

# **Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten**

Empirische Analysen zum Wandel von  
Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol)

Vorgelegt im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
der Universität Kassel von Maren Klawitter

Datum der Disputation: 19.07.2017



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Hinführung und Fragestellung .....	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	6
2	Beschreibung des Untersuchungsdesigns.....	9
	<b>TEIL 1: Wandel professoraler Stellenprofile .....</b>	<b>16</b>
3	Die Auswahl von Professorinnen.....	16
3.1	Personal als organisationale Strukturkomponente .....	16
3.2	Die Bedeutung von Professorinnen in Universitäten .....	18
3.2.1	Besonderheiten von Universitäten aus der Organisationsperspektive.....	19
3.2.2	Einflussmöglichkeiten auf Professorinnen seitens der Universitätsorganisation .....	22
3.3	Ablauf der Auswahl von Professorinnen in Deutschland.....	24
3.3.1	Stellendefinition .....	26
3.3.2	Ausschreibung.....	30
3.3.3	Auswahl der Bewerberinnen .....	36
3.3.3.1	Die Berufungskommission.....	37
3.3.3.2	Die Auswahlsschritte .....	40
4	Anforderungsprofile für Professuren.....	44
4.1	Der Einfluss institutioneller Umwelten... ..	45
4.2	... auf professorale Anforderungsprofile .....	50
5	Institutioneller Wandel im Hochschulsektor .....	53
5.1	Wandel des Governance-Regimes im deutschen Hochschulsektor.....	55
5.1.1	Die Governance-Perspektive als analytischer Rahmen.....	55
5.1.2	Veränderungen der Hochschul-Governance in Deutschland .....	57
5.2	Veränderungen von Universitäten aus der Organisationsperspektive.....	61
5.2.1	Universitäten als „Complete Organizations“ .....	62
5.2.2	Organisationale Akteurinnen.....	64
5.2.3	Autonome Universitäten mit zusätzlichen Rechenschaftspflichten .....	66
6	Anforderungen an autonom entscheidende Universitäten.....	70

6.1	Forschungsstand .....	72
6.1.1	Institutionelle Veränderungen und die Aufgaben der akademischen Profession .....	73
6.1.2	Institutionelle Veränderungen und die Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen .....	77
6.2	Hypothesen .....	80
7	Empirische Untersuchung: Quantitative Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen .....	84
7.1	Erhebung der Daten .....	85
7.1.1	Auswahl der Stichprobe .....	86
7.1.2	Codierung der Stellenausschreibungen .....	89
7.2	Ergebnisse: Veränderte Anforderungen in professoralen Stellenausschreibungen .....	93
7.2.1	Deskriptive Analysen .....	93
7.2.2	Multivariate Analysen .....	96
8	Zusammenfassung, Interpretation und offene Fragen .....	103
8.1	Interpretation der empirischen Ergebnisse .....	104
8.2	Offene Fragen und Ausblick .....	105
	<b>TEIL 2: Stellenprofile und Auswahl der dazu passenden Bewerberinnen .....</b>	<b>113</b>
9	Die Rolle von Stellenausschreibungen für die Auswahl von Bewerberinnen .....	113
9.1	Berufungskommissionen als entscheidungsvorbereitende Gremien .....	115
9.2	...im Kontext institutionalisierter Erwartungen .....	118
9.2.1	Erwartungen von verschiedenen Akteurinnen .....	122
9.2.2	Rechtliche Verankerung der Erwartung .....	123
9.3	Zwischenfazit und untersuchungsleitende Fragestellung .....	128
10	Theoretischer Rahmen .....	129
10.1	„Strategic Responses to Institutional Processes“ .....	132
10.2	Forschungsstand .....	139
10.3	Modifikation der Theorie für die Fragestellung dieser Arbeit .....	143
11	Empirische Untersuchung: Expertinneninterviews .....	145
11.1	Auswahl der zu befragenden Expertinnen .....	146
11.1.1	Gleichstellungsbeauftragte .....	148
11.1.2	Berufungsbeauftragte .....	150

11.1.3	Anmerkungen zur spezifischen Perspektive der Interviewpartnerinnen .....	152
11.2	Sampling der Interviewpartnerinnen .....	154
11.3	Fragen an die Expertinnen.....	155
11.4	Auswertung der Interviews .....	158
11.4.1	Codierung der Interviewtranskripte.....	159
11.4.2	Fallkontrastierung.....	163
11.5	Ergebnisse .....	164
11.5.1	Gründe für die Relevanz von Anforderungen aus Ausschreibungstexten.....	165
11.5.2	Übereinstimmung der Bewerberinnenauswahl mit den Ausschreibungsanforderungen	168
11.5.2.1	Acquiescence.....	170
11.5.2.2	Compromise .....	176
11.5.2.3	Kombination von Acquiescence und Compromise .....	186
11.5.2.4	Avoidance.....	188
11.5.2.5	Manipulation .....	192
12	Zusammenfassung der Ergebnisse, Interpretation, Implikationen und Diskussion.....	195
12.1	Rolle der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl.....	197
12.2	Anmerkungen zum verwendeten Theoriegerüst.....	200
12.3	Induktive Identifikation von Erklärungsfaktoren .....	202
12.3.1	Informalität als Einfallstor für Defiance .....	206
12.3.2	Merkmale der Ausschreibung als mögliche Erklärung für Avoidance .....	209
12.3.3	Implikationen in Bezug auf die Verbindlichkeit von Ausschreibungsanforderungen ...	213
12.4	Diskussion .....	218
13	Abschließende Zusammenfassung und Impulse für die weitere Forschung .....	222
13.1	Zusammenfassung der Ergebnisse von Teil 1 und Teil 2.....	222
13.2	Impulse für die weitere Forschung.....	225
	Literaturverzeichnis und Rechtsquellen .....	228
	Anhang .....	246

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Untersuchungsdesign .....	13
Abbildung 2: Von Dekaninnen und Universitätsleitungen geschätzter Einfluss verschiedener Akteurinnen auf das Stellenprofil von Professuren.....	28
Abbildung 3: Mustertext für die Ausschreibung von Professuren an der TU Braunschweig .....	32
Abbildung 4: Beispiel für eine Stellenausschreibung der Technischen Universität Braunschweig.	33
Abbildung 5: Ausgeschriebene Professuren pro Jahr und Fächergruppe.....	94
Abbildung 6: Auftrittswahrscheinlichkeit der untersuchten Anforderungen pro Jahr .....	100
Abbildung 7: Prädiktive Faktoren für die strategischen Reaktionen.....	136
Abbildung 8: Interviewleitfaden .....	255

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Beschreibung der abhängigen Variablen.....	92
Tabelle 2: Prozentualer Anteil der Nennung der untersuchten Anforderungen pro Jahr .....	95
Tabelle 3: Logistische Regressionsanalyse .....	98
Tabelle 4: Textpassagen aus Berufsordnungen .....	125
Tabelle 5: Zusammenfassung organisationaler Strategien .....	135
Tabelle 6: Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten (GSB) in Berufungsverfahren .....	149
Tabelle 7: Interviewpartnerinnen .....	155
Tabelle 8: Zusammenfassung der Strategien von Berufungskommissionen.....	197
Tabelle 9: Liste deutscher Universitäten in staatlicher Trägerschaft .....	246
Tabelle 10: AME und Standardfehler .....	248
Tabelle 11: Berufsordnungen von deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft .....	248
Tabelle 12: Berufsbeauftragte laut Berufsordnung .....	254

## **Danksagung**

Ohne die umfangreiche Unterstützung, die ich von verschiedenen Personen auf ganz unterschiedliche Art und Weise erhalten habe, hätte ich diese Arbeit nicht schreiben können. Mein Dank gilt daher Prof. Dr. Georg Krücken für die fachliche Unterstützung und Betreuung in den letzten drei Jahren sowie Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans für die Zweitbegutachtung meiner Arbeit. Weiterhin möchte ich mich bei den Teilnehmenden der Doktorand(inn)en-Kolloquien am INCHER (insbesondere bei Michael Borggräfe und Anna Kosmützky) und am DZHW sowie den Forschenden der Excid-Group an der Universität Oslo (insbesondere bei Tatiana Fumasoli, Peter Maassen, Philipp Friedrich und Rachelle Esterhazy) bedanken, die meine Arbeit in verschiedenen Stadien mit kritischem Feedback und neuen Ideen bereichert haben. Außerdem gilt mein Dank allen Personen, die sich als Interviewpartner(innen) im Rahmen meiner Arbeit zur Verfügung gestellt haben.

Ganz besonders danke ich dem LiBerTas-Projektteam Susanne In der Smitten und Bernd Kleimann für die außerordentlich gute, fröhliche und unterstützende Arbeitsatmosphäre sowie die Freiräume, die mir im Projektkontext für das Anfertigen dieser Arbeit eingeräumt wurden. Insbesondere Bernd Kleimann gilt mein außerordentlicher Dank für seine soziale, zeitliche und sachliche Unterstützung sowie seine uneingeschränkte Diskussionsbereitschaft. Weiterhin bin ich Dr. Kristina Hausschildt für ihre methodische Beratung und für ihre moralische Unterstützung in den letzten Jahren sehr dankbar. Frank Dölle danke ich dafür, dass er stets versucht hat, mir die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zu bieten und dabei so manchen Stein für mich aus dem Weg geräumt hat. Lisa-Marie Bröker, Tatjana Gaidys und Marco Miguel Valero Sanchez möchte ich für ihre Hilfe im Rahmen der Datenerhebung(en) danken. Nicht zuletzt gilt mein Dank den Kolleg(inn)en am DZHW, die mich auf diesem herausfordernden Weg in den letzten Jahren begleitet haben, immer ein offenes Ohr für mich hatten und dabei erhebliche Mengen Kaffee mit mir konsumiert haben: Dorothee Polte, Barbara Franke, Saskia Klüver, Lisa Walther, Lisa Kressin, Lisa Thiele und Matthias Liedtke.

Mein besonderer Dank gilt aber Dr. Christian A. Citron und meinen Freundinnen Isabel Miller, Levke Aduda, Nikola Brandes und Gundula Runge, die mich vor und während der intensiven Zeit der Promotion bedingungslos unterstützt haben und mir immer Halt gegeben haben.





## **1 Einleitung<sup>1</sup>**

### **1.1 Hinführung und Fragestellung**

Es gehört mittlerweile zum etablierten Wissensstand der Hochschulforschung, dass die Beziehung zwischen Universitäten und ihren Umwelten in den letzten Jahr(zehnt)en durch einen Wandel der Governance-Strukturen komplexer geworden ist (Kloke, 2014, S. 29). Das Verhältnis von Universitäten und Umwelt in Deutschland hat sich vor allem dadurch verändert, dass eine eher output-orientierte Grobsteuerung die vormals input-orientierte Detailsteuerung im Hochschulbereich abgelöst hat. Gleichzeitig wurden Wettbewerbsstrukturen etabliert, um – so hoffte man – die Qualität von Forschung und Lehre sowie die Effizienz des Einsatzes öffentlicher Mittel zu steigern (Kehm & Lanzendorf, 2005, S. 41). Damit Universitäten auf diesen „Quasi-Märkten“ agieren können, ist es notwendig, dass diese auch selbstverantwortlich Entscheidungen treffen können. Daher wurde die Rolle der hochschulinternen Leitungspositionen – die stellvertretend für die Gesamtorganisation entscheiden – gestärkt. Als Folge dessen treten Hochschulen<sup>2</sup> als eigenständig entscheidende Organisationen zwischen dem steuernden Staat und der Selbststeuerung der akademischen Gemeinschaft stärker in Erscheinung (Meier, 2009, S. 126 u. 132-172).

Deutsche Universitäten können mittlerweile aber nicht nur autonomer in verschiedenen Bereichen agieren (wie zum Beispiel in Bezug auf die Berufung von Professorinnen). Sie werden auch von verschiedenen Akteurinnen<sup>3</sup> aus ihrer Umwelt mit neuen Anforderungen konfrontiert, mit denen sie sich nun eigenverantwortlich auseinandersetzen müssen (Christensen, 2011) und die sie – entsprechend der zentralen These neo-institutionalistischer Organisationstheorien – zur Sicherung ihrer Legitimität erfüllen

---

<sup>1</sup> Im Text wird aus sprachökonomischen Gründen nur die weibliche grammatikalische Form für Personen- und Funktionsbezeichnungen verwendet. Dabei sind Frauen und Männer – wenn nicht anders angegeben – stets gleichermaßen gemeint.

<sup>2</sup> Die Begriffe Universitäten und Hochschulen werden synonym verwendet. D.h. auch die Bezeichnung „Hochschule“ meint in dieser Arbeit ausschließlich Universitäten und keine Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften.

<sup>3</sup> Es bietet sich an, gleich zu Beginn dieser Arbeit klarzustellen, welches Verständnis von „Akteurin“ dieser zu Grunde liegt: Als Akteurinnen werden sozial konstruierte Einheiten betrachtet, denen plausibel Handlungen sowie die Verantwortungsübernahme für ebendiese Handlungen zugerechnet werden können. Damit ist die Vorstellung verbunden, dass solche gleichzeitig auch Adressen verschiedener Erwartungen sein können (Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015, S. 192; Meier, 2009, S. 240). Dementsprechend wird der Begriff nicht nur für Individuen (z.B. die Dekanin), sondern auch für Kollektive (also z.B. Dekanate, Berufungskommissionen, aber auch Universitäten, Ministerien, Nationalstaaten) verwendet.

## *Hinführung und Fragestellung*

müssen (Meyer & Rowan, 1977, S. 340). So sollen und müssen sich Universitäten im Kontext wettbewerbsförmiger Strukturen strategisch verhalten – beispielsweise in Bezug auf den Einsatz ihrer finanziellen Mittel, über den sie im Rahmen von Globalbudgets anstelle ehemals kameralistischer Haushalte nun eigenständiger entscheiden können (Hüther, Jacob, Seidler & Wilke, 2011, S. 22). Darüber hinaus wird erwartet, dass sie weitere Aufgaben neben der Durchführung von Forschung und Lehre übernehmen (Krücken, Blümel & Kloke, 2012, S. 220) sowie Kooperationsbeziehungen mit anderen Hochschulen oder Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen etablieren, um die Anschlussfähigkeit und sozioökonomische Verwertbarkeit ihrer Forschungsergebnisse zu demonstrieren (Krücken, Blümel & Kloke, 2010, S. 105; Krücken, 2014, S. 6). Anschlussfähigkeit wird von Universitäten allerdings nicht nur in Bezug auf andere gesellschaftliche Teilbereiche erwartet, sondern durch die internationale Öffnung des europäischen Hochschulraumes (z.B. durch die Bologna-Reform 1999) oder im Rahmen verschiedener Fördersäulen der 2005 beschlossenen „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung der Wissenschaft“ auch auf internationaler Ebene gefordert.

Nun liegt es aber in der Natur von Organisationen<sup>4</sup>, dass diese erst durch ihr Personal handlungsfähig sind. Das bedeutet, dass nicht die Organisation Universität mit Wirtschaftsunternehmen kooperiert oder in internationalen Forschungsprojekten arbeitet um gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen, sondern die einzelnen Wissenschaftlerinnen in Universitäten. Dementsprechend können Universitäten den an sie gerichteten Erwartungen nicht eigenständig, sondern nur durch die Operationen der in ihnen Beschäftigten nachkommen (Martens & Ortmann, 2005, S. 443). Ergo ist ihr Personal – wie für alle Organisationen – der Schlüssel zur Erfüllung gesellschaftlicher Anforderungen und damit zur Sicherung ihrer Legitimität. In Universitäten nimmt dabei die Gruppe der Professorinnen eine herausgehobene Stellung für die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen ein, da die erfolgsentscheidenden Kernaktivitäten der Organisation in Forschung und Lehre von Professorinnen autonom ausgeübt werden<sup>5</sup> (Zimmermann, 2006, S. 86). Die Autonomie der professoralen Organisationsmitglieder bei der Ausübung von Forschung und Lehre ergibt sich daraus, dass diese Aktivitäten

---

<sup>4</sup> Dass Universitäten als solche zu begreifen sind, stellt eine Grundannahme dieser Arbeit dar (Meier, 2009, S. 7).

<sup>5</sup> Die autonome Ausübung von Forschung und Lehre durch Wissenschaftlerinnen in Universitäten ist durch Artikel 5, Absatz 3 des deutschen Grundgesetzes verfassungsrechtlich garantiert.

## *Hinführung und Fragestellung*

hochspezialisiertes, komplexes Wissen erfordern und Professorinnen sich daher bei deren Ausübung vielmehr an Werten und Normen fachspezifischer, wissenschaftlicher Gemeinschaften und weniger an organisationspezifischen Standards orientieren (Stichweh, 2005, S. 126). Weiterhin handelt es sich bei Forschung und Lehre um „Unclear Technologies“; es ist also nicht vorhersagbar, welche Ergebnisse bei der Anwendung von komplexem Wissen zu erwarten sind. Dementsprechend sind diese Aktivitäten – insbesondere für fachfremde Personen, die nicht über das entsprechende exklusive Fachwissen verfügen – schwierig zu steuern (Musselin, 2006, S. 72). Universitäten bzw. Universitätsleitungen (die für die Gesamtorganisation Entscheidungen treffen) müssen sich also bezüglich der Erfüllung von Forschungs- und Lehraufgaben auf ihr wissenschaftliches Personal verlassen, da sie kaum Einfluss darauf nehmen können, *wie* Professorinnen die erfolgskritischen Tätigkeiten ausüben. Das betrifft Forschungsaufgaben noch stärker als den Bereich der Lehre – auf letzteren kann die Universität beispielsweise durch curriculare Vorgaben stärker steuernd einwirken. Eine nicht zu vernachlässigende Möglichkeit der Einflussnahme auf die Professorinnenschaft seitens der Universität besteht allerdings in deren Auswahl, also in der Entscheidung über deren Mitgliedschaft (Hüther & Krücken, 2011). So ist an den meisten Universitäten nicht mehr das jeweilige Landesministerium, sondern die Hochschulleitung für die Auswahl professoralen Personals verantwortlich. Dabei fungieren Professorinnen auf Grund des traditionellen Lehrstuhlprinzips in Deutschland gewissermaßen als Katalysator für weitere Personalentscheidungen, da diese wiederum für die Auswahl von ihren wissenschaftlich Mitarbeitenden eigenverantwortlich zuständig sind (Kreckel, 2008, S. 18).

*Erstens* haben sich also im Zuge der Rekonfiguration der Governance-Strukturen die Erwartungen an mit mehr Entscheidungskompetenzen ausgestattete Universitäten gewandelt. Diese Erwartungen können Universitäten *zweitens* nur durch ihr Personal erfüllen, auf das sie *drittens* hauptsächlich über die Auswahl von Professorinnen steuernd einwirken können. Auswahlverfahren für Professorinnen – Berufungsverfahren<sup>6</sup> – sind also ein zentrales Instrument von Universitäten, um die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen. Doch obwohl die Entscheidung über die Besetzung einer Professur eine der wichtigsten ist, die in einer autonom agierenden Universität zu treffen ist, wurde Berufungsverfahren vor dem Hintergrund der neuen Eigenverantwortlichkeit von

---

<sup>6</sup> Unter „Berufungsverfahren“ wird im LiBerTas-Projekt (siehe Kapitel 2) und in der vorliegenden Arbeit der formal regulierte organisationale Entscheidungsprozess über die Ausgestaltung und Besetzung der Stelle für eine Professorin an einer Hochschule verstanden.

## *Hinführung und Fragestellung*

deutschen Universitäten bisher nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Es existieren zwar verschiedene aktuelle Forschungsbeiträge zur Auswahl professoralen Personals in Hochschulen, jedoch handelt es sich hierbei überwiegend um Handlungsempfehlungen, juristische Analysen oder Auseinandersetzungen zum Thema Chancengleichheit (siehe auch Kleimann & Klawitter, 2016). In Bezug auf Arbeiten, die sich diesem Thema aus einer organisationstheoretischen Perspektive nähern, besteht dahingegen eine Forschungslücke. Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag zu Schließung dieser Forschungslücke leisten, indem sie die Auswahl von Professorinnen in deutschen Universitäten vor dem Hintergrund des institutionellen Wandels im Hochschulsektor in den Fokus rückt.

Doch nicht nur die immense Bedeutung von Berufungsverfahren für die Organisation Hochschule stellt eine Motivation für die Untersuchung der Professorinnenauswahl dar, sondern der Auswahl von Professorinnen kann auch über die Organisationsgrenzen hinaus eine hohe Bedeutung beigemessen werden. In einem kürzlich erschienen Aufsatz hebt Schimank (2015, S. 81) die gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Universitäten aus differenzierungstheoretischer Perspektive hervor und verweist dabei auf Luhmann (1975, S. 19), der argumentiert, dass in Universitäten „[...] die Gesellschaft im Ganzen und in all ihren Funktionssystemen reproduziert werden muss, sodass hier über die mögliche Komplexität der Zukunft entschieden wird.“ Universitäten fungieren also als Motor gesellschaftlichen Fortschritts. Indem Universitäten Forschungsergebnisse für die Politikberatung oder Industrie bereitstellen oder Studierende zu Arbeitnehmerinnen im Wirtschaftssystem ausbilden – um nur einige Argumente exemplarisch anzuführen – entfaltet die Arbeit von Professorinnen in Universitäten weitreichende Wirkungen für andere gesellschaftliche Teilsysteme. Darüber hinaus wird die gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Hochschulen und damit der in ihnen forschenden sowie lehrenden Professorinnen vor dem Hintergrund der Partizipation immer größer werdender Bevölkerungsanteile an der Hochschulbildung deutlich (Schimank, 2015, S. 89-91). Weiterhin liegt der Auswahl von Professorinnen ein Evaluationsprozess zu Grunde, der nicht nur eine Gatekeeping-Funktion für die Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Gemeinschaften erfüllt, sondern im Rahmen der Beurteilung und Auswahl der Bewerberinnen um Professuren durch Fachkolleginnen werden gleichzeitig die Standards wissenschaftlicher Qualität reproduziert und definiert (Lamont & Huutoniemi, 2011, S. 209). Indem darüber entschieden wird, welche Bewerberin eine Professur erhalten soll und

welche nicht, wird gleichzeitig festgelegt welche wissenschaftlichen Leistungen (nämlich die der ausgewählten Bewerberin) anderen wissenschaftlichen Leistungen (denen der nicht ausgewählten Bewerberin) gegenüber als vorzugswürdig erachtet werden. Berufungsverfahren sind damit eine wichtige Stellschraube für die Definition von Qualitätskriterien im Wissenschaftssystem und somit auch aus der Perspektive der Wissenschaftsforschung ein wichtiger Untersuchungsgegenstand.

Ausgehend von dieser nicht zu unterschätzenden Relevanz von Berufungsverfahren wird im *ersten Teil* der vorliegenden Dissertation empirisch untersucht, inwiefern sich die Anforderungen an autonome Universitäten auch in Anforderungen an zu besetzende Professuren widerspiegeln<sup>7</sup>. Dabei wird eine organisationssoziologische Perspektive eingenommen; es geht also darum, inwiefern Universitäten als Organisationen die an sie gerichteten Anforderungen auf ihr Personal – das eine zentrale Strukturkomponente von ebendiesen darstellt (Luhmann, 2000, S. 225) – übertragen. Da die Festlegung von Anforderungen an Professorinnen in Universitäten im Spannungsfeld zwischen organisationalen Interessen (vertreten durch die Universitätsleitung und Dekaninnen) und spezifischen Standards wissenschaftlicher Gemeinschaften (vertreten durch die Fachkolleginnen auf Instituts-/Fakultätseben) stattfindet, betrifft diese Frage auch das Zusammenspiel von Organisationsebene und wissenschaftlicher Gemeinschaft – und damit die konkreten Auswirkungen des veränderten Governance-Regimes des deutschen Hochschulsektors in Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. Als theoretischer Rahmen dient hauptsächlich der soziologische Neo-Institutionalismus (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008), der an verschiedenen Stellen durch weitere der Systemtheorie (Luhmann, 2000; Kühl, 2011) und der akteurzentrierten Differenzierungstheorie (Schimank, 2007a & 2007b) sowie der Governance-Perspektive (De Boer, Enders & Schimank, 2007; Schimank, 2009) entstammenden Theoriebausteine ergänzt wird. Aus diesem Theoriegerüst und dem bisherigen Forschungsstand werden untersuchungsleitende Hypothesen bezüglich der Veränderung von Anforderungen an Professorinnen abgeleitet, die anhand einer quantitativen Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen für Professuren aus drei Jahrgängen (1995, 2003 und 2012) der Wochenzeitung „Die Zeit“ überprüft werden.

---

<sup>7</sup> Erste Ergebnisse dieses Teils der Dissertation wurden in folgendem Aufsatz vorab veröffentlicht: Klawitter, M. (2015): Effects of Institutional Changes on Requirements for Vacant Professorships in Germany. Working Papers in Higher Education Studies, 1(2), 1-19

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Analysen steht im *zweiten Teil* der Dissertation die Rolle der Anforderungen aus Ausschreibungstexten für die tatsächliche Auswahl von Professorinnen im Fokus. Schließlich ist ein wichtiger Faktor für die Qualität des Berufungsverfahrens, dass die vakante Professur auch mit der Person besetzt wird, welche die mit dieser Stelle verbundenen Anforderungen am besten erfüllen kann (Lozo, Bipp, Stainmayr & Blümke, 2016). Dabei stellt die Vermutung, dass Ausschreibungstexte als Element der Formalstruktur von Universitäten nur lose mit dem eigentlichen Auswahlprozess von Professorinnen auf der Aktivitätsebene gekoppelt sein könnten, den Ausgangspunkt dar, um die Bedeutung der Ausschreibungsanforderungen zu hinterfragen (Meyer & Rowan, 1977). Es geht in Teil zwei also nicht mehr um die Formalstruktur von Universitäten, sondern um deren Zusammenhang mit der Aktivitätsstruktur. Auch in diesem Teil der Arbeit wird auf den soziologischen Neo-Institutionalismus als theoretische Grundlage zurückgegriffen (v.a. Oliver, 1991). Allerdings findet ein Wechsel der Analyseebene statt: im Gegensatz zu Teil eins stellt nicht mehr die gesamte Universität die Untersuchungseinheit dar, sondern es werden organisationale Einheiten in Universitäten fokussiert – nämlich Berufungskommissionen. Diese sind für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren zuständig und werden diesbezüglich von verschiedenen Akteurinnen mit Erwartungen konfrontiert. Eine zentrale Erwartung ist dabei, dass die Auswahl von Bewerberinnen sich an den Ausschreibungsanforderungen orientieren sollte. Empirisch stützt sich Teil zwei dieser Arbeit auf leitfadengestützte Expertinneninterviews mit Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten. Auf Basis dieser Interviews sollen nicht nur Aussagen darüber getroffen werden, inwiefern bei der Auswahl von Professorinnen tatsächlich die Ausschreibungsanforderungen der entsprechenden Professur berücksichtigt werden, sondern es wird auch das zu Grunde liegende Theoriegerüst kritisch reflektiert und vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes modifiziert

### **1.2 Aufbau der Arbeit**

Es wurde dargestellt, dass die vorliegende Arbeit aus zwei Teilen besteht: Teil eins widmet sich mit einem Fokus auf professoralen Stellenausschreibungen der Formalstruktur von Universitäten und Teil zwei nimmt mit der Betrachtung der Relevanz der Anforderungen aus Stellenausschreibungen für den tatsächlichen Auswahlprozess die Aktivitätsstruktur von Universitäten in den Blick. Dementsprechend tauchen auch die typischen Gliederungspunkte sozialwissenschaftlicher Forschungsarbeiten – theoretischer

Hintergrund, bisheriger Forschungsstand, Herleitung der Forschungsfrage bzw. – hypothesen, Beschreibung der Methodik, Ergebnisteil und zusammenfassende Schlussfolgerungen – in der vorliegenden Arbeit jeweils zwei Mal auf.

Gleich zu Beginn der Arbeit (*Kapitel 2*) wird das Untersuchungsdesign der gesamten Arbeit vorgestellt. Dann wird in *Kapitel 3* die Bedeutung von Personal in Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive verdeutlicht, um einerseits die Relevanz des Themas zu verdeutlichen und andererseits die erste Fragestellung (*Inwiefern spiegeln sich veränderte Erwartungen an autonom agierende Universitäten auch in Anforderungen an zu besetzende Professuren wider?*) herzuleiten. Darauf aufbauend wird auf die besondere Bedeutung von Professorinnen in Universitäten, die auf die zentrale Rolle von hochspezialisiertem, komplexen Wissen für die Erfüllung der Organisationsprogramme zurückzuführen ist, eingegangen und verdeutlicht, dass insbesondere die Auswahl von Professorinnen ein Thema von hoher Relevanz für Universitäten ist. Um zu veranschaulichen, wie die Auswahl von Professorinnen – die den zentralen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit darstellt – vonstattengeht, wird dann der typische Ablauf von Berufungsverfahren skizziert. Dabei wird verdeutlicht, dass Anforderungsprofile vakanter Professuren wegweisend für das gesamte Auswahlverfahren sind. In *Kapitel 4* geht es dann um Einflussfaktoren auf Anforderungsprofile für zu besetzende Professuren. Dafür wird mit Hilfe des soziologischen Neo-Institutionalismus erklärt, dass Anforderungsprofile für Professuren immer auch Erwartungen aus der institutionellen Umwelt von Universitäten widerspiegeln. In *Kapitel 5* wird dann unter Rückgriff auf die Governance-Perspektive für den deutschen Hochschulsektor geschildert, inwiefern sich institutionalisierte Erwartungen im Hochschulsektor verändert haben und dass diese Veränderungen sich dergestalt auf Universitäten auswirken, dass diese nun als autonom agierende Organisationen in Erscheinung treten. Dass Universitäten im Zusammenhang mit ihrer erhöhten Autonomie auch mit veränderten Anforderungen konfrontiert werden, wird in *Kapitel 6* genauer dargestellt. In diesem Kapitel wird auch der bisherige Forschungsstand bezüglich Anforderungen an Professorinnen im Zusammenhang mit veränderten Anforderungen an Universitäten präsentiert, um dann aus den diesbezüglichen Forschungslücken forschungsleitende Hypothesen für Teil eins der vorliegenden Arbeit abzuleiten. *Kapitel 7* widmet sich dann der empirischen Untersuchung ebendieser Hypothesen mit quantitativen Analysemethoden. Schließlich werden in *Kapitel 8* die zentralen empirischen Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Weiterhin wird

deren Bedeutung vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmens kritisch hinterfragt und es werden mögliche zukünftige Forschungsperspektiven aufgezeigt.

Eine dieser Forschungsperspektiven wird im zweiten Teil dieser Dissertation verfolgt – nämlich die Frage, wie relevant Ausschreibungsanforderungen aus professoralen Stellenausschreibungen für den eigentlichen Auswahlprozess sind. Dafür wird in *Kapitel 9* die Rolle des empirischen Untersuchungsgegenstands aus Teil eins – Stellenausschreibungen für vakante Professuren – für die Auswahl von Bewerberinnen um ebendiese Stelle theoretisch erörtert. Dabei wird auch darauf eingegangen, dass bei der Auswahl von Bewerberinnen um Professuren der zentrale Selbststeuerungsmechanismus des Wissenschaftssystems – Peer Review-Verfahren – zum Einsatz kommt. Schließlich werden eigens Berufungskommissionen für die Auswahl von Professorinnen konstituiert, deren Mitglieder mehrheitlich Professorinnen aus dem gleichen Fachgebiet der zu besetzenden Professur sind, da nur Fachwissenschaftlerinnen die Leistungen der Bewerberinnen vor dem Hintergrund fachspezifischer Standards beurteilen können (Langfeldt, 2004, S. 52). Aus der Annahme, dass Berufungskommissionen von verschiedenen Akteurinnen mit der Erwartung konfrontiert werden, Bewerberinnen auszuwählen, die allen Anforderungen der jeweiligen Stellenausschreibung entsprechen, wird dann die zweite Fragestellung der vorliegenden Arbeit abgeleitet (*Inwiefern entsprechen Berufungskommissionen der Erwartung, die Auswahl der Kandidatinnen ausschließlich entsprechend aller Anforderungen aus dem jeweiligen Ausschreibungstext zu treffen?*). Um die Bewerberinnenauswahl durch Berufungskommissionen vor dem Hintergrund dieser spezifischen Erwartung zu untersuchen, wird auch im zweiten Teil der Dissertation auf den soziologischen Neo-Institutionalismus als theoretischen Rahmen zurückgegriffen, denn dieser widmet sich der Betrachtung des Verhaltens von Organisationen im Kontext institutionalisierter Erwartungen (Kirchner et al., 2015, S. 190). Im Gegensatz zum ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird die neo-institutionalistische Organisationstheorie entsprechend des Untersuchungsgegenstandes (Berufungskommissionen) aber nicht für die Analyse organisationalen Verhaltens, sondern für die Betrachtung des Verhaltens von Einheiten in Organisationen verwendet. Der theoretische Rahmen – ein spezifischer Ansatz innerhalb des Neo-Institutionalismus von Christine Oliver (1991) – wird in *Kapitel 10* genauer vorgestellt. Oliver (1991) präsentiert auf Basis einer Kombination von Theoriebausteinen aus dem Neo-Institutionalismus und dem Ressourcenabhängigkeitsansatz verschiedene organisationale Reaktionsweisen auf



## *Beschreibung des Untersuchungsdesigns*

institutionalisierte Erwartungen, die als Ausgangspunkt für die Beschreibung der Reaktionen von Berufungskommissionen auf die Erwartung, die Ausschreibungsanforderungen zu befolgen, verwendet werden. Indem zunächst weitere Forschungsarbeiten präsentiert werden, die diesen theoretischen Ansatz bereits verwendet haben, wird verdeutlicht, dass das Theoriegerüst für die Fragestellung dieser Arbeit modifiziert und dem Untersuchungsgegenstand angepasst werden muss. Darauf folgt in *Kapitel 11* die ausführliche Beschreibung der zweiten empirischen Untersuchung dieser Arbeit, die nicht wie in Teil eins quantitativ, sondern qualitativ angelegt ist. Anschließend werden dann die Ergebnisse dieser Studie detailliert und im Kontext des theoretischen Rahmens dargestellt. Eine Zusammenfassung, Interpretation und Diskussion dieser Ergebnisse findet in *Kapitel 12* statt. Schließlich werden in *Kapitel 13* die Ergebnisse von Teil eins dieser Arbeit (in dem Veränderungen auf Ebene der Formalstruktur von Universitäten empirisch untersucht werden) und Teil zwei (in dem die Relevanz der Formalstruktur für die Aktivitätsstruktur von Universitäten im Fokus steht) zusammengeführt und Impulse für zukünftige Forschungsarbeiten identifiziert.

## **2 Beschreibung des Untersuchungsdesigns**

Die vorliegende Arbeit greift insgesamt auf fünf verschiedene Datenquellen zurück. Alle empirischen Daten wurden im Rahmen des am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) durchgeführten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes „Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswandel in der akademischen Personalselektion (LiBerTas)“ erhoben<sup>8</sup>. Dabei handelt es sich *erstens* um 27 leitfadengestützte Interviews, in denen Hochschulleitungen, Gleichstellungsbeauftragte, Dekaninnen sowie Vorsitzende und Mitglieder von Berufungskommissionen an Universitäten aus insgesamt acht Bundesländern Auskünfte zu verschiedenen Aspekten von Berufungsverfahren gegeben haben. Dabei standen auf der Ebene der Berufungskommissionen und Dekaninnen vier Fächer – Maschinenbau, Medizin, Soziologie/Sozialwissenschaften und Physik – im Mittelpunkt. Zitate aus diesen Interviews werden durch die Bezeichnung „LiBerTas-Interview“, die Angabe der Interviewnummer sowie durch den Verweis auf den

---

<sup>8</sup> Die Erhebung der Daten erfolgte dabei teilweise in Zusammenarbeit mit weiteren Projektkolleginnen. Die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wurden aber von der Verfasserin eigenständig bearbeitet, dementsprechend ist die Verfasserin für alle in dieser Arbeit präsentierten Analysen allein verantwortlich. Sollte in der Arbeit auf Projekt-Ergebnisse zurückgegriffen werden, so wird dies entsprechend kenntlich gemacht.

## *Beschreibung des Untersuchungsdesigns*

entsprechenden Absatz des Interviewtranskripts gekennzeichnet. *Zweitens* wurden Ergebnisse einer quantitativen Online-Befragung von 34 Hochschulleitungen, 212 Dekaninnen, 214 Berufungskommissionsvorsitzenden, 378 Berufungskommissionsmitgliedern und 121 Gleichstellungsbeauftragten an deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft für die vorliegende Dissertation verwendet. Diese Umfrage wurde ebenfalls im Rahmen des oben genannten Projektes in der ersten Jahreshälfte 2015 durchgeführt, um einen Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Verfahrenspraxis bei Berufungen an deutschen Hochschulen zu bekommen. Dabei wurden zielgruppenspezifische standardisierte Fragebögen verwendet, um die unterschiedlichen Wissensstände der Befragten sowie deren verschiedene Formen der Teilnahme an Berufungsverfahren angemessen zu berücksichtigen. Auf diese beiden Datenquellen wird an verschiedenen Stellen der vorliegenden Arbeit Bezug genommen, um verschiedene Aspekte der Auswahl von Professorinnen anhand empirischer Informationen darzustellen. Insbesondere die Ausführungen zum typischen Ablauf von Berufungsverfahren basieren auf diesen beiden Datenquellen (Kapitel 3.3).

Die empirische Grundlage für die Beantwortung der in dieser Dissertation aufgeworfenen Fragen stellen allerdings zwei weitere Untersuchungen dar, die zwar auch im Kontext des LiBerTas-Projektes zu verorten sind, aber eigens für dieses Promotionsprojekt durchgeführt wurden. Dabei handelt es sich einerseits um eine quantitative Analyse von Ausschreibungstexten für Professuren (*dritte* Datenquelle) sowie andererseits um qualitative Expertinnen-Interviews (*vierte* Datenquelle). Diese beiden Studien – die in Kapitel 7 und 11 detailliert beschrieben werden – wurden zur Beantwortung der Forschungsfrage miteinander kombiniert und darüber hinaus durch Dokumentenanalysen von Hochschulgesetzen auf Länderebene und Berufsordnungen auf Hochschulebene ergänzt (*fünfte* Datenquelle). Insgesamt kann die methodische Anlage dieser Arbeit als „Mixed Methods Design“ bezeichnet werden, womit ganz generell ein Vorgehen beschrieben wird,

„[i]n which a researcher [...] combines elements of quantitative and qualitative research approaches (e.g. use of qualitative and quantitative viewpoints, data collection, analysis, inference techniques) for the broad purposes of breadth and depth of understanding and corroboration.“ (Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007, S. 123)

Das Forschungsdesign dieser Dissertation kann näher als „*Emergent Design*“ klassifiziert werde (im Gegensatz zu einem „*Fixed Design*“). Diese Spezifizierung ergibt sich daraus,

## *Beschreibung des Untersuchungsdesigns*

dass die Anwendung und Durchführung sowohl qualitativer als auch quantitativer Methoden zwar bereits von Beginn an vorgesehen war, sich aber die Details der zweiten Erhebung erst im Laufe des Forschungsprozesses ergeben haben (Creswell & Plano Clark, 2011, S. 54-55). Sollen quantitative und qualitative Teilstudien – die jeweils die klassischen Schritte im Rahmen sozialwissenschaftlicher Datenerhebung umfassen (Tashakkori & Teddlie, 2009, S. 147) – in einem Mixed Methods Design kombiniert werden, so gilt es nach Creswell und Plano Clark (2011, S. 64-68) vier Entscheidungen bezüglich deren Verhältnis zu treffen. Anhand dieser vier zentralen Entscheidungen wird das Untersuchungsdesign dieser Arbeit im Folgenden beschrieben.

- So gilt es *erstens* zu entscheiden, ob die einzelnen Teilstudien unabhängig voneinander durchgeführt werden oder ob eine Vermischung der Methoden bereits vor der Ergebnisinterpretation stattfindet (*Level of Interaction*). Die vorliegende Untersuchung zeichnet sich diesbezüglich durch eine Unabhängigkeit der einzelnen Erhebungen aus, da die Datenerhebung und – analyse jeweils separat durchgeführt wurden und eine Zusammenführung erst im Rahmen einer abschließenden Interpretation stattfindet.
- *Zweitens* muss entschieden werden, ob eine der beiden Teilstudien Priorität für die Beantwortung der Fragestellung und damit ein höheres Gewicht hat und – wenn ja – welche Erhebung als prioritär gehandhabt wird (*Priority*). In dieser Erhebung sind die quantitative und die qualitative Analyse gleichermaßen wichtig für die gesamte Arbeit, da die Studien jeweils unterschiedliche Ebenen des Berufungsverfahrens fokussieren: die quantitative Studie untersucht Elemente der Formalstruktur und die qualitative Studie die Aktivitätsstruktur im Rahmen von Berufungsverfahren. Nur zusammengenommen ergeben die beiden Studien ein umfassendes Bild des Untersuchungsgegenstandes.
- Die *dritte* Entscheidung betrifft die zeitliche Durchführung der einzelnen Erhebungen im Rahmen eines Mixed Methods Designs (*Timing*). So können die Erhebungen entweder gleichzeitig oder nacheinander implementiert werden. Da es sich bei dieser Studie um ein Emergent Design handelt und die Spezifika der zweiten, qualitativen Erhebung sich im Anschluss an die quantitative Erhebung ergeben haben, kann es sich dementsprechend nur um ein sequentielles Mixed

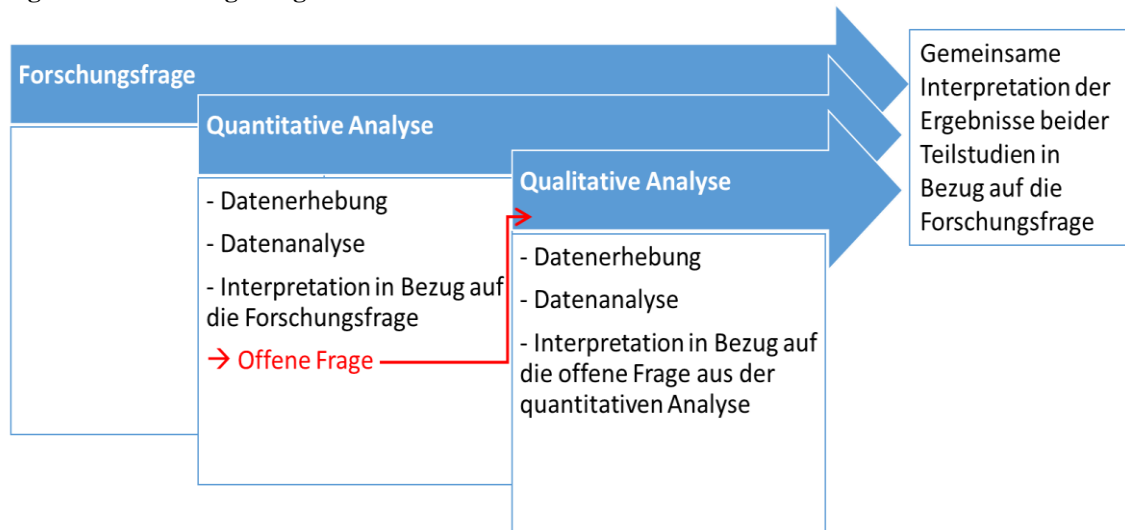
## Beschreibung des Untersuchungsdesigns

Methods Design handeln, in dem die Teilstudien nacheinander implementiert wurden.

- Schließlich gilt es *viertens* zu entscheiden, zu welchem Zeitpunkt die Teilstudien kombiniert bzw. miteinander vermischt werden (*Point of Interface*). Die Integration kann entweder bereits während der Datenerhebung stattfinden, während der Analyse, während der Dateninterpretation oder indem die Daten durch einen übergreifenden theoretischen Rahmen verknüpft werden. Da die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebung zunächst jeweils für sich und dann vor dem Hintergrund der übergreifenden Fragestellung sowie des theoretischen Rahmens dieser Arbeit interpretiert werden, findet eine Integration hauptsächlich durch das theoretische Design der Gesamtstudie statt.

Insgesamt werden in der vorliegenden Untersuchung also eine quantitative und eine qualitative Studie – die nacheinander durchgeführt wurden und jeweils in sich geschlossene Teilstudien mit gleicher Priorität darstellen – durch einen übergreifenden theoretischen Rahmen in einem Mixed Methods Design kombiniert. In der Methodenliteratur haben sich seit den 1990er typische Arten und Weisen der Methodenkombinationen entlang dieser vier oben genannten Entscheidungsdimensionen herausdifferenziert (Kuckartz, 2014, S. 56). Zahlreiche Forscherinnen haben daraufhin diverse Schemata entwickelt, um diese gängigen Mixed Methods Untersuchungsdesigns zu klassifizieren und mit etablierten Terminologien – wie beispielweise „*Embedded Design*“ oder „*Exploratory Design*“ – zu beschreiben (für einen Überblick siehe Creswell & Plano Clark, 2011, S. 56-59 und S. 73-76). Die vorliegende Untersuchung lässt sich zwar keinem typischen Mixed Methods Design zuordnen, ihr Anspruch entspricht aber wohl am ehesten dem eines „*Explanatory Designs*“ (ebd., S. 71). Es handelt sich also um qualitativ-vertiefendes Design, in dessen Rahmen zunächst eine quantitative Studie und dann eine qualitative Studie durchgeführt wurden. Dabei wurde mit der zweiten Studie das Ziel verfolgt, die Ergebnisse der ersten Studie vor dem Hintergrund des Theoriegerüsts der gesamten Arbeit besser zu verstehen (Kuckartz, 2014, S. 78). Diese Beschreibung wird durch Abbildung 1 illustriert.

Abbildung 1: Untersuchungsdesign



(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Rahmen der empirischen Untersuchungen der vorliegenden Dissertation wurde den methodologischen Prinzipien sozialwissenschaftlicher Forschung – also den allgemeinen Forderungen an Untersuchungsstrategien – nach Gläser und Laudel (2010, S. 29-33) Rechnung getragen. Inwiefern das in der quantitativen Analyse von Stellenausschreibungen und den qualitativen Expertinneninterviews – die die Hauptdatenquellen dieser Arbeit ausmachen – geschehen ist, wird im folgenden Abschnitt zusammenfassend dargestellt.

So wird *erstens* gefordert, dass das Prinzip der Offenheit für unerwartete Informationen im Forschungsprozess berücksichtigt werden muss. Diese methodologische Grundregel wurde in der ersten Teilstudie – der quantitativen Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen – dadurch eingehalten, dass das Kategoriensystem als Grundlage für die Codierung der Stellenausschreibungen, die wiederum der Erstellung eines numerischen Datensatzes diente, am Untersuchungsgegenstand entwickelt wurde. In der zweiten, qualitativen Teilstudie wurde die Offenheit des Forschungsprozesses gewährleistet, indem nicht nur der Interviewleitfaden Raum für spontan generierte Nachfragen ließ, sondern auch das Kategoriensystem für die Auswertung der Interviewtranskripte anhand des Untersuchungsgegenstandes weiterentwickelt und ergänzt wurde.

Die *zweite* allgemein akzeptierte Regel zur Wissensgewinnung – das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens – wurde ebenfalls in beiden Teilstudien befolgt. In der quantitativen Untersuchung ist die Berücksichtigung dieses Prinzips durch die Ableitung von untersuchungsleitenden Hypothesen aus der Theorie gegeben. Im Rahmen der

## *Beschreibung des Untersuchungsdesigns*

qualitativen Vertiefungsstudie wurde das theoretische Konzept der „Strategic Responses to Institutional Processes“ (Oliver, 1991) als Ausgangspunkt für die Untersuchung des Gegenstandes – organisationales Verhalten in institutionellen Umwelten – verwendet. Demzufolge knüpft diese Studie an Olivers Erfahrungen über diesen Gegenstand an, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen (Mayring, 2007, S. 52).

Schließlich folgte die Wissensproduktion in beiden Studien – wie von Gläser und Laudel (2010, S. 31) als *drittes* methodologisches Prinzip sozialwissenschaftlicher Forschung gefordert – expliziten Regeln, um den Forschungsprozess intersubjektiv nachvollziehbar zu machen. Diese Forderung wird durch die detaillierte Beschreibung des Vorgehens bei der Datenerhebung, -auswertung und -analyse in den Kapiteln 7 für die quantitative Untersuchung und 11 für die qualitative Studie erfüllt.

Ein *viertes* Grundprinzip sozialwissenschaftlicher Forschung, das sich aus dem spezifischen Gegenstandsbereich ebendieser ergibt, ist das vom „Verstehen als Basishandlung sozialwissenschaftlicher Forschung“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 32). Damit ist gemeint, dass das Verstehen als Leistung der Forscherin im Forschungsprozess einen angemessenen Platz einnehmen muss. Das Verstehen wird damit nicht als Ziel, sondern als Mittel sozialwissenschaftlicher Forschung betrachtet, mit Hilfe dessen soziales Handeln erklärt werden kann. Indem im Rahmen der ersten Teilstudie die Bedeutung von Stellenausschreibungen für den Untersuchungsgegenstand „verstanden“ und bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt wurden, wurde die Forschungsfrage für die zweite Teilstudie dieser Arbeit entwickelt. In dieser qualitativen Studie bestand die verstehende Leistung der Forscherin dann in der kontinuierlichen Vergegenwärtigung der Rolle der Interviewpartnerinnen als Beobachterinnen zweiter Ordnung des Untersuchungsgegenstandes. Damit ist gemeint, dass die Forscherin bei der Interpretation der Äußerungen der Interviewpartnerinnen berücksichtigen muss, dass ebendiese Äußerungen auch nur Interpretationen und Abstraktionen der von den Befragten beobachteten Handlungen dritter sind. Sie muss also die Interpretationen der Situationen und Handlungen dritter durch die Befragten verstehen.

Nachdem in den ersten beiden einleitenden Kapiteln die Motivation für die Untersuchung von Berufungsverfahren aus einer organisationstheoretischen Perspektive, der Aufbau der vorliegenden Arbeit und das Untersuchungsdesign vorgestellt wurde, beginnt nun Teil eins

### *Beschreibung des Untersuchungsdesigns*

– der den Wandel professoraler Anforderungsprofile fokussiert – mit der Darstellung der Relevanz der Professorinnenauswahl für Universitäten.

## **TEIL 1: Wandel professoraler Stellenprofile**

### **3 Die Auswahl von Professorinnen**

Da in der vorliegenden Arbeit die Auswahl von Professorinnen – also von Personal in der Organisation Universität – im Fokus steht, wird zunächst auf die große Bedeutung von Personal für Organisationen eingegangen. Dafür werden Organisationen aus einer systemtheoretischen Perspektive betrachtet. Anschließend werden Universitäten als Organisationen mit spezifischen Merkmalen in den Blick genommen und die mit diesen Charakteristika einhergehende besondere Relevanz von akademischem Personal in Universitäten verdeutlicht. Schließlich werden dann die organisationalen Einflussmöglichkeiten im Personalbereich beschrieben, um zu verdeutlichen, dass Universitäten vor allem über die Auswahl von Professorinnen auf ihre Personalkomponente Einfluss nehmen können.

#### **3.1 Personal als organisationale Strukturkomponente**

Im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit Organisationen wird in der organisationssoziologischen Forschung häufig auf Niklas Luhmanns systemtheoretische Herangehensweise zurückgegriffen. Auch in dieser Arbeit dient diese Perspektive als Ausgangspunkt, da sie es ermöglicht, die Bedeutung von und Einflussmöglichkeiten auf Personal in Organisationen systematisch darzustellen.

Nach Luhmann (2000, S. 61-63) konstruieren und reproduzieren Organisationen sich aus kommunizierten Entscheidungen; dementsprechend sind kommunizierte Entscheidungen die zentralen Elemente von Organisationen. Dabei werden beispielsweise die Einstellung von Mitarbeitenden ebenso wie Organigramme oder Dienstpläne als typische Formen von Entscheidungskommunikationen betrachtet. Um die Vielzahl von Entscheidungen, die in einer Organisation möglich sind, und die mit der Entscheidungsvielfalt verbundene Komplexität zu reduzieren, weisen Organisationen spezifische Strukturen auf (Luhmann, 2000, S. 222). Unter Strukturen werden Entscheidungen, die zukünftige Entscheidungen kanalisieren (sogenannte Entscheidungsprämissen), verstanden (Luhmann, 2000, S. 223; Kühl, 2011, S. 96). Organisationsstrukturen können sowohl einen informellen als auch einen formalen Charakter haben. Informelle Strukturen werden auch als nicht entschiedene Entscheidungsprämissen beschrieben (Kühl, 2011, S. 116). Diese etwas umständliche Formulierung soll andeuten, dass es sich um Festlegungen über zukünftige Entscheidungen



## *Personal als organisationale Strukturkomponente*

handelt, die nicht auf verbindlichen Entscheidungen basieren, sondern vielmehr auf Gewohnheiten zurückzuführen sind. Demgegenüber sind formale Strukturen entschiedene Entscheidungsprämissen. Sie regeln die Funktionsweise einer Organisation und an ihnen müssen sich Organisationsmitglieder orientieren; ihre Befolgung ist also eine Mitgliedschaftsbedingung (Kühl, 2011, S. 98). Es gibt drei unterschiedliche Typen von formalen Strukturen, anhand derer die Funktionsweise einer Organisation beschrieben werden kann: *Kommunikationswege*, *Programme* und *Personal* (Luhmann 2000, S. 225; Martens & Ortmann, 2006, S. 443-444). Mit *Kommunikationswegen* wird festgelegt, wie in Organisationen kommuniziert wird. Dabei werden beispielsweise die Mitzeichnungsrechte, Aufgabenteilung, Berichtspflichten oder hierarchische Über- und Unterordnung festgelegt (Luhmann, 2000, S. 302-306; Kühl, 2011, S. 106). *Programme* beschreiben die Handlungsanweisungen in einer Organisation. Sie legen also Kriterien fest, nach denen zukünftige Entscheidungen getroffen werden müssen. Dabei können inputorientierte Konditionalprogramme und outputorientierte Zweckprogramme unterschieden werden. Erstere stellen Verhaltensregularien dar, die bestimmte Reaktionen auf definierte Impulse vorschreiben, und letztere legen zu erreichende Ziele und Zwecke bei freier Mittelwahl fest (Luhmann, 2000, S. 263-271; Kühl, 2011, S. 103-105). Der dritte Strukturtyp *Personal* ist besonders wichtig für Organisationen, da Entscheidungen über Personal gleichzeitig weitere Entscheidungen kanalisieren (Martens & Ortmann, 2006, S. 443). Die Inhalte von Entscheidungen – und damit die Erfüllung der Organisationsprogramme – hängen nämlich maßgeblich davon ab, welche Person die Entscheidung trifft. Das liegt daran, dass jede Person ihren eigenen Entscheidungsstil hat; Person X führt also Organisationsprogramme anders aus als Person Y oder nutzt Kommunikationswege in ihrer eigenen Art und Weise. Das bedeutet wiederum, dass personelle Wechsel einen großen Einfluss auf den Ablauf in Organisationen haben, selbst wenn die anderen beiden Strukturelemente unverändert bleiben. Somit ist es für die erfolgreiche Erfüllung der Organisationsprogramme von großer Bedeutung, mit welcher Person eine spezifische Stelle in einer Organisation besetzt wird, da diese Person dann wiederum für die mit dieser Stelle verbundenen zu treffenden Entscheidungen zuständig ist (Luhmann, 2000, S. 288; Kühl, 2011, S. 107-109).

Organisationen haben vier Möglichkeiten, um das zentrale Strukturelement Personal und damit die Ausführung der organisationalen Aufgaben zu beeinflussen. Die ersten beiden Möglichkeiten sind die *Entlassung* oder die *Versetzung* von vorhandenem Personal. Mit der Entlassung wird eine Entscheidung darüber getroffen, welche Entscheidungen nicht

mehr in der Organisation erwünscht sind und die Versetzung von Personal stellt eine Entscheidung über interne Karrieren dar. Darüber hinaus besteht eine dritte Möglichkeit der Einflussnahme in der *Personalentwicklung*, durch die das Verhalten von bestehendem Personal verändert werden kann, um dessen Entscheidungen in eine andere Richtung zu lenken. Die vierte Möglichkeit, die Organisationen zur Verfügung steht um die Strukturkomponente Personal zu beeinflussen, ist die *Einstellung* von neuen Mitarbeitenden. Durch die Rekrutierung neuen Personals können Organisationen Einfluss auf zukünftige Entscheidungen nehmen, indem zum Beispiel bereits bei der Formulierung von Stellenausschreibungen die mitzubringenden Personenmerkmale und die mit diesen verbundenen Entscheidungsstile der zukünftigen Stelleninhaberin berücksichtigt werden (Kühl, 2011, S.108-109). Personalauswahl ist also eine Entscheidung über zukünftige Entscheidungen, die innerhalb einer Organisation getroffen werden und damit ausschlaggebend für das Erreichen der Organisationsziele bzw. den Erfolg von Organisationen.

### **3.2 Die Bedeutung von Professorinnen in Universitäten**

Universitäten bzw. Universitätsleitungen<sup>9</sup> verfügen jedoch nur über eingeschränkte Einflussmöglichkeiten auf ihr wissenschaftliches Personal. *Erstens* liegt auf Grund des traditionellen Lehrstuhlprinzips, auf dem das deutsche Universitätssystem nach wie vor beruht, die Einstellung, Entlassung, Weiterqualifizierung sowie Versetzung wissenschaftlich Mitarbeitender in den Händen der einzelnen Professorinnen bzw. Lehrstuhlinhaberinnen (Kreckel & Pasternack, 2008, S.50; Hüther & Krücken, 2012, S. 32). Dementsprechend kann die Organisation also lediglich indirekt über Professorinnen einen Einfluss auf die akademische Personalkomponente ausüben. *Zweitens* sind aber auch die Einflussmöglichkeiten der Universitätsleitung auf Hochschullehrerinnen nur marginal. Nicht nur in Bezug auf ihre Mitarbeitenden agieren Professorinnen autonom, sondern auch bei der Ausübung der Kernaktivitäten in Forschung und Lehre, die die fachliche Ausrichtung und das Renommee der Hochschule prägen (Zimmermann, 2006, S. 86). Universitäten können also die Art und Weise der Ausübung der zentralen Organisationsprogramme Forschung und Lehre kaum beeinflussen. Die Gründe für die geringe Gestaltungsmacht im Personalbereich liegen zum einen in den rechtlichen Rahmenbedingungen, die Professorinnen eine relativ hohe Autonomie auf Grund ihres

---

<sup>9</sup> Es wird angenommen, dass die Organisationsleitungen bzw. Hochschulleitungen stellvertretend für die Organisation bzw. die Hochschule agieren.

Beamtenstatus und der Verankerung der Freiheit von Forschung und Lehre in Artikel 5, Absatz 3 des Grundgesetzes („Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung“) garantieren. Darüber hinaus ist der limitierte Einfluss auf Professorinnen auch durch spezifische Organisationsmerkmale bedingt, die Universitäten von klassischen, formalbürokratischen Organisationen unterscheiden. Bei der Hervorhebung dieser Unterschiede stellt das Verständnis von formalbürokratischen Organisationen als sozialen Einheiten, die durch formale Regeln dominiert werden (Weber, 1976, S. 126-128) den Bezugspunkt in der soziologischen Organisationsforschung dar. Dieses Konzept impliziert eine rationale sowie funktionale Koordination innerhalb der Organisation, wodurch wiederum die Erreichung des Organisationsziels sichergestellt wird (Hüther & Krücken, 2016, S. 173). Allerdings entspricht dieses Bild von Organisationen nicht der Art und Weise, wie Hochschulen in der Realität funktionieren (können). Insbesondere drei Perspektiven haben sich in der Hochschulforschung etabliert, um die spezifischen Funktionsweisen von Hochschulen als Organisationen zu beschreiben. Diese werden in den folgenden Abschnitten mit einem spezifischen Fokus auf Personal bzw. Professorinnen skizziert.

### **3.2.1 Besonderheiten von Universitäten aus der Organisationsperspektive**

So stehen die Verbindungen zwischen einzelnen Elementen, Strukturen und Abläufen von Organisationen bei der Beschreibung von *Hochschulen als lose gekoppelte Organisationen* (Weick, 1976, S. 3-5) im Vordergrund. Die lose Kopplung in Universitäten betrifft verschiedene Dimensionen. Sie bezieht sich *erstens* auf die Erfüllung der Organisationsziele, da in Universitäten mehrere Ziele relativ unabhängig voneinander verfolgt werden. So wird in verschiedenen Disziplinen autark Wissen generiert und innerhalb einer Disziplin sind wiederum die Bereiche Forschung und Lehre nur lose miteinander verbunden. *Zweitens* zeigt sich die lose Kopplung in dem Fehlen hierarchischer Über- oder Unterordnung, da Professorinnen auf Grund des Umgangs mit hochspezialisiertem Wissen und der Verankerung der Forschungs- und Lehrfreiheit im deutschen Grundgesetz über eine große Autonomie bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten verfügen. Aus demselben Grund sind auch *drittens* Kontrollen der Arbeitserfüllung in Bezug auf wissenschaftliche Tätigkeiten nicht möglich, da hierzu die hierarchischen Kontrollinstanzen ebenfalls über ebendieses hochspezialisierte Wissen verfügen müssten. Insgesamt resultiert also die lose Kopplung in Universitäten aus dem hohen

Spezialisierungsgrad des Wissens, das das Arbeitsmaterial von Wissenschaftlerinnen in Universitäten darstellt, und begünstigt die hohe Autonomie von Professorinnen in ihrem Arbeitsalltag (Hüther & Krücken, 2016, S. 174-179).

Auch für die Beschreibung von Universitäten als *Professionelle Bürokratien* bzw. *Expertinnenorganisationen* stellt die hohe Autonomie der Professorinnen in ihren Arbeitskontexten den Ausgangspunkt dar. Für Mintzberg (1979, S. 349-350 oder S. 371-374) ergeben sich Abweichungen vom formalbürokratischen Organisationsmodell vor allem durch die zentrale Rolle von Professionellen – also Mitgliedern von Professionen – in Universitäten. Bei Professionen handelt es sich um Berufsgruppen, die sich mit komplexen Problemen befassen und deshalb autonom im Arbeitsalltag agieren. Professionsmitglieder sind dabei für die gegenseitige Qualitätskontrolle professioneller Arbeit sowie für die Rekrutierung und Ausbildung neuer Mitglieder zuständig (Dill, 1982, S. 256). Für Berufsgruppen, die sich mit Forschung und Lehre befassen – also fachspezifische Professionen im Bereich der Wissenschaft – stellt die jeweilige „Scientific Community“ einen zentralen Orientierungspunkt dar. Scientific Communities sind disziplinäre Gemeinschaften, die auf normativen und kognitiven Bindungen ihrer Mitglieder beruhen. Das bedeutet, dass die Mitglieder einer Disziplin gemeinsame Vorstellungen hinsichtlich verschiedener Aspekte wissenschaftlicher Arbeit – beispielsweise über Standards und Kriterien der Wissensproduktion oder auch über relevante Inhalte für die Ausbildung neuer Professionsmitglieder – teilen (Stichweh, 2005, S. 126; Mintzberg, 1979, S. 349). Darüber hinaus werden gemeinsame Werte und Normen über disziplinäre Grenzen hinaus von der gesamten „Academic Profession“ – also von jenen Mitgliedern wissenschaftlicher Professionen, die an Hochschuleinrichtungen arbeiten – geteilt (Dill, 1982, S. 257; Clarke, Hyde & Drennan, 2013, S.7.) Diese Werte beinhalten nach Kuh und Witt (1988, S.76, zitiert nach Clark et al. 2013, S. 7)

„academic freedom, the community of scholars, scrutiny of accepted wisdom, truth seeking, collegial governance, individual autonomy, and service to society through the production of knowledge, the transmission of culture, and education of the young“.

Da also Standards, Programme und Werte, die die Grundlage für organisationale Kontrollmechanismen darstellen, in der wissenschaftlichen Gemeinschaft bzw. von der Akademischen Profession festgelegt und kontrolliert werden, spielt die Universität als Organisation für die Kontrolle der Arbeitsabläufe von akademischem Personal nur eine untergeordnete Rolle (Fumasoli, 2015, S. 19). Dieses Kontrollproblem seitens der

Universität wird dadurch verstärkt, dass die Anwendung von komplexem Wissen immer mit großen Unsicherheiten bezüglich der Ergebnisse verbunden ist, da man nicht vorhersagen kann, zu welchen Resultaten wissenschaftliche Arbeit führt. Ein weiteres Merkmal von Expertinnenorganisationen sind kollegiale anstatt hierarchischer Entscheidungsstrukturen. Diese ergeben sich ebenfalls durch die Probleme, mit denen Nicht-Professionsmitgliedern auf Grund ihres mangelnden Spezialwissens konfrontiert werden, wenn sie Professionsmitglieder bezüglich der Ausübung ihrer hochspezialisierten und komplexen Aufgaben kontrollieren bzw. steuern wollen. Die Kontrolle wissenschaftlicher Tätigkeiten findet daher überwiegend durch Fachkolleginnen - sogenannte „Peers“ – innerhalb der Profession statt. Somit werden durch die Beschreibung von Universitäten als Expertinnenorganisationen die Verortung von Machtpotenzialen bei dem operativen Kern – also bei den Wissenschaftlerinnen, die die Kernaufgaben Forschung und Lehre ausüben – sowie die Bedeutung des Kollegialitätsprinzips hervorgehoben (Mintzberg, 1979, S. 371-376).

Bei der Beschreibung von Universitäten als *organisierten Anarchien* – der dritten Perspektive auf organisationale Besonderheiten – werden in erster Linie die Entscheidungsprozesse in diesen Organisationen thematisiert. Dabei werden Entscheidungen in Organisationen generell als Ergebnis eines Zusammentreffens von vier Elementen betrachtet: Probleme, Lösungen, Teilnehmende an Entscheidungen und Entscheidungsmöglichkeiten (Cohen, March & Olson, 1972, S. 2-3). Im Idealfall sollten Entscheidungen zur Lösung von Problemen beitragen – es sollte also eine passende Lösung auf das entsprechende Problem treffen. Allerdings gibt es in Universitäten drei Unsicherheitsfaktoren, die rationales Entscheiden und damit das intentionale Zusammentreffen von zueinander passenden Problemen und Lösungen verhindern: *erstens* der beständige Konflikt zwischen den zwei Hauptzielen Forschung und Lehre, *zweitens* die unklaren Technologien bezüglich der Generierung, Vermittlung und Anwendung von Wissen und *drittens* die fluktuierende Partizipation an Entscheidungsprozessen in akademischen Selbstverwaltungsgremien (Cohen et al., 1972, S. 11, Hüther & Krücken, 2016, S. 186-187; Musselin, 2006, S. 65-66). Auf Grund dieser Umstände werden Entscheidungen in Universitäten nach dem „Garbage-Can-Prinzip“ getroffen. Das bedeutet, dass Probleme, Lösungen, Entscheidungsmöglichkeiten und Teilnehmende in Entscheidungsarenen eher zufällig zusammentreffen. Als Folge dessen kann es vorkommen, dass Entscheidungen getroffen werden, wenn ein Problem eine bestimmte

Entscheidungsarena bereits wieder verlassen („Decision by Flight“) oder noch gar nicht betreten („Decision by Oversight“) hat (Cohen et al., 1972, S. 16).

### **3.2.2 Einflussmöglichkeiten auf Professorinnen seitens der Universitätsorganisation**

Insgesamt verdeutlichen die drei beschriebenen Ansätze, dass Universitäten Besonderheiten im Vergleich zu anderen Organisationen aufweisen, die sich in geringen Einflussmöglichkeiten auf das wissenschaftliche Personal äußern. Diese beschriebenen Besonderheiten können auf einen gemeinsamen Nenner heruntergebrochen werden: Der Hauptunterschied zwischen Universitäten und formalbürokratischen Organisationen ist das hochspezialisierte Wissen als Arbeitsmaterial von ersteren. Hieraus resultiert eine hohe Autonomie der Professorinnen – der zentralen Personalgruppe in Universitäten – bei der Ausführung und Koordination ihrer Arbeitsabläufe. Daraus ergeben sich wiederum Defizite hinsichtlich diesbezüglicher rationaler (hierarchischer) Entscheidungen sowie mangelnde Kontrollmöglichkeiten seitens der Organisationsleitung. Mit dieser gering ausgeprägten hochschulinternen Hierarchie geht eine mangelnde Gestaltungsmacht in Bezug auf professorales Personal einher (Hüther & Krücken, 2011, S. 318-320). So können Universitäten *erstens* kaum Einfluss auf interne Karrieren durch vertikale Versetzung von wissenschaftlichem Personal ausüben, da allen potenziellen Kandidatinnen für eine Professur ein freier und gleicher Zugang zu diesem – in der Regel – öffentlichem Amt nach dem Prinzip der Bestenauslese gewährleistet werden soll. Daraus hat sich die normative Erwartungsstruktur entwickelt, dass Bewerberinnen, die bereits wissenschaftliche Mitarbeitende der jeweiligen Universität sind, nur in Ausnahmefällen für die Besetzung von Professuren berücksichtigt werden sollen (Wissenschaftsrat, 2005, S. 10). *Zweitens* können Universitäten wegen des Beamtenstatus der (meisten) Professorinnen das Instrument der Entlassung nur in seltenen Sonderfällen nutzen. *Drittens* sind die Möglichkeiten einer verpflichtenden Personalentwicklung über hierarchische Anweisungen marginal, da einerseits die Freiheit bei der Ausübung von Forschungs- und Lehrtätigkeiten verfassungsrechtlich garantiert ist und andererseits Professorinnen sich bei diesen überwiegend an den Standards ihrer Profession orientieren (Stichweh, 2005, S. 126).

Die dargestellten mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten im Personalbereich setzen voraus, dass Professorinnen bereits Mitglieder von Universitäten sind. Geht es aber um die Mitgliedschaftsentscheidung – also um die Einstellung von Professorinnen – können Universitäten bzw. Universitätsleitungen durchaus einen Einfluss auf die personale

Strukturkomponente ausüben, da Universitäten in den meisten Bundesländern eigenverantwortlich Professorinnen berufen können. Traditionell erfolgte die Berufung einer Professorin laut der Fassung des Hochschulrahmengesetzes von 2004 durch die zuständige Landesbehörde (Wissenschaftsrat, 2005, S. 10), jedoch haben die meisten Bundesländer – nämlich Hamburg (§ 13 HmbHG), Hessen (§ 63 HHG), Mecklenburg-Vorpommern (§ 60 LHG M-V), Nordrhein-Westfalen (§ 37 HG), Saarland (§36 UG), Sachsen (§60 SächsHSFG), Schleswig-Holstein (§ 62 HSG), Thüringen (§ 78 ThürHG) – das Ruferteilungsrecht mittlerweile auf die Hochschulebene übertragen. In den anderen Bundesländern ist das Ministerium noch etwas stärker in die Erteilung des Rufes involviert. So beruft zwar in Sachsen-Anhalt (§ 36 HSG LSA) der Rektor, jedoch hat das zuständige Ministerium vier Wochen Zeit, Widerspruch gegen den Berufungsvorschlag einzulegen. In Baden-Württemberg (§ 48 LHG) kann die Hochschulleitung nur im Einvernehmen mit dem zuständigen Ministerium berufen, allerdings kann letzteres die Zuständigkeit für die Erteilung entweder in Einzelfällen oder vollständig auf die Hochschulleitung übertragen. Eine optionale Übertragung des Ruferteilungsrechtes auf die Hochschulen ist auch in den Landeshochschulgesetzen der Bundesländer Bayern (BayHSchPG Art. 18 810)), Brandenburg (§ 40 BbgHG), Niedersachsen<sup>10</sup>(§ 48 NHG) und Rheinland-Pfalz (§ 50 HochSchG) vorgesehen. Lediglich in Berlin (§ 101 BerlHG) und Bremen (§18 BremHG) gilt die Regelung, dass das zuständige Mitglied der Landesregierung – die in Berlin als Senat bezeichnet wird – den Ruf erteilt<sup>11</sup>. Obwohl die rechtlichen Rahmenbedingungen der Auswahl von Professorinnen, wie beispielweise die notwendigen Qualifikationen, in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen geregelt sind, liegt die Entscheidung über die Einstellung von Professorinnen also in den meisten Fällen bei der Hochschule.

In diesem Kapitel wurde deutlich, dass Personal ein zentraler Schlüssel für die Erfüllung von Organisationszielen ist. Darauf aufbauend wurde dargestellt, dass Universitäten in Deutschland eigentlich nur über die Auswahl von Professorinnen einen Einfluss auf das akademische Personal ausüben können. Sobald diese Auswahlentscheidung getroffen wurde, ist der Einfluss auf die personale Strukturkomponente nur noch marginal. Professorinnen agieren nicht nur weitestgehend autonom bei der Erfüllung der universitären Kernaufgaben, sondern sie wählen auch das weitere akademische Personal

---

<sup>10</sup> In diesem Fall entscheidet dann die Hochschulleitung gemeinsam mit dem Hochschulrat über die Berufung

<sup>11</sup> Die Darstellung Verteilung des Ruferteilungsrechts basiert auf den LHG mit Stand August 2016.

eigenständig aus. Musselin (2005, S. 141) bezeichnet deutsche Universitäten auf Grund ihrer geringen Gestaltungsmacht im Personalbereich sogar als „Human Capital Riskers“. Diese Bezeichnung bringt zum Ausdruck, dass Universitäten durch die Berufung neuer Professorinnen in diese Person investieren und dann hoffen müssen, die richtige Entscheidung getroffen zu haben, da sie keine Einflussmöglichkeiten mehr auf Professorinnen haben, sobald diese berufen sind. Somit stellt die Einstellung von Professorinnen ein zentrales Steuerungsinstrument von Universitäten dar. Dabei ist – wie bei jeder Personalauswahl – das Ziel, die Kandidatin auszuwählen, die den jeweiligen Anforderungen, die mit einer spezifischen Stelle verbunden sind, am besten entspricht. Diese ergeben sich wiederum unter anderem aus den Aufgaben, die mit dieser Professur verknüpft sind und die die zukünftige Stelleninhaberin dementsprechend erfüllen muss. Bevor aber Einflussfaktoren auf Anforderungsprofile für zu besetzende Professuren und damit die organisationalen Einflussmöglichkeiten im Rahmen der Personalauswahl aufgeschlüsselt werden, wird im nächsten Abschnitt zunächst der Ablauf der Auswahl von Professorinnen an deutschen Universitäten skizziert. Durch diese Beschreibung soll deutlich werden, welche Akteurinnen an der Definition von Anforderungen im Rahmen der Besetzung vakanter Professuren beteiligt sind und welche Rolle die Organisationsebene (z.B. neben der Scientific Community oder dem jeweiligen Landesministerium) dabei spielt.

### **3.3 Ablauf der Auswahl von Professorinnen in Deutschland**

Der im Folgenden skizzierte Ablauf eines typischen Berufungsverfahrens an deutschen Universitäten basiert auf den Vorgaben der Landeshochschulgesetze und den Regelungen in hochschulspezifischen Berufsordnungen. Darüber hinaus wurde die Beschreibung durch empirische Daten, die im Rahmen des LiBerTas-Projektes (siehe Kapitel 2) erhoben wurden, ergänzt.

Das Vorgehen bei der Besetzung vakanter Professuren unterscheidet sich einerseits entsprechend der verschiedenen Hochschulgesetze der einzelnen Bundesländer. Darüber hinaus können Universitäten im Rahmen der durch die Landeshochschulgesetze abgesteckten Grenzen die Verfahrenspraxis in Berufungsverfahren durch Berufsordnungen, -richtlinien oder –leitfäden festlegen (Wissenschaftsrat, 2005, S. 15). Nach einer Recherche im Juli 2016 haben 74 von insgesamt 88 deutschen Universitäten in



staatlicher Trägerschaft<sup>12</sup> solche Dokumente mit Regelungen und Vorgaben in Bezug auf Berufungsverfahren auf ihrer Homepage veröffentlicht. Weiterhin gibt es einige Sonderfälle, wie zum Beispiel Stiftungsprofessuren, gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungsinstituten oder auch programmfinanzierte Professuren, für die von der herkömmlichen Verfahrenspraxis abweichende Regelungen gelten können. Auf diese Ausnahmen wird im Folgenden nicht näher eingegangen, da es wegen der großen Heterogenität auf Länder- und Hochschulebene bereits eine Herausforderung darstellt, einen Archetyp regulärer Berufungsverfahren an deutschen Universitäten zu beschreiben.

Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen bei Berufungsverfahren auf Grund der spezifischen Verfahrensregularien auf Länder- und Hochschulebene betreffen sowohl die *Sozial-*, *Zeit-* als auch *Sachdimension* (Luhmann, 1984, S. 112). Erstens sind je nach Bundesland, Universität oder sogar Fakultät unterschiedliche Akteurinnen mit verschiedenen Einflusspotentialen bzw. Mitspracherechten in die Auswahl von Professorinnen involviert (*Sozialdimension*). Zweitens gibt es viele Varianten eines Verfahrensablaufes und der zeitlichen Reihenfolge der einzelnen Verfahrenselemente, wie zum Beispiel ob einzelne Publikationen der Bewerberinnen gelesen werden und zu welchem Zeitpunkt im Verfahren (*Zeitdimension*). Drittens unterscheiden sich – unter anderem in Abhängigkeit von den jeweils beteiligten Akteurinnen – die Kriterien, die für die Definition einer Professur und für die Auswahl der Bewerberinnen angewendet werden (*Sachdimension*). Ein gemeinsamer Nenner aller Berufungsverfahren für Professorinnen an deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft ist jedoch, dass die Auswahl nach Artikel 33, Absatz 2 des deutschen Grundgesetzes dem Grundsatz der Bestenauslese folgen muss<sup>13</sup>. Mit diesem Artikel soll garantiert werden, dass nur die geeignetsten Personen für öffentliche Ämter ausgewählt werden. In dem oben genannten Paragraphen werden drei zentrale Kriterien aufgeführt, um die beste Person zu identifizieren: Eignung (charakterliche, geistige, physische und psychische Eigenschaften), Befähigung (beruflich-fachliche Eignung wie beispielsweise Ausbildung oder Allgemeinwissen) und fachliche Leistung (z. B. Arbeitsergebnisse oder Arbeitsverhalten). Darüber hinaus besteht jedes professorale Auswahlverfahren an deutschen Universitäten mindestens aus zwei eng miteinander verknüpften Phasen: Die Besetzung einer Professur beginnt mit der *Stellendefinition und Ausschreibung der Professur*, also der Entscheidung über die

---

<sup>12</sup> Hochschulkompass Stand August 2015 (siehe Tabelle 9 im Anhang)

<sup>13</sup> Sofern es sich um Beamtinnenstellen handelt.

## *Stellendefinition*

Verwendung der vakanten Stelle. Darauf aufbauend findet dann die eigentliche *Auswahlphase* statt, also die Entscheidung über die Besetzung der vakanten Stelle<sup>14</sup>. Diese konsekutiven Phasen werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

### **3.3.1 Stellendefinition**

Grundsätzlich kann zwischen einer Wiederbesetzung und einer Neubesetzung von Professuren unterschieden werden. Bei einer Neubesetzung wird eine neue Stelle für eine Fakultät eingerichtet, bei einer Wiederbesetzung wird eine vorhandene Stelle vakant und soll neu besetzt werden. In beiden Fällen werden im ersten Schritt zunächst die Rahmenbedingungen der Stelle definiert. Wichtige Eckpunkte sind dabei die Besoldungsstufe der Professur, eine eventuelle Befristung sowie die Ausstattung mit Sachmitteln, Mitarbeiterinnenstellen, Räumen und Geräten. Weiterhin wird unter anderem die organisatorische Einbindung – also die Zuordnung der Professur zu einer Fakultät, einem Institut, einer Forschungsgruppe o.ä. – festgelegt. Daraus ergibt sich auch die Denomination der vakanten Professur, also der Forschungs- und Lehrbereich. Diesbezüglich wird entschieden, welche Schwerpunkte die jeweilige Professur in den Bereichen Forschung und Lehre vertreten soll, welche internen und externen Kooperationsmöglichkeiten in beiden Bereichen bestehen oder ausgebaut werden sollen, aber auch welche Möglichkeiten der Beantragung von Drittmittelprojekten und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sich bieten. Aus diesen spezifischen Aufgaben einer Professur leiten sich dann wiederum die Anforderungen an Bewerberinnen um diese Stelle ab. Ist zum Beispiel mit der ausgeschriebenen Professur die Aufgabe verbunden, Lehrveranstaltungen auch auf Englisch abzuhalten, ergibt sich daraus die Anforderung an Bewerberinnen, dass diese Englischkenntnisse aufweisen und im Idealfall bereits Erfahrungen mit englischen Lehrveranstaltungen haben sollten.

Diese Rahmenbedingungen der zu besetzenden Stelle werden zwischen der Universitätsleitung und der dezentralen Ebene der Fakultäten bzw. Institute ausgehandelt. Neben diesen Akteurinnen ist in einigen Bundesländern auch der Senat als oberstes Gremium der akademischen Selbstverwaltung und gegebenenfalls die zuständige Stelle der Landesregierung in Entscheidungen über die Inhalte, die die Professur vertreten soll,

---

<sup>14</sup> Im Anschluss an diese beiden Phasen der Auswahl zukünftiger Professorinnen folgt dann noch die Verhandlungsphase, in der die Konditionen der Stelle zwischen ausgewählter Person und Universitätsleitung verhandelt werden. In dieser Arbeit liegt der Fokus aber ausschließlich auf der Auswahlphase. Für Ausführungen und Forschungsergebnisse bezüglich der Verhandlungsphase sei auf weitere Ergebnisse des LiBerTas-Projektes verwiesen.

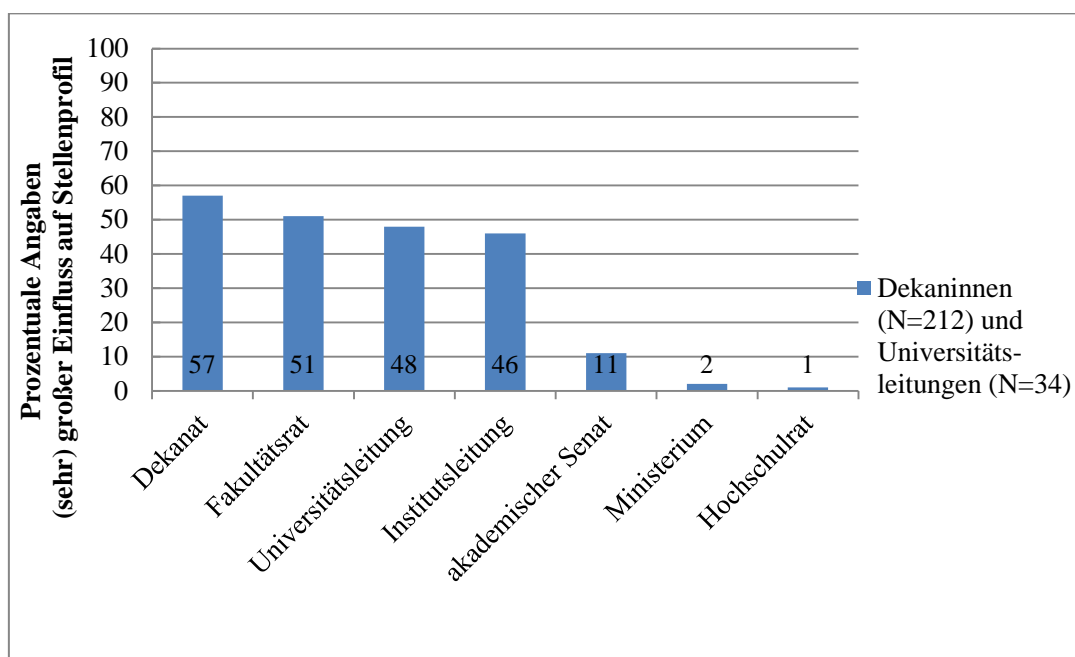
## *Stellendefinition*

eingebunden. Die eventuelle Beteiligung des Ministeriums erfolgt allerdings eher indirekt, nämlich über Festlegungen bezüglich der Verwendung von Professuren im Hochschulentwicklungsplan. Ob in diesen Vereinbarungen zwischen Ministerien und Universitäten – die die Struktur- und Entwicklungsplanung von letzteren festlegen – die inhaltliche Ausrichtung von (zukünftigen) Professuren thematisiert werden muss, ist wiederum in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen festgeschrieben. So regeln die entsprechenden Gesetze in Baden-Württemberg (§7 LHG), Bremen (§ 103 BremHG) und Schleswig-Holstein (§ 12 HSG), dass Universitäten bei der Entwicklungsplanung bereits Festlegungen über die künftige Verwendung frei werdender Professuren treffen und folglich mit dem Ministerium abstimmen müssen. Auch im Saarland (§ 6 UG) und in Brandenburg (§ 3 BbgHG) ist Personalplanung im Allgemeinen – ohne die explizite Nennung von Professuren – als ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklungsplanung vorgesehen und das brandenburgische Hochschulgesetz (§ 40 BbgHG) verlangt zusätzlich, dass Ausschreibungen von Professuren damit in Übereinstimmung stehen müssen. In Bayern sind solche Festlegungen zwar nicht obligatorisch vorgesehen, jedoch kann bei der Stellenausschreibung auf die Zustimmung des Ministeriums verzichtet werden, wenn die Ausrichtung der Professur schon Bestandteil der Entwicklungsplanung war (BayHSchPG Art. 18 (3)). Hamburg (§ 89 HmbHG) und Sachsen (§ 59 SächsHSFG) verpflichten das Leitungspersonal an Universitäten, die Entscheidung über die künftige Verwendung frei werdender Professuren auf der Basis der Entwicklungsplanung zu treffen. Dementsprechend nimmt auch in diesen Bundesländern das Ministerium indirekt Einfluss auf die Stellendefinition. Zusätzlich werden in Sachsen zur Umsetzung der Entwicklungsplanung Zielvereinbarungen mit dem zuständigen Ministerium geschlossen, die Festlegungen über die Personalausstattung der Universitäten enthalten (§ 10 SächsHSFG). In Mecklenburg-Vorpommern ist das zuständige Fachministerium per se nicht in den Prozess der Stellendefinition von Professuren eingebunden, kann aber laut § 59 des Landeshochschulgesetzes Mecklenburg-Vorpommern „[m]it Rücksicht auf übergeordnete Aspekte der Landesentwicklung [...] eine andere Zuweisung der frei werdenden Stelle verlangen.“ In Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Berlin ist weder im Hochschulentwicklungsplan Bezug auf die Verwendung von Professuren zu nehmen, noch ist das Ministerium laut der Landeshochschulgesetze auf eine andere Art und Weise in den Prozess der Stellendefinition eingebunden.

