

# Schneller, disparater und gefahrgeneigter

## Trends in der Berufungsverhandlungspraxis

| HUBERT DETMER | Die Berufung von Hochschullehrern gehört zu den Kernaufgaben jeder Universität. Wie ist es um die Praxis der Berufungsverhandlungen bestellt? Werden diese zügig und fair durchgeführt? Welche Bedeutung hat die Besoldung, welche die Vereinbarungen über die Grundausstattung? Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Praxis.



„Kommen Sie mal mit, machen Sie die Tür hinter sich zu, Sie können sich setzen“, mit diesen Worten wird ein konsternierter Delinquent von Magnifizenz höchstpersönlich am Wartebänkchen im Flur abgeholt. Vor dem Rufinhaber sitzen drei Männer und eine Frau (Protokollantin). Eine Vorstellungsrunde gibt es ebenso wenig wie ein Getränkeangebot. Das auf dem Tisch platzierte Mineralwasser und die Kaffeekanne bleiben unberührt. Schnitt, anderer Ort, gleicher Kontext: „Wir würden Sie und Ihre Familie gerne am Vorabend unserer Verhandlungsgespräche in unsere schöne Stadt einladen. Für die Übernachtung haben wir bereits gesorgt. Am Morgen zeigen wir Ihnen dann die Stadt, Schulen und einige Kitas sowie die zentralen Einrichtungen der Universität“.

Gutes Benehmen, Kultur oder zumindest „Geschmeidigkeit“ ist nicht jedem in die Wiege gelegt. Man könnte freilich etwas an sich tun. Wenngleich das Verhandlungsklima seitens der vom Deutschen Hochschulverband (DHV) beratenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler seit Jahren bundesweit im Durchschnitt mit einem „gut (+)“ beurteilt wird, gibt es sie immer noch, die beklagenswerten „Ausreißer nach unten“. Treten sie vereinzelt auf, mag es an der Tagesform des ein oder anderen Beteiligten liegen; erhält die Hochschulleitung einer Universität aber regelmäßig schlechte Noten, sollten die Alarmglocken läuten. Hochschulratsvorsitzende hätten hier ein neues Betätigungsfeld: Wie häufig gelingt es der Hochschulleitung, die oder den Erstplatzierten zu gewinnen? Warum nicht einmal hochschulintern alle neuberufenen Professorinnen und Professoren, aber auch die „Absager“ um kurze Stellungnahmen zu Verhandlungsklima und Ähnlichem bitten?

### Effizienz und Schnelligkeit als neuer „Fetisch“

Berufungsverhandlungen an deutschen Universitäten werden heute in über 60 Prozent der Fälle in einem Zeitraum von bis zu drei Monaten finalisiert. Fast vergessen scheinen die Fälle, in denen ein oder zwei Jahre lang verhandelt wurde, um dann zu nachgebesserten Konditionen der Heimathochschule treu zu bleiben. Das nicht nur deshalb prinzipiell sehr zu begrüßende Streben nach mehr Verfahrenszügigkeit ist aber nicht nur in der Realität angekommen; die entsprechenden Stellschrauben sind zum Teil bereits überdreht. Vereinzelt praktizierte

Rufbindungsfristen von sechs Wochen sind ebenso ungehörig wie Annahmefristen von wenigen Tagen oder einer Woche. Eine zügige, effiziente und mithin auch notwendigerweise von allen Verhandlungspartnern sorgfältig vorbereitete Verhandlung ist in den meisten Fällen in drei bis vier Monaten zu stemmen. Kürzere Zeitvorgaben gehen in aller Regel auf Kosten der Qualität.

**Gewinnbarkeitsverhandlungen**  
Nachdem bereits vor einigen Jahren einzelne Universitäten als Regelverfahren so genannte Gewinnbarkeitsverhandlungen (Verhandlungen vor Ruferteilung) für sich entdeckt haben, ist 2014 das grundsätzlich positive Zwischenfazit zu ziehen, dass sich über 90 Prozent der deutschen Universitäten diese Wildwest-Manieren nicht zu eigen gemacht haben. Gewinnbarkeitsverhandlungen sorgen insbesondere bei Erstzuberufenen, die über keinerlei Alternative und auch keine ökonomische Trumpfkarte verfügen, zu allererst für Verunsicherung. Sie sind für den eventuell zukünftig zu Berufenden gefahrgeneigt oder werden zumindest so empfunden. Wenn es einer Hochschulleitung offensichtlich darum geht, eine imparitätische Verhandlungssituation für sich auszunutzen, wird man eine synergetische und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem zu berufenden Wissenschaftler kaum noch erzielen können.

