

# Strategische Elemente in Berufungsverfahren an Fachhochschulen

Vortrag im Rahmen der Tagung „Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – Innovative Tendenzen in Lehre, Forschung und Hochschulsteuerung“ des HIS- Instituts für Hochschulentwicklung am 8. und 9. September 2016 in Hannover

Hannover, den 09. September 2016  
Dr. Susanne In der Smitten

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Gliederung

1. Einleitung und Fragestellung
2. Zentrale Akteure, ihre Ziele und Mittel zur Unterstützung der Zielerreichung
3. Die größten Schwierigkeiten in Berufungsverfahren
4. Ansätze zur Problemlösung und Stärkung der strategischen Komponente
5. Fazit

# Datenbasis 1: LiBerTas-Projekt (11/13-12/16)

## Explorative Studie

- Auswertung rechtlicher Rahmenbedingungen
- 24 explorative Expert(innen)interviews
- Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen aus "Die Zeit" (Jg. 1995, 2003, 2012)

## Quantitative Studie

- Online-Befragungen an allen staatlichen Hochschulen in Deutschland:
  - Hochschulleitungen ( $N^{FH}=40$ )
  - Dekaninnen/Dekane ( $N^{FH}=203$ )
  - Berufungskommissionsvorsitzende und -mitglieder ( $N^{FH}_{BKV}=231$ ,  $N^{FH}_{BKM}=175$ )
  - Gleichstellungsbeauftragte ( $N^{FH}=68$ )
- Deskriptive Auswertung zu Kriterien und Einflusspotenzialen verschiedener Akteurinnen und Akteure in Berufungsverfahren

## Qualitative Vertiefungsstudie

- Leitfadengestützte Expert(innen)interviews
  - Hochschulleitungen
  - Dekaninnen/Dekane
  - Berufungskommissionsvorsitzende
  - Gleichstellungsbeauftragte
- Fokus auf vier Fächer: Medizin und Physik (Uni), Maschinenbau und Soziologie/ Sozialwissenschaften/ Soziale Arbeit (Uni und FH)
- 80 Interviews an Unis (50) und FHn (30) in acht Bundesländern

# Datenbasis 2: BeFHPro-Projekt (5/16-2/17)

## Arbeitspaket 1: Exploration

- Aufbereitung des Forschungsstands
- 12 explorative Expert(innen)interviews
- Sekundäranalysen zum LiBerTas-Projekt

## Arbeitspaket 2: Auswertung von Berufungsakten

- alle staatlichen Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland ohne Verwaltungsfachhochschulen und ohne kirchliche Hochschulen
- Bis 15.08.16 Beteiligung von 33 Hochschulen mit 600 Berufungsverfahren aus dem Zwei-Jahres-Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2015

## Arbeitspaket 3: Karrierewege Neuberufener

- Neuberufene (N=428) gemäß Jahrgang 2015 der Zeitschrift „Die neue Hochschule“
- Inhaltsanalyse zu den Lebensläufen Neuberufener (N=174)
- Online-Befragung derselben Personengruppe voraussichtlich im November 2016

# Fragestellung

Was ist eine Strategie, und inwiefern spielen Strategien in Berufungsverfahren eine Rolle?

# Einleitung: Strategieebegriff

Strategien sind erfolgsorientierte Konstrukte, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umweltkalkulationen beruhen.

Strategische Akteure sind strategisch denkende und (inter-)agierende Handlungsträger.

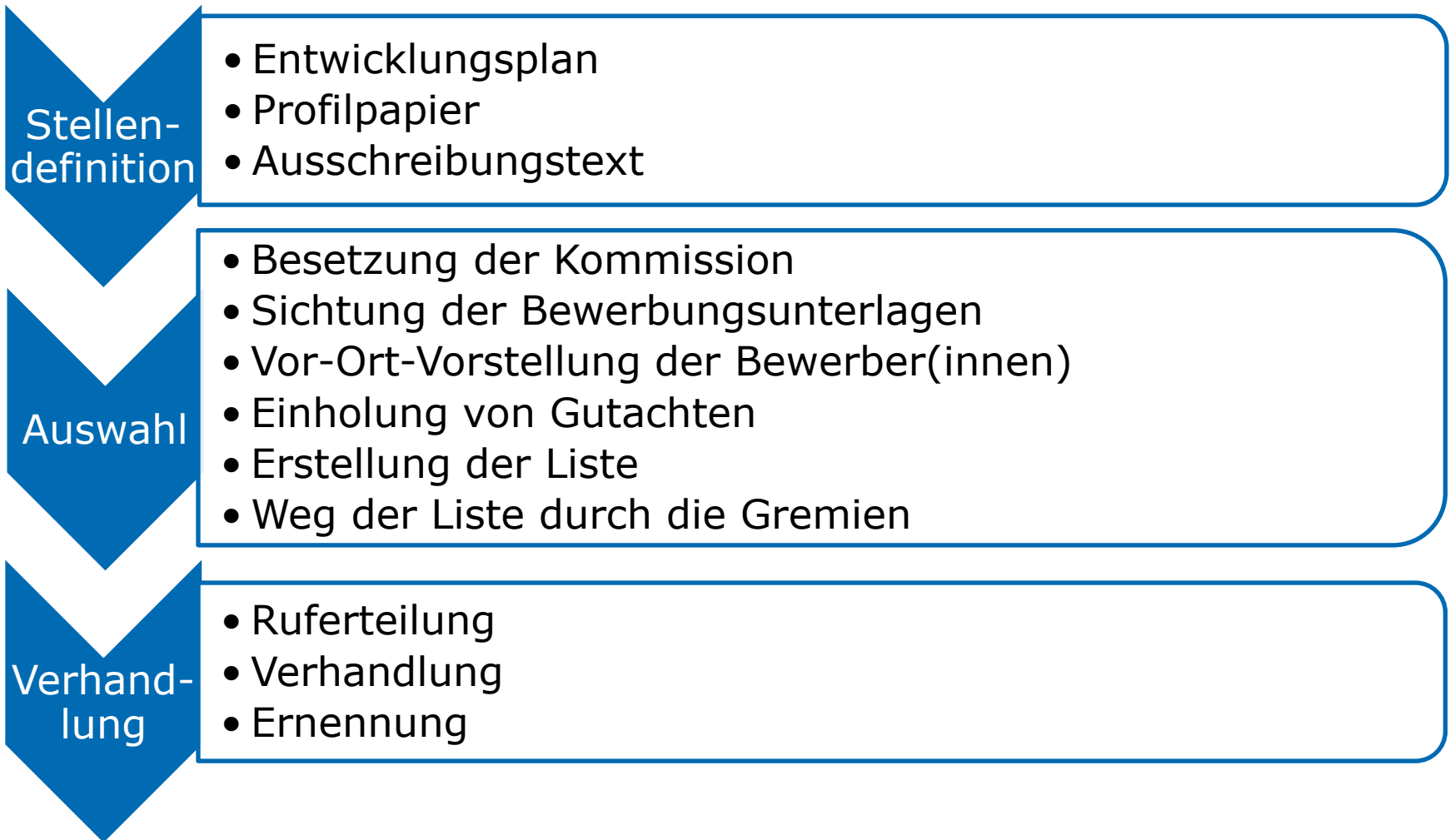
Strategisches Handeln ist zeitlich, sachlich und sozial übergreifend ausgerichtet und an strategischen Kalkulationen orientiert.