## Stellendefinition

Um einen Überblick darüber zu bekommen, wie groß der Einfluss der einzelnen beteiligten Akteurinnen auf die Definition einer zu besetzenden Professur eingeschätzt wird, kann auf Ergebnisse der in Kapitel 2 erwähnten Online-Befragung von Dekaninnen und Hochschulleitungen aus dem Projekt LiBerTas Bezug genommen werden. Die folgende Abbildung 2 zeigt den prozentualen Anteil der 212 befragten Dekaninnen und 34 Universitätsleitungen, der die Einflussstärke verschiedener Akteurinnen in der Stellendefinitionsphase mit groß oder sehr groß eingeschätzt hat.<sup>15</sup>

**Abbildung 2: Von Dekaninnen und Universitätsleitungen geschätzter Einfluss verschiedener Akteurinnen auf das Stellenprofil von Professuren**



(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Online-Befragung aus dem Projekt LiBerTas)

So haben mit 57 Prozent die meisten der befragten Dekaninnen und Universitätsleitungen den Einfluss des Dekanats als groß oder sehr groß eingeschätzt. Weiterhin schätzten 51 Prozent den Einfluss des Fakultätsrates als groß oder sehr groß ein, 48 Prozent schrieben der Universitätsleitung einen großen oder sehr großen Einfluss zu. Der Einfluss der Institutsleitung wurde von 46 Prozent und der Einfluss des akademischen Senats von 11 Prozent der Befragten als groß oder sehr groß eingeschätzt. Der Einfluss der Akteurinnen außerhalb der Hochschule wurde dahingegen von deutlich weniger Befragten als sehr groß oder groß eingeschätzt. Nur zwei Prozent der Befragten schrieben dem Ministerium einen

<sup>15</sup> Auf eine differenzierte Darstellung der wahrgenommenen Einflussstärken für jede Befragtengruppe wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, da lediglich ein Eindruck von dem Zusammenspiel verschiedener (hochschulinterner) Akteurinnen bei der Gestaltung einer Professur gegeben werden soll. Für eine ausführlichere Darstellung sei auf Publikationen, die aus dem LiBerTas-Projekt hervorgehen, verwiesen.

## *Stellendefinition*

großen oder sehr großen Einfluss auf die Gestaltung des Stellenprofils zu, im Hinblick auf den Hochschulrat sind es nur ein Prozent der Befragten. Insgesamt liegt die Entscheidung über die Verwendung einer professoralen Stelle – nach Einschätzungen der Hochschulleitungen und Dekaninnen – also im Verantwortungsbereich der Universität.

Innerhalb der Universitäten tragen dann die beteiligten Akteurinnen in sequentiellen Entscheidungen zu der Gestaltung des Stellenprofils bei, wobei sich die Zuständigkeiten der zentralen Ebene der Universitätsleitung und der dezentralen Ebene der Fakultäten oder Institute bei der Spezifikation der Anforderungen der zu besetzenden Stelle unterscheiden. Der Fachbereich legt zunächst die fachlichen Schwerpunkte in Forschung und Lehre fest, wobei die Werte und Normen der jeweiligen Scientific Community hinsichtlich wissenschaftlicher Aufgaben, Qualitätsstandards und Rekrutierungsbedingungen einen zentralen Bezugspunkt darstellen (Zimmermann, 2006, S. 88; Fumasoli & Goastellec, 2015, S: 155). Das Dekanat stimmt dann das Stellenprofil mit den Bedarfen der Fakultät in Forschung und Lehre sowie gegebenenfalls mit dem Fakultätsentwicklungsplan ab, der wiederum gemeinsam mit der Universitätsleitung in Abstimmung mit dem Hochschulentwicklungsplan verabschiedet wurde. Dieses von der Dezentrale entwickelte Profildokument, das unter anderem die Denomination, die Besoldungsstufe, das Forschungs- und Lehrprofil, eventuelle Kooperationsmöglichkeiten und dementsprechende spezifische Anforderungen der Stelle beinhaltet, dient dann dazu, die Freigabe einer Professur bei der Universitätsleitung zu beantragen. Letztere achtet dann in erster Linie darauf, dass dieses Stellenprofil zu den Zielen der Universität passt. Das wird in der Online-Befragung besonders deutlich, in der 100 Prozent der befragten Universitätsleitungen angaben, dass die strategischen Entwicklungsziele der Universität sehr wichtig oder wichtig bei der Gestaltung eines professoralen Stellenprofils sind. Die strategischen Entwicklungsziele der Fakultät waren für 91 Prozent der Universitätsleitungen sehr wichtig oder wichtig. Damit sind diese beiden Aspekte diejenigen, die mit Abstand von den meisten Hochschulleitungen als besonders relevant erachtet wurden. Die finanziellen Spielräume (53 Prozent), Gleichstellungsaspekte (41 Prozent), das bisherige Profil der Hochschule (28 Prozent) bzw. der Fakultät (22 Prozent) oder die Zahl potenzieller Bewerberinnen (25 Prozent) sind dahingegen für nur knapp oder deutlich weniger als die Hälfte der Befragten (sehr) wichtig bei der Gestaltung von Anforderungsprofilen für zu besetzende Professuren.

Sollte die Universitätsleitung die Professur auf Basis des von der Dezentrale entwickelten Profildokumentes und vor dem Hintergrund der von ihr als relevant erachteten Kriterien

## *Ausschreibung*

freigeben, ist dieses zwischen dezentralen und zentralen Organisationseinheiten ausgehandelte spezifische Anforderungsprofil für die weiteren Schritte des Auswahlverfahrens rechtlich bindend, da die gesetzliche Vorgabe der Bestenauslese sich auf dieses bezieht. Es wird also die Person gesucht, die die spezifischen Aufgaben, die in diesem Profilpapier genannt sind, am besten erfüllen kann (Frey, Braun & Peus, 2015, S. 7).

### **3.3.2 Ausschreibung**

Sobald das Stellenprofil festgelegt ist, wird im nächsten Schritt die zu besetzende Stelle ausgeschrieben. Diesbezüglich ist in § 45 Satz 1 der aktuellen Fassung des Hochschulrahmengesetzes aus dem Jahr 2007 vorgeschrieben, dass „die Stellen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer [...] öffentlich und im Regelfall international auszuschreiben“ sind. Zusätzliche Vorschriften hinsichtlich der Ausschreibung von Professuren sind in den Hochschulgesetzen der einzelnen Bundesländer oder im Beschluss der Kultusministerkonferenz bezüglich der „Vereinbarung über die Besetzung von Professorinnen- oder Professorenstellen an Hochschulen“ aus dem Jahr 2002 geregelt. In letzterem ist nicht nur formuliert, dass Professuren in der Regel öffentlich ausgeschrieben werden müssen (Nr.1 (1)), sondern auch, dass „in der Ausschreibung [...] Art und Umfang der zu erfüllenden Aufgaben, der Zeitpunkt der Besetzung sowie die Bewerbungsfrist anzugeben [sind]“ (Nr.1 (2)). Die Hälfte aller Bundesländer hat diese Formulierungen bezüglich der Inhalte des Ausschreibungstextes und der internationalen Ausschreibung in ihre Hochschulgesetze übernommen (§ 48 LHG, BayHSchPG Art. 18, § 40 BbgHG, § 63 HHG, § 59 SächsHSFG, § 36 HSG LSA, § 62 HSG, § 78 ThürHG). Berlin (§ 94 BerlHG), Nordrhein-Westfalen (§ 38 HG) und Rheinland-Pfalz (§ 50 HochSchG) haben lediglich den Passus, dass Art und Umfang der zu erfüllenden Aufgaben in professoralen Stellenausschreibungen genannt werden müssen, in ihre Hochschulgesetze übernommen. In Bremen wird im Hochschulgesetz (§ 18 BremHG) geregelt, dass professorale Stellen „nach Maßgabe der Bedeutung der Stelle“ international ausgeschrieben werden müssen, zum Inhalt der Stellenausschreibungen werden aber keine verbindlichen Regelungen formuliert. Auch in Hamburg (§ 14 HmbHG) und im Saarland (§ 36 UG) werden nur Vorgaben bezüglich der internationalen Ausschreibung, nicht aber zum Inhalt der Ausschreibungstexte gemacht. In Mecklenburg-Vorpommern (§ 59 LHG M-V) und

## *Ausschreibung*

Niedersachsen (§ 26 NHG) wird dahingegen nur festgelegt, dass Professuren öffentlich ausgeschrieben werden müssen.

In allen Bundesländern ist also mindestens gesetzlich vorgeschrieben, dass Professuren in der Regel öffentlich ausgeschrieben werden müssen. Die Formulierung „in der Regel“ impliziert allerdings bereits, dass in Ausnahmefällen auf eine Ausschreibung verzichtet werden kann. So ist im Hochschulrahmengesetz (§45 Abs. 2) formuliert, dass „das Landesrecht [...] Ausnahmen von der Ausschreibungspflicht vorsehen [kann]“. Regelungen zum Verzicht auf die Ausschreibung von Professorinnenstellen finden sich dabei in allen deutschen Bundesländern, wenn eine Professorin aus einem Beamten- oder Angestelltenverhältnis auf Zeit auf dieselbe Professur in einem unbefristeten Beamten- oder Beschäftigungsverhältnis berufen werden soll. Weiterhin können in einigen Ländern Juniorprofessuren ohne vorherige Ausschreibung besetzt werden, es können Mitglieder der Hochschulleitung nach Beendigung ihrer Amtszeit ohne Ausschreibungsverfahren auf eine Professur berufen werden oder es können herausragend qualifizierte Persönlichkeiten durch den Verzicht auf ein Berufungsverfahren mit vorheriger Ausschreibung der Stelle gewonnen werden. Abgesehen von diesen besonderen Ausnahmen vom Gebot der Ausschreibung professoraler Stellen stellt aber die öffentliche Ausschreibung einer Professur den Regelfall dar. Nur so können Universitäten eine große Gruppe von Bewerberinnen erreichen, aus der dann die beste ausgewählt werden kann.

Um die Stelle den gesetzlichen Vorgaben entsprechend auszuschreiben, muss ein Ausschreibungstext erstellt werden. Zwar spricht sich der Wissenschaftsrat dafür aus, dass der Ausschreibungstext nicht auf eine bestimmte Person zugeschnitten sein darf und empfiehlt gleichzeitig, diesen so präzise zu formulieren, dass die in der Ausschreibung genannten Anforderungen von der Berufungskommission als Auswahlkriterien herangezogen werden können (Wissenschaftsrat, 2005, S. 17). Außerdem muss der Text entsprechend dem im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz formulierten Benachteiligungsverbot (§ 2 Abs. 1 AGG) geschlechtsneutral formuliert sein. Doch bezüglich der Gestaltung dieser Texte sind in den Landeshochschulgesetzen keine expliziten Vorgaben zu finden. Um Informationen über die inhaltliche Gestaltung von Ausschreibungstexten zu bekommen, wurde daher eine Recherche auf Ebene der einzelnen Universitäten durchgeführt. So zeigte sich, dass insgesamt 17 von 88 Universitäten in staatlicher Trägerschaft in Deutschland einen Musterausschreibungstext für die Ausschreibung professoraler Stellen – entweder auf ihrer Homepage oder als Anhang zu

## Ausschreibung

ihrer Berufsordnungen – zur Verfügung stellen<sup>16</sup>. Diese Vorlagen für Ausschreibungstexte enthalten einerseits verbindliche Textbausteine (z.B. Verweis auf rechtliche Einstellungsvoraussetzungen, Begrüßung der Bewerbung von Frauen, allgemeine Informationen über die Universität), andererseits sehen sie die stellenspezifische Beschreibung des Anforderungsprofils vor. Die folgende Abbildung 3 zeigt einen Mustertext für eine Stellenausschreibung der Technischen Universität Braunschweig.

**Abbildung 3: Mustertext für die Ausschreibung von Professuren an der Technischen Universität Braunschweig**

<p>In der <b>Fakultät für [Fakultät]</b> ist zum [Datum] eine</p> <p style="text-align: center;"><b>Universitätsprofessur (BesGr. W) für „[Denomination]“</b></p> <p>zu besetzen.</p> <p style="text-align: center;">[individueller Text]</p> <p>Die Einstellungsvoraussetzungen ergeben sich aus § 25 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes<sup>5</sup>. An der Technischen Universität Braunschweig (gegründet 1745) bilden 19.500 Studierende sowie 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine akademische Gemeinschaft. Ingenieur- und Naturwissenschaften sind eng vernetzt mit den Wirtschafts- und Sozial-, Geistes- und Erziehungswissenschaften. Wir stehen für strategisches und leistungsorientiertes Denken, engagierte Lehre, vielschichtige Vernetzung mit unseren Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft und für intensive internationale Kooperationen. Mit über 20 renommierten Forschungseinrichtungen ist Braunschweig eine der forschungsintensivsten Regionen Europas mit Flair für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie ihre Familien.</p> <p>Die Technische Universität Braunschweig ist bestrebt, den Frauenanteil zu erhöhen und fordert daher Frauen nachdrücklich zur Bewerbung auf. Frauen werden bei gleichwertiger Qualifikation bevorzugt berücksichtigt. Auf Wunsch kann eine Teilzeitbeschäftigung ermöglicht werden. Bewerbungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland sind ausdrücklich erwünscht.</p> <p>Bewerberinnen oder Bewerber, die zum Zeitpunkt der beabsichtigten Ernennung das 50. Lebensjahr schon vollendet haben und nicht bereits im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit stehen, werden grundsätzlich im Angestelltenverhältnis eingestellt. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt.</p> <p>Weitere Auskünfte erteilt die Vorsitzende oder der Vorsitzende der Berufungskommission, [Herr/ Frau] [Titel] [Vor- und Nachname], Tel. +49 (0) [xxxx] [xxxx]-[xxxx]. Schriftliche Bewerbungen richten Sie bitte bis zum [Datum] an den <b>Dekan / die Dekanin der Fakultät für [Text], [Herr/ Frau] [Titel] [Vor- und Nachname], [Adresse]</b>.</p>
---

(Quelle: Richtlinie zur Durchführung von Berufungsverfahren 2016, S. 9)

Im Vergleich zu dieser Musterausschreibung zeigt Abbildung 4 eine ausgeschriebene Professur an derselben Universität.

---

<sup>16</sup> Stand Juli 2016.



**Abbildung 4: Beispiel für eine Stellenausschreibung der Technischen Universität Braunschweig**

In der Fakultät für Maschinenbau ist baldmöglichst eine

Universitätsprofessur (BesGr. W2 BBesO)  
für „Gesamtentwurf von Flugzeugen“

zu besetzen. Die Tätigkeitsfelder der Professur in der Forschung sollen dabei in den folgenden Bereichen liegen:

- Methodenentwicklung für Simulationen des Gesamtentwurfs von Flugzeugen
- Bewertung neuer Flugzeugkonfigurationen der Luftfahrt
- Technologiebewertung für zukünftige Verkehrsmittel der Luftfahrt

Die Professur soll die Leitung einer Arbeitsgruppe am Institut für Flugzeugbau und Leichtbau übernehmen und eine tragende Rolle in zukünftigen, koordinierten Forschungsprogrammen im Niedersächsischen Zentrum für Luftfahrt der TU Braunschweig übernehmen. In der Lehre ist die Professur in die Fachrichtung Luft- und Raumfahrttechnik des Maschinenbaus eingebunden und soll die Pflicht- und Wahlpflichtfächer des Flugzeugentwurfs in den Masterprogrammen „Luft- und Raumfahrttechnik“ und „Mobilität und Verkehr“ anbieten.

Gesucht wird ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin mit ausgewiesener Kompetenz auf mindestens zwei der genannten Forschungsgebiete aus Industrie, Universität oder Forschungseinrichtungen. Vorausgesetzt werden vertiefte Kenntnisse des Flugzeugbaus und der im Flugzeugentwurf benötigten Fachdisziplinen.

Das Institut für Flugzeugbau und Leichtbau ermöglicht für Forschung und Lehre die Nutzung der vorhandenen Räume und Rechnerausstattung. Ferner besteht Zugang zu Parallelrechnern der TU Braunschweig sowie zum Höchstleistungsrechner Nord. Darüber hinaus wird eine drittmittelfähige Grundausstattung zur Verfügung gestellt.

Die Technische Universität Braunschweig ist Mitglied der Wissenschaftsallianz Braunschweig-Hannover. Von den Bewerberinnen und Bewerbern wird deshalb die Bereitschaft vorausgesetzt, an koordinierten interdisziplinären Programmen mitzuwirken und sich in die Zusammenarbeit der technisch orientierten Universitäten in Niedersachsen, insbesondere im Rahmen des Masterplans MOBILISE – Mobility in Engineering and Science, einzubringen.

Die Einstellungs Voraussetzungen ergeben sich aus § 25 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes.

An der Technischen Universität Braunschweig (gegründet 1745) bilden 19.500 Studierende sowie 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine akademische Gemeinschaft. Ingenieur- und Naturwissenschaften sind eng vernetzt mit den Wirtschafts- und Sozial-, Geistes- und Erziehungswissenschaften. Wir stehen für strategisches und leistungsorientiertes Denken, engagierte Lehre, vielschichtige Vernetzung mit unseren Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft und für intensive internationale Kooperationen. Mit über 20 renommierten Forschungseinrichtungen ist Braunschweig eine der forschungsintensivsten Regionen Europas mit Flair für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie ihre Familien.

Die Technische Universität Braunschweig ist bestrebt, den Frauenanteil zu erhöhen und fordert daher Frauen nachdrücklich zur Bewerbung auf. Frauen werden bei gleichwertiger Qualifikation bevorzugt berücksichtigt. Auf Wunsch kann eine Teilzeitbeschäftigung ermöglicht werden. Bewerbungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland sind ausdrücklich erwünscht.

Bewerberinnen oder Bewerber, die zum Zeitpunkt der beabsichtigten Ernennung das 50.

Lebensjahr schon vollendet haben und nicht bereits im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit stehen, werden grundsätzlich im Angestelltenverhältnis eingestellt. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt.

Weitere Auskünfte erteilt der Vorsitzende der Berufungskommission, Prof. Dr.-Ing. Rolf Radespiel, Tel. 49 (0) 531 391 94250, r.radespiel@tu-bs.de  
Schriftliche Bewerbungen richten Sie bitte bis 30.09.2016 an den Dekan der Fakultät für Maschinenbau, Herr Prof. Dr.-Ing. Jens Friedrichs, Schleinitzstr. 20, 38106 Braunschweig.

(Quelle: Gefunden auf der Homepage der Technischen Universität Braunschweig (URL: [https://www.tu-braunschweig.de/wirueberuns/stellenmarkt/wen-wir-suchen/biete/view?job\\_id=16769&job\\_text\\_id=9917&bb=on](https://www.tu-braunschweig.de/wirueberuns/stellenmarkt/wen-wir-suchen/biete/view?job_id=16769&job_text_id=9917&bb=on)) am 28.07.2016)

Der Vergleich der beiden Texte zeigt, dass Ausschreibungen für Professuren trotz umfangreicher Vorgaben seitens der Universität recht stellenspezifisch ausgestaltet werden können (grau hinterlegte Textstellen in Abbildung 4). Bezüglich der Inhalte von Ausschreibungstexten für Professuren kann auf Basis der recherchierten Musterausschreibungstexte und einer genaueren Betrachtung von Ausschreibungstexten verschiedener Universitäten zu unterschiedlichen Ausschreibungszeitpunkten (Siehe auch Kapitel 7) zusammenfassend festgehalten werden, dass professorale Stellenausschreibungen zum einen typischerweise die Anforderungen an die zukünftige Stelleninhaberin in Forschung und Lehre beinhalten. Diese ergeben sich laut der Interviews aus dem LiBerTas-Projekt wiederum aus der Funktionsbeschreibung der Stelle, die von Hochschulleitung und dezentralen Ebenen gemeinsam festgelegt wurde. Darüber hinaus enthalten die Texte neben dem Aufgabenbereich der Professur bzw. den Anforderungen an Bewerberinnen in der Regel auch – wie vom Wissenschaftsrat gefordert - den Zeitpunkt der Stellenbesetzung sowie die Zuordnung zu bzw. Mitwirkung an Studiengängen, Forschungszentren, -gruppen, -clustern o.ä., die Konditionen der Stelle (Besoldungsgruppe, eventuelle Befristung etc.) sowie formale Einstellungs Voraussetzungen oder einen Verweis auf den entsprechenden Paragraphen im Gesetz sowie die Bewerbungsfrist.

Welche Akteurinnen aber letztendlich die stellenspezifischen Elemente von Ausschreibungstexten bzw. den Ausschreibungstext im Falle einer nicht vorhandenen Vorlage erstellen, ist nicht gesetzlich geregelt. Ein Blick in die Berufsordnungen der Universitäten zeigt, dass auch auf Hochschulebene nur in wenigen Fällen verbindlich festgelegt ist, wer tatsächlich den Ausschreibungstext erstellt. Falls es doch entsprechende Festlegungen gibt, zeigt sich, dass jeweils unterschiedliche Akteurinnen mit dieser

## Ausschreibung

Aufgabe betraut werden. Den Berufungsordnungen der Universität Mainz (Abschnitt 3.1), der Medizinischen Hochschule Hannover (Abschnitt 5.1), der Pädagogischen Hochschule Freiburg (§ 2) und der Universität Heidelberg (Abschnitt 3.1) ist zu entnehmen, dass diese Aufgabe der Berufungskommission zufällt. An der Universität Ulm besteht laut Berufungsordnung (Abschnitt 2.a) die Möglichkeit, die Berufungskommission vor der Ausschreibung der Stelle einzusetzen und mit der Verfassung des Ausschreibungstextes zu beauftragen, an der Universität Nürnberg-Erlangen soll Berufungsausschuss seine Expertise in die Erstellung des Ausschreibungstextes einbringen (Abschnitt 2.1) und auch an der Humboldt-Universität zu Berlin kann die Berufungskommission gemeinsam mit der Fakultät den Ausschreibungstext erstellen, sofern sie schon eingesetzt ist (Abschnitt 2.1). Die Berufsordnung der Universität Bochum sieht vor, dass das Rektorat den Ausschreibungstext erstellt (§ 5), an der Universität Siegen (§ 6) ist der Fakultätsrat und an der Universität Lübeck der zuständige Senatsausschuss dafür zuständig (Abschnitt 1.6). An allen anderen Universitäten ist in Berufsordnungen (sofern diese vorhanden sind) lediglich festgelegt, dass der Ausschreibungstext auf Fachbereichs- bzw. Fakultätsebene erstellt wird. Aus den Interviews des LiBerTas-Projektes geht hervor, dass je nach Universität verschiedene Personen auf der dezentralen Ebene am Entwurf des Textes beteiligt sind. So illustriert ein Zitat einer Gleichstellungsbeauftragten, dass Ausschreibungstexte in der Regel von Fachvertreterinnen der ausschreibenden Fakultät entwickelt werden, bevor sie diverse hochschulinterne Gremien durchlaufen und letztendlich von der Universitätsleitung verabschiedet werden:

„Also der Text wird in den fachlichen Einheiten der Fakultät entwickelt und wird dann über den Fakultätsrat auch abgestimmt und von dem Dekanat dann geprüft und auch verabschiedet und dann geht der erst in das Präsidium.“(LiBerTas-Interview 12, Absatz 18)

Aus einem anderen Interview mit einer Dekanin ist bekannt, dass sich hinter der *fachlichen Einheit* Mitarbeiterinnen des Dekanats verbergen und auch der Senat eine entscheidende Rolle für die Verabschiedung des Textentwurfes spielt:

„Also der Text, das wird von dem Dekan entworfen mit den Mitarbeitern im Dekanat, dann wird er im Fakultätsvorstand vorgelegt, dann werden dort noch dementsprechende Hinweise aufgenommen und dann wird er von den Vorständen verabschiedet und anschließend dem Fakultätsrat vorgelegt, der dann noch Hinweise geben kann, weil er ja dann letztendlich, bevor es in den Senat geht, darüber abstimmen muss und hilfreiche sinnvolle Hinweise werden dann eingearbeitet und dann, wie gesagt, geht es in den Senat, aber das wesentliche passiert im Dekanat und im Fakultätsvorstand.“(LiBerTas-Interview 76, Absatz 24)

## *Auswahl der Bewerberinnen*

In der Regel erstellen also Vertreterinnen des Fachbereichs – eventuell sogar die bereits eingerichtete Berufungskommission – im ersten Schritt einen Entwurf des Ausschreibungstextes. Im weiteren Verfahrensgang passiert der Textentwurf verschiedene Gremien, die je nach Universität ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Mitspracherecht haben. In vielen Universitäten wird auch die Gleichstellungsbeauftragte aufgefordert, zum Ausschreibungstext Stellung zu nehmen, bevor dieser von der Universitätsleitung verabschiedet wird. Laut der LiBerTas-Onlinebefragung sind die Hälfte (50 Prozent) der befragten Gleichstellungsbeauftragten in der Regel an der Vorbereitung von Ausschreibungstexten für Professuren beteiligt. An einigen Universitäten ist es auch üblich, dass dem Freigabeantrag seitens der Fakultät bereits ein Entwurf des Ausschreibungstextes beigelegt wird, sodass der dieser gleichzeitig mit der Freigabe der Stelle von der Universitätsleitung genehmigt wird. Weiterhin muss an einigen Universitäten laut Berufsordnung auch der Senat dem Ausschreibungstext zustimmen – wie auch in Interview 76 deutlich wird – und/oder es muss die Genehmigung des zuständigen Ministeriums eingeholt werden. Das gilt laut § 62 des HSG für alle Universitäten in Schleswig-Holstein und laut Artikel 18 (3) BayHSchPG für Universitäten in Bayern, sofern das Profil der ausgeschriebenen Professur nicht bereits „in einer Zielvereinbarung oder im Entwicklungsplan der Hochschule, dem das Staatsministerium zugestimmt hat, festgelegt“ ist. Weiterhin ist in den Berufsordnungen der Universitäten in Greifswald (Teil A, Abschnitt 1, Absatz 7), Vechta (§ 4), Osnabrück (§ 3) und Cottbus (§ 4) festgelegt, dass das Ministerium dem Ausschreibungstext zustimmen muss und an der Europa-Universität Viadrina (§ 3) ist die Zustimmung des Stiftungsrates erforderlich. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Erstellung des Ausschreibungstextes für Professuren durch ein hochschulspezifisches Zusammenspiel verschiedener Akteurinnen auf unterschiedlichen Ebenen geprägt ist.

### **3.3.3 Auswahl der Bewerberinnen**

Mit dem Ende der Ausschreibungsfrist beginnt dann die zweite Phase der Besetzung von Professuren: die Auswahlphase. Um aus den eingegangenen Bewerbungen die Bewerberin auszuwählen, die am besten auf das ausgeschriebene Profil passt, wird eine Berufungskommission eingerichtet. Die Zusammensetzung dieses Gremiums<sup>17</sup> wird im

---

<sup>17</sup> Eine weitere Auseinandersetzung mit Berufungskommissionen erfolgt in Kapitel 9.

folgenden Abschnitt näher beschrieben, bevor auf die eigentlichen Auswahl Schritte eingegangen wird.

### **3.3.3.1 Die Berufungskommission**

In den Hochschulgesetzen aller Bundesländer in Deutschland ist geregelt, dass für jede zu besetzende Professur eigens eine Berufungskommission eingerichtet bzw. ein Gremium mit der Auswahl geeigneter Kandidatinnen beauftragt wird. Dabei unterscheiden sich die diesbezüglichen Vorgaben hinsichtlich ihrer Detailliertheit erheblich. So wird beispielsweise im Berliner Hochschulgesetz (§ 101 BerlHG) lediglich erwähnt, dass „das zuständige Gremium eine Liste, die die Namen von drei Bewerbern/Bewerberinnen enthalten soll (Berufungsvorschlag)“ beschließt. Auch in Bayern (z.B. Art. 18 BayHSchPG) und Thüringen (z.B. § 78 ThürHG) wird in den entsprechenden Gesetzestexten zwar auf Auswahlkommissionen für Bewerberinnen um Professuren Bezug genommen, jedoch nicht genauer ausgeführt, wie diese Kommissionen ein- bzw. zusammengesetzt werden. Während zwar die Zusammensetzung von Berufungskommissionen in Mecklenburg-Vorpommern (§ 59 LHG M-V) gesetzlich vorgeschrieben ist, sind im entsprechenden Gesetz keine Informationen über deren Einberufung zu finden. In Bremen (§ 18 BremHG), Rheinland-Pfalz (§ 50 HochSchG) und Nordrhein-Westfalen (§ 38 HG) wird bezüglich weiterer Regelungen zu Berufungskommissionen auf hochschulspezifische Satzungen bzw. Berufsordnungen verwiesen. In den übrigen neun Bundesländern sind die gesetzlichen Vorgaben in Bezug auf die Einberufung von Berufungskommissionen dahingegen konkreter. Dabei haben laut des Landeshochschulgesetzes in Baden-Württemberg und des Universitätsgesetzes im Saarland die Hochschulleitungen das größte Mitspracherecht. So heißt es in Baden-Württemberg (§ 48 LHG), dass das Rektorat eine Berufungskommission bildet, „die von einem Rektorsmitglied oder einem Mitglied des Dekanats der Fakultät geleitet wird, in der die Stelle zu besetzen ist“. Im Saarländischen Universitätsgesetz (§ 36) ist festgelegt, dass die Präsidentin oder eine von ihr benannte Vertreterin den Vorsitz der Kommission übernimmt. Dahingegen liegt in den übrigen Bundesländern die Zuständigkeit für die Einberufung einer Berufungskommission laut der Landeshochschulgesetze überwiegend auf der dezentralen Ebene der Fakultäten und Fachbereiche. Im Brandenburgischen Hochschulgesetz (§ 40 BbgHG) heißt es, dass die Mitglieder der Berufungskommission vom Fachbereich gewählt werden und das Rektorat zusätzlich ein stimmberechtigtes

## *Die Berufungskommission*

Kommissionsmitglied bestimmen kann. Das Hessische Hochschulgesetz (§ 63 HHG) und das Hamburgische Hochschulgesetz (§ 14 HmbHG) sehen vor, dass „das Dekanat im Einvernehmen mit der Präsidentin oder dem Präsidenten eine Berufungskommission“ einsetzt und in Sachsen (§ 60 SächsHSFG), Niedersachsen (§ 26 NHG) und Schleswig-Holstein (§ 62 HSG) ist der Fakultätsrat im Einvernehmen mit dem Präsidium dafür zuständig. In Sachsen-Anhalt ist laut § 36 HSG LSA allein der „Fachbereichsrat des Fachbereiches, in dem die Stelle zu besetzen ist“ für die Bildung der Berufungskommission zuständig. Dass die Zuständigkeit für die Zusammensetzung einer Berufungskommission überwiegend auf der dezentralen Ebene zu verorten ist, wird durch die LiBerTas-Onlinebefragung bestätigt, da ein Viertel (24 Prozent) der befragten Dekaninnen aussagten, dass sie die Zusammensetzung der Berufungskommission in (sehr) hohem Maße beeinflussen. Darüber hinaus wird aus der Umfrage auch ersichtlich, dass auch Universitätsleitungen einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Zusammensetzung der Kommission nehmen können: knapp zwölf Prozent der befragten Universitätsleitungen gaben an, dass sie die Zusammensetzung in (sehr) hohem Maße beeinflussen.

Bezüglich der Zusammensetzung von Berufungskommissionen ist entsprechend der einzelnen Landeshochschulgesetze und hochschulspezifischen Berufsordnungen eine große Diversität festzustellen. Da es also eine Vielzahl von Varianten in Bezug auf die Mitgliederkonstellationen dieser Auswahlgremien sowohl auf Länder- als auch auf Hochschulebene gibt, sollen die folgenden Darstellungen lediglich zusammenfassend illustrieren, wie Berufungskommissionen typischerweise zusammengesetzt sind. Diese Beschreibung basiert dabei sowohl auf den Vorgaben der Landeshochschulgesetze, Festlegungen in hochschulspezifischen Berufsordnungen, als auch auf Schilderungen der im Kontext des Projektes LiBerTas interviewten Expertinnen. Aus diesen drei Datenquellen kann abgeleitet werden, dass Berufungskommissionen an allen Universitäten die Organisationsform der Gruppenuniversität<sup>18</sup> widerspiegeln: sie bestehenden mindestens aus Vertreterinnen verschiedener Statusgruppen der ausschreibenden Fakultät – Professorinnen, wissenschaftlich Mitarbeitenden und Studierenden – in einem

---

<sup>18</sup> Um alle an Hochschulen vertretenen Gruppen (immatriulierte Studierende, Hochschullehrende, akademisch Mitarbeitende und sonstige Mitarbeitende) an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, sind in Selbstverwaltungsgremien der Hochschule jeweils Vertreterinnen der einzelnen Gruppen beteiligt. Diese Organisationsform gilt laut einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts von 1973 (dem sogenannten Hochschul-Urteil) unter der Bedingung der Professorinnenmehrheit als verfassungskonform (Von Coelln, 2011, S. 299-300).

## *Die Berufungskommission*

hochschulspezifisch festgeschriebenen (Geschlechter-)Verhältnis, die alle ein Stimmrecht bei der Auswahl von Bewerberinnen um eine Professur haben. Darüber hinaus können auch hochschulexterne Professorinnen als weitere Vertreterinnen der Scientific Community stimmberechtigte Mitglieder sein. Da Begutachtungsprozesse durch Fachkolleginnen – also Peer Review Prozesse – anfällig für Voreingenommenheiten sind, die sich sowohl für als auch gegen Bewerberinnen auswirken können, werden in der Regel auch fachfremde Professorinnen als stimmberechtigte Mitglieder in Berufungskommissionen einbezogen. Diese haben zwar keine Spezialkenntnisse in Bezug auf das Forschungsgebiet der zu besetzenden Professor, doch sie verfügen über allgemeines, disziplinübergreifendes Wissen über die Bewertung akademischer Leistungen und sollen gewissermaßen als Selbstkontrollmechanismus der Berufungskommission fungieren (Neidhardt, 2010, S. 288). In der Regel sollen professorale Kommissionsmitglieder die Mehrheit in der Berufungskommission stellen. Eine weitere Gemeinsamkeit von Berufungskommissionen an allen Universitäten in Deutschland ist, dass ein professorales Mitglied den Vorsitz dieser Kommission übernimmt. Bezüglich der Bestimmung der Vorsitzenden von Berufungskommissionen gibt es dann wieder verschiedene Varianten. Entweder übernimmt ein Rektoratsmitglied (z.B. im Saarland: § 36 UG) oder ein Mitglied des Dekanats (z.B. in Baden-Württemberg: § 48 LHG) den Vorsitz oder die Vorsitzende wird vom Fachbereich gewählt (z. B. in Brandenburg: § 40 BbgHG) bzw. von Fachbereich und Rektorat bestimmt (z. B. in Sachsen: § 60 SächsHSFG; Hessen: § 63 HHG oder Hamburg: § 14 HmbHG). Eine weitere Variante – die in verschiedenen LiBerTas-Interviews beschrieben wurde – ist, dass ein besonders erfahrenes professorales Kommissionsmitglied von der Kommission oder dem Fachbereich als Vorsitzende bestimmt wird.

Neben den stimmberechtigten Mitgliedern, die sowohl die Interessen des Fachbereichs, der Scientific Community als auch der akademischen Profession in der Kommission vertreten, sind als beratende Mitglieder im Regelfall Gleichstellungsbeauftragte involviert. An einigen Universitäten nehmen zudem sogenannte Berufsbeauftragte<sup>19</sup> beratend an den Kommissionssitzungen teil. Erstere sollen auf die Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten im Verfahren hinwirken, wobei sie sich an verschiedenen Gesetzen (z. B. Landeshochschulgesetze oder Gleichstellungsgesetze der Länder) und Ordnungen (z. B. Gleichstellungsstatut der Hochschule, Berufsordnungen, Leitfäden,

---

<sup>19</sup> weitere Ausführungen zu Berufsbeauftragten folgen in Kapitel 11.1.2.

Merkblätter) orientieren. Letztere sollen insbesondere auf einen regel- und gesetzeskonformen Verfahrensablauf sowie eine faire und transparente Auswahlprozedur achten. Sie vertreten somit eher Interessen der Organisation als fachliche Interessen. Sowohl Gleichstellungs- als auch Berufungsbeauftragte sind in der Regel angehalten, abschließend schriftliche Stellungnahmen zum Ablauf des Auswahlverfahrens zu verfassen. Diese werden zusammen mit Protokollen über die einzelnen Sitzungen der Berufungskommission in einer Berufsakte zusammengefasst, die der Universitätsleitung gemeinsam mit der Liste der ausgewählten Kandidatinnen vorgelegt wird. In dieser heterogenen Zusammensetzung der Kommission, die zur Minimierung von Fehlentscheidungen beitragen soll, sind zwar die allgemeinen Grundsätze der Mitwirkung von Mitgliedern der Hochschule in der akademischen Selbstverwaltung nach § 37 des Hochschulrahmengesetzes von 2007 erkennbar (Frey et al., 2015, S. 11). Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass die Rekrutierung von Professorinnen hauptsächlich in den Händen von Fachkolleginnen liegt und sich demzufolge an organisationsübergreifenden Werten und Normen orientiert (Musselin, 2009, S. 125), da die stimmberechtigten Mitglieder allesamt Vertreterinnen der gleichen Scientific Community oder zumindest (im Fall von fachfremden Kommissionsmitgliedern) der akademischen Profession sind. Dementsprechend repräsentieren sie bestimmte fachspezifische oder disziplinübergreifende Vorstellungen hinsichtlich der Aufgaben und Anforderungen an zukünftige Professorinnen.

### **3.3.3.2 Die Auswahlsschritte**

Bei der Auswahl der Kandidatinnen für eine vakante Professur gilt es zu entscheiden, welche Bewerberinnen die Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle am besten erfüllen. Die Passung von ausgewählter Bewerberin zum Anforderungsprofil ist ein zentrales Qualitätskriterium für das Berufungsverfahren, da nur so die bestmögliche Erfüllung der mit der verbundenen Aufgaben gewährleistet werden kann (Lozo, Bipp, Steinmayr & Blümke, 2016, S. 60-62). Um die Passung der Bewerberinnen zu ermitteln müssen deren Kompetenzen – also ihre zugeschriebene Eigenschaften, eine Anforderung zu erfüllen (Mallich, Domayer & Gutierrez-Lobos, 2012, S. 92) – betrachtet werden. Diese Merkmale dienen dann als Prädikatoren für die Erfüllung der mit der Professur verbundenen Tätigkeiten (Lozo et al., 2016, S. 53). Anhand dieser Eigenschaften bzw. Merkmale der Kandidatinnen trifft die Berufungskommission eine Auswahl, dementsprechend stellen



## *Die Auswahlsschritte*

diese Merkmale die aus den stellenspezifischen Anforderungen abgeleiteten Auswahlkriterien dar. Diese Bewertung der Kandidatinnenmerkmale vor dem Hintergrund des stellenspezifischen Anforderungsprofils findet in mehreren Schritten statt und resultiert in einer Rangliste von drei Bewerberinnen, wobei die Erstplatzierte die Person ist, der aus Sicht der Berufungskommission der Ruf erteilt werden soll. Bezüglich der Ausgestaltung der einzelnen Auswahlsschritte gibt es nicht nur auf Landes- sondern auch auf Hochschulebene unterschiedliche Varianten, sodass eine differenzierte Schilderung von Verfahrensabläufen an dieser Stelle zu umfangreich wäre. Stattdessen werden die typischen Verfahrenselemente aus den Landeshochschulgesetzen, hochschulspezifischen Berufsordnungen und Interviews des LiBerTas-Projektes abstrahiert und im folgenden Abschnitt zusammenfassend beschrieben.

Im ersten Schritt entscheidet die Berufungskommission zunächst anhand der Bewerbungsunterlagen, welche Bewerberinnen die entsprechenden Merkmale aufweisen, um die Anforderungen des Stellenprofils sowie die gesetzlichen Anforderungen bezüglich der Berufung auf eine Professur zu erfüllen. Die Kandidatinnen, die diese Auswahlkriterien erfüllen, werden zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen. Für diesen Auswahlsschritt wird üblicherweise eine Synopse vom zuständigen Dekanat oder Berufungskommissionsvorsitzenden – oder von deren Mitarbeitenden – erstellt, die eine tabellarische Zusammenfassung der aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlichen Merkmale der Bewerberinnen enthält. Die Interviewpartnerinnen aus dem LiBerTas-Projekt haben berichtet, dass in dieser Synopse unter anderem üblicherweise der Ort und die Note der Promotion sowie gegebenenfalls Informationen über die Habilitation, die Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen, der Umfang der eingeworbenen Drittmittel, bisher durchgeführte Lehrveranstaltungen und internationale Erfahrungen aufgeführt sind. Zusätzlich zu dieser Synopse werden allen Kommissionsmitgliedern die kompletten Bewerbungsunterlagen zur Verfügung gestellt. In einigen Berufungskommissionen ist es üblich, dass jedes Kommissionsmitglied eine oder mehrere Bewerberinnen besonders ausführlich betrachtet und in der nächsten Sitzung den anderen Kommissionsmitgliedern vorstellt. An einigen Universitäten werden auch Schriften der Kandidatinnen angefordert, von den Kommissionsmitgliedern gelesen und für die erste Auswahl der Kandidatinnen herangezogen. Die Zahl der Personen, die zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen werden, wird neben der Erfüllung der stellenspezifischen Anforderungen auch durch die Zeitplanung für die Vorstellungsveranstaltungen bestimmt. Die Kommissionen nehmen

## *Die Auswahlsschritte*

sich meistens ein bis zwei Tage für das Kennenlernen der Bewerberinnen Zeit. Dementsprechend werden maximal so viele Kandidatinnen eingeladen, wie die Kommission in diesem Zeitraum „bewältigen“ kann.

Die Vorstellung der Bewerberinnen besteht in der Regel mindestens aus einem hochschulöffentlichen Fachvortrag – wobei das Thema entweder vorgegeben oder frei wählbar sein kann – und einem Bewerbungsgespräch mit der Kommission. Während im Fachvortrag eher die fachliche Kompetenz und Passung der Bewerberinnen zum Fachbereich im Mittelpunkt steht, geht es in den persönlichen Gesprächen vielmehr um die Persönlichkeit sowie Forschungsvisionen. An vielen Universitäten ist es zudem üblich, dass Bewerberinnen eine Lehrprobe absolvieren – wobei auch hier das Thema entweder vorgegeben oder frei wählbar sein kann – und/oder ein separates Gespräch mit Studierenden führen. Nach der persönlichen Vorstellung wird in der Regel darüber entschieden, welche Bewerberinnen dem Anforderungsprofil am besten entsprechen und von zwei bis drei externen Professorinnen vergleichend begutachtet werden sollen. Von dieser externen Begutachtung erhofft man sich eine möglichst unabhängige Einschätzung der Kandidatinnen in Bezug auf die Passung auf die Professur (Frey et al., 2015, S. 11). Auf diese Begutachtung kann an einigen Universitäten allerdings verzichtet werden, wenn bereits hochschulexterne Professorinnen stimmberechtigte Mitglieder der Berufungskommission sind.

Auf Basis des Gesamteindrucks der Bewerbungsunterlagen, der Performance der Kandidatinnen in Fachvortrag und in eventuellen weiteren Elementen der persönlichen Vorstellung sowie der gegebenenfalls eingeholten Gutachten wird dann eine Rangfolge von idealerweise drei Bewerberinnen festgelegt. Die Abstimmung der Berufungskommission über die Listenplatzierung der Kandidatinnen kann sowohl offen als auch geheim erfolgen. Da es eine ungeschriebene Regel zu sein scheint, dass die Entscheidung der Kommission möglichst einstimmig erfolgen sollte, gibt es häufig Probeabstimmungen in der Kommission um abweichende Meinungsbilder einzelner Mitglieder zu identifizieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Das wird in dem folgenden Zitat einer Dekanin einer sozialwissenschaftlichen Fakultät deutlich, wenn sie die Abstimmung über die Listenplatzierung beschreibt:

„Es wird ein Meinungsbild eingeholt und dann stellt sich eine Mehrheit heraus und alle wissen, eine Liste, die nicht mit einer großen Mehrheit, wenn nicht sogar einstimmigen in Senat geht, ist immer ein bisschen problematisch, also haben wir

es häufig so gemacht, man macht so ein Meinungsbild, dann stellt sich eine Mehrheit heraus und dann sozusagen bei der endgültigen Abstimmung wird es dann meistens einstimmig.“ (LiBerTas-Interview 75, Absatz 137)

Da die Berufungskommission nur ein entscheidungsvorbereitendes und kein entscheidendes Gremium ist (siehe auch Kapitel 9), bedarf die Liste der Zustimmung verschiedener weiterer Gremien wie Fakultätsrat oder Senat, bevor sie der Universitätsleitung zur finalen Entscheidung vorgelegt wird. An dieser Stelle wird deutlich, dass nicht nur die Werte und Normen der Scientific Community, die von der überwiegend mit Fachvertreterinnen besetzten Berufungskommission vertreten werden, die Auswahlentscheidung beeinflussen. Darüber hinaus spielen auch die Interessen der Organisation eine nicht zu vernachlässigende Rolle für die finale Auswahl von zukünftigen Professorinnen, da die Universitätsleitung als Vertreterin organisationaler Interessen endgültig entscheidet, welcher der drei gelisteten Bewerberinnen der Ruf ausgesprochen werden soll. Dabei kann die Hochschulleitung den Listenvorschlag auch hinterfragen und an die Gremien zurückgeben oder das Verfahren abbrechen und eine erneute Ausschreibung der Stelle anordnen, wenn sie mit der Liste oder dem Verfahrensablauf nicht einverstanden ist. Laut der LiBerTas-Onlinebefragung machen Universitätsleitungen (N=34) in durchschnittlich fünf Prozent aller Berufungsverfahren von diesem Recht Gebrauch. Bezüglich der Rückgabe der Liste an die Gremien haben 85 Prozent der befragten Hochschulleitungen ausgesagt, dass Verfahrensfehler in hohem oder sehr hohem Maße einen Anlass darstellen, die Liste zu hinterfragen. Weitere wichtige Gründe für das Hinterfragen der Liste sind eine unzureichende Berücksichtigung des Ausschreibungstextes (71 Prozent), eine unzureichende Begründung des Listenvorschlags (71 Prozent) oder unvollständige Berufungsakten (65 Prozent).

Sobald die Entscheidung für eine Bewerberinnen gefallen ist, die die Professur besetzen soll, wird dieser der Ruf ausgesprochen. Wie bereits in Kapitel 3.2.2 dargestellt, ist in den meisten Bundesländern die Hochschulleitung für die Erteilung des Rufes zuständig. Lediglich in Berlin und Bremen beruft das zuständige Landesministerium. Nachdem die ausgewählte Person den Ruf angenommen hat – in der Regel muss sie innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu- oder absagen – beginnen die Verhandlungen zwischen Hochschule und Rufinhaberin. Dabei werden die Ausstattung der Professur mit Personal und Infrastruktur (z.B. Räume, Labors, Großgeräte), aber auch finanzielle Aspekte wie Leistungszulagen verhandelt, bevor die Rufinhaberin die Stelle antritt.

#### **4 Anforderungsprofile für Professuren**

Berufungskommissionen als entscheidungsvorbereitende Gremien sollen also die Bewerberinnen auswählen, die am besten zu den im Vorfeld festgelegten Anforderungen an die Professur passen. Diese ergeben sich wiederum aus den stellenspezifischen Aufgaben der jeweiligen Professur (Mallich et al., 2012, S. 315). Dementsprechend ist dieses Anforderungsprofil, auf das sich Universitätsleitung und die Fakultäts- sowie Fachbereichsebene (gegebenenfalls in Abstimmung mit dem Hochschulentwicklungsplan) geeinigt haben, die zentrale Entscheidungsgrundlage für das Auswahlverfahren von Professorinnen.

Doch wodurch werden die Aufgaben einer Professur und damit die Inhalte dieser professoralen Anforderungsprofile beeinflusst? Sehr knapp zusammengefasst könnte die Antwort auf diese Frage lauten: Anforderungen an Professorinnen ergeben sich aus verschiedenen Erwartungen im Hochschulsektor. Diese sehr allgemein formulierte Aussage ergibt sich aus einer Zusammenführung der folgenden zwei Annahmen bzw. Überlegungen:

1. der Kernidee der neo-institutionalistischen Organisationstheorie, dass Organisationen ihre Strukturen institutionalisierten Erwartungen – mit denen sie aus ihrer Umwelt konfrontiert werden – anpassen (Meyer & Rowan, 1977).
2. den Ausführungen aus Kapitel 3.1, dass aus systemtheoretischer Perspektive entschiedene Entscheidungsprämissen – also Kommunikationswege, Programme und Personal – die Strukturen von Organisationen bilden und dass die Organisationsprogramme – also die Ziele, Zwecke oder Aufgaben einer Organisation – sich in den Anforderungen an Personal niederschlagen (Luhmann 2000, S. 225). Eine Anpassung der Organisationsstrukturen an institutionalisierten Erwartungen bedeutet also gleichzeitig eine Anpassung der Anforderungen an Personal.

In Kapitel 3.1 wurde erläutert, dass Organisationsprogramme aus systemtheoretischer Perspektive erstens festlegen, nach welchen Kriterien zukünftige Entscheidungen getroffen werden sollen und dass deren Ausführung zweitens von weiteren Entscheidungsprämissen – dem Personal, das für ebendiese Entscheidung zuständig ist – abhängt. Die Organisationsprogramme, die institutionalisierten Umwelterwartungen entsprechen, können also nur durch die Leistungen des Personals in Organisationen erfüllt werden.

Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass Organisationsprogramme und damit Umwelterwartungen sich auch in den Aufgaben, die einer spezifischen Stelle bzw. Professur zugeordnet sind, und damit in den Anforderungen an die (zukünftige) Stelleninhaberin niederschlagen. Weiterhin wurde in Kapitel 3.2.2 ausgeführt, dass Universitäten auf Grund ihrer spezifischen Organisationsmerkmale ihr Personal (insbesondere ihr professorales Personal) nur über das Instrument der Einstellung beeinflussen können. Dementsprechend stellt für Universitäten die Auswahl von Professorinnen ein zentrales Steuerungsinstrument zur erfolgreichen Erfüllung ihrer Ziele und Aufgaben dar. Daraus ergibt sich wiederum die Schlussfolgerung, dass bereits bei der Auswahl von Professorinnen berücksichtigt werden muss, dass diese in der Lage sind, die stellenspezifischen Anforderungen – die sich unter anderem aus den Organisationsprogrammen ableiten, die wiederum institutionalisierte Erwartungsstrukturen reflektieren – zu erfüllen.

Folglich kann aus einer Zusammenführung der neo-institutionalistischen und der systemtheoretischen Betrachtungsweise von Organisationen abgeleitet werden, dass Anforderungsprofile für zu besetzende Professuren institutionalisierte Erwartungen widerspiegeln sollten. Während in Kapitel 3.1 bereits die systemtheoretische Komponente dieser Argumentation erläutert wurde, folgt die ausführliche Darstellung der neo-institutionalistischen Organisationstheorie im nächsten Abschnitt, um zu verdeutlichen, warum Organisationsstrukturen Erwartungen aus der Umwelt von Organisationen widerspiegeln.

#### **4.1 Der Einfluss institutioneller Umwelten...**

Die neo-institutionalistische Organisationstheorie hat sich – wie der Name bereits vermuten lässt – aus der Institutionentheorie entwickelt, die ganz allgemein formuliert auf der Vorstellung basiert, dass es übergreifende Erwartungsstrukturen gibt, die sowohl individuelles als auch kollektives Verhalten erklären können (Hasse & Krücken, 2009, S. 237). Der Übertrag dieser Überlegungen auf Organisationen geht im Wesentlichen auf Philip Selznick (1948) zurück. In seinem Artikel „Foundations of the Theory of Organizations“ stellt er dar, dass organisationales Verhalten nicht nur durch technische Anforderungen, sondern auch durch übergreifende Werte („*Infusion with Values*“) erklärt werden kann (Scott, 2008, S. 21). Das Aufkommen der Organisationsforschung als wichtiges Forschungsgebiet wurde durch die gestiegene Bedeutung von diesen angestoßen,

denn Organisationen spielen in modernen Gesellschaften nicht nur im Erwerbs- oder Wirtschaftsbereich, sondern auch im Freizeit- oder Familienleben – z. B. in Form von Kinderbetreuungseinrichtungen – eine zentrale Rolle (Hasse & Krücken, 2009, S. 238). Moderne Gesellschaften werden daher auch als Organisationsgesellschaften bezeichnet, um deren prägende Funktion für das Zusammenwirken von Menschen in Gesellschaften hervorzuheben (Schimank 2001, S. 278).

Die *neo*-institutionalistische Organisationsforschung fußt auf Weiterentwicklungen der Annahme, dass organisationales Verhalten bzw. Organisationsstrukturen nicht allein durch technische Anforderungen erklärt werden können. Einen wichtigen Grundstein für die neo-institutionalistische Organisationsforschung haben Meyer und Rowan (1977) mit ihrem Aufsatz „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“ gelegt, in dem sie postulieren, dass kulturelle Regeln einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung von Organisationsstrukturen leisten können (siehe auch Scott, 2008, S. 43). Der wesentliche Unterschied, dem der Institutionalismus das Präfix *Neo* zu verdanken hat, bezieht sich dabei vor allem auf die Verortung der handlungsleitenden Erwartungsstrukturen. Während sie im „alten“ Institutionalismus als verinnerlichte Normen oder Werte (der Organisationsmitglieder) verstanden wurden, beschreibt der Neo-Institutionalismus diese auch als geteiltes Wissen über angemessenes Verhalten und verortet sie damit eher außerhalb von handelnden (individuellen und kollektiven) Akteurinnen – nämlich in deren Umwelt (Powell & DiMaggio, 1991, S. 15; Scott, 2008, S. 42). Obwohl es sich bei dem Neo-Institutionalismus vielmehr um ein Rahmenkonzept handelt, mit dem verschiedene Ansätze und Ideen mit vielfältigen disziplinären Verankerungen zusammengefasst werden, teilen die unterschiedlichen Erscheinungsformen dieser Theorie eine Gemeinsamkeit: Es wird die Ansicht vertreten, dass Strukturen von Organisationen „[...] nur im Rahmen allgemein-verbindlicher institutioneller Orientierungen zu verstehen [sind].“ (Hasse & Krücken 2009, S. 237). Mit diesen Orientierungen, die auch als Institutionen oder institutionalisierte Erwartungen bezeichnet werden, sind „gesellschaftliche Erwartungsstrukturen[...], die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist [...]“ gemeint (ebd., S. 237). Der namensgebende Institutionenbegriff des Neo-Institutionalismus bezieht sich also auf Erwartungen bzw. Institutionen aus der organisationalen Umwelt. Organisationen passen sich diesen Umwelterwartungen an, sodass sich diese Erwartungsstrukturen folglich in Organisationsstrukturen widerspiegeln (Meyer & Rowan, 1977, S. 341).

Auf die Fülle der unterschiedlichen Ansätze, die unter dem Begriff Neo-Institutionalismus zusammengefasst sind, ist zurückzuführen, dass es keine einheitlichen Definitionen zentraler Begriffe gibt – das betrifft auch den für die Theorie zentralen Institutionenbegriff. In der vorliegenden Arbeit wird eine Definition verwendet, welche die Kernelemente verschiedener Institutionenverständnisse vereint. So gibt es nach Scott (2008, S. 50-59) drei verschiedene Arten von Institutionen: *erstens* solche mit eher regulativem Charakter, *zweitens* normative Erwartungen oder *drittens* geteilte kulturell-kognitive Vorstellungen der Organisationsmitglieder. Während regulative Erwartungen in Form von Gesetzen und Regeln bewusst wahrgenommen werden und aus Gründen der Zweckmäßigkeit von Organisationen befolgt werden, stellen normative Erwartungen eher soziale Verpflichtungen dar. Kulturell-kognitive Institutionen basieren auf unbewusst befolgten und nicht-hinterfragten Überzeugungen. Der Grund für die organisationale Anpassung an verschiedene Erwartungsstrukturen ist aus neo-institutionalistischer Perspektive die Sicherung der Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Organisation in der Gesellschaft. Diese beiden Faktoren sind laut Scott (2008, S. 59) neben materiellen Ressourcen essentiell für das Überleben von Organisationen. In der neo-institutionalistischen Theorie wird üblicherweise das Konzept der Legitimität verwendet, um sich auf diese Aspekte des organisationalen Überlebens zu beziehen. Dabei meint Legitimität eine

„generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions.“ (Suchman 1995, S. 574)

Die Anpassung von Organisationsstrukturen an institutionalisierte Erwartungsstrukturen aus ihrer Umwelt ist also zentral für ihr Überleben (Meyer & Rowan, 1977, S. 340). Doch wer oder was ist eigentlich die organisationale Umwelt, aus der die Erwartungen an Organisationen herangetragen werden? Das vage Konzept der gesellschaftlichen Umwelt wird im Neo-Institutionalismus durch den Begriff organisationales Feld handhabbarer gemacht. Doch die Idee organisationaler Felder ist gewissermaßen „Work in Progress“ – sie wurde und wird von verschiedenen Autorinnen stetig weiterentwickelt – sodass im Rahmen dieser Arbeit keine abschließende Definition vorgestellt werden kann (Scott, 2008, S. 181-182). Organisationale Felder können aber im Sinne einer Arbeitsdefinition als „Units of Collective Action“ (Fligstein & McAdam, 2011, S.3) beschrieben werden, in denen individuelle oder kollektive<sup>20</sup> Akteurinnen mit feldspezifischen

---

<sup>20</sup> Unter kollektiven Akteurinnen verstehen Fligstein und McAdam (2011, S. 3) z.B. Organisationen, Familien, Zuliefererketten, soziale Bewegungen und Regierungssysteme.

Erwartungsstrukturen konfrontiert werden. Es handelt sich bei organisationalen Feldern um temporäre, sozial konstruierte Einheiten, die in einer bestimmten Situation eine Gruppe von Akteurinnen auf Basis von (einer) spezifischen Gemeinsamkeit(en) umfassen (ebd., S. 3-4). Allerdings fokussieren verschiedene Theorieansätze unter dem Dach des Neo-Institutionalismus jeweils unterschiedliche Aspekte, anhand derer die Zugehörigkeit von Akteurinnen zu einem Feld festgemacht wird, und stellen dementsprechend verschiedene einheitsstiftende Elemente organisationaler Felder in den Vordergrund.

So begreifen DiMaggio und Powell (1983, S. 148) in der ursprünglichen Konzeptualisierung von organisationalen Feldern die direkten und indirekten Beziehungen von Organisationen als verbindendes Element. Ihrem Verständnis nach stellen organisationale Felder eine Ansammlung von allen relevanten Akteurinnen dar, die in einer abgegrenzten sozialen Arena – beispielsweise auf Märkten, in Politikbereichen oder in Bezug auf bestimmte Technologien – interagieren. Diese Auffassung deutet auch den situativen Charakter organisationaler Felder an: sie konstituieren sich in Bezug auf bestimmte Aspekte oder Interessen, die für eine Gruppe von Akteurinnen zu einem bestimmten Zeitpunkt wichtig sind. Zu den relevanten Akteurinnen eines Feldes zählen beispielsweise sowohl konkurrierende, ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbietende Organisationen sowie Zuliefererfirmen, Abnehmerinnen und Aufsichtsbehörden. Dabei wird nicht nur hervorgehoben, dass organisationale Felder sich durch bestimmte Interaktionsmuster und Informationsflüsse, sondern auch durch feldspezifische Herrschaftsstrukturen auszeichnen (Scott, 2008, S. 184-185). Scott (2008, S. 185-186) knüpft an das Konzept von DiMaggio und Powell an und betont zusätzlich, dass regulierte Kontrollmechanismen – durch rechtmäßige hierarchische Macht, nicht legitimierte Zwangsmaßnahmen oder gegenseitige Absprachen – eine wichtige Teilmenge des feldspezifischen Beziehungsgeflechts darstellen. Er erklärt, dass jedes organisationale Feld durch ein spezifisches Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteurinnen charakterisiert ist. Diese Akteurinnen üben sowohl regulative als auch normative Kontrolle über die Organisationen in diesem Feld aus. Entsprechend dieser weiterentwickelten Definition organisationaler Felder können dann nicht nur konkurrierende Organisationen oder Zulieferinnen und Abnehmerinnen, sondern beispielsweise auch staatliche Instanzen sowie Berufsgenossenschaften und Gewerkschaften als relevante, Einfluss ausübende Akteurinnen eines Feldes betrachtet werden. Von anderen Forscherinnen werden weniger die direkten und indirekten Beziehungen von Akteurinnen in organisationalen Feldern,



sondern vielmehr die geteilten kulturell-kognitiven Überzeugungen betont. So heben Friedland und Alford (1991, S. 256, zitiert nach Scott 2008, S. 187) hervor, dass sich verschiedene Teilbereiche moderner Gesellschaften durch spezifische institutionelle Logiken auszeichnen. Diese stellen gewissermaßen als „Broader Cultural Templates“ bestimmte Schemata dafür bereit, wie die Umwelt der Organisation zu interpretieren ist und welches Verhalten angemessen ist (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011, S. 318). Auch Whitley (1992, S. 127, zitiert nach Scott 2008, S. 187) schreibt über „Organizational Recipes“ und meint damit feldspezifische Sichtweisen über die Funktionsweise von Organisationen. Ein drittes Konzept zur Erfassung kultureller Aspekte organisationaler Felder stellt Goffman (1974, S. 21, zitiert nach Scott 2008, S. 187) mit seinen „Cultural Frames“ bereit, mit denen er spezifische Interpretationsschemata meint. Die gemeinsamen Überzeugungen von Organisationen bzw. kollektiven Akteurinnen in einem Feld stehen auch bei den Ausführungen von Fligstein und McAdam (2011, S. 4) zu „Strategic Action Fields“ im Mittelpunkt. Sie unterstellen Akteurinnen in einem organisationalen Feld ein gemeinsames Verständnis davon, worum es eigentlich in dem spezifischen Feld geht, wer welche soziale Position in diesem Feld besetzt und welche Regeln dort gelten. Gleichzeitig stellen sie aber in Frage, dass die Akteurinnen ein gemeinsames Interpretationsschema für die Handlungen der jeweils anderen Akteurinnen teilen. Stattdessen gehen sie davon aus, dass Handlungen und deren Interpretationen immer auch die relativen Machtpositionen von Akteurinnen im Feld reflektieren. Durch die Berücksichtigung der Machtverhältnisse in organisationalen Feldern, soll ihr Ansatz eine Erklärung von Entstehung und Wandel handlungsleitender Strukturen ermöglichen (ebd., S. 5).

Doch unabhängig davon, ob organisationale Felder eher durch geteilte Überzeugungen und (mehr oder weniger) einheitliche Interpretationsschemata oder durch ein Beziehungsgeflecht relevanter Akteurinnen definiert werden, ist ihnen unbenommen, dass sie die relevante Umwelt von Organisationen darstellen, die deren Strukturen beeinflusst (Scott, 2008, S. 188). Obwohl der Neo-Institutionalismus (noch) keine einheitliche, die verschiedenen Perspektiven zusammenfassende Definition von organisationalen Feldern bietet, können aus den oben vorgestellten Ansätzen Schlussfolgerungen für die Umwelt von Universitäten gezogen werden. Aus den unterschiedlichen Perspektiven auf organisationale Felder kann abgeleitet werden, dass sowohl Gesetze im Hochschulsektor, als auch andere Universitäten als Konkurrentinnen um Personal, Finanzen, Reputation und

Studierende, wie auch andere gesellschaftliche Teilsysteme als „Abnehmerinnen“ von wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie von Absolventinnen als Arbeitnehmerinnen und vor allem die Scientific Community als Kontroll- und Ausbildungsinstanz für wissenschaftliches Personal als relevante Umweltfaktoren von Universitäten betrachtet werden können. Basierend auf der neo-institutionalistischen Annahme, dass Organisationen ihre Strukturen Umwelterwartungen zwecks Legitimitätssicherung anpassen, ist davon auszugehen, dass Strukturen von Universitäten immer auch vor dem Hintergrund der Erwartungen von verschiedenen Akteurinnen aus ihren Umwelten verstanden werden können. Die Mechanismen, die die Anpassung von Organisationsstrukturen an Umwelterwartungen erklären können, werden im nächsten Abschnitt thematisiert.

#### 4.2 ... auf professorale Anforderungsprofile

Die Angleichung der Organisationsstrukturen an die Erwartungsstrukturen aus organisationalen Umwelten erfolgt je nach Art der Erwartung – regulativ, normativ oder kulturell-kognitiv – durch drei Mechanismen, die DiMaggio und Powell (1983, S. 150-154) als verschiedene Arten institutioneller Isomorphie bezeichnen. Diese Mechanismen sind *Zwang*, *normativer Druck* und *Nachahmung* (Im Original: Coercive, Normative und Mimetic Isomorphism). Im Folgenden wird nun anhand dieser drei Mechanismen verdeutlicht, wie institutionalisierte Erwartungsstrukturen aus der organisationalen Umwelt die Definition professoraler Anforderungsprofile in deutschen Universitäten beeinflussen.

*Zwang* bezieht sich auf regulative Erwartungen und entsteht unter anderem durch gesetzliche Regelungen und Vorschriften (DiMaggio & Powell, 1983, S. 150). Organisationen werden also unter Androhung potentieller rechtlicher Konsequenzen zu bestimmten Entscheidungen gezwungen. In Bezug auf die Definition professoraler Anforderungsprofile gibt es bindende Rechtsvorschriften aus der Umwelt von Universitäten, die einen direkten Einfluss darauf haben. Das sind in erster Linie rechtlich verankerte Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen. Diese sind in § 44 der zuletzt gültigen Fassung des Hochschulrahmengesetzes von 2007 festgeschrieben und lauten:

„Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen und Professoren sind neben den allgemeinen dienstrechtlichen Voraussetzungen grundsätzlich:

1. ein abgeschlossenes Hochschulstudium,
2. pädagogische Eignung,

3. besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird, oder besondere Befähigung zu künstlerischer Arbeit und
4. darüber hinaus je nach den Anforderungen der Stelle
  - a) zusätzliche wissenschaftliche Leistungen,
  - b) zusätzliche künstlerische Leistungen oder
  - c) besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer mehrjährigen beruflichen Praxis“

Diese Einstellungsvoraussetzungen, die in den landesspezifischen Hochschulgesetzen noch näher spezifiziert werden können, legen gewissermaßen verbindliche Merkmale fest, die Bewerberinnen um Professuren aufweisen müssen. Weiterhin gibt es gesetzliche Vorschriften, die die Definition professoraler Stellenprofile indirekt über die Aufgaben von Professorinnen beeinflussen, aus denen sich wiederum die Anforderungen an Bewerberinnen ableiten. Die Aufgaben von Professorinnen ergeben sich gemäß § 43 des Hochschulrahmengesetzes von 2007 aus den Aufgaben von Hochschulen:

„Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer nehmen die ihrer Hochschule jeweils obliegenden Aufgaben in Wissenschaft und Kunst, Forschung, Lehre und Weiterbildung in ihren Fächern nach näherer Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses selbständig wahr.“

Die in § 2 des Hochschulrahmengesetzes von 2007 festgeschriebenen Aufgaben von Universitäten umfassen neben Forschung, Lehre sowie Studium und Weiterbildung auch die Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses, die Weiterbildung ihres Personals, die Mitwirkung an der sozialen Förderung der Studierenden, die Förderung der internationalen Zusammenarbeit, die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und staatlichen sowie staatlich geförderten Einrichtungen, die Förderung des Wissens- und Technologietransfers und die Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben. Weiterhin ist in diesem Paragraph geregelt, dass die Aufgaben von Hochschulen in den Landeshochschulgesetzen näher bestimmt werden können. Doch nicht nur die gesetzliche Umwelt beeinflusst die Aufgaben von Universitäten und damit von Professorinnen. Zwang wird auch durch weniger formalisierte Institutionen ausgeübt. Diese informelleren regulativen Erwartungen sind nicht gesetzlich festgeschrieben, sondern weisen vielmehr den Status von nicht hinterfragten Regeln auf (DiMaggio & Powell, 1983, S. 150; Hasse & Krücken, 2009, S. 238). Sie beinhalten institutionalisierte Vorstellungen bezüglich der Aufgaben, der Funktion in der Gesellschaft und des Verhaltens von Universitäten und sind insofern für professorale Anforderungsprofile

relevant, als dass Hochschulen diese Anforderungen nicht eigenständig, sondern nur durch Leistungen ihres Personal erfüllen können (siehe Kapitel 3.1).

Der zweite von DiMaggio und Powell (1983, S. 152) identifizierte Angleichungsmechanismus – *normativer Druck* – wird hauptsächlich durch professionelle Gemeinschaften erzeugt. Es wurde bereits dargestellt, dass die inhaltliche Ausgestaltung, Steuerung und Kontrolle der durch Professorinnen ausgeübten Kernaufgaben in Universitäten der wissenschaftlichen Gemeinschaft und nicht der Organisation obliegt. Es gehört zwar zu den Aufgaben von Universitäten, Forschung und Lehre zu betreiben, doch die Entwicklung von Forschungs- und Lehraufgaben sowie deren Beurteilung findet nicht in der Organisation, sondern in organisationsübergreifenden professionellen Gemeinschaften bzw. Scientific Communities statt (siehe Kapitel 3.2.1). Das ist darauf zurückzuführen, dass Professorinnen im Arbeitsalltag mit hochspezialisiertem Wissen operieren, zu dem jeweils fachfremde Personen – also auch die Universitätsleitung – keinen Zugang haben. Dementsprechend orientieren sich die Aufgaben von Professorinnen an spezifischen Vorstellungen der Scientific Community und der Academic Profession hinsichtlich wissenschaftlicher Arbeit (Whitley, 2008, S. 25). Folglich ergeben sich auch die Anforderungen im Rahmen der Rekrutierung neuer Mitglieder einer Profession aus fachspezifischen Institutionen (Fumasoli, 2015, S. 19).

Ein weiterer Anpassungsmechanismus wird von DiMaggio und Powell (1983, S. 151-152) als *Nachahmung* bezeichnet. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Organisationen andere Organisationen in ihrer Umwelt imitieren, die ihnen besonders erfolgreich erscheinen. Nachahmung sollte also eine Homogenität von Organisationen, die mit den gleichen Umweltanforderungen konfrontiert werden, zur Folge haben (siehe auch Scott 1991, S. 171). Das bedeutet in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand, dass professorale Anforderungsprofile in Universitäten, die sich in den gleichen institutionellen Umwelten bewegen, sich sehr ähnlich sein müssten. Und zwar nicht nur, weil sie mit den gleichen Erwartungen in Form von Gesetzen, professionsspezifischen Werten und Normen etc. umgehen müssen, sondern auch weil sie sich gegenseitig imitieren.

Insgesamt werden professorale Anforderungsprofile also durch Zwang in Form von gesetzlichen Regelungen im Hochschulsektor und weiteren gesellschaftlichen Erwartungen an Universitäten und Professorinnen, durch normative Vorstellungen der wissenschaftlichen Gemeinschaft und akademischen Profession bezüglich

wissenschaftlicher Arbeit sowie durch gegenseitige Nachahmung beeinflusst. Professorale Anforderungsprofile spiegeln dementsprechend institutionalisierte Erwartungen aus der Umwelt von Universitäten wider. Diese strukturprägenden institutionellen Umwelten von Universitäten unterliegen einem stetigen Wandel, der insbesondere in den letzten Jahrzehnten tiefgreifender Natur war und dementsprechend viel Aufmerksamkeit im Bereich der Hochschulforschung erfahren hat. Die Grundzüge dieses institutionellen Wandels und dessen Bedeutung für Universitäten als Organisationen stehen im Mittelpunkt des folgenden Kapitels. Daraus werden dann im darauf folgenden Kapitel Schlussfolgerungen in Bezug auf den Wandel professoraler Anforderungsprofile abgeleitet.

## **5 Institutioneller Wandel im Hochschulsektor**

Etwa seit den 1980er Jahren haben sich die Erwartungsstrukturen im Hochschulsektor in vielen Ländern weltweit als Resultat gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen verändert. Hüther und Krücken (2016, S. 46-50) erkennen in diesen Veränderungen drei unterschiedliche Trends, die sie in ihrer kürzlich erschienenen Monographie zusammenfassend schildern. So ist *erstens* die gesellschaftliche Bedeutung von Universitäten durch die voranschreitende Entwicklung in Richtung Wissensgesellschaft gestiegen; zum einen weil immer größer werdende Bevölkerungsanteile an der Hochschulbildung partizipieren und zum anderen weil Forschung als Motor für Innovationen und wissenschaftliche oder technologische Weiterentwicklungen wichtiger geworden ist. Über den indirekten Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung durch Ausbildung von Studierenden und Forschung hinaus wird von Hochschulen auch ein direkter Beitrag erwartet: Neben der Produktion von Wissen stellt nunmehr auch dessen Vermarktung sowie dessen ökonomische Verwertbarkeit eine zentrale Erwartung an Universitäten dar (Krücken, Blümel & Kloke, 2012, S. 220). *Zweitens* verschwimmen durch Globalisierung und Europäisierung sowohl die Grenzen zwischen den Wissenschaftssystemen der Nationalstaaten als auch zwischen der Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Teilbereichen, wodurch wiederum die bisherigen Modi der Wissensproduktion in Bezug auf ihre Anschlussfähigkeit herausgefordert werden. Um den *dritten* Trend zu beschreiben, beziehen Hüther und Krücken sich auf den von Power (1999, zitiert nach Hüther & Krücken, 2016, S. 48) geprägten Begriff der „Audit Society“. Dieser soll ausdrücken, dass die Gesellschaft Organisationen im öffentlichen Sektor

gewissermaßen auditiert und von ihnen zunehmend eine Verantwortungsübernahme für ihre Handlungen erwartet. Universitäten sollen also sowohl für ihre Erfolge als auch für ihre Misserfolge als Gesamtorganisation geradestehen. Diese Forderung ist wiederum auf ein allgemeines gesellschaftliches Misstrauen gegenüber der Effizienz des öffentlichen Sektors zurückzuführen.

Auf diese drei gesamtgesellschaftlichen Trends, die per se schon neue Umwelterwartungen an Universitäten generieren – nämlich hinsichtlich des direkten Beitrags zur gesellschaftlichen Entwicklung, der Kompatibilität der Wissensproduktion mit anderen gesellschaftlichen Teilbereichen sowie Wissenschaftssystemen und der Rechenschaftspflicht – wurde von Seiten des Staates durch grundlegende Reformversuche reagiert (Hüther & Krücken, 2016, S.50). Diese Reformen sind wiederum eine wichtige Triebfeder für zusätzliche institutionalisierte Erwartungen im Hochschulsektor (Fumasoli, 2015, S. 20). Sie sind mit einer veränderten Idealvorstellung bezüglich der Funktionsweise von Universitäten verbunden, die sich nun an der Organisation von Wirtschaftsunternehmen – die gewissermaßen als normale Organisationen betrachtet werden – orientiert (Kogan & Bleiklie, 2007, S. 481). Passend zu diesem Vorbild wurden Steuerungsinstrumente aus dem privaten Sektor adaptiert, um die Effizienz des Einsatzes öffentlicher Mittel im Hochschulsektor zu steigern (Kehm & Lanzendorf, 2005, S. 41). Dementsprechend haben sich durch institutionelle Veränderungen und Reformen im Hochschulsektor nicht nur die Erwartungen an Universitäten verändert, sondern es wird auch zunehmend deren organisationaler Sonderstatus vor dem Hintergrund dieses Wandels diskutiert (z. B. Hüther & Krücken, 2012).

Da sowohl die besonderen Organisationsmerkmale als auch institutionalisierte Erwartungen aus der organisationalen Umwelt die Auswahl von Professorinnen prägen (wie in Kapitel 3.2 und 4 ausführlich beschrieben), lohnt sich ein näherer Blick auf diese Veränderungen in Bezug auf die für Universitäten so wichtige Auswahl von Professorinnen. Dazu werden zunächst die Veränderungen im deutschen Hochschulsektor beschrieben, wobei auf die Governance-Perspektive als analytischen Rahmen zurückgegriffen wird. Vor diesem Hintergrund werden dann verschiedene Ansätze zur Beschreibung von Universitäten als Organisationen vorgestellt, um anschließend zu diskutieren, inwiefern Universitäten weiterhin spezifische Merkmale aufweisen, wie sich die Rolle von Universitäten bei der Auswahl von Professoren verändert hat und was das wiederum für die Auswahl von Professorinnen bedeutet.

## **5.1 Wandel des Governance-Regimes im deutschen Hochschulsektor**

Verglichen mit anderen Ländern, wie beispielsweise Großbritannien, Australien oder den Niederlanden, gilt Deutschland als Nachzügler bezüglich der Einführung des sogenannten „New Public Management“ als Steuerungsmodell im Hochschulbereich, das sich in vielen Staaten als normatives Modell von „Good Governance“ in diesem Sektor etabliert hat (Schimank, 2009, S. 124). Erst durch die Novelle des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 wurden bundesweite Hochschulrahmenvorschriften dereguliert (Kehm & Lanzendorf, 2005, S. 41). Seitdem sind die Bundesländer die unmittelbaren Träger der Hochschulen und haben ihre spezifischen Hochschulgesetze – mit nicht zu vernachlässigenden Unterschieden zwischen den Bundesländern – nach dem Modell des New Public Management modifiziert (Hüther, 2010, S. 72). Dabei wurde in erster Linie das Ziel verfolgt, durch die Einführung von Wettbewerbselementen im Hochschulsektor – wie zum Beispiel die leistungsorientierte Verteilung von Landesmitteln oder die Steuerung durch Zielvereinbarungen – die Effizienz des Einsatzes öffentlicher Mittel zu steigern (Hüther, Jacob, Seidler & Wilke, 2011, S. 9; Jansen, 2010, S. 39; Kehm & Lanzendorf, 2005, S. 41). Dies war unter anderem notwendig, um die staatlichen Finanzierungsprobleme auszugleichen, die durch die hohen Kosten der deutschen Wiedervereinigung entstanden sind (Hüther & Krücken, 2016, S. 51). Weiterhin sollte die Erhöhung des Wettbewerbs und die marktförmigere Steuerung auch das Innovationspotenzial im Hochschulsektor stärken (ebd., S. 141).

### **5.1.1 Die Governance-Perspektive als analytischer Rahmen**

Für die systematische Beschreibung der mit den Reformen einhergehenden Veränderungen im deutschen Hochschulbereich wird die Governance-Perspektive als analytischer Rahmen verwendet. Im Fokus der Governance-Perspektive stehen „Muster der Interdependenzbewältigung zwischen Akteuren“ (Schimank, 2007a, S. 232). Es geht also um das handelnde Zusammenwirken verschiedener Akteurinnen in Bezug auf einen Gegenstand, den ebendiese intentional gestalten wollen.

Nach Schimank (2007b, S.32-42) kann diese Handlungsabstimmung von Akteurinnen durch drei basale Mechanismen – Beobachtung, Beeinflussung und Verhandlung – koordiniert werden. Interdependenzbewältigung durch wechselseitige Beobachtung beschreibt dabei die Anpassung der Handlungen einer Akteurin an ein von ebendieser beobachtetes oder antizipiertes Verhalten einer anderen Akteurin. In Konstellationen

wechselseitiger Beeinflussung beobachten sich Akteurinnen nicht nur, sondern sie versuchen die jeweils andere zu einem bestimmten Verhalten – das ihnen selber wiederum den größten Nutzen verspricht – zu überreden. Dabei können sie verschiedene Einflusspotenziale – wie beispielsweise Macht, Geld, Emotionen oder Wissen – geltend machen. Verhandlung geht insofern über Beeinflussung hinaus, als dass die gegenseitigen Handlungsabstimmungen von Akteurinnen in Form von verbindlichen Vereinbarungen festgehalten werden. Handlungsabstimmungen zwischen Akteurinnen können entweder als einmaliger Mechanismus zur Interdependenzbewältigung auftreten oder sich in verschiedenen Mustern sozialer Ordnungsbildung verstetigen. Solche auf Dauer angelegten Handlungsabstimmungen sind beispielsweise Gemeinschaften, Hegemonien, Märkte, Netzwerke, Polyarchie oder Hierarchie.

Auch die Regelungs- bzw. Governance-Strukturen des Hochschulsektors sind Gegenstand intentionaler Gestaltung verschiedener Akteurinnen, nämlich von staatlichen Akteurinnen, Hochschulen und Wissenschaftlerinnen sowie weiteren, den Hochschulen gegenüberstehenden Akteurinnen wie Unternehmen oder Evaluationsagenturen (Schimank, 2007a, S. 240). Dementsprechend erfordert die Gestaltung der Governance-Strukturen ein handelndes Zusammenwirken ebendieser Akteurinnen. Ein etabliertes Modell zur Beschreibung der Interdependenzbewältigung im Hochschulsektor ist der Governance-Equalizer. Dabei werden die fünf Governance-Mechanismen *staatliche Regulierung*, *(zielorientierte) Außensteuerung*, *Wettbewerb*, *akademische Selbstorganisation* und *interne Hierarchie* unterschieden, die jeweils auf dauerhaften Mustern sozialer Ordnungsbildung – also auf verstetigten Handlungsabstimmungen zwischen bestimmten Akteurinnen – basieren und sich in ihnen manifestieren. So kann die Herstellung verbindlicher Vereinbarungen zwischen Staat, Hochschulen und den in ihnen tätigen Wissenschaftlerinnen, die den Governance-Mechanismus *staatliche Steuerung* charakterisiert, als Hierarchie beschrieben werden. Auch die Verhandlungskonstellation, in der die jeweiligen Akteurinnen im Rahmen der *(zielorientierten) Außensteuerung* und der *hierarchischen Selbststeuerung* ihr Handeln abstimmen, kann als Hierarchie beschrieben werden. Die *akademische Selbstorganisation* als Governance-Mechanismus beruht dahingegen auf der verstetigten Beobachtungskonstellation Gemeinschaft und der *Wettbewerb* auf der verstetigten Verhandlungskonstellation Markt. Die spezifische Charakterisierung dieser fünf Governance-Mechanismen durch Muster sozialer Ordnungsbildung akkumuliert sich dann zu einem Gesamtbild der Regelungsstrukturen –



also zu einem spezifischen Governance-Regime (Schimank, 2009, S. 125). Obwohl es meines Wissens bisher keine etablierten Indikatoren gibt, mit denen sich die Ausprägungen der einzelnen Governance-Dimensionen für ein Land objektiv messen lassen (siehe auch Hüther & Krücken, 2016, S. 143), können anhand dieser fünf Dimensionen die Veränderungen im deutschen Hochschulsektor zumindest zusammenfassend beschrieben werden. Zu diesem Zweck wird von Schimank (2001a, S. 238) eine dichotome Betrachtung der Governance-Dimensionen vorgeschlagen. So kann dargestellt werden, wie stark oder schwach diese jeweils in spezifischen Governance-Regimen ausgeprägt sind.

Anhand dieses analytischen Modells wird nun dargestellt, wie sich die Regelungsstrukturen im deutschen Hochschulsektor – die eingebettet in institutionalisierte Erwartungen sind und gleichzeitig auch Erwartungen an Universitäten generieren – seit dem Ende der 1990er Jahre verändert haben. Es werden in erster Linie die formalen Veränderungen im Hochschulsektor fokussiert, wobei berücksichtigt werden muss, dass diese nicht unbedingt die Praxis widerspiegeln (müssen). Vielmehr können auf der operativen Ebene auch transintentionale Effekte auftreten, die unter anderem auf die nicht vorhandenen organisationalen Voraussetzungen von Universitäten für die neuen Regelungsstrukturen zurückzuführen sind (Hüther & Krücken 2016, S. 143-144). Jedoch sind mit den formalen Veränderungen zusätzliche Erwartungen an Hochschulen verbunden, die in den folgenden Kapiteln den Ausgangspunkt für die Untersuchung der veränderten Anforderungen im Rahmen der Auswahl von Professoren darstellen.