### Individuelle Sperrvereinbarungen

Nachdem das „Kartell“ der Kultusministerkonferenz (KMK) zur Besetzung von Universitätsprofessuren erodiert ist, werden einzelne Universitäten, was lokale „Konkurrenzschutzklauseln“ anbetrifft, immer erfinderischer. Zur Erinnerung: Das KMK-Kartell sah vor, dass ohne Einvernehmen des Heimatministeriums einem W3- oder C4- Professor vor Ablauf von 30 Monaten kein Ruf aus einem anderen Bundesland erteilt werden durfte. Dieses Wettbewerbsverhinderungskartell passte spätestens seit der Föderalismusreform, der zunehmenden Autonomisierung der Hochschulen, der Dienstrechtsreform und insbesondere der Einführung der W-Besoldung nicht mehr in die Landschaft. Vor einem allzu stark ausgeprägten Wettbewerb um die besten Köpfe schrecken jedoch weiterhin viele Hochschulleitungen zurück. Berufungsvereinbarungen geben hierüber ein beredtes Zeugnis. Dort finden sich Formeln eher

„appellativer“ Natur, die im Übrigen nicht in sich widerspruchsfrei sind: „Die Universität ... geht bei diesem Angebot davon aus, dass Sie innerhalb von drei Jahren nach dem Wirksamwerden der Berufung weder einen Ruf einer anderen Hochschule annehmen, noch auf eigenen Antrag hin aus dem Dienst des ... ausscheiden. Vorsorglich weise ich Sie darauf hin, dass während dieses Zeitraums Verhandlungen zur Abwendung eines anderweitigen Rufes nicht geführt werden können.“ Andere Vereinbarungen gehen dann schon ins Eingemachte, wenn man die verfassungsrechtlich garantierte Freizügigkeit des Beamten im Hinterkopf hat: „Mit der Annahme dieses Angebotes erklären Sie, dass Sie etwaige mit anderen Hochschulen aufgenommene Berufungsverhandlungen bzw. laufende Bewerbungen nicht weiterführen werden und/oder dass Sie auch keine neuen Berufungsverhandlungen mit anderen Hochschulen aufnehmen werden, sofern Sie den Ruf dieser Hochschule bereits erhalten haben...“ Die juristische Qualität derartiger Vereinbarungen ist mehr als fragwürdig. Am kritischsten ist jedoch nach wie vor die normative Regel zu sehen, wonach Hochschulen in Bayern mit zu gewinnenden Hochschullehrern vereinbaren können, dass gewährte Berufungs-Leistungsbezüge zurückzahlen sind, wenn der Berufene vor Ablauf von drei Jahren die Hochschule verlässt. Diese nicht zwingende Vorschrift wirkt auf Professoren wie ein vorgeschaltetes Misstrauensvotum und sollte – wenn irgend möglich – „wegverhandelt“ werden. Vergleichbar ist hiermit allenfalls noch die niedersächsische Regelung, bei der in analogen Konstellationen vereinbart werden kann, dass für den Fall des vorzeitigen Ausscheidens Ausstattungsmittel teilweise oder vollständig zu erstatten sind. Hiervon wird in der Praxis jedoch nur in sehr seltenen Ausnahmefällen Gebrauch gemacht.

### Fetisch „ZLV“

Ganz speziell im Zusammenhang mit Besoldungsverhandlungen werden an deutschen Universitäten in jeder zwei-

### A U T O R

Dr. Hubert Detmer ist Rechtsanwalt und stellvertretender Geschäftsführer des Deutschen Hochschulverbandes (DHV).



