

Autor:  
Wolff-Dietrich Webler

Titel:  
Berufungen – Erfahrungen und Lehren daraus

*Erschienen in:*

Zeitschrift:	Hochschulmanagement (HM)
Erscheinungsjahr:	2014
Ausgabe:	3+4
Jahrgang:	9
Seiten:	69-86
ISSN:	1860-3025
Verlag:	UniversitätsVerlagWebler
Ort:	Bielefeld

**Impressum/Verlagsanschrift:** UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

**Copyright:** Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

**Für weitere Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

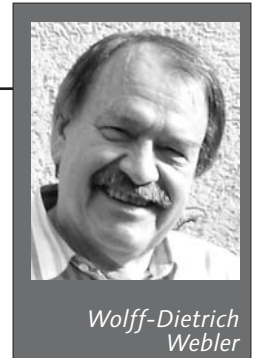


oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

oder wenden Sie sich direkt an uns: E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Telefon: 0521/ 923 610-12

**UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschultemen**

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich  
Webler

## Berufungen – Erfahrungen und Lehren daraus

Organisationen stehen und fallen mit den sie tragenden und treibenden Personen. Berufungen in Professuren an Hochschulen sind daher – wie hinlänglich bekannt – äußerst folgenreich. Gelungene Berufungen auf Professuren einer Hochschule machen nach wie vor den Kern ihrer wissenschaftlichen Entwicklung aus. Fehlentscheidungen können ganze Entwicklungskonzepte blockieren. Sie passieren nicht allzu häufig, aber immer noch viel zu oft. Es gibt auch Fehleranalysen dieser Auswahl- und Entscheidungsprozesse, aber daraus lernen die Hochschulen erstaunlich langsam. Der Artikel wendet sich den Ursachen und dann schwerpunktmäßig der Frage zu, wie diese Personalentscheidungen valider und den modernen Anforderungen an diese Berufsgruppe besser angepasst werden können. Von erfolgreichen Berufungen kann dann gesprochen werden, wenn die berufene Person nicht nur den zu erfüllenden vielfältigen Funktionen möglichst professionell nachkommt, sondern sie auch kreativ weiter entwickelt. Dabei ist ein Relevanzgefälle zu beachten, aber nicht auf Forschung allein abzustellen.

Wie in einem Brennglas führen Berufungen die unterschiedlichsten Interessen an diesen Personalentscheidungen zusammen. Kein Wunder also, dass es permanent zu Konflikten kommt und kontinuierlich versucht wird, diese Verfahren zu optimieren. Der nachfolgende Beitrag klopft Berufungsverfahren aus der Perspektive der berufenden Institution auf Schwachpunkte ab, beleuchtet an einigen Stellen die Probleme aus Sicht der Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften und kommt an verschiedenen Punkten zu eher ungewöhnlichen Lösungen. Dabei ist unvermeidlich, als Kontext jeweils auch viel Bekanntes anzusprechen. In dieser Form mag der Text gleichzeitig als Nebeneffekt auch geeignet sein, noch eher unerfahrene Mitglieder von Berufungskommissionen über das sie erwartende Verfahren mit seinen Chancen zu informieren, aber auch Gefahren zu zeigen.

### Einführung

In der Universitätsgeschichte hat es zum Verständnis von Berufungen sehr unterschiedliche Auffassungen gegeben. Die aus dem Verständnis der „universitas“ stammende mittelalterliche Vorstellung von der „Selbstergänzung des Kollegiums“ wurde vertreten, solange nicht der Staat Träger der Hochschule war. Als die Hochschu-

len (parallel zum Aufbau des Verwaltungsstaates) zu Ausbildungsstätten der jeweiligen Staatsbeamten geworden waren, galt strikt die These von der Besetzung von Professuren als einer rein staatlichen Angelegenheit. Wenig bekannt ist, dass auch Wilhelm von Humboldt trotz seiner eigenen universitären Vergangenheit der Auffassung war, Berufungen seien eine rein staatliche Aufgabe. Den Fakultäten kam nicht einmal ein Vorschlagsrecht zu.

Erst nach den Erfahrungen mit dem nationalsozialistischen Staat und seiner Berufungspolitik erhielten die Universitäten nach dem 2. Weltkrieg in Berufungsangelegenheiten einen Grad an Autonomie, wie fast 300 Jahre nicht. Nun kehrte sich das Verhältnis um. Die Fakultäten legten durchaus im Sinne einer Selbstergänzung des Kollegiums, also einer Kooptationsentscheidung, die berühmte Dreierliste in einer bestimmten Rangreihe der Kandidaten vor, und der Staat musste schon sehr gewichtige Argumente haben, wenn er von dieser Liste abweichen wollte. Zu einer solchen Auffassung einer persönlichen Kooptation passte natürlich auch nicht die Vorstellung, die Vakanz einer Stelle durch öffentliche Ausschreibung bekannt zu machen und damit alle Interessierten zu einer Bewerbung einzuladen. Diese Pflicht zur öffentlichen Ausschreibung setzte übrigens die Assistentenbewegung im Zuge einer Demokratie- und Transparenzdebatte Ende der 1960er Jahre durch, sie kam also aus der Mitte der Universitäten. Mit der Strategie des Head Hunting allerdings (im deutschsprachigen Raum nur selten, aber zunehmend angewandt) kommt der Kooptationsgedanke zurück, denn hier wird in einer bestimmten Variante die Selbstergänzung des Kollegiums sogar in nahezu reiner Form praktiziert (vgl. den gesonderten Artikel über Headhunting als Berufungspraxis der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim im nächsten Heft).

Die Auffassung, bei der Besetzung einer Professur handle es sich um eine Unternehmensentscheidung und damit letztlich eine Entscheidung des Präsidiums, konnte überhaupt erst mit der Interpretation einer Universität als Unternehmen des Dienstleistungssektors aufgenommen. Voraussetzung war eine entsprechende Autonomie der Hochschule vom Staat – allerdings eine Autonomie, die dieser Unternehmensphilosophie entsprechend „top down“ gedacht war und nicht an die Fachbereiche weiter gegeben wurde, denn sie mutierten nun von ihrer bisherigen Rolle als den eigentlichen Trägern

der Hochschule, wie noch vor kurzem in nahezu allen Hochschulgesetzen betont („Die Fachbereiche sind die Grundeinheiten für Forschung und Lehre“), zu bloßen Abteilungen eines Unternehmens, abhängig vom Präsidium. Wo liegen Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Situation?

## 1. Begriffsklärung

In den Diskussionen über Berufungen an Hochschulen (Personalauswahlverfahren für Professuren) kreuzen sich, wie dargestellt, schon beim Begriff interessenbezogene Sichtweisen. Mindestens drei verschiedene Verständnisse sind anzutreffen, die sich auch in den Hochschulgesetzen niedergeschlagen haben: a) Die staatliche Besetzung einer Stelle, b) eine Unternehmensentscheidung der Unternehmensleitung zur Besetzung einer mittleren Führungsposition (im Zeichen wachsender Autonomie) oder c) die Selbstergänzung (Kooptation) durch das Kollegium.

## 2. Strategische Überlegung oder kollegiale Ergänzung?

### 2.1 Ausgangslage

Berufungen sind zentraler Punkt jeder fachlichen Entwicklung, aber auch der Entwicklung ganzer Teile von Hochschulen. Wer einmal erlebt hat, wie eine große, exzellente Fakultät nach einer Welle von Emeritierungen der „gekrönten Häupter“ des betreffenden Faches sich durch den eher mediokren Rest der Fakultät binnen kürzester Zeit in den Keller berufen hat (und sich erst nach 25 Jahren davon erholt hatte), weil die Verbliebenen keine besseren Kolleginnen und Kollegen neben sich dulden wollten, der denkt über eine Reihe angeblich unumstößlicher Traditionen neu nach. Dann kommen als Alternativen zur Tradition in den Blick:

- Berufungskommissionen fast ohne interne Beteiligung
- Berufungen durch das Präsidium ohne oder mit nur schwacher Beteiligung von Fakultätsmitgliedern
- Berufungen abweichend von der Vorschlagsliste
- Head Hunting Verfahren
- Tenure Track
- Dual Career Berufungen (früher mit einem ‚Geschmäckle‘ behaftet).

Wir werden darauf zurück kommen.

Der Wert von Auswahlverfahren hängt vom Einsatz zielführender Kriterien und von der Art ihrer methodischen Anwendung ab. Dabei sind die üblichen methodischen Ansprüche der Validität, Reliabilität und Objektivität einzuhalten. Zielführend sind sie in der Personalauswahl dann, wenn die Kriterien (und deren Anwendung) den tatsächlichen Anforderungen an die zu erfüllende Funktion in ihren wesentlichen Dimensionen entsprechen.

Für gelingende Verfahren müssen also

- a) dem Verfahren ein reales, vollständiges, ausdifferenziertes und in Einzelkriterien operationalisiertes Berufsbild auf einem zu bestimmenden Abstraktionsniveau
- b) eine Gewichtung der Kriterien nach Relevanz für die zu erfüllende Funktion

- c) eine treffende Beschreibung des gesuchten Bewerber/innenprofils in der Ausschreibung
- d) ein ernst zu nehmendes Verfahren der Ermittlung des Grades, in dem die Kriterien durch Bewerber/innen erfüllt sind,
- e) die Einübung der an der Entscheidung Beteiligten in die Anwendung des Verfahrens und
- f) die Sicherung einer zwischen den Kommissionsmitgliedern vergleichbaren Anwendung der Kriterien vorliegen.

Zu a): Berufungsverfahren (als die neben Personalentscheidungen für die Hochschulleitung folgenreichsten Personalentscheidungen für eine Hochschule) müssen *an dem tatsächlichen Berufsbild der Hochschulprofessur orientiert sein* (vgl. Enders/Teichler 1995b, Huber 1995, Webler 2004, 2009c). Wie der Verfasser in mehreren Beiträgen (s.u.) im Detail gezeigt hat, ist dies in kaum einem der heute üblichen Verfahren der Fall, weil entweder der Wandel dieses Berufsbildes nicht zur Kenntnis genommen wird oder bekannt ist, aber nicht zugrunde gelegt wird. Damit ist nicht nur die einseitige Ausrichtung an Forschungsleistungen (incl. Leistungen der Drittmittelinwerbung) zu Lasten der Lehre gemeint. Fähigkeiten des Wissenschaftsmanagements einschließlich professioneller Personalführung und Nachwuchsförderung gehören ebenso dazu wie die Fähigkeit und Passung, einer Korporation, einem Kollegium anzugehören und entsprechend zu handeln.

Zu b): Demzufolge fehlt auch eine *Gewichtung der Kriterien nach Relevanz für die zu erfüllende Funktion*, die aber angesichts der Vielfalt der beruflichen Anforderungen unverzichtbar sind, sonst sind sie nicht handhabbar und kommen wieder nicht zur Anwendung.

Zu c): Eine treffende Beschreibung des gesuchten Bewerber/innenprofils in der Ausschreibung schützt zumindest teilweise vor einer Flut nicht infrage kommender Bewerbungen und erleichtert die Arbeit der Berufungskommission. Fällt diese Beschreibung allerdings ganz ungewöhnlich spezifisch aus, nährt sie den Verdacht, dass der gesuchte Bewerber/die Bewerberin schon gefunden ist. Eine Reihe von Rückfragen hilft dann den Sinn einer eigenen Bewerbung zu klären.

Zu d): Selbst für die gegenwärtig (unzulässig eingeschränkt) zur Anwendung kommenden Kriterien der Forschungsleistungen (incl. Leistungen der Drittmittelinwerbung) bestehen starke Zweifel, ob *ein ernst zu nehmendes Verfahren zur Anwendung kommt, mit dem der Grad ermittelt wird, in dem die Kriterien erfüllt sind*. Der in Verfahren zunehmende Verzicht auf eine eigene inhaltliche Prüfung der Publikationen in Naturwissenschaft und Medizin zugunsten der Übernahme von Impact Faktoren ist spätestens angesichts der massiven Methodenkritik an derartigen Rankings und den zahlreichen Manipulationsmöglichkeiten („Gaming“) unverantwortlich geworden. Darauf basierende Entscheidungen sind schon deshalb nicht valide, weil statt fachlicher Expertise in einem nicht fixierbaren Umfang in Wirklichkeit gemessen wird, wie weit die Bewerber/innen die Möglichkeiten des Gaming beherrschen und erfolgreich angewandt haben.

Zu e): Immerhin gibt es schon einige Fachbereiche bzw. kleinere Hochschulen, *die die Mitglieder von Berufungs-*

*kommissionen schulen lassen.* Das ist ein großer Fortschritt. Allerdings ist von hier aus nicht einzuschätzen, ob diesen Schulungen ein ausreichend differenziertes und vollständiges Berufsbild zugrunde liegt.

Zu f) Eine zwischen den Kommissionsmitgliedern vergleichbare Anwendung der Kriterien muss gesichert sein. Für Objektivität und Reliabilität des Verfahrens liegt auf der Hand, dass diese zwischen den Kommissionsmitgliedern vergleichbare Anwendung eingehalten werden muss. Das geschieht in den üblichen arbeitsteiligen Sichtungsverfahren i.d.R. nicht, sondern persönliche Sichtweisen gehen in die Beurteilung der geprüften Schriften und den Bericht an die Kommission ein.

Das Risiko von Fehlentscheidungen (nicht aufgrund illegitimer Interessen, sondern aufgrund von Anwendungsfehlern) ist damit extrem hoch, ihr Eintritt geradezu wahrscheinlich. Die Folgen werden dadurch abgemildert, dass angenommen werden kann, dass die Berufenen sich anschließend mit allen Facetten ihres Berufes konstruktiv auseinandersetzen. Ob das allerdings gelingen kann, ist vorher im Auswahlverfahren nicht ermittelt worden.... Zumindest vielfältige Berichte aus zahlreichen Fachrichtungen und vielen Hochschulen nähren Zweifel daran, dass dies immer erfolgreich war. Zu resümieren sind Abläufe, die von Qualität auf diesem Gebiet deutlich entfernt liegen. Daher sind sie für Qualitätssicherung und -steigerung des Systems nicht hinnehmbar. Diese Kritik bezieht sich auf traditionelle Berufungsverfahren. Diese Verfahren reichen weder für (tendenziell) top down-Strategien, noch für Verfahren der Selbstergänzung. Die üblichen Bestandteile von Berufungsverfahren reichen nicht aus, um über zwar fachlich bekannte, aber persönlich nicht ausreichend vertraute Personen eine Kooptationsentscheidung zu treffen. Dann eher zu Bekanntschaften und mehr Zuflucht zu suchen wird mit vielen Verdächtigungen belegt (old boys network, Vitamin B usw. usw.), dient aber viele Male eher der Reduktion des Risikos einer Fehlentscheidung. Damit geben aber im Verfahren Faktoren den Ausschlag, die zulässig wären, aber im Verfahren gar nicht geprüft worden sind. Dieser Mangel lässt sich beheben.