(Raschke, Joachim; Tils, Ralf 2007: Politische Strategie: Eine Grundlegung. Wiesbaden: VS Verlag. S. 127)

# Einleitung: Stellenwert von Berufungen

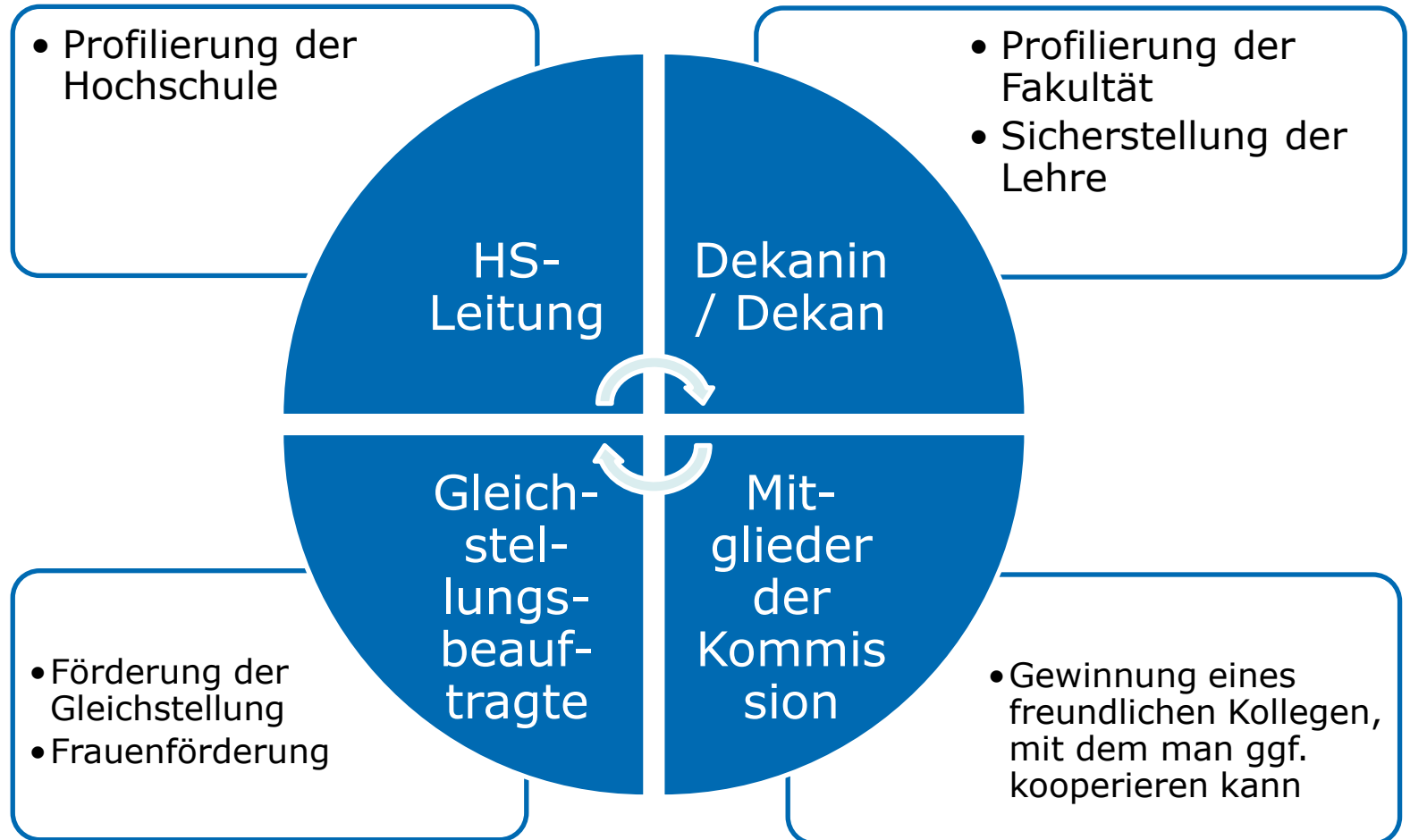
- „Ja natürlich entscheidend, es gibt ja nichts Wichtigeres, das ist eigentlich das Entscheidende, das sind die Kollegen, die die Hochschule dann die nächsten, je nachdem, 30, 20 Jahre prägen.“ (*Dekan Medizin, Interview 20*) - **Zeitdimension**
- „Erstmal als allgemeine Aussage: extrem hohe Bedeutung, weil über die Köpfe wir auch Forschungsstrategien umsetzen können.“ (*Präsident, Interview 13*) - **Sachdimension**
- „Sie können mit einer Fehlberufung ein blühendes Institut in den Boden wirtschaften, und Sie können mit einer Topberufung einen unbedeutenden Bereich an der Hochschule toll entwickeln.“ (*Präsident, Interview 09*) - **Sozialdimension**
- „Den Größten, das ist genau das, wo man Einfluss nehmen kann.“ (*Dekan Maschinenbau, Interview 37*) - **Einflusschance**

# Einleitung: Phasen in Berufungsverfahren





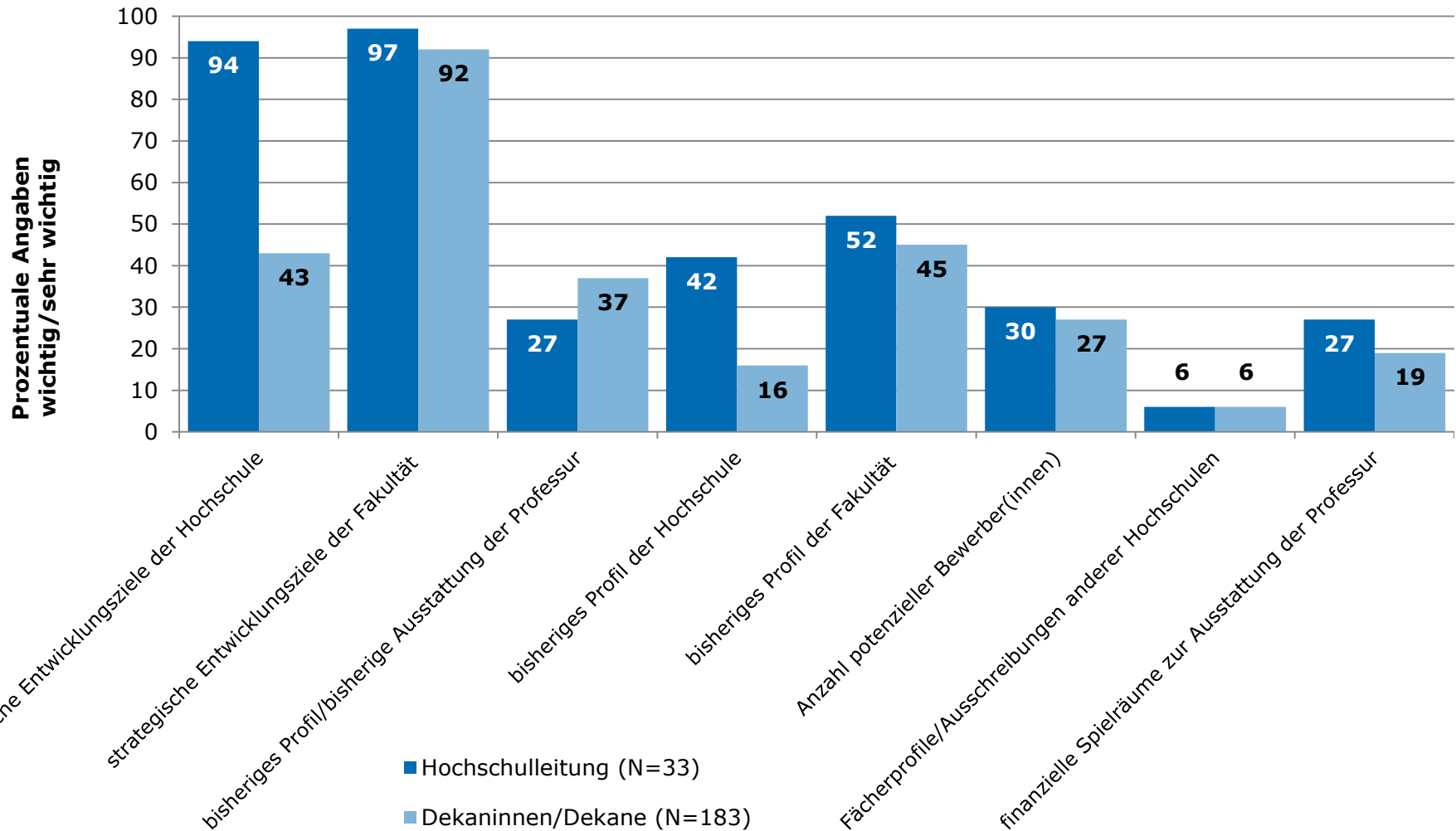
# Relevante Akteure in Berufungsverfahren



