

Karin ZIMMERMANN<sup>1</sup> (Dortmund)

## **Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources – Auf dem Weg in ein „Akademisches Personalmanagement“?**

### **Zusammenfassung**

Das Berufungsverfahren ist ein Instrument der Personalauswahl für die Professuren und damit entscheidend für die Profilbildung und Hochschulentwicklung. Auf der Grundlage von Interviewauszügen wird in dem Beitrag qualitativ rekonstruiert, wie im Berufungsverfahren eine „Passfähigkeit“ der Bewerber/innen in ein Instituts- und Fächerprofil argumentativ hergestellt wird. Vor allem die in den Verfahren nicht explizierten Auswahlkriterien und Selektionsmechanismen werden anschließend als Ansatzpunkte herausgestellt, um das Berufungsverfahren zu einem Instrument für die Personalentwicklung an Hochschulen zu machen, als Basis für ein akademisches Personalmanagement.

### **Schlüsselwörter**

Affiliation, Berufungsverfahren, Humanressourcen, Personalmanagement

## **Appointment Procedures between Affiliation and Human Resources – On the Way to „Academic Staff Management“ ?**

### **Abstract**

Appointment procedures are instruments of employee selection for professors and therefore critical for the profiles and development of universities. Basing on interviews extracts this article reconstructs the process how the “fitting” of applicants into the profiles of departments and disciplines is achieved by argumentation. Particularly those criteria and mechanisms of selection not being explicated within the procedures will be presented as a starting point for making the appointment procedure an instrument of staff development at universities – the basis for academic staff management.

### **Keywords**

Affiliation, appointment procedure, human resources, staff management

---

<sup>1</sup> e-Mail: [karin.zimmermann@uni-dortmund.de](mailto:karin.zimmermann@uni-dortmund.de)

# 1 Berufungsverfahren als Instrument der Profilbildung und Hochschulentwicklung

Das Berufungsverfahren ist das zentrale hochschulinterne Steuerungsinstrument für die Personalrekrutierung bei den Professuren. Da die berufenen Hochschul-lehrer/innen die fachliche Ausrichtung und das Renommee einer Hochschule prägen, ist das Berufungsverfahren zugleich ein Instrument der Qualitätssicherung in Forschung und Lehre. Mit den Berufungsentscheidungen nehmen Hochschulen ihr Recht zur personellen Selbstergänzung wahr und entscheiden damit über die mittel- und langfristige Profilbildung und Hochschulentwicklung.<sup>2</sup>

Aufgrund dieser Tragweite von Berufungsentscheidungen sollte man annehmen, dass das Berufungsverfahren gewährleisten muss, dass die Personalentscheidungen im offenen Wettbewerb und auf sachliche und transparente Weise stattfinden. Intransparenz, mangelnde Offenheit und Sachlichkeit sind Defizite, die z.B. der Wissenschaftsrat in seinen „Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren“ aus dem Jahr 2005 feststellt (WR-Drs. 6709-05). Das primäre Ziel der Wissenschaftsratsempfehlungen zielt darauf, „bestehende Verfahrensmängel zu beseitigen und den Hochschulen ein effizientes Instrument der Personalplanung und Hochschulsteuerung an die Hand zu geben, das zur Qualitätssicherung beiträgt, internationalen Verfahrensstandards entspricht, objektiv und transparent strukturiert ist, und somit auch von den Nachwuchswissenschaftlern und der wissenschaftlichen Öffentlichkeit uneingeschränkt akzeptiert werden kann.“ (WISSENSCHAFTSRAT, 2005, S. 4)