Wie „Headhunting“-Verfahren diesem Anspruchsniveau entsprechen können, wäre ebenfalls zu diskutieren.

## 2.2 Wie könnte Abhilfe aussehen? Erste Überlegungen

Das Generalproblem jeder Stellenbesetzung, also auch von Professuren, besteht in dem Prognose-Risiko, ob diese Person a) die objektiv vorhandenen Anforderungen und b) die (z.B. vom Kollegium) in sie gesetzten Erwartungen erfüllen wird.

Ein Problem von Berufungsverfahren ist also immer wieder die Prognose, ob ausgewählte Kandidat/innen sich in die Entwicklung des Faches, der Forschung und der Studiensituation am Ort so einbringen werden wie erhofft oder die Kommission einer Fehleinschätzung aufgesessen ist. Da stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln eine solche Prognose zutreffender zu gestalten ist. Um dieses Risiko zu reduzieren, werden a) möglichst viele Kandidat/innen miteinander verglichen, werden b) die Auswahlgesichtspunkte verfeinert und c) versucht, die Merkmale der Kandidat/innen möglichst gründlich kennen zu lernen.

Berufungen finden (für die betroffenen Kolleg/innen) so selten statt, dass höherer Aufwand zumutbar ist.

Zu a): Die Vielfalt der Anforderungen an heutige Hochschulprofessoren kann schriftlich (z.B. als Matrix zu Bewerberleistungen) in das Auswahlverfahren eingebracht werden. Derartige Analysen des gegenwärtigen Berufsbildes liegen veröffentlicht vor.

Zu b): Über die jeweilige Gewichtung der Einzelanforderungen können sich evtl. ganze Hochschulen („bei uns wird besonderer Wert gelegt auf...“) oder Fachbereiche oder Institute bzw. Berufungskommissionen einigen.

Zu c): Das „erst zu nehmende Verfahren der Ermittlung des Grades, in dem die Kriterien erfüllt sind“ bringt mehr Arbeit mit sich als bisher. Aber die Folgen der Auswahlentscheidungen sind so gravierend und nachhaltig, dass der Aufwand unverzichtbar ist. Hier müssen tatsächlich aussagekräftige Dokumente (Schriften, Lehrportfolio, Forschungsportfolio samt Auswertungskriterien, Kontakte zu zwei Kennern) und deren sorgfältige Auswertung, Eindrücke aus Begegnungen (Tagungen, Projektzusammenhänge, andere – nicht flüchtige – Erfahrungen; evtl. zumindest Elemente aus Assessment-Centern, wie vom Verfasser selbst eingesetzt) und schließlich die Leistungen im Verfahren selbst zugrunde gelegt werden. Um diese Arbeitsbelastung tragen zu können, müssten die Bewerbungen schon in einem professionell gestalteten Filter auf eine bewältigbare Zahl reduziert worden sein, auf die diese Sorgfalt angewandt werden kann.

Zu d): Schulungen der Mitglieder von Berufungskommissionen erscheinen nicht nur zumutbar, sondern kommen dem Qualitätsniveau (sprich: der Urteilsfähigkeit) des ganzen Fachbereichs bzw. der Hochschule insgesamt zugute und zahlen sich in Rollen als Prüfer, Gutachter in Habilitations- bzw. Zwischenevaluationsverfahren des Nachwuchses, als Reviewer von Zeitschriftenartikeln, Entscheidungen über Kooperationen in gemeinsamen Forschungsvorhaben aus. Dort wird infolgedessen auf höherem Niveau agiert und viel Zeit eingespart.

Zu e): Vergleichbare Anwendung der Kriterien: Jede Bewerbung müsste inhaltlich von zwei Mitgliedern der Berufungskommission geprüft werden – bei Dissens von einem dritten, wie in Gutachtersituationen sonst auch.

## 3. Für welche Aufgaben werden Personen gesucht?

### 3.1 Universitäre Aufgaben

#### 3.1.1 Entfaltung der Aufgaben

Zu Anfang des neuen Jahrhunderts hat der Verfasser zusammen mit Elke Wild eine empirische Untersuchung der Fördersituation des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Bielefeld über alle Fächer hinweg durchgeführt. Um den Maßstab zur Beurteilung der Qualität der Förderung zu gewinnen, wurden die beruflichen Anforderungen an Universitätsprofessuren ermittelt. (Weite Teile dieser Anforderungen gelten auch für die Hochschulen für angewandte Wissenschaften). Um diese Anforderungen präsent zu haben, werden die betreffenden Abschnitte hier nochmal wieder gegeben (vgl. Webler 2003):

#### „1. Zum Rahmen beruflicher Anforderungen

Der Studie lag in Übereinstimmung mit der einschlägigen internationalen Diskussion eine Zielvorstellung zu-

grunde: Zum Zeitpunkt der Berufung in eine unbefristete Professur sollten die Voraussetzungen für eine volle Professionalität aller Hochschultätigkeiten erreicht sein. Um das beurteilen zu können, müsste ein Anforderungsprofil an die Kompetenzen künftiger Hochschullehrer/-innen vorliegen. Anhand dieses Profils kann anschließend ein geeignetes Förderkonzept entwickelt werden. Dazu sind zunächst folgende Schritte notwendig:

1. Feststellung der förmlichen, direkten Anforderungen an die Professoren (z.B. lt. HRG und Landesgesetzen),
2. Feststellung der gesetzlichen institutionellen Aufgaben der Hochschule (wahrzunehmen durch Hochschulpersonal; daher: indirekte Anforderungen),
3. Ergänzung um weitere, faktische Anforderungen in der Alltagspraxis aufgrund bisheriger Hochschulforschung, Alltagsbeobachtung, Erfahrung und Interviews,
4. Ergänzung um Anforderungen aufgrund der unterschiedlichen, auch bildungstheoretischen Paradigmen/Theorien der Hochschule (Universitätsidee W. v. Humboldts; Technische Hochschulen; Fachhochschulen usw.),
5. Berücksichtigung der Kompetenzen, die notwendig sind, um sich in der Scientific Community und Expertenkultur des Faches erfolgreich bewegen zu können.

Hinter diesen 5 Punkten verbirgt sich eine selbst für erfahrene Hochschulmitglieder überraschende Vielfalt, zu deren Bewältigung nicht der „Ritterschlag der Berufung“ ausreicht, sondern ein breites Band an Kompetenzen notwendig ist, das Komplexität und Reiz dieses Berufes ausmachen. In der Vergangenheit war selbst in Kernaufgaben der Hochschulen (z.B. Studiengangsentwicklung, Internationalisierung der Studien) viel guter Wille zu beobachten, aber – milde ausgedrückt – die Professionalität hätte noch etwas gesteigert werden können. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zählt zu den zentralen Aufgaben von Universitäten (und Pädagogischen Hochschulen). Daher haben auch die Hochschulgesetze sich der Frage intensiver angenommen; stellvertretend sei das am Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen gezeigt. Das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz von April 2000 gab den Hochschulen auf, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses besonders aufmerksam zu begleiten. In § 6 HG NRW (Evaluation) hieß es: (1) „Die Erfüllung der Aufgaben ... bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ... wird zum Zweck der Sicherung und Verbesserung ihrer Qualität regelmäßig bewertet. Alle Mitglieder und Angehörigen der Hochschule haben die Pflicht, daran mitzuwirken. ...“ Dieser explizite Auftrag ist in der Neufassung des Gesetzes vom September 2014 zur Ausgestaltung an die Hochschulen verwiesen worden. Darüber hinaus haben die Hochschulen den üblichen Auftrag: „Sie fördern den wissenschaftlichen Nachwuchs.“ Diese Förderung muss geeignet sein, a) die formalen Anforderungen der Berufung in eine Professur bewältigen zu können wie sie in den Berufungsvoraussetzungen formuliert werden und b) den inhaltlichen, darüber hinausgehenden faktischen Anforderungen gewachsen zu sein. Zu a) Die gesetzlichen Vorgaben beziehen sich auf die Dienstaufgaben der Professoren, insbesondere die zum

Zeitpunkt einer Berufung gesetzten Voraussetzungen. Hier werden gefordert:

- Wahrnehmung der Aufgaben der Hochschule in Forschung, Kunst und Lehre,
- Mitwirkung an Studienreform und – an Studienberatung,
- an der Verwaltung der Hochschule,
- Abnahme von Prüfungen sowie
- weitere, im Gesetz näher spezifizierte Aufgaben der Hochschule.

Eine professionelle, testtheoretischen Ansprüchen genügende Ausbildung künftiger Prüfer/innen findet nicht statt. Die Analyse üblicher Klausuren durch den Verfasser ergab hohe Fehlerhäufigkeit im Aufgabenniveau, der Bewertung und Notenfindung – und das in z.T. Berufskarrieren vorentscheidenden Abschluss-Examina.

Als Berufungsvoraussetzung wird in den Ländergesetzen (z.B. Bayern, NRW) immer deutlicher auch eine pädagogische Eignung gefordert, die durch eine entsprechende Vorbildung nachgewiesen oder ausnahmsweise im Berufungsverfahren festgestellt wird. Umgekehrt erhält die Hochschule den Auftrag, dementsprechende Veranstaltungen ggfls. im Verbund mit anderen Hochschulen anzubieten. Die Aufgaben der Hochschulen, die gesetzlich zwar der Institution zugeschrieben sind, damit aber aufgrund der Aufgabenverteilung zu einem großen Teil von den Professoren erfüllt werden müssen, gehen weit über die o.g. Aufzählung hinaus. Die Förderung müsste auf alle diese Tätigkeiten vorbereiten, wenn diese Aufgaben Ernst genommen werden.

### 3.1.2 Ausdifferenzierung beruflicher Anforderungen

Schon Ende der 80er Jahre hatte der Verfasser in einer Erhebung des Weiterbildungsbedarfs beim wissenschaftlichen Personal aller Statusgruppen der Universität Bielefeld ein breites Spektrum an beruflichen Anforderungen festgestellt (Webler 1993). Seinerzeit wurden 5 Felder beruflicher Aufgaben unterschieden, in denen der Bedarf nach entsprechender Weiterbildung erhoben wurde. Die Ergebnisse sind erstaunlich aktuell:

1. Beruf, Arbeitsplatz, Dienstverhältnis,
2. Lehre und Lernen,
3. Selbstverwaltung, Fakultätsmanagement, Personalführung,
4. Forschungsförderung, -management,
5. Rahmenbedingungen der Entwicklung in Forschung, Lehre, Studium und Beruf.

Die Befragung führte zu einem ausdifferenzierten Profil gewünschter Weiterbildungsveranstaltungen. Schon damals hatten die Betroffenen – nicht nur die Nachwuchswissenschaftler/innen (im folgenden NW abgekürzt) – Differenzen zwischen eigener Kompetenz (durch Ausbildung und eigene Weiterbildung erworben) und beruflichen Anforderungen registriert. Ein Blick auf das Feld 1 „Beruf, Arbeitsplatz, Dienstverhältnis“ zeigt bereits eine erhebliche Ausdifferenzierung (geordnet nach der von den Befragten bezeichneten Dringlichkeit und Nützlichkeit):

- Einführung für neue Wissenschaftler an der Universität,
- Mein Arbeitsplatz an der Universität,

- Rechte an geistigem Eigentum: Copyright und Verwertrungsrechte,
- Techniken persönlichen Managements,
- effiziente Zeitplanung/Zeitmanagement (in und außerhalb von Semesterveranstaltungen),
- Chancen der Organisation von Dienstaufgaben mit dem PC,
- Umgang mit Öffentlichkeit – Public Relations, Publicity (Verbesserung der Wirksamkeit der öffentlichen Wirksamkeit eigener Arbeit),
- Elektronische Post – Möglichkeiten der Universität Bielefeld für internationale wissenschaftliche Kommunikation,
- Wie bewerbe ich mich? (insbesondere für ausscheidende Zeitvertragsinhaber/innen).

Das Feld 2 „Lehre und Lernen“ zeigte die folgenden potentiellen Veranstaltungen (Dringlichkeitsfolge):

- Modelle zur Förderung des Praxisbezuges im Studium,
- Lebendiges Lehren,
- Unterstützung ausländischer Studierender,
- Rhetorik,
- Modelle für Orientierungs- und Einführungsveranstaltungen,
- Anleitung von Studierenden zum Selbststudium,
- Prüfungsverlauf und Prüferverhalten: die mündliche Prüfung,
- Aufbau und Durchführung guter Vorlesungen,
- Studierende im Wandel: Motivationen, Lernvoraussetzungen, Ziele und materielle Lage,
- Förderung eigenen guten Lehrens durch Selbstkontrolle
- Neue Formen des Lehrens und Lernens (u.a. Methoden partizipativen Lehrens und Lernens),
- Anleitung von Studierenden zum Lernen,
- Motivationsprobleme bei Studierenden (und Lehrenden).

Seitdem wurde (zunächst von den Hochschuldidaktik-Zentren, insbesondere dem IZHD Bielefeld) ein breites Weiterbildungsangebot entwickelt, das sich angesichts der zeitlichen Beanspruchung der Hochschullehrer insbesondere an die NW wendet. Wegen der Nachwuchssituation der aktuellen Adressatengruppe spiegeln die Angebote etwas andere thematische Akzente wider. Als Förderbereiche der NW können heute 5 Themenfelder unterschieden werden:

1. Die Förderung der Forschungsleistungen in Promotions- und Habilitationsschrift.
2. Die Förderung der Qualifizierung für die Lehre, insbesondere für die im Habilitationsverfahren abzuhalten- de studiengangsbezogene Lehrveranstaltung und die im Berufungsverfahren nachzuweisende pädagogische Eignung, „die durch eine entsprechende Vorbildung nachgewiesen ... wird“ (z.B. § 36 Abs. 1 Ziff. 2 HG NRW).
3. Die Förderung der Fähigkeiten in Selbstverwaltung und Wissenschaftsmanagement.
4. Die praktische, eher informelle Förderung und Einführung des Nachwuchses in die Scientific Community und Expertenkultur seines Faches. Diese Förderung fällt heute noch in weiten Teilen mit Ziff. 1 zusammen, wird sich aber künftig öffnen.
5. Karrierestrategische Beratung und Unterstützung...

