



**Centrum  
für Hochschulentwicklung**

## **Berufungsverfahren im internationalen Vergleich**

**Prof. Dr. Tassilo Schmitt  
Dr. Nina Arnhold  
Magnus Råde**

**Arbeitspapier  
Nr. 53**

**März 2004**

## Inhalt

0. Vorbemerkung.....	2
1. Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung von Berufungsverfahren .....	3
2. Berufungsverfahren im internationalen Vergleich: Wesentliche Ergebnisse.....	11
3. Internationale Befunde .....	15
3.1 USA: Kollegialsystem mit ausdifferenziertem Professorenmodell.....	15
3.2 Österreich: Stärkere Zentralisierung der Berufungen und flexibilisierte Beschäftigungsmodelle .....	23
3.3 Schweden: Abschied vom Lehrstuhlmodell.....	26
3.4 Niederlande: Berufungen im Zeichen des markt- und managementorientierten Steuerungsmodells .....	32
3.5 Frankreich: Zentralstaatlich organisierter Wettbewerb .....	35
3.6 England: Professorenberufungen als Ausnahmefall im stark gegliederten Kollegialsystem .....	40
3.7 Schweiz: Aktive Rekrutierungsanstrengungen einer internationalen Spitzenuniversität.....	46
4. Berufungsverfahren an deutschen Hochschulen .....	51
4.0 Vorbemerkung .....	51
4.1 Definition und Rahmenbedingungen von Berufungen.....	52
4.2 Stationen im Berufungsprozess .....	54
4.3 Aktuelle Entwicklungen .....	59
5. Quellen und Literatur.....	63
5.1 Allgemeines .....	63
5.2 Zu den einzelnen Ländern .....	65
6. Appendix: Tabellarischer Überblick über die internationale Bestandsaufnahme.....	71

## **0. Vorbemerkung**

Im hier vorgelegten Arbeitspapier werden Überlegungen dazu vorgetragen, wie Berufungsverfahren an deutschen Hochschulen künftig gestaltet werden sollten. Im ersten Abschnitt sind Empfehlungen formuliert; sie beziehen sich auf drei wesentliche Bereiche, nämlich auf die Einbindung der Berufung in Strategie und Profilbildung der Hochschule, auf die Gestaltung des Auswahlverfahrens und auf die Besetzung. Wesentliche Grundlage für diese Empfehlungen sind international vergleichende Recherchen, die im zweiten Hauptabschnitt dokumentiert sind. Die Darstellung der aktuellen Verfahrensregeln hierzulande im dritten Hauptabschnitt soll die Ausgangsthese untermauern, dass Reformbedarf besteht.

Dieses Arbeitspapier erhebt nicht den Anspruch einer umfassenden wissenschaftlichen Analyse. Die Untersuchungen zielen nicht auf Vollständigkeit, sondern wurden allein in der Absicht durchgeführt, Verfahrensweisen in ihren Wirkungszusammenhängen zu verstehen und aus ihren Vorzügen oder Schwierigkeiten zu lernen, um den Weg für Diskussionen und Reformprojekte an Hochschulen zu bereiten.

# **1. Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung von Berufungsverfahren**

Mit der Berufung auf eine Professur wird regelmäßig eine wesentliche Entscheidung über die Zukunft und die Rolle eines Faches an einer Hochschule getroffen. Die jeweilige Gewichtung und Ausrichtung von Forschung und Lehre, die Erfolge in diesen Bereichen und ihre Sichtbarkeit, das Renommee einer Disziplin und der Hochschule insgesamt sowie interdisziplinäre Synergien sind nicht von den Personen zu trennen, die nach ihrer Berufung oft langfristig eine Stelle besetzen. Interessen (der Professoren, der Mitarbeiter, der Studierenden, anderer Stakeholder) wirken auf die Entscheidungsfindung ein und haben zu sehr komplexen, aufwändigen und langwierigen Verfahren geführt. Diese dauern im Schnitt etwa zwei Jahre, eröffnen den in Gremien und Kommissionen sowie als Gutachter Beteiligten unterschiedliche Beteiligungs- und Blockadechancen und werden häufig als im Verlauf und Ergebnis unbefriedigend und vor allem als intransparent empfunden. Neben das allgemein als ineffektiv empfundenen Verfahren tritt die Unsicherheit über die Qualität der Entscheidung. Zugleich ergeben sich lange Vakanzen.

Fragt man nach den Ursachen für diesen evidenten Mangel an Effektivität und Effizienz, lässt sich aus einer allgemeineren Perspektive betrachtet konstatieren, dass unterschiedliche Vorstellungen davon, wie Hochschulen zu lenken seien und welche Aufgaben ihnen zukämen, zu einer starken Durchmischung und Überschichtung von nur schwer miteinander kompatiblen Elementen geführt haben. Sedimente der Steuerung durch den Staat zeigen sich in Genehmigungs- und Entscheidungsvorbehalten der Ministerien und in politischen Zielvorgaben. In den Hochschulen haben sich die Statusgruppen einerseits und die Fachdisziplinen andererseits unterschiedliche Partizipationsrechte gesichert. Dazu kommt noch die institutionelle Beteiligung von Vertretern aus der Umwelt des jeweiligen Faches oder der jeweiligen Fachgruppe und von Kontrollorganen für Gleichstellungsfragen. Ergebnis sind in ihrer Konstitution schwer zu durchschauende Kommissionen und kompliziert miteinander verbundene Verfahrensschritte auf verschiedenen Ebenen, so dass Verantwortung, Kompetenzen und Betroffenheiten vielfach ineinander verschränkt und dadurch nicht mehr lokalisierbar sind. Jeder einzelne in den Findungsprozess Einbezogene verfügt außerdem über mehr Blo-

ckade- als über Gestaltungschancen. Deswegen ziehen sich die Verfahren häufig ungebührlich in die Länge und führen oft zu Entscheidungen, die von Beteiligten und Betroffenen als zufällig, vielfach als unzumutbar empfunden werden.

Niemand darf erwarten, dass sich anstelle dessen neue Regeln finden und praktizieren lassen, die unsachgemäße Resultate oder die sich wechselseitig verstärkenden negativen Folgen von Intransparenz und Klientelismus völlig ausschließen. Man kann aber voraussetzen, dass das für die langfristige Funktion des Systems erforderliche Vertrauen in die grundsätzliche Seriosität der Prozedur in dem Maße wächst, in dem es gelingt, Verantwortung und Kompetenzen zu profilieren und sichtbar zu machen. Dadurch werden Fehlentscheidungen nicht gänzlich unmöglich gemacht, wohl aber, dass man diese für eine beinahe regelmäßige Folge der Organisationslogik hält – und sich auf allen Seiten entsprechend verhält.

#### *Zusammenhang mit Strategie und Profilbildung der Hochschule*

Berufungen müssen in eine langfristige strategische Entwicklungsplanung eingebettet sein. Dafür ist es nicht ausreichend, zum Zeitpunkt des Freiwerdens einer Professur (oder kurz davor) die Denomination und Bewertung der Stelle zu überprüfen. Vielmehr sollten im Zusammenwirken zuständiger Institutionen der Hochschule (Hochschulrat, Präsidium, Senat, Fakultäten) längerfristige Pläne davon erarbeitet werden, welchen Aufgaben in Forschung und Lehre sich die Hochschule künftig widmen und wie sie sich insgesamt positionieren will. Die zentralen Organe, also in der Regel die Hochschulleitung, müssen dann auf der Grundlage der langfristigen Planungen jeweils entscheiden, ob die Professur nach dem allgemeinen Hochschulentwicklungsplan nicht in einer anderen Disziplin mit Priorität eingesetzt werden soll oder ob die gesetzten Ziele mit der Gesamtplanung kompatibel sind.

Die Pläne sollten auf Fakultäts- oder Fachbereichsebene Anforderungsprofile und Finanzierungsvorstellungen für künftige Besetzungen enthalten. Sorgfältig zu erwägen ist, welche Konsequenzen sich für die sächliche und personelle Ausstattung ergeben, und ob man beispielsweise eher auf arrivierte Wissenschaftler setzen oder – etwa durch eine mit tenure track auszustattende Juniorprofessur – jüngeren Entwicklungschancen einräumen will.

Auf der Basis solcher Pläne können frühzeitig Kontakte zu potenziellen Kandidaten geknüpft, diese möglicherweise zu Vorträgen u.ä. eingeladen werden. Grundsätzlich muss es möglich sein, viel versprechende Kandidaten dann zu berufen, wenn diese dafür zur Verfügung stehen, nicht dann, wenn zufällig eine Stelle frei ist. Dafür sind durch vorausschauende Planung in der Fakultät und mit Hilfe geeigneter Förderinstrumente der Hochschulleitung finanzielle Spielräume zu schaffen.

#### *Grundsätze für das Auswahlverfahren*

An den Verfahren selbst sollten die Beteiligungsrechte möglichst breit gewährt, die Verfahrensrechte möglichst eng definiert sein. Das heißt: Kommissionen sind nicht als Repräsentationsorgane verschiedener Gruppen von Hochschulangehörigen zu konzipieren, sondern als Ort konzentrierter, sachgerechter Beratung. Sicher gestellt werden muss, dass auch Vorschläge und Stellungnahmen von außerhalb eingebracht und berücksichtigt werden können. Mitgliedschaft in den Kommissionen sollte auf persönlicher Ernennung durch den Präsidenten / Rektor beruhen und die Ernannten in Stand setzen, verantwortlich allein aus Sachverstand und Erfahrung zu urteilen.

#### *Umgang mit Kandidaten und Besetzung*

Bewerber dürfen nicht als Bittsteller behandelt werden, wie es häufig in quälend langen und kleinteiligen administrativen Verfahren geschieht. Die Hochschule sollte ihrer Wertschätzung für potenzielle zukünftige Mitarbeiter einerseits durch ein professionelles Verfahren als auch durch ein individuelles Angebotspaket Ausdruck verleihen. Nicht zu vernachlässigen sind auch die persönliche Kontaktpflege und hinreichend Zeit für Kandidaten beim Vorstellungsverfahren. Zwar ist allerorten von der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen die Rede, doch wird häufig vergessen, in welcher Form Kandidaten für eine Professur im Ausland umworben werden. Unterstützung bei der Relokation, Lösungsvarianten für die Double Careers-Problematik und auf den individuellen Bewerber zugeschnittene Verfahrensausgestaltungen sollten zur Angebotspalette jeder deutschen Hochschule gehören, die sich im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ behaupten will. Dies schließt eine veränderte Präsentation und Kommunikation der

Hochschulen, also spezielle Marketingaktivitäten in Verbindung mit dem Personalmanagement ein.

Mit den bisherigen Anreizsystemen für die Annahme eines Rufes werden längst nicht alle Möglichkeiten zur Motivation und zur Entlohnung der Professoren genutzt. In einer flexibleren Vergütungslandschaft wird ein Angebotsmix, der neben monetären Zulagen verschiedene Formen nicht-monetärer Kompensationen und Anreize enthält, zukünftig eine immer wichtigere Rolle spielen. Hier ist eine Orientierung an internationalen Best-Practice-Beispielen geboten.

Aus dem bisher Gesagten leiten sich die folgenden Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung von Berufungsverfahren ab:

### **1. Berufungsentscheidung als wesentliches Merkmal einer autonomen Hochschule**

Eine autonome Hochschule muss die Möglichkeit haben, ohne Mitwirkung von Ministerien oder anderer staatlicher Stellen über die Ausrichtung, Ausstattung und Besetzung jeder Professur zu entscheiden. Dafür müssen ihr die Dienstherreneigenschaft und die Fähigkeit zur eigenständigen Haushaltsverantwortung übertragen werden. Ferner sind das Beamtenrecht sowie das Vergütungsrecht für Angestellte entsprechend anzupassen; längerfristig ist auf den Beamtenstatus für Hochschullehrer zu verzichten.

### **2. Einbettung der Berufungsentscheidung in den Prozess der Profilbildung**

Generell sollte gelten, dass nicht „Stellen besetzt“, sondern hoch qualifizierte Forscher und Lehrer für die die zentralen Aufgaben der Hochschule gewonnen werden müssen. Über die Einbindung in die Ziele und Strategien muss Klarheit herrschen.

Die Berufung auf eine Stelle impliziert langfristige strategische Entscheidungen über die jeweils spezifische Ausrichtung in Forschung und Lehre und eine ebenfalls langfristige Bindung von Finanzmitteln. Deswegen muss das gesamte Besetzungsverfahren von Anfang an eng mit den in einem Entwicklungsplan definierten und beschlossenen Zielen der entsprechenden Fakultät verknüpft sein, die ihrerseits mit den Zielsetzungen benachbarter Fakultäten und der Hochschule abgestimmt sind. Im Falle von „joint appointments“ ist das Verhältnis der verschiedenen Aufgabenbereiche festzulegen.

### **3. Klare Kompetenzen und Verantwortung**

Ohne klar definierte Zuständigkeiten ist die Ausrichtung auf übergeordnete Ziele nicht zu sichern. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass die Verantwortung meist bei der Hochschulleitung lokalisiert wird. Die Hochschulleitung soll daher die zuständige Instanz für das Berufungsverfahren

sein. Diese muss disziplinären Sachverstand von innerhalb und außerhalb der Hochschule zusammenführen und mit disziplinenübergreifenden Interessen ausgleichen. Dafür muss sie mit weit reichenden Entscheidungsbeugnissen und Initiativrechten ausgestattet und in der Lage sein, die Verfahrenshoheit auszuüben. Eine Berichtspflicht an den Hochschulrat über jeweils erfolgte Berufungen soll vor diesem Kontrollorgan transparent machen, worauf die Entscheidungen beruhen.

#### **4. Aktives, nicht reaktives Berufungs- und Besetzungsmanagement**

An den Hochschulen müssen die rechtlichen und finanziellen Bedingungen dafür geschaffen werden, dass man für die eigene Profilbildung wichtiges Personal unabhängig vom Zufall gerade frei werdender Stellen gewinnen kann. Um solche Chancen zu nutzen, sind mit Hilfe der Fachbereiche / Fakultäten potenzielle Kandidaten in der nationalen und internationalen wissenschaftlichen Öffentlichkeit zu identifizieren.

#### **5. Fach-, Fachgruppen- und allgemeine Interessen der Hochschule abstimmen**

Die wissenschaftliche Qualifikation der jeweiligen Bewerber kann nur von Fachvertretern beurteilt werden. Ihre Einschätzung ist in einer Findungskommission von erheblicher Relevanz. Die besondere wissenschaftliche Qualität der Kandidaten muss aber auch über das engere Fach hinaus erkennbar sein. Daher ist es ratsam, den Kreis der Mitglieder dieser Kommission über das engere Fach hinaus zu erweitern.

Zugleich erscheint es geboten, die Findungskommission möglichst klein zu halten. Umgekehrt kann man hochschulöffentlich dazu auffordern, der Kommission schriftlich begründete Vorschläge und – nach der Präsentation der Kandidaten – Einschätzungen und Kommentare zukommen zu lassen.

#### **6. Professionalisierung der Verfahren und der an den Verfahren Beteiligten**

Zur Qualitätssicherung gehört es, vorab und mit geeigneten Instrumentarien pro-aktiv mögliche Kandidaten zu identifizieren. Die Prozessverant-

wortung sollte bei einem dafür eigens bestellten Mitglied der Kommission liegen, das bereits umfangreiche Erfahrungen mit solchen Gremien und gegebenenfalls hinreichend Einblick in die spezifische Aussagekraft bibliometrischer oder scientometrischer Bewertungen hat. Deswegen kann es zielführend sein, innerhalb der Hochschule einen Pool von Personen zu etablieren, die sich entsprechend qualifiziert haben.

## **7. Einbeziehung externer Kompetenz**

Um der Gefahr der (Selbst-)Provinzialisierung zu begegnen ist es wichtig, extern führende Experten an der Entscheidung zu beteiligen. Schon bei der Eröffnung des Verfahrens können von der Hochschulleitung Vertreter des Faches – beziehungsweise bei „joint appointments“ der beteiligten Fächer - zu ihrer Einschätzung befragt werden, welche Kollegen im In- und Ausland besonders gut auf das Profil der jeweiligen Stelle passen und zugleich mit Erfolg angesprochen werden können. Mindestens ein externer Fachvertreter sollte der Findungskommission angehören. Werden vergleichende Gutachten über mehrere Kandidaten angefordert, sollte zum einen festgelegt werden, nach welchen Kriterien sie beurteilt werden sollen; zum anderen sind – als Entscheidungshilfe - die Gutachter um eine eindeutige Reihung zu bitten.

## **8. Verbesserung der Verfahrenstransparenz und Minimierung von Blockadechancen**

Intransparenz und Blockadechancen werden durch klare Entscheidungswege minimiert. Die Findungskommission sollte Empfehlungen aussprechen. Ein einheitlicher Standpunkt ist hilfreich, aber nicht notwendig: Besser als knappe Abstimmungsergebnisse zur Grundlage von Berufungen zu machen, erscheint es, divergierende Standpunkte präzise und konzise darzulegen, die Entscheidung aber einem dazu befugten Vorsitzenden oder der Hochschulleitung zu übertragen.

## **9. Kontinuierliche, systematische Kontaktpflege mit Kandidaten und Bewerbern**

Bewerber und Kandidaten sind keine Bittsteller. Um herauszufinden, ob und wie einer von ihnen sowohl auf die zu besetzende Position passt, als auch gewonnen werden kann, sind für die näher zu Betrachtenden Ansprechpartner in der Findungskommission zu benennen. Diese tragen auch dafür Sorge, dass individuelle Bedürfnisse aussichtsreicher Kandidaten (dual-career-advice; Schule für Kinder) rechtzeitig und umfassend angesprochen werden, und klären, welche weiteren nicht-monetären Angebote für den Kandidaten wertvoll sein könnten. Essenziell erscheint es auch, die Kandidaten permanent über den Stand des Verfahrens auf dem Laufenden zu halten.

Für die Präsentation der Kandidaten (Vorträge) ist hinreichend Zeit vorzusehen. Die potenziellen künftigen Kollegen, aber auch Mitarbeiter und Studierende sollten dabei die Gelegenheit nutzen, Ihre Erwartungen vorzutragen, aber auch die Vorstellungen des Kandidaten über seine mögliche Rolle ausführlich zu diskutieren.

Nach der Entscheidung über die Berufung sollten die betroffenen Fachbereiche umgehend informiert, die künftigen Kollegen könnten gebeten werden, an den Neuberufenen „welcome“-Schreiben zu richten.

## **10. Zielvereinbarungen mit dem Neuberufenen**

Gegenstand der Berufungsverhandlungen sollten auch Vereinbarungen sein, in denen festgehalten wird, wie der Neuberufene in einem angemessenen Zeitraum daran mitwirkt, im Sinne der in der Ausschreibung bestimmten Ziele an der Profilbildung in Forschung und Lehre mitzuwirken. Diese Vereinbarungen sollten dann, wie bei allen anderen Professoren auch, regelmäßig mit dem Dekan, der Hochschulleitung oder mit einer eigens dafür eingerichteten Stelle besprochen, ihre Einhaltung überprüft werden. Die Verbindung mit einer „Probezeit“ (jenseits von Assistenz- oder Juniorprofessuren) ist international unüblich.