Erfolg in der Wissenschaft bemisst sich nach dem Zugang zu Stellen, Publikationsmöglichkeiten und Forschungsförderungsmitteln. Entsprechend wird Erfolg in unterschiedlichen Verfahren des Peer-Review beurteilt: Zeitschriften-Review, den Verfahren bei der Akquisition von Drittmitteln oder den Berufungsverfahren. In diesen Verfahren soll ermittelt werden, inwieweit (hohe) wissenschaftliche Qualität vorliegt. In dem Zusammenhang kommt heute häufig das Wort „Exzellenz“ ins Spiel, wie z.B. die „Exzellenzinitiative“ von Bund und Ländern zeigt, bei der die Hochschulen um „Exzellenzcluster“ in der Forschung oder um die besten Graduate Schools bei der Doktorand/inn/enausbildung zueinander in Wettbewerb um öffentliche Fördergelder treten. Die Wortbedeutungen von Exzellenz verweisen auf die Fähigkeit, die Güte, die Vortrefflichkeit und Vorzüglichkeit, die hervorragende Leistung. Wissenschaftliche Leistung, Qualität und Exzellenz werden gewöhnlich mit Personen in Verbindung gebracht und Erfolg in den entsprechenden Verfahren der Exzellenzbewertung vergleichend definiert. Wie ich am Beispiel des Berufungsverfahrens zeigen will, gibt es gute Gründe sensibel zu sein gegenüber wettbewerbsverzerrenden Faktoren bei der Definition wissenschaftlicher Exzellenz und den Verfahren ihrer Beurteilung.

---

<sup>2</sup> Nach Berechnungen des Wissenschaftsrates (2005, Anhang 1, S. 101) scheiden bis zum Jahr 2014 annähernd die Hälfte (56,4 % = ca. 19.000) der (ca. 33.200) im Jahr 2003 noch an den deutschen Hochschulen tätigen Professoren und Professorinnen aus (pro Jahr zwischen 1.000 und 1.700).

Denn: wissenschaftliche Exzellenz ist komplex und umkämpft, etwas, was nicht „objektiv“ existiert, sondern, wie ich zeigen will, sozial konstruiert wird, und daher auch nicht leicht zu beurteilen und (quantitativ) zu messen ist.

## **2 Die Herstellung der Passfähigkeit in Berufungsverfahren**

Meine These ist, dass im Berufungsverfahren die „Passfähigkeit“ (ZIMMERMANN 2000) entlang fachlicher Standards, Beurteilungs- und Auswahlkriterien ausgehandelt werden, die im Prozess der Aushandlung mit objektiver Geltung versehen werden. Dieser Verobjektivierungsprozess durch das Berufungsverfahren zeichnet sich dadurch aus, dass die Kriterien dynamisch gehandhabt, situationsabhängig modifiziert und bedarfsabhängig umcodiert werden. Die Passfähigkeit

- steht für einen Modus der Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz, Qualität und Leistung;
- setzt sich – abhängig vom Fach und dem Profil einer Professur – aus einem Gemisch zusammen, bei dem allgemeine fach-wissenschaftliche Gütekriterien, sehr spezifische fachliche und persönliche Kompetenzen sowie kollektive Interessen und Anforderungen zum Tragen kommen, bis hin zur Art und Weise wie „professoral“ der Auftritt einer Person vor einer Berufungskommission eingeschätzt wird.

Zwei mir wesentlich erscheinende Dimensionen wie die Passfähigkeit in Berufungsverfahren hergestellt wird, will ich im Folgenden näher betrachten. Es sind

- die Steuerungs- und Selektionsfunktion wissenschaftlicher Netzwerke und
- die Unentscheidbarkeit bei der Gewichtung fachlicher, sozialer, kultureller und persönlichkeitsabhängiger Beurteilungskriterien.

Diese beiden Verfahrensdimensionen müssten dann auch Veränderungen ansetzen, um die Personalauswahl für die Berufungen in Richtung eines „akademischen Personalmanagements“ zu entwickeln.

### **Die Steuerungsfunktion wissenschaftlicher Netzwerke**

Den wissenschaftlichen Netzwerken in den fachlichen Scientific Communities kommt bei der Herstellung der Passfähigkeit in den Berufungsverfahren eine hohe Bedeutung zu. Das ist unter „Normalbedingungen“ der Wieder- oder Neubesetzung von Professuren weniger deutlich erkennbar, da jede einzelne Berufungsentscheidung nach wie vor der Fakultät, dem Fachbereich obliegt.

Der Fachbereich setzt die Berufungskommission zusammen, der „neben sämtlichen Statusgruppen und der Gleichstellungsbeauftragten auch stimmberechtigte Frauen sowie externe Fachvertreter“ angehören sollten (WISSENSCHAFTSRAT, 2005, S. 5). Im Ergebnis ihrer Entscheidung erstellt die Berufungskommission eine Dreierliste, die in den Hochschulgremien abgestimmt wird. Das Ministerium

nimmt dann formal die Berufung vor. Hier sind aktuell Umsteuerungen in Richtung einer Entscheidungsverlagerung in die Hochschulen hinein im Gange.