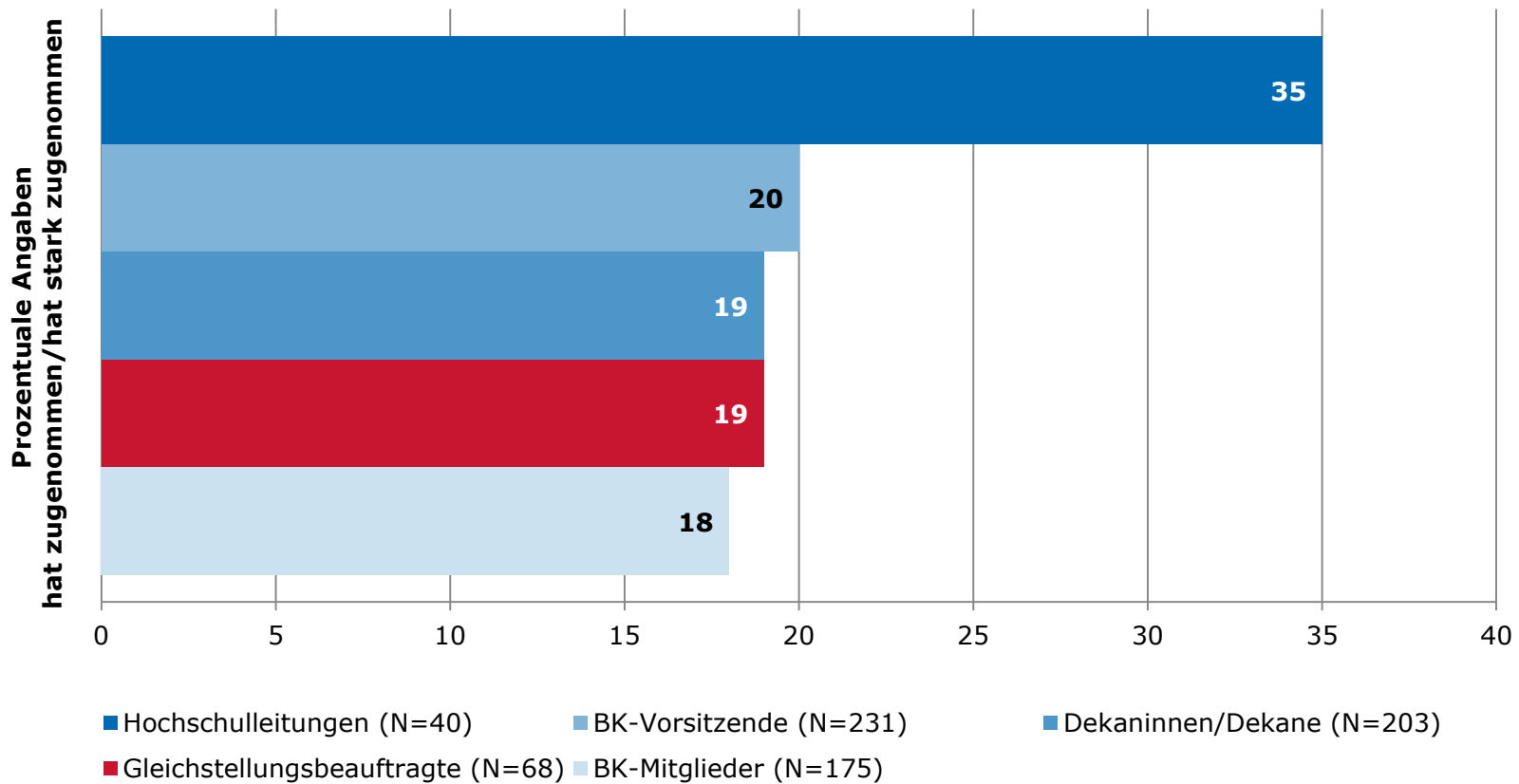
# Relevante Akteure in Berufungsverfahren



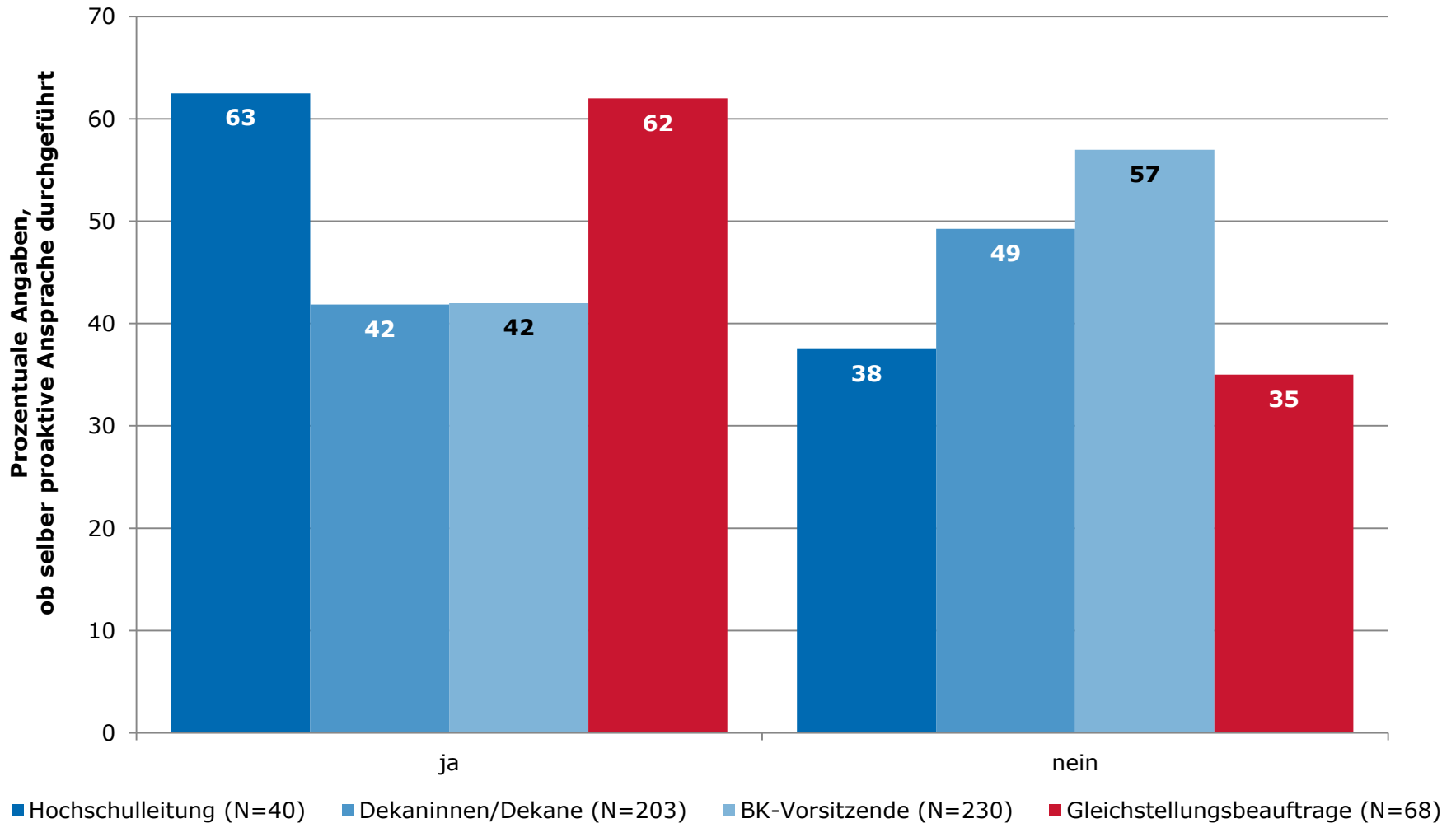
# Hinweis auf Ziele: Kriterien für die Festlegung von Profil und Ausstattung