## 2. Berufungsverfahren im internationalen Vergleich: Wesentliche Ergebnisse

- a. *Erhebliche Variationsbreite der Verfahren:* Die Vergleichbarkeit von Berufungsverfahren wird durch die zunehmende Ausdifferenzierung von Beschäftigungssystemen für Akademiker in den Beispielländern erschwert.
- b. *Kontinentaleuropäischer Trend zu stärker gegliederten akademischen Karrierewegen mit Beförderung anstelle klassischer Berufungsverfahren:* Die Rekrutierung für wissenschaftliche Spitzenpositionen an Hochschulen lässt sich grundsätzlich auf zwei verschiedenen Wegen organisieren, zum einen durch die Berufung von außen, zum anderen durch interne Beförderung. Die erste Alternative, die mit der deutschen Tradition des Lehrstuhls verknüpft ist, verliert im internationalen Vergleich tendenziell zu Gunsten der zweiten an Gewicht.
- c. *Sonderstellung der Professur schleift sich ab:* Mit den veränderten Karrierewegen geht eine allmähliche Annäherung zwischen den traditionellen Statusgruppen bei gleichzeitiger stärkerer Differenzierung innerhalb der akademischen Profession einher. Die Professur ist immer seltener der Abschluss und notwendig zu erreichendes Ziel eines Qualifikationsweges mit zuvor grundsätzlich prekären Beschäftigungsverhältnissen; wissenschaftliche Selbständigkeit wird nicht erst auf dieser Stufe erreicht.
- d. *Die Dichotomie zwischen befristeten und Lebenszeitstellen wird durch Laufbahnen ersetzt, die früher unbefristete, aber eben nicht mehr auf Lebenszeit garantierte Arbeitsverhältnisse kennzeichnen.* Mit der Tendenz zu ausdifferenzierten unbefristeten Stellen verbindet sich auch der Trend zu privatrechtlichen Angestelltenverhältnissen, die nicht mehr mit der Idee von „Lebenszeitstellen“ verbunden sind. Selbst in den „klassischen“ Ländern mit „tenure“ ist diese Art der Garantie einer Beschäftigung auf Lebenszeit Gegenstand leidenschaftlicher Debatten. Tendenziell nimmt die Bereitschaft ab, „tenure“ zu gewähren. Die Arbeitsverhältnisse an den Hochschulen gleichen sich damit denen in der Wirtschaft an.
- e. *Einheitliche Laufbahngruppen lösen sich auf; auf derselben hierarchischen Stufe werden höchst unterschiedliche Gehälter verdient.* Ist der Verdienst in

Deutschland traditionell im wesentlichen durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Besoldungsgruppe bestimmt, lassen sich international in der Höhe erheblich unterschiedliche Einkommen je nach Fach beobachten. Dort, wo Spitzenkräfte nur durch Spitzengehälter vom Abwandern in die Wirtschaft abgehalten werden können, wächst die Bereitschaft, Vergütungen zu gewähren, die den Durchschnitt in den jeweiligen Gruppen erheblich übersteigen. Die an der Leistung orientierte Besoldung bemisst sich also nicht allein nach dem individuell Vollbrachten, sondern ist immer stärker vom „Marktwert“ der jeweiligen Profession bestimmt. Dadurch löst sich die Vorstellung von einem einheitlichen Professorenamt auf.

- f. *Trennung zwischen befristeten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen bleibt wichtig:* Trotz aller Differenzierung von akademischen Arbeitsverhältnissen in Europa und den USA liefert die immer noch bestehende klare Trennung zwischen befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen einen Vergleichspunkt für Berufungsverfahren. Entscheidend für eine akademische Karriere bleibt der Eintritt in eine unbefristete Position. Befristet beschäftigte Akademiker befinden sich häufig in einer prekären beruflichen und rechtlichen Lage.
- g. *Gleichzeitigkeit von Nachwuchsmangel und Beförderungsstau als strukturelle Herausforderung:* Befristete akademische Arbeitsverhältnisse stellen so lange kein Problem dar, wie die vergleichsweise wenigen Nachwuchswissenschaftler wie in Frankreich oder Schweden gute Chancen haben, auf Dauerstellen berufen oder befördert zu werden. Viele Berufungs- und Beförderungssysteme sind aufgrund unterschiedlicher demographischer Entwicklungen aber mit einem Karrierestau am „Flaschenhals“ beim Übergang zu unbefristeten Anstellungsverhältnissen konfrontiert.
- h. *Bevorstehender Generationswechsel als Herausforderung und Chance:* Die Neubesetzung von akademischen Führungspositionen beschleunigt den Prozess der Modernisierung der Universitäten. In diesem „window of opportunity“ können neue Ideen durch neues Personal die Organisation positiv beeinflussen. Zu beachten sind die unterschiedlichen Dimensionen des Generationswechsels in den einzelnen Disziplinen und den einzelnen Ländern.

- i. *Personalverantwortlichkeit geht tendenziell auf Hochschulen über.* Die Verantwortlichkeit für Personalfragen wird in allen Vergleichsländern immer mehr in die Teil- oder Hauptverantwortung der Hochschulen gelegt. Damit erhalten – in der konkreten Ausgestaltung durchaus unterschiedliche – Hochschulorgane auch bei Berufungs- und Beförderungsverfahren neue Kompetenzen, wo sich der Staat weitestgehend zurückzieht. Die Letztverantwortlichkeit bei Berufungen und Beförderungen verbleibt meistens bei der Hochschulleitung, jedoch gibt es in den Vergleichsländern unterschiedliche Modelle in der Frage, wie die Kompetenzen in Bezug auf die eigentliche Berufungs- oder Beförderungsentscheidung zwischen Fachbereich, Fakultät und Rektorat verteilt sind.
- j. *Berufungsverfahren werden stärker zentralisiert und professionalisiert.* Unachtet dessen, ob die Entscheidung über die Berufung eher in der Hochschulleitung oder in den Fachbereichen/Fakultäten angesiedelt ist, lässt sich eine Zentralisierung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Händen eines zuständigen Amtes (Leiter der Hochschule, der Abteilung usw.) beobachten. Gremien behalten zwar erhebliche Mitspracherechte bei der Auswahl, verlieren aber Möglichkeiten der Blockade. So sollen Fachegoismen (gegenüber den Interessen der Fachgruppe/Fakultät) oder Fachgruppenegoismen (gegenüber den Gesamtinteressen der Hochschule) zurückgedrängt werden. Die Einbindung Externer als Gutachter oder als Mitglieder der Findungskommissionen soll den Einfluss von sachfremden Klientelbeziehungen einschränken. Die Professionalisierung auch der beratenden Gremien durch (obligatorische) Schulungen ist zwar noch wenig verbreitet, nimmt aber zu.
- k. *Bedeutung außer- und überfachlicher Qualifikationen wächst:* Einerseits hat die Forderung nach accountability staatlich finanzierter Einrichtungen die Hochschulen im letzten Jahrzehnt mit einem erhöhten Effizienzdruck konfrontiert, der sich in den verschiedenen Instrumenten des New Public Management niederschlägt. Andererseits werden mit der zunehmenden Bedeutung Fächer übergreifender Arbeitsmethoden wie Team- und Projektarbeit in der modernen Berufswelt neue Erwartungen an den tertiären Bildungsbereich gerichtet. Für Berufungsverfahren bedeutet dies, dass außer- und überfachliche Aspekte wie berufliche Erfahrung und pädagogische Kenntnisse

und so genannte „soft skills“ immer häufiger als Bewertungskriterien bei Berufungsverfahren berücksichtigt werden sollen. In stark dezentralisierten Hochschulsystemen bilden zudem Managementfähigkeiten in Personal- und Organisationsfragen neue Rekrutierungskriterien für das akademische Personal. Durch die Internationalisierung bzw. Europäisierung der Forschung sind außerdem internationale Erfahrungen in Lehre und Forschung zu einem weiteren wichtigen Kriterium bei der Bewertung der Kandidaten im Berufungsverfahren geworden.

- I. *Das Human Resources Konzept verdrängt das Konzept der Personalverwaltung:* Personal wird vermehrt als wichtige strategische Ressource für die Profilierung und Positionierung der Hochschule wahrgenommen. Deswegen werden die Verfahren zur Gewinnung passender Mitarbeiter professionalisiert. Dies zeigt sich nicht zuletzt in Verfahren pro-aktiver Personalsuche. Head-hunting mit Hilfe externer Agenturen ist dabei nach wie vor selten und gilt nicht als Erfolg versprechend; vielmehr bemüht man sich um die Entwicklung wissenschaftsadäquater head-hunting-Strategien. Längerfristig konzipierte Entwicklungspläne sollen über die Zufälligkeiten von Besetzungen hinweghelfen.

### 3. Internationale Befunde

#### 3.1 USA: Kollegialsystem mit ausdifferenziertem Professorenmodell

##### Untersuchungsgrundlage

Die Recherchen zu Berufungspraxis im US-amerikanischen Fallbeispiel konzentrieren sich auf Verfahren an der öffentlichen University of California (UC), niedergelegt in u. a. „The Regent’s Affirmation of University of California Policy on Appointments in the Professor Series“<sup>1</sup>, sowie an der privaten Stanford University, niedergelegt u. a. im „Faculty Handbook“<sup>2</sup>. Informationen zu aktuellen Tendenzen sowie zur anhaltenden Diskussion um die „tenure“-Regelungen wurden Beiträgen in einschlägigen Fachzeitschriften entnommen.

##### Allgemeine Tendenzen

Das US-amerikanische Hochschulwesen sieht sich seit einiger Zeit einem erhöhten Erwartungsdruck von Seiten der gesellschaftlichen Stakeholder ausgesetzt. Analog zu anderen internationalen Fallbeispielen wächst in den USA die Kritik an der Arbeit von Forschern und Hochschullehrern, die öffentlich immer wieder in Verdacht geraten, sie würden zu sehr ihren Forschungsinteressen nachgehen und dabei ihren Lehr- und Verwaltungsaufgaben zu wenig Aufmerksamkeit schenken.

Diese Kritik wirkte sich auch auf die generelle Berufungspraxis aus. Nach einer Expansionsphase des Hochschulsystems in den 1960er und 1970er Jahren führte die ökonomische Stagnation der folgenden Jahrzehnte zu schmerzhaften Einschnitten in die Hochschulbudgets. Am neuerlichen Wirtschaftsboom der 1990er partizipierten die Hochschulen nur teilweise, denn eine restriktive Finanzpolitik führte nicht nur zu Kürzungen im akademischen Programm, sondern auch zu Fakultätsschließungen und Personalreduktionen. Zudem ersetzten Teilzeitmodelle und vermehrte Berufungen auf „non-tenured“-Stellen das traditionelle System von Lebenszeitstellen (Honan 2001).

---

<sup>1</sup> [hrweb.berkeley.edu/policy21.htm](http://hrweb.berkeley.edu/policy21.htm)

<sup>2</sup> Vgl. [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)

Auch öffentliche Spitzenuniversitäten nahmen an diesen Reformmaßnahmen teil, jedoch führte die Einführung von fach- und leistungsbezogenen Professorengeltern innerhalb akademischer Kreise auch zu mehr Konflikten (Witte, Schreiterer 2003).

Die wirtschaftliche Aufschwungphase seit Mitte der 1990er brachte Bewegung in die Berufungspraxis US-amerikanischer Universitäten. Angesichts attraktiver Gehälter in der freien Wirtschaft wird es für die Hochschulen zunehmend schwerer, qualifiziertes Hochschulpersonal gerade in Fächern mit starkem Praxisbezug zu rekrutieren. Vor allem die privaten Spitzenhochschulen reagierten mit einem intensivierten „head hunting“ auf die Gefahr eines Brain Drain in Richtung freie Wirtschaft und versuchten durch eine flexible Gehaltspolitik neue Anreizsysteme zu schaffen.

Zielgerichtet werden auch nicht-monetäre Anreize geschaffen und durch Personalmarketing kommuniziert. Dazu gehören Serviceleistungen wie Kinderbetreuungsmöglichkeiten zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie oder Konzepte in Bezug auf die „double-career“-Problematik.

Eine weitere Tendenz kann in der signifikanten Zunahme der Berufung von Ausländern gesehen werden. Vor allem Akademiker aus Indien, Großbritannien, China und Japan führen die Liste internationaler Berufungen an (Finkelstein et al. 1998).

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

Das amerikanische Hochschulwesen basiert auf einer im Vergleich zu Deutschland stärker untergliederten Personalstruktur.

Im vorliegenden Vergleichsfall der University of California und in modifizierter Weise auch im Falle der Stanford University bezieht sich der Begriff **Berufung** (appointment) einerseits auf die Einstellung von akademischem Personal von einer anderen (bzw. von außerhalb der) Hochschule auf eine der Positionen in der so genannten „professor series“ (d. h. „instructor“, „assistant professor“, „associate professor“ oder „professor“). Andererseits wird der Aufstieg von Angehörigen der eigenen Universität aus einer niedrigeren „Anstellungsserie“ wie bspw. von der „lecturer series“ oder „librarian series“ in die „professor series“ auch als Berufung verstanden.

Der Begriff der **Beförderung** (promotion) bezeichnet hingegen die konkreten Karriereschritte innerhalb der einzelnen akademischen Serien, so beispielsweise den Karrieresprung von „assistant professor“ zum „associate professor“.

Hinsichtlich der Lebenszeitstellung bleibt festzuhalten, dass „tenure“ als die angelsächsische Variante der in Europa oftmals durch den Beamtenstatus garantierten Unkündbarkeit erst im nach einiger Zeit einer akademischen Anstellung an derselben Hochschule erreicht wird. Beginnt man z. B. die Laufbahn als „assistant professor“, kann das bis zu neun Jahren dauern und ist in diesem Fall zumeist mit der Beförderung auf die Position eines „associate professor“ verbunden (APM 220-16f.).<sup>3</sup>

### Akteure im Berufungsverfahren

Im Gegensatz zu den meisten anderen internationalen Vergleichsfällen erfolgt im US-amerikanischen Hochschulsystem außerhalb der Rahmengesetzgebung keine direkte staatliche Einflussnahme bei Berufungsverfahren, vielmehr verbleibt das Verfahren auf der institutionellen Ebene sowohl der öffentlichen als auch der privaten Hochschulen.

Hinsichtlich der internen Akteure, die Einfluss auf das Berufungsverfahren nehmen, ist eine Aufteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Hochschulleitung und den jeweiligen Fakultäten bzw. „schools“ beobachtbar. Dabei bleibt festzuhalten, dass bei Personal- und auch Gehaltsfragen trotz der Letztentscheidungskompetenz von Rektor oder Präsident häufig die „department chairs“ bzw. die „deans“ als so genannte „gatekeeper“ wichtigen Einfluss auf das Entscheidungsverfahren nehmen (Witte, Schreiterer 2003).

Im vorliegenden Fallbeispiel der University of California kommt dem „department“ als vorschlagender Instanz eine wichtige Rolle zu. Weitere Akteure im Berufungsprozess sind neben dem „chancellor“ und dem Präsidenten der Universität v. a. ein vom „Committee on Academic Personnel“ eingesetztes Berufungs- und Beförderungsgremium, das sich aus profilierten Professoren zusammensetzt, sowie

---

<sup>3</sup> Die Eingangsposition eines „assistant professor“ kann mit einem „tenure-track“ ausgestattet sein oder nicht. Auf dem „tenure-track“ hat man die Chance, nach klar definierten Regeln „tenure“ zu erreichen. Gerade Universitäten der so genannten Ivy-League wie etwa Harvard und Yale sind in dieser Hinsicht sehr restriktiv; nur international anerkannte Spitzenleistungen und ein aufwändiges Verfahren führen zur „tenure“, was ca. 80-90% der „assistant professors“ nicht erreichen. Allerdings haben sie nach ihrer Tätigkeit an einer dieser Hochschulen gute Chancen auf Anstellung anderswo.

ein vom Präsidenten ad hoc zusammengestelltes Gremium, in dem Vertreter aller Teilhochschulen der UC eine Stellungnahme zum Berufungsvorschlag des „department“ abgeben (APM 210-1,c).

Im Fall der privaten Stanford University fungieren neben den Fachbereichen auch die „deans“ als Vorschlagsinstanzen, die ihre Personalvorstellungen an den so genannten „provost“ der Fakultät/„school“ weiterleiten. Dieser „provost“ hat beim Berufungsverfahren dafür zu sorgen, dass Fragen von ethnischer, religiöser, geschlechtlicher etc. Gleichstellung eingehalten werden. Neben dem Präsidenten ist im Falle von Stanford auch das „Board of Trustees“, ein Gremium vergleichbar dem Hochschulrat, in Berufungsverfahren miteinbezogen.

Neben internen Akteuren treten sowohl an der UC als auch in Stanford externe Gutachter im Berufungsprozess auf. Während bei internen Berufungen an der UC externe Gutachten fakultativ sind, müssen sie bei externen Berufungen eingeholt werden. Grundsätzliches Ziel der UC und Stanford University ist es dabei, Berufungen als interne und externe Peer-Entscheidungen durchzuführen und so sicherzustellen, dass nur eine exklusiver Kreis von Wissenschaftlern mit internationalem Renommee berufen wird (APM 260-0; Stanford Faculty Handbook, 2.15).

### **Verfahrensablauf**

Der konkrete Ablauf von Berufungsverfahren gestaltet sich im Falle der UC folgendermaßen: Das jeweilige „department“ erarbeitet unter der Leitung einer „chairperson“ Vorschläge und leitet sie an ein entsprechendes akademisches Gremium („budget committee“, „financial committee“, „review committee“ oder dgl.) weiter, das den Vorschlag begutachtet und mit einer eigenen Stellungnahme an den „chancellor“ weiterleitet. Auf allen Ebenen des Verfahrens herrscht dabei das Prinzip der strikten Vertraulichkeit, so dass die Zusammensetzung der jeweiligen Bewertungs- und Gutachtergremien den Bewerbern nicht bekannt ist. Der „chancellor“ leitet bei positiver Entscheidung durch das Komitee und bei eigener Zustimmung den Berufungsvorschlag mit einem eigenen Gutachten an den Präsidenten der UC weiter. Dieser fertigt eine Stellungnahme mit Hilfe der Empfehlungen des von ihm ad hoc ernannten Berufungsgremiums an. Der Berufungsvorschlag geht zur endgültigen Stellungnahme an den „regent“ der Universität, der bei positivem Bescheid den Präsidenten beauftragt, den Bewerber von der Entscheidung in Kenntnis zu setzen (APM 260-80).

Inwiefern diese in den Regularien der UC festgelegten Verfahrensgrundsätze die Wirklichkeit bei Berufungsverfahren widerspiegeln, ist aber zweifelhaft (Witte, Schreiterer 2003, 128f.). In der Praxis seien es weniger die jeweiligen Berufungsgremien als vielmehr die einzelnen „departments“, die in Kooperation mit den „deans“ die entscheidenden Empfehlungen an den Präsidenten geben. So würde in der Praxis weniger ein durch Gremien zentralisiertes, als vielmehr auf Fachbereichsebene dezentralisiertes Entscheidungsverfahren bei Berufungen der UC dominieren.

### **Bewertungsfelder**

Neben den traditionellen Bewertungsfeldern im Lehr- und Forschungsbereich werden an der UC und an der Stanford University bei Berufungs- und auch Beförderungungsverfahren zusätzlich außerakademische berufliche Aktivitäten sowie das ehrenamtliche Engagement in Hochschul- und öffentlicher Verwaltung in die Bewertung einbezogen. Hinzu kommen weitere Bewertungskriterien wie die Tätigkeit des Bewerbers als Mentor für Studierende und Nachwuchswissenschaftler.

Bei der Gewichtung der einzelnen Bewertungsfelder gilt generell, dass besondere Leistungen in einem Bereich Defizite in einem anderen durchaus ausgleichen können. Jedoch bleibt bei solch einer Gewichtung stets zu berücksichtigen, dass exzellente Leistungen in der Forschung absolute Voraussetzungen für Berufungen bleiben und nicht durch Engagement in Lehre oder Hochschulselbstverwaltung kompensiert werden können. Somit gilt trotz aller Rufe nach besseren pädagogischen und Managementfähigkeiten der Bewerber auch noch heute bei Berufungen, dass die Qualität der Forschung ausschlaggebendes Bewertungskriterium ist.<sup>4</sup>

Während die Forschungsleistungen durch die Anzahl und die Qualität der Publikationen sowie anhand der Reputation des Bewerbers in der nationalen und internationalen Fachgemeinde bewertet wird, sollen Lehrleistungen auf Grundlage von anonymen Kollegenbefragungen im „department“ und in der „school“ ermittelt werden. Zudem erbitten die Berufungsgremien bei Studierenden, Alumni sowie

---

<sup>4</sup> Das hängt mit dem Profil der betrachteten Hochschulen zusammen und könnte anderswo anders strukturiert und gewichtet sein.