Das Berufungsverfahren ist auch unter den bisherigen „Normalbedingungen“ der Wiederbesetzung einer Professur eher eine hochschulinterne Angelegenheit, entsprechend dem Selbstergänzungsrecht der Hochschulen. Neben dieser Hochschulbindung sind Wissenschaftler/innen (als strukturelles Merkmal des wissenschaftlichen Feldes) auch in eine fachliche Scientific Community eingebunden, die als wissenschaftliche Fachgesellschaften organisiert, auch Interessen vertreten, fachliche Standards und Inhalte definieren. Der Einfluss von Netzwerkverbindungen von Berufungskommissionsmitgliedern konnte zur Wendezeit deutlicher hervortreten, weil das Selbstergänzungsrecht der ostdeutschen Professorenschaft in den Fachbereichen und Hochschulen zur damaligen Zeit eingeschränkt war; besonders in den neu- oder umgegründeten Fächern in den Kultur- und Gesellschaftswissenschaften, so dass so genannte Gründungs- bzw. Strukturkommissionen zum Zuge kamen, die aus externen Professoren i.d.R. westdeutscher Herkunft bestanden.

Das folgende Beispiel aus den insgesamt 35 Gesprächen, die ich mit Mitgliedern der Kommissionen geführt habe, gibt Einblicke in die Zusammensetzung von Berufungskommissionen und die anschließende Besetzung von Professuren. Die Person, die zu Wort kommt, ist Soziologieprofessor westdeutscher Herkunft, höheren Alters und war in der Vergangenheit auch in der einschlägigen Fachorganisation aktiv. Der spätere Gründungsbeauftragte, vom Rektor einer ostdeutschen Universität an diese eingeladen, war zuvor in eine Arbeitsgruppe des überregionalen Wissenschaftsrates berufen worden, die die außeruniversitären Forschungseinrichtungen evaluierte und Empfehlungen für den Neuaufbau formulierte.

„Ich war Gründungsbeauftragter in [X/o]<sup>3</sup> und habe mir gesagt, ich brauche jemand, der den Markt übersieht, etwas von Methoden versteht (...). Dann habe ich herumgesehen und den Herrn A gefunden. Dann hatte ich mir gesagt, ich bräuhete irgend jemand, der eine Erfahrung in [einem Anwendungsgebiet] hat. (...) Und für diese Kompetenz habe ich den Kollegen B gewonnen. Dann sagte ich mir, es wäre ganz schön, noch jemanden zu haben, der aus einem anderen Blickwinkel [ein Anwendungsgebiet] solche Sachen macht. Da habe ich den Kollegen C gesucht. Ich habe also für verschiedene Kompetenzen, die nicht identisch sind mit dem, was ich überblicke drei Personen gewonnen. Den C kannte ich, wir waren über eine Reihe von Jahren Kollegen in [U/w]. Den B und den A kannte ich nicht persönlich. Ich wusste was sie arbeiten und wusste daher auch welche ergänzende Kompetenz ich von denen erwarten kann. (...) Ich habe ja kein Ausschreibungsverfahren gemacht, das wäre ja auch ganz abwegig. Insofern muß ich Leute nehmen, von denen ich eine Vermutung und eine Kenntnis hatte über ihre Interessenlage, ihre Kompetenz (...) und eine gewisse Erfahrung mit Institutionen und der Problematik der Aufsetzung eines Instituts. (...) Und in [Y/o] saß der D und bat mich, ihn zu unterstützen. Mit dem D hatte ich vorher keine Kontakte, wir kannten uns dem Namen nach. (...) Dann haben wir den E gefragt und der D hatte den Wunsch, den ihm bekannten Kollegen F aus [T/w, woher auch D kommt] mitzunehmen. (...) Also er hat mich kooptiert und dann haben wir zu zweit die beiden anderen kooptiert. Dann waren die vier Leute da.“ (U1/E5)

---

<sup>3</sup> Hinzufügungen in eckigen Klammern sind Hinzufügungen der Autorin, um die Lesbarkeit der Interviewauszüge zu erleichtern. Aus Gründen der Anonymisierung steht [X bzw. Y/o] für ostdeutsche, [X/w] für westdeutsche Universitäten.