### **5.1.2 Veränderungen der Hochschul-Governance in Deutschland**

Einerseits wurde die ehemals inputorientierte *Steuerung des Staates* durch eine eher outputorientierte Grobsteuerung abgelöst (Ziegele, 2002, S. 107). Damit ist die Idee verbunden, dass sich der Staat aus Fragen der innerhochschulischen Organisation zurückzieht, um bisherige Informations- und Kontrollprobleme der hierarchischen Steuerung – die wiederum auf den Status von Universitäten als Expertinnenorganisationen zurückzuführen sind – zu verringern (Hüther & Krücken 2016, S. 140). Staatliche Interessen werden dementsprechend nun weniger durch detaillierte Strukturvorgaben, sondern vielmehr durch individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Universitäten verfolgt. Dabei handelt es sich um zwischen Universitäten und Landesebene ausgehandelte Verträge, die den Gesamtumfang der Finanzierung der Universitäten durch das Land und die von der Organisation zu erfüllenden Zielvorgaben – beispielsweise bezüglich der

Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen oder der Internationalisierung – festlegen (Hüther et al., 2011, S. 14). Weiterhin hat sich der Staat aus Fragen der hochschulinternen Mittelverteilung zurückgezogen, da Globalbudgets seit Mitte der 1990er Jahre die früheren kameralistischen Haushalte abgelöst haben. Dies hat zur Folge, dass Universitäten nun eigenständig über den Einsatz ihrer finanziellen Ressourcen entscheiden können und müssen (Hüther et al., 2011, S. 22). Darüber hinaus hat sich der Staat durch die Übertragung des Ruferteilungsrechts von der Ministerialebene auf die Universitätsleitungsebene (wie bereits in Kapitel 3.2.2 dargestellt) aus einem besonders zentralen Bereich der Hochschulsteuerung – der Auswahl von Professorinnen – zurückgezogen. Demgegenüber ist der staatliche Einfluss auf die Organisation von Universitäten bei anderen wichtigen Aspekten der Hochschulentwicklung und Strukturplanung (beispielsweise bei der Einführung neuer Fachbereiche) nach wie vor relativ groß, da in diesen Bereichen die Zustimmung der Ministerien notwendig ist (Hüther et al., 2011, S. 14).

Die *zielorientierte Außensteuerung* von Hochschulen erfolgt jedoch nicht nur durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit staatlichen Instanzen – also den Bundesländern – sondern auch durch andere Akteurinnen wie neu eingeführte Hochschulräte. Diese in der Regel extern besetzten Gremien sollen sich in erster Linie mit Fragen der Hochschulorganisation befassen und dabei auf die Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen hinwirken (Hüther et al., 2011, S. 4). Damit werden ihnen Aufgaben übertragen, die ehemals in Ministerien verortet waren (Kehm & Lanzendorf, 2005, S. 47). Somit hat der formale Einfluss externer Stakeholder auf hochschulische Entscheidungsprozesse zugenommen. Doch in den meisten Bundesländern können Hochschulräte – trotz aller Varianz ihrer Kompetenzen und Konstellationen – lediglich beratend auf die Entscheidungen der Hochschulleitungen Einfluss nehmen (Schimank, 2009, S. 130). Besonders in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit macht sich die formale Einflussstärke von Hochschulräten kaum bemerkbar. Aus der Perspektive der im Rahmen des LiBerTas-Projektes online befragten Universitätsleitungen (N=34) ist ihr Einfluss eher gering: nur sechs Prozent sind der Meinung, dass Hochschulräte einen (sehr) großen Einfluss im Rahmen von Berufungsverfahren ausüben und nur 14 Prozent geben an, dass dieser Einfluss in den letzten Jahren gestiegen ist.

Weiterhin hat *Wettbewerb* als Steuerungsmechanismus im Hochschulsektor an Bedeutung gewonnen. Das ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass für die Verteilung der

Globalbudgets an einzelne Hochschulen auf Landesebene nun Leistungsindikatoren zu Grunde gelegt werden, was zur Folge hat, dass Universitäten nun um die Höhe ihrer staatlichen Grundfinanzierung konkurrieren (Schimank, 2009, S. 130). Sondern auch darauf, dass in einem kompetitiven Antragsverfahren eingeworbene Drittmittel eine immer wichtigere Finanzierungsquelle für Forschungsaktivitäten darstellen. Unter Drittmitteln sind laut Wissenschaftsrat (2000, S. 93)

„[...] solche Mittel, die zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausrüstung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden“

zu verstehen. Der aktuelle Förderatlas der Deutschen Forschungsgemeinschaft (2015, S. 25-26) zeigt, dass der Anteil der Drittmittel an der Finanzierung von Forschung kontinuierlich zugenommen hat. So ist das Verhältnis der Drittmittel zu den Einnahmen der Hochschulen – die Drittmittelquote – von 19 Prozent im Jahr 2003 auf 28 Prozent im Jahr 2012 gestiegen. Da diese externen Fördermittel kompetitiv eingeworben werden müssen, geht deren zunehmende Bedeutung für die Forschungsfinanzierungen also mit einer Intensivierung des Wettbewerbs im Hochschulsektor einher. Doch das Einwerben von Drittmitteln ist nicht nur für die Finanzierung von Forschungsaktivitäten wichtig, sondern auch für die Reputation der Universität sowie ihre Legitimierung als Forschungsakteurin (Winterhager, 2015, S. 43-44). Die Etablierung von Wettbewerbsstrukturen im Hochschulsektor ist auch ein gemeinsamer Nenner verschiedener Fördersäulen der 2005 beschlossenen „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung der Wissenschaft“. Primäre Ziele dieser Förderinitiative waren die Stärkung des Wissenschaftsstandortes Deutschland, die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Universitäten und die Identifizierung von Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich. Die Förderung umfasst mit *Graduiertenschulen*, *Exzellenzclustern* und *Zukunftskonzepten* drei Säulen, für die insgesamt ein Fördervolumen von 4,6 Mrd Euro zur Verfügung stand (Wissenschaftsrat, 2014). Die Einrichtung von Graduiertenschulen diente dabei der auf ein spezifisches Profil ausgerichteten aber fachübergreifenden Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Exzellenzcluster sollten auf Basis bereits erbrachter wissenschaftlicher Leistungen einer Universität spezifische Schwerpunkte setzen, die auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen einbeziehen können. Sollte eine Universität sowohl bei der Beantragung einer Graduiertenschule als auch eines Exzellenzclusters erfolgreich gewesen

sein, war sie im weiteren Verlauf der Förderinitiative für die Beantragung der dritten Säule – der „Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung“ – berechtigt. Mit dieser dritten Säule sollten die international herausragenden Bereiche in Universitäten nachhaltig entwickelt werden, um diese Hochschulen im internationalen Wettbewerb sichtbar zu machen. Ein weiterer wichtiger Baustein der Initiative ist, dass Universitäten zusätzlich zur bewilligten Fördersumme einen Aufschlag von 20 Prozent erhalten, um die indirekten Kosten tragen zu können (Overhead). Die Durchführung lag in den Händen der Deutschen Forschungsgemeinschaft und des Wissenschaftsrats, die gemeinsam über die Anträge der Universitäten im Rahmen der einzelnen Säulen entschieden haben. Insgesamt hat die Exzellenzinitiative zur einer horizontalen Differenzierung, vermehrten Kooperationsbeziehungen mit anderen Universitäten oder Forschungseinrichtungen und einer stärkeren internationalen Ausrichtung deutscher Universitäten geführt (Internationale Expertenkommission Exzellenzinitiative, 2016, S. 35-36). Weitere kleinere Reformen, die den Wettbewerb im deutschen Hochschulsektor gefördert haben, sind der Hochschulpakt 2020 und der Qualitätspakt Lehre. Im Rahmen des Hochschulpakts 2020 verteilen Bund und Länder seit 2007 zusätzliche finanzielle Mittel an Universitäten anhand der Zahl der Studienanfängerinnen (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, 2014, S. 4.), sodass ein Wettbewerb zwischen Universitäten um Studierende gefördert wird. Der Qualitätspakt Lehre zielt auf bessere Studienbedingungen und eine höhere Qualität in der Lehre ab, wofür von Bund und Ländern im Rahmen eines wettbewerblichen Antragsverfahrens ca. 2 Mrd Euro bereitgestellt wurden (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2010, S. 4-5). Universitäten konkurrieren also nicht nur um finanzielle Mittel, sondern auch um Studierende. Gleichzeitig sollte der Konkurrenzkampf um qualifiziertes Personal zugenommen haben, das wiederum notwendig für das erfolgreiche Beantragen zusätzlicher finanzieller Mittel und die Ausbildung der Studierenden ist. Die internationale Dimension dieses Wettbewerbs wird nicht nur im Rahmen der Exzellenzinitiative betont, sondern auch durch die Öffnung des europäischen Hochschulraumes im Zuge der Bologna-Reform im Jahr 1998 und die damit einhergehende Etablierung europäischer Standards für Akkreditierung und Qualitätssicherung (Nickel, 2012, S. 284-285). Gleichzeitig wurde auch der Wettbewerb innerhalb der Hochschulen – beispielsweise durch die Einführung einer leistungsorientierteren Professorinnenbesoldung oder die leistungsorientierte Verteilung von Landesmitteln – intensiviert (Schimank, 2009, S. 130). Seitdem im Jahr 2005 die Besoldungsreform in Kraft trat und die auf dem Senioritätsprinzip basierende C-

Besoldung durch die leistungsorientierte W-Besoldung abgelöst wurde, können Universitäten finanzielle Anreize zur Leistungssteigerung ihrer professoralen Mitglieder setzen. Diese können nun auf Basis ihrer erbrachten Leistungen Gehaltszulagen mit der Universität verhandeln (Gross & Jungbauer-Gans, 2007, S. 456).

Um eine wettbewerbsorientierte Steuerung im Hochschulsektor zu ermöglichen, müssen Universitäten in der Lage sein, als Einheiten autonom und strategisch zu agieren (Fumasoli, Gornitzka & Maassen, 2014, S. 5). Um das zu ermöglichen hat sich auch die formale Machtverteilung in Hochschulen verändert (Kloke, 2014, S. 33). Die Position der hochschulinternen Leitungsebenen – also der Universitätsleitungen und Dekaninnen – wurde in den Landeshochschulgesetzen in unterschiedlichem Ausmaß gestärkt, indem ihre Befugnisse erweitert wurden (Schimank, 2009, S. 131). So liegt beispielsweise die interne Mittelverteilung und auch die finale Entscheidung über die Berufung von Professorinnen überwiegend in den Händen der Universitätsleitungen (Hüther et al., 2011, S. 16). Damit hat die *hierarchische Selbststeuerung* der Organisation als Governance-Mechanismus an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig hat die *akademische Selbstorganisation* in Form kollektiver Entscheidungsgremien an formaler Einflussstärke eingebüßt, was wiederum die traditionell hohe Autonomie einzelner Professorinnen verringern könnte (Kloke, 2014, S. 33). Doch aktuelle Studien (z.B. Kleimann 2016) zeigen, dass trotz formaler Stärkung der hochschulinternen Leitungspositionen die Selbstverwaltungsgremien nach wie vor einen starken Einfluss auf die Entscheidungsfindung in Universitäten haben.

Insgesamt haben einerseits die *Außensteuerung*, die *wettbewerbsförmige Steuerung* sowie die *hierarchische Selbststeuerung* von Hochschulen als Governance-Mechanismus im deutschen Hochschulsektor an Bedeutung gewonnen, wohingegen die *staatliche Detailsteuerung* und die *akademische Selbstorganisation* an Einfluss verloren haben.

## **5.2 Veränderungen von Universitäten aus der Organisationsperspektive**

Was bedeuten aber die Veränderungen des Governance-Regimes im Hochschulsektor für die Auswahl von Professorinnen? Um sich dieser Frage anzunähern wird zunächst der Blick darauf gerichtet, wie sich Universitäten aus einer organisationstheoretischen Perspektive verändert haben. In Kapitel 3.2 dieser Arbeit wurde argumentiert, dass die organisationalen Spezifika von Hochschulen und die damit verbundenen geringen Einflussmöglichkeiten auf Professorinnen sich unter anderem aus der schwachen Stellung der Organisationsebene zwischen der autonom agierenden akademischen Profession und

dem regulativ Einfluss nehmenden Staat ergeben. Im gewandelten Steuerungsgefüge des Hochschulsektors werden Universitäten nun aber stärker als handlungsfähige Einheiten adressiert. Diese Veränderung hat verschiedene Hochschulforscherinnen dazu veranlasst, die Auswirkungen institutioneller Veränderungen auf Universitäten als gestärkte Steuerungseinheit zwischen Staat und akademischer Selbststeuerung zu thematisieren und Veränderungen von Universitäten aus der Organisationsperspektive diskutieren (Krücken & Meier, 2006, S. 244). Dabei haben sich insbesondere zwei Begriffe etabliert, um den neuen Status von Hochschulen im Steuerungsgefüge des Hochschulsektors zu beschreiben: „Complete Organizations“ und organisationale Akteurinnen.

### **5.2.1 Universitäten als „Complete Organizations“**

So diskutieren Brunsson und Sahlin-Andersson in ihrem Aufsatz „Constructing Organizations: The Example of the Public Sector Reform“ (2000), der einen zentralen Ausgangspunkt für zahlreiche theoretische und empirische Arbeiten der Hochschulforschung darstellt, inwiefern Universitäten als Complete Organizations betrachtet werden können. Die Autorinnen vertreten den Standpunkt, dass Organisationen sozial konstruierte Phänomene sind und dass aktuelle Veränderungen im öffentlichen Sektor die Konstruktion öffentlicher Einrichtungen – beispielsweise von Universitäten – als sogenannte vollständige Organisationen gefördert haben. Dabei zeichnen sich vollständige Organisationen, die klassischerweise im Wirtschaftssektor zu finden sind, durch die drei Merkmale *Gesamtidentität*, *interne Hierarchie* und *Rationalität* aus. Identität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Organisationen ihre Besonderheiten im Vergleich zu anderen Organisationen reflektieren, das Merkmal Hierarchie beschreibt die Zentralisierung von Verantwortlichkeiten und Rationalität steht für das Verfolgen kollektiver, objektiv messbarer Ziele. Hüther und Krücken (2016, S. 193-197) verwenden diese Konzeptualisierung von vollständigen Organisationen als Ausgangspunkt und präsentieren zunächst Argumente, die für eine Entwicklung von deutschen Universitäten in Richtung Complete Organizations sprechen. Den Autoren zufolge wirkt die Adressierung von Hochschulen als Gesamtorganisation im Rahmen der zielorientierten Außensteuerung durch den Staat und die Einführung von Globalbudgets – über die Hochschulen als Einheit verfügen können und müssen – identitätsstiftend. Weiterhin begünstigt die formale Stärkung der Entscheidungsbefugnisse von Hochschul- und Fakultätsleitungen die Etablierung hierarchischerer Entscheidungsstrukturen. Das Merkmal Rationalität wird

durch die Ausweitung von Evaluationen und Akkreditierungen von externen Akteurinnen und Stakeholdern im Hochschulsystem gestärkt.

Gegen eine Konstruktion von Universitäten als Complete Organizations sprechen jedoch weiterhin erhaltene Spezifika dieses Organisationstyps, mit denen sich Musselin in ihrem Aufsatz „Are Universities Specific Organizations?“ (2006) auseinandersetzt. Die Autorin fokussiert die fortbestehenden besonderen Organisationsmerkmale, auf Grund derer sich Universitäten nach wie vor von vollständigen Organisationen unterscheiden. Dabei rekurriert sie auf die Konzeptualisierung von Hochschulen als lose gekoppelte Organisationen (Weick, 1976), Expertinnenorganisationen (Mintzberg, 1979) und organisierte Anarchien (Cohen & March, 1974). Sie hebt insbesondere die weiterhin bestehende lose Kopplung wissenschaftlicher Aufgaben in Universitäten sowie die Schwierigkeiten der Koordination und hierarchischen Kontrolle wissenschaftlicher Arbeit auf Grund des notwendigen Expertinnenwissens von autonom agierenden Professorinnen hervor. Musselin beantwortet die von ihr aufgeworfene Frage dementsprechend mit „Ja“, Universitäten sind weiterhin als spezifischer Organisationstyp zu begreifen (Musselin, 2006, S. 69-74). Hüther und Krücken (2016, S.195-197) unterstützen diese Aussage und argumentieren, dass hochspezialisiertes Wissen als Arbeitsmaterial keine enge Kopplung der Organisationselemente zulässt und somit diese von Weick (1976) hervorgehobene Besonderheit von Universitäten weiterhin besteht bleibt. Außerdem sind die Kernaufgaben von Universitäten in Forschung und Lehre nicht zuletzt wegen des Umgangs mit hochspezialisiertem Wissen nach wie vor mit unklaren Technologien verbunden und verdeutlichen die multiplen Zielsetzungen von Universitäten. Dass in Universitäten verschiedene Fachdisziplinen vertreten sind, steht zudem dem Aufbau einer Gesamtidentität im Wege. Diesbezüglich führen die Autoren aus, dass vielmehr Professionen als die Organisation Universität einen Orientierungspunkt für Wissenschaftlerinnen bilden. Zudem wird das zentrale Argument von Cohen et al. (1972, S.3) aufgegriffen, dass auf Grund des Umgangs mit spezialisiertem Wissen nicht auf kollegiale Entscheidungsmuster verzichtet werden kann. Bereits in einem früheren Aufsatz (Hüther & Krücken, 2011, S. 318-319) erörtern die Autoren, dass vor allem die mangelnde Gestaltungsmöglichkeiten im Personalbereich, die in Kapitel 3.2.1 bereits beschrieben wurden, ein Hindernis für die Konstruktion von Universitäten als vollständige Organisationen darstellen. Trotz der Stärkung der Entscheidungskompetenzen auf der zentralen und dezentralen Leitungsebene stehen also die weiterhin lose Kopplung der

einzelnen Organisationsteile und die Schwierigkeiten der Messung wissenschaftlicher Leistung einer hierarchischen Steuerung und damit der Erfüllung eines zentralen Merkmals vollständiger Organisationen im Wege. Diese Argumente werden durch eine Umfrage unter Wissenschaftlerinnen in Leitungspositionen in acht europäischen Ländern (Norwegen, Italien, Portugal, Niederlande, Deutschland, Schweiz, Großbritannien und Frankreich) von Seeber und weiteren Autorinnen (2014) empirisch untermauert. Im dem Beitrag „European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy, and Rationality in Public Organizations“ wurde untersucht, inwiefern Hochschulen als Folge von Modernisierungsreformen Merkmale vollständiger Organisationen aufweisen. Dabei stellen die Autorinnen einerseits Unterschiede zwischen den Nationalstaaten fest und heben andererseits hervor, dass vor allem Kontrollprobleme bezüglich wissenschaftlicher Arbeit eine starke Ausprägung von Rationalität behindern. Deutsche Universitäten weisen den Autorinnen zufolge (Seeber et al., 2014, S. 22-24) geringe Ausprägungen der Dimensionen Hierarchie – gemessen anhand der Indikatoren zentrale Koordination und Kontrolle sowie Allokation von Verantwortung – und Rationalität – gemessen anhand der Indikatoren Festlegung von Zielen und Messung von Ergebnissen – auf.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass Universitäten durch Modernisierungsprozesse im öffentlichen Sektor in den Dimensionen Hierarchie, Identität und Rationalität zwar größere Ähnlichkeiten mit Complete Organizations zeigen, jedoch diese Merkmale nicht vollständig erfüllen.

### **5.2.2 Organisationale Akteurinnen**

Ein weiterer etablierter Begriff zur Beschreibung von Universitäten, der die Besonderheiten im Vergleich zu anderen Organisationen in den Hintergrund rückt, ist der des „Organizational Actors“. Bereits in der Einleitung wurde das Akteurinnenverständnis der vorliegenden Arbeit verdeutlicht: Unter einer Akteurin wird eine sozial konstruierte Einheit verstanden, der plausibel Handlungen sowie die Verantwortungsübernahme für ebendiese Handlungen zugerechnet werden kann (Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015, S. 192; Meier, 2009, S. 240; siehe Fußnote 3 auf Seite 1). Dabei wurden und werden auch Universitäten als Akteurinnen bezeichnet.

Allerdings können Hochschulen nicht widerspruchsfrei als Akteurinnen bezeichnet werden, da verschiedenen Autorinnen unterschiedliche Kriterien als Indizien für den Akteurstatus



von Organisationen dienen. Zur Verdeutlichung der divergierenden Meinungen bezüglich des Akteurinnenstatus von Universitäten werden nachfolgend zwei etablierte Ansätze vorgestellt. Die Perspektive, zu der das Akteurinnenverständnis der vorliegenden Arbeit passt und anhand derer Universitäten als organisationale Akteurinnen klassifiziert werden können, wurde von Krücken und Meier in ihrem Aufsatz „Turning the University into an Organizational Actor (2006)“ vorgestellt. Die Autoren definieren eine organisationale Akteurin ausgehend von einer sozialkonstruktivistischen Sichtweise als „integrated, goal-oriented entity that is deliberately choosing its own actions and can thus be held responsible for what it does“ (ebd., S. 241). Dementsprechend zeichnen sich organisationale Akteurinnen durch die vier Merkmale *Zurechnungsfähigkeit*, *Definition von Zielen*, *formale Strukturen* und *professionelles Management* aus. Den Autoren zufolge ermöglicht die Globalisierung eine verstärkte Wahrnehmung und Nachahmung von Hochschulen untereinander sowie auch von Profit-Organisationen. Als Folge dieser Nachahmungsprozesse setzt ein „Organizational Turn“ im Hochschulsektor ein, der anhand der Entwicklung von deutschen, französischen, britischen und amerikanischen Universitäten nachgezeichnet wird. So werden Universitäten heutzutage stärker für ihre Entscheidungen – beispielsweise im Rahmen von Evaluierungen oder Akkreditierungen – zur Rechenschaft gezogen und weisen demnach das Merkmal Zurechnungsfähigkeit auf. Weiterhin ist den Autoren zufolge eine verstärkte Definition von Zielen durch sogenannte Mission Statements zu beobachten. Darüber hinaus findet im Hochschulsektor eine zunehmende Ausdifferenzierung formaler Strukturen statt (ebd., S. 247-251) – beispielsweise durch die Einrichtung von suborganisationalen Einheiten wie Technologietransferstellen (Krücken, 2004, S. 298). Dass Universitäten auch das vierte Kennzeichen organisationaler Akteurinnen erfüllen – die Herausbildung professioneller Managementstrukturen – wird am Anwachsen von neuen Stellen im Bereich des Wissenschaftsmanagement verdeutlicht. Da Universitäten also die vier charakteristischen Merkmale aufweisen, werden sie von den Autoren als organisationale Akteurinnen betrachtet (Krücken & Meier, 2006, S. 251-254). Hasse und Krücken (2013, S. 188-194) knüpfen an diese Argumentation an und betten die Konstruktion von Hochschulen als gesellschaftliche Akteurinnen in den Kontext des gestiegenen Wettbewerbs im Hochschulsektor ein. Hierbei wird betont, dass erst Wettbewerbssettings die gegenseitige Wahrnehmung von Hochschulen als Akteurinnen – nämlich als Konkurrentinnen – forcieren. Dabei erfordern auch erst die Wettbewerbsstrukturen ein strategisches Agieren

von Universitäten und damit eine Zuschreibung der Handlungsfähigkeit als zentrales Merkmal einer organisationalen Akteurin.

Die Bezeichnung *Organizational Actor* wird auch von Whitley (2008) bemüht, um Universitäten vor dem Hintergrund des gewandelten Governance-Regimes zu beschreiben. Whitleys Kriterien für die Definition organisationaler Akteurinnen unterscheiden sich allerdings von denen von Meier und Krücken (2006). Er definiert organisationale Akteurinnen vorrangig darüber, dass diese *erstens* Macht über die Akquisition, Verteilung und Nutzung von ökonomischen und personellen Ressourcen sowie *zweitens* über organisationsspezifische Problemlösungsstrategien und organisationsspezifisches Wissen verfügen. Legt man diese Definition zu Grunde, können nach Whitley (2008, S. 25) Universitäten nicht als organisationale Akteurinnen betrachtet werden. Er argumentiert, dass Universitäten um Prestige und Ressourcen auf Basis von Beiträgen zur Wissensproduktion konkurrieren, deren Standards und Bewertungsmaßstäbe aber wiederum in der jeweiligen Profession bzw. der Scientific Community zu verorten sind. Dementsprechend finden sich spezifische Problemlösungsstrategien nicht in Bezug auf Organisationen sondern stattdessen in Scientific Communities.

Insgesamt zeigen diese dargestellten Versuche, Universitäten aus der Organisationsperspektive zu beschreiben, dass diese weiterhin besondere Merkmale aufweisen und sie weder als Complete Organizations noch (widerspruchslos) als organisationale Akteurinnen bezeichnet werden können. Dabei stellt die Rolle von professionellem Wissen bzw. von Professionen in Hochschulen eine zentrale Barriere für den Abbau der organisationalen Besonderheiten von Universitäten dar. Dementsprechend agiert das professionelle Personal in Universitäten nach wie vor weitestgehend autonom.

### **5.2.3 Autonome Universitäten mit zusätzlichen Rechenschaftspflichten**

Der organisationale Sonderstatus von Universitäten bleibt also von umfassenden Reformen im Hochschulsektor – vor allem durch die nach wie vor hohe Autonomie der Organisationsmitglieder bei der Ausübung ihrer wissenschaftlichen Tätigkeiten – weitestgehend unberührt. Dennoch wird deutlich – nicht zuletzt durch die zahlreichen Versuche, Universitäten als Organisationen zu konzeptualisieren – dass sich der Status von Universitäten als Organisationen im Governance-Regime des Hochschulsektors verändert hat. Erst die Tatsache, dass die Organisationsebene von Hochschulen im Steuerungsgefüge zwischen staatlichen Akteurinnen und der Scientific Community stärker in Erscheinung

tritt, hat zu einem Nachdenken über die organisationalen Besonderheiten angeregt und stellt dementsprechend den gemeinsamen Nenner der beiden oben beschriebenen Ansätze dar. Dabei ist die neue Präsenz der Organisationsebene von Universitäten auf deren vergrößerte formale Autonomie – also deren gesetzlich geregelte Entscheidungskompetenzen (Enders, De Boer & Weyer, 2013, S. 11) – zurückzuführen. Diese die gesamte Universität betreffenden Entscheidungen werden wiederum von den hierarchischen Leitungspositionen in Universitäten getroffen, die hierzu ebenfalls mit mehr Entscheidungskompetenzen ausgestattet wurden. Dieser neue Handlungsspielraum von Universitäten war für die Einführung neuer Steuerungsinstrumente im Sinne von New Public Management notwendig, da die hierdurch verfolgte Modernisierung des Hochschulsektors auf die Stärkung des Wettbewerbs im Hochschulsektor abzielte (siehe Kapitel 5.1.2). Und auch im Rahmen des durch die Exzellenzinitiative forcierten Wettbewerbs werden Universitäten als autonom agierende Organisationen adressiert und nicht etwa einzelne Wissenschaftlerinnen oder Forscherinnengruppen. In diesen kompetitiven Umwelten können Universitäten aber nur mit einem vergrößerten Handlungsspielraum strategisch agieren, sich positionieren und ihren Erfolg gewährleisten (Estermann & Steinel, 2011, S. 88; Fumasoli et al., 2014, S. 12).

Dass Universitäten autonom geworden sind, gehört mittlerweile zum etablierten Wissensstand der Hochschulforschung und soll im Rahmen dieser Arbeit nicht erneut diskutiert werden. Stattdessen steht in diesem Kapitel im Fokus, was eigentlich genau unter Autonomie zu verstehen ist und wie sich die Autonomie von deutschen Universitäten im Rahmen der akademischen Personalauswahl äußert, insbesondere wie sie sich auf Anforderungen an Professorinnen auswirkt. Nach Enders et al. (2013, S. 7) bezieht sich Autonomie sowohl auf die autonome Akteurin selbst, als auch auf die Beziehung zu ihrer Umwelt. Die Autonomie von Universitäten kann demnach an ihrer eigenen Handlungsfähigkeit und der Unabhängigkeit dieser Handlungen von externer Kontrolle festgemacht werden. Dieses Verständnis von Autonomie wird auch von der European University Association (EUA) geteilt, die Autonomie von Hochschulen wie folgt definiert:

„Institutional autonomy refers to the constantly changing relations between the state and universities and the differing degree of Control exerted by public authorities, which are dependent on particular national contexts and circumstances” (Estermann & Steinel, 2011, S. 87)

Diese Definition stellt den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer „Score Card“ dar, die die Autonomie von Universitäten in 29 europäischen Ländern<sup>21</sup> abbildet. Dabei wird Autonomie anhand von über dreißig Indikatoren in vier Dimensionen – „Organizational Autonomy“, „Financial Autonomy“, „Staffing Autonomy“ und „Academic Autonomy“ – gemessen. Für jede Autonomiedimension werden relevante Einschränkungen identifiziert und für die jeweiligen Hochschulsysteme untersucht. Sollten in den untersuchten Ländern die jeweiligen Limitationen bezüglich des Handlungsspielraumes in den Bereichen Organizational Autonomy, Financial Autonomy, Staffing Autonomy und Academic Autonomy zu finden sein, wird ihr Autonomie-Score in dem entsprechenden Bereich um einen bestimmten Prozentsatz reduziert. So wird beispielsweise die Staffing Autonomy an der Entscheidungskapazität der Universität im Bereich der Einstellung von neuem Personal, der Festsetzung der Einkommen, der Entlassung von Mitarbeiterinnen und deren Beförderung festgemacht. Eine in der Studie berücksichtigte Limitation dieser Entscheidungsspielräume ist beispielsweise, dass die Einstellung neuen Personals von externen Akteurinnen bestätigt werden muss (Estermann, Nokkala & Steinel, 2011, S. 38-44). Im Vergleich zu anderen europäischen Universitäten bewegen sich die untersuchten deutschen Universitäten bezüglich Staffing, Academic sowie Organizational Autonomy im oberen Mittelfeld und bezüglich Financial Autonomy im unteren Mittelfeld (ebd., S. 53-65). Dieses Ranking der Autonomie deutscher Universitäten im Vergleich zu anderen Nationalstaaten deutet zwar deren relativ hohe Autonomie an, doch diese Studie bildet ausschließlich der Status Quo der Autonomie von Universitäten ab. Betrachtet man die einzelnen Indikatoren für die verschiedenen Autonomiedimensionen im Kontext der in Kapitel 5.1.2 beschriebenen Veränderungen im Hochschulsektor, hat sich vor allem die Staffing Autonomy deutscher Hochschulen in den letzten Jahren erheblich vergrößert. Traditionell wurde in diesem Bereich der universitäre Entscheidungsspielraum auf der einen Seite von einer starken staatlichen Steuerung und auf der anderen Seite von einer weitestgehend autonomen akademischen Profession innerhalb von Hochschulen eingeschränkt. Dementsprechend werden Fachkolleginnen traditionell als Gatekeeper für wissenschaftliche Karrieren angesehen (Musselin, 2009, S. 125). Doch da das Berufungsrecht in den meisten Bundesländern von den Ministerien auf die Hochschulleitungen übertragen wurde, können Universitäten mittlerweile eigenständig über die Besetzung vakanter Professuren entscheiden, ohne dass diese Entscheidung

---

<sup>21</sup> Dabei wird Deutschland nicht auf Föderalstaatsebene berücksichtigt, sondern es werden die Bundesländer Brandenburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen als eigenständige Hochschulsysteme betrachtet.

seitens des Staates kontrolliert wird (Siehe Kapitel 3.2.2). Somit hat die Organisation durch das erhöhte Mitspracherecht von Hochschulleitungen in Bezug auf die Einstellung von Professorinnen entscheidend an Bedeutung gewonnen.

Doch wie Enders et al. (2013) hervorheben, ist die Betrachtung der formalen Autonomie nur eine Seite der Medaille. Es wird argumentiert, dass die gesetzlich geregelten Entscheidungskompetenzen von Universitäten nicht automatisch auch deren reale Autonomie abbilden. Letztere bezieht sich auf die tatsächlichen Entscheidungsspielräume, die von multidimensionalen Rechenschaftspflichten eingeschränkt werden kann. So limitiert beispielsweise die Abhängigkeit von staatlichen Finanzquellen die reale Autonomie in Bezug auf Finanzen (ebd., S. 13). Meier (2009, S. 167) hebt hervor, dass die hinzugewonnene Autonomie von Universitäten zwar als zentrales Resultat der Hochschulreformen in Deutschland betrachtet werden kann, er betont jedoch auf der anderen Seite auch „Gegengewichte“ dieses erweiterten Handlungsspielraums. Er führt aus, dass Universitäten gleichzeitig „[...] gegenüber dem Staat und anderen externen Stakeholdern einer als Rechenschaftlichkeit ausbuchstabilten Verantwortlichkeit unterworfen [werden]“. Das bedeutet wiederum, dass sie „[...] auf der Grundlage ihrer Leistungen belohnt oder bestraft [werden]“ (ebd. S. 241). Auch Christensens (2011, S. 515) zentrale These lautet, dass die staatliche Deregulierung im Sinne der New Public Management-Reformen Universitäten zwar eine größere formale Autonomie einräumt, diese Autonomie aber wiederum durch sogenannte Re-Regulierungsmaßnahmen eingeschränkt wird. Damit ist gemeint, dass outputorientierte Kontrollmechanismen seitens des Staates – z. B. die Mittelvergabe auf Basis von Leistungsindikatoren (LOM) in Deutschland – die reale Autonomie von Universitäten begrenzen. Dieser Gedanke wird von Fumasoli, Gornitzka und Maassen (2014) aufgegriffen und erweitert, indem argumentiert wird, dass die ehemals staatliche Detailsteuerung von Universitäten durch andere Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Universitäten und Staat oder Gesellschaft ersetzt wird. Diese Abhängigkeiten schließen dabei nicht nur vertraglich geregelte Output-Kontrollen seitens des Staates oder externer Stakeholder ein, sondern auch gesamtgesellschaftliche Erwartungen hinsichtlich der Aufgaben und Rolle von Universitäten in der Gesellschaft. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass die gesellschaftliche Bedeutung von Hochschulen zugenommen hat; unter anderem auf Grund der „Massifizierung“ der Hochschulbildung und dadurch dass der wichtige Beitrag von Hochschulbildungseinrichtungen für das ökonomische Wachstum der Nationalstaaten in

der Politik stärker betont wird. Folglich müssen Hochschulen gegenüber immer mehr verschiedenen Akteurinnen, die unterschiedliche Erwartungen an erstere haben, Rechenschaft über ihre Handlungen ablegen. Die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit von Universitäten wird also durch Erwartungen seitens der Gesellschaft und des Staates begrenzt (ebd., S.4-7). Es kann also zusammengefasst werden, dass im Zuge der Implementierung neuer Steuerungsmechanismen im Hochschulsektor nicht nur die formale Autonomie von Hochschulen vergrößert wurde, sondern auch neue institutionalisierte Erwartungsstrukturen bezüglich der Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Universitäten entstanden sind (Enders et al., 2013, S. 8).

Der institutionelle Wandel im Hochschulsektor hat sich also insofern auf Universitäten als Organisationen ausgewirkt, als dass ihr formaler Handlungsspielraum vergrößert wurde um kompetitiv agieren zu können. Dadurch treten Hochschulen als verantwortliche Handlungsträgerinnen in Erscheinung, die einerseits eigenständig Entscheidungen treffen können, andererseits aber auch mit vielfältigen neuen institutionalisierten Erwartungen konfrontiert werden (Fumasoli et al., 2014).

## **6 Anforderungen an autonom entscheidende Universitäten**

Universitäten sind also nach wie vor besondere Organisationen – allerdings solche mit einem vergrößerten Handlungsspielraum, der gleichzeitig veränderte Erwartungen mit sich bringt. Wie in Kapitel 4 dargestellt wurde, schlagen sich die institutionalisierten Erwartungen aus der Umwelt von Universitäten in ihren Strukturen – also auch in ihren Programmen – nieder. Darüber hinaus wurde bereits in Kapitel 3.1 verdeutlicht, dass die Erfüllung von organisationalen Programmen bzw. Aufgaben in den Händen des jeweils zuständigen Personals liegt. Nun wurde in Kapitel 5.2 deutlich, dass trotz des institutionellen Wandels im Hochschulsektor das besondere Organisationsmerkmal von Universitäten erhalten bleibt, dass Professorinnen in Hochschulen bei der Ausübung ihrer Aktivitäten – der Ausführung der organisationalen Zielprogramme Forschung und Lehre – autonom agieren. Dementsprechend können Universitäten ihre personale Strukturkomponente – wie in Kapitel 3.2.2 erläutert – nach wie vor hauptsächlich über die Berufung neuer Professorinnen beeinflussen. Dabei wurde besonders in diesem Bereich die organisationale Autonomie durch die Übertragung des Berufungsrechts von den Ministerien auf die Universitätsleitungen gestärkt. Ausgehend von den veränderten Erwartungen an autonom agierende Universitäten und der unverändert großen Bedeutung

der Auswahl von Professorinnen für die Erfüllung dieser Erwartungen, drängt sich die Frage auf, inwiefern sich entsprechend den Anforderungen an die Organisation auch die Anforderungen im Rahmen der Auswahl von Professorinnen verändert haben. Um sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen, ist es notwendig, zuerst diese zusätzlichen Anforderungen genauer zu betrachten. Im Folgenden wird daher nochmal zusammenfassend dargestellt, welche Erwartungen an autonom agierende Universitäten mit dem institutionellen Wandel im Hochschulsektor verbunden sind.

Es wurde bereits dargestellt, dass die neuen Anforderungen im Allgemeinen aus der Tatsache resultieren, dass sich der Staat aus der Detailsteuerung im Hochschulsektor zurückgezogen hat und dass dadurch Hochschulen als eigenverantwortliche Entscheidungsträgerinnen auftreten. Aufgrund dessen müssen Hochschulen nun in vielen Bereichen – beispielsweise bei der Einstellung von Professorinnen – eigenständige Entscheidungen treffen, die vorher in den Händen der Landesministerien lagen. Besonders die wettbewerbsförmigere Steuerung im Hochschulsektor bringt zusätzliche Anforderungen an Hochschulen mit sich und zwingt Universitäten zu strategischem Verhalten (Hasse & Krücken, 2013, S. 188-196). Das betrifft zum einen die Finanzen von Hochschulen. So müssen Universitäten durch die Einführung von Globalbudgets einerseits autonom über den Einsatz ihrer finanziellen Ressourcen entscheiden, die sie von den Ländern anhand von Leistungsindikatoren zur Verfügung gestellt bekommen (Hüther et al, 2011, S. 22). Andererseits wird auch das Einwerben externer Geldmittel für die Finanzierung von Forschungsvorhaben sowie zur Legitimierung als Forschungsakteurin wichtiger (Winterhager, 2015, S. 43-44). Das wird vor allem dadurch deutlich, dass die Grundfinanzierung seitens des Staates im Verhältnis zur drittmittelfinanzierten Forschung gesunken ist (siehe auch Kapitel 5.1.2). Darüber hinaus spielen eingeworbene Drittmittel auch für weitere Antragsaktivitäten – unter anderem auch im Rahmen der Exzellenzinitiative – eine Rolle, da die eingeworbenen Drittmittel hierbei einen wichtigen Indikator für die Vergabe weiterer Fördermittel darstellen (Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative, 2016, S. 5). Vor dem Hintergrund des zunehmenden Konkurrenzdrucks um finanzielle Mittel gewinnen auch Anforderungen bezüglich der Positionierung von Hochschulen im Wettbewerb an Bedeutung (Krücken & Meier, 2006). Um sich voneinander zu differenzieren und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen, entwickeln Universitäten oder deren dezentrale Einheiten

strategische Profile (Hasse & Krücken, 2013, S. 190-191; Enders, 2008, S. 91; Fumasoli et al., 2014, S. 19).

Weiterhin wird von Universitäten nun verstärkt erwartet, direkt zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen. Neben der Produktion von Wissen stellt nunmehr auch dessen Vermarktung sowie dessen ökonomische Verwertbarkeit ein zentrales gesellschaftliches Anliegen in der Wissensgesellschaft dar. Universitäten sollen also weitere Funktionen neben ihren Kernaufgaben in Forschung und Lehre wahrnehmen, die beispielsweise von Krücken, Blümel und Kloke (2012) als „Third Mission“ bezeichnet werden (ebd, S. 220). Da die sozioökonomische Relevanz von Forschung eine wichtigere Rolle für die Legitimitätssicherung von Universitäten spielt, werden auch Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Industrie, zum Beispiel in Form von Technologietransferstellen, etabliert (Krücken et al., 2010, S. 105; Krücken, 2014, S. 6). Die Erwartung, dass Hochschulen vermehrt Kooperationsbeziehungen eingehen sollen, wird auch im Rahmen der Exzellenzinitiative formuliert. So wird erwartet, dass Universitäten im Rahmen der Fördersäule Exzellenzcluster mit außeruniversitären Einrichtungen, Fachhochschulen oder internationalen Partnerinnen kooperieren, um den Mehrwert ihrer Forschung zu erhöhen. Zudem wurde der Wandel des Governance-Regimes im Hochschulsektor von einer internationalen Öffnung des Hochschulsystems im Rahmen der Bologna Reform von 1999 begleitet (Schimank, 2009; De Boer et al., 2007; Kehm & Lanzendorf, 2005). Als Folge dessen wird nun auch die internationale Anschlussfähigkeit als ein wichtigeres Qualitätsmerkmal für Forschung und Lehre angesehen. Außerdem wurde durch Bologna der Wettbewerb um Drittmittel, Studierende und Personal auf ein internationales Level gehoben und auch Kooperationen sollten möglichst multinational sein (Fumasoli et al., 2014, S. 16).

## **6.1 Forschungsstand**

Wie bereits an verschiedenen Stellen dieser Arbeit hervorgehoben wurde, kann dieses erweiterte Anforderungsspektrum nicht von Hochschulen selber erfüllt werden, sondern die Erfüllung der Anforderungen an die Organisation liegt letztendlich in den Händen des akademischen Personals. Außerdem wurde bereits dargestellt, dass deutsche Universitäten ihr Personal – und damit eine zentrale Prämisse für die Erfüllung institutionalisierter Erwartungen – vor allem durch die Einstellung neuer Professorinnen steuern können (Kapitel 3.2.2). Dementsprechend sollten sich auch die Anforderungen im Rahmen der



Besetzung vakanter Professuren verändert haben. Aktuelle Forschungsbeiträge bezüglich des akademischen Personals in Universitäten vor dem Hintergrund institutioneller Veränderungen im Hochschulsektor deuten an, dass diese Vermutung zutreffen könnte. Diese Forschungsbeiträge werden in diesem Kapitel nicht nur zusammenfassend dargestellt. Im Anschluss an die Darstellung des Forschungsstandes werden Forschungslücken hinsichtlich institutioneller Veränderungen im Hochschulsektor und Anforderungen an Professorinnen an deutschen Universitäten aufgezeigt. Ausgehend von diesen offenen Fragen werden dann eigene Hypothesen vorgestellt, die in der vorliegenden Arbeit empirisch untersucht werden.

Da professorale Anforderungsprofile von Aufgaben der zu besetzenden Professur beeinflusst werden, kann man sich diesem Thema *erstens* ausgehend von einer Perspektive auf die veränderten Aufgaben von Wissenschaftlerinnen nähern. *Zweitens* kann man bei der vergrößerten Hochschulautonomie ansetzen, um in den Blick zu nehmen, wie sich die Anforderungen an Professorinnen insbesondere durch das größere Mitspracherecht der Organisationsebene bei der Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen verändert haben.

### **6.1.1 Institutionelle Veränderungen und die Aufgaben der akademischen Profession**

Aus verschiedenen Beiträgen, die sich mit der akademischen Profession im Kontext institutioneller Veränderungen befassen, ist bekannt, dass veränderte institutionalisierte Erwartungen im Hochschulsektor mit veränderten Aufgaben des akademischen Personals einhergehen. Einen umfassenden Überblick über die Effekte institutionalisierter Veränderungen auf die *akademische Profession in Europa* liefern Kehm und Teichler (2013) in ihrem Sammelband „The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges“. In diesem wird beschrieben, dass vor allem die gestiegene sozio-ökonomische Relevanz von Forschung sowie die Diversifizierung und Internationalisierung nationaler Hochschulsysteme veränderte wissenschaftliche Karrierewege, akademische Rollen und auch neue Aufgaben von Wissenschaftlerinnen zur Folge haben (Kehm & Teichler, 2013, S. 2). Clark, Hyde und Drennan (2013) thematisieren in ihrem Beitrag zu diesem Sammelband beispielsweise die professionelle Identität von Wissenschaftlerinnen. Sie verstehen professionelle Identität als Konstrukt, dass von diversen Kontextfaktoren – beispielsweise fachspezifischen Vorstellungen bezüglich der auszuübenden Tätigkeiten – beeinflusst wird und argumentieren, dass Veränderungen im Hochschulsektor sich komplexitätssteigernd auf professionelle

Identitätskonzepte auswirken (ebd., S. 7-8). Dabei heben sie unter anderem hervor, dass Veränderungen im europäischen Hochschulsektor mit neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Wissenschaftlerinnen einhergehen (ebd., S. 17-18). Insbesondere die gestiegene Relevanz von Forschung in der Wissensgesellschaft und die damit einhergehenden Erwartungen bezüglich Kooperationen mit Industrie und Wirtschaft sowie der sozio-ökonomischen Relevanz von Forschung schlagen sich in den Aufgaben von Wissenschaftlerinnen – die Anmeldung von Patenten wird beispielsweise eine wichtige Aufgaben neben dem Publizieren wissenschaftlicher Ergebnisse – und damit in deren Identitätskonzepten nieder. Auch für den Beitrag von Höhle und Teichler (2013) stellt die zunehmende Bedeutung von Hochschulen in der Gesellschaft den Ausgangspunkt für ihre Beschäftigung mit der akademischen Profession dar. Dabei interessieren sie sich primär für die Reputation von Wissenschaftlerinnen (ebd., S. 25). Sie untersuchen den veränderten Status von Wissenschaftlerinnen, aber auch deren veränderte Aufgaben und Arbeitsbedingungen auf Basis einer komparativen Analyse in 18 Ländern („The Changing Academic Profession“ (CAP)) nach. Insbesondere die Veränderungen, die durch die zunehmende sozio-ökonomische Relevanz von Forschung, Internationalisierung und durch hierarchischere Strukturen in Hochschulen ausgelöst werden, werden dabei in den Blick genommen (ebd., S. 31-32). Insgesamt können die Forscherinnen auf Basis erster empirischer Ergebnisse – die sich auf die Jahre 2007 und 2008 beziehen – zeigen, dass Wissenschaftlerinnen in starkem Ausmaß gesellschaftlichen Anforderungen bezüglich der Produktion sozial relevanter Ergebnisse ausgesetzt sind, die wiederum als Teil ihrer Aufgaben angenommen werden (ebd., S. 33-34). In einem weiteren Beitrag des Sammelbandes werden die neuen Anforderungen an autonom agierende Universitäten und die Komplexitätssteigerung in deren Umwelt als Entstehungsmoment für neue Aufgabenfelder neben den Kernaktivitäten in Forschung und Lehre thematisiert. Für diese neuen Aufgaben ist einerseits eine bestimmte ebenfalls neue Personalgruppe in Hochschulen – sogenannte Hochschulprofessionelle oder kurz „HOPROS“ – zuständig. HOPROS sind insofern von der akademischen Profession abzugrenzen, als sie nicht primär mit Forschung und Lehre beschäftigt sind, sondern Aufgaben an der Schnittstelle zwischen diesen Kernaufgaben und administrativen Aufgaben bearbeiten. Dennoch verfügen sie über spezifisches Wissen und Erfahrungen bezüglich dieser Kernbereiche in Universitäten (Schneijderberg & Merkator, 2013, S. 53-54). Andererseits haben sich aber auch die Aufgaben der Wissenschaftlerinnen als Reaktion auf veränderte Umwelterwartungen im Hochschulsektor erweitert: so ist beispielsweise das Verfassen von Forschungsanträgen ein

wichtiger Teil der Aufgaben der akademischen Profession (ebd., S. 73). Ćulum, Rončević und Ledić (2013) behandeln in ihrem Beitrag zu dem oben genannten. Sammelband die Auswirkungen gestiegener Erwartungen – beispielsweise bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit, Internationalisierung, aber auch hierarchischerer Entscheidungsstrukturen in Universitäten – von verschiedenen Akteurinnen – der Gesellschaft, des Staates, Studierender und Akteurinnen aus dem industriellen Sektor – an die universitäre Wissensproduktion (ebd., S. 164). Der Anspruch, verwertbare und sozial relevante Erkenntnisse für eine wissensbasierte Gesellschaft zu produzieren, hat den Autorinnen zufolge das traditionelle Rollenbild von Wissenschaftlerinnen als Forschende und Lehrende herausgefordert. Das ist darauf zurückzuführen, dass diese einerseits zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Andererseits sind sie bemüht, mit ihren Forschungs- und Lehrtätigkeiten bestimmten gesellschaftlichen Anforderungen bezüglich ihrer sozialen Verantwortung gerecht zu werden. So versuchen Professorinnen beispielsweise über Forschungs- und Lehrkooperationen mit lokalen Industriepartnerinnen gesellschaftliches Engagement in ihre regulären Aufgaben zu integrieren (ebd., S. 178-179). Es kann also zusammenfassend festgehalten werden, dass die akademische Profession im Kontext veränderter Erwartungen an wettbewerbsfähige Universitäten mit einem erweiterten Aufgabenportfolio konfrontiert wird, das über die traditionellen Forschungs- und Lehraktivitäten hinausgeht. Daraus leiten Kehm und Teichler (2013, S. 6) ab, dass Wissenschaftlerinnen heutzutage weitere Kompetenzen benötigen, um diese zusätzlichen bzw. erweiterten Aufgaben – wie beispielsweise die Arbeit in internationalen Teams, das Verfassen von Drittmittelanträgen oder die Interaktion mit der Gesellschaft – zu erfüllen.

Auch Musselin (2007) beschäftigt sich mit den Veränderungen der Aufgaben der akademischen Profession als Folge des Wandels institutioneller Umwelten. Sie argumentiert zusammenfassend, dass sich die Inhalte akademischer Aufgaben als Folge der Diversifizierung des Hochschulsektors und zunehmender externer Kontrolle über akademische Aktivitäten verändert haben (ebd., S. 175). Anhand einer Analyse akademischer Lebensläufe stellt die Autorin fest, dass Wissenschaftlerinnen neben Forschung und Lehre weiteren Tätigkeiten nachgehen - wie beispielsweise dem Verfassen von Forschungsanträgen, der Entwicklung neuer Lehrprogramme, Politikberatung oder Technologietransfer – die mittlerweile als integraler Bestandteil der akademischen Aufgaben betrachtet werden (ebd., S. 177). Diese Überlegungen werden in einem Beitrag

von Enders und Musselin (2008, S. 145-146) weiter ausgeführt. Es wird dargelegt, dass die akademische Profession – unabhängig von nationalen Spezifika verschiedener Hochschulsysteme – mit finanziellen Restriktionen, Differenzierungsprozessen, Forderungen nach Verantwortungsübernahme und Anpassung an gesellschaftliche Bedürfnisse, einem zunehmenden Wettbewerb im Hochschulsektor auf nationaler und internationaler Ebene sowie einer erhöhten Notwendigkeit zu Kooperationen konfrontiert wird. Als Folge dessen haben sich die traditionellen Erfolgskriterien in der Wissenschaft erweitert, wodurch sich die Erwartungen an und Aufgaben von Akademikerinnen in der Scientific Community verändert haben. Musselin und Enders (2008) fassen zusammen, dass heutzutage Publikationen in internationalen Fachzeitschriften, Erfolge im Bereich der Einwerbung von Forschungsgeldern und die Demonstration der gesellschaftlichen Relevanz von Forschungsergebnissen eine größere Rolle spielen. Gleichzeitig stellen sie fest, dass Universitäten versuchen, die akademischen Aktivitäten stärker an den Interessen der Organisation auszurichten, beispielsweise indem die Forschungs- und Lehraktivitäten am Hochschulprofil orientiert werden. Insgesamt werden akademische Aktivitäten in Universitäten stärker seitens des Hochschulmanagements versucht zu steuern – beispielsweise durch vertraglich geregelte Leistungszulagen –, wodurch die traditionell große wissenschaftliche Freiheit der akademischen Profession beschnitten wird. Es werden also bisherige Selbstverständlichkeiten akademischer Aufgaben und Karrieren in Frage gestellt, nämlich dass die Standards der Wissensproduktion, die Qualität von Forschung und die Reputation von Wissenschaftlerinnen hauptsächlich in der Profession bzw. Scientific Communities etabliert werden und verankert sind. Stattdessen spielen heutzutage auch Erfordernisse der wettbewerbsförmigen Steuerung des Hochschulsektors, mit denen sich Universitäten konfrontiert sehen, eine nicht zu vernachlässigende Rolle für die Tätigkeiten von Wissenschaftlerinnen.

*Für Deutschland* diskutieren Krücken, Blümel und Kloke (2012), dass die zunehmenden Anforderungen an autonome Universitäten im Rahmen des Governance-Wandels im Hochschulsektor die Implementierung von Managementstrukturen in Hochschulen begünstigt haben. Indem sie sich auf ihre eigenen empirischen Untersuchungen oder Arbeiten anderer Forscherinnen beziehen, legen die Autorinnen dar, wie sich dadurch die Aufgaben der in Hochschulen Beschäftigter verändert haben. So haben sich beispielsweise die Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche der Mitglieder der Hochschulleitung ausdifferenziert (Hüther, 2010, zitiert nach Krücken et al., 2012, S. 224) und es sind neue

Positionen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung entstanden, die in dem oben genannten Beitrag von Schneijderberg und Merkator (2013) ebenfalls erwähnt und als HOPROS bezeichnet werden. Anhand einer empirischen Analyse von Stellenausschreibungen wird gezeigt (ebd., S. 226; oder auch Krücken, Blümel & Kloke, 2010), dass es in Deutschland in den letzten Jahren einen stetigen Anstieg von ausgeschriebenen Stellen in diesem Schnittstellen-Bereich gegeben hat. So wurden beispielsweise zahlreiche neue Stellen im Bereich der Wissenschaftskommunikation oder Service- und Berufsberatung ausgeschrieben (Krücken et al., 2010, S. 4). Insgesamt sind also neue Berufsbilder im Hochschulsektor entstanden, die sowohl akademische als auch administrative Qualifikationen erfordern. Diese Entwicklung vollzieht sich allerdings nicht auf Kosten des wissenschaftlichen Personals.

### **6.1.2 Institutionelle Veränderungen und die Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen**

Der institutionelle Wandel im Hochschulsektor und dessen Auswirkungen auf akademisches Personal wurde auch aus einer eher auf die Organisation ausgerichteten Perspektive umfassend untersucht. Es wurde auf *europäischer Ebene* bereits erforscht, wie sich veränderte Anforderungen an autonome Universitäten in Rekrutierungspraktiken für Professorinnen niederschlagen. Wichtige Forschungsbeiträge zu diesem Thema basieren auf Daten des FLAGSHIP-Projektes. Dieses an der Universität Oslo angesiedelte Projekt untersuchte von September 2011 bis März 2015 für elf Universitäten in Norwegen, Dänemark, Schweden, Finnland, den Niederlande, Belgien, Österreich und der Schweiz empirisch, wie deren formale Autonomie unter anderem im Rahmen der akademischen Personalauswahl genutzt wird. Dafür wurde eine analytische Unterscheidung zwischen formaler und realer Autonomie eingeführt, die an die bereits in Kapitel 5.2.3 dargestellten Überlegungen von Enders et al. (2013) anknüpft, um den tatsächlichen Handlungsspielraum von Universitäten zu untersuchen. Das zentrale Argument für diese Unterscheidung ist, dass die reale Autonomie durch neue Abhängigkeitsbeziehungen und Erwartungen, die mit formaler Autonomie verbunden sind, eingeschränkt wird. In dem obengenannten FLAGSHIP-Projekt wurde dann auf der Mikroebene untersucht, wie die Autonomie von den handelnden Akteurinnen wahrgenommen wird, mit welchen Erwartungen sie sich konfrontiert sehen und welche Einschränkungen sich dadurch für ihre tatsächliche Handlungsfreiheit ergeben. Erste Ergebnisse liefern einen Hinweis darauf,

dass die erhöhte formale Autonomie mit Erwartungen hinsichtlich der Zentralisierung, Standardisierung und Formalisierung von Universitätsstrukturen verbunden ist. Diese Erwartungen wirken sich auch auf die Kernaktivitäten in Universitäten und dementsprechend auch auf die akademische Personalauswahl aus, da administrative und organisationale Aspekte neben traditionellen Kriterien der Scientific Community eine größere Rolle für die Personalrekrutierung spielen (Fumasoli et al., 2014, S. 9). Einen weiteren Hinweis darauf, dass neue Erwartungen an Universitäten sich in der Rekrutierung von Professorinnen widerspiegeln, liefern Fumasoli und Goastellec (2015). Die Autorinnen haben für die Schweiz gezeigt, dass Universitäten als Organisationen im Bereich der Personalauswahl stärker in Erscheinung treten. Neben den Standards der Profession beeinflussen nun auch strategische Überlegungen von Hochschule oder Fakultät die Karrieren von Professorinnen. Als Folge dessen sind die Anforderungen an Wissenschaftlerinnen performance-orientierter geworden und Fähigkeiten wie das Einwerben von Forschungsgeldern sind wichtiger geworden. Die Autorinnen halten aber fest, dass bei der Definition von Auswahlkriterien – trotz des generellen Trends zur Zentralisierung und Formalisierung von Rekrutierungsprozessen in europäischen Universitäten – nach wie vor Werte und Normen der Scientific Community und der Organisation bzw. der Fakultät als organisationalem Aggregat von Disziplinen ineinander greifen (ebd., S. 157-159). Ebenfalls mit Daten des FLAGSHIP-Projektes wurde untersucht, inwiefern sich diese Veränderungen in einer Modifikation der Personalpolitik nicht nur in der Schweiz, sondern auch in weiteren Universitäten in Norwegen, Finnland und Österreich widerspiegeln. Auch in diesem Beitrag konnte gezeigt werden, dass sich bezüglich der finalen Auswahlentscheidung für akademisches Personal das Mitspracherecht von Führungspersonen auf Universitäts- und Fakultätsebene beträchtlich erhöht hat, obwohl die wissenschaftlichen Leistungen der Kandidatinnen weiterhin hauptsächlich in der Scientific Community bewertet werden (Fumasoli, 2015, S. 31). Zusammenfassend wird also aufgezeigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation für die Auswahl des akademischen Personals ein größeres Gewicht bekommt (Fumasoli 2015, S. 34). Auch Pietilä (2015, S. 13-15) zeigt in ihrem Aufsatz „Tenure Track Career System as a Strategic Instrument for Academic Leaders“, dass finnische Universitäten als kompetitiv agierende Organisationen attraktive Karrieremöglichkeiten – Tenure Track Stellen – einsetzen, um im internationalen akademischen Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu sein. Gleichzeitig nutzen die untersuchten Universitäten Tenure Track-Positionen, um das Hochschulprofil zu schärfen.

Für Deutschland haben Gross und Jungbauer-Gans (2007) anhand von Expertinneninterviews mit 22 Vertreterinnen aus vier Disziplinen gezeigt, wie sich die Kriterien zur Bewertung der wissenschaftlichen Leistung im Rahmen der Auswahl von Professorinnen einerseits zwischen den Disziplinen unterscheiden und andererseits wie sie sich verändert haben. So gibt es den Autorinnen zu Folge zwar Unterschiede zwischen den Fächern, darüber hinaus haben sie aber einen generellen Trend hinsichtlich einer zunehmenden Bedeutung von quantifizierbaren Leistungsindikatoren – wie beispielsweise Drittmitteleinwerbungen – beobachtet (ebd., S. 456-460). Auch Musselin (2005) hat sich in ihrem Beitrag „European Academic Labor Markets in Transition“ empirisch mit der Auswahl von akademischem Personal speziell in Deutschland beschäftigt. Sie hat Interviews mit Wissenschaftlerinnen in Deutschland und Frankreich geführt, um zu untersuchen, wie sich die Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen im Zuge des institutionellen Wandels verändert hat. Einerseits konnte sie feststellen, dass die Rekrutierung weiterhin von nationalen Mustern geprägt ist, beispielsweise in Bezug auf den Angestelltenstatus oder das Gehalt von Wissenschaftlerinnen. In den einzelnen Ländern wird die Rekrutierung von Professorinnen dann jeweils einerseits von Instituten oder Fakultäten beeinflusst, die Werte und Normen der Scientific Community bzw. akademischen Profession vertreten, und andererseits von der Hochschulleitung, die organisationale Ziele stark macht (ebd., S. 135). In Bezug auf dieses Zusammenspiel beobachtet Musselin den Trend, dass der organisationale Einfluss auf die akademische Profession zugenommen hat und die Autonomie wissenschaftlicher Aktivitäten in Universitäten eingeschränkt wird. So können Universitäten in Deutschland seit 2002 beispielweise Leistungsanreize in Form von ergebnisorientierten Mittelvergaben einsetzen, um die Arbeit der Professorinnen zu steuern (ebd., S. 136). Die Autorin fasst schließlich zusammen, dass Wissenschaftlerinnen nach wie vor die Gatekeeper akademischer Karrieren bleiben. Doch indem Rekrutierungsentscheidungen formal durch die Universitätsleitung bestätigt werden müssen, werden der akademischen Profession bei der Rekrutierung von Professorinnen gewisse Grenzen ihres Handlungsspielraumes aufgezeigt. Sie müssen sich dabei also mit Erwartungen in Bezug auf organisationale Aspekte arrangieren (ebd., S. 148). Allerdings stellt die Stärkung der hochschulinternen Hierarchie in Bezug auf Rekrutierungsentscheidungen nicht nur eine Beschneidung der Macht der akademischen Profession dar. In einem anderen Beitrag führt Musselin (2013) aus, dass die Entscheidungen hierarchischer Instanzen meistens auf vorangegangenen Peer-Review-Prozessen beruhen. Werden für die Rekrutierungsentscheidung beispielsweise die

## *Hypothesen*

bisherigen Drittmittelinwerbungen der Bewerberinnen herangezogen, so ist zu berücksichtigen, dass die Vergabe von Drittmitteln auf Basis von Beurteilungsprozessen innerhalb der Scientific Community erfolgt. Somit stellt die Stärkung der Hierarchie gleichzeitig auch eine indirekte Vergrößerung des Einflusses der Scientific Community dar (Musselin, 2013, S. 1171-1172)

### **6.2 Hypothesen**

Wir wissen aus bisherigen Forschungsarbeiten also einerseits, dass sich die Aufgaben von Professorinnen und (wissenschaftlich) Mitarbeitenden an Universitäten in Europa – selbstverständlich mit nicht zu vernachlässigenden Unterschieden zwischen den Ländern – verändert haben. So muss in Deutschland besonders die Freiheit von Wissenschaft und Forschung, die in Artikel 5 des Grundgesetzes rechtlich geschützt wird, bei der Betrachtung der Aufgaben von Wissenschaftlerinnen berücksichtigt werden. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass die Tätigkeitsbereiche von Wissenschaftlerinnen um Aufgaben erweitert wurden, die sich weniger aus Anforderungen der Scientific Community, sondern eher aus Anforderungen an die Universitätsorganisation ergeben. Andererseits ist auch bekannt, dass europäische Universitäten im Rahmen der Auswahl von Professorinnen stärker als wettbewerblich agierende Organisationen in Erscheinung treten und organisationale Anforderungen an Professorinnen stark machen. Sie nutzen also die Personalauswahl als strategisches Instrument, um institutionalisierte Erwartungen zu erfüllen, die an die Organisation gerichtet sind. Doch meines Wissens ist bisher noch nicht empirisch untersucht worden, wie sich die veränderten Aufgaben der akademischen Profession (als Folge veränderter Anforderungen an Universitäten) und das größere Mitspracherecht der Organisationsebene bei der Rekrutierung von Professorinnen in Anforderungsprofilen für Professuren an deutschen Universitäten bemerkbar machen. Wir wissen also nicht, inwiefern sich die Anforderungen im Rahmen der Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten entsprechend der veränderten Aufgaben der akademischen Profession und des größeren Mitspracherechts der Organisation (neben dem Staat und der Scientific Community) verändert haben. Aus dieser Forschungslücke ergibt sich die erste Fragestellung der vorliegenden Dissertation:

*Inwiefern spiegeln sich veränderte Erwartungen an autonomer agierende Universitäten auch in Anforderungen an zu besetzende Professuren wider?*



## *Hypothesen*

Diese Fragestellung wird im Folgenden empirisch untersucht. Dabei dienen die Kompetenzen, die von Bewerberinnen um Professuren gefordert werden, als Indikatoren für die Anforderungen an Bewerberinnen um die entsprechenden Professuren, denn Anforderungen ergeben sich aus zu erfüllenden Aufgaben und Kompetenzen liefern Anhaltspunkte für die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben zu erfüllen (Mallich et al., 2012, S. 8). Kompetenzen werden wiederum aus bisherigen professionellen Erfahrungen und Aktivitäten der Bewerberinnen abgeleitet (Erpenbeck, 2010, S. 17). So liefern beispielsweise bisher angeworbene Drittmittel Prognosen über die zukünftige erfolgreiche Beantragung von externen Finanzquellen (Kanning, 2015, S. 96). Sie dienen also als Proxies zur Einschätzung der zukünftigen Leistungsfähigkeit (Gross & Jungbauer-Gans, 2007, S. 455).

Anschließend werden nun Hypothesen bezüglich der Veränderungen professoraler Anforderungsprofile vorgestellt, die dann empirisch getestet werden. Den Hypothesen liegt die generelle Annahme zu Grunde, dass verstärkt Anforderungen an zukünftige Professorinnen gestellt werden, die sich aus veränderten Anforderungen an Universitäten ergeben. Diese Annahme ist auf zwei bereits mehrfach erwähnte, zentrale Entwicklungen im Hochschulsektor zurückzuführen: *Erstens* darauf, dass Universitäten als autonom agierende Organisationen im veränderten Governance-Regime des deutschen Hochschulsektors mit zusätzlichen Anforderungen konfrontiert werden, die nur über die Leistungen des akademischen Personals erfüllt werden können. Da das Ziel der Reformen im deutschen Hochschulsektor darin bestand, aus Hochschulen „entscheidungsstarke und schlagkräftige Organisationen im nationalen und internationalen Wettbewerb“ (Jansen, 2010, S. 39) zu machen und dementsprechend insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit von Universitäten durch die Vergrößerung ihres Handlungsspielraumes gestärkt werden sollte, haben vor allem Anforderungen bezüglich des kompetitiven Verhaltens von Universitäten an Bedeutung gewonnen (Hasse & Krücken, 2013, S. 188-196; siehe Kapitel 6). *Zweitens* ist die oben genannte Annahme darauf zurückzuführen, dass die Organisationsebene – vertreten durch das zentrale (Universitätsleitungen) und dezentrale (Dekaninnen) Leitungspersonal – neben der Scientific Community (Fachkolleginnen innerhalb und außerhalb der Universität) heutzutage ein größeres Mitspracherecht bei der Auswahl von Professorinnen hat und dementsprechend darauf hinwirken kann, dass solche Professorinnen ausgewählt werden, die Anforderungen an die Organisation (vermutlich) erfüllen können. Das bedeutet wiederum, dass Bewerberinnen um Professuren heutzutage

## *Hypothesen*

sehr wahrscheinlich zusätzliche Anforderungen erfüllen müssen, die nicht direkt die Kernaufgaben der Professorenschaft in den Bereichen Forschung und Lehre betreffen, sondern sich eher aus dem strategischen Verhalten der Universität im Wettbewerb ableiten. Diese Anforderungen können als „Begleitanforderungen“ betrachtet werden, da sie sich zwar in gewisser Weise auf die oben genannten Aufgaben beziehen, gleichzeitig aber nicht deren Kernbereich ausmachen. So eine Begleitanforderung, auf die unten noch ausführlicher eingegangen wird, ist zum Beispiel Internationalität. International ausgerichtet zu sein stellt zwar nicht direkt eine Aufgabe von Professorinnen dar, betrifft jedoch die Ausführung der Kernaufgaben in Forschung und Lehre.

Insbesondere die folgenden Begleitanforderungen sollten heutzutage auf Grund entsprechender Anforderungen an Universitäten (diese Anforderungen wurden zu Beginn des Kapitels 6 ausgeführt) für die Auswahl von Professorinnen relevanter sein:

### **Einwerben von Drittmitteln**

Neben der staatlichen Grundfinanzierung sind durch ein wettbewerbliches Antragsverfahren eingeworbene Gelder ein zentraler Faktor für die Finanzierung von Forschungstätigkeiten. Dessen Bedeutung hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, da sich das Verhältnis von Grund- und Drittmittelfinanzierung von Universitäten verschoben hat (In Kapitel 5.1.2 wurde bereits verdeutlicht, dass die Drittmittelquote von 19 Prozent im Jahr 2003 auf 28 Prozent im Jahr 2012 gestiegen ist). Gleichzeitig ist die Höhe der eingeworbenen Drittmittel entscheidend für die Reputation von Universitäten (Winterhager, 2015, S. 40-45; Jansen, 2010, S. 44). Die Abhängigkeit der Universitäten von externen Finanzierungsquellen sollte sich in den Aufgaben der Professorenschaft widerspiegeln, da sie sich im Wettbewerb um Finanzierung sowie Reputation auf Forschungsverträge und –anträge ihrer Professorinnenschaft verlassen müssen (Fumasoli et al., 2014, S. 20). Dementsprechend lautet *Hypothese 1*, dass von Bewerberinnen um Professuren heutzutage wahrscheinlich häufiger Erfahrungen im Einwerben von Drittmitteln erwartet werden. Da die Höhe der bisher eingeworbenen Drittmittel der Bewerberinnen ein „Versprechen“ hinsichtlich deren zukünftiger Arbeitsleistung darstellt (Kanning, 2015, S. 96), ist anzunehmen, dass besonders drittmittelerfahrene Personen höchstwahrscheinlich weitere Drittmittel für die Universität einwerben.

### **Kooperationen**

Darüber hinaus verursachen die steigende Abhängigkeit der Universitäten von externen Forschungsgeldern und Antragstätigkeiten einen zunehmenden Bedarf an Kooperationen mit anderen Forschungseinrichtungen (De Boer et al., 2007, S. 12). Das ist darauf zurückzuführen, dass beispielsweise im Rahmen der Exzellenzinitiative explizit Anträge, die in Kooperationsbeziehungen entstanden sind, gefordert werden. Oder dass davon ausgegangen werden kann, dass die Erfolgchancen von Drittmittelanträgen, in die viele verschiedene Forscherinnen ihre Expertise eingebracht haben, größer sind. Zusätzlich entstehen auch durch gesellschaftliche Erwartungen bezüglich der ökonomischen Verwertbarkeit von Forschung neue Aufgaben im Bereich der Kooperation mit Unternehmen aus der Wirtschaft und im Bereich Wissenstransfer (Blümel et al., 2010, S. 105). Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung von Kooperationen für den Erfolg von Universitäten lautet *Hypothese 2* wie folgt: Von Bewerberinnen um Professuren werden heutzutage wahrscheinlich häufiger Kompetenzen bezüglich Kooperationen im weitesten Sinne erwartet.

### **Internationalität**

Bereits in Kapitel 5 wurde thematisiert, dass durch die Globalisierung die Grenzen zwischen den Nationalstaaten und auch deren Wissenschaftssystemen zunehmend verschwimmen. Die Internationalisierung der akademischen Welt betrifft sowohl Forschung als auch Lehre. Einerseits hat die Bologna-Reform die internationale Konkurrenzfähigkeit von Studienprogrammen gefördert. Dadurch müssen neue Anforderungen im Bereich der Lehre von Professorinnen erfüllt werden, wie beispielweise fremdsprachige Lehrangebote. Darüber hinaus müssen angehende Professorinnen ausreichende Sprachkenntnisse und internationale Erfahrungen aufweisen, um im internationalen Wettbewerb um Forschungsförderung erfolgreich zu sein oder um in multinationalen Forscherinnen-Teams arbeiten zu können (Kehm & Teichler, 2013, S. 6). Gleichzeitig stellt Internationalität auch ein zentrales Schlagwort im Rahmen der Exzellenzinitiative dar, denn die Konkurrenzfähigkeit und Sichtbarkeit deutscher Universitäten sollte explizit im internationalen Wettbewerb gefördert werden. *Hypothese 3* lautet dementsprechend, dass Internationalität heutzutage wahrscheinlich häufiger von Bewerberinnen um Professuren gefordert wird.

### **Ein spezielles (individuelles) Profil**

Es ist bekannt, dass Universitäten oder ihre einzelnen Abteilungen spezifische Profile entwickelt haben, um sich strategisch in Wettbewerbsfeldern zu positionieren (Enders, 2008, S. 91; Fumasoli et al., 2014, S. 19). Es kann vermutet werden, dass zukünftige Professorinnen in Bezug auf ihre Lehr- und/oder Forschungsausrichtung zu diesen Profilen passen müssen, um zum Erfolg der Universitäten in ihren jeweiligen Wettbewerbsnischen beitragen zu können. Aus dieser Annahme ergibt sich *Hypothese 4*, die wie folgt lautet: Von Bewerberinnen um Professuren wird heutzutage wahrscheinlicher häufiger erwartet, dass diese Kompetenzen in Bereichen aufweisen, die das Universitäts- oder Fakultätsprofil widerspiegeln.

Selbstverständlich ist davon auszugehen, dass Anforderungen an Professorinnen sich in verschiedenen Disziplinen unterscheiden. Das ist darauf zurückzuführen, dass Forschung und Lehre sich an fachspezifischen normativen und kognitiven Richtlinien orientieren (Stichweh, 2005, S. 126) und dementsprechend in unterschiedlichen disziplinären Kontexten verschiedene Vorstellungen hinsichtlich der Ausübung sowie Bewertung von Forschung, Lehre und weiteren Aufgaben vorherrschen. Diese fachspezifischen Unterschiede stehen zwar nicht im Fokus der im Folgenden dargestellten empirischen Analysen – schließlich sollen nicht die spezifischen Lehr- oder Forschungsaufgaben untersucht werden –, sie werden aber stets berücksichtigt.

## **7 Empirische Untersuchung: Quantitative Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen**

Um die vier vorgestellten Hypothesen empirisch zu testen, wurde eine quantitative Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen für Professuren durchgeführt. Öffentliche Stellenausschreibungen für Professuren bieten sich für die Analyse des Wandels von Anforderungen an Professuren an, da Ausschreibungstexte auf dem Anforderungsprofil einer zu besetzenden Stelle basieren (Hentschel & Horvath, 2016, S. 72). Mit ihnen werden die Anforderungen an Professuren, die im Fokus dieser Untersuchung stehen, in Richtung Bewerbermarkt kommuniziert (Mallich et al., 2010, S. 91-92). Neben diesen inhaltlichen Gründen haben auch forschungspraktische Aspekte die Auswahl der Methodik bestimmt, da Stellenausschreibungen sowohl öffentlich zugänglich als auch retrospektiv verfügbar sind und so professorale Anforderungsprofile im Zeitverlauf analysiert werden können.

## *Erhebung der Daten*

Insgesamt beschränkt sich die Analyse auf ausgeschriebene Stellen mit C2-, C3-, C4-, W2- und W3-Besoldung an deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft. Juniorprofessuren wurden nicht analysiert, da hier andere rechtliche Rahmenbedingungen zu Grunde liegen und andere Anforderungen an die Bewerberinnen gestellt werden. Auch Vertretungsprofessuren, Dekanats - oder Rektoratsstellen wurden von der Untersuchung ausgeschlossen.

Im folgenden Abschnitt werden sowohl die Datenerhebung als auch deren Auswertung umfassend erläutert, bevor schließlich die Ergebnisse vorgestellt werden.

### **7.1 Erhebung der Daten**

Die relevanten Informationen aus den professoralen Stellenausschreibungen wurden mit der Methode der quantitativen Inhaltsanalyse aufbereitet und dadurch für quantitative Datenanalyseverfahren verwendbar gemacht. Das zu Grunde liegende Textmaterial wurde also als Untersuchungsobjekt betrachtet und anhand eines am Untersuchungsgegenstand entwickelten Kategoriensystems in eine numerische Struktur überführt. Der auf diese Weise entstandene Datensatz konnte dann mit Methoden der quantitativen Datenanalyse ausgewertet werden. Dementsprechend wird die quantitative Inhaltsanalyse in dieser Arbeit als Verfahren zur Datenerhebung und nicht als Analysemethode bezeichnet.

Traditionell ist die Inhaltsanalyse ein kommunikationswissenschaftliches Verfahren, das aber auch vielfach in der sozialwissenschaftlichen Forschung angewendet wird (Früh, 2004, S. 38). Diese Forschungsmethode bietet sich an, wenn spezifische Fragestellungen systematisch und hypothesengeleitet anhand von vorliegendem Textmaterial überprüft werden sollen (Bortz & Döring, 2006, S. 140). Im Gegensatz zu der Datenerhebung im Rahmen qualitativer Interviews oder quantitativer Befragungen ist die Forscherin bei dieser Erhebungsmethode nicht auf die Motivation der Befragten, sich an der Erhebung zu beteiligen, angewiesen. Weiterhin wird das Untersuchungsobjekt nicht durch die Erhebung beeinflusst, so dass beispielsweise keine Verzerrung der Daten durch als sozial erwünscht empfundenen Antwortverhalten stattfindet. Außerdem ist die Untersuchung vielfach reproduzierbar und im Vergleich zu anderen Datenerhebungsmethoden relativ kostengünstig (Früh, 2004, S. 39). Ziel einer quantitativen Inhaltsanalyse ist es, Wortmaterial hinsichtlich theoretisch interessierender Merkmale zu klassifizieren. Indem dafür einzelne Aspekte des vorliegenden Materials übergreifenden Kategorien zugeordnet werden, werden gleichzeitig Textteile ausgeblendet, die nicht relevant für die

## *Auswahl der Stichprobe*

forschungsleitende Fragestellung sind (Früh, 2004, S. 39). Dieser Informationsverlust ist aber bei einem hypothesenprüfenden Vorgehen unproblematisch und dient vielmehr der Komplexitätsreduktion (Bortz & Döring, 2006, S.140). Nach Silbermann (1973, S. 255-256) bezieht sich die Inhaltsanalyse auf den manifesten Inhalt von Texten und latente Intentionen müssen im Rahmen weiterer Analysen durch Interpretation erschlossen werden. Doch auf die tiefergehende Interpretation der Texte wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, da für die zu untersuchende Fragestellung lediglich der offenbare Inhalt der Stellenanzeigen in Form von Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren von Interesse ist. Somit wird die Inhaltsanalyse in dieser Arbeit nach dem folgenden Verständnis von Berelson (1952, S. 18) angewendet:

„Content analysis is a research technique for objective, systematic and quantitative description of the manifest content of communication.“

Diese Definition der Inhaltsanalyse wurde bezüglich der Stichworte *objektiv* und *quantitativ* vielfach kritisiert, da hierdurch der qualitative Aspekt der Methode vernachlässigt werde (Früh, 2004, S. 25). Obwohl quantitative und qualitative Verfahren der Inhaltsanalyse nicht als gegensätzliche, sondern einander ergänzende Richtungen verstanden werden, zeichnen sie sich durch unterschiedliche Ziele aus. Stark zusammengefasst dienen erstere zur Feststellung von Häufigkeiten einzelner Textelemente, wohingegen mit Hilfe qualitativer Verfahren die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger des Textes interpretiert werden soll (Bortz & Döring, 2006, S. 138). Da bereits verdeutlicht wurde, dass das Ziel der vorliegenden Studie darin besteht, manifeste Inhalte des Textes abzubilden und eine Interpretation für die Überprüfung der Hypothesen nicht erforderlich ist, erscheint eine Orientierung an der von Berelson formulierten Definition und den hiermit verbundenen – einer quantitativen Forschungslogik folgenden – Regeln sinnvoll. Diese beinhalten, dass die Inhaltsanalyse objektiv, systematisch und quantitativ sein soll, sowie sich auf den manifesten Inhalt von Texten beschränken soll (Berelson, 1952, S. 16-17).

### **7.1.1 Auswahl der Stichprobe**

Obwohl professorale Stellen in verschiedenen Medien ausgeschrieben werden (z. B. auf der Homepage der jeweiligen Universität, auf den Internetseiten von Fachgesellschaften oder in einschlägigen Fachzeitschriften), wurden für die vorliegende Arbeit ausschließlich Ausschreibungen von Professorinnenstellen in ausgewählten Ausgaben der Wochenzeitung

„Die Zeit“ berücksichtigt. Zum einen fiel die Wahl auf ausgeschriebene Stellen in Zeitungen und nicht auf Internetseiten, da verschiedene Zeitpunkte betrachtet werden sollen und in diesem Medium sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart Stellenausschreibungen veröffentlicht werden. Weiterhin wurde im Speziellen die Zeitung „Die Zeit“ ausgewählt, da hier deutschlandweit Professorinnenstellen ausgeschrieben werden und diese in regelmäßigen Abständen bereits seit 1946 erscheint, sodass Veränderungen bezüglich ausgeschriebener Professuren retrospektiv nachgezeichnet werden können. Die Analyse wurde aus den folgenden Gründen auf die drei Jahrgänge 1995, 2003 und 2012 beschränkt. Die Erhebungszeitpunkte markieren eine Zeitspanne mit wichtigen rechtlichen Veränderungen in der Hochschullandschaft, die nur stichpunktartig skizziert werden sollen (siehe hierzu auch Kapitel 5.1).

- Mit 1995 wurde ein Jahrgang als Ausgangspunkt für die Analyse von Veränderungen im Hochschulsektor gewählt, der bereits einige Jahre nach der politischen Einigung Deutschlands liegt. Zwischen 1995 und 2003 haben dann wichtige Veränderungen in der Hochschullandschaft auf nationaler und internationaler Ebene stattgefunden. Hierzu zählen u.a. die Lissabon-Konvention (1999), die Sorbonne-Deklaration (1998) und die Bologna-Deklaration (1999), durch die ein gemeinsamer europäischer Hochschulraum geschaffen werden sollte. Zudem fanden im Jahr 1998 und 2002 Novellierungen des Hochschulrahmengesetzes auf nationaler Ebene statt, wodurch die Hochschulgesetzgebung dezentralisiert wurde und die formale Autonomie der Hochschulen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Organisations- und Verwaltungsstruktur gestärkt wurde.
- Zwischen 2003 und 2012 wurde die W-Besoldung eingeführt, von der wiederum Effekte auf die Besetzung von Professuren und die damit verbundenen Anforderungen erwartet werden können. Indem die W-Besoldung die Besoldungsordnung C ablöste, besteht das professorale Gehalt nun aus einem Grundgehalt mit Leistungszulagen. Diese Leistungszulagen werden von den Bundesländern bzw. Hochschulen entsprechend spezifischer Verordnungen vergeben. Weiterhin traten im Januar 2005 das Gesetz zur Änderung dienst- und arbeitsrechtlicher Vorschriften im Hochschulbereich und eine siebte Novellierung des Hochschulrahmengesetzes in Kraft. Im Jahr 2007 fand dann eine weitere

Aktualisierung der Hochschulrahmengesetzgebung durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz statt.

- Mit dem Jahr 2012 wurde schließlich ein möglichst aktuelles Jahr gewählt, das zum Beginn der Erhebung im Januar 2014 schon komplett archiviert<sup>22</sup> vorlag und auch neuere Entwicklungen nach den Bund-Länder-Großprogrammen wie z.B. der Exzellenzinitiative, deren erste Förderrunde 2006 begann, sichtbar machen konnte.

Pro Jahrgang wurde dann jeweils die erste Ausgabe jedes zweiten Monats ausgewählt. Diese Auswahl von insgesamt 18 Ausgaben hat eine Stichprobengröße von 414 Stellenausschreibungen zur Folge, die eine ausreichend große Fallzahl für die folgenden Analysen darstellt. Von 88 deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft – die die Grundgesamtheit für diese Studie darstellen – sind lediglich zwölf Universitäten nicht im Sample vorhanden. Die Otto-Friedrich-Universität Bamberg, die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, die Universität Erfurt, die Hochschule Geisenheim, die HafenCity Universität Hamburg, die Medizinische Hochschule Hannover, die Tierärztliche Hochschule Hannover, die Technische Universität Ilmenau, die Leuphana Universität Lüneburg, die Universität der Bundeswehr München, die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer und die Pädagogische Hochschule Weingarten haben in den berücksichtigten Ausgaben der „Zeit“ keine Professur ausgeschrieben. Es ist allerdings unklar, ob die besagten Hochschulen im untersuchten Zeitraum generell keine Professuren ausgeschrieben haben oder ob sie eventuell ein anderes Ausschreibungsmedium als „die Zeit“ gewählt haben, da es in Deutschland keine zusammenfassende Statistik über die Gesamtzahl vakanter Professuren pro Hochschule und Jahr gibt. Da es sich bei diesen nicht berücksichtigten Universitäten größtenteils um kleinere Universitäten mit einem speziellen Profil handelt, wird die Stichprobe dennoch als ausreichend repräsentativ betrachtet.

---

<sup>22</sup> Auf den Stellenteil der „Zeit“ konnte nur im Rahmen eines Archivbesuchs zugegriffen werden, da dieser retrospektiv nicht online zur Verfügung steht. Das Ausschreibungsjahr 2013 lag zu Beginn der Erhebung im Frühjahr 2014 noch nicht vollständig archiviert vor.