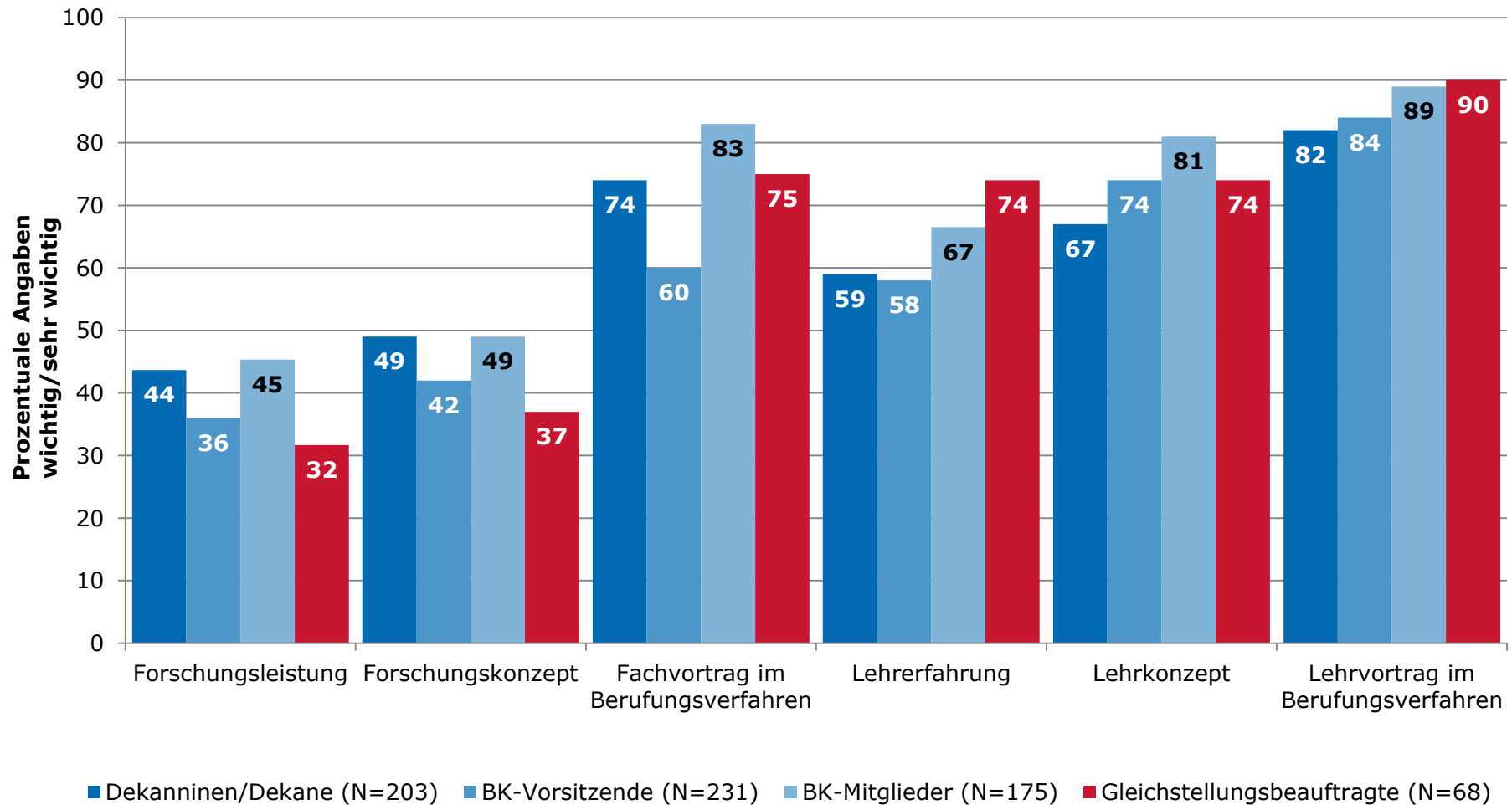
# Hinweis auf Umweltkalkulation: Zunahme von Umfang und Intensität der Analyse des Feldes potenzieller Bewerber(innen)



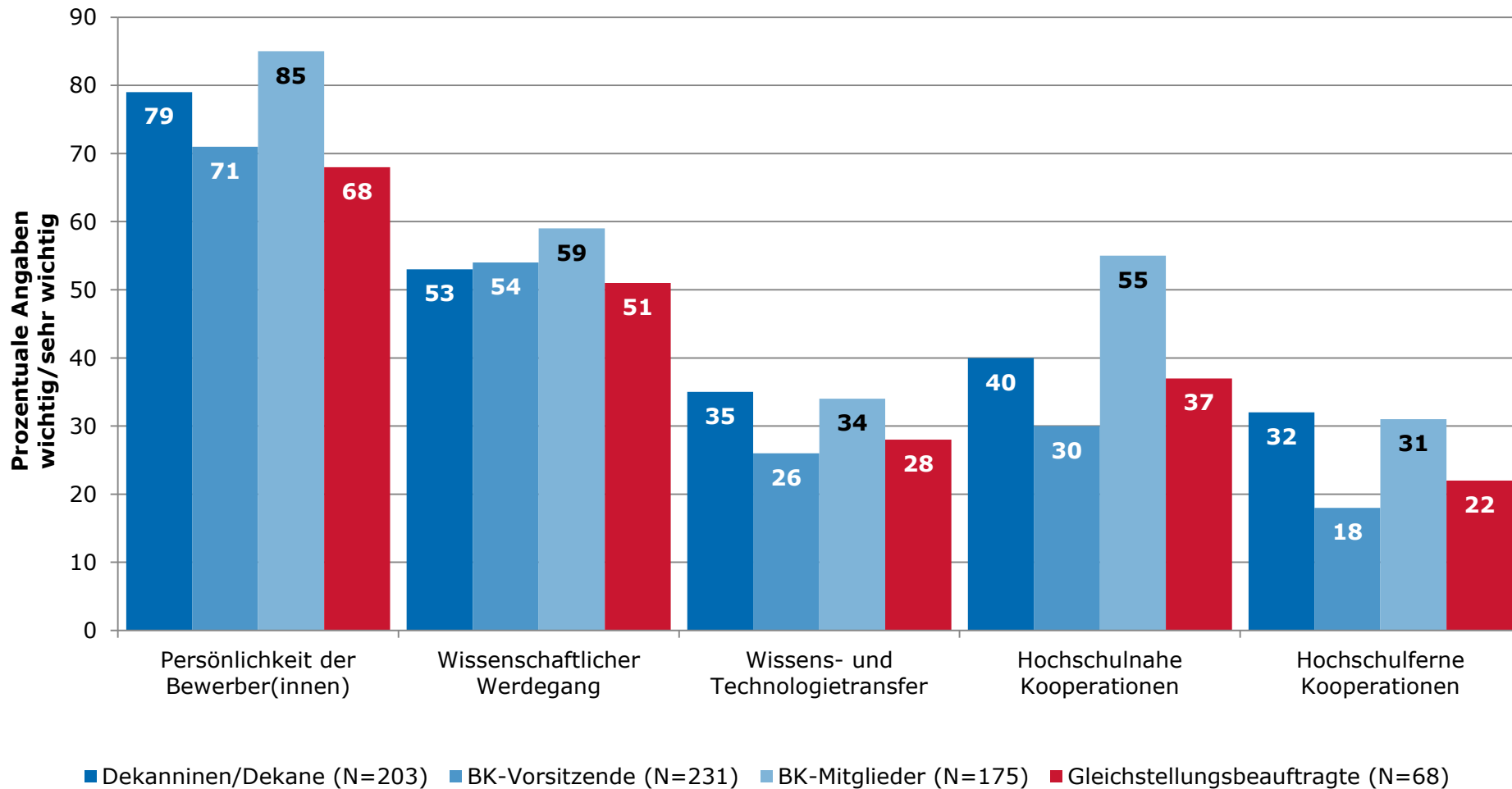
# Hinweis auf Mittel: Proaktive Ansprache potenzieller Bewerber(innen)