## Was kann man daran sehen? Befunde I

- Das Selbstergänzungsrecht der Hochschule funktioniert nach dem Kooptationsprinzip und ist ein Strukturmerkmal akademischer Personalrekrutierung.
- Das Kooptationsprinzip lebt von einem Wissen i.S. einer ungefähren Kenntnis darüber, wer im Fach über die für die zu besetzende Funktion oder Stelle erwünschten Kompetenzen verfügt. Diese Kompetenzen werden Personen von außen zugeschrieben, und beruhen maßgeblich auf einem Vertrauen in die Personen.
- Dass die Kompetenzen nicht identisch sein sollen, mit dem, was der Gründungsbeauftragte selbst überblickt, verweist darauf, dass die Rekrutierungsentscheidungen im Grunde als sich selbst legitimierend betrachtet werden. Objektiviert werden sie durch das Hinzutreten anderer als vertrauenswürdiger eingeschätzter Kollegen: „dann waren die vier Leute da“.
- „Die vier Leute“ stehen nicht nur für die Personen als Mitglieder der Gründungs- bzw. Berufungskommissionen, sondern für das Fach insgesamt. Hier setzt sich das Fach aus vier Säulen zusammen: Soziologische Theorie, Geschichte der Soziologie, Sozialwissenschaftliche Methoden und als vierte Säule eine der so genannten Bindestrich-Soziologien. In anderen Fächern gibt es andere „Kernbereiche“ bzw. „Säulen“.
- Mit den verschiedenen Rollen und den Rollenwechseln lässt sich beispielhaft auf die Funktion hinweisen, die in wissenschaftlichen Netzwerken den Brückenpersonen zukommt. Brücken verbinden Personen mit Organisationen, aus deren Ansehen (verkürzt gesagt), die Personen letztlich ihre Definitionsmacht über Standards und Profile beziehen.

Wie sehen vor dem Hintergrund die Aushandlungen in den Berufungskommissionen konkret aus? Festzustellen ist, dass häufig noch nicht einmal für die Insider selbst vollständig „rational“ entscheidbar ist, welchen Einfluss sie nun den fachlichen in Relation zu sozialen Kriterien jeweils zuerkennen. Als ein besonderes Problem im Berufungsverfahren Offenheit, Sachlichkeit und Transparenz zu gewährleisten, erweisen sich die kulturell tradierten Faktoren.

### Die Unentscheidbarkeit des Einflusses fachlicher, sozialer und kultureller Kriterien

Diese Unentscheidbarkeit lässt sich am besten an dem Umgang mit Bewerbungen veranschaulichen, die in der Wahrnehmung der in den Berufungskommissionen Entscheidenden nicht auf Anhieb einem fachlichen Kern zugeordnet werden können. Dazu gehören Bewerbungen von Kandidaten, die sich mit ihren Themen nicht im Mainstream bewegen. Oder wenn das Geschlecht als Auswahlkriterium ins Spiel kommt. So berichtet z.B. der Institutsgründer (von oben):

„Die Kandidatin, die uns sehr gut gefallen hat, und die wir auf den zweiten Platz der Liste gestellt haben, hatte Pech gewissermaßen. Weil der, der auf den ersten kam nun wirklich so stark war, dass man, hätte man ihn hinter die Frau gesetzt, hätte man ein... hätte man irgendwie... Wäre der nicht dagewesen, dann hätten wir die Frau auf den ersten Platz genommen. Es tat uns leid.“ (E6)

Die Verlegenheit, die Entscheidungskriterien zu explizieren, legt offen, dass die kooptierenden Professoren über Vorstellungen und über ein Empfindungsvermögen verfügen, über einen Habitus, der ihnen anzeigt, wann die soziale und kulturelle Rangordnung zwischen den Bewerbern und Bewerberinnen durchbrochen würde. Dieser Fall wäre hier eingetreten, wenn der Mann auf den zweiten Listenplatz gekommen wäre.