### **7.1.2 Codierung der Stellenausschreibungen**

Nachdem die Stichprobe festgelegt wurde, bestand der nächste Schritt in der Entwicklung eines Kategoriensystems, um die Texte systematisch und objektiv zu analysieren. Dieser Arbeitsschritt erfolgte sowohl theorie- als auch empiriegeleitet. Aus dem Textmaterial wurden zunächst Kategorien abgeleitet, indem einige Stellenausschreibungen gelesen und wiederkehrende Inhalte oder Auffälligkeiten mittels Notizen festgehalten wurden. Aus diesen Notizen und ergänzenden theoretischen Annahme wurde dann ein Kategoriensystem entwickelt. Dieses Kategoriensystem wurde durch eine Probecodierung einer Teilstichprobe (jeweils die erste Seite der ersten Ausgabe pro Jahr) erweitert und ausdifferenziert. Anschließend wurde dieses Kategorienschema in mehreren Schritten überarbeitet, indem weitere Kategorien deduktiv sowie induktiv ergänzt wurden und eine thematische Sortierung der Kategorien vorgenommen wurde. Da die Codierung mit Unterstützung von zwei Studentinnen durchgeführt werden sollte, die nicht an der Entwicklung des Kategoriensystems beteiligt waren, wurden diese von der Forscherin im Vorfeld der Codierung geschult. Für die Codiererinnenschulung wurden fünf Stellenausschreibungen verwendet, die nicht Teil des Samples waren und zunächst von der Forscherin codiert wurden. Im Rahmen der Codiererinnenschulung wurden die allgemeinen Codieranweisungen und das Codierschema gemeinsam besprochen und das Vorgehen anhand der von der Forscherin bereits codierten Stellenanzeigen verdeutlicht. Im Rahmen der Schulung wurden die Kategorienbeschreibungen auf Basis der sich ergebenden Unklarheiten ergänzt. Vor der Erhebung wurde das Kategoriensystem zudem auf Reliabilität geprüft. Dazu wurde die jeweils erste Ausschreibung der ersten Ausgabe jedes zweiten Monats – also insgesamt 18 professorale Stellenausschreibungen – von der Forscherin und einer Hilfskraft codiert und die Ergebnisse verglichen, um die Intercoder-Reliabilität zu ermitteln. Dabei wurde die Häufigkeit der vergebenen Kategorien unabhängig von der Reihenfolge verglichen (Früh, 2004, S. 180). Für den Reliabilitätstest wurden insgesamt 164 Kategorien berücksichtigt. Als Maß für die Intercoder-Reliabilität wurde dann Cohen's Kappa ( $\kappa$ ) verwendet, wobei der Anteil der zufälligen Übereinstimmungen<sup>23</sup> der Codiererinnen aus dem Anteil der beobachteten Übereinstimmungen herausgerechnet wurde. Die prozentuale Übereinstimmung zwischen Forscherin und Studentin wurde für jede in der Probecodierung verwendete Ausschreibung

---

<sup>23</sup> Die zufällige Übereinstimmung wurde durch  $1/\text{Anzahl der Kategorien}$  berechnet

## *Codierung der Stellenausschreibungen*

berechnet<sup>24</sup> und hieraus wurde dann die durchschnittliche Übereinstimmung abgeleitet. Insgesamt ergibt sich dann mit  $k=0,969$  ein sehr hoher Wert für die Übereinstimmung zwischen den Codiererinnen. Demzufolge kann die Codierung als zuverlässig betrachtet werden. Ob die Kategorien auch tatsächlich den von den Forschern intendierten Inhalt abbilden – also ob die Kategorien valide sind – kann nach Früh (2004, S. 184) ebenfalls durch die Intercoder-Reliabilität überprüft werden. Hierfür ist es aber notwendig, dass die Codierungen von einer unabhängigen Person und der Forscherin, die die Kategorien in Bezug auf ihre theoretisch hergeleiteten Hypothesen entwickelt hat, verglichen werden. So kann überprüft werden, ob unabhängige Personen die gleichen Bedeutungen mit den Kategorien verbinden wie die Forscherinnen und die produzierten Daten inhaltlich valide sind. Da diese Bedingung auf den für diese Studie durchgeführten Reliabilitätstest zutrifft (schließlich haben die Studentinnen nicht an der Entwicklung des Kategoriensystems mitgewirkt), kann der hohe Wert von  $k$  gleichzeitig als Indiz für eine valide Datenerhebung betrachtet werden.

Schließlich wurden die ausgewählten Ausschreibungstexte codiert. Bei der systematischen Codierung stellt jeweils eine ausgeschriebene Professur eine Analyseeinheit dar. Jede einzelne Stellenausschreibung wurde dahingehend überprüft, ob einer oder mehrere Code(s) auf Elemente des Ausschreibungstextes zutreffen. Sollte das der Fall sein, wurde der gesamte Ausschreibungstext und nicht nur das entsprechende Textelement codiert. Dieser Codiervorgang wurde mit einer Excel-Tabelle durchgeführt, wobei die Kategorien als Variablen mit den Ausprägungen  $0=$ trifft nicht zu und  $1=$  trifft zu angelegt wurden. Ausnahmen bilden hier die Variablen *Laufende Nummer*, *Zeitpunkt der Ausschreibung*, *Name der Hochschule* und *Fach*, bei welchen eine offene Angabe vorgesehen war. Die Codes decken auf Grund des induktiven Vorgehens bei der Entwicklung des Kategoriensystems alle möglichen Inhalte des Ausschreibungstextes ab. Entsprechend dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit wurden aber hauptsächlich Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren ausgewertet. Die Anforderungen an Bewerberinnen wurden durch die Kompetenzen, die von den Bewerberinnen in den Ausschreibungstexten gefordert wurden, operationalisiert. Kompetenzen stellen einerseits Versprechen über zukünftige Leistungen der Bewerberinnen dar und können andererseits aus deren bisherigen Erfahrungen abgeleitet werden (Erpenbeck 2010, S. 17). Dementsprechend decken die Anforderungs-Kategorien a) entsprechende Erfahrungen, die in den

---

<sup>24</sup>  $k = (\text{prozentuale Übereinstimmung} - \text{zufällige Übereinstimmung}) / (1 - \text{zufällige Übereinstimmung})$ .

### *Codierung der Stellenausschreibungen*

Ausschreibungstexten gefordert werden, b) entsprechende einzureichende Bewerbungsunterlagen und c) die zukünftigen Aufgaben der Stelleninhaberin ab. Beispielsweise wird in mit dem Code *Drittmittelinwerbung* indizierten Stellenausschreibungen entweder erwähnt, dass Bewerberinnen Erfahrungen im Einwerben von Drittmitteln haben sollen (a), dass sie Nachweise über bisher eingeworbene Drittmittel mit ihren Bewerbungsunterlagen einreichen sollen (b) oder dass von ihnen erwartet wird, in der Zukunft Drittmittel einzuwerben (c). In der folgenden Tabelle ist zusammengefasst, welche Inhalte der Ausschreibungstexte die Kategorien bezüglich der Anforderungen abdecken, auf die sich die Hypothesen beziehen:

Tabelle 1: Beschreibung der abhängigen Variablen

CODE	BESCHREIBUNG
<b>DRITTMITTELEINWERBUNG</b>	Die Bewerberinnen sollen über Erfahrungen im Einwerben von Drittmitteln/Forschungsgeldern verfügen
	Die zukünftige Stelleninhaberin soll Drittmittel/Forschungsgelder einwerben bzw. drittmittelbasiert forschen
<b>KOOPERATIONEN</b>	Eine Aufstellung bisher eingeworbener Drittmittel oder eine Auswahl davon soll von den Bewerberinnen eingereicht werden
	Die Bewerberinnen sollen über Kooperationserfahrung oder -fähigkeit jeglicher Art verfügen
<b>INTERNATIONALITÄT</b>	Die zukünftige Stelleninhaberin soll im Bereich der Lehre oder Forschung entweder inner- oder außerhochschulisch (oder beides) kooperieren
	Kooperation ohne Bezug auf die Bereiche Lehre oder Forschung gehört zu den Aufgaben der Stelleninhaberin.
<b>INTERNATIONALITÄT</b>	Von den Bewerberinnen wird Internationalität in irgendeiner Form erwartet
	Die Bewerberinnen sollen über Auslandserfahrung verfügen
<b>SPEZIELLES (INDIVIDUELLES) PROFIL</b>	Die zukünftige Stelleninhaberin soll im Bereich der Forschung international kooperieren.
	Die Bewerberinnen sollen über Englischkenntnisse oder sonstige Fremdsprachenkenntnisse verfügen
<b>SPEZIELLES (INDIVIDUELLES) PROFIL</b>	Die zukünftige Stelleninhaberin soll Aufgaben in der englischsprachigen oder fremdsprachigen Lehre übernehmen
	Der Ausschreibungstext liegt (zusätzlich) auf Englisch vor
<b>SPEZIELLES (INDIVIDUELLES) PROFIL</b>	Die Bewerberinnen sollen über Erfahrung in einem speziellen Forschungs- oder Lehrgebiet verfügen
	Die zukünftige Stelleninhaberin soll Aufgaben in der Lehre von bestimmten Studiengängen übernehmen, die explizit genannt werden
<b>FORSCHUNG ALLGEMEIN</b>	
	Die Bewerberinnen sollen über Forschungserfahrung im Allgemeinen verfügen
<b>LEHRE ALLGEMEIN</b>	Die zukünftige Stelleninhaberin soll Aufgaben in der Forschung ohne weitere Spezifikation übernehmen
	Die Bewerberinnen sollen über Lehrerfahrung im Allgemeinen verfügen
<b>LEHRE ALLGEMEIN</b>	
	Die zukünftige Stelleninhaberin soll Aufgaben in der Lehre ohne weitere Spezifikation übernehmen

## **7.2 Ergebnisse: veränderte Anforderungen in professoralen Stellenausschreibungen**

Als Ergebnis dieser inhaltlichen Strukturierung der Stellenausschreibungen mittel Codierung ist ein numerischer Datensatz entstanden, mit dem quantitative Analysen mit der Software Stata 12 durchgeführt wurden. Zuerst wurden die Daten deskriptiv ausgewertet, um einen Überblick über die Verteilung der Ausschreibungstexte hinsichtlich des Ausschreibungszeitpunktes und des Fachgebietes zu erhalten. Dann wurde die Häufigkeit der Nennung der interessierenden Anforderungen pro Jahr betrachtet. Anschließend wurden dann logistische Regressionsanalysen für jede relevante Anforderung als abhängige Variable und mit dem Erscheinungsjahr der Ausschreibung als zentraler unabhängiger Variable durchgeführt, um die Auftrittswahrscheinlichkeit der jeweiligen Anforderungen für das entsprechende Jahr zu berechnen. Indem weitere unabhängige Variablen als Kontrollvariablen berücksichtigt wurden, sollte eine Verzerrung der Auftrittswahrscheinlichkeit durch das Fachgebiet oder hochschulspezifische Merkmale vermieden werden.

### **7.2.1 Deskriptive Analysen**

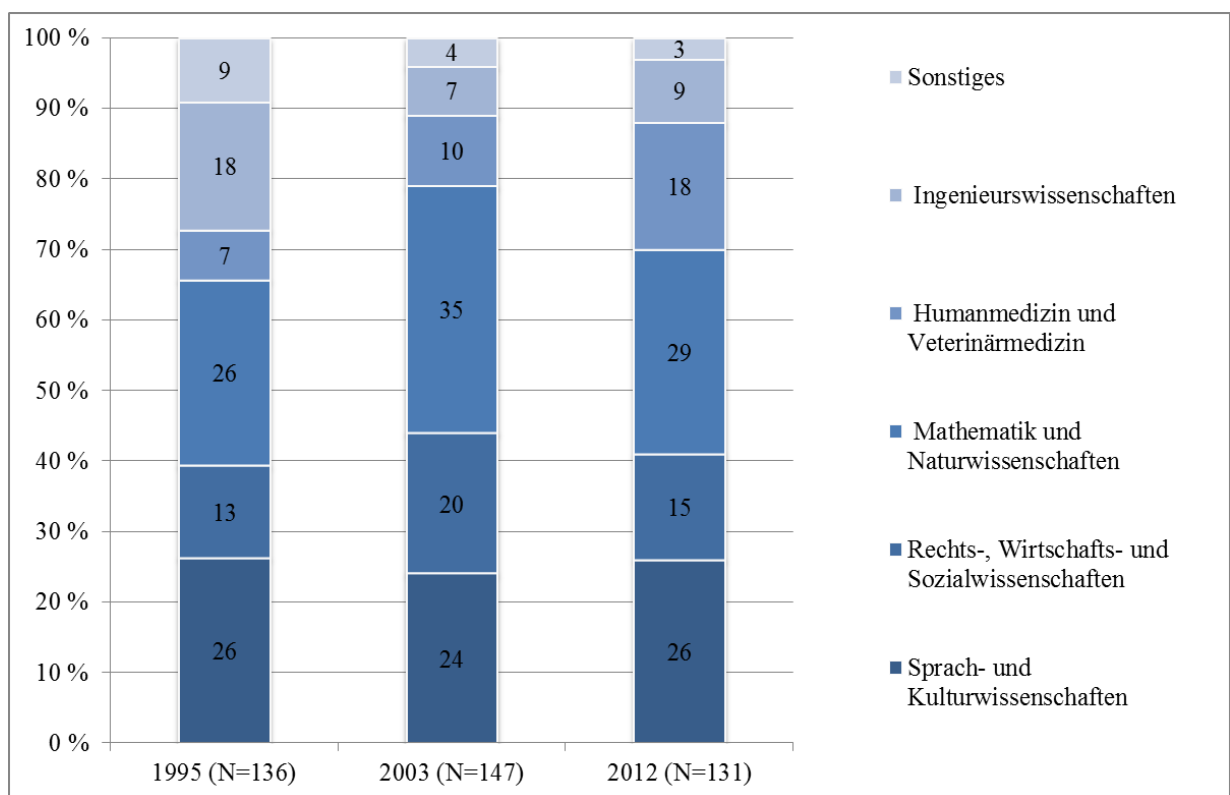
Insgesamt wurden 414 Stellenausschreibungen für Professuren aus den Jahren 1995, 2003 und 2012 untersucht. Wie in Abbildung 5 zu sehen ist, stammen dabei 136 Ausschreibungstexte aus dem Jahr 1995 (33 Prozent aller untersuchten Texte), 147 aus dem Jahr 2003 (36 Prozent aller untersuchten Texte) und 131 aus dem Jahr 2012 (32 Prozent aller untersuchten Texte). Die Ausschreibungstexte verteilen sich also relativ gleichmäßig auf die Untersuchungszeitpunkte, wobei die meisten Stellenausschreibungen aus dem Jahr 2003 stammen. Betrachtet man die Verteilung der ausgeschriebenen Professuren auf die Fächergruppen<sup>25</sup>, so zeigt sich in allen untersuchten Jahren ein Übergewicht der Mathematik und Naturwissenschaften, denen 1995 26 Prozent, 2003 35 Prozent und 2012 29 Prozent der ausgeschriebenen Professuren zugeordnet werden können. Eine ähnliche hohe Anzahl von Ausschreibungstexten weist die relativ heterogene Fächergruppe Sprach- und Kulturwissenschaften auf. Auf diese Gruppe entfallen 1995 26 Prozent, 2003 24 Prozent und 2012 ebenfalls 26 Prozent der untersuchten Ausschreibungstexte. Die Zahl der ausgeschriebenen Professuren im Bereich der

---

<sup>25</sup> Als Grundlage für die Einteilung in Fächergruppen diente die Fächersystematik der Statistischen Bundesamtes (WS 2015/2016), wobei in dieser Arbeit *Sport, Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften* und *Kunst, Kunstwissenschaft* unter *Sonstiges* zusammengefasst sind.

Ingenieurwissenschaften hat im Untersuchungszeitraum abgenommen. Ausschreibungen in dieser Fächergruppe machten 1995 knapp ein Fünftel (18 Prozent) der Stichprobe aus, 2012 war es nur noch knapp ein Zehntel (9 Prozent). Dahingegen wurden Zeitverlauf mehr Professuren im Bereich der Human- bzw. Veterinärmedizin ausgeschrieben. Der prozentuale Anteil hat sich von 1995 (7 Prozent) bis 2012 mehr als verdoppelt (18 Prozent). Die Zahl der zu besetzenden Professuren aus dem Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hat sich 2012 nach einem Anstieg von 13 Prozent in 1995 auf 20 Prozent in 2003 wieder auf 15 Prozent eingependelt.

Abbildung 5: Ausgeschriebene Professuren pro Jahr und Fächergruppe



(Quelle: Eigene Darstellung)

Da das Ziel der Studie die Analyse von Veränderungen hinsichtlich bestimmter Anforderungen im Rahmen der Besetzung von Professuren war, wurden diese Anforderungen im nächsten Schritt genauer betrachtet. Weiterhin wurden zusätzlich zu den Anforderungen, auf die sich die Hypothesen beziehen, auch allgemeine bzw. unspezifische Anforderungen in den Bereichen Forschung und Lehre in den Blick genommen. Tabelle 2 gibt einen Überblick darüber, in wieviel Prozent der untersuchten Texte die jeweiligen Anforderungen genannt wurden.

Tabelle 2: : Prozentualer Anteil der Nennung der untersuchten Anforderungen pro Jahr

	1995	2003	2012	Gesamt	chi <sup>2</sup>
<b>Drittmittleinwerbung</b>	2	23	56	27	99.586***
<b>Kooperationen</b>	24	45	70	46	56.938***
<b>Internationalität</b>	4	32	51	29	71.803***
<b>Spezifisches Profil</b>	34	57	56	49	19.110***
<b>Alle Anforderungen</b>	0	1	8	6	20.778***
<b>Forschung allgemein</b>	68	55	55	60	6.603
<b>Lehre allgemein</b>	79	70	80	76	4.450
<b>n</b>	136	147	131	414	

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Anforderung *Drittmittleinwerbung* findet sich insgesamt in 27 Prozent aller Ausschreibungstexte. Im Jahr 1995 trifft das auf 2 Prozent aller Texte zu, in 2003 auf 23 Prozent aller Texte aus diesem Jahr und in 2012 auf 56 Prozent. *Kooperationen* werden in 46 Prozent aller untersuchten Texte, in 24 Prozent der Texte aus 1995, in 45 Prozent der Texte aus 2003 und in 70 Prozent der Texte aus 2012 gefordert. In 29 Prozent aller untersuchten Ausschreibungstexte wird *Internationalität* als Anforderung an Bewerberinnen genannt. Der Anteil der Texte mit dieser Anforderung ist in aktuelleren Jahrgängen deutlich höher, denn *Internationalität* stellt nur in 4 Prozent der Ausschreibungstexte aus 1995 eine Anforderungen an Bewerberinnen dar, wohingegen 32 Prozent der Texte aus 2003 und 51 Prozent der Texte aus 2012 diese Anforderung enthalten. Die Anforderung, die insgesamt in den meisten Texten (49 Prozent) genannt wird, ist das *Spezielle Profil* der Bewerberinnen. Im Jahr 1995 wird in 34 Prozent aller Texte ein spezielles Profil von Bewerberinnen gefordert, in 2003 wird diese Anforderung in 57 Prozent aller Texte genannt und in 2012 in 56 Prozent. Nur sechs Prozent der Texte beinhalten alle untersuchten Anforderungen zusammen und diese Texte mit allen untersuchten Anforderungen stammen (fast) ausschließlich aus dem Jahr 2012. Allgemeine Anforderungen bezüglich Forschung oder Lehre sind in 60 Prozent bzw. 76 Prozent aller Texte zu finden.

Aus diesen deskriptiven Ergebnissen kann zweierlei abgeleitet werden. *Erstens* scheinen Ausschreibungstexte für Professuren detaillierter geworden zu sein, bzw. mehr

Anforderungen zu enthalten. Während sich die Häufigkeit der Nennungen von allgemeinen Anforderungen im Bereich Forschung und Lehre kaum verändert hat, weist ein großer Anteil aktuellerer Texte darüber hinaus noch die zusätzlichen Anforderungen *Drittmittleinwerbung, Kooperationen, Internationalität* und ein *spezielles (individuelles) Profil* auf. Fast ausschließlich Texte aus 2012 beinhalten sogar alle untersuchten Anforderungen auf. *Zweitens* kann daraus geschlossen werden, dass sich die Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren an sich verändert haben. Zusätzliche Anforderungen, die nicht direkt Aufgaben in Forschung und Lehre betreffen, scheinen so wichtig geworden zu sein, dass sie explizit in aktuelleren Stellenausschreibungen erwähnt werden.

### **7.2.2 Multivariate Analysen**

Ob die Anforderungen, die über die Kernaktivitäten in Forschung und Lehre hinausgehen, wirklich abhängig vom Zeitpunkt der Stellenausschreibung sind und dementsprechend auf erweiterte Anforderungen an autonom agierende Universitäten im Zuge der Modernisierung des Hochschulsektors zurückzuführen sind, lässt sich aus diesen deskriptiven Analysen allerdings noch nicht ableiten. Wie Abbildung 5 zu sehen ist, unterscheidet sich die Verteilung der analysierten Ausschreibungstexte auf die Fächergruppen in den untersuchten Jahren. Weiterhin können sich auch die in der Stichprobe berücksichtigten Universitäten je nach Jahr unterscheiden, beispielsweise wenn eine Hochschule im Jahr 1995 besonders viele Professuren zu besetzen hatte, im Jahr 2012 dahingegen nur wenige. So ist es nicht ausgeschlossen, dass die in Tabelle 2 angedeutete häufigere Nennung zusätzlicher Anforderungen in aktuelleren Ausschreibungstexten nicht auf den Ausschreibungszeitpunkt, sondern auf andere unabhängige Variablen (z. B. das Fach oder Merkmale der ausschreibenden Hochschule), die in aktuelleren Texten häufiger auftreten, zurückzuführen ist. Um diese Merkmale zu kontrollieren und lediglich den Einfluss des Ausschreibungszeitpunktes auf die Nennung der interessierenden Anforderungen zu extrahieren, wurden logistische Regressionsanalysen durchgeführt. Dabei wurde für jede Anforderung (und zusätzlich für die Nennung von unspezifischen Anforderungen in Forschung oder Lehre) ein eigenes Regressionsmodell berechnet, in dem die jeweilige Anforderung als abhängige Variable und der Ausschreibungszeitpunkt – der jeweils zentrale Veränderungen in den institutionellen Umwelten von Universitäten markiert – als zentrale unabhängige Variable verwendet wurde. Weiterhin wurden die



Fächergruppe, die Förderung der ausschreibenden Universität im Rahmen der Exzellenzinitiative (Exzellenz-Cluster oder Zukunftsperspektive) und die Größe der Universität gemessen anhand der Studierendenanzahl im Wintersemester 2012/2013 als Kontrollvariablen berücksichtigt. Die Koeffizienten in logistischen Regressionsmodellen deuten allerdings nur die Richtung des Zusammenhangs zwischen abhängiger und unabhängiger Variable an, lassen sich aber nicht inhaltlich sinnvoll interpretieren. Deshalb wurden basierend auf diesen Regressionsanalysen sogenannte „Average Marginal Effects“ (AME) für jedes Modell berechnet, um genauere Informationen über den Zusammenhang zwischen den Anforderungen und dem Ausschreibungsjahr zu erhalten. Ein Vorteil bei der Interpretation von AME ist, dass diese über verschiedene Modelle hinweg miteinander vergleichbar sind, es können also die Koeffizienten der unabhängig voneinander durchgeführten Regressionsanalysen verglichen werden (Mood, 2010). AME beschreiben die erwarteten Veränderungen der Auftrittswahrscheinlichkeit der abhängigen Variablen in Abhängigkeit von Veränderungen der unabhängigen Variablen, also des Ausschreibungszeitpunktes (Best & Wolf, 2010, S. 840). Dabei ist der AME der Mittelwert der marginalen Effekte der unabhängigen auf die abhängige Variable aus allen Ausschreibungstexten. Er wird berechnet, indem hypothetische Texte, die sich nur in Bezug auf das Erscheinungsjahr unterscheiden, miteinander verglichen werden (Long, 1997, S. 72; Williams, 2012, S. 326). Die AME sind in Tabelle 3 dargestellt.

**Tabelle 3: Logistische Regressionsanalyse (AME)**

	<b>DRITTMITTEL- EINWERBUNG</b>	<b>KOOPERA- TIONEN</b>	<b>INTERNA- TIONALITÄT</b>	<b>SPEZIELLES (INDIVIDUELLES) PROFIL</b>	<b>FORSCHUNG ALLGEMEIN</b>	<b>LEHRE ALLGEMEIN</b>
<i>JAHR(REF.: 1995)</i>						
<b>2003</b>	0,194***	0,203***	0,258***	0,248***	-0,119*	-0,065
<b>2012</b>	0,515***	0,439***	0,454***	0,238***	-0,135*	0,019
<b>FACH (REF.: SPRACH- UND KULTURWISSENSCHAFTEN)</b>						
<b>RECHTS-, WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN</b>	-0,095*	-0,052	0,228***	-0,005	-0,049	-0,075
<b>MATHEMATIK UND NATURWISSENSCHAFTEN</b>	0,067	0,169**	0,182***	0,182**	-0,069	0,010
<b>HUMANMEDIZIN UND VETERINÄRMEDIZIN</b>	0,091	0,287***	0,121	0,128	-0,003	0,035
<b>INGENIEURSWISSENSCHAFTEN</b>	-0,094	0,112	0,031	0,194*	0,067	0,119
<b>SONSTIGES UNIVERSITÄT GEFÖRDERT IN EXZELLENZINITIATIVE</b>	-0,112	0,111	0,014	0,306**	-0,154	0,015
<b>STUDIARENDEANZAHL</b>	0	0*	0*	0	0	0
<b>PROB&gt;CHI2 (PEARSON'S CHI- SQUARED TEST)</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>PSEUDO-R2</b>	0,267	0,152	0,216	0,066	0,022	0,029
<b>ANZAHL DER BEOBACHTUNGEN</b>	414	414	414	414	414	414

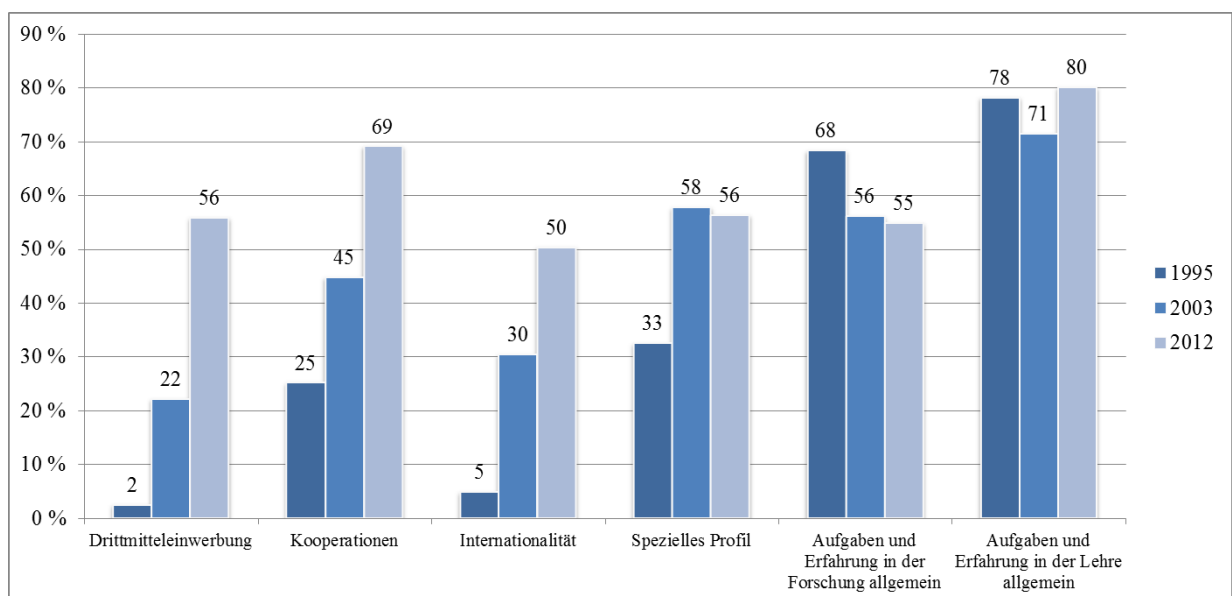
Signifikanzniveau: \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

Wie in Kapitel 6.2 vermutet, haben die Jahre 2003 und 2012 einen positiven Effekt auf die Auftrittswahrscheinlichkeit der Anforderungen *Drittmittleinwerbung*, *Kooperationen*, *Internationalität* und ein *Spezielles (individuelles) Profil*. Das heißt, diese Anforderungen werden in aktuelleren Ausschreibungstexten tatsächlich häufiger genannt. Die Unterschiede zwischen den Jahren können dabei als systematisch betrachtet werden, da alle Koeffizienten signifikant sind ( $p < 0,001$ ). Bezüglich der Nennung von *allgemeinen Anforderungen in Forschung* ist ein negativer Effekt der Ausschreibungszeitpunkte 2003 und 2012 zu erkennen. Auf die Auftrittswahrscheinlichkeit *Allgemeine Anforderungen in der Lehre* hat dahingegen das Jahr 2003 einen negativen und das Jahr 2012 einen positiven Effekt. Allerdings weisen diese Koeffizienten ein geringeres Signifikanzniveau auf, als die der Anforderungen, die über allgemeine Forschungs- und Lehraktivitäten hinausgehen. Der Zusammenhang zwischen den Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren und den Kontrollvariablen Fächergruppe, Förderung der Universität in der Exzellenzinitiative und Studierendenzahl ist in den meisten Modellen nicht signifikant. Lediglich die Fächergruppen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Mathematik und Naturwissenschaften haben einen positiven Effekt auf die Auftrittswahrscheinlichkeit von Internationalität. Das bedeutet, dass diese Anforderung in Ausschreibungen dieser Fächer im Vergleich zu Ausschreibungen in den Sprach- und Kulturwissenschaften (Referenzkategorie) mit einer höheren Wahrscheinlichkeit genannt werden. Das gleiche gilt für die Anforderung Kooperationen und die unabhängige Variablen Mathematik und Naturwissenschaften und Human- und Veterinärmedizin. Kooperationen werden also mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in diesen beiden Fächergruppen gefordert als in den Sprach- und Kulturwissenschaften. Ein spezielles (individuelles) Profil wird wahrscheinlicher in Ausschreibungen aus dem Bereich Mathematik und Naturwissenschaften sowie in den Ingenieurwissenschaften gefordert. Diese Effekte des Faches der Ausschreibung auf die in den Ausschreibungstexten genannten Anforderungen sind allerdings in dem oben beschriebenen Zusammenhang zwischen Ausschreibungsjahr und den entsprechenden Anforderungen berücksichtigt. Die Förderung der ausschreibenden Universität in der Exzellenzinitiative scheint dahingegen keinen Einfluss auf die Auftrittswahrscheinlichkeit bestimmter Anforderungen zu haben, ebenso wenig wie die Anzahl der Studierenden, die als Indikator für die Hochschulgröße gilt. Insgesamt können also auf Basis der AME Unterschiede bezüglich der Auftrittswahrscheinlichkeit der untersuchten Anforderungen auf das Ausschreibungsjahr zurückgeführt werden. Dabei sind die Regressionsmodelle für *Drittmittleinwerbungen*, *Kooperationen* und

*Internationalität* den berücksichtigten Kriterien für die Modellgüte nach zu urteilen von guter Qualität (Kohler & Kreuter, 2006, S. 263). Die Werte für Pseudo-R<sup>2</sup> bewegen sich zwischen 0,152 (*Kooperationen*) und 0,267 (*Drittmittleinwerbungen*). Also können durch die im Modell berücksichtigten Variablen im Fall von *Drittmittleinwerbungen* gut 27 Prozent der Varianz der abhängigen Variablen erklärt werden. Die Modelle mit den abhängigen Variablen *spezielles (individuelles) Profil*, *Forschung allgemein* und *Lehre allgemein* weisen eine geringere Qualität auf, was durch die geringeren Pseudo-R<sup>2</sup>-Werte zwischen 0,022 (*Forschung allgemein*) und 0,066 (*Spezielles (individuelles) Profil*) angezeigt wird. Das bedeutet wiederum, dass Einflussfaktoren, die in den Modellen nicht berücksichtigt wurden, einen großen Anteil der Unterschiede zwischen den Ausschreibungstexten in Bezug auf das Vorkommen der untersuchten Anforderungen erklären können.

Die Ergebnisse aus Tabelle 3 werden in Abbildung 6 in Form von „Predictive Margins“ veranschaulicht, die die erwartete Wahrscheinlichkeit im 95-Prozent-Vertrauensintervall angeben, dass eine bestimmte Anforderung in der Grundgesamtheit des entsprechenden Jahres auftritt.

**Abbildung 6: Auftrittswahrscheinlichkeit der untersuchten Anforderungen pro Jahr**



(Quelle: Eigene Darstellung)

In Abbildung 6 ist zu erkennen, dass Auftreten von *Drittmittleinwerbung*, *Kooperationen*, *Internationalität* und ein *Spezielles (individuelles) Profil* in aktuelleren Ausschreibungstexten wahrscheinlicher ist. 1995 wird *Drittmittleinwerbung* nur in zwei

Prozent aller Stellenausschreibungen genannt. Der Standardfehler<sup>26</sup> dieses Wertes für das 95-Prozent-Vertrauensintervall beträgt 2,783. Das bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit 95 Prozent beträgt, dass der Wert in der Grundgesamtheit aller Ausschreibungstexte zwischen -0,78 Prozent und 4,78 Prozent liegt. Also tritt die Anforderung Drittmittelinwerbung mit 95-prozentiger Wahrscheinlichkeit in -0,78 bis 4,78 Prozent aller Ausschreibungstexte im Jahr 1995 auf. Nachfolgend wird das jeweilige 95-Prozent-Vertrauensintervall in Klammern hinter der dargestellten Auftrittswahrscheinlichkeit der Anforderungen angegeben. Im Gegensatz zu 1995 wird die Anforderung Drittmittelinwerbung in 22 Prozent (15,83-28,62) aller Ausschreibungstexte in 2003 und in 56 Prozent (47,57-64,43) aller Stellenausschreibungen in 2012 genannt. Die Wahrscheinlichkeit, dass *Kooperationen* als Anforderung in Stellenausschreibungen für Professuren genannt wird, ist im Zeitverlauf ebenfalls angestiegen. Während die Anforderung *Kooperationen* nur in 25 Prozent (17,75-32,29) aller Texte aus dem Jahr 1995 – und damit in deutlich mehr Texten als Drittmittelinwerbung – genannt wird, enthalten 45 Prozent (37,22-52,78) aller ausgeschriebenen Professuren im Jahr 2003 und sogar 69 Prozent (61,2-76,8) im Jahr 2012 diese Anforderung. Auch in Bezug auf *Internationalität* als Anforderung an Bewerberinnen um Professuren ist ein Anstieg der Auftrittswahrscheinlichkeit zu beobachten. Im Vergleich zu 5 Prozent (1,22-8,78) im Jahr 1995 wird *Internationalität* in 30 Prozent (22,83-37,17) aller Ausschreibungstexte in 2003 bzw. 50 Prozent (41,69-58,31) in 2012 von Bewerberinnen gefordert. Der Wunsch nach einem *speziellen Profil* der Bewerberinnen ist bereits in einem Drittel (25,2-37,8) aller Stellenausschreibungen aus 1995 präsent. Der Wert steigt 2003 auf 58 Prozent (50,16-65,84) und sinkt 2012 wieder leicht auf 56 Prozent (47,63-64,37). Im Hinblick auf *Forschung allgemein* ist ein leichter Rückgang der Nennung in Ausschreibungstexten von 68 Prozent (59,96-76,04) in 1995 über 56 Prozent (47,96-64,04) in 2003 auf 55 Prozent (46,38-63,6) in 2012 zu beobachten. Die Forderung nach *allgemeinen Erfahrungen im Bereich Lehre* ist dahingegen in den aktuellsten Texten etwas wahrscheinlicher. Die Wahrscheinlichkeit liegt 1995 bei 78 Prozent (70,94-85,06), 2003 bei 71 Prozent (63,75-78,25) und 2012 bei 81 Prozent (73,14-86,86).

Insgesamt verdeutlichen die dargestellten Ergebnisse, dass die Anforderungen an Professorinnen sich tatsächlich im Zeitverlauf verändert haben. Basierend auf der vorliegenden Stichprobe wurde die Wahrscheinlichkeit geschätzt, dass

---

<sup>26</sup> Siehe Tabelle 10 im Anhang.

*Drittmittleinwerbung, Kooperationen, Internationalität* und ein *spezielles (individuelles) Profil* in der Grundgesamtheit aller Stellenausschreibungen in den berücksichtigten Jahren genannt werden. Es kann geschlussfolgert werden, dass die Wahrscheinlichkeit, dass diese einzelnen Anforderungen Teil der Stellenausschreibung und damit des Anforderungsprofils für eine Professur sind, 2012 höher ist als 1995. Dabei sind die größten Unterschiede zwischen 1995 und 2012 für *Drittmittleinwerbung* und *Internationalität* zu beobachten. Für *Kooperationen* und ein *Spezielles (individuelles) Profil* sind die Differenzen zwischen den Jahren etwas geringer ausgeprägt. Die Anforderungen bezüglich allgemeiner Erfahrungen im Bereich Forschung und Lehre haben sich dahingegen nicht so stark verändert. Das deutet darauf hin, dass die forschungsleitenden Hypothesen bestätigt werden können. Bewerberinnen um Professuren müssen heutzutage also zusätzliche Anforderungen erfüllen, die auf veränderte Erwartungen an autonom agierende Universitäten zurückgeführt werden können.

## **8 Zusammenfassung, Interpretation und offene Fragen**

Es wurde angenommen, dass Universitäten in den letzten Jahr(zehnt)en durch verschiedene Reformen als autonom agierende Organisationen im Steuerungsgefüge des Hochschulsektors in Erscheinung getreten sind (Kapitel 5). Damit sind veränderte institutionalisierte Erwartungen – insbesondere im Hinblick auf deren wettbewerbsorientiertes Verhalten – verbunden (Kapitel 6). Basierend auf Annahmen der neo-institutionalistischen Organisationstheorie wurde vermutet, dass Universitäten sich diesen Erwartungen anpassen, um ihre Legitimität in ihrer organisationalen Umwelt zu sichern (Kapitel 4). Weiterhin wurde vermutet, dass diese neuen Erwartungen an Universitäten sich in zusätzlichen Anforderungen an das akademische Personal – insbesondere an Professorinnen – widerspiegeln, da Erwartungen *an* autonom agierende Universitäten nur von Personal *in* diesen erfüllt werden können. Da die Ausübung von professoralen Aufgaben aber wegen des dafür notwendigen Expertinnenwissens nicht von der Universität bzw. von der Universitätsleitung, sondern vielmehr durch die Scientific Community kontrolliert und gesteuert wird, können Universitäten hauptsächlich über die Einstellung neuer Professorinnen Einfluss auf ihr Personal ausüben (siehe Kapitel 3). Aus diesem Grund sollten diese erweiterten Anforderungen an Personal in Universitäten bereits bei der Auswahl neuer Professorinnen relevant sein. Diese Erwartungen, die vermittelt über die Organisation an Professorinnen gerichtet werden, sollten sich also neben den in der Scientific Community verankerten Standards für die Rekrutierung von Professorinnen in professoralen Anforderungsprofilen stärker widerspiegeln und dementsprechend in aktuelleren Stellenausschreibungen für vakante Professuren häufiger genannt werden (siehe Kapitel 6).

Diese Annahme wurde in der vorliegenden Arbeit durch eine umfassende quantitative Analyse von 415 Stellenausschreibungen für Professuren, die in den Jahren 1995, 2003 und 2012 in der Wochenzeitung „Die Zeit“ ausgeschrieben wurden, überprüft (Kapitel 7). Es konnte gezeigt werden, dass sich die in Ausschreibungstexten formulierten Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren verändert haben und dass insbesondere Anforderungen, die auf die stärker wettbewerbsförmige Steuerung im Hochschulsektor zurückzuführen sind – im Rahmen derer Hochschulen als autonom agierende Einheiten adressiert werden – in aktuelleren Texten häufiger genannt werden. Diese Anforderungen betreffen nicht direkt die Kernaktivitäten in Forschung und Lehre, sondern stellen gewissermaßen Begleitanforderungen für diese dar. So sollen Bewerberinnen um

Professuren im Jahr 2012 häufiger Erfahrung im *Einwerben von Drittmitteln, Kooperationserfahrungen, eine internationale Ausrichtung* und ein *spezielles (individuelles) Profil* aufweisen – sowohl in Bezug auf ihre Forschungs- als auch Lehraktivitäten. Die Anforderungen bezüglich der *Aufgaben und Erfahrungen in Forschung und Lehre allgemein* haben sich im Laufe der untersuchten Zeitspanne dahingegen nur geringfügig verändert. Die Ergebnisse deuten also nicht darauf hin, dass die neuen Anforderungen die klassischen Kernaufgaben in Forschung und Lehre ersetzt haben, sondern vielmehr, dass zusätzliche Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren gestellt werden.

### **8.1 Interpretation der empirischen Ergebnisse**

Aus diesen Ergebnissen können *einerseits* Schlussfolgerungen bezüglich der Effekte des Governance-Wandels im Hochschulsektor auf das Zusammenspiel von hierarchischer Steuerung von Universitäten und akademischer Selbststeuerung der Scientific Community im Rahmen der Auswahl von Professorinnen sowie *andererseits* auf die Karriereplanung von Wissenschaftlerinnen abgeleitet werden.

Es zeigt sich, dass der zunehmende Wettbewerb im Hochschulsektor Universitäten zwingt, sich im Bereich der Personalauswahl strategisch zu verhalten (Hüther & Krücken, 2013). So versuchen Universitäten anscheinend gezielt Bewerberinnen mit ihren Stellenausschreibungen anzusprechen, die zur Erfüllung verschiedener Erwartungen an die Organisation beitragen können. Ein Beispiel ist der Aufbau eines spezifischen Profils der ausschreibenden Fakultät oder der gesamten Hochschule, mit dem sich die Organisation Wettbewerbsvorteile erhofft und für welches Professorinnen mit einer dazu passenden fachlichen Ausrichtung gewonnen werden müssen. Oder aber das Anwerben besonders drittmittelerfahrener Professorinnen, die durch das Einwerben von weiteren Forschungsgeldern die Reputation und das Budget der Organisation erhöhen sollen. Anhand der Stellenausschreibungen ist also zu erkennen, dass Universitäten sich durch eine gezielte Personalauswahl multidimensionalen Umweltanforderungen anpassen, mit denen sie als Folge ihrer erhöhten formalen Autonomie konfrontiert werden. Das könnte wiederum ein Hinweis darauf sein, dass sich das Zusammenspiel von Organisation (für die die Hochschulleitung stellvertretend entscheidet) und Fachkolleginnen bei der Definition von Anforderungsprofilen verändert hat und die Organisationsebene diesbezüglich ein größeres Gewicht bekommen hat. Während traditionell die Scientific Community als



Gatekeeper wissenschaftlicher Karrieren fungierte und damit Anforderungen an Professorinnen bestimmte, ist zu beobachten, dass heutzutage auch strategische Aspekte, die die Platzierung der Organisation im Wettbewerb betreffen, präsenter sind. Die Stärkung der hierarchischen Entscheidungskompetenz, die einen zentralen Aspekt der New Public Management-Reformen im Hochschulsektor darstellt, scheint sich also ganz konkret im Bereich der Auswahl von Professorinnen widerzuspiegeln.

Weiterhin könnte eine Schlussfolgerung aus den veränderten Anforderungen in Stellenausschreibungen sein, dass Bewerberinnen um Professuren heutzutage weitere Kompetenzen aufweisen müssen, um auf eine Professur berufen zu werden. Die Ergebnisse erwecken den Anschein, als ob es nicht mehr ausreicht, nur eine gute Forscherin und Dozentin zu sein, um erfolgreich Karriere in der Wissenschaft zu machen. Zusätzlich scheint es notwendig zu sein, aktiv zum Organisationserfolg beizutragen; zum Beispiel über das Einwerben von Drittmitteln und (externe) Kooperationen. Das gilt für alle fachlichen Kontexte und nicht mehr nur für die Natur- und Ingenieurwissenschaften, in denen Forschung traditionell auf Drittmittel und Kooperationen angewiesen ist. Müssen Nachwuchswissenschaftlerinnen also gezielt in diesen Bereichen Erfahrungen sammeln, um aktuellen professoralen Anforderungsprofilen zu entsprechen?

## **8.2 Offene Fragen und Ausblick**

Diese oben aufgeworfene Frage stellt einen Impuls für zukünftige Forschungsarbeiten dar. So könnte beispielsweise untersucht werden, inwiefern sich veränderte Anforderungsprofile von Professorinnen in individuellen Lebensläufen von Wissenschaftlerinnen widerspiegeln. Es ist anzunehmen, dass die Karrierewege von Wissenschaftlerinnen im Wandel begriffen sind, um den zusätzlichen, für eine Berufung notwendigen Kompetenzen zu entsprechen. Da Anforderungen für eine spezifische Stelle die Aufgaben der zukünftigen Stelleninhaberin reflektieren, deuten die Ergebnisse auch auf einen Wandel des professoralen Aufgabenprofils hin. Wie Kehm und Teichler (2013) herausgestellt haben, könnte das wiederum einen Einfluss auf professorale Rollen haben. Eine spannende Forschungsfrage könnte beispielsweise sein, ob als Folge gestiegener Ansprüche an die Professorenschaft seitens der Organisation bezüglich der Einwerbung von Drittmitteln, Kooperationen und Spezialisierung die Autonomie der Professorinnen bei der Ausübung ihrer Lehr- und Forschungsaufgaben in Frage gestellt werden kann. Selbstverständlich ist dabei zu berücksichtigen, dass in Deutschland die professionelle

Autonomie von Wissenschaftlerinnen nach wie vor durch Artikel 5 des Grundgesetzes gewährleistet ist. Doch nicht nur bezüglich der Veränderung wissenschaftlicher Lebensläufe oder professoraler Rollen stellen die Forschungsergebnisse einen Ansatzpunkt für weitere Forschung dar. Es könnten auch die Rückwirkungen des Wandels professoraler Anforderungsprofile auf die traditionellen Beurteilungskriterien wissenschaftlicher Leistungen in Scientific Communities untersucht werden. Durch die Auswahl von Bewerberinnen mit einem bestimmten, zum Anforderungsprofil der Professur passenden Kompetenzprofil wird gleichzeitig entschieden, welche Kompetenzen als Eintrittsvoraussetzung in Scientific Communities relevant sind. Dementsprechend scheint es nicht abwegig, dass veränderte Anforderungsprofile – auch wenn sich die zusätzlichen Anforderungen aus Anforderungen an Universitäten ergeben – sich in den Standards, Werten und Normen der Scientific Community widerspiegeln. Einen Hinweis darauf, dass sich die Erfolgskriterien in der Wissenschaft auf internationaler Ebene verändert haben, liefert eine Studie von Enders und Musselin (2008, siehe Kapitel 6.1.1 dieser Arbeit).

Doch insgesamt muss bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, dass es vorkommen könnte, dass Anforderungen aus Stellenausschreibungen nicht zwangsläufig auch vollständig und ausschließlich im Auswahlprozess berücksichtigt werden. Es wäre möglich, dass die Erwähnung der Anforderungen in den Stellenausschreibungen, die den institutionalisierten Erwartungen an Universitäten als Wettbewerbsakteurinnen entsprechen, lediglich dazu dient, der Öffentlichkeit, dem Staat und auch anderen Universitäten die Konformität mit Umwelterwartungen zu demonstrieren. Die Anforderungen, die in der Praxis für die Auswahl von Bewerberinnen berücksichtigt werden, müssen diesen öffentlich demonstrierten Anforderungen nicht unbedingt entsprechen. Eine wichtige Frage, deren Antwort entscheidend für die Interpretation der veränderten Anforderungen in Ausschreibungstexten ist, lautet also: Spiegeln die Anforderungen an zukünftige Professorinnen tatsächlich veränderte Umwelterwartungen an Universitäten wider oder wird die Anpassung von Anforderungen an Umwelterwartungen nur demonstriert, um die Legitimität der Universität zu sichern? Damit ist nicht nur die Frage verbunden, ob Bewerberinnen um Professuren tatsächlich vermehrt zusätzliche Anforderungen, die über die Kernaktivitäten in Forschung und Lehre hinausgehen, erfüllen müssen, sondern auch, ob wirklich die Anforderungen der Organisation neben Anforderungen aus der Scientific Community an Bedeutung gewonnen haben. Einen Hinweis darauf, dass Drittmittelstärke, Kooperationsfähigkeit und

Internationalität für die Auswahl der Kandidatinnen tatsächlich relevant sind, liefert die Online-Befragung von Dekaninnen, Gleichstellungsbeauftragten sowie Berufungskommissionsmitgliedern- und vorsitzenden aus dem LiBerTas-Projekt. Alle Gruppen wurden nach der Relevanz verschiedener Kriterien für die Auswahl von Professorinnen gefragt (Skala jeweils: gar nicht wichtig – 2 – 3 – 4 – sehr wichtig). Dabei gaben 51 Prozent aller Befragten an, dass die eingeworbenen Drittmittel ein (sehr) wichtiges Kriterium für die Auswahlentscheidung darstellen. Bisherige Kooperationen mit anderen Universitäten, Forschungseinrichtungen und Organisationen sind sogar für 56 Prozent der Befragten (sehr) wichtig und internationale Erfahrungen der Bewerberinnen spielen für 59 Prozent eine (sehr) wichtige Rolle. Diese Ergebnisse untermauern zwar die Erkenntnisse aus der Auswertung der Stellenausschreibungen in Bezug auf relevante Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren, lassen aber weiterhin die Frage offen, welche Relevanz die in der Ausschreibung genannten Anforderungen für die tatsächliche Auswahl in dem jeweiligen Berufungsverfahren haben.

Die Vermutung bezüglich eventueller Abweichungen von Anforderungen aus den Stellenausschreibungen und der tatsächlichen Auswahl der Bewerberinnen um Professuren ist auf einen für den Neo-Institutionalismus wegweisenden Aufsatz von Meyer und Rowan (1977) zurückzuführen. Im Gegensatz zu DiMaggio und Powell (1983), die im Rahmen ihrer Ausführungen zum Thema Isomorphie davon ausgehen, dass sich die gesamte Organisation durch verschiedene Mechanismen der institutionellen Umwelt anpasst, verfolgen Meyer und Rowan (1977) einen anderen Ansatz. Zentral für ihre Ausführungen ist dabei die Unterscheidung zwischen Formal- und Aktivitätsstruktur von Organisationen. Letztere beschreibt die alltäglich ablaufenden Arbeitsaktivitäten und erstere bezieht sich auf Ablaufpläne oder Handlungsanweisungen – beispielsweise in Form von Organigrammen – für diese Aktivitäten. Die Formalstruktur ist auch für die Umwelt der Organisation sichtbar, wohingegen die Abläufe auf der Aktivitätsebene häufig nur für Organisationsmitglieder zu beobachten sind (Meyer & Rowan, 1977, 341-343). Diese Beschreibung ähnelt sehr der in Kapitel 3.1 dargestellten systemtheoretischen Unterscheidung von formalen und informellen Organisationsstrukturen, da auch in dieser Perspektive formale Strukturen als entschiedene Entscheidungsprämissen gewissermaßen Handlungsanweisungen für das Personal darstellen. Informelle Strukturen ähneln Aktivitätsstrukturen insofern, als dass beide eher auf Gewohnheiten bzw. auf der Ausführung von „Business as Usual“ basieren. Meyer und Rowan (1977) argumentieren

nun in ihrem Aufsatz „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“, dass neben einer möglichst effizienten und rationalen Funktionsweise von Organisationen auch die Sicherstellung ihrer Legitimität in der organisationalen Umwelt ein Motiv für die Herausbildung formaler Strukturen ist. Doch die Umwelterwartungen bezüglich rationalen und effizienten Verhaltens, denen Organisationen sich zwecks Legitimitätssicherung anpassen, müssen aber nicht unbedingt die effektivste Funktionsweise von Organisationen widerspiegeln. Sie können sogar im Widerspruch zu den tatsächlichen Anforderungen an effizientes Verhalten auf der Aktivitätsebene von Organisationen stehen. Zudem können sich auch Erwartungen aus verschiedenen Kontexten, in die Organisationen eingebettet sind, widersprechen (Koch, 2009, S. 113; Kühl, 2010, S. 9). Dementsprechend bezeichnen Meyer und Rowan (1977, S. 343-346) Umwelterwartungen als „institutionalisierte Rationalitätsmythen“ - also nicht überprüfte und nicht hinterfragte Vorstellungen über rationales Verhalten (von Organisationen). Dieser Ausdruck impliziert, dass es für Organisationen nicht immer die beste Option darstellt, sich diesen Rationalitätsmythen vollständig – also auf der Ebene der Formal- und Aktivitätsstruktur – anzupassen. Eine geeignete Handlungsoption für den Umgang mit diesen Widersprüchen stellt die lose Kopplung von formalen, sichtbaren Organisationsstrukturen auf der einen Seite und organisationalen Praktiken und Arbeiten auf der anderen Seite dar. Indem Organisationen ihre Konformität mit Umwelterwartungen auf die von außen sichtbare Formalstruktur beschränken, können sie einerseits ihre Legitimität sicherstellen, andererseits aber ihr Alltagshandeln an internen Erfordernissen ausrichten und so die Funktionsfähigkeit der Organisationsabläufe gewährleisten. Das bedeutet also, dass die formalen Organisationsstrukturen institutionalisierte Erwartungen widerspiegeln, die internen Organisationsabläufe aber davon abweichen können (Meyer & Rowan, 1977, S. 341). Neben Meyer und Rowan (1977) (die sich wiederum u. a. auf Überlegungen von Weick (1976) beziehen) hat auch Brunsson (1989) mit seiner analytischen Unterscheidung von „Talk“ und „Action“ in Organisationen ein anerkanntes Konzept zur Beschreibung der losen Kopplung von Organisationsstrukturen vorgestellt. Dabei bildet die Ebene des „Talk“ die fixierten, formalen Organisationsstrategien ab und die Ebene der „Action“ die tatsächlichen Handlungen in Organisationen. Analog zu Meyer und Rowan geht auch Brunsson davon aus, dass die beiden Ebenen nicht kausal verbunden sondern lediglich lose gekoppelt sind, um die Stabilität der Organisation zu sichern.

Diese Überlegungen bezüglich der losen Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur können auf die in den Stellenausschreibungen genannten Anforderungen und die tatsächliche Auswahl von Bewerberinnen übertragen werden, da öffentliche Stellenausschreibungen sowohl auf Basis von Meyer und Rowans (1977) Ausführungen als auch ausgehend von der in Kapitel 3.1 vorgestellten systemtheoretischen Definition formaler Strukturen als solche betrachtet werden können. Wie in Kapitel 3.1 dargestellt wurde, dienen Organisationsstrukturen dazu, zukünftige Entscheidungen zu kanalisieren (Luhmann, 1993, S. 291). Den formalen Charakter erhalten solche Strukturen dadurch, dass sie den Mitgliedern mitgeteilt werden, also indem sie öffentlich sichtbar sind. Gleichzeitig ist die Befolgung der formalen Organisationsstrukturen eine grundlegende Bedingung für die Mitgliedschaft in der jeweiligen Organisation (Kühl, 2011, S. 94-102). Stellenausschreibungen sind dementsprechend insofern Teil der organisationalen Formalstruktur, als dass sie die Basis für weitere Entscheidungen innerhalb der Organisation darstellen. Sie legen Bewerbungsfristen, Besoldungsstufen, Ansprechpartnerinnen und vor allem natürlich Anforderungen an die einzustellende Person fest. Weiterhin sind die Organisationsmitglieder, die für die Auswahl der Bewerberinnen um die ausgeschriebene Professur zuständig sind, angehalten, die im Ausschreibungstexte festgehaltenen Entscheidungen zu befolgen. Sie können beispielsweise nicht einfach die Bewerbungsfrist oder die Besoldungsstufe der Professur ändern. Da sie Handlungsanweisungen für das Personal – in diesem Fall für die Berufungskommission, die die Bewerberinnen auswählt – festlegen, können Stellenausschreibungen auch aus der Perspektive von Meyer und Rowan (1977) als Element der Formalstruktur betrachtet werden. Auf Ebene der Formalstruktur können relativ unproblematisch alle Anforderungen, die aus verschiedenen Umwelten an die Universität herangetragen werden, an Bewerberinnen um Professuren weitergeben werden und dementsprechend in Stellenausschreibungen aufgeführt werden. Da mit der Stellenausschreibung lediglich eine Idealvorstellung der Besetzung für eine Professur kommuniziert wird, spielt es (noch) keine Rolle, ob die in Ausschreibungstexten genannten Anforderungen eventuell nicht alle gleichzeitig von der zukünftigen Inhaberin der ausgeschriebenen Professur erfüllt werden können und dementsprechend die Konformität mit all diesen Erwartungen auf der Ebene der Aktivitätsstruktur eine Herausforderung für Universitäten darstellt (Greenwood et al., 2010, S. 318). Das heißt also, dass Universitäten die an sie gerichteten Erwartungen zunächst einmal alle in Stellenausschreibungen für zu besetzende Professuren aufnehmen können, da potentielle Konflikte zwischen diesen Erwartungen in diesem Schritt des

Berufungsverfahren noch nicht relevant sind. Erst wenn im nächsten Schritt auf Basis dieser Anforderungen Bewerberinnen ausgewählt werden müssen, könnten Probleme in Bezug auf die Erfüllung dieser Anforderungen auftreten – zum Beispiel wenn die Anforderungen nicht zum Bewerberinnenfeld passen, weil unter den Bewerberinnen niemand alle Anforderungen erfüllt oder mehrere Bewerberinnen jeweils nur einen Teil der Anforderungen erfüllen. In diesen Konfliktfällen könnte dann eine lose Kopplung der Aktivitätsstruktur – des Auswahlprozesses – mit der Formalstruktur – der Stellenausschreibung – die Folge sein.

Die Kopplung von nach außen gerichteten formalen Strukturen und den tatsächlichen Handlungsabläufen in Universitäten wurde bereits anhand verschiedener Beispiele untersucht. So hat Baumeler (2009) empirisch herausgearbeitet, inwiefern Universitäten die Strategie der losen Kopplung anwenden, um mit Widersprüchen zwischen internen Organisationsabläufen und gesellschaftlichen Rationalitätsvorstellungen umzugehen. Dazu beobachtete sie über einen Zeitraum von drei Jahren Wissenschaftlerinnen bei der Durchführung eines anwendungsbezogenen, drittmittelfinanzierten Projekts, das die ökonomische Verwertbarkeit von experimenteller Forschung demonstrieren sollte (ebd., S. 73). Die Autorin zeigt, dass die Erbringung dieses Nachweises im Verlauf des Projekts immer stärker von der wissenschaftlichen Arbeit abgekoppelt wurde, da sich beides nicht miteinander vereinbaren ließ. Dennoch wurde dieser Misserfolg nicht nach außen kommuniziert, um den gesellschaftlichen Erwartungen an die ökonomische Verwertbarkeit von Forschung weiterhin zu entsprechen und so die Legitimität der Verwendung finanzieller Ressourcen für experimentelle Forschung zu sichern. Mit dieser Studie kann die Autorin verdeutlichen, dass die Außendarstellung zwar den Umwelterwartungen angepasst wird, die Integration dieser Rationalitätsmythen auf der Aktivitätsebene jedoch nur symbolisch erfolgt. Dabei wird davon ausgegangen, dass der verstärkte Rechtfertigungsdruck im Zuge institutioneller Veränderungen die untersuchte Hochschule zwingt, Legitimationsarbeit zu leisten (ebd., S. 80-83). Auch Krücken (2003; 2004) verdeutlicht anhand des Aufbaus von Technologietransferstellen in Hochschulen in Nordrhein-Westfalen und der Implementierung neuer Studiengänge, dass die nach außen sichtbare Formalstruktur von Universitäten zur Sicherstellung von Legitimität und materiellen Ressourcen genutzt wird. Für das Alltagshandeln in Universitäten spielen sowohl die neu eingerichteten Transferstellen als auch die veränderte Struktur von Studiengängen jedoch nur eine marginale Rolle (Krücken, 2004, S. 299). Weiterhin spricht

die Charakterisierung von Hochschulen als Expertinnenorganisationen (Mintzberg, 1979) dafür, dass die Aktivitäten in Hochschulen nur lose mit der formalen Struktur gekoppelt sind. Da der wissenschaftliche Output sich nur schwer messen und zum Input in Beziehung setzen lässt, ist eine hierarchische Steuerung wissenschaftlicher Arbeiten nahezu unmöglich und Professoren üben ihre Tätigkeiten weitestgehend autonom aus (Mintzberg, 1979). In einem aktuellen Beitrag argumentieren Hasse und Krücken (2015), dass Schwierigkeiten bei der Messung und Nachvollziehbarkeit von akademischen Leistungen die lediglich lose Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur in Universitäten begünstigen (Hasse & Krücken, 2015, S. 200-203). Insgesamt gibt es also einige Hinweise darauf, dass formale Strukturen in deutschen Hochschulen nur lose mit der Aktivitätsstruktur gekoppelt sein könnten.

Andererseits können vor dem Hintergrund der wettbewerbsförmigeren Steuerung im Hochschulsektor auch Argumente für eine enge Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur hervorgebracht werden. So gehen Hasse und Krücken (2015) davon aus, dass der Grad der Kopplung positiv mit eher effizienzbezogenen Umwelanforderungen sowie mit einer eher hierarchischen internen Steuerung korreliert. Da durch Reformen im Hochschulsektor die Rechenschaftspflichten von Hochschulen gegenüber verschiedenen Akteurinnen – wie beispielsweise externen Stakeholdern, Ministerien oder Kooperationspartnerinnen aus dem Profit-Sektor – zugenommen haben, sollten demnach auch die Anforderungen bezüglich effizientem Handeln von Hochschulen gestiegen sein. Gleichzeitig gehen die Autoren davon aus, dass auch die Rechenschaftspflichten innerhalb von Hochschulen zugenommen haben, wodurch die traditionell auf professioneller Autonomie basierenden Kommunikationswege teilweise durch hierarchische Kontrollinstrumente verdrängt wurden (ebd., S. 201-202). Auch Koch (2009, S. 121) liefert ähnliche Argumente, die die Vermutung bezüglich der engen Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur in Hochschulen im Zuge des institutionellen Wandels unterstützen. So vermutet der Autor, dass der gestiegene Wettbewerb im Hochschulsektor die Transparenz und Zuschreibung von Leistungen von und in Hochschulen verstärkt und damit eine engere Kopplung forciert. Auch Meyer und Rowan (1977, S. 353-354) argumentieren bereits, dass kompetitive Kontexte eine engere Kopplung begünstigen, da sie die Nachvollziehbarkeit und Messung von Leistungen der Organisation erfordern. Zudem liefert die Untersuchung der Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre von Kloke und Krücken (2012, S. 320-321)

Indizien für eine enge Verbindung der beiden Strukturelemente. Es konnte zwar kein direkter Steuerungseffekt von Qualitätssicherungsmaßnahmen auf die Professorinnenschaft nachgewiesen werden, da Hochschulen nur eine marginale Gestaltungsmacht im Personalbereich haben. Dennoch konnte gezeigt werden, dass durch den Bezug der Qualitätssicherungsmaßnahmen auf Hochschulen als einheitliche Akteurinnen die Strukturen innerhalb von Hochschulen stärker aufeinander bezogen werden. Dadurch wurde indirekt eine Steuerungswirkung für das Alltagshandeln entfaltet und die engere Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur begünstigt.

Bisherige Forschungsarbeiten liefern also Argumente sowohl für als auch gegen eine enge Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur von Universitäten. Dementsprechend kann aus dem aktuellen Forschungsstand nicht abgeleitet werden, ob eine eher enge oder eine eher lose Kopplung von Ausschreibungsanforderungen und Auswahlprozess wahrscheinlich ist. Dementsprechend ist weitere Forschung notwendig, um herauszufinden, inwiefern die Anforderungen aus Ausschreibungstexten im tatsächlichen Auswahlprozess für Professorinnen berücksichtigt werden oder ob die Stellenausschreibungen lediglich Rationalitätsmythen zum Ausdruck bringen, um die Legitimität der Organisation zu sichern. Damit kann die zu Grunde liegende Forschungsfrage – inwiefern spiegeln sich veränderte Erwartungen an autonomer agierende Universitäten auch in Anforderungen an zu besetzende Professuren wider – mit Einschränkungen bejaht werden. Auf der Ebene der Formalstruktur haben sich die Anforderungen an Professorinnen zwar verändert, aber vor dem Hintergrund der Möglichkeit loser Kopplung stellt sich die Frage, welche Rolle Anforderungen aus Ausschreibungstexten tatsächlich für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren spielen? Dieser Frage widmet sich der zweite Teil der vorliegenden Arbeit.



## **TEIL 2: Stellenprofile und Auswahl der dazu passenden Bewerberinnen**

### **9 Die Rolle von Stellenausschreibungen für die Auswahl von Bewerberinnen**

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich, dass Stellenausschreibungen für Professuren als ein Element der Formalstruktur von Universitäten betrachtet werden können, wohingegen die tatsächliche Auswahl der Bewerberinnen um Professuren einen Teil der Aktivitätsstruktur darstellt. Es wurden dann Forschungsarbeiten präsentiert, die ausgehend von der neo-institutionalistischen Annahme der losen Kopplung gezeigt haben, dass Formal- und Aktivitätsstruktur nicht immer eng miteinander verbunden sind. Bezieht man die Annahme der losen Kopplung auf den Zusammenhang von Stellenausschreibung und Auswahlprozess für ebendiese Stelle, ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die tatsächliche Bedeutung der Anforderungen aus Stellenausschreibungen für die Auswahl der Kandidatinnen unklar ist. Demzufolge lässt sich aus den empirischen Ergebnissen aus Teil eins der vorliegenden Arbeit nicht folgern, ob Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren sich tatsächlich verändert haben oder ob die zusätzlichen Anforderungen lediglich in Stellenausschreibungen genannt werden, um die Konformität der Organisationsstrukturen mit Umwelterwartungen zu signalisieren und somit die Legitimität der Universität zu sichern.

Auch in der bisherigen Forschung zu Berufungsverfahren an deutschen Universitäten wird der Zusammenhang von Ausschreibungstext und Auswahlprozess kaum thematisiert, obwohl die Passung der ausgewählten Bewerberinnen zum Anforderungsprofil – auf welchem der Ausschreibungstext basiert – zentral für die Qualität des Berufungsverfahrens ist (siehe Kapitel 3.3.3.2). In einem kürzlich erschienenen Sammelband zur Personalauswahl in der Wissenschaft (Peus, Hentschel & Frey, 2015) liefern Frey, Braun und Peus (2015, S. 4-9) zwar eine umfassende Übersicht über Herausforderungen im Rahmen von Auswahlverfahren für Professorinnen in Deutschland, in der sich die Autorinnen sowohl mit der Festlegung der Ausschreibungsanforderungen als auch mit der Definition der Auswahlkriterien befassen. Jedoch wird der Konnex zwischen beiden Verfahrenselementen nicht zum Thema gemacht. Im selben Sammelband beschäftigt sich Kanning (2015, S. 98) intensiv mit der Sichtung der Bewerbungsunterlagen im Rahmen von Berufungsverfahren. Er betont zwar die Wichtigkeit im Vorfeld festgelegter sowie klar definierter Beurteilungskriterien, doch die kriterienbildende Rolle des Ausschreibungstextes für diesen Verfahrensschritt wird nicht erwähnt. In einem weiteren

Kapitel des Sammelbands weist Becker (2015, S. 179) darauf hin, dass in einem idealtypischen Berufungsverfahren das Anforderungsprofil für eine vakante Professur der Ausgangspunkt für die Besetzung dieser Stelle sein sollte und daher die Ausschreibungsanforderungen handlungsleitend für das Verfahren sein sollten. Auch Mallich et al. (2012, S. 313) weisen in ihrem Leitfaden für die Auswahl von Professorinnen an österreichischen Universitäten darauf hin, dass dem Ausschreibungsprofil eine grundlegende Bedeutung für die Auswahl von Bewerberinnen zukommen sollten. Dementsprechend ist die Überprüfung der Passung der Bewerbungen zu den Ausschreibungsanforderungen ein wichtiger Verfahrensschritt im Rahmen von Berufungsverfahren. Insgesamt verbleiben diese Arbeiten jedoch auf der Ebene von Handlungsempfehlungen und es mangelt an empirischen Daten, die aufzeigen, inwiefern diese Empfehlung in der Praxis befolgt wird. Einen Hinweis darauf, dass der Ausschreibungstext für den tatsächlichen Auswahlprozess wichtig ist, liefert eine vielzitierte Studie aus den Niederlanden von Van den Brink und Benschop (2012, S. 514). Die Autorinnen haben qualitative Interviews mit Berufungskommissionsmitgliedern an niederländischen Universitäten durchgeführt, um Geschlechterungleichheiten im Rahmen der Auswahl von Professorinnen zu untersuchen. In diesen Interviews wurde von den Interviewpartnerinnen unter anderem die entscheidende Rolle der Ausschreibungstexte für die Auswahl der Kandidatinnen betont. Doch darüber hinaus ist mir keine Studie bekannt<sup>27</sup>, die Hinweise auf die Rolle von Anforderungen in Stellenausschreibungen für die Auswahl von Professorinnen im Allgemeinen sowie im speziellen für Deutschland liefert.

Dieses Forschungsdesiderat ist der Ausgangspunkt für den zweiten Teil der vorliegenden Arbeit: Es soll die Relevanz der in Ausschreibungstexten für Professuren<sup>28</sup> genannten Anforderungen für die tatsächliche Auswahl der Bewerberinnen empirisch untersucht werden. Dabei liegt der Fokus aber nicht wie im ersten Teil dieser Dissertation auf dem Wandel von bestimmten Anforderungen, die im Zusammenhang mit der vergrößerten Autonomie von Universitäten stehen. Es geht stattdessen ganz allgemein darum, inwiefern die Anforderungen, die in Stellenausschreibungen für Professuren genannt werden, tatsächlich entscheidend für die Auswahl von Bewerberinnen um ebendiese Stelle sind. Es

---

<sup>27</sup> Auch eine systematische Suche auf Google Scholar (am 21.11.2016) nach empirischen Studien zum Zusammenhang von Ausschreibungsanforderungen und Auswahlprozess im Rahmen von Berufungsverfahren war erfolglos.

<sup>28</sup> Wie in Teil eins der vorliegenden Arbeit soll es auch im Folgenden ausschließlich um Professuren mit W2- oder W3-Besoldung gehen.

soll also untersucht werden, wie eng die Formalstruktur – also die Stellenausschreibung – tatsächlich mit der Aktivitätsstruktur – dem Auswahlprozess – gekoppelt ist. Dementsprechend liegt der Fokus im folgenden Teil dieser Arbeit auf dem Auswahlprozess in Berufungsverfahren. Es findet also ein Wechsel der Analyseebene statt: Anstatt der Formalstruktur soll nun die Aktivitätsstruktur in Bezug auf die Auswahl von Professorinnen genauer in den Blick genommen werden.

Im Anschluss an Teil zwei werden dann abschließend die Ergebnisinterpretationen beider Untersuchungen – der quantitativen Analyse von Veränderungen der Anforderungen in Ausschreibungstexten in Teil eins und der vertiefenden Betrachtung der Rolle der Ausschreibungstexte für den Auswahlprozess in diesem zweiten Teil – vor dem Hintergrund der ersten Forschungsfrage dieser Arbeit (siehe Kapitel 6.2: Inwiefern spiegeln sich veränderte Erwartungen an autonom agierende Universitäten auch in Anforderungen an zu besetzende Professuren wider?) zusammengeführt. Indem also die Relevanz von Stellenausschreibungen für den eigentlichen Auswahlprozess für die ausgeschriebene Stelle untersucht wird, soll deutlich werden, ob sich die in Teil eins bereits empirisch gezeigten Veränderungen der Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren auch in der Aktivitätsstruktur niederschlägt. Die Relevanz der Ausschreibungsanforderungen für den Auswahlprozess soll also Aufschluss darüber geben, ob vor dem Hintergrund der veränderten Anforderungen in Ausschreibungstexten tatsächlich davon ausgegangen werden kann, dass Bewerberinnen heutzutage vermehrt Anforderungen erfüllen müssen, die sich aus der erhöhten formalen Autonomie von Hochschulen ergeben. Das wäre wiederum ein Indiz dafür, dass sich einerseits die professoralen Aufgaben sowie andererseits das Mitspracherecht der Organisationsebene bei der Auswahl von Professorinnen verändert haben.

### **9.1 Berufungskommissionen als entscheidungsvorbereitende Gremien...**

Durch den Fokus auf den Auswahlprozess in Berufungsverfahren werden Berufungskommissionen zum Untersuchungsgegenstand in diesem Teil der vorliegenden Arbeit. Bereits in Kapitel 3.3.3.1 wurde die typische Zusammensetzung dieser Kommissionen auf Basis rechtlicher Vorgaben und Informationen aus den LiBerTas-Interviews ausführlich beschrieben. Dabei wurde deutlich, dass Repräsentantinnen verschiedener Statusgruppen (Professorinnen, wissenschaftlich Mitarbeitende und Studierende) der ausschreibenden Fakultät sowie an vielen Universitäten auch

hochschulexterne Professorinnen als Vertreterinnen der Scientific Community die stimmberechtigten Mitglieder von Berufungskommissionen sind, wobei die Regel gilt, dass die Gruppe der Professorinnen die Mehrheit darstellen muss. Berufungskommissionen werden für die Auswahl zukünftiger Professorinnen eingesetzt, um eine Begutachtung der Bewerberinnen um Professuren durch Fachkolleginnen in einem geregelten Verfahren durchzuführen (Neidhardt, 2010, S. 280). Dahinter steht die Auffassung, Peer Review sei „the only legitimate method for valuing scientific quality“ (Langfeldt, 2004, S. 52). Das bedeutet, dass die wissenschaftlichen Leistungen der Bewerberinnen nur von „Peers“ – also Fachkolleginnen – angemessen beurteilt werden können, da diese über exklusives Wissen hinsichtlich der spezifischen Standards wissenschaftlicher Qualität in einem Fachgebiet verfügen. Diese geteilten Wissensbestände liegen dem Beurteilungsprozess von Bewerberinnen zu Grunde und werden durch ihre Anwendung in Auswahlverfahren für Professorinnen reproduziert. Jedoch werden sie teilweise nicht explizit kommuniziert – es handelt sich vielmehr um stillschweigende Übereinkünfte zwischen Mitgliedern einer Scientific Community – und sind dementsprechend fachfremden Personen nicht zugänglich (ebd., S. 57). Peer Review-Verfahren sind also gewissermaßen Systeme institutionalisierter Wachsamkeit in der Selbstregulierung von Scientific Communities (Lee et al., 2013, S. 3).

Obwohl aber die Beurteilung der Bewerberinnen vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils einer Professur in den Händen der Fachkolleginnen liegt, werden in der Regel auch fachfremde Professorinnen der ausschreibenden Universität als stimmberechtigte und ebenfalls fachfremde Gleichstellungs- sowie Berufungsbeauftragte als beratende Berufungskommissionsmitglieder am Auswahlprozess beteiligt. Diese haben zwar keine Spezialkenntnisse in Bezug auf das Forschungsgebiet der zu besetzenden Professur, doch sie verfügen über allgemeines, disziplinübergreifendes Wissen bezüglich der Beurteilung akademischer Leistungen. Sie sollen gewissermaßen als Selbstkontrollmechanismus der Berufungskommission fungieren, um zu verhindern, dass die Objektivität von Begutachtungsprozessen durch eventuelle Voreingenommenheiten der Fachkolleginnen – die sich sowohl für als auch gegen Bewerberinnen auswirken können – gefährdet werden (Neidhardt, 2010, S. 288).

Aus organisationaler Perspektive können Berufungskommissionen als Gremien beschrieben werden. Nullmeier, Pritzlaff, Weihe und Baumgarten (2008, S. 7-8) definieren Gremien als Zusammenkünfte mit Entscheidungs- oder

Entscheidungsvorbereitungsfunktion, die eine gemeinsame Verständigung der Mitglieder über die Situation, den Entscheidungsbedarf und die Handlungsalternativen voraussetzen. Die Verwendung des Begriffs Gremium deutet die rechtliche Verfasstheit dieser organisationalen Einheiten an, da Gremien keine spontanen Zusammenkünfte sind, sondern ihre (zeitlich begrenzte) Einrichtung in einer rechtlichen Ordnung vorgesehen ist. Dabei bezieht sich die rechtliche Festlegung mindestens auf die Mitgliedschaft, die Aufgaben und die Kompetenzen von Gremien. Diese Kriterien treffen auf Berufungskommissionen zu, denn in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen ist die Einrichtung einer Berufungskommission zur Auswahl geeigneter Kandidatinnen für eine Professur vorgesehen. Auch die Zusammensetzung von Berufungskommissionen – also die Mitgliedschaftsregeln – sind dort oder in hochschulspezifischen Berufsordnungen festgelegt (siehe Kapitel 3.3.3.1). Weiterhin werden Berufungskommissionen mit dem singulären Zweck eingerichtet, der Universitätsleitung eine Listenreihenfolge berufbarer Kandidatinnen vorzuschlagen, dementsprechend sind auch die Aufgaben dieses Gremiums klar definiert. Es handelt sich also um eine temporär konstituierte Organisationseinheit mit formalen Mitgliedschaftsregeln, einem spezifischen Aufgabenbereich und festgelegten Kompetenzen, die wiederum in einem übergeordneten Regelwerk festgeschrieben sind.

Nun könnte die kritische Leserin anmerken, dass durch die Untersuchung des Auswahlprozesses durch die Berufungskommission voreilige Schlüsse gezogen werden könnten, da die finale Auswahlentscheidung erst durch die Universitätsleitung getroffen wird (siehe Kapitel 3.3.3.2). Doch obwohl Berufungskommissionen nur eine Rangliste der auszuwählenden Bewerberinnen *vorschlagen*, die zunächst diverse Gremien (in der Regel Fakultätsrat und Senat) durchlaufen und vor diesen bestehen muss, bevor sie der Universitätsleitung zur finalen Entscheidung vorgelegt wird, findet im Rahmen dieses Peer Reviews die fachliche Beurteilung der Bewerberinnen vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils statt. Lediglich die Fachkolleginnen in der Berufungskommission sind in der Lage einzuschätzen, ob Bewerberinnen die geforderten Anforderungen für eine zu besetzende Professur erfüllen. Dieser Informationsvorsprung von Berufungskommission beschreibt die Problematik der verborgenen Informationen im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie: Ein Prinzipal (die Hochschulleitung) setzt einen Agenten (die Berufungskommission) für die Durchführung einer Aufgabe (der Auswahl der besten Kandidatin für eine Professur) ein, allerdings kann der Prinzipal das Handeln des Agenten auf Grund der Komplexität der Aufgabe nicht vollständig nachvollziehen (Voigt, 2002, S.

102-105). Folglich muss die Universitätsleitung bei ihrer Entscheidung über die Rangliste dem fachlichem Urteil der Berufungskommission vertrauen, da sie selbst auf Grund ihres mangelnden Expertinnenwissens in Bezug auf das spezifische Fachgebiet einer zu besetzenden Professur die Bewerberinnen nicht zu beurteilen vermag. Lediglich Aspekte, die nicht die fachliche Qualifikation der Bewerberinnen betreffen, könnten bei der Entscheidung über die Rangliste durch die Universitätsleitung relevant werden. So könnte die von der Kommission vorgeschlagene Rangliste so gedreht werden, dass eine auf Platz zwei gelistete weibliche Bewerberin doch anstatt eines männlichen Mitbewerbers auf Platz eins gesetzt wird, um Gleichstellungsanforderungen – die eine wichtige (rechtliche) Erwartung an Universitäten darstellen – gerecht zu werden. Jedoch sind den Möglichkeiten der Listendrehung seitens der Universitätsleitung durch den Grundsatz der Bestenauslese Grenzen gesteckt: auch auf einer von Universitätsleitungen gedrehten Liste muss also die beste Bewerberin auf Platz eins stehen (und für die Beurteilung, wer die Beste ist, sind wiederum die Fachkolleginnen in der Berufungskommission zuständig). Dass die Liste von der Universitätsleitung hinterfragt wird, kommt laut den online befragten Universitätsleitungen (wie in bereits in Kapitel 3.3.3.2 geschildert) auch nur sehr selten vor: Lediglich in fünf Prozent aller Berufungsverfahren wird die von der Kommission vorgeschlagene Rangfolge der Kandidatinnen von der Universitätsleitung kritisch hinterfragt und die Gründe hierfür betreffen hauptsächlich Verfahrensaspekte und nicht die fachliche Beurteilung der Bewerberinnen. Folglich erscheint es sinnvoll, für die Analyse der Rolle der Ausschreibungsanforderungen für die eigentliche Auswahl von Bewerberinnen den Blick auf den Peer Review-Prozess in Berufungskommissionen zu richten, obwohl deren Auswahl erst durch das Bestehen vor dem kritischen Blick der Hochschulleitung wirksam wird.

## **9.2 ...im Kontext institutionalisierter Erwartungen**

Mit dem Begriff Peer Review wird insgesamt ein großes Spektrum an Begutachtungsprozessen zusammengefasst, die sich einerseits in Bezug auf den Gegenstand der Begutachtung unterscheiden. So werden nicht nur Bewerberinnen in Berufungsverfahren von Fachkolleginnen beurteilt, sondern unter anderem auch zur Veröffentlichung eingereichte wissenschaftliche Artikel oder Anträge zur Finanzierung wissenschaftlicher Projekte. Weiterhin unterscheiden sich Begutachtungsprozesse dahingehend, ob – wie im Rahmen von Berufungsverfahren – ein Gremium zur

Beurteilung eingesetzt wird oder ob einzelne Fachkolleginnen gebeten werden, eine Beurteilung – z.B. in Form eines schriftlichen Gutachtens – abzugeben.

Die ohnehin schon hohe Bedeutung von Beurteilungen durch Peers für die Selbststeuerung des Wissenschaftssystems hat in den letzten Jahren dadurch einen Zuwachs erfahren, dass immer mehr öffentliche Gelder im Rahmen leistungsabhängiger Mittelzuweisungen in das Wissenschaftssystem fließen. Die wettbewerbliche Verteilung dieser Mittel erfordert einerseits Evaluationsprozesse durch Peers, da beispielsweise die Entscheidung für die Finanzierung von Forschungsprojekten durch Förderorganisationen in der Regel auf einer Beurteilung von Projektanträgen durch Fachwissenschaftlerinnen basiert. Andererseits bewirkt sie, dass im Rahmen eines Peer Review Verfahrens eingeworbene Drittmittel und veröffentlichte Artikel zu einer immer wichtigeren Ressource im Wettbewerb um weitere Forschungsgelder und Reputation werden (Neidhardt, 2010, S. 281; Langfeldt, 2004, S. 51). Dadurch sind Peer Review Prozesse und damit auch Gremien, die zum Zweck eines Peer Reviews – sogenannte Peer Review Panels – eingesetzt werden, zu einem bedeutsamen Forschungsgegenstand avanciert. Reliabilität, Validität und Fairness von Peer Review sind hier als wichtige Schlagworte zu nennen, die zentrale Untersuchungsgegenstände aber auch Kritikpunkte in Bezug auf Begutachtungsprozesse in Panels darstellen (Neidhardt, 2010, S. 282). So stehen beispielsweise die Übereinstimmung der Gutachtenden in Bezug auf einen Beurteilungsgegenstand, die verwendeten Kriterien und die Qualität der Gutachtungsprozesse in Bezug auf deren Vorhersagekraft im Fokus aktueller Forschungsarbeiten zu Peer Review Panels (Hirschauer, 2004, S. 64). Insbesondere die Auseinandersetzung mit eventuellen Befangenheiten oder Voreingenommenheiten der Gutachtenden gegenüber den zu Begutachtenden nimmt in der Peer Review Forschung einen hohen Stellenwert ein, da durch sogenannte Biases die objektive Anwendung der Beurteilungskriterien – die als Indikator für die Fairness einer Beurteilung herhält – gefährdet wird. Mangelnde Fairness in Beurteilungsprozessen bedroht wiederum die soziale Legitimität von Peer Review als Selbststeuerungsmechanismus der Wissenschaft (Lee et al., 2013, S. 3). Vor diesem Hintergrund haben Lamont und Huutoniemi (2011) beispielsweise untersucht, wie Gutachtende Fairness in Beurteilungsprozessen herstellen und Mallard, Lamont und Guetzkow (2009) haben anhand von Interviews mit Gutachtenden in interdisziplinären Panels fachspezifische Differenzen in Begutachtungsprozessen herausgearbeitet. Verschiedenen Formen von Befangenheiten oder Vorurteilen in Peer Review Panels hat

sich auch Langfeldt (2004) gewidmet: Sie hat Gutachterinnengremien des Norwegischen Research Councils exemplarisch untersucht und aufgezeigt, welche Faktoren die Entscheidungen der Gutachtenden beeinflussen. Im Gegensatz zu diesen exemplarisch herausgegriffenen Forschungsarbeiten geht es in der vorliegenden Studie aber nicht um die differenzierte Betrachtung des Beurteilungsprozesses – es soll also nicht untersucht werden, wie fair, zuverlässig oder reliabel in Peer Review Panels begutachtet wird. Sondern es soll stattdessen untersucht werden, inwiefern die durch ein Peer Review Verfahren ausgewählte Kandidatin zu den Ausschreibungsanforderungen passt – es geht also um die Frage, inwiefern das *Resultat* einer Beurteilung mit den Ausschreibungsanforderungen übereinstimmt.

