittelbar involviert ist.

43% der Dekaninnen attestierten der Hochschulleitung eine Einflusstärke, die den beiden obersten Skalenpunkten entsprach, und 24% eine Einflusstärke, die in der Mitte der fünfstufigen Skala angesiedelt war. Demgegenüber schrieben sich nur 33% der Universitätsleitungen selbst einen starken Einfluss zu, während immerhin 41% eine mittlere Einflusstärke angaben. Hieran wird deutlich, dass eine Mehrheit sowohl der Leitungen als auch der Dekaninnen der Leitung einen Einfluss auf die personelle Zusammensetzung der Kommission attestiert. Dabei gewichten die Dekaninnen diesen Einfluss noch stärker als die Leitungen selbst. Hier zeichnet sich ab, dass die Koordination des Personals, das die Auswahl von Professorinnen vornimmt, zumindest teilweise recht eng durch die Leitung gesteuert wird.

*Tabelle 1: Einfluss auf Zusammensetzung der Berufungskommission aus Sicht der Universitätsleitungen (n=34) und der Dekaninnen (n=212). Relative Häufigkeiten auf einer fünfstufigen Ratingskala („gar nicht“ – „in hohem Maße“)*

In welchem Maße nimmt die Hochschulleitung Ihrer Einschätzung nach Einfluss auf die Zusammensetzung von Berufungskommissionen?						
	Gar nicht	2	3	4	In hohem Maße	Kann ich nicht einschätzen
Dekanin	6%	12%	24%	19%	24%	13%
Leitung	0%	24%	41%	21%	12%	0%

Einen weiteren Hinweis auf die Art und das Ausmaß, in dem Berufungsverfahren nicht mehr dem Modell einer Kooptation innerhalb eines Expertenzirkels entsprechen, sondern strategisch angelegt sind und unter bestimmten Umständen durch die Leitung gesteuert werden, geben die Antworten der Universitätsleitungen auf die Frage, wie oft sie auf eine Ausschreibung der Stelle verzichtet haben. Diese Möglichkeit wird in einigen Landeshochschulgesetzen für bestimmte Fälle eingeräumt. Aufgrund der geringen Fallzahlen stellt die Tabelle 2 die Häufigkeit der Angabe, dass ein Ausschreibungsverzicht in keinem der Fälle vorgenommen worden ist, den akkumulierten relativen Häufigkeiten der sei es sehr seltenen, sei es immer eintretenden Fälle eines Ausschreibungsverzichts gegenüber. Zunächst ist für alle denkbaren Fälle

des Ausschreibungsverzichts klar erkennbar, dass sie von Universitätsleitungen bereits genutzt worden sind. Allerdings ist die Nutzung im Falle der Übernahme einer Juniorprofessorin ohne Tenure-Track-Verfahren nur geringfügig größer als die Nicht-Nutzung. Das weist darauf hin, dass ein Ausschreibungsverzicht in diesem Setting nicht die Regel ist, sondern die Juniorprofessorinnen außerhalb von Tenure-Track-Verfahren sich in etlichen Fällen der Konkurrenz stellen müssen. Ein klassisches Instrument des Retainments von Personal ist der Einsatz des Ausschreibungsverzichts bei der Rufabwehr, und auch bei programmfinanzierten Professuren wird in mehr Fällen eine ad hominem-Entscheidung herbeigeführt (Kühl 2011), als dass man ein Wettbewerbsverfahren nutzt. Interessant ist, dass immerhin 35% der Leitungen schon mindestens einmal von den zum Teil landesgesetzlich vorgesehenen „Genieklauseln“ (Detmer 2017: 160) Gebrauch gemacht haben. Hier wird deutlich, dass die verfassungsmäßig gebotene allgemeine Zugänglichkeit des Amtes Professur nach den Kriterien Eignung, Befähigung und Leistung durch in der Person einer Kandidatin liegende Gründe faktisch ausgehebelt werden kann, was einen Zugewinn an strategischer Handlungsfähigkeit der Leitung in Bezug auf die „Entscheidungsprämisse“ (Luhmann 2006) des professoralen Personals bedeutet.

*Tabelle 2: Gründe für Ausschreibungsverzicht aus der Sicht von Universitätsleitungen. Relative Häufigkeiten auf einer fünfstufigen Ratingskala („nie“ – „immer“), zusätzliche Antwortmöglichkeit „der Fall ist noch nicht aufgetreten“*

Wie häufig wird an Ihrer Hochschule in den folgenden Fällen auf eine Ausschreibung verzichtet? (relative Häufigkeiten)			
	Nie	Skalenspunkte zwei bis fünf („immer“) (kumuliert)	der Fall ist noch nicht aufgetreten
Übernahme Juniorprofessorin im Tenure-Track-Verfahren	0%	50%	6%
Übernahme Juniorprofessorin ohne Tenure-Track-Verfahren	21%	26%	6%
Rufabwehr	9%	38%	3%
Entfristung einer Professur	9%	47%	0%

herausragende Persönlichkeit	15%	35%	6%
programmfinanzierte Professur	15%	32%	6%

Wie stellt sich die Stellendefinitionsphase nun im Hinblick auf ihre Sachdimension dar? Wie wichtig sind also die verschiedenen Kriterien, anhand derer die Akteure in dieser Phase über die Festlegung von Ausstattung und Profil einer Professur entscheiden?

Diese Frage haben wir wiederum sowohl den Leitungen als auch den Dekaninnen gestellt. Die Antworten zeigen, dass die (z.T. sehr klaren) Mehrheiten beider Befragtengruppen die strategischen Entwicklungsziele der jeweiligen Organisationseinheit, für die sie Verantwortung tragen, in den Mittelpunkt rücken (d.h. als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ einschätzen). Leitungen und Dekaninnen erweisen sich hier als Interessenvertreterinnen ihres jeweiligen organisationalen Zusammenhangs, die darauf achten, dass die Ziele der Organisation/Organisationseinheit bei der Definition der Professur Berücksichtigung finden. Dass Leitungen dabei mehr die gesamtuniversitären Ziele hervorheben als die Ziele der Fakultät, während es sich bei den Dekaninnen genau anders herum verhält, entspricht dem Zweckprogramm der jeweiligen Rolle<sup>12</sup> und spiegelt sich auch in den Antworten zur Relevanz des bisherigen Profils der Fakultät, der Professur und der Hochschule wider. Je nach Verantwortungsbereich fällt der Anteil der Leitungen bzw. der Dekaninnen, die dem Gesichtspunkt große Bedeutung zuerkennen, größer aus als umgekehrt. Der Vergleich der Relevanz der Ziele mit der Relevanz der bisherigen Profile der jeweiligen Organisationseinheiten lässt dabei den Schluss zu, dass sowohl die Leitungen als auch die Dekaninnen hier ein „unternehmerisches“, auf Veränderungen abzielendes, aktives Verständnis ihrer Aufgaben bei der Stellendefinition artikulieren und keines, das primär auf die Bewahrung etablierter Verhältnisse und Traditionen abzielt.

Was die übrigen abgefragten Items anbetrifft, wird – wenig überraschend – deutlich, dass beide Befragtengruppen die Wichtigkeit von

---

<sup>12</sup> Dabei stellen sich die Leitungen allerdings als Sachwalter nicht nur der gesamten Universität, sondern auch der Fakultätsinteressen dar, wenn 91% den letzteren eine große Relevanz bei der Stellendefinition zuerkennen. Die Antwort läuft auf die Betonung einer Win-Win-Situation der Universitäts- und Fakultätsinteressen bei der Definition einer Professur hinaus.

Ressourcenfragen (nämlich die finanziellen Spielräume zur Ausstattung der Professur) betonen, und zwar gleich nach den strategischen Zielen. Grund hierfür ist die Verantwortung der Befragten für die Allokation der knappen Mittel in der Universität. Gleich danach wird – insbesondere von den Leitungen – bereits die Relevanz von Gleichstellungsaspekten betont. Als Repräsentantinnen der Organisation und als zentrale Grenzstellen (Luhmann 1964) nach außen können Leitungen nicht umhin, die gesellschaftliche Erwartung einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen aufzunehmen, um die Compliance der Universität mit diesem Postulat legitimitätssteigernd unter Beweis zu stellen.

Auffällig ist schließlich, dass beide Befragtengruppen den Einfluss des akademischen Personalmarkts auf die Konstruktion von Professuren in ähnlicher Weise konzipieren und gewichten. Sie rücken nicht die Konkurrenzsituation zu anderen Hochschulen und deren Ausschreibungen in den Mittelpunkt (d.h. die Konkurrenz unter den Stellenanbietern), sondern eher die Frage, ob für einen bestimmten Typ von Professur eine geeignete Anzahl von Bewerberinnen mobilisiert werden kann (also die prospektive Konkurrenz unter den Stellennachfragerinnen). Dass zwischen beiden Konkurrenzlagen natürlich ein direkter Zusammenhang besteht, scheint hier nicht bewusst zu sein bzw. kommt jedenfalls in den Antworten nicht zum Ausdruck.

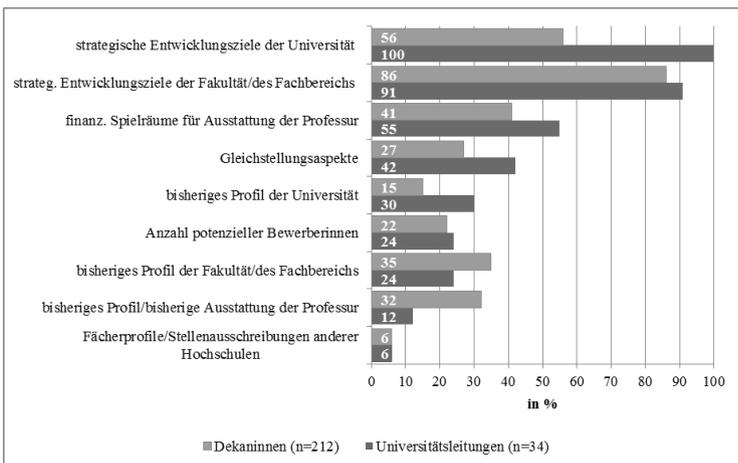


Abbildung 5: Wichtigkeit der Kriterien für die Festlegung von Profil und Ausstattung einer Professur an Universitäten aus Sicht der Dekaninnen (n=212)

*und der Universitätsleitungen (n=34). Relative Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („gar nicht wichtig“ – „sehr wichtig“)*

Dies soll als Einblick in ausgewählte Befunde zur Sozial- und Sachdimension in der Stellendefinitionsphase genügen. Wie stellen sich die Dimensionen nun in der Auswahlphase dar?

### 3. Auswahlphase

Die Auswahlphase beginnt nach der hier verwendeten Arbeitsdefinition mit der konstituierenden Sitzung der Berufungskommission. Ihre Funktion besteht in der Auswahl von in der Regel drei Bewerberinnen für die Berufsungsliste, deren Reihung zugleich die Abfolge der Ruferteilung festlegen soll.

Neben der Wahl der Vorsitzenden ist der erste operativ entscheidende Schritt die Festlegung der Kriterien für die Beurteilung der Kandidatinnen auf der Basis des Ausschreibungstextes und die sich daran anschließende bewertende Einordnung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen. In der Regel erfolgt diese auf der Grundlage einer vorab erstellten Synopse, die relevante Merkmale der Bewerberinnen im Überblick vergleichend darstellt.

Normalerweise gliedert sich die Auswahlphase in drei Selektionsschritte: zunächst werden unter den Bewerberinnen die für die persönliche Vorstellung einzuladenden Personen ausgewählt. Im Anschluss an die persönliche Vorstellung wird der Kreis auf die als listenfähig eingeschätzten Kandidatinnen beschränkt, für die externe Gutachten eingeholt werden (sofern letztere nicht durch die Mitwirkung externer Kommissionsmitglieder ersetzt sind). Nach Vorlage der Gutachten erfolgt die finale Auswahl und Reihung der Kandidatinnen für den Listenvorschlag.

Zur Auswahlphase werden hier zudem die sich an die Verabschiedung des Listenvorschlags durch die Berufungskommission anschließenden Entscheidungen in den Gremien und Organen der Universität (Fakultätsrat, Präsidium etc.) über die Liste gerechnet, da auch hier noch auf die Selektion und Reihung der Personen Einfluss genommen werden kann (siehe dazu unten).

Da es auf der Basis der im Projekt LiBerTas gesammelten Daten nicht möglich ist, die Sozialdimension der Auswahlphase in ihrer gesamten Breite abzubilden, konzentrieren wir uns auf den Einfluss ins-

besondere der Berufungskommissionsmitglieder auf die Listenentscheidung sowie auf eine zeitlich später gelagerte Interventionsmöglichkeit der Universitätsleitung in Bezug auf die Vorschlagsliste.

Bezüglich des Einflusses auf die Listenentscheidung in der Kommission haben wir uns dafür entschieden, die Frage an die Berufungskommissionsvorsitzenden zu richten. Thematisiert wurde dabei nur der Einfluss der Mitglieder der Berufungskommission (zuzüglich der externen Gutachterinnen) – und z. B. nicht der (illegitime, informelle) Einfluss anderer kommissionsexterner Akteure. Für diese inhaltliche Beschränkung der Frage auf kommissionsinternen Einfluss waren zwei Gründe verantwortlich: Zum einen ließ sich nicht einschätzen, inwiefern Berufungskommissionsvorsitzende geneigt sind, über illegitime, von außen stammende Einflusspraktiken überhaupt Auskunft zu geben, da sie ja nicht zuletzt für die Verhinderung solcher Praktiken mit verantwortlich zeichnen. Zum anderen dürften – genau aus diesem Grund – viele illegitime Einflusspraktiken nicht zur Kenntnis der Berufungskommissionsvorsitzenden gelangen, so dass sie nicht in der Lage sind, darüber Auskunft zu geben.

Dass die Wahl auf die Berufungskommissionsvorsitzenden als zu befragender Personenkreis gefallen ist, ist inhaltlich darin begründet, dass sie – bedingt durch ihre Rolle – über das umfangreichste und präziseste „Betriebswissen“ des von ihnen geleiteten Verfahrens verfügen (müssen). Sie sind normalerweise bei allen Sitzungen präsent, strukturieren und moderieren diese, halten insbesondere die Sitzungsergebnisse in den Protokollen schriftlich fest und müssen ggf. auch mündlich über den Verfahrensstand Auskunft geben – z. B. gegenüber dem Präsidium. Dadurch sind sie für die Frage nach der Einschätzung des Einflusses der verschiedenen Kommissionsmitglieder (und der externen Gutachterinnen) in einer privilegierten epistemischen Position. Forschungspragmatisch kommt hinzu, dass Berufungskommissionsvorsitzende in der Regel leichter zu identifizieren und so auch für Befragungen zu kontaktieren sind als „normale“ Kommissionsmitglieder.

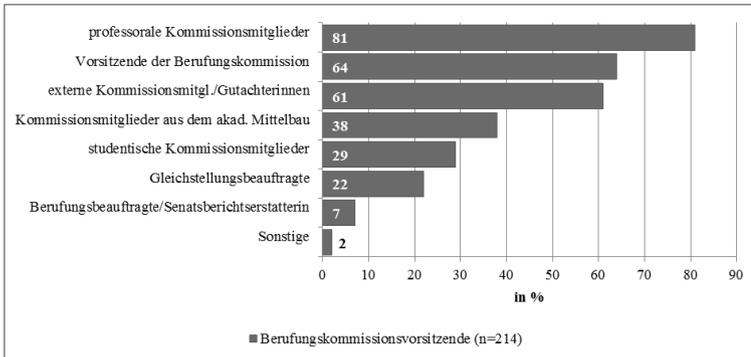


Abbildung 6: Einschätzung der Einflussstärke von Akteurinnen auf die Listenentscheidung aus Sicht der Berufungskommissionsvorsitzenden (n=214). Relative Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („kein Einfluss“ – „sehr großer Einfluss“)

Wie schildern die Berufungskommissionsvorsitzenden nun die verschiedenen Einflussstärken? In Übereinstimmung mit dem Hochschul-Urteil des Bundesverfassungsgerichts von 1973, das Professorinnen in den die Lehre betreffenden Fragen einen „maßgebenden“ und in den die Forschung betreffenden Fragen einen weitergehenden, ausschlaggebenden Einfluss zuerkennt (BVerfGE 35, 79), sieht die große Mehrheit der Befragten einen starken bis sehr starken Einfluss bei den Professorinnen in der Kommission. Formal ist dafür ihre zahlenmäßige Mehrheit verantwortlich, informell ihr herausgehobener Status als wissenschaftliche Expertinnen. An zweiter Stelle in der Einschätzung des Einflusses folgen schon die Berufungskommissionsvorsitzenden selbst. Da diese in der Regel Professorinnen sind, liegt es nahe, dass sie hier nicht ihren professoralen Einfluss, sondern ihre spezifischen Interventionsmöglichkeiten in der Rolle der Vorsitzenden beschreiben. Dieser Einfluss besteht – wie die Interviews gezeigt haben – in der Zeitdimension darin, die Termine für die Sitzungen zu fixieren und auch andere Fristen festzulegen, die Akteure unter Zugzwang setzen können; in der Sachdimension darin, z. B. bereits vorbereitete Kriterienlisten und Bewertungsschemata in die Kommission einzubringen oder Entscheidungen durch bestimmte Argumentationen und Formulierungen in den Protokollen nahezulegen; in der Sozialdimension schließlich darin, z. B. Gutachterinnen vorzuschlagen oder durch bestimmte Formen der Sitzungsleitung die Äußerungen bestimmter Personen zu favorisieren bzw. abzuwehren.

Ähnlich stark wie ihren eigenen Einfluss schätzt die Mehrheit der Vorsitzenden den Einfluss der externen Kommissionsmitglieder bzw. der externen Gutachterinnen ein. Ihnen kommt oft die Rolle einer möglichst unvoreingenommenen Fachinstanz zu, die entweder – wie bei den externen Kommissionsmitgliedern in Niedersachsen – den gesamten Prozess mitverfolgt und -gestaltet oder aber – so der traditionelle Modus – die Vorauswahl als listenfähig eingeschätzter Kandidatinnen nach vorgegebenen Kriterien bewertet und ggf. eine Listenreihenfolge vorschlägt. Dieser Vorschlag, auf den wiederum durch die Art der Auswahl der Gutachterinnen indirekt Einfluss genommen werden kann, hat zwar keine strikt bindende Wirkung, legt aber im Falle gleichurteilender Gutachten die Latte für abweichende Entscheidungen der Kommission höher. Drei Szenarien für den Umgang mit Gutachten können auftreten. Stimmen Gutachten und Vormeinung der Kommission überein, gibt es kein Problem. Sind die Gutachten übereinstimmend, weichen aber deutlich von der Auffassung der Kommission ab, muss letztere ihr Votum den Gutachten anpassen oder aber besondere Begründungspflichten für ihr abweichendes Votum erfüllen. Widersprechen die Gutachten schließlich einander, hat die Kommission relativ leichtes Spiel, das für sie passende Gutachten stark zu machen. Im Hintergrund dieser Szenarien steht jeweils ein Konsenszwang als die ungeschriebene Regel, dass einmütige Voten die nächsten Entscheidungsinstanzen mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit problemlos passieren werden als intern inkonsistente Stellungnahmen. Daher wird nach Möglichkeit darauf geachtet, Sondervoten und Widersprüche zwischen den einzelnen Voten der Verfahrensbeteiligten zu vermeiden.

Was die übrigen Kommissionsmitglieder angeht, schätzen die Vorsitzenden ihre Einflussmöglichkeiten schon deutlich zurückhaltender ein. 38% sehen einen starken bis sehr starken Einfluss bei den Vertreterinnen des akademischen Mittelbaus, 29% bei den studierenden Vertreterinnen, 22% bei den Gleichstellungsbeauftragten und nur 7% bei den Berufsbeauftragten. Die beiden erstgenannten Gruppen haben dabei die Funktion, in der Gruppenuniversität die Perspektiven der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und der Studierenden zu vertreten. Dass diese Perspektiven nicht unwichtig sind, aber in ihrer Relevanz denen der Professorinnen, Vorsitzenden und Gutachterinnen nachstehen, zeigen die Zahlen deutlich. Gleichstellungs- und Berufsbeauftragte sind demgegenüber eher Wächterinnen über die Erfüllung von Verfahrensanforderungen. Ihr formaler Einfluss beschränkt sich daher auf die Inkriminierung von Regelbrüchen und Versäumnissen, während

die Beurteilung von Leistungen und Potenzialen nicht zu ihrer Zuständigkeit gehört.

Wenn die Kommission ihre Arbeit getan und einen Listenvorschlag erstellt hat, wird dieser über die jeweils nach Landeshochschulgesetz zuständigen Gremien (Fakultätsrat, Senat) zur finalen Entscheidung über die Ruferteilung an das Rektorat bzw. Präsidium weitergeleitet. Durch die Verlagerung des Ruferteilungsrechts von den Ministerien auf die Hochschulleitungen in den meisten Ländern ergibt sich für die Leitungsebene damit rechtlich eine weitere Einflusschance, die früher beim Ministerium lag: die Möglichkeit, dem Listenvorschlag nicht zu folgen. Hier sind zwei Varianten denkbar: Erstens ein aufschiebendes Veto, d.h. eine Zurückweisung des Listenvorschlags mit der Anforderung zu Erläuterungen und Nachbesserungen, zweitens eine von der vorgeschlagenen Listenreihenfolge abweichende Ruferteilung. In welcher Weise die erste Variante dieser Einflusschance genutzt wird, haben wir in unserer Online-Befragung der Universitätsleitungen mithilfe der Frage ermittelt, in welchem Maße die im folgenden genannten Umstände Anlass für die Hochschulleitung sind, nicht sofort positiv über einen Listenvorschlag zu entscheiden.