Bei der Vielfalt gezeigter Aufgaben (die u.a. erklärt, warum eine Professur an einer Hochschule zu den interessantesten Berufen gehört) werden diejenigen, die je an einem Berufungsverfahren teilgenommen haben, schnell erkennen, dass diese Verfahren kaum etwas von diesen Aufgaben widerspiegeln. Gewiss, die vorstehende Liste bedarf noch der Gewichtung. Nehmen wir aber die letzten 5 Themengruppen, so sind sie in dem Sinne gleichberechtigt, dass keine von ihnen für eine erfolgreiche Berufspraxis fehlen darf. Eine Differenzierung wäre trotzdem unter einer Prämisse denkbar: Eine gleichmäßige Vorbereitung auf diese Anforderungen der Stelle wird noch an keiner Hochschule geleistet. Wegen der Spezifität für eine akademische Karriere kann sie auch erst in den letzten Jahren vor einer möglichen Berufung stattfinden, um den Aufwand auf den akademischen Nachwuchs im engeren Sinne zu konzentrieren (Postdoc-Phase). Vertretbar wäre es, schwerpunktmäßig im Berufungsverfahren jene Fähigkeiten zu verlangen, a) deren Erwerb vergleichsweise lange Zeit beansprucht und b) für die eine Prognose ihrer Verfügbarkeit wegen ihrer Unverzichtbarkeit schon zum Zeitpunkt der Berufung möglich sein muss. Anderes kann im Wege der Nachqualifizierung erworben werden, wie das in den Lebensläufen vieler bekannter Professoren auch der Fall war. An einzelnen Hochschulen verpflichteten sich Neuberufene auch in der Berufungsvereinbarung zu solchen Nachqualifizierungen in einem bestimmten Zeitraum. In eine Kriterienmatrix zur Auswertung der Bewerbungen müsste aber der volle Katalog (auf einer gewissen Abstraktionsebene) mit eingehen, um erkennen zu können, wer schon und in welchem Maße über Teile des Qualifikationsprofils verfügt.

### 3.2 Aufgaben der Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Die Aufgaben dieser Gruppe von Hochschulen unterscheiden sich an den in öffentlichen Debatten vermuteten oder betonten Stellen gar nicht oder kaum noch, an unvermuteten Stellen sehr wohl. Das beginnt damit, dass das Hochschulrahmengesetz ab 1976 allen Hochschulen, also allen Einrichtungen des Tertiären Bildungsbereichs *die gleiche Aufgabe zuwies* (was oft freiwillig oder unfreiwillig übersehen wird). Die Ländergesetze bemühten sich dann allerdings um Differenzierungen, woran sowohl staatliche Politik zur Abwehr vergleichbarer Ausstattungsansprüche und Folgekosten als auch die Exklusivitätsinteressen der Universitäten interessiert waren. Umgekehrt führte der steigende Druck aus der Praxis an einer hochqualifizierenden Ausbildung und aus den aufstrebenden Fachhochschulen dazu, dass die Aufgaben in den Ländergesetzen in regelmäßigen Novellen immer stärker angeglichen wurden – gerade auch, was die Forschungsaufgaben betraf.

Immerhin gab es noch die unterschiedlichen Studienstrukturen, Studienlängen und -profile (grundlagenorientiert versus anwendungsorientiert) bis hin zum Herkunftsvermerk der Abschlüsse, aus denen Qualitäts- (und Besoldungs-)unterschiede abgeleitet wurden. Mit der Bologna-Reform wurde diese Differenz aufgehoben. Sogar der berufsqualifizierende Anspruch, seit 1976 Auftrag aller Hochschulen (§ 7 HRG) und von den Univer-

sitäten sehr unterschiedlich wahrgenommen, war nun für alle Studiengänge betont. Selbst das die Fachhochschulen auszeichnende anwendungsorientierte Profil wurde von Universitäten z.T. übernommen, um Studierende stärker anzuziehen.

Wirkliche Unterschiede liegen – eher unvermutet – darin, dass den Universitäten explizit die Pflege der Wissenschaften und das heißt auch die Pflege der Wissenschaftsdisziplinen übertragen ist, was sich besonders auch in der disziplinären Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses niederschlägt. Es gibt interdisziplinäre Promotionen und Habilitationen nur unter großen Schwierigkeiten und als große Ausnahmen.

Die Fachhochschulen fühlen sich demgegenüber explizit dem Transfer und den Praxisfeldern verpflichtet. Das macht sie flexibel und frei, den Dynamiken beruflicher Anforderungen zu folgen bzw. sie vorwegzunehmen (s. § 8 HRG), verpflichtet sie aber zu besonderer Wissenschaftlichkeit, um keinen Brei bzw. kein Patchwork von Versatzstücken aus Disziplinen zu produzieren. Diese Praxis (ob gesellschaftliche Praxis oder natur- bzw. technikkwissenschaftliche Berufsfelder) geht meist nicht in Disziplinengrenzen auf (eine historische Arbeitsteiligkeit, die ganz anderen Erfordernissen folgte). Infolgedessen liegen Akzentunterschiede in den bekannten Profilverunterschieden. Hieraus Prestige-Unterschiede ableiten zu wollen, erinnert an den historischen Streit speziell in Deutschland über den Wert (und infolgedessen das Prestige) der allgemeinen gegenüber der beruflichen Bildung.

Diese relative Unabhängigkeit von der „Pflege der Wissenschaften“ bedeutet eine große Stärke. Die Universitäten haben in den letzten 40 Jahren zunehmende Flexibilität bewiesen, indem sie in nicht unerheblichem Umfang neue, an solchen Praxisfeldern orientierte, also ursprünglich interdisziplinäre Disziplinen gründeten: Die Umweltwissenschaften, Arbeitswissenschaften, Geowissenschaften, Gesundheitswissenschaften, Kulturwissenschaften, Sozialarbeitswissenschaft usw. oder das Selbstverständnis bestehender Disziplinen erheblich erweiterten (z.B. die Forstwissenschaften, ursprünglich eine Naturwissenschaft, die heute sich z.B. auch mit dem Freizeitwert der Forsten und der Arbeitssituation der Waldarbeiter beschäftigt).

#### 4. Gewinnen der Besten

Es wird immer wieder davon gesprochen, die Besten gewinnen zu wollen. Aber die Besten wofür? Also an welchen Anforderungen gemessen? Nur der Forschung (oder inzwischen sogar nur noch dem Derivat von Forschung: Zitationsindices oder Impact-Punkten)? Bisher hat Seltenheitswert, dass das Berufsbild – nach modernen Anforderungen operationalisiert – z.B. als Raster mit gewichteten Kriterien in einem Verfahren aufgetaucht ist? Man könnte ja sogar auf die kühne Idee kommen, dieses Raster in größerem Kreis (z.B. im Senat) zusammen mit den Kriterien zu diskutieren, die für Gehaltszuschläge (W 3 ++ ) vorgesehen sind – oder noch kühner: sie kongruent zu machen. Dann würde man von einem einheitlichen Leistungsbegriff ausgehen und sich gemeinschaftlich über ein gemeinsames berufliches Selbstbild verständigen.

In einer Zeit, in der die EFI in ihrem Gutachten 2014 warnend auf die negative Wanderungsbilanz von Wissenschaftlern von und nach Deutschland verweist, wird quasi als Gegenmeldung berichtet, dass der Nobelpreisträger Thomas Südhof für drei Jahre Gastwissenschaftler am Berliner Institut für Gesundheitsforschung (BIG) werden wird. Das ist offensichtlich kein Gegenbeweis, denn er hält nach wie vor seine Professur in Stanford und konnte das deutsche Modell der Berufungen kaum studieren.

#### 4.1 Berufungsvoraussetzungen

Die in den Hochschulgesetzen beschriebenen Voraussetzungen für die Berufung in eine Professur stehen wie alle derartigen Festlegungen in dem Dilemma, Standards als Anspruchsebenen festzuschreiben, aber berechnete Ausnahmen nicht durch allzu starre Regelungen ausschließen zu wollen. Also werden Ausnahmen zugelassen. Sie in bestimmten Fällen im Sinne nicht normierbarer Qualität zu nutzen, ist dann dem Verwaltungsalltag überlassen (und scheitert dann dort nicht selten an mangelnder Flexibilität der Akteure, die nicht den höheren Zweck dieser Vorschrift im Blick haben, sondern die textgenaue Einhaltung – was regelmäßig am pulsierenden Leben vorbeigeht (2. Semester Verwaltungsrecht). Gleichzeitig muss Missbrauch und die Aushöhlung der Norm zu einem Gummiparagraphen verhindert werden – eine Gratwanderung.

Die Basisforderungen für Professuren bestehen also in der Promotion, weitergehenden wissenschaftlichen oder der Praxisentwicklung dienenden Arbeiten (die in einigen Fachkulturen nach wie vor erst mit der Habilitation als erfüllt angesehen werden), der pädagogischen Eignung.

Ein Vergleich mit den Aufgaben, die der gleiche Gesetzgeber den Hochschulen und damit weitgehend den Professor/innen überträgt, zeigt unschwer ein krasses Missverhältnis zwischen Aufgaben und Anforderungen. Vielleicht liegt da bereits die Ursache vieler Probleme.

#### 4.2 Berufungen in Professuren an Universitäten

Auch wenn die vom Wissenschaftsrat empfohlene Lehrprofessur von den Universitäten so nicht akzeptiert worden ist, haben sie Differenzierungen eingeführt. Sie betreffen vor allem unterschiedlich hohe Lehrdeputate (und damit unterschiedliche Spielräume für die Forschung). Das reicht von der völligen Freistellung von Lehraufgaben bis zu einem Lehrdeputat von 12 SWS. Als „Normalprofessur“ kann ein Deputat von 8 bzw. 9 SWS gelten. Als Sonderfall gelten gemeinsame Berufungen an die Spitze von außeruniversitären Forschungsinstituten; dort werden jeweils differenzierte Berufsvereinbarungen getroffen. Auf die Verleihung des Titels „Professor“ wird hier nicht eingegangen.

#### 4.3 Berufungen in Professuren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Ein Tabuthema betrifft die schon seit längerem aufkommende Konkurrenz zwischen Universitäten und Fachhochschulen – auch in Berufsfragen. Zunächst scheitern die Besoldungsgruppe, die (mangelnde) Ausstattung der Professur und das hohe Lehrdeputat an (auch

ehemaligen) Fachhochschulen eine echte Konkurrenz auszuschließen. Aber der Verfasser hat immer wieder Personen erlebt, für die die Bewerbung auf eine solche Professur an einer Fachhochschule keine Not- bzw. Ersatzlösung war, sondern die erklärten, den (un-)kollegialen Betrieb an Universitäten abzulehnen, explizit anwendungsbezogene Forschung machen zu wollen und Spaß an der Lehre ohne Massenveranstaltungen hatten. Inzwischen sind auch Rückberufungen von Professoren an Fachhochschulen auf eine Universitätsprofessur beobachtbar („Rück-“, weil dort ihre Ausbildung erfolgte). Die Durchlässigkeit nimmt zu, und offensichtlich erfüllen auch Bewerbungen von dort die universitären Berufungskriterien – was angesichts der gewollt unterschiedlichen Profile ambivalent bewertet werden kann.

Bei den zahlreichen Evaluationen von Fachbereichen an Fachhochschulen habe der Verfasser mehrere Fachbereiche erlebt, in denen bis zu einem Drittel der Professor/innen habilitiert waren – z.B. in Informatik- und BWL-Fachbereichen. Das kann natürlich immer zu Verlegenheitsbewerbungen erklärt werden – als an Universitäten nicht erfolgreich. Abgesehen davon, dass sich dann die Universitäten kein gutes Zeugnis über die Qualität ihrer eigenen Habilitationen ausstellen würden (habilitiert, aber untauglich), könnte es auch an anderen Entwicklungen liegen: Denn gleichzeitig ist zu beobachten, dass die ehemals scharfen Grenzen zwischen Grundlagen- und anwendungsbezogener Forschung immer stärker verschwimmen.

In der Tat hat der Verfasser erlebt, wie sich exzellente Praktiker aus führenden Positionen heraus an eine Fachhochschule berufen ließen, weil sie das dortige Profil an Aufgaben noch mehr interessierte als ihr bisheriger Berufsalltag. Die betreffenden Personen haben dabei mit Sicherheit Gehaltseinbußen in Kauf genommen. Ich denke dabei auch an die erstaunliche Zusammensetzung des Lehrkörpers für den ersten Studiengang „Wirtschaftsrecht“ in Deutschland, der an der Fachhochschule Nordostniedersachsen eröffnet wurde.

In den Fachhochschulen standen über viele Jahre bei Berufungen die Lehr- und Praxisleistungen der Bewerber/innen im Vordergrund. In den Universitäten kaum bekannt, gibt es seit Jahren einen KMK-Beschluss, dass die für eine Berufung in eine Professur an einer Fachhochschule geforderten 5 Jahre Berufspraxis-Erfahrung den an Universitäten für eine Habilitation geforderten 5 Jahren Forschungserfahrung vollständig gleich gestellt sind. Die KMK machte seinerzeit Ernst mit dem Satz „gleichwertig, aber anders“. Forschungsleistungen waren willkommen, hatten – abgesehen von der Dissertation – aber noch kein gleiches Gewicht bei Berufungen. Das hat sich im letzten Jahrzehnt deutlich gewandelt. Es gibt immer mehr Biographien mit eher schmaler Praxiserfahrung außerhalb der ursprünglich ausbildenden Universität, aber z.T. umfangreicher Forschungserfahrung. Aus Hochschulleitungen außerhalb der Universitäten hört man da die Besorgnis, dass eine Stärke der Fachhochschulen und Teile ihrer Identität verloren gehen könnten.

Damit wird auch die Konvergenzthese angesprochen, die prognostiziert, dass sich Universitäten und (Fach-)Hochschulen längst in einem (übrigens wechselseitigen

– was heftig bestritten wird) Angleichungsprozess befinden; den Lehrkörper an diesen (Fach-)Hochschulen – an Universitäten sozialisiert und von dort große Teile seiner Wertmaßstäbe beziehend – zieht es in die prestigeträchtigen universitären Paradigmen, und die Universitäten stehen längst im Wettbewerb um die praxisbezogenen Studiengänge und Studierenden der Fachhochschulen, nachdem die Bologna-Reform viele strukturelle Unterschiede (längeres Studium, anderes Profil der Universitäten) tendenziell nivelliert hat und die FH-Studiengänge in vielen Bereichen beruflich mindestens gleich erfolgreich und gesellschaftlich sogar vielfach mehr akzeptiert waren, was sich in Anmeldezahlen und NC niederschlug. Es gibt Besorgnisse, dass die Auswahlverfahren an Fachhochschulen und ihren Nachfolge-Formen mehr und mehr ihre Fähigkeit verlieren könnten, Bewerber/innen mit ausgedehnter und reflektierter Praxiserfahrung auszuwählen, weil sich in dem missgeleiteten, aber nachvollziehbaren Wunsch nach Anerkennung anhand des Maßstabes universitärer Profile sich auch traditionelle akademische Kriterien immer mehr in den Vordergrund schieben. Berufungsverfahren an diesen Hochschulen müssten statt dessen aber in ihren Auswahlentscheidungen die Eigenständigkeit und den Eigenwert des Profils einer anwendungsorientierten Hochschule unterstreichen – das z.T. als Kritik und Gegenentwurf zur traditionellen Universität entwickelt wurde.