In der vorliegenden Arbeit wird also *erstens* eine Außenperspektive auf Gremien eingenommen, da das Ergebnis der Gremiensitzungen – nämlich die Listenreihenfolge der Kandidatinnen – im Fokus steht (Nullmeier et al., 2008, S. 17). In Kapitel 3.3.3.2 wurde bereits angedeutet, dass Berufungskommissionen in Bezug auf das Ergebnis ihrer Sitzungen – also auf die von ihnen verabschiedete Rangliste – in der Regel versuchen, einen Konsens herzustellen. Das kann durch Probeabstimmungen geschehen, durch die man von der Mehrheitsmeinung abweichende Stimmen identifizieren und gegebenenfalls korrigieren kann (beispielsweise durch argumentative Überzeugungsarbeit) oder es wird vor der Listenentscheidung so lange in Berufungskommissionen diskutiert, bis deutlich ist, dass sich alle Mitglieder für die gleiche Listenreihung aussprechen. Diese Konsensorientierung kann durch das sozialpsychologische Konzept des „Groupthink“ erklärt werden: die Tendenz zu einstimmigen Entscheidungen kann darauf zurückgeführt werden, dass interne Konflikte die Glaubhaftigkeit der Gruppenentscheidung in Frage stellen könnten (Langfeldt, 2004, S. 55). Das bedeutet, dass eine nicht-einstimmige Listenentscheidung also von den im weiteren Verfahrensverlauf über die Rangliste entscheidenden Gremien als Merkmal für eine Entscheidung von schlechter Qualität betrachtet werden könnte. Es besteht also die Gefahr, dass Senat oder Fakultätsrat nicht-einstimmige Listenentscheidungen ablehnen. Da jedoch im Rahmen dieser Studie lediglich das Ergebnis des Auswahlprozesses und dessen Passung zum Anforderungsprofil für die jeweilige Professur interessiert, wird gewissermaßen ausgeblendet, dass der in der Regel einstimmigen Entscheidung der Berufungskommission ein interner und gegebenenfalls konfliktbehafteter Diskussionsprozess vorausgegangen ist. Damit rücken interne Dynamiken in Berufungskommissionen in den Hintergrund und Berufungskommissionen



werden vielmehr als Einheit betrachtet, deren Entscheidung von allen Kommissionsmitgliedern getragen wird. Nun könnte man kritisch anmerken, dass die Rangliste der Berufungskommission eine entschiedene Entscheidungsprämisse (siehe Kapitel 3.1) und damit eher Teil der Formal- und nicht der Aktivitätsstruktur ist. Jedoch handelt es sich bei der Listenentscheidung der Berufungskommission noch nicht um eine verbindliche Entscheidung, die auch Nicht-Organisationsmitgliedern zugänglich ist. Deshalb wird im Sinne von Meyer und Rowan (1977) die Listenreihung der Kommission als Element der Aktivitätsstruktur betrachtet.

*Zweitens* wird bei der Betrachtung der Entscheidung von Berufungskommissionen angenommen, dass der Kontext, in dem das Gremium entscheidet, von essentieller Bedeutung für das Ergebnis der Entscheidung ist (Nullmeier et al., 2008, S. 93). Damit ist gemeint, dass das Verhalten und damit auch Entscheidungen eines Gremiums – analog zu organisationalem Verhalten – nur vor dem Hintergrund seiner Einbettung in institutionelle Umwelten zu verstehen ist. Den weiteren Ausführungen liegt also die Annahme zu Grunde, dass Berufungskommissionen in institutionelle Umwelten eingebettet sind, die wiederum ihr Verhalten – also die Auswahl der Bewerberinnen – beeinflussen. Die relevante Umwelt von Berufungskommissionen besteht dabei entsprechend der in Kapitel 4.1 vorgestellten Perspektive – die sowohl kulturelle Aspekte als auch Beziehungen von Akteurinnen vereint – aus der Scientific Community, der Organisations- bzw. Hochschulleitung, den Bewerberinnen und den Gesetzen im Hochschulsektor bzw. Berufsordnungen auf Hochschulebene. Verschiedene Akteurinnen aus der Umwelt von Berufungskommissionen konfrontieren letztere also mit Erwartungen hinsichtlich der zu treffenden Auswahl. Gleichzeitig beeinflussen rechtliche Vorgaben die Entscheidungsfindung der Berufungskommission.

In den nächsten Abschnitten wird verdeutlicht, dass eine ganz zentrale Erwartung an Berufungskommissionen ist, dass sie bei der Auswahl von Bewerberinnen um Professuren gemäß dem Grundsatz der Bestenauslese die Anforderungen des Ausschreibungstextes zu Grunde legen. Es soll also die Bewerberin ausgewählt werden, die am besten zum Ausschreibungsprofil passt.

### **9.2.1 Erwartungen von verschiedenen Akteurinnen**

Einerseits müssen Berufungskommissionen sicherstellen, dass die Auswahlprozedur und auch die ausgewählte Kandidatin den Erwartungen der Vertreterinnen universitärer Interessen – also den Erwartungen der Universitätsleitungen – entsprechen. Denn diese können die von der Kommission erstellte Rangliste mit den in der Regel drei ausgewählten Kandidatinnen hinterfragen oder an die Kommission zurückgeben, wenn sie mit verschiedenen Aspekten der Arbeit des Gremiums unzufrieden sind (siehe Kapitel 3.3.3.2: z.B. Verfahrensfehler, unzureichende Begründung des Listenvorschlags, unzureichende Berücksichtigung des Ausschreibungstextes). Die Kommissionen werden also seitens der Universitätsleitungen mit Erwartungen hinsichtlich eines regelkonformen Auswahlverfahrens und der Berücksichtigung der Interessen der Organisation konfrontiert. Weiterhin werden Kommissionsmitglieder bei der Auswahl von Bewerberinnen um Professuren seitens der Scientific Community mit spezifischen Standards, Werten und Normen konfrontiert. Das ist darauf zurückzuführen, dass Kommissionsmitglieder in erster Linie Wissenschaftlerinnen sind und dementsprechend als Mitglieder spezifischer Scientific Communities ihr Handeln im Rahmen von Berufungsverfahren – in denen gewissermaßen über die Mitgliedschaft in diesen Gemeinschaften entschieden wird – an deren jeweiligen geteilten Überzeugungen ausrichten (Fumasoli 2015, S. 21; Stichweh 2005, S. 126).

Sowohl die Erwartungen der Universitätsleitungen, die eher die Interessen der Organisation vertreten, als auch fachspezifische Anforderungen der Scientific Community an Bewerberinnen um Professuren sind bereits in die Definition der zu besetzenden Stelle und dementsprechend auch in den Ausschreibungstext eingeflossen (Siehe Kapitel 3.3.1 und 3.3.2). Das ausgeschriebene Anforderungsprofil fasst also die stellenspezifischen Aufgaben zusammen, auf die sich Universitätsleitung und Fachvertreterinnen geeinigt haben und die von der zukünftigen Stelleninhaberin erfüllt werden müssen. Das bedeutet, dass mit dem ausgeschriebenen Stellenprofil die Erwartungen verschiedener Akteurinnen in Bezug auf die Besetzung einer Professur bereits auf einen Nenner gebracht werden. Dementsprechend sollten alle in die Definition der Stelle involvierten Akteurinnen erwarten, dass die Anforderungen aus der Stellenausschreibung ausschlaggebend für die Auswahlentscheidung der Berufungskommission sein sollten. Von Berufungskommissionen wird also erwartet, alle Ausschreibungsanforderungen und keine

zusätzlichen Kriterien – die die Relevanz der Ausschreibungsanforderungen verfälschen könnten – bei ihrer Auswahlentscheidung zu berücksichtigen.

Gleichzeitig bewerben sich Kandidatinnen basierend auf den in der Stellenausschreibung genannten Anforderungen um eine vakante Professur. Dabei ist die Stellenausschreibung die wichtigste Quelle, um Informationen über die vakante Professur zu gewinnen. Auf Basis dieses Textes entscheiden die interessierten Bewerberinnen, ob sie zu der entsprechenden Stelle passen und ob sie sich um ebendiese bewerben (Hentschel & Horvath, 2016, S. 72). Dementsprechend kann angenommen werden, dass auch die jeweiligen Bewerberinnen erwarten, dass die Auswahlentscheidung für die Besetzung einer professoralen Stelle auf Basis der im Stellenprofil und Ausschreibungstext festgelegten Anforderungen getroffen wird. Darüber hinaus formuliert auch der Wissenschaftsrat in seinen „Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren“, dass sichergestellt sein muss, dass der Berufungsvorschlag der Kommission mit den in der Ausschreibung genannten Kriterien übereinstimmt (Wissenschaftsrat, 2005, S. 50-51). Es wird diesbezüglich weiterhin ausgeführt, dass es durch die Übertragung des Berufsrechts von Ministerien auf die Universitätsleitungen die Aufgabe von letzteren ist, zu überprüfen, ob der Berufungsvorschlag mit den in der Ausschreibung genannten Kriterien übereinstimmt. Damit wird diese Erwartung hinsichtlich der Relevanz der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl geeigneter Kandidatinnen auch von dem zentralen wissenschaftspolitischen Beratungsgremium im deutschen Hochschulsektor geäußert und die Annahme, dass Hochschulleitungen ein besonderes Interesse an der Berücksichtigung des Ausschreibungstextes haben sollten, untermauert.

### **9.2.2 Rechtliche Verankerung der Erwartung**

Die Erwartung, dass Berufungskommissionen bei der Auswahl von Bewerberinnen den Ausschreibungstext zu Grunde legen sollen, weist auch einen rechtsförmigen Charakter auf. Einerseits hat eine Analyse hochschulspezifischer Berufsordnungen (oder auch Berufsleitfäden/-richtlinien<sup>29</sup>) von allen deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft (N=88) gezeigt, dass in der Mehrzahl dieser Dokumente die Verbindlichkeit des ausgeschriebenen Anforderungsprofils für die Auswahl der Bewerberinnen geregelt ist. Für diese Analyse wurden auf den Homepages aller deutschen Universitäten in staatlicher

---

<sup>29</sup> Im Folgenden wird der Einfachheit halber ausschließlich der Begriff Berufsordnung für diese Dokumententypen verwendet.

Trägerschaft die entsprechenden Dokumente recherchiert (Ein Überblick über die genauen Bezeichnungen der Dokumente ist in Tabelle 11 im Anhang zu finden). Im Rahmen einer intensiven Lektüre der gefundenen Texte wurde festgestellt, dass sich die Formulierungen der Vorgaben bezüglich der Verbindlichkeit des Ausschreibungstextes sehr ähneln und es konnten vier verschiedene Variationen (A bis D) identifiziert werden. Diese vier induktiv erarbeiteten Variationen wurden gewissermaßen als Kategorien verwendet, zu denen alle Universitäten im nächsten Schritt entsprechend ihrer Bestimmungen über den Zusammenhang zwischen Ausschreibungstext und Auswahl der Bewerberinnen zugeordnet wurden. Dabei wurde auch berücksichtigt, dass die Berufungsordnung einer Universität zu mehreren Varianten passen kann. Dadurch dass gewissermaßen Mehrfachzuordnungen einer Universität zu verschiedenen Kategorien möglich waren, entspricht also die Summe der Berufungsordnungen, die den einzelnen Varianten zugeordnet wurden, nicht der Gesamtzahl der untersuchten Berufungsordnungen. Weiterhin gab es auch Berufungsordnungen, die keiner dieser vier Kategorien zugeordnet werden konnten und die dementsprechend Sonderfälle darstellen, oder Dokumente, in denen keine Informationen zur Verbindlichkeit der Ausschreibungsanforderungen zu finden waren. Die Analyse der Berufungsordnungen im Hinblick auf die Verbindlichkeit der Ausschreibungsanforderungen ist in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Textpassagen aus Berufungsordnungen

VARIANTE	VORGABE IN BERUFUNGSORDNUNG (INKL. BEISPIELFORMULIERUNG)	N
A	<b>Auswahl der Bewerberinnen auf Grundlage des Ausschreibungstextes</b> (z.B. Für die Beurteilung von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung sind ausschließlich die Anforderungen der zu besetzenden Stelle maßgeblich. Diese ergeben sich aus der Funktionsbeschreibung, dem Ausschreibungstext und den Auswahlkriterien.)	7
B	<b>Festlegung von Auswahlkriterien (und deren Gewichtung) auf Grundlage des Ausschreibungstextes</b> (z.B. Im Vorfeld ist durch die Berufungskommission festzulegen, welche Kriterien (ggf. in welcher Gewichtung) bei der Sichtung der Bewerbungen und der ersten Vorauswahl entscheidungserheblich sind. Für diese Festlegung sind das Anforderungsprofil der Ausschreibung und die Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen und Professoren gemäß § 62 [LHG] zu Grunde zu legen und auf alle Bewerberinnen und Bewerber einheitlich anzuwenden und auszulegen.)	24
C	<b>Berufungsbeauftragte achten darauf, dass die in der Ausschreibung berücksichtigten Kriterien bei der Auswahl in der Kommission berücksichtigt werden</b> (z. B. Der Berufsbeauftragte berät die Berufungskommission hinsichtlich der relevanten rechtlichen Bestimmungen und wirkt darauf hin, dass bei der Entscheidungsfindung der Berufungskommission der Entwicklungsplan der [Universität] und der Entwicklungsplan der jeweiligen Fakultät sowie die in der Funktionsbeschreibung der Professur und im Ausschreibungstext festgelegten Kriterien berücksichtigt werden.)	13
D	<b>Bewerberinnen müssen den Anforderungen der Ausschreibung genügen</b> (z.B. Bei der Auswahl der Bewerber ist die Universität an das Anforderungsprofil des Ausschreibungstextes gebunden. Die letztlich berücksichtigten Bewerber müssen grundsätzlich diesem Anforderungsprofil entsprechen. Innerhalb dieser Gruppe, die dem Anforderungsprofil genügt, kann die Universität anhand bestimmter anderer Kriterien (z.B. fachliche, pädagogische und persönliche Eignung der Bewerber) eine Auswahl treffen)	11
S	<b>Sonderfälle</b>	1
M	<b>Keine entsprechenden Formulierungen in der Berufsordnung</b>	19
X	<b>Keine Berufsordnung vorhanden</b>	14
I	<b>Berufsordnung nur intern zugänglich</b>	4

(Eigene Darstellung auf Basis der Berufsordnungen aller Universitäten in Deutschland, Stand Juli 2016)

Insgesamt verdeutlichen die entsprechenden Passagen aus den Berufsordnungen, dass die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren an den meisten Universitäten auf Grundlage des Ausschreibungstextes erfolgen muss. Die Vorgabe kann sehr unspezifisch formuliert sein, indem in der jeweiligen Berufsordnung lediglich festgelegt wird, dass die ausgewählten Bewerberinnen den Anforderungen einer spezifischen Stelle genügen müssen (Kategorie D). In einigen Berufsordnungen ist diese Vorgabe noch etwas deutlicher ausformuliert, indem festgelegt wird, dass *ausschließlich* die Anforderungen der zu besetzenden Stelle maßgeblich für die Auswahl der Bewerberinnen sind (Kategorie A). Noch spezifischere Vorgaben sind in Berufsordnungen, die der Kategorie B zugeordnet wurden, zu finden. Hier heißt es, dass die Kommission vor der Sichtung der Bewerbungen Auswahlkriterien und deren Gewichtung auf Basis des Ausschreibungstextes festlegen muss. Eine weitere Variante, um die Verbindlichkeit des Ausschreibungstextes für die

Auswahl in Berufsordnungen zu regeln, ist es, die Berufsbeauftragten mit der Aufgabe zu betrauen, hierauf zu achten. So heißt es in einigen Berufsordnungen, dass Berufsbeauftragte darauf hinwirken sollen, dass die Ausschreibungskriterien bei der Auswahlentscheidung berücksichtigt werden (Kategorie C). Die Formulierung aus einer Berufsordnung bezüglich der Relevanz des Ausschreibungstextes ließ sich keiner Kategorie zuordnen (Kategorie S), in 19 Berufsordnungen findet sich keine entsprechende Vorgabe und 14 Universitäten haben keine Berufsordnung oder diese ist nicht online auffindbar. Bei vier Universitäten wurde auf deren Homepage zwar ein Hinweis auf eine Berufsordnung gefunden, diese war dann aber nur intern zugänglich.

Der regulative Charakter der Erwartung, den Ausschreibungstext als Grundlage für die Auswahlentscheidung zu verwenden, wird nicht nur durch entsprechende Vorgaben in Berufsordnungen deutlich. Er zeigt sich auch in der Rechtsprechung im Rahmen beamtenrechtlicher Konkurrentinnenstreitverfahren. Da es sich bei Professuren in den meisten Fällen um Beamtinnenstellen handelt, greift im Rahmen der Stellenbesetzung Artikel 33, Absatz 2 des Grundgesetzes. In diesem heißt es: „Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.“ Das bedeutet, dass bei Auswahlentscheidungen für die Besetzung öffentlicher Ämter – also auch für die Besetzung von Professuren – ausschließlich die fachliche Leistung, Eignung und Befähigung der Bewerberinnen maßgeblich sein dürfen. Neben den in den Landeshochschulgesetzen gesetzlich festgelegten Mindestanforderungen für die Berufung auf eine Professur obliegt es dabei den Hochschulen, ein stellenspezifisches Anforderungsprofil festzulegen. Die Leistung, Eignung und Befähigung der Kandidatinnen für eine Professur ist dann ausschließlich vor dem Hintergrund dieses Anforderungsprofils zu bewerten (z.B. BVerfG vom 20.09.2007, 2 BvR 1972/07, 14; VGH Ansbach vom 25. August 2015, AN 2 E 15.00143, 35; OVG Sachsen-Anhalt vom 16.01.2013, 1 M 1/13, 13). Das bedeutet wiederum, dass Berufungskommissionen die am besten geeignete Bewerberin in Bezug auf die spezifischen Anforderungen, die in der Stellenausschreibung festgelegt wurden, auswählen müssen (VGH München vom 16.03.2016, M 3 E 15.5592). Mit der Definition eines Stellenprofils seitens der Hochschule wird also bereits die Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Bewerberinnen bestimmt.

Dieser sogenannte Rechtsgrundsatz der Bestenauslese ermöglicht es nicht-berücksichtigten Bewerberinnen, ein beamtenrechtliches Konkurrentinnenstreitverfahren einzuleiten, wenn

diese der Meinung sind, dass sie besser auf das ausgeschriebene Profil passen als die ausgewählte Bewerberin. Sie können also verlangen, dass über ihre Bewerbung erneut entschieden wird und die Professur bis zur erneuten Entscheidung nicht besetzt wird (z.B. BayrVHG vom 29.09.2010, 7 CE 10.1827). Sollte sich eine nicht-berücksichtigte Bewerberin entschließen, ein entsprechendes Verfahren einzuleiten, wird vor Gericht geprüft, ob das Auswahlverfahren ermessens- und beurteilungsfehlerfrei abgelaufen ist. Dazu gehört auch die Überprüfung, ob keine sachfremden Erwägungen die Auswahlentscheidung beeinflusst haben. Das bedeutet, dass überprüft wird, ob die Auswahlentscheidung von Überlegungen beeinflusst wurde, die sich nicht aus den Anforderungen der Stellenausschreibung ergeben (z.B. VGH Ansbach vom 25. August 2015, AN 2 E 15.00143, 36; VGH München Beschluss vom 21.06.2016, 7 CE 16.683). Es muss also seitens der Hochschule vor Gericht anhand von Dokumentationen des Auswahlprozesses nachvollziehbar dargestellt werden, dass die ausgewählte Person wirklich am besten zum ausgeschriebenen Anforderungsprofil passt (z.B. BVerfG vom 20.09.2007, 2 BvR 1972/07, 15; OVG Sachsen-Anhalt vom 16.01.2013, 1 M 1/13, 8).

Die Auswahl einer Bewerberin, die nicht die am besten zum Stellenprofil passende ist, würde also nicht-berücksichtigten Bewerberinnen ein Einfallstor für beamtenrechtliche Konkurrentinnenstreitverfahren öffnen. Sollten tatsächlich sachfremde Gründe – also Kriterien, die sich nicht aus der Ausschreibung ergeben – die Auswahlentscheidung beeinflusst haben, ist das Risiko hoch, dass die Universität das Gerichtsverfahren verliert und die Bewerbung der klagenden Person erneut beurteilen muss, bevor die vakante Stelle endgültig besetzt wird. Aber auch ein von der Universität gewonnenes beamtenrechtliches Konkurrentinnenstreitverfahren hat negative Konsequenzen für diese. Die zu besetzende Professur muss bis zur abschließenden Klärung der Streitfrage vakant bleiben, was sich nicht nur negativ auf den Ruf der Universität auswirkt, sondern auch Versorgungslücken im Lehrbereich sowie Einbuße in der Produktion von Forschungsergebnissen nach sich ziehen kann. Folglich kann angenommen werden, dass es ein zentrales Anliegen von Universitäten ist, die am besten zum ausgeschriebenen Stellenprofil passenden Bewerberinnen auszuwählen, um nicht-berücksichtigten Bewerberinnen keine Möglichkeit für Konkurrentinnenstreitverfahren zu bieten.

Insgesamt sehen sich also Berufungskommissionen von verschiedenen Akteurinnen aus ihrer Umwelt mit der Erwartung konfrontiert, für die Bestenauslese das Stellenprofil der spezifischen Professur zu Grunde zu legen. Dabei sollten die Anforderungen aus den

Ausschreibungstexten einerseits *vollständig* und andererseits *exklusiv* für die Auswahl von Kandidatinnen berücksichtigt werden. Die Vorgaben hochschulspezifischer Berufsordnungen und die drohende Gefahr von beamtenrechtlichen Konkurrentinnenstreitverfahren verleihen dieser Erwartung einen rechtsförmigen Charakter.

### **9.3 Zwischenfazit und untersuchungsleitende Fragestellung**

Die Fragestellung, die sich an die Analyse von Ausschreibungstexten für Professuren im ersten Teil der vorliegenden Dissertation angeschlossen hat und zu Beginn von Kapitel 9 aufgeworfen wurde, lautete: Wie eng ist die Formalstruktur – also die Stellenausschreibung – tatsächlich mit der Aktivitätsstruktur – der Auswahl der Bewerberinnen – verbunden? Um die Aktivitätsstruktur zu untersuchen, wurde der Blick auf Berufungskommissionen als entscheidungsvorbereitende Peer Review-Panels gerichtet. Es wurde dargestellt, dass für deren Entscheidungsfindung die Ausschreibungsanforderungen der jeweiligen zu besetzenden Professur die wichtigste Grundlage darstellen – einerseits weil verschiedene in den Auswahlprozess involvierte Akteurinnen das von Berufungskommissionen erwarten und andererseits weil sich der rechtlich verankerte Grundsatz der Bestenauslese auf das spezifische Ausschreibungsprofil einer Professur bezieht. Dementsprechend können die Anforderungen aus der Stellenausschreibung – auf Ebene der Formalstruktur – gewissermaßen als institutioneller Erwartungskontext verstanden werden, dem Berufungskommissionen in Bezug auf die Bestenauslese – die als Element der Aktivitätsstruktur verstanden werden kann – entsprechen müssen. Ausgehend von dieser Perspektive wird die Frage nach der Kopplung von Stellenausschreibung und Auswahlentscheidung wie folgt umformuliert:

*Inwiefern entsprechen Berufungskommissionen der Erwartung, die Auswahl der Kandidatinnen ausschließlich entsprechend aller Anforderungen aus dem jeweiligen Ausschreibungstext zu treffen?*

Dieser aktualisierten Frageformulierung liegt *erstens* die Annahme zu Grunde, dass der Umgang mit dieser Erwartung sich wiederum aus der Relevanz des Ausschreibungstextes für die Auswahl ergibt und damit auf das Ausmaß der Kopplung dieser beiden Elemente verweist. Wenn dieser Erwartung also entsprochen wird, kann angenommen werden, dass Ausschreibungsanforderungen und Auswahl eher eng gekoppelt sind. Dahingegen könnte aus einer Nicht-Befolgung dieser Erwartung geschlossen werden, dass die beiden Elemente



eher lose gekoppelt sind und die Ausschreibungsanforderungen nicht allzu relevant für die Auswahl sind. Dabei wird *zweitens* unterstellt, dass Berufungskommissionen verschiedene Möglichkeiten – und nicht nur Konformität – haben, um mit dieser Erwartung umzugehen. Es wird also davon ausgegangen, dass Berufungskommissionen mehr Möglichkeiten zu Verfügung stehen, als die Anforderungen aus den Stellenausschreibungen *vollständig und exklusiv* zu berücksichtigen. Diese Annahme lässt sich mit Hilfe aktueller Theorieangebote im Rahmen der neo-institutionalistischen Organisationsforschung untermauern. Während in frühen neo-institutionalistischen Arbeiten eher der taken-for-granted Charakter institutionalisierter Erwartungsstrukturen betont wurde, die von Organisationen geradezu passiv befolgt wurden, relativieren zeitgemäßere Forschungsarbeiten die Betrachtung von institutionellen Umwelten als „Iron Cages“ (DiMaggio & Powell, 1983) und gestehen Organisationen aktivere Umgangsmöglichkeiten mit institutionalisierten Umwelтанforderungen zu (Oliver, 1991, S. 145; Pache & Santos, 2010, S. 461; Leisyte, 2007, S. 41). Die theoretische Untermauerung der zweiten Unterstellung – die verschiedenen Handlungsoptionen von Berufungskommissionen im Umgang mit dieser Erwartung – ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

## **10 Theoretischer Rahmen**

Um zu analysieren, wie Berufungskommissionen mit der Erwartung, die Bestenauslese auf Basis des Ausschreibungstextes vorzunehmen, umgehen, wird ein theoretisches Werkzeug zur Beschreibung der Wechselwirkung von institutionellen Umwelten und dem Verhalten von Organisationen bzw. organisationalen Einheiten im Kontext dieser Umwelten benötigt. In Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit wurde bereits auf den soziologischen Neo-Institutionalismus als Theoriegerüst zurückgegriffen, um zu erklären, warum sich institutionalisierte Umwelтанforderungen an Universitäten in Stellenausschreibungen für Professuren widerspiegeln. Es wurde dargestellt, dass Organisationen sich Umwelterwartungen – zumindest auf Ebene ihrer Formalstruktur – anpassen, um ihre Legitimität in ebendiesen Umwelten und damit ihr Überleben zu sichern. Auch für die Analyse der Reaktionen von Berufungskommissionen auf eine spezifische Erwartung – die Ausschreibungsanforderungen als ausschließliche Grundlage für die Bestenauslese zu berücksichtigen – scheint diese theoretische Perspektive vielversprechend; schließlich geht es auch um das Verhalten organisationaler Einheiten, die in institutionelle Kontexte eingebettet sind. Auch Berufungskommissionen müssen ihr Überleben (bzw. das

„Überleben“ ihres Listenvorschlags) dadurch sicherstellen, dass sie bestimmten Erwartungen in Bezug auf ihr Vorgehen bei der Auswahl der Kandidatinnen gerecht werden. Während in Kapitel 4 (und in Kapitel 8.2.) auf Grundlage früher neo-institutionalistischer Arbeiten – die sich in erster Linie für die Gründe für Isomorphie interessiert haben – jedoch nur ein eingeschränktes Repertoire an organisationalen Reaktionen (Konformität/Nicht-Konformität; enge/lose Kopplung) diskutiert wurde, ist an dieser Stelle eine differenziertere Sichtweise auf organisationale Reaktionen – oder in diesem Fall auf die Reaktionen organisationaler Einheiten – notwendig, die in aktuelleren neo-institutionalistischen Theorieangeboten zu finden ist.

Insbesondere unter dem Stichwort „Institutional Complexity“ wurde eine nuanciertere Sichtweise auf organisationale Reaktionen herausgearbeitet, indem der Umgang von Organisationen mit verschiedenen, miteinander inkompatiblen Anforderungen betrachtet wurde (Greenwood et al., 2011, S. 317-318). Das zentrale Argument hierbei ist, dass Konformität mit institutionalisierten Erwartungen keine praktikable Lösung darstellt, wenn Organisationen mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert werden – also wenn sie gleichzeitig unterschiedlichen institutionalisierten Vorstellungen über angemessenes Verhalten ausgesetzt sind. In solchen Situationen würde die Befolgung einer institutionalisierten Erwartung – selbst wenn dies nur auf Ebene der Formalstruktur geschieht – immer auch gleichzeitig die Nicht-Befolgung einer anderen bedeuten (Pache & Santos, 2010, S. 455). Daher stellt sich unter Bedingungen von Institutional Complexity die Frage, unter welchen Umständen sich Organisationen eher einer bestimmten Erwartung anpassen und dafür eine andere vernachlässigen oder ob durch Ausbalancierungsmechanismen versucht wird, allen Erwartungen gerecht zu werden (Greenwood et al., 2011).

In Teil eins dieser Arbeit wurde bereits dargestellt, dass eventuelle Widersprüche zwischen Erwartungen an Universitäten (noch) nicht relevant sind, wenn es darum geht, inwiefern diese sich in Anforderungen an zukünftige Professorinnen widerspiegeln. Das wurde damit begründet, dass bei der Festlegung von Anforderungen zunächst nur eine „Wunschliste“ erstellt wird, die die mitzubringenden Kompetenzen der Bewerberinnen zusammenfasst. Ob diese idealerweise mitzubringenden Kompetenzen miteinander im Widerspruch stehen oder es unrealistisch ist, dass eine Bewerberin alle Anforderungen erfüllt, stellt in diesem Schritt des Berufungsverfahrens keine Beeinträchtigung dar (siehe Kapitel 8.2). Und auch für Teil zwei der vorliegenden Dissertation scheint Institutional

Complexity kein Thema zu sein, da die zentrale Erwartung (die Befolgung der Ausschreibungsanforderungen bei der Bestenauslese) von verschiedenen Akteurinnen (nämlich von Universitätsleitungen, von Fachkolleginnen und von Bewerberinnen) an Berufungskommissionen (mehr oder weniger explizit) herangetragen wird. Man könnte also sagen, dass die institutionalisierten Umwelten sich einig sind.

Doch nicht nur in Situationen, die durch Institutional Complexity geprägt, sondern auch im Kontext konsistenter institutioneller Umwelten können Organisationen aus einem größeren Handlungsrepertoire schöpfen. So haben verschiedene Forscherinnen gezeigt, dass Organisationen auch auf unterschiedliche Art und Weise reagieren, wenn sie mit neuen Impulsen aus ihrer Umwelt konfrontiert werden, die nicht im Widerspruch mit anderen Umwelterwartungen stehen (siehe z.B. Clemens & Douglas, 2005; Goodstein, 1994; Gornitzka, 1999; Ingram & Simons, 1995; Reale & Seeber, 2011). Diese Argumentation beruht – stark zusammengefasst – auf einer Relativierung der Rolle institutionalisierter Erwartungen als Handlungsantrieb von Organisationen zu Gunsten der Berücksichtigung eines eher interessen geleiteten Handelns. Es wird also im Gegensatz zu früheren Ansätzen (insb. Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983) stärker betont, dass Organisationen gegebenenfalls aktiv eigene Interessen verfolgen und nicht nur relativ passiv die Umwelterwartungen befolgen (Oliver, 1991, S. 151).

Richtet man nun den Blick auf Berufungskommissionen im Kontext der zentralen Erwartung, die Auswahlentscheidung auf Basis der Ausschreibungsanforderungen zu treffen, wird deutlich, dass diesen Gremien Proaktivität im Umgang mit dieser Erwartung zugestanden werden muss. *Einerseits* ist es für Berufungskommissionen und deren Überleben zwar wichtig, der Erwartung zu entsprechen, die Rangliste geeigneter Kandidatinnen für eine zu besetzende Professur auf Basis des spezifischen Anforderungsprofils zu erstellen. Falls dieser Erwartung seitens der Berufungskommission nicht entsprochen würde, könnten Bewerberinnen Klage gegen das Berufungsverfahren einreichen oder der Listenvorschlag der Kommission könnte im weiteren Verfahrensgang von Fakultätsrat, Senat oder Universitätsleitung abgelehnt werden. Das sollte es aus Sicht der Berufungskommission zu vermeiden gelten – nicht nur weil die Auswahlprozedur erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen bindet, die im Falle einer Ablehnung der erstellten Liste verschwendet worden wären. Sondern auch weil die jeweiligen Berufungskommissionen oder einzelne Mitglieder dieser Gremien ein Interesse daran haben sollten, dass die vakante Professur entsprechend ihres erarbeiteten Vorschlags

besetzt wird; schließlich handelt es sich bei den ausgewählten Kandidatinnen um potentielle zukünftige Kolleginnen, mit denen sie gegebenenfalls zusammenarbeiten müssen. *Andererseits* kann mit der Prinzipal-Agent-Theorie verdeutlicht werden, dass Universitätsleitungen (als Prinzipale) in hohem Maße abhängig von Berufungskommissionen (als Agenten) sind, da ersteren die nötige professionelle Expertise fehlt, um Kandidatinnen für eine zu besetzende Professur auszuwählen. Berufungskommissionen verfügen also über „hidden informationen“ und Universitätsleitungen (ebenso wie fachfremde Senats- oder Fakultätsratsmitglieder oder Richterinnen in einem beamtenrechtlichen Konkurrentinnenstreitverfahren) müssen auf das fachliche Urteil der Berufungskommissionen vertrauen (Voigt, 2002, S. 102-105). Dadurch haben diese Gremien einen gewissen Handlungsspielraum bei der Bestenauslese gemäß dem Anforderungsprofil, der sich einer Kontrolle von außen entzieht und der es ihnen erlaubt, gegebenenfalls strategisch zu reagieren und eigene Interessen durchzusetzen (Leysite, 2007, S. 36-37). So könnten Mitglieder der Berufungskommission, die mit der zukünftigen Stelleninhaberin zusammenarbeiten müssen, beispielsweise ein Interesse daran haben, dass die ausgewählte Person besonders sympathisch ist oder keine direkte Konkurrenz darstellt.

Zusammenfassend ist also unbenommen, dass Berufungskommissionen der Erwartung entsprechen müssen, die Bestenauslese auf Basis der Ausschreibungsanforderungen vorzunehmen. Jedoch haben Berufungskommissionen bei der fachlichen Beurteilung der Bewerberinnen auf Grund ihres exklusiven Expertenwissens einen gewissen Handlungsspielraum; es stellt sich also die Frage, auf *welche Art und Weise* sie der Erwartung entsprechen – also wie das Ergebnis ihrer Auswahl tatsächlich den Ausschreibungsanforderungen entspricht. Einen vielversprechenden Rahmen für eine differenzierte Darstellung organisationaler Umgangsmöglichkeiten mit institutionalisierten Erwartungen ist ein theoretischer Ansatz von Christine Oliver (1991), der im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

### **10.1 „Strategic Responses to Institutional Processes“**

Oliver leistet mit ihrem Aufsatz „Strategic Responses to Institutional Processes“ einen einflussreichen Beitrag zur Weiterentwicklung neo-institutionalistischer Annahmen bezüglich organisationaler Verhaltensmöglichkeiten im Kontext institutionalisierter Umwelterwartungen. Ihre Überlegungen basieren auf der Annahme, dass aus einer

Perspektive des Neo-Institutionalismus verschiedene strategische Reaktionsmöglichkeiten von Organisationen berücksichtigt werden können, sofern diesen ein gewisser Grad an Proaktivität im Kontext institutioneller Umwelten zugesprochen wird (Oliver, 1991, S. 151).

Um diese verschiedenen (mehr oder weniger) aktiven organisationalen Reaktionsmöglichkeiten auf institutionalisierte Umweltanforderungen aus der Theorie zu entwickeln, reichert die Autorin die neo-institutionalistische Organisationstheorie mit Elementen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes an. Dabei identifiziert sie als gemeinsamen Ausgangspunkt der beiden theoretischen Ansätze, dass organisationales Verhalten durch Erwartungshaltungen aus ihren Umwelten beeinflusst wird und dass Organisationen durch angemessenes – also erwartungskonformes – Verhalten versuchen, ihre Stabilität sowie Legitimität zu sichern (Oliver, 1991, S. 146). Allerdings werden aus einer neo-institutionalistischen Perspektive unter Umwelt in erster Linie institutionelle Erwartungsstrukturen verstanden (siehe Kapitel 4.1). Dahingegen bezieht sich der Ressourcenabhängigkeitsansatz eher auf das Arbeitsumfeld von Organisationen – also auf Abhängigkeitsbeziehungen mit anderen Akteurinnen in Bezug auf Ressourcen (Pfeffer & Salancik, 1978, S. 147-152, zitiert nach Oliver, 1991, S. 147). Weiterhin unterscheiden sich beide Ansätze bezüglich der Fragen *warum* und *wie* Organisationen auf externe Anforderungen reagieren. Während im Neo-Institutionalismus von einer Befolgung institutionalisierter Regeln und Normen in erster Linie aus Gründen der Legitimitätssicherung ausgegangen wird, wird im Ressourcenabhängigkeitsansatz angenommen, dass Organisationen aktiv auf externe Zwänge reagieren, um ihre Ressourcen zu sichern und Unsicherheit zu vermeiden (Oliver, 1991, S. 147). Diese verschiedenen Motive für organisationales Verhalten sind wiederum mit spezifischen Vorstellungen über die Möglichkeiten, die Organisationen überhaupt im Umgang mit institutionalisierten Erwartungen zur Verfügung stehen, verbunden (Leisyte, 2007, S.44). In frühen neo-institutionalistischen Theorieangeboten wird Organisationen traditionellerweise nur ein geringer Grad an Eigeninteresse und Proaktivität zugestanden (Kirchner et al., 2015, S. 191-192) und die Möglichkeit, dass Organisationen eigene Entscheidungen innerhalb der ihnen durch institutionelle Umwelten gesteckten Grenzen treffen, wird gewissermaßen ignoriert (Leisyte, 2007, S. 42). Stattdessen wird vielmehr die Konformität mit institutionellen Umwelten betont (Oliver, 1991, S. 151). Im Gegensatz dazu wird im Ressourcenabhängigkeitsansatz die Rationalität organisationalen Verhaltens

hervorgehoben (Leisyte, 2007, S. 44). Gleichzeitig wird hier auch der Vorteil von Nicht-Konformität erkannt, denn dadurch können Organisationen ihre Autonomie und Flexibilität in Bezug auf bestimmte Entscheidungen bewahren (Oliver, 1991, S. 150). Oliver postuliert nun, dass es durch eine Kombination beider Theorien möglich ist, sowohl den Einfluss von (unhinterfragten) Regeln und Normen aus institutionellen Umwelten auf Organisationen als auch die Bedeutung deren rationaler Eigeninteressen zu berücksichtigen. Indem von der Autorin erkannt wird, dass Befolgung von Umwelterwartungen zwar vorteilhaft für die Legitimität und Stabilität von Organisationen ist, aber auch eine Nicht-Befolgung dieser Erwartungen gewissen Vorteile für Organisationen hat, wird die dichotome Sichtweise auf konformes oder nicht-konformes organisationales Verhalten um weitere Handlungsoptionen erweitert. Oliver schlägt also eine Brücke zwischen der starken Betonung institutioneller Umwelten für organisationales Verhalten damaliger neo-institutionalistischer Theorieangebote auf der einen Seite und der starken Betonung rationaler Interessen von Organisationen im Ressourcenabhängigkeitsansatz auf der anderen Seite (Goodstein, 1994, S. 350). Sie entkräftet damit gewissermaßen die häufig am traditionellen Neo-Institutionalismus geäußerte Kritik, dass dieser intentionales Handeln zu stark vernachlässige (z.B. Kirchner et al., 2015, S. 190).

Auf Basis dieser Integration institutioneller und rationaler Fundierung von organisationalem Verhalten stellt Oliver eine Typologie strategischer Reaktionsmöglichkeiten in Auseinandersetzung mit institutionellen Umwelten vor. Es handelt sich dabei um die folgenden fünf Strategien, die von Anpassung an institutionalisierte Erwartungen bis hin zu aktivem Widerstand gegen diese reichen (Oliver 1991, S. 151-152): *Acquiescence*, *Compromise*, *Avoidance*, *Defiance* und *Manipulation*. Dabei beschreibt *Acquiescence* die vollständige Konformität mit institutionalisierten Erwartungen aus der organisationalen Umwelt, *Compromise* ist die partielle Anpassung an institutionalisierte Anforderungen und *Avoidance* stellt die Vermeidung dieser dar. Eine aktivere Art der Auseinandersetzung mit Umwelтанforderungen beschreiben die Strategien *Defiance* – aktiver Widerstand – und *Manipulation* – die Beeinflussung von institutionalisierten Erwartungen (ebd., S. 152-159). Für jede Strategie werden drei Taktiken – also bestimmte Vorgehensweisen, die diese Strategien charakterisieren – präsentiert. Die Strategien und Taktiken werden im Rahmen der Ergebnisdarstellung in Kapitel 11.5 ausführlicher erläutert. Eine erste zusammenfassende Übersicht über die fünf Strategien mit den jeweiligen Taktiken bietet die folgende Tabelle 5.

**Tabelle 5: Zusammenfassung organisationaler Strategien**

STRATEGIE	TAKTIKEN
<b>ACQUIESCENCE</b>	Konformität mit institutionalisierten Erwartungen durch: <b>Habit:</b> Bewusste oder unbewusste Einhaltung von Regeln, Erwartungen und Normen aus Gewohnheit <b>Mimic:</b> Nachahmung von den Erwartungen entsprechenden Organisationen <b>Comply:</b> Bewusste Befolgung institutionalisierter Erwartungen
<b>COMPROMISE</b>	Partielle Konformität mit institutionalisierten Erwartungen durch: <b>Pacify:</b> Erfüllung der Erwartung auf minimalem Niveau <b>Balance:</b> Gegeneinander Abwägen verschiedener Erwartungen <b>Bargain:</b> Modifizierung der Erwartung durch Verhandlung mit Erwartenden
<b>AVOIDANCE:</b>	Anerkennung der Notwendigkeit der Konformität mit institutionalisierten Erwartungen, aber Verbergen der Nicht-Befolgung institutionalisierter Regeln durch <b>Conceal:</b> Symbolische Einhaltung der Regeln <b>Buffer:</b> Abschirmen interner Prozesse von externer Überprüfung <b>Escape:</b> Rückzug aus dem Einflussbereich der Regeln
<b>DEFIANCE</b>	Explizite Ablehnung institutionalisierter Regeln durch <b>Dismiss:</b> Ignorieren <b>Challenge:</b> Offene Anfechtung <b>Attack:</b> Denunzierung
<b>MANIPULATION</b>	Intention, den Inhalt der Erwartungen zu verändern durch <b>Co-opt:</b> Hinzuziehen der Akteurinnen, die die Erwartungen ausüben <b>Control:</b> Erlangen von Kontrolle über die Erwartenden <b>Influence:</b> Beeinflussung der Formulierung der Erwartung

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Oliver 1991, S. 151-159; Pache & Santos, 2010, S. 463; Leisyte, 2007, S. 61)

Wie oben beschrieben ist der Vorteil dieses Sets organisationaler Reaktionsmöglichkeiten auf Umwelterwartungen, dass auch andere Reaktionen neben Konformität und Nicht-Konformität in Betracht gezogen werden können. Doch auch wenn Organisationen in aktuelleren neo-institutionalistischen Theorieangeboten wie dem von Oliver ein umfangreicheres Handlungsrepertoire zugestanden wird, stellt Acquiescence die erste Wahl von Organisationen dar, da Konformität mit institutionalisierten Erwartungen vorteilhaft für ihr Überleben – also für ihre Legitimität sowie Stabilität – ist (Oliver, 1991, S. 152). Wenn jedoch unter bestimmten Bedingungen uneingeschränkte Konformität keine mögliche oder attraktive Strategie für Organisationen ist, können sie auf eine der vier anderen Strategien zurückgreifen (Oliver, 1991, S. 153). Die Wahl der Alternativstrategie hängt im Wesentlichen davon ab, ob Organisationen dem Erwartungsdruck nicht

entsprechen *können* oder ob sie diesem nicht entsprechen *wollen*. Basierend auf diesen beiden Rahmenbedingungen und verschiedenen Merkmalen der Umwelterwartungen werden von Oliver fünf Faktoren vorgestellt, die mit den organisationalen Reaktionen zusammenhängen und die diese gewissermaßen vorhersagen oder erklären sollen. Dabei spannt ein Faktor jeweils einen dichotomen Merkmalsraum zur Beschreibung einer Dimension der Beziehung zwischen Umwelt und Organisation auf. Die Wahrscheinlichkeit (high, medium oder low) der organisationalen Strategie hängt dann davon ab, welchem Pol dieses Merkmalsraums die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt am ehesten zugeordnet kann. (Oliver, 1991, S. 159-172). Die folgende Matrix fasst die Wahrscheinlichkeit der jeweiligen Strategien (Spaltenkopf der Tabelle) in Abhängigkeit der Ausprägungen der fünf Erklärungsfaktoren (Zeilenkopf der Tabelle) zusammen.

Abbildung 7: Prädiktive Faktoren für die strategischen Reaktionen

<b>Institutional Antecedents and Predicted Strategic Responses</b>					
<b>Predictive Factor</b>	<b>Strategic Responses</b>				
	<b>Acquiesce</b>	<b>Compromise</b>	<b>Avoid</b>	<b>Defy</b>	<b>Manipulate</b>
<b>Cause</b>					
Legitimacy	High	Low	Low	Low	Low
Efficiency	High	Low	Low	Low	Low
<b>Constituents</b>					
Multiplicity	Low	High	High	High	High
Dependence	High	High	Moderate	Low	Low
<b>Content</b>					
Consistency	High	Moderate	Moderate	Low	Low
Constraint	Low	Moderate	High	High	High
<b>Control</b>					
Coercion	High	Moderate	Moderate	Low	Low
Diffusion	High	High	Moderate	Low	Low
<b>Context</b>					
Uncertainty	High	High	High	Low	Low
Interconnectedness	High	High	Moderate	Low	Low

(Oliver, 1991, S. 160)

Das Erklärungspotential dieser fünf Faktoren wird im folgenden Abschnitt anhand der Strategie Acquiescence beispielhaft veranschaulicht. Dafür wird zunächst beschrieben, auf welche Dimension der Umwelt-Organisations-Beziehung sich die jeweiligen Faktoren beziehen und wie deren Pole zu verstehen sind. Dann wird erläutert, unter welchen Bedingungen Acquiescence keine wahrscheinliche Strategie ist.



### **Cause**

Erstens ist die organisationale Reaktion auf institutionalisierte Erwartungen dadurch bedingt, *warum* Organisationen sich bestimmten Erwartungen anpassen sollten. Gründe für den Anpassungsdruck können entweder die Sicherung der organisationalen Legitimität oder der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit bzw. Effizienz sein. Die Wahl der Strategie im Umgang mit Umwelterwartungen hängt davon ab, inwiefern die Organisationen mit den der Erwartung zu Grunde liegenden Intentionen übereinstimmen. Je stärker die Übereinstimmung, desto wahrscheinlicher ist dabei die Strategie Acquiescence. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationen den Erwartungen nur teilweise entsprechen, diese umgehen, angreifen oder sogar beeinflussen umso höher, je weniger sie mit den Gründen für die Konformität übereinstimmen (Oliver, 1991, S. 161).

### **Constituents**

Zweitens wird die organisationale Reaktion auf Umwelterwartungen dadurch beeinflusst, *wer* die Anforderungen stellt und wie stark die Organisation von diesen erwartenden Akteurinnen abhängig ist. Relevante Akteurinnen, die Erwartungen an Organisationen richten, sind etwa der Staat, Professionen, Interessengruppen und die breite Öffentlichkeit. Sobald viele verschiedene Akteurinnen unterschiedliche oder sogar sich widersprechende Erwartungen an eine Organisation richten, wird es für letztere kompliziert, allen Erwartungen uneingeschränkt zu entsprechen. Folglich ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass die Strategie Acquiescence angewendet wird. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit für Acquiescence hoch, wenn die Verfügbarkeit von wesentlichen organisationalen Ressourcen – unter anderem auch Legitimität – an die Konformität mit den Erwartungen einer bestimmten Akteurin geknüpft ist. Dementsprechend ist die Abhängigkeit von den Akteurinnen, die den Erwartungsdruck ausüben, eine wichtige Determinante für den Umgang mit diesen (Oliver, 1991, S. 163; Goodstein, 1994, S. 353).

### **Content**

Drittens ist wichtig, *was* der Inhalt der Erwartungen ist und inwiefern dieser mit den organisationalen Interessen übereinstimmt. Wenn die Erfüllung der Umwelterwartungen dem Verfolgen der eigenen Ziele organisationaler Einheiten entgegensteht, sind aktivere Strategien wahrscheinlicher und die vollständige Anpassung an Umwelterwartungen eher unwahrscheinlich (Ingram & Simons, 1995, S. 1469). Eine weitere wichtige Determinante

ist, inwiefern die Erfüllung bestimmter Erwartungen die Entscheidungsfreiheit der Organisation beschränkt. Sollten Organisationen ein hohes Interesse haben, in bestimmten Bereichen autonom zu agieren, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sie sich Erwartungen anpassen, die genau diesen Bereich betreffen (Oliver, 1991, S. 166).

### **Control**

Viertens hängt die organisationale Reaktion davon ab, *wie* der Erwartungsdruck ausgeübt wird: durch gesetzlichen Zwang oder durch normativen Druck. Die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationen den Umwelterwartungen entsprechen, ist dabei umso höher, je größer der Grad der rechtlichen Regulierung und das Ausmaß der Verbreitung der institutionalisierten Erwartungen ist. Je stärker die Anpassung an Erwartungen durch staatliche Akteurinnen kontrolliert wird, desto schwieriger ist es für Organisationen sich diesen zu widersetzen, da mit Nicht-Konformität gegebenenfalls rechtliche Konsequenzen verbunden sind (Clemens & Douglas, 2005, S. 1208). Darüber hinaus weisen sehr weit verbreitete institutionalisierte Erwartungen den Charakter von nicht-hinterfragten Handlungsskripten auf, sodass Organisationen diese aus Gewohnheit befolgen (Oliver, 1991, S. 169).

### **Context**

Fünftens spielt eine Rolle, *in welchem Kontext* der Erwartungsdruck ausgeübt wird. Die Schlüsselemente sind dabei die Unsicherheit und das Ausmaß der interorganisationalen Verbindungen in der Umwelt. Eine hohe Unsicherheit beschreibt die schwierige Vorhersage zukünftiger Umweltbedingungen und veranlasst Organisationen eher zu passiverem Verhalten – also zu Acquiescence, Compromise oder Avoidance. Existiert ein enges Beziehungsgeflecht der Akteurinnen in der organisationalen Umwelt, werden Voraussetzungen geschaffen, die die Verbreitung und Kontrolle der Erwartungen fördern (Oliver, 1991, S. 170). So ist die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationen sich Umwelterwartungen anpassen größer, wenn Organisationen sich beispielweise im Kontext von Professional Communities bewegen (Clemens & Douglas, 2005, S. 1208).

## 10.2 Forschungstand

Bevor der in den vorherigen Abschnitten beschriebene theoretische Rahmen auf die Fragestellung der vorliegenden Studie angewendet wird, werden zunächst Studien vorgestellt, die diese Theorie bereits in empirischen Untersuchungen genutzt haben. Dadurch wird *einerseits* die Nutzbarkeit dieses Konzepts durch verschiedene Forschungsarbeiten – auch im Bereich der Hochschulforschung – verdeutlicht. *Andererseits* werden aber auch Schwächen des theoretischen Rahmens offenbart. Darauf aufbauend werden Argumente dafür präsentiert, dass Olivers Theorie trotz verschiedener Limitationen einen geeigneten Rahmen für die Analyse der Reaktion von Berufungskommissionen auf die Erwartung ist, die Anforderungen der Stellenausschreibung für die Auswahl geeigneter Kandidatinnen für die jeweilige Professur zu berücksichtigen.

Verschiedene Forscherinnen haben die Typologie strategischer Reaktionsmöglichkeiten von Organisationen auf institutionalisierte Anforderungen als Ausgangspunkt genutzt, um sich genauer anzuschauen, wie Organisationen auf spezifische Umwelтанforderungen reagieren. So haben sich Goodstein (1994) sowie Ingram und Simons (1995) jeweils in quantitativen Studien der Frage gewidmet, wie Unternehmen auf die Anforderung reagieren, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Auch Clemens und Douglas (2005) haben den theoretischen Rahmen mit quantitativen Methoden am Beispiel der Stahlindustrie empirisch getestet. Insgesamt wird in allen drei Studien deutlich, dass eine eher passive Anpassung nicht die einzig mögliche Reaktion von Organisation auf verschiedene Erwartungen aus ihrer Umwelt ist. Vielmehr lassen sich die Reaktionen von Organisationen anhand der von Oliver entwickelten Strategien veranschaulichen. Weiterhin wurde dargestellt, dass die Art der Reaktion – wie von Oliver postuliert – von verschiedenen prädiktiven Faktoren abhängt (Goodstein, 1994, S. 376). Es wird empirisch gezeigt, dass Organisationen sich Erwartungen anpassen, die ihren Zielen entsprechen oder diesen zumindest nicht widersprechen. Sobald sowohl die monetären als auch nicht-monetären Kosten, die mit Konformität verbunden sind, nicht zu hoch erscheinen, ist Anpassung an Umwelterwartungen der Studie von Goodstein zu Folge die wahrscheinlichste Option (ebd., S. 378). Gleichzeitig wird deutlich, dass die Sicherung der Legitimität anscheinend ein wichtiges Motiv für Acquiescence ist, denn insbesondere große Organisationen, die im Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit stehen, achten auf Konformität (Ingram & Simons, 1995, S. 1478). Aber es wird auch deutlich, dass die

Vorhersage der anderen vier Strategien auf Grund der fünf prädiktiven Faktoren nicht so vielversprechend erscheint, wie in Bezug auf die Strategie Acquiescence. Das deutet darauf hin, dass eventuell weitere Faktoren neben den von Oliver vorgeschlagenen in Betracht gezogen werden müssten, um die Reaktionsmöglichkeiten von Organisationen zu erklären. Dieses Argument findet sich auch in der Arbeit von Pache und Santos (2010) wieder. Die Autorinnen entwickeln auf Basis der Überlegungen von Christine Oliver ein Modell zur Vorhersage von organisationalen Reaktionen auf widersprüchliche Erwartungen. Da sie miteinander in Konflikt stehende Erwartungen als Ausgangspunkt für ihre Ausführungen nehmen, wird argumentiert, dass nicht allen Erwartungen gleichzeitig vollständig entsprochen werden kann und dementsprechend die Strategie Acquiescence von vornherein ausgeschlossen werden kann. Den Autorinnen zu Folge stellt Olivers Beitrag zwar eine nützliche Typologie für organisationale Reaktionen auf Umwelterwartungen bereit, ist aber nicht in der Lage, die Wahl der Strategie präzise vorherzusagen – insbesondere wenn Organisationen mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert werden. Da die einzelnen Erklärungsfaktoren in keiner hierarchischen Beziehung zueinander stehen, kann es laut den Autorinnen im Falle verschiedener Erwartungen dazu kommen, dass auf Basis von Olivers Vorhersagematrix (siehe Abbildung 7) mehrere Strategien gleichermaßen wahrscheinlich sind (Pache & Santos, 2010, S. 456). Um vorherzusagen, welche Strategie Organisationen unter welchen Bedingungen anwenden, berücksichtigen Pache und Santos (2010, S. 459-462) intraorganisationale Dynamiken in ihrem Modell. Zusammenfassend hängt die organisationale Strategie davon ab, ob die Widersprüche zwischen verschiedenen Erwartungen die Ziele der Organisation oder die Mittel zum Erreichen dieser Ziele betreffen und ob die verschiedenen Erwartungen von einer, mehreren oder keinen Person(en) in der Organisation repräsentiert werden (ebd., S. 463-470).

Es finden sich auch Forschungsarbeiten im Bereich der Hochschulforschung, die Olivers Theorie anwenden. So stellt Gornitzka (1999) einen konzeptionellen Rahmen vor, mit dessen Hilfe die Frage beantwortet werden soll, wie organisationaler Wandel durch Veränderungen in der Politik und in Programmen im Hochschulsektor beeinflusst wird. Laut der Autorin erscheint die Kombination von Neo-Institutionalismus und Ressourcenabhängigkeitsansatz fruchtbar für diese Fragestellung, aber auch in dieser Arbeit werden die prädiktiven Faktoren modifiziert. Gornitzka erweitert das Theoriegerüst von Oliver um eine Mikroperspektive und plädiert dafür, dass neben kontextuellen

Faktoren auch intra-organisationale Faktoren wie Werte, Identitäten und Traditionen für die Wahl der Strategie berücksichtigt werden sollten (ebd., S. 27-28). Einen weiteren Beitrag zur Hochschulforschung auf Basis von Olivers Theorie stellt eine Fallstudie an vier Universitäten zur Untersuchung der Frage, wie Fachbereiche in italienischen Universitäten auf Versuche reagieren, Forschungsaktivitäten durch Finanzierungssysteme zu steuern, von Reale und Seeber (2011) dar. Sie führen aus, dass sich Olivers Modell zwar dazu eignet, Reaktionen auf klar definierte Anforderungen zu untersuchen, jedoch nicht dafür, Reaktionen auf eher allgemeinere Herausforderungen wie Mittelkürzungen zu prognostizieren. Weiterhin eignet sich das Vorhersagemodell den Autorinnen zu Folge nicht für heterogene Umwelanforderungen, da die prädiktiven Faktoren – wie schon von Pache und Santos hervorgehoben – in keinem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen und dementsprechend unter bestimmten Bedingungen verschiedene Reaktionen gleichermaßen wahrscheinlich seien. Auf dieser Limitation aufbauend entwickeln sie eine eigene Theorie zur Vorhersage organisationaler Strategien, die aus einem Drei-Phasen-Modell besteht. Dieses setzt bei der Formulierung der Erwartung an, betrachtet dann wie der Erwartungsdruck ausgeübt wird und erklärt dadurch letztendlich die Reaktion der Organisation auf diese Erwartung (ebd., S. 3-5).

Während die oben genannten Forscherinnen die Kombination aus Neo-Institutionalismus und Ressourcenabhängigkeitsansatz zur Untersuchung der Reaktionen von Universitäten oder anderen Organisationen auf widersprüchliche oder neue Umwelanforderungen anwenden, untersucht Leisyte (2007) in ihrer Dissertation mit diesem theoretischen Rahmen, wie verschiedene Governance-Regime die Forschungsaktivitäten von Forschungseinheiten *in* englischen und niederländischen Universitäten beeinflussen. Sie berücksichtigt dabei lediglich drei von Olivers Strategien – Avoidance, Acquiescence und Manipulation – und zeigt, dass das theoretische Modell auch auf Einheiten in Organisationen angewendet werden kann. Um die spezifischen Charakteristika des Wissenschaftssystems zu berücksichtigen, kombiniert sie den Ansatz mit einer weiteren, dritten Theorie – der „Credibility Cycle Theory“. Leisyte erläutert, dass insbesondere das Streben nach „Credibility“ die Reaktion von Forschungseinheiten auf Umwelanforderungen erklären kann. Dabei wird wissenschaftliche Glaubwürdigkeit als Kapital verstanden, das Forschende auf Grund ihrer Forschungsergebnisse erlangen und das notwendig ist, um neue Projekte durchzuführen, da es gewissermaßen in Ressourcen für die Durchführung von Forschung – z.B. in Fördermittel – konvertiert werden kann.

Leisyte zeichnet nun unter Berücksichtigung des Governance-Wandels im Hochschulsektor ein komplexeres Bild von diesem Credibility Cycle, indem sie argumentiert, dass Forschungseinheiten in multidimensionale Umwelten eingebettet sind, in denen unterschiedliche Ansprüche an Forschung gestellt werden. So stellen beispielsweise die Scientific Community, Forschungsförderer, die Universität und Aufsichtsbehörden gewissermaßen den institutionellen Kontext inklusive entsprechender Regeln, Normen und Überzeugungen bereit, in dem Forschungseinheiten ihre wissenschaftliche Glaubwürdigkeit aufbauen (ebd., S. 47-50). Um empirisch zu zeigen, wie die Forschungseinheiten mit diesen – teilweise verschiedenen – institutionalisierten Erwartungen umgehen, wird auf Olivers Strategien zurückgegriffen. Insgesamt kann gezeigt werden, dass die Forschungseinheiten auf verschiedene Arten auf diese Umwelterwartungen reagieren, um ihre Credibility zu sichern. Obwohl die acht untersuchten Forschungseinheiten alle drei berücksichtigten Strategien ausnutzen, ist die am meisten genutzte Taktik „Symbolic Compliance“ - also eine Möglichkeit von Avoidance – um einerseits verschiedenen Erwartungen zu entsprechen und andererseits „Business as Usual“ zu betreiben (ebd., S. 354)

Die vorgestellten Forschungsbeiträge zeigen *einerseits*, dass Olivers Theorie vielversprechendes Potential für die Untersuchung verschiedener Fragestellungen – auch in der Hochschulforschung – hat. Verschiedene Forscherinnen haben die Typologie strategischer Reaktionen von Organisationen auf Erwartungsdruck auf unterschiedliche Fragestellungen angewendet. Dabei wurde der theoretische Rahmen an die jeweilige Fragestellung angepasst, indem er beispielsweise mit weiteren Theorien verknüpft wurde oder auf Grund des spezifischen Charakters der untersuchten institutionalisierten Erwartungen einige Strategien von vorneherein ausgeschlossen wurden. Dadurch wurde gezeigt, dass sich die fünf Möglichkeiten organisationale Reaktionen zu klassifizieren in verschiedenen Kontexten bewährt haben. *Andererseits* wurde in den verschiedenen Studien die zweite Komponente des Ansatzes – die prädiktiven Faktoren – wesentlich kritischer reflektiert. Da deren Potenzial zur Vorhersage der Reaktionen nur eingeschränkt vorhanden ist, erscheint es je nach Kontext der Untersuchung sinnvoll zu sein, die Faktoren zu erweitern. So wurde beispielsweise eine intraorganisationale Perspektive ergänzt (wie bei Pache & Santos, 2010 oder Gornitzka, 1999) oder eine zeitliche Dimension berücksichtigt (siehe Seeber & Reale, 2011).

### **10.3 Modifikation der Theorie für die Fragestellung dieser Arbeit**

Diese essentielle Kritik an den prädiktiven Faktoren ist für die vorliegende Studie jedoch von geringer Bedeutung, da das Erkenntnisinteresse nicht darin besteht, die Reaktionen auf Umwelterwartungen vorherzusagen. Die Studie hat vielmehr einen explorativen Charakter und will aufzeigen, welche Reaktionen überhaupt in Bezug auf die Erwartung auftreten, dass die Bestenauslese auf den Ausschreibungsanforderungen basiert – also inwiefern die Auswahlentscheidung den Anforderungen des Ausschreibungstextes entspricht. Olivers Typologie wird dabei als Ausgangspunkt zur Klassifizierung der aus der Empirie abgeleiteten Reaktionen genutzt. Erst im Anschluss an diese Klassifizierung der empirisch beobachteten Reaktionen auf die Erwartung kann dann versucht werden, Umstände zu identifizieren, unter denen organisationale Einheiten gegebenenfalls nicht mit Konformität reagieren. Für diesen zweiten Analyseschritt wird dann ein induktives Vorgehen gewählt, anstatt sich an den vielfach kritisierten prädiktiven Faktoren zu orientieren. Weiterhin beziehen sich die von verschiedenen Forscherinnen identifizierten Limitationen des theoretischen Konzepts vor allem auf Situationen, in denen Organisationen mit unklaren, verschiedenen und eventuell sogar widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert werden. In der vorliegenden Studie soll aber lediglich die Reaktion auf eine klar definierte Erwartungshaltung (Berufungskommissionen sollen sich bei der Kandidatinnenauswahl ausschließlich und exklusiv an dem Ausschreibungstext für die spezifische Stelle orientieren) untersucht werden.

Damit nutzt die vorliegende Studie zwei Stärken des theoretischen Rahmens, indem sie *erstens* die Typologie organisationaler Reaktionen anwendet, die sich in verschiedenen empirischen Studien bewährt hat. Durch die Verwendung dieses Sets von Reaktionsmöglichkeiten auf Umwelterwartungen können bei der empirischen Analyse der Reaktionen von Berufungskommissionen auf die spezifische Erwartung, Kandidatinnen entsprechend der in Ausschreibungstexten genannten Anforderungen auszuwählen, auch andere Reaktionen neben Konformität in Betracht gezogen werden. Die Berücksichtigung verschiedener Handlungsoptionen erscheint notwendig, weil Berufungskommissionen durch ihr exklusives Fachwissen (bzw. dadurch, dass sie über Hidden Information verfügen) in Bezug auf die Bewerberinnenauswahl einen gewissen Handlungsspielraum haben (siehe Kapitel 10). *Zweitens* macht sie sich die Flexibilität des Ansatzes, die ebenfalls schon von verschiedenen Forscherinnen verdeutlicht wurde, zu Nutze und wendet den theoretischen Rahmen zur Erklärung des Verhaltens von Organisationen auf

das Verhalten von Einheiten in Organisationen an. Diese Vorgehensweise kann mit dem Terminus Re-entry beschrieben werden, der von dem Mathematiker Spencer Brown (1997) geprägt wurde und durch Niklas Luhmann (1993, S. 485) Einzug in die Gesellschaftstheorie gehalten hat. Der Begriff soll ausdrücken, dass eine theoretische Unterscheidung zwischen zwei Seiten – in diesem Fall zwischen Organisation und Umwelt – auf einer Seite der Unterscheidung – nämlich auf der Seite der Organisation – erneut eingeführt wird, indem zwischen Einheiten in Organisationen und deren Umwelten unterschieden wird. Darüber hinaus setzt die vorliegende Studie gewissermaßen an den Limitationen von Olivers Theorie an, indem im letzten Schritt der empirischen Analysen Erklärungsfaktoren für die Wahl der organisationalen Strategie aus dem empirischen Material abgeleitet werden.

Olivers Typologie soll also als theoretische Brille genutzt werden, um die verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten von Berufungskommissionen auf die Erwartung, den Ausschreibungstext für die Auswahl der Kandidatinnen zu Grunde zu legen, zu klassifizieren. Dabei wird der theoretische Ansatz in zweierlei Hinsicht modifiziert bzw. in besonderer Weise interpretiert. *Erstens* wird die Strategie Defiance ausgeschlossen, da davon ausgegangen werden kann, dass diese keine anwendbare Option für Berufungskommissionen ist. Defiance – also die Missachtung institutionalisierter Regeln – wird wahrscheinlich nicht auftreten, weil Berufungskommissionen rechtlich verpflichtet sind, die Ausschreibungstexte zu befolgen. Die Universitätsleitung würde die Rangliste hinterfragen oder nicht berücksichtigte Kandidatinnen könnten Klage einreichen und somit das Verfahren zum Scheitern bringen, falls die Auswahl offensichtlich vom Ausschreibungstext abweichen würde. Auf Grund dieser rechtlichen Bindewirkung muss die Berufungskommission Kandidatinnen finden, die zumindest oberflächlich zum Ausschreibungsprofil passen. Dementsprechend ist die vollständige Missachtung oder sogar öffentliche Anfechtung dieser Texte keine Option. Hinter den Kulissen haben Berufungskommissionen aber verschiedene Möglichkeiten den Anschein zu erwecken, als ob sie die am besten zum Ausschreibungsprofil passende Kandidatin ausgewählt haben, da die fachliche Beurteilung der Bewerberinnen von fachfremden Personen nur schwer nachvollzogen werden kann. Diese Optionen sind zwar das Resultat von unterschiedlichen Dynamiken in der Berufungskommission und individuellen Handlungen einzelner Mitglieder, sie sollen aber lediglich aus einer ergebnisorientierten Perspektive in den Blick genommen werden. Dementsprechend stehen nicht die einzelnen Aushandlungsprozesse



der Kommission im Fokus, sondern deren Resultat – die Listenreihung vor dem Hintergrund der Erwartung, dass diese auf dem Ausschreibungstext basiert – wird als strategische Reaktionen betrachtet. Diese Interpretation des Begriffs „strategische Reaktion“ stellt die *zweite* Abwandlung von Olivers Ansatz dar. Während der Begriffe Strategie gemeinhin als „genauer Plan [...], der dazu dient, ein [...] Ziel zu erreichen“<sup>30</sup> verstanden wird, schlägt Mintzberg (2000) verschiedene Definitionsmöglichkeiten des Strategiebegriffs vor, unter denen das Verständnis von Strategie als Plan nur eine Variante ist. Laut Mintzberg (2000, S. 23-25) kann Strategie nicht nur als intentionales Verhalten, das zum Erreichen eines Ziels führen soll, sondern auch als bereits realisiertes Verhalten verstanden werden. Damit soll ausgedrückt werden, dass Handlungen nicht geplant werden müssen, um als Strategie begriffen zu werden. Stattdessen können auch Handlungsmuster, Routinen oder Verhaltensgewohnheiten bei der Verwirklichung eines Ziels als Strategien verstanden werden. Dieser Definition entspricht auch das Strategieverständnis der vorliegenden Arbeit. Durch die Verwendung des Begriffs Strategie soll also nicht impliziert werden, dass Kommissionen im Voraus planen, wie sie im Rahmen der Kandidatinnenauswahl auf die Erwartung reagieren, die Ausschreibungsanforderungen vollständig und exklusiv zu berücksichtigen. Der Begriff wird vielmehr genutzt, um das Ergebnis des tatsächlich ausgeführten Verhandlungsprozesses über die Auswahl der Kandidatinnen zu beschreiben. In anderen Worten: Es wird das Auswahlresultat, das das Resultat von spezifischen Verhaltensweisen der Kommissionsmitglieder ist und die von der Berufungskommission als Einheit getragen wird, als strategische Reaktion auf die Erwartung, die Anforderungen des Ausschreibungstextes zu berücksichtigen, betrachtet.

## **11 Empirische Untersuchung: Expertinneninterviews**

Die Frage, inwiefern Berufungskommissionen der Erwartung entsprechen, die Auswahl der Kandidatinnen entsprechend der Anforderungen aus dem jeweiligem Ausschreibungstext zu treffen, wurde anhand von leitfadengestützten Expertinneninterviews untersucht. Um die methodische Anlage dieser empirischen Studie ausführlicher zu beschreiben, wird im folgenden Abschnitt zunächst die Auswahl der befragten Expertinnen thematisiert. Darauf aufbauend wird auf die Inhalte der Expertinneninterviews eingegangen, indem die zentralen Bestandteile und die Erstellung des verwendeten Leitfadens skizziert werden. Schließlich werden dann die durchgeführten

---

<sup>30</sup> Vgl.: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie>.

Schritte bei der Auswertung der Interviewdaten beschrieben, bevor die Ergebnisse vor dem Hintergrund der untersuchungsleitenden Fragestellung ausführlich dargestellt werden.

### **11.1 Auswahl der zu befragenden Expertinnen**

Es war leider auf Grund der Bedingungen des Forschungsfeldes nicht möglich, im Rahmen teilnehmender Beobachtungen in Berufungskommissionen aus erster Hand zu erfahren, welche Relevanz die Anforderungen der jeweiligen Stellenausschreibung für die Auswahl haben. Die beobachtende Teilnahme an Berufungskommissionssitzungen wurde der Forscherin von verschiedenen Akteurinnen mit dem Argument verwehrt, dass in diesen Treffen streng vertrauliche Dokumente – die Bewerbungsunterlagen – behandelt würden, die Externen nicht zugänglich gemacht werden dürften. Folglich konnten Einblicke in die Auswahlentscheidung von Berufungskommissionen nur über die Befragung von Expertinnen in Bezug auf diesen Untersuchungsgegenstand gewonnen werden, so dass Expertinneninterviews als Erhebungsmethode für diese Studie gewählt wurden. Dieser forschungspragmatischen Entscheidung schloss sich die Frage an, welche Personen als Expertinnen für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren durch Berufungskommissionen betrachtet werden können. Der Begriff Expertin beschreibt dabei Personen, die über „Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 12) verfügen. Entsprechend dieses Verständnisses werden die befragten Expertinnen nicht als Untersuchungsgegenstand (wie es beispielsweise bei biographischen Interviews der Fall ist), sondern als Zeuginnen desselben betrachtet. Dabei ist allerdings zu beachten, dass diese Expertinnen eine besondere Rolle in dem zu untersuchenden Sachverhalt einnehmen können (ebd., S. 12-13).

Da die durch Interviews gewonnenen Daten im Wesentlichen durch die befragten Personen beeinflusst werden, sollte die Auswahl der Expertinnen wohlüberlegt sein. Gläser und Laudel (2010, S. 117-120) empfehlen, sich dabei an vier Leitfragen zu orientieren. *Erstens* geht es darum, Expertinnen zu identifizieren, die über die relevanten Informationen verfügen. Es mussten also Personen ausgewählt werden, die schon mindestens einmal Zeuginnen des Auswahlprozesses in Berufungskommissionen waren. Anders formuliert sollten die Befragten über Prozesswissen bezüglich der Arbeit von Berufungskommissionen verfügen, wobei Prozesswissen als „[...] Einsicht in Handlungsabläufe, Interaktionen, organisationale Konstellationen, Ereignisse usw., in die die Befragten involviert sind oder waren“ (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 18) verstanden

wird. *Zweitens* sollte für die Auswahl der Interviewpartnerinnen eine Rolle spielen, wer von den in Frage kommenden Personen am ehesten in der Lage wäre, präzise Informationen zu liefern. Dementsprechend sollten die Befragten im Idealfall nicht nur einmal, sondern bereits möglichst häufig an Berufungskommissionssitzungen teilgenommen haben, um auf umfassende Erfahrungen bezüglich des Auswahlprozesses zurückgreifen zu können. *Drittens* sollten die Personen, auf die die ersten beiden Kriterien zutreffen, selbstverständlich auch bereit sein, diese Informationen weiterzugeben. Es sollten also keine Zeuginnen des Auswahlprozesses ausgewählt werden, die ein Interesse daran haben könnten, bestimmte Informationen bezüglich der Bewerberinnenauswahl zurückzuhalten. Das könnte der Fall sein, wenn beispielweise Berufungskommissionsvorsitzende ausgewählt würden, die eventuell durch eine geschickte argumentative Beeinflussung anderer Kommissionsmitglieder die Auswahlentscheidung so gesteuert hätten, dass „ihre“ bevorzugte Kandidatin ausgewählt wurde<sup>31</sup>. Das *vierte* Kriterium für die Auswahl der Interviewpartnerinnen ist deren Verfügbarkeit. Dementsprechend sollte berücksichtigt werden, dass die Personen, die die ersten drei Kriterien erfüllten, auch für Expertinneninterviews zur Verfügung stehen. Da die Verfügbarkeit unter anderem von der Arbeitsbelastung der jeweiligen Personen abhängt, empfehlen Gläser und Laudel (2010, S. 118) eher auf Personen zurückzugreifen, die auf niedrigeren Ebenen in der organisationalen Hierarchie stehen (sofern diese Personen über die relevanten Informationen verfügen).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wurden Interviewpartnerinnen ausgewählt, die *erstens* regelmäßig Mitglieder in Berufungskommissionen waren oder sind und dementsprechend über privilegierte Zugänge zu relevanten Informationen – nämlich über die Rolle der Anforderungen aus den jeweiligen Ausschreibungstexten für die Auswahl der Bewerberinnen – verfügen. *Zweitens* wurde darauf geachtet, dass die Befragten einen umfassenden Erfahrungsschatz in Bezug auf Berufungsverfahren haben und *drittens* wurden Teilnehmerinnen an Berufungskommissionen ausgewählt, die in der Regel kein Stimmrecht in diesen haben. Da die Befragten so eine gewisse Distanz zum Ergebnis der Auswahlentscheidung aufweisen und dementsprechend die Wahrscheinlichkeit gering ist, dass sie an etwaigen informelle Vorgehensweisen zur Geltendmachung ihrer Interessen beteiligt sind, sollten sie auch eher bereit sein, Informationen weiterzugeben. Schließlich

---

<sup>31</sup> Für eine ausführlichere Darstellung der Interessen und Einflussmöglichkeiten verschiedener Akteurinnen im Rahmen der Auswahl von Professorinnen sei auf die Ergebnisse des Projektes LiBerTas verwiesen.

## *Gleichstellungsbeauftragte*

wurden solche Personen ausgewählt, von denen angenommen wurde, dass sie auch für Interviews zur Verfügung stehen.

### **11.1.1 Gleichstellungsbeauftragte**

Diese Kriterien erfüllen erstens Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte<sup>32</sup>, die in einigen Bundesländern sogar zur Teilnahme an Berufungskommissionssitzungen verpflichtet sind, jedoch in den meisten Fällen kein Stimmrecht bei der Auswahl von Bewerberinnen durch die Kommission haben. Einen Überblick über Regelungen bezüglich der Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten in Berufungsverfahren in den einzelnen Landeshochschulgesetzen gibt Tabelle 6.

---

<sup>32</sup> Der Einfachheit halber wird im Folgenden ausschließlich der Begriff Gleichstellungsbeauftragte (Abkürzung: GSB) verwendet.

**Tabelle 6: Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten (GSB) in Berufungsverfahren**

**BUNDESLAND GSB IN BERUFUNGSKOMMISSION**

<b>BW</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>BY</b>	stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>BE</b>	Ohne expliziten Bezug auf Berufungen: GSB haben das Recht der Beteiligung an Auswahlverfahren bei Stellenbesetzungen
<b>BB</b>	Ohne expliziten Bezug auf Berufungen: GSB haben Informations-, Rede- und Antragsrecht in allen Gremien und das Teilnahmerecht bei Bewerbungsverfahren; in Verfahren, in denen sich Frauen und Männer beworben haben, sind sie zur Teilnahme verpflichtet
<b>HB</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>HH</b>	Ohne expliziten Bezug auf Berufungen: Mitwirkung bei Personalentscheidungen
<b>HE</b>	Beteiligung der GSB mit Verweis das Hessische Gleichberechtigungsgesetz in der Fassung vom 31. August 2007, zuletzt geändert durch Gesetz vom 16. September 2011 (Recht auf Beteiligung an Personalentscheidungen)
<b>MV</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>NI</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>NRW</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme optional
<b>RP</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme optional; spätere Stellungnahme verpflichtend
<b>SL</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme optional
<b>SN</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme optional; spätere Stellungnahme verpflichtend
<b>ST</b>	stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>SH</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme verpflichtend
<b>TH</b>	nicht-stimmberechtigt; Teilnahme optional

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Landeshochschulgesetze, Stand Juli 2016)

Aus den Landeshochschulgesetzen geht hervor, dass Gleichstellungsbeauftragte in Bayern und Sachsen-Anhalt am stärksten in Berufungsverfahren involviert sind, da sie in beiden Bundesländern reguläre Berufungskommissionsmitglieder mit Stimmrecht sind. In insgesamt sieben Bundesländern ist die Teilnahme von zentralen oder dezentralen Gleichstellungsbeauftragten als Mitglieder in Berufungskommissionen verpflichtend und in zwei weiteren kann die Gleichstellungsbeauftragte beratend an den Kommissionsitzungen teilnehmen. Darüber hinaus ist in zwei Bundesländern die Teilnahme von Gleichstellungsbeauftragten als beratendes Kommissionsmitglied zwar optional, eine abschließende Stellungnahme aber obligatorisch. In vier Bundesländern wird in den Landeshochschulgesetzen kein Bezug auf die Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten in Berufungsverfahren genommen, es wird ihnen aber das Recht auf Beteiligung an Personalauswahlverfahren eingeräumt.

Aus dieser rechtlich verankerten Beteiligung von Gleichstellungsbeauftragten an Berufungsverfahren (bzw. Personalauswahlverfahren) kann abgeleitet werden, dass diese Personengruppe umfassende Erfahrungen in diesem Bereich aufweist. Als überwiegend beratende Berufungskommissionsmitglieder beobachten sie die stimmberechtigten Mitglieder bei der Auswahl der Bewerberinnen mit einem speziellen Fokus, da sie darauf achten, dass bei der Auswahl keine Benachteiligung auf Grund des Geschlechts der Bewerberinnen stattfindet. Dabei wird auf verschiedene Gesetze (LHG, Gleichstellungsgesetze des Landes etc.) und Ordnungen (Gleichstellungsstatut der Hochschule, Berufsordnungen, Leitfäden, Merkblätter etc.) zurückgegriffen.

### **11.1.2 Berufungsbeauftragte**

Berufungsbeauftragte sind eine weitere Personengruppe mit umfassenden Erfahrungen in Bezug auf Auswahl Sitzungen von Berufungskommissionen, die auch als Interviewpartnerinnen ausgewählt wurden. Auch zu dieser Personengruppe gibt es in einigen Bundesländern entsprechende Regelungen in den Landeshochschulgesetzen. So findet sich in § 63 (2) des Hessischen Hochschulgesetzes die Formulierung, dass die hochschulspezifische Berufsordnung „die Benennung Berufsbeauftragter durch die Hochschulleitung vorsehen [kann], die an den Sitzungen der Berufungskommission beratend teilnehmen“. Im Thüringer Hochschulgesetz wird in §78 (9) vorgegeben, dass die Universitäten Berufsbeauftragte bestellen sollen und nähere Regelungen zu deren Aufgaben in den hochschulspezifischen Berufsordnungen zu treffen sind. Auch in §83

(3) des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes wird den Hochschulleitungen die Möglichkeit eingeräumt, eine Berufungsbeauftragte einzusetzen, die in den Berufungskommissionen ohne Stimmrecht wirkt. Im Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen ist in § 38 (4) geregelt, dass in Berufsordnungen genauere Regelungen zu Berufsbeauftragten festgelegt werden sollen. Auch in Artikel 18 des Bayerischen Hochschulpersonalgesetzes ist die Bestellung von sogenannten Berichterstatterinnen durch die Hochschulleitung vorgesehen, die das Berufungsverfahren begleiten und abschließend zu diesem Stellung nehmen. In den Hochschulgesetzen der anderen elf Bundesländer werden keine Vorgaben zu Berufsbeauftragten gemacht.

Eine umfassende Analyse aller Berufsordnungen von deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft hat aber ergeben, dass dennoch einige Universitäten in diesen Ländern Berufsbeauftragte eingesetzt haben. Tabelle 12 im Anhang gibt einen Überblick über die Universitäten mit Berufsbeauftragten (laut Berufsordnung). Insgesamt 39 Universitäten haben keine Berufsbeauftragte eingesetzt. Drei Universitäten haben eine entsprechende Stelle eingerichtet, die aber zurzeit nicht besetzt ist bzw. über die im Rahmen einer Internetrecherche auf den Homepages der entsprechenden Universitäten keine weiteren Informationen zu finden waren. Bei den 47 Universitäten, die eine Berufsbeauftragte in ihrer Berufsordnung vorsehen, variiert die Ausgestaltung dieser Stelle in Bezug auf verschiedene Merkmale. *Erstens* kann die Teilnahme der Berufsbeauftragten an den Berufungskommissionssitzungen verpflichtend (n=33) oder optional (n=10) sein (an vier Universitäten wurden keine genaueren Angaben zur Teilnahme von Berufsbeauftragten an Kommissionssitzungen gemacht). *Zweitens* können Berufsbeauftragte einerseits Professorinnen sein, die sich durch besonders umfassende Erfahrung in Bezug auf Berufungsverfahren auszeichnen und das Amt der Berufsbeauftragten neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit wahrnehmen (n=45). Sie werden dann in der Regel Berufungsverfahren anderer Fakultäten zugeteilt, um als fachfremde Personen das Verfahren zu begleiten. Andererseits gibt es an fünf Universitäten aber auch hauptamtliche Berufsbeauftragte, die Mitarbeiterinnen der Geschäfts- bzw. Stabsstelle des Präsidiums sind<sup>33</sup>. Ein *dritter* Unterschied ist die Bezeichnung für dieses Amt. Die hauptamtlichen Berufsbeauftragten in Niedersachsen heißen beispielsweise Referentinnen für Berufsangelegenheiten (n=2). In Bayern,

---

<sup>33</sup> An der Friedrich-Schiller-Universität Jena gibt es sowohl eine hauptamtliche als auch nebenamtliche Berufsbeauftragte mit unterschiedlichen Zuständigkeiten.

Baden-Württemberg und Hessen ist die Rede von (Senats-)Berichterstatte(r)innen oder Senatsbeauftragten (n=13) und in der Berufsordnung der Universität Bremen ist eine fachfremde Beraterin für Berufsverfahren vorgesehen (n=1). Insgesamt wird aber die Bezeichnung Berufsbeauftragte in den meisten Berufsordnungen (n=31) verwendet<sup>34</sup>. Weiterhin unterscheiden sich *viertens* die Aufgaben der Berufsbeauftragten laut Berufsordnung. Sie können

- a) als Verfahrenswächterinnen für die Hochschulleitung eingesetzt werden,
- b) als administrative Begleiterinnen von Berufsverfahren vorgesehen sein,
- c) zur Sicherung der Qualität von Berufsverfahren dienen,
- d) als Koordinatorinnen von Berufsverfahren fungieren,
- e) Beraterinnen für Berufungskommissionen sein,
- f) als Ansprechpartnerinnen für Berufungskommissionen, Dekaninnen, die Hochschulleitung oder Bewerberinnen in Bezug auf Berufsverfahren zur Verfügung stehen und/oder
- g) angehalten sein, das Verfahren in einer abschließenden Stellungnahme zu bewerten.

Trotz der Heterogenität der Ausgestaltung ihrer Rolle haben Berufsbeauftragte gemeinsam, dass sie umfassende Einblicke in die Arbeit der Berufungskommission und Erfahrungen bezüglich der Auswahl von Bewerberinnen für Professuren haben.

### **11.1.3 Anmerkungen zur spezifischen Perspektive der Interviewpartnerinnen**

In den vorherigen Abschnitten wurde dargestellt, dass sowohl Gleichstellungs- als auch Berufsbeauftragte als Interviewpartnerinnen ausgewählt wurden, da sie auf Grund ihrer umfangreichen Erfahrungen mit Berufsverfahren über Informationen bezüglich der Auswahlentscheidung durch Berufungskommissionen verfügen. Allerdings wurde auch deutlich, dass beide Befragtengruppen weniger eine inhaltliche bzw. fachliche, sondern eher eine formale Perspektive auf den Auswahlprozess haben: Gleichstellungsbeauftragte haben stets im Blick, dass im Rahmen der Bestenauslese auf Basis der Ausschreibungsanforderungen keine Frauen benachteiligt werden und Berufsbeauftragte sorgen im Wesentlichen dafür, dass das Auswahlverfahren gemäß spezifischer Regularien (und damit gemäß den Interessen der Universitätsleitung) abläuft.

