9. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Berufungen

- HM-Gespräch über Berufungserfahrungen mit Dr. Josef Lange
- Berufungen – Erfahrungen und Lehren daraus
- Berufungen als Aspekt strategischen Personalmanagements an Universitäten
- Personalberater in universitären Berufungsverfahren – ein Bericht aus der Universität Bremen
- Die Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen: Strategieüberlegungen zur Qualität von Berufungsverfahren unter chronologischen und chronometrischen Aspekten
- Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen
- Erneuerung der „Neuen Steuerung"? Zu neuen (und alten) Funktionen der Hochschulaufsicht in den Ländern: Gestaltung der Hochschulräte.

3+4 | 2014

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Rainer Ambrosy, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen
Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent a.D., Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald
Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, ehem. Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)
Rudolf Fisch, Dr., Professor em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
Herbert Grüner, Dr., Professor für Wirtschaftswissenschaften, Rektor der Hochschule für Künste Bremen, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement
Georg Krücken, Dr., Professor für Hochschulforschung, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Leitung des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER), Universität Kassel
Stefan Lange, Dr., Referat Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln
Claudia Peus, Dr., Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München
Heinke Röbken, Dr., Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg
Margret Wintermantel, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin des DAAD, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes
Wolff-Dietrich Webler, Dr., ehem. Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Origialbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen" auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de".

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:
UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 15.12.2014

Grafik:
Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/Bezugspreis:
Jahresabonnement: 72 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheftpreis: 18,25 Euro zzgl. Versandkosten

Druck:
Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post oder Fax bzw. per E-Mail an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

9. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

61

HM-Gespräch

HM-Gespräch über Berufungserfahrungen mit Dr. Josef Lange 62

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Wolff-Dietrich Webler
Berufungen – Erfahrungen und Lehren daraus 69

Anne Friedrichs, Sascha Spoun & Claas-Philip Zinth
Berufungen als Aspekt strategischen Personalmanagements an Universitäten 87

Wilfried Müller
Personalberater in universitären Berufungsverfahren – ein Bericht aus der Universität Bremen 92

Herbert Grüner & Anke Schmidt
Die Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen: Strategieüberlegungen zur Qualität von Berufungsverfahren unter chronologischen und chronometrischen Aspekten 97

Frank Dölle & Thomas Schröder
Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen 101

Organisations- und Managementforschung

Marcel Schütz
Erneuerung der „Neuen Steuerung"? Zu neuen (und alten) Funktionen der Hochschulaufsicht in den Ländern: Gestaltung der Hochschulräte 109

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS IV

3+4 | 2014

Erschienen in der Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

NEUERSCHEINUNG

Peer Pasternack:
Qualitätsstandards für Hochschulreformen
Eine Auswertung der deutschen Hochschulreformqualitäten in den letzten zwei Jahrzehnten

Seit Jahrzehnten sind fortwährend neue Hochschulreformen eine Dauererscheinung. Eines ihrer fundamentalen Versprechen lautet, dass dadurch die Qualität der Hochschulen gesteigert werde. Wenn jedoch die tatsächlichen Reformwirkungen untersucht werden, dann stellt sich fast immer heraus: Die jeweilige Reform hat zwar zupackende Qualitätsanforderungen an die Hochschulen formuliert, vermochte es aber nicht, diesen Anforderungen auch selbst zu genügen. Peer Pasternack analysiert dies für neun Hochschulreformen der letzten zwei Jahrzehnte. Auf dieser Basis schlägt er vor, dass die Hochschulreformakteure ihren Fokus verschieben sollten: von qualitätsorientierten Reformen hin zur Qualität solcher Reformen. Um eine solche neue Fokussierung zu erleichtern, werden im vorliegenden Band die dafür nötigen Qualitätsstandards formuliert.

ISBN 978-3-937026-92-3
Bielefeld 2014, 224 Seiten, 38.50 Euro

Hanna Kauhaus (Hg.):
Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs.
Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.

Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-88-6, 127 Seiten, 24.80 Euro

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – selten im Versandbuchhandel (z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

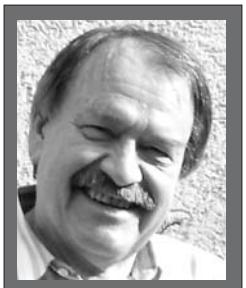
Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

Diese Doppelausgabe der Zeitschrift Hochschulmanagement ist dem Themenschwerpunkt „Berufungen" gewidmet. „Dazu ist doch alles gesagt!" könnte man meinen. Aber einerseits ist das Thema so zentral für die jeweilige Hochschule, dass es dauernde Aufmerksamkeit verdient hat, und andererseits haben sich die Rahmenbedingungen für diese Berufungen in den letzten 20 Jahren so sehr verschoben, dass sich eine Neubetrachtung immer wieder lohnt. Die Aktualität zeigt sich der Redaktion einer Fachzeitschrift auch in der Zahl der eingereichten Aufsätze zu diesem Thema. Zum Kreis dieser Einreichungen zählt auch der Artikel von *Fred Becker* **Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren: Veränderung tut not.....!?**, der im „Hochschulwesen" 4+5/2014 erschienen ist. Dort hieß es im Vorwort: „Alle wissen es, viele halten Änderungen für dringend notwendig, wenige werden tätig." Dort und in den Beiträgen dieser vorliegenden Ausgabe des HM wird herausgearbeitet, wo die Probleme liegen und warum und wo die Verfahren geändert werden müssten. Zwei Beiträge beschäftigen sich außerdem speziell mit Berufungen an künstlerischen Hochschulen.

Die Ausgabe eröffnet wird mit einem HM-Gespräch über Berufungserfahrungen aus Sicht eines Ministeriums, das mit *Dr. Josef Lange*, dem ehemaligen niedersächsischen Staatssekretär im Wissenschaftsministerium und einem der besten Kenner der Hochschulszene, geführt worden ist. Hier soll bewusst eine ministerielle Perspektive zu Wort kommen, auch weil alle übrigen Beiträge Berufungen aus der Perspektive der Hochschulen behandeln. Josef Lange kam selbst aus dem Hochschulmanagement, war anschließend Generalsekretär der damaligen Westdeutschen (und späteren Hochschul-)Rektorenkonferenz, ist heute Vorsitzender des Hochschulrates der Universität Jena und kennt „diese andere Seite" ebenfalls genau. **Seite 62**

In einem größeren Überblick über das Dauerthema der Hochschulen, die Berufungen, analysiert *Wolff-Dietrich Webler* in seinem Artikel **Berufungen – Erfahrungen und Lehren daraus** die Situation und stellt Chancen und Gefahren heraus. Ihm geht es einerseits um eine wirkliche Professionalisierung der Ergänzung und Selbstergänzung der jeweiligen Fakultäten bzw. Fachbereiche, aber andererseits auch darum, den Berufungen und ihren Auswahlkriterien ein tatsächlich zeitgemäßes Berufsbild der Professur an Hochschulen zugrunde zu legen. Solange das nicht geschieht, kämpfen die Hochschulen ständig mit hausgemachten Problemen. **Seite 69**

Auf dem Hintergrund der sich wandelnden Kontexte, in denen sich die Universitäten seit Anfang der 1980er Jahre, seit Beginn der Ausrufung des Wettbewerbs durch die damalige Bundeswissenschaftsministerin Dorothee Wilms befinden, stellt das Autorenteam *Anne Friedrichs, Sascha Spoun & Claas Philip Zinth* die Konsequenzen vor, die die Leuphana Universität Lüneburg gezogen hat. In ihrem Artikel **Berufungen als Aspekt strategischen Personalmanagements an Universitäten** wird das Konzept der Leuphana Universität vorgestellt und begründet, mit dem die Universität „zu neuen Ufern aufgebrochen ist". **Seite 87**



Wolff-Dietrich Webler

Die Universität Bremen erzeugte seinerzeit Schlagzeilen und große Irritation, als sie dazu überging, als weiteren Gesichtspunkt neben ihren üblichen Berufungsverfahren mit einer bekannten Firma zu kooperieren. Der langjährige Rektor der Universität, *Wilfried Müller*, präsentiert in seinem Beitrag **Personalberater in universitären Berufungsverfahren – ein Bericht aus der Universität Bremen** die zugrunde liegenden Überlegungen und inzwischen gesammelten Erfahrungen. **Seite 92**

Herbert Grüner & Anke Schmidt behandeln in ihrem Beitrag **Die Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen: Strategieüberlegungen zur Qualität von Berufungsverfahren unter chronologischen und chronometrischen Aspekten**. Damit ist zur Einleitung fast schon alles gesagt. Der Zeitfaktor ist ein wesentliches Element in Berufungsverfahren. Die Kolleg/-innen leiden unter der Vakanz, weil sie trotzdem das Lehrangebot sichern müssen – es sei denn, sie lassen die Professur vertreten. Die Bewerber/innen erleben längere Phasen der Ungewissheit, haben sich eventuell mit Mehrfachbewerbungen geholfen, und die Hochschule riskiert, mit ihrem Ruf, wenn sie dann endlich so weit ist, ins Leere zu laufen, weil ein anderer Ruf bereits angenommen wurde. **Seite 97**

Die Autoren *Frank Dölle & Thomas Schröder* haben sich dem schwierigen Feld der Berufungen an Musikhochschulen zugewandt. Ihre Ergebnisse fassen sie in dem Aufsatz zusammen: **Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen.** **Seite 101**

In den letzten Jahren gab es schon eine sehr kontroverse Debatte um die Einsetzung der Hochschulräte/Stiftungsräte, die von Seiten des Staates das Gleichgewicht zwischen wachsender Autonomie der Hochschulen und der weiterhin bestehenden gesellschaftlichen Verantwortung bei Teilrückzug des Staates gewährleisten sollten. Das Thema gewann neue Brisanz durch Tendenzen in einzelnen Hochschulgesetz-Novellen, dem Staat Einflussmöglichkeiten zurück zu geben. *Marcel Schütz* hat die neue Entwicklung analysiert und legt die Ergebnisse vor: **Erneuerung der „Neuen Steuerung"? Zu neuen (und alten) Funktionen der Hochschulaufsicht in den Ländern: Gestaltung der Hochschulräte.** **Seite 109**

W.W.

Josef Lange

HM-Gespräch über Berufungserfahrungen mit **Dr. Josef Lange,** dem langjährigen Staatssekretär im Wissenschaftsministerium Niedersachsen und kommissarischen Gründungsdekan der Fakultät für Medizin und Gesundheitswissenschaften der Universität Oldenburg sowie Vorsitzenden des Universitätsrates der Universität Jena.

Hochschulmanagement (HM): Herr Lange, wie bekannt, machen gelungene Berufungen auf Professuren einer Hochschule nach wie vor den Kern ihrer wissenschaftlichen Entwicklung aus. Daher haben jahrhundertelang die jeweiligen Träger der Hochschulen auch die Berufungen selbst vorgenommen. Dieser zentralen Bedeutung zum Trotz kommt es jedoch noch immer zu Fehlberufungen.
Während andere Beiträge die Hochschulsicht repräsentieren werden, wollen wir uns hier vorzugsweise aus der Perspektive staatlicher Hochschulpolitik und -verwaltung der Frage zuwenden, wie diese Personalentscheidungen valider gestaltet und den modernen Anforderungen an diese Berufsgruppe besser angepasst werden können. Zunächst geht es um Berufungsstrategien und das Zustandekommen des Rufes, dann um den Erfolg solcher Rufe (also die Attraktivität der berufenden Instanz) und schließlich um den Umgang mit den Erfahrungen. Haben Ministerien, haben Hochschulen einen förmlichen Lernprozess aus ihren Berufungsvorgängen organisiert?
Um sich zunächst über Begriffe zu verständigen: Was verstehen Sie unter der Berufung in eine Professur an Hochschulen? a) Die Besetzung einer staatlichen Stelle für Forschung und Lehre, b) eine Unternehmensentscheidung der Unternehmensleitung zur Besetzung einer mittleren Führungsposition (im Zeichen einer unternehmerischen Hochschule mit wachsender Autonomie, die nicht an die Fachbereiche weiter gegeben wird) oder c) die Selbstergänzung des Kollegiums mit gewissen Sicherungsschleifen über das Präsidium bis zum Hochschulrat?

Josef Lange (J.L.): Bei der Besetzung von Professuren an Hochschulen in staatlicher Verantwortung – dazu zählen auch die Stiftungshochschulen in Niedersachsen – geht es immer um die Besetzung einer von Steuerzahlers Geld finanzierten Position. Insofern gilt der Grundsatz der Bestenauslese nach Art. 33 Abs. 2 GG: „Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt". Zugleich ist jedes Berufungsverfahren die Besetzung einer Führungsposition, die unter fachlichen Gesichtspunkten von der Fachkenntnis der Fakultäten oder externen Sachverständigen bestimmt sein muss. Die Frage der Gewichtung von Selbstergänzung und top-down-Entscheidung mit Beratung von Außen ist vor dem Start des Verfahrens zu entscheiden: zu Recht hat der Wissenschaftsrat bereits 2005 in seinen Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren auf die Option hingewiesen, dass bei grundlegender Neustrukturierung einer Fakultät oder eines Faches die Hochschulleitung im Einvernehmen mit dem Ministerium eine externe Berufungskommission einsetzen können soll, um die Umsetzung der strategischen Neuorientierung personell absichern zu können. Das gilt im Übrigen bei jedem Neuaufbau einer Fakultät oder eines Faches. Niedersachsen hat diese Empfehlungen des Wissenschaftsrats damals sehr schnell in seinem Hochschulgesetz umgesetzt.

Berufungspolitik/-strategien

HM: Die Bundesländer verstehen sich auch im Bereich des Wissenschaftssystems in einer Konkurrenz zueinander. Dazu gehört immer wieder, die best erreichbaren Köpfe zu berufen. a) Hatte das Land Niedersachsen eine mit den Hochschulen abgestimmte Strategie auf diesem Gebiet? b) Ist Ihnen von anderen Bundesländern bekannt, dass sie über eine solche Strategie für Berufungen verfügen? Unter „Strategie" verstehen wir in diesem Zusammenhang eine langfristige Art des Vorgehens – vielleicht in bestimmten Schritten und ganzen Etappen – die z.B. über Wahlperioden weit hinausgeht und die Berufungssituation innerhalb eines Bundeslandes oder einer einzelnen Hochschule verbessert. Oder haben sie nur eklektisches, fallbezogenes Vorgehen für eine Einzelberufung beobachtet?

J.L.: Erstens geht es immer darum, die Besten zu gewinnen. Angesichts der zunehmenden Differenzierung der Wissenschaften im steigenden internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb kann keine Universität in den in ihr vertretenen Fächern alle Spezialisierungen berücksichtigen. Insofern ist ein Konzept für die zukunftsorientierte Entwicklung eines Faches als Grundlage von Berufungspolitik unerlässlich. Deshalb hat zweitens Niedersachsen für die Freigabe der Ausschreibung jeder Professur ein Profilpapier verlangt, das die Einpassung der Professur in die Entwicklung des Faches in der gegebenen

Hochschule verlangt. Da drittens alle Hochschulen des Landes mit Blick auf die Lehre von der ZEvA und alle Universitäten in der Forschung flächendeckend für alle Fächer von der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen begutachtet worden sind, ergab und ergibt sich daraus die Schwerpunktbildung zumindest der Universitäten, auf deren Weiterentwicklung das Land bei der Freigabe von Professuren zur Ausschreibung und bei Berufungsvorschlägen der Hochschulen achtet.

HM: Zu solchen Teilen einer Gesamtstrategie zählen strukturelle Bedingungen und Faktoren des Arbeitsklimas. Sie können deutsche Hochschulen allgemein als Arbeitsfeld und auch einen spezifischen Standort attraktiv machen – oder nicht. Zu den strukturellen Bedingungen zählen Karrierebedingungen, Unabhängigkeit, flexible Organisationsformen der Forschung, Bedingungen der Nachwuchsförderung sowie die Flexibilisierung der Vertrags- und Vergütungsstruktur.
Spitzenkräfte, die umworben werden, suchen sich sehr genau aus, wo sie künftig ihre Energie und Ideen investieren wollen: In aufreibenden Konflikten mit rivalisierenden Kollegen und mit einer bremsenden (nicht immer wissenschaftsgemäßen, wenig lösungsorientierten) Verwaltung oder besser in einem unterstützenden, innovativen Klima gegenseitigen Respekts. Insofern lohnt es sich, in solche „weichen" Faktoren zu investieren. Sind Ihnen solche Abwägungsprozesse auch begegnet? Gibt es Hochschulen, die hierauf besonders achten?

J.L.: Vielfach umworbene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler achten in der Tat auch auf die „weichen" Faktoren. Es gibt Hochschulen, die sich entsprechend orientieren und dadurch auch Erfolge erzielen, die ihnen in der Konkurrenz kaum jemand zugetraut hat. In dem Zusammenhang lohnt sich auch das Investieren in ein innovatives, Wissenschaft positiv begleitendes und förderndes Klima seitens des Wissenschaftsministeriums, was sich darin zeigen kann, dass eine Bleibeverhandlung von einem Hochschulpräsidenten mit Teilnahme des zuständigen Staatssekretärs geführt wird und die Ergebnisse binnen zehn Tagen finalisiert werden. Vertrauen und Verlässlichkeit sowie Zugewandheit zu Wissenschaft und Hochschulen sind „weiche", aber durchaus entscheidende Faktoren in der Berufungs- und damit Wissenschaftspolitik. Wissenschaftspolitik ist entscheidend Personal-, d.h. Berufungspolitik.

HM: Zu solchen Teilen einer Gesamtstrategie zählt auch die Aufhebung des Verfügungsrahmens für die Vereinbarung von Gehältern. Der öffentliche Dienst war ja im Vergleich zur Wirtschaft oder internationalen Angeboten in der Bindung von Spitzenkräften nicht mehr konkurrenzfähig. Damit wurde zwar nicht die W-Besoldung aufgehoben, aber für Sonderfälle die nötige Flexibilität hergestellt. Können Sie das kommentieren?

J.L.: Bei einem gegebenen Finanzrahmen ist die Flexibilität vor allem für Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler entscheidend. Dennoch sollte die Diskussion ehrlich geführt werden, denn angesichts der Rückwärtsentwicklung in einer Reihe von Ländern, die die Hochschulen wieder kürzer „an die Leine" der Ministerien legen (wollen), ist die Bedeutung des Beamtenstatus der meisten Professuren nicht zu unterschätzen: auch hier gilt es, Brutto und Netto bei den Bezügen in der aktiven Dienstzeit wie im Ruhestand fair miteinander zu vergleichen.

HM: Welche Hindernisse bestanden aus der strategischen Sicht eines Bundeslandes für die Berufung von herausragenden internationalen Experten? In welcher Beziehung musste sich die Braut „Niedersachsen" herausputzen, um ihre Attraktivität zu steigern? Welche Rolle spielten z.B. die Ausstattung, der Neuaufbau eines Instituts sowie der Verfügungsrahmen für die Bezüge, und wie stellt sich dieser Komplex heute dar?

J.L.: Holen und Halten internationaler Spitzenkräfte bedeutet vielfach zusätzliches Investieren in Infrastruktur, die zu verrotten droht aufgrund der Finanzsituation der Länder und der Abschaffung der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau, die sich für die Hochschulen und die Wissenschaft als strategischer Fehler herausgestellt hat. Am Verfügungsrahmen ist m. W. in Niedersachsen kein Berufungs- oder Bleibeverfahren gescheitert.

HM: Das BMBF hat ja seit dem Jahr 2000 mit seiner Initiative der „Gain Jahrestagungen" systematisch Kontakt zu deutschen Wissenschaftlern im Ausland aufgenommen, um sie über die gegenwärtige Situation an Hochschulen und Forschungsstätten in Deutschland zu informieren, ihre Wahrnehmungen und Wünsche aufzunehmen und sie für eine Rückkehr zu interessieren. Das sind erste Schritte in einer Strategie, ohne dass schon ein konkretes Berufungsangebot vorläge.
Auch einzelne Fachbereiche – wie die frühere Fakultät, heutige Abteilung für Volkswirtschaft der Universität Mannheim – beobachten in ihrer Fachgemeinschaft international die Entwicklung u.a. mit der Frage, ob dort jemand so positiv auffällt, dass die Fakultät sich für dessen/deren Berufung zu interessieren beginnt (s. gesonderten Bericht). Dort wird eine Strategie verfolgt, die ggfls. mit einer Berufung endet. Gibt es Ihrer Beobachtung nach auch anderswo ähnliche Bedingungen?

J.L.: Auch einige Hochschulen in Niedersachsen, aber nach meiner Kenntnis auch in anderen Ländern beobachten die fachliche Entwicklung auf internationaler Ebene intensiv, um ggf. gezielt zur Bewerbung aufzufordern oder „Search Symposia" zu veranstalten. Allerdings handelt es sich dabei immer noch um Einzelfälle.

HM: Haben Sie erlebt, dass eine Hochschule eine Strategie für Berufungen entwickelt hat? Wenn ja, wie sah die aus?

J.L.: Gezielte Strategien für Berufungen haben immer dort eine Rolle gespielt, wo es um Neuaufbau oder Umstrukturierung infolge eines Generationswechsels in einem Fach binnen weniger Jahre handelt. Aber eine solche Strategie muss sich inhaltlich immer an den Erfolgen oder Misserfolgen bei Berufungen orientieren und dann ggf. nachjustiert werden.

Erarbeitung des Berufungsvorschlages

HM: Wenn ich ihre beruflichen Erfahrungen einmal Revue passieren lasse – vielleicht seinerzeit als studentisches Mitglied einer Berufungskommission, aber dann als persönlicher Referent eines bayerischen Universitätspräsidenten, Generalsekretär der (damaligen) Westdeutschen, ab November 1990 Hochschul- Rektorenkonferenz, Staatssekretär in zwei Bundesländern und mit dem Aufbau einer medizinischen Fakultät betraut gewesen – dann müsste sie das Thema in vielen Varianten begleitet haben. Was halten Sie aufgrund dieser Erfahrungen von den traditionellen Berufungsverfahren im Hinblick a) auf die Entscheidungsqualität (Sorgfalt der Prüfung der Bewerbungsunterlagen, Selektionskriterien, Gewinnung tatsächlich der bestmöglichen Kandidat/innen), b) die Prognosefähigkeit des Verfahrens – wie sich die ausgewählte Person in ihren Aufgaben bewähren wird, c) die kollegiale Einbindung der Entscheidung und d) die Chance eines guten Starts der Neuberufenen im Kollegium?

J.L.: Für alle Verfahren gilt der Grundsatz „first class people take first class people, second class people take third class people", der auch in der deutschen Fassung uneingeschränkt gilt: auch bei Berufungsverfahren „menschelt" es. Die Prognosefähigkeit bezogen auf Personen ist so valide oder invalide wie in anderen Verfahren auch. Überall dort, wo – um Hans-Uwe Erichsen, den früheren Rektor der Universität Münster und Präsidenten der HRK zu zitieren – „Kollegialität nicht zur Kumpanei verkommen ist", dort ist Kollegialität von Offenheit, aber auch in positivem Sinn von sozialer Kontrolle geprägt. Wenn das nicht der Fall ist, muss die Hochschulleitung eingreifen und ihre Führungsaufgabe wahrnehmen.

HM: Haben Sie in der Rektorenkonferenz oder in den Ministerien Debatten über grundlegende Alternativen zum Berufungsverfahren generell oder im Berufungsverfahren selbst erlebt? Wenn ja, wie sahen diese Alternativen aus? Oder wurden solche Ansätze von vornherein für kaum durchsetzbar gehalten – trotz der offenbaren Mängel der bestehenden Verfahren?

J.L.: Grundsatzdiskussionen werden immer wieder geführt, aber die nahezu zehn Jahre alten Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2005 geben die Diskussionen hinreichend deutlich wider. Die Urteile der obersten Bundesgerichte in den letzten Jahren berücksichtigen leider nicht hinreichend die internationale Entwicklung der Wissenschaft und des internationalen Wettbewerbs in der Wissenschaft.

HM: Normalerweise wurden Stellen für Professuren, wenn diese Stellen neu waren, zunächst mit einer inhaltlichen Begründung beim Land eingeworben. Damit war auch die Ausrichtung weitgehend geklärt. Bei Stiftungsprofessuren steht zunächst das Interesse des Stifters im Vordergrund. Eine mäzenatenhafte Einstellung haben eher wenige, d.h. wollen die „Wissenschaft an sich" voranbringen. Die meisten beziehen das auf ein bestimmtes Forschungsgebiet, weil das im Firmeninteresse usw. liegt. Ist bei der Besetzung der Stelle immer die nötige Unabhängigkeit der Hochschule gewährleistet oder hat der Stifter auch zur Besetzung Vorstellungen, die er zum Ausdruck bringt?

J.L.: Der Code of Conduct des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft vom 11.08.2011 hat dazu hinreichend Klarheit gebracht. Leider schließt er nicht aus, dass potentielle Stifter nicht nur Interesse an einem Forschungsgebiet haben, was zweifellos legitim ist, sondern auch Vorstellungen zur personellen Besetzung einbringen. In solchen Fällen kann es nach dem Code of Conduct, aber auch nach dem Selbstverständnis einer Hochschule nur dann zu einer Annahme einer Stiftungsprofessur durch die Hochschule kommen, wenn der Stifter auf die personellen Vorstellungen verzichtet und die üblichen gesetzlichen Regelungen zur Besetzung der Professur gelten.

HM: Hat das Ministerium in Ihrer Amtszeit auch Listen zurück gegeben? (Die Antwort kann ja abstrakt ausfallen, sodass auf keinen konkreten Fall einer bestimmten Hochschule rückgeschlossen werden kann).

J.L.: In sehr wenigen Einzelfällen ist es zur Rückgabe gekommen, weil das Procedere nach Aktenlage so rechtsfehlerhaft war, dass eine „Heilung" nicht möglich erschien. Dazu ist jedoch hervorzuheben, dass das Berufungsmanagement der Hochschulen in den letzten Jahren nachhaltig verbessert worden ist.

HM: Hat das Ministerium auch abweichend von Listen oder sogar außerhalb von Listen berufen?

J.L.: In Einzelfällen wurden Berufungen abweichend von der vorgeschlagenen Reihenfolge nach Darlegung der Gründe und Anhörung des Präsidiums nach § 48 Abs. 2 Satz 3 NHG vorgenommen. Eine Berufung außerhalb einer Berufungsliste ist mir nicht erinnerlich.

HM: Nach der heutigen Rechtslage autonomer Hochschulen beruft die Hochschulleitung. Ist das ein Vorteil oder Nachteil gegenüber der Zeit davor, in der die Entscheidung im Ministerium lag?

J.L.: Die Berufung durch die Hochschulleitung ist ein Vorteil wegen der Verkürzung des Verfahrens. Nicht in allen Wissenschaftsministerien ist es die Regel, dass Berufungsvorschläge der Hochschulen in weniger als einem Monat abschließend mit einem Ruf behandelt werden.

HM: Reicht die Unabhängigkeit des Präsidiums bzw. Rektorats aus, um notfalls eine Berufungsentscheidung gegen einen ungeeignet erscheinenden Berufungsvorschlag des Fachbereichs zu treffen?

J.L.: In den Ländern, in denen gesetzlich bei Berufung durch die Hochschulleitung vor Ruferteilung der Hochschulrat beteiligt wird, ist die Unabhängigkeit der Hochschulleitung hinreichend. In der Regel wird es nur eines Falles einer abweichenden Entscheidung bedürfen, um alle Beteiligten zu veranlassen, die internen Mechanis-

men so zu optimieren, dass sachgerechte personenbezogene Entscheidungen getroffen werden.

HM: In einem Bundesland verfügt die Wissenschaftsministerin, dass ihr in Berufungsfragen nicht nur die Vorschlagsliste samt Unterlagen, sondern die Unterlagen aller Bewerber/innen vorgelegt werden. Sie hat ein besonderes Interesse daran, im Sinne der Gleichstellung sicherzustellen, dass die Frauen im Verfahren fair behandelt worden sind. Als wieder einmal eine Liste für eine Professur im öffentlichen Recht vorgelegt wird, die nur aus Männern besteht, lässt sie das Bewerbungsfeld prüfen. Als Ergebnis teilt sie der Fakultät mit, dass sie nach Prüfung der Bewerbungen nicht nur beabsichtige, von der Reihenfolge der Liste abzuweichen, sondern sogar eine Bewerberin zu berufen, die nicht auf der Liste stehe. Sie gebe der Fakultät Gelegenheit zur Stellungnahme. Da die Begründung der Nichtberücksichtigung dieser Bewerbung auf der Liste nicht überzeugend ausfällt, beruft sie diese Wissenschaftlerin auf die Professur. Schon relativ bald wird diese Person zur Richterin beim Bundesverfassungsgericht ernannt. Es kann sich also kaum um eine Fehlberufung gehandelt haben. Könnten Sie sich einen solchen Vorgang und diesen Grad der Unabhängigkeit aus der Zeit vor der erweiterten Autonomie im Berufungsverfahren auch in einem berufenden Präsidium vorstellen?

J.L.: Ja.

Sondervoten/Fehlberufungen

HM: Die Beratungen in der Berufungskommission verlaufen ja häufig zunächst offen, bevor sich ein mehrheitliches Votum abzeichnet. Kommissionsmitgliedern, die sich diesem Mehrheitsvotum nicht anschließen können, steht ja das Instrument des Sondervotums offen. Dies kann als Zeichen pluraler Meinungsvielfalt, querulatorisch oder als Warnzeichen aufgefasst werden, dass hier ein Fehlurteil der Mehrheit vorliegen könnte. Welche Erfahrungen haben Sie mit Sondervoten gesammelt?

J.L.: Berufungsvorschläge mit Sondervoten hat es nach meiner Erinnerung nur sehr selten gegeben. Die wenigen mir erinnerlichen Fälle bezogen sich nicht auf die Qualität der Vorgeschlagenen, sondern auf die fachliche Ausrichtung der Besetzung einer Professur.

HM: Haben sich Ihrer Kenntnis nach an solche Erfahrungen Revisionsprozesse zum Verfahren für Berufungen angeschlossen und zu Verbesserungen geführt?

J.L.: Die Folge solcher Erfahrung war, dass in Folgeberufungsverfahren die Profilpapiere für die Besetzung frei werdender Professuren sehr viel sorgfältiger vorbereitet und abgestimmt wurden.