*Tabelle 3: Stärke von Anlässen für die Hochschulleitung, nicht sofort positiv über einen Listenvorschlag zu entscheiden. Absolute Häufigkeiten der addierten Skalenpunkte zwei bis fünf und relative Häufigkeiten der zusammengefassten beiden obersten Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („gar nicht“ – „in hohem Maße“)*

In welchem Maße sind die folgenden Umstände Anlass für die Hochschulleitung, nicht sofort positiv über einen Listenvorschlag zu entscheiden?	Fünfstufige Ratingskala („gar nicht“ – „in hohem Maße“)	
	Absolute Häufigkeit der Skalenpunkte zwei bis fünf	Relative Häufigkeit der obersten beiden Skalenpunkte (vier und fünf) in Prozent
unzureichende Berücksichtigung der im Ausschreibungstext formulierten Anforderungen	n=31	70%
Unvollständigkeit der Berufsakte (z. B. fehlendes Votum der/des Gleichstellungsbeauftragten)	n=29	65%

Verfahrensfehler (z. B. bzgl. Befangenheiten, Zusammensetzung der Kommission)	n=32	86%
unzureichende Begründung des Listenvorschlags	n=31	70%
Widersprüche zwischen Gutachten	n=29	35%
Widersprüche zwischen den Gutachten und der Entscheidung der Kommission	n=29	39%
knappes Abstimmungsergebnis in der Kommission	n=26	21%
Sondervoten	n=25	18%
unzureichende Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten	n=29	58%

Deutlich wird hier an den absoluten Zahlen, dass jeweils eine klare Mehrheit der Befragten die genannten Umstände tatsächlich (mehr oder weniger stark) als Anlässe zur Verweigerung sofortiger Zustimmung zum Listenvorschlag ansieht. Betrachtet man die relativen Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Ausprägungen der Skala in der rechten Spalte, dann zeigt sich, dass an erster Stelle formale Versäumnisse und Unzulänglichkeiten für die Leitungen ein (starker) Grund sind, Listenvorschläge nicht sofort zu bestätigen. Hierzu zählen nahe-liegenderweise Verfahrensfehler wie auch die Unvollständigkeit der Berufungsakte. Bereits an zweiter Stelle werden Aspekte genannt, die zwar auch formalen Anforderungen unterliegen, der Sache nach aber die inhaltliche Konsistenz der Personalentscheidung sicherstellen sollen, nämlich die Berücksichtigung der im Ausschreibungstext formulierten Anforderungen und die ausreichende Begründung des Listenvorschlags. Inwiefern beide Erwartungen verletzt werden, kann nicht nur rein formal geprüft werden, sondern setzt einen kritischen Blick für die Sachadäquanz des Vorschlags voraus.

Dass die Gleichstellung bei Berufungsverfahren, wie oben bereits angedeutet, für Hochschulleitungen heute ein relevantes Thema ist, zeigt sich auch an dieser Stelle: über die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine unzureichende Berücksichtigung dieses Themas beim Listenvorschlag zu einem aufschiebenden Veto führt.

Der in den Interviews mit Berufungskommissionsmitgliedern und -vorsitzenden immer wieder geschilderte informelle Erwartungsdruck, die Entscheidung über die Liste möglichst einmütig (Konsenserwartung) und gut begründet (Konsistenzerwartung) zu gestalten, um Prob-

lemen im weiteren Verfahren vorzubeugen, äußert sich in den verbleibenden vier Anlässen. Dabei ist der Konsistenzdruck insofern stärker, als 39% der Leitungen bei Widersprüchen zwischen Gutachten und Kommissionsvotum und 35% bei Widersprüchen zwischen den Gutachten in (hohem) Maße einen Anlass sehen, die Liste zunächst nicht zu bestätigen. Neben der rechtlichen Unanfechtbarkeit dürfte hier auch die wissenschaftliche Grundnorm widerspruchsfreier Argumentation von Belang sein. Zurückhaltender als erwartet äußern sich die Leitungen dagegen in Bezug auf die Konsenserwartung: hier ist es nur ein gutes Fünftel (21%), das KampfAbstimmungen, und weniger als ein Fünftel (18%), das Sondervoten als Anlässe für einen Entscheidungsaufschub schildert. Nimmt man diese Auskünfte beim Wort, so lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass sozial kontroverse Entscheidungen für weniger Universitätsleiterinnen ein Problem darstellen als inkonsistente Entscheidungen in der Kommission und somit KampfAbstimmungen bei ausreichender Begründung möglich sind.

Vor dem Hintergrund dieser Befunde zur Sozialdimension, d.h. hier: der Einflussverhältnisse, in der Auswahlphase wurden vier verfahrensbeteiligte Akteursgruppen für eine erste Durchleuchtung der Sachdimension der Auswahlphase nach dem Gewicht befragt, das sie verschiedenen Kriterien bei der Auswahlentscheidung zuerkannt haben. Dabei kamen in Abhängigkeit vom Betriebswissen der Akteure verschiedene Frageformulierungen zum Einsatz, so dass die Ergebnisse nur eingeschränkt vergleichbar sind.<sup>13</sup> Die Kriterien, deren Relevanz in der Online-Erhebung mit einer fünfstufigen Likert-Ordinalskala abgefragt worden war und deren zwei oberste Ausprägungen hier berichtet werden, wurden auf der Basis von Experteninterviews, einer Auswertung der Forschungsliteratur sowie eines Pretests des Online-Fragebogens selektiert und formuliert. Dabei wurden drei inhaltsverschiedene Arten von Kriterien definiert:

- Kriterien, die sich schwerpunktmäßig auf Forschung beziehen: wissenschaftlicher Werdegang (z. B. Promotion/Habilitation, Juniorprofessur, Nachwuchsgruppenleitung), wissenschaftliche Publikationen, durchgeführte Forschungsprojekte, eingeworbene Drittmittel, Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Promotionen, Habilitationen), Mitwirkung in der Scientific Community

---

<sup>13</sup> Die Frage an die Berufungskommissionsvorsitzenden bezog sich auf das letzte von ihnen geleitete Verfahren, die Fragen an die anderen Personengruppen bezogen sich dagegen auf die generelle Relevanz der Kriterien bei der Auswahl aus der Perspektive der jeweiligen Funktion der Befragten.

- (z. B. Vorstand einer Fachgesellschaft, Herausgeberin von Fachzeitschriften), Forschungskonzept inklusive geplanter Forschungsprojekte und Fachvortrag im Berufungsverfahren.
- Kriterien, die sich auf Lehre beziehen: Lehrerfahrung (Veranstaltungen, Prüfungen, Betreuung von Abschlussarbeiten etc.), Lehrevaluationsergebnisse, Mitwirkung an Studiengängen und Lehrangeboten in der akademischen Weiterbildung, Teilnahme an hochschuldidaktischer Qualifizierung/Weiterbildung, Lehrkonzept sowie Lehrvortrag im Berufungsverfahren.
  - weitere Kriterien, nämlich: besondere fachspezifische Anforderungen (z. B. künstlerische Leistungen, Erfahrungen in der Krankenversorgung, Schulpraxis, sonstige berufungspraktische Erfahrungen), Wissens- bzw. Technologietransfer (z. B. Unternehmensgründungen, Entwicklungskooperation mit Unternehmen, Patente), Kooperationen mit Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Kooperationen mit Profit- und Non Profit-Organisationen, Mitwirkung in Gremien und Kommissionen der akademischen Selbstverwaltung (z. B. Fakultätsrat bzw. Fachbereichsrat, akademischer Senat), Leitungserfahrung (z. B. als Studiendekanin, als Leiterin eines Sonderforschungsbereichs oder als Abteilungsleiterin in einem Unternehmen), internationale Ausrichtung der Bewerberin, Passung der Persönlichkeit der Bewerberin zum Kollegium und Passung zwischen den Erwartungen der Bewerberin und den Rahmenbedingungen der Stelle (Gewinnungswahrscheinlichkeit).

Ohne hier detailliert auf alle Besonderheiten in den Antworten der befragten Akteursgruppen eingehen zu können, lässt sich doch schnell erkennen, dass es bezeichnende Unterschiede bezüglich der Relevanz einschätzung der verschiedenen Kriterien gibt. Letztere fällt über alle Befragten hinweg für bestimmte forschungsbezogene Kriterien hoch aus. So werden die wissenschaftlichen Publikationen (72-87%) und durchgeführten Forschungsprojekte (69-78%), der Fachvortrag im Berufungsverfahren (69-88%) sowie das Forschungskonzept bzw. die geplanten Forschungsprojekte (70-88%) von klaren Mehrheiten in allen Gruppen als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ eingeschätzt.

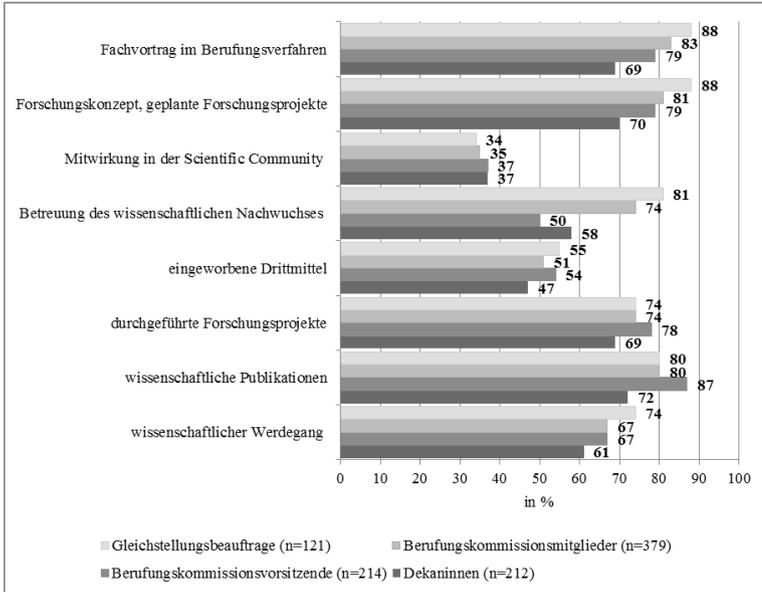


Abbildung 7: Wichtigkeit von Auswahlkriterien mit Forschungsbezug aus Sicht von vier Befragtengruppen. Relative Häufigkeiten der obersten beiden Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („gar nicht wichtig“ – „sehr wichtig“)

Das besondere Gewicht, das diesen Kriterien zuerkannt wird, spiegelt nicht nur den Operationsmodus der Forschung, dessen Medium und Inklusionsmechanismus die Publikation ist (vgl. Stichweh 1984), sondern auch das Bedürfnis, die Leistung bzw. Leistungsfähigkeit der Kandidatinnen mit Blick auf die Vergangenheit (Publikationen, durchgeführte Forschungsprojekte), die Gegenwart (Fachvortrag) und die Zukunft (Forschungskonzept und geplante Forschungsprojekte) einschätzen zu können.

Das Gleiche ist bei den Kriterien beobachtbar, die sich auf die Lehre beziehen. Hier sind es die Lehrerfahrung (Vergangenheit), das Lehrkonzept (Zukunft) und der Lehrvortrag (Gegenwart), die über alle Befragtengruppen hinweg von den Befragten als besonders wichtig eingeschätzt werden. Insgesamt ist dabei die Bedeutsamkeitszuschreibung bei den Lehrkriterien etwas schwächer als bei den Forschungskriterien – ein für die deutsche Universität erwartbares Ergebnis. Bemerkenswert sind ferner die größeren Differenzen der Relevanzeinschätzungen zwischen den Befragtengruppen; so gehen die Meinungen bei der Lehre

weiter auseinander. Dies betrifft insbesondere die Unterschiede zwischen den Dekaninnen und Vorsitzenden einerseits und den Gleichstellungsbeauftragten andererseits. Während sich erstere insbesondere bei Lehrevaluationsergebnissen und der wissenschaftlichen Weiterbildung nur zu einer Minderheit für eine hohe Bedeutung des Kriteriums aussprechen, ist es bei den Gleichstellungsbeauftragten jeweils die Mehrheit der Befragten.

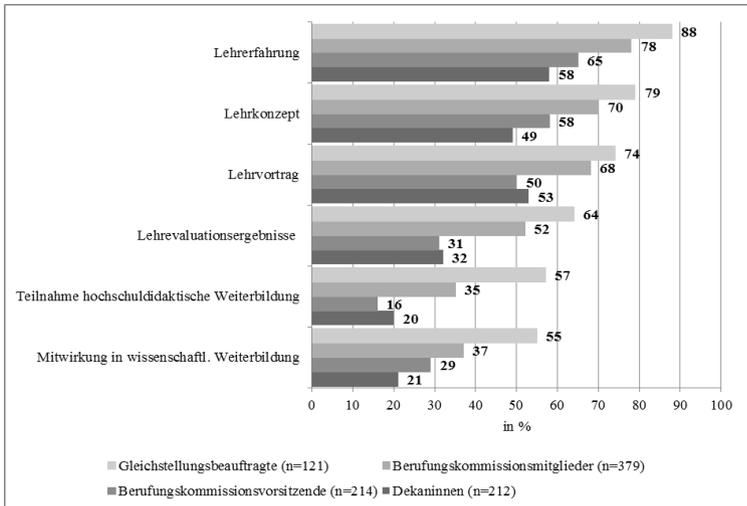


Abbildung 8: Wichtigkeit von Auswahlkriterien mit Lehrbezug aus Sicht von vier Befragtengruppen. Relative Häufigkeiten der obersten beiden Skalenspunkte einer fünfstufigen Ratingskala („gar nicht wichtig“ – „sehr wichtig“)

Wendet man sich nun den weiteren Kriterien zu, so werden erhebliche Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Relevanz der verschiedenen Items offenkundig. Insbesondere der Wissens- und Technologietransfer und die Kooperation mit Profit- und Non Profit-Organisationen, die beide als Indikatoren für einen stark ausgeprägten Anwendungs- und Praxisbezug gesehen werden können, werden nur von wenigen Befragten als relevant eingestuft. Hier dürfte das klassische Aufgabenprofil der Universität als Grundlagenforschungseinrichtung mit wissenschaftlichem Bildungsauftrag seinen prägenden Schatten werfen. Etwas größere Anteile der Befragten, die allerdings bis auf zwei Antworten ebenfalls Minderheiten bleiben, sprechen sich für die (große bis sehr große) Wichtigkeit der besonderen fachspezifischen Anforderungen (die nur in bestimmten Fächern auftreten), der Mitwirkung in

der akademischen Selbstverwaltung<sup>14</sup>, der Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen (deren Bedeutung im Zeitverlauf zugenommen haben müsste, was unserer Querschnittsstudie natürlich nicht entnommen werden kann) und der Leitungserfahrung (z. B. als Studiendekanin, als Leiterin eines Sonderforschungsbereichs oder als Abteilungsleiterin in einem Unternehmen) aus. Dagegen spielen die drei ganz unten abgebildeten Kriterien ersichtlich eine größere Rolle im Präferenzraster der befragten Gruppen. Dass in Anbetracht einer immer globaler werdenden Welt, der Internationalisierungsbestrebungen der Hochschulen und der territorialen Unbegrenztheit der Wissensgebiete in vielen Disziplinen die internationale Ausrichtung von Kandidatinnen von Belang ist, ist offenkundig. Dazu passt, dass in unserer Online-Befragung 73% der Dekaninnen und 59% der Universitätsleitungen angegeben haben, dass sich mehr als die Hälfte der Ausschreibungen für Professuren an ihrer Einrichtung gezielt an internationale Bewerberinnen richten.

---

<sup>14</sup> Als „Ausreißer“ fällt hier auf, dass eine deutliche Mehrheit der Gleichstellungsbeauftragten (62%) diesem Kriterium große Bedeutung beimisst. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Gleichstellungsbeauftragten zur Umsetzung ihres Auftrags in besonderer Weise auf die Unterstützung durch gendersensible Professorinnen in der akademischen Selbstverwaltung angewiesen sind.

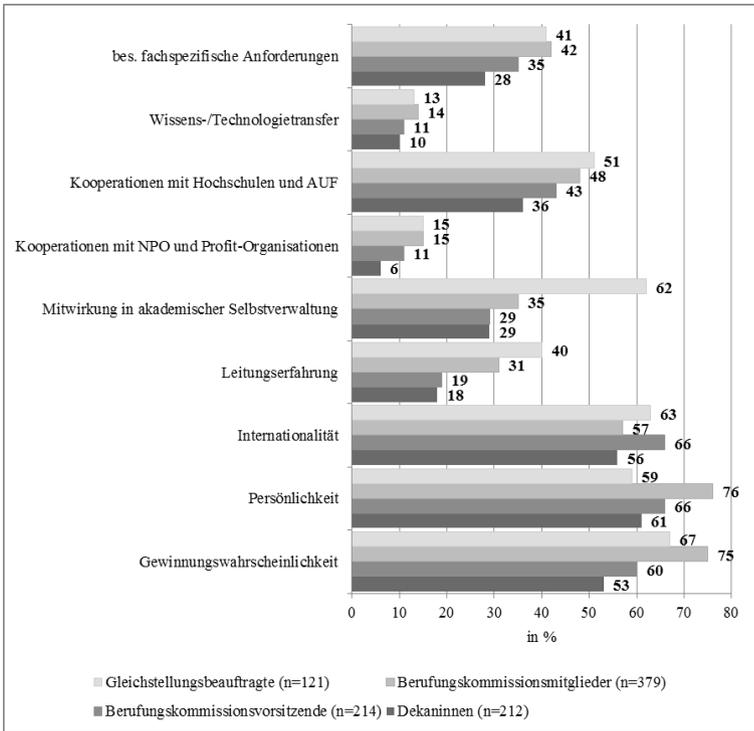


Abbildung 9: Wichtigkeit weiterer Auswahlkriterien aus Sicht von vier Befragten-  
 tengruppen. Relative Häufigkeiten der obersten beiden Skalenpunkte einer fünf-  
 stufigen Ratingskala („gar nicht wichtig“ – „sehr wichtig“)

Interessant sind vor allem die beiden anderen Relevanzeinschätzungen: Der hohe Stellenwert der Passung der Persönlichkeit zum Kollegium zeigt, dass – insbesondere die Berufungskommissionsmitglieder und -vorsitzenden als (in vielen Fällen) zukünftige Kolleginnen der zu berufenden Person – einen großen Wert darauflegen, dass es „menschlich passt“ zwischen der neuberufenen Person und dem Kollegium. Auch wenn offenbleiben muss, was die Respondentinnen jeweils genau unter „Persönlichkeit“ verstanden haben (das Spektrum der Assoziationen dürfte recht breit sein), kommt doch dem menschlichen Faktor offenkundig eine nicht geringzuschätzende Bedeutung zu.

Das letzte Merkmal, die Passung der Erwartungen der Kandidatinnen zu den Rahmenbedingungen der Stelle, lässt sich als Auskunft darüber verstehen, wie hoch der Grad der Gewinnungswahrscheinlichkeit

in Bezug auf die Rufinhaberin ist. Dass hier die Berufungskommissionsvorsitzenden sich besonders zahlreich für die Bedeutung dieses Kriteriums aussprechen, ist in Anbetracht des Zwecks ihrer temporären Rolle, nämlich das Berufungsverfahren erfolgreich zum Abschluss zu bringen, leicht nachvollziehbar.

Lässt man die Einschätzungen aller Gruppen zu allen Kriterien Revue passieren, so kann man konstatieren, dass die weiteren Kriterien – abgesehen von den drei zuletzt genannten – insgesamt die geringsten Relevanzzuschreibungen aufweisen. Das Bewertungsraster der befragten Gruppen ist demnach stark an Merkmalen ausgerichtet, die sich (neben der Internationalität, der persönlichen Passung und der Gewinnungswahrscheinlichkeit) auf die Kernaufgaben der Professorinnen in Forschung und Lehre beziehen, wobei den Forschungskriterien noch größere Bedeutung zuerkannt wird als den Lehrkriterien.

Wirft man einen Blick auf die Unterschiede im Antwortverhalten der verschiedenen Befragtengruppen, so zeigt sich, dass die Gleichstellungsbeauftragten bei elf Kriterien die höchsten Anteilswerte der Einschätzung „wichtig/sehr wichtig“ aufweisen. Sie zeigen damit insgesamt eine starke Tendenz zu einer hohen Gewichtung der Kriterien. Umgekehrt äußern sich die Dekaninnen vergleichsweise zurückhaltend: Bei 16 Kriterien entfallen auf sie die niedrigsten Anteilswerte für die Ausprägungen „wichtig/sehr wichtig“. Die Gründe dafür lassen sich allerdings weder den Daten noch den uns zur Verfügung stehenden Kontextinformationen schlüssig entnehmen; hier wäre man auf das Feld der Spekulation verwiesen. Gleiches gilt für das Auftreten der größten Differenz bei Relevanzeinschätzung eines Kriteriums, nämlich 33 Prozentpunkte, die zwischen den Dekaninnen und Kommissionsvorsitzenden auf der einen Seite und wiederum den Gleichstellungsbeauftragten auf der anderen Seite auftritt – und zwar in Bezug auf die erwartete Mitwirkung der auszuwählenden Person in der akademischen Selbstverwaltung. Warum die Meinungen in den Gruppen hier doch recht deutlich auseinandergehen, wäre durch weitere Forschung zu eruieren.

#### 4. Verhandlungsphase

Die Verhandlungsphase beginnt der hier verwendeten Definition gemäß mit der Erteilung des Rufes durch die Universitätsleitung. Der Ruf als rechtlich noch unverbindliche *invitatio ad offerendum* (vgl. Detmer 2017) eröffnet das Verhandlungsspiel, in dem die Universität und die Rufinhaberin eine Vereinbarung über das inhaltliche Profil, die ressourcenreiche Ausstattung der Stelle, über die Leistungen der Universität für die

Person (Gehalt, Zulagen, Dual Career-Optionen etc.) und die Leistungen der Stelleninhaberin im Rahmen der Stelle (formal oft fixiert in Gestalt von Zielvereinbarungen) anstreben. Wichtige Schritte in diesem Verhandlungsspiel sind in der Regel eine Darlegung der Erwartungen der Rufinhaberin (z. B. in Form eines Konzeptpapiers für die Stelle inklusive Gehaltserwartungen), das – gegebenenfalls mehrfach stattfindende – Verhandlungsgespräch zwischen der Universitätsleitung und der Rufinhaberin über die jeweiligen Erwartungen beider Seiten sowie ein schriftliches Angebot der Universität, auf das die Rufinhaberin mit Annahme, Ablehnung oder der Artikulation erneuten Verhandlungsbedarfs reagieren kann.

Die Verhandlungsphase endet für die Universität, wenn das Angebot angenommen worden ist und die Ernennung stattgefunden hat, wenn nach der Erstplatzierten auch alle weiteren Personen auf der Liste ihr Angebot zurückgewiesen haben oder wenn die Universität selbst sich dazu veranlasst sieht, das Verfahren ohne Ergebnis abzubrechen.