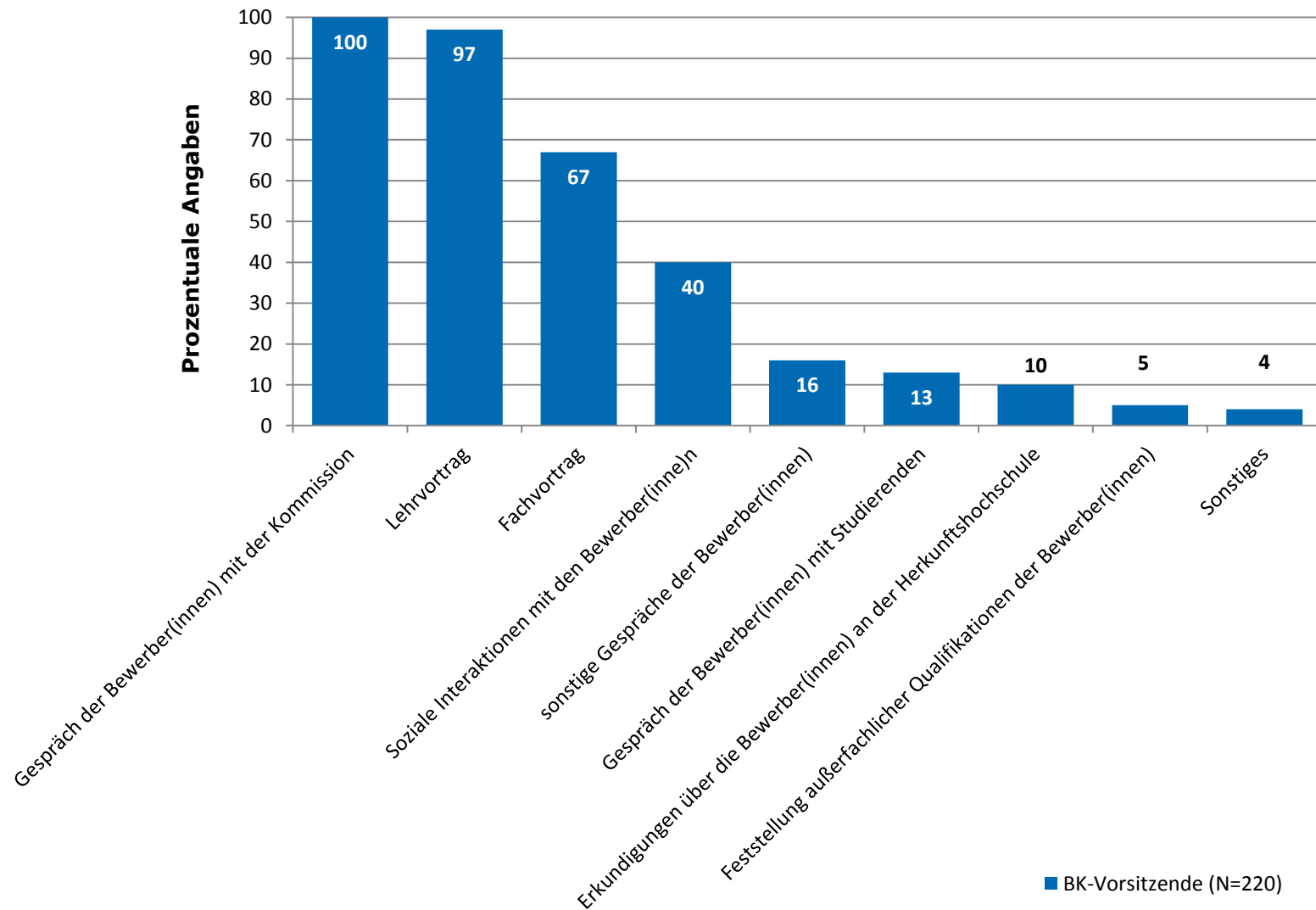
# Hinweis auf Ziele: Kriterien für die Auswahl von Professor(inn)en



# Hinweis auf Ziele: Kriterien für die Auswahl von Professor(inn)en



# Mittel: Gestaltung der Vorstellung vor Ort





# Mittel: Ansatzpunkte für strategische Einflussnahmen

- Streuung der Ausschreibung
- Auswahl der Mitglieder der Berufungskommission
- Argumentative Handhabung der Auswahlkriterien und der Spannungsverhältnisse zwischen ihnen, sowohl bei der Auswahl der Bewerber(innen) für die Vor-Ort-Vorstellung als auch bei der Erstellung der Liste
- Informelle Gespräche, Bildung von Koalitionen
- Auswahl der Gutachter(innen)
- Sondervoten
- Verzögerungen, Spiel auf Zeit
- Vorgespräche und Vorverhandlungen mit den Kandidat(inn)en

# Mittel: Strategisch kurze Liste

Eigentlich macht die Berufungskommission diese Dreierliste, macht diese ganzen fachlichen Sachen und so weiter, hat natürlich auch gute Gründe, warum die denjenigen auf Platz und denjenigen auf Platz zwei oder Platz drei setzt.

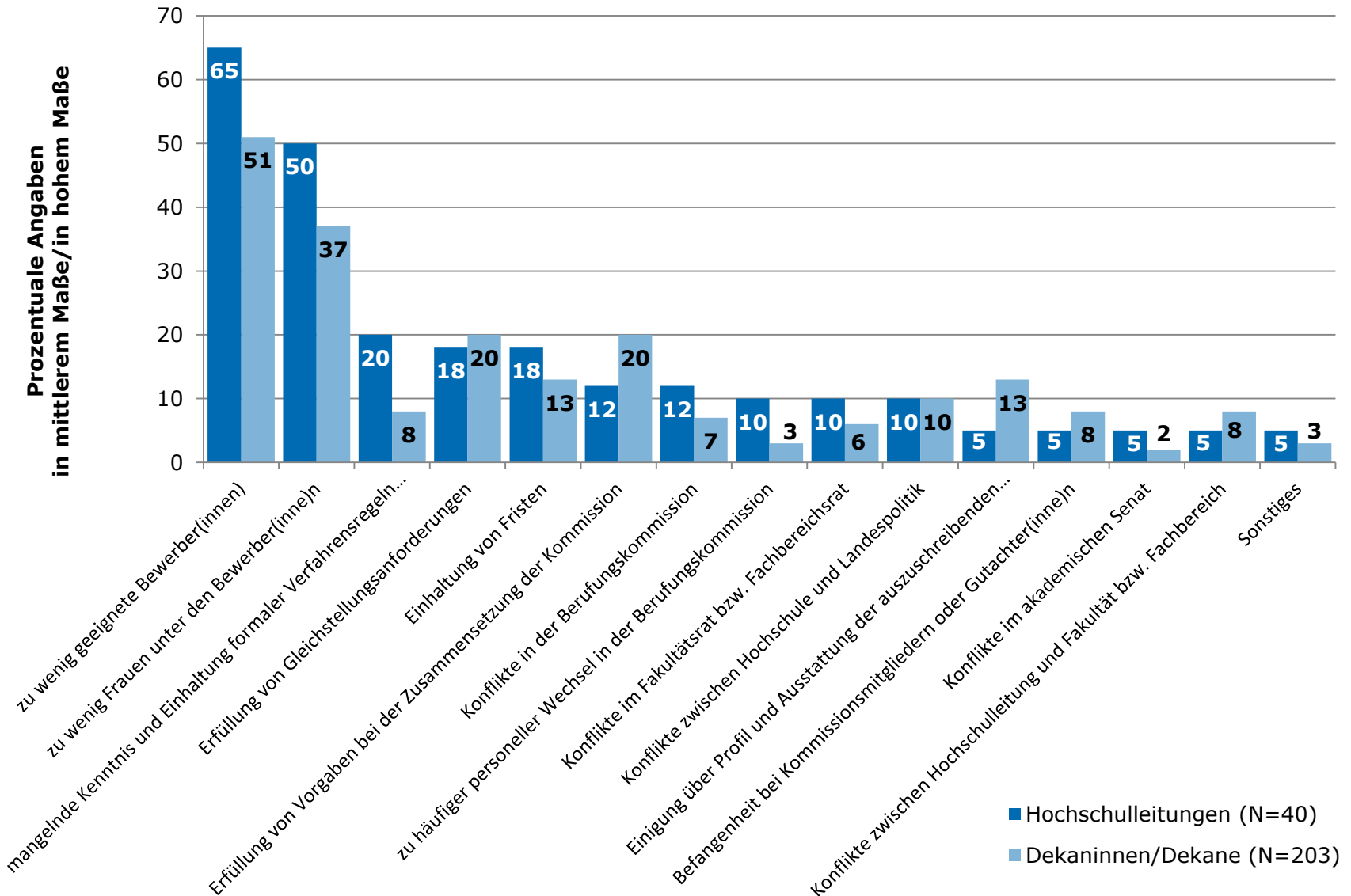
Und die Hochschulleitung behält sich dann das Recht vor aus diesen Dreien dann doch jemanden anders zu wählen, der vielleicht im Fachlichen viel, viel schlechter ist oder...

Also das ist einfach ganz schlimm, und dann, wenn so etwas passiert, dann gibt es dann sehr, sehr viel Ärger (...)