Vielfalt

HM: Neben dem Ziel, eine bestqualifizierte Person zu gewinnen, besteht als weiteres Ziel, die Disproportionalität der Geschlechterverteilung zugunsten einer Gleichverteilung einzudämmen. Vom Gewicht des Themas her wird Sie das wohl vor allem in jüngerer Zeit beschäftigt haben. Wie stellte sich das Problem aus Sicht des Ministeriums bzw. Ihrer persönlichen Sicht dar?

J.L.: In vielen Fächern, auch in der Medizin, ist zu beobachten, dass insbesondere bei den vom akademischen Alter her jüngeren Bewerbungen Frauen exzellente Eindrücke machen und entsprechend auf Berufungslisten kommen. In manchen Ingenieurwissenschaften wird die angemessene Geschlechterverteilung leider noch einige Zeit auf sich warten lassen, weil entsprechende Motivation durch Vorbilder noch nicht hinreichend möglich ist.

HM: Inzwischen hat sich das im Sinne der europäischen Anti-Diskriminierungsrichtlinie zum Thema der Vielfalt erweitert. Nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit, sondern auch der wachsenden Heterogenität der Studierenden und des erwünschten internationalen Austausches in der Forschung heraus ist es sinnvoll, den Studierenden einen kulturell vielfältigen Lehrkörper gegenüber zu stellen. Das scheint sich mir aber in der Minderzahl der Fälle auch in den Berufungsvorschlägen dokumentiert zu haben. Hat da das Wissenschaftsministerium etwas unternommen?

J.L.: In dieser Frage können Wissenschaftsministerien sinnvollerweise keine Vorgaben machen, sondern nur ermuntern und ermutigen. In den Fällen strategischer Suche nach hervorragend Qualifizierten – „Head Hunting" – spielt die angestrebte Multikulturalität der Professorenschaft eine nicht zu unterschätzende Rolle. Doch das geht nicht von heute auf morgen.

HM: Welche Rolle spielt real die Gleichstellungsbeauftragte?

J.L.: Durch die Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an den Sitzungen von Berufungskommissionen werden die notwendigen Fragen frühzeitig gestellt, sofern die Frage der Gleichstellung, insbesondere von jüngeren Mitgliedern der Professorengruppe, aber auch der Mitarbeiter- und Studierendenvertreter nicht ohnehin berücksichtigt wird. Auch die in Niedersachsen vorgeschriebene Stellungnahme der Gleichstellungsbeauftragten zu Berufungsvorschlägen wirkt stilbildend und förderlich.

Hausberufungen

HM: Eine weitere Frage betrifft Hausberufungen. Ein in vieler Hinsicht sensibles Gebiet, denn sie sind in manchen Fällen berechtigt, müssen aber vor mancherlei Missbrauch geschützt werden. Die historischen Gründe ihres Verbots sind jedoch entfallen. Es gibt also berechtigte und unberechtigte Hausberufungen. Wie sind Sie persönlich und im Hause damit umgegangen?

J.L.: Die gesetzlichen Regelungen in Niedersachsen sind eindeutig: Hausberufungen nur, wenn die Hausbewerber besser geeignet sind als andere Bewerber. Außerdem

müssen solche Bewerber in jedem Fall nach der Promotion die Hochschule gewechselt haben oder mindestens zwei Jahre außerhab der berufenden Hochschule wissenschaftlich tätig gewesen sein. Die Hausberufung ist dennoch kritsch zu sehen: die Möglichkeit darf nicht dazu führen, dass über gezielte Ausschreibungstexte „personenscharfe" Anforderungen definiert werden. Das gilt insbesondere bei nicht befristeten Professuren. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass Universitäten in den Bereichen, in denen sie international führend sind und ihren exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchs herangebildet haben, in der Lage sein müssen, diesen z.B. bei der Abwehr von Rufen nach Außen zu halten, um Vorsprünge nicht zu verlieren und damit an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen.

HM: Das Hausberufungsverbot kann dort berechtigt sein, wo die Lage des Faches in Deutschland außerhalb des eigenen Standortes für den Nachwuchs genügend „Marktchancen" bietet, berufen zu werden. Bei traditionell kleinen Fächern (finn-ungrische Sprachen, Ägyptologie usw.) ist das jedoch nicht der Fall. Aber es gibt auch Dynamiken mittlerer Fächer nach unten. Viele Fächer (z.B. Bildungssoziologie, Geografie) werden Opfer der Profilbildung von Hochschulen, dem euphemistischen Gegenbegriff zur Universitas litterarum und Deckbegriff für Kürzung. Im Kontext von Berufungen gefährdet Profilbildung den Markt. 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. Haben solche Fragen in Ihrer Berufspraxis eine Rolle gespielt?

J.L.: Um dem entgegenzuwirken, sind sorgfältige Profilpapiere erforderlich, die insbesondere bei kleinen Fächern auch die Lage des Faches berücksichtigen müssen. Die Beteiligung externer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Berufungskommissionen soll der Binnensicht der Einzelhochschule entgegenwirken und die Gesamtsicht des Faches einbringen. Damit sind durchaus positive Erfahrungen verbunden.

HM: Das Hausberufungsverbot kann im Tenure Track bei Juniorprofessuren aufgehoben werden. Ist das eine positive Entwicklung?

J.L.: Ja, wenn die Zwischenevaluation und Abschlussevaluatiuon eine wirklich harte Evaluation unter Einbeziehung externer Gutachterinnen und Gutachter ist.

Berufung anhand eines realistischen Berufsbildes?

HM: Es gibt 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 Konjunkturen 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 60er bis Mitte der 80er Jahre) faktisch gar nicht so sehr verändert haben (vielleicht bis auf das Volumen und die Häufigkeit der erwarteten Drittmitteleinwerbung), früher lediglich nicht explizit benannt worden sind. Auch in der Vergangenheit – – so könnte argumentiert werden – waren nur diejenigen Professoren erfolgreich, die den vielfältigen Anforderungen gewachsen waren.

J.L.: Die Anforderungen an Professorinnen und Professoren haben sich in den letzten 20 Jahren deutlich verändert und finden zunehmend Eingang in die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Förderlich erscheint in dem Zusammenhang die Praxis bei der Berufung von Klinikern in Medizinischen Fakultäten, bei denen ein Vorort-Besuch durch eine kleine Gruppe der Berufungskommission in den Kliniken der in die engere Auswahl Gezogenen inzwischen selbstverständlich ist. Damit wird eine bessere Einschätzung zur voraussichtlichen Erfüllung der Anforderungen erreicht.

HM: Forschung und Lehre sind im Grundsatz gleich berechtigte (und manche sagen auch: gesellschaftlich gleich gewichtige) Dienstaufgaben. In der Gewichtung der Fachbereiche spielt Lehrkompetenz bei Berufungen jedoch nahezu keine Rolle. (Hat „er" gelehrt? Ja? Das reicht!). Die Politik hat im Rahmen der LOM zwar eindeutige Signale zur Relevanz des Studienerfolges gesetzt. Die Auswirkungen bei Berufungsentscheidungen sind bisher jedoch minimal. In der Öffentlichkeit geraten die unbefriedigenden Lehrleistungen der Hochschulen, die sich in unbefriedigenden Studienerfolgsquoten und Studienabbrecherquoten dokumentieren, immer stärker in die Kritik. Die Verweise auf die Defizite der Studierenden sind weithin nicht mehr glaubhaft. Den Hochschulen wird demgegenüber abverlangt, mitgebrachte Defizite der Erstsemester durch Betreuungsleistungen zu kompensieren, wie das z.B. in den Niederlanden gelungen ist. Haben im Ministerium Fragen der Lehrkompetenz bei den einzelnen Berufungen eine Rolle gespielt oder fehlte es im Einzelfall an Beurteilungsmaßstäben?

J.L.: Die Frage der Lehrkompetenz ist in Berufungsvorschlägen darzulegen. Die studentische Lehrevaluation ist

ebenfalls zu dokumentieren. Auch sind vorliegende Lehrevaluationen am bisherigen Wirkungsort den Bewerbungsunterlagen beizufügen. Fehlende Informationen dazu im Berufungsvorschlag führten regelmäßig zu Rückfragen des Ministeriums bei der Hochschule. Der „erzieherische Effekt" solcher Rückfragen war/ist offenkundig.

HM: Die Relevanz der Studienerfolgsquote bei der leistungsorientierten Mittelzuweisung hat nicht zu einem Umdenken bei der Qualifikation der Lehrenden geführt, sondern dazu, immer mehr Tutorenmittel für Betreuungsleistungen zu fordern, ohne dass die Lehrenden etwas dazu lernen. Das ist aber deutlich zu kurz gesprungen. Solange niemand politisch an eine adäquate Qualifizierung für das faktische Berufsbild herangeht, wird sich hier wenig ändern. Niemand würde sich in ein Flugzeug mit Piloten setzen, die den Ausbildungsgrad heutiger Lehrender haben, geschweige denn sich von derartigen Ärzten operieren lassen. Es geht hier nicht um individuelles Verschulden, sondern um Laufbahnfragen des verantwortlichen Dienstherrn.
Wie sehen Sie das Thema?

J.L.: Die adäquate Ausbidung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Lehre ist in den letzten Jahren deutlich vorangekommen. Die soziale Kontrolle des Kollegiums ist nach meiner Wahrnehmung indes nicht hinreichend ausgeprägt, um innerhalb der Professorenschaft unzureichende Lehre kritisch zu thematisieren. Hier bleibt für Studiendekane und Dekane, aber insbesondere für das Kollegium noch manches zu tun. Angebote zur weiteren Qualifikation in der Lehre bestehen, deren Nutzung ist optimierungsfähig.

HM: Es gibt die Auffassung, dass Deutschland sich leistet, seinen wissenschaftlichen Nachwuchs systematisch fehl zu qualifizieren, indem nur auf Forschungsleistung geachtet werde. Allgemeinere Teile des Wissenschaftsmanagement, darunter die Personalführung, würden einfach nicht zur Kenntnis genommen, von einer anspruchsvollen Lehrkompetenz ganz zu schweigen. So gibt es viel zu viele Professoren, die keine Ahnung von menschlichem Lernen haben, obwohl sie regelmäßig lehren (Lehr-, Lern- und Motivationstheorien sowie hier herein reichende Teile der Wissenschaftstheorie nicht beherrschen) sowie solche, die miserable Vorgesetzte des von ihnen abhängigen wissenschaftlichen, technischen und Verwaltungspersonals sind. Personalführung gehört – wie Lehrkompetenz – aber offensichtlich zu den Funktionsanforderungen. Über Begabung hinaus, die Vieles erleichtert, lässt sich das relativ leicht lernen. Die Forderung geht dahin, die Ausbildung in diesen anderen Dimensionen professioneller Berufsausübung ebenso zur Pflicht zu erklären und abzufordern wie den Erwerb der Forschungskompetenz. Das hätte den Vorteil, dieses Kompetenzprofil und -niveau durchzusetzen unabhängig von den jeweiligen Kriterien und der Zusammensetzung der einzelnen Berufungskommission und ihrem aufgeklärten Vorgehen. Was halten Sie von einer solchen Lösung?

J.L.: Angesichts der sehr aktuellen Diskussionen zu Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und seiner weiteren Qualifizierung insbesondere im PostDoc-Bereich beim Wissenschaftsrat und in den Wissenschaftsorganisationen erscheint es mir nicht sinnvoll, jetzt eine generalisierende Lösung vorzugeben

Nachwuchsförderung und Berufungen

HM: Wenn alle Welt sich auf der Jagd nach Prominenz befindet – halten Sie die Berufungschancen von Nachwuchskräften für befriedigend gelöst? Wir müssen hier nicht die Gründe für die Einführung der Juniorprofessur neu diskutieren. Aber Deutschland hat ja schon einmal, in den 1970er/80er Jahren, ein Nachwuchsmodell in den Sand gefahren: Die Assistenzprofessur. Haben Ihrer Beobachtung nach die Juniorprofessor/innen ausreichend Chancen, in ihrer Vertragszeit eine unbefristete Professur zu erreichen oder enden Vertragszeiten zu oft im Ungewissen? (Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs)

J.L.: Da die Zahl der Juniorprofessuren nicht die Größenordnung erreicht hat, die bei der Einführung diskutiert wurde, sind derzeit die Chancen generell nicht unzureichend. Dass die Ausweitung des wissenschaftlichen Personals durch die Exzelleninitiative in ihren Auswirkungen auf das Gesamtsystem Wissenschaft nicht hinreichend bedacht wurde, wird allmählich deutlich, aber noch von den hohen Studienanfänger- und Studierendenzahlen überlagert. Es erscheint nicht ausgeschlossen, dass in manchen Bereichen in absehbarer Zeit wieder über das Instrument der „Fiebiger-Professur" nachgedacht werden muss. Diese Frage muss in den Verhandlungen zwischen Bund und Ländern über die Verlängerung des Pakts für Forschung und Innovation wie des weiteren Verfahrens mit den Prozessen und Programmen der Exzelleninitiative nach 2017 bedacht werden.

HM: Vieles an der heutigen Situation des Nachwuchses wird schön geredet von Leuten, die keinerlei Existenzängste zu haben brauchen. Wie kommentieren Sie die Situationsbeschreibung einer jungen Wissenschaftlerin: „... oder sie werden nach WissZeitVG befristet, was wiederum bedeutet, dass sich die Stelleninhaber/innen neben ihrer regulären Arbeit innerhalb von sechs Jahren (plus ggf. Verlängerungen aufgrund der familienpolitischen Komponente) promovieren oder habilitieren müssen, damit sie überhaupt eine berufliche Perspektive entwickeln können. Dass dies im Rahmen von Lehr- und/oder Funktionsstellen gar nicht möglich ist, beweisen die letzten Arbeitszeiterhebungen im Mittelbau. ...
Ich habe mich aufgrund dieser, in meinen Augen unverantwortlichen, Strukturen" ... umentschieden. „Die weitere Ausbildung von Hochqualifizierten" (z.B. im Wissenschaftsmanagement) „halte ich inhaltlich für notwendig; politisch aber für heikel: Letztlich ist doch die einzige Empfehlung, die man Menschen geben kann, die an deutschen Universitäten langfristig arbeiten wollen: schnell promovieren und dann schnell habilitieren, keine Funktionsstellen und keine Lehrstellen antreten, kritisches Denken minimieren, keine Freizeit in Anspruch nehmen, überhaupt wenig Ansprüche erheben, didaktische Überlegungen/Konzeptionen vernachlässigen, Seilschaften knüpfen, keine Familien gründen, nicht auf-

mucken. Ich bin ganz persönlich zu dem Schluss gekommen, dass ich diese Entwicklungen nicht mittragen möchte..." Solche Äußerungen begegnen mir öfter.

J.L.: Dass Hochschulen die Möglichkeiten des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes und der grundlosen ersten Befristung auf zwei Jahre in Beschäftigungsverhältnissen kumulativ nutzen, ist bezogen auf den Schutz und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht vertretbar. Die Praxis zeigt indes überdeutlich, wie wenig Vertrauen bei Hochschulen und ihren Verwaltungen in die Verlässlichkeit von Hochschulpolitik herrscht. Wenn „Gasgeben" und „Bremsen" nahezu gleichzeitig stattfinden und Hochschulpolitik und Rechnungshöfe auf dem Vollzug der Buchstaben verschiedener Gesetze ohne Berücksichtigung des Geistes der Gesetze beharren, dann wird dies in der Wissenschaft als Misstrauen empfunden. Im Misstrauen gedeiht Wissenschaft nicht.

Konsequenzen der Hochschulen aus Rufablehnungen und der Aufstellung von Berufungsbilanzen

HM: Es soll Hochschulen geben, die regelmäßig als Stärken/Schwächen-Analyse Berufungsbilanzen aufstellen und dabei Rufannahmen und Rufablehnungen analysieren. Kennen Sie Hochschulen, die so vorgehen?

J.L.: Ja – es sind erfolgreiche Hochschulen, die solche Analysen vornehmen und daraus dann Konsequenzen ziehen.

HM: Eine Rundum-Reformfrage am Schluss: Wenn Sie eine Neuregelung des Berufungswesens veranlassen könnten – was würden Sie im Verhältnis von Staat und Hochschulen, von Hochschul- und Stiftungsräten, von Hochschulleitungen und Senaten zu Berufungsverfahren der Fachbereiche oder innerhalb von Fachbereichen vordringlich ändern oder den autonomer gewordenen Hochschulen empfehlen, zu ändern?

J.L.: Die derzeitigen gesetzlichen Regelungen in Niedersachsen sind für der Wissenschaft und ihrem internationalen Wettbewerb verpflichtete Hochschulen hinreichend flexibel, wenn alle Beteiligten den Geist des Gesetzes, Wissenschaft zu fördern, ernst nehmen und sich darüber im Klaren sind, dass Wissenschaft die „Erwartung des Unerwarteten" ist. Sie müssen in ihrer Einstellung und in ihrem Handeln dieses Unerwartete möglich machen und – falls erforderlich – dazu flexibel agieren und reagieren. Wissenschaft braucht Vertrauen, verdient Vertrauen und lebt vom Vertrauen. Misstrauen beschädigt Wissenschaft und zerstört Kreativität. Ministerien müssen gegenüber der Wissenschaft fehlertolerant werden, denn Wissenschaft lebt auch vom Misserfolg und den daraus entstehenden neuen Ansätzen.

HM: Herr Lange, wir danken Ihnen für diesen intensiven Gedanken- und Erfahrungsaustausch!

Auf Seiten der Zeitschrift „Hochschulmanagement" führte das Gespräch Wolff-Dietrich Webler.

■ **Dr. Josef Lange,** von Juni 2013 bis Mai 2014 kommissarischer Gründungsdekan der Fakultät für Medizin und Gesundheitswissenschaften der Universität Oldenburg, Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Jena, Mitglied des Hochschulrats der Universität Leipzig,
E-Mail: j.lange-bornheim@t-online.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften
ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften
ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen - und wie man sie richtig macht
ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009, 138 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung – Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

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 Hochschulen (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 handele es sich um eine Unternehmensentscheidung und damit letztlich eine Entscheidung des Präsidiums, konnte überhaupt erst mit der Interpretation einer Universität als Unternehmen des Dienstleistungssektors aufkommen. 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 Drittmitteleinwerbung) 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 Drittmitteleinwerbung) 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 auseinander setzen. 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 „ernst 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 Verwertungsrechte,
- 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 abzuhaltende 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 verpflichten 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. technikwissenschaftliche Berufsfelder) geht meist nicht in Disziplingrenzen auf (eine historische Arbeitsteiligkeit, die ganz anderen Erfordernissen folgte). Infolgedessen liegen Akzentunterschiede in den bekannten Profilunterschieden. 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 festschreiben, aber berechtigte 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 Professsuren 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 Berufungsvereinbarungen 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 Berufungsfragen. Zunächst scheinen 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 international 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/Dekaninnen 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 Abwickelung 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 auchn 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 Konjunkturen 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 Drittmitteleinwerbung), 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 Vieles 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 Professor/in. 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 vorberhalten. 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 Ausrichtung 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 trasck" 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 Einzelpersönlichkeit handelt, mag das mit den im Gesetz vorgesehenen Sicherungen unstrittig sein. Unter diese Regelung fallen aber auch die Berufungen durch Head Hunting. Wiederum: 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 (vielleicht 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) l.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 Abschlussevaluation, 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 Berufungsordnung 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 Berufungsverfahren 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 Berufungsverfahren durchzuführen: Gezielte Einladung vielversprechender Personen zu einer Vortragsreihe, die thematisch wie zufällig im Berufungsgebiet 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 Berufungschancen 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 Einzuladende.
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 Gewichtungs- 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 Lebensmuster 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 Gesamtmengen stärker in den Hintergrund treten.

8.6 Begründung des Berufungsvorschlages

Nach Landesrecht NRW soll ein Dreiervorschlag 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 beigefügt 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/Publikationen (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 intenbsiv 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" herauszutreten 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 Hochschulseite 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 angebbares 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 Begfleitung aus mehreren Personen beigesellt, 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 Berufs-positionen 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 teilidentisch (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 Universutäten. 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 Hochchullehrern. 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 Professorenämter: 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

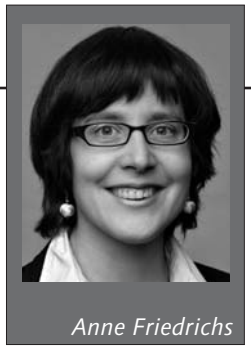
Exzellenz in der Lehre ist ein Schlüsselfaktor, wenn es um die Attraktivität einer Hochschule geht. Steigende Studierendenzahlen und die Anforderungen der Wissensgesellschaft – gekennzeichnet durch Informationsflut, Globalisierung und Wettbewerb – bewirken einen Wandel an den Hochschulen und verlangen 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.

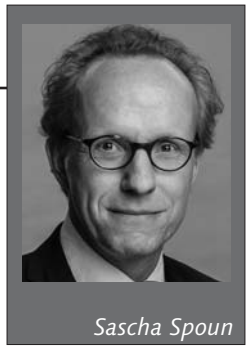
Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-86-2,
205 Seiten, 38.60 €

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Anne Friedrichs, Sascha Spoun & Claas-Philip Zinth


Anne Friedrichs


Sascha Spoun

Claas-Philip Zinth

Berufungen als Aspekt strategischen Personalmanagements an Universitäten

Mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen im Wissenschaftssystem und eine partielle Erweiterung der Handlungsspielräume öffentlicher Universitäten in den vergangenen Jahren gehen Hochschulleitungen allmählich dazu über, ein strategisch orientiertes Personalmanagement zu entwickeln, um Talente zu gewinnen und Defizite auszugleichen, z.B. mit Blick auf ungleiche Genderverteilungen. Entscheidend ist insbesondere die Berufung von Professorinnen und Professoren. Ausgehend von den Erfahrungen an der Leuphana Universität Lüneburg plädiert der Beitrag für eine pro-aktive Berufungspolitik, die Schaffensfreiräume auf Grundlage von strengen Leistungskriterien in Verbindung mit universitären Entwicklungszielen ermöglicht.

1. Wandel im Wissenschaftssystem

Die Universitäten in Deutschland erleben seit einigen Jahren eine Phase des Strukturwandels. Das Wissenschaftssystem wird umfänglich reformiert; die Hochschulreformen führten zu komplexen rechtlichen sowie organisatorischen Veränderungen.

Universitäten, die in den vergangenen Jahrzehnten als staatliche Organisationen weitestgehend durch die zuständigen Ministerien gesteuert wurden, erhielten in diesem Zuge vielfach Optionen zur Selbststeuerung, um einerseits die Einsparungen ohne zu große politische und inhaltliche Schäden durchzuführen und anderseits sich eigenständiger als profilierte Wissenschaftsstandorte zu behaupten und wettbewerbsfähige Profile entwickeln zu können. An die Stelle von Detailsteuerung durch die Ministerien traten gewisse Freiheitsgrade, um sich zu professioneller geführten Einrichtungen zu entwickeln und Chancen für eine für Studierende und Lehrende attraktivere Profilierung zu nutzen. Somit haben Universitäten Handlungsspielräume gewonnen. Letztlich konnte in allen Bundesländern seit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes Steuerungspotentiale für die Hochschulen gewonnen werden (vgl. Pfeiffer et al. 2007). Jedoch ist die Autonomie mithin begrenzt, u.a. da die gewonnenen Freiheitsgrade in Teilen unter dem Einfluss einer regulierenden Budgetpolitik seitens der Länder stehen.

Gleichzeitig wurde in diesem Kontext der Wettbewerb unter den Universitäten gefördert und gewissermaßen als Steuerungsprinzip etabliert. Wettbewerb, der in Teilen auch Kooperation und Netzwerkbildung erfordert, ist für Universitäten mithin auf verschiedenen Ebenen spürbar: Wettbewerb um staatliche Grundausstattungen, um Zusatzausstattungen und Fördermittel, Wettbewerb auf der Ebene wissenschaftlicher Leistungen, Wettbewerb um die besten Köpfe, d.h. Wissenschaftler, Lehrende und Wissenschaftsmanager, um Studierende, um Profile und Systeme sowie Kooperationen. Zunehmend gilt dies auch auf internationaler Ebene; die Globalisierung schreitet auch im Wissenschaftssystem stetig voran (vgl. Wissenschaftsrat 2013). Entwicklung im Bereich der digitalen Medien und des mediengestützen globalen Lehrens und Lernens verdeutlichen dies.

Letztlich wurde durch die vielfältigen Reformen ein Kulturwandel an Universitäten herbeigeführt. Stärker als zuvor sind Universitäten dem Leistungsprinzip verpflichtet. Stärker als zuvor gilt es, zu konsolidieren und zielgerichtet zukunftsfähige Profile aufzubauen. Doch insbesondere die Exzellenzinitiative der Bundesregierung zeigt, dass Hochschulen Steuerungspotentiale zukunftsfähig – beispielsweise in der Bildung von international wettbewerbsfähigen Forschungsprofilen – zu nutzen wissen.

Diese Anforderungen an Universitäten sind letztlich Anforderungen an deren Mitglieder. Leistungsfähige Universitäten sind auf leistungsfähige, Wissenschaftler wie Wissenschaftsmanager und Verwaltungsmitarbeiter angewiesen, deren Aufgabenprofile sich vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen zunehmend erweitern, wobei die wirklichen Talente wie immer knapp sind. Daher verwundert es nicht, dass seit einiger Zeit, das Human-Ressource-Management oder deutsch: Personalmanagement an Universitäten an Bedeutung gewinnt, und an den Entwicklungslinien der Universität ausgerichtete Personalstrategien zum wichtigen Element der Hochschulentwicklung werden.

Das Personalmanagement ist inzwischen sowohl als wissenschaftliche Teildisziplin insbesondere der Betriebswirtschaftslehre, als auch in der Praxis von Unternehmen als relevante Managementfunktion etabliert. In Wissenschaftseinrichtungen hingegen gewinnt es erst sehr allmählich an Bedeutung (vgl. Stifterverband 2006, sowie Hanft 2008). Dieser Bedeutungsgewinn geht einher mit den beschriebenen Wandlungen im Wissenschaftssystem sowie dem Autonomiegewinn der Hochschulen. Hochschulen erkennen, dass für eine erfolgreiche Profilierung und Positionierung im Wettbewerb tradierte Personalverwaltungsprozesse entlang der Funktionen Planung, Einstellung, Betreuung und Entlassung nicht uneingeschränkt hinlänglich sind. Vielmehr wird es für eine erfolgreiche Profilierung und Positionierung im Wettbewerb sowie vor dem Hintergrund sich erweiternder Anforderungen an die Mitglieder der Hochschulen heute und zukünftig darauf ankommen, auch und gerade strategisch ausgerichtete Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozesse zu etablieren.

Ungeachtet dessen hat sich im Wissenschaftssystem gewissermaßen eine eigene Art der Rekrutierung sowie Karriereentwicklung und -förderung entwickelt und zunehmend verfestigt. Diese ist stark an Fächerstrukturen, -kulturen sowie Institutsanforderungen ausgerichtet. Dieses System war und ist erfolgreich – nur wurden zusätzliche Professionalisierungspotentiale und Entwicklungschancen für die Gesamtinstitution, bspw. in Form eines professionellen Recruitments oder Talent-Managements, verschenkt, die in Zeiten wachsender Anforderungen an Universitäten und deren Mitglieder erforderlich sind.

Personalmanagementbezogene Professionalisierungspotentiale werden von Hochschulen sowie wissenschaftsnahen und -fördernden Einrichtungen derzeit insbesondere für die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals diskutiert (vgl. bspw. Schlüter/Winde 2009). Diesbezüglich wird bspw. erörtert, inwieweit sich an Universitäten Karriereentwicklungs- oder Kompetenzentwicklungssysteme etablieren lassen, insbesondere um junge Wisenschaftlerinnen und den Nachwuchs zu fördern. Dies ist vor dem beschriebenen Hintergrund aus zwei Gründen sinnvoll und notwendig. Zum einen stehen Universitäten mit Blick auf Personalentwicklung vor mehreren Herausforderungen, die eine systematische Verankerung des Themas – so wie es bspw. in Unternehmen gängige Praxis ist – erschweren: Zu nennen sind hier u.a. die – die Attraktivität der Wissenschaftstätigkeit begründende – Freiheit, die zu einem starken Autonomiebedürfnis des wissenschaftlichen Personals führt, die hohe Fluktuation von Mitarbeitenden aufgrund befristeter Stellenbesetzungen, die Karrierelogik des Wissenschaftssystems sowie die vorherrschende Ressourcenknappheit. Vor diesem Hintergrund steht die Frage nach „nachhaltigen" Maßnahmen im Raum, welche die Interessen der Einzelnen mit denen der Universität sinnvoll zusammenführen. Zum anderen sind wissenschaftliche Karrierepfade – insbesondere in wirtschaftsnahen und berufsorientierten Fächern – nur eingeschränkt attraktiv, da das Wissenschaftssystem nur sehr wenige feste Stellen bereithält (vgl. Dörre/Neis 2008). Eine wissenschaftliche Laufbahn einzuschlagen heißt, einen Lebensweg in Kauf zu nehmen, der von Ortswechseln, mittelfristigen Arbeitsverträgen und Unsicherheit geprägt sein kann. In der jüngeren Vergangenheit wurden diesbezüglich sogar Diskussionen über eine Prekarisierung geführt (vgl. ebd 2008).

Umso wichtiger ist es, jungen Wissenschaftlern, die sich bewusst für die Wissenschaft entschieden haben und entscheiden wollen, Orientierung und Unterstützung zu geben, wohl wissend, dass der Karrierewege nur für eine kleine Gruppe mit der Berufung auf eine Professur belohnt wird (vgl. Jaksztat/Schindler/Briedis 2010).

2. Berufungen als Aspekt strategischen Personalmanagements

Mit Blick auf die skizzierten Herausforderungen, denen Hochschulen im Sinne einer Notwendigkeit zur wettbewerbsorientierten Profilierung gegenüberstehen, ist insbesondere die gewonnene Autonomie in Berufungsverfahren entscheidend. Zum einen, da Professoren als Führungskräfte der Universität profilbilden wirken, Ressourcen akquirieren und letztlich die Qualität des Kerngeschäfts der Universitäten (Forschung und Lehre) maßgeblich gestalten. Zum anderen können gewonnene Freiheitsgrade in Berufungsverfahren strategieorientiert zur Stärkung ausgewählter Bereiche der Universität genutzt werden; dies betrifft vor allem die Leitungsebenen, die vermehrt Verantwortung für die Entwicklung der Universität und die Positionierung der Hochschule im Wettbewerb tragen. Nicht zuletzt über das niedersächsische Stiftungsmodell konnte ein relativ großer Autonomiegewinn generiert und damit Steuerungspotentiale für die Hochschulen erreicht werden. So verfügen Stiftungshochschulen bspw. über ein volles Berufungsrecht sowie die Dienstherrenfähigkeit. Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend, haben auch andere Ländern inzwischen das Berufungsrecht an die Universitäten übertragen. Auch die Professorenbesoldungsreform sowie die Einführung von Globalhaushalten brachten den Universitäten Verhandlungs- und Entscheidungsspielräume.

