

Keine zweite Chance für den ersten Eindruck

Berufungsverhandlungen aus der Sicht einer Kanzlerin

| REGINA ZDEBEL | Die FernUniversität in Hagen wurde vom Deutschen Hochschulverband für ihre fairen und transparenten Berufungsverhandlungen mit dem Güte-Siegel ausgezeichnet. Über Erfolgsfaktoren guter Verhandlungen, Knackpunkte, Checklisten und den „Heimvorteil“, den Kanzler und Rektoren nutzen sollten.

Forschung & Lehre: Welches sind die Erfolgsfaktoren guter Berufungsverhandlungen?

Regina Zdebel: Beide Partner müssen gut vorbereitet in die Verhandlung gehen. Die Bewerberin oder der Bewerber sollte aufgefordert werden, ihre bzw. seine Vorstellungen zur Ausstattung des Lehrgebiets für den Dekan der entsprechenden Fakultät und die Hochschulleitung niederzuschreiben. Außerdem sollte gegenüber der Hochschulleitung eine Aussage zu den persönlichen Bezügen getroffen werden, die ja in Nordrhein-Westfalen von der Hochschulleitung verhandelt werden. Beides erbitten wir an der FernUniversität schriftlich spätestens

zwei bis drei Wochen vor dem Verhandlungstermin.

Dies dient zum einen der Auseinandersetzung des Kandidaten mit der neuen Hochschule und den möglichen Erwartungen der Fachkollegen an Lehre und Forschung, hilft dem Kandidaten aber auch, ein möglichst realistisches Bild der unbekannten Hochschule mit Blick auf das insbesondere in der Ausstattung des Lehrgebiets Machbare zu erhalten. In der Regel sucht der Kandidat nochmals Kontakt zu der Fakultät und den Fachkollegen. Ich persönlich kann mich so

auf die Verhandlung qualifiziert vorbereiten und schon ein konkretes Angebot als Grundlage für die Verhandlung erarbeiten. Mögliche Besonderheiten können im Vorfeld besprochen und somit in der Verhandlung bereits beantwortet werden. Außerdem gewinne ich mit dieser zusätzlichen Unterlage eine Einschätzung, an welcher Stelle der „Knackpunkt“ in den Verhandlungen liegen könnte und wie dieser im Interesse beider Parteien gelöst werden kann. Knackpunkte im Rahmen der Verhandlung können sowohl in der Ausstattung wie im Bereich der persönlichen Bezüge oder einer möglichen Zielvereinbarung liegen. Zu den weiteren Erfolgsfaktoren gehören eine „Checkliste“, die verhindert, dass Verhandlungsaspekte im Gespräch vergessen werden; darüber hinaus eine klare, wertschätzende Verhandlungsführung durch die Hochschulleitung, die z.B. eine zeitlich realistische

Absprache beinhaltet, bis wann die Niederschrift über die Verhandlung zugesandt wird. Zu den weiteren Faktoren zählen ggf. eine Erläuterung, was verbindlich zugesagt wird bzw. was lediglich erläuternd mitgeteilt wird; eine klar gegliederte Niederschrift, die das Besprochene verständlich und verbindlich wiedergibt. Aber auch das Einhalten aller zeitlichen und inhaltlichen Verabredungen gehört dazu wie die Entwicklung eines eigenen Stils, einer Linie, die in jedem Gespräch beachtet wird. Dabei ist es wichtig, sich intensiv im Vorfeld der Verhandlungen mit den Ausführun-

»Rektor und Kanzlerin haben den »Heimvorteil« und sollten für eine angenehme Atmosphäre sorgen.«

gen des Bewerbers auseinanderzusetzen. Er sollte die Möglichkeit haben, mit Rektor und Kanzler direkt (vor und nach dem Verhandlungsgespräch) in Kontakt zu treten.

F&L: Wie kann zwischen Hochschule und Bewerber eine Verhandlung „auf Augenhöhe“ sichergestellt werden?

Regina Zdebel: Rektor und Kanzlerin haben den „Heimvorteil“ und sollten für eine angenehme Atmosphäre sorgen sowie ausreichend Zeit einplanen, um wertschätzend den Ausführungen des Kandidaten bzw. der Kandidatin im Gespräch zu folgen. Es kommt auch auf die innere Haltung an: Die Verhandlungsführer auf Seiten der Hochschule sind i.d.R. die „Geübteren“. Wenn sie den Rufinhaber gewinnen wollen, sollten sie im Interesse ihrer Hochschule eine Art „Fürsorgepflicht“ den Verhand-



Regina Zdebel ist Kanzlerin der FernUniversität in Hagen.

lungspartnern, die nicht so oft in Berufungsverhandlungen stehen, gegenüber fühlen und ausstrahlen. Damit verbietet es sich, die Gespräche mit einem vermeintlich „selbstbewussten“ Gegenüber anders zu führen als mit einem sehr zurückhaltend agierenden. Man sollte den Rufinhaber durch die Verhandlung „begleiten“.

F&L: Die Zusammenarbeit von Hochschulleitung und Berufungskommission verläuft nicht immer reibungslos. Muss der fachwissenschaftlichen Beurteilung der Bewerber durch die Berufungskommission nicht ein höherer Stellenwert eingeräumt werden?