ten Verhandlung Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) eingesetzt. Das Bild der ZLV ist völlig divers. Einige Universitäten lehnen die ZLV kategorisch als wissenschaftsinadäquat ab, während an anderen Universitäten im Falle der Erstberufung die ZLV häufig die einzige Möglichkeit ist, überhaupt über die Besoldung individuell verhandeln zu können. Nachdem in den letzten Jahren auf diesem Gebiet als operative Kennziffer den Drittmittelvolumina nahezu monstanzhaft gehuldigt wurde, gibt es nun erste zarte Anzeichen dafür, ein weiteres Spektrum an in Betracht kommenden Zielen in den Focus zu nehmen (besondere Lehrangebote, Publikationserfolge etc.). Gleichwohl: Die ZLV bleibt ein ambivalentes Instrument. Eine unrealistische ZLV nützt niemandem. Unkonditionierte Berufsleistungsbezüge sind hingegen ein Motivationsschub – sie drücken Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Rufinhabers aus. Daraufhin sollten Dutzen deutsche Universitätsleitungen ihre bisherige Praxis überprüfen; zumindest aber sollte es ein selbstverständliches Gebot der Fairness sein, für den Fall der nachgewiesenen Zielerreichung dem Wissenschaftler auch originär die Entfristung der zunächst befristet gewährten Berufsleistungsbezüge zuzusichern.

#### Verschwiegenheit

Immer häufiger findet sich in Berufsvereinbarungen der Vermerk „Die Daten der Berufsvereinbarung (Ausstattungsangebot und persönliche Bezüge) sind vertraulich und dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden“. Hier muss sich die Universitätsleitung schon fragen lassen, wovor sie eigent-

### »Eine unrealistische Ziel- und Leistungsvereinbarung nützt niemandem.«

lich Angst hat: Vor unerwünschter Transparenz im eigenen Hause und der juristischen Expertise des seitens des Rufinhabers hinzugezogenen Beraters?

#### Definierte Grundausrüstung

Zu den positiven Entwicklungstendenzen zählt, dass es inzwischen einige Universitäten gibt, die im Rahmen individueller Ausstattungszusagen eine letztlich nicht revozierbare Grundausrüstung definieren (z.B. Universität Augsburg, FernUniversität Hagen). Die-

ses seit vielen Jahren vom DHV artikulierte Desiderat ist vor dem Hintergrund der gesetzlichen Vorgaben zur Befristung von Ausstattungszusagen (in der Regel: fünf Jahre) zu sehen. Derartige „feste“ Ausstattungen sind regelmäßig ein sehr wesentlicher Aspekt bei der Frage, ob ein externes Angebot angenommen wird oder man doch eher an der Heimathochschule bleiben sollte. Ein alternatives Konstrukt kann darin liegen, anlässlich der Berufung konkrete Ziele festzuhalten, bei deren Erreichung die zunächst befristete Ausstattung perpetuiert wird.

### »Vor einem allzu stark ausgeprägten Wettbewerb um die besten Köpfe schrecken jedoch weiterhin viele Hochschulleitungen zurück.«

#### Besoldung

Nahezu jedes Land und der Bund haben inzwischen in Reaktion auf den vom DHV initiierten und unterstützten Musterprozess gegen die W-Besoldung (Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 14. Februar 2012) ihre W-Besoldungsgesetze in mehr oder minder befriedigender Hinsicht „nachgebessert“. Unstreitig auf der Habenseite zu verbuchen ist, dass speziell Erstberufene der Besoldungsgruppe W2 von diesen Novellen profitieren. Musste man beispielsweise in Nordrhein-Westfalen (vor der Novelle) in W2 von einem Grundgehalt von ca. 4 350,- Euro in die individuellen Verhandlungen einsteigen, sind nach der Novelle 5 044,- Euro Grundgehalt garantiert. In der Berufsverhandlungspraxis hat dieses Faktum freilich auch Nebenfolgen erzeugt. Ausweislich der gestiegenen Grundgehälter wird es vielerorts schwieriger, in Fallkonstellationen ohne „ökonomische Trumpfkarte“ mit Erfolg angemessene und unbefristete Berufsleistungsbezüge zu verhandeln. Jedoch ist auch hier keineswegs ein monochromes Bild zu zeichnen. Aus Sicht des Rufinhabers wird es in Zukunft entscheidend darauf ankommen, gerade in dieser Konstellation mit individuellen Alleinstellungsmerkmalen zu punkten. Im Übrigen ist die Berufungssituation insgesamt nach den extrem divers ausgestalteten W-Formen für Rufinhaber noch unübersichtlicher geworden. Wird der Dienstherr gewechselt, sollte man sich alle möglichen Strukturunterschiede be-

wusst machen. Hierzu gehören u.a. die versorgungsrelevante Ruhegehaltfähigkeit der Bezüge, die Existenz von „Erfahrungsstufen“, die Zahlung eines „Weihnachtsgeldes“, die Vergabe besonderer Leistungsbezüge und die Höhe der Grundgehälter.