Postgraduierten, die mit dem Bewerber zu tun hatten, um eine Begutachtung seiner bisherigen Lehr- und Betreuungstätigkeit.

Hinsichtlich der Evaluation von praktischen Leistungen in Fächern mit großer Praxisnähe sollen die betreffenden Gremien v. a. die praktische Problemlösungskompetenz des Vorgeschlagenen bei konkreten beruflichen Tätigkeiten ermitteln (APM 210-1, d). Hierbei werden ehemalige außeruniversitäre Arbeitgeber um Gutachten hinsichtlich der Projekt- und Teamarbeit des Bewerbers gebeten.

### **Rekrutierungsraum**

An der UC und Stanford University werden Akademikerstellen grundsätzlich national und international ausgeschrieben, um den Pool an Bewerbern zu erweitern und damit zugleich die Qualität des akademischen Personals zu erhöhen. Bei Ausschreibungen und Rekrutierungen soll die gesamte Wissenschaftslandschaft des Staates California stets mitbedacht werden. Das heißt, zu Berufungen von Akademikern, die aktuell an anderen Kalifornischen Hochschulen tätig sind, soll es nur dann kommen, wenn dies nicht zu Beeinträchtigungen im dortigen Lehr- und Forschungsbetrieb führt (APM 501).

Die internationale Ausrichtung der Berufungspolitik ist auch in den Hinweisen zu den besonderen Möglichkeiten der Hochschulen bei der Werbung um ausländische Akademiker ersichtlich, die bereits im Einwanderungsgesetz von 1953 festgelegt wurden (APM 530-13). Die Stanford University hat dafür eine spezielle Agentur („Bechtel International Center“) eingerichtet, die als Anlaufstelle bei internationalen Berufungsverfahren den Bewerbern und „departments“ Hilfestellungen in Fragen von Visa- und Immigrationsbestimmungen anbietet (Faculty Handbook, 2.16).

### **Rekrutierungsmanagement**

Die Stanford University unternahm bisher wenig Anstrengungen für die Einführung von professionalisierten Rekrutierungssystemen; eine solche Zurückhaltung kann sie sich wohl aufgrund ihres internationalen Renommées als Spitzenuniversität in Forschung und Lehre leisten. Dagegen bemüht sich die UC – wenn auch erst seit kurzem - um eine Verbesserung des gesamten Personalmanagements, das auch bessere Verfahren bei der Berufung und Werbung von akademischen

Personal auf allen Ebenen der Hochschule einschließt. So beschäftigt die UC seit Juli 2003 eine externe Stellenanzeigenagentur, die für alle Fachbereiche die freien Stellen verwaltet, entsprechende Anzeigen formuliert sowie diese in den geeigneten Medien schaltet. Auch übernimmt sie die Beratung der Fachbereiche in Fragen von Rekrutierungsstrategien, falls diese das wünschen und die entsprechenden Kosten tragen.

Mit der Einführung eines „e-recruitment“-Systems unternimmt die UC zudem Anstrengungen, einerseits das gesamte Personalmanagement mit Hilfe eines professionellen Internetauftritts für externe Bewerber und die eigenen Fachbereiche transparenter zu gestalten und andererseits interne Abläufe zu optimieren.<sup>5</sup>

In eine andere Richtung gehen die Bemühungen der UC, zusammen mit weiteren Hochschulen im Großraum San Francisco eine gemeinsame Personalrekrutierungsagentur zu gründen, die nicht nur freie akademische Stellen verwaltet, sondern sich um eine Professionalisierung der Rekrutierungsverfahren kümmert und Lösungen für das so genannte „dual career dilemma“ anbietet. So sollen etwa bei der Werbung von Akademikern auch zugleich die Karrierebelange der Lebenspartner mit einbezogen und der Wechsel an eine Hochschule in dieser Region erleichtert werden.<sup>6</sup> Anstrengungen werden auch unternommen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.<sup>7</sup>

### **Die Diskussion um „tenure“**

Bei der Diskussion um Berufungsverfahren an US-amerikanischen Hochschulen spielt die Frage nach der Zukunft des „tenure“ als Besonderheit angelsächsischer

---

<sup>5</sup> Vgl. [hrweb.berkeley.edu/hrms/ertraining.htm](http://hrweb.berkeley.edu/hrms/ertraining.htm)

<sup>6</sup> Vgl. [www.bayareaaherc.org](http://www.bayareaaherc.org). Andere amerikanische Hochschulen haben ähnliche Programme aufgelegt: Die University of Washington hat einen „funding pool“ geschaffen, der der Finanzierung von Stellen für Partner von zu gewinnenden Wissenschaftlern dient; außerdem hilft man bei der Suche nach Arbeitsplätzen.

<sup>7</sup> Die UC (Berkeley) bietet einen Informationsservice für Mitarbeiter zur familienfreundlichen Personalpolitik, flexiblen Arbeitsarrangements sowie Hilfe bei der Vermittlung von Kinderbetreuung: <http://workandfamily.chance.berkeley.edu/home.html>. Vgl. zu den Zielen und Verpflichtungen auch allgemein:

[www.ucop.edu/ucophome/coordrev/policy/4-01-99att1.html](http://www.ucop.edu/ucophome/coordrev/policy/4-01-99att1.html)

[www.ucop.edu/ucophome/coordrev/policy/4-01-99att2.htm](http://www.ucop.edu/ucophome/coordrev/policy/4-01-99att2.htm)

[www.ucop.edu/acadadv/acadpers/apm/welcome.html](http://www.ucop.edu/acadadv/acadpers/apm/welcome.html)

[www.ucop.edu/humres/policies](http://www.ucop.edu/humres/policies)

Wissenschaftssysteme eine wichtige Rolle. „Tenure“ bezeichnet eine Form besonderer akademischer Beschäftigungsgarantie, die im Fallbeispiel der UC im neunten Jahr einer Anstellung in der „professor series“ greift und Entlassungen grundsätzlich nur noch bei offensichtlichem akademischen/privaten Fehlverhalten oder im Rahmen der Schließung einer gesamten Fakultät erlaubt.

Aufgrund der anfangs geschilderten Budget-Schwierigkeiten vieler amerikanischer Hochschulen ist in den letzten Jahren eine Tendenz zur Einschränkung der „tenure“-Verhältnisse sichtbar, wobei die Lebenszeitstellung bis heute die Norm bei akademischen Anstellungsverhältnissen darstellt. So werden vermehrt Hochschullehrer nur noch auf „non-tenure track“-Basis berufen, d.h. ihnen steht selbst nach acht Jahren der Anstellung im Professorenverhältnis keine Lebenszeitstellung zu. Andere Maßnahmen sehen das Hinauszögern des „tenure“-Falls über das eigentliche Stichjahr hinaus bei besonderen Lebens- und Arbeitsumständen wie Schwangerschaft oder Forschungsfreisemestern vor („stopping the tenure clock“) während so genannte „post-tenure reviews“ dazu dienen sollen, Hochschullehrer im „tenure“-Verhältnis regelmäßig zu überprüfen und ihnen bei Nachweis fehlender Leistungen (sog. „deadwood“-Professoren) die Lebenszeitstellung wieder abzusprechen (Honan 2001).

Diese Tendenzen stoßen aber in der Wissenschaftsgemeinde auf teilweise harsche Kritik. Mit der Einschränkung von akademischen Beschäftigungsverhältnissen auf „tenure“-Basis werden nicht nur grundsätzliche Prinzipien wie die Freiheit von Forschung und Lehre in Frage gestellt.<sup>8</sup> Generell sinke auch die Attraktivität des Wissenschaftsberufes, in dem bis dahin teilweise wenig attraktive Gehaltssysteme wenigstens durch eine Beschäftigungsgarantie ausgeglichen wurden. Das eigentliche Ziel der Einschränkungsmaßnahmen, nämlich den Fakultäten und der Hochschulleitung größeren finanziellen Spielraum einzuräumen indem Personalkosten flexibel gestaltet werden, scheitere angesichts der Tatsache, dass für eine Anzahl von akademischen Stellen die fehlende Beschäftigungsgarantie durch überdurchschnittlich hohe Gehälter kompensiert werden müsse. Nicht zuletzt das Beispiel einiger privater Spitzenuniversitäten zeige, so die Kritiker, wie durch das Festhalten an der traditionellen akademischen Selbstverwaltung und

---

<sup>8</sup> Vgl. [www.cgeu.org/Casual\\_Nation.pdf](http://www.cgeu.org/Casual_Nation.pdf)

an „tenure“-Bestimmungen eine überzeugende wissenschaftliche Profilbildung gelinge (Carroll 2000; Rau 2000).

In dieser Diskussion um Sinn und Unsinn von Beschäftigungsverhältnissen auf „tenure“-Basis werden mittlerweile auch Reformvorschläge unterbreitet, die die Berufungs- und Beförderungspraxis des akademischen Personals in der „professor series“ betreffen. So solle der in der Praxis weitgehend geltende zeitliche Automatismus im „tenure track“ durch Zielvereinbarungen zwischen Bewerber und Fachbereich ersetzt werden, d. h. nur wenn der Bewerber um eine „tenure“-Stellung die zuvor mit den entsprechenden „department chairs“ vereinbarten Forschungs-, Lehr- und Hochschulverwaltungsziele nachprüfbar erfüllt hat, folgt eine Lebenszeitanstellung. Diese Zielvereinbarungen stehen dabei im größeren Zusammenhang mit der Profilentwicklung des Fachbereichs, eine Maßgabe, die auch für zukünftige „post-tenure reviews“ gelten soll. Letztendlich müsse die Hochschulleitung auch Grundsätze für Forschungs- und Lehrfreiheit formulieren, die die Frage klären, inwiefern die klassischen akademischen Freiheiten auch bei vermehrten „non-tenure“-Beschäftigungen gesichert werden können (Honan 2001).

### ***3.2 Österreich: Stärkere Zentralisierung der Berufungen und flexibilisierte Beschäftigungsmodelle***

#### **Untersuchungsgrundlage**

Neben dem CHEPS-Länderbericht zu Österreich bilden das Universitätsgesetz von 2002 sowie das Universitätsorganisationsgesetz von 1993 in der Fassung von 2001 die Grundlagen zum österreichischen Fallbeispiel. Zudem diene das an der Wiener Universität angesiedelte Pilotprojekt Personalentwicklung aus dem Jahre 2000 als Exempel für neue Wege im Berufungs- und Rekrutierungsverfahren.

#### **Allgemeine Tendenzen**

Die österreichische Regierung versucht mit gesetzlichen Regelungen im Bereich des Universitätsrechts den akademischen Nachwuchs dadurch zu stärken, dass der bisher öffentlich-rechtliche Charakter der Dienstverhältnisse für das akademi-

sche Personal geändert wird. Für die Zukunft soll ein System von vertraglichen Dienstverhältnissen für Professoren und Assistenten sowie ein spezielles öffentliches Rechtsverhältnis für die erste Phase der wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität geschaffen werden (UG von 2002). Mit Hilfe der weitgehenden Öffnung akademischer Beschäftigungsverhältnisse soll der qualifizierte Nachwuchs nicht nur neue Karrierechancen erhalten. Ziel ist zudem auch eine weitgehende Übertragung der Personalsteuerung in den Verantwortungsbereich der Universitäten, so dass diese über vakante Planstellen frei entscheiden können. Das akademische Personal soll in Zukunft damit nicht mehr durch den Staat, sondern durch die Hochschulen als eigenständige Rechtseinheiten beschäftigt werden.

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

In Österreich arbeiteten im Jahr 2000 1.854 Universitätsprofessoren und 7.335 Universitätsassistenten, von denen 35 % habilitiert waren. Mit den neuen gesetzlichen Regelungen vergrößert sich die Vielfalt der Arbeitsverhältnisse, so dass Universitätsprofessoren in befristeten und unbefristeten, öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen, Vollzeit- und Teilzeitstellen beschäftigt werden konnten (Beerens 2003). In Österreich sind noch 50 bis 60 Prozent der Professoren in einem „tenured“-Status (de Weert, Enders 2003 a).

### **Akteure im Berufungsverfahren**

Die Berufung der Universitätsprofessoren erfolgt nach den neuen gesetzlichen Regelungen durch den Rektor der jeweiligen Hochschule.

Zunächst muss die fachliche Widmung einer unbefristet oder länger als drei Jahre befristet zu besetzenden Stelle im Entwicklungsplan festgelegt werden. Das Berufungsverfahren beginnt dann mit der öffentlichen und internationalen Ausschreibung der vakanten Stelle durch das Rektorat. Es ist möglich, mit ihrer Zustimmung Kandidaten in das Verfahren einzubeziehen, die sich nicht beworben haben.

Im Rahmen der Universitätsreform musste der Senat weit reichende Personal- und Organisationskompetenzen an den neu geschaffenen Universitätsrat abgeben. Im Falle von Berufungsverfahren konnte er aber wichtige Rechte verteidigen, denn er bestellt die Mitglieder der Berufungskommission. Die im Senat vertrete-

nen Professoren ernennen darüber hinaus vier gutachtende Hochschullehrer aus dem Fach der zu besetzenden Stellen, wobei mindestens zwei der Gutachter aus anderen akademischen Institutionen stammen müssen.

In der Berufungskommission muss im Gegensatz zu früheren Regelungen, die eine Aufteilung nach einem festen Schlüssel (50% Professoren, 25% Assistenten und 25% Studierende) vorsah, gemäß der neuen Regelung nun zumindest für eine einfache Mehrheit der Professoren gesorgt sein. Die vier Gutachter zählen nicht zu den Kommissionsmitgliedern.

### **Verfahrensablauf**

Während des Verfahrens arbeitet die Kommission auf der Grundlage der Bewerbungen sowie der Gutachten drei Vorschläge aus, die dem Rektor übermittelt werden.<sup>9</sup> Der Rektor wählt nach Rücksprache mit dem/der Gleichstellungsbeauftragten den zu berufenden Kandidaten, führt mit diesem die Berufungsverhandlungen und schließt den Arbeitsvertrag ab (UG § 98).

Bei Berufungen auf Stellen, die auf einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren befristet sind, kann das Verfahren abgekürzt werden.

### **Bewertungsfelder**

Die neuen gesetzlichen Regelungen schreiben als Bewertungsfelder den Nachweis herausragender Lehr-, Forschungsleistungen und die Qualifikation zur Führungskraft vor. An verschiedenen Universitäten werden Anstrengungen unternommen, die neuen Anforderungen an die Bewerber adäquat zu überprüfen. So sieht ein von der Universität Wien initiiertes Pilotprojekt zur Personalentwicklung vor, dass ein spezielles Assessment -Center für Berufungsverfahren eingerichtet wird, in dem soziale Fähigkeiten wie Führungsverhalten, Teamfähigkeit, Auftreten und Kommunikativität durch neutrale Beobachter eingeschätzt und die Ergebnisse der Kommission zur Verfügung gestellt werden (Beerkens 2003; Personalentwicklung Univ. Wien 2000).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Aus den gesetzlichen Bestimmungen ist nicht ersichtlich, ob die Berufungskommission die drei Vorschläge in eine Rangfolge bringt.

<sup>10</sup> Vgl. ähnliche Verfahrensschritte beim Berufungsverfahren in Bremen.

### **Rekrutierungsraum**

Im Gesetz ist geregelt, dass Professuren national und international ausgeschrieben werden müssen.

### **Rekrutierungsmanagement**

Mit den neuen gesetzlichen Regelungen sind die Universitäten angehalten, moderne Verfahren der Personalauswahl bei der Berufung von Professoren einzusetzen sowie Peer-Review-Verfahren bei der Umwandlung eines befristeten in ein unbefristetes Professoren-Dienstverhältnisses anzuwenden. Die konkrete Ausgestaltung bleibt aber den einzelnen Hochschulen überlassen. Auch hier hat die Universität Wien erste Reformen in Gestalt der Einführung eines Steuerungskreises Personalentwicklung unternommen, der sich u. a. mit der Entwicklung akademischer Führungskräfte beschäftigt, aber auch praktische Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils innerhalb des akademischen Personals vorschlagen soll. Das Pilotprojekt der Universität Wien führte auch Maßnahmen wie Assessment-Center oder wie das Coaching der Mitglieder der Berufungskommission ein. Zudem können externe Personalberater in den Auswahlprozess einbezogen werden.

## **3.3 Schweden: Abschied vom Lehrstuhlmodell**

### **Untersuchungsgrundlage**

Grundlage für das Fallbeispiel Schweden bilden neben einschlägigen Artikeln in Fachpublikationen gesetzliche Regelungen der frühen 1990er Jahre (Hochschulgesetz vom 17. Dezember 1993 und Hochschulverordnung vom 4. Februar 1993) sowie verschiedene Berichte der Nationalen Hochschulagentur (Höskoleverket) zu den Ergebnissen der Berufungs- und Beförderungsreform von 1999. Die Mälardalen Universität liefert Informationen zur Verfahrenspraxis (Stand Juni 2002).<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. [www.mdh.se/per/anstallning/anstallningsordning2.shtml.en](http://www.mdh.se/per/anstallning/anstallningsordning2.shtml.en)

### **Allgemeine Tendenzen**

Das schwedische Hochschulsystem sieht sich im Vergleich mit den kontinentaleuropäischen Nachbarn vor die besondere Aufgabe gestellt, den gesamten Bestand an nichtakademischen und akademischen Personal an den Hochschulen zu vergrößern. In den 1990er Jahre kam es zu einer nachhaltigen Steigerung der Anzahl von Professoren- und Dozentenstellen, die gemäß dem Ziel erfolgte, innerhalb der nächsten Jahre die Zahl der Hochschulprofessoren zu verdoppeln. Im Zeitraum zwischen 1995 und 2001 konnten die Professorenstellen gerade in den Natur- und Ingenieurwissenschaften um 64,2% vermehrt werden, während der Gesamtbestand an akademischem Personal in diesem Zeitraum um 31% erhöht wurde (Salerno 2002). Gleichwohl ist der Anteil der Professoren am gesamten unbefristet beschäftigten wissenschaftlichen Personal vergleichsweise klein. In Zukunft ist eine Steigerung der Personalstellen nicht zu erwarten, da sich gerade im Bereich der Dozentenstellen Engpässe auftun und nicht ausreichend viele „junior lecturer“ die entsprechenden Qualifikationen für die Beförderung zu „senior lecturer“-Stellen aufweisen (Höskoleverket, Report 202:R).

Eine weitere Besonderheit des schwedischen Fallbeispiels stellt der Paradigmenwechsel weg vom deutschen Lehrstuhlmodell hin zum angelsächsischen „tenure track“-Modell dar. Seit der Beförderungs- und Berufungsreform von 1999 kommt es zu einer Vermischung von klassischen Berufungsverfahren mit der Möglichkeit hochschulinterner Beförderungen von Dozenten auf Professorenstellen. Dabei spielt seit 1999 weniger die Tatsache von vakanten Stellen als vielmehr die individuelle akademische Qualifikation des jeweiligen Bewerbers die ausschlaggebende Rolle (Askling 2001). Damit gehen auch Bemühungen einher, Forschungs- und Lehraufgaben verstärkt zwischen allen akademischen Stellen aufzuteilen.