---

<sup>34</sup> Im Folgenden wird daher der Einfachheit halber und zur Wahrung der Anonymität der Befragten ausschließlich der Begriff Berufsbeauftragte verwendet.



Weiterhin handelt es sich bei den ausgewählten Interviewpartnerinnen um fachfremde Mitglieder von Berufungskommissionen. In Kapitel 9.1 wurde bereits dargestellt, dass es sich bei Berufungskommissionen um Peer Review-Panels handelt, in denen Fachkolleginnen die Bewerberinnen vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils der zur besetzenden Professur beurteilen sollen. Dieser Prozess beruht dabei auch auf implizitem Wissen der Fachkolleginnen, das nicht explizit kommuniziert wird und dementsprechend den fachfremden Kommissionsmitgliedern nicht zugänglich ist (Langfeldt, 2004, S. 57). Die Interviewpartnerinnen verfügen folglich nicht über das entsprechende fachspezifische Expertinnenwissen, um die Beurteilung der Kandidatinnen vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils inhaltlich nachvollziehen zu können. Sie können sich lediglich an eher allgemeinen Werten und Normen bezüglich der Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen orientieren, die von der gesamten akademischen Profession – also von jenen Mitgliedern wissenschaftlicher Professionen, die an Hochschuleinrichtungen arbeiten – geteilt werden (Neidhardt, 2010, S. 288; Dill, 1982, S. 257; Clarke, Hyde & Drennan, 2013, S.7). Dementsprechend verfügen die Interviewpartnerinnen auf Grund ihrer Perspektive als fachfremde Beobachterinnen der Bestenauslese durch Berufungskommissionen nicht über privilegiertes Wissen bezüglich der tatsächlichen Beurteilung der Bewerberinnen in Berufungsverfahren.

Doch die fachliche Beurteilung an sich stellt auch nicht den Untersuchungsgegenstand dieser Studie dar. Vielmehr geht es darum, eventuelle Regelabweichungen – nämlich die Vernachlässigung der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl von Bewerberinnen – aufzuzeigen. Für diese Art von Informationen sollten Gleichstellungs- und Berufsbeauftragte gerade wegen ihrer formalen Perspektive die richtigen Ansprechpartnerinnen sein, da die Überwachung der Regelkonformität ein wesentlicher Bestandteil ihrer Aufgabe als Berufungskommissionsmitglied ist. Darüber hinaus haben sie Erfahrungen in unterschiedlichen fachlichen Kontexten und dementsprechend disziplinübergreifende Aussagen machen.

## **11.2 Sampling der Interviewpartnerinnen**

Nachdem entschieden wurde, welche Personengruppen befragt werden sollen, galt es eine Auswahl der Hochschulen zu treffen, an denen dann die zentralen Gleichstellungsbeauftragten und Berufungsbeauftragten interviewt wurden. Die Grundgesamtheit dieser Untersuchung besteht aus allen staatlichen Universitäten in Deutschland. Doch das Ziel einer qualitativen Stichprobenziehung ist nicht die statistische Repräsentativität dieser Grundgesamtheit, sondern die Abbildung der für die Fragestellung relevanten Heterogenität (Kelle & Kluge, 2010, S. 41-43). Darum wurde bei der Auswahl der Hochschulen nicht in erster Linie darauf geachtet, eine möglichst unverzerrte Stichprobe zu ziehen. Es wurde vielmehr berücksichtigt, dass die ausgewählten Universitäten sich in hinsichtlich bestimmter, als relevant erachteter Merkmale unterscheiden. Einerseits wurden daher Universitäten aus verschiedenen Bundesländern ausgewählt, um unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Weiterhin wurde auf eine Varianz hochschulspezifischer Regelungen und Merkmale geachtet. So wurde Wert darauf gelegt, dass sich die Berufsordnungen der ausgewählten Hochschulen in Bezug auf die Vorgaben zum Zusammenhang zwischen Ausschreibungsanforderungen und Auswahl der Kandidatinnen (siehe Kapitel 9.2.2) unterscheiden und die Universitäten eine unterschiedliche Größe – operationalisiert durch die Studierendenanzahl<sup>35</sup> – aufweisen. An den ausgewählten Universitäten wurden dann die Gleichstellungsbeauftragten und Berufungsbeauftragten per Mail mit der Bitte um ein Expertinneninterview zum Thema „Auswahl von Bewerbern und Bewerberinnen durch Berufungskommissionen“ kontaktiert. Der Feldzugang erwies sich als relativ unproblematisch, da teilweise auf bestehende Kontakte aus dem Projekt LiBerTas zurückgegriffen wurde. Darüber hinaus wurde bei der Kontaktierung der Interviewpartnerinnen deutlich, dass ein großes Interesse am Untersuchungsgegenstand dieser Studie bestand und die Befragten daher gerne bereit waren, ihr Wissen für Forschungszwecke zur Verfügung zu stellen. Insgesamt wurden 14 Interviews mit sechs Berufungsbeauftragten (jeweils drei zentrale und dezentrale) und acht Gleichstellungsbeauftragten (eine dezentrale und sieben zentrale) an insgesamt neun Hochschulen in sieben Bundesländern durchgeführt. Der nachfolgenden Tabelle 7 ist ein Überblick über die Verteilung der Interviewpartnerinnen hinsichtlich der Samplingkriterien zu entnehmen.

---

<sup>35</sup> Einteilung in drei Gruppen (klein, mittel und groß) anhand der Studierendenanzahl.

**Tabelle 7: Interviewpartnerinnen**

<b>INTERVIEW NUMMER</b>	<b>BUNDES- LAND</b>	<b>HOCH- SCHULE</b>	<b>GRÖßE</b>	<b>BERUFUNGS- ORDNUNG</b>	<b>ROLLE</b>
1	BL1	U1	Mittel	B	Berufungsbeauftragte
2	BL1	U1	Mittel	B	Gleichstellungsbeauftragte
3	BL1	U2	Mittel	D	Berufungsbeauftragte
4	BL1	U2	Mittel	D	Gleichstellungsbeauftragte
5	BL1	U3	Klein	M	Berufungsbeauftragte
6	BL1	U3	Klein	M	Gleichstellungsbeauftragte
7	BL2	U4	Klein	D	Gleichstellungsbeauftragte
8	BL3	U5	Klein	A	Gleichstellungsbeauftragte
9	BL4	U6	Mittel	C	Berufungsbeauftragte
10	BL5	U7	Klein	C	Berufungsbeauftragte
11	BL5	U7	Klein	C	Gleichstellungsbeauftragte
12	BL6	U8	Groß	C	Berufungsbeauftragte
13	BL6	U8	Groß	C	Gleichstellungsbeauftragte
14	BL7	U9	Mittel	B	Gleichstellungsbeauftragte

### **11.3 Fragen an die Expertinnen**

Die Interviews mit den ausgewählten Expertinnen wurden dann leitfadengestützt durchgeführt. Die an die Expertinnen zu richtende Fragen wurden also in einem Leitfaden festgehalten, um eine Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu gewährleisten. Es handelte sich insgesamt um eine halbstandardisierte Befragung, da zur Klärung von Nachfragen von dem Leitfaden abgewichen werden konnte (Kleimann, 2016, S. 40). Dementsprechend bestand der nächste Schritt nach der erfolgreichen Kontaktierung der Interviewpartnerinnen in der Entwicklung eines Gesprächsleitfadens. Die Fragen dieses Leitfadens sollten die Befragten möglichst dazu anregen, relevante Informationen zur Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellung preiszugeben (Siehe Kapitel 9.3: Inwiefern entsprechen Berufungskommissionen der Erwartung, die Auswahl der Kandidatinnen ausschließlich entsprechend aller Anforderungen aus dem jeweiligen Ausschreibungstext zu treffen?)

Da die Ausschreibungstexte jedoch eine rechtlich bindende Grundlage für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren darstellen, wurde angenommen, dass bei einer direkten Nachfrage nach der Relevanz der Ausschreibungsanforderungen für die Bewerberinnenwahl die Gefahr bestünde, dass die Befragten in sozial erwünschter Weise antworten. Damit die Interviewten also nicht die hohe Relevanz des Ausschreibungstextes schildern, um die Konformität mit den Verfahrensrichtlinien zu signalisieren, wurde nicht direkt nach der Rolle der Stellenausschreibungen gefragt. Stattdessen beziehen sich die Interviewfragen eher im Allgemeinen auf die zwei Auswahl Schritte in der

Berufungskommission: *Erstens* auf die Auswahl der Bewerberinnen anhand der Bewerbungsunterlagen für die persönliche Vorstellung und *zweitens* auf die Erstellung einer Rangliste. Aus der Schilderung des Vorgehens im Rahmen dieser Auswahl Schritte und der Beschreibung der Rolle, die der Ausschreibungstext dabei spielt, wurde dann der Umgang der Berufungskommission mit der Erwartung den Ausschreibungstext für die Auswahl zu Grunde zu legen abgeleitet. Aus der Reaktion der Berufungskommission kann wiederum auf die Relevanz der Ausschreibungsanforderungen geschlossen werden.

Der Interviewleitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip entwickelt (Helfferrich, 2011, S. 182-189). Das Kürzel SPSS steht dabei für die Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. So wurden zunächst alle Fragen zusammengetragen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Interesse sein könnten. Im zweiten Schritt wurde dieser umfangreiche Fragenkatalog dann einer kritischen Überprüfung unterzogen, um Fragen zu eliminieren, die bei näherer Betrachtung für die Beantwortung der Forschungsfrage unbrauchbar waren. Die verbliebenen Fragen wurden dann in sieben Fragebündel sortiert, die sich jeweils auf unterschiedliche Themen oder Zeitpunkte des Auswahlverfahrens beziehen. Das *erste* Bündel fasst Fragen bezüglich des Erfahrungshintergrunds der Befragten zusammen, das *zweite* solche nach den Aufgaben der Befragten in der Berufungskommission. Die Fragen des *dritten* Bündels beziehen sich auf die Vorauswahl der Kandidatinnen für die persönliche Vorstellung, die des *vierten* auf das Vorgehen der Kommission nach den Hearings und das *fünfte* Fragebündel fasst Fragen zur Listenerstellung zusammen. Während bei den Fragekomplexen drei bis fünf die Relevanz der Anforderungen aus den Ausschreibungstexten für die Auswahl der Bewerberinnen nicht direkt thematisiert, sondern eher implizit mitgedacht wurden, umfasst das *sechste* Fragenbündel schließlich konkretere Fragen zur Rolle der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahlentscheidung. Ein *siebter* Fragenkomplex fasst abschließende Fragen allgemeiner Natur zusammen. Den Interviewten wurde abschließend auch die Möglichkeit gegeben, aus ihrer Perspektive relevante Aspekte zu ergänzen und ihrerseits Fragen zu stellen. Schließlich wurde für jedes Fragebündel eine Erzählaufforderung formuliert, die die eigentliche Frage an die Expertinnen darstellte. Die in den Bündeln zusammengefassten Einzelfragen wurden gewissermaßen als Memos für Nachfragen im Leitfaden festgehalten und nur aufgegriffen, wenn sie nicht von den Befragten angesprochen wurden. Insgesamt bestand der verwendete Leitfaden (siehe Abbildung 8 im Anhang) also aus zwei Spalten, wobei in der ersten Spalte die sieben

erzählgenerierenden Leitfragen festgehalten wurden und in der zweiten Spalte die potenzielle Nachfragen bzw. Memos notiert wurden.

Entsprechend des Gesprächsleitfadens wurden die Befragten also nach einleitenden Fragen über ihren Erfahrungshintergrund und ihre Aufgaben in Bezug auf Berufungskommissionen gebeten, den Auswahlprozess für die Einladung der Bewerberinnen zu einer persönlichen Vorstellung in einem typischen Berufungsverfahren<sup>36</sup> zu schildern. Lediglich falls die Befragten nicht von sich aus auf die kriterienbildende Rolle des Ausschreibungstextes zu sprechen kamen, wurde eine entsprechende Nachfrage gestellt („Welche Rolle spielt in diesem Verfahrensschritt der Ausschreibungstext?“). Im weiteren Gesprächsverlauf wurde dann zunächst mittels eines weiteren Erzählstimulus versucht, Informationen zu der persönlichen Vorstellung der Bewerberinnen und dem weiteren Vorgehen in der Berufungskommission (z.B. Auswahl von Gutachterinnen) zu bekommen, bevor schließlich die Entscheidung über die Listenplatzierung thematisiert wurde. Auch zu dieser zweiten Auswahlentscheidung wurden Nachfragen zum Zusammenhang zwischen Auswahlkriterien und Anforderungen des Ausschreibungstextes gestellt, wenn dieser Aspekt nicht von den Befragten thematisiert wurde („Welche Rolle spielt in diesem Verfahrensschritt der Ausschreibungstext?“). Außerdem wurde mit Hilfe folgender provokativer Frage versucht, etwas über die tatsächliche Verbindlichkeit des Ausschreibungstextes für die Auswahlkriterien herauszufinden:

„Nehmen wir einmal an, Ihnen würde auffallen, dass die erstplatzierte Kandidatin oder der erstplatzierte Kandidat nicht zu den Anforderungen aus dem Ausschreibungstext passen. Wie würden Sie reagieren?“

Die Interviews wurden im Zeitraum von September bis November 2015 durchgeführt. Zwei Interviews wurden auf Grund der großen räumlichen Entfernung zwischen den Interviewpartnerinnen und der Forscherin telefonisch durchgeführt, die übrigen zwölf Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Befragten statt. Das kürzeste Interview dauerte 27 Minuten und 51 Sekunden, das längste umfasst eine Zeitspanne von 57 Minuten und 21 Sekunden. Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der Befragten digital aufgezeichnet. Anschließend wurden die Interviews vollständig und wörtlich transkribiert. Dabei wurden Wortverschleifungen, Wortdopplungen und sprachliche Zusätze aus Gründen der Lesbarkeit weggelassen, sofern dadurch der Sinn der Aussagen nicht

---

<sup>36</sup> Zu Beginn des Interviews wurde dargestellt, dass – analog zu Teil 1 dieser Arbeit – lediglich W2/W3-Professuren von Interesse sind. Dementsprechend wurden die Interviewten gebeten, ausschließlich Verfahren zur Besetzung von Professuren mit dieser Besoldungsstufe in ihre Schilderungen einfließen zu lassen.

verändert wurde. Weiterhin wurden alle verwendeten Zitate anonymisiert indem konkrete Personen- oder Ortsangaben durch abstrakte Angaben in eckigen Klammern ersetzt wurden, um Rückschlüsse auf die Interviewpartnerinnen zu verhindern (Kleimann 2016, S. 47). Zitate aus den Interviews werden durch die Angabe der Interviewnummer sowie durch den Verweis auf den entsprechenden Absatz des Interviewtranskripts gekennzeichnet.

#### **11.4 Auswertung der Interviews**

Das Ziel der Auswertung der Interviewtranskripte bestand darin, die Reaktionsmöglichkeiten von Berufungskommissionen auf eine spezifische Erwartung – die Berücksichtigung der jeweiligen Ausschreibungsanforderungen im Rahmen der Bestenauslese für die Besetzung einer Professur – aufzuzeigen. Die Reaktionsweisen der Gremien werden dabei als Strategien – entsprechend des spezifischen Strategieverständnisses dieser Arbeit – betrachtet (siehe Kapitel 10.3). Diesem Vorgehen liegt die Annahme zu Grunde, dass die Strategien bzw. Reaktionsweisen der Gremien wiederum die Relevanz der Anforderungen aus den Ausschreibungstexten für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren widerspiegeln. Zur strukturierten Erfassung der Reaktionen von Berufungskommissionen dienten die von Christine Oliver (1991) vorgestellten Reaktionsmöglichkeiten von Organisationen auf institutionalisierte Anforderungen als theoretischer Rahmen.

Insgesamt wurde mit dieser qualitativen Studie durch eine Kategorisierung organisationaler Reaktionsmöglichkeiten der Anspruch verfolgt, soziale Prozesse zu *beschreiben*. Daher wurden im Rahmen mehrerer aufeinander aufbauender Auswertungsschritte die Reaktionsmöglichkeiten von Berufungskommissionen auf die spezifische Erwartung, sich am Ausschreibungstext zu orientieren, mittels einer Typologie erfasst, denn so kann nach Kelle und Kluge (2010, S. 10-11) „[...] eine komplexe soziale Realität auf eine beschränkte Anzahl von Gruppen bzw. Begriffen reduziert werden, um sie greifbar, und damit begreifbar zu machen.“ Diese Typologie, die auf einem etablierten theoretischen Konzept basiert, konnte dann wiederum als „Heuristik der Theoriebildung“ (Kelle und Kluge 2010, S. 11) dienen. Das heißt, sie wurde als Ausgangspunkt für die Formulierung von Vermutungen bezüglich kausaler Zusammenhänge zwischen den verschiedenen typischen Reaktionsmöglichkeiten von Berufungskommissionen und weiteren Merkmalen der Fälle verwendet. Die einzelnen Analyseschritte – von der

beschreibenden Kategorisierung bis zur Suche nach Erklärungsfaktoren – werden im folgenden Abschnitt Schritt für Schritt beschrieben.

Bei der Auswertung der Interviews ist insgesamt zu beachten, dass es sich bei den durchgeführten Interviews nicht um Schilderungen eines spezifischen Berufungsverfahrens handelt. Obwohl es vorkommt dass die Befragten ihre Darstellungen mit Beispielen aus einem spezifischen Verfahren illustrieren, schöpfen die Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten bei ihren Beschreibungen des Vorgehens der Berufungskommission bei der Auswahl von Bewerberinnen vielmehr aus ihrem gesamten Erfahrungsschatz in Bezug auf Berufungsverfahren. Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass sowohl Gleichstellungs- als auch Berufungsbeauftragte die fachliche Beurteilung der Kandidatinnen durch die Fachkolleginnen in der Kommission nicht vollständig nachvollziehen können. Wie unter anderem in Kapitel 11.1.3 dargestellt, beruht die Beurteilung der Kandidatinnen auf exklusivem fachspezifischem Wissen, zu dem die Befragten als fachfremde Kommissionsmitglieder keinen Zugang haben (Langfeldt, 2004, S. 57). Sie fungieren vielmehr als Beobachterinnen des Peer Review-Prozesses und schildern aus einer formalen Perspektive, wie die Auswahlentscheidung der Kommission *in der Regel* mit dem Ausschreibungstext zusammenhängt. Dabei zeigen sie verschiedene Varianten des Umgangs mit der Erwartung auf, dass die Berufungskommission sich an den Ausschreibungstext hält. Das bedeutet, dass die Befragten aus ihren Erfahrungen mit realen Berufungsverfahren ein typisches Vorgehen, bzw. Muster abstrahieren. Für die folgenden Analysen stellt jeweils ein von den Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten geschildertes Muster – also ein Interview – einen Fall dar. Dementsprechend handelt es sich bei den der Analyse zu Grunde liegenden Fällen nicht um einzelne Berufungsverfahren. Das hat wiederum zur Folge, dass disziplinäre Unterschiede nicht berücksichtigt werden können, da die abstrahierten Muster der Befragten Erfahrungen mit Berufungsverfahren in unterschiedlichen Fachdisziplinen zusammenfassen.

#### **11.4.1 Codierung der Interviewtranskripte**

Der Analyseprozess begann mit einer Codierung der Interviewtranskripte, die mit der Software MAXQDA 12 durchgeführt wurde. Bei der Codierung ging es darum, den Interviewtranskripten relevante Informationen zu entnehmen und diese Informationen dann getrennt vom ursprünglichen Text weiterzuverarbeiten (Gläser & Laudel, 2010, S. 197). Die in den folgenden Abschnitten beschriebenen Schritte zur Extraktion von Informationen

aus den Texten orientieren sich im Wesentlichen an der inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010).

### **Schritt 1: erster Codierdurchgang**

Mit Hilfe eines groben Suchrasters wurden zunächst inhaltlich relevante Aussagen für die Beantwortung der Forschungsfrage – die Rolle der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl von Bewerberinnen – in den Transkripten identifiziert. Da alle Interviewteile, die durch das Suchraster fielen, im weiteren Analyseverlauf nicht weiter berücksichtigt wurden, wurden gleichzeitig Textteile eliminiert, die keinen Beitrag zur Beantwortung ebendieser Frage leisten können (Kaiser, 2014, S.100). Dieses Suchraster bestand aus thematischen Codes, die gewissermaßen als Indizes fungieren und auf das Vorkommen bestimmter Informationen im Text hinweisen (Kuckartz, 2010, S. 61). Da im Rahmen dieser Studie der Umgang von Berufungskommissionen mit den Anforderungen des Ausschreibungstextes von Interesse ist und es mehrere Auswahlsschritte gibt, in denen die Ausschreibungsanforderungen jeweils unterschiedlich gehandhabt werden können, verweisen die thematischen Codes auf Textstellen, in denen der Zusammenhang von Ausschreibungsanforderungen und Auswahl thematisiert wird, und zwar differenziert nach den jeweiligen Auswahlsschritten. Dabei wurden immer ganze Absätze mit einem Code indiziert. Dementsprechend stellt jeweils ein Absatz eine Analyseeinheit dar, wobei während der Transkription darauf geachtet wurde, dass neue Gedanken der Befragten durch einen Absatz getrennt wurden. Analog zu den Auswahlsschritten der Berufungskommission wurden für diesen ersten Codierdurchgang also die folgenden zwei thematischen Codes verwendet:

- Rolle des Ausschreibungstextes für Vorauswahl der Bewerberinnen
- Rolle des Ausschreibungstextes für die Listenerstellung

Gleichzeitig wurde bei der Codierung aber auch in Anlehnung an Gläser und Laudels (2010) vorgeschlagene Vorgehensweise die Möglichkeit offen gehalten, das Suchraster durch textnahe Codierungen zu ergänzen (ebd., S. 201). Während des Codiervorgangs stellte sich dann heraus, dass die Listenerstellung gegebenenfalls aus zwei Entscheidungsmomenten besteht: *erstens* erfolgt die Bewertung der persönlichen Vorstellung der Bewerberinnen sowie die Auswahl von Kandidatinnen für die externe Begutachtung, auf die dann *zweitens* die Entscheidung über die Listenplatzierung der Bewerberinnen folgt. Auch bei dem Vorschritt für die Listenerstellung – bei der



Bewertung der persönlichen Vorstellung der Bewerberinnen – sollten die Ausschreibungsanforderungen auswahlentscheidend sein, sodass der zweite thematische Code zweigeteilt wurde:

- Rolle des Ausschreibungstextes für die Listenerstellung
  - Rolle des Ausschreibungstextes für das weitere Vorgehen nach den Hearings
  - Rolle des Ausschreibungstextes für die Listenplatzierung der Bewerberinnen

Außerdem wurde der folgende Code ergänzt, da sich nicht alle Aussagen bezüglich der Relevanz des Ausschreibungstextes einer Entscheidungssituation zuordnen ließen:

- Rolle des Ausschreibungstextes allgemein/unspezifisch

### **Schritt 2: Durchgang der codierten Textteile**

Als Ergebnis dieses ersten Codierdurchgangs ist eine systematische Zusammenstellung der Textteile aus allen Interviews entstanden, in denen die Rolle der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl von Bewerberinnen thematisiert wurde. Diese relevanten Textteile lagen zudem strukturiert nach den zeitlich aufeinanderfolgenden Auswahlritten in der Kommission vor. Im nächsten Schritt wurden dann diese codierten Aussagen *innerhalb eines Interviews bzw. Falles pro Kategorie* zusammengefasst. So wurden redundante Aussagen der Befragten eliminiert und gleichzeitig die Kernaussagen der Interviewten pro Kategorie – also für jeden Auswahlritt – identifiziert. Dabei wurde die ursprüngliche Chronologie der Interviews zugunsten einer Strukturierung entlang der thematischen Codes aufgegeben. Nach diesem Arbeitsschritt lagen dann für jedes Interview die relevanten Aussagen zur Berücksichtigung der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl von Kandidatinnen paraphrasiert sowie differenziert nach den einzelnen Auswahlritten in der Kommission vor (Kaiser, 2014, S. 105-109).

### **Schritt 3: Theoriegeleitete Analyse und Interpretation**

In den ersten beiden Auswertungsschritten wurden also die Textelemente identifiziert, zusammengefasst und sortiert, die Informationen über die Reaktion von Berufungskommissionen auf die Erwartung, sich am jeweiligen Ausschreibungstext zu

orientieren, enthalten. Diese ersten Analyseschritte berücksichtigen aber noch nicht die Inhalte der entsprechenden Textteile. Dementsprechend liefert diese Indexierung noch keine zusammenfassenden Aussagen darüber, *wie* die Reaktion von Berufungskommissionen tatsächlich aussieht bzw. wie das Gremium mit den Ausschreibungsanforderungen umgeht. Um die Aussagekraft und gleichzeitig die theoretische Qualität der Codes des ersten Codierdurchgangs, die relativ grobmaschig und eng an der Chronologie des Untersuchungsgegenstands orientiert waren, zu verbessern, wurden Unterkategorien (oder bewertende Codes nach Kuckartz, 2010, S. 62) ergänzt. Dabei wurden die von Oliver (1991) in der Theorie beschriebenen Strategien, die Organisationen im Umgang mit institutionalisierten Erwartungen zur Verfügung stehen, als Subcodes für die thematischen Codes verwendet. Das dieser Studie zu Grunde liegende Verständnis von Theorie entspricht damit Kleimanns (2016, S. 36) Fassung von „Theorien als (mehr oder weniger) leistungsfähige Beschreibungs- und Erklärungsinstrumente für soziale Phänomene, die gegenstandsspezifisch operationalisiert und im Forschungsprozess gegebenenfalls modifiziert oder ersetzt werden müssen“. Die Modifikation der Theorie vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstands wurde bereits in Kapitel 10.3 beschrieben. Die gegenstandsspezifische Operationalisierung äußert sich in dieser Studie darin, dass zunächst die als Subcodes verwendeten strategischen Reaktionen in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand definiert wurden. Es wurde ausgehend von Olivers relativ abstrakter Darstellung der strategischen Reaktionsmöglichkeiten von Organisationen auf institutionalisierte Erwartungen beschrieben, wie genau diese Möglichkeiten für Berufungskommissionen im Umgang mit einer spezifischen Erwartung aussehen könnten. Für Textteile aus den Interviews, die zu diesen Beschreibungen passen, wurden dann die jeweiligen Subcodes vergeben.

In einem dritten Codierdurchgang wurde also den mit den thematischen Codes indexierten und pro Interview zusammengefassten Aussagen eine entsprechende Subkategorie bzw. Strategie zugeordnet. Dabei wurde pro Fall bzw. Interviewtranskript und thematischem Code immer nur eine Subkategorie vergeben. Das heißt im Umkehrschluss, dass jedem Fall eine Strategie pro Auswahlschritt zugeordnet wurde. Im Zuge dieser Feincodierung konnten gegebenenfalls Subkategorien modifiziert sowie induktiv ergänzt werden, sofern sich die Textteile keiner der theoretisch hergeleiteten Subkategorien zuordnen ließen. Das Kategoriensystem für den dritten Codierungsschritt sah wie folgt aus:

- Rolle des Ausschreibungstextes für Vorauswahl der Bewerberinnen
  - Acquiescence
  - Compromise
  - Avoidance
  - Manipulation
- Rolle des Ausschreibungstextes für die Listenerstellung
  - Rolle des Ausschreibungstextes für das weitere Vorgehen nach den Hearings
    - Acquiescence
    - Compromise
    - Avoidance
    - Manipulation
  - Rolle des Ausschreibungstextes für die Listenplatzierung der Bewerberinnen
    - Acquiescence
    - Compromise
    - Avoidance
    - Manipulation

#### **11.4.2 Fallkontrastierung**

Das mit Hilfe der Subkategorien strukturierte Material fasst dann für jeden Fall zusammen, wie Berufungskommissionen in den einzelnen Auswahlritten auf die Erwartung reagieren, die Anforderungen aus Stellenausschreibungen für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren exklusiv und vollständig zu berücksichtigen. Diese verwendeten Subkategorien beschreiben gewissermaßen Typen im Sinne von Kelle und Kluge (2010). Da die Zuordnung der Fälle zu diesen Typen lediglich anhand eines relevanten Vergleichsmerkmals – des Umgangs mit der Erwartung, den Ausschreibungstext zu befolgen – vorgenommen wurde, handelt es sich um eine eindimensionale Typologie (ebd., S. 87). Während bei den Autorinnen aber die Konstruktion von Typologien das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses von empirischen Daten darstellt, wurde für diese Studie eine bereits bestehende Typologie auf der Ebene der Subkategorien genutzt, um die empirischen Daten zu kategorisieren (ebd., S. 85-91).

Die Zuordnung empirischer Fälle zu Typologien stellt zunächst einmal nur eine deskriptive Analyse sozialwissenschaftlicher Phänomene dar. Obwohl diese Deskription einen hohen Informationsgehalt besitzt – schließlich wird gezeigt, wie wichtig Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl von Bewerberinnen sind – sollte die Auswertung der Interviewtranskripte an dieser Stelle nicht stehen bleiben. Vielmehr sollte versucht werden, durch eine Kontrastierung der den Typologien zugeordneten Fälle Unterschiede und Ähnlichkeiten in Bezug auf weitere Merkmale herauszuarbeiten, um zu einer Erklärung der Reaktionen der Berufungskommissionen beizutragen (Kelle & Kluge, 2010, S. 101-107). Es wurde daher untersucht, ob sich die Fälle neben den verschiedenen Handlungsstrategien noch hinsichtlich weiterer Merkmale unterscheiden. Mit diesem explorativen Vorgehen sollte in erster Linie herausgefunden werden, welche Merkmale der Fälle in Verbindung mit Strategien stehen, die darauf hindeuten, dass der Ausschreibungstext nur eine sehr geringe Relevanz für die Auswahlentscheidung hat. So sollte gegebenenfalls aufgezeigt werden, welche Faktoren damit in Zusammenhang stehen, dass Berufungskommissionen sich gegebenenfalls bei der Auswahl von Bewerberinnen von dem Ausschreibungstext entfernen.

## **11.5 Ergebnisse**

Der Studie liegt die Annahme zu Grunde, dass in Ausschreibungstexten für vakante Professuren Anforderungen abgebildet werden, die von der zukünftigen Stelleninhaberin aus Sicht von den am Auswahlprozess beteiligten Akteurinnen – z.B. von der Hochschulleitung oder von Fachkolleginnen – erfüllt werden müssen. Dementsprechend sollten ebendiese Akteurinnen erwarten, dass diese Anforderungen aus der jeweiligen Stellenausschreibung bei der Auswahl durch Berufungskommissionen vollständig und exklusiv berücksichtigt werden. Auch die jeweiligen Bewerberinnen teilen diese Erwartung – schließlich bewerben sie sich auf Basis der Anforderungen aus den Ausschreibungstexten um ebendiese Stelle. Doch Berufungskommissionen werden nicht nur von verschiedenen Akteurinnen mit der Erwartung konfrontiert, die zukünftige Stelleninhaberin entsprechend den Anforderungen des Ausschreibungstextes auszuwählen, sondern sie ist auch rechtlich verpflichtet, die Kandidatin auszuwählen, die am besten zum Ausschreibungstext passt. Um explorativ zu untersuchen, wie Berufungskommissionen auf die Erwartung reagieren, die Auswahl auf Basis der Anforderungen des jeweiligen Ausschreibungstextes zu treffen, wurden Expertinneninterviews durchgeführt. Dabei

wurden die in der Empirie identifizierten Reaktionsmöglichkeiten zunächst mittels einer aus der Theorie abgeleiteten Typologie gruppiert. Aus der spezifischen Reaktionsweise von Berufungskommissionen wurde dann wiederum abgeleitet, welche Relevanz die Ausschreibungsanforderungen für die tatsächliche Auswahlentscheidung haben, um die Frage zu beantworten, ob sich die Anforderungen in professoralen Stellenausschreibungen (siehe Teil eins dieser Arbeit) lediglich aus Gründen der Legitimitätssicherung von Universitäten verändert haben oder ob die Anforderungen aus Stellenausschreibungen auch für die tatsächliche Auswahl ausschlaggebend sind. Weiterhin wurden in einem zweiten Analyseschritt aus dem empirischen Material Faktoren abgeleitet, die im Zusammenhang mit bestimmten Reaktionen der Berufungskommissionen stehen und damit unterschiedliche Reaktionsweisen gewissermaßen erklären könnten.

Bevor jedoch näher auf den Umgang von Berufungskommissionen mit Anforderungen aus Ausschreibungstexten eingegangen wird, soll zunächst anhand des empirischen Materials verdeutlicht werden, dass sich Berufungskommissionen der Erwartung, den Ausschreibungstext zu befolgen, bewusst sind. Damit soll die dieser Studie zu Grunde liegende Annahme – Berufungskommissionen werden aus ihrer Umwelt mit der Erwartung konfrontiert, dass die ausgewählten Bewerberinnen zu den Anforderungen des Ausschreibungstextes passen müssen – anhand des empirischen Materials untermauert werden.

### **11.5.1 Gründe für die Relevanz von Anforderungen aus Ausschreibungstexten**

In den Schilderungen der befragten Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten spiegeln sich die in Kapitel 9.2 geschilderten Erwartungen an Berufungskommissionen in Bezug auf die Berücksichtigung der Ausschreibungsanforderungen bei der Auswahlwider. Es wird deutlich, dass sich Berufungskommissionen bewusst sind, dass sie sich bei der Auswahl der Kandidatinnen möglichst eng an dem Ausschreibungstext für die zu besetzende Stelle orientieren sollten, um verschiedene Akteurinnen zufriedenzustellen. So wird zum Beispiel von einer Berufungsbeauftragten (Interview 3) dargestellt, dass sie schon Berufungsverfahren miterlebt hat, in denen die Universitätsleitung die Berufsungsliste abgelehnt hat, weil die ausgewählte Person nicht zum Ausschreibungstext passte. Warum die Passung der ausgewählten Kandidatinnen zum Ausschreibungstext für die Universitätsleitung besonders wichtig ist, erklärt diese Berufungsbeauftragte wie folgt:

„Unsere Hochschulleitung ist hier sehr darauf bedacht, dass sich die neuberufenen Professoren auch an den profilbildenden Forschungsschwerpunkten beteiligen, mindestens aber an den Forschungsschwerpunkten der Fakultät. Es geht in Richtung Profilschärfung, Profilstärkung und das ist in der Regel in den Ausschreibungstexten auch aufgeführt, was man erwartet und daran wird sich eben auch orientiert: Wie gut passt der in die Fakultät, wie gut passt der in die Hochschullandschaft, wie gut ist das Kooperationspotenzial.“ (Interview 3, Absatz 32)

Dieses Zitat illustriert einerseits den normativen Druck hinsichtlich der Passung der Bewerberinnen zum Ausschreibungsprofil, der auf die Kommissionen durch die drohende Ablehnung der Liste durch die Universitätsleitung ausgeübt wird. Andererseits unterstreicht dieses Argument auch die Hypothesen 2 und 4, die anhand der quantitativen Inhaltsanalyse von Stellenausschreibungen in Teil eins dieser Arbeit überprüft wurden. Diese lauteten, dass heutzutage von Bewerberinnen um Professuren häufiger Kompetenzen bezüglich Kooperationen im weitesten Sinne erwartet werden (HT 2) und dass häufiger erwartet wird, dass Bewerberinnen Kompetenzen in Bereichen aufweisen, die das Universitäts- oder Fakultätsprofil widerspiegeln (HT 4). Anhand der Schilderungen dieser Interviewpartnerin wird deutlich, dass sowohl die Kooperationsfähigkeit der Kandidatinnen als auch deren Passung zum Hochschulprofil eine zentrale Anforderung an die zukünftige Stelleninhaberin aus Perspektive der Hochschulleitung darstellt.

Darüber hinaus wird im empirischen Material deutlich, dass es auch im Interesse der Fakultät ist, dass die Auswahl der Kandidatinnen am Ausschreibungstext orientiert ist, da diese die Auswahlentscheidung der Kommission vor der Universitätsleitung vertreten muss. Das ist darauf zurückzuführen, dass zunächst der Fakultätsrat der von der Kommission beschlossenen Liste zustimmen muss, bevor diese an die Hochschulleitung weitergeleitet wird. Die Hochschulleitung geht also davon aus, dass die Fakultät hinter Berufungsliste steht, sobald diese Liste sie erreicht. Eine andere Berufungsbeauftragte (Interview 12) schildert, dass sie in ihrem abschließenden Bericht über ein Berufungsverfahren an die Hochschulleitung auch zur Berücksichtigung des Ausschreibungstextes in der Kommission Stellung nehmen muss. Sollte die Hochschulleitung bezüglich dieses Aspekts unzufrieden sein, wird die „Fakultät wahrscheinlich dann zum Rapport bestellt“ und diese „gerät dann schon in einen größeren Rechtfertigungszwang.“ (Interview 12, Absatz 32)

Auch eine dritte Berufungsbeauftragte (Interview 5) erläutert, dass die Orientierung am Ausschreibungstext einerseits wichtig ist, weil die in der Ausschreibung genannten

Anforderungen mit der Universitätsleitung abgestimmt wurden und diese auch erwartet, dass sich die Kommission daran orientiert. Weiterhin wird von dieser Befragten der rechtliche Zwang, den Ausschreibungstext zu befolgen, erwähnt. Laut dieser Berufungsbeauftragten ist es wichtig, dass die ausgewählten Bewerberinnen zum Ausschreibungstext passen, um beamtenrechtliche Konkurrentinnenstreitverfahren zu vermeiden, denn

„[d]er Ausschreibungstext und die daran orientierten Auswahlkriterien sind das am meisten herangezogene Kriterium, wenn es um die Konkurrentenklagen geht und deswegen ist das so wichtig.“ (Interview 5, Absatz 44)

Da Bewerberinnen sich auf Basis des Ausschreibungstextes um eine Stelle bewerben, verlassen sie sich darauf, dass die Auswahlentscheidung anhand der im Text genannten Anforderungen erfolgt. Sollte das nicht der Fall sein, besteht die Möglichkeit, gegen das Auswahlverfahren zu klagen (Siehe Kapitel 9.2.2). Die Passung der ausgewählten Kandidatinnen zum Ausschreibungstext ist also besonders wichtig, denn

„[w]enn die Ausschreibung anders gelautet hätte, hätten sich vielleicht andere Kandidaten beworben. Und sie müssen ja irgendwo Kriterien definieren, anhand derer sie die Kandidaten bewerten, und diese Kriterien müssen sich am Ausschreibungstext orientieren. Das baut so aufeinander auf, Ausschreibungstext enthält das, wie die Professur ausgerichtet werden soll, wie sie in der Forschung sich aufstellen soll und das ist mit dem Präsidium so vereinbart worden.“ (Interview 5, Absatz 42)

In insgesamt drei Interviews (Interview 3, 10 und 13) wurden Sorgen bezüglich möglicher Konkurrentinnenstreitverfahren im Falle einer nicht zum Ausschreibungstext passenden Auswahlentscheidung geäußert. Eine Gleichstellungsbeauftragte bringt die Problematik wie folgt auf den Punkt:

„Das Problem ist, dass am Ende tatsächlich eine juristische Falle daraus werden kann. Wenn zum Beispiel Personen im Auswahlverfahren nicht berücksichtigt werden, die aber den Kriterien der Ausschreibung entsprechen, können die sich ja problemlos einklagen. Das passiert erstaunlicherweise relativ selten, aber es gibt schon Fälle, wo ich auch Anrufe bekomme von Bewerberinnen, also das sind dann bei mir natürlich vor allem Frauen, die sagen: ‚aber ich passe doch auf diese Kriterien‘ und mir berichten, dass sie erwägen zu klagen.“ (Interview 13, Absatz 35)

Zusammenfassend finden sich also in den Interviews Belege dafür, dass Universitätsleitung und Fakultät sowie die Bewerberinnen erwarten, dass die Auswahlentscheidung der Berufungskommission auf dem Ausschreibungstext für die zu besetzende Stelle basiert und dass Berufungskommission diese an sie gerichtete Erwartung

auch als solche wahrnehmen. Weiterhin wird deutlich, dass die Gefahr beamtenrechtlicher Konkurrentinnenstreitverfahren zumindest in einigen Fällen allgegenwärtig ist.

### **11.5.2 Übereinstimmung der Bewerberinnenauswahl mit den Ausschreibungsanforderungen**

Inwiefern entsprechen Berufungskommissionen aber nun dieser Erwartung? Berücksichtigen sie die Ausschreibungsanforderungen sowohl vollständig als auch exklusiv für die Bestenauslese? Inwiefern passen die ausgewählten Kandidatinnen zum Ausschreibungstext? Bei der Beantwortung dieser Fragen muss beachtet werden, dass verschiedene Zwischenschritte erforderlich sind, um die Erwartung, die Auswahl ausschließlich auf Basis aller Ausschreibungsanforderungen zu treffen, zu erfüllen. Zunächst muss die Berufungskommission festlegen, welche Merkmale der Bewerberinnen deren Potential abbilden, die entsprechenden Anforderungen in der Zukunft zu erfüllen. Diese Merkmale stellen dann die Kriterien für die Auswahl der Bewerberinnen dar. Weiterhin muss entschieden werden, wie diese Merkmale beobachtbar gemacht werden sollen, also welche Erfahrungen oder Kompetenzen der Bewerberinnen als Indikatoren für die Erfüllung dieser Kriterien dienen. Es müssen also Auswahlkriterien aus den Ausschreibungsanforderungen abgeleitet und operationalisiert werden (Becker, 2015, S. 179-183). So kann zum Beispiel in einer Stellenausschreibung gefordert werden, dass die zukünftige Stelleninhaberin Drittmittel einwerben soll. Dementsprechend wäre die Fähigkeit der Bewerberinnen, Drittmittel einzuwerben, ein Auswahlkriterium für die Berufungskommission. Dieses Kriterium muss dann noch operationalisiert werden, wobei je nach Fachgebiet der ausgeschriebenen Professur unterschiedliche Indikatoren für die Erfüllung der Kriterien relevant sein können (Lamont & Huutoniemi, 2011, S. 210). So könnte das Potential der Bewerberinnen zur Erfüllung des Kriteriums Drittmittelinwerbung beispielsweise aus der bisherigen Anzahl aller eingeworbenen Drittmittelprojekte abgeleitet werden oder es könnten nur Drittmittel, die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft oder der Europäischen Union eingeworben worden, als relevant erachtet werden. Das Erfordernis der Übersetzung von Ausschreibungsanforderungen in Auswahlkriterien und deren Operationalisierung verdeutlicht auch das folgende Zitat einer Berufungsbeauftragten (Interview 1).

„[...] in der Ausschreibung, da steht, wir wollen Internationalität oder was, und da ist für uns aber wichtig, dass jemand da EU-Projekte gemacht hat oder internationale



Kooperationen oder dass jemand regelmäßig auf internationalen Konferenzen ist oder sowas, weil das fachspezifisch ist.“ (Interview 1, Absatz 48)

Die Art und Weise, wie die Anforderungen in Kriterien übersetzt werden, gibt also Aufschluss darüber, inwiefern sich die Kommission bei ihrer Auswahl an den Ausschreibungsanforderungen orientiert und damit inwiefern die Kommissionen der Erwartung, die Anforderungen aus dem Ausschreibungstext zu berücksichtigen, entspricht.

Die Darstellung der verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten steht im Mittelpunkt der nächsten Abschnitte. Dazu wurde die Art und Weise, wie Berufungskommissionen – aus der Perspektive von Gleichstellungsbeauftragten und Berufungsbeauftragten<sup>37</sup> – den Ausschreibungstext für die Auswahlentscheidung berücksichtigen, verschiedenen aus der Theorie abgeleiteten Strategien zugeordnet, die im methodologischen Sinn als Typen verwendet wurden (Kelle & Kluge, 2010). Diese Typologie basiert auf dem in Kapitel 10 vorgestellten theoretischen Rahmen: Olivers (1991) organisationalen Strategien, die als Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen zur Verfügung stehen. Dabei wird der Begriff Strategie weniger als intentionale Handlung der Berufungskommission verstanden, sondern vielmehr für die gemeinsam von Kommissionen getragene Auswahlentscheidung verwendet (siehe auch Kapitel 10.3). Für jede Strategie werden dabei von Oliver (1991) drei Taktiken präsentiert, die gewissermaßen Verhaltensweisen beschreiben, die wiederum die Strategien charakterisieren. Um die Zuordnung der Fälle zu den Strategien nachvollziehen zu können, werden die einzelnen Taktiken und Strategien zunächst im Allgemeinen beschrieben (ein zusammenfassender Überblick der Strategien und Taktiken wurde bereits in Kapitel 10.1 präsentiert). Darauf aufbauend wird dieses theoretische Konzept dann dem Untersuchungsgegenstand dieser Studie angepasst. Dabei wird dargestellt, wie die Strategien und die diesen zugeordneten Taktiken als Reaktionen von Berufungskommissionen hypothetisch aussehen könnten. Daraus ergeben sich dann gewissermaßen Regeln für die Zuordnung der Fälle zu den entsprechenden Strategien, die als Typen verwendet werden. Wenn also die von den Befragten geschilderten Verhaltensweisen der Kommissionen einer bestimmten Taktik entsprechen, wurde der entsprechende Fall der Strategie zugeordnet, zu der diese Taktik gehört. Anschließend wird angelehnt an das Verfahren der Typenbildung nach Kelle und Kluge (2010, S. 105-107) je ein prototypischer Fall für die Strategien Acquiescence, Compromise, Avoidance und Manipulation vorgestellt. Diese Prototypen dienten für die weiteren Analysen als

---

<sup>37</sup> Die Wahl der Interviewpartnerinnen und deren Bedeutung für die Interpretation der Ergebnisse wurden in Kapitel 11.1.3 ausführlich thematisiert.

Vergleichsmaßstab, um die Zuordnung der anderen Fälle zu den entsprechenden Strategien zu verdeutlichen. Bei der Zuordnung wurden die beiden Auswahlsschritte der Berufungskommission – die Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen und die Listenplatzierung der Bewerberinnen (siehe Kapitel 3.3.3.2) – analog zu dem Vorgehen bei der Codierung des Materials für jeden Fall getrennt voneinander betrachtet und den entsprechenden Typen zugeordnet. Diesem Vorgehen ist das Auftreten sogenannter Mischfälle geschuldet, die sich dadurch auszeichnen, dass die zwei Auswahlsschritte eines Falls unterschiedlichen Strategien entsprechen. Bei der Lektüre der folgenden Ergebnisdarstellung sollte sich die Leserin stets vergegenwärtigen, dass die befragten Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten nicht ein spezifisches Berufungsverfahren beschreiben, sondern auf Basis ihrer gesamten Erfahrungen mit Berufungsverfahren vielmehr den üblichen Umgang von Berufungskommissionen mit dem Ausschreibungstext schildern. Sie beschreiben also gewissermaßen ein aus ihrem Erfahrungsschatz abstrahiertes Muster eines Auswahlverfahrens. Ein solches abstrahiertes Muster eines typischen Auswahlverfahrens stellt einen Fall dar.

#### **11.5.2.1 Acquiescence**

Nach Oliver (1991, S. 152) kann Acquiescence – also die Übereinstimmung organisationalen Verhaltens mit institutionalisierten Erwartungsstrukturen – auf verschiedene Arten und Weisen erfolgen. So können institutionalisierte Regeln *erstens* aus Gewohnheit unbewusst befolgt werden (Habit), *zweitens* indem andere Organisationen bzw. organisationale Einheiten nachgeahmt werden, die institutionalisierten Regeln entsprechen (Mimic), oder *drittens* indem sich Organisationen bewusst für die Erfüllung entsprechender Regeln entscheiden (Comply).

Wie bereits geschildert ist bei der Zuordnung von Reaktionen von Berufungskommissionen zu den Strategien zu berücksichtigen, dass die Anforderungen in Stellenausschreibungen von Berufungskommissionen immer erst für den Auswahlprozess handhabbar gemacht werden müssen. Dementsprechend würde Acquiescence und damit die Konformität von Berufungskommissionen mit der Erwartung, die Ausschreibungsanforderungen exklusiv und vollständig zu berücksichtigen, so aussehen, dass alle Ausschreibungsanforderungen in Auswahlkriterien übersetzt werden und keine zusätzlichen Auswahlkriterien berücksichtigt werden, die sich nicht aus den Ausschreibungsanforderungen ergeben. Diese Vorgehensweise kann entweder eine

bewusste Entscheidung von Berufungskommissionen sein (Comply), sie kann unbewusst bzw. aus Gewohnheit erfolgen (Habit) oder sie kann das Ergebnis einer Imitation des Verhaltens anderer Berufungskommissionen sein, in denen einzelne Mitglieder früher beteiligt waren (Mimic). Diese Handlungsweisen würden wiederum bedeuten, dass die Anforderungen, die in den Texten genannt werden, von hoher Bedeutung für die Auswahlentscheidung wären. Folglich wären im Fall von Acquiescence die tatsächlich angewendeten Auswahlkriterien sehr eng mit den Anforderungen der Stellenausschreibungen gekoppelt.

### **Prototypischer Fall: Acquiescence durch Comply**

Wie diese Strategie als Reaktion von Berufungskommissionen auf die Erwartung, den Ausschreibungstext bei der Auswahlentscheidung zu befolgen, aussieht, wird anhand der Schilderungen einer Gleichstellungsbeauftragten (Interview 7) deutlich. Diese Befragte nimmt als zentrale Gleichstellungsbeauftragte an allen Verfahren ihrer Universität teil. Es wird berichtet, dass in allen ca. 30 Berufungskommissionen, in denen sie bisher Mitglied war, bei beiden zentralen Auswahlritten – der Vorauswahl und der Listenplatzierung – darauf geachtet wurde, die im Ausschreibungstext genannten Anforderungen genau zu berücksichtigen. So wird beschrieben, dass die Berufungskommission sich in ihrer ersten Sitzung in der Regel intensiv mit dem Ausschreibungstext auseinandersetzt:

„[...]also die Kommission setzt ohne Kenntnis der Bewerberinnen und Bewerber sich in einer ersten Sitzung zusammen und operationalisiert den Ausschreibungstext nochmal. Weil der Ausschreibungstext natürlich entscheidend ist für die Frage der Auswahl, der Vorauswahl.“ (Interview 7, Absatz 14)

An der ersten Kommissionssitzung nimmt für gewöhnlich auch die Justiziarin der Universität teil, die die Kommissionsmitglieder darauf hinweist, dass sie sich auch an die Gewichtung der Anforderungen halten müssen, die sich aus der Formulierung des Ausschreibungstextes ergibt. Aus dem Ausschreibungstext werden also zuallererst Kriterien und deren Gewichtung für die Auswahl von Bewerberinnen abgeleitet, diese werden dann im Protokoll der Kommissionssitzung festgehalten und dienen der Berufungskommissionvorsitzenden als Grundlage für die Erstellung einer Synopse der relevanten Vergleichsmerkmale aller Bewerberinnen. In der zweiten Kommissionssitzung einigt sich laut der Gleichstellungsbeauftragten das Gremium dann auf eine Vorauswahl von Bewerberinnen, indem sie

„[...] sehr intensiv diskutiert [...] entlang der Bewerbungsunterlagen, entlang des Ausschreibungstextes, entlang der Gewichtung des Ausschreibungstextes, wen man denn für geeignet hält.“ (Interview 7, Absatz 14)

Nachdem die Kommission dann alle vorausgewählten Bewerberinnen im Rahmen der Vorstellungsveranstaltungen persönlich kennen gelernt hat, wird entschieden, welche drei bis vier Bewerberinnen von externen Professorinnen begutachtet werden sollen. Auch bei dieser Entscheidung spielt der Ausschreibungstext eine zentrale Rolle. Zum einen, weil die Kommissionsvorsitzende oder die befragte Gleichstellungsbeauftragte an diesen erinnert, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„Wie gesagt, entweder macht es der Kommissionsvorsitz nochmal im Sinne von zur Erinnerung, wir haben eine Ausschreibung und jetzt geht es nochmal darum, entlang dieser Ausschreibung genau diese Verdichtung vorzunehmen. Oder aber spätestens, wenn es von dort nicht kommt, dann kommt es von mir.“ (Interview 7, Absatz 42)

Und zum anderen weil die externen Gutachterinnen neben den Bewerbungsunterlagen der Kandidatinnen auch den Ausschreibungstext erhalten und in ihren Gutachten auf diesen Bezug nehmen. Auf Basis dieser Gutachten, der Bewerbungsunterlagen und des Eindrucks aus den Vorstellungsveranstaltungen wird dann von der Kommission die Listenreihung der Kandidatinnen vorgenommen. Dabei wird von der Befragten darauf geachtet, dass die Passung der Kandidatinnen zum Ausschreibungstext gegeben ist, indem sie

„[...] ganz schlicht im Laufe des Gesprächs [...] daran erinner[t], dass es da noch einen Ausschreibungstext gibt und den Kommissionsvorsitzenden nochmal [...] bitte[t], dass er das nochmal aufruft. Und das wird in aller Regel auch gemacht.“ (Interview 7, Absatz 48)

Diese Beschreibung eines typischen Auswahlverfahrens verdeutlicht, dass sich der Ausschreibungstext wie ein roter Faden durch den gesamten Auswahlprozess zieht. Dabei markiert die Auslegung der Anforderungen aus dem Ausschreibungstext für die Auswahl der Kandidatinnen den Beginn der Auswahlphase. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Übersetzung der Ausschreibungsanforderungen in Auswahlkriterien kontrovers ist und zu Konflikten in der Berufungskommission führt, ist relativ gering, denn

„in aller Regel sitzen da ja auch Mitglieder [Anmerkung der Verfasserin: in der Berufungskommission], die an diesem Text mitgearbeitet haben. Die Kommission übersetzt den sozusagen nochmal, insbesondere auch für die fachfremden und studentischen Mitglieder.“ (Interview 7, Absatz 38)

Aus diesen Schilderungen könnte abgeleitet werden, dass die Berufungskommission die Taktik *Comply* anwendet, da sie sich mehr oder weniger bewusst dafür entscheidet, der

institutionalisierten Erwartung zu entsprechen und die Anforderungen aus der Stellenausschreibung als ausschließliche Auswahlkriterien zu berücksichtigen. Doch es wird auch deutlich, dass das Gremium eigentlich keine andere Wahl hat, da verschiedene Kontrollinstanzen für die Einhaltung dieser institutionalisierten Regel sorgen. Einerseits ist hier die juristische Einführung zu Beginn des Verfahrens zu nennen, andererseits achtet auch die Gleichstellungsbeauftragte auf die Regelkonformität während des gesamten Verfahrens und weist auf eventuelle Abweichungen hin. Daher kann in Frage gestellt werden, ob die Erwartungskonformität tatsächlich eine bewusste Entscheidung im Sinne der Taktik *Comply* ist, oder vielmehr durch die engmaschige Überwachung des Auswahlprozesses erzwungen wird. Dieses empirische Beispiel wirft Fragen hinsichtlich der Tragfähigkeit des theoretischen Rahmens auf. Es wird deutlich, dass die von Oliver (1991) vorgestellten Taktiken *Habit*, *Mimic* und *Comply* die verschiedenen Methoden zur Erzielung der Erwartungskonformität von Berufungskommissionen nicht erschöpfend darstellen. Vielmehr müsste bei der Taktik *Comply* zwischen Erwartungskonformität aus Einsicht und durch Kontrolle differenziert werden.

#### **Weitere Fälle dieses Typus**

Der von einer Berufungsbeauftragten (Interview 10) geschilderte übliche Ablauf der Auswahl von Bewerberinnen durch die Berufungskommission ähnelt in Bezug auf die Relevanz des Ausschreibungstextes sehr dem prototypischen Fall und stellt damit ein weiteres Beispiel für *Acquiescence* und die Taktik *Comply* (durch Kontrolle) dar. Auch diese Person schildert auf Basis ihrer Erfahrungen mit ca. 15 Berufungsverfahren, dass in der ersten Sitzung der Berufungskommission ohne Kenntnis der Bewerberinnen die Auswahlkriterien festgelegt werden. Dabei werden alle Ausschreibungsforderungen berücksichtigt und keine zusätzlichen Kriterien festgelegt. Die Befragte versteht es als ihre Aufgabe, darauf zu achten,

„dass alle Kriterien, die in der Ausschreibung genannt werden, als Anforderungen, Aufgabengebiete und Voraussetzungen, dass die auch als Kriterium aufgeführt werden, in der richtigen Gewichtung, und dass keines hinzugefügt wird, das nicht aus der Ausschreibung der Stelle herauslesbar ist.“ (Interview 10, Absatz 16)

Vor dem Hintergrund dieser Kriterien werden die Bewerberinnen dann in alphabetischer Reihenfolge in der Kommission besprochen und es wird abgestimmt, wer zu einer persönlichen Vorstellungsveranstaltung eingeladen werden soll. Die Bewertung dieser Hearings findet dann anhand der gleichen Auswahlkriterien statt, wobei die Befragte aber

darauf achtet, dass diese sich „nicht auf Kriterien bezieht, die nicht schon vor der Einladung hätten erkennbar sein können [...]“ (Interview 10, Absatz 30) Das bedeutet, dass bei der Diskussionen über die Bewertung der Probevorträge beispielsweise nicht noch einmal über die Anzahl der Publikationen der Bewerberinnen diskutiert wird, da diese schon aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich war und bereits im Rahmen der Entscheidung über die einzuladenden Bewerberinnen thematisiert wurde. Es wird insgesamt auf eine „interne Konsistenz der Bewertungen“ geachtet, also darauf, dass die Bewertung der Listenplatzierung auf Basis der gleichen Kriterien mit der gleichen Priorisierung erfolgt wie die Vorauswahl. Sollte die Befragte feststellen, dass die Rangfolge der listenfähigen Kandidatinnen nicht zum Ausschreibungstext passt, würde sie sagen „Stopp, so geht das nicht.“

Diese Beschreibung deckt sich mit den Erfahrungen der Gleichstellungsbeauftragten aus ca. 30 Berufungsverfahren an derselben Hochschule (Interview 11). Auch sie schildert, dass die Berufungskommission üblicherweise in der ersten Sitzung Kriterien festlegt, anhand derer entschieden wird, welche Bewerberinnen zu einer persönlichen Vorstellungsveranstaltung eingeladen werden sollen. Für die Festlegung dieser Kriterien spielt nach Erfahrung der Gleichstellungsbeauftragten der Ausschreibungstext eine sehr große Rolle, denn dieser „[...] wird auch erst mal sozusagen umgesetzt.“ Für die Entscheidung über die Listenplatzierung bezieht sich die Kommission auf dieselben Kriterien, anhand derer sie die Vorauswahl getroffen hat. Im Rahmen dieser zweiten Auswahlentscheidung werden keine neuen Kriterien hinzugezogen,

„da wird übrigens sogar sehr drauf geachtet. Und wenn das passiert, dass in einer Kommission dann doch auch neue Kriterien plötzlich ins Spiel gebracht werden, dann steht hoffentlich jemand auf und hat das gemerkt und meckert.“ (Interview 11, Absatz 41)

Auch anhand der Erfahrungen von einer weiteren Gleichstellungsbeauftragten (Interview 13) mit ca. 70 Berufungsverfahren lässt sich das Verhalten von Berufungskommissionen der Strategie *Acquiescence* zuordnen. Aus den Schilderungen geht hervor, dass Berufungskommissionen für die Vorauswahl für gewöhnlich eine Zusammenfassung der Bewerberinnenmerkmale erstellen. Die Kriterien dieser Übersicht orientieren sich an dem Ausschreibungstext, da die Befragte sehr darauf achtet:

„Der Ausschreibungstext spielt eine relativ große Rolle bei uns, weil ich darauf sehr achte. Also das ist ein auch nicht ganz einfacher Prozess, durch den wir hier gegangen sind, denn es gibt ja Klagerisiken, die sich eben vor allem an den

Ausschreibungstexten aufhängen und ich bin zwar keine Juristin, aber ich bestehe darauf, dass es da einen engen Konnex gibt und deswegen ist das bei uns auch so.“ (Interview 13, Absatz 21)

Geht es dann um die Listenentscheidung, wird berichtet, dass bei dieser Auswahlentscheidung die Ausschreibungskriterien zwar in den Hintergrund geraten können:

„Das ist unterschiedlich, das können sehr kontroverse Diskussionen werden oder sein, in denen [...] man Gefahr läuft, auch sich sehr weit von dem Ausschreibungstext und von den dort niedergelegten Kriterien zu entfernen. Das kann aber auch sein, das genau das umgekehrte passiert und es wirklich eine sehr stringente, sehr an den Kriterien orientierte Diskussion wird.“ (Interview 13, Absatz 23)

Falls sich die Listenplatzierung der Kandidatinnen nicht an den Ausschreibungskriterien orientiert, greift die Befragte aber in die Auswahlentscheidung ein, indem sie der Kommission signalisiert, dass sie plant von ihrem Vetorecht gegen die Listenentscheidung Gebrauch zu machen. Daraufhin überdenkt die Kommission in der Regel die Auswahlentscheidung entweder oder die Gleichstellungsbeauftragte verfasst einen schriftlichen Widerspruch, den die Universitätsleitung gemeinsam mit dem Listenvorschlag der Kommission erhält. Anlässlich dieses Widerspruchs hat die Universitätsleitung dann bisher immer entweder die Listenreihenfolge geändert oder der Fakultät empfohlen, die Stelle neu auszuschreiben. Zusammenfassend wird also durch die Gleichstellungsbeauftragte sichergestellt, dass Auswahlentscheidung der Berufungskommission zu den Anforderungen des Ausschreibungstextes passt. Auch für diesen Fall könnte die durch engmaschige Kontrolle erzwungene Erwartungskonformität eine treffende Beschreibung sein, denn die Übereinstimmung mit dem Ausschreibungstext scheint durch die Kontrolle der Arbeit der Berufungskommission durch die Gleichstellungsbeauftragte beeinflusst zu werden.

Die Schilderungen eines typischen Auswahlverfahrens von einer weiteren Berufungsbeauftragten (Interview 1) passen ebenfalls zu Acquiescence. Sie beschreibt, dass Berufungskommissionen vor der Sichtung der Bewerbungsunterlagen die Auswahlkriterien festlegen, indem sie den Ausschreibungstext operationalisieren und anhand dieser Kriterien passende Bewerberinnen zu einer persönlichen Vorstellung einladen. Die Entscheidung über die Listenplatzierung der Bewerberinnen findet dann anhand derselben Kriterien sowie unter Berücksichtigung gegebenenfalls eingeholter

externer Gutachten statt. Zusammenfassend wird die Listenreihung laut der Befragten auf Basis von drei Informationsquellen getroffen:

„[...]das eine ist die Papierform, die Bewerbungen mit den Publikationslisten, mit den Projekten und Drittmitteln und so weiter. Dann haben Sie die persönliche Vorstellung, Ihre Eindrücke von dem Vortrag und aus dem vertraulichen Gespräch und Sie haben die Informationen aus den Gutachten.“ (Interview 1, Absatz 84)

An diese Bewertungsgegenstände werden gewichtete Auswahlkriterien angelegt, deren Grundlage der Ausschreibungstext bildet („Der ist immer Grundlage, im Prinzip spiegelt der sich ja in den Auswahlkriterien wider.“). Allerdings scheinen in diesem Fall die Auswahlkriterien nicht ganz so eng mit dem Ausschreibungstext gekoppelt zu sein, wie in den vorherigen Beispielen für Acquiescence. Zwar basieren die Auswahlkriterien nach Aussage der Befragten auf dem Ausschreibungstext, aus den Schilderungen lässt sich jedoch nicht ableiten, dass nicht gegebenenfalls zusätzliche Kriterien hinzugefügt werden könnten.

#### **11.5.2.2 Compromise**

Es kann vorkommen, dass eine uneingeschränkte Konformität mit institutionalisierten Regeln – also die Strategie Acquiescence – für Organisationen nicht attraktiv oder nicht praktikabel ist. In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand dieser Studie könnte die Befolgung der Erwartung, die Auswahlentscheidung ausschließlich auf Basis aller Ausschreibungsanforderungen zu treffen, für die Berufungskommission zum Beispiel nicht attraktiv sein, wenn sie (zusätzliche) Auswahlkriterien berücksichtigen möchte, die sich nicht aus den Ausschreibungsanforderungen ergeben. Andererseits könnte es für Berufungskommissionen aber auch nicht möglich sein, alle Ausschreibungsanforderungen zu berücksichtigen, beispielsweise wenn keine Bewerberin das Ausschreibungsprofil vollständig erfüllt. Unter diesen Umständen kann die Strategie Compromise zur Anwendung kommen, mit der sich Organisationen nach Oliver (1991, S. 153) auf dem schmalen Grat zwischen Konformität mit und Widerstand gegen Erwartungen bewegen. Organisationen verfolgen mit dieser Strategie zwar das Ziel, die erwartenden Akteurinnen zufriedenzustellen, gleichzeitig versuchen sie aber die mit der Erfüllung der Erwartungen verbundenen Konflikte zu lösen. Beispielsweise könnte sowohl im Falle eines Konflikts zwischen den Interessen der Organisation und den Umwelterwartungen, als auch im Falle eines Konflikts zwischen verschiedenen Umwelterwartungen die Taktik Pacify angewendet werden. Das würde bedeuten, dass Organisationen die Erwartungen nicht



vollständig erfüllen, sondern nur in einem Umfang, der (gerade so) ausreicht, um die Erwartenden zufrieden zu stellen (Oliver, 1991, S.154). Organisationen kommen den Erwartenden also gewissermaßen entgegen, um diese zu beschwichtigen. Die anderen beiden Taktiken – Balance und Bargain – beschreiben offensivere Vorgehensweisen zum Erreichen eines Kompromisses im Falle von mehreren miteinander im Widerspruch stehenden institutionalisierten Erwartungen. Bargain meint, dass mit erwartenden Akteurinnen Zugeständnisse in Bezug auf die *Erwartung an sich* ausgehandelt werden und dabei die entsprechenden Erwartungen gegebenenfalls modifiziert werden (Oliver, 1991, S. 154). Im Rahmen der Taktik Balance versuchen Organisationen dahingegen einen Kompromiss in Bezug auf *die Erfüllung der Erwartung* mit den Erwartenden auszuhandeln (Pache & Santos, 2010, S. 462). Dabei werden die widersprüchlichen Umwelterwartungen so gegeneinander abgewogen, dass möglichst alle Erwartenden zufrieden gestellt werden können (Oliver, 1991, S. 153).

Geht es um die Reaktionen von Berufungskommissionen auf die Erwartung, die Ausschreibungstexte zu befolgen, wird vermutet, dass die Taktiken Balance und Bargain wahrscheinlich nicht zur Erreichung eines Kompromisses anwendbar sind. Da ausschließlich die Reaktion des Gremiums auf *eine* Erwartung – die Befolgung des Ausschreibungstextes – betrachtet wird, geht es nicht darum, widersprüchliche Erwartungen gegeneinander abwägen zu müssen (Balance). Weiterhin kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass Kommissionen versuchen, mit beteiligten Akteurinnen – wie beispielsweise mit der Hochschulleitung – Zugeständnisse in Bezug auf die Erwartung auszuhandeln (Bargain), denn die Regel, sich an die Ausschreibungsanforderungen zu halten, hat einen rechtsförmigen Charakter. Es ist also anzunehmen, dass Compromise als Reaktion der Berufungskommission nur in Form von Pacify auftreten könnte. Das würde bedeuten, dass die Erwartung, die Auswahl auf Basis der Ausschreibungsanforderungen zu treffen, zwar nicht vollständig erfüllt wird, aber dennoch in einem Umfang, der die Erwartenden zufriedenstellt. Da von Berufungskommissionen erwartet wird, die Ausschreibungsanforderungen ausschließlich und vollständig zu berücksichtigen, haben sie verschiedene Möglichkeiten, diese Erwartung nur teilweise zu erfüllen. So wurden beispielsweise die Fälle der Strategie Compromise zugeordnet, in denen zwar alle Anforderungen aus den Ausschreibungstexten in Auswahlkriterien übersetzt wurden, zusätzlich aber noch weitere Auswahlkriterien herangezogen wurden, da in diesem Fall nicht ausschließlich die Ausschreibungsanforderungen auswahlentscheidend wären. Auch

die Vernachlässigung bestimmter Ausschreibungsanforderungen durch Weglassen oder eine Hervorhebung einzelner Anforderungen durch eine entsprechende Gewichtung bzw. Priorisierung war ein Indikator für Pacify, da hierdurch die Ausschreibungsanforderungen nicht vollständig berücksichtigt würden. Bei diesen beiden Vorgehensweisen wird jeweils ein Bestandteil der Erwartung – Exklusivität oder Vollständigkeit der Ausschreibungsanforderungen – befolgt und der andere vernachlässigt, wodurch gewissermaßen ein Kompromiss in Bezug auf die Erfüllung der Erwartung erreicht wird. Das bedeutet für die Rolle der Anforderungen aus dem Ausschreibungstext wiederum, dass die sie nicht ganz so eng mit der Auswahl von Bewerberinnen gekoppelt sind wie im Fall von Acquiescence. Dennoch würde der Text eine wegweisende Rolle für die Auswahl der besten Kandidatin spielen.

### **Prototypischer Fall: Compromise durch Pacify**

Die Beschreibung eines typischen Auswahlverfahrens von einer Gleichstellungsbeauftragten (Interview 8), die bisher an ca. 35 Berufungsverfahren an ihrer Universität teilgenommen hat, stellt einen prototypischen Fall für die Strategie Compromise und die Taktik Pacify dar. Laut der Befragten läuft die Vorauswahl der Kandidatinnen in der Regel so ab, dass die Kommission eine Liste mit Auswahlkriterien diskutiert, die dann dem Dekanat dazu dient, eine Synopse der Bewerberinnenmerkmale zu erstellen. Es wird geschildert, dass die Anforderungen aus dem Ausschreibungstext zwar für die Festlegung der Auswahlkriterien berücksichtigt werden, dass darüber hinaus aber noch weitere Kriterien hinzugefügt werden. Die Erwartung, die Ausschreibungsanforderungen zu berücksichtigen, wird also von der Kommission nur teilweise erfüllt, da die Auswahlkriterien nicht exklusiv aus der Stellenausschreibung abgeleitet werden. Auf die Frage nach der Herkunft dieser Kriterien lautet die Antwort:

„Die entstehen in der Diskussion. Also zunächst haben wir die Kriterien, die ohnehin in der Ausschreibung festgelegt sind [...] und darüber hinaus diskutieren wir in den Kommissionen, gibt es da noch andere Dinge, die zu berücksichtigen sind. Zum Beispiel haben wir hier an der Uni den Schwerpunkt [XY], da könnte man jetzt zum Beispiel auf die Idee kommen, wenn jetzt jemand in [FACH] gesucht wird, hat der irgendeine Verbindung zum [XY]? Das wäre zum Beispiel ein Kriterium, von dem die Kommission sagen würde: "Das ist uns wichtig", das wird dann aber eben bei allen Bewerbungen dann eben auch wirklich angelegt.“ (Interview 8, Absatz 32)

Doch obwohl auch zusätzliche Auswahlkriterien berücksichtigt werden – wie in diesem Beispiel die Passung zum Schwerpunkt der Universität – wird die hohe Relevanz des

Ausschreibungstextes für die Festlegung der Kriterien betont. Die Befragte versteht es als ihre Aufgabe, den Kommissionen zu verdeutlichen, dass die Anforderungen des Ausschreibungstextes die rechtliche Grundlage für die Auswahl der Kandidatinnen darstellt:

„Der Ausschreibungstext spielt eine ganz, ganz hohe Rolle. Das ist etwas, darin sehe ich unter anderem auch meine Funktion, den Leuten klar zu machen, dass dieser Ausschreibungstext immer wieder unsere Grundlage ist und wirklich auch eine rechtliche Grundlage.“ (Interview 8, Absatz 32)

Im Rahmen der zweiten zentralen Auswahlentscheidung, der Listenplatzierung der Bewerberinnen, werden die Inhalte des Ausschreibungstextes nicht mehr explizit thematisiert. Das wird wie folgt begründet:

„Also der Ausschreibungstext, das haben wir dann ja eigentlich schon abschließend diskutiert, wenn wir festlegen, die und diejenigen wollen wir einladen. Wenn wir Leute einladen, dann müssen wir absolut sicher sein, dass die konform gehen mit dem Ausschreibungstext, ansonsten hätten wir die gar nicht eingeladen. Also die Diskussion ist dann eigentlich abgeschlossen.“ (Interview 8, Absatz 44)

Folglich spielt der Ausschreibungstext für die zweite Auswahlentscheidung nur noch implizit eine Rolle, indem die Kriterien von der Vorauswahl „weiterhin Bestand“ haben.

Diese Beschreibung eines typischen Ablaufs der Auswahl von Bewerberinnen um Professuren verdeutlicht, dass Berufungskommissionen auch einen Kompromiss in Bezug auf die Passung der Bewerberinnen zum Ausschreibungsprofil eingehen können und passt zu der Taktik Pacify. Zwar wird in der Schilderung dieser Befragten die hohe Relevanz des Ausschreibungstextes für die Auswahl der Kandidatinnen hervorgehoben. Es wird aber auch erwähnt, dass zusätzliche Kriterien, die nicht aus dem Ausschreibungstext abgeleitet werden (wie beispielsweise die Passung zum Hochschulschwerpunkt<sup>38</sup>) für beide Auswahlsschritte eine Rolle spielen. Der Erfahrung dieser Befragten nach bemühen sich an dieser Hochschule Berufungskommissionen also, ihre Auswahlentscheidung im Einklang mit dem Ausschreibungstext zu treffen. Das schließt aber nicht aus, dass zusätzliche Kriterien berücksichtigt werden.

### **Weitere Fälle dieses Typus**

Auch eine andere Gleichstellungsbeauftragte (Interview 4) schildert, dass Berufungskommissionen ihrer Erfahrung nach (ca. 100 Verfahren) in der Regel zwar die

---

<sup>38</sup> Würde der die Passung zum Hochschulprofil explizit als Anforderung im Ausschreibungstext genannt werden, würde es sich selbstverständlich nicht um ein zusätzliches Kriterium handeln

Anforderungen der Stellenausschreibungen für ihre Kandidatinnenauswahl berücksichtigen, zusätzlich aber weitere Kriterien für die Auswahl von Bewerberinnen ausschlaggebend sind. Für die Vorauswahl der Bewerberinnen sieht das dann so aus, dass die Berufungskommission in ihrer ersten Sitzung Auswahlkriterien festlegt, anhand derer Kandidatinnen zur persönlichen Vorstellung eingeladen werden. Dafür sind „[e]inmal die konkreten Inhalte der Stellenausschreibung und dann was jede Fachkultur für sich sagt“ relevant. Für die Listenerstellung nach den Hearings spielt der Ausschreibungstext dann keine Rolle mehr. Das wird damit begründet, dass im ersten Auswahlschritt nur Personen zu den Hearings eingeladen wurden, die den Anforderungen des Ausschreibungstextes entsprechen und es nun lediglich darum geht, wer von diesen Personen die beste ist:

„I: Und welche Rolle spielt in dieser Phase der Ausschreibungstext?“

B: Gar nicht mehr so, eigentlich gar nicht mehr so richtig. Also der ist ja bei der Erarbeitung [Anmerkung der Verfasserin: der Auswahlkriterien], also der spielt eine große Rolle, wenn man die Leute einlädt, dass man die wirklich entsprechend, dass man guckt, haben die das, was wir in unserem Ausschreibungstext drin stehen haben. Das heißt, wir laden auch in der Regel Leute ein, die das erfüllen, und dann guckt man nur noch, wer ist die beste Person davon.“ (Interview 4, Absatz 32)

Damit spielt der Ausschreibungstext aber implizit eine Rolle, indem zumindest alle Bewerberinnen, die noch im Verfahren sind, die Mindestanforderungen des Textes erfüllen. Es wird also auch für die Listenerstellung vorausgesetzt, dass die Anforderungen der Ausschreibungstexte erfüllt sind, darüber hinaus sind dann aber weitere Kriterien relevant. Wie in Interview 8 (prototypischer Fall) wird auch von dieser Befragten im gesamten Auswahlverfahren darauf geachtet, dass die ausgewählten Bewerberinnen zum Ausschreibungstext passen und greift bei mangelnder Übereinstimmung ggf. ein, indem sie beispielsweise sagt: „[I]m Ausschreibungstext steht das explizit drin und jetzt wollen Sie das nicht mehr haben, das geht nicht.“ (Interview 4, Absatz 40)

Zu der Strategie *Compromise* und der Taktik *Pacify* passen auch die Erfahrungen mit ca. 30 Berufungsverfahren einer weiteren Gleichstellungsbeauftragten (Interview 6). Obwohl die Orientierung am Ausschreibungstext im gesamten Auswahlverfahren ein Imperativ ist, werden bereits bei der Entscheidung, welche Bewerberinnen zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen werden sollen, gegebenenfalls auch andere Aspekte neben den Ausschreibungsanforderungen berücksichtigt. So wird zwar berichtet, dass die Passung zum Ausschreibungstext eine hohe Relevanz für die Vorauswahl der Bewerberinnen in der ersten Sitzung der Berufungskommission hat:

„[D]ann wird über die Bewerber diskutiert. Das Kritischste ist ja meistens, passen die Leute auf die Ausschreibung? Unabhängig ob Frau oder Mann, passen Sie zu den Ausschreibungskriterien? Weil wir hier ja auch sehr spezielle Fachgebiete und wenn die nicht wirklich exakt drauf passen, dann bringt das nichts. Also wir hatten schon Berufungsverfahren, die deswegen geplatzt sind, weil niemand wirklich gepasst hat, auch wenn die Leute gut waren, dann geht es nicht immer.“ (Interview 6, Absatz 23)

Gleichzeitig wird aber auch beschrieben, dass noch weitere Gesichtspunkte für die Vorauswahl der Bewerberinnen relevant sind. So kann zum Beispiel diskutiert werden, ob die Bewerberinnen sich ernsthaft um die ausgeschriebene Professur bewerben oder ob sie die Bewerbung nutzen möchte, um im Falle einer Listenplatzierung Bleibeverhandlungen mit ihrer jetzigen Universität zu führen.

„[N]aja man diskutiert natürlich auch solche Fragen, ist das jetzt nur im Rahmen einer Bleibeverhandlung des oder der Kandidaten, das ist ja auch möglich. In der Regel kennt man auch irgendwie die Leute zumindest von Tagungen oder man weiß, der ist in der Universität XY und dann werden die geranked quasi.“ (Interview 6, Absatz 23)

Die Listenentscheidung orientiert sich laut der Befragten wieder sehr eng am Ausschreibungsprofil. Sie erklärt, dass zu Beginn des Auswahlverfahrens mit dem Ausschreibungstext korrelierende Auswahlkriterien festgelegt wurden und dass von diesen Kriterien auch bei der Entscheidung über die Listenplatzierung nicht abgewichen wird. Sie hebt hervor, dass die Kommission in der Regel sehr darauf achtet, dass die Auswahlentscheidung den Ausschreibungstext widerspiegelt:

„[A]lso das wird in der Kommission eigentlich auch schon immer wieder reflektiert, passt das und stimmt das. Also mir ist jetzt kein Verfahren bekannt, wo da richtig schwerwiegend von abgewichen wurde.“ (Interview 6, Absatz 39)

Gleichzeitig wird aber auch eingeräumt, dass es vorkommen kann, dass bestimmte Kriterien bei der Listenentscheidung anders gewichtet werden als bei der Vorauswahl. Insgesamt spiegelt also die Auswahlentscheidung der Berufungskommission den Erfahrungen der Befragten nach zwar die Anforderungen aus der Stellenausschreibung wider, das Gremium berücksichtigt aber eventuell noch zusätzliche Kriterien und gewichtet die Ausschreibungsanforderungen in einer bestimmten Art und Weise, die sich nicht aus der Formulierung des Ausschreibungstextes ergibt. So wird also entsprechend der Taktik Pacify durch das Hinzufügen zusätzlicher Kriterien und durch eine spezifischen Gewichtung der Ausschreibungskriterien versucht, ein Kompromiss zwischen den

Interessen der Kommission und der Erwartung, sich am Ausschreibungstext zu orientieren, zu erreichen.

### **Variante 1: Compromise durch Pacify und Mimic**

Die Erfahrungen mit ca. 27 Verfahren einer Berufungsbeauftragten (Interview 5) decken sich mit den obigen Beschreibungen der Gleichstellungsbeauftragten (Interview 6) an derselben Universität und passen ebenfalls zu Compromise. Aus den Schilderungen der Befragten kann zudem noch eine weitere Erscheinungsform eines Kompromisses bei der Befolgung des Ausschreibungstextes abgeleitet werden, denn diese passen nicht nur zu der Taktik Pacify, sondern auch zu der Taktik Mimic (siehe Strategie Acquiescence). Es wird ausgeführt, dass die Befragte sich

„[...] am Anfang von so einer neuen Kommission immer fünf Minuten das Wort erbeten ha[t] und dann immer erzählt ha[t], wie die anderen das Kommissionen das alle machen.“ (Interview 5, Absatz 24)

Die Berufungsbeauftragte fungiert also gewissermaßen als Katalysatorin für mimetische Isomorphie (DiMaggio & Powell, 1983, S. 152-152), indem sie forciert, dass Berufungskommissionen das bewährte Vorgehen anderer Kommissionen imitieren. Während bei Oliver (1991, S. 152) das Imitieren anderer organisationaler Akteurinnen aber als Mechanismus zur (unbewussten) Befolgung institutioneller Regeln – also Acquiescence – betrachtet wird, wird in diesem Fall ein Verhalten zum Erzielen von Compromise imitiert. Wir erfahren weiterhin, dass in den Kommissionen, in denen die Berufungsbeauftragte bisher beteiligt war, die Vorauswahl der Kandidatinnen auf Basis einer Synopse getroffen wird, die die Bewerberinnenmerkmale anhand bestimmter Kriterien zusammenfasst. Dabei ist die Passung der Bewerberinnen zur Ausschreibung zwar „immer das wichtigste [Kriterium]“, es werden aber auch andere Aspekte für die Vorauswahl berücksichtigt. Für die Listenentscheidung ist der Ausschreibungstext dann „[...]weniger wichtig, weil alle Leute, die eingeladen sind, die Kriterien mit Passung zur Ausschreibung ja schon erfüllen.“ (Interview 5, Absatz 42) Vielmehr spielen hier zusätzliche Kriterien, die nicht aus den Anforderungen im Ausschreibungstext abgeleitet werden, eine wesentliche Rolle für die Auswahlentscheidung (z.B. persönlicher Eindruck). Auch bei der Listenentscheidung wird deutlich, dass Kommissionen das Vorgehen anderer Kommissionen an der gleichen Hochschule imitieren und dass Gewichtung – wie schon von der Gleichstellungsbeauftragten an derselben Hochschule (Interview 6) beschrieben – als Möglichkeit genutzt wird, um einen Kompromiss zu erzielen. Es wird berichtet, dass

bestimmte Kriterien an dieser Universität immer ein hohes Gewicht haben und über diese Priorisierung der Kriterien herrscht an der Universität ein allgemeiner Konsens. Das kann auch dazu führen, dass die Kommission nicht der vorgeschlagenen Listenreihung der externen Gutachterinnen folgt, wenn diese ebendieses Kriterium nicht mit ebenso hoher Priorität berücksichtigen:

„Es gibt manchmal Gründe dafür, warum man intern ein bestimmtes Kriterium wichtiger nimmt, als der Gutachter das findet. Das sind [Hochschulorts] Spezialitäten, in [Hochschulort] ist es zum Beispiel so, dass wenn sie [Anmerkung der Verfasserin: die Bewerberinnen] in der Passung nicht ganz genau sind, aber befähigt sind zur interdisziplinären Forschung, dann ist das in [Hochschulort] wichtiger als an anderen Hochschulen.“ (Interview 5, Absatz 50)

In diesem Fall sind die Auswahlkriterien, die sich aus dem Ausschreibungstext ergeben, zwar sehr zentral für die Entscheidung der Berufungskommission, es sind aber zusätzliche hochschulspezifische Kriterien wichtiger. Diese sind in keiner Form schriftlich fixiert, sondern verbreiten sich durch mimetische Isomorphie an der Hochschule. Indem die Kommissionen also auf die Passung der Kandidatinnen zum Ausschreibungstext achten, aber letztendlich die interdisziplinäre Ausrichtung der Kandidatinnen auswahlentscheidend ist, entsprechen sie der Erwartung nur teilweise und erzielen damit einen Kompromiss bezüglich der Umwelterwartung, sich eng am Ausschreibungstext zu orientieren.

### **Variante 2: Compromise durch Balance**

In den Beschreibungen einer typischen Auswahlprozedur einer weiteren Gleichstellungsbeauftragten (Interview 2) wird deutlich, dass in den ca. 20 Verfahren, in denen sie bisher beteiligt war, nicht die Auswahl der am besten zum Ausschreibungsprofil passenden Bewerberin, sondern vielmehr die Auswahl von am ehestem dem Exzellenzkriterium entsprechenden Bewerberinnen die hochschulspezifische Erwartung an die Kommission darstellt. Das Gremium wird also mit zwei zentralen Erwartungen bezüglich der Auswahlentscheidung konfrontiert: die beamtenrechtliche Verpflichtung, die Passung der ausgewählten Bewerberinnen zum Ausschreibungsprofil sicherzustellen, und die normative Erwartung seitens der Hochschule, die Passgenauigkeit gegebenenfalls zugunsten des Exzellenzkriteriums zu vernachlässigen. In Abhängigkeit von den Eigenschaften der Bewerberinnen können diese Erwartungen miteinander in Konflikt stehen, wenn beispielsweise die Kandidatin, die am besten zu den Anforderungen der Ausschreibung passt, nicht diejenige ist, die das Exzellenzkriterium am ehesten erfüllt.