#### Diversität des Dienstrechts

Immer noch punktet Deutschland – im internationalen Vergleich – damit, dass Universitätsprofessoren regelmäßig als Beamte auf Lebenszeit ernannt werden. Dabei dürfen die Augen nicht davor verschlossen werden, dass auch vor dem Hintergrund von Sonderprogrammen viele Professuren a priori befristet ausgeschrieben werden. Auch mit dem Label „Tenure Track Option“ wird in den Ausschreibungen oftmals großzügig umgegangen, da sich hinter diesem Etikett zu selten ein echter „Tenure Track“ befindet. Ist eine unbefristete Professur nicht für den möglichen Tenure Track gewidmet und gibt es keine Zusage, in einem geschlossenen Verfahren – ohne externe Konkurrenz – beispielsweise im Anschluss an eine Juniorprofessur auf eine Universitätsprofessur berufen werden zu können, handelt es sich nicht um einen echten „Tenure Track“, sondern allenfalls um die Dokumentation, dass eine Anschluss-Hausberufung möglich ist.

#### Wettbewerbswillige Heimathochschulen

Evident ist in jüngster Zeit die häufig auch „ökonomisch“ motivierte Tendenz der jeweiligen Heimathochschule, einen guten Wissenschaftler am Standort zu halten. Hierfür sind bereits vor Jahren die normativen Rahmenbedingungen markant geändert worden. So genannte Fast Tracks in unterschiedlichsten Spielarten sind heute üblich. Ursächlich hierfür ist zumeist ein externes Angebot auf eine höherwertige Professur. Häufig wird der Verbleib eines Juniorprofessors an der eigenen Hochschule vorrangig über Fast Tracks und nur noch nachrangig über Tenure Tracks realisiert. Auch kommen Fast Tracks in Betracht bei der vorzeitigen Entfristung einer zunächst befristeten Professur oder aber sie werden beförderungsgleich eingesetzt, um einen W2-Professor, der im Besitz eines W3-Rufs ist, eine W3-Position an der Heimathochschule anbieten zu können. Positiv für den Betroffenen ist auch die

deutlich werdende Tendenz, das externe Besoldungsangebot, wenn denn Bleibeverhandlungen angeboten werden, zu „matchen“.

### Taktik, Strategie und Psychologie

Die perfekte Vorbereitung des Verhandlungsprozesses gehört nicht zum guten Ton, sie ist unabdingbar geworden. Ein gleichzeitig profiliertes und adressatenorientiertes Konzeptionspapier ist eine Notwendigkeit. Auch dürfte es in aller Regel taktisch klug sein, einen ambitionierten, aber nicht unrealistischen „Besoldungsanker“ zu setzen. Ebenso sollte dem Rufinhaber vor Einstieg in die Verhandlungen die Verfahrens-Choreographie vor Ort bekannt sein. Einige Universitäten operieren diesbezüglich inzwischen mit professionellen „Kümmerern“ (z.B. RWTH Aachen, TU München) oder mit standardisierten Hinweisen für den Ablauf der Berufungsverhandlungen (z.B. Universität Duisburg-Essen), die auch hilfreiche Informationen über die „Besoldungsphilosophie“ vor Ort enthalten können. Erfolgreiche Verhandlungsstrategien sollten erfahrungsgemäß auf den Desideraten und Möglichkeiten des Verhandlungspartners aufbauen. Eine kluge Taktik kommt hinzu (welche Leistungen können Bezugspunkt einer ZLV sein; wel-

### »Hinter dem Etikett ›Tenure Track Option‹ befindet sich zu selten ein echter ›Tenure Track‹.«

che sollte man sich aufheben, um den ersten Antrag auf Vergabe besonderer Leistungsbezüge erfolgversprechend einbringen zu können?).