Regina Zdebel: An den Hochschulen, an denen ich bisher tätig war, haben – ausgenommen sind rechtliche Fehler oder Probleme – Senate bzw. Rektorate die fachwissenschaftliche Beurteilung der Berufungskommission u.U. hinterfragt, aber nur bei „Unschlüssigkeiten“ oder auch einem fachwissenschaftlichen Laien ins Auge fallenden Ungereimtheiten eine Liste zurückgegeben oder geändert. Insofern war die Entscheidung immer von einem hohen Respekt gegenüber der fachwissenschaftlichen Beurteilung getragen. Im Ergebnis sehe ich keinen Handlungs- oder Änderungsbedarf.

F&L: Die Fernuniversität Hagen hat 2014 das DHV-Gütesiegel für faire und transparente Berufungsverhandlungen

»Jede Hochschule ist gut beraten, die Verhandlung zur ›Chefsache‹ zu erklären.«

erhalten. Die Auszeichnung betont die Perspektive der Rufinhaberinnen und Rufinhaber. War das für Sie ein Problem bei der Entscheidung, sich dem Gütesiegel-Verfahren zu stellen?

Regina Zdebel: Unser Ziel ist es, die besten Köpfe für unsere Hochschule zu gewinnen. Ich bewerte es als eine große Chance, zum einen die Perspektive der Rufinhaber über unsere Teilnahme an dem Gütesiegel-Verfahren „ungeschminkt“ und offen zu erfahren. So können wir mögliche Verbesserungspotenziale, die auf anderem Weg schwieriger zu erfahren sind, aufgezeigt erhalten. Der Blick des DHV, der ja viele hoch-

schul- und länderübergreifende Vergleiche ziehen kann, war ein weiterer, äußerst interessierender und ersteres abrundender Aspekt. Ich kann sagen: Diese Erwartung hat sich erfüllt.

F&L: Versprechen Sie sich von dem Gütesiegel-Verfahren gerade wegen der

»Im Interesse der Hochschule sollte die Hochschulleitung eine Art ›Fürsorgepflicht‹ den Verhandlungspartnern gegenüber fühlen und ausstrahlen.«

genannten Perspektive auch einen Werbeeffect?

Regina Zdebel: Eindeutig ja, und so enthalten nun die Ausschreibungen der Stellen für Professorinnen und Professoren das Gütesiegel. Als positiven Werbeeffect sehe ich auch die Tatsache, dass mit dem Siegel ein Qualitätsstandard, der an der FernUniversität für die Verhandlungen gilt, bewertet wird. Bewerberinnen und Bewerber werden vor dem Hintergrund, dass die Hochschulleitung, die ja persönlich verhandelt, dieser externen Bewertung unterzogen wurde, mit einem guten Gefühl in die Verhandlungen eintreten.

F&L: Wo Licht ist, gibt es auch Schatten. Hat die Analyse Ihres Berufungsverfahrens durch den DHV schon zu Veränderungen geführt oder sind solche beabsichtigt?

Regina Zdebel: Die Analyse war für uns sehr wertvoll. Natürlich wollen wir die erkannten Schwachstellen beheben: So arbeiten wir im Rahmen eines Projektes intensiv an einer weiteren Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Allen Beschäftigten soll eine sog. Kindernotfallbetreuung zur Verfügung gestellt werden. Damit könnten schwierige Zeiten (Ausfall der regulären Betreuungseinrichtung, Krankheit etc.) zusätzlich abgefedert werden. Zudem wurde ein Vorschlag zur Verbesserung des Dual-Career-Angebots erarbeitet. Weiterhin wird an zusätzlichen Möglichkeiten verstärkter Transparenz in laufenden Berufungsverfahren gearbeitet. Verbesserungspotenzial haben wir schließlich auch bei rein verwaltungstechnischen Abläufen gesehen. So haben wir Verwaltungsab-

läufe umgestellt, damit die neuberufenen Professorinnen und Professoren bereits vor Dienstantritt Vorbereitungen (z.B. Beschaffungen, Stellenausschreibungen) tätigen können. Damit kann stärker gesichert werden, dass kein unnötiger Zeitverzug bei Aufnahme des Dienstes durch die Klärung organisatorischer Fragen entsteht. Wir versuchen zudem, flexibel auf konkrete Vorschläge, die sich aus den Gesprächen mit den Rufinhaberinnen und Rufinhabern ergeben, zu reagieren. Das Wichtigste ist meines Erachtens, aufmerksam zu bleiben. Die

Verleihung des Gütesiegels stellt für mich Ehrung und Ansporn zugleich dar. Die FernUniversität wird alle Anstrengungen unternehmen, das Gütesiegel auch über das Jahr 2017 zu erhalten.

F&L: Welche Rolle spielen faire und transparente Berufungsverhandlungen für die Konkurrenzfähigkeit einer Hochschule im Wettbewerb um die besten Köpfe?

Regina Zdebel: Die Verhandlung ist der erste persönliche Kontakt zwischen der Bewerberin oder dem Bewerber und der Hochschulleitung. Es gibt für die Hochschulleitung keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Insofern glaube ich, dass der Respekt, den man den Kandidatinnen und Kandidaten durch faire und transparente Verhandlungen zollt, bei der Entscheidung für oder gegen die Hochschule eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Dies haben die Untersuchungen des DHV ja auch bestätigt. Ich vermute, dass diese Bedeutung in der Zukunft ein noch stärkeres Gewicht gewinnt. Insofern ist jede Hochschule gut beraten, die Verhandlung zur „Chefsache“ zu erklären.