

# Vorwort

Im Wettbewerb um die Köpfe, die am besten zu einer Hochschule passen, ist das Berufungsverfahren eines der wichtigsten Instrumente. Schließlich wird dabei eine gegebenenfalls sehr langfristige Investitionsentscheidung getroffen!

Die Kultur bei der Berufung von Professor(inn)en hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert: Anstelle eines Initiationsritus auf dem Weg zu höheren akademischen Weihen geht es heute für die Hochschule auch darum, sich als innovativer und attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und entsprechend den Bedürfnissen der Bewerber(innen) Aufmerksamkeit zu schenken (zum Beispiel Vereinbarkeit von Familie und Beruf, duale Karrieren). Statt über das klassische Verfahren der Peer Review ausschließlich zu prüfen, wie es um die wissenschaftliche Exzellenz der Bewerber(innen) steht, geht es heute zusätzlich auch darum, die Ziele der zu Berufenden mit den Strategien von Hochschule und Fakultät abzugleichen, um Personal zu finden, das die Profilbildung der Hochschule mitträgt und gestaltet.

Berufungsverfahren, die diese Ziele erreichen möchten, müssen über den gesamten Prozess hinweg unterschiedliche Qualitätsdimensionen beachten. Sei es nun Wertschätzung und Serviceorientierung gegenüber den Bewerber(inne)n, Qualitätssicherung, Transparenz und Controlling, Professionalität und Effizienz des Verfahrens oder Aspekte des Diversity Managements – moderne, professionelle Berufungsverfahren sind komplex und voraussetzungsreich.<sup>1</sup>

Auf diese Herausforderungen gibt es technische, prozessgestaltende Antworten: bibliometrische Analysen, externe Kommissionsmitglieder, Strategiepapiere der Bewerber(innen), evaluierte Probevorlesungen, Informationspakete für Bewerber(innen), die Einrichtung eines Dual Career Service, und so weiter. All das ist wichtig – aber reicht das aus? Denn Renate Kerbst



PROF. DR.  
FRANK ZIEGELE

<sup>1</sup> Das CHE bietet genau nach diesen Kriterien mit seinem kostenlosen, anonymen Instrument „OnlineCHECK Berufungen“ die Möglichkeit, das Berufungsverfahren an der eigenen Hochschule zu analysieren: <http://bit.ly/1iHCtfc>

sagt es im hier vorliegenden Kompendium sehr treffend: „Schließlich müssen ja Menschen zusammenarbeiten und nicht Veröffentlichungen.“ Und schließlich haben Professor(innen) nicht nur die Aufgabe zu forschen, sondern auch ihre Mitarbeiter(innen) zu führen.

Wenn also nicht nur (mehr oder minder objektiv) messbare Forschungserfolge betrachtet werden sollen, sondern auch andersgeartete Skills, dann ist das Berufungsgespräch, in der vorliegenden Publikation als „der Teil des Verfahrens, in die die Bewerberin/der Bewerber mit der Berufungskommission und den Studierenden vor Ort zusammentrifft“ definiert, die relevanteste Phase. Denn hier „menschelt“ es zum ersten Mal. Renate Kerbst greift also ein für Hochschulen und ihren Erfolg in Forschung und Lehre essentielles Thema heraus: Wie können Berufungsgespräche erfolgreich geführt werden?

Im Fokus stehen dabei in der vorliegenden Veröffentlichung vor allem die nicht-fachlichen Kompetenzen – und wie sie im Rahmen von Berufungsgesprächen bestmöglich sichtbar und eingeordnet werden können. Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit oder kommunikative Skills lassen sich nicht etwa am „Impact Factor“ ablesen, sondern mit Hilfe anderer Methoden. Das ist selbstverständlich keine Absage an die klassischen Qualitätskriterien der Berufung – hoffentlich liest jemand die Publikationen statt sie nur zu zählen. Aber es bedarf eben einer Balance zwischen weichen und harten/messbaren, zwischen wissenschaftlich-rationalen und persönlich-emotionalen Faktoren, um alle relevanten Aspekte abzubilden. Weiche Faktoren spielen aber auch in vielerlei anderer Hinsicht eine Rolle: Ob ein Berufungsverfahren erfolgreich ist, hängt nicht nur davon ab, ob die externen Gutachter(innen) die wissenschaftliche Qualität richtig beurteilt haben, sondern genauso davon, ob der oder die Vorsitzende der Berufungskommission über Moderationsfähigkeiten verfügt.

Ein bloßes Plädoyer für das Beachten von „subjektiven Faktoren“ in Berufungsgesprächen hilft noch nicht viel; aber das vorliegende Werk bleibt glücklicherweise nicht dabei stehen. Die Bezeichnung „Kompendium“ ist dabei Programm: Es findet sich eine vielfältige Ideensammlung, ein reichhaltiger Werkzeugkoffer mit Impulsen für Berufungsgespräche. Die dargestellten Methoden werden mit praxisnahen Beispielen untermauert, was das Verständnis erleichtern dürfte – und vielleicht auch Lust weckt, die Integration eben jener Tools in die Berufungsprozesse der eigenen Hochschule einfach einmal auszuprobieren.

Drei Fallbeispiele und das Entwerfen von idealtypischen Szenarien für Berufungsprozesse zeigen, wie die Instrumente angewandt werden können – aber auch, dass deren Auswahl stets situationsabhängig gestaltet werden sollte.

Das Kompendium ist so anwendungsorientiert gestaltet, dass gerade auch hochschulinterne und -externe an Berufungsprozessen Beteiligte ohne eine entsprechende Ausbildung einen ersten Überblick darüber bekommen, welche Instrumente denkbar wären. Viele der Einzelpunkte sind geeignet, eigenes Verhalten in Berufungsprozessen zu überdenken und zu verändern; die dargestellten konkreten Testfragen oder Fallbeispiele lassen sich unmittelbar verwenden.

Eine Systematisierung und ein Handhabbarmachen von Instrumenten der bisher oft rein intuitiv oder unreflektiert geführten und gering geregelten Berufungsgespräche ist auf jeden Fall ein sehr lohnenswerter Ansatz, der insgesamt Berufungsprozessen zu Gute kommen könnte, damit diese es tatsächlich schaffen, auch unter veränderten Anforderungen die passenden Kandidat(inn)en zu berufen. Jeder Hochschule ist genau das zu wünschen!

PROF. DR. FRANK ZIEGELE