Dass Kandidatinnen letztlich das „falsche Geschlecht“ repräsentieren, wird im Berufungsspiel kaum offen ausgesprochen. An dem folgenden Beispiel wird das noch deutlicher. Hier entscheidet die zuständige Berufungskommission immer in derselben Zusammensetzung über mehr als zehn Professuren für zwei Institute innerhalb einer Fakultät, in der Soziologie und Politikwissenschaft als zwei benachbarte Fächer angesiedelt werden. Es gibt auch hier eine Gründerfigur, die von der zuständigen Wissenschaftsadministration eingesetzt wurde, neben wenigen ostdeutschen setzt sich die Berufungskommission vorwiegend aus externen Mitgliedern westdeutscher Herkunft zusammen. Die einzige Frau in diesem Gremium ist Professorin ostdeutscher Herkunft. Sie sei

„teilweise sehr ärgerlich darüber, dass wir auch sehr gute Bewerberinnen hatten, die die formalen Kriterien erfüllt haben, aber dann doch nicht auf den ersten Platz gekommen sind. Zum Beispiel ist A, die vor allem auch für ihre Verbindung von quantitativen und qualitativen Methoden] bekannt ist und wirklich ein Standing hat, auf den dritten Platz gekommen. Der, der auf dem ersten war, der war schon sehr gut, das habe auch ich so gesehen (...). Aber ich war der Meinung, dass sie], wenn man nur die Qualifikation und die Art und Weise des Sich-Darstellens nimmt, auf den zweiten Platz gehört hätte.“ (E3, Professorin).

Aber auch die zweite Listenplatzierung für die Soziologieprofessur war nicht durchsetzbar. Als der Erstplazierte schließlich den Ruf ablehnt, hatte dieses Berufungskommissionsmitglied gehofft, durchsetzen zu können, dass die Kandidatin

„vom dritten Platz aus berufen werden muss, unter diesem Gesichtspunkt Frauenförderung, aber auch da konnte ich mich in der Kommission nicht durchsetzen.“ (E3)

Eine entsprechende Konstellation ergibt sich bei den Listenplatzierungen für eine Professur im benachbarten Fach Politikwissenschaft. Auch dort sei die Liste noch einmal

„offen gewesen, und wir (haben) versucht (...), die Kandidatin vom dritten Platz nach oben zu hieven, was aber auch nicht gelungen ist.“ (E3).

Zwar habe auch diese Kandidatin bei den Auswählenden „*einen sehr guten Eindruck*“ (E3) hinterlassen, aber das Argument, sie komme nicht aus der Politikwissenschaft sondern aus der Soziologie, also aus dem „falschen Fach“, war stärker. Die Professur wird neu ausgeschrieben. Besetzt wird sie schließlich mit einem Professor, der zwar aus demselben („falschen“) Fach kommt wie dessen Konkurrentin im ersten Verfahrensdurchlauf. „*Aber er ist eben ein Mann*“ (E3), so die resümierende Feststellung der interviewten Professorin.

Demnach war das ausschlaggebende Passfähigkeitskriterium hier das „richtige Geschlecht“, was in den Berufungsverfahren so explizit allerdings nicht gesagt, sondern nur fachlich begründet argumentiert werden kann.

## Was können wir daraus lernen? Befunde II

- Der fachliche Begründungszwang fördert die Explikation der Passfähigkeitskriterien, die sich im Einzelfall als eng und sehr spezifisch herausstellen.
- Je spezifischer die Kriterien, desto entscheidender ist es, wer in welcher Zusammensetzung faktisch darüber bestimmt, welche Kriterien in welcher argumentativen Gewichtung zur Geltung gebracht werden. Diese Macht, Profile und Standards zu definieren berührt grundlegende Fragen der Legitimation von Personalentscheidungen, die durch Kooptationsverfahren getroffen werden.
- Dieses Kooptationsverfahren gerät, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass die Professur zunehmend zur einzigen Lebenszeitstellung in der Hochschule geworden ist, zunehmend unter Druck. Als Indiz für dieses Legitimationsdefizit verstehe ich die in den Beispielen anklingenden Argumente mit Glück oder Pech. Darin wird eine Art kollektives Schicksal heraufbeschworen: „*Die Bewerberin hatte Pech gewissermaßen (...) Es tat uns leid*“ (E2).