### Ausblick

Das Berufungsverfahren wird, was die Verhandlungsphase anbetrifft, auch in Zukunft wettbewerblich und schnell bleiben. Im Hinblick auf den ersten Verfahrensabschnitt (Freigabe der Professur bis hin zur Ruferteilung) besteht vielerorts noch Verbesserungspotenzial: Hierzu gehört die von vielen jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu Recht angemahnte Verfahrenstransparenz, aber auch der Umstand, dass das Gebot der öffentlichen Ausschreibung einer Professur in den letzten Jahren in der Praxis immer häufiger durchbrochen wird. So genannte „Leuchtturmverfahren“ oder „Geschlossene Verfahren“ sind vielleicht in

einigen wenigen Einzelfällen vor dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs plausibel, doch gilt es zu bedenken, dass die öffentliche Ausschreibung nach wie vor der größtmögliche Garant dafür ist, in jedem Berufungsverfahren das Prinzip der Bestenauslese auch mit Leben füllen zu können. Auch sollten sich Hochschulleitungen und Gesetzgeber gleichermaßen darüber im Klaren sein, dass gerade vor dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs der Regeltypus der Ernennung in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Trumpfkarte bei der Gewinnung der besten Köpfe darstellt. Von daher sollten z.B. die beamtenrechtlich relevanten Einstellungsaltersgrenzen normativ, vor allem aber großzügig geregelt werden. Auch wäre es mehr als angezeigt, die so genannte Erstberufung auf Zeit ad acta zu legen. Eine vielleicht noch größere Bedeutung als bisher wird zukünftig der Frage zukommen, inwieweit es Universitäten verstehen, etwaige und häufig auch nur scheinbare Zielkonflikte in Berufungsverfahren konstruktiv aufzulösen. Die Augen vor dem Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und plausiblen „Dual Career“-Anliegen zu verschließen, ist heute nicht mehr zeitgemäß. Auch sollte es im Einzelfall nicht nur theoretisch, son-

dern auch in praxi möglich sein, Teilzeit- oder Jobsharing-Angebote zu unterbreiten. Hier fehlt es mancherorts immer noch an der hiermit notwendigerweise einhergehenden Beweglichkeit (die das Hochschul- und Beamtenrecht aber grundsätzlich einräumt). Ferner sollten Präsidenten und Rektoren, die inzwischen weitestgehend mit Ruferteilungskompetenzen ausgestattet sind, sich selbst Zurückhaltung auferlegen, was potenzielle Einflussnahmen auf Berufungskommissionen etc. anbetrifft. Offensichtlich ist, dass das ehe dem zwischen Staat und Universität bestehende Spannungsverhältnis bei der Berufung von Professoren normativ in die Universität hineinverlagert worden ist. Dies sollte Anlass genug sein, sich auch als Hochschulleitung immer wieder vor Augen zu führen, dass die fachwissenschaftliche Beurteilungsprerogative der Berufungskommission bei der Frage, wer denn nun die besten Köpfe für die zu besetzende Professur sein dürften, auch innerhalb der Universität (in aller Regel) Respekt verdient.



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement

Herausforderungen  
im Kooperationsmanagement

Jahrestagung am 20. & 21. November 2014  
Bayerische Akademie der Wissenschaften, München

#### 20. NOVEMBER 2014 (AUSZUG)

- 17.30 Begrüßung
- 18.00 **PODIUMSDISKUSSION**  
Lust oder Last. Kooperationen in und zwischen Wissenschaftseinrichtungen  
Jutta Allmendinger, WZB; Claudia Eckert, TU München; Katharina Krause, Philipps-Universität Marburg; Andre Schlochtermeyer, Projektträger beim DLR; Martin Schulze Wessel, Ludwig-Maximilians-Universität München; Moderation: Jeanne Rubner, BR
- 20.00 Empfang und Networking

#### 21. NOVEMBER 2014 (AUSZUG)

- 9.15 **KEYNOTE**  
Herausforderungen im Kooperationsmanagement  
Dagmar Simon, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- 10.00 **FORUM – OPEN SPACE – WORKSHOP**  
Parallel zu Forum 1 »Herausforderungen im Kooperationsmanagement« und Forum 2 »Governance von Kooperationen aus wissenschaftlicher Sicht« finden Thematische und Workshops statt, die Ihnen die Möglichkeit geben, sich in kleiner Runde zu unterschiedlichen Themen auszutauschen.
- 16.30 Ende der Veranstaltung