Zugleich sind die Anforderungen an die Berufungsprozesse in den vergangenen Jahren gestiegen. Dies liegt u.a. an der wachsenden Zahl an Hochschulen und Wissenschaftlern und damit einhergehend an der Ausdifferenzierung von Forschungsprofilen. Es geht nicht mehr nur darum, die Besten in einem überschaubaren Feld zu identifizieren. Vielmehr müssen Möglichkeiten ersichtlich und Profile abgewogen werden. Berufungsprozesse werden somit zunehmend komplexer. Es geht nicht mehr allein darum, die besten Forschenden in spezifischen und übersichtlichen Feldern zu identifizieren. Vielmehr sollten Möglichkeiten, die sich über verschiedene Profilierungen und inhaltliche Optionen ergeben, abgewogen sowie vor dem Hintergrund von Wettbewerbssituationen und der Ressourcenausstattung bewertet und gestaltet werden.

In den letzten Jahren wurde mit Blick auf Rekrutierungsstrategien und Berufungen an Hochschulen insbesondere die Prozess-Qualität hinsichtlich der Transparenz und

Langwierigkeit von Berufungsverfahren in den Blick genommen (vgl. Wissenschaftsrat 2005). Vor dem Hintergrund der skizzierten Bedingungen wird es jedoch zunehmend relevant, personalstrategische Zielsetzungen in wechselseitiger Beziehung zur Organisationspolitik in den Fokus zu rücken (vgl. Berthel 2010). Der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft hat bereits 2006 prinzipiell auf die Notwendigkeit personalstrategischer Konzeptionen hingewiesen (vgl. Stifterverband 2006). Dabei tragen Hochschulen auch Verantwortung für das Karrieresystem Wissenschaft.

3. Berufungen an der Leuphana Universität Lüneburg im Zuge des tiefgreifenden Neuausrichtungsprozesses

Mit Blick auf die beschriebenen hochschulpolitischen Veränderungen und Diskussionen standen die Berufungsprozesse an der Leuphana Universität Lüneburg in enger Verbindung zur Neuausrichtung der Universität. Nachdem der Erhalt eines Hochschulstandorts in Lüneburg nach langwieriger und intensiver Debatte im Rahmen des Hochschuloptimierungskonzepts (HOK) beschlossen war, galt es, die Universität gemäß dem gesetzlichen Auftrag einer Modelluniversität für den Bolognaprozess inhaltlich und strukturell neu zu positionieren. Grundlegend hierfür waren die um 2002 in Niedersachsen an Durchschlagkraft gewinnenden Bestrebungen, den Hochschulen mehr Autonomie und Selbstverantwortung zum Zwecke der Bildung von international wettbewerbsfähigen Profilen zu verschaffen. 2005 wurde die Universität Lüneburg mit der Fachhochschule Nordostniedersachen fusioniert und in die 2003 geschaffene und nunmehr erweiterte Stiftung überführt. Mit dem Wechsel der Hochschulleitung im Jahr 2006 wurde zudem der erforderliche Weg einer Neuausrichtung konsequent beschritten.

Seit diesem Zeitpunkt durchlief die Leuphana Universität Lüneburg einen grundlegenden Prozess der Neuausrichtung, der auf die Entwicklung eines innovativen Universitätsprofils unter Einbeziehung vorhandener Stärken und bereits erkennbarer Potentiale zielte. Die konzeptionelle, inhaltliche und strukturelle Neuausrichtung ist am Leitbild einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität orientiert. Die Leuphana Universität Lüneburg verbindet gemäß diesem Leitbild Persönlichkeitsbildung und Fachausbildung der Studierenden miteinander und stellt den Prozess des Wissenserwerbs in konkrete Anwendungskontexte. Studium und Lehre sollen den Erwerb von Kompetenzen ermöglichen, die für ein verantwortungsvolles, aktives und auf Eigeninitiative basierendes Handeln und Denken in der modernen Zivilgesellschaft erforderlich sind (vgl. Spoun 2012). Auch hat die Leuphana Universität Lüneburg den Bologna-Gedanken zum Anlass genommen, ein grundlegend neues Studienmodell für den Bachelor in Anlehnung an die im angloamerikanischen Raum verbreiteten Liberal Arts-Studienprogramme zu etablieren.

Darüber hinaus wurden neue Dachstrukturen im Rahmen der Neuausrichtung geschaffen, um vorhandene Stärken der Leuphana herauszustellen und weiterzuentwickeln. Die wissenschaftlichen Expertisen der Forschenden und der Lehrenden sind in vier transdisziplinären Wissenschaftsinitiativen als übergreifende Schwerpunkte der Leuphana gebündelt, die jeweils von den vier Fakultäten der Universität getragen werden: den Fakultäten Bildung, Kulturwissenschaften, Nachhaltigkeit und Wirtschaftswissenschaften. Für die studienstrukturelle Expertise und Verantwortung sind drei Schools eingerichtet worden, die jeweils für eine eigenständige, an Zielgruppen orientierte Bildungsidee stehen: das College, die Graduate School und die Professional School.

Im Zuge dieser Neuausrichtung der Universität war die strategisch orientierte Berufung von neuen Professorinnen und Professoren ein grundlegender Pfeiler zur Profilierung, auch da in der Zeit der Erarbeitung und Verabschiedung eines neuen Universitätsentwicklungsplanes während zwei Jahren die Berufungsprozesse zunächst zurückgestellt wurden. Hiermit verbunden war der Anspruch, zuerst eine inhaltliche und strukturelle Zielidee zu formulieren, die im Weiteren die Grundlage für die Berufungen bilden sollte. Anknüpfend an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats, Berufungsentscheidungen in die Hochschulentwicklungsplanung einzubinden (vgl. Wissenschaftsrat 2005), sollten somit vornehmlich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewonnen werden, welche die Neuausrichtung der Universität sowohl in inhaltlicher als auch struktureller Hinsicht fördern könnten und weitere Entwicklungsimpulse setzen können. Die Hochschulleitung erarbeitete deshalb im Vorfeld der Berufungen in Prozessen gemeinsam mit den Fakultäten und Expertenkommissionen tragfähige Zielbilder und Anforderungsprofile der Wissenschaftsinitiativen und Professuren. Im Zuge dieser Prozesse konnten seit 2009 über ein Drittel der Professuren der Universität neu profiliert und besetzt werden.

Gleichzeitig verbanden sich mit der Position als mittelgroße Universität spezifische Chancen, aber auch einige größere Herausforderungen für die Rekrutierung. Die Leuphana Universität Lüneburg entschied sich hier im Kern, gegebene Gestaltungsoptionen möglichst weitgehend zu nutzen – und diese vor allem auch an ihre Mitglieder zu übertragen. Die Leuphana setzte daher u.a. darauf, ihrerseits den Neuberufungen möglichst große Gestaltungsfreiräume in Verbindung mit universitären Entwicklungszielen zu geben. Weitere Aspekte zur Gewinnung der anvisierten Forscherprofile bildeten das verbesserte Betreuungsverhältnis zwischen Professuren und Studierenden (1:50), das durch die Einführung eines Numerus clausus verbunden mit Auswahlgesprächen erreicht worden war, oder die Campusentwicklung, die Zusammenarbeit und Transdisziplinarität fördert und einfordert. Weniger Veränderungspotential bot sich hingegen im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Finanzmittel, die gerade im Vergleich zu süddeutschen Universitäten deutlich abfielen.

Bezüglich der anvisierten Neuberufungen orientierte sich die Leuphana Universität Lüneburg damit vor allem an drei Zielvorstellungen, die in enger Beziehung zueinander stehen:

1. dem Ziel, herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler trotz Ressourcenbeschränkungen zu gewinnen, die zur Reputation der Hochschule beitragen;
2. der Anforderung, Forscherpersönlichkeiten zu identifizieren, die Gestaltungsfreiräume unter Einbeziehung gesamtuniversitärer Ziele und Entwicklungschancen nutzen können und wollen;
3. dem Vermögen, potentielle Synergien zwischen Personen und Institution und/ oder deren Teile wahrzunehmen und pro-aktiv herzustellen.

Zur Realisierung dieses Zielbilds wurden vielfältige Instrumentarien im Anschluss an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats und unter Einbeziehung von Erkenntnissen aus dem Personalmanagement herangezogen und für die Anforderungen an der Leuphana weiterentwickelt (vgl. Wissenschaftsrat 2005). Hierzu gehörten die vorwiegende Einsetzung von externen Kommissionen, eine international ausgerichtete aktive Suche nach Talenten und die Einrichtung eines professionellen Berufungsmanagement, aber auch die Orientierung an sogenannten Berufungsprinzipien – also auf Entscheidungen der Hochschule basierenden Richtlinien, wie offene Profile, „Person before Profile", interne Aufstiegschancen für Talente sowie die Herstellung von möglichst großen Freiheitsgraden in Verbindung zur universitären Entwicklungsplanung.

An der Leuphana Universität Lüneburg wurden – und werden – die auszuschreibenden Professuren, also die Leistungsprofile, möglichst offen profiliert, um ein möglichst vielfältiges Portfolio an Bewerberprofilen zu erreichen. Denn die Erfahrung zeigt: je offener die Profilierung und je größer die inhaltlichen Freiheitsgrade, desto positiver die Bewerberlage. Durch aufeinander bezogene Profilierung von Professuren bei zeitgleicher Ausschreibung fließen zudem strategische Erwägungen in die Verfahren ein, die insgesamt ebenfalls positive Auswirkungen auf die Bewerberlage haben. Hier zeigt die Erfahrung: die Aussicht für Bewerberinnen und Bewerber, im Verbund profilbildend wirken und gestalten zu können, wirkt sich im Kern positiv auf die Attraktivität der Stellen aus. Eine proaktiv-strategische Berufungspolitik der Hochschulleitung und die wechselseitige Verbindung von Berufungsverfahren und Entwicklungsplanung der Universität sind hierfür ebenso grundlegend wie die Überzeugung in der Universität, dass eine offene Profilierung Chancen, auch für den einzelnen Forschenden, birgt.

Gleichzeitig wurde „Person before Profile" zum Berufungsprinzip. Eine Universität mit einer vergleichsweise geringen Zahl an Professuren und institutionellen Ausdifferenzierung ist nicht nur in besonderem Maße auf Forschende und Lehrende mit breit aufgestellten Profilen und Interessen auch in der inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit angewiesen. Sie bedarf auch wissenschaftlicher Persönlichkeiten, die nicht nur die Forschung entscheidend prägen, sondern auch auf Studierende prägend wirken. Zugleich waren damit besondere Anforderungen an die Berufungsverfahren verbunden, Es galt nicht nur, Synergien zwischen den Profilen der Kandidatinnen und Kandidaten sowie den Entwicklungszielen der Universität zu erzielen, sondern auch dem Faktor Persönlichkeit in besonderem Maße Rechnung zu tragen.

Eine Hochschule, die von ihren Mitgliedern aktive Beiträge zur Universitätsentwicklung erwartet, sollte für diese einen vergleichsweise hohen Anreiznutzen schaffen – vorausgesetzt, dass sie diese gewinnen und halten will. Im Hinblick auf die Debatte über die Messung wissenschaftlicher Leistungen (vgl. u.a. Marx 2011) hat sich an der Leuphana ein mehrdimensionales Leistungs- und Evaluationsmodell, auch im Kontext von Gehaltsverhandlungen, bewährt. Berücksichtigung finden nicht nur Drittmittel- und Publikationszahlen, sondern verschiedene qualitative und quantitative Kriterien in Forschung, Lehre und Transfer entsprechend der jeweiligen Fachstandards – sowie der substantielle Beitrag zu öffentlichen Gütern als wichtiger Teil einer lebendigen Wissenschaftskultur und einer gesellschaftlichen Verantwortung der Universität.

Seit 2009 realisiert die Leuphana Universität zudem zwei Arten des Tenure Track, um für einzelne, äußerst talentierte und für die Universität besonders wichtige Forschende beziehungsweise Forschungsbereiche interne Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten. Nicht nur werden, wie bereits seit längerem üblich, Juniorprofessuren mit Tenure Track vor allem in den Fachbereichen ausgestaltet, die unter Nachwuchsmangel leiden (vgl. Wissenschaftsrat 2001). Auch schreibt die Leuphana Universität Professuren mit offenen Besoldungsstufen (W2/W3) aus, um – neben einem breiten Bewerberfeld – Flexibilität in den Verhandlungen zu erhalten und exzellenten Nachwuchswissenschaftlern Karriereoptionen aufzeigen zu können. In besonderen Fällen (und bereits über 5% der Berufungen innerhalb von nur drei Jahren) wird herausragenden Neuberufenen eine Überführung von W2 zu W3 bei Erreichen von gemeinsam vereinbarten Zielen geboten, die weit über die Fachstandards hinausgehen sowie in enger Verbindung zu strategischen Entwicklungszielen der Universität stehen. Voraussetzung hierfür ist die Etablierung von transparenten Evaluationsverfahren mit verbindlich kommunizierten Leistungskriterien (vgl. Marquardt 2013; Herrmann 2013) ebenso wie eine Autonomie der Hochschule im Personalbereich (vgl. Schiewer 2013).

Neben Karriereoptionen, die auf strengen Leistungsprinzipien beruhen, setzt die Universität schließlich auf inhaltliche Freiheitsgrade, die Verbindungen zwischen Interessen der Neuberufenen sowie den strategischen Entwicklungsfeldern der Universität fördern, denn es zeigt sich: Die Möglichkeit, inhaltlich und institutionell gestalten zu können, wirkt sich positiv auf die Gewinnungswahrscheinlichkeit aus. Auch werden hierzu Ressourcen zielorientiert eingesetzt. Insgesamt sind Anforderungsprofile damit nicht per se festgelegt, sondern sie sind Bindeglied zwischen Stellen-, Personen- und Strategiemerkmalen (Berthel; Becker 2010), die es in Verhandlungen zu erörtern gilt. Professorinnen und Professoren haben damit die Möglichkeit vielfältige Schwerpunkte, ob in Forschung, Lehre und/oder Transferaktivitäten zu setzen. Dabei ist insbesondere auch die gesellschaftliche Verantwortung der Universität über die Schaffung öffentlicher Güter zu entwickeln.

4. Die Leuphana – ein Beispiel für eine strategische Personalrekrutierung an Universitäten?

Obschon sich die Bedeutung der seit 2009 erfolgten Neuberufungen zum jetzigen Zeitpunkt noch kaum in ihrem gesamten Ausmaß absehen, geschweige denn bewerten lässt, so zeichnen sich doch eine Reihe positiver Zwischenergebnisse und Entwicklungsfelder ab. Die Leuphana hat vor allem junge Forschende mit viel Entwicklungspotential und interessanten Aktivitäten berufen, die zunehmend auch überregional Beachtung gewinnen. Dieses Gespür für die Rekrutierung von vielversprechenden Forscherpersönlichkeiten bringt zweifelsohne auch das Risiko eines Wechsels mit sich. Tatsächlich haben manche der Neuberufenen die Leuphana bereits wieder im Hinblick auf Konkurrenzangebote von anderen Universitäten verlassen. Ungeachtet dessen hat sich für die Leuphana jedoch der Weg bewährt, stärker auf Leistungen als auf Sicherheit sowie auf sich allmählich entwickelnde überregionale Netzwerke statt auf Bestandswahrung zu setzen.

Gleichzeitig ist die auf eine pro-aktive Gestaltung ebenso wie auf durchdachte Einzelfall-Lösungen ausgerichtete Berufungspolitik aber auch mit Mühen im Hinblick auf Konzeption, Abstimmungsbedarf und Gespräche verbunden. Die Leuphana Universität Lüneburg nutzt die Berufungen gezielt zur strategischen Personal- und Profilentwicklung. Der Beitrag plädiert für eine Berufungspolitik an Universitäten, die auf einen intensiven Arbeitsprozess der Fächer und Fakultäten mit der Hochschulleitung und externer Expertise setzt, der strategische Entwicklungsoptionen ermöglicht und dann auf die Schaffensfreiräume vor dem Hintergrund klarer Leistungsprinzipien zielt.

Literaturverzeichnis

Armbruster, B. (2011): Die Rufer vom Dienst. In: DUZ. Unabhängige deutsche Universitätszeitung. 67. Jg./H. 7, S. 24-26.

Berthel, J./Becker, F. G. (2010): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Aufl., Stuttgart.

Dörre, K./Neis, M. (2008): Geduldige Prekarier? Unsicherheit als Wegbegleiter wissenschaftlicher Karrieren. In: Forschung & Lehre, 15 Jg./H. 10, S. 672-674.

Herrmann, W. (2013). Aufstieg im System. Der „TUM Faculty Tenure Track". In: Forschung & Lehre, 20 Jg./H. 1, S. 18-19.

Marquardt, W. (2013): Die Universitäten brauchen mehr Hochschullehrer. Fragen an den Vorsitzenden des Wissenschaftsrates. In: Forschung & Lehre, 20 Jg./H. 1, S. 16-17.

Marx, W. (2011): Bibliometrie in der Forschungsbewertung. Aussagekraft und Grenzen. In: Forschung & Lehre, 18 Jg./H. 11, S. 858-860.

Pfeiffer, I./Glöckner, U./Sharma, M.R./Kaiser, S, (2007): Unternehmen Hochschule. Die Zukunft der Hochschulen im Wettbewerb. Düsseldorf.

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. 22-23.

Spoun, S. (2012): Perspektiven für universitäre Bildung: Persönlichkeit als Ausgangspunkt und Ziel der Universitäts- und Studienreform der Leuphana Universität Lüneburg. In: Oerter, R./Frey, D./Mandl, H./von Rosenstiel, L./Schneewind, K. (Hg.): Universitäre Bildung. S. 126-145.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2006): Akademisches Personalmanagement. Positionen.

Wissenschaftsrat (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, Drs. 3228-13, Braunschweig.

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

■ **Dr. Anne Friedrichs,** Referentin für Berufungen und Forschung, Leuphana Universität Lüneburg, E-Mail: anne.friedrichs@leuphana.de

■ **Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun,** Präsident der Leuphana Universität Lüneburg, Gastprofessor für Universitätsmanagement, Universität St. Gallen (HSG), E-Mail: sascha.spoun@leuphana.de

■ **Dr. Claas-Philip Zinth,** Regierungsrat, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), E-Mail: claas.zinth@gmx.de

Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmalig werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt. Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass Leserinnen und Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen können.

Bielefeld 2004, 2. Auflage, ISBN 10 3-937026-17-7, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versandkosten

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Wilfried Müller

Personalberater in universitären Berufungsverfahren – ein Bericht aus der Universität Bremen

Wilfried Müller

Im folgenden Text möchte ich den hochschulpolitischen Einführungsprozess für die Beteiligung von Personalberater/innen an Berufungsverfahren von Professorinnen und Professoren der Universität Bremen beschreiben. Deren Aufgabe sollte in der Bewertung der „nicht-fachlichen" Fähigkeiten der auf einer Berufungsliste platzierten Bewerber/innen und Bewerbern bestehen. Mir kommt es nicht nur darauf an zu zeigen, warum das Rektorat der Universität Bremen (und darin ich als Rektor) diese Änderung für nötig gehalten hat und welche konkrete Form diese Verfahrensänderung angenommen hat, sondern ich möchte auch die inneruniversitären Widerstände während der Einführung und den Umgang des Rektorats hiermit beschreiben. Das Beispiel „Veränderung von Berufungsverfahren" ist insofern von allgemeiner Bedeutung für Hochschulreformen an deutschen Hochschulen, als die Rekrutierung des akademischen Personals für die Hochschulentwicklung außerordentlich bedeutungsvoll ist und hierzu sogar Verfassungsgerichtsurteile, insbesondere zur Mitbestimmung der universitären Statusgruppen vorliegen.

Der Text ist wie folgt gegliedert: Im ersten Abschnitt möchte ich die Ausgangslage der Universität Bremen für Berufungsverfahren in den Jahren 2002 bzw. 2003 beschreiben und in diesem Zusammenhang die hochschulrechtlichen Regelungen, die Motive des damaligen Rektorats für sowie die Konzeption des Einsatzes von Personalberater/innen. Im zweiten Abschnitt möchte ich den Einführungsprozess dieser Reform und ansatzweise die Akteurskonstellation dieser Reform und im Schlusskapitel den heutigen Stand der Berufungsverfahren an der Universität Bremen kurz skizzieren und ein erstes Resümee ziehen.

1. Die hochschulpolitische und gesetzliche Ausgangslage in den Jahren 2002/2003

Als ich im Januar 2002 zum neuen Rektor der Universität Bremen gewählt wurde, hatte gerade eine Debatte über einen neuen Hochschulentwicklungsplan der Universität Bremen begonnen. In einer Kombination von Einsparung und Umwidmung von Stellen für den akademischen Mittelbau musste auf ca. 20 Professuren (von der alten Planungszahl 296) verzichtet werden – bei gleichzeitiger Einhaltung eines „alten Ziels", den prozentualen Anteil der Natur- und Ingenieurwissenschaften zulasten der Geistes- und Sozialwissenschaften zu vergrößern (auf 50% zu 50%). Nach intensiver Diskussion hatten die Gremien der Universität den Vorschlag zur Verteilung der Professuren einer von dieser Prämisse ausgehenden Arbeitsgruppe des Akademischen Senats mehrheitlich akzeptiert. Es zeichnete sich aber als Resultat ab, dass ein schon lange an der Universität Bremen geltenden Sachverhalt sich drastisch auf die Gesamtentwicklung der Universität Bremen auswirken würde: die Anzahl der Professuren war in vielen Fächern – relativ zu anderen Universitäten – relativ klein – trotz starker Reduktion der Professuren einiger ursprünglich gut ausgestatteter erziehungs- und sozialwissenschaftlicher Fächer, z.B. der Weiterbildung, und der auf Geheiß der staatlichen Wissenschaftsverwaltung vorgenommenen Schließung der Sozialpädagogik. Für eine relativ große Anzahl von Fächern (über 30) stand der Universität eine relativ kleine Zahl von Professuren (mit im Universitätsschnitt von 2 Wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen) zur Verfügung. Bei der Zuweisung von Professuren musste noch eine andere offizielle Perspektive der Universität Bremen bedacht werden: die Notwendigkeit der interdisziplinären Kooperation in damals zehn „Wissenschaftsschwerpunkten", z.B. Klimawandel und Meeresforschung, Materialwissenschaften und Produktionstechnik, Staatlichkeit im Wandel etc.

Vor dem Hintergrund dieser Voraussetzungen musste vom neugewählten Rektorat eine in akademischen Sonntagsreden viel beschworene Zielsetzung ernst genommen und verbindlich verfolgt werden: die Förderung der Kooperation zwischen Professorinnen und Professoren, insbesondere in den Wissenschaftsschwerpunkten. Zum einen wurde von allen Professorinnen und Professoren verlangt, sich für Ihre Arbeitsgruppe oder ihr Institut als Leitungspersonen verantwortlich zu fühlen, auch und gerade für den wissenschaftlichen Mittelbau und die Mitglieder des Dienstleistungsbereichs. Und zum zweiten beinhaltete diese Zielsetzung, die Kooperation und Kommunikation mit Wissenschaftler/-innen des eigenen Faches und anderer Fächer verbindlich anzustreben – auch jenseits der Wissenschaftsschwerpunkte. Die Erfahrung der letzten Jahre hatte gezeigt, dass keineswegs alle Professorinnen und Professoren diese Zielsetzung für sinnvoll ansahen bzw. diese nicht realisieren konnten oder wollten.

Genau in dieser Erfahrung lag das Motiv des Rektorats, eine Personalberatungsagentur dafür zu gewinnen, die Leitungs- und Kooperationsfähigkeit der in der Regel

drei auf den Berufungslisten platzierten Bewerber/innen für Professuren im Rahmen eines „Assessment Centers" zu bewerten. Von Anfang an war nicht geplant, dieses Gutachten der Personalberatungsagentur als k.o.-Kriterium im Berufungsverfahren zu nutzen. Es sollte eine zusätzliche Bewertungsdimension für zu berufenen Professorinnen und Professoren unter der Voraussetzung hoher wissenschaftlicher Kompetenz in Forschung und Lehre beinhalten. Nach einer öffentlichen Ausschreibung und Anhörung von drei Agenturen entschied sich das Rektorat für ein bundesweit bekanntes Personalberatungsunternehmen, weil dieses Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Personalgewinnung und -auswahl von Chefärzten an Krankenhäusern hatte. Deren Arbeit in den Berufungskommissionen begann im Sommer 2003.

Eine wichtige Voraussetzung für die Gestaltungsmöglichkeiten des Rektorats soll nicht verschwiegen werden: Das im Jahre 1999 von der Bürgerschaft des Landes Bremen verabschiedete neue Hochschulgesetz sah eine Machtverschiebung vom Akademischen Senat in Richtung Rektorat, vor allem Rektor und Kanzler vor; und dies hieß im Hinblick auf Berufungsverfahren für das Rektorat zweierlei: das Recht zur Freigabe einer Professur für eine öffentliche Ausschreibung und das Recht der Letztentscheidung in der Universität über die an den Senator für Wissenschaft (staatliche Wissenschaftsverwaltung) weiterzuleitende Berufungsliste. Dies heißt für Berufungsverfahren, dass die von den Fachbereichsräten auf der Basis von Entscheidungen von Berufungskommissionen verabschiedeten Berufungslisten vor der Weiterleitung an die staatliche Wissenschaftsverwaltung vom Rektorat bewertet werden. Das Rektorat kann seit dieser Zeit von der Reihenfolge der Liste des Fachbereichs – nach Anhörung des zuständigen Fachbereichs – abweichen oder ein Verfahren abbrechen. Voraussetzung einer Intervention des Rektorats war allerdings die Feststellung von Verfahrensfehlern oder einer unzureichende Beachtung der Ausschreibungsanforderungen durch die Berufungskommission bzw. den entsprechenden Fachbereich. Nur noch im Ausnahmefall (Existenz eines Minderheitenvotums) musste die Berufungsliste des Fachbereichs vom Akademischen Senat verabschiedet werden. In der formell vom Rektorat und vom jeweiligen Dekanat genehmigten öffentlichen Ausschreibung war das Erfordernis der Kooperation im Fach und mit anderen Fächern – wie in den Ausschreibungen vieler Universitäten – ausdrücklich enthalten – zumal das Bremische Beamtengesetz ausdrücklich von Befähigung und Eignung der zu berufenen Professorinnen und Professoren spricht. Zusammengefasst: die inhaltlichen Anforderungen an eine gesonderte Bewertung der Leitungs- und Kooperationsfähigkeiten neu berufener Professorinnen und Professoren waren hochschulrechtlich im Lande Bremen verankert – allerdings noch nicht die Überprüfung dieser Fähigkeiten durch eine externe Personalberatungsagentur.

2. Der Einführungsprozess

Die Einbeziehung von externen Personalberatern als Gäste in die Arbeit einer Berufungskommission war – das war den Mitgliedern des Rektorats klar – ein Tabubruch, weil eine Personalberatungsagentur von vielen Mitgliedern der Berufungskommissionen nicht als akademische Organisation bewertet werden würde und zudem in der Regel nur Erfahrungen in Wirtschaft und Industrie vorzuweisen hat. Vor diesem Hintergrund musste der universitätsinterne Prozess der Einführung dieser Neuerung zielstrebig und zu gleich politisch vorsichtig gestaltet werden. Das Rektorat ging davon aus, dass die innerinstitutionelle Handlungskonstellation zur Einführung dieser Neuerung notwendigerweise neben dem Rektorat durch zwei wichtige Akteursgruppen geprägt werden würde: den Senator für Bildung und Wissenschaft als staatliche Instanz der Ruferteilung und die Dekaninnen und Dekane als Leiter/innen der 12 Fachbereiche der Universität Bremen.

Da der Senator für Bildung und Wissenschaft des Landes Bremen das Recht zur Ruferteilung hat, traf das Rektorat als erstes eine Vereinbarung mit dieser Institution, um im Fall von Konflikten zwischen Fachbereich und Rektorat eine rechtssichere Basis für die Behandlung dieses Konfliktes zu haben. Diese Einigung mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft erfolgte relativ schnell (im Frühjahr 2003).

Komplizierter waren die Absprachen mit den Dekaninnen und Dekanen der 12 Fachbereiche der Universität Bremen. Während einige sofort zustimmten, hatten die meisten Fragen, und einige formulierten gravierende Vorbehalte. Auf Wunsch stellte der zuständige Geschäftsführer der gewonnenen externen Beratungsagentur das Verfahren verschiedenen Fachbereichen vor. Auf dieser Basis wurde auf mehreren Sitzungen der (informellen) Dekane-Konferenz über diese Neuerung und deren Einzelheiten intensiv diskutiert. Die Einigung zwischen Rektorat und Dekaninnen und Dekanen sah die folgenden Zusagen des Rektorats vor:

a) Das Verfahren wird nicht für alle Fachbereiche verbindlich festgelegt, sondern es beginnt in zehn von den Fachbereichen ausdrücklich freiwillig angebotenen „Experimenten",
b) die Fachbereiche sind frei in der Auswahl der Beratungsagentur,
c) das Rektorat trägt die gesamten Kosten für die Personalberatungsagentur und
d) das Rektorat verspricht „hoch und heilig", das mögliche Votum einer Berufungskommission gegen das Gutachten der Personalberatung ernst zu nehmen, d.h. das Rektorat beansprucht kein Interpretationsmonopol dieses dritten Gutachtens.

Mit diesen Informationen gab auch der Akademische Senat diesem neuen Verfahren seinen „Segen".