In Bezug auf die Sozialdimension der Verhandlungsphase haben wir uns in der Online-Erhebung darauf beschränkt, nur die Zusammensetzung der Akteurkonstellation bei den Universitätsleitungen abzufragen. Die Einflussstärken der beteiligten Akteure aus Sicht der Befragten wurden dagegen nicht erhoben. Der Grund dafür ist, dass die Stärke des Einflusses in der Berufungsverhandlung sehr stark von der situationspezifischen Ausstattung der Akteure mit verschiedenen Einflusspotenzialen (Geld, Informationen, Verhandlungsgeschick etc.) und ihrer individuellen Bewertung eines möglichen Scheiterns der Verhandlungen abhängt. Generell kann man allerdings zwei archetypische Verhandlungsszenarien unterscheiden: den Erstruf und den Mehrfachruf. Handelt es sich für die Rufinhaberin um einen Erstruf, so verfügt die Universität in der Regel nicht nur über die größere Verhandlungserfahrung und relevante Informationsvorsprünge, sondern hat bei einem Scheitern der Verhandlungen auch weniger zu verlieren. Handelt es sich dagegen um einen Mehrfachruf in dem Sinne, dass die Rufinhaberin entweder bereits eine Professur besitzt oder aber ihr mehrere Rufe vorliegen, steigen ihre Einflusschancen gegenüber der Universität – u.a., indem sie verschiedene Angebote sachlich gegeneinander ausspielen und die Zeitstruktur der Verhandlungen – z. B. als Verzögerung – stärker dominieren kann.

Was nun die Sozialdimension im Sinne des Teilnehmerkreises an der Berufungsverhandlung von Seiten der Universität anbetrifft, haben die von uns befragten Universitätsleitungen die folgenden Angaben gemacht.

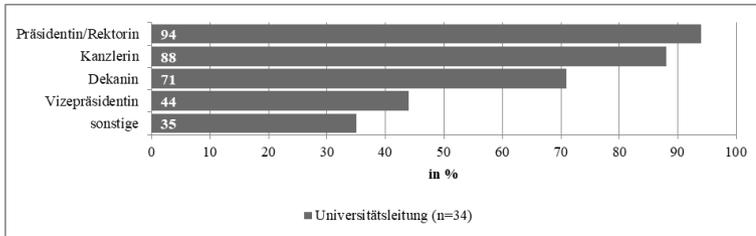


Abbildung 10: Teilnahme von Akteuren an Berufungsverhandlungen nach Auskunft von Universitätsleitungen (n=34). Relative Häufigkeiten der Antwort „ist beteiligt“

Fast alle Leitungen bekunden, dass die Präsidentin oder Rektorin an der Verhandlung beteiligt ist, und ähnlich verhält es sich in Bezug auf die Kanzlerin. Die Berufungsverhandlung ist bei W2- und W3-Professuren Chefsache. Die Beteiligung von Präsidentin/Rektorin und Kanzlerin korrespondiert dabei der funktionalen Aufgabenteilung zwischen einer allgemein-strategischen Zuständigkeit der Präsidentin/Rektorin und der Zuständigkeit für rechtliche sowie Ressourcenfragen auf Seiten der Kanzlerin. Etwa zwei Drittel der Leitungen schildern zudem, dass auch die Dekanin als Verantwortliche für einen Teil der Ausstattung und für die dezentralen Belange der Fakultät an der Verhandlung teilnimmt. Was sonstige Akteure anbetrifft, zählen hierzu unter anderem Vertreterinnen des Präsidialamtes oder auch der zentralen Verwaltung. Ein Drittel der Befragten geben schließlich an, dass auch eine Vizepräsidentin beteiligt ist. Generell darf angenommen werden, dass die Zusammensetzung der universitären Verhandlungsseite neben formalen Zuständigkeiten und eingespielten Traditionen auch die spezifischen Verhandlungsbedarfe berücksichtigt, die im jeweiligen Verfahren entstehen.

Damit ist auch schon die Sachdimension angesprochen, die im Falle der Verhandlungsphase nicht über die Abfrage der Relevanz von Kriterien ermittelt worden ist, sondern über die Frage nach der Größe des Verhandlungsbedarfs bei bestimmten Verhandlungsgegenständen. Diese Frageformulierung erlaubt nämlich Rückschlüsse nicht nur auf die Relevanz des jeweiligen Aspekts für die universitäre Verhandlungsseite, sondern auch auf seine Relevanz für die Rufinhaberin. Ein großer Verhandlungsbedarf entsteht ja in der Regel dort, wo beide Seiten Klärungsbedarf sehen – sei es aufgrund divergierender Erwartungen und Interessen, sei es aufgrund unterschiedlicher Kenntnisstände.

Die folgende Abbildung zeigt die Einschätzungen der Universitätsleitungen in Bezug auf den Verhandlungsbedarf bei 16 verschiedenen Verhandlungsthemen. Dargestellt sind die prozentualen Häufigkeiten für einen großen oder sehr großen Verhandlungsbedarf.

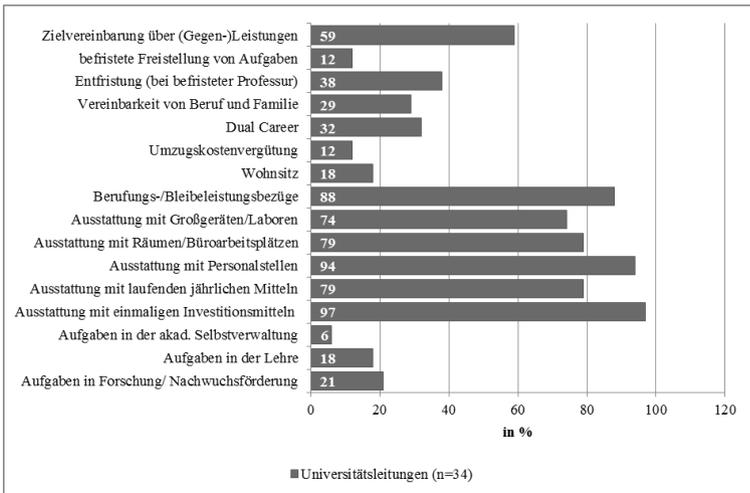


Abbildung 11: Einschätzung des Verhandlungsbedarfs bei universitären Berufsverhandlungen aus Sicht der Universitätsleitungen (n=34). Relative Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („kein Verhandlungsbedarf“ – „sehr großer Verhandlungsbedarf“)

Dabei zeigt sich klar, dass es insbesondere ressourcielle und in den meisten Fällen auch direkt monetäre Bedingungen sind, die von deutlichen Mehrheiten der Leitungen als in (sehr) großem Maße verhandlungsbedürftig angesehen werden: Das betrifft sowohl Ausstattungsfragen – nämlich die Ausstattung der Professur mit einmaligen Investitionsmitteln (Erstaussattung), mit Personalstellen, laufenden jährlichen Mitteln, Räumen und Büroarbeitsplatzinfrastrukturen sowie mit Großgeräten und Laboren<sup>15</sup> – als auch das persönliche Gehalt, bei dem es um

<sup>15</sup> Das die monetäre Ausstattung nicht nur ökonomisches, sondern gegebenenfalls auch symbolisches Kapital (Bourdieu 1983) darstellt, lässt sich der Auskunft der Dekanin einer philosophischen Fakultät entnehmen: „Es scheint so eine Art Sport geworden zu sein, dass man hohe Berufungsmittel haben möchte, ich habe 50.000, ich habe 70, ich habe 100.000, und das liegt dann auf den Konten, und das ist natürlich absolut unproduktiv, das ist eigentlich

die Aushandlung von Höhe, Befristung oder Ruhegehaltsfähigkeit von Berufungs- bzw. Bleibeleistungsbezügen geht. Dass in diesen Bereichen besonderer Verhandlungsbedarf besteht (mit Ausnahme der Umzugskostenvergütung, die aufgrund ihrer Einmaligkeit und relativ gesehen geringen Höhe allerdings auch längst nicht so stark ins Gewicht fällt), lässt sich auf die Ausdifferenzierung des Besoldungsregimes mit der Einführung der W-Besoldung und den steigenden Konkurrenzdruck auch für die Universitäten auf dem professoralen Personalmarkt zurückführen.

Demgegenüber scheint der Klärungs- bzw. Kompromissbedarf bei den eigentlichen Kernaufgaben der Professur von deutlich weniger Leitungen als verhandlungsbedürftig wahrgenommen zu werden, denn weniger als ein Fünftel der Befragten sieht einen besonderen Gesprächsbedarf bezüglich der Aufgaben in Forschung, Nachwuchsförderung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung. Auch der Wohnsitz und die befristete Freistellung von Aufgaben werden jeweils nur von einer Minderheit der Befragten als Themen betont. Dagegen schildern die Leitungen andere Momente als in größerem Umfang besprechungsbedürftig: Dies betrifft einerseits die Arbeitsplatzsicherheit, die aufgrund einer steigenden Zahl von zunächst befristeten Professuren auch auf dieser Karrierestufe an Bedeutung gewonnen hat. So sehen 38% der befragten Universitätsleitungen bezüglich der Entfristung einer zunächst befristeten Stelle Verhandlungsbedarf. Andererseits spielt die Vereinbarkeit von Professur und persönlichem Lebenszusammenhang eine Rolle, was auf sich verändernde Lebens- und Partnerschaftsmodelle im Bereich professoraler Tätigkeit schließen lässt. So betonen 29% der Befragten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und 32% Dual Career-Optionen als Verhandlungsgegenstand.

Um die genannten Punkte in einer verbindlichen Übereinkunft zu regeln und die erwarteten Leistungen der Universität an die erwarteten Leistungen der Rufinhaberin gegenüberzustellen, werden heute in vielen Fällen persönliche Zielvereinbarungen abgeschlossen. Da Zielvereinbarungen das Bedingungsgefüge zwischen verschiedenen der genannten Verhandlungsgegenstände (d.h. zwischen den Leistungen der Universität und denen der Rufinhaberin) regeln, überrascht es nicht, dass mehr als die Hälfte der Universitätsleiterinnen bei ihnen einen erheblichen Verhandlungsbedarf ausmacht.

---

sogar illegal, also ich meine, diese Ausstattung... das Geld muss zur Ausstattung werden, und das ist, glaube ich, auch wichtig zu vermitteln, dass das keinen Selbstzweck hat, sondern das es eben wirklich darum geht, das mit konkreten Zielen zu verbinden[...].“

### 5. Gesamtsituation: Wandel

Damit kommen wir abschließend zur Einschätzung des Wandels von Berufungsverfahren von Seiten der Universitätsleitungen. Herausgegriffen werden die Antworten der Leitungen, da sie auf Seiten der Universität in verantwortlicher Funktion mit Berufungsverfahren befasst sind und mit allen Verfahren in Berührung kommen.<sup>16</sup> Sie haben eine zentrale Grenzstelle (Luhmann 1964 und 2006: 210ff.) inne und verknüpfen die Organisation mit ihren verschiedenen Umwelten. Teil ihres Rollenprofils ist es daher, für Veränderungen in der Organisationsumwelt und daraus entspringende Folgen in Berufungsverfahren besonders sensibel zu sein.

In Bezug auf die Sozialdimension haben wir die Universitätsleitungen gefragt, wie sich der Einfluss verschiedener Akteure auf Berufungsverfahren in den letzten Jahren verändert hat.

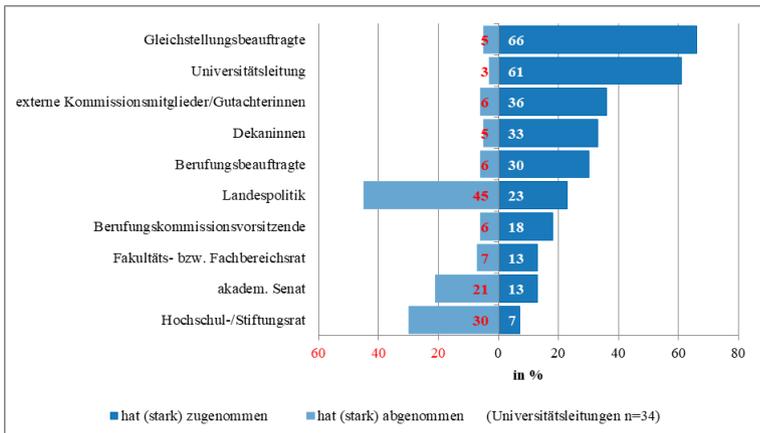


Abbildung 12: Veränderung des Einflusses verschiedener Akteure auf Berufungsverfahren aus Sicht der Universitätsleitungen (n=34). Relative Häufigkeiten der beiden untersten (rote Ziffern) und der beiden obersten (weiße Ziffern) Skalenpunkte einer bipolaren fünfstufigen Ratingskala („hat stark abgenommen“ – „hat stark zugenommen“)

<sup>16</sup> Grundsätzlich wäre ein Vergleich mit den Angaben der Dekaninnen interessant und möglich, da ihnen dieselben Fragen zum Wandel von Berufungsverfahren gestellt wurden. Eine systematische Darstellung der rollenspezifischen Differenzen zwischen den Befragtengruppen würde aber fast einen eigenen Artikel erfordern.

Jeweils etwa zwei Drittel sehen eine (deutliche) Steigerung des Einflusses der Leitungsebene, was auf die Verlagerung des Ruferteilungsrechts auf die Leitungen und die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten hinweist, sowie eine Einflusstesigerung der Gleichstellungsbeauftragten, was ein Echo der gesellschaftlichen Anforderung ist, den Anteil der Frauen in der Professorenschaft zu erhöhen.

Ein gutes Drittel der Leitungen konstatiert einen (starken) Anstieg des Einflusses von externen Berufungskommissionsmitgliedern bzw. Gutachterinnen. Dies könnte ein Hinweis auf die gestiegene Bedeutung von Forschungsleistungen sein (siehe unten), die von diesen Personen ja beurteilt werden sollen. Dass die Dekaninnen stärker Einfluss nehmen, mag daran liegen, dass auch die dezentrale Führungsebene gestärkt und mit mehr Verantwortung ausgestattet worden ist. Die Einflusszunahme von Berufsungsbeauftragten steht eindeutig im Zusammenhang mit der Formalisierung von Berufsungsverfahren, deren problemlosen Ablauf die Beauftragten befördern sollen.

In Bezug auf den Einfluss der Landespolitik gehen die Meinungen der Universitätsleitungen auseinander. Während ein knappes Viertel eine Einflusstesigerung ausmacht, gehen über 40% eher von einem Bedeutungsverlust aus. Auch wenn durch die Verlagerung des Ruferteilungsrechts in vielen Ländern also die Leitungen gestärkt worden sind, geht dies doch mit keinem flächendeckenden Einflussverlust der Ministerien einher. Etwas deutlicher ausgeprägt ist dagegen der Einflussverlust der Hochschulräte auf das Berufsungsgeschehen, der von einem knappen Drittel der Befragten notiert wird. In diesem Punkt scheint es zumindest keine weitere Stärkung dieses neuen Governance-Mechanismus (Wendel 2016) zu geben. Beim akademischen Senat sehen etwas mehr Leitungen einen Einflussverlust als eine Stärkung, und bei den Berufsungskommissionsvorsitzenden und dem Fakultäts- bzw. Fachbereichsrat ist es umgekehrt, hier scheint jedoch insgesamt keine deutlichen Veränderungen der Einflussmöglichkeiten beobachtet zu werden.

In Bezug auf die Sachdimension von Berufsungsverfahren insgesamt wurden die Universitätsleitungen nach ihrer Einschätzung des Wandels verschiedener Merkmale des Berufsungsgeschehens in den letzten Jahren gefragt.

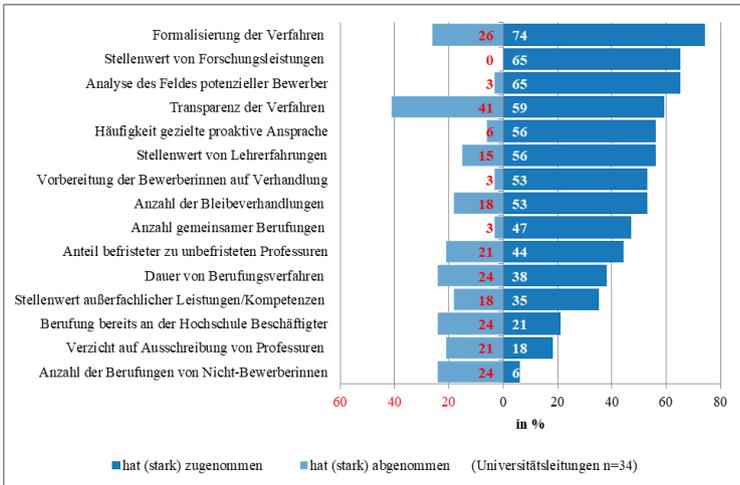


Abbildung 13: Wandel von Berufungsverfahren aus Sicht der Universitätsleitungen (n=34). Relative Häufigkeiten der beiden untersten (rote Ziffern) und der beiden obersten Skalenniveaus (weiße Ziffern) einer bipolaren fünfstufigen Ratingskala („hat stark abgenommen“ – „hat stark zugenommen“)

In Abbildung 13 sind in Bezug auf die Stärke des Wandels verschiedener Merkmale von Berufungsverfahren die Antwortausprägungen „hat abgenommen/hat stark abgenommen“ auf der linken und – im Kontrast dazu – die Ausprägungen „hat zugenommen/hat stark zugenommen“ auf der rechten Seite gegenübergestellt. Dabei folgt die Anordnung der Items der abnehmenden Stärke ihres von den Befragten diagnostizierten Wandels.

Die von den meisten Leiterinnen als besonders ausgeprägt eingeschätzte Veränderung ist die Formalisierung von Berufungsverfahren. Hierzu können verschiedene Maßnahmen gezählt werden: die Verabschiedung von Regeln für den Umgang mit Befangenheiten, die Verabschiedung von Berufsordnungen und Berufsleitfäden, das Angebot von Schulungen für Berufungskommissionsvorsitzende und -mitglieder, die Einrichtung von Berufsbeauftragten oder eines Berufsmanagements, aber auch die Installation von Berufsportalen, über die Verfahrensschritte kommuniziert und z.T. auch gesteuert werden können. Mit der Formalisierung können sich dabei verschiedene Intentionen verbinden: eine Erhöhung von Verfahrenstransparenz nach innen und außen (die nach Auskunft von 59% der befragten Leiterinnen ja auch schon stark gestiegen ist), die Steigerung der Norm-

konformität von Verfahren bei gleichzeitiger Zurückdrängung zweifeltiger Praktiken (Vermeidung von Konkurrentenklagen), die Verbesserung der Reputation der Einrichtungen bezüglich der akademischen Personalrekrutierung und – summa summarum – die Erhöhung der institutionellen Legitimität. Zugleich wird Formalisierung gerade in wissenschaftlichen Kontexten auch immer wieder als ein Hemmnis kritisiert, da sie einer Überregulierung und Bürokratisierung Vorschub leiste. So geben bezeichnenderweise 41% der Befragten an, dass die Transparenz von Berufungsverfahren (stark) abgenommen habe. Das Echo auf die Formalisierung ist also geteilt. Wie immer man Formalisierung aber auch einschätzt: Sie ist zweifellos Ausdruck des Bestrebens, legitimitätserzeugenden normativen Erwartungen besser gerecht zu werden.

Dass nach Auskunft von zwei Dritteln der Leiterinnen der Stellenwert von Forschungsleistungen und nach Auskunft von mehr als einer Hälfte der Stellenwert von Lehrerfahrungen (stark) zugenommen hat, entspricht der generell beobachtbaren Tendenz zu einer Intensivierung von Konkurrenz in der gesellschaftlichen Leistungsproduktion (Schimank/Volkman 2017), die auch die Wissenschaft prägt (z. B. Winterhager 2015). Auch bei den außerfachlichen Leistungen und Kompetenzen sehen mehr Leitungen einen Bedeutungszuwachs als eine Bedeutungsabnahme.

Ausdruck dieser Konkurrenzsteigerung ist im Bereich der Berufung die Beschleunigung und Intensivierung des Personalmarktes. Beide Seiten folgen stärker der Entscheidungsmaxime, stets nach noch attraktiveren Lösungen Ausschau zu halten, betreiben also eine Art „shopping around“ (Schimank/Volkman 2017: 119). Dies zeigt sich in den Einschätzungen der Leitungen, dass die Anzahl der Bleibeverhandlungen – mithin also die Drohung eines Verlassens der Universität aufgrund von Alternativangeboten – zugenommen hat. Vice versa setzt aber auch das Hochschulsystem die Professorinnen durch eine „Verunsicherung“ von Arbeitsverhältnissen unter Druck (Schimank/Volkman 2017: 125); so sind 44% der Befragten der Meinung, dass der Anteil befristeter Stellen zugenommen habe. Allerdings sehen hier 21% eine gegenläufige Tendenz.

Ein weiterer Indikator für die Intensivierung des Personalmarkts ist der gestiegene Aufwand, den beide Seiten in das Berufungsgeschehen investieren. Mit Blick auf die Universität als Stellenanbieterin bekunden deutliche Mehrheiten der Leitungen, dass Umfang und Intensität der Analyse des Bewerberinnenfeldes wie auch die proaktive Ansprache von potenziellen Bewerberinnen (stark) zugenommen haben.

Beide Maßnahmen dienen dazu, die universitäre Konkurrenzsituation auf dem akademischen Personalmarkt zu verbessern, indem Professuren wettbewerbsfähig ausgeschrieben und die Nachfrage nach ihnen aktiv geweckt wird.

Mit Blick auf die Bewerberinnen gibt es gleichfalls ein Anzeichen für die Dynamisierung des professoralen Personalmarkts, das die Bedeutung der Berufungsverhandlung betrifft. So legt gut die Hälfte der Leitungen dar, dass das Ausmaß der Vorbereitung der Bewerberinnen auf die Berufungsverhandlung (die vielfach mit Hilfe des DHV erfolgt) (stark) zugenommen habe. In Anbetracht der gestiegenen Bedeutung der Berufungsverhandlung, deren Ergebnisse für die Gestaltung des direkten Arbeitsumfeldes der Professur wie auch für die persönlichen Nutzenerwartungen der RufinhaberIn von grundlegender Bedeutung sind, und aufgrund der Ausdifferenzierung von Gehaltsregimes und rechtlichen Rahmenbedingungen, müssen die Rufinhaberinnen einen größeren Aufwand betreiben, um die für ein erfolgreiches Verhandeln erforderlichen Informationen zusammenzutragen und Verhandlungspositionen zu entwickeln.