Es wird geschildert, dass die Vorauswahl der Kandidatinnen auf Basis einer Synopse der Informationen aus den Unterlagen aller Bewerberinnen getroffen wird. Die Kriterien dieser Synopse und deren Priorisierung sollten im Idealfall aus dem Ausschreibungstext abgeleitet worden sein, denn

„[d]a kann man eigentlich schon alles draus exzerpieren, plus man hat ja auch einfach im Gesetz bestimmte Grundlagen, die erfüllt werden müssen. Also das ist das [Bundesland] Hochschulgesetz plus der Ausschreibungstext, da hat man eigentlich schon alle Kriterien zusammen.“ (Interview 2, Absatz 26)

Die Befragte beschreibt dann, dass sich die Kriterien, anhand derer über die Listenplatzierung entschieden wird, von den Kriterien für die Vorauswahl unterscheiden können. Insbesondere wenn es um die Entscheidung zwischen einer weiblichen Bewerberin und einem männlichen Bewerber geht, kann es vorkommen, dass die Kriterien aus dem ersten Auswahlstadium nochmal in Frage gestellt und diskutiert werden:

„Und Sie können sich vorstellen, wenn es dann am Schluss darum geht, soll jetzt hier der Mann oder die Frau auf den vorderen Listenplatz, da wird nochmal immer ganz viel wirklich an diesen Kriterien gedreht. Da wird dann gesagt, naja das ist aber doch wichtiger, wir müssen eher darauf achten und dann am Schluss kann es eben sein, dass die nochmal die Kriterien entweder gar nicht so festgezurr haben, wie sie es hätten machen müssen oder aber sie nochmal drehen wollen, um eben doch einen spezifischen Kandidaten, ist es dann oft, durchzubekommen.“ (Interview 2, Absatz 16)

Insgesamt ist aber der Erfahrung dieser Befragten nach die Passung der Bewerberinnen zu den Anforderungen der Stellenausschreibung nicht am wichtigsten für die Auswahlentscheidung, sondern deren Exzellenz:

„Also ich würde auch immer das so sehen, dass Exzellenz wichtiger ist als Passgenauigkeit, das finde ich auch. Wobei man sich ja wie gesagt über die Definition von Exzellenz mal ganz konkret unterhalten müsste.“ (Interview 2, Absatz 34)

Dabei ist aber unklar – wie auch im obenstehenden Zitat deutlich wird – anhand welcher Merkmale der Kandidatinnen darauf geschlossen wird, dass diese das Exzellenzkriterium erfüllen. Somit hat die Erwartung, die am ehesten dem Exzellenzkriterium entsprechende Bewerberin auszuwählen, einen kommissionsinternen Diskussionsprozess über die Exzellenzdefinition zur Folge:

„Da ist eben oft in den Kommissionen die Diskussion, [...] worüber die absolut wildesten Diskussionen [geführt] werden auch immer wieder, wie wird denn Exzellenz definiert.“ (Interview 2, Absatz 26)



Die Kriterien werden also im Verfahrensverlauf nicht verbindlich gehandhabt oder werden gegebenenfalls sogar „gedreht“, was bedeutet, dass deren Gewichtung verändert wird. Durch diese flexible Auslegung der Kriterien versucht die Kommission beide Erwartungen gleichzeitig zu erfüllen: Dass die ausgewählte Kandidatin zum Ausschreibungstext passt und das Exzellenzkriterium erfüllt. Es wird deutlich, dass Berufungskommissionen an dieser Hochschule mit Institutional Complexity konfrontiert werden und es nicht nur darum geht, einer zentralen Erwartung mehr oder weniger gerecht zu werden, sondern gegebenenfalls verschiedene Erwartungen gegeneinander abzuwägen und eine zugunsten der anderen zu vernachlässigen (Greenwood et al., 2011, S. 319). Das von dieser Befragten geschilderte Vorgehen entspricht dementsprechend der Taktik Balance, da versucht wird, ein Kompromiss hinsichtlich der Erfüllung beider Erwartungen zu erzielen.

### **Variante 3: Kombination von Compromise und Defiance**

Auch die Beschreibung des typischen Vorgehens von Berufungskommissionen für die Vorauswahl der Kandidatinnen von einer weiteren Gleichstellungsbeauftragten (Interview 14) passt zu Compromise und zur Taktik Pacify. Sie schildert, dass neben den Ausschreibungskriterien noch zusätzliche Kriterien im ersten Auswahlschritt entscheidend sind. Das wird in Ihrer Antwort auf die Frage nach der Herkunft der Auswahlkriterien für die Vorauswahl deutlich:

„Die Grundlage ist natürlich, und dem ist eine längere Diskussion vorausgegangen, in der Regel die Ausschreibung. Und da gibt es dann sagen wir mal eine gewisse Orientierung an der Ausschreibung und dann gibt es unter Umständen noch Zusatzkriterien, die dann festgelegt werden. Also in der Kommission.“ (Interview 14, Absatz 28)

Wenn die Befragte dann auf den zweiten Auswahlschritt – die Listenerstellung – zu sprechen kommt, wird deutlich, dass es vorkommen kann, dass Kommissionen dann die Anforderungen des Textes ignorieren. Der Ausschreibungstext wird bei der Entscheidung über die Listenplatzierung zwar im „Zweifelsfall zu Rate gezogen“, aber wenn die Ausschreibungsanforderungen von den von der Kommission favorisierten Bewerberinnen nicht erfüllt werden, kann das Gremium seine Auswahl dennoch mit guten Argumenten begründen. Das wird in folgendem Zitat deutlich:

„I: Und welche Rolle spielt der Ausschreibungstext für diese Phase des Berufungsverfahrens?“

B: Naja, also der wird immer im Zweifelsfall zu Rate gezogen. Dann guckt man immer wieder: " Ah, in der Ausschreibung steht ja dieses oder jenes" und da muss man ja dann mal drauf zurückkommen und wenn derjenige oder diejenige, die da ausgesucht wurde eigentlich die Kriterien nicht erfüllt, dann ist das oft eine Abwägungssache. Dann wird gesagt: "Ja, aber sie hat doch einen Schwerpunkt XY und den finden wir ja auch richtig und der wäre ja auch eine gute Ergänzung für unseren Fachbereich und so weiter und so weiter". (Interview 14, Absatz 77)

Da die Kommission bei der Listenerstellung die Kriterien, die sich aus dem Ausschreibungstext ergeben, nicht nur ergänzt oder in einer bestimmten Art und Weise gewichtet, sondern einzelne Ausschreibungsanforderungen eventuell ignoriert, passt die Beschreibung dieses zweiten Auswahlstoffs nicht mehr zu Compromise. Vielmehr entspricht die Schilderung dieser Listenerstellung der Strategie Defiance, die die explizite Ablehnung institutionalisierter Regeln beschreibt, indem diese ignoriert (Dismiss), offen angefochten (Challenge) oder denunziert (Attack) werden (Pache & Santos, 2010, S. 463). In Kapitel 10.3 wurde diese Strategie als mögliche Option für Berufungskommissionen ausgeschlossen, da die gesetzlich verankerte Verpflichtung den Ausschreibungstext zu befolgen es im Grunde nicht erlaubt, die Ausschreibungsanforderungen bei der Auswahlentscheidung zu ignorieren. Der Schilderung der Gleichstellungsbeauftragten zu Folge kann es aber trotz der rechtlichen Bindewirkung des Ausschreibungsprofils vorkommen, dass die Kommission die Ausschreibungskriterien ignorieren und dementsprechend die Taktik Dismiss anwenden kann.

### **11.5.2.3 Kombination von Acquiescence und Compromise**

Neben den typischen Reaktionen von Berufungskommissionen, die in beiden Auswahlstufen – der Vorauswahl und der Listenerstellung – den Strategien Acquiescence oder Compromise entsprechen, wird auch von zwei Befragten für die Vorauswahl ein erwartungskonformes Verhalten geschildert, während die Listenerstellung eher einen Kompromiss in Bezug auf die Erwartung, sich am Ausschreibungstext zu orientieren, darstellt. So passt zum Beispiel die Schilderung einer typischen Vorauswahl von einer Gleichstellungsbeauftragten (Interview 12), die bisher ca. 12 Verfahren begleitet hat, zu Acquiescence. Für die Vorauswahl der Kandidatinnen wird üblicherweise eine Synopse erstellt, für die der Ausschreibungstext „[...] eine hohe Relevanz als Kriterienbilder hat.“ (Interview 12, Absatz 22). Auch für die Listenerstellung spielt der Ausschreibungstext eine große Rolle. Sollte die Übereinstimmung der ausgewählten Kandidatinnen mit dem Ausschreibungsprofil nicht gegeben sein, würde die Befragte die

Kommission zuerst darauf hinweisen und die unzureichende Passung in ihrem abschließenden Bericht über die Arbeit der Berufungskommission an die Hochschulleitung hervorheben. Allerdings räumt die Befragte ein, dass im zweiten Auswahlschritt neben den Ausschreibungskriterien auch strategische Überlegungen wie die Gewinnungswahrscheinlichkeit eine Rolle spielen können, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Es gibt natürlich auch so ein paar Sachen, manche Dinge sind natürlich auch ein bisschen strategisch, Reihungen können strategisch sein. Da weiß man zum Beispiel, die Person hat schon einen Ruf woanders hin, können wir die überhaupt noch gewinnen? Dann kann ich meine Listenplanung nicht auf diese Person fokussieren, weil ich muss die Liste absichern, das ist so ein Fall.“ (Interview 12, Absatz 33)

Insgesamt spielen also in diesem Fall die Ausschreibungskriterien eine zentrale Rolle für den ersten Auswahlschritt der Kommission. Bei der Listenerstellung können dann aber neben den Ausschreibungskriterien noch weitere, strategische Kriterien relevant werden – die Ausschreibungsanforderungen sind also nicht exklusiv für die Auswahlentscheidung der Berufungskommission. Bei dem zweiten Auswahlschritt entspricht das Vorgehen der Kommission also eher einem Kompromiss, der durch die Taktik Pacify erzielt wird.

Ein weiteres Beispiel dafür, dass Berufungskommissionen die Erwartung, sich an den Ausschreibungstext zu halten, bei der Vorauswahl erfüllen, ist die Schilderung eines typischen Berufungsverfahrens von einer Berufungsbeauftragten einer anderen Universität (Interview 3). In den ca. 250 Berufungsverfahren, in denen die Befragte bisher als Berufungsbeauftragte involviert war, wurde in der ersten Sitzung der Berufungskommission anhand einer Synopse der Bewerberinnenmerkmale zunächst überprüft, welche Bewerberinnen die gesetzlichen Berufungsanforderungen nicht erfüllen. Im zweiten Schritt beschäftigen sich Berufungskommissionen dann mit folgender Frage:

„Wer erfüllt denn nicht das Anforderungsprofil gemäß Ausschreibungstext, also die sogenannte wissenschaftliche Einschlägigkeit. Kann ja ein hervorragender Wissenschaftler sein, ganz viele Publikationen, peer-reviewed, aber leider nicht passend zur Denomination oder inhaltlichen Ausrichtung. Und wenn die inhaltliche Ausrichtung nicht passend ist, kann er trotz hervorragender Exzellenz in der Regel nicht genommen werden.“ (Interview 3, Absatz 14)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Passung der Kandidatinnen zum Ausschreibungsprofil das wichtigste Auswahlkriterium ist und die Exzellenz der Bewerberinnen – im Kontrast zu dem geschilderten Fall von Compromise, in dem die Taktik Balance angewendet wurde

(Interview 2) – eine nachrangige Rolle einnimmt. Geht es dann um die Listenplatzierung der Kandidatinnen, wird von der Befragten geschildert, dass auch hier eine enge Orientierung am Ausschreibungstext stattfindet und sie gegebenenfalls die Berufungskommission darauf hinweist, „dass sie gerade von ihrer Bewertungsmatrix abrücken, weil das war ja mal, die muss passend zur Ausschreibung sein [...]“. (Interview 3, Absatz 40) Allerdings wird anhand der Beschreibung der Berufungsbeauftragten auch deutlich, dass neben den Ausschreibungskriterien auch zusätzliche Aspekte, die nicht Teil der Ausschreibung waren, die Auswahlentscheidung beeinflussen. So diskutiert die Berufungskommission bei der Entscheidung über die Listenplatzierung bereits, ob eventuelle Ausstattungswünsche der Kandidatinnen überhaupt von der Universität erfüllt werden könnten und lässt diesbezügliche Überlegungen in die Listenerstellung einfließen. Das wird in folgendem Zitat deutlich:

„[K]ann die Ausstattung überhaupt realisiert werden, also was hat er für Ausstattungswünsche, was ist vorhanden, was müsste dann sozusagen noch hinzukommen, all diese Fragen werden auch geklärt.“ (Interview 3, Absatz 36)

Insgesamt spielt also sowohl bei der Vorauswahl der Bewerberinnen als auch bei der Listenerstellung die Passung der Merkmale der Kandidatinnen zum Ausschreibungsprofil eine zentrale Rolle. Allerdings wird die Listenentscheidung noch von zusätzlichen Überlegungen beeinflusst, sodass diese eher der Strategie Compromise und der Taktik Pacify zugeordnet werden kann.

#### **11.5.2.4 Avoidance**

Eine weitere Reaktionsmöglichkeit von Berufungskommissionen auf die Erwartung, sich bei der Auswahl von Bewerberinnen ausschließlich am Ausschreibungstext zu orientieren, stellt Avoidance dar. Organisationen erkennen dabei die Notwendigkeit der Konformität mit institutionalisierten Erwartungen an, entsprechen diesen aber nicht. Nach Oliver (1991, S. 154-156) gibt es drei verschiedene Taktiken im Rahmen dieser Nicht-Konformität. *Erstens* können Organisationen die Regeln nur symbolisch befolgen (Conceal) – also den Anschein erwecken, als ob sie sich regelkonform verhalten – und dadurch ihre Nicht-Konformität verbergen. Die *zweite* Taktik (Buffer), die ebenfalls die die Verschleierung der Nicht-Konformität organisationalen Verhaltens mit institutionalisierten Regeln zum Ziel hat, charakterisiert Oliver (1991, S. 155) durch die Entkopplung von Aktivitäts- und Formalstruktur. Indem die organisationsinternen Aktivitäten – die nicht den Umwelterwartungen entsprechen – nur lose oder gar nicht mit der von außen sichtbaren

Formalstruktur – die wiederum den Umwelterwartungen entspricht – verbunden sind, kann nicht-konformes Verhalten vor den Erwartenden abgeschirmt werden. An dieser Stelle könnte die Elaboriertheit von Olivers Ansatz kritisiert werden, da es nicht schlüssig erscheint, die Taktik Buffer als eine eigenständige Taktik neben Conceal vorzustellen. Stattdessen könnte Buffer – so wie die Taktik von Oliver (1991, S. 155) beschrieben wird – eher eine Unterform von Conceal darstellen, also eine spezifische Möglichkeit, die Nicht-Konformität zu verbergen. Eine *dritte* Taktik im Rahmen von Avoidance zielt weniger auf die Verschleierung der Nicht-Konformität, sondern beschreibt vielmehr eine Exit-Option organisationaler Akteurinnen. Oliver (1991, S. 155) führt aus, dass Organisationen sich dem Geltungsbereich institutionalisierter Regeln entziehen können (Escape), um diese Erwartungen nicht erfüllen zu müssen (vgl. auch Pache & Santos, 2010, S. 462-463; Leisyte, 2007, S. 61).

Für die Reaktion von Berufungskommissionen kann diese Exit-Option aber aus dem Grund ausgeschlossen werden, dass Berufungskommissionen lediglich als temporäre Organisationseinheiten innerhalb einer Universität zum Zweck der Entscheidungsvorbereitung nach Maßgabe ebendieser Universität eingesetzt werden. Da dieser Zweck eine *conditio sine qua non* für die Existenz von Berufungskommissionen ist, können sie ihren Zweck auch nicht umdefinieren, um sich beispielsweise statt der Auswahl von Professorinnen der Verbesserung der Menü-Auswahl in der Mensa zu widmen. Folglich können sie sich auch nicht den Erwartungen entziehen, die mit dem Zweck der Bewerberinnenauswahl verbunden sind. Darüber hinaus kann auch die Taktik Buffer – unabhängig davon ob sie als eigenständige Taktik oder spezifische Form von Conceal betrachtet wird – für Berufungskommissionen ausgeschlossen werden. Sie können ihre Aktivitäten nicht vor einer externen Kontrolle abschirmen, um so eine Regelabweichung zu tarnen. Das liegt daran, dass nicht nur das Ergebnis des Auswahlprozesses – also die ausgewählte Kandidatin – im Hinblick auf die Passung zum Ausschreibungstext beispielsweise von der Hochschulleitung überprüft werden kann, sondern auch die Berücksichtigung des Ausschreibungstextes *während* des Auswahlprozesses einer kontinuierlichen Beobachtung durch Gleichstellungsbeauftragte oder Berufungsbeauftragte unterliegt. Daher kann die Strategie Avoidance nur in Form einer symbolischen Orientierung der Auswahlentscheidung am Ausschreibungstext auftreten (Conceal), indem die Berufungskommissionen beispielsweise durch eine geschickte Begründung ihrer Auswahlentscheidung den Anschein erwecken, als ob die ausgewählte Kandidatin die am

besten passende ist. Sollte die Berufungskommission entsprechend der Strategie Avoidance auf die Erwartung reagieren, dass ihre Auswahlentscheidung den Anforderungen des Ausschreibungstextes entspricht, würde das für den Zusammenhang von Stellenausschreibung und Kandidatinnenauswahl bedeuten, dass der Text lediglich insofern eine Rolle für die Auswahl von Kandidatinnen spielt, als dass die ausgewählte Person diesem oberflächlich entspricht. Die eigentlichen Auswahlsschritte wären dabei aber nur sehr lose mit den Anforderungen des Textes verbunden.

Die Fälle wurden also Avoidance zugeordnet, wenn in den Schilderungen deutlich wird, dass von der Berufungskommission eine Orientierung am Ausschreibungstext demonstriert wird, sich die Auswahlkriterien aber nur dem Anschein nach aus der Ausschreibung ergeben. Durch die Wahl der Interviewpartnerinnen für diese Studie besteht allerdings die Gefahr, dass die Strategie im empirischen Material unentdeckt bleibt. Einerseits sind die befragten Interviewpartnerinnen ohne Ausnahme als fachfremde Kommissionsmitglieder an Berufungskommissionen beteiligt. Sie können also die inhaltlichen Diskussionen über die fachlichen Kompetenzen der Kandidatinnen nicht nachvollziehen, da diese sich naturgemäß auf hochspezialisierte Wissensbereiche beziehen. Als Folge dessen würden die befragten Personen gegebenenfalls nicht bemerken, dass es sich bei der Konformität der Berufungskommission mit der Erwartung sich an den Ausschreibungstext zu halten, lediglich um eine symbolische Konformität handelt. Darüber hinaus besteht die Aufgabe von Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten darin, die Regelkonformität von Auswahlverfahren sicherzustellen. Um ihre Auswahlentscheidung zu legitimieren, könnten Berufungskommissionen daher auch gegenüber den Befragten absichtlich eine Fassade bezüglich der Erwartungskonformität des Auswahlprozesses aufbauen.

### **Prototypischer Fall: Avoidance durch Conceal**

Doch die Schilderungen einer Berufsbeauftragten (Interview 9) deuten auf die Strategie Avoidance hin. Bezüglich der Vorauswahl der Bewerberinnen versteht die Befragte ihre Rolle als Berufsbeauftragte (bisher ca. 15 Berufungsverfahren) so, dass sie darauf hinwirkt, dass die Berufungskommission am Ende der ersten Sitzung „[...] eine transparente, priorisierte Liste an Eigenschaften [hat], die man während des Auswahlprozesses beachten möchte.“ Diese Kriterien werden von der Berufungskommission „aus der Hochschule und/oder aus dem Bedarf der Fakultät“ abgeleitet. Auf die Nachfrage nach der Relevanz des Ausschreibungstextes erläutert die

Befragte, dass aus diesem die Bedarfe der Fakultät zwar teilweise abgeleitet werden könnten, sie aber nicht darauf hinwirke, dass die Kriterien aus dem Ausschreibungstext abgeleitet werden. Sie erklärt das wie folgt:

„Weil es Praxis ist, dass die meisten Ausschreibungstexte so wenig konkret sind, dass sie die Definition einer Kriterienliste noch nicht zulassen. Ich sag nicht, dass man sich da nicht an den Ausschreibungstext halten soll. Aber das ist nicht das Wichtigste dabei, das Wichtigste ist, dass man eine gute Lösung, eine gute Berufung hinbekommt. Und dass man sich jetzt nicht an irgendwelchen starren Dingen festhält, die in der Ausschreibung stehen.“ (Interview 9, Absatz 26)

Aus dieser Beschreibung kann abgeleitet werden, dass die Ausschreibungskriterien eventuell keine oder nur eine geringe Rolle für die Auswahlentscheidung spielen könnten. Die Berufungsbeauftragte relativiert diese Aussage, indem sie im selben Absatz erklärt, dass die Auswahl „[...] natürlich im Rahmen dessen bleiben [muss], was da vorgegeben ist“, weil das „eine juristische Frage am Ende“ ist. Das zeigt, dass darauf geachtet wird, dass die Auswahl zumindest oberflächlich zu den Ausschreibungskriterien passen muss und damit der Ausschreibungstext wenigstens dem Anschein nach befolgt wird, um die Gefahr von beamtenrechtlichen Konkurrentinnenstreitverfahren abzuwenden. Im Hinblick auf die Relevanz des Ausschreibungstextes für die Listenerstellung erläutert die Befragte, dass sie als fachfremde Berufungsbeauftragte nicht in der Lage sei, zu erkennen, ob die erstplatzierte Kandidatin tatsächlich zur Ausschreibung passe. Sollte sie doch einmal die Passung zum Ausschreibungsprofil anzweifeln, würde sie „[...]die Kommission fragen, ob es das ist, was sie wollen und wenn sie sagen, dass sie das wollen, dann ist es ok [...].“ (Interview 9, Absatz 59) Der Befragten ist also bewusst, dass die Berufungskommission auch ihr gegenüber nur den Anschein erwecken könnte, als ob sie sich an den Ausschreibungstext halte, da sie als fachfremde Person die Inhalte der Diskussion in der Berufungskommission darüber, ob die Kandidatinnen die fachlichen Anforderungen erfüllen, nicht vollständig nachvollziehen kann. Aus diesem Grund versucht die Befragte auch nicht, in ihrer Rolle als Berufungsbeauftragte die Orientierung am Ausschreibungstext zu forcieren. Stattdessen agiert sie gewissermaßen als Verbündete der Kommission. Sie unterstützt den Entscheidungsprozess der Berufungskommission in ihrem abschließenden Bericht an die Hochschulleitung, um diese davon zu überzeugen, dass die ausgewählte Person – zumindest anscheinend – die am besten passende ist. Dieses Vorgehen entspricht der Taktik Conceal.

Weiterhin wird auch wiederholt von der Befragten hervorgehoben, dass die Ausschreibungstexte in der Regel so breit formuliert sind, dass es sehr viel Spielraum für die Übersetzung der Anforderungen in Kriterien gibt. Auf Grund der sehr allgemeinen Formulierung von Anforderungen im Ausschreibungstext ist also nicht immer eindeutig, ob ein bestimmtes Auswahlkriterium sich aus den Anforderungen ergibt oder zusätzlich zu den Ausschreibungsanforderungen berücksichtigt wurde, was in folgendem Zitat deutlich wird:

„Aber wie gesagt, weil die Ausschreibungen so breit sind und dass also so richtig was grundsätzlich dagegen spricht, das habe ich noch nicht gesehen.“ (Interview 9, Absatz 47)

### **11.5.2.5 Manipulation**

Die aktivste Reaktion auf institutionalisierte Erwartungen ist nach Oliver (1991, S. 157-159) Manipulation. Auch für Manipulation, womit die Beeinflussung von Erwartungen oder deren Quelle gemeint ist, werden drei unterschiedliche Vorgehensweisen vorgestellt. So können Organisationen *erstens* versuchen, Allianzen mit den Erwartenden zu bilden (Co-opt) oder *zweitens* diese zu kontrollieren (Control). *Drittens* können sie versuchen, den Inhalt der Erwartungen durch deren Definition zu beeinflussen (Influence) (vgl. auch Pache & Santos, 2010, S. 463; Clemens et al., 2005, S. 1212). Aus der Beschreibung der Manipulationsstrategie kann abgeleitet werden, dass institutionalisierte Regeln nicht als extern vorgegebene Bedingungen betrachtet werden, auf die Organisationen dann reagieren. Vielmehr bedeutet Manipulation, dass die institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die das Verhalten von Organisationen beeinflussen, von diesen aktiv mitgestaltet werden (Oliver 1991, S. 159). An diesem Teil Olivers Theorie könnte kritisiert werden, dass die Darstellung von Manipulation als strategische Reaktion auf Erwartungen der zeitlichen Logik von Erwartung und Reaktion auf Erwartungen widerspricht: eine Strategie im Umgang mit Erwartungen setzt voraus, dass diese Erwartung bereits besteht. Da Olivers Manipulationsstrategie aber die Beeinflussung der Erwartung beschreibt, stellt sie vielmehr eine Möglichkeit der Modifikation dieser *conditio sine qua non* vor und weniger eine strategische Reaktion auf diese. Entsprechend dieses Kritikpunktes an der Theorie beschreibt Manipulation im Rahmen dieser Studie auch keine Handlungsoptionen von Berufungskommissionen im direkten Umgang mit Erwartungen, sondern bezieht sich vielmehr auf den Zeitpunkt vor dem Auswahlprozess, also beispielsweise auf die Erstellung des Ausschreibungstextes.



Prinzipiell könnte die Erstellung des Ausschreibungstextes immer als eine Manipulation bzw. Beeinflussung der Auswahlphase betrachtet werden. In diesem Verfahrensschritt werden die Anforderungen an Bewerberinnen verschriftlicht und damit wird ein wesentlicher Teil der Erwartung beeinflusst, die im Rahmen der Auswahl von Kandidatinnen von Berufungskommissionen erfüllt werden muss. Im Folgenden werden aber nur solche Fälle als Manipulation betrachtet, in denen die Berufungskommission (oder einzelne Mitglieder) in die Erstellung der Texte involviert ist und damit die Anforderungen, mit denen sie selber sich erwartungsgemäß auseinandersetzen muss, aktiv beeinflussen<sup>39</sup>. Da diese Strategie aber nicht beschreibt, wie Berufungskommissionen auf die Erwartung den Ausschreibungstext zu befolgen reagieren, liefert die Zuordnung der empirischen Fälle zu diesem Typus keine Hinweise auf die Relevanz des Ausschreibungstextes für die eigentliche Auswahl der Bewerberinnen. Doch in einigen Fällen wird deutlich, dass die Art und Weise der Beteiligung der Berufungskommission an der Erstellung des Ausschreibungstextes den Umgang mit diesem in der Auswahlphase anscheinend beeinflusst. Daher wird Manipulation in der vorliegenden Arbeit nicht als weitere Reaktionsmöglichkeit auf Erwartungen betrachtet, sondern vielmehr als unabhängige Variable oder Faktor, um die Reaktionsweisen zu erklären. Für die Illustration von Manipulation werden dementsprechend auch keine prototypischen Fälle vorgestellt, sondern es werden zwei Fälle erneut aufgegriffen, in denen die Beeinflussung des Ausschreibungstextes durch die Berufungskommission im Zusammenhang mit der Handhabung dieses Textes in der Auswahlphase thematisiert wird. Diese Fälle wurden dadurch identifiziert, dass alle Interviewtranskripte erneut durchgegangen wurden und alle Textteile, in denen die Beteiligung der Berufungskommission oder einzelner Mitglieder an der Erstellung des Ausschreibungstextes erwähnt wurde, mit dem induktiv erstellten Code *Erstellung des Ausschreibungstextes: Manipulation* indiziert wurden.

### **Beteiligung von Kommissionsmitgliedern an der Ausschreibung**

So ist in dem prototypischen Fall für Acquiescence (Interview 7) ein Teil der Berufungskommission schon in die Erstellung des Ausschreibungstextes involviert. Das scheint wiederum die Operationalisierung der Auswahlkriterien auf Basis der Ausschreibungsanforderungen in der ersten Kommissionssitzung zu erleichtern, denn

---

<sup>39</sup> In keiner Berufsordnung der untersuchten Hochschulen ist in der Berufsordnung vorgegeben, dass die Berufungskommission an der Erstellung des Ausschreibungstextes beteiligt ist.

„die Kommission übersetzt den [Anmerkung der Verfasserin: Text] sozusagen nochmal. Insbesondere auch für die fachfremden und für studentische Mitglieder und dergleichen.“ (Interview 7, Absatz 38)

Dieses Beispiel deutet daraufhin, dass die Beteiligung von Mitgliedern der Berufungskommission an der Erstellung des Ausschreibungstextes begünstigen könnte, dass die Kommission diesen eher befolgt. Die Mitglieder, die an der Erstellung des Ausschreibungstextes mitgewirkt haben, sollten ein Interesse daran haben, dass dieser von der Kommission auch befolgt wird und sollten dementsprechend in der Kommission drauf hinwirken. Weiterhin könnte es einfacher sein, die Anforderungen aus den Texten in Auswahlkriterien zu übersetzen, wenn man an der Definition dieser Anforderungen beteiligt war und dementsprechend eher weiß, welche Merkmale der Bewerberinnen deren Potenzial abbilden könnten, die entsprechenden Anforderungen in der Zukunft zu erfüllen. Dieser Eindruck untermauert einerseits Olivers theoretische Überlegungen hinsichtlich des prädiktiven Faktors Content (siehe Kapitel 10.1). Sie geht davon aus, dass bei einer hohen Übereinstimmung der Umwelterwartungen mit den Interessen der organisationalen Akteurinnen die Befolgung dieser Erwartungen sehr wahrscheinlich ist. Werden also die Interessen der Berufungskommission schon bei der Erstellung des Ausschreibungstexts berücksichtigt, könnte die Berücksichtigung dieser Ausschreibungsanforderungen in der Auswahlphase wahrscheinlicher sein. Darüber hinaus passen die Ergebnisse auch zu den Überlegungen, die Pache und Santos (2010, S. 460-462) angestellt haben, um zu erklären, wie Organisationen auf widersprüchliche Erwartungen reagieren. Sie gehen davon aus, dass es eine Rolle spielt, inwiefern die jeweilige an die Organisation gerichtete Erwartung von Personen innerhalb der Organisation repräsentiert wird. Auch in dem vorliegenden Fallbeispiel wird deutlich, dass es die Konformität der Berufungskommission mit der Erwartung, die Bestenauslese auf Basis der Ausschreibungsanforderungen vorzunehmen, zu begünstigen scheint, wenn diese Erwartung *innerhalb* der Berufungskommission durch Mitglieder repräsentiert wird, die an der Erstellung des Ausschreibungstextes beteiligt waren.

Diese Vermutung wird durch den prototypischen Fall für Avoidance (Interview 9) verstärkt, in dem sowohl die Berufungskommission als auch die befragte Berufsbeauftragte nicht an der Erstellung des Ausschreibungstextes beteiligt ist. In diesem Fall scheinen die Inhalte der extern vorgegebenen Ausschreibung nicht so wichtig für die Auswahlentscheidung zu sein, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Aber ich sage jetzt mal, der Ausschreibungstext ist schon da, bevor das Berufungsverfahren startet. [...] Und daraus wird das ein bisschen mit abgeleitet natürlich, wofür die Fakultät steht, was sie sucht, wo es gerade Lehrbedarf gibt. Aber das versuche ich als Berufungsbeauftragter nicht zu pushen.“ (Interview 9, Absatz 24)

## **12 Zusammenfassung der Ergebnisse, Interpretation, Implikationen und Diskussion**

In Teil eins dieser Arbeit wurde empirisch gezeigt, dass die Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren sich auf Grund der veränderten Erwartungen an Universitäten als autonomer agierende Organisationen in den letzten Jahren verändert haben. Eine quantitative Analyse von Stellenausschreibungen für Professuren hat ergeben, dass insbesondere Anforderungen, die im Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit der Universität stehen, im Zeitverlauf auch häufiger an zukünftige Professorinnen gerichtet werden. Da die Nennung dieser Anforderungen in öffentlichen Stellenausschreibungen jedoch lediglich dem Zweck dienen könnte, die Konformität mit diesen Erwartungen zu demonstrieren und noch nichts über die tatsächliche Relevanz dieser Anforderungen für die eigentliche Auswahl von zukünftigen Professorinnen aussagt, stand in diesem zweiten Teil die Frage nach der Verbindlichkeit der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl der Bewerberinnen im Fokus. Es wurde in Kapitel 10 argumentiert, dass Berufungskommissionen, die als Peer Review-Panels für die Beurteilung der Bewerberinnen zuständig sind, in verschiedene Umwelten eingebettet sind, die sich in Bezug auf eine zentrale Erwartung an die Kommissionen allesamt einig sein sollten: Die Bestenauslese soll ausschließlich auf allen Ausschreibungsanforderungen basieren (siehe Kapitel 9.2). Um herauszufinden, wie wichtig die in Ausschreibungstexten genannten Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren im Allgemeinen für den tatsächlichen Auswahlprozess sind, galt es also zu untersuchen, wie Berufungskommissionen mit dieser Erwartung umgehen. Dabei ging es nicht darum, diese Frage in Bezug auf spezifische Anforderungen, einzelne Berufungsverfahren oder für unterschiedliche Fachdisziplinen differenziert zu beantworten. Vielmehr sollte ganz allgemein die Bedeutung von Anforderungen aus Stellenausschreibungen für die tatsächliche Auswahl von Professuren aufgezeigt werden.

Die Varianten des Umgangs von Berufungskommissionen mit dieser Erwartung werden als Strategien bezeichnet, wobei Strategie nicht als geplantes, sondern als tatsächlich ausgeübtes Verhalten begriffen wird (siehe Kapitel 10.3). Als theoretische Brille für die Gruppierung der unterschiedlichen Reaktionsweisen diente eine Typologie, die auf einer

Modifikation eines theoretischen Modells strategischer Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen von Christine Oliver (1991) basiert (siehe Kapitel 10.1). Die empirische Grundlage stellen leitfadengestützte Expertinnen-Interviews mit insgesamt 14 Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten an neun Universitäten dar, die auf Grund ihrer umfangreichen Erfahrungen als beratende Mitglieder in Berufungskommissionen ausgewählt wurden (siehe Kapitel 11.1 bis 11.3). Aus diesen Interviews wurde der übliche Umgang (Strategie) von Berufungskommissionen mit der spezifischen Erwartung, für die Bestenauslese die Ausschreibungsanforderungen der jeweiligen Stelle zu Grunde zu legen, herausgearbeitet. Dabei wurde für jeden Fall bzw. jedes Interview jedem der zwei üblichen Auswahlsschritte – die Vorauswahl der Bewerberinnen und die Listenerstellung – eine Strategie zugeordnet (Kapitel 11.5). Aus diesen Strategien kann nun abgeleitet werden, inwiefern die in Stellenausschreibungen genannten Anforderungen an Bewerberinnen für Professuren im Rahmen der tatsächlichen Auswahl in der Regel berücksichtigt werden. Insgesamt wurden die meisten Fälle – nämlich zwölf von 14 – den Strategien Acquiescence und Compromise zugeordnet. Dabei passen jeweils fünf Fälle in Bezug auf beide Auswahlentscheidungen zu Acquiescence oder Compromise und zwei Fälle stellen Mischfälle dar, in denen die Vorauswahl Acquiescence und die Listenentscheidung Compromise entspricht. Jeweils ein weiterer Fall entspricht den Strategien Avoidance und Defiance. Die folgende Tabelle 8 fasst die Zuordnung der Fälle zu den jeweiligen Strategien noch einmal zusammen, bevor die Schlussfolgerungen, die aus den Expertinneninterviews gezogen werden können, vorgestellt werden.

**Tabelle 8: Zusammenfassung der Strategien von Berufungskommissionen**

INTERVIEW	STRATEGIE	
	Vorauswahl	Listenerstellung
1	Acquiescence	Acquiescence
2	Compromise	Compromise
3	Acquiescence	Compromise
4	Compromise	Compromise
5	Compromise	Compromise
6	Compromise	Compromise
7	Acquiescence	Acquiescence
8	Compromise	Compromise
9	Avoidance	Avoidance
10	Acquiescence	Acquiescence
11	Acquiescence	Acquiescence
12	Acquiescence	Compromise
13	Acquiescence	Acquiescence
14	Compromise	Defiance

(Quelle: Eigene Darstellung)

### 12.1 Rolle der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl

Was bedeutet die Zuordnung der meisten Fälle zu Acquiescence und Compromise für die Fragestellung, die dieser Studie zu Grunde lag? Wie relevant sind Anforderungen aus Ausschreibungstexten für eine vakante Professur für die Bestenauslese durch die Berufungskommission in der Regel?

Wurde ein Fall der Strategie *Acquiescence* zugeordnet, so bedeutet das in der vorliegenden Studie, dass die Berufungskommission die Erwartung, die Auswahl der Kandidatinnen ausschließlich entsprechend aller Anforderungen aus den Ausschreibungstexten zu treffen, befolgt. Aus dieser Strategie kann also abgeleitet werden, dass die

Ausschreibungsanforderungen sehr eng mit der eigentlichen Auswahl gekoppelt sind und dementsprechend die in den Ausschreibungstexten genannten Anforderungen die tatsächlichen Auswahlkriterien widerspiegeln. Die Ausschreibungsanforderungen spielen also die entscheidende Rolle für die Auswahl und die Bewerberinnen um vakante Professuren werden in diesen Fällen ausschließlich anhand von Kriterien ausgewählt, die sich aus dem Ausschreibungstext ergeben. Darauf achten auch die befragten Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten, sodass Acquiescence in den dieser Studie zu Grunde liegenden Fällen überwiegend durch eine engmaschige Überwachung der Auswahlprozedur von Berufungskommissionen erfolgt. Obwohl die Interviewpartnerinnen nicht über spezifisches Expertinnenwissen verfügen, um die fachliche Beurteilung der Kandidatinnen durch die Fachkolleginnen in der Kommission zu überprüfen, wurde deutlich, dass sie als fachfremde Kommissionsmitglieder die Bestenauslese dahingehend beeinflussen können, dass die Ausschreibungsanforderungen von den Fachkolleginnen zu Grunde gelegt werden. Dieser große Einfluss kann einerseits durch die in Landeshochschulgesetzen und Berufsordnungen festgelegten Rechte der Interviewpartnerinnen erklärt werden: es ist schließlich ihre Aufgabe, die Qualitätssicherung des Auswahlverfahrens im Blick zu haben. Darüber hinaus kann vermutet werden, dass Akteurinnen, die regelmäßig an bestimmten Entscheidungsprozessen partizipieren und dementsprechend diesbezügliche Erfahrungen aufweisen – wie Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragte in Bezug auf Berufungsverfahren – auch besonders einflussreich in diesen Entscheidungsprozessen sind (Heimer, 1999, zitiert nach Greenwood et al., 2011, S. 349).

Auch die Strategie *Compromise* steht für eine relativ enge Kopplung der Ausschreibungsanforderungen und der Auswahl. In Fällen, die dieser Strategie zugeordnet wurden, wird deutlich, dass die Ausschreibungsanforderungen die Grundlage für die Auswahl darstellen. Obwohl die Anforderungen aus den Ausschreibungstexten in diesen Fällen durch weitere Kriterien ergänzt oder in spezifischer Art und Weise gewichtet werden, kann davon ausgegangen werden, dass der Inhalt der Ausschreibungstexte überaus relevant für die tatsächliche Auswahl von Bewerberinnen ist. Auch in Fall 2, in dem die Kommission mit zwei gegebenenfalls widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert wird – die beamtenrechtliche Verpflichtung, die Passung der ausgewählten Bewerberinnen zum Ausschreibungsprofil sicherzustellen, und die normative Erwartung seitens der Universität, die Passgenauigkeit gegebenenfalls zugunsten des Exzellenzkriteriums zu vernachlässigen

– wird in der Regel ein Kompromiss erzielt, um den Ausschreibungsanforderungen gerecht zu werden. Zwei Fälle entsprechen erst im zweiten Auswahlschritt Compromise und im ersten Acquiescence. Dementsprechend liegen für die Vorauswahl der Bewerberinnen ausschließlich die Ausschreibungsanforderungen und keine zusätzlichen Kriterien zu Grunde. Für den zweiten Auswahlschritt wird die Erfüllung der Ausschreibungsanforderungen als gegeben vorausgesetzt und nicht erneut geprüft, da bereits die Vorauswahl auf Basis der Ausschreibungsanforderungen getroffen wurde. Stattdessen werden in diesen Fällen dann ergänzende Auswahlkriterien für die Listenentscheidung herangezogen oder die Auswahlkriterien werden in einer bestimmten Art und Weise gewichtet, um eine Entscheidung über die Rangfolge der Kandidatinnen zu treffen. Dementsprechend spielen auch bei diesen Mischformen die Ausschreibungsanforderungen eine bedeutende Rolle für die Auswahl der Bewerberinnen um eine vakante Professur. Diese Erkenntnis entspricht den Ergebnissen von Van den Brink und Benschop (2012, S. 9), die im Rahmen einer Studie zur Auswahl von Professorinnen an niederländischen Universitäten generiert wurden. Die Autorinnen zeigen anhand von Interviews mit Mitgliedern der Auswahlgremien, dass die Orientierung an Auswahlkriterien, die aus professoralen Anforderungsprofilen abgeleitet wurden, bei der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen enger ist als nach der persönlichen Vorstellung der Kandidatinnen.

Die Antwort auf die untersuchungsleitende Fragestellung, die auf Basis dieser Fälle gegeben werden kann, lautet also, dass Berufungskommissionen – der persönlichen Erfahrung der Befragten nach – der Erwartung, sich bei der Auswahlentscheidung ausschließlich an allen Ausschreibungsanforderungen zu orientieren, in der überwiegenden Anzahl der Fälle vollständig oder teilweise entsprechen. Das bedeutet wiederum, dass die auf Ebene der Formalstruktur, also in Ausschreibungstexten genannten Anforderungen auch entscheidend für die Auswahl von Bewerberinnen um Professuren auf Ebene der Aktivitätsstruktur sind. Die Formalstruktur – die Stellenausschreibung – fungiert also gewissermaßen als Erwartung, die auf Ebene der Aktivitätsstruktur – nämlich von der Berufungskommission – befolgt wird. Es kann also davon ausgegangen werden, dass keine Kandidatin ausgewählt wird, die die Ausschreibungsanforderungen nicht erfüllt.

Allerdings passen zwei der untersuchten Fälle weder zu Acquiescence noch zu Compromise. So entspricht ein Fall auch der Strategie Avoidance. In diesem Fall ist die fachfremde Befragte trotz ihres mangelnden Fachwissens in Bezug auf die zu besetzende

Professur in der Lage zu erkennen, dass durch Berufungskommissionen nur der Anschein erweckt wird, als ob die ausgewählte Bewerberin den Anforderungen des Ausschreibungstextes am besten entspricht. Das bedeutet zwar, dass auch in diesem Fall keine Bewerberin ausgewählt wird, die nicht zumindest oberflächlich zu den Anforderungen aus der Stellenausschreibung passt. Doch aus dieser Verschleierungstaktik kann abgeleitet werden, dass die Ausschreibungsanforderung nicht ganz so zentral für die Auswahl sind wie in den Fällen, die Acquiescence und Compromise zugeordnet wurden. Die Schilderungen in Bezug auf die Listenerstellung in einem weiteren Fall entsprechen sogar der Strategie Defiance. Indem die Taktik Dismiss angewendet wird, ignoriert die Berufungskommission einen Teil der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahlentscheidung. Das bedeutet, dass der Ausschreibungstext für eine zu besetzende Professur – zumindest aus Sicht der fachfremden Beobachterin des Auswahlprozesses – in diesem Fall nicht die Grundlage für die Auswahl von Bewerberinnen um diese Stelle darstellt und die erstplatzierte Bewerberin eventuell nicht zu den Ausschreibungsanforderungen passt. Da die Passung der ausgewählten Kandidatinnen zum Ausschreibungsprofil ein zentrales Qualitätskriterium für Berufungsverfahren ist (siehe Kapitel 3.3.3.2), lohnt sich ein genauerer Blick auf die Umstände, unter denen die Strategien Avoidance und Defiance auftreten (können). Zunächst wird aber das verwendete Theoriegerüst vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse reflektiert.

## **12.2 Anmerkungen zum verwendeten Theoriegerüst**

Für die empirische Untersuchung lag das Konzept strategischer Reaktionen auf institutionalisierte Anforderungen von Christine Oliver (1991) als Analyserahmen zu Grunde. Dabei wurde dieser theoretische Ansatz vor dem Hintergrund der neo-institutionalistischen Forschungstradition und dessen Nutzbarkeit für die spezifische Fragestellung dieser Arbeit diskutiert. Indem aktuelle Forschungsarbeiten, die sich ebenfalls auf dieses Theoriegerüst stützen, präsentiert wurden, wurden einige Schwachstellen des Ansatzes – insbesondere die Vorhersagemöglichkeiten der strategischen Reaktionen – deutlich. Vor diesem Hintergrund wurden dann Olivers Überlegungen dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit angepasst (siehe Kapitel 10.3). Dabei wurde die Strategie Defiance von vornherein ausgeschlossen, da eine offensichtliche Vernachlässigung von Ausschreibungsanforderungen für die Bewerberinnenauswahl vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen ausgeschlossen erschien. Weiterhin



wurden die spezifische Interpretation des Strategiebegriffs in dieser Arbeit vorgestellt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde dann zweierlei in Bezug auf dieses modifizierte Theoriegerüst deutlich: *Einerseits* eignen sich die strategischen Reaktionen als Ausgangspunkt zur Beschreibung des Umgangs von Berufungskommissionen mit der Erwartung, Ausschreibungstexte exklusiv und vollständig als Grundlage für die Auswahl von Bewerberinnen zu verwenden. Mit Hilfe dieses theoretischen Rahmens konnte nicht nur analysiert werden, ob sich die Berufungskommissionen an die spezifische Erwartung halten oder nicht, sondern es konnte differenziert dargestellt werden, wie die organisationalen Einheiten mit dieser Erwartung umgehen. Dadurch wird deutlich, dass das theoretische Konzept nicht nur ein probater Ausgangspunkt zur Klassifizierung unterschiedlicher Reaktionen von Organisationen auf institutionalisierte Erwartungen ist, sondern auch für die Analyse von Reaktionen von Einheiten in Organisationen verwendet werden kann, wie schon in einer Arbeit von Leisyte (2007) angedeutet wurde. Allerdings muss eingeräumt werden, dass im Rahmen dieser Arbeit lediglich eine klar definierte und weitestgehend widerspruchslöse Erwartung im Fokus stand – schließlich sind sich die Umwelten von Berufungskommissionen in Bezug auf die Erwartung, dass die Anforderungen des Ausschreibungstextes auswahlentscheidend sein sollten, einig. Folglich wurde die Anwendbarkeit der Typologie nicht durch eventuelle Herausforderungen im Umgang mit konfligierenden Umwelterwartungen herausgefordert (siehe z. B. Pache & Santos, 2010). Eine Ausnahme stellt allerdings Interview 2 dar, in dem eine zweite zentrale Erwartung (Auswahl der exzellentesten Bewerberin) an die Berufungskommission geschildert wird. Aber auch für diesen Fall kann für die Beschreibung der Reaktion der Berufungskommission auf eine von Olivers Strategien (nämlich Compromise durch die Taktik Balance) zurückgegriffen werden.

*Andererseits* wurden vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes Erklärungslücken und Unschärfen der Theorie deutlich. Auf Basis der empirischen Ergebnisse wurde an diesen Stellen die Theorie weiterentwickelt. Beispielsweise konnten die von Oliver vorgestellten Taktiken zum Erreichen der jeweiligen Strategien das Vorgehen von Berufungskommissionen nicht erschöpfend abbilden und es konnten weitere Vorgehensweisen der Kommissionen aus dem empirischen Material abgeleitet werden, die nicht zu Olivers vorgeschlagenen Taktiken passten. *Erstens* wurde beispielsweise Compliance durch Kontrolle als weitere Taktik neben freiwilliger Compliance für die Strategie Acquiescence identifiziert. Diese Ergänzung beruht auf der empirischen

Beobachtung, dass Erwartungskonformität weniger eine bewusste Entscheidung von Berufungskommissionen ist, sondern vielmehr durch eine engmaschige Kontrolle des Auswahlprozesses durch Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragte erzwungen wird. *Zweitens* konnte anhand des empirischen Materials gezeigt werden, dass sie Taktik Mimic nicht nur zum Erreichen von Konformität – also im Rahmen der Strategie Acquiescence – angewendet werden kann, sondern auch eine Vorgehensweise zur Erzielung eines Kompromisses darstellt. In einem Fall wirkte eine Berufungsbeauftragte daraufhin, dass Berufungskommissionen das bewährte Vorgehen anderer Kommissionen nachahmen – allerdings wurde hier keine Imitation eines erwartungskonformen Verhaltens, sondern eines zum Erzielen eines Kompromisses berichtet. *Drittens* wurde festgestellt, dass die Taktiken zur Erreichung von Avoidance nicht ausreichend trennscharf sind und Buffer vielmehr eine Form von Conceal darstellt als eine eigenständige Taktik neben Conceal.

Ein *vierter* Kritikpunkt an dem theoretischen Rahmen wurde vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse in Bezug auf die Strategie Manipulation diskutiert. Auch Manipulation wurde von Oliver (1991) als mögliche Reaktion auf eine Umwelterwartung vorgestellt. Doch die Beeinflussung von Erwartungen – durch Co-opt, Influence oder Control – müsste vor der eigentlichen Reaktion auf eine Erwartung stattfinden und kann dementsprechend keine Reaktionsmöglichkeit auf eine Erwartung darstellen. Stattdessen konnte anhand des empirischen Materials gezeigt werden, dass die Manipulation von Erwartungsbestandteilen – also in dieser Studie die Beeinflussung der Ausschreibungsanforderungen durch die Berufungskommission – einen Beitrag zur Erklärung des zeitlich nachgelagerten Umgangs mit dieser Erwartung leisten könnte. Im Sinne einer Weiterentwicklung der theoretischen Überlegungen in Bezug auf organisationale Reaktionsmöglichkeiten auf institutionalisierte Erwartungen müsste also Manipulation weniger als strategische Reaktion bzw. als abhängige Variable, sondern vielmehr als prädiktiver Faktor für strategische Reaktionen bzw. als unabhängige Variable berücksichtigt werden.

### **12.3 Induktive Identifikation von Erklärungsfaktoren**

Um die Faktoren, die organisationale Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen gewissermaßen erklären können, soll es auch in diesem Abschnitt gehen. Um diese aus dem empirischen Material herauszuarbeiten, wurden die Fälle, in denen die Reaktionen der Berufungskommissionen den Strategien Avoidance und Defiance entsprechen, genauer

betrachtet. Auf diese Art und Weise sollte ein Eindruck davon gewonnen werden, unter welchen Umständen sich Berufungskommissionen bei der Bestenauslese von Ausschreibungstext entfernen (können). Es wurde also untersucht, welche Gründe dafür verantwortlich sein könnten, dass in den Fällen 9 und 14 die Ausschreibungstexte keine so zentrale Rolle für die Auswahlentscheidung spielen. Dabei wurde darauf verzichtet, die von Christine Oliver (1991, S. 159-172) vorgestellten prädiktiven Faktoren als Ausgangspunkt für die Suche nach Erklärungsfaktoren zu verwenden, da bereits verschiedene Forscherinnen die Schwachstellen dieses Theorie-Bestandteils dargestellt haben (Siehe Kapitel 10.2). Auch am Beispiel der vorliegenden Untersuchung wird deutlich, dass die prädiktiven Faktoren sich als wenig hilfreich für die Erklärung von Avoidance und Defiance erweisen. Betrachtet man Abbildung 7 (Kapitel 10.1), sollte der Theorie zu Folge die Anwendung beider Strategien unwahrscheinlich sein, wenn die Entsprechung der Erwartung unerlässlich für die organisationale Legitimität und damit überlebenswichtig für Organisationen bzw. organisationale Einheiten ist (Faktor Cause). Es wurde aber bereits ausgeführt, dass die Existenz von Berufungskommission als temporäre Organisationseinheiten an den Zweck der Bewerberinnenauswahl und die damit einhergehenden Erwartungen gebunden ist. Folglich ist die Konformität mit den entsprechenden Erwartungen entscheidend für ihre Existenz. Berücksichtigt man diese Tatsache, ist das Auftreten von Avoidance und Defiance also äußerst unwahrscheinlich. Dass diese Strategien im Rahmen dieser Studie aber dennoch beobachtet werden konnten, deutet eine Grenze des theoretischen Modells in Bezug auf die Erklärung der Reaktionen von Berufungskommissionen an.

Anstatt auf den theoretischen Rahmen zurückzugreifen, wurde daher mit einer induktiven Herangehensweise herausgearbeitet, in welcher Hinsicht sich die Fälle 9 und 14 – also die Fälle von Avoidance und Defiance – von den anderen Fällen unterscheiden. Um dieser Frage nachzugehen, wurden nicht nur die im Rahmen der Expertinneninterviews erhobenen Daten, sondern auch die Berufsordnungen und weitere Merkmale der jeweiligen Universitäten, an denen die Befragten ihr Amt als Gleichstellungs- bzw. Berufsbeauftragte ausüben, berücksichtigt. Sollten dabei Alleinstellungsmerkmale der kritischen Fälle identifiziert werden, könnten diese Hinweise auf mögliche Gründe für Avoidance und Defiance sein.

Der *erste Schritt* bei der Suche nach Unterschieden zwischen den Fällen, in denen die Ausschreibungstexte für die Auswahlentscheidung weniger relevant zu sein scheinen, und

den Fällen, in denen der Ausschreibungstext sehr relevant ist, war die genauere Betrachtung verschiedener Charakteristika der jeweiligen Universitäten. Dem zu Grunde lag die Vermutung, dass eventuell rechtliche Bestimmungen auf Landesebene oder andere Spezifika der beiden Universitäten eine Abweichung vom Ausschreibungstext begünstigen könnten. Die Interviewpartnerinnen in den Fällen 9 und 14 unterscheiden sich dabei in Bezug auf das Bundesland sowohl untereinander als auch von allen anderen Fällen, da sie jeweils die einzigen Befragten aus ihren Bundesländern sind. In beiden Fällen liegt das Ruferteilungsrecht zudem bei der Universitätsleitung. Weiterhin sind beide Fälle – gemessen an der Studierendenzahl – an mittelgroßen Universitäten verortet. Doch da auch an anderen mittelgroßen Universitäten mit Ruferteilungsrecht im Sample die Strategien Acquiescence und Compromise geschildert wurden, können diese Merkmale nicht als Erklärungsfaktor für die Abweichung vom Ausschreibungstext im Rahmen der Bestenauslese in Betracht gezogen werden. Auch ein Blick in die Berufungsordnungen der untersuchten Universitäten war für die Suche nach erklärenden Faktoren für die Strategien Defiance und Avoidance wenig erfolgversprechend. Es wurde festgestellt, dass die Berufsordnung der Universität, an der der Fall von Defiance im zweiten Auswahlschritt geschildert wurde, die Kategorie B aufweist (siehe Kapitel 11.1.2). Dementsprechend lautet die Vorgabe der Berufsordnung dieser Universität, dass im Rahmen von Berufungsverfahren die Auswahlkriterien und gegebenenfalls deren Gewichtung auf Grundlage des Ausschreibungstextes festzulegen sind. Die Universität, an der der Fall von Avoidance berichtet wurde, weist die Kategorie C auf. Das bedeutet, dass es laut dieser Berufsordnung die Aufgabe der Berufsbeauftragten ist, dass die in der jeweiligen Stellenausschreibung genannten Kriterien bei der Auswahl von der Berufungskommission berücksichtigt werden. Folglich wird in beiden Berufsordnungen der interessierenden Fälle die Relevanz der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahl von Bewerberinnen betont. Weiterhin stellt die jeweilige Kategorie in Bezug auf die Berufsordnung kein Alleinstellungsmerkmal der kritischen Fälle dar, da die Schilderungen an Universitäten mit ähnlichen Bestimmungen in den Berufsordnungen anderen Strategien entsprechen. Die Vorgaben der hochschulspezifischen Berufsordnungen können also auch nicht als erklärende Variable für die Strategien Avoidance und Defiance in Betracht gezogen. Die Erwartung, dass Berufungskommissionen ihre Auswahl auf Basis der Ausschreibungsanforderungen der spezifischen Professur treffen, weist nicht nur durch ihre schriftliche Fixierung in Berufsordnungen, sondern auch durch Gerichtsurteile in beamtenrechtlichen Konkurrentinnenstreitverfahren einen rechtsförmigen Charakter auf.

Folglich könnte es auch entscheidend für den Umgang von Berufungskommissionen mit dem Ausschreibungstext sein, inwiefern sie sich der Gefahr einer Klage von nicht-berücksichtigten Bewerberinnen bewusst sind. Sollte dieses Bewusstsein vorhanden sein – so die Vermutung – sollten Mitglieder von Berufungskommission besonders darauf achten, sich nicht durch eine Missachtung der Ausschreibungsanforderungen angreifbar zu machen. Während im Fall von Defiance kein Hinweis darauf gefunden wurde, dass Konkurrentinnenstreitverfahren als drohende Gefahr bei Verfahrensfehlern wahrgenommen werden, wird dieser Aspekt in fünf anderen Fällen thematisiert, die den Strategien Acquiescence oder Compromise zugeordnet wurden. Auch im Fall von Avoidance wird angedeutet, dass die ausgewählte Bewerberin zum Ausschreibungstext passen muss, da das „eine juristische Frage am Ende“ ist. (Interview 14, Absatz 26). In Fällen, in denen rechtliche Probleme in Bezug auf Abweichungen vom Ausschreibungstext erwähnt werden, wird also eine – zumindest oberflächlich – enge Orientierung an den Ausschreibungskriterien geschildert. Das deutet darauf hin, dass aus Verfahrensfehlern resultierende negative Erfahrungen Teil des organisationalen Gedächtnisses und in den organisationalen Strukturen bzw. Entscheidungsprämissen verankert sein könnten (Walsh & Ungson, 1991). Auch die Anwesenheit von Berufungsbeauftragten in Berufungsverfahren könnte im Zusammenhang mit den Strategien zu stehen, da diese gewissermaßen als Verfahrenswächterinnen fungieren und dementsprechend eventuelles Fehlverhalten von Berufungskommissionen sanktionieren könnten, indem sie der Universitätsleitung darüber berichten. Zwar gibt es an der Universität, an der der Fall von Defiance geschildert wurde keine Berufungsbeauftragte. Somit gibt es keine eigens für die Kontrolle der Übereinstimmung von Ausschreibungsprofil und Auswahlkriterien eingesetzte Person, was eine Abweichung von den Ausschreibungsanforderungen für die Kommission erleichtern könnte. Doch auch an zwei weiteren Universitäten im Sample, die den Strategien Acquiescence und Compromise zugeordnet wurden, ist das Amt der Berufungsbeauftragten nicht vorhanden. Interessant ist dabei, dass sich im Fall von Acquiescence die befragte Gleichstellungsbeauftragte in einer Doppelrolle sieht. Bei der Beschreibung ihrer Funktion in der Berufungskommission macht sie deutlich, dass sie „auch gleichzeitig also die Funktion auch [...] einer Art Berufungsbeauftragten [habe].“ (Interview 7, Absatz 69).

Obwohl die Anwesenheit von Berufungsbeauftragten und das Bewusstsein drohender beamtenrechtlicher Konkurrentinnenstreitverfahren anscheinend im Zusammenhang mit

einer engen Orientierung der Berufungskommissionen an den Ausschreibungsanforderungen einer zu besetzenden Professur stehen kann, konnten auf Hochschulebene keine Merkmale identifiziert werden, die das Auftreten von Avoidance oder Defiance im Rahmen von Auswahlverfahren für Professorinnen hinreichend erklären können. Deshalb wurde im *zweiten Schritt* betrachtet, welche typischen Merkmale von Berufungsverfahren von den Befragten in den beiden kritischen Fällen geschildert wurden, die sich von den eher konformitätsorientierten Fällen unterschieden. Dabei wurden sowohl für den Fall 9 (Avoidance) als auch für den Fall 14 (Defiance) jeweils ein relevantes Unterscheidungsmerkmal identifiziert, das die geringe Verbindlichkeit des Ausschreibungstextes erklären könnte. Im Fall von Defiance scheint das Verfahren durch mehrere informelle Elemente gekennzeichnet zu sein und im Fall von Avoidance könnten vor allem Merkmale des Ausschreibungstextes dessen geringe Relevanz erklären. Diese besonderen Merkmale der beiden Fälle werden nun jeweils in Kontrast zu den anderen Fällen dargestellt.

### **12.3.1 Informalität als Einfallstor für Defiance**

Auf der Suche nach möglichen Gründen dafür, warum in Fall 14 ein Teil der Ausschreibungsanforderungen für die Auswahlentscheidung möglicherweise ignoriert wird, fiel auf, dass dieser Fall an mehreren Stellen der Auswahlprozedur informelle Elemente aufweist und dass die Auswahlentscheidung nicht allein auf Grundlage objektiver Kriterien getroffen wird. Stattdessen beeinflussen schon zu Beginn der Auswahlphase – nämlich während der Erstellung der Synopse aller Bewerberinnenmerkmale – subjektive Urteile den Verfahrensablauf. Wie wichtig diese Synopse für die gesamte Auswahlprozedur ist, wird dabei in einem Zitat einer anderen Befragten deutlich, deren Schilderungen zur Strategie Acquiescence passen. Sie erläutert, dass mit der Synopse – die auf den Anforderungen des Ausschreibungstextes beruhen sollte – gewissermaßen ein Grundstein für den weiteren Verfahrensablauf gelegt wird, da die Vorauswahl der Bewerberinnen für eine persönliche Vorstellung auf Basis dieses Dokuments getroffen wird:

„[...]sodass tatsächlich diese Synopse eine ganz wichtige Funktion hat und dann man häufig am Ende auf der Basis dieser Synopse in einem ersten Schritt die Bewerberinnen und Bewerber in drei Kategorien einteilt, A, B oder C, und dann, A sind die eben, die eingeladen werden, B sind die strittigen Fälle und C sind die, die nicht geeignet sind.“ (Interview 13, Absatz 12)

Gleichzeitig schildert diese Befragte, dass subjektive Einschätzungen in diesen Dokumenten die gesamte Auswahlprozedur beeinflussen würden und dass es sich daher um „nicht unproblematische Papiere“ handelt. Dabei wird auch ausgeführt, dass diese Synopsen besonders wichtig sind, wenn man davon ausgeht, dass nicht alle Mitglieder von Berufungskommissionen die Bewerbungsunterlagen sorgfältig studieren und sich stattdessen bei ihrer Auswahlentscheidung lediglich auf die Synopse der Bewerberinnenmerkmale stützen.

„Es sind wichtige aber mitunter nicht unproblematische Papiere, die erstmal zu Grunde liegen und die meistens dann in den Kommissionen diskutiert werden, ich bin mir nicht sicher, ob alle Kommissionsmitglieder in allen Verfahren gleichermaßen intensiv sich mit den Bewerbungsunterlagen beschäftigen. Das hängt auch davon ab, wie viele Bewerbungen eingegangen sind, wie zeitaufwändig das Ganze ist.“ (Interview 13, Absatz 12)

In Interview 14, dem im zweiten Auswahlschritt die Strategie Defiance zugeordnet wurde, wird berichtet, dass die Synopse in der Regel von der Berufungskommissionsvorsitzenden erstellt wird. Diese Tatsache allein ist kein Alleinstellungsmerkmal dieses Falles, da auch entsprechend der Schilderungen anderer Interviewpartnerinnen die Erstellung der Synopse im Verantwortungsbereich der Berufungskommissionsvorsitzenden liegt. Allerdings wird im Fall von Defiance berichtet, dass es nicht unüblich ist, dass bereits persönliche Bewertungen der jeweiligen Berufungskommissionsvorsitzenden in dieses Dokument einfließen. Das wird in folgendem Zitat deutlich:

„Manchmal ist es so, dass da der Vorsitzende dann auch schon mal einen Kommentar dadran schreibt wie: ungeeignet, oder, oder, oder.“ (Interview 14, Absatz 22)

Das Einfließen persönlicher Bewertungen der Berufungskommissionsvorsitzenden in die Synopse wird von keiner weiteren Interviewpartnerin erwähnt. Vielmehr wird von den anderen Befragten die Wichtigkeit der Objektivität der Zusammenfassung der Bewerberinnenmerkmale betont. In drei Fällen wird zudem darauf verwiesen, dass es für die Erstellung dieser Synopse eine hochschulweite Vorlage gibt. Dabei entspricht einer dieser drei Fälle der Strategie Acquiescence, einer passt zu Compromise und einer ist eine Mischform von Acquiescence in der Vorauswahl und Compromise bezüglich der Listenerstellung. In weiteren sechs Fällen wird die Synopse nicht von der Berufungskommissionsvorsitzenden allein, sondern gemeinsam in der ersten Kommissionssitzung erstellt. Jeweils drei dieser Fälle wurden Acquiescence und zwei Compromise zugeordnet und ein Fall ist eine Mischform der beiden Strategien. In diesen

Fällen wird auch die Relevanz der Ausschreibungsanforderungen für diesen grundlegenden Schritt des Auswahlverfahrens – die Erstellung der Synopse - besonders deutlich. Es wird geschildert, dass die Merkmale, die in der Synopse festgehalten werden, typischerweise von Berufungskommissionen aus dem Ausschreibungstext abgeleitet werden.

Der Fall von Defiance unterscheidet sich also in Bezug auf die mangelnde Objektivität bei der Erstellung der Synopse von den weiteren untersuchten Fällen. Diese Informalität, die gleich zu Beginn Einzug in das Verfahren hält, zieht sich durch die weitere Prozedur. Das wird deutlich, wenn die Befragte auf die Bewertung der Hearings und die darauf basierende Listenentscheidung zu sprechen kommt:

„I: Wie geht es denn dann in der Regel weiter, nachdem die Kommission die Bewerberinnen und Bewerber kennen gelernt hat, was sind so die nächsten Schritte?

B: Also in einer gut laufenden Kommission gibt es eine konstruktive Diskussion in der Kommission. Und in anderen Kommissionen gibt es informelle Diskussionen, die durchaus außerhalb der Kommission stattfinden und die dann über den Weg versuchen, Einfluss auf die Kommission zu nehmen.“ (Interview 9, Absatz 45)

Die Befragte berichtet, dass an den Diskussionen über die Listenplatzierung der Kandidatinnen auch Personen beteiligt sein können, die keine Berufungskommissionsmitglieder sind. Sie erläutert, dass sie schon häufiger erlebt hat, dass Mitglieder des Fachbereichs „massiv Einfluss“ auf die Kommissionsmitglieder ausüben. Auf diesem Weg versuchen Mitglieder der ausschreibenden Fakultät ihre persönlichen Interessen bei der Auswahl zukünftiger Professorinnen durchzusetzen.

Auf Basis dieser Schilderung könnte vermutet werden, dass unter anderem die Einflussnahme kommissionsexterner Personen auf die Listenstellung ein Grund für Defiance sein könnte. Die Tatsache, dass auch Personen zur Auswahlentscheidung der Berufungskommission beitragen, die nicht Mitglieder der Kommission sind und sich dementsprechend einerseits nicht intensiv mit dem Ausschreibungstext auseinandergesetzt haben und andererseits auch nicht für die Auswahl verantwortlich gemacht werden können, könnte dazu beitragen, dass die Auswahlentscheidung nicht mehr auf Basis des Ausschreibungstextes getroffen wird.



### **12.3.2 Merkmale der Ausschreibung als mögliche Erklärung für Avoidance**

Auf der Suche nach Alleinstellungsmerkmalen des Falles 9, die Hinweise auf die Ursache für das Auftreten von Avoidance liefern könnten, waren Aspekte im Zusammenhang mit dem Ausschreibungstext besonders auffällig. So wird von der Befragten an mehreren Stellen des Interviews geschildert, dass Ausschreibungstexte in der Regel nicht aussagekräftig genug wären, um daraus Auswahlkriterien abzuleiten:

„Eine der wichtigsten Aufgaben dieses Ausschreibungstextes, jetzt müssten Sie es [Anmerkung der Verfasserin: das Aufnahmegerät] eigentlich ausschalten, ist klar festzulegen, wann die Bewerbungsfrist ist. Das ist wichtig, da kann man wirklich überhaupt nichts machen, die ist genauso, wie sie ist. Und das hat eine bestimmte Bedeutung, also Ausschreibungszeiträume, die sind absolut belastbar. Aber ich hab es bisher noch nicht erlebt, dass er [Anmerkung der Verfasserin: der Ausschreibungstext] so konkret war, dass man daraus hätte schon eine Kriterienliste ableiten können.“ (Interview 9, Absatz 26)

Dementsprechend achtet die Befragte in ihrer Funktion als Berufungsbeauftragte auch nicht auf den engen Konnex zwischen Ausschreibungsanforderungen und Auswahlkriterien, da sie es nicht ganz so wichtig findet, „dass man den Ausschreibungstext jetzt Wort für Wort befolgt“ (Interview 9, Absatz 26). Gleichzeitig wird aber sehr darauf geachtet, dass das Ergebnis der Bestenauslese – also die ausgewählte Bewerberin – zum Ausschreibungstext passt, um kein Einfallstor für beamtenrechtliche Konkurrentinnenstreitverfahren zu öffnen. Diese Äußerung der Berufungsbeauftragten ist besonders spannend, da es laut Berufsordnung (Kategorie C; siehe Kapitel 11.1.2) eigentlich ihre Aufgabe ist, die Berücksichtigung der Ausschreibungsanforderungen im Rahmen der Auswahlentscheidung sicher zu stellen. Doch die Befragte „entschuldigt“ sich damit, dass sie als fachfremde Professorin nicht in der Lage sei zu beurteilen, ob die Bewerberinnen zum Ausschreibungsprofil passen. Im folgenden Zitat wird ausgeführt, dass die Interviewpartnerin dementsprechend diesen Aspekt auch nicht überwachen könne:

„Bedenken Sie, wir [Anmerkung der Verfasserin: die Berufungsbeauftragten] sind aus anderen Fakultäten, wir können das gar nicht richtig feststellen.“ (Interview 9, Absatz 59)

Doch nicht nur die Tatsache, dass fachfremde Berufungsbeauftragte die Beurteilung der Bewerberinnen durch die Fachkolleginnen in Berufungskommissionen nicht vollständig nachvollziehen können, beeinträchtigt die Kontrolle der Übereinstimmung von Ausschreibungsanforderungen und Bestenauslese. Eine andere Erklärung für die eventuelle

„Nachlässigkeit“ von Berufungsbeauftragten wird von einer Gleichstellungsbeauftragten mit der folgenden Äußerung geliefert:

„Und es gibt auch Berufungsbeauftragte, die nachlässig sind, weil die sich wahrscheinlich auch denken, es kann ja sein, dass aus dieser Fakultät irgendeine weitere Person auch mal zu uns kommt und dann ist es ja gut, wenn wir hier keine strittigen Entscheidungen produzieren. Also der Volksmund sagt, eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus.“ (Interview 13, Absatz 79)

Sie führt aus, dass Professorinnen, die als Berufungsbeauftragte die Verfahren in anderen Fakultäten begleiten, sich gegebenenfalls zurückhalten, um keine Konflikte mit den anderen Professorinnen in der Kommission zu schüren, da die Rollen bei zukünftigen Berufungsverfahren vertauscht sein könnten. Sie wollen sich also mit potentiellen Berufungsbeauftragten in zukünftigen Berufungsverfahren, in denen sie selber gegebenenfalls eigene Interessen geltend machen wollen, oder mit Kolleginnen, mit denen sie in Gremien der akademischen Selbstverwaltung zusammenarbeiten müssen, möglichst gut stellen. Es gelten also gewissermaßen Nicht-Angriffspakte unter professoralen Berufungsbeauftragten und professoralen Kommissionsmitgliedern.

Weiterhin wurde schon in Kapitel 11.5.2.5 angedeutet, dass Manipulation – die als Beteiligung von Kommissionsmitgliedern an der Erstellung des Ausschreibungstextes verstanden wird – begünstigen könnte, dass die Ausschreibungsanforderungen im Rahmen der Auswahl berücksichtigt werden. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Kommissionsmitglieder, die an der Erstellung des Ausschreibungstextes mitgewirkt haben, die darin formulierten Anforderungen gewissermaßen in der Kommission repräsentieren, was die Konformität mit diesen begünstigen sollte (Pache & Santos, 2010, S. 460-461). Dementsprechend könnte eine mangelnde Beteiligung der Berufungskommission an diesem Verfahrensschritt die lose Kopplung von Ausschreibungsanforderungen und Auswahl erklären. In Interview 9 wird diesbezüglich geschildert, dass weder einzelne Berufungskommissionsmitglieder noch die Berufungsbeauftragte an der Erstellung des Ausschreibungstextes beteiligt sind. Stattdessen setzt sich die Kommission im Rahmen der ersten Auswahl Sitzung das erste Mal mit dem Ausschreibungstext auseinander. Dabei ist es aber nicht die Aufgabe der Kommission, auf Basis des Ausschreibungstextes eine Synopse aller Bewerberinnenmerkmale zu erstellen, da diese Übersicht vom zuständigen Dekanat angefertigt wird:

„ Das macht in der Regel die Fakultät, denn in den meisten Fällen ist es ja so, dass die Bewerbungen an die Dekane gehen und die Verwaltung nimmt dort eine erste

Sichtung der Bewerbungen vor und aus diesen Bewerbungen wird dann so ein Raster erstellt, also das ist ein rein formaler Prozess, mit Geburtsdaten, wo man überall war, welche Lehrveranstaltungen man gehalten hat, vielleicht Publikationszahlen, also das ist wirklich rein formal und wird in den Dekanaten vorbereitet“ (Interview 9, Absatz 28)

Die Berufungskommission ist also weder in die Gestaltung der Stellenausschreibung noch in den Prozess der Erstellung der Synopse eingebunden. Stattdessen erhält sie eine Übersicht über die relevanten Bewerberinnenmerkmale auf Basis der Stellenausschreibung in ihrer ersten Sitzung. Auch in einem weiteren Fall, der der Strategie Acquiescence entspricht, wird die Synopse vom zuständigen Dekanat erstellt. Allerdings wird in diesem Fall – im Gegensatz zum Avoidance-Fall – betont, dass die Bewerberinnenübersicht dann in der ersten Kommissionssitzung um Kriterien ergänzt wird, die von der Kommission gemeinsam auf Basis der Ausschreibung für die jeweilige Stelle erarbeitet wurden. Diese Umstände deuten an, dass eine geringe Beteiligung der Auswahlkommission an der Stellenausschreibung und an der Erstellung der Synopse ein Grund dafür sein könnte, dass die Ausschreibungsanforderungen nur von geringer Relevanz für die Auswahlentscheidung sind. Diese Vermutung passt auch zu den von Pache und Santos (2010) vorgestellten Erklärungsfaktoren für organisationale Reaktionen auf institutionalisierte Anforderungen. Die Autorinnen postulieren, dass die Wahrscheinlichkeit für Avoidance hoch ist, wenn eine zu erfüllende Erwartung nicht von Personen innerhalb der Organisation vertreten wird (ebd., S. 469). Da sich also weder die Berufungskommission noch die Berufungsbeauftragte für die Inhalte des Ausschreibungstextes verantwortlich fühlen und diesen in der Berufungskommission „vertreten“, wird auch nicht so sehr darauf geachtet, dass dessen Inhalte ausschlaggebend für die Auswahlentscheidung sind.

Darüber hinaus kann angenommen werden, dass in Fall 9 das Bewusstsein der Gefahr von Konkurrentinnenstreitverfahren im Falle einer zu deutlichen Diskrepanz zwischen Ausschreibungsanforderungen und ausgewählten Bewerberinnen verhindert, dass der Ausschreibungstext offen ignoriert wird und damit die Strategie Defiance auftritt. Des Weiteren trägt vermutlich auch die vage Formulierungen der Anforderungen in den Ausschreibungstexten zu einer eher losen Verbindung zwischen Ausschreibungsanforderungen und Auswahlkriterien bei. Da die Anforderungen so formuliert sind, dass sie viel Spielraum für die Übersetzung in Auswahlkriterien lassen, besteht überhaupt erst die Möglichkeit diesen Anforderungen lediglich symbolisch zu entsprechen.

Allerdings wird in anderen Interviews deutlich, dass nicht nur besonders vage formulierte Anforderungen in Ausschreibungstexten mit Schwierigkeiten verbunden sind. Auch sehr detailliert beschriebene Anforderungen können im Auswahlprozess problematisch sein, wie anhand des folgenden Zitats deutlich wird:

„Da können Sie so viel mit manipulieren über die Passgenauigkeit, sie können eine Ausschreibung formulieren, die in eine ganz bestimmte Richtung geht. Ich sag immer: „Okay“, da steht dann in der Ausschreibung, dass einer wissen muss, wo der Ein-/Aus-Schalter ist auf dem Prüfstand von der Maschine XY. Und nur, wer das weiß, und das kann nur der wissen, der nämlich da schon war oder genau an so einer Maschine und nicht an einer anderen, der jemals schon Versuchsreihen gemacht hat, ich bin ja Laie, ich drück das so aus, und damit kriegen Sie das hin. Und wenn jetzt jemand also diese Spezialität, die vielleicht völlig banal ist, wenn der die nicht nachweisen kann, dann passt der nicht auf die Ausschreibung“ (Interview 1, Absatz 90)

Dieses Beispiel deutet an, dass die Anforderungen in Ausschreibungstexten so formuliert werden können, dass sie genau auf eine bestimmte, potenzielle Kandidatin für die vakante Professur zugeschnitten sind. Dadurch würde der Ausgang des Auswahlverfahrens bereits durch die Formulierung der Ausschreibungsanforderungen vorgezeichnet sein. Dieses Vorgehen wäre allerdings rechtswidrig, da laut Artikel 33 des deutschen Grundgesetzes allen Personen der gleiche Zugang zu öffentlichen Ämtern gewährt werden muss. Indem der Auswahlprozess aber durch sehr eng formulierte Anforderungen, die die Merkmale der gewünschten Kandidatin widerspiegeln, in eine bestimmte Richtung gelenkt wird, wird dieser Rechtsgrundsatz verletzt.

Andererseits können sehr genau festgelegte Anforderungen auch dann zum Problem für die Auswahlkommission werden, wenn keine Bewerberin diesen entspricht. Da die Kommission dann wenig Spielraum hat, die Anforderungen gegebenenfalls etwas weiter auszulegen, kann es vorkommen, dass Berufungsverfahren abgebrochen werden müssen, da das Bewerberinnenfeld nicht zum Anforderungsprofil passt. Die Situation, dass ein Verfahren abgebrochen wurde und eine erneute Stellenausschreibung erfolgte, wurde von einer Gleichstellungsbeauftragten beschrieben. Die Gründe für den Abbruch des Verfahrens werden in folgendem Zitat deutlich:

„Wir hatten hier eine Professur ausgeschrieben für [FACH] und da war als hartes Kriterium, dass die [Anm. der Verfasserin: die Bewerberinnen] das [SPEZIFISCHE FACHGEBIET] abzudecken hatten. Sprich, die hatten für [DAS SPEZIFISCHE FACHGEBIET] Publikationen vorzulegen. Das hat dazu geführt, dass wir schließlich nur ein ganz, ganz kleines Bewerberfeld hatten, weil dieses Kriterium konnte quasi niemand erfüllen. Also salopp gesagt, die Fakultät hat sich da richtig ins Knie geschossen.“ (Interview 8, Absatz 34)

Insgesamt zeigen diese Beispiele, wie wichtig die sorgfältige Gestaltung des Ausschreibungsprofils ist. Sehr detailliert beschriebene Anforderungen an zukünftige Stelleninhaberinnen scheinen zwar zu begünstigen, dass die Ausschreibungsanforderungen von der jeweiligen Berufungskommission auch für die Auswahlentscheidung berücksichtigt werden. Das bedeutet wiederum, dass die ausgewählte Person auch tatsächlich diejenige ist, die die mit der Professur verbundenen Aufgaben am besten erfüllen kann. Andererseits besteht aber auch die Gefahr, dass zu genau festgelegte Anforderungen von keiner Bewerberin erfüllt werden können und das Verfahren daran scheitert, dass keine passende Person ausgewählt werden kann.

### **12.3.3 Implikationen in Bezug auf die Verbindlichkeit von Ausschreibungsanforderungen**

Obwohl in den meisten Interviews deutlich wurde, dass Berufungskommissionen sich bei der Auswahl von Kandidatinnen für die Besetzung einer Professur in der Regel sehr eng an den Anforderungen aus den Stellenausschreibungen orientieren und dementsprechend die Ausschreibungsanforderungen und die Auswahl (relativ) eng gekoppelt sind, wurde in zwei Interviews ein eher loser Zusammenhang zwischen diesen beiden Elementen geschildert.

Diese beiden Fälle, die den Strategien Avoidance und Defiance zugeordnet wurden, sind insofern als problematisch zu betrachten, als dass *erstens* alle am Auswahlverfahren beteiligten Akteurinnen ein Interesse daran haben sollten, dass die Ausschreibungskriterien eine verbindliche Grundlage für die tatsächliche Auswahl sind. Schließlich werden in der Regel viele zeitliche und personelle Ressourcen in die Erstellung des Ausschreibungsprofils investiert, um es so zu gestalten, dass die Anforderungen bestmöglich zu den zukünftigen Aufgaben der Professur passen. Nur so kann die Bewerberin gefunden werden, die ebendiese Aufgaben am besten erfüllen kann, was wiederum wichtig für den Erfolg der ausschreibenden Fakultät und der gesamten Universität ist. Da es sich also bei der Festlegung der Anforderungen und der Erstellung des Ausschreibungstextes im Rahmen von Berufungsverfahren um einen zeitintensiven Verfahrensschritt handelt, der viele Abstimmungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen erfordert (siehe auch Kapitel 3.3.1), kann es nicht im Interesse der involvierten Akteurinnen sein, dass Berufungskommissionen das Ausschreibungsprofil nur oberflächlich – wie in Fall 9 – oder gar nicht – wie in Fall 14 – beachten. *Zweitens* wird der

Grundsatz der Bestenauslese in Bezug auf das spezifische Anforderungsprofil der zu besetzenden Professur verletzt, wenn nicht genau die Bewerberin ausgewählt wird, die die mit der Professur verbundenen Aufgaben auch tatsächlich am besten erfüllen kann. Hierdurch setzt sich die Universität der Gefahr aus, dass nicht berücksichtigte Bewerberinnen gegen das Auswahlverfahren klagen, wenn sie der Meinung sind, dass sie besser zum Ausschreibungsprofil passen als die ausgewählte Bewerberin. *Drittens* ist die mangelnde Berücksichtigung der Ausschreibungsanforderungen den Bewerberinnen gegenüber unfair – schließlich bewerben sich diese auf Basis der Ausschreibungsanforderungen um eine Professur und verlassen sich darauf, dass die Ausschreibungsanforderungen ausschlaggebend für die Auswahl sind. Da Peer Review Verfahren der zentrale Selbststeuerungsmechanismus in der Wissenschaft sind, ruht nicht nur der prüfende Blick der Scientific Community, sondern auch der Öffentlichkeit auf ihnen. Unfaire Beurteilungsprozesse im Rahmen von Berufungsverfahren würden das Vertrauen in diesen Selbststeuerungsmechanismus erschüttern und dessen Legitimität gefährden (Lee et al., 2013, S. 3).

Ausgehend von diesen beiden als kritisch betrachteten Fällen wurde im empirischen Material nach Merkmalen gesucht, die die eher lose Kopplung der Formal- und Aktivitätsstruktur bzw. die Strategien Defiance und Avoidance erklären könnten. Die Identifikation dieser erklärenden Merkmale kann Hinweise darauf liefern, wie darauf hingewirkt werden könnte, dass Ausschreibungsanforderungen im Auswahlverfahren verbindlich gehandhabt werden. Aus den dieser Arbeit zu Grunde liegenden empirischen Daten kann zusammenfassend abgeleitet werden, dass an *vier* Stellschrauben gedreht werden könnte, um zu verhindern, dass Berufungskommissionen sich bei der Auswahlentscheidung vom Ausschreibungstext entfernen und dadurch die Qualität des Auswahlverfahrens gefährden.