Auf dieser Grundlage wurden die Einzelheiten der Aufgaben der Personalberatung in den jeweiligen Berufungsverfahren in ausführlichen „Freigabevereinbarungen" (u.a. Denomination, Einstufung, Aufgabenfeld in Lehre und Forschung, Kooperation in einem Wissenschaftsschwerpunkt, Beteiligung anderer Fachbereiche, etc.) zwischen Rektor und Referent (später Referentin) für Hochschulentwicklungsplanung auf der einen Seite und Mitgliedern des Dekanats eines Fachbereichs einschließlich des Verwaltungsleiters auf der anderen

Seite festgelegt (wohlgemerkt: bei freier Auswahl der Agentur). Auffällig war der Sachverhalt, dass die Dekaninnen und Dekane von Fachbereichen mit umfassenden Evaluationserfahrungen ihrer Forschungs- und Lehrleistungen wesentlich weniger Probleme mit dem neuen Verfahren hatten und sich freiwillig anboten, „Pioniere" in dieser Angelegenheit zu werden, als Fachbereiche mit geringerer Evaluationserfahrungen bzw. geringerer Erfahrung mit Gutachter/innen. Unabhängig hiervon gab es allerdings Vorbehalte in und von Fächern, in denen die Professorinnen und Professoren berufliche Erfahrungen in der Wirtschaft hatten (Ingenieurwissenschaftler) oder die in ihrer eigenen Disziplin eine gewisse wissenschaftliche Kompetenz in Personalauswahl und – bewertung besaßen (Betriebswirtschaftslehre, Psychologie). Vor diesem Hintergrund konnten im Herbst 2003 die ersten Berufungsverfahren unter Einbeziehung der vom Rektorat ausgewählten Personalberatungsagentur beginnen.

Das Rektorat hatte den Senator für Wissenschaft und die Dekaninnen und Dekane der 12 Fachbereiche der Universität umfassend informiert und mit allen eine Einigung über die konkrete Gestaltung der Verfahren erzielt, aber – wie sich schnell zeigte – war eine wichtige Akteursgruppe unserer Berufungsverfahren nicht aktiv für das neue Verfahren gewonnen worden: die Vorsitzenden und Mitglieder der Berufungskommissionen der Fachbereiche. Bereits in den ersten Verfahren zeigte sich, dass hier trotz der Zustimmung durch die jeweiligen Dekane große Vorbehalte gegenüber der Beteiligung von Personalberatungsagentur bestanden, insbesondere in den geisteswissenschaftlichen Fachbereichen der Universität Bremen. Es wurden zwei Vorwürfe formuliert: Erstens, Personalberater/innen hätten keine Erfahrung mit akademischen Berufungsverfahren und würden dementsprechend außerwissenschaftlichen Fähigkeiten zu viel Gewicht beimessen. Und zweitens, die Integration von Personalberater/innen in Berufungsverfahren sei ein weiterer Schritt in Richtung „Ökonomisierung" der Universitäten: Es ginge im „Assessment" letztlich nur um die Bewertung der Managementfähigkeiten angehender Professorinnen und Professoren. Über diese Vorbehalte wurden auf mehreren Sitzungen zwischen Rektorat und Dekaninnen, z.T. In Anwesenheit von Mitarbeiter/innen der Personalberatungsagentur und auch der Frauenbeauftragten der Universität Bremen diskutiert.

Das Rektorat nahm diese Vorbehalte sehr ernst, auch wenn es sie im Kern nicht für berechtigt hielt. Mit zwei Argumenten wurde den Kritikern erwidert: Erstens, die externe Personalberatungsagentur hatte zwar noch keine Erfahrungen mit Berufungsverfahren an Universitäten, aber die nicht-fachlichen Fertigkeiten von Akademiker/innen konnte das Unternehmen kompetenter als die Mitglieder unserer Berufungskommissionen beurteilen. Zweitens, es ging dem Rektorat nicht um eine weitere „Ökonomisierung" der Universitäten, sondern um eine Stärkung der Kooperationsfähigkeit und vermittelt darüber um eine Stärkung der Erfolge unserer Professorinnen und Professoren in Forschungswettbewerben. Hierzu nur ein kleiner Hinweis: Die Universität Bremen hatte schon seit langem große Anstrengungen unternommen, in der koordinierten und kooperativen Forschung (z.B. Sonderforschungsbereiche der DFG) erfolgreich zu sein, und hierfür wurden kooperationsfähige Wissenschaftler/innen benötigt.

Allen Vorsitzenden von Berufungskommissionen wurde schriftlich mitgeteilt, welche Ziele das Rektorat mit dieser Veränderung beabsichtigte. Von der grundsätzlichen Entscheidung ging das Rektorat aber nicht ab. Wichtig für die Akzeptanz des Verfahren war das Angebot an die Fachbereiche, andere Agenturen mit leicht modifiziertem Verfahren gewinnen zu dürfen. Einer der Fachbereiche (später ein zweiter) machten von diesem Recht Gebrauch.

Problematischer waren für die zwischen Rektorat und Dekanaten verabredeten Verfahren allerdings diejenigen Berufungskommissionen, die sich informell darauf verständigt hatten, die Gutachten der externen Beratungsagentur nicht ernst zu nehmen. Gewann das Rektorat diesen Eindruck, bat es eindringlich den jeweiligen Dekan und den Vorsitzenden der Berufungskommission nachträglich um eine Bewertung dieses externen Gutachtens. Häufig waren diese Antworten allerdings geprägt durch Kritik am Verfahren.

Vor diesem Hintergrund beauftragte das Rektorat am Ende der experimentellen Phase (im Sommersemester 2005) eine empirische Sozialforscherin der Universität, pro und contra sowie die bisherigen Erfahrungen der Kommissionen mit der Personalberatungsagentur zu evaluieren: D.h. Diese erste Runde der Einführung endete mit der Evaluation dieses neuen Verfahrens durch eine Befragung der beteiligten Akteursgruppen (Vorsitzende der Berufungskommissionen, Dekaninnen und Dekane sowie Rektoratsmitglieder). Ziel des Rektorats war es, über die mögliche Kritik das Verfahren evtl. erneut zu modifizieren, ohne allerdings die Grundidee aufzugeben.

Auf Einzelheiten soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden; aber so viel darf gesagt werden: Die positive Beurteilung des Verfahrens sank vom Rektorat über die Dekanate bis zu den Vorsitzenden der Berufungskommissionen, und sie sank auch von Fachbereichen, die sich ohne Umschweife für diese Ergänzung des Verfahrens ausgesprochen hatten, bis zu jenen mit großen Vorbehalten während der Einführungsphase. Diese Ergebnisse wurden intensiv mit den Dekaninnen und Kienbaum besprochen und führten zu folgenden gravierenden Veränderungen:

- Alle während des Assessment Centers durchzuführenden Übungen bekamen strikt universitären Charakter (in der Anfangsphase waren Übungen aus der Bewertung von Führungskräften der Wirtschaft angeboten worden).
- Das Verfahren wurde stärker als bisher auf die Bewertung geschlechtsspezifischer Unterschiede hin ausgerichtet. Diese Veränderung betraf vor allem die Berufung von Frauen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften.
- Es wurden den Fachbereichen zwei Alternativen angeboten: Das „kleine" und das „große" Verfahren. Das kleine Verfahren bestand im Durchlaufen des Assessment Centers des ausgewählten Personalberatungsunternehmen und das „große Verfahren" dagegen darin,

dass die Mitarbeiter/innen des Personalberatungsunternehmens nicht nur das Assessment durchführten, sondern von der ersten Sitzung an sich an den Sitzungen der Berufungskommission als Gäste beteiligten. Darüber hinaus waren die Fachbereiche frei in der Gewinnung einer anderen Agentur (sollte diese teurer als die ausgewählte Agentur sein, hatten sie allerdings die Differenz aus eigenen Mitteln zu zahlen).
- Das Rektorat verlangte nur noch bei der Freigabe einer W3-Professur die Beteiligung eines Personalberatungsunternehmens; für W2-Verfahren konnten die Fachbereiche sich freiwillig dafür entscheiden oder es ablehnen, und für W1-Professuren war diese Verfahrensänderung nicht vorgesehen.

Während das Rektorat auf der Basis der intensiven Diskussion mit Dekaninnen und Dekanen und auch den Vorsitzenden der Berufungskommissionen mit den Verantwortlichen des Personalberatungsunternehmens eine Reihe von Vorschlägen zur Änderung des Verfahrens erarbeitete – in der Hoffnung auf einen Anstieg der Akzeptanz –, gab es die Idee als solche nie auf: Es sollten sorgfältiger als bisher die nicht-fachlichen Fähigkeiten der Bewerber/innen und Bewerber bewertet werden, weil in einer mittelgroßen, eher finanziell schwach ausgestatteten Universität die interne Kooperation ein Schlüssel für Erfolg in Lehre und Forschung ist. Entscheidend war für das Rektorat nicht die Durchsetzung des ursprünglich ausgewählten konkreten Verfahrens (Assessment Center), sondern die sorgfältigere Bewertung der Leitungs- und Kooperationskompetenzen der Bewerber/innen unter Mithilfe einer professionellen Personalberatungsagentur. Und dieses Ziel konnte das Rektorat mit vielen Zugeständnissen an die Berufungskommissionen schließlich durchsetzen. Hilfreich für die Einführung war zweifellos der Anstieg der Macht des Rektorats in Berufungsangelegenheiten, weniger – wie man vielleicht denken konnte – über das Recht zur abschließenden universitären Entscheidung über eine Berufungsliste als vor allem durch das Recht zur Freigabe der Ausschreibung einer Professur auf der Basis eines umfassenden Vereinbarung mit dem entsprechenden Fachbereich.
Im abschließenden Abschnitt sollen keine Einzelheiten der Verfahren erläutert werden, weil die Vertraulichkeit im Umgang mit Personalvorgängen gewahrt werden soll. Ich möchte aber abschließend einige allgemeine Wirkungen der Einbeziehung von Personalberater/innen in Berufungsverfahrens kurz erläutern.

3. Zusammenfassende Betrachtung: Folgen der Verfahrensänderung

Seit Frühjahr 2009 ist die Hinzuziehung professionellen externen Sachverstands für die Feststellung der außerfachlichen Eignung fester Bestandteil einer überarbeiteten und vom Akademischen Senat verabschiedeten völlig neuen Berufungsordnung, in der neben der Einholung eines externen Gutachtens für die Bewertung der „außer-fachlichen" Fähigkeiten viele weitere Änderungen vorgenommen wurden, z.B. die Möglichkeit einer Beschleunigung der Verfahren durch eine Minderung der Mitgliederzahl der Berufungskommissionen, die Einführung eines in Anlehnung an die Evaluationsverfahren von Sonderforschungsbereichen so genannten „fachfremden Beraters" etc.. Auf einer Sitzung des Rektorats mit den Dekaninnen und Dekanen sowie den „fachfremden Beratern" im Jahre 2010 war die allgemeine Zufriedenheit mit der Einbeziehung externer Personalberater/innen relativ – im Verhältnis zu früher – sehr groß, speziell mit dem sogenannten „großen Verfahren". Die Einbeziehung von Personalberaterinnen oder Personalberatern scheint also heute weitgehend bei den Professorinnen und Professoren der Universität Bremen akzeptiert zu sein. Kritische Töne aus Berufungskommissionen sind nicht ganz verschwunden, aber doch deutlich schwächer geworden.
In der Zwischenzeit gehen die Berufungskommissionen sehr viel sorgfältiger mit der Überprüfung und Bewertung der fachinternen oder auch fachübergreifenden Kooperationswilligkeit und -fähigkeit der Bewerber/innen um. In einigen Fällen ist bei gleich großen Kompetenzen von zwei oder drei konkurrierenden Bewerber/innen diese spezielle soziale Anforderung sogar ausschlaggebend für die Listenplatzierung gewesen. Es gibt offensichtlich drei allgemeine Wirkungen der Integration der Personalberatungsagenturen in Berufungskommissionen:
- Insgesamt achten die Berufungskommissionen sehr viel sorgfältiger auf die sozialen Kompetenzen als das vor der Veränderung der Fall war: Leitungs- und Kooperationsfähigkeit werden heute ernster als früher genommen.
- Implizite Urteile oder gar „Vorurteile" über die sozialen Fertigkeiten einzelner Bewerber/innen müssen heute expliziert werden. Alle Mitglieder einer Kommission werden „sanft" gezwungen, ihre Urteile über die Kompetenzen einzelner Bewerber/innen mündlich offen darzulegen.
- Und schließlich ist fast allen Kommissionen in der Zwischenzeit aufgefallen, dass die Bewerberinnen im Hinblick auf ihre Leitungs- und Kooperationsfähigkeiten wesentlich selbstkritischer sind als ihre männlichen Kollegen. D.h. die Wissenschaftlerinnen stehen ihren männlichen Kollegen in der Leitungs- und Kooperationsfähigkeit in nichts nach, sie sind nur selbstkritischer.

Abschließend wage ich ein allgemeines Resümee dieser Reform: Grundlegendere Veränderungen (in diesem Fall von Berufungsverfahren) sind durchaus an Universitäten möglich, wenn an den Hochschulen die folgenden Regeln beachtet werden:
- Die Information und Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteursgruppen ist die entscheidende Voraussetzung für eine gewisse inneruniversitäre Verständigung. Ohne diese regelmäßige Diskussion zwischen den Entscheidungsträgern kann die berechtigte oder auch nicht berechtigte Kritik an der Neuerung nicht konstruktiv gewendet werden.
- Die Beteiligung der betroffenen Statusgruppen ist notwendig und ein wesentliches Element der langfristigen Akzeptanz der Reformen.
- Der Prozess hat zwar viel länger als geplant gedauert, dafür ist er aber auch heute stabil; d.h. diese Veränderung hat in der Zwischenzeit eine hohe Akzeptanz erfahren.

Zusammengefasst: Die Handlungskonstellationen für grundlegende Innovationen sind an deutschen Universitäten zwar kompliziert; aber wenn das Rektorat die hochschulpolitisch relevanten Akteure an dem Veränderungsprozess beteiligt, können gravierende Veränderungen realisiert werden: der Einführungs- und Umsetzungsprozess wird allerdings relativ lange dauern!

■ **Dr. Wilfried Müller,** Hochschulberater, Rektor der Universität Bremen von 2002-2012, E-Mail: wmueller45@t-online.de

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.

Wir veröffentlichen 110 bis 120 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2010 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement (HM)" für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft (QiW)" bisher rd. 120 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Artikel aller unserer Zeitschriften, die älter als zwei Jahre sind, *kostenlos* zum Herunterladen an.

Das Hochschulwesen (HSW)
http://hochschulwesen.info/inhaltsverzeichnisse.html

Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html

Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/ZBS.html

Qualität in der Wissenschaft (QiW)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/QiW.html

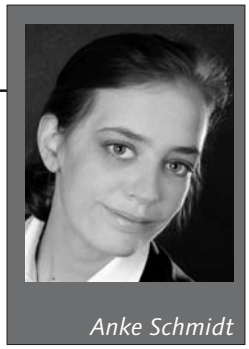
Hochschulmanagement (HM)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/HM.html

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)
http://www.universitaetsverlagwebler.de/P-OE.html

Unser Gesamtangebot an Heften, Büchern und Zeitschriften
finden Sie unter
http://www.universitaetsverlagwebler.de

Herbert Grüner & Anke Schmidt

Herbert Grüner


Anke Schmidt

Die Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen: Strategieüberlegungen zur Qualität von Berufungsverfahren unter chronologischen und chronometrischen Aspekten

1. Human Resources in der Wissensgesellschaft

In der Wissensgesellschaft ist die Suche und Gewinnung von Talenten die zentrale Beschaffungsaufgabe von Organisationen. Dies gilt insbesondere für Organisationen, deren Kapital überwiegend aus Träger/innen von Talenten besteht. Um sie ist der „War for Talent" (Michaels et al. 2001) entbrannt: es ist zukunftsentscheidend für Organisationen, sie zum geeigneten Zeitpunkt in geeigneter Zahl zu finden und zu binden. Im Maße wie Organisationen in der Wissensgesellschaft entstehen und wachsen, wächst auch deren Bedarf nach herausragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Handlungsoptionen potenzieller Bewerber/innen vergrößern sich mithin zunehmend, nicht zuletzt durch bessere Zugänge zu den internationalen Arbeits- und Beschäftigungsmärkten. Organisationen reagieren und entwickeln flexible Personalgewinnungsstrategien, um geeignetes Personal in die eigene Organisation zu holen. Dabei spielen verschiedene Aspekte eine Rolle wie z.B. Ausstattung der Stelle oder persönliches Gehalt. Im Personalgewinnungsverfahren gerät dabei der Faktor Zeit immer stärker ins Augenmerk – Zeit sowohl im chronometrischen Sinne (wie lange dauern Verfahren der Gewinnung insgesamt) als auch im chronologischen Sinne (wie viele zeitbindende Gewinnungsschritte gibt es, in welcher Abfolge und wie lange dauern sie). Lange Verfahren, ein wenig transparenter Auswahlprozess und ein unsicherer Ausgang können in hochkompetitiven, dynamischen Arbeitsmärkten zu einem KO-Kriterium für Bewerber/-innen werden: solche Bedingungen führen entweder nicht zur Bewerbung oder das Bewerbungsverfahren wird durch den Bewerber/die Bewerberin von sich aus vorzeitig beendet.

2. People Business an Hochschulen

Hochschulen sind Akteure in der Wissensgesellschaft und mithin gilt der oben skizzierte Sachverhalt auch für sie. So hat zudem u.a. der Wandel der Hochschulen im Zuge der Bolognareform und des damit verbundenen Konzeptes der unternehmerischen Hochschule sowie der damit einhergehenden Internationalisierung dazu geführt, dass Hochschulen miteinander stärker als früher im Wettbewerb stehen. Davon abgesehen wird es auch im Sinne des für Akkreditierungen geforderten und zu Recht ausgebauten Qualitätsmanagements immer wichtiger, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Auch für Hochschulen ist der eingangs erwähnte War for Talent ausgebrochen. Er umfasst dabei sowohl die traditionellen Bereiche der Hochschullehre (Professor/innen, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen) als auch die Administration (Hochschulverwaltung, -management). Daneben tritt der neue dritte Bereich: die Entwicklung neuer Personalkategorien, in denen die strikte Unterscheidung zwischen Administration und Wissenschaft/Kunst immer mehr verschmilzt: blended professionals (Whitchurch 2008, S. 6), Third Space Professionals (ebd., S. 7), neue Hochschulprofessionen (Klumpp/Teichler 2006, S. 120).
Für die Auswahlprozesse aller Personengruppen – der traditionellen wie der neueren – gilt, dass die Art und Weise, wie und wie lange diese ablaufen, das Ansehen der Institution in der Öffentlichkeit als guter oder weniger guter Arbeitgeber bestimmt (vgl. Universität Bielefeld 2008) und dadurch ein Erfolgs- oder Misserfolgsfaktor bei der Personalgewinnung werden.

3. Gewinnung/Berufung von Professor/innen – warum so wichtig?

Hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Hochschulen in allen Bereichen bedeutsam: für Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung und die Dienstleister. Im Folgenden werden die Überlegungen auf die Gruppe der zu gewinnenden Professor/innen begrenzt. Die besondere Bedeutung von neuberufenen Professoren und Professorinnen ist zum einen durch die Grundlegung einer langfristigen Ausrichtung in Lehre und Forschung, zum anderen durch die hohen Erwartungen der anderen Hochschulmitglieder begründet, die mit einer Neuberufung verknüpft sind. So schreiben Bloch und Burkhardt (2010, S. 75), die Neuberufenen sollten „[…] Ideen- und Impulsgeber für Qualitätsentwicklung, Positionierung und Veränderung sein, sie sollen kreativ und innovativ Forschung und Lehre gestalten und erfolgreich prägen.

Kurzum: Sie sind Hoffnungsträger der Entwicklung und Veränderung von Forschungspotenzialen und Lehrprofilen und mit hohen Erwartungen bezüglich der Qualitätsentwicklung belegt. Sie sind die Träger und Verantwortlichen der künftigen Hochschulentwicklung."

4. Berufungsverfahren – warum so schwierig?

Die allgemeine Problematik der langwierigen Berufungsverfahren an deutschen Hochschulen wurde bereits zu Beginn des Millenniums vom Wissenschaftsrat erkannt, erforscht und belegt. Die vom Wissenschaftsrat darauf basierenden Empfehlungen wurden 2005 veröffentlicht. Trotz der Kenntnis über die Schwierigkeiten solcher Verfahren scheinen manche Ursachen schlicht nicht behebbar: so verfügen etwa nicht alle Hochschulen über das Berufungsrecht, wodurch die Landesregierung als Verhandlungspartner gesetzt ist; ein Umstand, der die Verfahren weiter verzögern kann. Berufungsverfahren sind außerdem über Gesetze stark reglementiert und in der Ausgestaltung an diese gebunden. Neu eingesetzte Vorsitzende der Berufungskommission sind oft nicht ausreichend über die rechtlichen Bedingungen informiert und kennen die Prozessabläufe nicht.

Durch verschiedene Probleme im Prozessablauf wie etwa dem Absprung des/der Erstplatzierten, rechtliche Verstöße oder Befangenheit eines Berufungskommissionsmitgliedes und/oder eines/einer Gutachters/Gutachterin verzögern sich die Verfahren mitunter um Jahre. Laut Große et al. (2007) verzögern sich Berufungsverfahren auch durch „[…] eine Vielzahl von verwaltungstechnischen und juristischen Hürden. Deutsches Sonderrecht führt zu einer potenziellen Klagemöglichkeit von Bewerbern. Gutgemeinte Regelungen und Gesetze wirken sich stark nachteilig auf den Verlauf der Berufungsverfahren und die Kommunikation zwischen Bewerbern und Kommission aus." Die vielschichtige Problematik der Berufungsverfahren gilt deutschlandweit. Das zeigt sich unter anderem auch an der Tatsache, dass z.B. CHE einen sogenannten „OnlineCHEck Berufungen" anbietet. Immer mehr Hochschulen greifen wegen des hohen Arbeitsaufwandes, der Komplexität und der damit einhergehenden Störanfälligkeit der Verfahren auf spezialisierte Personalberater zurück, so etwa auf *Leaders in Science* des Deutschen Hochschulverbandes (DHV).

Solche und andere Probleme sind für lange Berufungsverfahren verantwortlich und ein Wettbewerbsnachteil, da u.U. die Erstplatzierten sich währenddessen schon anderweitig orientiert haben und nicht mehr zur Verfügung stehen. Extern schaden sie nicht zuletzt der Reputation der Hochschule als Arbeitgeber. Intern können sie dazu führen, dass dringend benötigte Lehre nicht sichergestellt werden kann. Außerdem besteht die Gefahr, dass bei einem langandauernden Berufungsverfahren manche Mitglieder der Berufungskommission ausscheiden, was zu einer weiteren Verzögerung führt.

Den Hochschulen werden diese Probleme zunehmend bewusst. Sie reagieren und beginnen ein Berufungsmanagement auf- bzw. auszubauen. Erste Qualitätskriterien dazu haben sich etabliert. So vergibt beispielsweise der Deutsche Hochschulverbund ein Gütesiegel für „Faire und transparente Berufungsverfahren".

5. Chronometrische und chronologische Befunde zu Berufungsverfahren am Beispiel einer kleinen Spezialhochschule

Im Gegensatz zu Hochschulen des Typus Universität oder Fachhochschule sind künstlerische Hochschulen durch eine Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet. Dies trifft u.a. auch auf die erforderliche Qualifikation ihrer Professor/innen zu, die durch künstlerische und nicht durch wissenschaftliche Leistungen charakterisiert ist. Sie ist anders zu definieren und ihre Eignungsfeststellung bedarf der besonderen Prüfung. Dennoch gelten auch für künstlerische Hochschulen – zwar mit Ausnahmen – im Wesentlichen die Auswahlverfahren, die aus der universitären Tradition stammen und oftmals nur bedingt passen. So weisen u.a. zur Thematik der einzuholenden Gutachten über die Feststellung der Eignung von Bewerbern/innen Dölle und Schröder (2014) darauf hin, dass sich Gutachten nur bedingt zur Messung künstlerischer Leistungen eignen.

Die Hochschule für Künste Bremen (HfK) ist eine Spezialhochschule mit rund 900 Studierenden in den beiden Fachbereichen Kunst & Design und Musik und 65 Professoren und Professorinnen. In der Gruppe der künstlerischen Hochschulen liegt sie gemessen an der Studierendenzahl ungefähr im Mittelfeld. Zum Vergleich: die größte künstlerische Hochschule in Deutschland (Universität der Künste Berlin) hat rund 3.500 Studierende.

Die HfK Bremen besitzt nicht das Berufungsrecht, dieses steht der Landesregierung (Senatorin für Bildung und Wissenschaft) zu. Nach der Stellenfreigabe durch das Land beginnt der Prozess der Personalgewinnung, der mit der Berufung durch den/die Senator/in bzw. die Rufannahme des Bewerbers/der Bewerberin endet.

Der Berufungsprozess ist kleinteilig, kompliziert und somit höchst labil. Im Rahmen des Benchmarking-Clubs zu Berufungsverfahren an Musikhochschulen von Frank Dölle und Thomas Schröder[1] (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung & HIS Hochschulentwicklung 2014) in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Künste Bremen wurde der Prozess untersucht und in seinen Einzelheiten dargestellt. Auf diese Einzelheiten kann hier nicht näher eingegangen werden, jedoch veranschaulicht die Darstellung des Berufungsprozesses an der HfK Bremen die Komplexität desselben. In der Analyse wurden zwei Ebenen unterschieden: die Ebene der am Berufungsprozess beteiligten Akteur/innen und die Ebene der verschiedenen Prozessschritte im Zeitablauf. Beteiligte Akteur/innen sind: Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft (SBW), der Kanzler, das Rektorat, der/die Dekan/in, die Fachbereichsverwaltung, der Fachbereichsrat, der/die Vorsitzende der Berufungskommission, die Berufungskommission, das Dezernat Personal, der/die Bewerber/in, der/die Gutachter/in, die Schwerbehindertenvertretung und die Frauenbeauftragte. Die fünf Phasen teilen sich

[1] Frank Dölle & Thomas Schröder. Benchmarking-Club Musikhochschulen, 2010-2013, siehe dazu den Artikel in diesem Heft, Dölle, F./Schröder, T. (2014): Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. Bielefeld.

auf in Phase I: Vorbereitung, Prüfung, Freigabe und Ausschreibung; Phase II: Bewerbung und Erstauswahl, Phase III: Berufungsvortrag, Endauswahl, Listenbeschluss, Berufungsvorschlag durch den Fachbereich; Phase IV: Zustimmungsverfahren und Ruferteilung und letztlich die Phase V: Berufungsverhandlungen, Rufannahme, Ernennung/Berufung. Jede Phase umfasst zwischen 8 und 29 Schritte, so dass insgesamt 113 Prozessschritte erfasst worden sind, bei Vorliegen von Bewerbungen Schwerbehinderter 115 Prozessschritte.
Der untersuchte Prozessverlauf wird zwar in allen Hochschulen ähnlich sein, kann jedoch bei kleineren Spezialhochschulen mit einer geringen Zahl von Akteur/innen in der akademischen Selbstverwaltung und der Hochschulverwaltung mit häufig weniger Routineerfahrung negative Zeiteffekte haben.
An der HfK Bremen wurden im Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2012 insgesamt 8 Berufungen durchgeführt, die alle erfolgreich verliefen. Der niedrigste Wert lag im Jahr 2009 bei 0 (keiner Berufung), der höchste Wert im Jahr 2010 bei 3 Berufungen. Durchschnittlich gab es in o.g. Zeitraum 2 Berufungen pro Jahr. 50 Prozent der Berufungen erfolgte durch eine Zweierliste, 38 Prozent durch eine Dreierliste und 13 Prozent durch eine Einerliste. Die durchschnittliche Dauer der Berufungsverfahren betrug 9 Monate, wobei die maximale Dauer bei 13 Monaten, die minimale Dauer bei 4 Monaten lag.
Im Vergleich zu großen Hochschulen führen künstlerische Hochschulen wie die HfK wenige Verfahren pro Jahr durch. Ein umfangreiches Routinewissen wie in den großen Hochschulen mit vielen Verfahren kann deshalb bei einer Reihe von am Verfahren beteiligten Personen kaum entstehen. Zeitliche Verzögerungen können eine Folge hiervon sein, aufgrund von z.B. möglicher höherer Fehlerhäufigkeit und deren Beseitigung oder des Erwerbs von relevantem Grundwissen. Deshalb werden bei der Gewinnung von Ideen zur Beschleunigung des Berufungsprozesses die Besonderheiten kleiner künstlerischer Hochschulen berücksichtigt und allgemeine Empfehlungen spezifisch geprüft.

6. Ideen zur Beschleunigung der Personalgewinnung am Beispiel einer kleinen Spezialhochschule

Das Berufungsverfahren der HfK Bremen wird derzeit, auch anhand der Ergebnisse des Benchmarking-Clubs der Musikhochschulen, mit dem Ziel überarbeitet, Verfahren schlanker, transparenter und zügiger zu gestalten. Dies ist sowohl für die Bewerber/innen eine Verbesserung als auch für die HfK-Beteiligten. Zur Gewinnung zusätzlicher Ideen werden weitere Empfehlungen verwendet. Dazu gehört der o.g. OnlineCHEck Berufungen von CHE mit den Schwerpunkten:

„• Serviceorientierung gegenüber den Bewerber(inne)n
Unterstützungsangebote und orientierende Informationen der Hochschule für die Bewerber(innen).
- Wertschätzung der Bewerber(innen)
Achtung der Person, Interessen, Konzepte und Bedarfe der Bewerber(innen) im Auswahlverfahren.
- Strategieorientierung des Verfahrens
Enge der Verzahnung zwischen Strategien/Zielen der Hochschule und dem Berufungsverfahren.
- Qualitätssicherung im Verfahren
Qualitätssicherung in der Vorbereitung und Durchführung des Berufungsprozesses und im Hinblick auf das Ergebnis des Verfahrens.
- Transparenz und Controlling des Verfahrens
- Professionalität und Effizienz des Verfahrens
Klare Zuständigkeitsverteilung und umfassende Informiertheit der für die Ausschreibung und Verfahrensdurchführung Verantwortlichen.
- Diversity-Management des Verfahrens
Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenslagen der Bewerber(innen) und der Bestimmungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes."