Was die Dauer von Berufungsverfahren angeht, wurde im Hochschuldiskurs seit langem eine Verkürzung der Verfahren angemahnt und z.T. auch – z. B. im Rahmen der Exzellenzinitiative – umgesetzt (vgl. Bukow/Möller 2013). Zweck der Beschleunigung ist eine Effizienzsteigerung von Entscheidungsprozessen und eine Erhöhung der Attraktivität von Stelle und anbietender Universität. Unter den befragten Leitungen konstatiert allerdings sogar eine kleine Mehrheit, dass eher eine (starke) Zunahme der Dauer zu beobachten ist. In der Online-Befragung haben die Leitungen angegeben, dass die durchschnittliche Dauer eines Berufungsverfahrens von der Ausschreibung bis zur Ruferteilung durchschnittlich knapp neun Monate beträgt; die Spannweite lag dabei zwischen fünf und 18 Monaten. Die anschließende Phase zwischen der Ruferteilung und der Rufannahme nimmt durchschnittlich demgegenüber noch einmal 3,8 Monate in Anspruch; hier variieren die Werte zwischen einem und zehn Monaten.

Bei drei Merkmalen schließlich sehen (geringfügig) mehr Leitungen eine (starke) Abnahme als eine (starke) Zunahme, wobei jeweils die hier nicht abgebildete Mehrheit der Befragten keine Veränderung konstatiert; das betrifft die Hausberufungen, den Verzicht auf die Ausschreibung von Professuren sowie die Anzahl von Berufungen von Personen, die sich nicht beworben haben. Hierbei handelt es sich sämtlich um Entscheidungen, die Ad Personam-Entscheidungen (Kühl 2011)

darstellen und somit den Einfluss der Organisation gegenüber dem Personalmarkt steigern. Dass sie nach Einschätzung der Leitungen tendenziell weniger genutzt werden, könnte als ein Indiz für die Dynamisierung und Intensivierung der Konkurrenz auf dem Personalmarkt und für die gestiegenen Legitimitäts- und Konformitätserwartungen gegenüber Berufungsverfahren gewertet werden.

Ein zweiter Aspekt der Sachdimension des Berufungsgeschehens insgesamt und zugleich der letzte hier zu behandelnde Punkt sind die verschiedenen Schwierigkeiten in Berufungsverfahren, deren Ausmaß von den Universitätsleitungen und von den Dekaninnen im Hinblick eingeschätzt worden ist. Die Perspektiven beider Akteursgruppen werden dargestellt, da sich die Problemwahrnehmungen aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten der Rollen z.T. doch deutlich unterscheiden. Ein abschließender Blick auf die Einschätzung dieser Schwierigkeiten durch die Leitungen und die Dekaninnen kann Ansatzpunkte für die weitere Diskussion über die Gestaltung von Berufungsverfahren geben. Dabei sind natürlich auch die Perspektiven der übrigen mit Berufungsverfahren befassten Akteure zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden die Einschätzungen der abgefragten Schwierigkeiten nach verschiedenen Themenschwerpunkten zusammengefasst dargestellt. Innerhalb jedes Themengebietes gilt das Augenmerk auch den gegebenenfalls auftretenden Perspektivendifferenzen zwischen den Leitungen und den Dekaninnen, da sie Hinweise darauf geben, wie die verschiedenen Entscheidungsebenen die Problemlagen wahrnehmen. Dies ist nicht zuletzt für die Konzeption von Maßnahmen zur weiteren Entwicklung von Berufungsverfahren relevant.

Ein erster Komplex von Schwierigkeiten betrifft die Situation auf dem Personalmarkt in Bezug auf die Bewerberinnen. So betonen sowohl Leitungen als auch die Dekaninnen unter den Schwierigkeiten vor allem eine doppelte Knappheitssituation: einerseits den Mangel an Frauen unter den Bewerberinnen, der die „leaky pipeline“ im deutschen Wissenschaftskarrieresystem abbildet und insbesondere von den Dekaninnen als Problem wahrgenommen wird, und andererseits einen generellen Mangel an geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten, der fächerspezifisch variieren dürfte. Damit wird eine unzureichende Nachfragesituation als das größte Problem deutlich. Demgegenüber werden eine zu intensive bzw. – vice versa – eine zu geringe Vorbereitung der Bewerberinnen und Bewerber auf die Berufungsverhandlung, deren gestiegene Bedeutung oben schon betont wurde, von einem geringeren Anteil der Leitungen und Dekaninnen als problematisch genannt. Dass dabei mehr Leiterinnen in der hohen Intensität der Vorbereitung ein

Problem sehen als Dekaninnen, liegt an ihrer Rolle als Hauptverhandlungspartner in den Berufungsverhandlungen, die von der Art der Verhandlung der Rufinhaberinnen stärker tangiert sind.

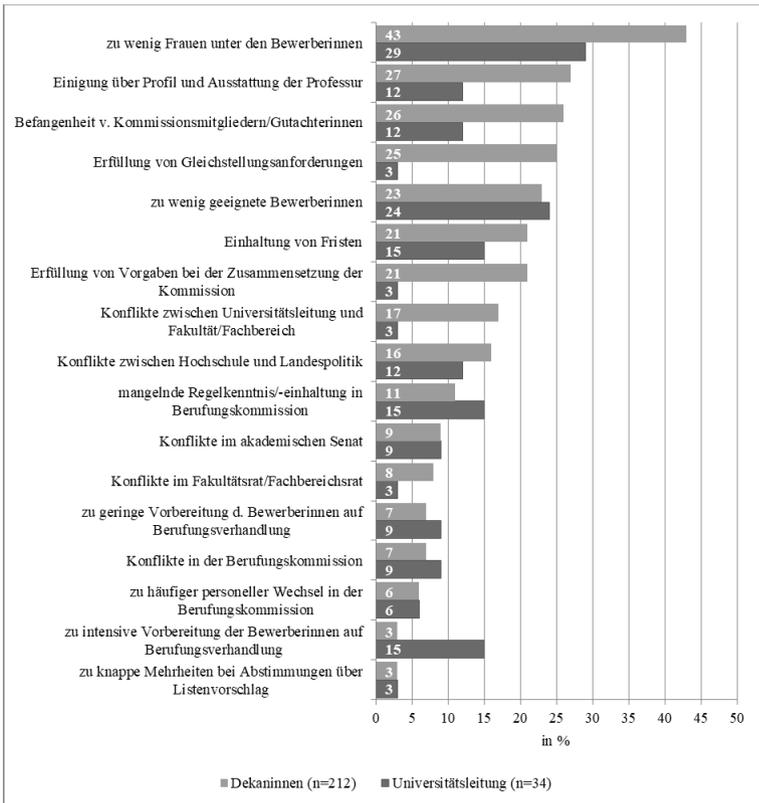


Abbildung 14: Einschätzungen des Ausmaßes, in dem bestimmte Aspekte des Gesamtprozesses von Berufungen an der jeweiligen Hochschule Schwierigkeiten bereiten, aus Sicht der Universitätsleitungen (n=34) und der Dekaninnen (n=212). Relative Häufigkeiten der zusammengefassten obersten beiden Skalenpunkte einer fünfstufigen Ratingskala („gar nicht“ – „in hohem Maße“)

Ein zweiter Komplex von Schwierigkeiten bezieht sich auf Konflikte zwischen den verschiedenen an Berufungsverfahren beteiligten Akteuren. Die Inhalte der Konflikte wurden dabei nicht abgefragt, so dass offenbleiben muss, was jeweils Konflikthanlässe und -gegenstände sind.

Nicht einschätzen lässt sich auch, inwiefern die Angaben durch die erwartbare Neigung, Konflikte nicht an die große Glocke zu hängen, in ihrer Aussagekraft eingeschränkt sind.

Insgesamt berichten nur wenige Leitungen und Dekaninnen davon, dass Konflikte in der Berufungskommission, im Fakultäts- bzw. Fachbereichsrat oder im akademischen Senat (große) Schwierigkeiten bereiten. Interessante Unterschiede zwischen den Befragtengruppen gibt es bei den Konflikten zwischen Hochschulleitung und Fakultät bzw. Fachbereich und bei Konflikten in Bezug auf die Einigung über Profil und Ausstattung der auszuschreibenden Professur, in die die beiden Akteure, wie oben dargelegt, ebenfalls stark eingebunden sind. In beiden Fällen sehen hier größere Anteile der Dekaninnen als der Leitungskräfte in (hohem) Maße Schwierigkeiten. Ob dies auf das hierarchische Machtgefälle und die dadurch divergierenden Unterschiede bei den Einflusschancen zwischen beiden Gruppen zurückzuführen ist, kann hier nicht geklärt werden. Konflikte mit der Landespolitik wurden nur bei den Hochschulleitungen als den zentralen Grenzstellen zur Umwelt abgefragt; hier sehen 12% Probleme.

Eine dritte Gruppe von Problemen umfasst die Umstände der operativen Durchführung von Berufungsverfahren. Hier heben (z.T. deutlich) größere Anteile der Dekaninnen als der Leitungen Schwierigkeiten bei der Erfüllung von Gleichstellungsanforderungen, der Einhaltung von Fristen und der Umsetzung von Vorgaben für die Zusammensetzung der Kommission sowie in Bezug auf Befangenheiten hervor. Der Grund dafür liegt aller Wahrscheinlichkeit nach in der stärkeren operativen Verantwortung der Dekaninnen für diese Themen. Die mangelnde Kenntnis und Einhaltung formaler Vorgaben generell wird dabei – wiederum rollenkonform – von einem etwas größeren Anteil der Leitungen als schwierig ausgewiesen, wohingegen es bezüglich eines zu häufigen personellen Wechsels in der Berufungskommission und zu knapper Mehrheiten bei der Entscheidung über den Listenvorschlag in den Hochschulgremien keine Unterschiede zwischen den (sehr) schwach ausgeprägten Problemeinschätzungen der Leitungen und der Dekaninnen gibt.

## 6. Fazit

Damit kommen wir am Ende zu einem knappen Fazit, das sich darauf beschränkt, die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal in fünf kurzen Stichworten zusammenzufassen. Der Beitrag verzichtet bewusst auf die Formulierung von Empfehlungen für die weitere Gestaltung von Beru-

fungsverfahren. Weder reicht hierzu angesichts der Vielfalt und Komplexität der angeschnittenen Themen die Datengrundlage aus, noch liegt eine hinreichend umfassende Praxiserfahrung mit dem Berufungsgeschäft vor, das eine generalisierende Ableitung normativer Aussagen erlauben würde. Vielmehr sollen die vorangehend dargestellten Ergebnisse dazu dienen, die weitere Diskussion über die Gestaltung von Berufungsverfahren in Hochschulforschung und Hochschulpraxis anzuregen.

Lässt man die Ergebnisse Revue passieren, so schälen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die folgenden Aspekte als wichtig heraus:

- Strategische Relevanz: Berufungsverfahren sind Entscheidungen, die sich in sozialer, zeitlicher und sachlicher Hinsicht nicht nur auf das direkte Arbeitsumfeld der Professorin, sondern in unterschiedlichem Ausmaß auch auf höherrangige Organisationseinheiten und auf die Universität insgesamt auswirken. Dementsprechend ist im Zuge der gestärkten Autonomie der Hochschulen vom Staat auch das Ruferteilungsrecht auf die Leitungen übertragen worden. Das bedeutet nicht, dass Berufungsentscheidungen heute Top-down-Entscheidungen wären, wie sich an der Einschätzung der Einflusschancen innerhalb der verschiedenen Phasen von Berufungsverfahren zeigt.
- Soziale, zeitliche und sachliche Komplexität: Allerdings sind Berufungsverfahren vergleichsweise langwierige Entscheidungsprozesse, die eine Abfolge von mehreren Akteurskonstellationen mit zum Teil unklaren Rändern einschließen, nach wie vor viel Zeit in Anspruch nehmen und dabei in sachlicher Hinsicht einer Fülle von unterschiedlichen Interessen und Bewertungskriterien ausgesetzt sind. Diese Binnenkomplexität ist durch die bislang ergriffenen Reformen im Bereich des Berufungsgeschehens nur punktuell reduziert worden.
- Perspektivität der Bewertung von Verfahren: Ein Indiz für die nach wie vor bestehende, vergleichsweise lose Kopplung von Einheiten innerhalb der Universitäten sind die Perspektivdifferenzen zwischen den verschiedenen beteiligten organisationalen Akteursgruppen (Rollen und Organisationseinheiten). Und auch diese Polyperspektivität gibt nur einen Ausschnitt der Wahrnehmung wieder und muss durch die Sichtweisen weiterer Akteure innerhalb der Universität und durch die Sichtweisen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler komplementiert werden.

- Wettbewerbssteigerung: Zahlreiche Auskünfte machen deutlich, dass die Rekrutierung von professoralem Personal heute unter einem stärkeren Konkurrenzdruck steht. Dabei tritt sowohl zwischen den Bewerberinnen als auch zwischen den Hochschulen eine Konkurrenz auf, wobei die Hochschulen diese Konkurrenz eher bei Mehrfachrufen als bei der Planung von Professuren sehen.
- Formalisierung: Die befragten Universitätsleitungen stellen eine Formalisierung der Verfahren fest, wodurch man einerseits einen Beitrag zur Qualitätssicherung dieses Entscheidungsprozesses leistet. Andererseits lassen sich die angegebenen praktisch-prozeduralen Probleme als durch ein hohes Maß an Formalisierung erzeugt verstehen.

Welche Schlussfolgerungen die in das Berufungsgeschehen eingebundenen und mit der Gestaltung der Rahmenbedingungen von Berufungsverfahren betrauten Akteure in Politik, Verwaltung, Universität und Wissenschaft aus diesen und weiteren empirischen Erkenntnissen über den Status von Berufungsverfahren ziehen werden, bleibt abzuwarten. Lohnenswert ist es aber in jedem Fall, die weitere Entwicklung auch von Seiten der Hochschulforschung aus aufmerksam zu verfolgen.

#### Literatur

- Abele-Brehm, Andrea/Bühner, Markus (2016a): Wer soll die Professur bekommen? Eine Untersuchung zur Bewertung von Auswahlkriterien in Berufungsverfahren der Psychologie. In: Psychologische Rundschau, 67. Jahrgang, Heft 4, S. 250-261.
- Abele-Brehm, Andrea/Bühner, Markus (2016b): Überlegungen zur Optimierung von Berufungsverfahren in der Psychologie. In: Psychologische Rundschau, 67. Jahrgang, Heft 4, 262-268.
- Ahn, Heinz; Höfer, Yvonne/Kunz, Linda (2011): Die Ermittlung von Lehrkonzeptionsprofilen zur Unterstützung von Berufungsverfahren. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 6, 2011, 3, S. 135-152
- Auspurg, Katrin/Hinz, Thomas/Schneck, Andreas (2017): Berufungsverfahren als Turniere: Berufungschancen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. In: Zeitschrift für Soziologie, 46. Jahrgang, Heft 4, S. 283-302.
- Becker, Fred G. (2018): Akademisches Personalmanagement. Band 2: Personal- und Professor\*innenbeschaffung und -auswahl. Münster & New York: Waxmann (im Druck).
- Biester, Christoph (2013): Leistungsorientierte Vergütung in der Wissenschaft: Eine theoretische und empirische Analyse der neuen Professorenbesoldung. Weinheim: Beltz Juventa.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöffel, Manfred (2013):

- Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin: edition sigma.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Schwartz, S. 183-198.
- Bukow, Sebastian/Möller, Torger (2013): Die Rekrutierung wissenschaftlichen Spitzenpersonals in der Exzellenzinitiative. iFQ-Berichte No. 32, Berlin: iFQ.
- Bukow, Sebastian/Sondermann, Michael (2010): Verschärfter Wettbewerb um exzellente (Nachwuchs-)Wissenschaftler: Strategien und Handlungsoptionen im Kontext der Exzellenzinitiative. In: Qualität in der Wissenschaft 3, 2010, S. 58-65.
- Christine Färber/Ulrike Spangenberg: Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- de Boer, Harry F./Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2008): Comparing higher education governance systems in four European countries, In: Soguel, Nils C./Jaccard, Pierre (Hrsg.): Governance and Performance of Education Systems. Dordrecht: Springer, 35-54.
- Detmer, Hubert (2017): Das Recht der (Universitäts-)Professoren. In: Hartmer, Michael/Detmer, Hubert (Hrsg.): Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis. 3., neu bearbeitete Auflage. Heidelberg: C.F. Müller, S. 139-240.
- Dömling, Martina/Schröder, Thomas (2011): Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten: Ergebnisse eines Benchmarkings niedersächsischer Hochschulen. Hannover: HIS: Forum Hochschule.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2011): Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen. In: Soziale Welt 62 (2011), S. 305-325.
- Kette, Sven (2012): Das Unternehmen als Organisation. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.) (2012): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer VS, S. 21-42.
- Klawitter, Maren (2017): Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl. Dissertation, Universität Kassel (<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:34-2017091253474>)
- Kleimann, Bernd (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hyridorganisation. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleimann, Bernd/Hückstädt, Malte (2018): Auswahlkriterien in Berufungsverfahren. In: Beiträge zur Hochschulforschung. 40. Jahrgang, Heft 2, S. 20-47.
- Krücken, Georg/Meier, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Gili S. Drori/John W. Meyer/Hokyu Hwang (Hrsg.):

- Globalization and Organization. World Society and Organizational Change. Oxford: Oxford University Press, pp. 240-257.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, Niklas (1975): Macht. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lutter, Mark/Schröder, Martin (2016): Who becomes a tenured professor, and why? Panel data evidence from German sociology, 1980-2013. In: Research Policy, Vol. 45, Issue 5, pp. 999-1013.
- Mallich, Katharina/Domayer, Ernst/Gutiérrez-Lobos, Karin (2012): Erkennen, Einschätzen und Bewerten von Kandidaten-/Kandidatinnenkompetenzen in Berufungsverfahren an Universitäten. In: Niedermair, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten. Linz, S. 311-326.
- Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471.
- Müller, Vera/Radtke, Ulrich (2018): Gesunde Distanz. Kriterien für ein gutes Berufungsverfahren. In: Forschung & Lehre, S. 774-776.
- Peus, Claudia/Braun, Susanne/Hentschel, Tanja/Frey, Dieter (2015): Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Schimank, Uwe (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 4., völlig überarbeitete Auflage. Weinheim/München.
- Schimank, Uwe/Volkman, Ute (2017): Das Regime der Konkurrenz: Gesellschaftliche Ökonomisierungsdynamiken heute. Weinheim: Beltz Juventa.
- Smitten, Susanne In der/Sembritzki, Thorben/Thiele, Lisa/Kuhns, Johannes/Sanou, Amadou/Valero-Sanchez, Marco (2017): Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren (BeFHPro). Hannover: Form Hochschule 3.
- Stichweh, Rudolf (1984): Zur Entstehung des modernen Systems wissenschaftlicher Disziplinen: Physik in Deutschland 1740-1890. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Strohschneider, Peter/Hacker, Jörg/Lohse, Martin/Krull, Wilhelm (2018): Wie sich die Qualität der Auswahl verbessern lässt. In: Forschung & Lehre, Heft 8, S. 668-670.
- Wendel, Patricia (2016): Der Hochschulrat. Unter besonderer Berücksichtigung der Hochschule als ausschließlicher Körperschaft des öffentlichen Rechts. Baden-Baden: Nomos.

- Weuster, Arnulf (2012a): Personalauswahl I: Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorwahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen (3rd ed.): Springer Gabler.
- Weuster, Arnulf (2012b): Personalauswahl II: Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern (3rd ed.): Springer Gabler.
- Winterhager, Nicolas (2015): Drittmittelwettbewerb im universitären Forschungssektor. Wiesbaden: Springer VS.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2005): Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen. Hannover.
- Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. Jena.
- Zimmermann, Karin (2006): Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources – Auf dem Weg in ein Akademisches Personalmanagement? In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 2, 2006, 1, S. 85-94.



## **OPTIMIERUNG STRATEGISCHER BERUFUNGSVERFAHREN: PROJEKTVORSTELLUNG**

*Stefanie Meyer (JGU Mainz)*

Die international renommierte Künstlerin Ayse Erkmen skizzierte Anfang Mai 2018 bei ihrem Semestereröffnungsvortrag in der Kunsthochschule Mainz ein künstlerisches Projekt aus dem Jahr 2012. Sie nannte es eine etwas andere Art von CV/Lebenslauf und stellte den Versuch dar, zufällige/algorithmussteuerte Bildersuchergebnisse in Zusammenhang mit einer Person zu bringen und diesem eine biografische Relevanz in Form von Selbst- und Fremdbildern zu verleihen.<sup>17</sup> Ayse Erkmen hatte eine Google-Bilderrecherche zu ihrem Namen durchgeführt und die Ergebnisse dann als Kunstwerk mit dem Titel „Itself“ u.a. in Japan und der Schweiz ausgestellt.

Ayse Erkmen ist unbestreitbar einer der „besten Köpfe“, die wir als Universitäten und Hochschulen alle gerne gewinnen möchten.

Diese Idee des künstlerisch-kreativen Zugangs einer Stichwortrecherche führt, übertragen auf das Projekt bei einer Internet-Suche mit dem Stichwort „Beste Köpfe“ zu keinen (für Berufungsverfahren) verwertbaren Ergebnissen.

Der umgangssprachliche Begriff der „besten Köpfe“, welche in Berufungsverfahren an Hochschulen gewonnen werden sollen ist sehr plakativ und muss – angepasst an die jeweilige Hochschule und an das Fach – inhaltlich gefasst werden. Berufungsverfahren als komplexer Vorgang sind dabei sowohl auf prozessualer als auch auf inhaltlicher Ebene zu betrachten. Selbst- und Fremdbilder allerdings haben in der Projektdurchführung, wie sie in diesem Artikel beschrieben werden, auch eine markante Rolle gespielt.

Im Folgenden wird der Weg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz hin zur Optimierung ihrer Berufungsverfahren vorgestellt. Dazu werden zunächst der Projektanlass und die Projektstruktur dargestellt. Im Anschluss folgt die Ausführung der Projektmaßnahmen exemplarisch anhand der beiden ersten und größten Zieldimensionen. Den Abschluss bilden dann die gemachten Erfahrungen und deren Bewertung.

An der JGU, einer Universität mit rund 460 Professuren, zehn Fachbereichen und zwei künstlerischen Hochschulen, wurden in den letzten

---

<sup>17</sup> <https://www.kulturzeitschrift.at/kritiken/ausstellung/das-anonymisiertes-selbst-fremd-portraet-aus-dem-netz> [abgerufen am 17.04.2019]

Jahren von der Hochschulleitung auch ohne Drittmittel immer wieder in Projekte investiert, welche die Gesamtorganisation aktiv gestalten. Projektanlässe, um sich dem Thema Berufungsverfahren zu widmen, gab es aus zentraler Sicht einige: u.a. die strategischen Herausforderungen der Exzellenzwettbewerbe, die Suche nach Forschungspersönlichkeiten, welche auch Impulse für die Weiterentwicklung der Gesamtuniversität setzen, die konsequente Weiterentwicklung des Leadership-Ansatzes<sup>18</sup>, die Berufung von Professorinnen sowie die Entwicklung der Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)<sup>19</sup>.