Umgekehrt gibt es Glücksfälle, als Beispiel die folgende „*Sternstunde*“, die eine ostdeutsche wissenschaftliche Mitarbeiterin in einer Kommission erlebt hat:

„Es gibt Frauen, die sind super clever, die sind besser als die Männer. Da habe ich gestaunt, wie die einschlagen (...) Ich weiß noch den Tag, wo die sich vorstellte. Eingeladen wurde sie, weil sie einen riesigen Berg von Veröffentlichungen, Paletten von Patenten hatte, und dann kam die: So ein Typ Mutti, hochgeschlossene weiße Bluse, langer schwarzer Rock und sah so aus, ‚nun werde ich euch mal was erzählen‘. Ich dachte noch, mein Gott, und hier alles Wessis, wenn die Dich jetzt nicht fertig machen. Die machte den Mund auf und die Männer wurden immer kleiner: Die bringt sieben Projekte mit, Drittmittel in Millionenhöhe, die hat einen Vortrag hingelegt, konnte so parieren, alle waren wirklich begeistert. Diese Liste zusammenzustellen, das ging Ruck-Zuck: Frau X Platz eins! Gegen West-Männer, die alle in den USA waren, was unsere nie konnten, wenn sie bis in die Sowjetunion kamen, waren sie schon gut. Das sind so Sternstunden (...) Und ausgerechnet in so einem Fach noch dazu, wo Leute aus dem Westen waren, die im Konzern ihre Finger mit drin hatten und bestimmt gute Beziehungen.“ (E4, wissenschaftliche Mitarbeiterin ostdeutscher Herkunft).

Das Beispiel hat viele Facetten, die u.a. zeigen, dass nicht nur die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit, sondern auch die dargestellte „wissenschaftliche Persönlichkeit“ (ENGLER, 2001) als Exzellenzkriterium zählt. Mir geht es damit abschließend um die Verdeutlichung eines gängigen Bewertungsschema, das die Akteure und Akteurinnen in den Berufungsverfahren inkorporiert, verinnerlicht haben: Die Fiktion, dass im Berufungsverfahren die Besten sich – unbeschadet des Geschlechts – auch durchsetzen würden, dass diejenigen, die auf den ersten Platz gehören, dort – qua Qualität der wissenschaftlichen Leistung – auch hinkommen. Dieser kaum hinterfragte „Glaube“ an die Exzellenzauswahl führt u.a. dazu, dass sozial dominierte Gruppen dazu neigen, die sozial dominanten Schemata der Klassifikation anzuerkennen. Und das bedeutet sich selbst mit dem Blick der Herrschenden zu sehen und zu bewerten, wie in der Sternstunde geschehen.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Diese Anerkennung und Verkennung zugleich lässt sich mit Bourdieu als „symbolische Gewalt“ (BOURDIEU, 1997a und b) beschreiben und analysieren. Zu Forschungs-

Damit wird plastisch vor Augen geführt, dass es darum gehen müsste, an den „sozialen Fragen“ des Zugangs zur Definitionsmacht im Berufungsverfahren anzusetzen. Also beim Selbstergänzungsrecht der Hochschulen und dem Kooptationsprinzip der Professor/inn/en bei der akademischen Personalrekrutierung.

### **3 Ansatzpunkte für ein akademisches Personalmanagement**

Insbesondere ist die Position der „sozial Dominierten“ in Berufungskommissionen zu überdenken, wozu Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen oder die Gleichstellungsbeauftragten zu rechnen sind, die in den Kommissionen eine Beobachtungs-, keine Mitentscheidungsposition haben. Folglich ist an der Definitionsmacht der Professoren und Professorinnen (so vorhanden) in den Fachbereichen anzusetzen, die in den Berufungsverfahren die Passfähigkeit definieren. Diese Definitionsmacht beruht auf Zugehörigkeiten (Affiliation) zu Schulen und Netzwerken in den fachlichen Scientific Communities.