Hinsichtlich der Personalgewinnung weisen z.B. Dölle und Schröder (2014), der Wissenschaftsrat (2005, S. 5) und die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2007, S. 10) auf die Wichtigkeit einer „aktiven Rekrutierung" von Bewerber/innen hin. Statt nur durch Ausschreibungen auf Bewerbungen zu warten, sollten geeignet erscheinende Personen aktiv angesprochen werden. Auch sog. Scheinbewerbungen im Rahmen von Bleibeverhandlungen an der eigenen Hochschule verzögern oftmals Berufungsverfahren unnötig, weshalb die aktive Rekrutierung ein geeignetes Mittel ist. Ob der durch seine Besonderheit z.T. gut überschaubare Kunstbetrieb mit einer begrenzten Anzahl von Akteur/innen und deren gegenseitiges Kennen für dieses Verfahren geeignet ist, bedarf jedoch der sehr genauen Prüfung möglicher Vor- und Nachteile. Die Bekanntschaft von Bewerben/innen und Berufungskommissionsmitgliedern kann durchaus hilfreich sein, darf jedoch nicht zu einer Befangenheit führen.
Ein Element im Berufungsverfahren stellen die Gutachten zur Eignungsfeststellung dar. Sie sind im Bremischen Hochschulgesetz benannt (§18,2) und werden i.d.R. nach Eingrenzung der Bewerber/innen durch die Berufungskommission eingeholt. Gegenwärtig ist somit ausgeschlossen, das von Dölle und Schröder empfohlene Auswahlinstrument der Lehrprobe anstelle von Gutachten anzuwenden. Allerdings gilt es zu prüfen, ob von der geübten Praxis der Einholung mehrerer Einzelgutachten zugunsten eines vergleichenden Gutachtens abzuweichen ist. Das könnte unter Zeitgesichtspunkten vorteilhaft sein: man ist nicht auf die zeitnahe Zulieferung mehrerer Gutachter/innen angewiesen. Des Weiteren ist zu prüfen, ob nicht auch die Vorgabe einer Gutachtenstruktur sowohl den Gutachtern/innen als auch den Nutzer/innen hilft und somit positive Zeiteffekte erbringt. Schließlich ist die Benennung von Berufungsbeauftragten, die in allen Verfahren begleitend mitwirken und sich dann Routinewissen aneignen können, für viele Hochschulen ein qualitätssteigerndes und zeiteinsparendes Verfahren. Für die speziellen Belange einer künstlerischen Hochschule wäre dies näher zu untersuchen, nicht zuletzt aufgrund des knappen Personalbestands. Alternativ dazu kann ein elaborierter Berufungsleitfaden Routinen der Akteure ersetzen, ein Leitfaden, der die einzelnen Schritte des Prozesses, die Zuständigkeiten

und Fristen klar benennt und dessen Anwendung z.B. dem/der Berufungskommissionsvorsitzenden obliegen könnte (Wissenschaftsrat 2005, S. 35f.).
Ebenso hilfreich erscheint es, die Berufungskommission auch in der vorlesungsfreien Zeit tagen zu lassen (Wissenschaftsrat 2005, S. 35). Wenngleich Hochschulen als „Saisonbetriebe" damit Schwierigkeiten haben, ist die Zeitgewinnung ein schlagendes Argument hierfür.

7. Abschlussbemerkung

Die richtige Person für eine bestimmte Stelle zu finden, ist für den Erfolg der suchenden Organisation zentral. In der Wissensgesellschaft gilt dies in besonderer Weise, da Human Resources der ausschlaggebende Erfolgsfaktor sind. Deshalb sind Personalgewinnungsstrategien in hoher Qualität erforderlich – dem Zeitfaktor kommt dabei eine wichtige Bedeutung zu.
Zusammenfassend für Hochschulen lässt sich konstatieren, dass ein qualitativ hoher Standard in der Durchführung von Berufungsverfahren ein essentieller Faktor hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit und der strategischen Ausrichtung darstellt und somit grundlegend für die Hochschulentwicklung ist. Die gesetzlich streng geregelten Auswahlverfahren aus der Tradition der Universitäten sind nicht immer mit den besonderen Bedingungen kleiner Spezialhochschulen kompatibel. Ein wesentlicher Baustein zur Verbesserung von Berufungsverfahren stellt die zeitliche und prozessuale Verkürzung der Verfahren dar. Um hoch motivierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen, bedarf es seitens der Hochschule darüber hinaus auch einer aktiveren Herangehensweise (mögliche Direktansprache) und einer Nutzung von geeigneten Verfahren und Instrumenten bei den Berufungsprozessen. Ergebnis hiervon kann eine deutliche Steigerung der Qualität dieser Prozesse sein.

Literaturverzeichnis

Bloch, R./Burkhardt, A. (2010): Arbeitsplatz Hochschule und Forschung für Wissenschaftliches Personal und Nachwuchskräfte. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Demokratische und Soziale Hochschule. Arbeitspapier 207. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_207.pdf, letzter Aufruf: 25.07.2014.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung: OnlineCheck Berufungen. http://www.che-survey.de/uc/admin/f9ed/ospe.php?SES=b6dbd58b2d758a2e70b1482f35d58930&syid=1000&sid=1001&act=start&js=13&flash=1500, letzter Aufruf: 07.11.2014.

Dölle, F./Schröder, T. (2014): Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. In: Hochschulmanagement (HM), 9. Jg./H. 3+4. Bielefeld. S. 101.

Große, C./Füssel, H-M./Pott, S. (2007): Thesen zur Praxis der Berufung von Professoren/-innen an deutsche Hochschulen. Thesenpapier der Initiative Zukunft Wissenschaft. http://www.zukunft-wissenschaft.de/resources/ThesenpapierBerufungsverfahren.pdf, letzter Aufruf: 22.07.2014.

Klumpp, M./Teichler, U.: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Hochschule innovativ, Ausgabe 16, April 2006, http://www.uni-kassel.de/wz1/hi_archiv/hi_16.pdf, letzter Aufruf: 25.07.14.

Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): The War for Talent. McGraw-Hill Professional.

Universität Bielefeld (2008): Leitfaden Personalgewinnung. http://www.uni-bielefeld.de/gender/pdf/Leitfaden_Personalgewinnung.pdf, letzter Aufruf: 22.07.2014.

Whitchurch, C. (2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly 62 (4), pp. 377-396. http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/82812.pdf, letzter Aufruf: 23.07.2014.

Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf, letzter Aufruf: 22.07.2014.

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2005): Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen. Hannover: Baumgart. http://www.wk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=19799&article_id=72397&_psmand=155, letzter Aufruf: 22.07.2014.

■ **Dr. Herbert Grüner,** Professor für Wirtschaftswissenschaften, Rektor der Hochschule für Künste Bremen, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement,
E-Mail: herbert.gruener@hfk-bremen.de
■ **Anke Schmidt,** M.A., Referentin des Rektors, Hochschule für Künste Bremen,
E-Mail: referentin@hfk-bremen.de

Sandra Mittag, Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel:
Institutionelle Qualitätssicherung der Lehre auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde das Qualitätssicherungssystem der ETH Zürich im Bereich Lehre einer umfassenden Meta-Evaluation unterzogen.
Das Qualitätssicherungssystem stützt sich auf die vier Instrumente Lehrveranstaltungsbeurteilung, Absolventenbefragung, Selbstevaluation und Peer Review.
Die Ergebnisse zeigen unter anderem, dass die ETH Zürich über etablierte Qualitätssicherungsinstrumente verfügt, die weitestgehend akzeptiert sind.
Allerdings bestehen bei allen vier Instrumenten Optimierungspotentiale.

ISBN 3-937026-74-6, Bielefeld 2012, 115 S., 19.50 Euro zzgl. Versandkosten

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe: „Qualität – Evaluation – Akkreditierung"

Frank Dölle & Thomas Schröder

Frank Dölle

Thomas Schröder

Wer sucht, der findet – wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen

Die Berufung von Professorinnen und Professoren ist ein zentrales strategisches Instrument zur Steuerung, Profilbildung und Entwicklung einer Hochschule. Dies trifft auf Musikhochschulen in gleichem Maße wie beispielsweise auf Universitäten und Fachhochschulen zu. Die Betrachtung von Berufungsverfahren beschränkt sich in der Regel auf Berufungsverfahren für wissenschaftliche Professuren an Universitäten (vgl. Hermann 2007; Birke/Brünner 2010; Zimmermann 2006). Diese Berufungsverfahren unterscheiden sich jedoch an relevanten Stellen von Berufungsverfahren zur Feststellung geeigneten künstlerischen Personals an Musikhochschulen. Mit Blick auf die Situation von Musikhochschulen lassen sich folglich spezifische Herausforderungen benennen, die es bei der Durchführung von Berufungsverfahren zu berücksichtigen gilt und die eine gesonderte Betrachtung für diesen Hochschultypus rechtfertigen. Daraus resultieren unterschiedliche Fragestellungen, beispielsweise um welche konkreten Spezifika es sich handelt, inwiefern sich diese auf die Gestaltung der Berufungsverfahren auswirken und welche Empfehlungen sich daraus ableiten lassen. Um Antworten darauf zu finden, haben sich in 2013 insgesamt acht Musikhochschulen im „Benchmarking-Club der Musikhochschulen" intensiv mit dem Thema „Berufungsverfahren an Musikhochschulen" auseinandergesetzt und Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren für diesen Hochschultypus erarbeitet, auf die im vorliegenden Beitrag eingegangen wird.

1. Spezifika von Berufungsverfahren an Musikhochschulen

Berufungsverfahren haben maßgebliche Auswirkungen auf das fachliche Renommee der Hochschule, da die Auswahl geeigneter Personen einen wesentlichen Faktor für die Sicherung einer hohen Qualität in den für Musikhochschulen zentralen Aufgabenfeldern Lehre und künstlerische Entwicklung darstellt (vgl. Zimmermann 2006, S. 86). Das für andere Hochschultypen relevante Aufgabenfeld der Forschung tritt hingegen in den Hintergrund und ist lediglich bei Berufungsverfahren für wissenschaftliche Professuren von Belang, die jedoch nur einen geringen Anteil der Professuren an Musikhochschulen ausmachen.

Entsprechend gestalten sich Berufungsverfahren als komplexe und differenzierte Prozesse zur Feststellung der jeweils am besten für die ausgeschriebene Position geeigneten Person und zur Gewinnung herausragenden künstlerischen und wissenschaftlichen Personals. Vor diesem Hintergrund ist das Anliegen der Hochschulen verständlich, Berufungsverfahren mit entsprechender Sorgfalt zu planen, durchzuführen und schließlich erfolgreich abzuschließen. Die Beteiligung einer Vielzahl verschiedener Akteure sowohl aus dem akademischen Bereich als auch dem Verwaltungsbereich sowie die Laufzeit der Verfahren, die sich meist über mehrere Monate, manchmal sogar über Jahre erstrecken können, erfordern entsprechende übergeordnete Maßnahmen der Qualitätssicherung und Koordination des gesamten Verfahrens.

Bei der Durchführung von Berufungsverfahren lassen sich für Musikhochschulen folgende spezifische Herausforderungen benennen:

- Die einzelnen Berufungsverfahren haben für Musikhochschulen aufgrund deren geringer Größe (gemessen am künstlerischen und wissenschaftlichen Personal, der Zahl der in der Administration Beschäftigten, der Zahl der Studierenden sowie am Budget) erhebliche Auswirkungen. Fehlberufungen wirken sich im besonderen Maße nachhaltig negativ aus, insbesondere bei Professuren mit herausragender Bedeutung, den sogenannten Eckprofessuren. Dieser Umstand ist mit einem entsprechenden Erfolgsdruck auf alle am Berufungsverfahren Beteiligten verbunden.
- Musikhochschulen verfügen im Vergleich zu Universitäten über eine kleinere, wenngleich professionell arbeitende Administration. Die Arbeitsbelastung durch Berufungsverfahren, insbesondere wenn diese erfolglos verlaufen, kann in weit geringerem Ausmaß als bei größeren Hochschulen kompensiert werden. Dementsprechend ist die Notwendigkeit für effiziente und effektive Prozesse in besonderem Maße gegeben.
- Musikhochschulen weisen Besonderheiten im Studienablauf auf, die sich in speziellen Unterrichtsformen und didaktischen Konzeptionen widerspiegeln. Beispielhaft dafür sind der hohe Anteil von Einzelunterricht oder die musikalische Frühförderung musikalisch Hochbegabter (vgl. Jacob 2009, S. 60ff.; RKM 2011, S. 19f. und S. 37). Zum Selbstverständnis der Musik-

hochschulen gehört die Einheit von Lehre, Kunstausübung und Forschung, letztere insbesondere in der besonderen Form künstlerischer Entwicklungsvorhaben (vgl. RKM 2011, S. 28). Diese Rahmenbedingungen haben wesentlichen Einfluss darauf, dass sich die Kriterien und der Ablauf bei der Auswahl geeigneter Personen an Musikhochschulen von denen im wissenschaftlichen Bereich an Universitäten unterscheiden. Zwangsläufig hat dies Auswirkungen auf das Vorgehen und die Entscheidungsfindung im Rahmen von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. Der pädagogischen Eignung kommt besondere Bedeutung zu und die Fragestellung „Was ist gute Kunst?" ist weniger greifbar und schwieriger zu beantworten, als die Feststellung von Kompetenzen, die für wissenschaftliche Professuren erforderlich sind.

- Einen weiteren zu berücksichtigenden Faktor in Berufungsverfahren an Musikhochschulen stellt die kleine Fachcommunity dar, aus der sich einerseits der für eine Berufung geeignete Personenkreis rekrutiert, in der andererseits aber auch geeignete unabhängige Gutachter oder hochschulexterne Beteiligte am Berufungsverfahren zu finden sind. Dies bringt zum einen zeitliche Rückwirkungen auf Berufungsverfahren mit sich. Zum anderen sprechen sich Qualitätsmängel in Berufungsverfahren schneller herum und können das Image der Hochschule in der jeweiligen Fachcommunity nachhaltig beeinträchtigen.

2. Vorgehensweise

Ausgehend von den genannten Überlegungen setzten sich die im Benchmarking-Club Musikhochschulen zusammenarbeitenden Musikhochschulen in mehreren Workshops intensiv mit dieser Thematik auseinander. Am „Benchmarking-Club Musikhochschulen" beteiligen sich seit der zweiten Jahreshälfte 2010 die Hochschule für Künste Bremen, die Hochschule für Musik Detmold, die Folkwang Universität der Künste Essen, die Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt, die Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover, die Hochschule für Musik und Tanz Köln sowie die Hochschule für Musik und Theater Rostock. Im Jahr 2013 ist die Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin hinzugestoßen. Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, in Form eines systematischen Vergleichs und kontinuierlichen Austauschs relevante strategische Fragestellungen zu bearbeiten und Empfehlungen für die Handlungspraxis zu erarbeiten. Im Zentrum der jüngsten Workshopreihe wurde in 2013 das Thema „Berufungsverfahren an Musikhochschulen" gemeinsam bearbeitet. Daraus sind die in diesem Beitrag vorgestellten Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen hervorgegangen.

Der Benchmarking-Club hat seinen Ausgangspunkt in der Zusammenarbeit und dem Austausch der Kanzlerinnen und Kanzler der beteiligten Musikhochschulen. Je nach Art der behandelten Fragestellung werden jedoch die Entscheidungsebenen oder Beteiligte des akademisch-künstlerischen Bereichs der beteiligten Hochschulen in die Arbeit eingebunden. Ausdrückliches Ziel der Beteiligten ist es, über einen kontinuierlichen gemeinsamen Lernprozess zwischen den Hochschulen gewonnene Erkenntnisse in die Handlungspraxis der Hochschulen zu überführen. Im Mittelpunkt steht dabei der Austausch über unterschiedliche Verfahrensweisen, damit verbundene Erfahrungen und daraus abgeleitete vorteilhafte Praktiken (sog. good practice bzw. best practice). Die inhaltlich-konzeptionelle sowie moderative Unterstützung erfolgt durch das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW, ausgegründet aus der früheren HIS GmbH) unter Einbindung der Arbeitsbereiche Hochschulmanagement sowie Steuerung, Finanzierung und Evaluation. Diese Form der Zusammenarbeit dient gleichermaßen der Qualitätssicherung sowie der Überparteilichkeit des Verfahrens.

Die beteiligten Musikhochschulen widmeten sich 2013 im Rahmen einer dreiteiligen Workshop-Reihe dem Thema „Berufungsverfahren an Musikhochschulen". Im Rahmen eines strukturierten und moderierten Erfahrungsaustauschs wurden die Berufungsprozesse der beteiligten Musikhochschulen erfasst, visualisiert und eingehend analysiert. Darüber hinaus wurden die zugrundeliegenden Berufungsordnungen der Musikhochschulen in den Vergleich einbezogen und statistische Daten über Berufungsverfahren erfasst. Auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden übergeordnete Maßnahmen identifiziert, mit denen sich die Effektivität und Effizienz der Berufungsverfahren verbessern und auf die spezifischen Bedürfnisse von Musikhochschulen anpassen lassen. Die nachfolgend vorgestellten Empfehlungen basieren auf den im Rahmen des Benchmarking-Clubs Musikhochschulen gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen und sind auf andere Musikhochschulen übertragbar. Um zu gewährleisten, dass die Empfehlungen möglichst unterschiedliche Perspektiven abdecken, waren neben den Kanzler/innen der Musikhochschulen Vertreter/innen des künstlerischen Bereichs sowie Mitarbeiter/innen der Administration einbezogen. Somit konnte sichergestellt werden, dass möglichst vielfältige Interessen und Standpunkte bei den Empfehlungen Berücksichtigung finden. Die vorgestellten Empfehlungen basieren folglich auf der Handlungspraxis und den praktischen Erfahrungen der Beteiligten. Sie bündeln somit das Erfahrungswissen der in Berufungsverfahren involvierten Personen der beteiligten Musikhochschulen und treten damit bewusst neben theoretische Überlegungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren.

Die sich anschließende Darstellung der Empfehlungen erfolgt chronologisch entlang des Ablaufs eines Berufungsverfahrens, d.h. sie sind prozessual zusammengestellt. Dementsprechend ist ihre Reihung nicht einer Priorisierung gleichzusetzen, sondern soll eine Zuordnung der Empfehlungen zu den einzelnen Phasen eines Muster-Berufungsverfahrens ermöglichen. Die Priorisierung der einzelnen Empfehlungen kann dabei für die einzelnen Musikhochschulen individuell durchaus unterschiedlich gestaltet sein.

3. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen

Berufungsverfahren sind als hochkomplexe und differenzierte Prozesse aufzufassen, an denen eine Vielzahl von

Personen beteiligt ist und in denen entsprechend zahlreiche Schnittstellen auftreten. Aufgrund dessen sind Berufungsverfahren hochgradig anfällig für Störungen. Umso größere Bedeutung erhalten Standards oder Empfehlungen für den erfolgreichen Ablauf von Berufungsverfahren.

1. Außenwirkung von Berufungsverfahren und Umgang mit Bewerber/innen

In Berufungsverfahren sind neben zahlreichen hochschulinternen Akteuren vor allem die externen Bewerber/innen involviert. Der Ablauf des Verfahrens sowie der persönliche Umgang und Kontakt der Musikhochschule und ihrer Angehörigen mit den Kandidat/innen hinterlässt bei diesen eine entsprechende Außenwirkung. In diesem Sinne bewerben sich nicht nur die Kandidat/innen an der Musikhochschule sondern umgekehrt wirbt auch die Musikhochschule um die für sie attraktiven Kandidat/innen. Zudem erhalten die externen Bewerber/innen durch das Berufungsverfahren Einblick in die Abläufe und Strukturen der Musikhochschule. Dies ist speziell in Hinblick auf eine oftmals kleine, überschaubare Fachcommunity zu berücksichtigen.

Zentrale Qualitätsmerkmale einer positiven Außenwirkung sind in diesem Zusammenhang einerseits der persönliche wertschätzende Umgang mit den Bewerber/-innen und andererseits die Gestaltung des Verfahrens, wozu beispielsweise die logische Abfolge von Prozessschritten, die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungskriterien sowie die Transparenz des zeitlichen Ablaufs und Vorgehens zählen.

Aufgrund dessen ist fortwährend zu prüfen, wie das Berufungsverfahren aus Perspektive der Bewerber/innen wahrgenommen wird. Die hochschulinternen Verfahrens-Beteiligten (z.B. Berufungskommissionsmitglieder, Mitarbeiter/innen der Administration) sind durch die Hochschulleitung dafür zu sensibilisieren, so dass den Bewerber/innen eine entsprechende Wertschätzung und freundlicher Umgang entgegengebracht wird. Der Ablauf des Verfahrens ist dabei transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Hierzu gehört auch Eingangsbestätigungen an die Bewerber/innen, verbunden mit einer Information über die inhaltliche Ausgestaltung und zeitliche Abfolge des Berufungsverfahrens, zu versenden. Der Stand des Verfahrens sollte auf der Website der Hochschule abrufbar sein und mit aktuellen Informationen hinterlegt werden. Schließlich ist nicht nur bei Zusagen, sondern auch im Falle einer Absage an die Bewerber/innen auf die „richtige" Wortwahl zu achten, damit ein entsprechender Image-Schaden der Hochschule vermieden wird. Ziel sollte es sein, dass die Kandidat/innen trotz Absage ein positives Bild der Hochschule mitnehmen und transportieren.

2. Arbeitsaufwände des Wissenschaftsbereichs und der Verwaltung reduzieren

Die Durchführung von Berufungsverfahren ist sowohl für das künstlerische und wissenschaftliche Personal als auch für die Administration einer Musikhochschule mit erheblichen zeitlichen Aufwänden verbunden, die neben den üblichen Aufgaben wahrzunehmen sind. Aufgrund dessen sind die durch Berufungsverfahren entstehenden Aufwände in Grenzen zu halten. Die Professionalisierung von Berufungsverfahren trägt dazu bei, indem in den Hochschulen verbindliche Standards und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den handelnden Akteuren als Richtschnur dienen. Der Einsatz von Berufungsbeauftragten wirkt in die gleiche Richtung: Sie kennen die Abläufe und Standards an ihrer Hochschule und unterstützen bei der Strukturierung des jeweiligen Berufungsverfahrens. Damit werden wesentliche Voraussetzungen für die Effizienz und Effektivität jedes einzelnen Verfahrens geschaffen.

Um die Aufwände von Berufungsverfahren zu reduzieren, sind geeignete Maßnahmen zur Steigerung von Effizienz und Effektivität zu ergreifen. Einen wesentlichen Beitrag dazu liefert eine Prozessanalyse, mittels der die Musikhochschulen die in Berufungsverfahren ablaufenden Prozessschritte offenlegen und bewerten können. Hierbei ist zu prüfen, ob die Anordnung der einzelnen Tätigkeiten einer logischen Abfolge entspricht, die Zahl der Schnittstellen gering gehalten wird und die Einbindung von Akteuren stets unter der Maßgabe der Reduzierung zu erbringender Aufwände erfolgt. Eine strukturierende Funktion können dabei Dokumente, wie beispielsweise eine Berufungsordnung und ein Berufungsleitfaden einnehmen (siehe auch Punkt 5). Beide Dokumente tragen dazu bei, einerseits eine zweckmäßige Reihenfolge einzuhalten und andererseits Fehler im Ablauf des Verfahrens zu vermeiden.

3. Einbindung des Berufungsverfahrens in Strategieplanungen

Die Besetzung und Ausstattung einer Professur ist an einer übergeordneten Strukturplanung der Hochschule zu orientieren, die wiederum Aussagen zur strategischen Planung, zur inhaltlich-fachlichen Ausrichtung und zum Profil der Hochschule vornimmt.

Die Besetzung und Ausstattung einer Professur ist in mittel- bis langfristige strategische Überlegungen einzubinden. Damit kann eine ad-hoc-Planung angesichts der plötzlichen Notwendigkeit der Wiederbesetzung der Professur vermieden werden. Eine frühzeitige Festlegung des Ausstattungsrahmens verhindert zudem unrealistische Einschätzungen von Seiten der fachlichen Organisationseinheiten und bietet einen verlässlichen Rahmen für die späteren Berufungsverhandlungen. Wichtig ist darüber hinaus, dass die langfristigen strategischen Planungen losgelöst von der Besetzung einer offenen Stelle, d.h. mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf, erfolgen sollten. Damit wird gewährleistet, dass die strategischen Überlegungen von konkreten Berufungsverfahren abgekoppelt werden, um eine gegenseitige nachteilige Beeinflussung zu verhindern.

4. Nutzung von Profilpapieren

Die Einbindung der zu besetzenden Professur in die übergeordneten Strategieplanungen der Hochschule sollte durch den Einsatz von Profilpapieren konkretisiert werden. Das Profilpapier hat die Aufgabe, Informationen zur Einordnung der auszuschreibenden Professur in den Kontext bestehender Fächer und Angebote der Musikhochschule zu liefern, das zukünftige Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum der Professur zu umschreiben und

die mit der Besetzung der Professur verfolgten Zielsetzungen zu benennen. Im Vorfeld eines Berufungsverfahrens wird zu diesem Zweck von der Fachgruppe/dem Fachbereich/der Fachabteilung in Abstimmung mit der Hochschulleitung ein entsprechendes Profilpapier erstellt, das die Voraussetzung für den Beginn der Ausschreibung ist.
Anstelle eines Profilpapiers existiert an einigen Hochschulen ein Punkte-Katalog, der anhand festgelegter Kategorien Informationen zur zu besetzenden Professur abfragt. Diese Punktepapiere beinhalten z.B. Angaben zur zugeordneten Organisationseinheit, die bisherige und zukünftige Benennung sowie eine Funktionsbeschreibung der Professur, fachliche Bezüge zu bestehenden Professuren, die Beteiligung der Professur an Studiengängen, erwartete Aktivitäten der Professur (z.B. Forschungsvorhaben, Einwerbung von Drittmitteln etc.), Einschätzungen der Bewerber/innenlage, die geplante personelle und finanzielle Ausstattung oder Hinweise zum Ausschreibungstext etc. Sowohl Profilpapier als auch Punktekatalog zielen darauf, im Vorfeld der Wiederbesetzung einer Professur, diese unter verschiedenen Aspekten zu betrachten und die zugrundeliegenden Überlegungen zu strukturieren.
Vor Beginn der Ausschreibung ist für die neu bzw. wieder zu besetzende Professur ein Profilpapier zu erstellen bzw. ein Punkte-Katalog zu erarbeiten. Durch die Organisationseinheit, der die zu besetzende Professur zugeordnet ist (z.B. Fachbereich, Institut, Fachgruppe, Fachabteilung), sind in dem Profilpapier Angaben hinsichtlich der Ausrichtung der Professur und der ihr zugeordneten Aufgaben und Tätigkeiten zu machen, sowie die mit der Besetzung verfolgten Zielsetzungen zu nennen. Damit wird zu Beginn des Verfahrens eine klare Zielbestimmung vorgenommen, die anhand des Profilpapiers allen Beteiligten kommuniziert wird, dem kontinuierlichen Nachhalten der eingangs definierten Ziele dient und inhaltliche Grundlage des gesamten Berufungsverfahrens ist.
Im Profilpapier sind zudem Spielräume der Ausstattung einer Professur zu bedenken. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus abgeschlossenen Berufungsverfahren an Musikhochschulen, dass es keinen allgemeingültigen Grad der Konkretisierung gibt. Die Konkretisierung hinsichtlich inhaltlicher, personeller und sächlicher Aspekte sollte daher fallweise vorgenommen werden. Grundsätzlich gilt, dass Fragen der Ausstattung immer dann im Profilpapier Berücksichtigung finden sollten, wenn sie das sächliche Profil prägen. Vor Erstellung des Profilpapiers ist grundlegend zu klären, wann und in welcher Form das Präsidium bzw. Rektorat Einfluss auf die inhaltliche Ausgestaltung des Profilpapiers nehmen kann.

5. Leitfaden für das Berufungsverfahren

Um Berufungsverfahren erfolgreich durchzuführen und zum Abschluss zu bringen, ist eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen. Allerdings sind die in Berufungsverfahren involvierten Akteure (z.B. Berufungskommissions-Mitglieder und Berufungskommissions-Vorgesetzte) häufig nicht mit dem Ablauf der Verfahren vertraut, haben ggf. noch keine Erfahrungen der Mitarbeit in Berufungen sammeln können bzw. liegen diese Erfahrungen bereits einige Zeit zurück. Umso wichtiger ist es daher, dass die an der Hochschule einzuhaltenden Kriterien schriftlich fixiert und allen Beteiligten zugänglich gemacht werden, damit diese die zugrundeliegenden Regeln kennen und adäquat damit umgehen können.
Berufungsordnungen stellen den rechtlichen Rahmen für das Vorgehen dar und umschreiben, welche Regelungen einzuhalten sind. Ein Leitfaden hat demgegenüber die Aufgabe, den Beteiligten Hilfestellung zur Durchführung des Verfahrens, verbunden mit konkreten Handlungsanweisungen zu bieten. Um eine verbindliche Anwendung der zuvor von der Hochschule festgelegten Standards und Fristen sicherzustellen, sind diese in einem Leitfaden zu dokumentieren und den am Berufungsverfahren beteiligten Personen zur Verfügung zu stellen.
Um hochschulweit die Einhaltung allgemeingültiger Standards bei Berufungsverfahren zu gewährleisten, wird für jede Musikhochschule jeweils die Erstellung und Anwendung eines Leitfadens zur Durchführung von Berufungsverfahren empfohlen. Der Leitfaden umfasst sowohl Informationen zum generellen Ablauf des Berufungsverfahrens als auch zu den zu berücksichtigenden Aspekten und stellt ein Instrument der Qualitätssicherung dar. Er hilft den Beteiligten, sich auf ihre Aufgaben vorzubereiten und mögliche Verfahrensfehler im Verlauf des Berufungsverfahrens zu vermeiden. Ein Berufungsleitfaden sollte verbindliche und von den Beteiligten einzuhaltende Vorgaben zu unterschiedlichsten Aspekten machen; unter anderem betrifft dies die generellen Inhalte und den zeitlichen Ablauf des Verfahrens, die Anforderungen an den Ausschreibungstext, die Stellenfreigabe, die Zusammensetzung der Berufungskommission, die Auswahl von Bewerber/innen, den Umgang mit Befangenheiten, die Berücksichtigung von Beteiligungsbelangen, die Aufgaben der beteiligten Akteure und Gremien (Kommissions-Mitglieder und Berufungskommissions-Vorsitz), die Durchführung von Probelehrveranstaltungen, das Einholen von Gutachten, die Festlegung der Auswahlkriterien etc. Des Weiteren sollte der Leitfaden Empfehlungen zum Umgang mit Hausberufungen bzw. internen Bewerber/innen umfassen. Sowohl in der Berufungsordnung als auch in den Verfahrensrichtlinien sollten schließlich Abstimmungsregeln und -modi verbindlich geregelt sein. Dies umfasst beispielsweise Teilnahmeberechtigungen, das Erreichen von Mehrheiten oder den Umgang mit Abwesenheiten von Abstimmungsberechtigten im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung.