Eingebettet in ein zunehmend wettbewerbliches Umfeld kumulierten an der JGU 2013/14 aus verschiedenen Bereichen Fragen zur Veränderung, wie in Abbildung 15 gezeigt wird:

Mit dem Fokus der Hochschulstrategie: Wie kann die gesamtuniversitäre Struktur- und Strategieplanung inklusive der Berufungsplanung noch besser koordiniert werden?

Mit Blick auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung: Wie können Prozess- und Ergebnisqualität dieses umfangreichen und zentralen Prozesses gesichert werden?



Abbildung 15: Beteiligte Dimensionen des Pilotprojektes (eigene Darstellung)

<sup>18</sup> Leadership an der JGU: <http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/436.php> [abgerufen am 17.04.2019]

<sup>19</sup> Mehr Informationen zum HR Excellence in Research: <https://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/veraenderungsprozesse/hr-excellence-in-research/> [abgerufen am 17.04.2019]

Aus der Perspektive von Personalauswahl und -entwicklung: Wie kann das Thema Leadership und außerfachliche Kompetenzen in die wissenschaftliche Personalauswahl integriert werden?

Aus der Sicht der Gleichstellung: Wie kann die Anzahl von Professorinnen erhöht und strukturellen Diskriminierungsfaktoren begegnet werden?

Ein weiterer Projektanlass bildete die komplette strategische Neuausrichtung des Fachbereichs Biologie, innerhalb derer in einem Zeitraum von fünf Jahren 12 von 19 Professuren neu zu besetzen waren.

Das Projekt „Optimierung strategischer Berufungsprozesse am Beispiel des Fachbereichs Biologie“<sup>20</sup> war somit ein logischer Schritt der bisherigen Aktivitäten und der anstehenden Herausforderungen.

Im Vordergrund standen *pari pro toto* die Entwicklung und Erprobung innovativer Ideen innerhalb des Fachbereiches Biologie sowie die Professionalisierung des gesamten, universitätsübergreifenden, Prozesses. Dies sollte in der Balance zwischen Flexibilisierung und Standardisierung unter Berücksichtigung der jeweiligen Fächerkulturen und in Rückbindung an die Gesamtorganisation erfolgen.

Zum Projektstart 2014 wurden als Projektstruktur ein Lenkungsgremium, eine Projektleitung sowie fünf Teilprojekte aufgesetzt. Über 40 Projektbeteiligte aus Wissenschaft und Verwaltung setzten sich dabei über dreieinhalb Jahre mit dem Berufungsprozess an der JGU auseinander.

Die Aufgabe des Lenkungsgremiums bestand darin, die Optimierungsvorschläge aus den Teilprojektgruppen zu prüfen und zu entscheiden, ob eine Idee grundsätzlich weiterverfolgt wird, ggf. als Pilot auf mehrere Fachbereiche oder auf die gesamte Universität ausgedehnt werden kann und soll. In den Teilprojekten wurden Ideen entwickelt, die dann nach Entscheidung durch das Lenkungsgremium in einzelnen Berufungsverfahren oder fachbereichsübergreifend erprobt wurden. In den 3,5 Jahren Projektarbeit wurden sechs Verfahren begleitet (vier in der Biologie, zwei in Geisteswissenschaften), analysiert und es wurden entsprechende Konzepte erstellt.

Das Lenkungsgremium stand unter der Leitung des Präsidenten und war sowohl mit Vertreterinnen und Vertretern von vier Fachbereichen (Biologie, Chemie/Pharmazie/Geowissenschaften sowie Rechts- und

---

20 <https://www.berufungsprozesse.uni-mainz.de/>

Geisteswissenschaften) als auch mit der Gleichstellungsbeauftragten des Senats, der Kanzlerin und dem Personalrat besetzt. Das Lenkungsgremium richtete fünf Teilprojektgruppen entlang der Prozessdimensionen Berufungskommission/Prozess vor Ruferteilung, Rekrutierung, Prozess ab Ruferteilung und studentische Mitarbeit ein. Ein fünftes Teilprojekt beschäftigte sich mit der Evaluation der bisherigen Verfahren.

Im Lenkungsgremium wurden folgende Ziele des Gesamtprojektes formuliert:

**Ziele**

1. Erhöhung der Chance, herausragende/passgenaue Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen, die auch über Führungs-, Management-, Strategie- und Netzwerkkompetenzen verfügen
2. Optimierung und Professionalisierung des Berufungsverfahrens an der JGU/ Erhöhung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität
3. Erarbeitung und Weiterentwicklung verbindlicher Qualitätsstandards und Verfahrensregeln.
4. Die Erreichung einer Zielmarke von 24% Professorinnen im Jahr 2019 im Fachbereich Biologie
5. Transfer der gewonnenen Erkenntnisse auf weitere Fachbereiche an der JGU
6. Darstellung der JGU als attraktive Arbeitgeberin für exzellente Forschende.
7. Multiplikation der gewonnenen Erkenntnisse im Sinne eines Best-Practice-Modells bundesweit.

Abbildung 16: Ziele des Pilotprojektes (eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt wurden die Berufungsverfahren der letzten drei Jahre (2012-2014, 100 Verfahren) mit der Frage nach Auffälligkeiten, im Prozess und bei der Verfahrensdauer, wie beispielsweise eines zu komplizierten Prozessschrittes oder eines Verfahrensabschnittes mit nicht erklärbaren zeitlichen Verzögerungen, evaluiert. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Verfahren ließen sich allerdings kaum Fallklassen bilden und auch die Datenlage zu den einzelnen Verfahren war weder vollständig noch einheitlich. Es konnten demzufolge keine Erkenntnisse über Handlungsnotwendigkeiten aus vergangenen Berufungsverfahren gezogen werden. Vermutungen der Projektbeteiligten, nach denen „immer die Verwaltung“, „immer die Hochschulleitung“ oder „immer die Fachbereiche“ an Verzögerungen schuld seien, wurden nicht bestätigt. Durch den bereits seit vielen Jahren existierenden Berufungsleitfaden der Universität war bereits eine sehr solide Grundlage für die Verfahrenssicherheit und den Verfahrensablauf gelegt.

Das Projekt „Optimierung strategischer Berufungsprozesse am Beispiel des Fachbereichs Biologie“ konnte sich also der Entwicklung neuer Ideen sowie der weiteren Professionalisierung der Prozesse und Prozessbeteiligten zuwenden.

Es werden im Folgenden die ergriffenen Maßnahmen zur Erreichung ersten beiden Ziele vorgestellt. Die Reduktion geschieht zum einen, weil in diesen beiden Dimensionen die meisten Optimierungs- und Innovationsmaßnahmen durchgeführt wurden. Zum anderen kann zum Zeitpunkt des Vortrages die Frage der Zielerreichung für die anderen Ziele noch nicht abschließend beurteilt werden.

Ziel 1: „Erhöhung der Chance, herausragende/passgenaue Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen, die auch über Führungs-, Management-, Strategie- und Netzwerkkompetenzen verfügen.“

Die Projektbeteiligten gingen davon aus, dass eine sorgfältigere Auswahl, verbunden mit einer höheren Zeitinvestition, zu einem besseren Auswahlresultat führt. Üblich waren bis zum Projektstart im Fachbereich Biologie ein jeweils eintägiges „Vorsingen“ ohne Rahmenprogramm. Dies wurde zu einem zweitägigen Bewerbungssymposium mit umfangreicher Betreuung der Kandidatinnen und Kandidaten im Rahmen aller begleiteten Verfahren ausgeweitet. In dem neuen Format wurden die Kandidatinnen und Kandidaten bereits am Vorabend der Vorträge durch eine Willkommensmappe über die JGU und das Programm informiert und ein gemeinsames Abendessen mit den Mitgliedern der Berufungskommission wurde angeboten. Während des Tages wurde die persönliche Betreuung sichergestellt. Neben den klassischen Bestandteilen Lehr- und Forschungsvortrag sowie Kommissionsgespräch wurde der Fachbereich in einer Präsentation vorgestellt und es wurden Interviews durch die Studierenden durchgeführt (woraus ein höherer Zufriedenheitsgrad der Studierenden mit dem Verfahren resultierte). Ein separates Interview zu den Leadership-Kompetenzen wurde erprobt (s. nächster Punkt). Die Befragung der Kandidatinnen und Kandidaten im Anschluss ergab, dass die Form der Betreuung als Wettbewerbsvorteil gesehen wird. Die zweitägige Durchführung wird nun als Standard im Fachbereich Biologie gelebt. Ein weiterer Effekt der Maßnahme bestand darin, dass eine erhöhte Sensibilität für den Bereich Rekrutierung/Willkommenskultur im Fachbereich Biologie und anderen Fachbereichen erreicht werden konnte.

In den Gesamtprozess wurde die Erhebung Außerfachlicher Führungskompetenzen einbezogen. Mit Unterstützung der Personalentwicklung legte die Berufungskommission Kompetenzfelder für die Professur fest, die dann Eingang in die Ausschreibung hielten. Es wurde ein Instrument zur „begründeten Selbstauskunft“ entwickelt und erprobt: zunächst als zusätzliches Interview im Rahmen des Symposiums. Aufgrund der Erarbeitung der für die Professur zentralen Kompetenzfelder (gemeinsam mit Berufungskommissionsvorsitz, Dekan und Interviewgruppe) wurde ein Selbsteinschätzungsbogen entwickelt. Im Rahmen des Interviews sollte der Kandidat/die Kandidatin den Bogen zunächst kurz selbst ausfüllen (Skala 1-10, zehn Minuten Vorbereitung). Daran schloss sich das eigentliche Interview anhand des Selbsteinschätzungsbogens (ca. 35 Minuten) an. Im Anschluss an das Gespräch erfolgte die Fremdeinschätzung durch die Interviewgruppe. Das Ergebnis wurde dann in der Berufungskommission präsentiert.

Eine weitere Variante bestand darin, dass relevante Kompetenzfelder (zum Beispiel Kommunikations- oder Netzwerkkompetenz) im Kommissionsgespräch mit den bewerbenden Personen durch die Kommission selbst erfragt wurden. Beispielsweise wurden die zu erfragenden Kompetenzbereiche auf die Kommissionsmitglieder im Vorfeld verteilt. Allerdings konnte durch dieses Modell keine Standardisierung erreicht werden und eine Verzerrung der Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen bei den Bewerbenden war möglich.

Die Bewerberinnen und Bewerber, die an dem separaten Interview teilgenommen hatten, bewerteten das Instrument durchweg als positiv. In den Kommissionen konnte eine erhöhte Sensibilität für das Thema Leadership/Außerfachliche Kompetenzen festgestellt werden. In Folge wurde die Beratung durch die Abteilung Personalentwicklung über das Thema Leadership/Außerfachliche Kompetenzen für Vorsitzende von Tenurekommissionen (Nachwuchspakt) standardisiert eingeführt.

Es wurde ein Empfehlungspaket zur Willkommenskultur für die JGU entwickelt, das den Zeitraum von den Bewerbungssymposien bis sechs Monate nach der Berufung umfasst. Dieses betraf die Gestaltung von Ausschreibungstexten, eine Website für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, die gesamte Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern sowie eine Begrüßungsmappe für die Kandidatinnen und Kandidaten der engeren Auswahl.

Ziel 2: „Optimierung und Professionalisierung des Berufungsverfahrens an der JGU/ Erhöhung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.“

Erstens wurde der Gesamtprozess „Berufungsverfahren“ beschrieben und es wurden Optimierungsvorschläge entwickelt und umgesetzt.

Zweitens wurde ein Instrument zur Prozessabbildung, -begleitung und -dokumentation entwickelt. Dies bedeutet für die Prozessbeteiligten Verfahrenstransparenz, beinhaltet den notwendigen Wissenstransfer und bietet auch die Möglichkeit des weiteren, verfahrenübergreifenden Monitorings. Das Instrument beinhaltet auch eine umfangreiche Dokumentenbibliothek, wo standardisierte Dokumente (Anschreiben etc.) und Handlungsanleitungen hinterlegt sind. Zurzeit wird eigens ein Softwareprogramm geschrieben, dass an die Bedürfnisse der JGU angepasst ist.

Drittens wurde das Instrument zur Erhebung von Leadership-Kompetenzen entwickelt. Dieses wird zukünftig bei ausgewählten Professoren, wie zum Beispiel solche mit hoher Führungsspanne oder mit besonderen Anforderungen an Netzwerkkompetenzen, durchgeführt.

Viertens wurden Handreichungen zu Beurteilungsfehlern in der Personalauswahl und ein Leitfaden „Befangenheit“ für die Berufungskommissionen erstellt.

Fünftens fungieren die Geschäftsführungen der Fachbereiche und künstlerischen Hochschulen als zentrale Ansprechpersonen für das Thema Berufungsverfahren. Damit wird die Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen gestärkt.

Sechstens wurden durch die Teilprojektgruppe mit Studierenden Empfehlungen zur besseren Einbindung der Studierenden in das Berufungsverfahren, v.a. in die Arbeit der Berufungskommission, formuliert.

### Fazit

Aus organisationssoziologischer Sicht schlägt sich der institutionelle Wandel der Hochschulen durch veränderte Governancestrukturen und dem zunehmenden Wettbewerb untereinander auch in den Berufungsverfahren nieder. So wird der Erfolg und Misserfolg von Berufungsverfahren sehr stark der Gesamtorganisation zugerechnet. Es besteht also ein starkes Interesse der Hochschulleitung, Berufungsverfahren erfolgreich durchzuführen und mit der Ausrichtung der Berufungen das Profil der Hochschule zu steuern.

Das Projekt „Optimierung strategischer Berufsprozesse am Beispiel des Fachbereichs Biologie“ bot aufgrund der Neuorganisation des Fachbereiches und der Vielzahl an anstehenden Berufungen einen

optimalen Bezugspunkt, um den Berufungsprozess noch einmal grundsätzlich zu überprüfen und neu zu gestalten und das gerade in der konkreten Zusammenarbeit mit einem Fachbereich.

Die Frage, ob wir mit den Instrumenten und Maßnahmen die „Besten Köpfe“ gewonnen haben, lässt sich leider nicht evident beantworten. Hinweise auf die wissenschaftliche Qualität gibt die Gewinnung von Professorinnen und Professoren, die hochrangige Auszeichnungen (Humboldt/Heisenberg/EMBL) erhalten haben. Mittelfristig wird es sich erweisen, ob die festgestellte Passung zur Organisation ebenfalls qualitativ trägt.

Was indes erreicht wurde, ist eine höhere Akzeptanz der Berücksichtigung und Erhebung von Führungskompetenzen, auch wenn dies je nach Fachkultur und Lehrstuhl unterschiedlich ausgeprägt war und ist.

Mit dem Grad der Transparenz stieg die Zufriedenheit mit dem Verfahren. Dabei kommt der Kommunikation zwischen den Beteiligten ein sehr hoher Stellenwert zu. Die Festlegung und durchgängige Anwendung der Auswahlkriterien muss je nach Fachkultur sensibel gehandhabt werden, trägt aber erheblich zur Verfahrenssicherheit bei.

Die Durchführung von Bewerbungssymposien war eine der interessantesten Erfahrungen im Rahmen des Projektes. Sie geben Aufschlüsse über die Bewerberinnen und Bewerber, transportieren viel Willkommenskultur und werden von den bewerbenden Personen als sehr positiv bewertet, sind aber auch Zeit- und durchaus auch kostenintensiv(er) als herkömmliche Formate.

Der Faktor Zeit in Berufungsverfahren ist umstritten: hier steht die Qualität der Auswahl dem Wettbewerb gegenüber. Es wird je nach Verfahren zu entscheiden sein, welchem Merkmal die Organisation den Vorzug gibt. Trotz der Professionalisierung der Vorsitzenden und der Mitglieder der Berufungskommission bleibt diese eine „Blackbox“, d.h. hier hat die gewünschte Transparenz ihre (berechtigten) Grenzen und es muss seitens der Universität auf die (fach-)kollegiale Kompetenz vertraut werden. Die Zusammenarbeit von Fachbereich(en) und zentraler Verwaltung im Projekt hat zu mehr Verständnis für die unterschiedlichen Systemlogiken geführt und das Vertrauen in die Zusammenarbeit gestärkt.

Ein Projektfazit besteht in der Erkenntnis, dass die im Rahmen einer fast „Volluniversität“ vorhandenen, zum Teil extrem unterschiedlichen Fachkulturen nun keine weiteren (zentralen) Standardisierungen zulassen.

Dies muss auch vor dem Hintergrund der begrenzten Reichweite der Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulleitung aufgrund der fehlenden Personal- und Organisationsmacht festgestellt werden. Hinzu kommen das Selbstergänzungsrecht der Fakultäten und die unterschiedlichen Fächerkulturen, welche eine größere Standardisierung oder gar eine weitere Steuerung nicht zulassen.

Die Fachbereiche müssten nun dazu angeregt werden, eigene (passende) Formate (weiter) zu entwickeln.

Die zentrale Frage ist also demzufolge, wie in Aushandlungsprozessen zwischen Fachkulturen/Fachbereichen und Organisationskultur eine gemeinsame Berufungskultur entstehen kann, die sich selbst immer wieder kritisch hinterfragt.

### Nachsatz

Ende 2018 wurde das Pilotprojekt offiziell abgeschlossen<sup>21</sup>. Eine Vielzahl an Ideen und Maßnahmen aus dem Pilotprojekt wird für die gesamte Universität übernommen oder weiterentwickelt. Dies betrifft u.a.

### **Übergeordnete Maßnahmen**

Überarbeitung des Berufungsleitfadens insgesamt und dessen zielgruppengerechte Aufbereitung

Umsetzung der Website „JGU als Arbeitgeberin“

Berufungstool als Prozesssteuerungs- und Monitoringinstrument

2\*jährliches Treffen der Fachbereiche mit zentraler Berufungskoordination

Dekaneworkshop zum Thema Berufungen

### **Rekrutierung**

Bereitstellung von zentralen Mitteln zur Sichtung der Bewerberlage (Sichtungssymposium)

### **Wiederzuweisung**

Frage nach benötigten außerfachlichen Kompetenzen bereits im Wiederzuweisungsantrag

---

<sup>21</sup> Das Thema Berufungen wird nun in erweiterter Form vom Präsidialbereich der JGU weiterentwickelt: <https://organisation.uni-mainz.de/praesidialbereich/>

---

## **Berufungskommission**

Leitfaden Befangenheit

Informationsangebot für Berufungskommissionen

Musterkriterienkatalog zur Beurteilung von Lehrauforderungen

Standards und Hinweise zur Gestaltung von Ausschreibungstexten

## **Bewerbung/Auswahl**

Einsatz standardisierter Anschreiben zur Optimierung der Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern

## **Gutachten**

Entwicklung von Optimierungsvorschlägen von Gutachten

## **Vorsingen/Hearing**

Interview Führungskompetenzen

## **VON DER PROZESSOPTIMIERUNG ZUM KULTURWANDEL: ERGEBNISSE DER PODIUMSDISKUSSION**

*Teilnehmende: Dr. Hubert Detmer (DHV), Dr. Jens-Peter Gaul (HRK), PD DR. Bernd Kleimann (DZHW), Univ.-Prof. Dr. Georg Krausch (JGU), Thomas May (Wissenschaftsrat), Univ.-Prof. Dr. Marion Silies (JGU)*

*Moderation: Dr. Jan-Martin Wiarda*

*Text/Zusammenfassung: Yasmin Greiner (JGU Mainz)*

### Erfahrungen einer Neuberufenen

Frau Prof. Dr. Marion Silies, neuberufene Professorin für Molekulare Entwicklungsneurobiologie am Fachbereich Biologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, berichtet über ihre Erfahrungen in Berufungsverfahren in den USA und Deutschland. Frau Silies arbeitete als Postdoc in Stanford und danach als Juniorforschungsgruppenleiterin am Neuroscience Institute in Göttingen. Als sie 2014 aus den USA nach Deutschland zurückkehrte, war sie in Besitz eines Emmy-Noether-Fellowships und damit in der Lage sich ihren Arbeitsort aussuchen zu können. Mainz hatte sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht als möglichen Arbeitsort in Betracht gezogen, bewarb sich dort aber auf eine ausgeschriebene W3-Professur in den Neurowissenschaften, um Erfahrungen in einem Berufungsverfahren zu sammeln.

Sie hatte sich in den letzten Jahren auf einige Professuren und Gruppenleiterstellen in Deutschland beworben und bereits ein breites Spektrum an Verfahren erlebt („erstaunlich bis schockierend“). In einem Fall flog Frau Silies von Kalifornien nach Deutschland, nur um einen zwanzigminütigen Forschungsvortrag zu halten, gefolgt von einem fünfminütigen Gespräch mit der Berufungskommission – danach wurde sie wieder verabschiedet. In einem anderen Verfahren wurde deutlich, dass sie als Frau nur deshalb eingeladen worden war, um die vorgegebene Quote zu erfüllen. Obwohl sie vielversprechende Forschungsarbeiten präsentieren konnte, strahlte ihr während der Auswahlgespräche ein großes Desinteresse entgegen. Einer der Standorte, bei denen sie sich beworben hatte, war Frau Silies durch die dortigen Arbeiten auf dem Feld der Neurowissenschaften schon im Vorfeld bekannt gewesen – nach ihrer Erfahrung mit der Berufungskommission vor Ort hatte sie aber beschlossen, sich dort nicht wieder zu bewerben.

Verfahren in den USA sind durch eine hohe Gleichstellungskompetenz und durch einen großen zeitlichen Einsatz für den Auswahlprozess gekennzeichnet. An deutschen Universitäten hingegen sei, neben einer exzellenten Forschungsleistung, aber auch die Lehre sehr wichtig

und solle daher in gleichen Teilen abgeprüft werden. Auch die Fähigkeit zur Netzwerkbildung und die Kompatibilität zum bestehenden Kollegium sollte mit ausschlaggebend sein, wenn es um die Passung zur ausgeschriebenen Professur geht. Die Fähigkeit in Verbänden arbeiten zu können nimmt an Bedeutung ebenso zu, wie ein Gespür dafür zu haben, wie Forscherinnen und Forscher zur Netzwerkbildung angeregt werden können.