## 5. Bilden die Auswahlverfahren die o.g. Anforderungen ausreichend ab?

Drei Kompetenzfelder neben der unumstrittenen Forschung sind es vor allem, die zumindest in ihrer Gewichtung deutlich anders in den Auswahlkriterien abgebildet werden müssten. a) Eine Gleichstellung der Fähigkeit zur Lehre (und zwar nach professionellen Maßstäben) mit den Forschungsfähigkeiten, weil das Gewicht beider gesellschaftlicher Aufgaben vergleichbar ist. Weder gesellschaftlich den Betroffenen gegenüber noch volkswirtschaftlich sind Nachlässigkeiten in Lehre und Studium zu verantworten; b) der Fähigkeit zu professionell organisierter Selbstverwaltung, die als Effektivitätsgewinn notwendig ist, wenn am Prinzip akademischer Selbstverwaltung statt professionellen Managements durch Dritte festgehalten werden soll; ähnlich c) Sozialkompetenzen als Fähigkeit zur Personalführung, Nachwuchsförderung und Teamarbeit, in ihrem Gewicht sicherlich geringer einzustufen als die ersten beiden, aber jedenfalls abzubilden im Verfahren.

## 6. Der akademische Arbeitsmarkt: Suchen und Finden von Institution und Person

Die Interessen von beiden Seiten sind meist sehr unterschiedlich. Während die berufende Institution ihre Leistungen steigern und ihre Strukturen stärken will, möchte die berufene Person in erster Linie ihre eigene Karriere verfolgen. Dazu ist die berufende Hochschule aus Sicht der Person ein Vehikel, ein Instrument, aber kein Selbstzweck. Vor einigen Jahren hat eine internationale vergleichende Studie ergeben, dass die institutionelle Bindung deutscher Wissenschaftler/innen an ihre Hoch-



schule bzw. ihren Fachbereich international am geringsten ist (J. Enders und U. Teichler 1995a). Das wurde zu einem wesentlichen Teil auf das Hausberufungsverbot zurückgeführt (das beim Nachwuchs das Signal setzt: „hier musst Du weg, hier kannst Du auf Dauer nichts werden“).

### 6.1 Suchen und Finden von Institution und Person aus Sicht/Interessen der Person – Attraktivitätssteigerung der Person

Berufungswillige Wissenschaftler/innen haben sich schon in ihrem Publikationsverhalten und Auftreten auf Tagungen ganz den Regeln ihrer Fachgemeinschaft unterworfen und versuchen zunächst einmal, für Berufungen ein attraktives Leistungsprofil aufzubauen und dieses vor allem bekannt zu machen. Dazu gehört, eigene Aufsätze in allen wesentlichen Fachzeitschriften des eigenen Fachgebietes zu platzieren – was gleichzeitig den Nachweis liefert, in allen diesen Gutachtersystemen akzeptiert worden zu sein. Daneben beobachten sie den einschlägigen Arbeitsmarkt, was durch alle möglichen Anzeigen- und Nachrichtendienste (auch für die Beobachtung aus dem Ausland) erleichtert wird.

Nun sind die marktgängigen Auswahlkriterien bekanntlich fast ausschließlich auf Forschung abgestellt. Das führt dazu, dass der wissenschaftliche Nachwuchs im eigenen Haus sich ebenfalls daran orientiert. Aus Sicht der Hochschule und ihrer Leitung kommt es dann zur Kollision zwischen dem Ziel, die Anforderungen insgesamt möglichst gut zu erfüllen (was zeitaufwändig ist) und dem individuellen Ziel, die Berufungschancen zu erhöhen. Dem Verfasser haben Nachwuchswissenschaftler/innen immer wieder berichtet, ihnen würde von ihren „Chefs und Chefinnen“ geradezu verboten, Zeit in die Vorbereitung der Lehre zu stecken. „Das muss so nebenher laufen...“ Die jungen Kolleg/innen verspürten aber Verantwortung den Studierenden gegenüber, außerdem machte ihnen Lehre Spaß. Also handelten sie gegen ihre objektiven Karriereinteressen. Hier gibt es sichtlich Spannungen zwischen Wertesystemen, zwischen zwei Vorstellungen von Professionalität, denen fälschlicherweise die Nachwuchskräfte ausgesetzt sind, weil das System selbst nicht im Stande bzw. Willens ist, diese Spannungen verantwortlich aufzulösen.

Berufungswillige potentielle Bewerber/innen für Professuren an Fachhochschulen nehmen häufig zunächst einen Lehrauftrag an, um selbst zu prüfen, ob Lehre und der Umgang mit Studierenden ihnen auf Dauer liegen könnte. Dabei wollen sie auch Lehrerfahrung als Pluspunkt in einem Berufungsverfahren sammeln. Außerdem wollen sie die spezifische Kultur des Umgangs an Fachhochschulen kennen lernen. Sie erinnern sich ja nur an ihre eigene Zeit an der Universität, und das aus der Perspektive von Studierenden. Ein solcher Lehrauftrag an einer FH aus der Berufspraxis heraus sieht sicherlich anders aus als ein Lehrauftrag an einer Universität, der (mit Ausnahme der Arbeitsgemeinschaften im Jurastudium) eher neben einer Promotion herläuft bzw. der Überbrückung zu einer (weiteren) Projektstelle dient. Demgegenüber sehen Hochschulleitungen und Dekane/De-

kaninnen in den Lehrbeauftragten strategisch noch keine kommenden Inhaber von Professuren. In Lehrbeauftragte wird in dieser Perspektive auch von Seiten der Hochschule kaum investiert.

Wenn die marktgängigen Auswahlkriterien zunehmend (auch) auf Forschung abgestellt werden, geraten Bewerber/innen aus der Praxis in Bedrängnis. Sie werden nur sehr eingeschränkt im Stande sein, Forschungspublikationen zu produzieren. Dem gedachten Profil nach wäre es auch wertvoller, Aufsätze zu veröffentlichen, in denen Praxis reflektiert wird und mit der Motivationsstruktur von Studierenden in Beziehung gesetzt wird. Das gilt aber nicht als Forschung, oft nicht einmal als wissenschaftliche Publikation (was auf den Einzeltext ankommt). Es scheint bedenklich, dass sich potentielle Bewerber/innen auf diese Weise keine größeren Berufungschancen erarbeiten können.

### 6.2 Aus Sicht/Interessen der Institution: Attraktivitätssteigerung der Institution

Zur Berufungspolitik als Strategie gehört es, die eigene Hochschule für Rufe attraktiver zu machen. Dazu müssen zunächst einmal die Gründe für die Art individueller Berufungsentscheidungen erfasst werden. Nur in wenigen Präsidien werden bisher systematische Analysen des Verlaufs eigener Berufungsverfahren erstellt, der eigenen Strategie-Entwicklung kaum qualitativ und quantitativ aufgeschlüsselte Berufungsbilanzen zugrunde gelegt. Warum konkurrierende Hochschulen in Berufungen erfolgreicher sind als die eigene, kann häufig mit kaum mehr als Vermutungen beantwortet werden. Statt dessen können einerseits die Berufungen an die eigene Hochschule analysiert werden (junge Nachwuchskräfte am Anfang ihrer Entwicklung oder gestandene, bereits anerkannte Wissenschaftler/innen?), andererseits die Wegberufungen, schließlich abgelehnte Rufe nach außen.

In Fallstudien können dann die Verläufe besser aufgeklärt werden. Warum gingen diese Wissenschaftler/innen? Was machte die berufenden Universitäten attraktiver als die eigene?

An die Informationen ist nicht ganz einfach heranzukommen. Aber nach einer Rufablehnung kann trotzdem nach den Gründen gefragt werden. Zwar bleibt auch ein Quantum ungenannter Gründe, aber den Fakten ist näher zu kommen. Interessant sind vor allem

- Gründe für die Ablehnung eines Rufes der eigenen Hochschule an externe Bewerber/innen,
- Gelungene Rufabwendung: Gründe für die Ablehnung eines Rufes einer externen Hochschule.

Es lohnt sich, auch die „weichen Standortfaktoren“ als Teil der Attraktivität eines Rufes sorgfältig zu beachten (zu Details vgl. Ziff. 13). Die Hochschulen geraten dadurch in die Lage, nicht nur möglichst exzellent Wissenschaft zu betreiben, sondern sich auch um die äußere Erscheinung zu kümmern und soweit möglich – auch Einfluss auf die Attraktivität des Standortes zu nehmen.

### 6.3 Zueinanderfinden von Institution und Person: Head Hunting

Der Begriff **Head Hunting** stammt aus dem US-amerika-

nischen Personalmanagement und bezeichnet die Suche nach geeigneten Kandidat/innen zur Besetzung einer Führungsposition. Im allgemeinen gehört dazu, nicht selbst zu suchen, sondern eine Personalagentur einzuschalten, die – geleitet von einem klaren Anforderungsprofil – gezielt aber diskret zu suchen beginnt und Kontakte herstellt. Zum einen will das einstellende Unternehmen zunächst die Vakanz noch gar nicht öffentlich machen (noch weniger, wenn es sich um die erst noch bevorstehende Ablösung eines bisherigen Funktionsinhabers handelt) und sich nicht durch einen Wust von Unterlagen unbekannter Bewerber/innen kämpfen, zum anderen haben die angefragten Personen ebenfalls Interesse an absoluter Vertraulichkeit, weil sie nur im Falle der Einigung an ihrem Herkunftsort erkennen lassen wollen, dass sie überhaupt gesucht haben oder zumindest für einen Wechsel offen waren.

Dieses Prinzip lässt sich auch auf Hochschulen anwenden. Es wurde für die Suche nach Kandidatinnen für die Position eines Rektors und Hochschulpräsidenten schon länger eingeführt und wird dort i.d.R. keiner Agentur, sondern einer Findungskommission übertragen. Es lässt sich auch auf die Besetzung von Professuren übertragen, wie die langjährige Praxis der ETH Zürich und der Fakultät für Volkswirtschaftslehre der Universität Mannheim zeigt (heute die Abteilung für Volkswirtschaftslehre in der fusionierten Fakultät für Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre; das Beispiel der Volkswirtschaftslehre wird in einem gesonderten Text in der nächsten Ausgabe dargestellt). Beide befinden sich – nicht zuletzt infolge dieser Personalpolitik – in der Spitze ihrer Liga. Mehrere Prinzipien kommen zur Anwendung: Dahinter steht (wie in der Wirtschaft) die Überzeugung, dass nicht Personen gesucht werden, die selbst (noch) auf der Suche sind und z.Z. evtl. sogar keine Stelle haben, sondern solche, die durch ihren Erfolg auffallen und – zumindest aufgrund ihrer inhaltlichen Leistungen – auf der Karriereleiter schon weit oben angelangt sind. Sie suchen von sich aus keine neue Position. Auch hier möchte man sich nicht durch viele unbekannte Bewerbungen kämpfen und vor allem nicht begründen müssen, warum bestimmte Fachkolleg/innen nicht favorisiert werden, die sich (bei einem traditionellen Verfahren mit Ausschreibung) beworben hätten.

Für die Abwicklung kann eine Findungskommission eingesetzt werden, der Vertreter/innen der verschiedenen Stausgruppen und die mit Gleichstellungsfragen beauftragte Person angehören. Die Suche kann aber auch allen professoralen Kolleg/innen (und bestimmten Mitgliedern des Mittelbaus) obliegen, die sich in mehreren Wellen von Beratungen über mögliche Kandidat/innen verständigen, die ihnen aus der Literatur oder dem Besuch von Tagungen u.ä. Begegnungen aufgefallen sind. Wenn sich das engere Kollegium auf 1-2 Personen geeinigt hat, die in Frage kommen könnten, werden die anderen Statusgruppen konsultiert und im Falle von deren Zustimmung zu der gesuchten Person Kontakt aufgenommen. (Auf das Problem einer dann rein auf Forschungsleistungen beruhenden Auswahl wird in dem gesonderten Artikel im nächsten Heft eingegangen.)

## 7. Berufungsverfahren

### 7.1 Ausschreibung der Professur – mit heutigen beruflichen Anforderungen

Vor der Entscheidung über die (Art der) Ausschreibung einer Professur steht die Entscheidung über das Anforderungsprofil, das bei der weiteren Personalauswahl leitend sein soll. Wie auch in dem Gespräch mit Josef Lange erwähnt, gibt es Kontroversen darüber, ob Berufungsverfahren angemessen oder unangemessen die heutigen beruflichen Anforderungen an Professuren als Auswahlkriterien repräsentieren. Eine von prominenter Seite vertretene Position besagt, dass im bisherigen Verfahren ein angeblich neues „modernes“ Berufsbild nicht abgebildet werden müsse, sondern die traditionelle Berufung in ihrer Akzentuierung ihre Funktion erfülle. Andererseits betonen auch Wertkonservative, dass diese Werte u.U. in immer neuen Kontexten bewahrt und weiter entwickelt werden müssen. Auch sind sie nicht unwandelbar. Unter „modern“ werden hier keine modischen Konjunktoren schlecht legitimierter Veränderungen verstanden, sondern bei Berufungen eine adäquate, gewichtete Abbildung der heute tatsächlich vorfindlichen beruflichen Anforderungen in den Auswahlkriterien. Geschieht dies nicht, dann finden diese Anforderungen einerseits keinen Eingang in die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und dann ist andererseits im Berufungsverfahren auch keine Prognose darüber möglich, ob der Kandidat/die Kandidatin diesen Anforderungen gerecht werden wird. Man könnte auch auf dem Standpunkt stehen, dass sich die Anforderungen gegenüber „früher“ (z.B. Mitte der 1960er bis Mitte der 1980er Jahre) faktisch gar nicht so sehr verändert haben (vielleicht bis auf das Volumen und die Häufigkeit der erwarteten Drittmittelwerbung), aber früher nicht explizit benannt worden sind. Auch in der Vergangenheit so könnte argumentiert werden waren nur diejenigen Professoren erfolgreich, die über ... verfügten (und hier könnte eine Aufzählung angeblich neuer Anforderungen folgen).