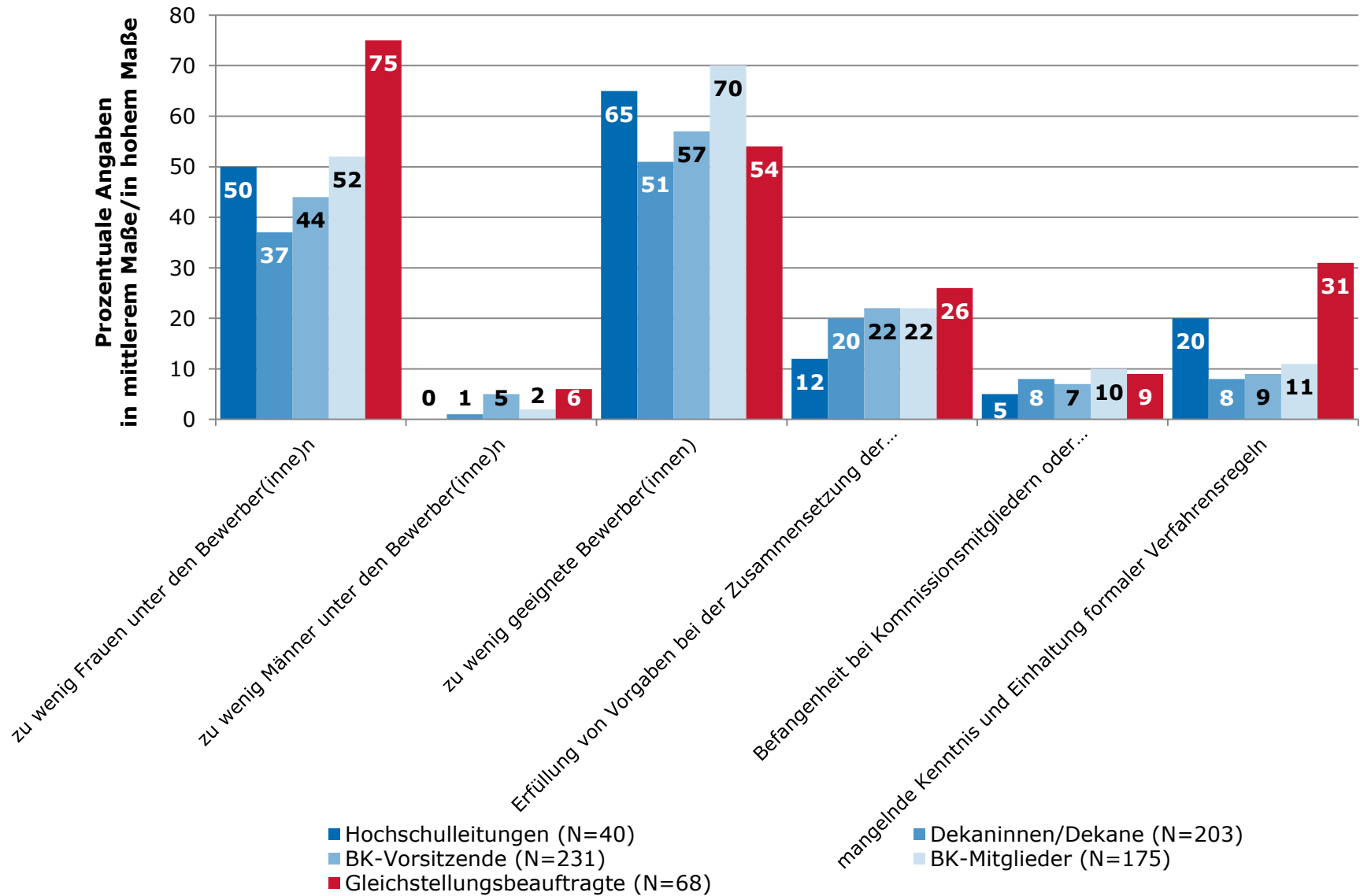
Und dann gibt es die Überlegung in Zukunft vielleicht nur noch Einerlisten zu machen, damit die Hochschulleitung dann keine Chance hat, den zweiten oder dritten zu nehmen.

*Dekanin Soziale Arbeit, FH, Interview 56*

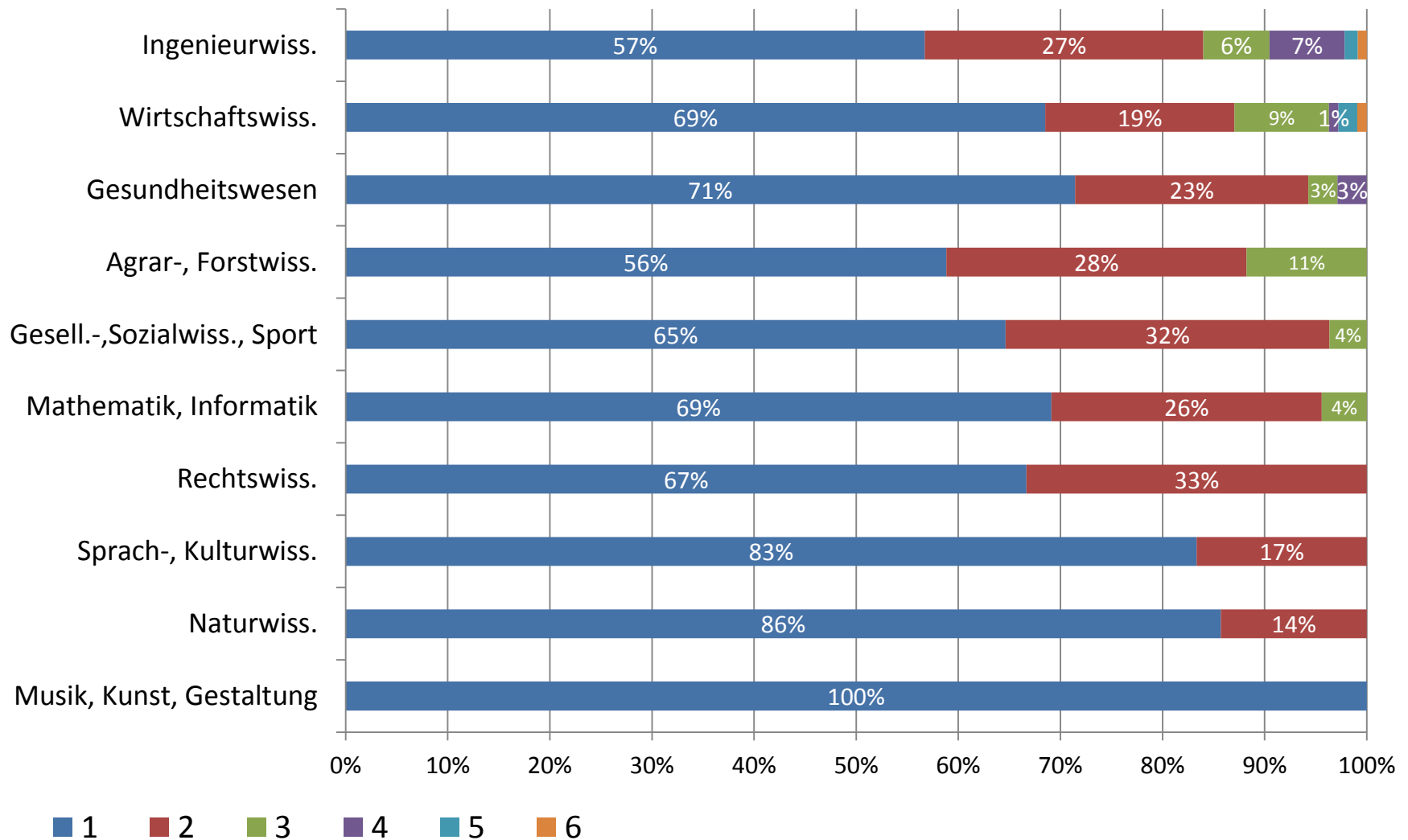
# Schwierigkeiten in Berufungsverfahren an FH