Das Verfahren der W3-Professur in Mainz wurde durch das Projekt „Optimierung von Berufungsprozessen“ begleitet und enthielt daher ein zusätzliches Interviewmodul zu Führungskompetenzen, welches in dieser Testversion u.a. von der Leiterin der Personalentwicklung der Universität Mainz begleitet wurde. Frau Silies beurteilte ihre Erlebnisse während des Berufungssymposiums, besonders aber die Durchführung des zusätzlichen Interviewmoduls, als äußerst positiv.

In Mainz habe sie das Gefühl bekommen, dass die oben erwähnten Eigenschaften für den Fachbereich und für die Universität von Bedeutung seien. Sie verließ die Auswahlgespräche in Mainz in der Gewissheit, die Professur zwar nicht zu bekommen, aber mit dem Ziel, diese Universität nach oben auf die Liste interessanter Standorte zu setzen. Der Fachbereich Biologie habe klar kommuniziert, wie die zukünftige Ausrichtung des Fachbereichs aussehen werde, den Aufbau des Kollegiums verständlich vermitteln können und aufgeklärt, wer für zukünftige Forschungsverbände in Frage kommen könnte.

Frau Silies hat sich insgesamt auf drei Professuren im Fachbereich Biologie in Mainz beworben und davon einen Ruf bekommen und angenommen. Sie hatte in jedem Verfahren das Gefühl vermittelt bekommen, dass es allen Beteiligten wichtig sei, ob man als Bewerberin oder Bewerber in das Kollegium passen würde. Dabei habe man auch durch die Interviews zu den Führungskompetenzen gezeigt, dass es nicht nur die Publikationsleistung sei, die zähle. Diese Haltung gehört für Frau Silies zu einer attraktiven akademischen Willkommenskultur.

### Berufungskultur an Hochschulen: Empfehlungen und Einschätzungen des Wissenschaftsrates und des Deutschen Hochschulverbandes

Dass ein Umdenken der Universitäten und Hochschule in Berufungsverfahren zukunftsfruchtig ist, hat der Wissenschaftsrat schon 2005 erkannt und eine Empfehlung mit einiger prognostischer Reichweite verfasst. Konkrete Pläne des Wissenschaftsrates, sich in näherer Zukunft wieder zu diesem Thema zu äußern, bestehen momentan zwar nicht,

aber vieles von den Empfehlungen von 2005 findet sich heute an Hochschulen umgesetzt: Wer kann Rufe erteilen? Wer ist für die Berufungsverhandlungen verantwortlich? Können dies Hochschulen allein oder muss eine gesonderte Verhandlung mit dem Land geführt werden? Was macht eine gute Prozesskommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern aus? Ist es hilfreich Berufungsbeauftragte zu etablieren, um den Kommunikationsprozess zu strukturieren?

Der Deutsche Hochschulverband (DHV) sieht eine eindeutige positive Entwicklung, wenn es um die Professionalität in Berufungsverfahren in Deutschland geht. Es existiert mittlerweile ein heterogenes Feld von Berufungsverfahren mit unterschiedlichen Prozessbedürfnissen: U.a. Short track, Fast track, geschlossenen Verfahren oder Leuchtturmverfahren. Vor der Implementierung des New Public Managements an Hochschulen wurden sich über diese unterschiedlichen Verfahrenstypen wenig Gedanken gemacht. Während sich der Wissenschaftsrat meist mit Ob-Fragen der Berufungsverhandlungskultur in stilbildender Weise beschäftigt, setzt sich der DHV mit den Wie-Fragen auseinander. Schon in den frühen 1990er Jahren wurde der Begriff der Berufungskultur genutzt, um Professorinnen und Professoren, die sich in Berufungsverfahren befanden, zu beraten und auf bestimmte Verfahrenskulturen aufmerksam zu machen.

Der DHV verfügt durch die Rückmeldungen der Verbands-Mitglieder über Informationen zur Entwicklung der Verhandlungsatmosphäre und sieht auch dort einen klaren positiven Trend. Viele Verfahren sind transparenter, aufgeklärter und fairer geworden und haben damit anderen Themen, wie z.B. Onboarding und Implacement, Platz gemacht. Die Berufungskultur verändert sich in Form einer allmählichen Entwicklung: ob ein Kulturwandel hier bewusst gesteuert werden kann oder ob es eher um eine Optimierung von Prozessen geht, ist unter den Panelteilnehmenden aber umstritten.

### Beispiel für einen Veränderungsanreiz

Prof. Georg Krausch erläutert eine Möglichkeit der Anreizsetzung für einen Kulturwandel anhand eines Beispiels an der Universität Mainz. Die Professur der Kant-Forschungsstelle war vakant und es stellte sich die Frage, wie die Stelle bestmöglich besetzt werden kann. In einer Diskussionsrunde mit dem Präsidenten wurde das entsprechende Kollegium in der Philosophie gebeten, sich zu überlegen, wen sie sich für die Forschungsstelle wünschen würden. Herr Prof. Krausch bot an, diese Forscherinnen und Forscher dann persönlich zu kontaktieren und sich

nach ihrem grundsätzlichen Interesse an der freien Position zu erkundigen. Dies stellte einen ganz neuen Ansatz im Herangehen an eine freie Professur für das Kollegium dar. Besonders an einer Volluniversität mit vielen Fächern existiert eine große Diversität an Handlungskulturen und oft trauen sich Berufungskommissionen (noch) nicht, neue Wege zu beschreiten. Hier gibt es noch Verbesserungspotenzial, auch weil viele Unsicherheiten existieren: Was darf ich an neuen Rekrutierungsmethoden nutzen? Was ist erlaubt? Wollen wir neue Wege beschreiten? Wollen wir nur die exzellente Forschende oder brauchen wir auch jemanden mit besonders hoher Sozialkompetenz, Kommunikationskompetenz usw.? Im Falle der Kant-Forschungsstelle hatte der Präsident mit den genannten drei Kandidaten gesprochen (für die das aktive Vorgehen ebenfalls neu war). Von ihnen konnte keiner auf die ausgeschriebene Professur berufen werden, aber einer der Kandidaten wurde als Gutenberg-Fellow für die Universität Mainz gewonnen: Der Spitzenforscher ist nun über einen Zeitraum von fünf Jahren für jeweils drei Monate im Jahr bei der Kant-Forschungsstelle der Universität Mainz aktiv.

### Querschnittsthemen und Merkmale einer guten Berufungs- und Willkommenskultur

Überfachliche Werte und Ziele einer guten Berufungs- und Willkommenskultur existieren, darin sind sich die Panelteilnehmenden einig. Diese umfassen u.a. die Wertschätzung einer Person, Rücksichtnahme auf Lebensumstände, das Abfragen von Potenzialen und außerfachlichen Kompetenzen jenseits der wissenschaftlichen Befähigung, Kompetenzen in der dialogischen Interaktion mit der Gesellschaft und generell ein breiterer Fokus auf Forschung und Lehre sowie Beachtung der Querschnittsthemen Diversität, Gleichstellung und Internationalität.

#### *Außerfachliche Kompetenzen/Führungskompetenzen*

Professorinnen und Professoren nehmen im Laufe ihres Berufslebens eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen und Rollen ein. Es wird empfohlen, bei der Besetzung von Professuren frühzeitig festzulegen, welche konkreten Aufgaben im Zuschnitt der Professur anfallen könnten und welches Profil der Bewerberinnen und Bewerber über das Forschungsprofil hinaus gefragt ist.

Diese neue Perspektive ist für viele Berufungskommissionen noch ungewohnt. Veränderungen in der Berufungskultur werden sich erst allmählich in Form eines sozial-evolutionären Prozesses entwickeln, in der ständigen Auseinandersetzung der Organisation mit dem Thema.

### *Internationalisierung*

Die Wissenschaftssprache Deutsch kann für internationale Bewerberinnen und Bewerber ein Hinderungsgrund sein, nach Deutschland zu kommen. In Disziplinen mit Englisch als Wissenschaftssprache ist der Anteil an internationalen Neuberufungen höher. Ausschreibungstexte werden meist schon bilingual veröffentlicht, allerdings besteht bei der Erläuterung spezifisch deutscher Rahmenbedingungen Optimierungspotenzial, um die Attraktivität des Angebotes zu steigern. Beispielsweise könnte zusätzlich zur Gehaltsangabe W1/W2 der Hinweis auf mögliche weitere Leistungsbezüge treten.

### *Lehre*

Um die Bedeutung der Lehre im Verfahren hervorzuheben, könnten reguläre Lehrveranstaltungen als Rahmen für eine realistische Vorstellung von Bewerberinnen und Bewerbern genutzt werden. Ergänzend können auch separate Interviews der Bewerbenden mit den Studierenden eines Faches geführt werden. Das Urteil der Studierenden in Form eines schriftlichen Votums kann dabei ein besonderes Gewicht entfalten und bis zum Veto einer Listenplatzierung reichen.

### *Informationstransparenz*

Die Gewährleistung und Optimierung der Informationstransparenz sowohl in Richtung des Bewerberfeldes als auch der Berufungskommission und der Hochschulleitung bedingen unter Umständen neue Verfahrenselemente und eine großzügigere Zeitplanung. Eine seriöse Verfahrenspraxis muss von allen Beteiligten getragen werden. Eine Hochschulleitung könnte hierzu gemeinsam mit den Fakultäten und Fachbereichen eine Form des institutionellen Selbstverständnisses und Qualitätsanspruches bilden.

### Anerkennung der Kommissionsarbeit

Es ist wichtig, auf Fachbereichs-/Fakultätsebene den Vorteil einer bestimmten Ausrichtung oder Berufungspolitik herauszuarbeiten und eine Form der Selbstwahrnehmung zu etablieren, die Anreize nicht direkt erforderlich macht. Von Seiten einer Hochschulleitung kann an dieser Stelle viel über laterale Führungs- und Überzeugungsarbeit erreicht werden. Die Fachgemeinschaft oder das Kollegium muss frühzeitig in die Prozesse der Wiederzuweisung, Freigabe und besonders in die Erstellung des Ausschreibungstexts eingebunden werden. Wenn ein Ausschreibungstext aussagekräftig formuliert und mit den entsprechenden

Fakultätsmitgliedern abgestimmt wurde, ist klargestellt, welches strategische Ziel verfolgt wird; man hat sich die Akzeptanz der Fakultätsmitglieder gesichert und ist juristisch unangreifbar, da im Nachhinein keine Kriterien nachgereicht werden können.

Besonders bei Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften ist die Lehrdeputatsreduktion ein oft genutztes Instrument, um die erhebliche Leistung, die gebracht wird wenn die Verfahren ernsthaft betrieben werden, anzuerkennen. Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung bieten der Einsatz von Berufungsbeauftragten und die Nutzung von Expertenwissen. Berufungsbeauftragte können einerseits zur juristischen und prozeduralen Entlastung der Kommissionsmitglieder eingesetzt werden, aber auch Schulungen zum Verfahrensablauf oder der Kompetenzdiagnostik usw. anbieten. Im Falle der Universität Mainz wurde im Rahmen des Projekts im Fachbereich Biologie eine temporäre Stelle eingerichtet, um die Berufungsverfahren zu begleiten. Eine Investition dieser Art kann helfen, einen dauerhaften Wandel in der Berufungskultur eines Fachbereiches anzustoßen.

#### Attraktivität des Standortes und von W1-Positionen

Abhängig von ihrer Ausstattung ist die Attraktivität einer W1-Professur mit Tenure-Track auf W2 für internationale Bewerberinnen und Bewerber fragwürdig. Vor allem, wenn dem klassischen Qualifikationsverfahren gefolgt wird und es kein Modell gibt, eine Ruferteilung auf W2, die über Bewährung stabilisiert und verstetigt werden kann, schon zu einem frühen Zeitpunkt möglich zu machen. Da das Klientel bei Tenure-Track-Verfahren ein anderes ist als bei herkömmlichen Erstberufungen auf W2 oder W3, muss man sich von Beginn an sehr viel sorgfältiger Gedanken zum Auswahlprozess und den involvierten Qualifikationszielen machen. Die Bemühung um die Besetzung der Professur hört an dieser Stelle auch nicht auf, sondern aufgrund des stärker werdenden Wettbewerbes um die besten Professorinnen und Professoren, müssen sich die Universitäten intensiver mit der Situation der Bleibeverhandlungen auseinandersetzen.

#### Resümee: Was hat sich getan und was muss sich noch verändern?

Zu den rezenten positiven Entwicklungen gehören die Verpflichtung aktiv nach Bewerberinnen zu suchen und deren Verankerung in Berufungsleitfäden; dass Gleichstellungsbeauftragte und Berufungsbeauftragte eine wichtige Funktion in den Verfahren einnehmen können und ihr Expertenwissen genutzt wird; eine stärkere kollegiale Einbindung

und transparentere Kommunikation; die Auseinandersetzung der Hochschulen mit Bereichen wie Onboarding/Implacement oder Weiterbildung und die Tatsache, dass Führungskompetenzen zumindest in manchen Berufungsverfahren schon eine Rolle spielen.

Desiderate gibt es noch bei der Berücksichtigung der Familienkomponente im Rahmen der wissenschaftlichen Leistungsmessung, bei der Entwicklung des institutionellen Selbstverständnisses bei Berufungsverfahren und der Verfahrenstransparenz gegenüber allen Beteiligten (Stichwort Berufungsverfahrensmontore) sowie der Verbesserung der Kompetenzdiagnostik in den Auswahlgesprächen. Ein weiteres, noch auszubauendes Feld ist die Auswahl der richtigen Instrumente zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit von Verfahren.

## KULTURWANDEL

### 5 SPOTLIGHTS UND 2 VORSCHLÄGE

*Renate Kerbst*

Meine Perspektive auf Berufungen ist die einer Externen. Der Erfahrungshintergrund, vor dem ich heute spreche: Ich habe als externe Beraterin an ca. 280 - 300 Berufungsgesprächen teilgenommen, das waren schätzungsweise 75-80 Verfahren.

Zeitweise war ich auch externe Berufungsbeauftragte einer Hochschule – ein Konzept, das zwar Erkenntnisgewinn gebracht hat, aber sich nicht bewährt hat.

Meine Funktionen als Externe waren unterschiedlich: ich habe geholfen, interessantere Ausschreibungen zu formulieren, habe Kurzschulungen der Kommissionsmitglieder durchgeführt, habe Konzepte zur gesamten „Architektur“ von Berufungsverfahren entworfen und implementiert, habe die Gestaltung der Gespräche mit den Bewerber\*innen gemeinsam mit den Kommissionsvorsitzenden reformiert. Vor allem aber war mein Auftrag als externes beratendes Mitglied im Auswahlgespräch: „Wir brauchen eine Einschätzung der Persönlichkeit der Bewerber\*innen. Wir benötigen eine Unterstützung für die Entscheidung, ob die Bewerberin/der Bewerber zu uns passt. Bitte ermöglichen Sie das.“ Meine „Brille“, mit der ich als Externe auf das Berufungsgeschehen gucke, ist die eines Coachs. Das ist meine Profession. Als Coach frage ich unter anderem: Wie tickt der Mensch? Was treibt ihn an, was treibt ihn um? Wie geht er mit anderen um? Wie gestaltet er den Kontakt? Was vermeidet er? Welche Rolle nimmt er in einer Gruppe ein? Welche Resonanz erzeugt er bei anderen? Welche Energie geht von ihm aus? Ich habe – wie vermutlich Sie alle – sehr unterschiedliche Verfahren erlebt, sehr gute und richtig hässliche. Heute geht es um den Kulturwandel bei Berufungen. Aus diesen Erfahrungen heraus habe ich für den Vortrag fünf Themen ausgesucht, die

- nicht in Ordnungen festgeschrieben sind und sich dafür auch nicht eignen, die also nicht justitiabel sind
- kaum in Geschäftsprozessen beschrieben werden können
- die zu den „weichen Faktoren“ zählen und deswegen eher Unsicherheit produzieren
- die in der Debatte aus meiner Sicht untergewichtet sind
- bei denen es jedoch – und das ist das wirklich Interessante daran – viel Gestaltungsfreiheiten für die Hochschulen bzw.

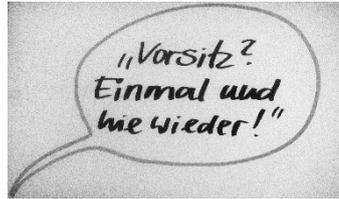
Kommissionen gibt, weil dazu kaum etwas niedergeschrieben, vorgeschrieben, geregelt ist.

Ich möchte wie mit einem Spotlight Ihre Aufmerksamkeit auf diese fünf Themen richten:

- Die/der Vorsitzende der Berufungskommission
- Die Zeit
- Wertschätzung
- Das erste Jahr
- Das sogenannte Nicht – Fachliche

### Die/der Vorsitzende der Berufungskommission

„Einmal und nie wieder!“ war der Stoßseufzer eines Kommissionsvorsitzenden, der völlig entnervt war über das Gezänk in seiner Berufungskommission, über das Blockadeverhalten einiger Mitglieder und der Entscheidungsunfähigkeit der Kommission, über die persönlichen Anfeindungen an ihn und die emotionalen Zerwürfnisse zwischen den Mitgliedern. Tatsächlich gehört der Vorsitz einer Berufungskommission oft eher zu den ungeliebten Pflichtaufgaben. Den Vorsitz übernimmt nicht die Person, die das gut kann, sondern man ist „dran“ - was manche als Strafe empfinden. Wofür ich übrigens als Externe relativ wenig Verständnis habe, denn gehört es nicht zu den Kernfreiheiten von Wissenschaftler\*innen, sich die eigenen Kolleg\*innen selbst aussuchen zu können? Ist das nicht eins der wichtigsten und nachhaltigsten Gestaltungselemente in der akademischen Selbstverwaltung?



Die oder der Vorsitzende einer Berufungskommission ist jedoch eine zentrale Figur im Berufungsgeschehen. Es ist eine Funktion mit viel – vor allem informeller – Macht und Einfluss. Ihre formalen Aufgaben sind in den Berufsordnungen beschrieben. Aber das ist nur das Gerüst. Wie diese Aufgabe erfüllt wird, hängt von der persönlichen Kompetenz der oder des Vorsitzenden, den Vorlieben, Gewohnheiten und der Persönlichkeit ab.

Die Gruppendynamik innerhalb einer Berufungskommission gehört aus meiner Erfahrung zu den Faktoren, die die Auswahl und die Entscheidung über die Bewerber\*innen entscheidend beeinflussen. Penibel geregelt ist die Zusammensetzung der Kommission. Was aber wirklich in der Kommission passiert, ist kulturell geprägt. Nur als Beispiele, die ich erlebt habe:

- ein Professor belehrt den gerade vortragenden Bewerber, was aus seiner Sicht fachlich richtig ist. Ein anderes professorales Mitglied der BK belehrt wiederum den Professor, was er fachlich richtig findet – der erste reagiert unfreundlich. Der Bewerber weiß angesichts der aufscheinenden Konkurrenz zwischen beiden nicht mehr, wie er sich verhalten soll.
- Eine BK geht nach vorgegangenen konfliktären Situationen in der Vorauswahl in eisiger Stimmung in ein Gespräch mit einer Bewerberin. Der Vorsitzende und ein studentischer Vertreter stellen Fragen, die anderen schweigen. Diese Bewerberin äußert sich ebenfalls verhalten, weil sie die Stimmung auf sich bezieht und nicht weiß, was sie tun kann. Zum Erkenntnisgewinn trägt das nicht bei.
- Gerade hat eine Bewerberin in einem Auswahlgespräch einen sehr guten Eindruck hinterlassen. Die Kommission ist heiter und hat offensichtlich schon entschieden. Das nächste Gespräch folgt direkt hinterher – und der Bewerber kann die Stimmung in der BK nicht deuten, ist irritiert; die BK ist auch nicht mehr wirklich an ihm interessiert.

In der BK können Koalitionen entstehen, die die Atmosphäre bestimmen. Es geht um Deutungshoheiten, Eitelkeiten, um Macht. In einer für sie existentiell bedeutsamen Situation treffen die Bewerber\*innen auf ein Konglomerat von Ambitionen, Werten, Befürchtungen, Charakteren, Sympathien und Antipathien, Temperamenten – in einer spezifischen Dynamik.

Eine gute Vorsitzende von Berufungskommissionen ist aus meiner Sicht in der Lage, diese Gruppendynamiken zu erkennen und sie in möglichste konstruktive Bahnen zu lenken. Sie ist

- in der Lage zu moderieren: sie lenkt und ordnet, ermutigt und bremst; sie kann Druck wegnehmen und Räume öffnen, konstruktive Gespräche ermöglichen usw.
- sie kennt sich aus mit Gruppendynamik und kann sie steuern: brenzlige Situationen entschärfen, Rollen klären, Regeln einhalten, Entscheidungen ohne Polarisierung herbeiführen usw.

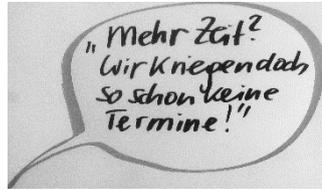
- sie hat Autorität und kann sich durchsetzen, ohne autoritär zu sein.

*Eine gute Idee: Der/die ständige BK-Vorsitzende*

Wer diese Aufgabe für eine längere Zeit, also für mehrere Verfahren wahrnimmt, entwickelt deutlich mehr Kompetenz, die Rolle besser auszufüllen als jemand, der sie gerade mal en passant abarbeitet. Es würde sich lohnen, sich dafür zu qualifizieren. Eine Fakultät könnte z.B. eine BK-Vorsitzende für einen Zeitraum von 2-3 Jahren wählen, die alle Verfahren in dieser Zeit leitet.

Mehr Zeit?!

Einer der für mich unverständlichsten Aspekte bei Berufungsverfahren: Wie kann man auf die Idee kommen, man könne einen Menschen nach 2 Stunden so einschätzen, dass man die richtige Entscheidung, eine Entscheidung mit sehr weitreichenden Folgen treffen kann? Für eine hoch bezahlte und gesellschaftlich wichtige Funktion? Für einen Kollegen, eine Kollegin, mit der man möglicherweise 20 Jahre lang nah zusammenarbeitet?