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

Die Reformmaßnahmen der 1990er Jahren veränderten die Personalstruktur der schwedischen Hochschulen. Das alte Lehrstuhlmodell wich einer stärkeren Ausdifferenzierung des akademischen Lehrkörpers nach angelsächsischem Modell. So untergliedert sich die volle Universitätsprofessur mittlerweile in „associate“- und „assistant“-Stellen. Beide nehmen vor allem Forschungsaufgaben wahr. Zu einer stärkeren Gleichverteilung von Forschungs- und Lehrtätigkeit kommt es hin-

gegen bei den so genannten „lecturer“ („universitetslektor“), die sich nun in „junior“ und „senior“ aufteilen.

Der „universitetslektor“ ist keine Neuerfindung im Zuge der jüngsten Hochschulreformen, sondern stammt aus der Expansionsphase der Universitäten in den 1960er und 1970er Jahren. Diese ging nicht nur mit einer stärkeren Entlastung der Universitätsprofessoren von Lehrverpflichtungen einher, sondern förderte auch die Beschränkung der Professorenstellen auf eine relativ überschaubare Anzahl, ein Trend, dem in den 1990er Jahren entgegengewirkt werden sollte.

Über 90% der schwedischen Professoren und auch die Mehrzahl der höheren Dozenten kommen in den Genuss einer Lebenszeitstelle. Jedoch ist die schwedische Variante von „tenure“ seit den 1990er Reformen nicht mehr gleichbedeutend mit Unkündbarkeit. Professoren zählen seit dem Universitätsgesetz von 1992 wie die anderen akademischen Beschäftigten auch arbeitsrechtlich zur Gruppe der öffentlichen Angestellten und können entsprechend gekündigt werden (Askling 2001).

### **Akteure im Berufungsverfahren**

Die jüngsten Hochschulstrukturreformen Schwedens führten auch zu einer Neuverteilung der Kompetenzen zwischen den einzelnen Akteuren. Generell erhielten die einzelnen Hochschulen in Personalfragen bereits 1982 mehr Entscheidungskompetenzen, so dass sie faktisch als Dienstherr gegenüber dem akademischen Personal auftreten. Der Staat als Akteur in universitären Personalangelegenheiten hat sich mit den Strukturreformen weitestgehend zurückgezogen und beschränkt seine Aktivitäten auf den Erlass von generellen Vorgaben zu Verfahrensablauf und Qualitätskriterien bei der Berufung und Beförderung des akademischen Personals. Hingegen spielen die Hochschullehrergewerkschaften und die Arbeitgebervereinigungen der Hochschulen eine wichtige Rolle. In ihren Vereinbarungen werden die Interessen der autonomen akademischen Institutionen und die der Personen abgestimmt.

Bei Berufungs- und Beförderungsverfahren nehmen trotz der Letztverantwortlichkeit des Präsidenten/Rektors v.a. die Fakultäten und Institute eine entscheidende Rolle ein. Hierbei obliegt es den Fakultäten, spezielle Berufungs- und Beförderungsgremien einzurichten, die über Personalvorschläge der einzelnen Fachbe-

reiche entscheiden. Weitere Akteure in Berufungsverfahren sind die Universitätsleitung in Person des Rektors sowie externe Fachgutachter, wenn es um die Berufung auf vakante Professorenstellen geht (Askling 2001).

### **Verfahrensablauf**

Im schwedischen Fallbeispiel muss in Fragen des Verfahrensablaufs zwischen der Möglichkeit von Berufungen und von Beförderungen auf Professoren- und auch „lecturer“-Stellen unterschieden werden. Die Reform der Berufungs- und Beförderungsverfahren im Jahr 1999 zielt darauf ab, möglichst einheitliche Karrierewege für alle Hochschullehrer zu schaffen. Als wichtiges Instrument dient dabei eine Art „tenure track“, der es ermöglicht, Nachwuchswissenschaftler gemäß ihrer individuellen Leistung und ungeachtet von Planstellen auf Professoren- oder Lektorenstellen innerhalb eines Fachbereiches zu befördern (Höskoleverket Report 2001:7 R). Dies verstärkt die Motivation für eine akademische Karriere; das Recruiting und die Bindung der Mitarbeiter sind erleichtert, da die Karriere planbarer wird (de Weert, Enders 2003)

Beim traditionellen Fall einer Berufung auf eine vakante Professoren- und auch Lektorenstelle handelt es sich um ein stark formalisiertes und rigides Entscheidungsverfahren, das dem Schutz akademischer Autonomie vor staatlichen Eingriffen dienen soll. So kennzeichnet neben einer relativ langen Verfahrenszeit von durchschnittlich einem Jahr auch ein hoher Öffentlichkeitsgrad das gesamte Berufungsverfahren (Askling 2001).

Berufungsverfahren sind zuletzt in der Berufungs- und Beförderungsreform von 1999 geregelt worden. Einblicke in den Verfahrensablauf gewähren die von der Mälardalen Universität zur Verfügung gestellten Informationen.<sup>12</sup>

Jede Fakultät hat dort eine Berufungskommission. Die Mitglieder - vier Professoren mit akademischer und mit Lehrqualifikation und ein Studentenvertreter - sind für drei Jahre vom „Faculty Board“ gewählt. Dieses „Board“ ernennt auch den Vorsitzenden und den Vizevorsitzenden der Berufungskommission. Bei konkreten Verfahren wird der Leiter der betroffenen Abteilung kooptiert.

Vor Beginn des eigentlichen Berufungsverfahrens entwirft das „Board“ auf Vorschlag der betroffenen Abteilung ein Berufungsprofil. Dieses Profil enthält Anga-

---

<sup>12</sup> [www.mdh.se/per/anstallning/anstallningsordning2.shtml.en](http://www.mdh.se/per/anstallning/anstallningsordning2.shtml.en)

ben zum Fachgebiet, den Qualifikationsanforderungen sowie weitere Punkte, die bei der Berufung zu berücksichtigen sind. Im Anschluss daran erfolgt eine Ausschreibung.

Für jede Berufung ernennt das „Board“ „expert referees“ (Gutachter) aus dem Fachgebiet, für das berufen werden soll. Das geschieht in Absprache mit der betroffenen Fakultät. Bei Berufung eines Universitätsprofessors müssen mindestens zwei Experten benannt werden; die Universität empfiehlt einen dritten, der die Lehrqualität begutachtet. Um die Unabhängigkeit der Experten zu gewährleisten, sollten sie erst nach dem Ablauf der Bewerbungsdeadline berufen werden.

Die Experten erstellen für die Berufungskommission auf der Grundlage der Bewerberprofile Gutachten. Die Kommission erarbeitet danach einen Berufungsvorschlag. Dafür sind Interviews mit den Bewerbern durchzuführen. Im Falle der Berufung von Professoren, „senior lecturers“, „temporary lecturers“ oder „postdoctoral fellows“ entscheidet der Präsident auf der Basis dieses Vorschlages. Geht es um die Berufung eines „assistant lecturers“ oder „part-time teachers“ ist der Leiter der Abteilung zuständig, an der der neue Kollege eingestellt werden soll.

Regelmäßig erfolgen Berufungen auf Stellen mit „tenure-track“, aber auch Befristungen sind möglich.

Die Bezahlung muss mit der Personalabteilung abgestimmt werden, bevor dem Kandidaten ein Angebot gemacht wird. Man will damit eine geteilte Verantwortung für eine systematische Besoldungsstruktur innerhalb der Universität schaffen, um Spannungen zu vermeiden.

Für Konfliktfälle ist ein „Board of Appeal for Higher Education“ eingerichtet.

### **Bewertungsfelder**

Neben dem formalen Nachweis einer dem Fach entsprechenden Promotion sieht das Berufungsverfahren im schwedischen Fall weitere Qualifikationen vor, denen der Bewerber zu entsprechen hat. Die individuelle Forschungs- und Lehrleistung des Bewerbers steht dabei im Vordergrund. Hinsichtlich der Forschungsleistung sollen die entsprechenden Fachgutachten für Berufungsverfahren nicht nur Anzahl und Qualität der Veröffentlichungen, sondern auch die Stellung und das allgemeine fachliche Renommee des Bewerbers innerhalb der Wissenschaftsgemeinde berücksichtigen.

In Fragen der Lehrtätigkeit führten die Hochschulreformen der 1990er Jahre zu einer neuen Schwerpunktlegung auf die pädagogischen Fähigkeiten von zukünftigen Hochschulprofessoren. So müssen Bewerber Erfahrungen bei der Betreuung von PhD-Studenten nachweisen. Bei der Abwägung der einzelnen Bewertungsfelder gilt zudem, dass herausragende Lehrleistungen Defizite in der Forschung teilweise kompensieren und eine Berufung ermöglichen können. In der Praxis spielen aber individuelle Forschungsleistungen und die Einbindung in die „scientific community“ immer noch die ausschlaggebende Rolle bei Berufungsverfahren (Askling 2001).

Neben Lehr- und Forschungsleistungen werden im Berufungsverfahren auch administrative Fähigkeiten des Bewerbers überprüft, zumal durch die Hochschulreformen die jeweiligen Institute und Fachbereiche mit neuen Verwaltungsaufgaben vor allem im Personalbereich konfrontiert sind. Auch sollen bei der Bewertung der Bewerbungen die generellen Interessen des Fachbereichs und der Fakultät in Fragen der Personalentwicklung berücksichtigt werden (Hochschulverordnung vom 4. Februar 1993, Sektionen 5, 15, 15; Salerno 2002).

### **Rekrutierungsmanagement**

Mit den Reformaßnahmen der 1990er Jahre erhielten die einzelnen Fakultäten und Fachbereiche mehr Entscheidungsrechte im Personalmanagement. Für die Berufungsverfahren bedeutete dies, dass sich die einzelnen Fachbereiche nun vermehrt selbst um die Ansprache geeigneter Bewerber für Beförderungen und Berufungen kümmerten, was teilweise die Form eines professionellen „head-hunting“ annahm (Askling 2001). Jedoch konnten bisher keine mit den USA vergleichbaren Professionalisierungsstrategien wie die Einschaltung professioneller Personalrekrutierungsagenturen durch die Hochschulen beobachtet werden. Auch hinsichtlich des Rekrutierungsraums blieben bei der Recherche noch viele Fragen offen.

Darüber hinaus steht das gesamte Bewertungsverfahren im schwedischen Fallbeispiel unter dem Vorbehalt außerfachlicher Vorgaben wie beispielsweise der Berücksichtigung von Gleichstellungsfragen sowie sozial- und beschäftigungspolitischer Aspekte. So ist im Falle von Berufungen das unterrepräsentierte Geschlecht an einer Fakultät bei gleicher Qualifikation stets vorzuziehen.

### **3.4 Niederlande: Berufungen im Zeichen des markt- und managementorientierten Steuerungsmodells**

#### **Untersuchungsgrundlage**

Grundlage für die Untersuchung von Berufungsverfahren in den Niederlanden bilden Beiträge in Fachpublikationen, eine Studie zur Universitätsautonomie in Europa, (Felt 2003), eine von CHEPS verfasste, noch nicht publizierte Untersuchung zum Verhältnis zwischen Universitäten und Gewerkschaften<sup>13</sup> sowie die Vereinbarung der niederländischen Universitäten über Arbeitsverhältnisse an den Hochschulen (CAO 2003).

#### **Allgemeine Tendenzen**

Ähnlich wie das schwedische Hochschulwesen erfuhren die niederländischen Universitäten seit 1997 umfangreiche Reformmaßnahmen, die eine größere Autonomie der Fakultäten oder Fachbereiche unter der Leitung eines professionellen Dekans bei allen Managementaufgaben bewirken sollte. Im niederländischen Fall kam es mit dem Reformgesetz von 1997 zur Einführung eines neuen Steuerungsmodells, das auf die Stärkung der Exekutivorgane der Hochschulen gegenüber den Fakultätsräten und dem Senat und zugleich auf Dezentralisierung abzielte. Vor allem die Dekane der Fakultäten profitierten von diesem neuen Modell, da ihr Einfluss bei den wichtigsten Verwaltungsaufgaben stieg. Die Reformmaßnahmen halfen bei der Transformation der niederländischen Hochschulen von einem traditionellen akademisch-kollegialem Modell mit starkem Einfluss der Hochschulräte zu einem stärker marktwirtschaftlichen Modell, das vermehrt die Interessen der übrigen gesellschaftlichen Stakeholder berücksichtigt und einbindet (Maassen 2000; Boezerooy 2003).

Zwischen den Gewerkschaften und den Universitäten, die sich dafür zusammengeschlossen haben, sind Tarifverträge geschlossen worden. Auch in den Niederlanden wird das „tenure-“System in Frage gestellt.

---

<sup>13</sup> Die Studie soll noch 2003 von der GEW veröffentlicht werden. Wir danken Egbert de Weert für eine Vorabversion.

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

Die akademischen Personalgruppen an den 13 niederländischen Universitäten (die eher praxisorientierten Fachhochschulen „HOB“ unterscheiden sich in der Personalstruktur stark von den Universitäten) untergliedern sich in Universitätsdozenten („Universitair docent“, entspricht deutscher C 2-Stellung), Hauptdozenten („Universitair hoofdocent“, entspricht deutscher C 3-Stellung) und Hochschulprofessor („Hoogleraar“ entspricht deutscher C 4-Stellung). Trotz der Tendenz zu privatrechtlichen Angestelltenverhältnissen genießen 93,6% dieser akademischen Beschäftigtengruppe eine „tenure“-ähnliche Lebenszeitstellung, wohingegen der akademische Nachwuchs in einer Art „Traineeprogramm“ grundsätzlich nur befristet beschäftigt wird (de Weert 2001; Witte, Schreiterer 2003).

### **Akteure im Berufungsverfahren**

Der staatliche Einfluss auf universitäre Belange ging mit den jüngsten Reformen zurück, so dass das zuständige Ministerium zusammen mit den neu geschaffenen Hochschulaufsichtskommission und den Gewerkschaften nur generelle strategische Planungen durchführt und sich ein Prüfungsrecht über die Hochschulbudgets vorbehält. Auch die Universitätsleitung – inklusive Rektor und zwei weitere vom Hochschulaufsichtsgremium berufene Mitglieder - beschränken sich oftmals auf strategisch administrative Funktionen (Boezeroy 2003).

Diese Tendenz einer immer weitergehenden Dezentralisierung der Personalverantwortung vom Ministerium und der Hochschulleitung auf die Ebene der Fakultäten und Fachbereiche durch das Reformgesetz von 1997 führte zu einer Konzentration der Management- und Verwaltungsprozesse bei den Hochschulen.

Professoren fungieren weniger als Hochschullehrer denn als hauptberufliche Hochschulmanager mit Personalverantwortung (Witte, Schreiterer 2003). Hier zeigt sich auch, dass die 1997er Reform das traditionelle niederländische Prinzip eines „mixed leadership“ von Dekanen und Fakultätsrat zugunsten einer „executive leadership“ der Fakultätsleitung ersetzte (Maassen 2000).

### **Verfahrensablauf**

Wie im schwedischen und amerikanischen Modell bildet die Berufung auf eine vakante Hochschullehrerstelle nicht die einzige Form der Rekrutierung für die a-

akademischen Führungspositionen in den Niederlanden. Zwar müssen alle höheren akademischen Positionen vom Hauptdozenten an öffentlich ausgeschrieben werden, können aber auch mit internen Bewerbern besetzt werden, die von einer unteren Dozentenstelle auf die vakante Stelle befördert werden (Witte, Schreiterer 2003). Die bis dato übliche Ernennung von Professoren durch die Krone fiel seit 1987 weg, so dass die Berufung und Beförderung auf eine Dozenten- oder Professorenstelle den Charakter eines privatrechtlichen Angestelltenverhältnisses erhält, ohne dass der Beamtenstatus niederländischer Hochschullehrer formal abgeschafft worden wäre (de Weert 2001).

Bei Beförderungen innerhalb der jeweiligen akademischen Rangstufe wird seit den Reformmaßnahmen von 1997 immer weniger das Dienstalter der Bewerber, sondern werden die Leistungsberichte der Fakultäten zur Person sowie die Personalentwicklungsgespräche der Dekane herangezogen (Witte, Schreiterer 2003; de Weert 2001). Die konkrete Ausgestaltung dieser Verfahren obliegt der jeweiligen Hochschule. Jedoch kamen die Hochschulleitungen darin überein, die Möglichkeiten der Umwandlung befristeter Stellen in unbefristete Stellen auszuweiten und vor allem die Gleichstellung von Mann und Frau in akademischen Führungspositionen als Berufungs- und Beförderungskriterium festzulegen. Die konkrete Umsetzung dieser Vorgabe obliegt aber wiederum dem Ermessen der jeweiligen Institutionen (CAO 2002).

### **Bewertungsfelder**

Wie bei den Verfahrensfragen so ist es auch Aufgabe der jeweiligen Hochschulen, die konkreten Anforderungen an das höhere akademische Personal weitgehend selbst festzulegen. In der Praxis gilt aber, dass neben den klassischen Bewerbungsanforderungen wie Qualität der individuellen Forschungsarbeit, Publikationstätigkeit, Wissenschaftskontakte und abgeschlossene Promotion, im Zuge der Reformmaßnahmen zunehmend außerwissenschaftliche Anforderungen in den Bewertungskatalog einfließen. Nun muss bei Berufungen von akademischem Führungspersonal auch auf dessen Management- und Organisationsfähigkeiten geachtet werden (CAO 2002).

### **Rekrutierungsraum**

Man erwartet in den Niederlanden erhebliche Schwierigkeiten dabei, das nötige akademische Personal gewinnen zu können. Deswegen gibt es internationale Rekrutierungsbemühungen, die bis nach Osteuropa und Asien reichen (de Weert 2003).

### **Rekrutierungsmanagement**

Die Strukturreformen in den niederländischen Universitäten erfolgten unter dem Eindruck der wachsenden Bedeutung von Personalmanagement für den gesamten Wissenschaftsbetrieb. Mit dem Reformgesetz von 1997 kam es zu einer formalen und auch praktischen Aufhebung der Trennung von Wissenschafts- und Personal- bzw. Sachverantwortung, von der die Dekane und Direktoren auf Fakultätsebene profitierten (de Weert 2001). Das Beispiel der Erasmus-Universität Rotterdam zeigt, welche wichtige Rolle Personalmanagement- und Organisationsfragen für die Administration mittlerweile spielen. So zeichnet die dortige Personalverwaltung für die Rekrutierung und Auswahl des Personals, jährliche Evaluationen, Beratungen bei Personal- und Organisationsentwicklung sowie allgemeine Unterstützung im „human resource management“ für alle Organisationseinheiten und individuelle Angestellte verantwortlich.<sup>14</sup>

## ***3.5 Frankreich: Zentralstaatlich organisierter Wettbewerb***

### **Untersuchungsgrundlage**

Neben dem CHEPS-Ländermonitor zu Frankreich und Beiträgen in einschlägigen Fachzeitschriften sowie der Studie von Felt (2003) bildeten die gesetzlichen Regelungen zum Status und Rekrutierungsverfahren von Akademikern an den öffentlichen französischen Hochschulen die Grundlage der Untersuchung.

### **Allgemeine Tendenzen**

Trotz einer signifikanten Erhöhung des Personalbestands an den französischen Hochschulen im Haushaltsjahre 2001 (nicht akademisches Personal plus 1000,

---

<sup>14</sup> Vgl. [web.eur.nl/po/english/medewerkers/ofd](http://web.eur.nl/po/english/medewerkers/ofd)

akademisches Personal plus 600) sehen sich die Universitäten in den letzten Jahren mit dem Problem konfrontiert, nicht genügend Humankapital für Forschung und Lehre mobilisieren zu können. Gründe für diese Entwicklung werden vor allem in strukturellen Schwächen des französischen Hochschulwesens gesehen.