6. Besetzung der Berufungskommission

Die Besetzung der Berufungskommission ist ein zentrales qualitätssicherndes Element der Berufungspraxis einer Musikhochschule. Die Mitglieder der Berufungskommission müssen über hinreichende Qualifikationen verfügen, um die Eignung der Kandidat/innen für die zu besetzende Stelle und die Passung zu den definierten Kriterien beurteilen zu können. Die Besetzung der Berufungskommission sollte dabei möglichst frühzeitig von Seiten des Präsidiums bzw. Rektorats angestoßen und in enger Abstimmung mit der jeweiligen Fachgruppe, mit dem Fachbereich bzw. der Fachabteilung vorgenommen werden. Dies eröffnet bei der Auswahl der Kommissionsmitglieder die Möglichkeit einer sachbezogenen

Auswahl und ist gleichzeitig die Voraussetzung für eine frühzeitige Einbindung der Berufungskommission in das Verfahren.
Die Hochschulleitung sollte ihre Möglichkeiten eines (informellen) Einflusses bei der Besetzung der Berufungskommission aktiv nutzen. Bei der Benennung der Berufungskommissions-Mitglieder ist darauf zu achten, dass die Qualifikation der künftigen Mitglieder eine differenzierte Entscheidung der Berufung ermöglicht. Die Berufungskommissions-Mitglieder sollten dementsprechend unterschiedliche Erfahrungshorizonte in Berufungsverfahren aufweisen und zudem sowohl fachlich-inhaltliche Kompetenzen zur Beurteilung der Eignung von Kandidat/innen als auch Kompetenzen zur Feststellung der pädagogischen Eignung aufweisen. Bei der Benennung der Kommissionsmitglieder ist zudem zu berücksichtigen, dass sich Berufungsverfahren über einen längeren Zeitraum erstrecken können. Um Nachhaltigkeit des Verfahrens zu gewährleisten, ist deshalb auf Kontinuität der Mitglieder der Berufungskommission und insbesondere der bzw. des Berufungskommissions-Vorsitzenden zu legen. Bei der Besetzung der Berufungskommission sollte zudem erwogen werden, hochschulexterne Mitglieder zu gewinnen. Die dadurch ermöglichte Außenperspektive dient nicht nur unmittelbar der Qualitätssicherung, sondern könnte auch eine Möglichkeit sein, die begrenzte Eignung von Gutachten im künstlerischen Bereich zu kompensieren.

7. Frühe Einbeziehung der Berufungskommission

Die prozessuale Betrachtung der Berufungsverfahren verschiedener Musikhochschulen hat gezeigt, dass die Konstituierung der Berufungskommission zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfindet, zum Teil sogar erst nach Eingang der Bewerbungen. Aus qualitativen Gründen sollte die Festlegung der Auswahlkriterien jedoch unabhängig von der Bewerber/innenlage erfolgen. Dadurch wird eine nachträgliche Anpassung der Kriterien an die Kandidat/innen und eine möglicherweise unbewusste Bevorzugung bzw. Benachteiligung einzelner Kandidat/innen vermieden.
Die Bildung der Berufungskommission ist möglichst frühzeitig vorzunehmen, um die Auswahlkriterien im Vorfeld des Eingangs von Bewerbungen unter Einbeziehung der Berufungskommissionsmitglieder zu definieren. Damit einhergehend ist eine zeitliche Planung für das weitere Vorgehen vorzunehmen, damit die Zeitspanne zwischen Bildung der Berufungskommission und der ersten konstituierenden Sitzung möglichst minimiert wird.

8. Bewerber/innenlage

Die erfolgreiche Besetzung einer Professur ist maßgeblich von der Bewerber/innenlage abhängig. Sofern die Anzahl geeigneter potenzieller Bewerber/innen nicht gegeben ist, wird auch ein qualitativ gutes Berufungsverfahren nicht zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden können. Aufgrund dessen sind im Vorfeld eines Berufungsverfahren entsprechende Überlegungen anzustellen, ob eine adäquate Bewerber/innenlage vorhanden ist.
Vor Ausschreibung einer Position ist durch die Musikhochschule und dort wiederum durch die jeweilige Organisationseinheit (z.B. Fachbereich, Institut, Fachgruppe, Fachabteilung) die Sondierung der Bewerber/innenlage und möglicher Kandidat/innen vorzunehmen. Zu diesem Zweck ist zu prüfen, ob eine ausreichende Anzahl qualifizierter Bewerbungen zu erwarten ist. Das setzt allerdings voraus, dass das Bewerber/innenfeld überschaubar ist. Dies ist erforderlich, um nicht zuletzt auch eine qualitativ hochwertige Dreier-Liste erstellen zu können. Damit verbunden sind auch Überlegungen anzustellen, eine aktive Rekrutierung, d.h. eine direkte Ansprache potenzieller Kandidat/innen vorzunehmen, um diese für eine Bewerbung zu ermuntern bzw. deren Bereitschaft einer möglichen Bewerbung zu erkunden.

9. Lehrprobe/pädagogische Eignung

Wesentliche Kriterien für ein erfolgreiches Berufungsverfahren sind die jeweilige künstlerische und pädagogische Eignung der Bewerber/innen. Bezogen auf die künstlerische Reputation der Bewerber/innen bestehen im Vorfeld des Verfahrens meist bessere Möglichkeiten einer (Vor-)Einschätzung als in Hinblick auf die pädagogische Eignung. Die pädagogische Eignung der im Berufungsverfahren einbezogenen Kandidat/innen spielt aber insbesondere im Hinblick auf die hohen Anteile an Einzel- und Kleingruppenunterricht in der Musik und der daraus resultierenden Beziehungen zwischen Studierenden und Lehrenden eine große Rolle. Die Diskussion im Benchmarking-Club Musikhochschulen hat gezeigt, dass aufgrund dessen der Lehrprobe als „Korrektiv der Aktenlage“ eine nicht zu unterschätzende Bedeutung beizumessen ist. Dies gilt umso mehr, da den in Verbindung mit der Besetzung künstlerischer Professuren eingeholten Gutachten nur eine eingeschränkte Bedeutung eingeräumt wird.
Der Lehrprobe kommt an allen Musikhochschulen eine zentrale Rolle zu, um die pädagogische Eignung festzustellen. Um allen Mitgliedern der Berufungskommission eine Teilnahme an den Lehrproben zu ermöglichen und damit auch die formale Richtigkeit des Verfahrens im Abstimmungsverfahren zu sichern, wird eine frühzeitige Terminierung der Lehrprobentermine und möglichst eine zeitliche Bündelung der Termine empfohlen. Außerdem sollten die Kriterien und Anforderungen, die im Rahmen der Lehrprobe zu erfüllen sind, im Vorfeld eindeutig definiert und benannt werden. Eine Beteiligung externer Berufungskommissionmitglieder in die Lehrproben erscheint dabei ebenso sinnvoll wie die Einbindung von Mitgliedern, die gezielt die pädagogische Eignung der Kandidat/innen beurteilen können. Die Diskussion im Benchmarking-Club unter Beteiligung von Lehrenden machte gerade aus Sicht der Beteiligten aus dem akademisch-künstlerischen Bereich der Hochschulen deutlich, dass nicht nur problemlos verlaufende Lehrproben ihren Wert haben, sondern gerade der Umgang mit in den Lehrproben auftretenden Schwierigkeiten Hinweise auf die pädagogischen Fähigkeiten der Bewerber/innen gibt.

10. Bedeutung von Gutachten bei künstlerischen Berufungen

Die Einbeziehung von Gutachten zum Nachweis künstlerischer Leistungen ist an den Musikhochschulen unter-

schiedlich geregelt: Schreiben die gesetzlichen Grundlagen bzw. Berufungsordnungen einiger Musikhochschulen die Einholung einer bestimmten Zahl von Gutachten vor, so gibt es an anderen Musikhochschulen keine entsprechenden Vorgaben zur Einholung von Gutachten. Außerdem werden von manchen Musikhochschulen die Bewerber/innen in den Berufungsverfahren aufgefordert, bereits mit Abgabe der Bewerbung selbst eingeholte Gutachten abzugeben, während üblicherweise die Einholung externer Gutachten durch die Berufungskommission erfolgt. Die von den Bewerber/innen eingebrachten Gutachten sind grundsätzlich von den unabhängig angeforderten „externen Gutachten" hinsichtlich der Unabhängigkeit des Gutachtens zu unterscheiden.
Während Gutachten bei Berufungsverfahren für wissenschaftliche Professuren ein maßgebliches Kriterium zur Beurteilung der Eignung darstellen, scheinen künstlerische Gutachten nur begrenzt aussagekräftig, da die Bewertung des künstlerischen Schaffens in dieser Form nur unzureichend gelingt. Für Musikhochschulen erscheinen hier andere Kriterien und Instrumente zur Feststellung der Eignung und künstlerischen Qualität der Bewerber/innen wie beispielsweise Lehrproben sinnvoll. Zudem ist die „Community", aus der die Gutachter/-innen stammen, oft von begrenzter Größe, so dass Befangenheiten zwischen Gutachter/in und Bewerber/in häufiger eintreten können und den Nutzen des Gutachtens relativieren. Bezüglich der gegenwärtigen Praxis kommen die Teilnehmer/innen des Benchmarking-Clubs Musikhochschulen zu der Erkenntnis, dass Gutachten an künstlerischen bzw. musischen Hochschulen, insbesondere im Vergleich zu Gutachten in wissenschaftlichen Berufungsverfahren, keinen wesentlichen Beitrag zur Findung geeigneter Kandidat/innen leisten.
Es wird empfohlen, bei der Besetzung von künstlerischen Professuren an Stelle von Gutachten in Berufungsverfahren auf Maßnahmen zurückzugreifen, die die Feststellung der Eignung und Qualität der Kandidat/innen besser ermöglichen. Dazu zählt beispielsweise die Bewertung der künstlerischen und didaktischen Eignung durch Fachkolleg/innen und Studierende im Rahmen von Probelehrveranstaltungen (siehe Punkt 9). Überhaupt sind Studierende zur Feststellung der pädagogischen Eignung im Laufe des Berufungsverfahrens fest zu involvieren. Gutachten bei der Besetzung von wissenschaftlichen Professuren an Musikhochschulen werden als zweckmäßiges Instrument angesehen, sofern sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Dazu zählt einerseits, dass es sich um vergleichende Gutachten handelt, die die verschiedenen Kandidat/innen miteinander in Bezug bringen und darauf basierend eine vergleichende Bewertung ermöglichen. Andererseits sind die Gutachten nur dann hilfreich, wenn sie vor der Reihung der Kandidat/innen auf Listenplätze Berücksichtigung finden. Wenngleich Gutachten bei der Besetzung von künstlerischen Professuren als wenig sinnvoll betrachtet werden, sind diese zum Teil von gesetzlicher Seite vorgeschrieben und damit unvermeidbar. Für diesen Fall ist zu empfehlen, dass den Gutachter/innen von der ausschreibenden Hochschule eine Struktur zur Erstellung bzw. zum Inhalt des Gutachtens vorzugeben ist, an deren Struktur sich die Gutachter/innen zu orientieren haben. Eine Alternative zur Gutachtenerstellung liegt in der Besetzung der Berufungskommission mit hochschulexternen Mitgliedern, die in besonders unabhängiger Form die künstlerische Eignung der Kandidat/innen beurteilen helfen.

11. Zeitdimension von Berufungsverfahren

Zeit ist ein wesentlicher Faktor mit erheblichen Auswirkungen auf den Ausgang von Berufungsverfahren. Sich lange hinziehende Berufungsverfahren haben zum einen zur Folge, dass sich die Wiederbesetzung einer offenen Professur verzögert und die Lehrnachfrage der Studierenden nicht ausreichend befriedigt werden kann. Zum anderen kann ein lange andauerndes Verfahren auch dazu führen, dass geeignete Bewerber/innen zwischenzeitig an andere Musikhochschulen berufen werden bzw. ihre Kandidatur aus anderweitigen Gründen zurückziehen. In diesem Zusammenhang stellt ein zügiges Berufungsverfahren einen Wettbewerbsvorteil dar. Auch die Kontinuität der Besetzung der Berufungskommission ist bei längeren Verfahren schwieriger zu gewährleisten, da einzelne Mitglieder im Verlauf eher ausscheiden. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, dass die Hochschule Sorge für eine reibungslose und schnelle Durchführung des Berufungsverfahrens trägt.
Der Laufzeit von Berufungsverfahren ist besondere Beachtung zu schenken. Sie ist durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren. Durch eine Überprüfung des Verfahrensablaufs ist beispielsweise die Notwendigkeit sowie Anordnung einzelner Prozess-Schritte zu überprüfen und eine Verringerung von Abstimmungsbedarfen und somit von Schnittstellen vorzunehmen. Als ein Beispiel lässt sich die Erstellung von Gutachten anführen, die mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden ist, die für die Entscheidungsfindung bei künstlerischen Professuren jedoch, wie schon dargelegt, nur einen begrenzten Mehrwert bietet. Prozessschritte in Berufungsverfahren sind aufeinander abzustimmen und die Zuordnung von Verantwortlichkeiten klar zu benennen, um die zügige Bearbeitung zu gewährleisten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die übergeordnete Koordination des Berufungsverfahrens, die eine übergreifende Betrachtung und Kontrolle des Ablaufs ermöglicht. Manche Musikhochschulen haben zu diesem Zweck die Verantwortung dafür an Berufungsbeauftragte delegiert.

12. Benennung von Berufungsbeauftragen

Die vergleichende Betrachtung der Berufungsverfahren an Musikhochschulen hat gezeigt, dass der Einsatz von Berufungsbeauftragten zur Qualitätssicherung beiträgt. Die Aufgabe von Berufungsbeauftragten besteht u.a. darin, die Einhaltung definierter Standards und Verfahrensweisen bei Berufungsverfahren zu prüfen, die Berufungsverfahren administrativ zu unterstützen (z.B. durch Vorsortierung von Bewerbungsunterlagen, Erstellung vergleichender Übersichten, Einladung zu Sitzungen der Berufungskommission, Übernahme des Schriftverkehrs etc.), Verfahrenstransparenz sicherzustellen, Hilfestellung bei der Umsetzung von Richtlinien und Einhaltung von Verfahrensvorschriften zu bieten und eine abschließende Stellungnahme zum Verfahren gegenüber der Hochschulleitung zu geben.

In Abhängigkeit der verfügbaren personellen Ausstattung ist durch die Hochschule die Funktion des/der Berufungsbeauftragten zu vergeben. Bestenfalls wird diese Funktion einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter der Hochschulverwaltung übertragen und ist möglichst der Hochschulleitung bzw. dem Kanzler/der Kanzlerin unterstellt. Die Aufgaben des/der Berufungsbeauftragten sind dabei zu definieren und seine/ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen des voranstehend empfohlenen Leitfadens darzustellen (siehe Punkt 5). Diese zentrale Organisation der Berufungsverfahren hat eine normierende Funktion und trägt zur Qualitätssicherung bei. Damit die Berufungsbeauftragten ihren Aufgaben uneingeschränkt nachkommen können, müssen sie unparteiisch und neutral agieren. Dies setzt voraus, dass sie aus Konflikten, die sich im Verlauf eines Berufungsverfahrens ergeben, systematisch herausgehalten werden und diese auf übergeordneter Ebene durch die verantwortliche Ebene (z.B. durch die Hochschulleitung) ausgetragen werden. Zum Gelingen von Berufungsverfahren trägt bei, wenn das Zusammenspiel zwischen Berufungsbeauftragten, der Hochschulleitung sowie dem Berufungskommissions-Vorsitz optimal aufeinander abgestimmt ist.

13. Berufungsverhandlung

Mit der Berufungsverhandlung findet das Berufungsverfahren seinen Abschluss. Dazu wird die/der erstplatzierte Kandidat/in von der Hochschulleitung eingeladen, um über die persönlichen Bezüge, die Höhe der sächlichen und personellen Ausstattung sowie die von der Kandidatin bzw. dem Kandidaten zukünftig zu erbringenden Leistungen zu verhandeln. Darauf basierend entscheidet die Kandidatin bzw. der Kandidat über die Rufannahme. Bei der Berufungsverhandlung stehen sich die Hochschule und die zu berufende Person erstmalig miteinander verhandelnd gegenüber. Beide Seiten haben dabei die Möglichkeit, ihre Erwartungen und Wünsche zu adressieren und die Rahmenbedingungen einer zukünftigen Zusammenarbeit zu beschreiben. Der Berufungsverhandlungen ist ein gewisses Überraschungsmoment inhärent, da das persönliche Anliegen bzw. die Wünsche der zu berufenden Person doch häufig erst während des Gespräches deutlich werden.

Berufungsverhandlungen bieten der Hochschule die Möglichkeit, konkrete Erwartungen an die zu berufende Person in Form konkreter Vereinbarungen zu fixieren, die schriftlich als Berufungsvereinbarung niedergelegt sind. Dementsprechend sind Berufungsverhandlungen mit entsprechender Sorgfalt vorzubereiten und zu führen. Sofern die Berufungsverhandlungen seitens der Hochschule vom Präsidium bzw. Rektorat geführt werden, sollte der Einbezug der fachlichen Entscheidungsebenen vor dem Hintergrund der Organisations- und Entscheidungsprinzipien der Hochschule geklärt sein. Darüber hinaus ist die Berufungsverhandlung bereits Teil einer Willkommenskultur, tritt man doch potenziellen zukünftigen Mitarbeiter/innen gegenüber und „krönt" damit nach Möglichkeit den Abschluss eines für beide Seiten bedeutsamen, auf zukünftige Zusammenarbeit gerichteten Prozesses. Aufgrund dessen ist den Gesprächspartner/innen in Berufungsverhandlungen mit entsprechendem Respekt und Wertschätzung entgegenzutreten und ein Interesse an der Rufannahme zu signalisieren. Um ein Gespräch auf Augenhöhe zu ermöglichen, können die Kandidat/innen aufgefordert werden, sich inhaltlich vorzubereiten und mit den Rahmenbedingungen der Tätigkeit an einer Musikhochschule auseinanderzusetzen (z.B. Regelungen der W-Besoldung) sowie Ziele für ihre Tätigkeit zu formulieren. Um den Gesprächen eine vergleichbare Struktur zu geben, wird die Verwendung eines Fragen-Katalogs empfohlen, die die vollständige Thematisierung unterschiedlicher Aspekte ermöglicht. Inhalte der Berufungsverhandlung sind als Grundlage für überprüfbare Zielvereinbarungen zu nutzen und dementsprechend schriftlich zu fixieren.

14. Begleitung von Professor/innen vor und nach Antritt ihrer Tätigkeit

Die Berufungsverhandlung und darauf basierend die Rufannahme und der Vertragsabschluss beenden formell den Abschluss des Berufungsverfahrens. Damit der bzw. die Berufene gut in der Hochschule ankommt und erfolgreich die Tätigkeit aufnehmen kann, erscheinen jedoch noch weitere Schritte erforderlich, die ein schnelles Zurechtfinden innerhalb der Organisation sowie die Gelegenheit zum Kennenlernen aller relevanten Ansprechpartner/innen zulassen. Dies ermöglicht, dass die volle Energie in die Lehre und künstlerische Tätigkeit fließen kann und nicht durch aufwändige Orientierungsphasen und negative Erfahrungen aufgrund mangelnder Integration in die Musikhochschule aufgezehrt wird.

Die Musikhochschulen können den neu Berufenen durch entsprechende Maßnahmen ihren Start erleichtern und Orientierung in den ersten Tagen bzw. Monaten bieten. Dazu gehört an erster Stelle eine Willkommenskultur. Dies kann beispielsweise in Form eines pro Semester oder Jahres stattfindenden Empfangs der Hochschulleitung erfolgen, bei dem alle neuen Beschäftigten der Hochschule eingeladen und begrüßt werden. Darüber hinaus können Willkommens- oder Infomappen den Einstieg erleichtern, die sowohl allgemeine Informationen über die Musikhochschule, konkrete Handlungsanweisungen (z.B. Vorgehen bei Reisekostenabrechnungen, Beschaffung von Instrumenten oder Literatur etc.) als auch die zuständigen Ansprechpartner/innen beinhalten. Ziel sollte es auch sein, den neu Berufenen den Start an der Musikhochschule zu erleichtern und das Gefühl zu vermitteln, dass ihre Anwesenheit und Tätigkeit geschätzt wird. Eine weitere hilfreiche Maßnahme könnte zudem ein Mentor/innen-Programm darstellen, in dessen Rahmen den neuen Mitarbeiter/innen erfahrene Kolleg/innen für einen begrenzten Zeitraum unterstützend zur Seite stehen. Weitere Maßnahmen, die dem „Ankommen" der neuen Professor/innen förderlich sind, sind beispielsweise die Unterstützung der Partner/innen im beruflichen Umfeld („Dual Career") sowie die Unterstützung im familiären Umfeld (Bereitstellung bzw. Finden von Betreuungsangeboten für Kinder).

15. Nachhaltigkeit und Regelkreis

Wie anfangs aufgezeigt, stellt die Berufung von Professor/innen ein zentrales strategisches Instrument zur Steuerung, Profilbildung und Entwicklung von Hoch-

schulen dar, da die Auswahl geeigneter Personen eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung einer hohen Qualität in den für Musikhochschulen zentralen Aufgabenfeldern Lehre und künstlerische Entwicklung darstellt. Es ist zu erwarten, dass sich die voranstehenden Empfehlungen zu den Elementen und Phasen eines Bewerbungsverfahrens in unterschiedlichem Maße und in unterschiedlicher Qualität an vielen Musikhochschulen finden. Die Arbeit im Benchmarking-Club Musikhochschulen hat aber gezeigt, dass nur in den wenigsten Fällen einen umfassende und ganzheitliche Betrachtung der Verfahren erfolgt.

Die ganzheitliche hochschulinterne Reflexion des Berufungsverfahrens vor dem Hintergrund der hier gegebenen Empfehlungen und deren an die jeweiligen Hochschulgegebenheiten angepasste Implementierung erscheint für alle Hochschulen sinnvoll. Dabei sollten alle an den Berufungsverfahren teilnehmenden Statusgruppen in diese Reflexion einbezogen werden. Auf diesem Weg lässt sich eine nachhaltige Verbesserung oder Sicherung der Qualität der Verfahren an den Hochschulen am ehesten erreichen.

Zugleich sollte sich jedem einzelnen erfolgreich oder nicht erfolgreich abgeschlossenen Verfahren eine kritisch analytische Nachbetrachtung anschließen. Angelehnt an den üblichen Regelkreis des Controllings ist dabei ausgehend von der jeweiligen Zielsetzung kriterienorientiert eine Bewertung des jeweiligen Verfahrens zu ermöglichen, um die wesentlichen Erkenntnisse für spätere Berufungsverfahren zu nutzen und ggf. weitere Schritte einer Verfahrensverbesserung einzuleiten.

4. Zusammenfassung

Eine Reihe der hier ausgeführten und orientiert am Prozess des Berufungsverfahrens gereihten Empfehlungen gelten in ähnlicher Form auch für Berufungsverfahren aller Hochschulformen und finden sich zum Teil in ähnlicher Form in entsprechenden Leitfäden (vgl. WKN 2005). Bezogen auf die an Musikhochschulen durchzuführenden Berufungsverfahren sind jedoch alle Empfehlungen auf die speziellen Rahmenbedingungen dieser Hochschulform zu beziehen und beeinflussen somit den Erfolg von Berufungsverfahren in spezifischer Weise. Ein Teil der Empfehlungen hat für die Musikhochschulen zudem eine eigene Bedeutung. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf die vorab genannten Empfehlungen „Bewerber/innenlage", „Lehrproben und pädagogische Eignung", „Bedeutung von Gutachten bei künstlerischen Berufungen" und „Begleitung von Professor/innen vor und nach Antritt ihrer Tätigkeit".

Die Zusammenarbeit der Musikhochschulen im Benchmarking-Club hat gezeigt, dass eine gemeinsame systematische Reflexion des Berufungsverfahrens den Wert der Empfehlungen für die einzelnen Hochschulen noch einmal steigert. Die „eigenen" Wege bei Berufungsverfahren werden auf diese Weise noch einmal kritisch hinterfragt und Lösungen anderer Hochschulen gewinnbringend adaptiert.

Literaturverzeichnis

AQA Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hg.) (2010): Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten. Wien. http://files.adulteducation.at/bifodok/AQA-Empfehlungen%20zur%20Gestaltung%20der%20Berufungsverfahren_2010.pdf (letzter Aufruf: 16.05.2014)

Birke, B./Brünner, C. (2010): Berufungsmanagement – eines der wichtigsten universitären Steuerungsinstrumente. In: AQA Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hg.): Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten. Wien. S. 13-18. http://files.adulteducation.at/bifodok/AQA-Empfehlungen%20zur%20Gestaltung%20der%20Berufungsverfahren_2010.pdf (letzter Aufruf: 16.05.2014)

Herrmann, O. (2007): Die Berufung von Professorinnen und Professoren. Die Berufungsvoraussetzungen und das Berufungsverfahren. Reihe: Wissenschaftspolitik und Wissenschaftsrecht, Band XII. Bonn.

Jacob, A. K. 2009: Musikhochschulen und Studienreform: Besonderheiten und Probleme. In: die hochschule, Nr.2, S. 59-70. http://ids. hof.uni-halle.de/documents/t1937.pdf (letzter Aufruf: 16.05.2014)

RKM Rektorenkonferenz der Musikhochschulen (2011): Musikstudium in Deutschland. Positionspapier der Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der HRK (RKM). Beschluss der Mitgliederversammlung vom 16. Januar 2011. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Die deutschen Musikhochschulen. Positionen und Dokumente. Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2011, Bonn, S. 17-48. http://www.miz.org/dokumente/BA_029_Hochschulrektorenkonferenz_Musikhochschulen_an_der_Schwelle_des_21.Jahrhunderts_2011.pdf (letzter Aufruf: 16.05.2014)

WKN Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2005): Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen. Hannover http://www.hmtm-hannover.de/uploads/media/Empfehlungen_der_Wissenschaftlichen_Kommission_Nds..pdf (letzter Aufruf: 16.05.2014)

Zimmermann, K. (2006): Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources – Auf dem Weg in ein „Akademisches Personalmanagement"? ZFHE Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 1. Jg./H. 2, S. 85-94. http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/download/127/184 (letzter Aufruf: 23.04.2014)

■ **Frank Dölle,** Arbeitsbereichsleiter, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), Arbeitsbereich Steuerung, Finanzierung und Evaluation,
E-Mail: doelle@dzhw.eu

■ **Dr. Thomas Schröder,** Organisationsberater und Projektleiter, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), HIS-Hochschulentwicklung, Arbeitsbereich Hochschulmanagement,
E-Mail: t.schroeder@his.de

Reihe Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

Peter Viebahn: Hochschullehrerpsychologie

Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

Marcel Schütz

Marcel Schütz

Erneuerung der „Neuen Steuerung"?

Zu neuen (und alten) Funktionen der Hochschulaufsicht in den Ländern: Gestaltung der Hochschulräte

Abermals stand diesjährig das Gremium Hochschulrat (im Weiteren: HSR) auf der wissenschaftspolitischen Agenda der Landesgesetzgeber. Seit ersten Modellversuchen in den 1990er Jahren hatten zwischenzeitlich fast alle Bundesländer Aufsichtsorgane an ihren Hochschulen eingeführt (und zuweilen auch wieder abgeschafft), die – mal mehr, mal weniger – mit relativ vielschichtigen Grundsatz- und Steuerungsaufgaben ausgestattet wurden. Der HSR soll (zumindest nach den Vorstellungen seiner Entwickler) die Geschicke der Hochschule nicht nur aufmerksam begleiten sondern einen richtungsgebenden Impetus üben. Waren HSR in der akademischen Gremienorganisation stets umstritten, formierte sich mit den Jahren fraglos eine Akzeptanz gegenüber dem Gremium als Teil hochschulischer Direktionsstrukturen. Seither kam es einerseits zu einer durchaus als „engagiert" zu bezeichnenden empirischen Auseinandersetzung mit dem Gremium (Röbken/Schütz 2013; Hüther 2009; Nienhüser/Jacob 2007; Bogumil et al. 2008; Laske et al. 2007). An struktureller Organisationsforschung mangelt es bei diesem Thema des Hochschulmanagements jedenfalls nicht, obschon bis heute ausgiebige Binneneinsichten, etwa durch qualitative Fallstudien, nahezu gänzlich fehlen. Zum Anderen wurden zahlreiche konzeptionelle Beiträge zur Praxis des noch jungen Gremiums eingebracht, die mit dem Credo der Prozessoptimierung („unternehmerische Hochschule") für eine dauerhafte – im Lichte regelmäßig unberechenbarer Risiken und Nebenwirkungen von Landtagswahlen – Bestandssicherung (und zuweilen auch Ausweitung bestehender Kompetenzen) warben. Zwischenzeitlich mehrten sich in den Ländern die Bestrebungen, Reformmaßnahmen an den dort bereits oft mehrjährig eingerichteten Aufsichtsgremien in Gang zu setzen. In Baden-Württemberg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen wurden die Hochschulgesetze in diesem Jahr novelliert und hierbei auch Änderungen an den Hochschulräten vorgenommen (im Weiteren: BW, HH, NRW).

Im vorliegenden Beitrag werden die Änderungen am HSR in den drei Ländern systematisch umrissen und einer analytischen Erörterung unterzogen. Im Mittelpunkt steht hierbei zunächst das Interesse an strukturellen Folgen für das Zusammenspiel der Steuerungsinstanzen auf politischer Ebene der zentralen Hochschuladministration (HSR, Präsidium, Senat). Ferner widmet sich die Arbeit der Frage, ob die gewählten „Reorganisationsmaßnahmen" am HSR Veränderungen für die Steuerungslogik des New Public Management (NPM), welches der Einführung von HSR bekanntermaßen als ein wesentlicher konzeptioneller Anker zugrunde liegt, zeitigen können. Entsprechend der vornehmlich betriebswirtschaftlich inspirierten Ideengebäude des NPM wird spezifisch ausgewählt das Konzept der Außensteuerung mit Blick auf die HSR kurz skizziert. Eine detaillierte Analyse zur Steuerungsaktivität von HSR hat Hüther (2009) vorgelegt und dabei gezeigt, dass HSR divergente Architekturen und Funktionsmodi aufweisen, die es erforderlich machen, Steuerungsaktivität respektive Einflussgrade stets länderspezifisch in Augenschein zu nehmen. Von einem „Mustertyp" des HSR kann empirisch jedenfalls kaum die Rede sein (vgl. Bogumil et al. 2013, S. 91; Schütz/Röbken 2012, S. 152). Zunächst werden die regionalen Änderungen veranschaulicht und hiernach in Rekurs auf die Studie von Hüther (2009) bewertet.

