

# Das Zeit-Paradox

Universitäten feiern es als Erfolg: Berufungsverfahren konnten um Monate verkürzt werden. Das vernebelt in der öffentlichen Debatte den Blick für zentrale qualitative und strategische Mängel bei der Personalauswahl. Beobachtungen zweier Professoren.

von Klaus Lieb und Robert Nitsch

Die Universitäten stehen im Wettbewerb um die besten Wissenschaftler – was keineswegs nur für die Exzellenzuniversitäten gilt. In diesem Wettbewerb kann nur bestehen, wer schnell, flexibel und mit einer Gesamtstrategie agiert. Leider steht das häufig im krassen Widerspruch zur Realität von Berufungsverfahren, wie sie den Alltag bestimmen – denn oft stehen Aufwand und Herangehensweise, die betrieben werden, um die „Besten“ zu gewinnen, in keinem Verhältnis zu der Bedeutung der getroffenen Entscheidung.

**Was sind nun die Zutaten für ein erfolgreiches Berufungsverfahren?** Da sie aus gutem Grund von Kommissionen durchgeführt werden, die zu Vertraulichkeit verpflichtet sind, gibt es darüber kaum Erkenntnisse. Insofern ist es nur möglich, einige Rahmenbedingungen zu skizzieren, die aus unserer Erfahrung Berufungsverfahren als erfolgreich charakterisieren.

Aus unserer Sicht ist eine erste Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Berufung der wirkliche Wille, die besten Forschenden und Lehrenden überhaupt berufen zu wollen. Häufig sind Ängste seitens der Berufungskommissionen zu beobachten, durch starke Neuzugänge würde die eigene Bedeutung schrumpfen. Partikularinteressen stehen dann schnell gegen die Weiterentwicklung eines ganzen Fachbereichs, der durch starke Berufungen profitiert. Das könnte etwa der Fall sein, wenn eine kritische Masse an starken Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern rekrutiert wird, mit denen die Einwerbung von Gruppenförderinstrumenten gelingt. Ebenso ist häufig zu beobachten, dass gerade die berufen werden, die bekannt und von denen keine Überraschungen zu erwarten sind. Dabei werden W1- und W2-Professuren allzu oft als nachgeordnet verstanden – anstatt sich von deren Potenzial für den eigenen Bereich, aber auch für die ganze Universität überraschen zu lassen, um Weiterentwicklungen erst zu ermöglichen. Hierzu gehört im Besonderen eine klare Tenure-Track-Strategie.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Berufungsverfahren ist die Einbettung in eine Gesamtstrategie des Präsidiums/des Dekanats: Zunächst muss schon bei der Zuweisung einer Professur ein strategisches Konzept entwickelt werden, welche neuen Wege gegangen werden sollen. Eine einfache Nachfolgebesetzung mag naheliegend sein, ist aber der falsche Weg. Sehr häufig sollen Berufungen – insbesondere bei „nachgeordneten“ W1-/W2-Professuren – dazu dienen, den Gestaltungsspielraum einzelner Lehrstühle zu vergrößern. Das wiederum führt oft dazu, dass innerhalb einer Fakultät eine unkoordinierte Zahl wissenschaftlicher Bereiche entsteht. Diese erbringen zwar gute Leistungen, sind aber thematisch so heterogen, dass es nicht gelingt, größere Themen gemeinsam zu bearbeiten, mit denen ein Anknüpfen an die internationale Forschung gelingen kann. Hier kommt es auf die Fähigkeit der Universitätsspitze an, eine Gesamtstrategie „bottom-up“ durch einzelne starke Fachbereichsmitglieder so zu koordinieren, dass sie die Herausbildung eines Alleinstellungsmerkmals der Universität bewirken kann. Dabei führt kein Weg an der Zurückweisung von Partikularinteressen vorbei, denn erfolgreiche Berufungen erfordern auch immer die Bereitschaft, Posterioritäten zu setzen.

**Neben diesen Grundvoraussetzungen** sind einige handwerkliche Aspekte unabdingbar. Einer davon ist Schnelligkeit: Die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben oft mehrere Angebote – eine Hochschule, die zu langsam ist, wird das Rennen nicht machen. Wichtig erscheint uns auch, Bewerberinnen und Bewerber über den jeweiligen Stand des Berufungsverfahrens in adäquater Weise zu informieren, um reagieren zu können, wenn das Interesse sinkt oder andere Universitäten mit Alternativangeboten locken. Schnelligkeit muss hier aber immer in Balance mit ausreichender Zeit für die Auswahl durch die Berufungskommissionen stehen. Paradox: Berufungsverfahren dauern mit dem Gang durch die Gremien oft monatelang; die Zeit, in der sich Berufungskommissionen mit ihren Kandidatinnen und Kandidaten beschäftigen, liegt aber im Stundenbereich. Dabei werden die sich Bewerbenden allzu oft wie lästige Bittsteller behandelt. Die Kandidatinnen und Kandidaten werden in Sitzungen von wenigen Stunden ausgewählt und „singen“ in der Regel nur einmal vor, indem sie einen

 **Wie ist Ihre Meinung zum Thema? Schreiben Sie uns oder den Autoren. Kontakt: [duz-redaktion@duz-medienhaus.de](mailto:duz-redaktion@duz-medienhaus.de)**

„Kandidaten werden in wenigen Stunden ausgewählt“

## Links

Empfehlung des Wissenschaftsrats zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren aus dem Jahr 2005

 **Internet**  
www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf

Leitfaden zur Besetzung von Professuren an der Universitätsmedizin Mainz und Geschäftsordnung der Mainzer Tenure-Track-Kommission

 **Internet**  
<http://www.um-mainz.de/rfl/gremien/fachbereichsrat.html>

wissenschaftlichen Vortrag halten und befragt werden. Möglichkeiten, um sich ein breiteres Bild von den Bewerberinnen und Bewerbern zu machen, wie Assessment-Verfahren, Hospitationen, persönliche Vorstellungen bei den Mitgliedern der Kommission oder ausführliche Besuche der Institution, scheinen eher selten genutzt zu werden.