Trotzdem lohnt die Suche nach Lösungen, die geeignet sind, die Zahl der Fehlberufungen drastisch zu reduzieren. So gibt es aus der Sicht vieler Betroffener und Personalräte zahlreiche Professoren, die miserable Vorgesetzte des von ihnen abhängigen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals sind. Dass es daneben viele zugewandte und fürsorgliche Kolleg/innen gibt, kann das nicht ausgleichen. Personalführung gehört aber zu den Anforderungen das kann man (über Naturtalent hinaus, das Viele erleichtert) relativ leicht lernen – usw. Die dann folgende Entscheidung darüber, ob überhaupt ausgeschrieben werden soll, ist erneut von zahlreichen Interessen abhängig. Zugunsten eines freien Wettbewerbs hat der Gesetzgeber die Hochschulen zur Ausschreibung verpflichtet – inzwischen mit zahlreichen Ausnahmen. Das Hochschulgesetz NRW regelt in § 38 diesen Komplex detailliert:

„(1) Die Stellen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sind vom Präsidium auf Vorschlag des Fachbereichs öffentlich auszuschreiben. Die Ausschreibung muss Art und Umfang der zu erfüllenden Aufgaben angeben. Von der Ausschreibung einer Professur kann ab-

gesehen werden, wenn eine Professorin oder ein Professor in einem Beamtenverhältnis auf Zeit oder einem befristeten Beschäftigungsverhältnis auf eine Professur in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis berufen werden soll; von einer Ausschreibung kann in begründeten Fällen auch dann abgesehen werden, wenn eine Juniorprofessorin oder ein Juniorprofessor auf eine Professur in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis berufen werden soll. Darüber hinaus kann in Ausnahmefällen auf die Ausschreibung einer Professur verzichtet werden, wenn durch das Angebot dieser Stelle die Abwanderung einer Professorin oder eines Professors verhindert werden kann. Dies setzt voraus, dass ein mindestens gleichwertiger Ruf einer anderen Hochschule vorliegt. Von einer Ausschreibung kann in Ausnahmefällen auch abgesehen werden, wenn für die Besetzung der Professur eine in besonderer Weise qualifizierte Persönlichkeit zur Verfügung steht, deren Gewinnung im Hinblick auf die Stärkung der Qualität und Profilbildung im besonderen Interesse der Hochschule liegt. Die Entscheidung über den Verzicht auf die Ausschreibung nach Satz 3, 4 und 6 trifft das Präsidium auf Vorschlag des Fachbereichs und nach Anhörung der Gleichstellungsbeauftragten; im Falle des Satzes 6 bedarf die Entscheidung zusätzlich des Einvernehmens des Hochschulrats..."

Von der Regel kann also in fünf (keineswegs seltenen) Fällen abgesehen werden. Sie sind plausibel. Die ersten beiden Fälle betreffen Entfristungen bereits vorhandener, mit den bisherigen Aufgaben auch weiterhin betrauter Personen, die für diese Aufgaben schon einmal ausgewählt worden sind. Der dritte Fall – die Abwendung eines externen Rufes durch Angebot einer offensichtlich günstigeren Stelle – betrifft zwar eine bereits vorhandene Professorin. Aber geprüft wird nur die Aktualität der Abwanderungsgefahr durch die Forderung nach einem auswärtigen Ruf. Ob die Hochschule im Sinne der Qualitätssteigerung tatsächlich ein Interesse daran haben sollte, die Person zu halten, diese Feststellung ist undurchsichtig. Hier wäre denkbar, die Entscheidung über diese Variante der Bleibeverhandlungen (mit Stellenwechsel) doch von einem überregionalen Vergleich mit evtl. Mitbewerber/innen abhängig zu machen. Das würde die Gefahr reduzieren, dass sich gut vernetzte Personen einen externen Ruf besorgen, um die eigene Position am Ort attraktiver gestalten zu können. Eine Scheinbewerbung an einer anderen Hochschule löst dort unnötigen Aufwand der Integration dieser Bewerbung in das dortige Verfahren aus, das außerdem wunschgemäß auch noch mit Platz 1 auf der dortigen Liste enden soll – denn ein Listenplatz würde nicht ausreichen. Hier besteht sichtlich Änderungsbedarf. Auch ist diese Ausnahme nur Professor/innen vorbehalten. Die Hochschule könnte aber auch herausragende Nachwuchswissenschaftler/innen halten wollen – mit und ohne externen Ruf. Für diesen Fall wurde im 19. Jh. explizit die außerordentliche Professur geschaffen. Jemand, der z.B. an der Hochschule X ein neues Forschungsgebiet aufgebaut hat und auf diesem Gebiet Spezialist geworden ist, kann nicht damit rechnen, dass ausgerechnet mit dieser Aus-

richtung eine Hochschule Y eine Professur ausschreibt. Ein Hausberufungsverbot, das diese herausragenden Nachwuchswissenschaftler/innen an ihrer Herkunftshochschule trifft, ist in dieser Konstellation unsinnig, weil ein externer „Berufungsmarkt“ angenommen wird, der für diese Spezialisierung so nicht existiert. Die Hochschulen des 19. Jh. haben im Gegenteil für diese Fälle einen eigenen Berufungsweg in eine a.o. Professur geschaffen – eine besondere Form des „tenure track“ der hier seine historische Wurzel in der Entwicklung der deutschen Universität des 19. Jh. hat. Das war der historische Entstehungskontext für zwei Stufen der Professur, die sich auch in der C3/C4 Stufung und der W2/W3-Differenz bis heute erhalten haben – aber unsinnig, weil C 3 und anschließend W 2 keine „Aufstiegsämter“ sind, sondern heute die Berufungsvoraussetzungen für beide Ämter gleich sind, die Pflichten und Rechte ebenfalls gleich, aber die Gehälter verschieden. Gegenwärtig sieht der Gesetzgeber diesen Fall, herausragende Nachwuchswissenschaftler/innen durch Verleihung einer Professur halten zu wollen, gar nicht vor.

Die weiter eingeräumte Möglichkeit der Berufung einer Einzelperson ohne Ausschreibung, „wenn für die Besetzung der Professur eine in besonderer Weise qualifizierte Persönlichkeit zur Verfügung steht,“ ist sicherlich positiv zu werten, aber auch mit Gefahren verbunden. Wenn es sich um eine prominente Einzelpersonlichkeit handelt, mag das mit den im Gesetz vorgesehenen Sicherungen unstrittig sein. Unter diese Regelung fallen aber auch die Berufungen durch Head Hunting. Wiederrum: dies auch offiziell eingeräumt zu haben, ist sicherlich positiv zu werten, wie die überaus erfolgreichen Beispiele der ETH Zürich und der Volkswirtschaft der Universität Mannheim zeigen. Da dieser Weg, in dem ein Leistungsvergleich nur im Vorfeld implizit bei der Auswahl der Kandidat/in stattfindet, jedoch auch der Weg zu Missbrauch sein kann, müsste das Verfahren an einzelnen Stellen transparenter gestaltet werden. Beispielsweise könnte erwartet werden, die überhaupt in Erwägung gezogenen Personen mit je einer kurzen Begründung ihrer Einbeziehung und ihrer Rückstellung aktenkundig zu machen.

## 7.2 Auswahl und Funktion der Kommission

Wer sorgt für und sichtet Bewerbungen? Das sind nicht automatisch Berufungskommissionen, sondern wie das Beispiel des Head Hunting zeigt, u.U. auch eine Findungskommission. Wenn sie aber zum Einsatz kommt – wie wird sie zusammengesetzt? Häufig hat die Zusammensetzung der Berufungskommission schon eine vorentscheidende Wirkung. Damit ist nicht der Gruppenproporz gemeint. Es muss jeweils überlegt werden, ob es Mitglieder nur aus dem gleichen Fach soll und nur aus der gleichen Hochschule – oder ob nicht mindestens ein Mitglied aus einer anderen Hochschule kommen sollte bzw. muss – wie das lange Zeit in Norwegen der Fall war. Ein umsichtiges Dekanat wird dem Fachbereichsrat, der die Findungs- bzw. Berufungskommission einsetzt, Personen vorschlagen, die einen guten Überblick über das Fach haben und bezüglich der wissenschaftlichen Leistung der zu erwartenden Bewerber/innen urteilsfähig

sind, aber auch solche, die die Interessen ihrer Statusgruppe an der anstehenden Berufung einbringen und den Berufungsvorschlag zusätzlich legitimieren. Überblick und Legitimation werden auch noch über 2 externe Mitglieder erzielt, von denen einer aus einem ganz anderen Fach kommt und damit mutmaßlich eine andere Perspektive einbringen kann, ein anderer aus dem gleichen Fach einer anderen Hochschule stammt. Einen Konfliktpunkt bildet immer wieder die Frage, ob der demnächst ausscheidende Lehrstuhlinhaber an der Auswahl seiner Nachfolge beteiligt wird oder gerade nicht. Wenn es um Kontinuität eines Lehrstuhls geht, dessen Inhaber besonders prominent ist, wird sich das vielfach schon im Ausschreibungstext niederschlagen als Vermerk „Nachfolge Prof. X“. Dann steigt auch die Wahrscheinlichkeit, den bisherigen Amtsinhaber zu beteiligen und seine Erfahrung und seinen Überblick zu nutzen. Dabei muss die Kommission darauf achten, dass auch bei der Bewerbung von akademischen „Schülern“ des Amtsinhabers das Leistungsprinzip im Verhältnis zu allen anderen Bewerbungen gewahrt bleibt. Auch ist zu beobachten, dass der Amtsinhaber am Ende seiner Berufslaufbahn ein wenig vergessen hat, mit welchen (vergleichsweise geringen) Leistungen er seinerzeit berufen wurde und nun entsetzt darüber ist, wie relativ wenig die Bewerber/innen zu diesem Zeitpunkt einer Erstberufung vorzuweisen haben.

Ist jedoch eine Neuausrichtung der Professur beabsichtigt, ist eher von einer Beteiligung des bisherigen Amtsinhabers abzuraten. Einerseits mag er der verhinderten Fortsetzung seines Lebenswerkes nachtrauern und dagegen Widerstand leisten, andererseits mag er für ein neues Gebiet, das sich entwickelt hat und repräsentiert werden soll, auch nicht der richtige Experte sein. In jedem Fall muss eine kollegial und menschlich angemessene Lösung gefunden werden. Hier müssen Fachbereiche und ihre Repräsentanten manchmal noch an Sozialkompetenz hinzugewinnen.

### 7.3 Varianten des Berufungsverfahrens

Die offiziell zugelassenen Arten der Erstellung von Berufungsvorschlägen kennen mittlerweile eine Reihe von Varianten, die von den Landeshochschulgesetzen akzeptiert und dargestellt werden. Informelle und unerlaubte (gleichwohl praktizierte) kommen hinzu.

Die Verfahren, in denen eine Institution zu ihren Bewerbern bzw. zu Personen kommt, die sie berufen kann, lassen sich auf einem Kontinuum von ganz offen bis auf eine Person zugeschnitten darstellen:

1. offene Ausschreibung ohne Vorarbeiten,
2. offene Ausschreibung, kombiniert mit der gezielten Einladung an Personen, sich zu bewerben,
3. offene Ausschreibung, aber leitendes Interesse, eine bestimmte Person zu gewinnen (im Hause selbst oder extern),
4. Ausschreibung, obwohl nur eine Person gewollt – also Scheinausschreibung,
5. Verzicht auf Ausschreibung, weil ein breites Potential bereits bestens bekannt,
6. Verzicht auf Ausschreibung, weil starkes Interesse an einer (evtl. prominenten) Person vorhanden, die (viel-

leicht in vorsichtigen Vorgesprächen geklärt) einem Ruf folgen, sich aber nie selbst bewerben würde, 7. Juniorprofessuren im „tenure track“, deren Übernahme geprüft werden soll.

**Zu 1) Offene Ausschreibung ohne Vorarbeiten:** Überzeugung, der Markt gebe genügend interessante Bewerbungen her; dazu gehört auch Vertrauen in die Kommunikationsbahnen des Marktes. Die potentiellen Bewerber/innen werden schon erfahren, dass hier gerade eine vakante Stelle besetzt werden soll Ausschreibungstext offen, d.h. relativ unspezifisch.

**Zu 2) Offene Ausschreibung, kombiniert mit der gezielten Einladung an Personen, sich zu bewerben:** Zwar Interesse, den Markt mit seinen Angeboten auszuschöpfen; aber Skepsis, ob die Kommunikationsbahnen des Marktes funktionieren bzw. ob die vorab schon bekannten Personen, an denen die berufende Stelle Interesse haben könnte, sich auch bewerben werden: Offene Leistungsorientierung.

**Zu 3) Offene Ausschreibung, aber leitendes Interesse, eine bestimmte Person zu gewinnen (im Hause selbst oder extern):** Zwar überwiegt die Überzeugung, schon die richtige Person zu kennen, aber man will diese Überzeugung bzw. Person durchaus nochmal dem Vergleich mit anderen Bewerber/innen aussetzen, die vielleicht nicht gekannt oder bisher übersehen worden waren. Dieses Verfahren wird auch angewandt, wenn eine Hausberufung realistisch erwogen, aber in den Wettbewerb mit externen Bewerbungen gestellt und durch externe vergleichende Gutachten nochmal überprüft wird: Offene Leistungsorientierung.

**Zu 4) Ausschreibung, obwohl nur eine Person gewollt – also Scheinausschreibung:** Da die berufende Stelle eine Dreierliste vorgeschlagen bekommen will, werden Bewerber/innen gesucht, um die Liste zu füllen. Ein schäbiges Vorgehen, weil beide Seiten – die Bewerber/innen und die letztlich berufende Stelle – getäuscht werden und Arbeitszeit und -kraft vergeudet werden.

**Zu 5) Verzicht auf Ausschreibung, weil ein breites Potential bereits verfügbar bzw. bestens bekannt:** Dies kann sich z.B. durch ein zeitlich direkt davor liegendes Berufungsverfahren hergestellt haben. Vielleicht ist im ersten Verfahren noch keine endgültige Entscheidung gefallen, da wird eine zweite Berufungschance am gleichen Fachbereich im gleichen Gebiet deutlich (z.B. Wegberufung eines Kollegen oder Tod und fällige Nachberufung oder zusätzliche neue Stelle). Ein solcher Fall hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass sich ein äußerst begabter, wegen seiner Fortschrittlichkeit aber in Berufungsverfahren ausgebremster Kandidat auf eine „niedrige“ Professur beworben hatte, die unter der Aufmerksamkeitsschwelle gestrenger Beobachter lag. Dann hatte der gleiche Fachbereich plötzlich eine C4-Stelle zu besetzen und bediente sich aus dem Bewerberfeld der ersten Professur – mit dem Erfolg, dass der begabte Nachwuchswissenschaftler gegen den Willen externer Gate

Keeper der „Zunft“ berufen wurde – wie sich schnell herausstellte ein Gewinn für das Fach.

**Zu 6) Verzicht auf Ausschreibung, weil starkes Interesse an einer Person vorhanden**, die (vielleicht in vorsichtigen Vorgesprächen geklärt) einem Ruf folgen würde.

**Untervariante 1:** Beinahe klassischer Fall von Head Hunting; hier lassen die Rahmenbedingungen es zu, keine Scheinliste erstellen zu müssen (und Kolleg/innen zu täuschen, wie im Fall 4) sondern hier wird von vornherein nur eine Person angesprochen und eine Person vorgeschlagen (vgl. Extratext).