# Schwierigkeiten in Berufungsverfahren an FH



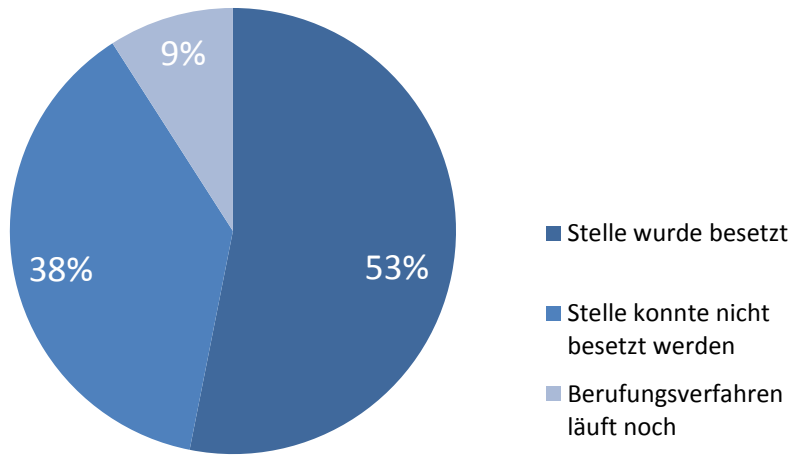
# Anzahl der Ausschreibungen nach Fächergruppen



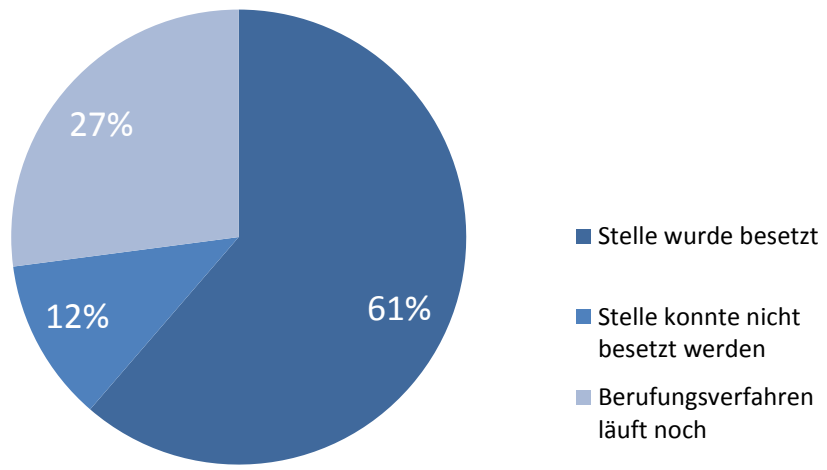
Vorläufige Ergebnisse BeFHPro-Projekt

# Ergebnis der Berufungsverfahren

## Verfahrensstand nach der ersten Ausschreibung



## Verfahrensstand nach der letzten Ausschreibung



Vorläufige Ergebnisse BeFHPro-Projekt

# Hintergründe des Bewerber(innen)mangels

## Faktoren der Professur

- Besoldung
- Ausstattung
- Lehrdeputat
- Akademische Freiheiten

## Faktoren der Hochschule

- Lage
- Profil
- Angebote für Lehrbeauftragte und Neuberufene

## Faktoren des Verfahrens

- Verfahrensdauer
- Transparenz
- Kommunikation mit den Bewerber(inne)n

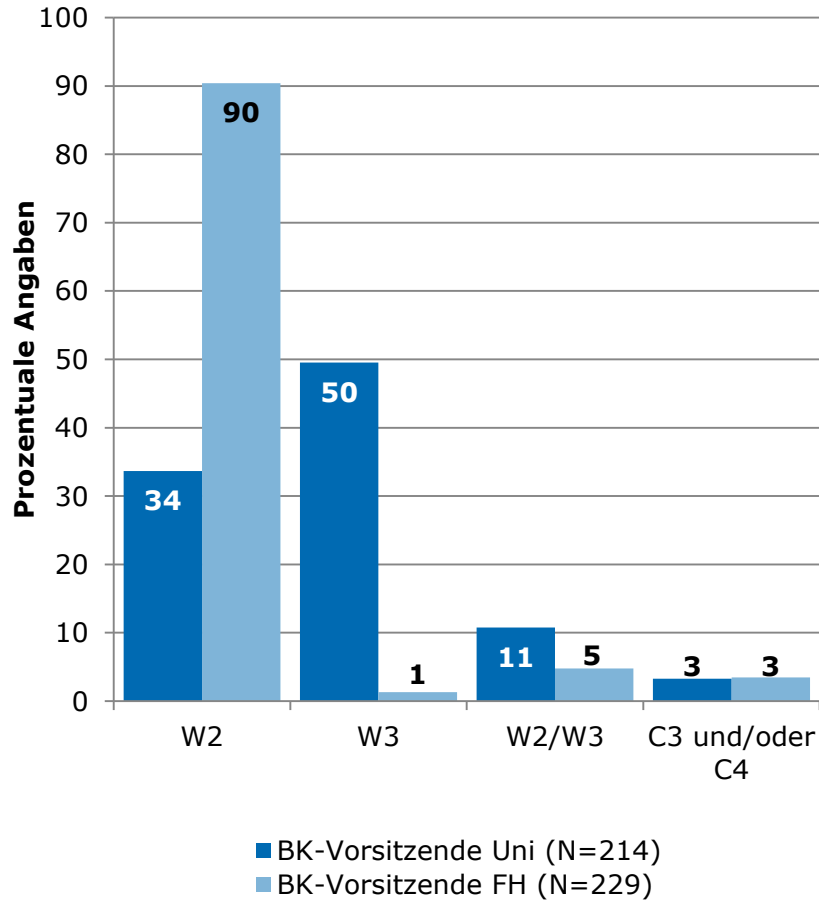
## Hochschulexterne Faktoren

- Wirtschaftslage
- Arbeitsmarkt

## Faktoren der Bewerber(innen)

- Fehlendes Wissen über die Karriereoption
- Fehlende Qualifikationen
- Fehlende Karrierewege

# Strategischer Einsatz der Besoldungshöhe?



B: Wenn wir eine W3-Stelle ausschreiben, dann bekommen wir im Allgemeinen deutlich mehr Bewerbungen.

A: Ja, ist klar, ist ja auch eine attraktivere Stelle.

B: Ja, aber wir hatten schon Fälle, wo die Stelle trotzdem nicht besetzt wurde, obwohl wir eine ungeheure Zahl von Bewerbungen hatten, und zwar ganz einfach deshalb, weil... wir hatten das zwei Mal schon, dass auf einer Dreier-Liste nur Professoren standen, die an einer anderen Hochschule schon berufen sind...

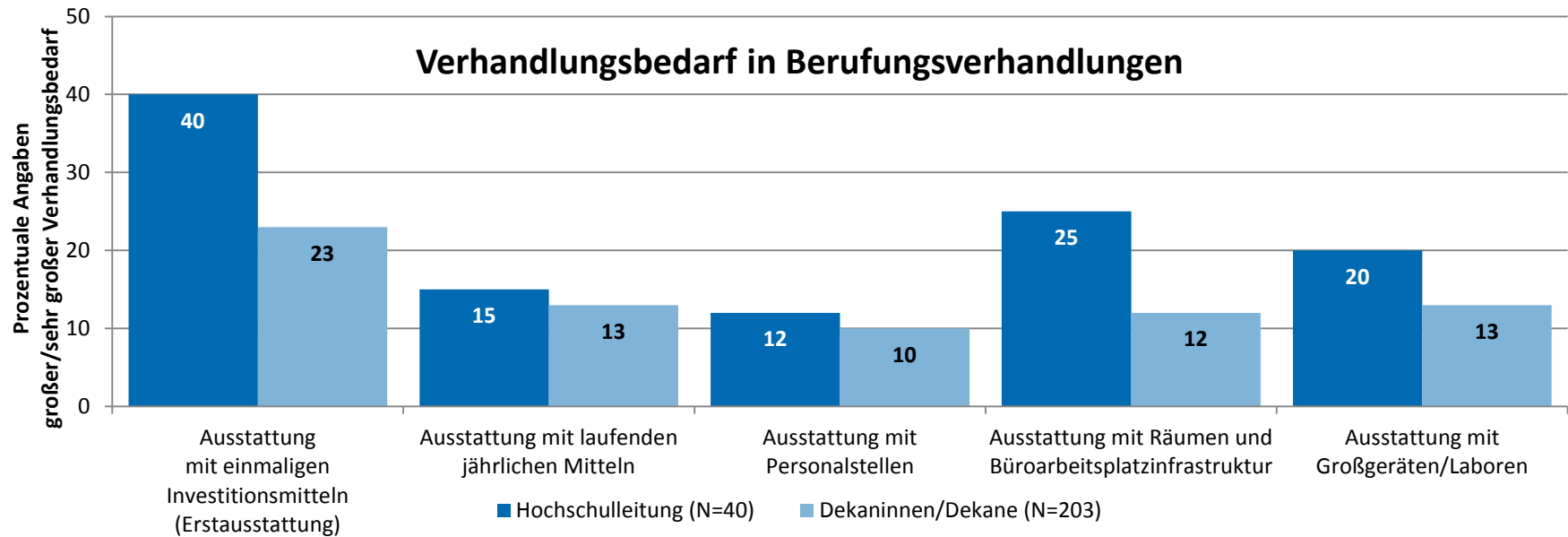
A: Ach, die machen das nur, um Bleibeverhandlungen zu führen?

