



Foto: fotolia

Von der Planung bis Vertragsabschluss: Berufungsverfahren an Hochschulen müssen so reibungslos klappen wie die Platzierung einer Festversammlung.

Die Rufer vom Dienst

Es ist das vornehmste Geschäft der Hochschule: Die Berufung von Professoren. Doch der Präsident oder Rektor kann sich nicht um jedes Einstellungsverfahren kümmern. Deshalb gibt es Berufungsmanager – mit zum Teil erstaunlichen Befugnissen und weitreichenden Aufgaben.

von Bernt Armbruster

Wissenschaftlich exzellent, drittmittelstark, begeisternd in der Lehre, international vernetzt und – natürlich – jung. Forscher mit solchen Attributen sind heiß begehrte auf dem Berufungsmarkt. Was es bedeutet, dem so gefragten Profil zu entsprechen, weiß Prof. Dr. Nicole Deitelhoff. Vor zwei Jahren holte die Frankfurter Goethe-Universität die Politikwissenschaftlerin aus Bremen zu sich an den Main: 34 Jahre war Deitelhoff damals, ausgezeichnet mit dem renommierten Heinrich-Maier-Leibnitz-Preis der deutschen Forschungsgemeinschaft und erfolgreich in der Exzellenzinitiative.

Ein Gewinn für beide Seiten

„Ich war als Wissenschaftlerin schon mit der Uni Frankfurt verbandelt, hatte aber inzwischen zwei Rufe und mit nur knapp zwölf Wochen ein ganz enges Zeitfenster, um mich zu entscheiden“, sagt Deitelhoff rückblickend, „da war es phantastisch, dass in Frankfurt alles so schnell ging.“

Dass dieses Berufungsverfahren für beide Seiten optimal verlief und endete, ist

kein Zufall. Für Nicole Deitelhoff wichen in Frankfurt von der Berufungsprozedur ab. Die kann sich angefangen von der Ausschreibung der Professur über die Arbeit der Berufungskommission, die Anhörungen, die Verabschiedung der Liste, das Votum der Selbstverwaltungsgremien, die Berufungsgespräche bis zur Rufannahme leicht über Jahre hinziehen. Je länger das Verfahren dauert, desto größer ist natürlich die Wahrscheinlichkeit, Kandidaten an Hochschulen zu verlieren, die zügiger entscheiden.

Dieses Risiko

wollte die Uni Frankfurt im Fall Deitelhoff nicht eingehen. Und so zog eine Findungskommission das ganze Verfahren gezielt mit der Wunschkandidatin durch. Vor allem aber kümmerte sich eine spezielle Stabsstelle beim Präsidium um den Ablauf. Dass sie so persönlich betreut wurde, empfand Nicole Deitelhoff als „extrem hilfreich“. Und auch, dass sie eine zentrale Anlaufstelle hatte, mit der sie alle Unsicherheiten klären

„Ich hatte ein ganz enges Zeitfenster, um mich zu entscheiden.“

konnte. Deitelhoff: „Da laufen die Dinge an der Uni Frankfurt einfach vorbildlich.“ Derart vollmundiges Lob freut die Leiterin der Stabsstelle natürlich. In einem vierköpfigen Team organisiert Dr. Carola Zimmermann das Berufungsgeschäft der Goethe-Universität, das im vergangenen Jahr rund 100 Verfahren umfasste. Die meisten davon waren zwar normale Ruf- und Bleibeverhandlungen. Doch auch bei ihnen gilt es, auf der Hut zu sein.

Um im viel beschworenen „War of Talents“ die Nase vorn zu haben, können sich Hoch-

schulen keine Schnitzer erlauben. Dementsprechend viel Mühe verwenden die Hochschulen seit einigen Jahren darauf, die Verfahren im eigenen Haus immer weiter zu verbessern. Inwieweit das gelungen ist, können Entscheider an Hochschulen seit gut einem Monat auch in einem Online-Check herausfinden. Konzipiert vom Gütersloher Centrum für Hochschulentwicklung richtet er sich an all diejenigen, die an Hochschu-

len mit dem Berufungsgeschäft befasst sind. Dazu gehören heute längst nicht nur Präsidenten und Kanzler, sondern eben auch Stabsstellen für Berufsmanagement wie die an der Uni Frankfurt.