**Untervariante 2:** Hier handelt es sich überdies um eine evtl. prominente Person, die sich nie selbst bewerben würde. Ist das Interesse des Fachbereichs groß genug, wird so vorgegangen. Dazu heißt es im HG NRW § 38 (4) I.S.: „Die Berufung von Nichtbewerberinnen und -bewerbern ist zulässig.“

**Untervariante 3:** Berufungsabsicht, weil die Person aus einer anderen Position hinauskomplimentiert und mit der Professur gelockt/getröstet werden soll. In der Vergangenheit soll das (natürlich nur angeblich) in mindestens zwei Fällen mit unliebsamen Universitätskanzlern der Fall gewesen sein, die erfolgreich in Professuren berufen wurden.

**Zu 7) Juniorprofessuren im „tenure track“:** Keine Ausschreibung vorgesehen, weil Inhaber/innen von Juniorprofessuren im „tenure track“ auf eine unbefristete Professur übernommen werden. Hier erfolgt „lediglich“ ein Prüfverfahren mit Zwischen- und Abschlussequaliation, ob die gezeigten Leistungen die Übernahme bzw. Berufung rechtfertigen. Da der entsprechende Maßstab sich von Fachkultur zu Fachkultur unterscheidet und vielfach nicht mehr das zweite Buch – die Habilitationsschrift – gefordert ist, geraten die Juniorprofessor/innen erheblich unter Druck. Hier realistische und vor allem transparente Anforderungen zu formulieren, ist noch nicht allen Fachbereichen gelungen.

#### 7.4 Fristen zur Vorlage des Berufungsvorschlags

Der akademische Senat soll meist nach Landesrecht eine Berufsungsordnung erlassen. Dort werden u.a. auch Verfahrensfristen geregelt. In der Vergangenheit ist mit der Vakanz von Stellen von verschiedenen Seiten Missbrauch getrieben worden. Das fing an bei einer neu gegründeten Universität, in der der mathematische Fachbereich zunächst die Professuren für reine Mathematik besetzt hatte, dann aber sehr, sehr viel Zeit hatte, auch die Stellen für angewandte Mathematik zu besetzen. Auch Haushaltsjonglagen sind mit vakanten Stellen möglich – zu Lasten von Lehre und Studium oder zumindest zu Lasten der Kolleg/innen, die die Lücken im Lehrangebot mit füllen müssen. Manchmal ist auch reine Nachlässigkeit nicht auszuschließen. Offensichtlich hat sich dieses Thema zu einem solchen Problem ausgewachsen und war im Bereich der Autonomie nicht zu lösen, dass der Gesetzgeber eingreifen musste. Im HG NRW sieht § 37 (1) S. 3 vor: „Ohne Vorschlag des Fachbereichs kann sie oder er“ (die Präsidentin oder der Präsident) „eine Professorin oder einen Professor berufen, wenn der Fachbereich acht Monate nach Einrichtung,

Zuweisung oder Freiwerden der Stelle, bei Freiwerden durch Erreichen der Altersgrenze drei Monate nach dem Freiwerden der Stelle, keinen Vorschlag vorgelegt hat, wenn er der Aufforderung zur Vorlage eines neuen Vorschlages bis zum Ablauf von sechs Monaten nicht nachgekommen ist oder wenn in dem neuen Vorschlag keine geeigneten Personen benannt sind, deren Qualifikation den Anforderungen der Stelle entspricht.“ Und in § 38 (2) S. 2 HG NRW wird geregelt: „Wird eine Stelle frei, weil die Inhaberin oder der Inhaber die Altersgrenze erreicht, soll der Berufungsvorschlag spätestens sechs Monate vor diesem Zeitpunkt vorgelegt werden.“

## 8. Auswahlverfahren bis zum Vorschlag

### 8.1 Bekannte Techniken, um die für die engere Wahl in Frage kommenden Personen näher kennen zu lernen

Wie schon erwähnt, geht es bei Berufsungsverfahren nicht nur um die Gewinnung angemessener Wissenschaftler/innen, sondern auch um die Ergänzung des Kollegiums. Nicht rechtzeitig erkannte Persönlichkeitsmerkmale können sich für den Rest des Arbeitslebens in der Zusammenarbeit als sehr konflikthaft und kräftezehrend herausstellen. Daher wird über das offizielle Programm hinaus versucht, die in Frage kommenden Personen näher kennen zu lernen. Dazu bieten sich an:

- Systematische Beobachtungen der Szene auf Tagungen, in Zeitschriften usw.
- Schon im Bewusstsein, demnächst ein Berufsungsverfahren durchzuführen: Gezielte Einladung vielversprechender Personen zu einer Vortragsreihe, die thematisch wie zufällig im Berufsungsgebiet liegt ... mit Vor- und Nachgespräch (evtl. auch über mögliche Kooperationsprojekte) und gemeinsamem Essen ... Am Ende der Vortragsreihe hat sich die Entscheidungsbasis bereits wesentlich verbessert.
- Traditionell: Sichten der wichtigsten Schriften, Kennenlernen auf Tagungen, Definition eines engeren Kreises von aussichtsreichen Bewerbungen, Einladung zum „Vorsingen“, Vor- und Nachgespräch (evtl. auch über mögliche Kooperationsprojekte) und gemeinsames Essen.
- Manche Zünfte haben einen Gate Keeper, professionell agierende Kolleg/innen, der/die Personalszene systematisch beobachtet und bei anstehenden Berufungen in einem weiten Spektrum berät, warnt oder sogar steuert (graue Eminenz): „An ihm/ihr ist nicht vorbeizukommen!“

### 8.2 Bekannte Techniken, um die eigene Bewerbungs-/ Verhandlungsposition aufzubessern

Diejenigen, die zu dem „Spiel“ antreten, haben nicht nur Interesse, sondern auch Strategien, ihre Berufsungschancen zu verbessern:

- Auffallen durch Originalität der Arbeiten; Persönlichkeit;
- zum Gespräch werden, Nutzung von Medien, wie
  - Vorträge auf Tagungen,
  - sich zeigen auf Tagungen, Kolloquien usw.,
  - Aufsätze in Fachzeitschriften,
  - Übernahme von Lehraufträgen,
  - Übernahme von Vertretungsprofessuren.

### 8.3 Erarbeitung des Berufungsvorschlages

An vielen Stellen finden sich Berufungsverfahren, in denen mit Sorgfalt, Phantasie und Engagement vorgegangen wird. Sie können als Modelle dienen, bleiben aber meist unauffällig. Problematisch sind dagegen allzu oft die nachlässig geführten Verfahren, in denen sich auf „jahrelanges Urteil“, „Menschenkenntnis“, „die besten Bewerbungen erkennen wir schon“ und auf scheinbar bequeme, aber methodisch höchst angreifbare Indikatoren verlassen wird. Diesen Verfahren gelten die folgenden Anmerkungen.

Allgemein üblich (oder jedenfalls zu empfehlen) ist es, den Listenvorschlag in fünf Stufen zu erstellen:

1. Treffen der Kommission, Vorbereitung der Auswahl,
  - (nochmalige) Klärung des Auftrags im Detail,
  - Aussprache über die Auswahlkriterien und deren Gewichtung, Abstimmen der Kriterienmatrix,
  - Aussprache über Quantität und Qualität (weniger ist manchmal mehr – aber woran erkennbar?),
  - Aussprache über das Interesse an ungewöhnlichen, nicht dem mainstream entsprechenden Lebensläufen, die Qualität verraten (kann noch diffus sein: irgendwie beeindruckende Details), aber (zunächst) nicht dem erwarteten fachlichen Profil entsprechen, ohne völlig abseitig zu sein.
2. Sichtung der Bewerbungen (erster Reduktionsschritt),
  - Zuteilung von Bewerbungsbündeln an Kommissionsmitglieder (jede Bewerbung wird von mindestens zwei Mitgliedern gesichtet),
  - Trennung der wahrscheinlich in Frage kommenden von den vermutlich auszusortierenden Bewerbungen,
  - Bericht in der Kommission über die Vorsortierungen anhand der vorbesprochenen Kriterien und einer Namensliste, die allen vorliegt,
  - Zustimmung herstellen,
  - Zuteilung je einer Gruppe von Bewerbungen den einzelnen Kommissionsmitgliedern zur genaueren Prüfung (jede Bewerbung wird von mindestens zwei Mitgliedern gesichtet).
3. Nähere Sichtung der Bewerbungen (zweiter Reduktionsschritt),
  - individuelle Sichtung der Bewerbungen im Detail,
  - äußere Würdigung der bisherigen wissenschaftlichen Arbeit, Lehrerfahrung, Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement (o.ä. Kontexten),
  - kriteriengebundenes Abschätzen mit Hilfe der Kriterienmatrix, ob die Person vermutlich unter die letzten 16 Bewerbungen gelangen wird (nur individuelles Selektionsziel),
4. Aussprache in der Kommission mit dem Ziel, eine 12er Gruppe von Bewerbungen zu erreichen,
  - Zuteilung dieser 12 an je zwei Kommissionsmitglieder,
  - intensives Lesen und Prüfen der Unterlagen anhand der vereinbarten Kriterien,
  - Eintrag der Werte in die Matrix (Gewichtung der Intensität, mit der Kriterien erfüllt sind, mit 1-3 Punkten),
  - Ziel: einen persönlichen Vorschlag zu präparieren, welche der Bewerbungen unter die letzten 8 Bewerber/innen kommen – keine Vorverständigung mit dem Tandem-Partner (!)
5. Kommissionssitzung (dritter Reduktionsschritt), (Auswahl derer, die zum „Vorsingen“, zu Probevortrag/Kolloquium und zur Probelehrveranstaltung eingeladen werden sollen)
  - Bericht über Lektüre-Eindrücke und den Gesamteindruck der Bewerbung,
  - Aussprache über die Bewerbungen,
  - Gewichtung der 8er-Gruppe zu einer Rangreihe (Metaplan-Methode, s.u.),
  - Aussprache über das Ergebnis,
  - ggfls Reduzierung auf 6 Einzeladende.
6. Erstellen der Vorschlagsliste,
  - Treffen mit den Bewerber/innen,
  - Probevortrag/Kolloquium,
  - Probelehrveranstaltung,
  - informelle Aussprache mit den Bewerber/innen,
  - Erstellen der Dreier-Liste mit Hilfe der Metaplan-Methode.

### 8.4 Entscheidungsfindung mit Hilfe der Metaplan-Methode

Es gibt Verfahren, in denen sich die Kommission schon früh einig ist in der Beurteilung des Bewerbungsfeldes. Dann sind weitere Schritte nicht notwendig. Herrscht jedoch noch Unklarheit oder zeichnen sich mehrere Favoriten ab, die von Gruppen von Kommissionsmitgliedern unterstützt werden, dann empfiehlt sich das nachstehende Verfahren:

Immer dann, wenn in Gruppen zwischen mehreren Alternativen entschieden werden muss und Bewertungen (bzw. Bewertungsprofile) in einer Gruppe deutlich gemacht werden sollen, empfiehlt sich die Entscheidungsfindung mit Hilfe der Metaplan-Methode (sie ist vielseitig, hier aber auf Berufungen konzentriert). Damit kann das Gewicht, das eine Gruppe den einzelnen Aspekten einer Bewerbung zumisst, in einfacher Weise ermittelt und visualisiert werden. Die Hauptgruppen der gesuchten Merkmale in den Bewerbungen werden auf Karten aufgetragen und an eine Pinwand gepinnt.

Die Gruppenmitglieder erhalten eine gleiche Anzahl von (Klebe-)Punkten, die sie an den Merkmalen auf den Karten anbringen können. Jedes Merkmal kann nach individuell wahrgenommener Intensität der Ausprägung von jedem Mitglied von Null bis zu drei Punkten bedacht werden. Aus der Häufung der Punkte ergibt sich ein anschauliches Bild der Verteilung von Gewichtungen in der Gruppe. Aus der Häufung der Klebepunkte lässt sich leicht ein Meinungsbild in der Kommission erkennen. Daran schließt sich eine abschließende Beratung an, deren Ergebnis in die Entscheidung über die Liste mündet. Das Entscheidungsverfahren hat folgende Funktionen:

- Alle Gruppenmitglieder wirken gleichberechtigt am Entscheidungsverfahren mit.
- Die Verteilung der Präferenzen wird auch in Abstufungen deutlich.
- Durch die Vergabe von Punkten an mehrere Aspekte bzw. Gruppen von Aspekten werden problematische ja/nein-Entscheidungen vermieden.
- Jedes Gruppenmitglied ist in der Lage, seine eigenen Präferenzen/Gewichtungen ins Spektrum der Gesamtgruppe einzuordnen.

- Das Entscheidungsverfahren kann relativ zügig durchgeführt werden.
- Das Verfahren lockert „festgesessene“ Situationen auf.
- Das Verfahren ist „objektiv“. Die Bereitschaft, die durch das Verfahren festgestellten Präferenzen zu akzeptieren, ist hoch.

Bei der Durchführung des Verfahrens gilt:

- a) die Zahl der Punkte, die ein Gruppenmitglied vergeben kann, wird nach der Zahl der zu bewertenden Aspekte (mehr Punkte bei mehr Aspekten) und der Zahl der Beteiligten (weniger Punkte bei mehr Beteiligten) festgelegt. Generelles Ziel: Teilnehmende sollen eine klare Prioritätsentscheidung treffen (deshalb nicht zu viele Punkte) und es soll ein möglichst differenziertes Bild entstehen (deshalb nicht zu wenige Punkte).
- b) Festlegung der Zahl der Punkte, die kumulativ für einen Aspekt vergeben werden dürfen.
- c) Ggf. verschieden farbige Punkte für unterschiedliche Gewichtung- bzw. Präferenzkriterien.
- d) Falls Klebepunkte fehlen, tun's auch mit Filzstiften markierte Punkte auf den Karten.

### 8.5 Aspekte der Gleichstellung

Gerade in der rationalen Welt der Wissenschaft müsste von einer geschlechtergerechten Herangehensweise an Personalentscheidungen ausgegangen werden. Die Realität ist davon weit entfernt, wie die nüchternen Zahlen immer wieder belegen.