Man lernt einen Menschen erst richtig in der Zusammenarbeit kennen, im gemeinsamen Durchleben von schwierigen Situationen, in der gemeinsamen Gestaltung von Neuem. Das ist richtig. Aber muss man deswegen das Berufungsverfahren so entwerten, indem man den kürzest möglichen Zeitraum für die Begegnung mit den Bewerber\*innen wählt, um „Zeit zu sparen“? Was ich aus BK höre: es geht oft mehr Zeit für (schlecht moderierte) BK-Sitzungen und konfliktäre Diskussionen als für den Kontakt mit den Bewerber\*innen drauf. In der Konsequenz wird – aus meiner Sicht – damit das Verfahren nicht wirklich ernst genommen.

In anderen Ländern läuft es anders. In den USA z.B. verbringen die Bewerber\*innen oft mehrere Tage an der Universität und begegnen dort unterschiedlichen Menschen in unterschiedlichen Rollen. Ich selbst habe zweitägige Verfahren geleitet, bei denen auch mehrere Kandidaten gemeinsam dabei waren. Auch bei uns gibt es inzwischen Verfahren, die mehr Zeit einräumen. Übrigens äußern sich alle, die als Bewerber\*innen an solchen Verfahren beteiligt haben, positiv darüber:

mehr Zeit entschärft die Prüfungssituation und eröffnet andere Möglichkeiten, sich zu zeigen. Die Zeit für die Bewerbungsgespräche kann von der BK gestaltet werden – sie ist nicht durch Ordnungen festgelegt. Welchen Mehrwert können Verfahren haben, die sich mehr Zeit für die Begegnung und die Auswahl der Bewerber\*innen nehmen?

Mehr Zeit bedeutet: Bewerber\*innen haben viele Gelegenheiten, sich zu zeigen. Sie werden vertrauter mit den Menschen in der BK und können sich offener zeigen. Damit bekommt die BK wesentlich mehr und direktere Eindrücke und Erkenntnisse über die Bewerber\*innen. Diese können Formschwankungen ausgleichen: wer kein Morgenmensch ist, kann dann vielleicht am Nachmittag brillieren.... Sie sind nicht gedrängt, in einer Prüfungssituation all ihr Wissen möglichst schnell abzuspuhlen. Die BK kann sich zwischendurch besprechen, situativ reagieren, Schwerpunkte setzen.

Mehr Zeit ermöglicht ein multimodales, multiperspektivisches und multisituatives Vorgehen und damit eine fundiertere, angemessenere Auswahl.

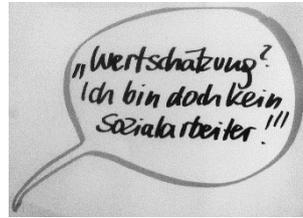
- Multimodal: unterschiedliche Modi (tools, Instrumente) über die Probevorlesung hinaus wie z.B. Bearbeitung von Fallbeispielen oder Szenarien, spontane Kurzvorträge, Simulationen bzw. Rollenspiele, Feedback und Diskussion zu einer Vorlesung einer Kollegin oder eines Kollegen, Fachgespräche zu einem vorher bestimmten Thema mit Menschen außerhalb der BK etc.
- Multiperspektivisch: auch Menschen, die demnächst mit der/dem Neuberufenen zusammenarbeiten werden, können ihn/sie als Bewerber\*in kennenlernen. Dazu können neben den Studierenden andere Mitarbeitende und Forschende anderer Fachbereiche gehören und – ganz wichtig – die gesamte Hochschulleitung. Die BK kann ihre Eindrücke nutzen, um sich ein umfassenderes Bild zu machen.
- Multisituativ: zu den unterschiedlichen Situationen können z.B. Instituts- oder Universitätsbegehungen gehören, das gemeinsame Mittagessen mit den anderen Fachkollegen, das social life am Abend (in den USA unverzichtbar), ein Gespräch mit wichtigen Kooperationspartnern.

*Eine gute Idee:*

Der Rektor der Uni Bremen empfiehlt: mindestens einen halben Tag Zeit pro Bewerber\*in.

## Wertschätzung

Die mangelnde Wertschätzung von Bewerber\*innen, der unfreundliche und nachlässige Umgang mit ihnen gehört zu den meistkritisierten kulturellen Elementen von Berufungsverfahren. Und tatsächlich: inzwischen in vielen Berufsordnungen ist der wertschätzende



Umgang mit den Bewerber\*innen gefordert und operationalisiert – sehr gut. Auch die entsprechenden Prozessbeschreibungen werden schon gut umgesetzt – Verkürzung der Verfahren, Transparenz der Abläufe, rechtzeitige Information und Orientierung der Bewerber\*innen etc. Da hat sich viel verändert.

Aber Wertschätzung ist auch eine Haltung der Uni-Angehörigen und insbesondere der Mitglieder in den Berufungskommissionen gegenüber den Bewerber\*innen – eine Haltung, die sich im direkten Umgang miteinander zeigt und die nicht in Ordnungen vorgeschrieben werden kann.

Das Gegenteil von wertschätzendem Verhalten habe ich auch vielfach in Kommissionen erlebt (ganz zu schweigen von dem oft wenig wertschätzenden Umgang miteinander). Es äußert sich in eine Menge von anscheinenden Kleinigkeiten: Kommissionsmitglieder gehen nicht in Kontakt mit den Bewerber\*innen, begrüßen sie nicht, schauen weg, hören nicht aufmerksam zu, beschäftigen sich mit Handy oder Laptop und bearbeiten E-Mails, plaudern mit der Nachbarin, gehen zum Telefonieren raus. All das signalisiert dem, der sich gerade in einer Prüfungssituation mit für ihn womöglich existentieller Bedeutung befindet: „Du interessierst mich wenig; ich habe bereits ein Urteil über Dich, auch wenn Du Dich noch so anstrengst.“ Auch Tonfall, Mimik und Körpersprache sagen etwas über meine Haltung zum Bewerber/zur Bewerberin. In herablassendem Tonfall zu fragen: „Können Sie wenigstens die Formel von Heisinger erklären?“ Oder von oben herab den Bewerber zu belehren – oder die Augen zu verdrehen und den Kopf zu schütteln, wenn der Bewerber redet, oder schlicht gelangweilt zu gucken – all das sendet Botschaften an die Bewerber\*innen, die es ihr/ihm schwermachen, sich angstfrei und offen zu zeigen.

Ich habe Kommissionsmitglieder erlebt, die ihr abwertendes Verhalten damit legitimiert haben, sie seien selbst durch so eine Hölle gegangen – das sei eben ein Initiationsritus, durch den man durchkommen müsse. Wer das teilt, braucht nun nicht weiterzulesen, denn ich halte

einen wertschätzenden Umgang auch im Berufungsverfahren für kollektional wertvoll und angemessen.

Wertschätzung bedeutet: etwas oder jemandem einen Wert geben/ jemanden schätzen/ etwas oder jemanden als wertvoll erachten/ etwas als hochwertig anerkennen etc. Wertschätzung drückt sich aus in Respekt, Aufmerksamkeit, Zugewandtheit, Interesse.

Wertschätzung gegenüber einer Person – das wird oft verwechselt – ist keinesfalls identisch mit Kritiklosigkeit gegenüber der Fachlichkeit oder dem Verhalten eines Bewerbers. Im Gegenteil: eine wertschätzende Haltung ermöglicht eine fachlich scharfe Auseinandersetzung, während abwertende Haltungen die Person verletzen und die Auseinandersetzung emotionalisieren und unsachlich werden lassen.

Die Wirkungen eines wertschätzenden Umgangs für die Bewerber\*innen: Befürchtungen, Ängste und Verkrampfes nehmen ab, mehr Entspannung und Offenheit werden möglich, es entsteht mehr Augenhöhe mit den Kommissionsmitgliedern. Das hat große Vorteile für die Auswahl: die Bewerber\*innen werden für die Kommissionen sehr viel sichtbarer und einschätzbarer. Die Chance, die wirklich passende Kollegin zu finden, steigt. Und ein weiterer Mehrwert für die Hochschule: auch abgelehnte Bewerber\*innen sind Multiplikatoren und „Öffentlichkeitarbeiter“; sie werden Gutes über dieses Verfahren berichten, sie werden andere ermutigen, sich dort zu bewerben. So bleiben der Ruf der Hochschule und ihr Bild der Hochschule in der Öffentlichkeit gut, ihr Renomee steigt.

Wertschätzung sollte nicht nur den Personen gegenüber geübt werden, sondern sollte auch eine Haltung zum gesamten Berufungsprozess und seiner Bedeutsamkeit sein.

Wie kann Wertschätzung ein wichtiges kulturelles Element im Berufungsverfahren werden? Allein durch die Forderung klappt das ja nicht. Wesentlich finde ich – und habe erlebt, wie gut es wirkt: Wer einen wertschätzenden Umgang fordert, sollte mit gutem Beispiel vorgehen. Und ganz pragmatisch: man kennt im Fachbereich ja seine Pappenheimer – wer Wertschätzung nicht zu seinem Programm macht, sondern das Gegenteil lebt, den würde ich nicht in eine Berufungskommission berufen, wenn es zu vermeiden ist.

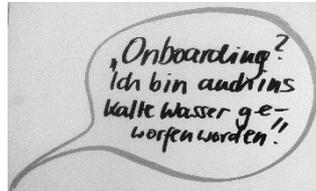
Für wichtig halte ich, dass die Berufungskommission vorher bespricht, welches Verhalten und welche Haltungen sie für angemessen hält und was die Mitglieder vermeiden sollten. Die Vorsitzende kann deutlich machen, wie sie interveniert, wenn jemand „entgleisen“ sollte.

*Eine gute Idee:*

Die Spielregeln des Umgangs in der Berufungskommission und mit den Bewerber\*innen vorher besprechen und verbindlich machen. Und hinterher loben und anerkennen, wenn es geklappt hat!

Onboarding?!

Ich komme immer mehr zu der Ansicht: das Berufungsverfahren ist nur die „halbe Miete“; ob der/die Neuberufene sich wirklich als die richtige erweist, ob die berühmte „Passung“ stimmt, das entscheidet sich im ersten Jahr an der neuen Uni (bei kleinen



Unis kann das schneller gehen, bei großen dauert es deutlich länger). Das erste Jahr prägt die/den „Neue/n“, es ist eine Zeit der beruflichen Sozialisation. Welche Seiten ihrer/seiner Persönlichkeit sich zeigen, was sie/er dazulernt, wie sie/er mit den Gegebenheiten des Lehrstuhls, des Fachbereichs, der Uni und ihrer Kultur(en) umgeht – all das kann nicht vorhergesagt werden.

Meine Erfahrung aus dem Coaching mit Neuberufenen: es entstehen belastende, manchmal schräge, manchmal quälende Situationen, wenn weder Begleitung noch Orientierung da sind: Darf ich meiner Sekretärin sagen, was sie tun soll? Weiß die das nicht selbst? Wie muss man sich hier anziehen? Sollte ich mein Hawaiihemd lieber nicht mehr tragen? Kann ich meinen Raum zuschließen, wenn ich ungestört arbeiten will? Die Kollegen grüßen mich nicht – soll ich das jetzt auch bleibenlassen? Ich renne durch die Uni und finde nichts, aber ich schäme mich zu fragen/Abends bin ich so allein, was mache ich?

Was passiert im ersten Jahr: ich lerne,

- ob es hier konkurrentisch oder kooperativ zugeht
- ob ich zuverlässig sein muss oder schludrig sein kann
- ob ich im Haifischbecken gelandet bin oder auf dem Kuschelsofa
- ob Anpassung erwartet wird oder Innovation

- wer traditionalistisch und wer reformistisch agiert und mit mir kollabieren will
- ob man Deals machen muss oder nicht, um etwas zu erreichen
- wie man sich am besten/effektivsten/arbeitssparendsten/konfliktfreiesten durchsetzt
- ob es erwünscht ist, dass ich Studierenden das Studium vergraule – oder muss ich jede/n halten, auch die Versager?
- ob eine Di-Mi-Do-Anwesenheit für mich in Ordnung ist
- was wirklich etwas gilt und zu Anerkennung führt: gute Lehre oder Geschick im Vermeiden von neuen Aufgaben, Veröffentlichungen oder der gute Kontakt zur örtlichen Industrie, ein gepflegtes Säbelfechten mit dem Rektor oder elegantes Wegducken im entscheidenden Moment...

...usw., das kennt jede/r von Ihnen.

Das Ergebnis ist: „Wie man eingestellt wird, ist man eingestellt.“ Entsprechend werden Neuberufene agieren – und ob es das Verhalten ist, das die Berufungskommission erwartet hat, steht auf einem anderen Blatt.

Besser ist: die Hochschule und die Fakultät überlassen die Gestaltung nicht (nur) dem Zufall. Inzwischen machen viele Hochschulen kleine Programme für die Neuberufenen, zumeist über die Personalentwicklung. Da gibt es unterschiedlichste Modelle: die klassische Einführungsvorlesung mit Sekt/zwei Tage Seminar in einem Tagungshaus mit der Hochschulleitung/Stadtrundfahrt und Begrüßung aller Neuberufenen eines Jahres durch den Oberbürgermeister/kollegiale Mentoren, die ein Jahr lang für einen Neuberufenen als Begleiter und Berater da sind/Pflichtveranstaltungen für Neue, die in der Berufungsvereinbarung enthalten sind/die Wanderung oder der Kaminabend mit der Hochschulleitung usw.

Für mich wären Essentials im ersten Jahr:

- ein Coaching-Angebot für Neuberufene, um die individuellen Themen bearbeiten zu können
- eine kollegiale Beratungsgruppe mit Neuberufenen der letzten 2-3 Jahre, um soziale Kontakte vertrauensvoll entwickeln zu können und um sich kollegial zu beraten
- ein „Dschungelbuch“ mit allen wichtigen Informationen und Anlaufstellen, Formularen, Terminen etc. – es gibt Hochschulen, die überreichen es als USB-Stick an die Neuberufenen
- das Angebot, einen Mentor zu bekommen
- kurze Info-Einheiten zu den wichtigsten Themen

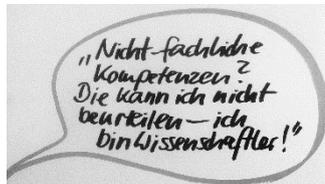
- einen 1,5 Täger mit Kollegen und Dekan bzw. Hochschulleitung, um die Erwartungen, Strategien und Perspektiven der Hochschule zu kommunizieren und diskutieren – und natürlich, um sich besser kennenzulernen.

*Eine gute Idee:*

Einjährige Programme, zuverlässig und kompetent von der Personalentwicklung gestaltet, um zu informieren, zu orientieren, zu begleiten und zu unterstützen.

Nichtfachliche Kompetenzen?!

Nichtfachliche Kompetenzen wie z.B. Kommunikations- oder Führungsfähigkeit werden zunehmend als Anforderungs- und Auswahlkriterium formuliert. Es gibt viele Methoden, um die nichtfachlichen Kompetenzen sichtbar zu machen. Obwohl ich genau darüber ein Buch geschrieben habe (s.u.), möchte ich den Blick weiten auf das, worum es aus meiner Sicht im umfassenden Sinn geht:



Sie wählen im Berufungsverfahren

- keinen Roboter
- und keine Anzahl von veröffentlichten Seiten aus, denn sie werden mit einem Menschen und nicht mit Veröffentlichungen zusammenarbeiten
- eine\*n Kolleg\*in, ein Teammitglied, eine\*n Leistungsträger\*in
- und leitende\*n Mitarbeiter\*in einer großen Organisation aus
- ein Vorbild oder role model
- einen zukünftigen Freund oder Gegner
- Entscheider\*in, Strateg\*in, Kapitän\*in, Schiedsrichter\*in, Manager\*in aus

und das sind sicher nicht alle Rollen, die ein\*e Professor\*in im Laufe ihres Berufslebens einnehmen muss.

Kurz: Sie wählen eine Persönlichkeit als Gesamtpaket aus. Das geschieht ungeachtet von klaren Anforderungskriterien, die die Kommission formuliert hat. Damit kommt Subjektivität ins Spiel. Bei allen guten und richtigen Versuchen, die Auswahl objektiver zu machen: die

Subjektivität jedes einzelnen Mitglieds der BK (und aller übrigen darüber hinaus beteiligten Entscheider\*innen) kann man nie ausschalten. Und die subjektiven Eindrücke sind auch berechtigt, weil genau sie die spätere Zusammenarbeit bestimmen werden.

### Was also tun, damit nicht die Willkür regiert?

Aus meiner Sicht: kein Tabu daraus machen, dass es subjektive Wahrnehmungen und Wertungen gibt – sonst bleiben sie unter dem Teppich und werden von dort wirksam. Wenn BK-Mitglieder ihre subjektiven Wahrnehmungen und Wertungen kennen, können sie sie ansprechen und aussprechen. Damit werden Wertungen transparent und besprechbar, die Haltung des BK-Mitglieds wird für die anderen einschätzbar. Schon damit geht man ein Stück in die Distanz zur individuellen Subjektivität und die objektiveren Anforderungskriterien können mehr Raum bekommen.

#### *Eine gute Idee:*

Mitglieder von Berufungskommissionen kennen ihre Vorlieben, Antipathien, ihre inneren Bilder und Wertungen so gut, dass sie reflektiert davon Abstand nehmen können. Das kann man lernen!

### Zwei Vorschläge

Es gibt jede Menge guter Ideen, Gutachten und Vorschläge, diverse Erfahrungen und Empfehlungen für bessere Berufungsverfahren. In diesem Text, mit diesem Vortrag habe ich auch dazu beigetragen. Ich habe mich gefragt, was – auf einer Metaebene – denn dazu gehört, dass sich Verantwortliche oder aber eine ganze Hochschule wirklich von alten Ritualen oder routinierten Abläufen lösen können. Aus meiner Sicht gehören dazu

- **Mut.** Mut zu neuen Wegen, zum Aufbruch ins Noch-nicht-Einschätzbare; Mut, sich nicht von den Zögerlichen oder Widerständigen vom Weg abbringen zu lassen; Mut, auch mal anzuecken; Mut zum Noch-Nicht-Perfekten; Mut für perspektivisches Denken, man könnte auch sagen: Mut zu Visionärem; Mut zum Experimentieren.

- **die Bereitschaft zu lernen.** Ja, um Berufungsverfahren besser, passgenauer und freundlicher zu gestalten, müssten die beteiligten Menschen dazulernen. Das Berufungsgeschäft gehört eben nicht zu ihrer Professionalität – kann es aber werden. Und nicht nur die Individuen, sondern die gesamte Organisation sollte lernen und die gesammelte neue Kompetenz in der Kultur des Miteinanders wertschätzen und bewahren.

#### Literatur

Christina Reinhardt: Ein Blick in die Zukunft: Berufungsverfahren, mit einem Kommentar von Renate Kerbst. In: Reinhardt, Kerbst, Dorando (Hg.), Coaching und Beratung an Hochschulen, 2. Aufl. Bielefeld 2010.  
Renate Kerbst: Berufungsgespräche erfolgreich führen, Bonn 2014.

## **ERGEBNISSE DES PANEL-AUSTAUSCHES ÜBER HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN**

*Zusammenfassung: Yasmin Greiner (JGU Mainz)*

### PANEL 1: BERUFUNGSKOMMISSIONEN

Das Panel 1 wurde von Dr. Hubert Detmer (DHV) moderiert und setzte sich aus Repräsentantinnen und Repräsentanten von Berufungsstäben, Geschäftsführungen, Verwaltungen und Präsidien zusammen.

#### *Zentrale Erkenntnisse*

- Berufungsverfahren müssen ohne Verursachung langanhaltender persönlicher Verletzungen realisiert werden können.
- Die Berufungskommission sollte so früh wie möglich (ab Wiederzuweisung) in den Prozess involviert werden und die Strukturierung des Verfahrens muss vorgeben werden.
- Elaborierte Regelwerke sind hilfreich, allerdings neigen Berufungskommissionen dazu die Sinnhaftigkeit der Regelwerke zu hinterfragen.
- Bisher werden Sozialkompetenzen in vielen Ausschreibungstexten noch nicht explizit erwähnt.
- Die Arbeit in den Berufungskommissionen muss entmystifiziert werden.

#### *Hürden und Klippen*

- Ambivalenter Faktor Zeit: Es ist notwendig, dass Hochschulleitungen, Dekaninnen und Dekane kultursetzend wirken. Es muss mehr Zeit in die Auswahlgespräche investiert werden und im Gegenzug die Tätigkeit in der Berufungskommission mehr wertgeschätzt werden.
- Der Prozessablauf und die Prozessorganisation sind den Vorsitzenden einer Berufungskommission häufig unklar: An dieser Stelle gibt es einen Beratungsbedarf, der aufgedeckt und bedient werden muss.

#### *Kreative Umgangsformen mit den Hürden/Klippen*

- Mut zu aussagekräftigen Ausschreibungstexten erleichtert das Verfahren, da gewünschte Kriterien (z.B. Sozialkompetenz, Teamfähigkeit) explizit genannt werden.

- Die Motivation für die Prozessorganisation kann mit Teilnahme an Berufungskommissionen zunehmen.
- Herausforderungen im Verfahren sollte sich lösungsorientiert gestellt werden. Verwaltungen können sich auf diese Weise die Akzeptanz der Kommission sichern.
- Kreativer mit der investierten Zeit umgehen, beispielsweise durch Arbeitsteilung bei den Auswahlgesprächen (Interviews mit Studierenden; Aufteilung der Berichterstattung in den Kommissionen bei Lehr- und Forschungsvortrag).

#### *Fragen zum Weiterdenken*

- Wann kann ein neuberufenes Hochschulmitglied zum ersten Mal Mitglied in einer Berufungskommission werden oder dessen Vorsitz übernehmen? Kann die Zielvereinbarung mit Fakultäten hier als Steuerungsmöglichkeit für die Hochschulleitung genutzt werden?
- Wie kann die Wertschätzung der Arbeit in Berufungskommissionen (und auch gegenüber dem Berufungsprozess selbst) besser zum Ausdruck gebracht werden?
- Wie können mehr juristische und psychologische Kompetenzen in den Prozess eingebunden werden?
- Können Einzelcoachings für Kommissionsvorsitzende angeboten werden?
- Welche Standards oder Leitfragen sollten für externe Gutachten gelten?

#### PANEL 2: ZUSAMMENARBEIT MIT UND IN FAKULTÄTEN

Univ.-Prof. Dr. Volker Linneweber (Universität des Saarlandes) leitete das zweite Panel, welches sich aus Mitgliedern von Präsidien, Fachbereichsgeschäftsführungen und Dezernentinnen für Berufungs- und Personalangelegenheiten zusammensetzte.