*Erstens* könnte das Einsetzen einer Berufungsbeauftragten dazu beitragen, dass die Ausschreibungsanforderungen einer spezifischen Stelle bei der Auswahl von Bewerberinnen für ebendiese Stelle berücksichtigt werden. So erklärt eine Berufungsbeauftragte, dass allein schon ihre Anwesenheit in Berufungsverfahren dazu beiträgt, dass Berufungskommissionen nicht in ihrem „stillen Kämmerlein [...] in so einem Geheimverfahren den genehmsten [Anmerkung der Verfasserin: Bewerber] einfach mal so ausklamüsern“, da in sie unter „Beobachtung von dritter Seite“ stehen (Interview 12, Absatz 33). Dass im Fall von Defiance ist keine Berufungsbeauftragte involviert ist, die

auf eine Wahrung der Formalität des Verfahrens hinwirken könnte, unterstützt die Annahme bezüglich des positiven Einflusses von Berufungsbeauftragten auf die Verfahrensqualität. Doch der Fall von Avoidance – der von einer professoralen Berufungsbeauftragten geschildert und auch unterstützt wird – zeigt, dass auch durch den Einsatz von Berufungsbeauftragten nur in begrenztem Ausmaß sichergestellt werden kann, dass für die Auswahl von Bewerberinnen tatsächlich ausschließlich und exklusiv die Ausschreibungsanforderungen zu Grunde gelegt werden. Einerseits wird deutlich, dass das Modell der *professoralen* Berufungsbeauftragten deshalb problematisch ist, weil die fachfremde Professorin, die in einem Verfahren als Berufungsbeauftragte fungiert, in anderen Gremien der akademischen Selbstverwaltung oder auch in späteren Berufungsverfahren an der eigenen Fakultät wiederum von dem Wohlwollen anderer professoraler Berufungskommissionsmitglieder abhängig sein könnte. Aus diesem Grund könnten sich professorale Berufungsbeauftragte eher zurückhalten, anstatt Kritik an der Arbeit der Berufungskommission zu äußern. Es sollte sich bei Berufungsbeauftragten also möglichst um Personen handeln, die in keinerlei Abhängigkeitsbeziehungen mit den Kommissionsmitgliedern stehen und dementsprechend keine Nachteile zu befürchten haben, wenn sie Verfahrensfehler monieren. Ein anderes Problem bezüglich des Einsatzes von Berufungsbeauftragten zur Kontrolle der Verfahrenskonformität, das sowohl professorale als auch *hauptamtliche* Rollenträgerinnen betrifft, ist deren mangelndes Expertinnenwissen im spezifischen Fachgebiet der zu besetzenden Professur. So haben die Interviews gezeigt, dass diese qua Vorschrift fachfremden Akteurinnen die inhaltliche Beurteilung der Bewerberinnen durch die Fachkolleginnen nicht vollständig nachvollziehen können und die mangelnde Passung der ausgewählten Bewerberin zu den Ausschreibungsanforderungen gegebenenfalls unentdeckt bleibt. Dementsprechend besteht die Gefahr, dass auch Benachteiligungen oder Diskriminierungen von Kandidatinnen unentdeckt bleiben könnten. Das wird auch in einer Aussage einer im Rahmen des LiBerTas-Projektes befragten Dekanin deutlich. Sie beschreibt, dass es vorkommen kann, dass Frauen im Auswahlverfahren auf Basis von „Scheinargumenten“ – womit gemeint ist, dass andere Gründe hinter fachlichen Gründen verschleiert werden – „rausgekickt“ werden und dass Gleichstellungsbeauftragte (oder auch fachfremde Berufungsbeauftragte) diese Benachteiligung auf Grund ihres fehlenden Expertinnenwissens in Bezug auf das Fachgebiet der zu besetzenden Professur nicht bemerken können (LiBerTas-Interview 4, Absatz 76).

*Zweitens* scheint eine informelle Beeinflussung von Berufungskommissionen zu begünstigen, dass die Ausschreibungsanforderungen im Rahmen der Auswahl eher vernachlässigt werden. In Fall 14 wird eine solche Einflussnahme auf die Kommissionsmitglieder im Rahmen ihrer Auswahlentscheidung in beiden Verfahrensschritten deutlich. Erstens beeinflusst die Kommissionsvorsitzende die anderen Mitglieder durch die Erstellung der Synopse aller Bewerberinnenmerkmale, da dieses Dokument bereits subjektive Einschätzungen der Kommissionsvorsitzenden enthält. Zweitens beteiligen sich dann Nicht-Kommissionsmitglieder an der Entscheidung über die Listenplatzierung, indem sie einzelne Kommissionsmitglieder in Gesprächen außerhalb der offiziellen Kommissionsitzungen versuchen zu beeinflussen. Das ist insofern problematisch, als dass auf diese Weise sachfremde Erwägungen – nämlich die Interessen der Nicht-Kommissionsmitglieder – die Auswahlentscheidung beeinflussen. Aus Fall 14 kann abgeleitet werden, dass Auswahlverfahren möglichst so gestaltet werden sollten, dass weder subjektive Einschätzungen der Kommissionsmitglieder die anderen Mitglieder beeinflussen, noch Akteurinnen außerhalb der Berufungskommission auf die Arbeit dieses Gremiums Einfluss nehmen.

*Drittens* liefern die empirischen Daten Hinweise darauf, dass eine geringe Identifikation der Berufungskommission mit den Ausschreibungsanforderungen dazu führen kann, dass das Gremium diese Anforderungen nur oberflächlich berücksichtigt. Fall 9 deutet darauf hin, dass unter anderem die mangelnde Beteiligung von Berufungskommissionsmitgliedern oder der Berufungsbeauftragten an der Erstellung des Ausschreibungstextes diesen im Auswahlprozess eher in den Hintergrund geraten lässt. Da die Ausschreibungsanforderungen von keiner Person in der Berufungskommission repräsentiert werden, fühlt sich auch niemand verpflichtet, auf deren Berücksichtigung hinzuwirken. Folglich sollte die Berufungskommission oder einzelne Mitglieder bereits an der Formulierung des Ausschreibungstextes beteiligt werden, um eine Konsistenz der Anforderungen und Auswahlkriterien im gesamten Auswahlverfahren sicher zu stellen. Für die Erstellung des Ausschreibungstextes ist eine intensive Auseinandersetzung mit den stellenspezifischen Anforderungen erforderlich, sodass das „Übersetzen“ von Anforderungen in Auswahlkriterien für die einzelnen Auswahl Schritte dann auch reibungsloser ablaufen kann.

*Viertens* wird deutlich, dass die Gestaltung des Ausschreibungstextes ausschlaggebend für den Umgang mit ebendiesem im Rahmen der Auswahlentscheidung ist. Mit Gestaltung ist



in diesem Zusammenhang die Art und Weise, wie die Anforderungen formuliert sind – also eher vage oder sehr detailliert – gemeint. So wird in Fall 9 deutlich, dass eine sehr offene bzw. vage Formulierung von Ausschreibungsanforderungen die Möglichkeit eröffnet, dass Berufungskommissionen Bewerberinnen auswählen, die nur den Anschein erwecken als ob sie diese Anforderungen erfüllen. Es kann also vermutet werden, dass eine detaillierte Formulierung von Anforderungen verhindern kann, dass eine Abweichung von den Ausschreibungskriterien unter dem Deckmantel exklusiven Fachwissens verborgen werden kann. Allerdings zeigen die Fälle 8 und 1 aber auch Probleme als Konsequenz zu detailliert formulierter Anforderungen auf. Einerseits ist ein Anforderungsprofil, das auf bestimmte Personen zugeschnitten ist, rechtswidrig. Andererseits besteht die Gefahr, dass es keine Bewerberin gibt, die allen sehr genau festgelegten Anforderungen entspricht, und dass das Verfahren aus diesem Grund scheitert.

Es wird also deutlich, dass der Formulierung der Ausschreibungsanforderungen erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte, wenn dieses Anforderungsprofil die Grundlage der Auswahlprozedur darstellen soll. Im Idealfall sollte dem Verfassen von Ausschreibungstexten eine Analyse des Bewerberinnenfeldes vorausgehen, um zu vermeiden, dass die Anforderungen nicht zu detailliert formuliert werden und letztlich keine Bewerberin dieses Anforderungsprofil erfüllen kann. Gleichzeitig sollten die Anforderungen aber auch nicht zu viel Spielraum für die Übersetzung in Auswahlkriterien lassen, um zu vermeiden, dass Berufungskommission diese ihren eigenen Interessen und Wünschen entsprechend interpretieren. Um das zu verhindern sollte weiterhin die Berufungskommission oder zumindest einzelne Mitglieder an der Erstellung des Ausschreibungstextes beteiligt werden. Außerdem kann die Bestellung von Berufungsbeauftragten, die das Auswahlverfahren überwachen, eine enge Kopplung von Bestenauslese und Ausschreibungsanforderungen begünstigen – dabei ist das Modell hauptberuflicher Berufungsbeauftragter zu bevorzugen, da diese in keinem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis mit den Berufungskommissionsmitgliedern stehen. Die Überwachung der Verfahrenskonformität durch Berufungsbeauftragte kann zwar Abweichungen vom Anforderungsprofil und daraus resultierende Qualitätseinbuße des Berufungsverfahrens nicht vollständig verhindern. Obwohl diese fachfremden Kontrollorgane in Berufungskommission die fachliche Beurteilung der Bewerberinnen nicht vollständig nachvollziehen können, kann aber angenommen werden, dass allein die Tatsache, dass Berufungskommissionen einer ständigen Überprüfung ausgesetzt sind,

jedliches nicht-konforme Verhalten dieser Gremien zumindest erschwert wird und auch verhindert wird, dass eine (informelle) Einflussnahme von Nicht-Kommissionsmitgliedern auf die Arbeit der Berufungskommission stattfindet. Ideal wäre natürlich ein Modell, in dem fachliche ausgewiesene Personen als Berufungsbeauftragte die Arbeit der Berufungskommission überwachen. Eine solche Person dürfte aber keine eigenen Interessen in Bezug auf die Besetzung der jeweiligen Professur haben, um nicht Gefahr zu laufen, dass sie versucht auf das Auswahlergebnis einzuwirken. Allerdings ist es auf Grund der engen Vernetzung von Wissenschaftlerinnen in Scientific Communities (über gemeinsame Projekte, Publikationen, akademische Betreuungsverhältnisse etc.) nicht realistisch, eine fachliche ausgewiesene Professorin zu finden, die keine eigenen Interessen bei der Besetzung einer Professur in ihrem Fachgebiet vertritt.

#### **12.4 Diskussion**

Insgesamt konnte auf Basis der Interviews mit Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten in ihren Rollen als fachfremde, beratende Berufungskommissionsmitglieder ein Eindruck davon gewonnen werden, inwiefern die jeweiligen Ausschreibungsanforderungen im Rahmen des Auswahlprozesses für eine Professur in der Regel berücksichtigt werden. Es wurde empirisch gezeigt, dass Berufungskommissionen in den meisten Fällen der Erwartung – mit der sie aus verschiedenen Umwelten konfrontiert werden – entsprechen, dass für die Bestenauslese ausschließlich das vollständige Ausschreibungsprofil zu Grunde gelegt werden soll. In diesen Fällen sind die Ausschreibungsanforderungen zentral für die Auswahl von Kandidatinnen. Allerdings spielen in zwei der untersuchten Fälle die Ausschreibungsanforderungen keine so grundlegende Rolle. Bei einer genaueren Analyse dieser beiden Fälle wurden induktiv Gründe herausgearbeitet, die erklären könnten, warum Berufungskommissionen nicht mit Konformität auf die Erwartung reagieren, dass der Ausschreibungstext die zentrale Entscheidungsgrundlage für die Auswahl von Bewerberinnen darstellt.

So scheint einerseits die Art und Weise der Formulierung von Anforderungen in Ausschreibungstexten ein wichtiger Faktor dafür zu sein, inwiefern dieser Erwartung entsprochen wird. Zwar führt eine wenig detaillierte Formulierung von Ausschreibungsanforderungen nicht dazu, dass die ausgewählte Bewerberin gar nicht zum Ausschreibungsprofil passt – der Vorteil von vagen Anforderungen in Stellenausschreibungen besteht eher darin, dass die meisten Bewerberinnen „irgendwie“ zu

diesem Profil passen. Das ist darauf zurückzuführen, dass die Kommission in diesem Fall viel Spielraum für die Übersetzung der Anforderungen in konkrete Auswahlkriterien hat. Allerdings besteht die Gefahr, dass die von der Kommission aus den Anforderungen abgeleiteten Auswahlkriterien sich zu weit von der ursprünglichen Intention<sup>40</sup> des Anforderungsprofils entfernen und letztlich nicht die am besten passendste Person für die vakante Professur ausgewählt wird. Diese Gefahr könnte durch eine sorgfältige Gestaltung der Ausschreibungsanforderungen verringert werden. Weiterhin wird anscheinend eine enge Orientierung von Berufungskommissionen an Ausschreibungsanforderungen begünstigt, wenn die Anforderungen von Personen innerhalb des Gremiums repräsentiert werden. Die Beteiligung von Berufungskommissionen an der Erstellung der Stellenausschreibung könnte also ebenfalls zu einer Befolgung der Erwartung beitragen. Außerdem scheint eine engmaschige Überwachung der Arbeit von Berufungskommissionen zu begünstigen, dass diese sich regelkonform verhalten und ausschließlich sowie vollständig die Ausschreibungsanforderungen als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl von Bewerberinnen heranziehen. Folglich könnte auch der Einsatz von Berufungsbeauftragten als „Verfahrenswächterinnen“ der Auswahlphase dazu beitragen, dass Ausschreibungsanforderungen und Bestenauslese sehr eng gekoppelt sind. Doch andererseits wird auch deutlich, dass auch durch die Teilnahme von Berufungsbeauftragten an den Auswahl Sitzungen nicht verhindert werden kann, dass für die Beurteilung der Bewerberinnen durch die Peers in der Berufungskommission eventuell Aspekte berücksichtigt werden, die nicht Teil des von Universitätsleitung und Fachkolleginnen gemeinsam festgelegten Anforderungsprofils sind. Die Interviews haben gezeigt, dass es für diese qua Vorschrift fachfremden Personen äußerst schwierig bis unmöglich nachzuvollziehen ist, ob der Auswahlentscheidung tatsächlich ausschließlich und exklusiv die Ausschreibungsanforderungen zu Grunde gelegen haben.

Dementsprechend verfügen Berufungskommissionen über eine hohe Autonomie im Rahmen der Auswahl von Professorinnen und die Kontrolle oder gar Steuerung ihrer Arbeit durch die Universität bzw. die Universitätsleitung ist nur begrenzt möglich. Das ist darauf zurückzuführen, dass nur Fachkolleginnen auf Grund des dafür notwendigen Expertinnenwissens die wissenschaftlichen Leistungen der Bewerberinnen vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils angemessen beurteilen können. Das exklusive

---

<sup>40</sup> Mit der ursprünglichen Intention ist die Intention der Verfasserinnen des Ausschreibungsprofils gemeint, es wird nicht davon ausgegangen, dass eine objektive Intention eines Textes bzw. Anforderungsprofils existiert.

Wissen von Fachkolleginnen einer Scientific Community bezüglich der Auswahlkriterien ist fachfremden Personen – also auch fachfremden Berufungskommissionsmitgliedern wie Gleichstellungs- und Berufungsbeauftragten sowie der Universitätsleitung (die letztendlich über die Berufung der ausgewählten Bewerberin entscheidet) – nicht zugänglich. Alle anderen am Auswahlprozess beteiligten Akteurinnen müssen sich also bezüglich des fachlichen Urteils über Bewerberinnen auf die Peers in Berufungskommissionen verlassen. Daraus kann abgeleitet werden, dass bei der Suche nach Gründen dafür, dass organisationale Einheiten auf Umwelterwartungen nicht mit Konformität reagieren, eine eventuelle Informationsasymmetrie nicht vernachlässigt werden darf. Wenn die organisationale Einheit (Agent) über exklusives Wissen oder verborgenes Wissen im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie verfügt, sind deren Handlungen und dementsprechend auch die Erfüllung von Erwartungen seitens der erwartenden Akteurinnen (Prinzipal) nicht vollständig kontrollierbar (siehe auch Kapitel 9.1 oder Kapitel 10). Bei einer Informationsasymmetrie verfügen die organisationalen Einheiten über einen relativ großen Handlungsspielraum in Bezug auf die Erfüllung von Erwartungen, da sie deren Nicht-Erfüllung gegebenenfalls verschleiern können.

Die Informationsasymmetrie und die daraus resultierenden großen Freiheiten von Berufungskommissionen bei der Beurteilung von Bewerberinnen um Professuren werfen Fragen bezüglich der tatsächlichen Autonomie der Universität bzw. der Universitätsleitung bei der Auswahl von Professorinnen auf. In Teil eins dieser Arbeit wurde dargestellt, dass Universitäten im Zuge des Governance-Wandels im deutschen Hochschulsektor als autonomer entscheidende Organisationen in Erscheinung treten. Dazu wurde die Rolle der hochschulinternen Leitungspositionen gestärkt, damit diese stellvertretend für die gesamte Organisation Entscheidungen treffen können. Weiterhin wurde erläutert, dass der Entscheidung bezüglich der Auswahl von Professorinnen eine besonders hohe Bedeutung zukommt, da die wissenschaftlichen Tätigkeiten von bereits an der Hochschule beschäftigten Professorinnen seitens der Organisation kaum gesteuert werden können. Berufungsverfahren sind also eine zentrale Stellschraube, mit der die Universität an der Erfüllung ihrer Forschungs- und Lehraufgaben drehen kann. Dass Universitäten diese Stellschraube nutzen, um die Erfüllung der an sie gerichteten Erwartungen sicherzustellen, wurde in Teil eins dieser Arbeit empirisch gezeigt: Sie machen ihre Interessen bei der Definition professoraler Anforderungsprofile geltend, indem sie die Ziele und Aufgaben der Organisation – mit denen diese aus ihrer Umwelt konfrontiert wird – auf ihre

Personalkomponente übertragen. Doch die empirischen Ergebnisse bezüglich der Auswahl von Bewerberinnen durch Berufungskommissionen in Teil zwei zeigen, dass diese organisationale Autonomie dadurch eingeschränkt wird, dass Universitätsleitungen, die stellvertretend für die Universität entscheiden, in Bezug auf die fachliche Beurteilung der Bewerberinnen und damit auch bezüglich deren Passung zum Anforderungsprofil von der jeweils eingesetzten Berufungskommissionen abhängig sind. Das Kontroll- und Steuerungsproblem innerhalb der Organisation betrifft also nicht nur die Ausübung der Zweckprogramme Forschung und Lehre durch Wissenschaftlerinnen, sondern erstreckt sich auf Grund des notwendigen fachspezifischen Wissens im Rahmen der Beurteilung von Bewerberinnen auch auf die Arbeit von Berufungskommissionen und damit auf die Auswahl von Professorinnen. Die Möglichkeit, dass Universitäten bzw. Universitätsleitungen über Berufungsverfahren ihre Personalkomponente steuern können, stellt sich damit gewissermaßen als Paradoxie dar: auf Grund des hochspezialisierten Wissens als Arbeitsmaterial von Professorinnen ist deren Auswahl die einzige Möglichkeit, die Personalkomponente zu steuern, aber auch dieser Auswahlprozess basiert auf spezifischem Fachwissen von anderen Professorinnen, wodurch dessen Kontrolle seitens der Universitätsleitung nur eingeschränkt möglich ist. Durch die Stärkung der hierarchischen Steuerung in Universitäten wird also gleichzeitig auch der Steuerungsmechanismus akademische Selbstverwaltung gestärkt, da der Einsatz von hierarchischen Steuerungsinstrumenten – in diesem Fall der finalen Entscheidung über die Besetzung einer Professur – wiederum auf Peer Review Prozessen beruht (Musselin, 2013, S. 1172). Bei der Auswahl von Bewerberinnen um Professuren wird die Bedeutung des Peer Review dadurch potenziert, dass nicht nur ein Ergebnis einer wissenschaftlicher Arbeit – z.B. ein wissenschaftlicher Artikel oder Projektantrag – beurteilt wird, sondern die ganze Person. Dabei werden Merkmale dieser Personen als Kriterien herangezogen – wie zum Beispiel die Höhe der bisher eingeworbenen Drittmittel oder die Anzahl der Publikationen – die auf wiederum auf vorherigen Peer Review Prozessen beruhen.

## **13 Abschließende Zusammenfassung und Impulse für die weitere Forschung**

### **13.1 Zusammenfassung der Ergebnisse von Teil 1 und Teil 2**

Diese Arbeit ist im Kontext von verschiedenen Studien zu sehen, die die Veränderungen des Governance-Regimes im (deutschen) Hochschulsektor zum Anlass nehmen, um deren Auswirkungen auf ganz unterschiedliche Aspekte von Universitäten zu untersuchen. Das Spezifische dieser Arbeit besteht nun darin, dass sie aus organisationstheoretischer Perspektive auf die Auswahl von Professorinnen in Universitäten schaut und verschiedene methodische Bausteine – sowohl quantitative Analysen von professoralen Stellenausschreibungen und qualitative Expertinneninterviews als auch Dokumentenanalysen von Landeshochschulgesetzen und hochschulspezifischen Berufungsordnungen – miteinander kombiniert, um empirische Erkenntnisse bezüglich der veränderten Anforderungen an Professorinnen und der Auswahl der dazu passenden Bewerberinnen zu liefern. Die Analysen beleuchten dabei mehrere Ebenen des komplexen Untersuchungsgegenstands Berufungsverfahren: Während in Teil eins der vorliegenden Arbeit die Formalstruktur der Universitätsorganisation im Kontext institutioneller Umwelten im Fokus steht, geht es in Teil zwei um den Zusammenhang von Formal- und Aktivitätsstruktur. Dabei wird die Technik des Re-Entry angewendet, indem die Formalstruktur als institutionalisierte Erwartung an die Aktivitätsstruktur betrachtet wird (siehe Kapitel 10.3).

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Annahme, dass Universitäten im Zuge des Governance-Wandels im deutschen Hochschulsektor als autonomer entscheidende Organisationen in Erscheinung getreten sind (Kapitel 5) und dass sie gleichzeitig zu Adressatinnen veränderter gesellschaftlicher Erwartungen avanciert sind (Kapitel 6). Entsprechend der neo-institutionalistischen Organisationstheorie ist zu erwarten, dass Universitäten sich diesen Erwartungen anpassen, um ihre Legitimität in der organisationalen Umwelt zu sichern (Kapitel 4). Da Universitäten *erstens* die veränderten Anforderungen an sie nur über die Operationen ihres Personal erfüllen können und sie *zweitens* ihre Personalkomponente hauptsächlich über die Einstellung von Professorinnen beeinflussen können (Kapitel 3), wurde die Vermutung aufgestellt, dass sich die Anforderungen an autonomer agierende Universitäten auch in Anforderungsprofilen an zu besetzende Professuren widerspiegeln sollten (Kapitel 6). Diese Hypothese wurde anhand empirischer Analysen von professoralen Stellenausschreibungen, die in der

Wochenzeitung „Die Zeit“ in den Jahren 1995, 2003 und 2012 (diese Zeitpunkte markieren wiederum wichtige Veränderungen im Hochschulsektor) ausgeschrieben wurden, bestätigt (Kapitel 7). Es konnte gezeigt werden, dass an Bewerberinnen um Professuren heutzutage vermehrt die folgenden Anforderungen gestellt werden, die Erwartungen aus der Umwelt von autonomer agierenden Universitäten reflektieren: Von Bewerberinnen wird laut Stellenausschreibungen heutzutage häufiger erwartet, im Bereich der *Drittmittleinwerbungen* und *Kooperationen* ausgewiesen zu sein sowie *international* aufgestellt zu sein und sich durch ein *spezifisches individuelles Profil* auszuzeichnen (das zu dem Profil der Universität oder Fakultät passt). Die häufigere Nennung dieser Anforderungen in aktuelleren Stellenausschreibungen für Professuren lässt sich als Hinweis darauf deuten, dass die organisationale Ebene im Steuerungsgefüge zwischen Staat und akademischer Selbstverwaltung in Bezug auf die Besetzung von Professuren an Einfluss gewonnen hat. Schließlich kann sie ihre Interessen – nämlich dass zukünftige Professorinnen in der Lage sind, zentrale Anforderungen an die Organisation zu erfüllen und damit zum Organisationserfolg beizutragen – bei der Definition professoraler Anforderungsprofile geltend machen. Aus dieser ersten empirischen Studie kann also abgeleitet werden, dass die Anforderungen an Professorinnen sich auf Ebene der nach außen sichtbaren Formalstruktur (in öffentlichen Stellenausschreibungen) verändert haben und dass insbesondere Anforderungen, die sich aus Umwelterwartungen an autonomer agierende Universitäten ergeben, häufiger gefordert werden.

Ob diese zusätzlichen Anforderungen tatsächlich auch für die Auswahl von Professorinnen relevant sind, wurde im zweiten Teil der Arbeit untersucht. Ausgangspunkt hierfür war die Betrachtung von Stellenausschreibungen als Element der Formalstruktur von Organisationen und der tatsächlichen Auswahl als Element der Aktivitätsstruktur sowie die aus dem Neo-Institutionalismus stammende Möglichkeit der losen Kopplung der beiden Strukturelemente (Kapitel 8). Um den Zusammenhang von Ausschreibungsanforderungen und Auswahlprozess zu untersuchen, wurde für den zweiten empirischen Teil die Analyseebene gewechselt: Es ging nun nicht mehr um Universitäten im Kontext institutionalisierter Erwartungen, denen sie ihre Formalstruktur (Stellenausschreibungen) aus Legitimitätsgründen anpassen, sondern um Einheiten in Universitäten – nämlich um Berufungskommissionen – die für die Auswahl von Bewerberinnen zuständig sind und von denen eine Orientierung an diesen Stellenausschreibungen seitens verschiedener Akteurinnen erwartet wird. Damit avancieren Berufungskommissionen zur

Untersuchungseinheit und die Berücksichtigung der Anforderungen in Stellenausschreibungen für die Auswahl von Bewerberinnen zur zentralen Umwelterwartung, mit der diese von verschiedenen Akteurinnen konfrontiert werden (Kapitel 9). Anhand von Expertinneninterviews mit Berufungs- und Gleichstellungsbeauftragten in ihren Rollen als beratende Berufungskommissionsmitglieder wurde empirisch untersucht, wie Berufungskommissionen dieser Erwartung entsprechen, um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie wichtig die Stellenausschreibungen und damit auch deren Inhalte – die in Teil eins dieser Dissertation im Fokus standen – für die eigentliche Auswahl von Bewerberinnen sind (Kapitel 11). Als analytischer Rahmen für die systematische Erfassung der Reaktionen von Berufungskommissionen auf ebendiese Erwartung diente eine von Oliver (1991) entwickelte Typologie zur Erfassung strategischer Reaktionen von Organisationen auf institutionalisierte Erwartungen, die dem Untersuchungsgegenstand angepasst wurde (Kapitel 10). Es konnte gezeigt werden, dass die Erwartung in den meisten Fällen befolgt wird und die Bestenauslese von Bewerberinnen um eine Professur durch Berufungskommissionen in der Regel auf den Ausschreibungsanforderungen der zu besetzenden Professur basiert<sup>41</sup>. Man könnte also sagen, es wurde eine relative enge Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur – also Ausschreibungsanforderungen und Auswahl – gezeigt (Kapitel 11). Dementsprechend kann angenommen werden, dass sich die Anforderungen an Professorinnen tatsächlich und nicht nur „oberflächlich“ verändert haben.

Doch in Teil zwei dieser Arbeit wurde auch deutlich, dass das Zusammenspiel zwischen Organisation bzw. organisationaler Hierarchie und Scientific Community bzw. Fachkolleginnen in Hochschulen in Bezug auf Berufungsverfahren kein Nullsummenspiel ist. Zwar scheint die organisationale Ebene durch die Vergrößerung der formalen Macht der zentralen Leitungspositionen – wie in der Governance-Literatur betont – im Steuerungsgefüge zwischen Staat und akademischer Selbstverwaltung in Bezug auf die Besetzung von Professuren an Bedeutung gewonnen zu haben (Kapitel 5.1.2). Doch der Kern des Berufungsverfahrens – die Einschätzung, welche Bewerberinnen am besten für eine Professur geeignet sind – liegt nach wie vor in den Händen von Fachkolleginnen. Die

---

<sup>41</sup> Da aber nicht die gleichen Auswahlverfahren in beiden Teilen untersucht wurden, können die Ergebnisse aus Teil zwei nur als Proxy dafür dienen, inwiefern die zusätzlichen Anforderungen auswahlentscheidend sind.



Universitätsleitung ist bezüglich der Beurteilung der Bewerberinnen von der Berufungskommission abhängig und kann auch durch spezifische Verfahrensregularien, die detaillierte Vorgabe von Anforderungsprofilen oder die Instrumentalisierung von Kontrollorganen wie Berufungsbeauftragten nur in begrenztem Ausmaß steuernd auf diesen Prozess einwirken bzw. die Erwartungskonformität der Berufungskommissionen überprüfen. Folglich haben Universitäten zwar durch die Übertragung des Ruferteilungsrechtes an formaler Autonomie im Bereich der Personalauswahl hinzugewonnen, ihr Handlungsspielraum wird aber wiederum durch die Abhängigkeit von der fachlichen Beurteilung der potentiellen Professorinnen durch Peers in Berufungskommissionen eingeschränkt.

### **13.2 Impulse für die weitere Forschung**

Aus den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit einerseits und den Grenzen dieser Ergebnisse auf Grund des methodischen Zuschnitts andererseits lassen sich Impulse für weitere Forschungsfragen ableiten.

In Teil eins der Arbeit wurde gezeigt, dass sich professorale Anforderungsprofile dergestalt verändert haben, dass sich neue Anforderungen an autonome Universitäten auch in Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren widerspiegeln. Aus professoralen Stellenausschreibungen lassen sich also *aktuelle gesellschaftliche Anforderungen im Hochschulbereich* ablesen. Daraus ergeben sich verschiedene Möglichkeiten für weitere Forschungsfragen. So könnte die Analyse professoraler Stellenausschreibungen in den nächsten Jahren fortgeführt oder um frühere Jahrgänge ergänzt werden, um einen längerfristigen Wandel im Hochschulsektor abzubilden. Darüber hinaus könnte sich die international vergleichende Hochschulforschung der Frage widmen, wie sich die Anforderungen in verschiedenen Ländern unterscheiden. Diesbezüglich könnte untersucht werden, ob die sich auflösenden Grenzen zwischen Wissenschaftssystemen einzelner Nationalstaaten (z. B. Hüther & Krücken, 2016, S. 46-50) zu Angleichungsprozessen der Hochschulen führen oder ob sich die unterschiedlichen Governance-Regime in verschiedenen Nationalstaaten in divergierenden Anforderungen an Universitäten bzw. Professorinnen niederschlagen. Weiterhin zeigt die hier vorliegende empirische Analyse professoraler Stellenausschreibungen nur einen generellen Trend der sich verändernden Anforderungsprofile über disziplinäre Grenzen hinweg auf. Da aber die wissenschaftliche Erkenntnisproduktion und auch die Ausbildung von Wissenschaftlerinnen fachspezifischen

Anforderungen unterliegen (z.B. Stichweh, 2005), könnte eine Kontrastierung der Anforderungsprofile unterschiedlicher Disziplinen spannende Erkenntnisse liefern. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs im Hochschulsektor, der eine Spezialisierung von Hochschulen zur erfolgreichen Positionierung im Wettbewerb erfordert (z.B. Hasse & Krücken, 2013), könnte auch ein Vergleich unterschiedlicher Hochschulen ein relevantes Forschungsthema sein. Es kann angenommen werden, dass professorale Stellenausschreibungen – ähnlich wie die von Kosmützky und Krücken (2014) untersuchten Mission Statements – ein zentrales Instrument für Universitäten darstellen, um die Besonderheiten von letzteren öffentlich zu kommunizieren und sich so im Wettbewerb um Personal von Konkurrentinnen abzuheben. Man könnte untersuchen, ob sich die Stellenausschreibungen besonders erfolgreicher Hochschulen – wobei natürlich zunächst anhand einschlägiger Debatten über Erfolgskriterien (z.B. Platzierung der Universität in Hochschulrankings) diskutiert werden müsste, was unter erfolgreich zu verstehen ist – von weniger erfolgreichen Hochschulen unterscheiden. Diesbezüglich würde es sich anbieten, nicht nur die Anforderungen an Bewerberinnen um Professuren, sondern auch weitere Bestandteile der Ausschreibungstexte (z.B. Elemente der Selbstdarstellung) zu analysieren.

Professorale Stellenausschreibungen spiegeln nicht nur die Anforderungen an Universitäten wider, sondern sie geben auch Aufschluss über die *Tätigkeiten, die von Professorinnen auszuüben sind*. Davon ausgehend könnte beispielsweise untersucht werden, wie die zusätzlichen Anforderungen an Professuren sich auf deren Forschungs- und Lehrtätigkeiten auswirken. So wäre eine potentielle Forschungsfrage, ob sich die zur Verfügung stehende Zeit für Forschungs- und Lehrtätigkeiten verringert oder ob sich die zusätzlichen Anforderungen auf die Inhalte von Forschung und Lehre auswirken (wird z.B. nur noch Mainstream-Forschung betrieben, um die Erfolgchancen für das Einweben von Drittmitteln zu erhöhen?). Oder übertragen die Professorinnen diese zusätzlichen Tätigkeiten gar auf ihre wissenschaftlich Mitarbeitenden? Da professorale Stellenausschreibungen auch die notwendigen Qualifikationen für die erfolgreiche Bewerbung auf Professuren reflektieren, stellen die empirischen Ergebnisse bezüglich des Wandels der Anforderungsprofile auch einen Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Karrierewegen und den Lebensläufen von Nachwuchswissenschaftlerinnen dar.

Aus den empirischen Ergebnissen des zweiten Teils der vorliegenden Dissertation ergeben sich offene Fragen hinsichtlich des *Kräfteverhältnisses zwischen Scientific Community und organisationaler Hierarchie* in Bezug auf die Auswahl von Professorinnen. Zwar scheint die Organisationsebene an Einfluss auf die Definition von Anforderungen an zukünftige Professorinnen gewonnen zu haben, in der Auswahlphase ist aber ein Machtungleichgewicht zugunsten der wissenschaftlichen Gemeinschaft auf Grund des notwendigen Expertinnenwissens für die Auswahl von Professorinnen zu beobachten. Um beurteilen zu können, wie sich das Verhältnis der Einflusspotentiale von Organisationsebene und Fachkollegium über das gesamte Berufungsverfahren darstellt, muss einerseits das Zusammenspiel der beteiligten Akteurinnen in der Phase der Stellendefinition sowie andererseits in Bezug auf den sequenziellen Entscheidungsprozess nach der Listenerstellung in der Berufungskommission genauer in den Blick genommen werden. Eine weitere spannende Forschungsfrage in Bezug auf die Einflussmöglichkeiten der Organisationsebene auf den Auswahlprozess zukünftiger Professorinnen betrifft den Einsatz von „Verfahrenswächterinnen“ in Form von Berufungsbeauftragten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass deren Einsatz sich einerseits positiv auf die Verfahrensqualität auswirken kann, andererseits wurden aber auch die Grenzen dieser Kontrollfunktion deutlich. Diesbezüglich könnte untersucht werden, ob die Bestellung von Berufungsbeauftragten tatsächlich zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren beiträgt und wie ihre Rolle im Idealfall ausgestaltet sein sollte.

## Literaturverzeichnis und Rechtsquellen

### Literaturverzeichnis

Baumeler, C. (2009). Entkopplung von Wissenschaft und Anwendung. Eine neo-institutionalistische Analyse der unternehmerischen Universität. *Zeitschrift für Soziologie*, 38(1), 68–84.

Becker, F. G. (2015). Professor\_innenauswahl in universitären Berufungsverfahren: Idealtypische Gestaltung auf Basis der wissenschaftlichen Personalforschung. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 175-190). Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag.

Berelson, B. (1952). *Content Analysis of Communication Research*. New York: The Free Press.

Best, H. & Wolf, C. (2010). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Blümel, A., Kloke, K., & Krücken, G. (2010). *Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung* (FÖV-Discussion Paper 61). Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin/Heidelberg: Springer.

Brown, S. (1997). *Laws of Form - Gesetze der Form*. Lübeck: Bohmeier.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. New York: John Wiley & Sons.

Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of the Public Sector Reform. *Organizations Studies*, 21(4), 721–746.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010). *Richtlinien zur Umsetzung des gemeinsamen Programms des Bundes und der Länder für bessere Studienbedingungen und*

*mehr Qualität in der Lehre.* Verfügbar unter: [http://www.qualitaetspakt-lehre.de/\\_media/Programm-Lehrqualitaet-BMBF-Richtlinien.pdf](http://www.qualitaetspakt-lehre.de/_media/Programm-Lehrqualitaet-BMBF-Richtlinien.pdf).

Christensen, T. (2011). University Governance Reforms: Potential Problems of More Autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503–517.

Clarke, M., Hyde, A. & Drennan, J. (2013). Professional Identity in Higher Education. In B. M. Kehm & U. Teichler (Hrsg.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (S. 7–22). Dordrecht: Springer Netherlands.

Clemens, B. W. & Douglas, T. J. (2005). Understanding Strategic Responses to Institutional Processes. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1205–1213.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.

Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: the American College President*. New York: Palgrave Macmillan.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

Ćulum, B., Rončević, N. & Ledić, J. (2013). Facing New Expectations—Integrating Third Mission Activities into the University. In B. M. Kehm & U. Teichler (Hrsg.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* 5 (S. 163-198). Dordrecht: Springer Netherlands.

De Boer, H., Enders, J. & Schimank, U. (2007). On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Hrsg.), *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration* (S. 137-152). Dordrecht: Springer.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2015). *Förderatlas 2015. Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Dill, D. D. (1982). The Structure of the Academic Profession: Toward a Definition of Ethical Issues. *The Journal of Higher Education*, 53(3), 255–267.

Enders, J. (2008). Professor werden ist sehr schwer, Professor sein dann gar nicht mehr? Ein Beitrag zur Personalstrukturreform an Hochschulen. In H. Matthies & D. Simon (Hrsg.), *Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen* (S. 83–99). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Enders, J., De Boer, H. & Weyer, E. (2013). Regulatory Autonomy and Performance: The Reform of Higher Education Re-visited. *Higher Education*, 65(1), 5–23.

Enders, J. & Musselin, C. (2008). Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century. In OECD/ Centre for Educational Research and Innovation (Hrsg.), *Higher Education to 2030 (Vol. 1). Demography* (S. 125–150), Paris: OECD publishing.

Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen - eine begriffliche Klärung. In V. Heyse, J. Erpenbeck & S. Ortmann (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen - Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 13–19). Münster: Waxmann .

Estermann, T. & Steinel, M. (2011). University Autonomy in Europe. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 33(2), 86–91.

Estermann, T., Nokkala, T. & Steinel, M. (2011). *University Autonomy in Europe II. The Scorecard*. Brüssel: European University Association.

Fligstein, N. & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26.

Frey, D., Braun, S. & Peus, C. (2015). Herausforderungen in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 4–149). Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag.

Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 232–263). Chicago: The University of Chicago Press.

Früh, W. (2004). *Inhaltsanalyse*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Fumasoli, T. (2015). Strategic Management of Academic Human Resources. A Comparative Analysis of Flagship Universities in Norway, Finland, Switzerland, and Austria. In F. M. Ribeiro, Y. Politis & B. Culum (Hrsg.), *New Voices in Higher Education Research and Scholarship* (S. 18–37). Hershey: IGI Global.

Fumasoli, T. & Goastellec, G. (2015). Recruitment of Academics in Switzerland: e pluribus unum? In U. Teichler & W. K. Cummings (Hrsg.), *Forming, Recruiting and Managing the Academic Profession. The Changing Academy - The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective* (S. 145–161). Cham: Springer International Publishing.

Fumasoli, T., Gornitzka, A. & Maassen, P. (2014). *University Autonomy and Organizational Change Dynamics* (ARENA Working Paper 08/2014). Oslo: ARENA Centre for European Studies.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2014). *Hochschulpakt 2020. Bericht zur Umsetzung im Jahr 2012* (Materialien der GWK, Heft 39). Bonn: Gemeinsame Wissenschaftskonferenz.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge: Harvard University Press.

Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350–362.

Gornitzka, A. (1999). Governmental Policies and Organizational Change in Higher Education. *Higher Education*, 38(1), 5–31.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, M., Micelotta, E.R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

Gross, C. & Jungbauer-Gans, M. (2007). Erfolg durch Leistung? Ein Forschungsüberblick zum Thema Wissenschaftskarrieren. *Soziale Welt*, 58(4), 453–472.

Hasse, R. & Krücken, G. (2009). Neo-institutionalistische Theorie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch soziologische Theorien* (S. 237–251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hasse, R. & Krücken, G. (2013). Competition and Actorhood: A Further Expansion of the Neo-Institutional Agenda. *Sociologica Internationalis*, 51(2), 181–205.

Hasse, R. & Krücken, G. (2015). Decoupling and Coupling in Education. In B. Holzer, F. Kastner & T. Werron (Hrsg.), *From Globalization to World Society. Neo-Institutional and Systems-Theoretical Perspectives* (S. 197-214). New York: Routledge.

Heimer, C.A. (1999). Competing Institutions: Law, Medicine, and Family in Neonatal Intensive Care. *Law and Society Review*, 33, 17-66.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hentschel, T. & Horvath, L. K. (2016). Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 66-80). Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag.

Hirschauer, S. (2004). Peer Review Verfahren auf dem Prüfstand. Zum Soziologiedefizit der Wissenschaftsevaluation. *Zeitschrift für Soziologie*, 33 (1), 62–83.

Höhle, E. A. & Teichler, U. (2013). The Academic Profession in the Light of Comparative Surveys. In B. M. Kehm & U. Teichler (Hrsg.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (S. 23–38). Dordrecht: Springer Netherlands.

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hüther, O., Jacob, A. K., Seidler, H. H. & Wilke, K. (2011). *Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Modellprojekten*. Essen: Stifterverband für Deutsche Wissenschaft.



Hüther, O. & Krücken, G. (2011). Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an Hochschulen. *Soziale Welt*, 62(3), 305–325.

Hüther, O. & Krücken, G. (2012). Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als vergessene Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 27–39). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hüther, O. & Krücken, G. (2016). *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ingram, P. (1995). Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466–1482.

Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (2016). *Evaluation der Exzellenzinitiative. Endbericht der Internationalen Expertenkommission*. Berlin.

Jansen, D. (2010). Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 39-50). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. & Turner L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und Praktische Durchführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kanning, U. P. (2015). Sichtung von Bewerbungsunterlagen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 84–99). Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag.

Klawitter, M. (2015). Effects of Institutional Changes on Requirements for Vacant Professorships in Germany. *Working Papers in Higher Education Studies*, 1(2), 1-19.

Kehm, B. M. & Lanzendorf, U. (2005). Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen - mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In U. Teichler & R. Tippelt

(Hrsg.), *Hochschullandschaft im Wandel*, Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 50 (S. 41-55). Weinheim: Beltz Verlag.

Kehm, B. M. & Teichler, U. (2013). Introduction. In B. M. Kehm & U. Teichler (Hrsg.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (S. 1-6). Dordrecht: Springer Netherlands.

Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kirchner, S., Krüger, Anne K., Meier, F. & Meyer, U. (2015). Wie geht es weiter mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus? In M. Apelt & U. Wilkesmann, U. (Hrsg.), *Die Zukunft der Organisationssoziologie* (S. 189-202). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kleimann, B. (2016). *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kleimann, B. & Klawitter, M. (2016). Hochschulgovernance im Spiegel von Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. *Beitrag zur Veröffentlichung eingereicht*.

Kloke, K. & Krücken, G. (2012). "Der Ball muss dezentral gefangen werden" - Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel Qualitätssicherung in der Lehre. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 17–25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kloke, K. (2014). *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Koch, S. (2009). Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie - Begriffe und Konzepte im Lauf der Zeit. In Koch, S. & M. Schemmann (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien* (S. 110-131). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kogan, M. & Bleiklie, I. (2007). Organization and Governance of Universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493.

Kohler, U. & Kreuter, F. (2006). *Datenanalyse mit Stata. Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung*. München /Wien: Oldenbourg.

Kosmützky, A., & Krücken, G. (2015). Sameness and Difference. Analyzing Institutional and Organizational Specificities of Universities Through Mission Statements. *International Studies of Management & Organization*, 45(2), 137–149.

Kreckel, R. & Pasternack, P. (2008). Prämissen des Ländervergleichs. In R. Kreckel (Hrsg.), *Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz* (S. 35-86). Leipzig: Akademische Verlagsanstalt.

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2010). Hochschulmanagement - Auf dem Weg zu einer neuen Profession? *WSI Mitteilungen* 5/2010, 234-241.

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2012). Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich. In T. Heinze & G. Krücken (Hrsg.), *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung* (S. 220-256). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Krücken, G. & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. Drori, J. Meyer & H. Hwang (Hrsg.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* (S. 241-257). Oxford: Oxford University Press.

Krücken, G. (2003). Learning the ‘New, New Thing’: On the Role of Path Dependency in University Structures. *Higher Education*, 46(3), 315–339.

Krücken, G. (2004). Hochschulen im Wettbewerb – eine organisationstheoretische Perspektive. In W. Böttcher (Hrsg.), *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern* (S. 286-301). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Krücken, G. (2014). Higher Education Reforms and Unintended Consequences: A Research Agenda. *Studies in Higher Education*, 39(8), 1439–1450.

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, S. (2010). *Die formale Seite der Organisation. Überlegungen zum Konzept der entschiedenen Entscheidungsprämisse* (Working Paper 2/2010). Bielefeld: Universität Bielefeld. Verfügbar unter:

[http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/pdf/Formale-Seite-Workingpaper-1-25052010-endgultig.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Formale-Seite-Workingpaper-1-25052010-endgultig.pdf).

Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuh, G. D. & Whitt, E. J. (1988). *The Invisible Tapestry: Culture in American Colleges and Universities* (ASHE-EPIC Higher Education Report, 1). Washington: The George Washington University.

Kultusministerkonferenz (Hrsg.) (2002). *Vereinbarung über die Besetzung von Professorinnen- oder Professorenstellen an den Hochschulen*. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.11.1978 i. d. F. vom 15.08.2002.

Lamont, M. & Huutoniemi, K. (2011). Comparing Customary Rules of Fairness: Evaluative Practices in Various Types of Peer Review Panels. In C. Camic, N. Gross & M. Lamont, *Social Knowledge in the Making* (S. 209-232), Chicago: University of Chicago Press.

Langfeldt, L. (2004). Expert Panels Evaluating Research: Decision-making and Sources of Bias. *Research Evaluation*, 13(1), 51–62.

Lee, C.J., Sugimoto, C.R., Zhang, G. & Cronin, B. (2013). Bias in Peer Review. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(1), 2-17.

Leišytė, L. (2007). *University Governance and Academic Research. Case Studies of Research Units in Dutch and English Universities*. Dissertation, University of Twente. Enschede: CHEPS/UT. Verfügbar unter: [http://doc.utwente.nl/58088/1/thesis\\_Leisyte.pdf](http://doc.utwente.nl/58088/1/thesis_Leisyte.pdf).

Long, J. S. (1997). *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables* (Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences, 7). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

Lozo, L., Bipp, T., Steinmayr, R. & Blümke, M. (2016). Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 51-65). Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag

Luhmann, N. (1975). Wabuwabu in der Universität. *Zeitschrift für Rechtspolitik*, 8, 13-19.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1993). *Die Paradoxie des Entscheidens*. *Verwaltungsarchiv*, 84, 287–310.

Luhmann, Niklas (1993). Observing Re-entries. *Graduate Faculty Philosophy Journal*, 16(2), 485–498.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mallard, G., Lamont, M. & Guetzkow, J. (2009). Fairness as Appropriateness: Negotiating Epistemological Differences in Peer Review. *Science, Technology and Human Values* (published online 2/10/09).

Mallich, K., Domayer, E. & Gutierrez-Lobos, K. (2012). Erkennen, Einschätzen und Bewerten von Kandidaten-/Kandidatinnenkompetenz in Berufungsverfahren an Universitäten. In G. Niedermair (Hrsg.), *Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten* (S. 311-326). Linz: Trauner Verlag.

Mallich, K., Steinböck, S. & Gutierrez-Lobos, K. (2010). Die Zukunft des akademischen Personalmanagements – Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen. *Personal- und Organisationsentwicklung/-politik*, 5 (4), 90–98.

Martens, W. & Ortmann, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 427-461). Stuttgart: W. Kohlhammer.

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

Meier, F. (2009). *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harlow: Pearson Education Limited.

Mood, C. (2010). Logistic Regression: Why we cannot do what we think we can do, and what we can do about it. *European Sociological Review*, 26(1), 67–82.

Musselin, C. (2005). European Academic Labor Markets in Transition. *Higher Education*, 49(1-2), 135–154.

Musselin, C. (2006). Are Universities Specific Organizations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torck (Hrsg.), *Towards a Multiversity: Universities between Global Trends and National Traditions* (S. 63–84). Bielefeld: Transcript.

Musselin, C. (2007). Transformation of Academic Work: Facts and Analysis. In M. Kogan & U. Teichler (Hrsg.), *Key Challenges to the Academic Profession* (S. 175-186). UNESCO Forum on Higher Education Research and Knowledge /International Centre for Higher Education Research Kassel, Paris/Kassel. Verfügbar unter:

[http://portal.unesco.org/education/es/files/54977/11970234265Key\\_Challenges\\_Academic\\_Profession\\_REV.pdf/Key\\_Challenges\\_Academic\\_Profession\\_REV.pdf](http://portal.unesco.org/education/es/files/54977/11970234265Key_Challenges_Academic_Profession_REV.pdf/Key_Challenges_Academic_Profession_REV.pdf).

Musselin, C. (2009). Profession, Market and Organization: How is Academia Regulated? In E. De Weert & J. Enders (Hrsg.), *The Changing Face of Academic Life: Analytical and Comparative Perspectives* (S. 117–133). New York: Palgrave Macmillan.

Musselin, C. (2013). How Peer Review Empowers the Academic Profession and University Managers: Changes in Relationships between the State, Universities and the Professoriate. *Research Policy*, 42(5), 11165–11173.

Neidhardt, F. (2010). Selbststeuerung der Wissenschaft: Peer Review. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 280–292). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Nickel, S. (2012). Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 279-291). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nullmeier, F., Pritzlaff, T., Weihe, A. C. & Baumgarten, B. (2008). *Entscheiden in Gremien. Von der Videoaufzeichnung zur Prozessanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Pache, A-C. & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Peus, C., Braun, S., Hentschel, T. & Frey, D. (2015), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1987). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pietilä, M. (2015). Tenure Track Career System as a Strategic Instrument for Academic Leaders. *European Journal of Higher Education*, 5(4), 371-387.
- Powell, W. W & DiMaggio, P. J. (1991). Introduction. In P. DiMaggio, W. W. Powell (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- Power, M. (1999). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: University Press.
- Reale, E. & Seeber, M. (2011). Organisation Response to Institutional Pressures in Higher Education: the Important Role of the Disciplines. *Higher Education*, 61(1), 1–22.
- Schimank, U. (2001). Organisationsgesellschaft. In G. Kneer, A. Nassehi & M. Schroer (Hrsg.), *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie* (S. 278-307). München: Fink.

Schimank, U. (2007a). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (S. 321-260). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schimank, U. (2007b). Elementare Mechanismen. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 29-45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schimank, U. (2009). Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektive. In J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (S. 123-138). Berlin: Edition Sigma.

Schimank, U. (2015). Welche Gesellschaftstheorien braucht die Hochschulforschung? *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37(4), 80-99.

Schneijderberg, C. & Merkator, N. (2013). The New Higher Education Professionals. In B. M. Kehm & U. Teichler (Hrsg.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (S. 53–92). Dordrecht: Springer Netherlands.

Scott, R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 164-182). Chicago: The University of Chicago Press.

Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J. De Boer, H., Wyer, E., Bleiklie, I., Hope, K., Michelsen, S., Mathisen, G. N., Frølich, N., Scordato, L., Stensaker, B., Waagene, E., Dragsic, Z., Kretek, P., Krücken, G., Magalhães, A., Ribeiro, F. M., Sousa, S., Veiga, A., Santiago, R., Marini, G. & Reale, R. (2014). European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy, and Rationality in Public Organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1444-1474.

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), S. 25–35.



Silbermann, A. (1974). Systematische Inhaltsanalyse. In R. König (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (S. 253–339). Stuttgart: Enke.

Stichweh, R. (2005). Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In U. Sieg & D. Korsch (Hrsg.), *Die Idee der Universität heute* (S. 123–134). München: K G Saur.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571–610.

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage.

Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012). Gender Practices in the Construction of Academic Excellence. Sheep with Five Legs. *Organizations Studies*, 9(4), 507–524.

Voigt, S. (2002). *Institutionenökonomik*. München: UTB, Fink Verlag.

Von Coelln, C. (2011). Kapitel VII. Das Binnenrecht der Hochschule. In M Hartmer & H. Detmer (Hrsg.), *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis* (S. 283-331). Heidelberg: C.F. Müller.

Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.

Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.

Whitley, R. (1992). The Social Construction of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes. In M. Reed & M. Hughes (Hrsg.), *Rethinking Organizations: New Directions in Organization Theory and Analysis* (S. 120-143). Newbury Park: SAGE Publications Ltd.

Whitley, R. (2008). Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations. In D. Weaire & L. Engwall (Hrsg.), *The University in the Market* (S. 23-37). London: Portland Press.

Williams, R. (2012). Using the Margins Command to Estimate and Interpret Adjusted Predictions and Marginal Effects. *The Stata Journal*, 12(2), 308–331.

Winterhager, N. (2015). *Drittmittelwettbewerb im universitären Forschungssektor*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften .

Wissenschaftsrat (2000). *Drittmittel und Grundmittel der Hochschulen 1993-1998* (Drs. 4717/00 ). Köln. Verfügbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4717-00.pdf>.

Wissenschaftsrat (2005). *Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren* (Drs. 6709-05). Jena. Verfügbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6709-05.pdf>.

Wissenschaftsrat (2014). Exzellenzinitiative.

URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/arbeitsbereiche-arbeitsprogramm/exzellenzinitiative>.

Ziegele, F. (2002). Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 24(3), S. 106–121.

Zimmermann, K. (2006). Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources – Auf dem Weg in ein „Akademisches Personalmanagement“? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*. 2(1), 85-94.

## **Rechtsquellen**

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23.12.2014 (BGBl. I S. 2438).

Hochschulrahmengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506).

**Baden-Württemberg:** Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz - LHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Januar 2005, zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 23. Februar 2016 (GBl. S. 108, 118).

**Bayern:** Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Mai 2006 (GVBl S.245), zuletzt geändert durch § 1 Nr. 212 VO zur Anpassung des LandesR an die geltende Geschäftsverteilung vom 22. 7. 2014 (GVBl S. 286).

Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen sowie des weiteren wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an den Hochschulen (Bayerisches Hochschulpersonalgesetz – BayHSchPG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Mai 2006 (GVBl S. 230), zuletzt geändert durch § 1 Nr. 60 VO zur Anpassung des LandesR an die geltende Geschäftsverteilung vom 22. 7. 2014 (GVBl. S. 286).

**Berlin:** Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin (Berliner Hochschulgesetz - BerlHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Juli 2011, zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 09.05.2016 (GVBl. S. 226).

**Brandenburg:** Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. April 2014 (GVBl.I/14, [Nr. 18]), zuletzt geändert Artikel 2 des Gesetzes vom 1. Juli 2015 (GVBl.I/15, [Nr. 18]).

**Bremen:** Bremisches Hochschulgesetz (BremHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. Mai 2007 (Brem.GBl. S. 339).

**Hamburg:** Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. Juli 2001 (HmbGVBl. S. 171), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. Juni 2015 (HmbGVBl. S. 121).

**Hessen:** Hessisches Hochschulgesetz (HHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 23.12.2009 (GVBl. I 2009 S. 666).

**Mecklenburg-Vorpommern:** Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Landeshochschulgesetz - LHG M-V) in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. Januar 2011 (GVOBl. M-V 2011, S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 11. Juli 2016 (GVOBl. M-V S. 550, 557).

**Niedersachsen:** Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Februar 2007 (Nds. GVBl. 2007, S. 69), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15.12.2015 (Nds. GVBl. S. 384).

**Nordrhein-Westfalen:** Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz - HG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. September 2014 (GV. NRW. S. 547).

**Rheinland-Pfalz:** Hochschulgesetz (HochSchG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. November 2010 (GVBl. 2010, S. 464), zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 22.12.2015 (GVBl. S. 505).

**Saarland:** Gesetz Nr. 1556 über die Universität des Saarlandes (Universitätsgesetz – UG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Juni 2004 (Amtsblatt 2004, S. 1782) , zuletzt geändert durch das Gesetz vom 14. Oktober 2014 (Amtsbl. I S. 406).

**Sachsen:** Sächsisches Hochschulfreiheitsgesetz (SächsHSFG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Januar 2013 (SächsGVBl. S.900).

**Sachsen-Anhalt:** Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Dezember 2010 (GVBl. LSA 2010, 600, 2011, S. 561), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 25. Februar 2016 (GVBl. LSA S. 89, 94).

**Schleswig-Holstein:** Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz - HSG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 5.

Februar 2016 (GVOBl.2016, S. 39), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10.06.2016 (GVOBl. S. 342).

**Thüringen:** Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Dezember 2006 (GVBl. 2006, 601), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 2. Juli 2016 (GVBl. S. 226, S. 227).

## Anhang

**Tabelle 9: Liste deutscher Universitäten in staatlicher Trägerschaft**

### **NAME DER UNIVERSITÄT**

RWTH AACHEN
UNIVERSITÄT AUGSBURG
UNIVERSITÄT BAMBERG
UNIVERSITÄT BAYREUTH
FREIE UNIVERSITÄT BERLIN
HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
TU BERLIN
UNIVERSITÄT BIELEFELD
UNIVERSITÄT BOCHUM
UNIVERSITÄT BONN
TU BRAUNSCHWEIG
UNIVERSITÄT BREMEN
TU CHEMNITZ
TU CLAUSTHAL
BTU COTTBUS-SENFTENBERG
TU DARMSTADT
TU DORTMUND
TU DRESDEN
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF
UNIVERSITÄT ERFURT
UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN
EUROPA-UNIVERSITÄT FLENSBURG
UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN
EUROPA-UNIVERSITÄT FRANKFURT (ODER)
TU BERGAKADEMIE FREIBERG
PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE FREIBURG
UNIVERSITÄT FREIBURG IM BREISGAU
HOCHSCHULE GEISENHEIM
UNIVERSITÄT GIESSEN
UNIVERSITÄT GÖTTINGEN
UNIVERSITÄT GREIFSWALD
FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN
UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG
HAFENCITY UNIVERSITÄT HAMBURG
HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT/ UNIVERSITÄT DER BUNDESWEHR HAMBURG
TU HAMBURG-HARBURG
UNIVERSITÄT HAMBURG
MEDIZINISCHE HOCHSCHULE HANNOVER (MHH)
TIERÄRZTLICHE HOCHSCHULE HANNOVER
UNIVERSITÄT HANNOVER
PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE HEIDELBERG
UNIVERSITÄT HEIDELBERG
UNIVERSITÄT HILDESHEIM
TU ILMENAU
UNIVERSITÄT JENA
TU KAISERSLAUTERN
KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE
PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE KARLSRUHE
UNIVERSITÄT KASSEL
UNIVERSITÄT ZU KIEL
DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN

UNIVERSITÄT ZU KÖLN  
UNIVERSITÄT KONSTANZ  
UNIVERSITÄT LEIPZIG  
UNIVERSITÄT ZU LÜBECK  
PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE LUDWIGSBURG  
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG  
UNIVERSITÄT MAGDEBURG  
UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU  
UNIVERSITÄT MAINZ  
UNIVERSITÄT MANNHEIM  
UNIVERSITÄT MARBURG  
TU MÜNCHEN (TUM)  
UNIVERSITÄT MÜNCHEN (LMU)  
UNIVERSITÄT MÜNSTER  
UNIVERSITÄT DER BUNDESWEHR MÜNCHEN  
UNIVERSITÄT OLDENBURG  
UNIVERSITÄT OSNABRÜCK  
UNIVERSITÄT PADERBORN  
UNIVERSITÄT PASSAU  
UNIVERSITÄT POTSDAM  
UNIVERSITÄT REGENSBURG  
UNIVERSITÄT ROSTOCK  
UNIVERSITÄT DES SAARLANDES  
PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE SCHWÄBISCH GMÜND  
UNIVERSITÄT SIEGEN  
UNIVERSITÄT FÜR VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN SPEYER  
UNIVERSITÄT STUTTGART  
UNIVERSITÄT HOHENHEIM  
UNIVERSITÄT TRIER  
UNIVERSITÄT TÜBINGEN  
UNIVERSITÄT ULM  
UNIVERSITÄT VECHTA  
UNIVERSITÄT WEIMAR  
PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE WEINGARTEN  
BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL  
UNIVERSITÄT WÜRZBURG

(Quelle: [https://www.hochschulkompass.de/hochschulen/die-hochschulsuche/studtyp/3.html?tx\\_szhksearch\\_pi1\[keep\]=1&tx\\_szhksearch\\_pi1\[search\]=0](https://www.hochschulkompass.de/hochschulen/die-hochschulsuche/studtyp/3.html?tx_szhksearch_pi1[keep]=1&tx_szhksearch_pi1[search]=0), Suche nach Hochschulen mit Promotionsrecht in staatlicher Trägerschaft, zuletzt geprüft am 16.01.2017)

Tabelle 10: AME und Standardfehler

	Drittmittel- einwerbung	Koop- erationen	Interna- tionalität	Spezielles (individ.) Profil	Aufgaben &Erfahrung in der Forschung allgemein	Aufgaben & Erfahrung in der Lehre allgemein
	<i>Prozentwerte für Erscheinungsjahre im 95%-Vertrauensintervall</i>					
1995	2	25	5	33	68	78
2003	22	45	30	58	56	71
2012	56	69	50	56	55	80
	<i>Standardfehler</i>					
1995	2,783	7,252	3,783	7,801	8,036	7,056
2003	6,617	7,781	7,174	7,840	8,036	7,252
2012	8,428	7,801	8,310	8,369	8,624	6,860

Tabelle 11: Berufungsordnungen von deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft<sup>42</sup>

BUNDESLAND	HOCHSCHULE	BEZEICHUNG UND DATUM DER BERUFUNGSORDNUNG
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Freiburg	Berufungsverfahren an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Leitfaden vom 01.10.2014
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Karlsruher Institut für Technologie - KIT	Hinweise des Senats zur Durchführung von Berufungsverfahren für W 3-Professuren vom 11.09.2006
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Pädagogische Hochschule Freiburg	Ordnung zur Durchführung von Berufungs- und Auswahlverfahren vom
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Pädagogische Hochschule Heidelberg	<i>Keine Berufsungsordnung vorhanden</i>
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Pädagogische Hochschule Karlsruhe	<i>Keine Berufsungsordnung vorhanden</i>
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Pädagogische Hochschule Ludwigsburg	Richtlinien zum Verfahren bei Berufungen von Professorinnen/Professoren, Juniorprofessorinnen/Juniorprofessoren und Dozentinnen/Dozenten vom 17.06.2010
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd	<i>Keine Berufsungsordnung vorhanden</i>
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Pädagogische Hochschule Weingarten	<i>Keine Berufsungsordnung vorhanden</i>
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Technische Universität Kaiserslautern	Leitfaden zur Freigabe, Ausschreibung und Besetzung einer Professur an der TU Kaiserslautern (kein Datum)
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Heidelberg	Informationen, Daten und Dokumente zum Berufungsverfahren an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg vom 01.02.2014
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Hohenheim	Berufungsverfahren an der Universität Hohenheim. Leitfaden zur Besetzung von Professuren vom 27.05.2014
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Konstanz	Richtlinie „Berufungspolitik und wertschätzendes Berufungsverfahren für die Besetzung einer W 3-Professur und beim Auswahlverfahren einer Juniorprofessur an der Universität Konstanz“ vom 10.06.2014
<b>BADEN-</b>	Universität Mannheim	Richtlinie zur Herstellung von Chancengleichheit in

<sup>42</sup> Stand: Juli 2016



<b>WÜRTTEMBERG</b>		Berufungsverfahren vom 23.10.2013
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Stuttgart	Leitfaden für das Verfahren der Erstellung von Berufungsvorschlägen für W2-, W3-Professuren von Juli 2015
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Tübingen	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>BADEN- WÜRTTEMBERG</b>	Universität Ulm	Verfahren zur (Wieder-)Besetzung von Hochschullehrerstellen vom 05.03.2009
<b>BAYERN</b>	Universität München	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>BAYERN</b>	TU München	Leitfaden für den Ablauf von Berufungsverfahren
<b>BAYERN</b>	Universität Augsburg	Handreichung der Universität Augsburg für die Besetzung von Stellen für Professorinnen bzw. Professoren und Juniorprofessorinnen bzw. Juniorprofessoren vom 24.9.2014
<b>BAYERN</b>	Universität Bamberg	Ordnung der Otto-Friedrich-Universität Bamberg zur Regelung der Berufungsverfahren zur Besetzung von Professuren vom 30.11.2012
<b>BAYERN</b>	Universität Bayreuth	Leitfaden der Universität Bayreuth für Berufungsverfahren vom 15.05.2014
<b>BAYERN</b>	Universität der Bundeswehr München	Leitfaden für Berufungsverfahren der Universität der Bundeswehr München vom 20.04.2016
<b>BAYERN</b>	Universität Erlangen-Nürnberg	Berufungsleitfaden der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg vom 13.01.2016
<b>BAYERN</b>	Universität Passau	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>BAYERN</b>	Universität Regensburg	Verfahrenshinweise für Berufungsvorschläge von September 2003 (aktuelle Version aus 2013 nur intern zugänglich)
<b>BAYERN</b>	Universität Würzburg	Berufungsleitfaden der Julius-Maximilians-Universität Würzburg vom 19.05.2014
<b>BERLIN</b>	FU Berlin	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>BERLIN</b>	HU Berlin	Leitfaden für Berufungsverfahren an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.04.2015
<b>BERLIN</b>	TU Berlin	Leitfaden zur Durchführung von Berufungsverfahren von Januar 2015
<b>BRANDENBURG</b>	BTU Cottbus-Senftenberg	Berufungsordnung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus - Senftenberg vom 31. März 2016
<b>BRANDENBURG</b>	Europa Universität Viadrina	Berufungssatzung der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) vom 27.05.2009
<b>BRANDENBURG</b>	Universität Potsdam	Berufungsordnung der Universität Potsdam vom 22.10.2014
<b>BREMEN</b>	Universität Bremen	Leitfaden für Berufungsverfahren von November 2015 und Berufsordnungsordnung der Universität Bremen vom 21.01.2009
<b>HAMBURG</b>	HafenCity Universität Hamburg HCU	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>HAMBURG</b>	Universität der Bundeswehr Hamburg	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>HAMBURG</b>	TU Hamburg-Harburg	Berufungsordnung für die Berufung von Professoren sowie Juniorprofessoren der Technischen Universität Hamburg-Harburg vom 17.04.2014
<b>HAMBURG</b>	Universität Hamburg	Empfehlungen und Informationen zur Durchführung von Berufungsverfahren von Februar 2015
<b>HESSEN</b>	Hochschule Geisenheim	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>

Anhang

<b>HESSEN</b>	Universität Frankfurt	Satzung zur Durchführung von Berufungsverfahren an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main vom 28.07.2015
<b>HESSEN</b>	Universität Gießen	Gleichstellungsrelevante Aspekte bei der Durchführung von Berufungsverfahren, Datum unbekannt
<b>HESSEN</b>	Universität Marburg	Berufungen an der Philipps-Universität Marburg: Verfahren – Grundlagen – Empfehlungen von Juni 2012
<b>HESSEN</b>	TU Darmstadt	Leitfaden für Berufungsverfahren an der TU Darmstadt vom 20.03.2013
<b>HESSEN</b>	Universität Kassel	Allgemeine Hinweise zur Durchführung von Berufungsverfahren von Juli 2011
<b>MECKLENBURG-VORPOMMERN</b>	Universität Greifswald	Berufungsrichtlinie vom 26.06.2015
<b>MECKLENBURG-VORPOMMERN</b>	Universität Rostock	Berufungsordnung der Universität Rostock vom 11.02.2016
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Göttingen	Empfehlungen des Senats für die Erstellung von Berufungsvorschlägen vom 14.03.2007
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Hannover	Berufungsordnung der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover vom 31.07.2013
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Lüneburg	Berufungsordnung für die Berufung von Professorinnen und Professoren sowie Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren an die Leuphana Universität Lüneburg vom 14.10.2008
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Medizinische Hochschule Hannover	Leitfaden zur Durchführung von Berufungsverfahren an der Medizinischen Hochschule Hannover vom 24.02.2014
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Tierärztliche Hochschule Hannover	<i>Keine Berufsungsordnung vorhanden</i>
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Hildesheim	Neufassung der Ordnung über das Verfahren zur Berufung von Professorinnen und Professoren und zur Bestellung von Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren vom 16.12.2010
<b>NIEDERSACHSEN</b>	TU Braunschweig	Richtlinie zur Durchführung von Berufungsverfahren 09.03.2016
<b>NIEDERSACHSEN</b>	TU Clausthal	Berufungsrichtlinie zur Besetzung und Wiederbesetzung von Hochschullehrerstellen vom 01.08.2011
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Oldenburg	<i>Keine Berufsungsordnung vorhanden</i>
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Osnabrück	Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren in den Fachbereichen vom 22.05.2013
<b>NIEDERSACHSEN</b>	Universität Vechta	Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren vom 19.06.2013
<b>NORDRHEIN-WESTFALEN</b>	Universität Wuppertal	Verfahrensordnung für die Besetzung von Hochschullehrerinnen- und Hochschullehrerstellen an der Bergischen Universität Wuppertal vom 06.12.2011
<b>NORDRHEIN-WESTFALEN</b>	Deutsche Sporthochschule Köln	Ordnung für die Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren der Deutschen Sporthochschule Köln vom 02.12.2008
<b>NORDRHEIN-WESTFALEN</b>	Fernuniversität Hagen	Ordnung für die Berufung von Professorinnen und Professoren an der FernUniversität in Hagen vom 06. 02. 2012
<b>NORDRHEIN-WESTFALEN</b>	Universität Düsseldorf	Berufungsordnung der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf vom 09.11.2011

<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Bonn	Neufassung der Ordnung für die Besetzung von Professuren an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn vom 29.07.2014
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Bochum	Berufungsordnung der Ruhr-Universität Bochum vom 04.11.2015
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	RWTH Aachen	Berufungsordnung der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen vom 07.08.2015
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	TU Dortmund	Berufungsordnung der Technischen Universität Dortmund vom 24.10.2012
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Bielefeld	Berufungsordnung der Universität Bielefeld vom 01.04.2016
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Duisburg-Essen	Berufungsordnung der Universität Duisburg-Essen vom 11.05.2012
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Paderborn	Ordnung für die Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren an der Universität Paderborn vom 14.01.2009
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Siegen	Berufungsordnung der Universität Siegen vom 25.06.2014
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität zu Köln	Berufungsordnung der Universität zu Köln vom 05.06.2010
<b>NORDRHEIN- WESTFALEN</b>	Universität Münster	Ordnung über das Verfahren zur Berufung von Professorinnen/Professoren und Juniorprofessorinnen/Juniorprofessoren der Westfälischen Wilhelms-Universität vom 11.02.2008
<b>RHEINLAND- PFALZ</b>	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>RHEINLAND- PFALZ</b>	Universität Mainz	Leitfaden für die Besetzung von Professuren an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz vom 16.01.2015
<b>RHEINLAND- PFALZ</b>	Universität Koblenz-Landau	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>RHEINLAND- PFALZ</b>	Universität Trier	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>SAARLAND</b>	Universität des Saarlandes	Freigabe- und Berufungsverfahren. Informationen, Dokumente und Leitlinien zum Berufungsverfahren an der Universität des Saarlandes vom 04.07.2013
<b>SACHSEN</b>	TU Chemnitz	Berufungsordnung der Technischen Universität Chemnitz vom 22.10.2010
<b>SACHSEN</b>	TU Dresden	Berufungsordnung der Technischen Universität Dresden vom 15.08.2009
<b>SACHSEN</b>	Universität Leipzig	Berufungsordnung der Universität Leipzig vom 19.06.2012
<b>SACHSEN SACHSEN- ANHALT</b>	TU Freiberg Universität Halle-Wittenberg	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i> Verfahrensweise bei Berufungen an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg von Februar 2012
<b>SACHSEN- ANHALT</b>	Universität Magdeburg	Leitfaden für Berufungsverfahren vom 21.12.2005

Anhang

<b>SCHLESWIG-HOLSTEIN</b>	Universität Kiel	<i>Keine Berufsordnungsordnung vorhanden</i>
<b>SCHLESWIG-HOLSTEIN</b>	Universität Flensburg	Satzung zur Durchführung von Berufungsverfahren an der Universität Flensburg vom 14.02.2012 und Empfehlungen des Senats zur Ausgestaltung der Kommissionsarbeit in Berufungsverfahren vom 14.12.2011
<b>SCHLESWIG-HOLSTEIN</b>	Universität zu Lübeck	Richtlinie über den Ablauf und die Durchführung von Berufungsverfahren an der Universität zu Lübeck vom 15.09.2014
<b>THÜRINGEN</b>	Bauhaus Universität Weimar	Berufsordnungsordnung der Bauhaus-Universität Weimar vom 12.10.2012
<b>THÜRINGEN</b>	Universität Jena	Berufsordnungsordnung der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 07. Mai 2007
<b>THÜRINGEN</b>	Technische Universität Ilmenau	Ordnung über das Verfahren der Berufung von Professoren vom 10.10.2007
<b>THÜRINGEN</b>	Universität Erfurt	Berufsordnungsordnung der Universität Erfurt vom 19.12.2007



Tabelle 12: Berufungsbeauftragte laut Berufsordnung

<b>BUNDES- LAND</b>	<b>UNIVERSITÄT</b>	<b>BERUFUNGSBEAUFTR. (O.Ä. BEZEICHNUNG)</b>	<b>OPTIONAL ODER VERPFLICHTEND</b>	<b>FUNKTION</b>
<b>BW</b>	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Senatsberichtserstatterin	Verpflichtend: abschließende Stellungnahme	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>BW</b>	Karlsruher Institut für Technologie – KIT	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Pädagogische Hochschule Freiburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Pädagogische Hochschule Heidelberg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Pädagogische Hochschule Karlsruhe	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Pädagogische Hochschule Ludwigsburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Pädagogische Hochschule Weingarten	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Technische Universität Kaiserslautern	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Universität Heidelberg	Berichterstatterin	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Stellungnahme zum ordnungsgemäßen Verfahrensablauf
<b>BW</b>	Universität Hohenheim	Berufungsbeauftragte	Kein Mitglied in Kommission, Verwaltung des Verfahrens im Nachgang	Administrative Begleiterin
<b>BW</b>	Universität Konstanz	Senatsberichtserstatterin	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	keine Angabe
<b>BW</b>	Universität Mannheim	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Universität Stuttgart	Senatsberichtserstatterin	Verpflichtend: beratendes Mitglied der	Qualitätssicherung des Verfahrens

Anhang

			Berufungskommission	
<b>BW</b>	Universität Tübingen	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Universität Ulm	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BW</b>	Ludwig-Maximilians-Universität München	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BY</b>	Technische Universität München	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BY</b>	Universität Augsburg	Berichterstatte	Verpflichtend: abschließende Stellungnahme	Stellungnahme zum ordnungsgemäßen Verfahrensablauf
<b>BY</b>	Universität Bamberg	Berichterstatte	Verpflichtend: abschließende Stellungnahme	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>BY</b>	Universität Bayreuth	Berichterstatte	Verpflichtend: abschließende Stellungnahme	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>BY</b>	Universität der Bundeswehr München	Berichterstatte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission und abschließende Stellungnahme	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>BY</b>	Universität Erlangen-Nürnberg	Berichterstatte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>BY</b>	Universität Passau	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BY</b>	Universität Regensburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BY</b>	Universität Würzburg	Berichterstatte	Keine Angabe	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>BE</b>	Humboldt-Universität zu Berlin	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BE</b>	Technische Universität Berlin	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BE</b>	Freie Universität Berlin	Mitarbeiterin in der zentralen Verwaltung für Berufungen, Bleibeverhandlungen & Fachbereichsrat zur Zeit nicht besetzt	Keine Angabe	keine Angabe
<b>BB</b>	BTU Cottbus–Senftenberg	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Qualitätssicherung des Verfahrens

Anhang

<b>BB</b>	Universität Potsdam	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>BB</b>	Europa Universität Viadrina	Stelle im Berufsmanagement derzeit nicht besetzt	Keine Angabe	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>HB</b>	Universität Bremen	Fachferne Beraterin	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>HH</b>	HafenCity Universität Hamburg HCU	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>HH</b>	Helmut-Schmidt-Universität - Universität der Bundeswehr Hamburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>HH</b>	Technische Universität Hamburg-Harburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>HH</b>	Universität Hamburg	Berufungsbeauftragte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Ansprechpartnerin für die Berufungskommission
<b>HE</b>	Hochschule Geisenheim	Keine Angabe		keine Angabe
<b>HE</b>	Johann Wolfgang von Goethe-Universität Frankfurt	Senatsberichtserstatterin	Verpflichtend: abschließende Stellungnahme	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>HE</b>	Justus-Liebig-Universität Gießen	Keine Angabe	Keine Angabe	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>HE</b>	Philipps-Universität Marburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>HE</b>	Technische Universität Darmstadt	Senatsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>HE</b>	Universität Kassel	Senatsbeauftragte	Optional: Senat hat das Recht, BB einzusetzen, um das Berufungsverfahren zu begleiten	Begleiterin von Berufungsverfahren
<b>MV</b>	Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>MV</b>	Universität Rostock	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>NI</b>	Georg-August-Universität	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes	Qualitätssicherung des Verfahrens



Anhang

	Göttingen		Mitglied der Berufungskommission	
<b>NI</b>	Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover	Referentin für Berufungsangelegenheiten	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Administrative Begleiterin und Beraterin für Berufungskommissionen
<b>NI</b>	Leuphana Universität Lüneburg	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Administrative Begleiterin, Qualitätssicherung des Verfahrens und Ansprechpartnerin für Bewerberinnen
<b>NI</b>	Medizinische Hochschule Hannover	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>NI</b>	Stiftung Tierärztliche Hochschule Hannover	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>NI</b>	Stiftung Universität Hildesheim	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>NI</b>	Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig	Referentin für Berufungsangelegenheiten	Optional: Hochschulleitung kann Berufungsverfahren durch Referentin begleiten lassen, kann zusätzlich beschließen, dass die Referentin für Berufungsangelegenheiten am gesamten Verfahren und an allen Sitzungen zu beteiligen ist. Berufungskommissionen können selbst auch um deren / dessen Teilnahme am gesamten Verfahren bitten.	Beraterin für Berufungskommissionen
<b>NI</b>	Technische Universität Clausthal	Berufungsbeauftragte	Optional: Begleitung aller Berufungsverfahren als unabhängige Beteiligte	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>NI</b>	Universität Oldenburg	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>NI</b>	Universität Osnabrück	Keine Angabe	Keine Angabe	keine Angabe
<b>NI</b>	Universität Vechta	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	keine Angabe

Anhang

NW	Bergische Universität Wuppertal	Berufungsbeauftragte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Qualitätssicherung des Verfahrens
NW	Deutsche Sporthochschule Köln	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
NW	Fernuniversität Hagen	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Qualitätssicherung des Verfahrens
NW	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Qualitätssicherung des Verfahrens
NW	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Beraterin der Berufungskommission
NW	Ruhr-Universität Bochum	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
NW	RWTH Aachen	Berufungsbeauftragte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
NW	Technische Universität Dortmund	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend beratendes Mitglied der Berufungskommission	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
NW	Universität Bielefeld	Berufungsbeauftragte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
NW	Universität Duisburg-Essen	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission und abschließende Stellungnahme	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
NW	Universität Paderborn	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes	Koordinatorin von

Anhang

			Mitglied der Berufungskommission	Berufungsverfahren und Schnittstelle zwischen Berufungskommissionen und Hochschulleitung
<b>NW</b>	Universität Siegen	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend beratendes Mitglied der Berufungskommission	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>NW</b>	Universität zu Köln	Berufungsbeauftragte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>NW</b>	Westfälische Wilhelms- Universität Münster	Berufungsbeauftragte	keine Angabe	keine Angabe
<b>RP</b>	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>RP</b>	Johannes Gutenberg-Universität Mainz	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>RP</b>	Universität Koblenz-Landau	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>RP</b>	Universität Trier	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>SL</b>	Universität des Saarlandes	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Beraterin für Berufungskommission und Stellungnahme zum ordnungsgemäßen Verfahrensablauf
<b>SN</b>	Technische Universität Chemnitz	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Beraterin der Berufungskommission und Verfahrenswächterin für Hochschulleitung
<b>SN</b>	Technische Universität Dresden	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung und Unterstützung bei aktiver Kandidatinnensuche
<b>SN</b>	Universität Leipzig	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung

Anhang

			Berufungskommission	
<b>SN</b>	Technische Universität "Bergakademie Freiberg"	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>ST</b>	Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>ST</b>	Otto von Guericke-Universität Magdeburg	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>SH</b>	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	Referat Beamten- und Berufungsangelegenheiten	keine Angabe	keine Angabe
<b>SH</b>	Universität Flensburg	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>SH</b>	Universität zu Lübeck	Keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
<b>TH</b>	Bauhaus Universität Weimar	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Ansprechpartnerin für die Berufungskommission
<b>TH</b>	Friedrich Schiller-Universität Jena	Beauftragte für Berufungsverfahren	keine Angabe	Ansprechpartnerin für die Berufungskommission, Dekaninnen, Hochschulleitung und Bewerberinnen
<b>TH</b>	Friedrich Schiller-Universität Jena	Berufungsbeauftragte	keine Angabe	Qualitätssicherung des Verfahrens
<b>TH</b>	Technische Universität Ilmenau	Berufungsbeauftragte	Optional: hat das Recht an Sitzungen der Berufungskommission beratend teilzunehmen	Beraterin für Berufungskommissionen
<b>TH</b>	Universität Erfurt	Berufungsbeauftragte	Verpflichtend: beratendes Mitglied der Berufungskommission	Verfahrenswächterin für Hochschulleitung

(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Berufsordnungen)

**Abbildung 8: Interviewleitfaden**

**Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH**  
Lange Laube 12, 30159 Hannover



Maren Klawitter  
0511 450670-372  
E-Mail: klawitter@dzhw.eu

*Projektleitung: PD Dr. Bernd Kleimann*  
0511 450670-363  
*kleimann@dzhw.eu*

**Projekt „Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswechsel in der akademischen Personalselektion (LiBerTas)“  
(FKZ 01PY13008)**

**Expert(inn)eninterviews für das Promotionsprojekt von Maren Klawitter**

**Interviewleitfaden für Gleichstellungsbeauftragte und Berufsbeauftragte**

Gesprächspartner(in):  
Funktion:  
Gesprächsnummer:  
Ort:  
Datum:  
Zeit:

Frage	Leitfrage/Erzählstimulus	Mögliche Nachfragen (Memos)
1	<p>In wie viele Berufungsverfahren waren Sie als</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichstellungsbeauftragte(r)</li> <li>- Berufungsbeauftragte(r)</li> </ul> <p>bis heute in etwa involviert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind Sie in dieser Funktion in alle Verfahren                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o der Hochschule</li> <li>o des Fachbereichs</li> </ul>                             involviert?                         </li> <li>- Ist Ihre Teilnahme in irgendeiner Form schriftlich fixiert/geregelt? Wo?</li> </ul>
2	<p>Bitte beschreiben Sie mir Ihre Aufgaben als</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichstellungsbeauftragte(r)</li> <li>- Berufungsbeauftragte(r)</li> </ul> <p>in der Berufungskommission</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie ein Stimmrecht in der Kommission?</li> <li>- Nehmen Sie an allen Kommissionssitzungen/ Auswahlritten teil?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Falls nein: Bei welchen Verfahrensschritten sind Sie anwesend?</li> </ul> </li> <li>- An welchen rechtlichen Grundlagen orientieren Sie sich bei Ihrer Tätigkeit?</li> <li>- Überwachen Sie die Einhaltung schriftlich fixierter Richtlinien für die Arbeit der Berufungskommission (Berufungsordnung o.ä.)?</li> </ul>
3	<p>Wenn Sie an ein typisches Verfahren denken: Wie werden die Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt, die zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird eine Synopse aller Bewerbungen erstellt?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wer erstellt diese Synopse?</li> <li>o Woher kommen die Kriterien dieser Synopse?</li> </ul> </li> <li>- Welche Kriterien werden für die Vorauswahl herangezogen?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Werden einheitliche Kriterien mündlich oder schriftlich festgehalten?</li> <li>o Sind diese Kriterien gewichtet?</li> </ul> </li> <li>- Welche Rolle spielt in diesem Verfahrensschritt der Ausschreibungstext?</li> </ul>
4	<p>Nachdem die Berufungskommission die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber persönlich kennen gelernt hat, wie geht es dann in der Regel weiter?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind Elemente der persönlichen Vorstellung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fachvortrag</li> <li>o Lehrvortrag</li> </ul> </li> <li>- Werden die Fragen für das persönliche Gespräch mit der Kommission vorher abgesprochen?</li> <li>- Werden Gutachten eingeholt?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie werden die Gutachtenden ausgewählt?</li> </ul>
5	<p>Würden Sie mir nun beschreiben, wie die Entscheidung über die Listenplatzierung der Bewerber und Bewerberinnen typischerweise abläuft?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie unterscheiden sich die Auswahlkriterien von denen, die zur Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber herangezogen werden?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werden einheitliche Kriterien mündlich oder schriftlich festgehalten?</li> <li>○ Sind diese Kriterien gewichtet?</li> <li>○ Woher kommen diese Kriterien? (z. B. Berufsordnung, Ausschreibungstext)</li> </ul> </li> <li>- Welche Rolle spielt in diesem Verfahrensschritt der Ausschreibungstext?</li> </ul>
6	<p>Nehmen wir einmal an, Ihnen würde auffallen, dass die erstplatzierte Kandidatin oder der erstplatzierte Kandidat nicht zu den Anforderungen aus dem Ausschreibungstext passen. Wie würden Sie handeln?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Verbindlichkeit haben die Anforderungen aus dem Ausschreibungstext für die Auswahlkriterien?</li> </ul>
7	<p>Wenn Sie auf Ihre Erfahrungen mit Berufsverfahren zurückblicken...</p> <p>...wo sehen Sie Schwierigkeiten?</p> <p>...was hat sich verändert?</p> <p>...was sollte verändert werden?</p> <p>Möchten Sie noch etwas ergänzen?</p>	