Ein Ruhepol im Geschäft

„Im Idealfall sieht man uns gar nicht, weil wir die Verfahren leise und moderierend im Hintergrund so begleiten, dass sie am Ende erfolgreich sind“, beschreibt Zimmermann die Aufgabe und das Erfolgsrezept ihres Teams in einem Satz. Um in diesem Sinn agieren zu können, müssen Berufsmanager ins gesamte Verfahren eingebunden sein, von der Ausschreibung über die Anhörungsphase bis hin zur abschließenden Berufungsverhandlung zwischen dem jeweiligen Kandidaten, dem Dekan und dem Vizepräsidenten. Die Verhandlung der Gehälter führt in Frankfurt der Kanzler. Der Präsident ist normalerweise nicht gefordert, er greift nur ein, wenn es um Strukturentscheidungen geht. Das Geheimnis erfolgreichen Berufsmanagements besteht für Zimmermann in der Kunst, über ein „Höchstmaß an Kommunikation“ ein Klima des Vertrauens und gegenseitigen Respekts aufzubauen.

Im Präsidialstab der Technischen Universität München (TUM), wo sich Dr. Anja Bräunig, drei Referenten und eine Sachbearbeiterin um das Berufsmanagement kümmern, ist dagegen ein anderes Selbstverständnis zu erkennen: „Wir sehen das als strategisches Geschäft, stehen an der Front und verhandeln im Auftrag des Präsidenten.“ An der TUM sei es klare Linie der Wettbewerbs- und Qualitätsorientierung, „die richtigen Leute für die forschungsstrategisch beschlossenen Schwerpunkte zu finden“. Entsprechend sind an der TUM Berufungen Chefsache: Präsident Prof. Dr. Wolfgang Herrmann gilt als jemand, der durchaus selbst aktiv wird, um die besten Leute an seine Uni zu holen. Vorbei jedenfalls die Zeiten, als die Hochschulen noch darauf warteten, dass sich auf eine Zeitungsanzeige schon die Richtigen einfinden würden. Die besten

Leute direkt anzusprechen, dazu ermuntert die TUM auch ihre Fachbereiche, sei es in den Regelverfahren oder sei es in sogenannten „Leuchtturmverfahren“, die sich von vornherein auf eine Person konzentrieren. Anja Bräunig zufolge machen solche Verfahren bereits etwa zehn Prozent aus. „Wir würde es gerne noch häufiger machen“, sagt Bräunig, wohl wissend, dass

solche Verfahren per Gesetz nur in Ausnahmefällen erlaubt sind.

Mit den Erfolgen der TUM in der Exzellenzinitiative hat sich die Zahl der Berufungen in den vergangenen Jahren von 30 auf 60 verdoppelt.

Bräunig: „Da muss es jemanden geben, der alles koordiniert, kommuniziert und die Kandidaten individuell betreut.“ So kümmert sich Bräunigs Team nicht nur um akademische Fragen, sondern oft auch um Kindergartenplätze, Schulanmeldung, Wohnungssuche und einen Arbeitsplatz für den Ehepartner.

Das Berufsmanagement als Schnittstelle: Hier laufen die Fäden zusammen, die Abteilung Berufungen: „Das ist gelebte Kollegialität. Man hilft sich gegenseitig.“ Noch wächst im KIT zusammen, was zusammengehört. Viele Führungspositionen sind im Zuge der Fusion noch doppelt besetzt. Und so hat auch Annette Baureis zwei Chefs, Prof. Dr. Horst Hippler und Prof.

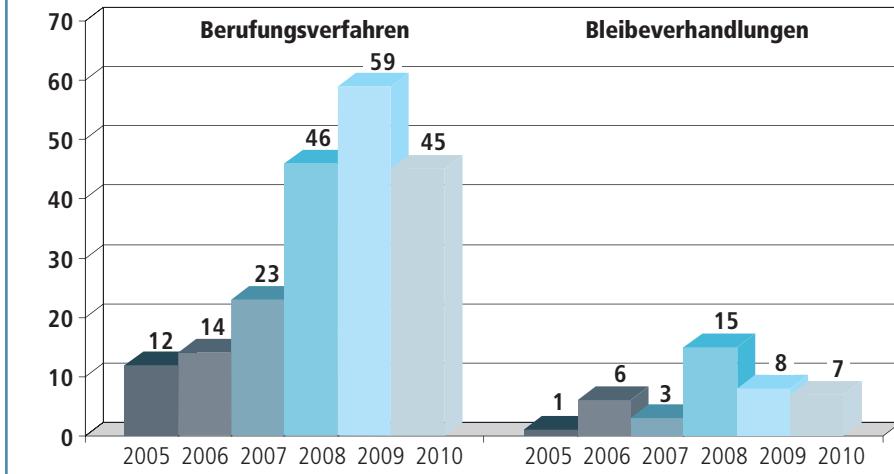
„Im Idealfall sieht man uns nicht, weil wir die Verfahren leise so begleiten, dass sie erfolgreich sind.“

nologie (KIT), im Oktober 2009 mit seinem Exzellenz-Konzept hervorgegangen aus dem Karlsruher Forschungszentrum und der Karlsruher Universität, will da nicht hintanstecken. Annette Baureis ist am KIT gemeinsam mit dem Kollegen von der Struktur- und Entwicklungsplanung Chefin des Präsidialstabs und leitet

die Abteilung Berufungen: „Das ist gelebte Kollegialität. Man hilft sich gegenseitig.“ Noch wächst im KIT zusammen, was zusammengehört. Viele Führungspositionen sind im Zuge der Fusion noch doppelt besetzt. Und so hat auch Annette Baureis zwei Chefs, Prof. Dr. Horst Hippler und Prof.