Hier muss nicht die Legitimation von Gleichstellungsbeauftragten aufgerollt werden. Bedauerlich genug, dass es sie geben muss. In ihren Einsatzgebieten nehmen Berufungen einen besonderen Platz ein, weil sich dort Ungleichheit besonders leicht niederschlägt. Das Gelände ist steinig, weil der Kritik an Personalentscheidungen, auch wenn sie auffällig oft ein Geschlecht bevorzugen, immer besondere Qualitätsgesichtspunkte entgegen gehalten werden. Das Motto: „Der Qualität folgen, aber Ungleichbehandlung bekämpfen und bei Gleichstand im Zweifel die Frau bevorzugen“, kippt aber – wie zu beobachten ist – auch in missionarische Bemühungen, nun im Hau-Ruck-Verfahren die Missverhältnisse zu korrigieren und nur noch Frauen einzustellen. Eine Praxis jedoch, die früheres Unrecht fortsetzt – nur mit umgekehrtem Vorzeichen – ist kein Fortschritt. Dort, wo (endlich) Frauen in Professuren gelangten, ist leider oftmals festzustellen, dass sie fast nur noch von Frauen umgeben werden. Die gegenwärtige Generation junger Männer ist aber weder für Versäumnisse früherer Generationen verantwortlich, noch hat sie verdient, aus historischen Gründen nun erstmal deutlich schlechtere Karrierebedingungen vorzufinden – aufgrund ihres Geschlechts. Frauen in diesem Amt der Gleichstellungsbeauftragten, die den Begriff Gleichstellung ernst nehmen, setzen sich sofort dem Vorwurf mangelnder Solidarität aus. Männern in diesem Amt wird dann vorgehalten, wenn sie nicht durchgängig Frauen bevorzugen: ein anderes Verhalten sei von einem Mann auch nicht zu erwarten.

In Berufungsverfahren ist es zur Wahrung der Gleichstellung auf jeden Fall notwendig, andere als gewohnte Perspektiven einzubringen, Verständnis für andere Lebens-

muster zu wecken und manche Männer daran zu hindern, ihre Entscheidungen von abenteuerlichen Klischees und Vorurteilen abhängig zu machen.

Eine andere Argumentation verdient hier diskutiert zu werden:

In neuerer Zeit wird im Verhältnis von jüngeren und älteren Bewerber/innen als Argument eingebracht, der Umfang des Werkes könne kein Argument sein, denn diese Differenz sei allein altersmäßig begründet. Bei Erreichen eines vergleichbaren Alters könne mit einem ähnlichen Werk gerechnet werden, dieser Quantitätsunterschied sei also kein Argument gegen eine jüngere Bewerbung. Diese Begründung – auch bei weiblichen Bewerberinnen mit Familienphase eingebracht – zeigt zunächst nur die Sackgasse, die Quantität mit Qualität mehr oder weniger gleichsetzt (allerdings verknüpft mit dem Publikationsort und dem dortigen Review-Verfahren) und dabei aus der Menge auch auf Kreativität und Produktivität schließt. Mit der üblich werdenden Forderung, nur die 5 wichtigsten Schriften einzureichen, ist diesen Spekulationen ein Riegel vorgeschoben. Dieses Vorgehen lässt es zu, die Qualität zu prüfen, sodass Gesamtmenge stärker in den Hintergrund treten.

### 8.6 Begründung des Berufungsvorschlages

Nach Landesrecht NRW soll ein Dreivorschlag vorgelegt werden. Die Kommission und der Fachbereich sollen diesen „insbesondere im Hinblick auf die von der Stelleninhaberin oder dem Stelleninhaber zu erfüllenden Lehr und Forschungsaufgaben ausreichend begründen. Dem Berufungsvorschlag sollen zwei vergleichende Gutachten auswärtiger Professorinnen oder Professoren beigelegt werden.“ Im Rahmen der Soll-Vorschrift sind Abweichungen möglich.

Angesichts der Fülle der Aufgaben ist erstaunlich, dass zwar mit „insbesondere“, andere Begründungen nicht ausgeschlossen werden, aber explizit nur die Eignung für Lehr und Forschungsaufgaben zu begründen ist. Auch hier wird versäumt, die Kommissionen auf breitere Kriterien auch nur hinzuweisen, geschweige denn sie verbindlich zu machen. Immer häufiger wird allerdings eine Einbettung des Besetzungsvorschlages in eine Entwicklungsplanung des Fachbereichs oder der ganzen Hochschule verlangt, was den Blick öffnet aus einer evtl. Einzelfallentscheidung auf längerfristige Entwicklungsfolgen.

## 9. Eignung der Verfahren zur Vorbereitung von Berufungsentscheidungen

Die Auswahlverfahren müssen zwei Anforderungen erfüllen:

- Feststellung der Eignung (Qualifikationsniveau sowie Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil) und
- die Prognose, ob ausgewählte Kandidat/innen sich in die Entwicklung des Faches, der Forschung und der Studiensituation am Ort so einbringen werden und weiterbildungswillig sind, wie erwartet.

Für die Prüfung und Beantwortung der vorgenannten beiden Punkte sind die traditionellen Bestandteile bzw. Kriterien des Berufungsverfahrens nur unzureichend geeignet.

Die erste Aufgabe wird zeitgemäß zu lösen versucht, indem z.B. ein Kriterienraster zu den heutigen Anforderungen des Berufes entwickelt und die Erfüllung der Kriterien geprüft wird, Außerdem werden – bereits weitgehend üblich – Sicherheitsschleifen vorgesehen, z.B. externe Gutachter oder vergleichende Gutachten herangezogen. Geschieht dies nicht, dann finden diese Anforderungen einerseits keinen Eingang in die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und dann ist andererseits im Berufungsverfahren auch keine Prognose darüber möglich, ob der Kandidat/die Kandidatin diesen Anforderungen gerecht werden wird.

Die Prognose bleibt ein Problem, und Kommissionen sitzen immer wieder Fehleinschätzungen auf. Mit welchen Mitteln ist eine solche Prognose zutreffender zu gestalten? Da müssten schon Anleihen beim modernen Personalmanagement aufgenommen werden, deren Ergebnisse dem Fachbereich bzw. der Hochschulleitung als Beratungsmaterial zur Verfügung stehen (vgl. den Beitrag von W. Müller in ds. Heft).

## 10. Manipulationsversuche

Schon im Vorfeld von Berufungen gibt es zahlreiche Versuche, die Ergebnisse positiv für sich zu beeinflussen. Das reicht von legitimen Strategien, z.B. dem Knüpfen von Netzwerken, bis in Grauzonen zwischen Kavaliersdelikt, etwa der Atomisierung von Ergebnissen/Publicationen (um das eigene Schriftenverzeichnis aufzublähen und sich öfter ins Gespräch zu bringen) und inakzeptablen, der Grundidee von Wissenschaft als Suche nach Wahrheit widersprechenden Techniken, wie der Manipulation von Rezensionen, Erstellung von Gefälligkeitsgutachten oder dem Aufbau von Zitationszirkeln.

Die Zusammensetzung von Berufungskommissionen kann ein solches Manipulationsinstrument sein, indem dort aus sachfremden Gründen starke Befürworter bestimmter Bewerbungen untergebracht werden. Ebenso inakzeptabel ist es, Scheinrufe zu erzeugen, um am Herkunftsort das Hausberufungsverbot auszuhebeln oder sich über (auf diese Weise manipulierte) Bleibeverhandlungen materielle Vorteile zu verschaffen. Die Skandale der letzten Jahre haben eindringlich daran erinnert, dass wir zwar eine Berufsgruppe vor uns haben, die beruflich der Wahrheit verpflichtet ist, die aber menschlich mit ihren Fehlern dem Durchschnitt aller Berufe entspricht. Über Ethik-Codices. Mahnungen und Kontrollen wird versucht, solchen Versuchen, die Realität zu verfälschen, entgegen zu wirken. Der Atomisierung von Ergebnissen wird dadurch begegnet, dass nur noch die 5 wichtigsten Arbeiten zur Prüfung eingefordert werden. Die schiere Zahl von Publikationen verliert damit an Gewicht.

## 11. Verknüpfung von Nachwuchsförderung und Berufungen – Rolle des Hausberufungsverbots

Wenn alle Welt sich international auf der Jagd nach Prominenz befindet, stellt sich die Frage, ob die Berufungschancen von Nachwuchskräften für befriedigend gelöst gehalten werden. Vieles an der heutigen Situation des

Nachwuchses wird von Personen zu optimistisch gesehen, die keinerlei Existenzängste zu haben brauchen. Der Bundesbericht zum Wissenschaftlichen Nachwuchs kommt da zu anderen Ergebnissen (Bundesbericht 2013). Aus vielen Weiterbildungen mit Doktorand/-innen und Postdocs drängt sich die Vermutung auf, dass in der Betreuung dieser Gruppe nicht über die realistischen Chancen einer akademischen Laufbahn aufgeklärt wird. An einigen Universitäten besteht auch eine gewisse Zurückhaltung in der Bereitschaft, durch Aus- und Weiterbildung in die Zukunft dieser Gruppe zu investieren. Dahinter stehendes Argument: Wegen des Hausberufungsverbots bilden wir dann eigentlich für den Nutzen anderer Hochschulen aus. Die intensiv geförderte Gruppe läuft auseinander; davon haben wir nichts. Das gleicht einer Aufkündigung der Solidargemeinschaft, die die Hochschulen untereinander bilden. Nur wenn alle intensiv fördern, haben alle etwas davon.

An dieser Stelle müssen die Gründe für die Einführung der Juniorprofessur nicht neu diskutiert werden. Aber Deutschland hat ja schon einmal, in den 1970er/80er Jahren, ein Nachwuchsmodell in den Sand gesetzt: Die Assistenzprofessur. Die Universität Bremen hat seinerzeit Erfahrungen damit gesammelt. So stellt sich die Frage, ob die Juniorprofessor/innen ausreichend Chancen haben, in ihrer Vertragszeit eine unbefristete Professur zu erreichen und nicht mit den Vertragszeiten zu oft im Ungewissen zu landen, wie der Bundesbericht über die Lage des wissenschaftlichen Nachwuchses feststellt (Bundesbericht 2013).

Das Hausberufungsverbot sorgt in Berufungsverfahren regelmäßig für Debatten. Die Hochschulgesetze haben dieses (historisch ohnehin im deutschsprachigen Raum entstandene und bis heute weithin darauf beschränkte) Verbot inzwischen gelockert. Berufen werden darf diejenige Person, die auch im überregionalen Vergleich der Bewerbungen die eindeutig bessere ist. Auch manche Berufungskommissionen haben die Neigung, interne Bewerber/innen zur Berufung vorzuschlagen. Auf der einen Seite besteht eine hohe Unsicherheit, externe Bewerber/innen ohne nähere Kenntnis zu berufen. Den oder die Bewerber/innen aus dem eigenen Hause dagegen kann die Kommission viel besser einschätzen. Auf der anderen Seite fällt es den dann Berufenen schwer, am eigenen Fachbereich aus der Rolle des „Eleven“ hervorzutreten und ein eigenes Standing, ein den etablierten Kollegen vergleichbares, eigenes Gewicht zu gewinnen. Allzu häufig entsteht der Eindruck, die junge Kollegin/der Kollege wolle sich „wichtig machen“, wenn sie, die jahrelang bescheiden am Fachbereich gearbeitet haben, selbstbewusst ihre Forderungen verfolgen.

Schon im 19. Jh. erwies sich beim Aufblühen der Forschungsuniversität in der Zeit äußerst dynamischer Expansion der Wissenschaften (vor allem in der alten Philosophischen Fakultät) das Hausberufungsverbot als äußerst hinderlich. Als Professur gab es nur den Ordinarius. Auf der einen Seite wollte eine Universität begabtem wissenschaftlichen Nachwuchs, der (meist als Privatdozent) ein ganz neues Forschungsgebiet aufgebaut hatte, eine Existenz sichern und adäquat mit dem Spezialgebiet einstufen. Auf der anderen Seite waren Berufungschancen nach außen gerade durch die Spezialisie-



rung minimiert. Das Gebiet gab es naheliegenderweise an keiner anderen Universität, also wurde dafür auch keine Stelle ausgebracht. Daraufhin wurde „die kleine Professur“ erfunden, die außerordentliche im Unterschied zur ordentlichen Professur (ordentlich, weil sie den ordo, den Kernbestand der Fächer lehrte). Dieser plausible Funktionszusammenhang ging im Laufe der weiteren Entwicklung verloren. Die ehemalige C 3/C 4-Differenz und die heutige W 2/W 3-Differenz ist so nicht mehr zu rechtfertigen – sie geht eher auf den Finanzminister zurück. Auch hier wäre die Rückführung auf den einstigen Funktionszusammenhang sinnvoll.

Soweit diese besonderen Umstände nicht gegeben waren, sorgte das Hausberufungsverbot historisch immerhin dafür, dass der begabte Nachwuchs gezwungen war, auch einen Ruf an eine kleinere bzw. regional periphere Universität anzunehmen, wie zahlreiche Biographien ausweisen. Das stützte die Annahme einer im Grundsatz gegebenen Gleichheit zwischen den Universitäten (wobei jeweils spezifische Differenzen selbstverständlich bestanden und gesehen wurden).

Das US-amerikanische Hochschulsystem kennt derartige Regelungen nicht. Im Tenure Track ist das Hausberufungsverbot aufgehoben. Ist das eine positive Entwicklung? Das Hausberufungsverbot kann als Verbot in Deutschland nur dort berechtigt sein, wo die Lage des Faches in Deutschland außerhalb des eigenen Standortes genügend „Marktchancen“ bietet, berufen zu werden. Bei traditionell kleinen Fächern (finn-ungrische Sprachen, Ägyptologie, sogar Bildungssoziologie, Geografie usw.) ist das schon nicht der Fall. Aber es gibt auch Dynamiken mittlerer Fächer nach unten, weil sie der Profilbildung zum Opfer fallen. Im Kontext von Berufungen gefährdet Profilbildung den Markt solcher Fächer. Ob ein Fach durch Kürzungen inzwischen zum kleinen Fach geworden ist, wissen Berufungskommissionen oft nicht in ausreichendem Maße. Im Rahmen der Länderspezifika oder sogar der Autonomie der Hochschulen können Fächer jeweils vor Ort zusammengestrichen worden sein oder sogar auslaufen, ohne dass die überregionalen Summeneffekte bekannt werden.