Ein weiteres Zeit-Paradox besteht darin, dass in zunehmendem Maße quantitative Evaluationskriterien verwendet werden, die scheinbar schnell und zuverlässig die Leistungen der Forschenden vermessen und eine Reihung ermöglichen – mit der Folge, dass sich Kommissionen immer weniger inhaltlich mit der Forschungsleistung auseinandersetzen. Diese Vermessung ist alles andere als zuverlässig und kann oft sogar schädlich und irreführend sein. Das hat dazu geführt, dass an der Universitätsmedizin Mainz – zunächst in einem Pilotprojekt für die Leistungsbeurteilung in den Tenure-Track-Verfahren – eine Vielzahl weiterer Kriterien jenseits quantitativer Maße definiert wurde, wie etwa Drittmittelwerbung und Impact-Faktoren.

Hat die Berufungskommission ihre Arbeit getan, kann es im Idealfall tatsächlich einen Listenvorschlag der besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geben. Eine Berufungskommission muss aber auch die Kraft haben, festzustellen, wenn niemand davon wirklich zukunftsträchtig und geeignet ist. Es stellt eine besondere Qualität einer Fakultät dar, ein Verfahren dann nicht zu verfolgen, anstatt einfach der gefühlten Notwendigkeit zur Nachfolgebesezung eines Lehrstuhls nachzugeben. Häufig ist es besser, hier einen neuen Weg durch die Besetzung mit einer Nachwuchswissenschaftlerin oder einem -wissenschaftler in Form einer Tenure-Track-Option zu gehen.

**Ein zunehmend kritischer Punkt** bei Berufungen sind die Verhandlungen: Hier ist das Risiko ebenfalls hoch, dass das Verfahren bei der Gewinnung der Besten scheitert. Anknüpfend an die Notwendigkeit der Einbettung der Berufung in eine Gesamtstrategie, muss seitens der Universitätsleitung die Bereitschaft vorhanden sei, dem zu Berufenden auch tatsächlich eine tragfähige Perspektive an der Hochschule zu eröffnen. Dazu gehört die Bereitschaft, auf außergewöhnliche Berufungswünsche flexibel eingehen zu können. Die besten Köpfe haben – mit Recht – oft sehr besondere Anforderungen und Ideen, die man umgekehrt als Chance für die eigene Fakultät begreifen muss. Darüber hinaus haben gerade die Spitzenwissenschaftler häufig bereits an ihren Heimatuniversitäten außergewöhnliche Arbeitssituationen, etwa an den Schnittstellen verschiedener Institute und Fakultäten.

Dass beispielsweise an der Universität Heidelberg bereits heute etwa 80 Professuren an mehr als einem einzigen Institut angedockt sind, verdeutlicht die Notwendigkeit, sich bei der Berufung von Spitzenkräften in Zukunft auf flexible Berufungen jenseits klassischer Fächer- und Fakultätsgrenzen einzustellen. Dies gilt insbesondere auch für die Medizin, für die solche Strategien inklusive der Entwicklung neuer Leitungsmodelle von Kliniken – von der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem Wissenschaftsrat wiederholt gefordert – für eine erfolgreiche translationale Forschung unabdingbar sind. Weiterhin erscheint es uns wichtig, von vornherein Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf inklusive Dual-Career- und Kita-Platz-Angebote zu unterbreiten, um hier unnötige Reibungsflächen im Bewerbungsverfahren zu vermeiden.

**In Zukunft** wird sich aus unserer Sicht die Notwendigkeit von Schnelligkeit, Kreativität und Flexibilität weiter erhöhen, um im Wettbewerb um die Besten bestehen zu können. Dazu werden zum Beispiel die direkte Rekrutierung von exzellenten Forschenden im Vorfeld klassischer Berufungsverfahren, das Angebot von Forschungsflächen und -umfeld für Spitzenkräfte, die ihr Geld etwa im Rahmen von Stipendien des Europäischen Forschungsrates ERC (European Research Council) selbst mitbringen, sowie die vermehrte Nutzung von Tenure-Track-Angeboten und Fast-Tracks gehören – also die Höherstufung von W1 auf W2/ W2 auf W3 ohne Ausschreibung.

Gerade klare Tenure-Track-Strategien erlauben es, starken Nachwuchskräften auf ihrem Weg nach oben eine klare Perspektive zu eröffnen und sie gegenüber Konkurrenzangeboten anderer Einrichtungen zu halten.

Zentral bleiben wird die Aufgabe, die Balance zwischen transparenten und ordnungsgemäß durchgeführten Berufungsverhandlungen sowie flexibler und schneller Reaktionsfähigkeit zu halten. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, wird sich die eine oder andere Berufungspraxis an Hochschulen diesen Anforderungen neu anpassen müssen. ■

**PROFESSOR DR. KLAUS LIEB** (links) ist Direktor der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Universitätsmedizin Mainz.

**PROFESSOR DR. ROBERT NITSCH** leitet das Institut für Mikroskopie, Anatomie und Neurobiologie an der Universitätsmedizin Mainz.



Foto: Peter Pulkowski/IGU Mainz



Foto: Universität Mainz