B: Genau, keiner von denen hat ernsthaft die Absicht gehabt, wirklich zu uns zu kommen, ja, und das hat dann in dem speziellen Fall dazu geführt, dass die Fakultät gesagt hat: Nee, das schreiben wir wieder als W2-Stelle aus

*Berufungskommissionsvorsitzender  
Maschinenbau, FH, Interview 77*



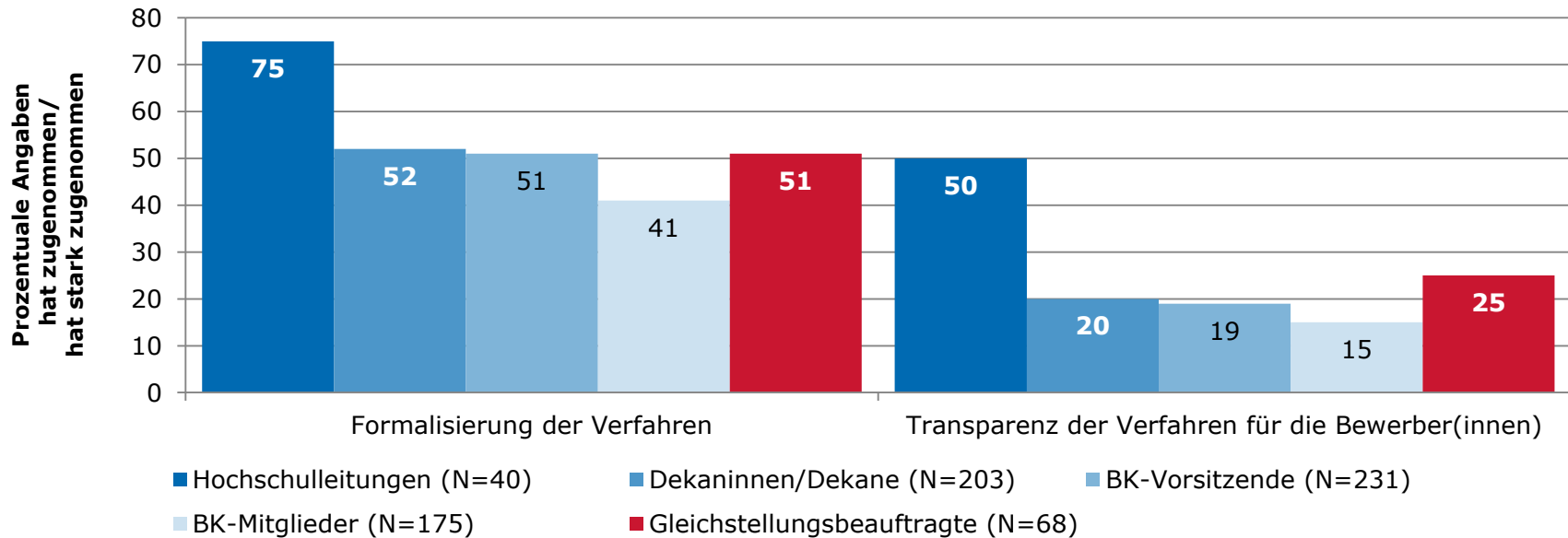
# Strategischer Einsatz der Ausstattung?



Finanzielle Spielräume gibt es so gut wie gar nicht, es gibt zwar Leistungszulagen aber die kommen dann erst später, nicht sofort, also Berufungszulagen gibt es im Grunde nicht. Das ist natürlich schon ein bisschen enttäuschend für viele, wir haben auch entschieden jetzt... oder das Rektorat hat entschieden, dieses erste Personalgespräch nicht mehr Berufungsverhandlung zu nennen, sondern Berufungsgespräch, weil viele Leute gedacht haben, sie können da tatsächlich was verhandeln, die wissen das nicht, und dann fangen die an zu verhandeln und sagen dann "Ja warum bin ich hier eigentlich zum Verhandeln hierhergekommen, wenn das alles schon festliegt?" Also so ist das jetzt, finanziell können wir da nichts irgendwie verhandeln, man kann eben nur sagen was für perspektivische Möglichkeiten bestehen, sich finanziell zu verbessern

*Dekan Maschinenbau, FH, Interview 25*

# Strategischer Einsatz von Transparenz?



Durch die Bewerbung aus einer in der Regel ungekündigten, meist sogar auf Führungspositionen in der freien Wirtschaft haben wir ein besonders Problem, nämlich Unkenntnis hinsichtlich der dienstrechtlichen Rahmenbedingungen und immer wieder Unsicherheit darüber, wann denn ein Berufungsverfahren abgeschlossen ist, heißt: wann ich denn mein jetziges Beschäftigungsverhältnis kündigen kann. Und da sehe ich auch einen der Hauptschwachpunkte in den Berufungsverfahren auf Seiten der Hochschulen, dass sie diese Problematik nicht erkennen und die Bewerber auch nicht darüber aufklären, wann denn jetzt ein Berufungsverfahren tatsächlich formalrechtlich so weit vorangeschritten ist, dass das Beschäftigungsverhältnis jetzt gekündigt werden kann. Viele der Bewerber haben zum Teil sehr lange Kündigungsfristen...

*Exploratives Expert(inn)eninterview im LiBerTas-Projekt, unnummeriert*

# Strategischer Einsatz in der eigenen Nachwuchsförderung?

- Aktuell rege Diskussion:
  - Nachwuchsprofessuren (z.B. FH Münster, HS Ostwestfalen-Lippe) mit oder ohne Tenure Track
  - Eigenes Promotionsrecht für Fachhochschulen
  - Frühzeitige Heranführung und Bindung potenziell geeigneter Personen z.B. über Lehraufträge
  - Bessere Informationen über Karrierewege
- Wissenschaftsrat: Arbeitsgruppe „Karriereziele und -wege an Fachhochschulen (Leitung: Prof. Dr. Gunter Schweiger) wird voraussichtlich im Herbst Empfehlungen vorlegen
- BMBF: In einem Interview in der duz hat Ministerin Wanka „ein eigenes, speziell auf die Bedürfnisse der Fachhochschulen zugeschnittenes Programm“ zur Nachwuchsförderung angekündigt

# Fazit

- Berufungsverfahren laufen unter einem hohen strategischen Bewusstsein der beteiligten Akteure ab, die über unterschiedliche Mittel verfügen, ihre jeweiligen Ziele zu verfolgen
- Verbreitete Probleme des Bewerber(innen)mangels begrenzen die Auswahl und bilden insofern eine Hürde für strategisches Handeln bei der Bestenauslese
- Gefragt sind darum zusätzlich Strategien, dem Bewerber(innen)mangel auch schon im Vorfeld der Verfahren zu begegnen, etwa im Bereich der Nachwuchsförderung

## Dank

gilt den beiden Teams  
des LiBerTas-Projekts:

- PD Dr. Bernd Kleimann
- Maren Klawitter
- Marco Valero-Sanchez

sowie des BeFHPro-Projekts:

- Thorben Sembritzki
- Lisa Thiele
- Johannes Kuhns
- Friederike Rotermund
- Amadou Sanou
- Marco Valero-Sanchez

**und natürlich Ihnen für  
Ihre Aufmerksamkeit!**

## Kontakt

Dr. Susanne In der Smitten  
smitten@dzhw.eu  
0511-450670-362