Berufungs- und Bleibeverhandlungen des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) zwischen 2005 und 2010

Das KIT ist im Oktober 2009 aus einer Fusion des Forschungszentrums Karlsruhe und der Universität Karlsruhe entstanden.



Quelle: KIT

wird sondiert, verhandelt, moderiert und geklärt. Wird alles perfekt vor- und nachbereitet, reicht ein zentrales Berufungsgespräch mit dem Präsidenten, um sich zu eignen. Anja Bräunig ist stolz darauf, dass

so selbst die Dauer von Normalverfahren von früher zwei Jahren auf unter ein Jahr gedrückt werden konnte:

„Manchmal schaffen wir es sogar in einem halben Jahr.“ Das bringt Wettbewerbsvorteile für die Uni und Zufriedenheit bei den Kandidaten.

„One-face-to-the-customer“ oder „one-stop-service“ lauten die neudeutschen Schlagworte der aktiven Personalrekrutierung, die an immer mehr Hochschulen Einzug hält. Das Karlsruher Institut für Tech-

Dr. Eberhard Umbach. „Beide sind, jeder auf seine Weise, perfekte Berufungsverhandler“, sagt sie und sie muss es wissen. Denn ihre beiden Präsidenten und ihr eigenes fünfköpfiges Team sind bei jeder der jährlich etwa 60 Berufungsverfahren „von A bis Z“ dabei: „So sichern wir die Transparenz, sehen sofort, wenn es holpert und können jederzeit eingreifen.“

Der Elite-Express

Auch in Karlsruhe hat man das Berufsmanagement reorganisiert und professionalisiert. Neben der Regelprozedur gibt es auch dort „Leuchtturmverfahren“ für „herausragend starke Leute“. Der Senat verabschiedete für das KIT eigene Leitlinien für die Prozesskette des Verfahrens, um strategische Ausrichtung, schlanke Prozesse, klare Funktionalitäten, wenig Schnittstel-

„Wir stehen an der Front und verhandeln im Auftrag des Präsidenten.“

len und schnelle Zugriffe zu ermöglichen. Vor einem halben Jahr wurden die ersten KIT-Berufungen nach der Reform erfolgreich abgeschlossen. „Durch kurze Wege sind wir effizienter und schneller geworden“, sagt Baureis. Dass das Berufungsmanagement an der ETH Zürich Vorbild für das KIT gewesen sein soll, dementiert sie ebenso freundlich wie selbstbewusst: „Die ETH-Kollegen waren schon bei uns in Karlsruhe, ich war noch nicht in Zürich.“ Aber natürlich schaue man gegenseitig, wie es am besten geht: „Wir rufen uns an und tauschen uns auf Arbeitsebene aus.“

Kompetent, aufmerksam, diskret

So entsteht mit den Berufungsmanagern fast so etwas wie eine neue Hochschulprofession: Wissenschaftsmanager mit besonderen Kompetenzen und Eigenschaften. „Diese Leute sind echte Kümmerer“, sagt Annette Baureis. Kompetent müssten sie sein, aufmerksam und vertrauenswürdig, immer erreichbar und extrem kommunikativ. Oft fungieren sie als Ratgeber und Vermittler. Denn manche Kandidaten sagen eher der Berufungsmanagerin, wo sie wirklich der Schuh drückt, als gleich dem Präsidenten. Man muss in diesem Job wissen, „wie eine Uni tickt“, ergänzt Baureis‘ Münchner Kollegin, Anja Bräunig. Insofern sei es hilfreich, wenn man selbst einen wissenschaftlichen Hintergrund mitbringe, Managementkompetenzen und vor allem –

wegen der ganz persönlichen Betreuungsaufgaben – viel Lebenserfahrung. Das alles erwerbe man in der Praxis. „Wir sind noch Pioniere“, sagt Bräunig. Aber die Professionalisierung schreite voran, was am wachsenden Angebot von Qualifizierungs- und Fortbildungsprogrammen etwa am Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer zu sehen sei.