Die Maßnahmen im Bereich von Berufungs- und Beförderungsverfahren leiden an den unterschiedlichen Zielsetzungen von Hochschulleitung einerseits und Fakultäten andererseits in Fragen der Personalrekrutierung. Hinzu kommt, dass Maßnahmen im Bereich von Professorenberufungen und „tenure“-Regelungen von politischen Vorgaben abhängen, die in den letzten Jahren häufig wechselten. In den 1980er und 1990er Jahren kam es aber nicht zu einer breiteren Diskussion über Berufungs- und Rekrutierungsverfahren von akademischem Personal.

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

Die Struktur des akademischen Personals an französischen Hochschulen unterscheidet sich sowohl vom angelsächsischen als auch vom deutschen Modell. Neben Hochschullehrern mit Lebenszeitstellen („enseignants-chercheurs“) bilden auch Lehrkräfte aus dem Sekundarschulbereich („professeurs agrégés“ bzw. „certifiés“, derzeit ca. 12.000, meistens Absolventen der „Écoles normales supérieures“) Teil des akademischen Personals mit unbefristeten Vollzeitstellen. Hinzu kommen befristete Lehrkräfte wie Gastprofessoren („professeurs associés“), befristete Assistenten („attachés temporaires d’enseignement et de recherche“, ATER) und Tutoren („moniteurs“).

Die für das Fallbeispiel interessante Gruppe der „enseignants-chercheurs“ untergliedert sich wiederum in die Gruppe der Universitätsprofessoren („professeurs des universités“, 1998: 18.353 Stellen), der Lektoren („maîtres de conférences“, 1998: 31.576 Stellen) und der Assistenten auf Lebenszeit, die aber seit 1984 nicht mehr rekrutiert werden (1998: 1.525 Stellen). Die Universitätsprofessoren bekommen nach einer Probezeit von zwei Jahren ihre Lebenszeitstellung durch den Präsidenten der Republik verliehen, womit sie der Beamtenkategorie A angehören und über die Privilegien des öffentlichen Dienstes hinaus zudem eine besondere Garantie für ihre Forschungs- und Lehrtätigkeit erhalten (Chevaillier 2001; Kaiser 2001).

### **Akteure im Berufungsverfahren**

Im Gegensatz zu den meisten anderen Vergleichsländern weist das französische Fallbeispiel noch eine starke Mitwirkung staatlicher bzw. nationaler Akteure bei Berufungen von Universitätsprofessoren und Lektoren auf Lebenszeitstellen auf. So bilden das Wissenschaftsministerium und der durch Ministerium und Hochschulen berufene nationale Universitätsrat („Conseil national des universités“, CNU) noch immer wichtige Akteure im Berufungsverfahren (Kaiser 2001).

Doch trotz der grundsätzlich zentralen Steuerung von Personalangelegenheiten und Berufungsverfahren auf Ministerialebene gibt es seit den ersten Reformmaßnahmen Mitte der 1980er Jahre Tendenzen zu einer teilweisen Delegation von Personalentscheidungen an die Rektoren bzw. Universitätspräsidenten und Institutsdirektoren. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Neustrukturierung der Universitätsleitungen in Frankreich sich noch immer in einem Umbruchsprozess befindet. Denn trotz einer gesetzlichen Stärkung der Führungsebene der französischen Universitäten kam es nicht zu einer im europäischen Kontext üblichen Zurückdrängung der beratenden Körperschaften der akademischen Selbstverwaltung. Vielmehr nehmen Senat und Fakultätsräte immer noch aktiven Anteil an den Entscheidungen der Leitungsebene und sind aufgrund ihrer starken Kontrollrechte die Hauptakteure bei der Vorortsteuerung der Hochschulen (Gerard 2003; Felt 2003).

### **Verfahrensablauf**

Die Anzahl der jährlich zu besetzenden Stellen werden in Frankreich zentral vom Wissenschaftsministerium auf Grundlage der Haushaltsentscheidungen des Parlaments und der Bedarfsmeldungen der einzelnen Universitäten festgesetzt.

Dabei müssen im französischen Fallbeispiel zwei Formen des Berufungsverfahrens unterschieden werden:

- Können vakante Professorenstellen durch bereits berufene Professoren anderer Universitäten besetzt werden, kommt es zu einer hochschulinternen Berufungsentscheidung, die nur formal vom Ministerium bestätigt werden muss.
- Bei einer Neuberufung von Nachwuchsakademikern greift demgegenüber ein komplexes Auswahlverfahren, das in einem für Frankreich charakteristischen „concours“ zentralstaatlich organisiert wird.

Neben den Berufungen auf vakante Professorenstellen gibt es zusätzlich ein stark ausdifferenziertes Beförderungssystem für die verschiedenen (Gehalts-)Ränge innerhalb der Professoren- und Lektorenschaft.

Der „conours“ ist ein kompetitives Verfahren, in dem sich die Akademiker in einem nationalen Vergleich auf ihre Qualifikationen hin überprüfen lassen müssen, die berufen werden wollen. Dieser Wettbewerb wird von Universitäten und dem nationalen Universitätsrat (CNU) gemeinsam gestaltet, was eine gegenseitige Kontrolle von akademischen und zentralstaatlichen Akteuren gewährleisten soll. Der aus gewählten Universitätsvertretern und vom Ministerium bestellten Sachverständigen zusammengesetzte Hochschulrat stellt auf Grundlage der eingegangenen Bewerbungen und eingeforderter Fachgutachten eine nationale Bewerberliste zusammen, deren Rangfolge sich ausschließlich an wissenschaftlichen Qualifikationsgesichtspunkten orientiert. Nur die vom CNU auf die Liste gesetzten Bewerber können von den Universitäten auch berufen werden. Die Aufnahme in die nationale Liste endet nach vier Jahren, so dass bis dahin nicht berufene Bewerber sich erneut dem Verfahren stellen müssen.

Die Hochschulen organisieren in eigener Regie die Auswahl von eventuellen Bewerbern der CNU-Liste. Hierfür richten die Universitäten spezielle Berufungskommissionen ein, in die zehn bis 20 von allen Fakultäten gewählte Vertreter für die Dauer von vier Jahre entsandt werden. Die Kommission wird jeweils zur Hälfte von Universitätsprofessoren und Lektoren besetzt, da der Berufungsprozess auch für die Rekrutierung der „maîtres de conférences“ zuständig ist.

Ein stark modifiziertes Verfahren ist ausschließlich für die Berufung von Professoren der juristischen, politikwissenschaftlichen, verwaltungswissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Fächer („conours d'agrégation“) vorgesehen. Im Gegensatz zu den anderen Fächern gibt es hierbei einen verstärkten Einfluss des Ministeriums bei den Besetzungsentscheidungen. Auch müssen sich die Bewerber einem härteren Wettbewerb aussetzen, da sie landesweit direkt um bestimmte Plätze konkurrieren.

Aufgrund des stark hierarchischen und elitären Charakters des tertiären Bildungswesens Frankreichs kommt es durch dieses System zu einer starken Fluktuation der Lehrstuhlinhaber, da viele Akademiker auf die wenigen begehrten

Stellen der großen Schulen und Eliteuniversitäten drängen (Chevaillier 2001; Kaiser 2001, Decret No. 84-431, Art. 42-36).

Von den skizzierten Berufungsverfahren sind die Beförderungen innerhalb der Lektoren- und Professorenränge zu unterscheiden. Sowohl die „maîtres de conférences“ als auch die „professeurs universitaires“ untergliedern sich in eine Vielzahl von Rängen und Klassen. Die Beförderungen richten sich neben den Qualifikationen der Bewerber vor allem nach der Anzahl freier Stellen sowie der geleisteten Dienstjahre. Auch bei den Beförderungen teilen sich die hierfür zuständigen Universitätsgremien die Verantwortung mit dem nationalen Ministerium, das per Dekret und nach Konsultation mit der Hochschule Einfluss auf Beförderungen nehmen kann (Decret No. 84-431, 52-57).

### **Bewertungsfelder**

Die staatlicherseits vorgegebenen Qualifikationserfordernisse bei französischen Berufungsverfahren beschränken sich weitestgehend auf formale Aspekte. So setzt die Berufung neben einer Promotion auch das Absolvieren einer „habilitation à diriger des recherches“ voraus. Zudem müssen Bewerber für den nationalen „concours“ in den vorangegangenen acht Berufsjahren mindestens fünf Jahre Forschungs- und Lehrtätigkeit nachweisen können (Decret No. 84-431, Art. 44, No. 1 u. 2).

### **Rekrutierungsmanagement**

Praktiken oder Dokumente zu neuen Formen des Rekrutierungs- und Personalmanagements konnten im französischen Fall nicht ermittelt werden. Festzustellen ist, dass sich vor allem das französische Bildungs- und Wissenschaftsministerium um eine größere Transparenz des jährlichen Berufungsverfahrens bemüht. So wurden die Regeln sowie weit reichende Daten zu den Bewerbungsrunden der letzten fünf Jahre mit dem Projekt „Application des nouvelles technologies au recrutement des enseignants du supérieur“ (ANTARES) der breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Dieses Programm bietet auch zugleich die Möglichkeit, sich online als Bewerber registrieren zu lassen und sich elektronisch die notwendigen Bewerbungsunterlagen zu besorgen.

### **3.6 England: Professorenberufungen als Ausnahmefall im stark gegliederten Kollegialsystem**

#### **Untersuchungsgrundlage**

Die Betrachtungen zu Berufungsverfahren im Vereinigten Königreich beziehen sich ausschließlich auf Fallbeispiele aus England. Aufgrund der ähnlichen Struktur des Hochschulsystems können die meisten Beobachtungen aber auch für die walisischen Universitäten vorausgesetzt werden. Keine Aussagen werden hier zu den nordirischen und vor allem schottischen Hochschulen gemacht. Untersuchungsgrundlage bilden neben Beiträgen aus einschlägigen Fachzeitschriften und dem CHEPS-Länderbericht zum Vereinigten Königreich auch die jeweiligen Verfahrensregeln der untersuchten Hochschulen sowie Studien zu Rekrutierungsproblemen an UK-Universitäten. Hinzu kommt die Vergleichsstudie von Felt (2003).

#### **Allgemeine Tendenzen**

Analog zu vielen anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes brachten die weitreichenden Reformmaßnahmen der konservativen Regierungen in den 1980er und 1990er Jahre einschneidende Veränderungen auch für das britische Hochschulwesen mit sich. Nach Felt (2003) erinnert die Art des Managements nun an jenes amerikanischer Hochschulen.

Am deutlichsten sind die Veränderungen bei der Struktur der akademischen Fachbereiche. Wegen der steigenden Zahl von „senior lecturers“ und Professoren in den 1990er Jahren vollzog sich in England allmählich ein Paradigmenwechsel weg vom kontinentaleuropäischen Lehrstuhlmodell und hin zur US-amerikanischen Idee einer Kollegialstruktur an den Instituten. So stehen weniger Berufungen auf vakante Stellen, sondern die sowohl auf Leistung als auch auf Dienstzeit basierende Beförderung zum „senior lecturer“, „reader“ und eventuell Professor im Mittelpunkt akademischer Karrieren (Fulton, Holland 2001).

Eine weitere Tendenz im englischen Vergleichsfall ist in den zunehmenden Schwierigkeiten zu sehen, denen die britischen Hochschulen bei der Rekrutierung und dauerhaften Beschäftigung von akademischem Personal ausgesetzt sind. Überwiegend die natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächer, aber auch die

Informatik hatten in der Zeit des „new economy booms“ 1998 bis 2001 zunehmende Probleme bei der Anwerbung und auch dauerhaften Beschäftigung von qualifiziertem wissenschaftlichem Personal. Gerade die Universitäten ohne großen Namen und Tradition und die ehemaligen polytechnischen Hochschulen bekommen immer größere Schwierigkeiten, qualifiziertem Personal attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten, die eine Abwanderung in die freie Wirtschaft verhindern (Thewlis 2002). Das liegt nicht zuletzt an den relativ niedrigen Gehältern in den nationalen Gehaltsskalen für Akademiker, die bislang nicht einmal nach Fächern oder Institutionen differenziert sind.

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

Bei der Betrachtung der Personalstruktur im englischen Fallbeispiel sind die traditionellen Universitäten von jenen Hochschulen zu unterscheiden, die vor 1992 noch als polytechnische Anstalten sich vor allem um die berufsnaher Ausbildung der Studierenden kümmerten, nun aber ebenfalls als Universitäten im britischen Hochschulsystem geführt werden. An beiden Hochschulformen werden Akademiker grundsätzlich als öffentliche Angestellte beschäftigt, sie genießen demnach auch keinen beamtenrechtlichen Status. Während aber fest angestellte Hochschullehrer an den traditionellen Universitäten ab einer bestimmten Stufe innerhalb der „lecturer“-Position und zudem nach einer dreijährigen Probezeit in den Genuss von „tenure“ kommen und damit faktisch unkündbar sind, beschäftigen die jungen Universitäten ihr akademisches Personal häufig auf der Grundlage privatrechtlicher kündbarer Arbeitsverträge (Fulton, Holland 2001).

Grundsätzlich untergliedert sich das hier interessierende akademische Personal in die Gruppe der „lecturer“ (mit den Stufen „lecturer A“, „lecturer B“, „senior lecturer“) sowie in „reader“ und „professor“. In England hat aber nur ein kleiner Teil der unbefristet beschäftigten Akademiker eine Professorenstellung (ca. 20%), auch arbeitet nur die Hälfte in einer „senior“-Position („senior lecturer“, „reader“, „professor“), im Falle der neuen Universitäten sogar nur 27% (Witte, Schreiterer 2003; Shattock 2001).

### **Akteure im Berufungsverfahren**

Die englischen Hochschulen sind grundsätzlich selbstverantwortlich für die innere Organisation einschließlich der Personal- und damit Rekrutierungsangelegenhei-

ten. Ein direkter staatlicher bzw. ministerieller Einfluss ist nicht vorgesehen. Die Verwaltungszuständigkeit gliedert sich bei den Hochschulen zwischen der Hochschulleitung (mit „vice-chancellor“ als administrativer, „university council“ als oberster exekutiver und „senat“ als oberster akademischer Spitze) und den einzelnen Fakultäten mit dem „dean“ als administrativem Haupt.

Die Fakultäten erhielten mit den Reformmaßnahmen der letzten Jahre eine immer wichtigere administrative Verantwortung, so dass das Dekanat immer weniger zwischen den erfahrenen akademischen Mitgliedern für ein bis drei Jahre rotiert, sondern vermehrt externe Experten als Vollzeitmanager bestellt werden (Fulton, Holland 2001; Theisens 2003). Während für die Professorenberufung sich formal noch die Hochschulleitung und der „vice-chancellor“ aufgrund der Exklusivität der Position ein Letztentscheidungsrecht vorbehalten und die grundsätzliche Personalpolitik zentral in „personnel committees“ entworfen wird, sind die Fakultäten und die in ihr organisierten Institutsleiter („heads of department“) für die konkreten Personalentscheidungen auf Fachebene zuständig. Bei Berufungen werden wiederum zentrale „electoral/selection boards“ eingerichtet (Witte, Schreiterer 2003).

### Verfahrensablauf

Die Beförderungs- und Berufungsverfahren auf Reader- und Professorenstellen als Höhepunkt einer akademischen Karriere im englischen Hochschulsystem sind von Institution zu Institution unterschiedlich ausgebildet.

Im Folgenden werden kurz zwei Beispiele aus englischen Hochschulen skizziert, die exemplarisch für verschiedene Verfahren an den traditionellen und an den erst nach 1992 eingerichteten Universitäten stehen sollen.

- Das erste Beispiel liefert eine traditionelle Hochschule, die bereits vor 1992 universitären Status hatte. An der **University of Manchester** bilden Beförderungen bzw. Berufungen auf „reader-“ und Professorenstellen zwei klar getrennte Verfahren. Im Falle der Beförderung auf eine „reader“-Stelle (zu externen Berufungen gab es keine Hinweise) leitet der betroffene Institutsleiter Vorschläge über geeignete Kandidaten zusammen mit fünf nationalen und internationalen Fachgutachten über den Bewerber an den „registrar“ (Kanzler) der Universität. Dieser Vorschlag wird sodann von einem „Faculty Review Committee“ (FCR) beraten und an ein spezielles „Readership Committee“ wei-

tergeleitet, das sich aus dem Prorektor für Forschung - dem so genannten „research/graduate dean“ - und zwei Mitgliedern des Senats zusammensetzt. Dieses Komitee reicht dann nach Beratung über die vorliegenden Bewerbungen Beförderungsvorschläge an den Senat weiter, der endgültig darüber zu entscheiden hat.

Im Falle der Stelle eines Professors unterscheidet die University of Manchester zwischen einem kompetitiven Verfahren bei einer öffentlichen Ausschreibung eines Lehrstuhls und der internen Beförderung eines „reader“ auf eine Professorenstelle. Bei einer öffentlich ausgeschriebenen Stelle wird eine spezielle Findungskommission bestehend aus dem betroffenen Dekan und Institutsdirektor zusammengestellt, bei internen Beförderungen beraten hingegen der Institutsdirektor mit vier herausragenden nationalen und internationalen Fachvertretern über geeignete Kandidaten.

Die Vorschläge für eine Berufung und auch für interne Beförderungen werden durch eine vom Senat eingerichtete Berufungskommission beraten, über deren Ergebnis der Rektor entscheidet. Die Berufungskommission setzt sich dabei aus dem Rektor oder Prorektor, dem Dekan der betroffenen Fakultät, dem betroffenen Institutsleiter sowie Vertretern anderer Fakultäten, des Senats und aus externen Gutachtern zusammen.

- Mit der **Middlesex University** wird als zweites das Beispiel einer Hochschule gezeigt, die noch vor 1992 zu den „polytechnics“ gehörte und nun zu einer Universität umbenannt wurde, den starken Praxisbezug aber beibehielt. Die Berufungsverfahren an der Middlesex University unterscheiden nicht zwischen der Berufung auf eine „reader“- oder eine Professorenstelle. Berufungsentscheidungen für alle akademischen Stellen obliegen dem Rektor bzw. den hierfür speziell eingerichteten Berufungs- und Beförderungspanels. Bei beiden Verfahren handelt es sich um die Verleihung eines permanenten persönlichen Titels und nicht etwa eines Amtes, der von allen akademischen Mitgliedern der Universität angestrebt werden kann. Zu berücksichtigen ist aber, dass das Verfahren als peer review stattfindet, wobei nationalen und internationalen Empfehlungen und Leistungen ein höheres Gewicht zukommt als dem hochschulinternen „standing“ des Bewerbers.

Das Verfahren für die Berufung/Beförderung beginnt in der Regel im Januar und muss bis zum Juli und damit bis zum Beginn des neuen akademischen Jahres abgeschlossen sein. Bei internen Bewerbungen sind die Kandidaten gehalten, ihre Absichten mit den Dekanen der Fakultäten bzw. „schools“ abzusprechen. Über die eigentliche Bewerbung wird in einem speziellen Berufungs-/ Beförderungsgremium entschieden, das sich aus dem Rektor, dem Prorektor, vier vom Universitätsrat ernannten Professoren, zwei externen Gutachtern und dem Leiter der Personalabteilung zusammensetzt. Grundlage für die Berufungs-/Beförderungentscheidung sind verschiedene Qualifikationsnachweise über Forschungs-, Lehr- und administrative Tätigkeiten sowie die Gutachten von mindestens zwei vom Bewerber nominierten und drei vom Berufungskomitee bestimmten Fachexperten. Interviews mit den Bewerbern werden grundsätzlich nicht geführt.