## 12. Wer trifft letztlich die Personalentscheidung – und mit welcher Leitidee?

Nach der heutigen Rechtslage autonomer Hochschulen beruft die Hochschulleitung. Nach wie vor gibt es Diskussionen darüber, ob das ein Vorteil oder Nachteil gegenüber der Zeit davor darstellt, in der die Entscheidung im Ministerium lag? Das Ministerium, bei dem alle Berufungen des Landes zusammenliefen, konnte einen anderen Überblick gewinnen als eine Einzelhochschule und u.U. nach übergreifenden Maßstäben entscheiden oder doch die Hochschule zu einem erheblichen Begründungsaufwand drängen (vgl. das HM-Gespräch in dieser Ausgabe). Dieser Zwang zur Legitimation der Berufungsvorschläge durch die Hochschulen diente auch als Qualitätssicherung. Das setzte allerdings entsprechende Referenten mit Weitblick und Flexibilität im Ministerium voraus. Die Hochschuleseite war nicht immer davon

überzeugt. Deshalb wurden die wachsenden Rechte in Berufungsfragen von den Hochschulen sehr begrüßt. Sie setzten allerdings starke Hochschulleitungen voraus. Die Frage, die sich nun stellte: Reicht die Unabhängigkeit des Präsidiums bzw. Rektorats aus, um notfalls eine Berufungsentscheidung gegen einen ungeeignet erscheinenden Berufungsvorschlag des Fachbereichs zu treffen? Oder geraten die Hochschulen dann nicht in das Muster, dass das Präsidium bzw. Rektorat strukturell ein Stück weit aus solchen Abhängigkeiten gelöst werden muss, indem es nicht mehr allein vom akademischen Senat gewählt, sondern unter länderspezifisch unterschiedlicher bis starker Einflussnahme des Hochschulrates bzw. Stiftungsrates ins Amt kommt? (Wann das Präsidium bzw. Rektorat zu dem Schluss kommen kann, ein Berufungsvorschlag sei in seiner Rangreihe oder sogar in Gänze ungeeignet s.u.). Inzwischen gibt es zahlreiche Beispiele, dass diese Unabhängigkeit vorhanden ist.

Insbesondere die Hochschulleitungen achten im Zeichen des Wettbewerbs darauf, dass die Ausrichtung und Besetzung von Professuren in eine Entwicklungsperspektive eingebettet ist, die vorher von den Gremien der Hochschule entwickelt und vereinbart worden ist.

## 13. Berufungsverhandlungen bzw. -vereinbarungen: Die Person gewinnen

Die Erteilung des Rufes löst sehr unterschiedliche Reaktionen aus. Das hängt vom Status beider Seiten ab. Je nachdem, in welcher Position einer informellen Rangreihe sich die berufende Institution befindet (die Hochschule, die einzelne Fakultät oder das betreffende Institut), kann sie in einem Kontinuum zwischen zwei Polen entweder von zusätzlicher Attraktivität ihres guten Rufes ausgehen (bis hin zum Gnadenakt, diese Person in das Kollegium einlassen zu wollen) oder hat hier kein angebares Plus, sondern muss im Gegenteil die Konkurrenz prestige-höherer Institutionen ins Kalkül ziehen. Sie kann nicht einmal mehr hoffen, eine vielversprechende Nachwuchskraft am Beginn ihrer Karriere zu gewinnen, weil auch prestige-höhere Institutionen längst auf der Suche nach jungen Wissenschaftler/innen sind, wenn sie vielversprechend erscheinen. Die zu berufende Person zu gewinnen, entscheidet sich zunächst an Merkmalen der zu besetzenden Stelle (z.B. einer relativ weiten Ausrichtung der Professur), Einstufung der eigenen Stelle, der Gehaltshöhe/Honorierung und Beihilferegelungen (Berufungszusagen, Verfügungsrahmen), Befugnissen, Arbeitsmöglichkeiten und deren Ausstattung (z.B. der Einwerbung einer neuen bzw. Wiederbesetzung einer vorhandenen Stelle im Kreis der Mitarbeiter/innen). In allen Fällen – ob prominente Person, die der Institution, der sie angehört, weiteres Prestige verleiht oder Nachwuchskraft, die aber Konkurrenzangebote zur Auswahl hat – spielen jetzt auch die sogenannten weichen Standortfaktoren eine steigende Rolle. Nicht umsonst kann es sich Berlin wegen der umfangreichen „weichen Standort-Faktoren“ offensichtlich leisten, in der W-Besoldung mit die schlechtesten Gehälter der Republik anzubieten. Zu diesen Faktoren zählen: Ruf der Hochschule, allgemeines „Klima“ der Hochschule, Grad des Interesses der Studierenden an den Studieninhalten (ihre klu-

gen und interessierten Fragen; Argument zur Rufannahme an Ivy-League Universitäten der USA), angemessene Perspektive für den Partner (Stichwort Dual Career); geographische Lage, klimatische und sonstige Merkmale der (Welt-)Gegend, Attraktivität der Stadt, Verkehrsanbindung; angemessenes Schulangebot; Kultur- und Freizeitangebot; Hilfe bei der Wohnungssuche; attraktiver Standort insgesamt. Das jeweilige Land steuert über Haushaltsentscheidungen (bei Globalhaushalten zumindest mit Zielvereinbarungen) solche Entwicklungen mit. Erfreulicher Weise sind hier die Flexibilitäten immer größer geworden, denn auch das Land will seine Hochschulen für den Wettbewerb rüsten.

## 14. Binden der Person: Weitere Förderung und Rufabwendung, um institutionellen Nutzen zu maximieren

### 14.1 Erfahrungen mit dem Probejahr an FH

Im Unterschied zu anderen Bundesländern bestand in NRW die Regelung, bei Berufungen an Fachhochschulen die frisch Berufenen zunächst in ein Probejahr zu schicken. Um diese Probezeit (bei vollen Rechten und Pflichten) von Seiten der Hochschule verantwortlich beurteilen zu können, wurde den Kolleg/innen ein Jahr lang eine Begleitung aus mehreren Personen beigegeben, die im Laufe des Jahres sich mehrfach ein Bild von den dienstlichen Leistungen des Kollegen/der Kollegin machen sollten.

Wie auch vorhersehbar, erwies sich dies als problematisch in mehrfacher Hinsicht. Personen in attraktiven Berufspositionen bewarben sich erst gar nicht, weil niemand dieses Risiko eingehen wollte. Ein Umzug kam in den ersten 12 Monaten ohnehin nicht in Frage, bei einem DI/MI/DO-Professor war die kollegiale Integration in den Fachbereich, in die Selbstverwaltung und in den Studienbetrieb erschwert. Und eine Gefahr kam hinzu, mit der zunächst niemand gerechnet hatte. In die Begleitung des ersten Jahres ließen sich auch Personen wählen, die gegen die Berufungsentscheidung gewesen waren. Sie hofften, die Entscheidung noch nachträglich durch abträgliche Beurteilung zu Fall bringen zu können. Der Verfasser wurde von ahnungsvollen Kanzlern mehrfach als eine Art Obergutachter engagiert. Er verschaffte sich selbst gründlich (durch eine Art informelles Assessmentcenter), Veranstaltungshospitation und weitere wirksame Schritte ein eigenes Bild von der Situation und den Kandidat/innen und legte dann ein Gutachten vor. Ähnliche Wege (außerhalb dieser Art Probezeit) könnten auch in Normalverfahren eingeschlagen werden und zu erheblich höherer Prognosesicherheit über erwartbare Leistungen führen.

Die Idee selbst, eine solche Probezeit einzurichten, kann nicht weiter empfohlen werden.

### 14.2 Weitere Förderung, um institutionellen Nutzen zu maximieren

Schon Enders/Teichler stellten 1995 fest, dass deutsche Hochschullehrer/innen im internationalen Vergleich von 13 Ländern die geringste Bindung bzw. Identifikation mit der Hochschule aufwiesen, der sie angehörten. Oft

ist die Bindung an die Fachgesellschaft bzw. informelle Community überregional deutlich stärker. Bis herunter zum Fachbereich dienen diese Strukturen vor allem der Beförderung der eigenen Karriere. Es sind keine Studien, aber auch keine Einzelfaktoren bekannt geworden, die Anlass böten, die anhaltende Gültigkeit dieser Ergebnisse heute anzuzweifeln. Insofern sind – immer mit individuellen Ausnahmen – die individuellen und institutionellen Interessen allenfalls teildentisch (niemand möchte einer in der Reputation absteigenden Hochschule angehören). Aber die Hochschulen profitieren natürlich von einem steigenden Erfolg ihrer Mitglieder. Insofern kann der individuelle und institutionelle Nutzen identisch werden. Es lohnt also auch für das institutionelle Interesse, den individuellen Erfolg der Hochschulmitglieder zu fördern.

## Resümee

Berufungen in eine Hochschulprofessur sind eine äußerst komplexe Aufgabe für die berufenden Stellen. Die Entscheidungsqualität hat sehr nachhaltige Folgen. Außerdem entfalten die Verfahren und ihre Kriterien extreme Steuerungswirkungen auf die Karriereplanung und das Verhalten des wissenschaftlichen Nachwuchses. Aus allen diesen Gründen lohnt es, diese Verfahren selbst zu professionalisieren, u.a. um die Prognosewirkung zu steigern. Auch die traditionellen Verfahren lassen sich noch erheblich verbessern. Daher hat der vorstehende Aufsatz die Verfahrensmuster durchleuchtet und Verbesserungsbedarf gefunden. Nun liegt es bei den Fachbereichen, Optimierungsmöglichkeiten für sich zu erkennen und umzusetzen.

## Literaturverzeichnis

- Armbruster, B. (2011): Die Rufer vom Dienst. In: DUZ. Unabhängige deutsche Universitätszeitung, 67. Jg./H. 7, S. 24-26.
- Auer, M./Laske, S. (2003): Personalpolitik an Universitäten. In: v. Eckardstein, D./Ridder, H.-G. (Hg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe in Nonprofit und Public Management. München & Mehring, S. 181-201.
- Becker, F.G. (2014): Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren: Veränderung tut Not...!? In: Das Hochschulwesen 62. Jg./H. 4+5, S. 111-115.
- Becker, F.G. (2013): Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren: Umsetzung personalwirtschaftlicher Erkenntnisse. In: Hossfeld, H./Ortlieb, R. (Hg.): Macht und Employment Relations. München & Mehring, S. 223-228.
- Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. <http://www.buwin.de/buwin/2013/> Aufruf 15.12.2014
- Dölle, F./Schröder, Th. (2014): Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. In: Hochschulmanagement, 9. Jg./H. 3+4, S. 101
- Enders, J./Teichler, U. (1995a): Der Hochschullehrerberuf im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung über die wissenschaftliche Profession in 13 Ländern. Bonn: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Technologie.
- Enders, J./Teichler, U. (1995b): Berufsbild der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen. Bonn: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Technologie.
- Friedrichs, A./Zinth, C-Ph./Spoun, S. (2014): Berufungen als Aspekt strategischen Personalmanagements an Universitäten. In: Hochschulmanagement, 9. Jg./H. 3+4, S. 87
- Gaugler, E. (1996): Die Besetzung von Universitätsprofessuren. In: Das Hochschulwesen 44. Jg./H. 2, S. 115-121.
- Grüner, H./Schmidt, A. (2014): Die Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen: Strategieüberlegungen zur Qualität von Berufungsverfahren unter chronologischen und chronometrischen Aspekten. In: Hochschulmanagement, 9. Jg./H. 3+4, S. 97

HM-Gespräch über Berufungen mit Josef Lange (2014): In: Hochschulmanagement, 9. Jg./H. 3+4, S. 62

Huber, L. (1995): Gegenüber von Lehre und Forschung: Kommentar zur Studie von J. Enders und U. Teichler: Der Hochschullehrerberuf im internationalen Vergleich. In: Enders J. (Hg.): Der Hochschullehrerberuf: aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. (Reihe Hochschulwesen), Neuwied [u.a.].

Landfried, K. (2006): Thesen zur Optimierung von Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.): Akademisches Personalmanagement. Essen, S. 32-34.

Laske, S./Auer, M. (2006): Strategisches akademisches Personalmanagement. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 1. Jg./H. 3, S. 65-68.

Laske, S./Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl – ... Was wird denn da gespielt? In: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg./H. 4, S. 295-330.

Müller, W. (2014): Personalberater in Berufungen. In: Hochschulmanagement, 9. Jg./H. 3+4, S. 92

Schiewer, H.-J. (2013): Das System muss beides zulassen. Über Tenure Track und die Berufung von externen Hochschullehrern. In: Forschung & Lehre, 20. Jg./H. 1, S. 22f.

Schlüter, A./Winde, M. (Hg.) (2009): Akademisches Personalentwicklung – Eine strategische Perspektive, Edition Stifterverband, Essen.

Voigt, I./Richthofen, A. (2007): Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 2. Jg./H. 2, S. 30-34.

Webler, W.-D. (2004): Professionelle Ausbildung zum Hochschullehrer. Modularisierter Auf- und Ausbau der Forschungs- und Lehrkompetenz sowie des Wissenschaftsmanagements in einem Curriculum. In: Das Hochschulwesen, 52. Jg./H. 2, S. 66-74.

Webler, W.-D. (2008): Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption. Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland – ein historisches Beispiel. Bielefeld.

Webler, W.-D. (Hg.) (2009a): Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Ergebnisse des Hochschulforum Sylt 2008. Bielefeld.

Webler, W.-D. (2009b): Typologie von Berufungen. In: Webler, Wolff-Dietrich (Hg.): Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Bielefeld, S. 129-137.

Webler, W.-D. (2009c): Ausbau der Promotions- und Postdoc-Phase für vielfältige Aufgaben über Forschung hinaus. Teil I: Gewandelte Anforderungen außeruniversitärer Berufe und des Berufsbildes der Universitätsprofessur. In: Forschung, 2. Jg./H. 1, S. 13-24.

Webler, W.-D. (2010): Neue Grundlagen für Berufungen in Professorenämtern: Das Forschungsportfolio (und daneben das Lehrportfolio). In: Forschung, 3. Jg./H. 2+3, S. 67-77.

Webler, W.-D. (2013): Was bedeutet die Fähigkeit, „professionell“ an Hochschulen zu lehren? Ein konstitutives Element des Berufsbildes der Hochschullehrer/innen. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 8. Jg./H. 1, S. 10-15.

Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. Drs. 6709-05. Jena.

■ **Wolff-Dietrich Webler**, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

**Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.):  
Gute Lehre – von der Idee zur Realität  
Innovative Lehrprojekte an der JGU**



Exzellenz in der Lehre ist ein Schlüsselfaktor, wenn es um die Attraktivität einer Hochschule geht. Steigende Studierendenzahlen und die Anforderungen der Wissensgesellschaft – gekennzeichnet durch Informationsflut, Globalisierung und Wettbewerb – bewirken einen Wandel an den Hochschulen und verlangen eine Neuorientierung in den Lehr- und Lernformen sowie eine Optimierung von Lernprozessen. In diesem Sammelband werden innovative methodisch-didaktische Konzepte, die vom Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz gefördert wurden, vorgestellt, ihr Modellcharakter und ihre Wirkung für die Lehrpraxis evaluiert: von der Trainingsapotheke am Institut für Pharmazie und Biochemie über die Konzeption neuartiger E-Übungsaufgaben für mathematische Service-Lehrveranstaltungen bis hin zur Entwicklung eines Klang-Licht-Bootes für die Luminale 2012 in Frankfurt. So entsteht ein Überblick über die Vielfältigkeit kreativer Lehrideen sowie deren Nachhaltigkeit, Übertragbarkeit und Potential für hochschulweite Strukturveränderungen.

Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-86-2, 205 Seiten, 38.60 €

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22