1. Gesetzliche Neuerungen[1]

Grundsätzlich ist voranzustellen, dass es die eine herrschende Praxis des HSR nicht gibt. Dessen Befugnisse sind jedoch regelmäßig so austariert, dass sie im Zusammenspiel der akademischen Instanzen eine kompensatorische Wirkung wahren. Die organisationale Rolle des HSR ist erkennbar auch danach zu bestimmen, in welcher Ausprägung Ausgleichsverhältnisse geschaffen werden, die mindestens den Anschein wahren, hinsichtlich Disposition der akademischen Gremien Konfrontation zu hemmen und Autonomie zu schützen. Dabei zeigen die Organisationselemente in der Feingliederung der Ordnungen einen recht hohen Standardisierungsgrad, wenn es um Grundsatzfragen der Hochschulorganisation geht, wie z.B. die Wahl zum HSR, die häufig auf paritätischem Weg erfolgt. Das weit verbreitete Verfahren doppelter Legitimation ist dem Gremium zuträglich, da es Zweifel an seiner strukturellen Berechtigung und (akademischen) „Integrationsfähigkeit" dämpft. Derartige über

[1] Es werden im Weiteren nicht sämtliche Änderungen besprochen. Die Auswahl beschränkt sich auf jene, die hinsichtlich Beschlussrechten, interner Kommunikation/Abstimmung und Verfahrensnormen des HSR als wesentlich anzusehen sind. Im Übrigen wird auf detaillierte Paragraphenzitation verzichtet, da die Ausführungen primär organisationstheoretischer Analyse dienen. Die Gesetzesstellen weist Abb. 1 aus.

Abbildung 1: Überblick zu den neu geregelten HSR in Baden-Württemberg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen. Quelle: Novellen bzw. Entwürfe der Länder (siehe Literaturverzeichnis).[3]

	Baden-Württemberg (LHG § 20)	Hamburg (HmbHG § 84)	Nordrhein-Westfalen (HZG § 21)
Mitgliederzahl	min. 6 - max. 12 *	Univ. HH und HAW** HH je 9; sonstige Hochschulen 5	min. 7 - max. 13
Zusammensetzung	externe Mehrheit erforderlich	vom Hochschulsenat bestimmte Mitglieder dürfen jeweils hälftig der Hochschule angehören	2 Optionen: vollständig extern oder: min. häfltig extern **
Vorsitz	externes Mitglied	externes Mitglied	externes Mitglied
Bestelllung	gemeinsame Findungskommission des Senats (ohne Rektoratsangehörige) und Ministeriums und (beratend) einem Mitglied aus bisherigem HSR	Hochschulsenat und Senat bestimmen 8 (Univ. und HAW) bzw. 4 (sonstige Hochschulen) Mitglieder hälftig; das 9. bzw. 5. Mitgl. Wird durch den Hochschulrat selbst gewählt	Auswahlgremium aus je 2 Mitgliedern des Senates (ohne Rektoratsangehörige), des bisherigen Hochschulrates sowie 1 Vertreter des Ministeriums
Amtszeit	per Grundordnung festzulegen, höchstens jedoch 9 Jahre; Amtszeiten können ür einzelne Mitglieder oder Gesamtkollegium geregelt werden	4 Jahre	5 Jahre
Wiederwahl	Amtszeit limitiert: max. 9 Jahren	möglich	keine Regelung / Einschränkung
Abberufung	durch den Minister möglich (entweder auf Beschluss des Senates oder - sofern durch das Ministerium initiert - im Einvernehmen mit dem Senat)	durch den Senator möglich	Senat o. HSR können mit je 2/3-Mehrheit Abberufung eines Mitglieds beim Ministerium beantragen, Abberufung durch Ministerium (wichtiger Grund)

**) lt. Gesetz regulär rein extern, abweichend ist jedoch über die Grundordnung (sofern externe Mehrheit gewahrt bleibt) ein Mischgremium zulässig*
***) Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Fachhochschule)*
****) Regelung per Grundordnung*

Kompetenzfragen konfigurierte Puffermechanismen wirken daher als „Stoßstangen" oder „Schalldämpfer" im Zusammenspiel des akademischen Gremienbetriebs: Gemeinsame Auswahlrunden, Findungskommissionen, Ausschüsse, Ministerialvertreter usw. können helfen, Partizipation zu geloben und konfligierende Tendenzen im operativen Gremiengeschäft zu hemmen.

Wird auf die systemische Einbindung des HSR und sein Verhältnis zu den „Traditionsgremien" abgestellt, sind vereinzelt beachtliche Sonderformen festzustellen. Hier ist die (nun wieder abgeschaffte bzw. an das Ministerium zurückgegebene) Dienstherrenstellung der HSR in NRW[2] ebenso zu erwähnen wie die Strukturassimilation der Leitungsorgane an die Rechtssemantik der Aktiengesellschaft (Aufsichtsrat, Vorstand, Vorstandsvorsitz), wie es nach der alten Gesetzgebung in BW zu beobachten war. Für BW und NRW ist eine aktuelle Auswertung besonders interessant, da – wie schon der obige Ausschnitt andeutet – in beiden Ländern seit Anbeginn der HSR die bundesweit umfangreichsten Entscheidungs- und Aufsichtsbefugnisse identifiziert wurden (Bogumil et al. 2013, S. 90). Derart „invasive" Änderungen der Binnenstruktur akademischer Expertenorganisation (vgl. Münch 2009, S. 120ff.; ders. 2011, S. 94ff.) rücken den Einfluss von HSR auf die akademische Entscheidungskultur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Will hierzu die Organisationsforschung einen Klärungsbeitrag leisten, ist eine differenzierte Feinsichtung hilfreich, die gleichermaßen die quantitative und qualitative Gremienkonzeption diskutiert.

2. Konzeptionelle Auswertung

Zunächst sticht heraus die beachtliche formale Aufwertung der Senate gleichermaßen als strategische Entscheidungspartner und operative Machtgestalter. Um sich die neuerliche Bedeutung des Senats innerhalb der Gremienkoordination bewusst zu machen, ist dessen regelrechte Schwächung im Zuge der Einführung von HSR in Erinnerung zu rufen. Immerhin wurden in zahlreichen Beiträgen die Senate geradezu als Störenfriede eines „unternehmerischen" Hochschulmanagements dargestellt (vgl. u.a.: Landfried 2000, S. 8f.; Oechsler/Reichwald 1997, S. 285). Stand nur irgendeine Instanz des Hochschulmanagements im Verdacht professoraler Vorgestrigkeit, traf dieser die Senate, die weithin als Gegenstück eines gesellschaftlich-progressiv ausgerichteten Aufsichtsrates stilisiert wurden. In der Folge wurden den

2 Nach dem vorherigen HG (2006) § 33 (2) war der HSR hier zugleich „oberste Dienstbehörde" und übte damit ehedem ministerielle Befugnisse aus. Nach § 33 (3) war außerdem der Vorsitzende zugleich Dienstvorgesetzter der hauptamtlichen Hochschulleitung. Nach Novelle des Gesetzes kann das Ministerium nun teilweise und widerruflich die Dienstaufsicht an den Vorsitzenden des HSR delegieren. Die jetzt wieder ministeriell angesiedelten Aufgaben der obersten Dienstbehörde können ebenfalls an die Hochschule „jederzeit widerruflichganz oder teilweise" übertragen werden; allerdings nicht mehr an den HSR sondern nur an das Rektorat (vgl. HZG (2014) § 33 (2)).

3 Zu Baden-Württemberg: Für den spezifischen Hochschultyp der Dualen Hochschule gelten gesonderte, teilweise von den Regelungen an Universitäten und Fachhochschulen abweichende Vorgaben zum HSR. Diese werden im vorliegenden Beitrag nicht berücksichtigt. Die Darstellung bezieht sich also auf Universitäten und Fachhochschulen.

Senaten in den Bundesländern diverse Befugnisse entzogen (oder vorenthalten), die nach der Logik managerieller Umverteilung teilweise bei HSR und Präsidium angesiedelt wurden (vgl. von Coelln/Horst 2009, S. 174; Lanzendorf/Pasternack 2008, S. 57; Erichsen 2012, S. 305; jedoch widersprechend: Borgwardt 2013, S. 67). Umso erstaunlicher ist die regelrechte „Wiederbelebung" des Senats als leitende Kraft. Die Implementierung neuer Senatskompetenzen zeigt sich bei näherer Betrachtung nach dem Einstreuprinzip: Es werden primär an solchen Stellen punktuelle Entscheidungskompetenzen dem Senat zugesprochen, bei denen seine fehlende Beteiligung besonders kritisiert wurde (Präsidialwahlen, Mitbestimmung bei Struktur- und Entwicklungsplanung, Grundsatzentscheidungen der Organisation). Hierbei eingeführte paritätische Vermittlungsinstrumente (Hochschulwahlversammlung, Hochschulkonferenz etc.) sollen erkennbar die Interessenpolitik der Gremien reharmonisieren.

Weitere Änderungsmaßnahmen kommen dem HSR mit einer merklichen *Kompetenzanreicherung in Fragen der Wirtschaftsprüfung* und Haushaltsaufsicht zu Gute. Mithin kann der HSR (so HH und NRW) seine diesbezüglich gestärkte Verantwortung auch abgeben, das heißt auch externe Gutachter mit Haushaltskontrolle betrauen. Interessant ist auch, wie sich z.B. die Regelungen in NRW und BW bezüglich einer erforderlichen Information des Ministeriums bei (schwerwiegenden) Beanstandungen der Wirtschaftsprüfung teils satzweise gleichen. Jedenfalls werden entsprechende Prüfaktivitäten für die HSR formal eine deutlich *betriebswirtschaftliche Aufgabenkonzentration* erforderlich machen, soll nun auch die Feinkontrolle über Jahresabschlüsse, Fehlbeträge und Gremienhaushalte den Räten übertragen werden. Auch wenn der HSR gelegentlich als besonders „managerielles" Organ angesehen wird, kann seine besondere Eignung vor dem Hintergrund der personellen Zusammensetzung und Ressourcen, skeptisch bewertet werden. Es ist nämlich die Frage zu stellen, welche mögliche personelle Gruppenkonzentration erst recht dann eintreten könnte, wenn der Auftrag des Gremiums deutlich auf Materie der Finanzkontrolle gelenkt wird. Hält sich konstant eine „große Koalition" aus Professoren und Managern in den HSR (Bogumil et al. 2013, S. 94f.), kann sich ein gewichtiger Anteil von Wirtschaftsakteuren in Zukunft als funktional notwendig erweisen, womit neue (alte) Kritik bevorstände. Jedenfalls kann eine stark wirtschaftsprüfend fokussierte Kompetenz durchaus personelle Kriterien bei der Bestellung neuer HSR erforderlich machen (vgl. Erichsen 2012, S. 307). Denn weder vermag es wahrscheinlich ein noch so hoher Anteil an Professoren und „Systemvertrauten" der Hochschule den vorgesehenen finanzwirtschaftlichen Anforderungen zu genügen, noch wird ein konstanter Überhang an Wirtschaftsvertretern die allseitig geforderte gesellschaftliche Breite in HSR wahrscheinlicher machen. Geht man davon aus, dass Professoren in der Überzahl nicht als Lehrstuhlinhaber für Controlling, sondern statistisch zumeist als Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaftler (vgl. Schütz/Röbken 2013, S. 103f.) in HSR berufen werden, dürfte der akademische Mehrwert für die Rechnungsprüfung übersichtlich zu bemessen sein (vgl. Borgwardt 2013, S. 46f.). Möglich ist aber auch, dass durch die juristisch bequeme Option der „Auslagerung" entsprechender Prüfpflichten sich die HSR eigenen Unternehmungen in dieser Sache so gut es nur geht werden entledigen wollen und insofern von vornherein die Absicherung der externen Expertise über Revisionsgesellschaften und Kanzleien suchen. Aber auch dieser Weg wird wohl kaum ohne Kritik bleiben, gewährt die (öffentliche) Hochschule damit zugleich Einwirkungsmöglichkeiten von privater Seite oder provoziert zumindest den Verdacht, solche Einwirkung zu begünstigen. Eventuelle „Public-Private"-Verbandelungen wurden und werden von der Hochschulöffentlichkeit bekanntermaßen in nicht unwesentlichem Maße kritisch beäugt.

Neben den dargestellten Aspekten zur Teilung und Erweiterung bereits bestehender Aufsichtsrechte sind in allen drei Ländern beachtlich gleichförmige, neue *Pflichtvorgaben zur Arbeitsorganisation* der HSR formuliert worden. Dies betrifft insbesondere die folgenden Maßnahmen: Einführung einer Rechenschaftspflicht, Paragraphen zur Abberufung von Ratsmitgliedern, Regelungen zur Transparenz des Gremiums und die Vorgabe einer Frauenquotierung. Versucht man einen gemeinsamen Nenner der Einzelvorgaben zu finden, wird man diesen aus dem Kontext Öffentlichkeit und Legitimation herleiten können. Mit der gesetzlichen Festsetzung einer länderübergreifenden Frauenquote besetzt der Gesetzgeber ein Thema, welches in der langwierigen Debatte um Aufsichtsratssitze in der Wirtschaft hohe Beachtung erfährt. Hier wird eine besondere Gewichtung entsprechend gelagerter Materie deutlich – etwa auch durch einen neuen Paragraphen für die HSR in BW, deren Aufgabe es nun ist, Zwischenberichte zur Gleichstellungsplanung zu erörtern.

Nicht minder öffentlichkeitswirksam zeigen sich die neuen Reglements zur Rechenschaftspflicht. Alle diese Neuerungen lesen sich – folgend einer neoinstitutionalistischen Perspektive – in Summe als gezielte *Legitimationsanstrengungen* gegenüber der hochschulischen Umwelt und ihren Ressourcen(ein)trägern (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 22ff., S. 99; Krücken/Wild 2010, S. 59). Die (immer wieder angezweifelte) juristische, soziale und organisatorische Legitimation der HSR wird also mithilfe einer Ummantelung neuer Anforderungen und Verpflichtungen stabilisiert.

Nach Bündelung der allgemeinen konzeptionellen Aspekte folgt nun die nähere Analyse zur Frage organisationaler Steuerung durch den HSR.

3. Steuerungsfähigkeit und Steuerungsaktivität

3.1 Steuerungsindikatoren

Vorangehend konnte gezeigt werden, dass in allen drei Ländern Strukturangleichungen der HSR-Modelle erfolgten. Da in den drei Ländern derzeit richtungsnahe, sozialdemokratisch-grüne Regierungen amtieren, sind Beobachtungs- und Adaptionsstrategien wahrscheinlich. Trotz aller isomorpher Symbolträchtigkeit (Geschlechterparität, Rechenschaftsreglement etc.) bietet es sich an, die tatsächlichen Steuerungsaktvitäten der HSR en detail zu prüfen. Wie oben erwähnt hat Hüther (2009)

ein Verfahren zur Analyse der HSR als Steuerungsakteure erprobt. Die Steuerungsperspektive wird bei Hüther entlang von vier Kerndimensionen der Hochschulbürokratie entwickelt: Sach- und Personalentscheidungen, Zusammensetzung der Gremien und Besetzungsverfahren. Die jeweiligen Perspektiven geben Aufschluss über die Wirkungsräume oder schlicht die (formalen) Machtspektren der Aufsichtsgremien. Hinsichtlich *Sachbefugnissen* ist eine besondere Relevanz anzunehmen, wenn diese auf „zentrale strategische Kernbereiche" (Hüther 2009, S. 54) referieren, es beispielsweise um die Mittelverteilung oder die Hochschulstruktur geht (vgl. S. 54f.). *Personalfragen* werden üblicherweise mit dem Ziel stabiler Organisationspraktiken bzw. Betriebskontinuität entschieden (vgl. Hüther, S. 58; Luhmann 1994, S. 309ff.; Ders. 1971, S. 208), die Gewinnung und Bindung geeigneter Akteure (und also neuer Entscheider) kann ebenfalls als bedeutsam für die Steuerungsaktivitäten innerhalb einer Verwaltungsstruktur erwartet werden. Personell vermittelte Entscheidungskontinuität erhält zumindest die „Flüssigkeit" gängiger Praktiken der Organisation. Personalentscheidungen in der Verantwortung von HSR werden nahezu ausnahmslos für die oberste und zentrale Ebene (Hochschulleitung) getroffen. Werden Steuerungsaktivitäten in Hinblick auf den Anteil externer Einflussmöglichkeiten analysiert, ist eine solche *Außensteuerung* anhand der personellen – also am Grad der externen – Zusammensetzung der HSR zu bestimmen (vgl. Hüther, S. 62). Nach dieser auf die personellen Verhältnisse abstellenden Maßgabe können also Unterschiede bestehen zwischen Ratskollegien, die primär interne Mitgliedschaft ermöglichen, solchen, die sich aus externen Mehrheiten bilden und schließlich jenen, für die ausnahmslos Außenstehende rekrutiert werden, die also ein „organiationales ‚Außen'" (vgl. Hüther, S. 62) darstellen. Schließlich kann ein Besetzungsverfahren Auskunft darüber geben, welche Akteure mit welchen Mitteln hierauf Einfluss üben dürfen (vgl. Hüther, S. 65). Nicht unbedeutend ist im Übrigen auch die Frage, inwiefern auf der obersten Organisationsebene personelle Entscheidungen nach den subtilen Mechanismen (mit Blick auf die Entscheider des Personals) „homogener Rekrutierung" getroffen werden (vgl. Erfurt Sandhu 2013).

3.2 Vergleich der Steuerungsaktivitäten

Die nachfolgende Zusammenschau (Abb. 2) bündelt die Ergebnisse der Vorgängerstudie und stellt ihnen jeweils neue Angaben (der Gesetzesänderungen) gegenüber. Die Übersichtsdarstellung bestätigt ungeachtet der Reformvorhaben weiterhin föderale Unterschiede (vgl. Bogumil et al. 2013, S. 88) bei der Gremienkonstruktion. Gleichwohl sind Angleichungen hinsichtlich der Kompetenzausstattung festzustellen. Dies gilt nur sehr gering für sächliche, maßgeblich aber personelle Kompetenzen. Hier wird in allen drei Ländern das alleinige Wahlrecht von HSR über die Hochschulleitungen in ein Mitwirkungsrecht gewandelt. Zukünftig werden die Senate an Präsidentenwahl und -abwahl beteiligt. Die entsprechenden Befugnisse beziehen sich ebenso auf das Kanzleramt bzw. die Vizepräsidien für Wirtschaftsverwaltung, mit der Ausnahme von HH, wo der HSR zukünftig keine Wahlrechte über Vizepräsidenten (Ausnahme: Abwahl des Kanzlers) mehr wahrnehmen soll. Im Übrigen geht dort ein Personalrecht bei Abwahl des Dekanats verloren, womit in HH die wenigsten Personalbefugnisse erhalten bleiben. Auch innerhalb einer Personalgruppe gibt es Differenzierungen: So werden in BW zwar weiterhin die hauptamtlichen Rektoratsmitglieder durch den HSR mitgewählt, dafür entfällt das Bestätigungsrecht für das nebenamtliche Rektorat. Beim Besetzungsverfahren selbst bleibt indes alles beim alten.

3.3 Verhältnis von Außensteuerung und innerer Steuerung

Mit der Implementierung betriebswirtschaftlich motivierter „Governance"-Doktrinen in öffentlichen Organisationen (vgl. für den Überblick: Czerwick 2007, S. 64ff.) und maßgeblich in der Hochschulorganisation hat der Begriff der *Außensteuerung* eine gewisse Verbreitung erfahren. Hiernach wird (zusammenfassend betrachtet) mit den Konzepten des New Public Management (NPM), zu deutsch: Neue Steuerung bzw. Neues Steuerungsmodell (vgl. Münch 2011, 2009), die Hochschulbürokratie sukzessive vor allem auf Wettbewerbshandeln, aber auch leistungs- bzw. zielgebundene Führungsprinzipien eingeschworen (siehe nur für viele: Ziegele 2008, S. 14ff.).

Die HSR sind neben anderen gewichtigen Reformschritten stets nur als Teilmenge einer fortschreitenden „Entstaatlichung" bzw. „Zerfaserung" des Wissenschaftssystems und im Größeren der öffentlichen Verwaltung zu betrachten (vgl. Bogumil et al. 2008, S. 14ff.; Münch 2011, S. 94ff.). Der Umbau der öffentlichen Verwaltung im Sinne des NPM führt jedenfalls eine weitreichende Reorganisation von Zuständigkeiten und Abläufen herbei. Den konzeptionellen Rahmen hierfür bildet die Orientierung an betriebswirtschaftlich deklarierter Prozesslogik (vgl. Lange 2010, S. 350; Willgerodt 2002, S. 109).

Nicht nur explizit so genannte Aufsichtsorgane, auch „Dekane und Rektoren erhalten immer mehr Macht, um mit ihrer gestärkten Position [...] den Wegfall staatlicher Detailregulierung zu kompensieren" (Dainat 2005, S. 26; vgl. Kühl 2012, S. 20). Als grundlegend für diese Entwicklung gilt die gesetzliche Lockerung von Vorgaben zur Innengliederung der Hochschule (vgl. Fuchs/Reuter 2000, S. 102). Die Außensteuerung muss unweigerlich Konkurrenzverhalten evozieren, um als externer „Motor" die inneren Steuerungskräfte der Hochschule wirksam anzukurbeln und so einen Mehrwert für den Wandel und Umbau der Organisation zu stiften (vgl. Münch 2011, S. 95f.). Hochschulleiter, Kanzler und in Sonderheit Aufsichtsräte agieren nach dieser Logik allmählich „zugleich als interne Vertreter externer Interessen" (Dainat, S. 26). Münch hat mit seinen Studien hierzu eine strukturell angelegte Konzentration der Entscheidungsbildung auf der akademischen Managementebene darstellen können (vgl. Münch 2011, 2009).

Außensteuerung ist jedoch ein mehrdimensionaler, dehnbarer Terminus (vgl. Hüther 2009, S. 70), da er neben der bevorzugt ökonomisch adressierten Semantik (= Lobbying) auch solche Belegungen erfährt, die ihn stärker zu entideologisieren, um nicht zu sagen: zu neutralisieren suchen. Mit Blick auf den HSR ist eine solche

Abbildung 2: Steuerungsaktivitäten des HSR. Auswahl und Darstellung angepasst bzw. leicht verändert nach 2009.

SACHKOMPETENZEN

Länder / gesetzl. Grundlage	Ziel- u. Leistungsverein-barungen	Struktur-/ Entwicklungs-planung	Mittelvergabe	Grundordnung	Wirtschaftspläne	Entscheidung üb. Organisations-einheiten	Entscheidung üb. Studiengänge	weitere Sachkompetenzen (Anzahl) *
BW alt	Zustimmung	Beschluss	Beschluss (4)	X	Beschluss (5)	Zustimmung	X	6
BW neu	Zustimmung	Beschluss	Beschluss (4)	X	Beschluss (5)	X	X	5
HH alt	X	Beschluss	Beschluss	Genehmigung	Genehmigung	X	X	2
HH neu	X	Beschluss (2)	Beschluss	Genehmigung	Genehmigung	X	X	1
NRW alt	Zustimmung	Zustimmung	X	X	Zustimmung	X	X	4
NRW neu	Zustimmung (1)	X (3)	X	X	Zustimmung	X	X	7

1) Zustimmung zum Entwurf der Zielvereinbarung (neu: zum "Hochschulvertrag")

2) neu: im Einvernehmen mit dem Hochschulsenat

3) jetzt ausschließlich: Empfehlung und Stellungnahme

4) Einschränkung: "Beschlussfassung auf Vorschlag des Rektorats über Grundsätze für die Ausstattung und den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel (...)"

5) Einschränkung: "über den Entwurf des Haushaltsvoranschlages oder des Wirtschaftsplanes"

PERSONALKOMPETENZEN

Länder / gesetzl. Grundlage	Besetzung Präsident	Absetzung Präsident	Besetzung Vizepräsidium	Absetzung Vizepräsidium	Besetzung Kanzler	Absetzung Kanzler	Besetzung Dekan	Absetzung Dekan
BW alt	Wahl	Abwahl	Bestätigung (2)	Abwahl (2)	Wahl	Abwahl	X	X
BW neu	Gemeinsame Wahl (1)	Gemeinsame Wahl (1)	X	X	Gemeinsame Wahl (1)	Gemeinsame Wahl (1)	X	X
HH alt	Wahl	Abwahl	Veto	Einvernehmen	Wahl	Abwahl	X	Bestätigung
HH neu	Bestätigung	Bestätigung	X	X	X	X	X	X
NRW alt	Wahl	Abwahl	Wahl	Abwahl	Wahl	Abwahl	X	X
NRW neu	Mitwirkung	Mitwirkung	Wahl	Abwahl	Wahl	Abwahl	X	X

1) der hauptamtlichen Mitglieder

2) paritätisch besetzte Komission aus HSR und Senat

ZUSAMMENSETZUNG

	BW	HH	NRW
alt	Mischform (1)	Mischform (1) oder nur extern	Mischform (1) oder nur extern
neu	Mischform (1/2) oder nur extern	Mischform (1) oder nur extern	Mischform (1/2) oder nur extern

1) bei Mischform: in jedem Fall externe Mehrheit erforderlich

2) Mischform über Regelung in der Grundform zulässig

BESETZUNGSVERFAHREN / WAHLEN

	BW	HH	NRW
alt	*Konsens*	*Konfrontation*	*Konsens*
neu	*Konsens*	*Konfrontation*	*Konsens*

Anmerkung: Die Darstellung berücksichtigt ausschließlich tatsächliche Entscheidungskompetenzen (d.h. Beschluss – Zustimmung – Genehmigung – Feststellung). Nicht berücksichtigt in der Auszählung wurden die allgemein deklarierten, grundsätzlichen Aufsichtsrechte des HSR gegenüber der Hochschulleitung.

** Die Zählung kann – je nach Betrachtung einzelner Kompetenzblöcke – geringfügig divergieren.*

Verwendung speziell mit der jovial anmutenden Charakterisierung „Sprachrohr der Gesellschaft" beliebt, wiewohl nach empirischer Prüfung dieses Wortbild mehr rhetorisches Kalkül denn gelebte Realität offenbart (vgl. Röbken/Schütz 2014, S. 20f.; Diess. 2013, S. 105; Bogumil et al. 2013, S. 94f.; Erichsen 2012, S. 304). Der HSR ist bislang vor allem als Gremium der Professorenschaft aufgefallen, ohne den „externen Stakeholder Gesellschaft [nicht] in signifikantem Ausmaß gestärkt" (Bogumil et al. 2013, S. 95) zu haben. Daneben besteht ein weiteres, zweites Gewicht an Personal aus Großunternehmen (ebd.; vgl. Röbken/Schütz 2013, S. 103).

Überdies wird in der Literatur häufiger die Unterscheidung in teilsystemische und systemische externe Akteure in Bezug auf Steuerungsfragen getroffen. Hierbei wird differenziert zwischen Akteuren, die zwar nicht der Hochschulorganisation angehören, in die sie berufen werden (z.B. Professoren anderer Universitäten, daher *teil*systemisch) und solchen Akteuren, die der Umwelt des Wissenschaftssystems (z.B. Manager, Gewerkschafter etc.) angehören (vgl. Hüther 2009, S. 52f.; Bogumil 2013, S. 93ff.). Damit wird unterstellt, dass die Art der Außensteuerung nach den systemischen Provenienzen ihrer Akteure divergiert, insofern Unterscheidungen zu treffen sind in der Bemessung von Steuerungsqualität; je nach dem, ob eine Automotive-Managerin oder ein Soziologieprofessor, eine Helmholtz-Präsidentin oder ein Bertelsmann von außen in die Hochschulbürokratie eintreten. Solche Unterscheidungen kalkulieren mit der Kontingenz von Verhaltensantizipation und Organisationsentscheidungen (vgl. Luhmann 1965, S. 308), mutmaßlichen Typencharakteristiken und auch wohl (mindestens hintergründig) den erwarteten Ressourceneinträgen (vgl. Nienhüser/Jacob 2007). Eine solche Unterscheidung soll hier ausgegrenzt bleiben, da die Hochschulgesetze entsprechende „System-Quoten" nicht kennen und insofern Präjudiz als Ankerpunkt organisationaler Analyse fehlt. Zwar sind die empirisch zu zeigenden Verteilungsschemata bekannt, jedoch erscheint unangemessen, aus diesen empirischen Feststellungen pauschal steuerungslogische Erkenntnisse abzuleiten.

Die Bewertung der Außensteuerung muss in Würdigung der divergenten Kompetenzzuschnitte zweiseitig ausfallen. Zum Einen ist das Steuerungsverhältnis in Hinblick auf die sachlichen Befugnisse von HSR nach Stand der neuen Regularien relativ stabil geblieben bzw. wurde um neue Schwerpunkte erweitert. Im Ganzen kann zwar auch eine punktuelle Beschneidung vorheriger Zuständigkeiten konstatiert werden (z.B. Wegfall der Genehmigung von Gebührensatzungen in HH, Wegfall der Beschlussfassung über Funktionsbeschreibungen von Hochschullehrern und der Zustimmung bei Änderungen von Hochschuleinrichtungen in BW). Allein die Streichung einzelner Befugnisse hat aber keine durchschlagende Relevanz. Allerdings kann auch außerhalb von unmittelbaren Beschlussrechten Einfluss gewährt oder indirekt genommen werden. So bekommen z.B. die HSR in NRW mit ihrer Änderung einige neue Empfehlungsrechte, die nebst dann auch noch folgender Stellungnahme durchaus geeignet sein können, das Gremienverfahren im eigene Sinne zu prägen – und sei es „nur" durch ein sehr ausgiebiges Vorbringen wohl gemeinter Ratschläge, welche sodann durchaus strategisch motivierte Verfahrensbeschleunigung (oder eben noch begehrlicher: -verzögerung) bewirken können. Der Überschätzung „harter" Einflussbefugnisse steht verbreitet die Unterschätzung „weicher" Beratungsinstrumente gegenüber.