### **Bewertungsfelder**

Grundsätzlich erfordert die Berufung bzw. Beförderung auf eine Reader- oder Professorenstelle als Höhepunkt einer akademischen Karriere im englischen Fallbeispiel das Durchlaufen des „tenure track“, der sich nach der Absolvierung des PhD über verschiedene (Gehalts-)Ränge in den jeweiligen Stationen des „lecturer A & B“ und „senior lecturer“ hinzieht. Formal ist ein Überspringen einer der drei „lecturer“-Serien nicht vorgesehen, doch werden beschleunigte Beförderungen dadurch ermöglicht, dass besonders herausragende Kandidaten innerhalb eines Jahres vom „lecturer B“ über den „senior lecturer“ zum „reader“ gelangen können.

Die einzelnen Bewertungsfelder, die bei Beförderungen bzw. Berufungen berücksichtigt werden, sind für die jeweiligen Stationen unterschiedlich gewichtet. So steht bei den „lecturer A & B“-Positionen vor allem die Lehrbefähigung des Kandidaten im Vordergrund, während ein „senior lecturer“ zudem Forschungs- und administrative Leistungen nachweisen muss, wobei einige Universitäten herausragende Leistungen in einem Bereich zum Ausgleich von Defiziten in anderen gelten lassen.

Bei der Beförderung/Berufung auf „reader“-Stellen müssen hingegen vor allem herausragende Forschungsleistungen nachgewiesen werden, die durch Anzahl und Qualität der Veröffentlichungen, aber auch anhand internationaler Gutachter-tätigkeiten, Betreuung von Forschungsstudenten und -Projekten sowie des inter-

nationalen Renommées des Bewerbers ermittelt werden. Grundsätzlich ist aber zu beobachten, dass aufgrund der alle fünf Jahre stattfindenden Evaluationen der britischen Hochschulen zwecks der zukünftigen Mittelvergabe („research-assessment exercise“, RAE) Fragen der wissenschaftlichen Exzellenz immer mehr in den Vordergrund bei Berufungen und Beförderungen rücken (Shattock 2001).

### **Rekrutierungsraum**

Hinsichtlich des Rekrutierungsraums unterscheiden sich wiederum die ehemaligen polytechnischen Hochschulen von den traditionellen Universitäten. So sieht Middlesex University auch bei der Besetzung von Reader- und Professorenstellen exklusive interne Verfahren vor, wenn genügend Bewerber der eigenen Alma Mater zur Verfügung stehen. Spitzenuniversitäten wie die Oxford University legen dagegen stärkeren Wert auf eine breite öffentliche Ausschreibung, um den Bewerberpool zu erweitern und dadurch qualifiziertes akademisches Personal zu erhalten. Bewerber aus Oxforder Colleges sind damit aber nicht ausgeschlossen.

### **Rekrutierungsmanagement**

Organisation und Zielsetzung von Rekrutierungsverfahren variieren im englischen Fall von Hochschule zu Hochschule. Im Falle der Middlesex University sieht das Beförderungs- bzw. Berufungsverfahren vor, dass alle Mitglieder der jeweils zuständigen Komitees nicht nur an allen wichtigen Sitzungen zur Entscheidung über eine Berufung oder Beförderung teilgenommen, sondern dass sie als Personalentwicklungsmaßnahme auch spezielle Rekrutierungs- und Personalauswahlkurse absolviert haben.

Eine besondere Bedeutung messen die meisten englischen Hochschulen Gleichstellungsfragen bei, die sich aber nicht nur auf die Frage nach der Anzahl weiblicher Akademiker auf allen wissenschaftlichen Stellen, sondern auch der Vertretung ethnischer Minderheiten bezieht. Im Fall der Universität Oxford werden die Bewerbungs- und Berufungsverfahren regelmäßig hinsichtlich der Einlösung von Gleichstellungszielen evaluiert (Oxford University Human Resources Management Strategieplan 2001).

### **Die Diskussion um „tenure“**

Ähnlich wie im US-amerikanischen Beispiel liefert auch im Vereinigten Königreich die Frage nach der Zukunft des „tenure“ reichlich Stoff für Diskussionen. Die britische Variante von Lebenszeitstellung für Akademiker unterschied sich bis 1988 grundsätzlich von den US-amerikanischen Regelungen, da in UK Entlassungen grundsätzlich nur bei nachweisbaren fachlichen oder moralischen Fehlverhalten zugelassen wurden. Angesichts der finanziellen Schwierigkeiten vieler Universitäten wurde der „tenure“ 1988 von der konservativen Regierung formal abgeschafft, so dass Entlassungen von unbefristeten Akademikern vor allem bei finanziellen Schwierigkeiten der Institute und Fakultäten möglich sein sollten. In der Praxis setzte sich diese Idee aber nicht durch, da die meisten Beförderungen und Berufungen auf „tenure“-Stellen beginnend ab der „senior lecturer“-Position mit Regelungen verbunden waren, die weiterhin eine Lebenszeitstellung und genügend wissenschaftliche Unabhängigkeit garantieren (Dnes 1998).

## ***3.7 Schweiz: Aktive Rekrutierungsanstrengungen einer internationalen Spitzenuniversität***

### **Untersuchungsgrundlage**

In der Schweiz setzen in der Regel die Kantone den Rahmen, innerhalb dessen sich die Hochschulen bewegen können. Das gilt nicht für die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, die zusammen mit der in Lausanne und vier Forschungsanstalten dem gesamtschweizerischen Departement des Inneren untersteht. Im Folgenden wird allein die Situation an der ETH Zürich betrachtet.

Mit dem ETH-Gesetz von 1991, das eine Regelung von 1859 abgelöst hat, wurden zur Steuerung der Hochschule die Grundsätze des New Public Management festgelegt: Es gibt einen ETH-Rat, der vom Bundesrat gewählt wird und als Oberbehörde auch als Arbeitgeber für das an der ETH beschäftigte Personal fungiert. Der ETH wird ein Globalhaushalt zugewiesen, dem Rat obliegt die strategische Gesamtausrichtung. Die grundsätzlichen Strukturentscheidungen des ETH-Gesetzes werden in einer am 19. November 2003 beschlossenen Teilrevision weiter ausgestaltet, die zum 1. Januar 2004 in Kraft getreten ist. Im Laufe der

nächsten Jahre werden auch die älteren Beschäftigungsverhältnisse der Professoren den neuen Voraussetzungen angepasst.<sup>15</sup>

Die Regelungen und Verfahrensschritte, die an der ETH Zürich bei der Besetzung von Professuren zu berücksichtigen sind, finden sich in einem Grundlagenpapier vom 12. August 1998. Außerdem wurden das ETH-Gesetz von 1991 und Diskussionen über dessen 2004 in Kraft tretende Teilrevision herangezogen. Außerdem fand am 18. Februar 2004 ein Informationsgespräch mit dem Leiter des Präsidialstabes Professuren statt.

### **Allgemeine Tendenzen**

Das neue ETH-Gesetz definiert für die verschiedenen Führungsebenen klare und erhebliche Kompetenzen. Berufungen gehören zu den wesentlichen Aufgaben der „Schulleitung“, vor allem des Präsidenten der ETH. In einem Grundlagenpapier von 1998 wird seine „volle Verantwortung für das Verfahren“ und sein „persönliches“ Engagement „in allen strategischen Schritten“ vorgeschrieben.

### **Abgrenzung des zu erfassenden Personals**

Professoren gehören an der ETH Zürich zusammen mit Assistenzprofessoren zur Gruppe der Dozenten. Diese werden vom ETH-Rat angestellt.<sup>16</sup> Die Beschäftigungszeit für Assistenzprofessoren ist auf vier Jahre begrenzt, einmalige Wiederwahl ist möglich.<sup>17</sup> Der Fall eines Nobelpreisträgers, der wegen Überschreitung der Altersgrenze nicht mehr hätte gewählt werden können und drohte, in die USA abzuwandern, hat dazu geführt, dass nun auch für solche Fälle flexible Lösungen gefunden werden können.

### **Akteure im Berufungsverfahren**

Die Rekrutierung von Professoren ist eine Kernaufgabe des ETH-Präsidenten. Für jedes einzelne Verfahren ernennt er einen Delegierten, der ihm die Detailar-

---

<sup>15</sup> Dabei wird insbesondere der Status als Beamte abgeschafft. Dieser garantierte bislang Unkündbarkeit während der jeweiligen Wahlperiode. Nach dem neuen Reglement werden Professoren einheitlich unbefristet angestellt, Kündigungen sind theoretisch möglich. Aber wie bisher auch schon will man mit äußerster Behutsamkeit prüfen, ob man sich von einem Professor trennt. Explizit nicht gefolgt werden soll einer in den USA und auch an kantonalen Hochschulen der Schweiz möglichen Praxis, Professoren wegen Restrukturierungsmaßnahmen zu entlassen. Man ziehe es vor, auch in einem solchen Fall das Personal bis zum Ausscheiden aus dem Dienst zu halten, weil man sonst mit einem erheblichen Imageschaden rechnet.

<sup>16</sup> Vgl. die vorige Anmerkung.

<sup>17</sup> Neuerdings sind alle aus dem Budget finanzierten Assistenzprofessuren mit tenure track versehen.

beit abnimmt. Dieser gehört regelmäßig nicht dem Departement an, dem der neue Professor zugeordnet sein wird. Dieses Departement selbst wird auch in die Findung eingebunden. Es wird eine Kommission gebildet, der der Delegierte des Präsidenten, der Vorsteher des betroffenen Departements, ein Vertreter des zu besetzenden Fachgebietes von der ETH Lausanne dann, wenn dieses Fachgebiet dort vorhanden ist, je ein Vertreter von Mittelbau und Studenten, mindestens ein Vertreter einer ausländischen wissenschaftlichen Institution, sowie – für den Fall, dass Zusammenarbeit mit Unternehmen angestrebt wird oder zu erwarten ist - Industrievertreter der operativen Führungsebene angehören. Ein weiteres Mitglied der Kommission ist ein zusätzlicher Vertreter der Professorenschaft des betroffenen Departements, der als „Ansprechpartner“ benannt wird. Bei diesem handelt es sich um einen engen zukünftigen Kollegen des gesuchten neuen Professors; er ist für die Kandidatenbetreuung (einschließlich Organisation von Vorträgen usw.) verantwortlich. Alle diese Mitglieder sind ad personam vom Präsidenten ernannt. Ziel ist es, die Kommissionen möglichst klein zu halten; Professuren mit interdepartementalem Charakter bedingen aber von vornherein eine entsprechend größere Teilnehmerzahl. Die Bestellung erfolgt durch den ETH-Rat, nachdem zuvor schon Verhandlungen mit dem Kandidaten über Gehalt und Ausstattungswünsche geführt worden waren.

### **Verfahrensablauf**

Die Entscheidung über die Einrichtung oder Wiederbesetzung einer Professur liegt beim Präsidenten. Dieser orientiert sich dabei an den längerfristigen strategischen Planungen und aktuellen Nützlichkeitsabwägungen. Zu den längerfristigen Zielen gehört es, dass die ETH Zürich ihre Zugehörigkeit zu jenen Universitäten behauptet und ausbaut, die weltweit Spitzenleistungen in der Forschung erbringen; ein zweiter wichtiger Gesichtspunkt ist es, für die Schweiz wichtiges Forschungs-Know-How bereit zu stellen. Im Hinblick darauf sind Entwicklung, Status und Potential des neu zu besetzenden Fachgebiets, Impakt und Innovationsträchtigkeit, Einbettung und Kompetitivität, Ressourcen-Bedarf und –Verfügbarkeit zu prüfen.

Das betroffene Departement erhält den Auftrag, für den Präsidenten ein Profil der Professur zu entwerfen. Zudem sind die Exzellenz-Zentren weltweit sowie - im

Hinblick auf eine mögliche spätere Rekrutierung - herausragende Personen zu nennen. Der Präsident stellt gleichzeitig eigene Erkundigungen an.

Ausschreibungen erfolgen detailliert und international; zugleich werden die Kontakte des Departements genutzt, um aktiv potenzielle Kandidaten anzusprechen. Das ist auch die erste Aufgabe der Kommission, die zuvor vom Präsidenten über Hintergründe und Bedeutung der ausgeschriebenen Professur unterrichtet wird.

Das weitere Verfahren wird zunächst von der Kommission gestaltet; der Delegierte des Präsidenten leitet die Kommission und trägt die Verantwortung dafür, dass im Falle von Problemen der Präsident wieder eingeschaltet wird.

Die Kommission nimmt das Screening der eingegangenen Bewerbungen vor und wählt die einzuladenden Kandidaten aus. Sie ermittelt zusätzlich (in Zusammenarbeit mit dem Departement) weitere infrage kommende Personen. Nach Kolloquiumsvorträgen (öffentlich, außer bei besonderer Begründung der eingeladenen Person), bei denen die Kandidaten ihren eigenen Platz in der aktuellen und in der zukünftigen Forschung darzustellen und Erfahrungen und Pläne in der Lehre zu präsentieren haben, und nach Interviews erstellt die Kommission für den Präsidenten eine Wahlempfehlung in Form einer Rangliste. Dabei sind alle Mitglieder stimmberechtigt; eine Unterscheidung in Statusgruppen gibt es nicht.

Der Kommission trägt den Präsidenten eine Empfehlung vor. Dieser Präsident entscheidet, ob er die Empfehlung direkt annimmt oder weitere eigene Recherchen vornehmen möchte.

Der Präsident analysiert zusammen mit dem Ziel-Departement die Ausstattungswünsche des Spitzenkandidaten und handelt das endgültige Angebot (einschließlich persönlicher Bezüge) aus.

Außerdem bietet die Hochschule vielfältige Services in der Vermittlung einer Arbeitsstelle für den Lebenspartner, in der Klärung von Schulfragen für Kinder, in der Regelung von Sozialversicherung und Altersvorsorge, bei der Suche einer angemessenen Privatwohnung und ähnlichem an; für solche Fragen ist eigens ein Amt eingerichtet. Auch die Erfahrungen der Familien der amtierenden Professoren werden systematisch einbezogen.

Von der Zeit der Einladung an bis zur Ernennung hält der „Ansprechpartner“ engen Kontakt zu den Kandidaten, unterrichtet sie über den Stand des Verfahrens

und berät sie hinsichtlich der an sie gerichteten Erwartungen und der ihnen gebotenen Möglichkeiten.

Sobald der Kandidat die Wahlofferte angenommen hat, ergeht der Antrag auf Ernennung an den ETH-Rat.

### **Bewertungsfelder**

Die Bewertungsfelder bemessen sich an der Funktion der Professur für die Weiterentwicklung des Departements und der Hochschule. Sie werden fallweise genauer definiert. Da sich die ETH international mit führenden Forschungsinstitutionen konkurrieren will, sind wird regelmäßig wohl starkes Gewicht auf entsprechende Kompetenzen gelegt.

### **Rekrutierungsraum**

Als internationale Spitzenuniversität bemüht sich die ETH Zürich darum, weltweit führende Fachvertreter zu rekrutieren.

### **Rekrutierungsmanagement**

Die Konzentration der Kompetenzen beim Präsidenten erlaubt eine vorausschauende proaktive Rekrutierungspolitik, in der allgemeine strategische Überlegungen und fachliche Expertise zusammengebunden sind. Durch die Einbeziehung von Vertretern der ETH Lausanne, solchen aus internationalen wissenschaftlichen Organisationen und aus der Wirtschaft können überdies Außenperspektiven berücksichtigt werden. Die präzise Zuweisung von Kompetenzen befördert straffe Verfahren.

Die Ernennung des Delegierten dient nicht nur der Entlastung des Präsidenten für das jeweilige Verfahren, sondern wird ausdrücklich als Möglichkeit genutzt, im Laufe der Zeit eine engere „Führungsreserve“ für die Leitung der Hochschule auszubilden.

## **4. Berufungsverfahren an deutschen Hochschulen**

### ***4.0 Vorbemerkung***

Im Folgenden sind die wesentlichen Gesichtspunkte von Berufungsverfahren an deutschen Hochschulen zusammengetragen und einige wichtigere aktuelle Neuerungen am traditionellen Procedere und im institutionellen Umfeld kurz skizziert. Ausdrücklich betont sei, dass diese Dokumentation allein dazu dient, ergänzend zu den internationalen Befunden den Sachstand hierzulande festzuhalten. Grundlegende Verbesserungen sind nur durch entschiedene Abkehr von tragenden Elementen der herkömmlichen Praxis zu erwarten.

#### 4.1 Definition und Rahmenbedingungen von Berufungen

Unter Berufung versteht man im engeren Sinn die „Bestallung“ eines Professors<sup>18</sup>, d.h. die Übertragung einer Professur, durch die dafür zuständige Instanz. Im Gegensatz zur Beförderung kommt der zu Berufende in der Regel von außerhalb der Hochschule, die ihm nun die Professur anträgt.

Derzeit ist die Berufung in den weitaus meisten Fällen mit der Besetzung einer Beamtenstelle auf Lebenszeit verbunden; gelegentlich wird die Verbeamtung – vor allem im Falle der Erstberufung - zunächst befristet. Viel seltener geht die Berufung mit einem Angestelltenvertrag einher; dieser ist dann ebenfalls meist unbefristet. Jüngst und gelegentlich wird auch auf Teilzeitstellen berufen.

Voraussetzungen für eine Berufung an *Universitäten* sind in der Regel

- Promotion
- weitere wissenschaftliche Leistungen, die erbracht wurden durch
  - Habilitation
  - Juniorprofessur
  - auf andere Weise (etwa in der Industrie)
- didaktische und pädagogische Eignung
- gegebenenfalls weiter aus der Spezifik der zu besetzenden Position abgeleitete Qualifikationen (z. B. Schulerfahrungen)

An *Fachhochschulen* treten an Stelle der weiteren wissenschaftlichen Leistungen

- berufspraktische Erfahrungen

An *Musik-* und *Kunsthochschulen* kann sogar auf die Promotion verzichtet werden; wesentlich sind hier

- herausragende künstlerische Qualifikationen

Die Berufung von Professoren setzt strategische Entscheidungen voraus, da sie für die *Hochschule* regelmäßig langfristige Festlegungen hinsichtlich

- der Ausrichtung von Forschung und Lehre
- der Zusammensetzung des Kollegiums und
- der Bindung von Finanzmitteln

---

<sup>18</sup> Zur Berufung von Juniorprofessoren vgl. unten S. 53.

impliziert.

Für den *zu Berufenden* ist die Berufung verbunden mit entweder

- der Anerkennung der persönlichen Leistung durch das Erreichen einer finanziell und sozial abgesicherten Position mit weiteren akademischen Entwicklungsmöglichkeiten (Erstberufung)

oder

- dem Avancement in Einkommen und /oder Reputation (Folgeberufungen)

Auf die Entscheidung, wer berufen werden soll, wirken vielfältige *Interessen* ein, die verbunden sind mit

- der jeweiligen Fachöffentlichkeit
- der Hochschule und ihren Gliederungen, an die berufen wird
- allgemeinen politischen Konstellationen und Intentionen, deren Spektrum von Fragen der Gleichstellungspolitik bis hin zu der Absicht etwa der Landesregierung reicht, besondere Forschungsrichtungen aus politischen oder ökonomischen Gründen zu fördern
- dem Wunsch der Studierenden nach adäquater Lehre
- persönlichen Beziehungen

#### **Nachtrag zur Berufung von Juniorprofessoren<sup>19</sup>:**

Mit der 5. Novelle zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes ist die neue Stellenkategorie „Juniorprofessor“ geschaffen worden. Zusammen mit den Professoren bilden die Juniorprofessoren die Gruppe der Hochschullehrer. Bis zum Jahre 2005 muss die Juniorprofessur in den jeweiligen Landesrechten ausgestaltet sein. Die bisherigen Regelungen in sechs Bundesländern sehen ein Berufungsverfahren vor, das sich in wesentlichen Elementen an das der Professoren anlehnt. Naturgemäß ist allerdings die Grundlage für ein Urteil über die Qualitäten von Forschung und Lehre schmaler.