#### *Zentrale Erkenntnisse*

- Entwicklungsperspektiven oder Strukturkonzepte der Fakultäten helfen den Berufungskommissionen bei ihrer Arbeit und wirken dem Entstehen von Begehrlichkeiten beim Freiwerden einer Professur entgegen.
- Innerhalb von Fakultäten existieren oft offene oder verdeckte Nicht-Angriffspakte, die eine freie Diskussion über die besten

Kandidatinnen und Kandidaten in den Berufungskommissionen erschweren.

- Es gibt sehr unterschiedliche Regularien, wie Berufungskommissionen zu bilden sind und wer den Vorsitz innehaben sollte. Zentral ist dabei, die Kommunikation zwischen Berufungskommissionen und Fakultät sicherzustellen und aufrechtzuerhalten.

### *Hürden und Klippen*

- Die Kommissionsarbeit wird oft als Profilierungsbühne innerhalb der Fakultät verwendet, vor allem dann, wenn bestimmte Bewerberinnen und Bewerber nicht gewünscht sind.
- Es gibt zu wenig Zeit und Raum für akademischen Diskurs in den Hochschulen und um gemeinsam über Fachliches sprechen zu können, daher werden diese Diskussionen oft in die Kommissionsitzungen verlagert.
- Besonders in kleinen Fächern ist es schwierig die benötigte Fachexpertise in der Kommission zu halten (Befangenheiten durch Kollaborationen, interne Interessen etc.).
- Beim Thema Ausstattung entwickeln sich Arrangements zwischen Fakultät und Präsidium zu Brennpunkten und es fällt schwer, klare Zusagen zu Raum und Raumqualität zu machen (besonders in experimentellen Fächern).

### *Kreative Umgangsformen mit den Hürden/Klippen*

- Raum für mehr fachlichen Diskurs und Diskussion über Entwicklungsperspektiven in den Fakultäten anbieten und in den Auswahlgesprächen ein Klima für Nachfragen schaffen. Vorgespräche zur Ausrichtung sind auch ideal in Vorbereitung zur Arbeit in Berufungskommissionen.
- Um dem Problem der Befangenheit in kleinen Fächern zu entgegen, kann als Sonderweg die Besetzung einer Kommission mit mehrheitlich externen Personen in Frage kommen.
- In kleineren Fächern wird oft die Dekanin oder der Dekan als ständige/r Vorsitzende/r eingesetzt, um eine kontinuierliche Expertise zu gewährleisten.

### *Fragen zum Weiterdenken*

- Könnten Berufsbeauftragte eingesetzt werden?
- Sollten Mitglieder des Präsidiums schon während den Auswahlgesprächen die Möglichkeit haben, die eingeladenen Bewerberinnen und Bewerber kennenzulernen?

- Welche Möglichkeiten gibt es für das Präsidium noch spät im Prozess zu reagieren, wenn eine Kandidatin oder ein Kandidat sich als nicht passend erweist?
- Kann ein Senat eine Liste kippen, muss er ihr zustimmen oder nur zur Kenntnis nehmen?
- Welche Interessen von Nachbarfakultäten/-instituten sollten im Verfahren berücksichtigt werden?

### PANEL 3: PERSONALENTWICKLUNG, LEADERSHIP & CO.

Panel 3 wurde von Elke Karrenberg (JGU Mainz) geleitet. Teilgenommen haben Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragte mehrerer Hochschulen. Es wurde schwerpunktmäßig über das Thema Führungskompetenzen in Berufungsverfahren diskutiert.

#### *Zentrale Erkenntnisse*

- Führen und Führungskompetenzen sind Themen in Berufungsverfahren, stehen aber als ein Aspekt neben anderen Themen. Expertenwissen zur Personalauswahl wird bisher kaum genutzt.
- Es gibt wenig Reflexion über Führungspraxis an Hochschulen, sei es über die eigene Praxis oder die anderer Personen.
- An Hochschulen ist ein geteiltes Verständnis darüber nötig, was unter Führungskompetenzen verstanden wird. Es kann nur situativ entschieden werden, welche Kompetenzen für eine vakante Professur von Nöten sind und in welcher Fachkultur man sich bewegt. Nur wenn die Kriterien vorher intern klar definiert wurden, können entsprechende Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber formuliert werden.
- Gender-Kompetenzen sind zentrale Kompetenzen in diesem Kontext und können in den Auswahlgesprächen im Bereich der Führungskompetenz abgefragt werden.

#### *Hürden und Klippen*

- Unklare Vorstellungen oder ein fehlendes Verständnis von Führung.
- Von Führungspersonen wird gefordert, dass sie Entscheidungen treffen, aber gleichzeitig existieren Nicht-Angriffspakte in der Fakultät oder Hochschule.
- Fehlende Kompetenzen der Berufungskommissionsmitglieder: Sind eigentlich „Laien im Prozess“.

- Die Kompetenzen der/des Vorsitzenden in Bezug auf das Thema Führung.
- Der Faktor Zeit.

#### *Kreative Umgangsformen mit den Hürden/Klippen*

- Anpassung der Auswahlgespräche an die Spezifika der ausgeschriebenen Professur.
- Liste an Fragen bereitstellen, die von der BK zum Thema Führung gestellt werden können.
- Ressourcen und Expertise an der Hochschule nutzen (relevante Forschung beachten).
- Vor-Ort Besuche bei Bewerberinnen und Bewerber in der Medizin oder bei W1-Professuren zur Bewertung der Berufungsfähigkeit.
- Rollen und Zuständigkeiten für bestimmte Themen in der Berufungskommission verteilen.

#### *Fragen zum Weiterdenken*

- Wer trifft Entscheidungen im Prozess und wer beruft? (Hat Auswirkungen auf die Prozesse)
- Welche Rolle kommt der Fachbereichsleitung und der Hochschulleitung zu?
- Wie können Mitglieder von Berufungskommissionen professionalisiert werden? Welche Hilfestellungen können angeboten werden?
- Wie kann interne oder externe Expertise in den Prozess geholt werden?
- Welche Modelle kommen für die Funktion des Berufungskommis-sionsvorsitzes in Frage?

#### PANEL 4: STRATEGISCHE MODELLIERUNG DES GESAMTPROZESSES

Univ.-Prof. Dr. Georg Krausch (JGU Mainz) moderierte Panel 4. Es nahmen Vertreterinnen und Vertreter von Präsidien und Kanzlerämtern teil.

#### *Zentrale Erkenntnis*

- Berufungsverfahren sind stark abhängig vom jeweiligen Landesrecht und der internen Kultur an den Hochschulen und Fachbereichen.

### *Hürden und Klippen*

- Es ist schwierig, Stellen fachbereichs- oder institutsübergreifend zu verschieben.
- Die Prozessdurchführung wird oft von der fehlenden Erfahrung und der mangelnden Professionalisierung der Verfahrensbeteiligten beeinträchtigt.
- Von der Liste abweichend zu berufen kann sich je nach Landesrecht problematisch gestalten.
- Zwischen den Interessen des Fachbereichs und den Interessen der Universität abwägen zu müssen.
- Praktische Hürden: Wie stelle ich die Beschlussfähigkeit einer Kommission sicher? Wie werden Termine vereinbart? Was ist bei der Nutzung elektronischer Systeme zum Austausch personenbezogener Daten zu beachten (Stichwort Datenschutz)?
- Je nach Landesrecht: Die Einbindung des Ministeriums bei Ausschreibungstext oder Ernennung.
- Das Zusammenspiel mit medizinischen Fakultäten, die über einen eigenen umfangreichen Verwaltungsapparat verfügen.

### *Kreative Umgangsformen mit den Hürden/Klippen*

- Best-Practice-Beispiele nutzen: Dokumentenvorlagen, Textbausteine (z.B. Namen schwärzen), Verfahrens-Checklisten etc.
- Eine Gliederung für den Berufungsbericht vorgeben, inklusive Fragen, die beantwortet werden sollten.
- Terminierung von BK-Sitzungen anhand Rückwärtsrechnung von Senatssitzungen.
- Einrichtung eines zentralen Berufungsmanagements im Präsidialbüro.
- Klärung, ob Nutzung eines elektronischen Hilfsmittels für den Austausch personenbezogener Daten an der Hochschule möglich ist.
- Beim Thema „Abweichend von der Liste berufen“ ist viel Kommunikation im Prozess notwendig.

### *Fragen zum Weiterdenken*

- Wie muss Onboarding gestaltet werden, damit es über Trivialitäten hinausgeht und Wirkung entfaltet? Wie werden neue Mitarbeitende an der Hochschule sozialisiert?
- Wie weit reichen die strategischen Berufungspraxen? Welche unterschiedlichen Player gibt es?

- Wie können Neuberufene als Partner für die strategischen Entwicklungen gewonnen werden?
- Was kann im Bereich Bleibeverhandlungen getan werden? Müssen Personen als berufsgefährdet identifiziert werden? (Stichwort Holen und Halten)
- Wie kann strategisches Berufsmanagement in Kooperationsverbänden gelingen? Was braucht es, um die Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation zu halten?

## **ABSCHLUSSDISKUSSION**

*Teilnehmende: Dr. Hubert Detmer (DHV), Univ.-Prof. Dr. Volker Linneweber (UdS), Elke Karrenberg (JGU), Univ.-Prof. Dr. Georg Krausch (JGU)  
Moderation: Dr. Jan-Martin Wiarda*

*Text: Yasmin Greiner (JGU Mainz)*

Der erste Veranstaltungstag behandelte das Thema „Prozessoptimierung“ und damit die Frage: Welche Form von Wandel ist in der Berufungskultur notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule zu sichern? In Ergänzung dessen stand am zweiten Tag auf der Agenda die Wege explizit zu nennen, die einen Kulturwandel möglich machen.

### Macht in Berufungsverfahren

Ein Begriff, der zwar in Berufungsverfahren eine Rolle spielt, jedoch kaum in den Diskussionen auf der Tagung fiel, war das Wort „Macht“. Im Rahmen der Abschlussdiskussion wurden daher folgende Fragen thematisiert: Wo findet Macht ihren Platz in Berufungsverfahren? Und welche Personen sind wann im Verfahren mächtig und/oder ohnmächtig?

Bei Berufungsverhandlungen hängt die Machtverteilung stark von den Verhandlungspartnern ab: Handelt es sich um eine Kandidatin oder einen Kandidaten, um die/den gleich mehrere Standorte konkurrieren? Oder ist es aufgrund der Geschlechter-Verteilung im Fachbereich dringend nötig, eine Wissenschaftlerin zu berufen?

Es existieren je nach Typ der Professur (W1-W3; Leuchtturmprofessur etc.) unterschiedliche Bewerberkreise mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen. Innerhalb der Verfahren sollte mit einer hohen Sensibilität für die eigene Macht als Verhandlungspartner oder als Kommissionsmitglied mit den Bewerberinnen und Bewerbern umgegangen werden. Die Form der Führungskultur und des Umgangs miteinander ist dabei entscheidend. Die Erfahrungen, die Neuberufene während ihrer Berufung machen, sind wertvolle Stellschrauben im Prozess, wenn eine Veränderung in der Berufungskultur angestrebt wird.

Die Gruppen aus denen sich eine Berufungskommission zusammensetzt, besitzen jeweils unterschiedliche Formen von formeller und informeller Macht. Formal haben die Mitglieder der Gruppe I, die Professorinnen und Professoren, die Mehrheit, aber Entscheidungsprozesse können auch durch Gruppendynamiken gesteuert werden, die ihren Ursprung in der Gruppe der Mittelbauvertretenden oder der Studierenden

haben. Meinungsbildend tätig können alle Mitglieder einer Kommission sein. Dadurch, dass Berufungsverfahren auf Teilung von Verantwortung und sehr komplexen Rechtfertigungszusammenhängen basieren, sind sie anfällig für Machtausübungen. Stark strategisch arbeitenden Persönlichkeiten ist es daher möglich, auf die Zusammensetzung einer Liste oder einer Ernennung Einfluss zu nehmen.

Macht ist ebenfalls ein Thema in der Führungskräfteentwicklung: Wie geht man mit seiner Führungsrolle um und welche Macht besitzt man? Nicht alle Führungskräfte sind machtvoll, es kann auch sehr einflussreiche Mitarbeitende geben, die in der Lage sind einen Arbeitsbereich zu steuern. Damit es nicht zu destruktiven Diskussionen oder Machtmissbrauch im Arbeitsbereich oder während der Arbeit einer Berufungskommission kommt, ist es wichtig, diesen Aspekt so früh wie möglich zu thematisieren.

### Justiziabilität und Mut

Ein weiterer Punkt, der in den Diskussionen während der Tagung aufgekommen war, war die Frage der Justiziabilität bei der Eignungserklärung und der entsprechenden Listenplatzierung. Da es sich bei der Beurteilung der Eignung für eine Professur um komplexe Kriterien handelt und das Beurteilungsvorrecht bei der Hochschule liegt, ist der gerichtliche Prüfungsmaßstab immer noch eingeschränkt. Mut zu aussagekräftigen Ausschreibungstexten wird daher an dieser Stelle empfohlen. Je kryptischer der Auswahlprozess durchgeführt wurde, umso höher ist das Risiko einer Konkurrentenklage. Um die Ernennung einer geeigneten Person rechtssicher zu machen – dies ist immer abhängig vom Einzelfall – sollte die Eignung, Befähigung und Leistung beschrieben werden. Darunter können auch Persönlichkeitsaspekte subsumiert werden. Wenn Fähigkeiten und Leistungen bezüglich Teamplaying und Kollaborationsmöglichkeiten gefragt sind, dann sollten diese Aspekte auch im Ausschreibungstext genannt werden. Darüber hinaus geht der Trend der Rechtsprechung in Richtung: Dokumentation des Wesentlichen. In knapper und prägnanter Form sollten alle Verfahrensschritte geschildert und die Auswahl begründet werden. Hinweise zur Rechtsprechung in Berufungsverfahren finden sich auch in besonderen Editionen einschlägiger Magazine.

### Anregungen aus dem Publikum

Auch in der anschließenden Diskussion zwischen den Panelteilnehmenden und den Tagungsgästen wurde noch einmal das Thema Mut in Berufungsverfahren aufgegriffen. Dadurch, dass Vorsitzende oder Mitglieder von Berufungskommissionen meist nur ein- oder zweimal in ihrer Karriere diese Funktion erfüllen, existiert eine Form von Verfahrensunsicherheit, die schon mehrfach an der Tagung genannt wurde. Es wird daher an die Fakultäts- und Hochschulleitungen appelliert, die Bewertungssicherheit der Kolleginnen und Kollegen zu steigern und damit Mut für die zu treffenden Entscheidungen zu geben. Die Verwaltung der Fakultät oder der Hochschule sind letztlich für die Bedingungen verantwortlich, unter denen die Berufungskommissionen agieren. Um mehr Verfahrenssicherheit in Gestaltung des Verfahrens und der Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber zu gewährleisten, müssen wichtige Prozessschritte und potenzielle rechtliche Stolpersteine vorher explizit kommuniziert werden. Auch sollten die Vorsitzenden von Berufungskommissionen über die Strategie der Fakultät und der Hochschule in ausreichendem Maße informiert sein, vor allem dann, wenn die Kommissionsarbeit nicht durch die Dekanin oder den Dekan begleitet werden. Berufungskommissionen sollten sich generell des strategischen Potenzials der durchgeführten Berufung bewusst sein. Ein an der Tagung teilnehmender Kanzler bekräftigte diese Aussagen weiter und empfahl, dass Hochschul- und Fakultätsverwaltungen problemlösungsorientierter mit Fragen von Berufungskommission oder Präsidien umgehen müssten. Es könne nur dann Mut und eine klare strategische Ausrichtung von Berufungskommissionen erwartet werden, wenn von Verwaltungsseite das Signal komme, dass Probleme gemeinsam gelöst werden könnten.

### *Regelwerke*

Zur Verfahrenssicherheit tragen auch Regeln bei. Zentral ist jedoch, wie diese Regeln vermittelt und kommuniziert werden. Es kann beispielsweise einen großen Unterschied für das Verständnis von Verfahrensregeln machen, ob es heißt: „Diese Regeln müssen eingehalten werden“ oder „Das sind Regeln, die unterstützen Euch bei der Arbeit.“ Oft werden aufgrund der Zeitknappheit die Regeln eines Berufungsleitfadens gar nicht oder nur oberflächlich zur Kenntnis genommen. Wer zu den Wenigen gehört, die die Regeln kennen, ist aber wiederum auch in der Lage Macht auszuüben. Es stellt sich also die Frage: Wie können Verfahrensregeln allen Mitgliedern von Berufungskommissionen vermittelt werden?

### *Berufungsmanagement*

Dass Berufungen für alle Verfahrensbeteiligten zeitintensiv sind, steht außer Frage. Ein zentrales und/oder dezentrales Berufungsmanagement kann hierbei eine wertvolle Unterstützung leisten und dafür sorgen, dass Professorinnen und Professoren ungehindert ihre zentrale, wissenschaftliche Kompetenz den Verfahren zur Verfügung stellen können. Berufungsmanagement als Ort des Prozess- und juristischen Wissens sollte idealerweise für einen möglichst reibungslosen Verfahrensablauf und juristisch einwandfreie Besetzungsberichte sorgen. Dafür bräuchte es in den Fakultäts- und Hochschulleitungen aber mehr Personal oder Gelder, als bisher für solche Positionen zur Verfügung stehen.

### Fazit

Die Prozessoptimierung, das Einführen von Regeln und Standards, kann nur der erste Schritt sein. Es kommt auf eine strukturierte, transparente Kommunikation in den Verfahren und eine verständliche Vermittlung der Prozessschritte an, wenn eine professionelle und mutige Berufungskultur an der Hochschule etabliert werden soll.

**LISTE DER TEILNEHMENDEN**

<b>Nachname</b>	<b>Vorname</b>	<b>Institution</b>
<b>Andrade</b>	Miguel	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Bajohrs</b>	Mark	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Becker</b>	Fred	Universität Bielefeld
<b>Becker</b>	Matthias	Leuphana Universität Lüneburg
<b>Bethge</b>	Maxie	Technische Universität Dortmund
<b>Beyer</b>	Andrea	Hochschule Mainz
<b>Bonn</b>	Irene	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Boschan</b>	Ines	BTU Cottbus-Senftenberg
<b>Buck</b>	Siiri	Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
<b>Choi</b>	Frauke	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Detmer</b>	Hubert	Deutscher Hochschulverband (DHV)
<b>Epping</b>	Volker	Leibniz Universität Hannover
<b>Escher</b>	Joachim	Leibniz Universität Hannover
<b>Fischer</b>	Petra	Staatliche Hochschule für Gestaltung, Karlsruhe
<b>Gaul</b>	Jens-Peter	Hochschulrektorenkonferenz (HRK)
<b>Glöckner</b>	Markus	Universität Rostock
<b>Gottschalk</b>	Holger	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
<b>Graßl</b>	Katja	Westfälische Wilhelms-Universität
<b>Greiner</b>	Yasmin	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Harnisch</b>	Verena	Universität zu Köln
<b>Jakoby</b>	Nina	Universität Zürich
<b>Jungwirth</b>	Carola	Universität Passau
<b>Kallenrode</b>	May-Britt	Universität Koblenz-Landau
<b>Karrenberg</b>	Elke	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Kerbst</b>	Renate	ConsultContor - Beratung & Coaching
<b>Kleimann</b>	Bernd	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW)
<b>Klug</b>	Heide	Goethe-Universität Frankfurt
<b>Kolss</b>	Munjong	Universität zu Köln
<b>Krausch</b>	Georg	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Krause</b>	Katharina	Philipps-Universität Marburg
<b>Lehmann</b>	Katrin	BTU Cottbus-Senftenberg
<b>Leipold</b>	Jana	Johannes Gutenberg-Universität Mainz

---

<b>Lenk</b>	Thomas	Universität Leipzig
<b>Linneweber</b>	Volker	Universität des Saarlandes (UdS)
<b>May</b>	Thomas	Wissenschaftsrat (WR)
<b>Meyer</b>	Stefanie	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Müller</b>	Ulrich	Technische Hochschule Bingen
<b>Ochs</b>	Alexandra	Justus-Liebig-Universität Gießen
<b>Oesterle</b>	Antje	Universität zu Köln
<b>Pfeiffer</b>	Birgit	Universitätsmedizin Mainz
<b>Preusse</b>	Christian	Universität zu Köln
<b>Quack</b>	Veit	Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf
<b>Rehm</b>	Stefanie	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Reinhardt</b>	Christina	Ruhr-Universität Bochum
<b>Rothhaas</b>	Katja	Karlsruher Institut für Technologie
<b>Sanders</b>	Katja	Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
<b>Schernus</b>	Dagmar	Universität Bremen
<b>Schmeink</b>	Marita	Ruhr-Universität, Fakultät für Philologie
<b>Schulz</b>	Andreas	HAW Hamburg
<b>Sennebogen</b>	Waltraud	Technische Universität Darmstadt
<b>Silies</b>	Marion	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Springer</b>	Elisabeth	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Stöcker</b>	Walter	Johannes Gutenberg-Universität Mainz
<b>Todt</b>	Sabine	Hochschule Osnabrück
<b>Ulrich-Michenfelder</b>	Sascha	Justus-Liebig-Universität
<b>Wehner</b>	Stefan	Universität Koblenz-Landau
<b>Wiarda</b>	Jan-Martin	Journalist für Bildung und Wissenschaft
<b>Winkler</b>	Klaudia	OTH Regensburg
<b>Wolf</b>	Konrad	Minister für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur, RLP
<b>Zimmerling</b>	Ruth	Johannes Gutenberg-Universität Mainz

## **AUTORINNEN UND AUTOREN**

Lukas Gartiser, Kunsthochschule Mainz, Student und freier Künstler,  
lukas@gartiser.de

Yasmin Greiner, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Wissenschaftsmanagerin, ehem. Mitarbeiterin „Optimierung strategischer Berufungsprozesse“;  
greiner@uni-mainz.de

Renate Kerbst, ConsultContor, Beraterin, Trainerin, Supervisorin, Coach; Renate.Kerbst@ConsultContor.de

PD Dr. Bernd Kleimann, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft, Kommissarische Abteilungsleitung; kleimann@dzhw.eu

Univ-Prof. Dr. phil. Volker Linneweber, Universität des Saarlandes, ehem. Präsident, em.; linne@mx.uni-saarland.de

Stefanie Meyer, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Geschäftsführerin Kunsthochschule Mainz, ehem. Leitung des Projektes „Optimierung strategischer Berufungsprozesse“, meyerst@uni-mainz.de



JOHANNES GUTENBERG  
UNIVERSITÄT MAINZ