Um neuerliche Fehlsteuerungen der Berufungsverfahren zu vermeiden, reicht eine verbesserte Verfahrenstransparenz allerdings nicht aus, wäre aber ein erster Schritt. So gibt sich z.B. der Wissenschaftsrat „davon überzeugt, dass ein durch eine hohe Verfahrenstransparenz und die konsequente Berücksichtigung von Qualitätskriterien gekennzeichnetes Berufungsverfahren“ auch die Voraussetzung zur „Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen bei Berufungen leisten wird“ (WISSENSCHAFTSRAT, 2005, S. 6). In Richtung Verfahrenstransparenz weisen z.B. auch die vom „Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft“ entwickelten Vorschläge für ein „akademisches Personalmanagement“ (DUZ, 2006). Allerdings klammern sie die Geschlechterdimension (bisher völlig) aus und gehen zu stark davon aus, dass eine Übertragung aus dem Personalmanagement privater Unternehmen für die Entwicklung eines akademischen Personalmanagements hinreichend sei. Zwar könnte m.E. die Spiegelung der unterschiedlichen Referenzsysteme (Wissenschaft, Wirtschaft) anregend sein. Viel grundsätzlicher bedarf es jedoch einer sehr genauen Kenntnis und Analyse der Strukturen des wissenschaftlichen Feldes und der fachkulturellen Rekrutierungspraxis. Auf diesen Grundlagen wäre ein „Gender Proofing“ (Universität Graz, 2005) von Berufungsverfahren als ein Indikator für Fairness zu erwägen (zum Gender Bias im Peer Review allgemein vgl. z.B. BROUNS & ADDIS, 2003). Beginnend mit der Definition der Denomination einer Professur wäre dafür ein Controlling des Ausschreibungs- und des gesamten Besetzungsverfahrens vorzusehen.

Ein in diesem Sinne „rationales“ akademisches Personalmanagement setzt entsprechend bei der Personalrekrutierung für die Professuren, den Lebenszeitstellungen an, weil sie die Fachprofile und das Renommee einer Hochschule über Jahre

---

arbeiten, die mit diesem u.a. Konzeption Bourdieus arbeiten, vgl. für Berufungsverfahren Zimmermann 2000 und 2002, zur „Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zu Professur“ vgl. ENGLER, 2001, zur Reproduktion des wissenschaftlichen Nachwuchses (insbes. Promovierende) vgl. BEAUFAYS, 2003.

prägen und bei der Förderung des sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchses die Weichen stellen. Sollten die angehenden Professor/innen künftig mit Forschungs-, Management- u.a. Führungs- und Schlüsselkompetenzen auszustatten sein wie es sich abzeichnet, hätte ein akademisches Personalmanagement die Personalrekrutierung und -entwicklung systematisch auf die verschiedenen Personalgruppen zu beziehen.

Der Hochschuldidaktik könnten über den bisherigen Rahmen ihrer Qualifizierungs- und Weiterbildungsfunktionen in dem Bereich der Lehre neue Aufgaben zuwachsen. Zu denken ist weniger an direkte Eingriffsmöglichkeiten als an vermittelnde und moderierende Funktionen in dem Bereich der Personalrekrutierung, -entwicklung und des Personalmanagements. Dabei müssten es die hochschuldidaktischen Moderatoren und Moderatorinnen verstehen, die kulturell tradierten prä-reflexiven Stereotypisierungen im Rahmen der fachspezifisch unterschiedlichen Bewertungen zu explizieren. Das bedeutet zu verdeutlichen, dass wissenschaftliche Exzellenz ein soziales Konstrukt ist, bei dem „Geschlechterkulturen“ wie in der Musik die Kreuze und die Schlüssel den Ton angeben, darin dem Gelb der Zitrone vergleichbar, das über ihren sauren Geschmack noch nichts verrät.