Ausdrücklich gefordert ist in der Regel allein eine herausragende Promotion. Damit werden für das Verfahren, ohne dass dies allenthalben bereits hinreichend berücksichtigt würde, die Bestimmungen der jeweiligen Ordnungen darüber relevant, wann eine Promotion als abgeschlossen gelten kann. In vielen Geisteswis-

<sup>19</sup> Zu weiteren aktuellen Entwicklungen vgl. unten unter 4.3.

senschaften etwa ist es dafür erforderlich, dass die Dissertation gedruckt oder ein Vertrag mit einem Verlag über ihre Veröffentlichung abgeschlossen ist. Diese Verpflichtung, die bislang meist allein für die Frage relevant war, ob der Dokortitel geführt werden darf, kann nun zu einem Einstellungshindernis für eine Juniorprofessur werden.

Anders als in Berufungsverfahren für Professoren bislang üblich, steht die Bewerbung auf Juniorprofessuren grundsätzlich auch Bewerbern aus der Hochschule offen, die die Stelle ausschreibt. Das Hausberufungsverbot wird im Zusammenhang mit der Juniorprofessur auch in der Weise gelockert, dass Juniorprofessoren grundsätzlich an derselben Hochschule auf Lebenszeitprofessuren berufen werden dürfen. Voraussetzung ist allerdings, dass sie entweder nach der Promotion die Hochschule gewechselt haben oder aber mindestens zwei Jahre anderswo in Forschung und Lehre beschäftigt waren. Diese Lockerung des Hausberufungsverbot es eröffnet für die strategische Personalplanung neue und interessante Gestaltungsmöglichkeiten, wirft aber auch das Problem auf, ob so nicht Möglichkeiten für sachfremde Einflussnahme geboten werden.

## **4.2 Stationen im Berufungsprozess**

In der historischen Entwicklung der Reglements für Berufungsverfahren haben sich die verschiedenen Interessengruppen Einflussmöglichkeiten zum Teil sogar an mehreren Stellen im Prozess gesichert.

In der Summe ist ein sehr komplexes Verfahren entstanden, das regelmäßig bis zu anderthalb Jahren dauern kann und sich in folgende Schritte gliedert (zu einzelnen Modifikationen in jüngster Zeit s.u.):

### **1. Überprüfung der Professur**

Mögliche Beteiligte: Fachbereich / Fakultät, Senat, Hochschulleitung, Ministerium

Dabei geht es um die Notwendigkeit, die Professur zu besetzen, um ihre genaue Aufgabenbestimmung (Denomination) und um ihre Einstufung (C 4 / C 3; künftig W 3 / W 2).

### **2. Ausschreibung der Professur**

Mögliche Beteiligte: Fachbereich / Fakultät, Senat, Hochschulleitung, Pressestelle

Üblich sind Veröffentlichungen in der „ZEIT“, seltener in Tageszeitungen; häufig wird auch in Organen wie der DUZ, „Forschung & Lehre“ inseriert. Die Bedeutung des Internets nimmt zu.

### 3. *Eingang der Bewerbungen*

### 4. *Einsetzung der Berufungskommission*

Je nach der Ordnung der Hochschule kann dieser Schritt auch bereits vor 2. erfolgen. Die Regelungen sehen komplizierte Proporz (Professoren, „Mittelbau“, Studierende, fachbereichsexterne bzw. –interne Mitglieder, Gleichstellungsbeauftragte usw.) vor. Stimmrechte sind z.T. persönlich, z.T. korporativ aufgeteilt.

Es wird ein Vorsitzender gewählt, der aber im Wesentlichen keine Kompetenzen hat, die über die der anderen Hochschullehrer in der Kommission hinausgehen: Er ist vor allem für den ordnungsgemäßen Ablauf, für Einladungen und für den Informationsfluss unter den Kommissionsmitglieder zuständig, leitet die Sitzungen der Kommission und verfasst den Abschlussbericht.

Über die Sitzungen der Berufungskommission werden Protokolle angefertigt.

### 5. *Pre-Selektion der Bewerbungen / Formale Begutachtung*

Aufgrund der eingereichten Unterlagen wird entschieden, welche Kandidaten genauer betrachtet werden sollen. Kandidaten aus der eigenen Hochschule werden in der Regel nicht berücksichtigt (so genanntes Hausberufungsverbot). Das weitere Vorgehen kann nach zuvor klar definierten Kriterien, aber auch nach häufig sehr unterkomplexen Urteilen erfolgen: In Fällen mit sehr vielen Bewerbungen kommt es beispielsweise häufig zur Anwendung sehr formalistischer Gesichtspunkte, die der Qualität der vorliegenden Bewerbung nicht vollkommen gerecht werden.<sup>20</sup>

An dieser Stelle werden sehr viele Bewerbungen ausgemustert.

Von den verbleibenden Bewerbern werden (in einem definierten Umfang) Publikationen angefordert.

Aufgrund der Publikationen wird über die einzelnen Bewerber berichtet und eine Auswahl derer getroffen, die weiter berücksichtigt werden sollen.

### 6. *Einladung ausgewählter Bewerber zu einem Vortrag*

---

<sup>20</sup> So wird etwa gefragt, ob denn die Habilitationsschrift bereits in einem Verlag erschienen oder gar ob sie schon rezensiert sei.

Die verbleibenden Bewerber werden zu einem Vortrag eingeladen, der universitätsöffentlich stattfindet. Es können auch solche Wissenschaftler eingeladen werden, die sich nicht beworben haben.

Der Bewerber soll hier seine Fähigkeit zeigen, eigene Forschung einem studentischen und akademischen Publikum adäquat zu präsentieren. Die Diskussion weitet sich üblicherweise zu einem Gespräch über allgemeinere Fragen des jeweiligen Faches in Forschung und Lehre aus. Mancherorts werden in diesem Zusammenhang auch die persönlichen Umstände des Bewerbers thematisiert, anderswo werden solche Punkte allein mit (einem Ausschuss) der Berufungskommission erörtert, manchmal wird darüber gar nicht gesprochen.

Unterschiedlich wird gehandhabt, ob auch der Bewerber Fragen stellen kann.

#### 7. *Erarbeitung eines Berufungsvorschlags*

Die Berufungskommission erstellt einen Berufungsvorschlag, d.h. eine Liste von in der Regel drei hierarchisch geordneten Kandidaten. Die Entscheidung fällt in sehr komplizierten Abstimmungen mit unterschiedlichen Stimmrechten, Veto-Möglichkeiten und Chancen, auch Minderheitenvoten in der Absicht abzugeben, die Entscheidungen in der Fakultät / im Fachbereich, im Senat oder im Ministerium zu beeinflussen.

Auch in diesem Verfahrensschritt können noch Kandidaten neu ins Spiel gebracht werden, die sich nicht beworben haben.

Bei der Gruppierung der Kandidaten auf der Liste spielen auch auswärtige Fachgutachten eine Rolle. Die Bestellung der Gutachter ist unterschiedlich geregelt; ebenso wenig gibt es eine einheitliche Praxis dazu, ob bereits gereichte Listen zu begutachten sind oder ob die Reihung erst unter Berücksichtigung der Gutachten erfolgt.

Auf den einzelnen Rangplätzen sind Mehrfachplatzierungen möglich – und zwar sowohl gleichrangig (*pari passu*) als auch gewichtet (a / b). Häufig werden auch so genannte Sperrvermerke eingebracht, die besagen, dass die weiteren genannten Kandidaten nicht ohne weiteres, sondern nur nach Rücksprache berücksichtigt werden sollen.

Über die auf der Liste aufgeführten Kandidaten werden „laudationes“ verfasst, die deren Eignung und besondere Qualifikation darlegen sollen.

#### 8. *Verabschiedung der Berufungsliste*

Aufgrund des Berichtes des Vorsitzenden der Berufungskommission entscheidet der Fakultäts- / Fachbereichsrat über die Liste. Änderungen sind ebenso möglich wie die Rückgabe an die Kommission zur Weiterberatung. Auch an dieser Stelle können Sondervoten formuliert werden.

#### 9. *Vorlage des Berufungsvorschlages im Senat*

Der Berufungsvorschlag wird im Senat diskutiert, der dabei allgemeine Belange der Hochschule berücksichtigen soll. An dieser Stelle gibt es Möglichkeiten der Einflussnahme der Gleichstellungsstelle. Die Liste kann beschlossen oder sie kann an den Fachbereich / die Fakultät zurückgegeben werden. Außerdem ist es möglich, weitere Gutachten einzuholen.

#### 10. *Vorlage beim Ministerium*

Das Ministerium ist in den meisten Bundesländern derzeit noch Dienstherr der Professoren und hat deswegen ein umfangreiches Prüfungsrecht. Es kann in die Bewerbungsunterlagen, in die Akten des Verfahrens und in alle Stellungnahmen Einsicht nehmen. Der Berufungsvorschlag kann an die Hochschule zurückverweisen werden.

Bei der Rufanfrage ist das Ministerium an die Reihenfolge der Liste nicht gebunden.

#### 11. *Rufanfrage und Verhandlungen mit dem Rufempfänger*

Das Ministerium spricht eine Rufanfrage aus. Danach kommt es zu Verhandlungen auf verschiedenen Ebenen. Die persönlichen Bezüge werden im Ministerium besprochen, die Ausstattung mit Geräten, Räumen, Stellen und Geldern ist Sache der Fachbereiche/Fakultäten und insbesondere der Hochschulleitungen.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Die besonderen Aufgaben mancher Professuren bringen es mit sich, dass weitere Instanzen in die Berufungsverfahren einbezogen werden müssen. So ist zum Beispiel im Falle der Berufung auf einen Lehrstuhl für Katholische Theologie und für die Didaktik des katholischen Religionsunterrichts das „Nihil obstat“ des zuständigen Bischofs einzuholen, also eine Unbedenklichkeitsbescheinigung hinsichtlich Lehre und Lebenswandel; bei Lebenszeitprofessoren hat sich der Ortsbischof noch des „Nihil obstat“ seitens des Heiligen Stuhles zu versichern. Ähnlich muß für einige Lehrstühle an bayerischen Universitäten nach dem Konkordat des Freistaates Bayern mit dem Heiligen Stuhl vom 29. März 1924 sichergestellt werden, dass „gegen die in Aussicht genommenen Kandidaten von dem zuständigen Diözesanbischof keine Erinnerung erhoben worden ist.“ Solche sogenannten Konkordatslehrstühle gibt es außerdem im ehemaligen Baden (Badisches Konkordat von 1932) und in Rheinland-Pfalz (Vereinbarung vom 15./16. April 1946 über die Errich-

### 12. Rückverhandlungen des Rufempfängers

Wer schon eine Hochschullehrerstelle hat, kann nun Bleibeverhandlungen führen, die grundsätzlich ebenso komplex sein können, wie die vorherigen Berufungsverhandlungen.

Ministerien versuchen, zeitgleiche Mehrfachrufe auszuschließen. Entweder wird der Nächstplatzierte angefragt oder – und das ist häufiger – man wartet den Ausgang bereits begonnener Verhandlungen ab.

### 13. Rufannahme oder Rufablehnung

Vor dem Hintergrund der Verhandlungsergebnisse nimmt der zu Berufende den Ruf an oder lehnt ihn ab.

### 14. Ernennung und Übernahme der Professur

In den verschiedenen Fächern stellt sich die konkrete Berufungs- und Bewerbungssituation wegen der unterschiedlichen Relationen zwischen möglichen Bewerbern und freien Stellen und wegen der sehr stark divergierenden Chancen von potenziellen Kandidaten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt sehr unterschiedlich dar: Im Fach Philosophie konkurrieren aktuell fast 200 Privatdozenten und Professoren um eine Stelle. Manche ingenieurwissenschaftlichen Fächer haben Schwierigkeiten, überhaupt qualifizierten Ersatz für freiwerdende Positionen zu finden.

Die Spanne der Probleme, mit denen sich Berufungskommissionen konfrontiert sehen können, ist also sehr breit zwischen folgenden Extremen:

- Wie lässt sich die Treffsicherheit bei der Auswahl aus einem Überangebot optimieren?
- Welche Anstrengungen sind zu unternehmen, um angesichts keiner oder sehr weniger und nur partiell einschlägiger Bewerbungen geeignete Personen (Angebotsmangel) für eine Professur zu interessieren und zu gewinnen?

---

tung einer katholisch-theologischen Fakultät in Mainz). Im Falle evangelisch-theologischer Fakultäten sehen die Kirchenverträge das Recht zu maßgeblicher gutachterlicher Äußerung im Sinne einer Bekenntnisprüfung vor. Analoge Regelungen finden sich auch bei Professuren für Kirchenrecht.

Weit verbreitet ist die Ansicht, dass das aufwändige Verfahren gerade nicht zu sachgemäßen Entscheidung führt, sondern besonders anfällig ist für Manipulationen und zu viele offene Angriffsflächen für Netzwerke bietet.

Generell werden die Entscheidungsprozesse mit Recht als zu

- langwierig
- intransparent
- demotivierend

eingeschätzt. Dieses Urteil trägt wesentlich dazu bei, dass viele qualifizierte Wissenschaftler ins Ausland gehen, wo sie schneller und leichter eine adäquate Beschäftigung finden und dass viele jüngere Nachwuchswissenschaftler sich erst gar nicht für eine Karriere in der Forschung entscheiden, deren Entwicklung wesentlich von Zufällen abhängt

Der bestehende, dringende Reformbedarf dokumentiert sich nicht zuletzt in Vorschlägen und Überlegungen wie

- Planungen in NRW, ab ca. 2010 nur noch 50% der Professuren als unbefristete Lebenszeitstellen auszubringen,
- Klauseln im neuen Gesetz für die TU Darmstadt, die der Hochschule nicht nur die Entscheidung über Berufungen, sondern auch die Freiheit vom Beamtentarif erlauben,
- 30 % der freiwerdenden Professuren unter formal qualifizierten Bewerbern über ein Losverfahren zu vergeben (H. Peukert, F&L 12, 2003, 658-659).

### **4.3 Aktuelle Entwicklungen**

Die oben geschilderten Nachteile der derzeitigen Ausgestaltung von Berufungsverfahren haben eine Vielzahl von Ursachen. Für eine Reform des Berufungsprozesses ist es wesentlich, dass nicht nur einzelne Verfahrensschritte sondern auch die Rahmenbedingungen des Prozesses geändert werden. Dies betrifft einerseits die in das Verfahren involvierten Akteure, aber auch die monetären Grundlagen des Personalmanagements von Hochschulen.

Reformen des Berufungsverfahrens, die es in jüngster Zeit in verschiedenen Bundesländern gegeben hat, beziehen sich häufig auf einzelne Verfahrensasperte:

- Beschleunigung der Wiederbesetzung durch Verpflichtung der Universitäten, das Berufungsverfahren frühzeitig vor dem Freiwerden der Stelle einzuleiten (u.a. Bayern)
- Reduzierung der Zahl der Verfahrensschritte durch Verzicht auf Kontrolle durch das Ministerium (Hamburg; NRW für C 3)
- Stärkung der Verantwortung und der Kompetenzen der Hochschulleitung (Bremen)
- Im Falle der Erstberufung regelmäßig Aufschub der Ernennung zum Lebenszeitprofessor um mehrere Jahre im befristeten Beamten- oder Angestelltenverhältnis (Baden-Württemberg, Brandenburg, Thüringen; als Kannvorschrift in Hamburg, Niedersachsen und Sachsen)
- Einbeziehung von Hochschul- und Stiftungsräten
- Einbeziehung neuer Auswahlverfahren wie Assessment-Center und externer Akteure (Universität Bremen)

Daneben gibt es andere Aspekte der aktuellen Hochschulreform, welche Auswirkungen auf Berufungsverfahren haben und für ein verändertes Personalmanagement an Hochschulen genutzt werden sollten:

- W-Besoldung  
 Einerseits bietet die neue W-Besoldung den Hochschulen die Möglichkeit, Professoren flexibler in Abhängigkeit ihrer Leistung zu honorieren. In Einzelfällen können marktgerechte Berufungs- und Bleibezulagen vergeben werden. Andererseits sind die Möglichkeiten für eine flexible Entlohnung in einem gedeckelten Gesamtsystem begrenzt. Es bleibt abzuwarten, ob eine Novellierung des Professorenbesoldungsreformgesetzes die vorgeschriebene Deckelung der für Zulagen zur Verfügung stehenden Mittel aufhebt. Unter den jetzigen Bedingungen ist bei der Vergabe von Berufungs- und Bleibebezügen, die in den meisten Fällen zukünftig in der Verantwortung der Hochschulleitungen liegen wird, aus haushälterischer Sicht Vorsicht geboten. Einerseits erscheint die Möglichkeit, selbst über die Vergabe von Berufungs- und Bleibebezügen entscheiden zu können, vielen Hochschu-

len als äußerst attraktiv. Werden diese Zulagen allerdings allzu großzügig gewährt, leidet das gesamte Entlohnungsmodell der W-Besoldung: Für besondere Leistungsbezüge, die zukünftig die Zulagen nach Altersstufen ersetzen, bliebe kein finanzieller Spielraum.

Die mangelnde Vertrautheit mit der neuen Besoldungsstruktur und die zum Teil wenig sachgemäße Polemik dagegen führen aber auch zu Verunsicherung: Es gibt die Ansicht, der Wechsel von der C-Besoldung in die W-Besoldung sei zumindest riskant, wenn nicht sogar schädlich. Diese Beurteilung hat zur Folge, dass die Bereitschaft sinkt, einem Ruf zu folgen. Für die Hochschule, die Stellen ausschreibt, ergeben sich daraus Schwierigkeiten, bestqualifizierte Kandidaten zu gewinnen. Zur Zeit lässt sich nicht sicher prognostizieren, ob diese Einstellung oder ob die gegenteilige sich durchsetzen wird, wonach die neue Besoldungsstruktur es Professoren erlaubt, ihrem Marktwert entsprechend vielleicht an einer anderen Hochschule erheblich mehr zu verdienen. Möglicherweise werden die Entwicklungen in verschiedenen Fächergruppen unterschiedlich verlaufen; außerdem ist damit zu rechnen, dass die zunehmenden Erfahrungen mit dem neuen System dessen Einschätzung verändern werden. Jedenfalls ist mit Rückkoppelungseffekten auf den akademischen Arbeitsmarkt und damit auf die jeweilige Ausgangssituation für konkrete Berufungsverfahren zu rechnen.

- Juniorprofessur und Qualifizierungsphase

Die Juniorprofessur bietet den Hochschulen die Möglichkeit, über eine Art tenure-track in der von ihr gewünschten Weise personelle Kontinuitäten herzustellen,<sup>22</sup> Forschungsschwerpunkte zu vertiefen und Wissenschaftler an die Hochschule zu binden. Die Situation der Juniorprofessoren, ihre Akzeptanz, die Ihnen gewährte Unterstützung und die konkrete Arbeitssituation unterscheiden sich von Fach zu Fach und von Hochschule zu Hochschule.

---

<sup>22</sup> Im Unterschied zum tenure-track etwa in den USA geht es dabei nicht um die Entfristung einer zuvor befristeten Stelle, die dabei oder danach durchaus auch aufgewertet werden kann (assistant professor wird associate professor). In Deutschland bringt es das Beamtenrecht mit sich, dass für den bisherigen Juniorprofessor eine Lebenszeitprofessur geschaffen werden muss, auf die er dann übergeleitet werden kann.

Ein beispielhaftes Personalentwicklungskonzept für Juniorprofessoren hat die Universität Bremen vorgestellt. Hier erfolgt eine Begleitung der Juniorprofessoren durch gezielte Beratung, Fortbildung und Vernetzung, deren Ziel es ist, auf zukünftige Auswahl- und Berufungsverfahren vorzubereiten sowie mit den tradierten Strukturen und Prozessen des Wissenschaftsbetriebs vertraut zu machen. Man bietet Workshops zu relevanten Themen ebenso wie individuelles Coaching an.