Kontrastiv ist die Bewertung über Änderungen im Bereich der Personalentscheidungen vorzunehmen. Konnte in BW für die Personalkompetenzen auf Managementebene bislang von einer potenziell intensiven Außensteuerung durch HSR gesprochen werden, so wird diese mit der Novelle relativiert. Durch die Beteiligung der Senate und den Wegfall zweier Mitspracherechte kann eine klare Außensteuerung nicht mehr belegt werden. Die zukünftig erforderlichen Vermittlungs- und Konsensmechanismen bei den Wahlgängen zeigen – gleichsam als Puffer – stattdessen eine *Mischsteuerung* mit (wie argumentiert werden könnte) Tendenz zur Binnensteuerung. *Binnensteuerung* sticht deshalb hervor, weil nicht nur das qualitative Verfahren geändert sondern auch das (quantitative) Bestätigungsrecht bei der Wahl nebenamtlicher Rektoratsmitglieder abgetreten wurden. Deutlich sind die Verschiebungen in HH und NRW, wo man ebenfalls eine potenzielle Außensteuerung der obersten Rekrutierungsebene in eine primäre Binnen- bzw. Mischsteuerung zu wandeln sucht. Aussagekräftig erscheinen können in NRW überdies die Aufhebung der Vorgesetztenstellung des HSR gegenüber dem hauptamtlichem Rektorat sowie der Verlust seines amtlichen Status als oberste Dienstbehörde. Einerseits wird damit die Autonomie der Hochschule als „Einzelorganisation" limitiert, andererseits kann die Maßnahme als korrektive Reaktion in Hinblick auf anhaltende Kritik am berüchtigten „Abbau" staatlicher Verantwortung gedeutet werden. So sind „managerielle" Aufgaben nun wieder von solchen der juristischen Kontrolle differenziert worden.

Die personelle Komponente als Kriterium der Steuerungsbemessung ist aber auch hinsichtlich der personellen Zusammensetzung relevant. Hier zeigen sich für alle drei Länder Mischformen neben der Alternative rein externer Gremienbildung. Tendenziell ist also eine Mischsteuerung mindestens optional angelegt, wenn auch in BW sekundär (nur per Grundordnung der Einzelhochschule als Ausnahmelösung, die aber in praxi zum Normalfall werden kann) dargestellt. Bleibt noch die Frage, wie es um das Besetzungsverfahren der HSR bestellt ist? Hier wollen die Länder keine Änderungen vornehmen, daher bleibt es beim Klassiker der Mischsteuerung mit Ausnahme von HH. Dort besteht ein Mehrheitsbonus zugunsten der Stimmrechte neu gewählter Mitglieder, wodurch die Steuerungsparität umgangen werden kann. Bei diesen Herleitungen ist zu berücksichtigen, dass das Konstrukt der Außensteuerung auch bei intensiver Ausstattung mit Befugnissen keinen Automatismus darstellt. Inwiefern Außensteuerung potenziell angelegt oder provoziert wird, ist auch eine Frage der faktischen Mischverhältnisse externer und interner Akteure. Gelten zwar für HSR in den Ländern regelmäßig ausschlaggebende Mehrheitsverhältnisse zugunsten externer Akteure, sind doch konsensuelle Dynamiken eingedenk interner Vertreter als „systemrelevanter" Minderheit zu berücksichtigen. Die Annahme, juristisch verbriefter Überhang ex-

terner Akteure wäre allein schon in Machtbonus zu münzen, dürfte als recht technokratische Vorstellung von Hochschulbürokratie zu bezweifeln sein.

4. Diskussion

Nach Prüfung der organisatorischen bzw. steuerungslogischen Aspekte können in Summe die folgenden Beobachtungen angestellt werden: Erstens wird mit den Gesetzesnovellen der dargestellten HSR formal eine tendenziell *paritätische (Re-)konfiguration* der Steuerungsaktivitäten innerhalb des zentralen Gremienmanagements angestrebt. Zweitens werden die Steuerungsaktivitäten zwischen den administrativen Hauptorganen HSR, Präsidium und Senat über verschiedene, mithin neuartige Ausgleichsinstrumente (Findungskommissionen, Wahlversammlungen, gemeinsame Ausschüsse etc.) *strukturell harmonisiert*. Die Einschätzung der Landesregierung in NRW, das neue Gesetz „balanciert die internen Kräfte der Hochschulen besser aus" (Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung 2014), dürfte auch bezüglich BW und HH handlungsleitend erscheinen. Drittens gibt es zwar keine klaren Hinweise für eine grundsätzliche Abkehr von der „manageriellen" Gremienarchitektur der Hochschulaufsicht. Allerdings lassen die dargestellten Tendenzen doch eine korrektive Einflussnahme des Gesetzgebers auf die Gestaltung der Steuerungslogik erkennen. Dies wird, so ist zu mutmaßen, mit dem Ziel verbunden, die organisationale Integration nichtakademischer (originär ökonomischer) Steuerungsmodi gleichsam struktursensibler, um nicht zu sagen „friedlicher" als in bislang, zu realisieren. Entsprechend einer solchen Perspektive können die geplanten Novellen dann weniger im Gestus einer amtlichen Reform als vielmehr – im Sinne ökonomischer Moden und Mythen – Beitrag einer hochschulischen „Organisationsentwicklung" legitimiert werden. Diese sollte jedoch womöglich weniger mit der Motivation betriebswirtschaftlicher Effizienz begriffen, sondern mehr unter den Vorzeichen ausgeglichener Besitzstandswahrung von Hoheitsrechten und damit symbolisch und mikropolitisch nachvollzogen werden. Nicht exklusiv betriebliche Effizienz sondern *strukturelle Effektivität* kann entsprechende Reorganisationen nachvollziehbar machen (vgl. Krücken/Hasse 2005, S. 50f.). Schließlich ist unübersehbar, wie sehr die Diskussion um die HSR maßgeblich politisch forciert wurde. Somit waren „Korrekturmaßnahmen" mittelfristig zu erwarten.

Doch ist der Anstoß für Änderungen am HSR gewiss auch vor dem Hintergrund diverser hochschulpolitischer Interessengruppen zu sehen. So haben Rektorenkonferenz, der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und Gewerkschaften sich vor wenigen Jahren mit Grundsatzpapieren zur Entwicklung der HSR Gehör verschafft (vgl. Schütz/Röbken 2012, S. 151f.). Eine Durchsicht der darin zum Teil kontrovers adressierten Erwartungen und Forderungen lässt erkennen, dass wesentliche Statements politisch aufgegriffen wurden. Erkennbar versuchen die Länder zumindest im oben besprochenen Ausschnitt mit höchstmöglich *konsensuellen* Reformwegen auch sehr disparaten gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Hochschulpolitisch kann dies insofern als vorteilhaft gelten, als mit einer solchen Strategie für die Wissenschaftsadministration wünschenswerte Zustimmungsgrade unabhängig jeweiliger Coleur zu erzielen sind. Zugleich kann sich der Gesetzgeber auf diesem Weg wirksam Lobbying-Verdächtigungen (die vermutlich beim HSR wie bei keiner anderen Instanz im Hochschulmanagement eine Rolle spielen) erwehren und sein Image als umsichtiger *Kompensator* sozialer Interessen legitimieren. Die bereits aufgezeigten Ausgleichsmechanismen in der Hochschule finden somit auch auf Makroebene der Landespolitiken ihre Entsprechung.

Neben dem kompensatorischen Feinwerk der Neuerungen dürfte die Tendenz zu problematisieren sein, dass die akademischen Aufsichtsorgane zukünftig in Fragen der Wirtschaftsprüfung eine Kernkompetenz wahrnehmen sollen. Es bietet sich an, diesen Fokus im Zusammenhang mit bisheriger Aufgabenverteilung zu betrachten und hierbei nicht allein die polit-semantische Seite eines „Gremienfriedens" ins Auge zu fassen. Der teilweise Schwenk von ehedem breit qualitativ-strategischer Zuständigkeit hin zu einem stärker quantitativ-regulativ ausgerichteten Wirkungsfeld mag auch der kritischen Einschätzung tatsächlich verfügbarer, personeller, zeitlicher und organisatorischer Ressourcen in den Aufsichtsräten geschuldet sein (vgl. Borgwardt 2013, S. 57; Bogumil et al. 2013, S. 96; Ders. et al. 2008, S. 38f.). Angesichts der aus organisationssoziologischer Sicht eher bescheidenen Erwartungen gegenüber der „Wirksamkeit" von Aufsichtsgremien an Hochschulen hat Kühl auf das Phänomen der Unterwachung hingewiesen (vgl. Kühl 2014, S. 8; Ders. 2012, S. N5). Unterwachung beschreibt eine Konstellation der Aufsicht bzw. Kontrolle in Organisationen, bei der die externen (oder auch „nur" organisational externen) Akteure in dem Maße eingeschränkt ihrer Funktion nachkommen können, wie ihre praktische Aufgaben-, Prüfungs- und Entscheidungslast zunimmt. Je mehr also das Ausmaß an Einsichtnahmen und Aufsichtspflichten, Abstimmungsaktivitäten, Stellungnahmen, Begutachtungen, Durchsprachen etc. des Ratsgremiums zunimmt, desto weniger wahrscheinlich ist eine genügend umfassende, detaillierte Wahrnehmung von Leitungs- bzw. Lenkungsmacht. Die These Kühls verspricht umso mehr Gültigkeit, als die Hälfte der HSR durch die Rektorate bzw. Präsidialbüros mit Informationen versorgt wird (vgl. Bogumil et al. 2013, S. 96f.), und die Räte insofern angewiesen sind auf die von dort aus organisierte Vorbereitung, Vorsichtung und Filterung aller in die Zuständigkeit fallender Vorgänge. Informationelle Filterung und selektive Entscheidungsvorlage messen potenziell den Rektoren und Präsidenten eine Systemmacht bei, die in der politischen Debatte (was intellektuell bedauerlich erscheinen mag) aber keine Rolle zu spielen scheint[4] (vgl. Kühl 2012, S. N5). Auch „Hochschulmanager" scheinen sich mit diesbezüglichen Einwänden kaum näher zu befassen oder/und

[4] Eine diesbezügliche „Präventionsmaßnahme" kann in einem Passus im Hochschulgesetz Baden-Württembergs gesehen werden, wonach der HSR ein Vorschlagsrecht bezüglich der Auswahl des Hochschulpersonals, welches ihn in seiner Arbeit unterstützten soll, genießt. Ferner wird auch geregelt, dass dieses Personal dem unmittelbaren Weisungsrecht des Vorsitzenden des HSR untersteht. Vgl. LHG (2014) § 20 (10).

hierauf keine nennenswerten Antworten parat zu haben.[5] Die neuerliche Kompetenzverdichtung auf Haushaltsangelegenheiten könnte darauf hindeuten, die „Gefahr" der Unterwachung über Zuweisung von fachlich-organisatorisch eher geeigneten Aufgaben hemmen zu wollen. Denn HSR, denen es an Ressourcen (und womöglich auch Motivation) mangelt, sich qualifiziert den mikropolitischen Feinheiten eines kulturhistorischen Instituts oder einer Fakultätsverwaltung Sozialpädagogik zu widmen, könnten kraft ihres oft externen (und ökonomischen) Gewichts einen höheren Nutzen bei der Bearbeitung auch beruflich nahe liegender Materie entfalten. Gleichwohl werden mit einem solchen Zuschnitt womöglich neue Probleme in Fragen der Sachkompetenz in Kauf genommen. Und auf die Schwierigkeit, dass eben nicht nur Manager und Betriebswirte sondern genauso auch Literatur- und Medizinprofessoren sich vornehmlich mit Haushaltsaufsicht befassen sollen, wurde bereits hingewiesen. Daneben bietet es sich an, solche, womöglich nicht unwesentlich akteursspezifische Kompetenzverlagerungen, nicht allein nach dem Kalkül pragmatischer Adäquanz zu bestimmen. Aufgabenbeschreibungen lassen sich zwar „leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern" (Luhmann 2000, S. 280), gleiches von der „Änderungsfähigkeit" des einmal platzierten Personals ebenso behaupten zu wollen, gilt aus einer organisationssoziologischen Perspektive als höchst zweifelhaft (vgl. Kühl 2007). Personalwechsel (was immer auch heißt: Einschalten der einen, Ausschalten anderer) und funktionale Umverteilung können weitaus eher helfen, erwünschte Organisationsentscheidungen in entsprechende Bahnen zu lenken. Eine analytische Weiterführung bietet sich daher auch zu diesem Punkt mit Blick auf die Bedeutung institutioneller Legitimation. Nicht etwa „natürliche" Effizienz an sich ist demnach handlungsleitender Ausgangspunkt funktionaler Rollenverteilung, sondern maßgeblich die gesellschaftliche Vorstellung über eine als verantwortungsvoll geltende, „effiziente" Aufgabenzuweisung, die entsprechende Muster der Personalbesetzung bzw. -entscheidung konstituiert (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 18).

Neben dieser organisationstheoretischen Perspektive soll jedoch nicht verschwiegen werden, dass die Gesetzgeber einzelne Änderungen auch mit Blick auf eine verfassungsrechtlich bedenklich gewordene Kompetenzverteilung innerhalb der Gremienorganisation unternommen haben. In der Tat gab es in den vergangenen Jahren wiederholt gerichtliche Entscheidungen zum Hochschulrecht in verschiedenen Bundesländern, die mit Blick auf die demokratische Begründung des Hochschulrates bzw. die Partizipation der Gremien insgesamt Anlass zu Änderungsmaßnahmen geben konnten.[6] Es wird nun zu beobachten sein, ob und wie andere Bundesländer absehbar mit weiteren und in Teilen womöglich ähnlich „orchestrierten" Änderungen nachziehen werden.

Abschließend soll zur Relativierung der ausgiebig formalen Abhandlung noch für eine Perspektive geworben werden, die in den Reformdebatten zum Hochschulmanagement zuweilen eher marginale Beachtung erfährt. Unabhängig jeweiliger Richtungsprogrammatik werden Steuerungsinstrumente regelmäßig in Hinblick auf ihre hierarchisch-organisationale Abbildung problematisiert, wobei bevorzugt ein genuin betriebswirtschaftlicher Blick vornehmlich auf die „Schauseiten" der Reformaktivitäten gerichtet wird. Hierbei besteht unweigerlich das Problem einer analytischen Verengung auf die über Marketing und Public Relations gesteuerte Außendarstellung der (Hochschul-)Organisation (vgl. Kühl 2011). Mit der Überbetonung formal aufgehübschter Schauseiten geraten zugleich solche Facetten leicht außer Acht, die sich kritisch mit den weniger „marketingförmigen" Seiten der Irrationalität, Mikropolitik und (Schein-)Legitimation befassen. Für die weitere Auseinandersetzung mit den HSR im Lichte von New Public Management und „Governance"-Diskursen ist zu wünschen, dass die Hochschulforschung trotz steigender Nachfrage betriebswirtschaftlicher „Zweckrationalisierung" ihre instrumentellen Zugänge weiterhin auch auf die Ausleuchtung von – mit einem fast schon geflügelten Wort aus den Studien von Nils Brunsson – irrationaler Rationalität (vgl. Brunsson 1985) und damit die regelmäßige Entmythologisierung hochschulischer Reformfreudigkeit lenkt und weiterentwickelt. Die Ergebnisse dieses Beitrags weisen jedenfalls darauf hin, dass der Gesetzgeber seine Regulierungsaktivitäten beträchtlich auf die Befriedigung außerakademischer Legitimationsansprüche abstellt – dies aber auch mit paritätischen und effizienzlogischen Maximen und den regelmäßig unschlagbaren Waffen (lenkungs)politischer Korrektheit zu mythologisieren (vgl. Kieser 1996) sucht – und hiermit en passant auch seinen eigenen Einfluss auf den akademischen Betrieb in Teilen wieder intensiviert. Eben durch diese neuerliche Beschneidung der hochschulischen „Standortorganisation" werden – je nach interpretativem Ausgangspunkt – durchaus einige Relativierungen in der Politik der Neuen Steuerung vorgenommen. Ob unabhängig hiervon in Summe aber der Ausbau an Detailregulierung, Rechenschaftspflichten und (teils nur verlagerten) Kontrollinstrumenten mit der Logik der auch weiterhin lose gekoppelten Expertenorganisation Hochschule vereinbar erscheinen kann, steht – einmal wieder – auf einem anderen Blatt (vgl. Krücken/Meier 2005, S. 164ff.).

Literaturverzeichnis

Bogumil, J. et al. (2008): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Düsseldorf.

Bogumil, J. et al. (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin.

Bundesverfassungsgericht (2014): Leitsätze zum Beschluss des Ersten Senats vom 24. Juni 2014 – BvR 3217/07. http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20140624_1bvr321707.html (Letzter Aufruf: 08.10.2014)

Brunsson, N. (1985): The Irrational Organization: Irrationality as a basis for organizational action and change. New York.

[5] Ein überzeugendes Beispiel dafür ist die Podiumsdiskussion an der Universität Hamburg „Hochschulentwicklung im Zeitalter von Autonomie und Ökonomisierung: ‚Ist die unternehmerische Hochschule gescheitert?', an der u.a. der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl und der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz Horst Hippler teilnahmen. Online verfügbar unter: https://lecture2go.uni-hamburg.de/konferenzen/-/k/12965 (Letzter Aufruf: 27.08.2014).

[6] Siehe nur maßgeblich die erfolgreich geführte Verfassungsbeschwerde gegen das Niedersächsische Hochschulgesetz, die im Ergebnis zu einer Bestätigung umfänglicher Einflussrechte des Senates führt: BVerfG, 1 BvR 3217/07 vom 24.6.2014, Absatz-Nr. (1-99).

Borgwardt, A. (2013): Hochschulräte und Hochschulsteuerung. Zwischen Beratung und Kontrolle. Bonn.
Czerwick, E. (2007): Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes: Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991. Wiesbaden, S. 64-72.
Dainat, H. (2005): Von Bologna zum Bologna-Prozess. Zur Studien- und Universitätsreform. In: Mitteilungen des Deutschen Germanistenverbandes 52. Jg./H. 1, S. 18-32.
Erfurt Sandhu, P. (2013): Persistent Homogeneity in Top Management – Organizational path dependence in leadership selection (Diss. Freie Universität Berlin). Berlin (i. Dr. 2014).
Erichsen, H.-U.: (2012): Der Hochschulrat – Gedanken und Erfahrungen. In: Ders. et al.: Lebensraum Hochschule. Grundfragen einer sozial definierten Hochschule. Festschrift für Albert von Mutius, S. 301-310.
Fuchs, H.-W./Reuter L. R. (2000): Bildungspolitik in Deutschland. Entwicklungen, Probleme, Reformbedarf. Opladen.
Hasse, R./Krücken G. (2005): Neo-Institutionalismus. Mit einem Vorwort von John Meyer. 2. Aufl., Bielefeld.
Hamburgisches Oberverwaltungsgericht (2014): Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG): http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml?doc.id=jlr-HSchulGHArahmen&st=lr&showdocase=1&paramfromHL=true#focuspoint (Letzter Aufruf: 01.09.2014).
Hener, Y. (2001): Hochschulrat. In: Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, S. 171-177.
Hüther, O. (2009): Hochschulräte als Steuerungsakteure? In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31. Jg./H. 2, S. 50-73.
Juristisches Informationssystem für die Bundesrepublik Deutschland (juris) (2014): Landeshochschulgesetz (LHG) (2014): http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+BW+Inhaltsverzeichnis&max=true (Letzter Aufruf: 01.09.2014).
Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaftslehre, 56. Jg./H. 1, S. 21-39.
Krücken, G./Meier, F. (2005): Der gesellschaftliche Innovationsdiskurs und die Rolle von Universitäten. Eine Analyse gegenwärtiger Mythen. In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung. 14. Jg./H. 1, S. 157-170.
Krücken, G./Wild, E. (2010): Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement. In: Hochschulmanagement. 6. Jg./H. 2, Bielefeld. S. 58-62.
Kühl, S. (2012): Nicht Überwachung, Unterwachung ist das Problem. Debatten über die angeblich enorme Macht von Hochschulräten über Universitäten führen an der Sache vorbei. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 39 v. 15.02., S. N5.
Kühl, S. (2014): The Sudoku Effect: Universities in the Vicious Circle of Bureaucracy (Springer Briefs in Education). Cham u.a.
Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
Kühl, S. (2007): Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag. In: Organisationsentwicklung, 26. Jg./H. 1, S. 42-45.
Landfried, K. (2000): Effizientere Leitungs- und Organisationsstrukturen in Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (Hg.): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente an Hochschulen. 2. Berliner Bildungsdialog. Beiträge zur Hochschulpolitik. Nr. 6, Bonn, S. 7-9.
Lanzendorf, U./Pasternack, P. (2008): Landeshochschulpolitiken. In: Hildebrandt, A./Frieder, W. (Hg.): Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 43-66.
Laske, S. et al. (2007): Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten – Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment. In: Das Hochschulwesen, 55. Jg./H. 3, Bielefeld. S. 66-73.
Lange, S. (2010): Hochschulräte. In: D. Simon et al. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 347-360.
Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
Luhmann, N. (1994): Die Wirtschaft der Gesellschaft. 1. Aufl., Frankfurt/M.
Luhmann, N. (1971): Reform des öffentlichen Dienstes. In: Ders. (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen.
Luhmann, N. (1965): Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre. In: Verwaltungsarchiv 4, Nr. 56, S. 303-313.
Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz). https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=221&bes_id=9796&aufgehoben=N&menu=1&sg= (Aufruf: 09.12.2013).
Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Hochschulzukunftsgesetz (Regierungsentwurf): http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Gesetze/HZG_RegE_mit_Aenderungen.pdf (Letzter Aufruf: 01.09.2014).
Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Pressemeldung. http://www.wissenschaft.nrw.de/presse/pressemeldungen/details/landtag-verabschiedet-gesetz-ministerin-schulze-freiheit-und-verantwortung-im-gleichgewicht/ (Letzter Aufruf: 08.10.2014).
Münch, R. (2007): Die akademische Elite. Frankfurt/M.
Münch, R. (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt/M.
Münch, R. (2011): Akademischer Kapitalismus. Über die Politische Ökonomie der Hochschulreform. Frankfurt/M.
Nienhüser, W./Jacob A. K. (2007): Changing of the Guards. Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten. In: Hochschulmanagement, 3. Jg./H. 3, Bielefeld. S. 67-73.
Oechsler, W. A./Reichwald, R. (1997): Managementstrukturen an deutschen Universitäten. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Forschung & Lehre 4. Jg./H. 6, S. 282-285.
Röbken, H./Schütz, M. (2014): Sprachrohr der Gesellschaft oder Lobbyinstanz der Wirtschaft? Zur Personalstruktur von Hochschulräten. In: Forum Hochschulräte Update, 2. Jg./H. 1, S. 20-22.
Röbken, H./Schütz, M. (2013): Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung. In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 2, S. 96-107.
Schütz, M./Röbken, H. (2012): Alle Jahre wieder? Die neue (alte) Diskussion um den Hochschulrat. In: Das Hochschulwesen, 60. Jg./H. 6, Bielefeld. S. 146-153.
Von Coelln, C./Horst, T. (2009): Ökonomisierung, Effizienz und Professionalisierung. Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz: In: Forschung & Lehre, 16. Jg./H. 3, S. 174-176.
Walgenbach, P./Meyer, R. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart.
Willgerodt, H. (2002): Markt und Wissenschaft – kritische Betrachtungen zur deutschen Hochschulpolitik. In: Ordo. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 53, S. 59-110.

Anmerkung: Die angegebenen Gesetzestexte beziehen sich auf die jeweils im Internet offiziell eingerichteten Ressourcen und daher nicht zwingend auf den juristischen Herausgeber (die Landesregierungen).

■ **Marcel Schütz,** M.A., Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Gastforscher, Lehrstuhl für Bildungsmanagement,
E-Mail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Hochschulmanagement"

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

Format der Anzeige: JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

Kontakt: UVW-UniversitätsVerlagWebler, Der Fachverlag für Hochschulthemen,

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,

Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail:info@universitaetsverlagwebler.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 4/2014

Forschungsentwicklung/-politik

Wilhelm Krull
Im Dschungel multipler Strukturen und Akteure – die Perspektive eines privaten Wissenschaftsförderers

Ori Schipper
Ethische und rechtliche Grenzen der Wissenschaft

Valentin Amrhein
Postdocs: Die unsichtbaren Leistungsträger

Meinungsforum

Wolff-Dietrich Webler
Exzellenzinitiative nach 2017 – Welchen Chancen und Gefahren sieht sich die Wissenschaftspolitik gegenüber?

Forschung über Forschung

René Krempkow
Die Rolle von Wissenschaftspreisen als nichtmaterielle Anreize im Wettbewerb um Reputation

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2014

Hochschulforschung

Björn Christensen & Jan-Hendrik Meier
Zur Frühidentifikation von Studienabbrüchen

Marie Drüge & Karin Schleider
Mobbing im Hochschulstudium – Eine quantitative Pilotstudie

Hochschulentwicklung/-politik

Jun He
Zum Vergleich des Studienstandorts Deutschland und Frankreich für die Chinesen

Britta Fischer
Lebenslanges Lernen unterstützen Potenziale und Hindernisse eines Engagements von Universitäten in der Lehrerfortbildung

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Jana Leipold, Elke Karrenberg, Wiebke Stegh & Christina Demmerle
Interuniversitäre Weiterbildung (IUW): durch länderübergreifende Konzepte Professionalität und Innovation steigern

Wolff-Dietrich Webler
Praktische Gestaltungsvarianten für Seminare
Chancen der methodischen Umsetzung von Seminarzielen
Einfach bessere Seminare (Teil II)

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 3+4/2014

Thorsten Braun, Avni Qekaj & Edith Kröber
Erfolgreich qualifiziert? – Ideen und Gedanken zum Erfolgskriterium im Qualitätspakt Lehre

Thorsten Braun
Spezialisierung aufs Fach – Fachbezogene Hochschuldidaktik realisieren

Jutta Rach & Heike Tillmann
Professionalisierung von Kommissionsmitgliedern – ein Beitrag zur Qualitätssicherung der pädagogischen Eignungsphase

Anne Pupak-Gressler, Katrin Klink & Anke Diez
Lehrveranstaltungsevaluationen als Reflexionsgrundlage zum Ausbau individueller Lehrkompetenz – Möglichkeiten und Grenzen

Anne Linsler, Maren Balbach & Brigitte Heintz-Cuscianna
Der Einsatz studentischer Tutorinnen und Tutoren in Lehre und Beratung im Bereich fachübergreifender Kompetenzentwicklung

Nicole Auferkorte-Michaelis, Jörg Schröder & Valentina Vasilov
Werkstatt Wissenschaftskarriere – Eine Matrix für gebündelte Kompetenz in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung an der Universität Duisburg-Essen

Edith Kröber, Lena Fliegl, Daniel Francis & Avni Qekaj
IgeLUS – Intergenerationelles Lernen an der Universität Stuttgart
Ein Projektbericht

Wolff-Dietrich Webler
Konfliktlösungen in Lernprozessen wissenschaftlicher Weiterbildung (Teil II)

P-OE Gespräch zwischen Oliver Reis und Edith Kröber

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2014
Die Besten gewinnen? Qualität in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung

Qualitätsentwicklung/-politik

Brigitte Lehmann & Anna Fräßdorf
Qualitätssicherungsmaßnahmen der Humboldt Graduate School

Ruth Kamm & Iris Werner
Perspektiven nach der Juniorprofessur – Das Beispiel der CAU Kiel

Qualitätsforschung

René Krempkow, Nathalie Huber & Jeannette Winkelhage
Warum verlassen Promovierte die Wissenschaft oder bleiben? Ein Überblick zum (gewünschten) beruflichen Verbleib nach der Promotion

Franziska Pestel, Mandy Reppe, Katrin Pittius & Sylka Scholz
Welchen Wissenschaftler/innentyp wollen wir kultivieren? Lebensentwürfe von Nachwuchswissenschaftlerinnen zwischen Karriere und Familie

Jürgen Janger & Klaus Nowotny
Bestimmungsfaktoren für die Arbeitsplatzwahl von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2014
Eltern in der Studienberatung – Theorie, Praxis, Herausforderung

Eltern in der Studienberatung – Theorie, Praxis, Herausforderung

Daniel Wilhelm
Helikopter-Eltern landen auf dem Hochschulcampus

Ute Benninghofen
Eltern in der Studienberatung – Zur Diskussion um Sinn und Unsinn einer Elternberatung an der Hochschule

Tobias Grunwald & Suat Yilmaz
Talente fördern! Doch was sagen die Eltern dazu?

Markus Diem
„Uni für Eltern" Ein neues Angebotsformat der Studienberatung der Universität Basel

Annette Linzbach
„Hilfe – was mache ich nur mit diesen Eltern im Beratungsgespräch?!"

Dana Voß
Stipendienberatung für Eltern: ein Erfahrungsbericht aus der Beratungspraxis des Elternkompass

Michael Töpler
Zu Rolle und Bedeutung der Eltern in der Studienberatung

Beratungsentwicklung/-politik

Franz Rudolf Menne
Ein Schlaglicht auf die allgemeine Studienberatung in den 1950er Jahren – am Beispiel der Universität Bonn

UVW

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 Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

NEUERSCHEINUNG

Reihe: Hochschulmanagement und Personalentwicklung

Susanne Schulz (Hg.):
Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken
Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

„Personalentwicklung an Hochschulen weiterdenken" – unter diesem Titel stand der am 28. November 2013 von der Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen veranstaltete Kongress.
Expertinnen und Experten diskutierten über aktuelle Herausforderungen von PE an Universitäten und Hochschulen. Insbesondere unter dem Aspekt wie berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleitet werden können. Der vorliegende Band enthält die Beiträge der Referentinnen und Referenten des Kongresses und weitergehende Artikel, die „Good-Practice" Beispiele zu erfolgreichen PE-Formaten geben.
Der thematische Bogen ist weit gespannt. Die Beiträge zeigen unterschiedliche Perspektiven der Personalentwicklung auf:

- die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung
- Möglichkeiten der Potentialentwicklung und Personaldiagnostik
- Faktoren des Life-Long-Learning
- Gesundheitsmanagement
- und der ökonomische Nutzen von PE.

Der Kongressband greift die Kernthemen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung auf, identifiziert Handlungsfelder und zeigt Strategien auf, um den Anforderungen der Organisation Hochschule an PE gerecht zu werden.

ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015, 269 Seiten,
46.60 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag –
nicht überall im Versandbuchhandel (z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22