<p><b>Personalauswahl</b></p> <p><b>Berufungsverfahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besetzung von Berufungskommissionen: Hochschulleitung (Profilbildung)</li> <li>• Berufungsbeauftragte in den Fachbereichen</li> <li>• Externe &amp; Fachfremde:</li> <li>• Verfahrensobjektivierung &amp; Qualitätssicherung</li> <li>• Vermittlung von Führungskompetenz: Fach-, Lehr-, Management-, Öffentlichkeits- &amp; Genderkompetenz bewerten (lassen), externer Sachverstand (Assessment Center)</li> <li>• Gender Proofing der Auswahlverfahren</li> <li>• Dual Career Service Center</li> <li>• Internationale Ausschreibungen</li> </ul>	<p><b>Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Personalstrukturen, Laufbahnen, Karrierewege</li> <li>• Alle Personalgruppen systematisch einbeziehen</li> <li>• Neue Positionen (Tenure Track)</li> <li>• „Bewusstmachungsarbeit“ statt „Eindrucksmanagement“</li> <li>• Cross-Gender-Analysen</li> </ul> <p><b>(Junior-) Professuren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildung: Personal-, Organisations-, Projektmanagement, Drittmittelinwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätssicherung, Hochschuldidaktik (Lehre lernen)</li> </ul> <p><b>Promovierende</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduiertenschulen, -netzwerke, -kollegs</li> <li>• Promotionsverträge, Qualifizierungsprogramme (Promovierende &amp; Betreuende): „Schlüsselqualifikationen“, Projektmanagement, Vorbereitung auf Karrieren außerhalb der Wissenschaft</li> </ul>
--	--

Abb. 1: Eckpunkte für ein „Akademisches Personalmanagement und der Beitrag der Hochschuldidaktik als Moderatorin

## 4 Literaturverzeichnis

**Beaufays, Sandra** (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft, Bielefeld: Transkript.

**Bourdieu, Pierre** (1997 a): Eine sanfte Gewalt. Pierre Bourdieu im Gespräch mit Irene Dölling und Margareta Steinrücke. In: Irene Dölling, Beate Kraus (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 218-230.

**Bourdieu, Pierre** (1997 b): Die männliche Herrschaft. In: Irene Dölling, Beate Kraus (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 153-217.

**Brouns, Margo & Elisabetta Addis** (2003): Synthesereport on the workshop, in: European Commission, DG Research (Hg.): Gender and Excellence in the making. Dokumentation des Workshops "Minimising Gender Bias in the Definition and Measurement of Scientific Excellence", S. 9-32.

**DUZ** (Deutsche Universitätszeitung) 2006: Personal ist keine Qual, Nr. 1/2006, verfügbar am 3.3.2006 als pdf-Datei:  
[http://www.duz.de/docs/stellenthemen/m01\\_06personal.html](http://www.duz.de/docs/stellenthemen/m01_06personal.html) .

**Engler, Steffani** (2001): „In Einsamkeit und Freiheit“? Zur Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zur Professur. Konstanz: UVK.

**Metz-Göckel, Sigrid** (2004): Exzellenz und Elite im amerikanischen Hochschulsystem. Portrait eines Women's College, Wiesbaden: VS-Verlag.

**Universität Graz**, Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung (Hg.; 2005): Gender Proofing des Auswahlverfahrens für ProfessorInnen an der Karl-Franzens Universität Graz, Endbericht Graz, September 2005.

**Wetterer, Angelika** (1999): Theoretische Entwicklungen der Frauen- und Geschlechterforschung über Studium, Hochschule und Beruf – ein einleitender Rückblick. S. 15-34 in: A. Neusel/A.

**Wetterer, Angelika** (Hg.; 1999), Vielfältige Verschiedenheiten. Geschlechterverhältnisse in Studium, Hochschule und Beruf. Frankfurt am Main/New York: Campus.

**Wissenschaftsrat** (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren, Drucksache 6709-05, Jena, 20.05.2005.

**Zimmermann, Karin** (2002, 2004): Berufungsspiele des wissenschaftlichen Feldes im Lichte des Konzepts ‚symbolische Gewalt‘ in: Ebrecht, J./ F. Hillebrandt (Hg.), Bourdieus Theorie der Praxis. Erklärungskraft, Anwendung, Perspektiven, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (2002); VS-Verlag (2004), S. 139-151.

**Zimmermann, Karin** (2000): Spiele mit der Macht in der Wissenschaft. Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen, Berlin: Edition Sigma.

**Zimmermann, K., Metz-Göckel S. & Huter K.** (2004): Grenzgänge zwischen Wissenschaft und Politik. Geschlechterkonstellationen in wissenschaftlichen Eliten, Wiesbaden: VS-Verlag.