Dass sich die Berufungsverfahren insgesamt positiv entwickeln, bestätigt der Deutsche Hochschulverband (DHV), der viele Bewerber darauf vorbereitet. Geschäftsführer Dr. Michael Hartmer zufolge begleitet der DHV etwa 70 Prozent aller Verfahren. Seiner Wahrnehmung nach hat sich „unter dem Druck des Wettbewerbs wahnsinnig viel verändert“. Oft seien die Verfahren binnen drei Monaten abgeschlossen. Auch von der Hochschulleitung unabhängige Berufungsbeauftragte, die über Transparenz und Verfahrensstandards wachen, könnten sinnvoll sein.

Solche Beauftragte ersetzen in manchen Landeshochschulgesetzen wie in Nordrhein-Westfalen die Beteiligung des Senats. Schwachstellen des Berufungsmanagements liegen Hartmer zufolge heute weniger in Strukturen als in Personen: „Es gibt immer noch Hochschulen, die das nicht hinbekommen.“ Tatsächlich werden Berufungen im

Rahmen der gesetzlichen Vorgaben fast an jeder Hochschule anders organisiert. Günter Scholz, hauptamtlicher Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen an der Leibniz Universität Hannover, hat als Bundespräscher der Kanzler der deutschen Universitäten den Überblick: „Die Verfahren sind so vielfältig wie die Hochschullandschaft selbst.“ Die neuen Ansätze bewertet Scholz zurückhaltend: „Ob das die Qualität wirklich verbessert oder nur eine Entlastung der Hochschulleitung bringt, weiß ich nicht.“ Viele Kandidaten wollten letztlich doch direkt mit dem Präsidenten oder dem Kanzler verhandeln. Das Münchener Modell könnte sich jedenfalls nur eine Hochschule mit viel Personal leisten. Im Zentrum stünden allerdings immer die Kandidaten. Scholz: „Die wollen wir gewinnen. Um sie sind wir tunlichst bemüht.“

Vielelleicht ist das heute so. Noch vor fünf Jahren beschrieb die Junge Akademie an der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina die Rolle junger Wissenschaftler in Berufungsverfahren so: „Wie fühlt man sich als Kandidat in Deutschland? Als Bittsteller.“ Da hat Nicole Deitelhoff nun doch andere Erfahrungen gemacht. ■

**„Diese Leute
sind echte
Kümmerer.“**

Dr. Bernt Armbruster
ist Autor in Potsdam.

Sieben Todsünden des Verhandelns

Was beide Seiten lassen sollten: Eine Übersicht von Dr. Thorsten Mundi, Geschäftsführer des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) Speyer.

- **Streit:** Die Verhandlungspartner der Hochschule haben sich nicht ausreichend abgestimmt und tragen Konflikte vor dem Gegenüber aus.
- **Schlechte Vorbereitung:** Die Verhandlungspartner haben das Konzeptpapier ihres Gegenübers nicht gelesen, sind deshalb nicht mit dessen Wünschen vertraut und für mögliche Probleme nicht gerüstet.
- **Überzogene Forderungen:** Der Kandidat tritt mit Forderungen auf, die dem Profil der ausgeschriebenen Stelle nicht entsprechen und die Möglichkeiten der Hochschule sprengen.
- **Panikattacken und Flüsterpost:** Überstürzte Entscheidungen ohne

angemessene Abstimmung führen zu erheblichen Konflikten bei Berufungszusagen, die die spätere Einbindung des neuen Kollegen erschweren. Entscheidungen auf der Basis von mündlichen Versprechungen führen zu Intransparenz und erschweren die Dokumentation.

■ **Verfahrensmissbrauch** oder Scheinausschreibung/-bewerbung und Erpressungsversuche: Der Kandidat verhandelt parallel seine Bleibe, hat möglicherweise noch einen Parallelruf und setzt alle Parteien unter Druck, um das Beste für sich herauszuholen. (Die Strategie geht mitunter auf, garantiert aber höchste

Unbeliebtheit bei künftigen Kollegen.) Auf der anderen Seite wird mit winiger Begründung eine Ausschreibung aufgehoben oder wiederholt, da sich „wesentliche Umstände“ geändert hätten. In Wirklichkeit will man die Liste nicht abarbeiten und hat insgeheim mit einem anderen Kandidaten vorab verhandelt.

■ **Bemühenszusagen:** Die Verhandlungspartner stellen Unterstützung aus Töpfen in Aussicht, die bereits hoffnungslos ausgeschöpft sind.

■ **Instrumentalisierung:** Berufungs- und Bleibeverhandlungen werden zur Projektionsfläche für ungelöste Konflikte oder zum Instrument, um andere Forderungen durchzusetzen. Mitunter werden unerfahrene Bewerber in den Verhandlungen ignoriert oder für eigene Ziele vereinnahmt.

Link: www.zwm-speyer.de