Neben den Chancen, die sich für die Hochschule durch eine solche Personalentwicklung ergeben, gibt es jedoch auch Aspekte der Juniorprofessur, die vor dem Hintergrund des Ziels transparenter Berufungsverfahren der Kritik ausgesetzt sind. So reduziert die Möglichkeit des tenure-track tendenziell die Zahl der Ausschreibungen für Professuren auf Lebenszeit, schränkt also die Möglichkeiten für solche Kandidaten ein, die ihre Qualifikation auf andere Weise erworben haben. Befriedigende Auswege aus diesem Dilemma werden nur dann zu finden sein, wenn die Post-Doc-Phase insgesamt so umstrukturiert wird, dass hier Wissenschaftler mit dem Ziel weiterqualifiziert werden, sie bei Bewährung dauerhaft in Forschung und Lehre zu beschäftigen.

Die Einführung der Juniorprofessur und der W-Besoldung sind wesentlich mit der Frage der Dienstherreneigenschaft verknüpft. Bei Berufungs- und Bleibezulagen handelt es sich zukünftig um Mittel der Hochschule. Bei der Entscheidung über ihre Vergabe sind eine Reihe insbesondere monetärer Mechanismen zu berücksichtigen, die sich auf die Steuerung des Besoldungssystems der Hochschule unmittelbar auswirken. Nicht zuletzt dieser Umstand lässt die Beibehaltung der Dienstherreneigenschaft durch das Land obsolet erscheinen.

## 5. Quellen und Literatur

### 5.1 Allgemeines

Braun, D., Merrien, F. (Hrsg.): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View, London, Jessica Kingsley Publishers, 100 - 118.

Carmichael, H.L. (1988): Incentives in Academics: Why is There Tenure?, in: Journal of Political Economy 96 (3), 453 - 472.

Enders, J., Teichler, U. (1997): A Victim of Their Own Success? Employment and Working Conditions of Academic Staff in Comparative Perspective, in: Higher Education 34 (3), 347 - 373.

Enders, J. (Hrsg.) (2001): Academic Staff in Europe. Changing Contexts and Conditions, Greenwood Press.

Enders, J., de Weert, E. (2003): The International Attractiveness of the Academic Workplace in Europe, Synopsis. CHEPS, University of Twente, Version 25.  
<http://www.gew.de/sommerschule/texte/enders.pdf>

Farnham, D. (Hrsg.) (1999): Managing Academic Staff in Changing University Systems, Open University Press.

Felt, U. (2003): University Autonomy in Europe: Changing Paradigms in Higher Education Policy. Case Studies: Decision-Making Structure and HRM in Finland, France, Greece, Hungary, Italy, Netherlands, Spain and The United Kingdom.  
<http://www.univie.ac.at/Wissenschaftstheorie/viruss/Endberichte/UnivAutFelt/pdf>

Frevert, U. (1997): Eine Universität - zwei Geschlechter, in: Hoebink, H. (Hrsg.): Perspektiven für die Universität 2000 - Reformbestrebungen der Hochschulen um mehr Effizienz, Luchterhand, 97 - 110.

McPherson, M.S., Schapiro, M.O. (1999): Tenure Issues in Higher Education, in: Journal of Economic Perspectives 13 (19), 85 - 98.

Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation - Die Kunst, Experten zu managen, Böhlau Verlag.

Pellert, A. (2001): Personalentwicklung, in: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Luchterhand, 348 - 352.

Peter, G. (2000): Gesellschaftliche Trends und Unternehmensführung, in: Jetter, F., Köcher, W., Kopp, R., Skrotzki, R. (Hrsg.): Managementkompetenz für Führungskräfte. Das Handbuch zur Personalführung und Personalentwicklung, LIT - Verlag, 25 - 38.

Trower, C.A. (2000): The Faculty Recruitment Study - The Project on Faculty Appointments at Harvard University, Harvard Graduate School of Education, Cambridge.

Witte, J., Schreiterer, U. (2003): Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen - Weichenstellungen - Optionen, Verlag Bertelsmann Stiftung, 49 - 137.

## 5.2 Zu den einzelnen Ländern

### USA

Association of American Colleges and Universities (AAC & U): The Office of Diversity, Equity, and Global Initiatives (DEGI) DiversityWeb.

<http://www.diversityweb.org>

Carroll, L.L. (2000): Tenure & Academic Excellence, in: Academe Online 86 (3).

<http://www.aaup.org/publications/Academe/2000/00mj/MJ00Carr.htm>

<http://www.aaup.org/publications/Academe/2000/00mj/MJ00TOC.htm>

Finkelstein, M.J., Seal, R.K., Schuster, J.H. (1998). The New Academic Generation: A Profession in Transformation, Johns Hopkins University Press.

Honan, J., Teferra, D. (2001): The US Academic Profession: Key Policy Challenges, in: Higher Education 41, 183 – 203.

<http://www.bl.uk/services/information/welfare/issue20/edu-over.html>

Rau, R.A., Masse A.M., Wittkopf, E.R., Kinney, A.R. (2000): Faculty Ranks and Reviews: One Institution's Solution, in: Academe Online 86 (3).

<http://www.aaup.org/publications/Academe/2000/00mj/MJ00TOC.htm>

Stanford University (1967ff.): Faculty Handbook.

<http://facultyhandbook.stanford.edu/>

Trower, C.A. (2000): The Faculty Recruitment Study - The Project on Faculty Appointments at Harvard University, Harvard University Press.

<http://www.gse.harvard.edu/~hpfa/press1.htm>

University of California (1992ff.): Academic Personnel Manual (APM)

<http://www.ucop.edu/acadadv/acadpers/apm/welcome.html>).

## **Großbritannien**

Dnes, A.W., Seaton, J.S. (1998): The Reform of Academic Tenure in the United Kingdom, in: International Review of Law and Economics 18 (3), 491 – 509.

Fulton, O., Holland, C. (2001): Profession or Proletariat: Academic Staff in the United Kingdom after Two Decades of Change, in: Enders, J. (Hrsg.): Academic Staff in Europe. Changing Contexts and Conditions, Greenwood Press, 301 – 322.

Shattock, M. (2001): The Academic Profession in Britain: A Study in Failure to adapt to Change, in: Higher Education 41 (1/2), 27 – 47.

Theisens, H. (2003): Higher Education in the United Kingdom. Country Report, In: CHEPS - Higher Education Monitor.

<http://www.utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom.pdf>

Thewlis, M. (2001): Recruitment and Retention of Staff in UK Higher Education - A Survey and a Case Study.

[www.ucea.ac.uk/rrresearchreportfinal.pdf](http://www.ucea.ac.uk/rrresearchreportfinal.pdf)

## **Schweden**

Askling, B. (2001): The Academic Profession in Sweden: Diversity and Change in an Egalitarian System, in: Enders, J. (Hrsg.): Academic Staff in Europe. Changing Contexts and Conditions, Greenwood Press, 277 - 299.

Högskoleverket (National Agency for Higher Education) (2001f.): Reports on the 1999 promotion reform.

[http://www.eng.hsv.se/en/CollectionServlet?view=0&page\\_id=128](http://www.eng.hsv.se/en/CollectionServlet?view=0&page_id=128)

Ministerium für Bildung und Wissenschaft (1992): Hochschulgesetz 1992.

[http://utbildning.regeringen.se/inenglish/pdf/higher\\_education\\_act.pdf](http://utbildning.regeringen.se/inenglish/pdf/higher_education_act.pdf)

Ministerium für Bildung und Wissenschaft (1993): Hochschulverordnung vom 4. Februar 1993.

[http://utbildning.regeringen.se/inenglish/pdf/heo\\_jan03.pdf](http://utbildning.regeringen.se/inenglish/pdf/heo_jan03.pdf)

Salerno, C. (2002): Higher Education in Sweden, in: CHEPS Country Report.

<http://www.utwente.nl/cheps/documenten/sweden.pdf>

### **Niederlande**

Allen, J., Boezeroy, P., de Weert, E., van der Velden, R. (2000): Higher Education and Graduate Employment in the Netherlands, in: European Journal of Education 35 (2), 211 - 219.

Boezeroy, P. (2003): Higher Education in The Netherlands - Country Report, In: CHEPS - Higher Education Monitor.

<http://www.utwente.nl/cheps/documenten/netherlands.pdf>

de Boer, H., Huisman, J. (1999): The New Public Management in Dutch Universities, in: Braun D., Merrien, F. (Hrsg.): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. Jessica Kingsley Publishers, 100 - 118.

de Weert, E. (2001a): The End of Public Employment in Dutch Higher Education?, In: Enders, J. (Hrsg.): Academic Staff in Europe. Changing Contexts and Conditions, Greenwood Press, 195 - 216.

de Weert, E. (2001b): Pressure and Prospects Facing the Academic Profession in the Netherlands, in: Higher Education 41 (1/2), 77 - 101.

de Weert, E. (2003b): The Academic Workplace in the Netherlands, i.E.

Maassen, P. (2000): The Changing Roles of Stakeholders in Dutch University Governance, in: European Journal of Education 35 (4), 449 - 464.

Vereniging van Universiteiten in Nederland (VSNU) (2002): Collective Labour Agreement of the Dutch Universities (CAO).

<http://www.vsnu.nl/servlet/nl.qx.vsnu.client.http.GetFile?id=27466>

Vredeveld J., Janssen, B. (2000): Flexibele arbeidsvoorwaarden, in: Nieuwe CAO 2000 - 2002, TH & MA (5), 21 - 23.

### **Frankreich**

ANTARES-Projekt,

<http://www.education.gouv.fr/personnel/enssup/antares/default.htm>

Chevallier, T. (2001): French Academics: Between the Professions and the Civil Service, in: Higher Education 41 (1/2), 49 - 75.

Decret No. 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences.

<http://www.education.gouv.fr/sup/perssousmenu.htm>

Gerard, S.M. (2003): Who are the Actors in the Government of French Universities?, in: Higher Education 45 (1), 71 – 89.

Kaiser, F. (2001): Higher Education in France, Country Report.

<http://www.utwente.nl/cheps/documenten/france.pdf>

### **Österreich**

Beerens, E. (2003): Higher Education in Austria, in: CHEPS Country Report.

<http://www.utwente.nl/cheps/documenten/austria.pdf>

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (1996): Entwicklung der Beschäftigung von Akademikern in Österreich, Wien, (gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft).

<http://www.bmbwk.gv.at/start.asp?bereich=7&OID=5055&l1=1084&l2=7503&l3=7503>

Dass. (2002): Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien, Nr. 805/1993; Nr. 13/2001; Nr. 120/2002.

[http://www.sbg.ac.at/ver/people/haas/projekte/uni-reform/i01224\\_\\_text.pdf](http://www.sbg.ac.at/ver/people/haas/projekte/uni-reform/i01224__text.pdf)

<http://www.bmbwk.gv.at/nurtext.asp?isllink=1&bereich=7&l1=&l2=&l3=&OID=6626#>

Dass. (2002): Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002).

<http://www.bmbwk.gv.at/start.asp?OID=6633&isllink=1&bereich=5&gwort=>

Dienstrechtsnovelle 2001 (=Änderung des Universitätslehrerdienstrechts BGBl. I Nr. 87/2001).

[http://www.med-ezine.at/1\\_akt/2001/regierungsvorlage.htm](http://www.med-ezine.at/1_akt/2001/regierungsvorlage.htm)

Seböck, M. (2002): Universitätsgesetz 2002. Gesetzestext und Kommentar, WUV.

Titscher, S., Höllinger, S. (2003): Hochschulreform in Europa - konkret: Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität, Leske & Budrich.

Universität Wien (2000): Personalentwicklung, Ein Pilotprojekt der Universität Wien.

<http://www.univie.ac.at/personalentwicklung/download/personalentwicklung.doc>

## **Schweiz**

Bund und Kantone (Hrsg.) (2002): Die Politik der Schweiz im tertiären Bildungsbereich. Länderbericht Schweiz.

[http://www.bbw.admin.ch/html/pages/services/publikationen/bildung/laenderbericht\\_oecd-d.pdf](http://www.bbw.admin.ch/html/pages/services/publikationen/bildung/laenderbericht_oecd-d.pdf)

Bundesgesetz über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Gesetz) vom 4. Oktober 1991, teilrevidiert 21. März 2003.

<http://www.gwf-gsr.ch/news/eth-gesetz-rev-d.pdf>

ETH Zürich (1998): Grundlagenpapier zu Professorenwahlen, unpubl.

## 6. Appendix: Tabellarischer Überblick über die internationale Bestandsaufnahme

	USA	A	S	NL	F	UK	CH
<b>Beschäftigungsform/Personalstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stark ausdifferenzierte Gliederung der akademischen Positionen in der „professor series“</li> <li>- Berufung u. „tenure“ hängen von individueller Leistung und Dienstzeit und nicht von Vakanz ab</li> <li>- Hochschule und nicht Staat als oberster Dienstherr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeamteter Einheitsprofessor mit exklusiven akademischen Rechten bei zunehmender arbeitsrechtlicher Flexibilisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allmähliche Aufgabe des traditionellen Lehrstuhlmodells zugunsten eines stärker gegliederten, auf Beförderung u. nicht Berufung basierenden Modells; Garantie der Beschäftigung auf Lebenszeit wird seltener</li> <li>- Kein tenure, aber starker Kündigungsschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dreigliederung der unbefristeten Vollzeitstellen</li> <li>- Privatrechtliche Angestellte, jedoch fast alle auf Lebenszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dreigliederung der unbefristeten Vollzeitstellen mit Dominanz der „maîtres de conférences“ und Professoren</li> <li>- Professoren erhalten nach 2 Jahren „tenure“</li> <li>- Beamtenrechtlicher Status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Untergliederung in dreistufiger „Lektorenserie“</li> <li>- Professoren eher Ausnahmetitel, kein eigentliches akademisches Amt</li> <li>- Formal Angestellte, durch „tenure“-Regelung aber Quasi-Beamte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professoren werden als Angestellte der Universität zunächst auf 3, dann jeweils auf 6 Jahre gewählt; Verweigerung der Wiederwahl kommt praktisch nicht vor</li> </ul>
<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein direkter staatlicher Einfluss</li> <li>- Verantwortung aufgeteilt zwischen Rektorat, Fakultäten u. Fachbereichen bei starkem Einfluss der Dekane u. Institutsdirektoren („gatekeeper“)</li> <li>- Einbeziehung von Studenten, Alumni u. externen Gutachtern in Verfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rektor als Leiter des Verfahrens</li> <li>- Durch Senat bestellte Berufungskommission mit professoraler Mehrheit</li> <li>- Durch Senat bestimmte in- und externe Gutachter</li> <li>- Personalberater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitgehender Rückzug des Staates, allgemeine Personalhoheit der Hochschulen</li> <li>- Personalvorschläge durch Fachbereiche, Berufungskommissionen durch Fakultäten</li> <li>- Letztentscheidung Rektor</li> <li>- In- u. externe Gutachter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuell starke Dezentralisierungstendenzen zugunsten der Fakultätsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtige Rolle von Ministerien und nationalem Universitätsrat (CNU) bei Vorauswahl der Bewerber</li> <li>- Wichtige Rolle der Fakultäten bei Einrichtung der eigentlichen Berufungskommission mit Parität von Professoren und Lektoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung der Hochschulen für Personalangelegenheiten</li> <li>- Letztentscheidungskompetenz des Rektors</li> <li>- Vorschlagsrecht der Fachbereichsleiter</li> <li>- In- u. externe Gutachter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung insgesamt beim Präsidenten</li> <li>- Fachbereiche, interne u. externe (auch internationale) Gutachter unter anderem von der ETH Lausanne</li> <li>- Vertreter aus der Wirtschaft</li> </ul>
<b>Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innerhalb der Hochschule stark dezentralisiertes Verfahren v. a. auf Fachbereichsebene</li> <li>- Große Verfahrenstransparenz</li> <li>- Kombination von Berufungs- und Beförderungsverfahren mit „tenure“-track</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Berufungskommission und Rektor zentralisiertes Verfahren ohne Einmischung des Staates als Dienstherrn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigid und lang andauerndes, stark formalisiertes Beförderungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generell: bei Beförderungen wichtige Rolle von Leistungsberichten und Personalentwicklungsgesprächen der Dekane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralstaatliche organisierter „concours“ mit stark formalisiertem Verfahren</li> <li>- Prinzip der Chancengleichheit und Transparenz bei Vorauswahl</li> <li>- An Fakultäten angegliedertes Beförderungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf interne Beförderung für „reader“ und Professoren an ehemaligen Polytechnics</li> <li>- An traditionellen Unis sowohl interne Beförderung als auch externe Berufung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kombination von proaktiver internationaler Suche und Bewerbungsverfahren unter starker Kontrolle durch die Hochschulleitung</li> </ul>

	USA	A	S	NL	F	UK	CH
<b>Bewertungsfelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lehr-, Forschungs-, Verwaltungstätigkeit</li> <li>-Ausschlaggebende Bedeutung von Forschung; PhD</li> <li>-Zum Teil Evaluation von praktischen/beruflichen Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lehr-, Forschungs- und Verwaltungstätigkeit</li> <li>-Habilitation</li> <li>-Sechsjährige Lehrtätigkeit</li> <li>-Zum Teil „soft skills“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lehr-, Forschungs- und Verwaltungstätigkeit bei Betonung der Forschung</li> <li>-Relevanz von pädagogischen Fähigkeiten aufgewertet</li> <li>-Internationale Forschungserfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lehr-, Forschungs- und Verwaltungstätigkeit</li> <li>-PhD</li> <li>-Neu: Relevanz von Organisations- und Managementfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-„Habilitation à diriger des recherches“</li> <li>-Erfolgreicher „conco-cours“</li> <li>-5 Jahre Forschungs- und Lehrtätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PhD</li> <li>-„Tenure track“ bis „senior lecturer“</li> <li>-Lehr-, Forschungs- und Verwaltungstätigkeit bei wachsender Bedeutung der Forschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wissenschaftliche Exzellenz im internationalen Vergleich</li> </ul>
<b>Rekrutierungsraum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Signifikante Steigerung von Berufungen aus Übersee (Europa u. Asien)</li> <li>-Offene, nationale u. internationale Ausschreibung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Öffentliche nationale u. internationale Ausschreibung</li> <li>-Vom Gesetzgeber gewünschte Offenheit für Quereinsteiger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vorrang von internen Beförderungen vor externen Berufungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wegen Nachwuchsmangel werden insbesondere PhD students aus dem Ausland rekrutiert, mehr als 40 % aus Europa, großer Teil auch aus, Asien u. Osteuropa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-„Concours“ bezieht sich v.a. auf nationalen Raum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Traditionelle Unis offen für nationale Ausschreibungen</li> <li>-Topunis rekrutieren international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Weltweite Suche nach Spitzenkräften</li> </ul>
<b>Rekrutierungs-Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zum Teil Einbeziehung von professionellen Agenturen</li> <li>-Angebot von Double Career-Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gewünschte Anwendung moderner Personalauswahlverfahren (z.B.: Assessmentcenter, Karrieregespräch)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Neue Bedeutung von Personalmanagementfragen für Fakultäten durch Aufhebung der Trennung von Wissenschafts-, Personal- u. Sachverantwortung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zum Teil Personalmanagementtraining für Berufungskomitees</li> <li>-Zum Evaluation des Rekrutierungsverfahrens hinsichtlich außerfachlicher Verfahrensziele wie Gleichstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verantwortung und Akkumulation von Expertise bei der Hochschulleitung</li> <li>-Am Profil orientierte proaktive Rekrutierungspolitik</li> <li>-Systematische Einbeziehung von unter anderem fachwissenschaftlicher Außenperspektive</li> </ul>